



2023年1月期

決算説明資料

株式会社 鎌倉新書 (6184) | 2023年3月9日



1. 2023年1月期 決算説明

2. APPENDIX①（事業戦略）

3. APPENDIX②（非財務情報アーカイブ）

4. APPENDIX③（会社説明）

1. 2023年1月期 決算説明

売上高

5,004百万円

YOY
+30.8%

営業利益

686百万円

YOY
+28.9%

EBITDA

824百万円

YOY
+24.5%

【総括】

- 主要な指標は期初計画通り達成
- 既存事業の安定成長に加え、相続・介護・官民協働等の新規事業が大きく伸長
- 上記の流れを受け2024年1月期も大幅な増収・増益を見込む (p18参照)

- **介護事業**： 提携施設の大幅増と専門性の高い人材の獲得が実現、売上高は大きな成長が継続事業の将来性に鑑み積極的に投資を行っている
- **官民協働事業**： 地方自治体で「終活の鎌倉新書」という認識が広がっている
2023年1月末時点で43の都道府県、268自治体との提携が進行中
- **クロスユース**： サービスの拡大に伴い複数利用への取り組みを推進
日々蓄積されるユーザーの行動データを分析、実験を繰り返しながらノウハウを構築中
- **事業全般**： パンデミックの影響がなくなり、既存事業が安定的に推移、さらに新規事業の成長も順調に進む事業ポートフォリオの多角化が進み「終活」インフラ企業へ邁進

連結決算概要及び期初計画に対する達成率

(百万円)

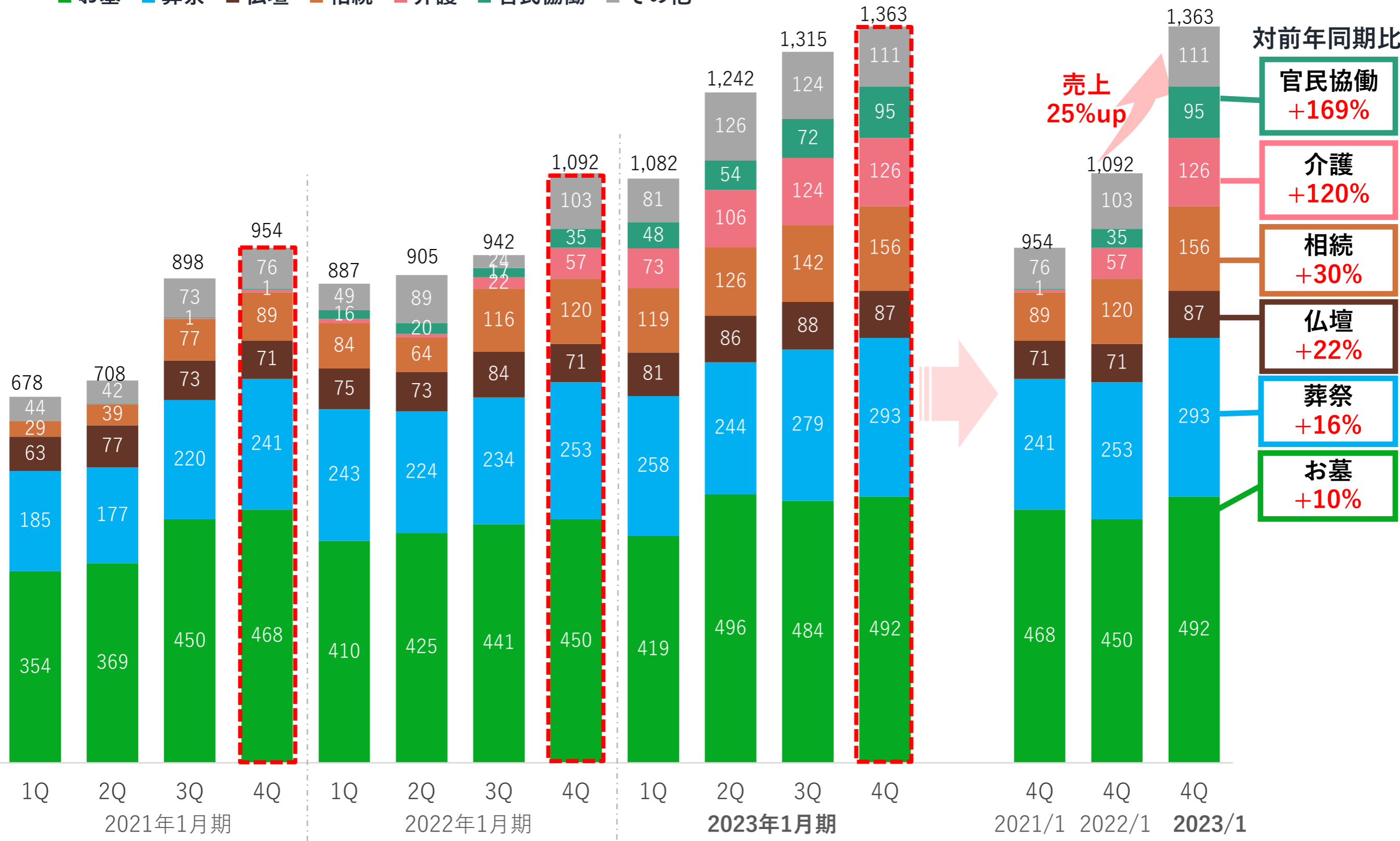
	2022年1月期 実績	2023年1月期 実績	増減額	前年比	計画対比 達成率
連結売上高	3,826	5,004	+1,178	+30.8%	100.1%
連結営業利益	532	686	+154	+28.9%	107.3%
EBITDA	662	824	+162	+24.5%	108.5%
連結経常利益	538	683	+145	+26.8%	105.9%
親会社当期純利益	361	453	+92	+25.6%	105.5%
連結営業利益率	13.9%	13.7%	-	▲0.2pt	-

事業別 四半期売上推移と第4四半期比較

(百万円)

■ お墓 ■ 葬祭 ■ 仏壇 ■ 相続 ■ 介護 ■ 官民協働 ■ その他

過去3期間の第4四半期比較



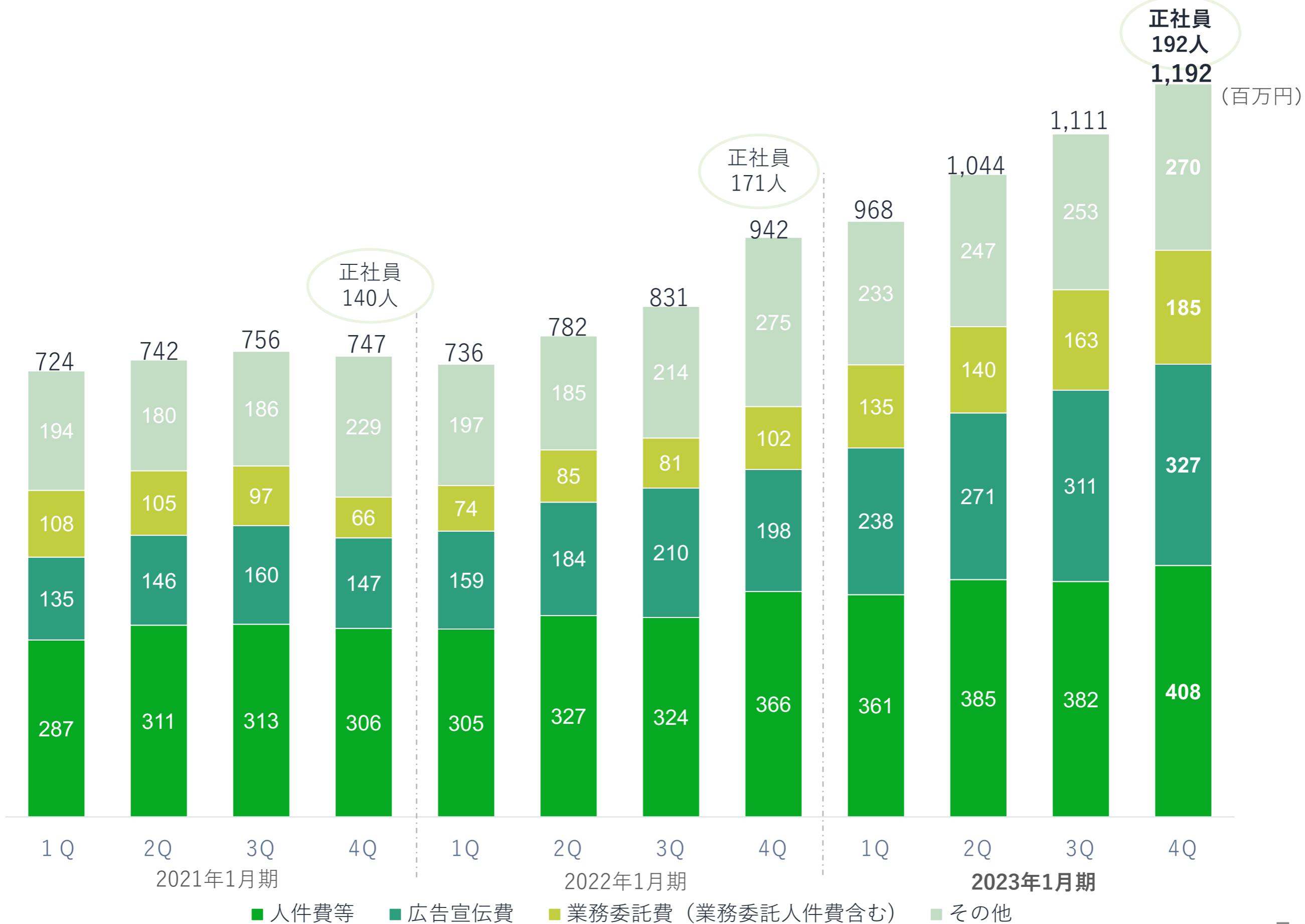
対前年同期比

- 官民協働 +169%
- 介護 +120%
- 相続 +30%
- 仏壇 +22%
- 葬祭 +16%
- お墓 +10%

売上
25%up

※2022年1月期の期初より「収益認識に関する会計基準」を適用。これによりポータルサイトへの広告掲載料について従来は広告掲載時に収益を計上していたが、広告掲載期間にわたり収益を計上している。なお、対前年同期は、比較情報として内部取引等を考慮したことにより適切な金額を算出している。

主な費用の推移（連結ベース）



(百万円)

	2022年1月末	2023年1月末	前期末比
流動資産	3,340	3,615	108.2%
うち現金及び預金	2,707	2,516	93.0%
固定資産	734	701	95.6%
総資産	4,074	4,317	106.0%
流動負債*1	337	855	253.6%
固定負債	76	74	97.4%
純資産	3,660	3,387	92.5%
うち資本金	1,045	1,057	101.1%
うち自己株式*2	0	▲671	-
自己資本比率	89.6%	78.2%	▲11.4pt

*1 未払税金等の増加額325百万円、売上の増加に伴う前受金85百万円などであります

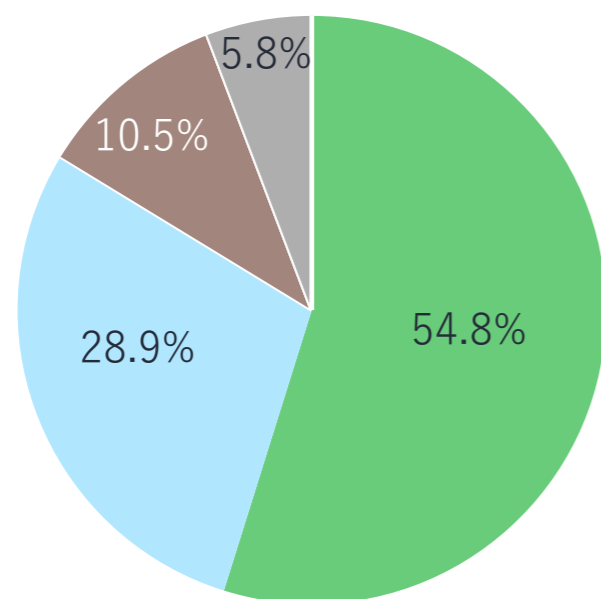
*2 2022年1月13日付開示及び2022年12月9日付開示の株主還元策（自己株式取得）によるもの

終活インフラに向けた取り組みについて

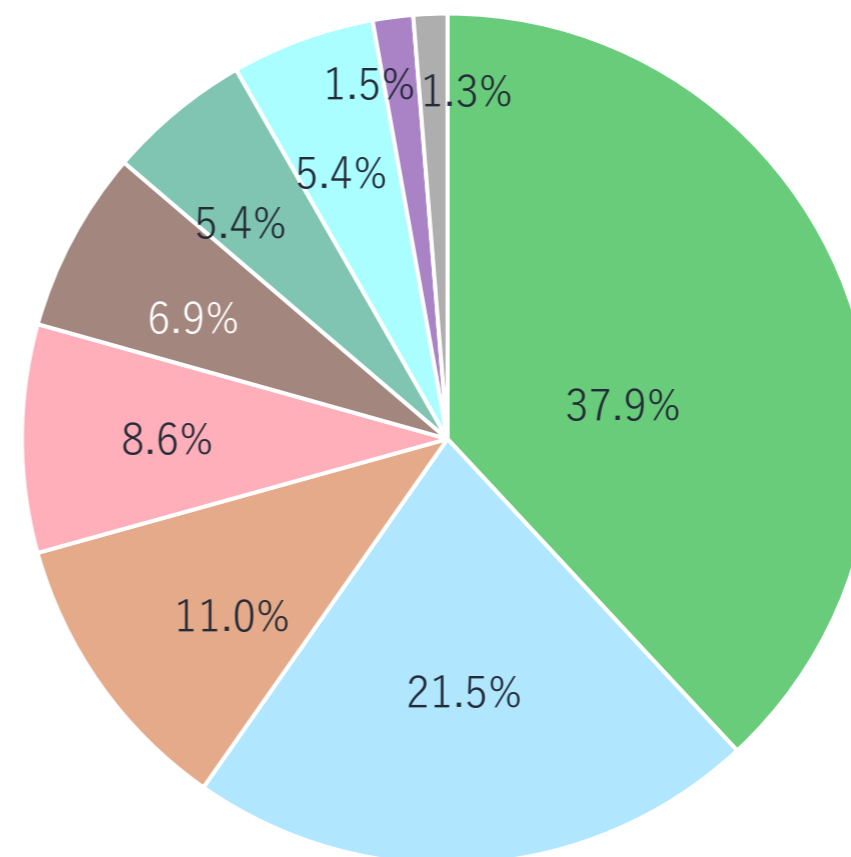
事業ポートフォリオの拡大と伸長により3年間でほぼ2倍の事業規模に成長

売上の拡大と共にワンストップでのサービス供給体制が強化され、地方自治体や大手企業との提携に繋がる

2019年1月期 2,503百万円



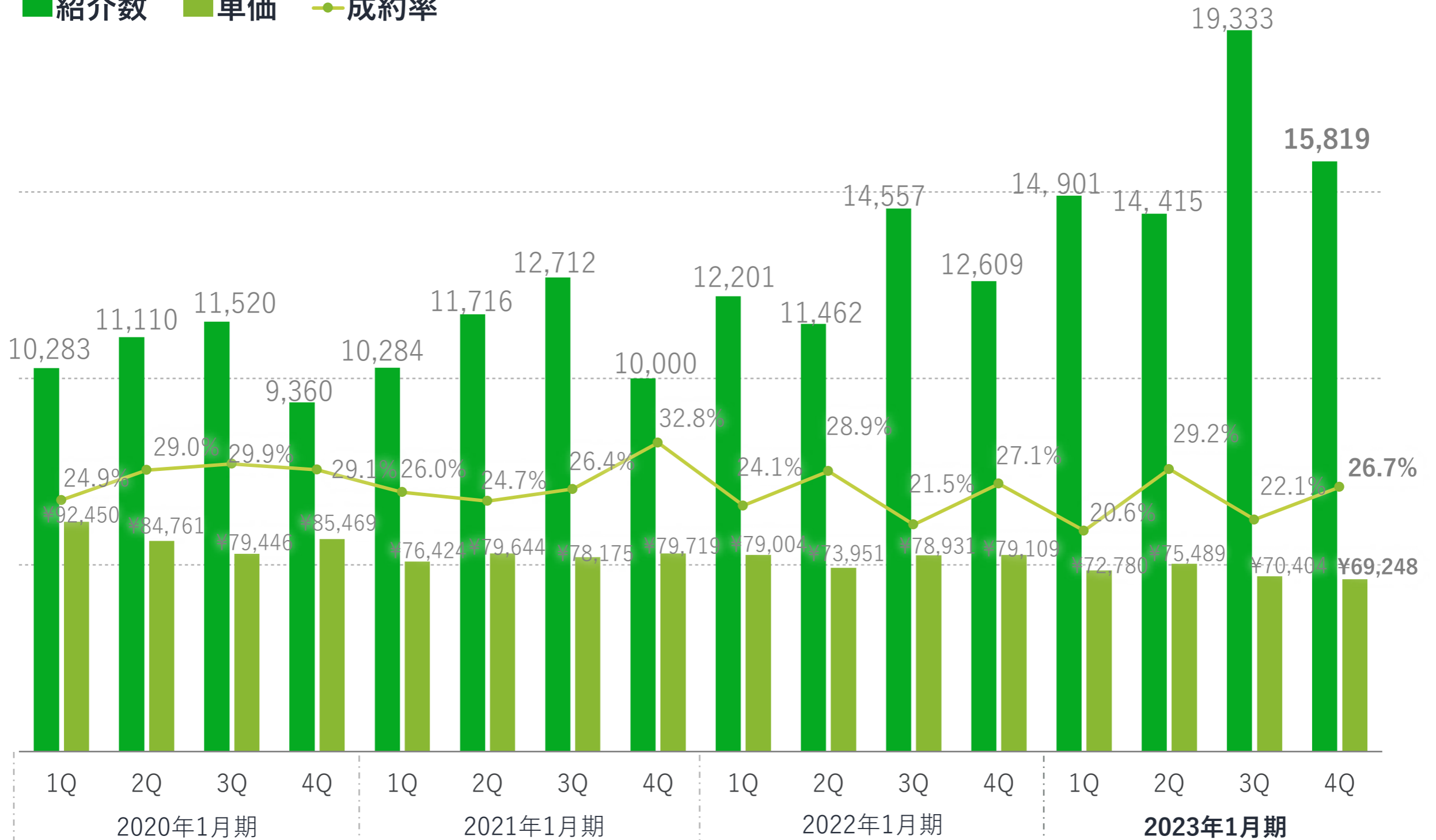
2023年1月期 5,004百万円



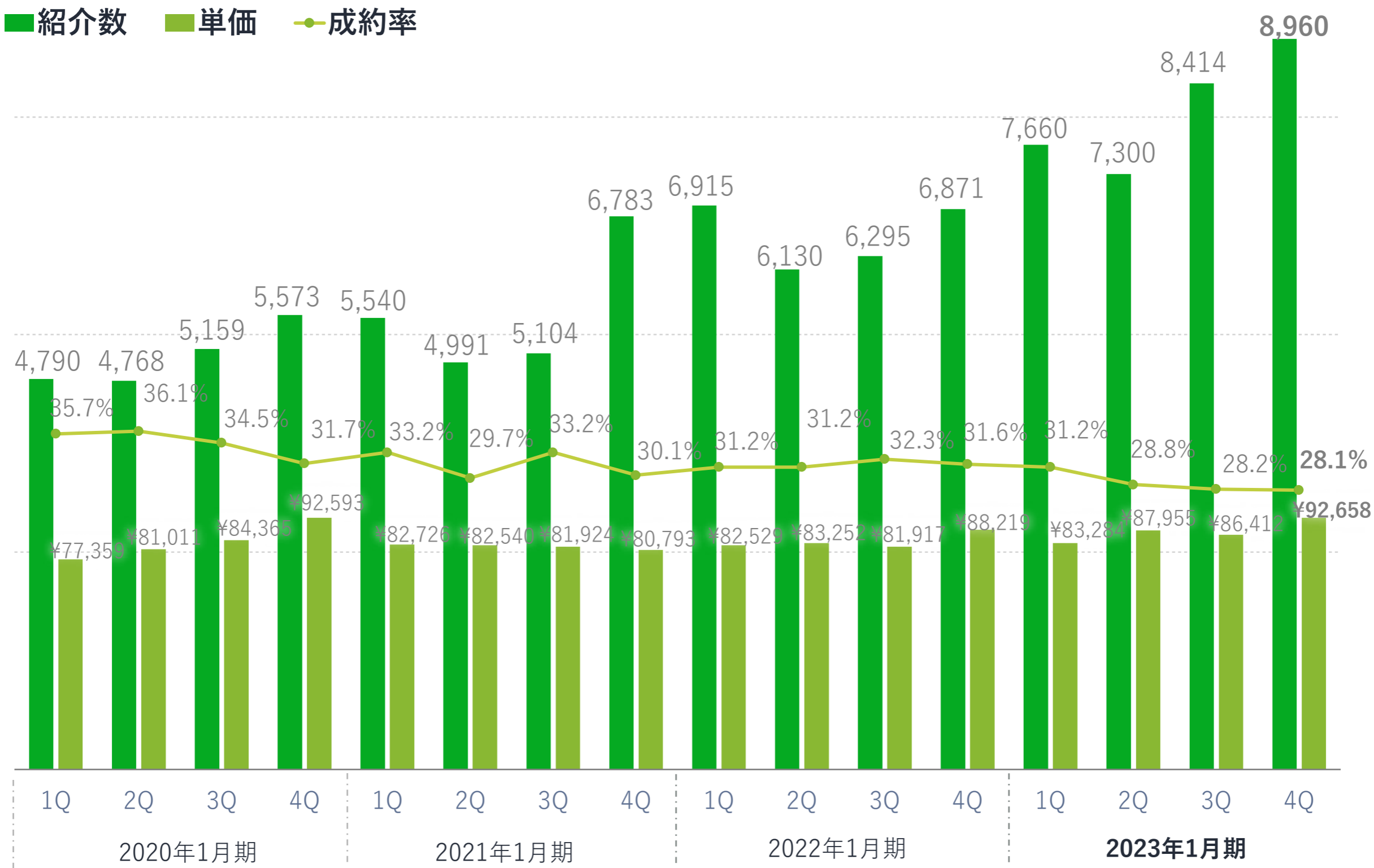
■ お墓 ■ 葬祭 ■ 相続 ■ 仏壇 ■ 介護 ■ 官民 ■ HBC* ■ 書籍 ■ 不動産

※HBC：海洋散骨とお別れ会事業（Story）を営む子会社

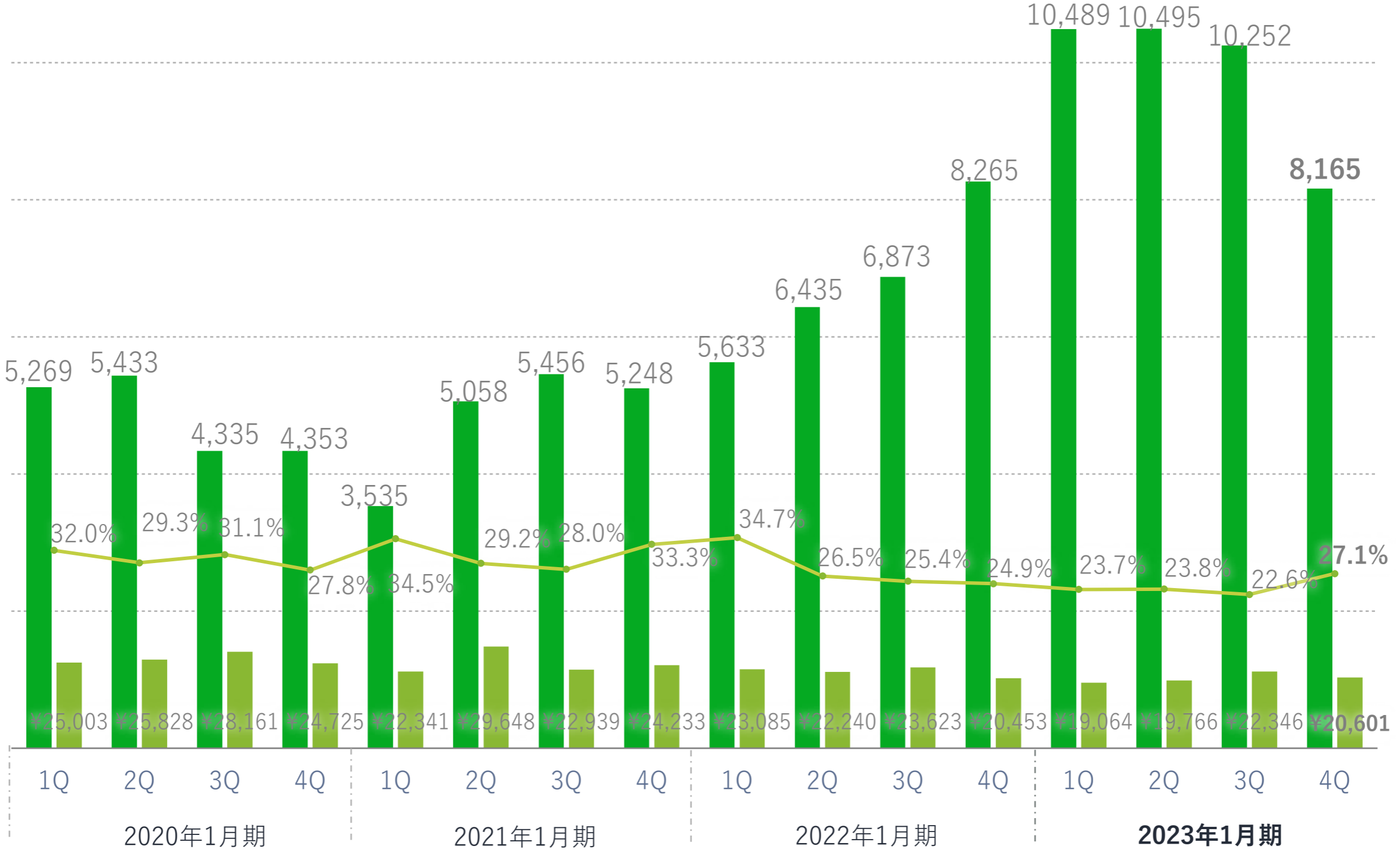
■ 紹介数 ■ 単価 ● 成約率



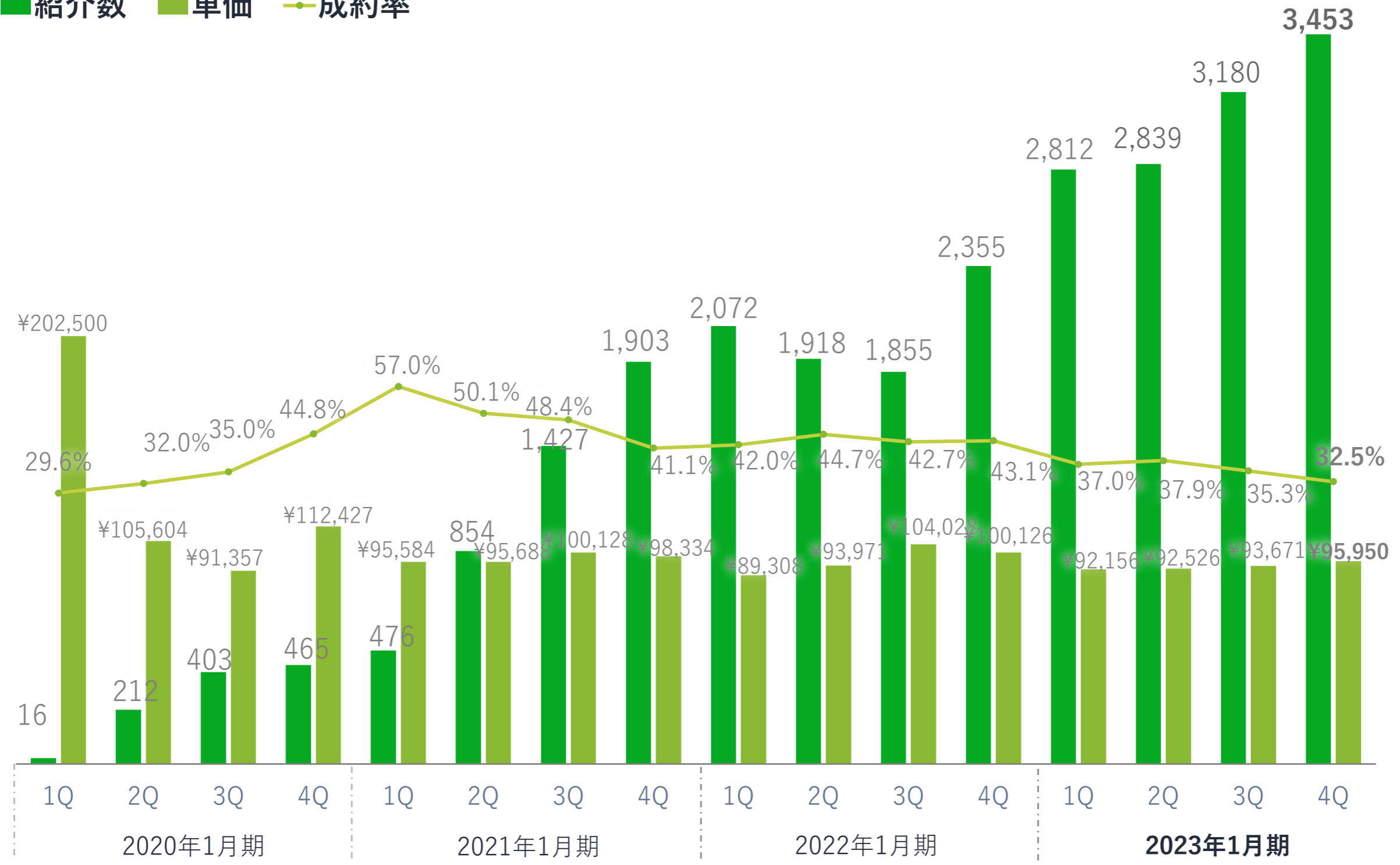
*上記成約率は、当四半期成約数/当四半期紹介数を表示、紹介から成約までのリードタイムが数ヶ月あるため、あくまでも参考指標として掲載しております



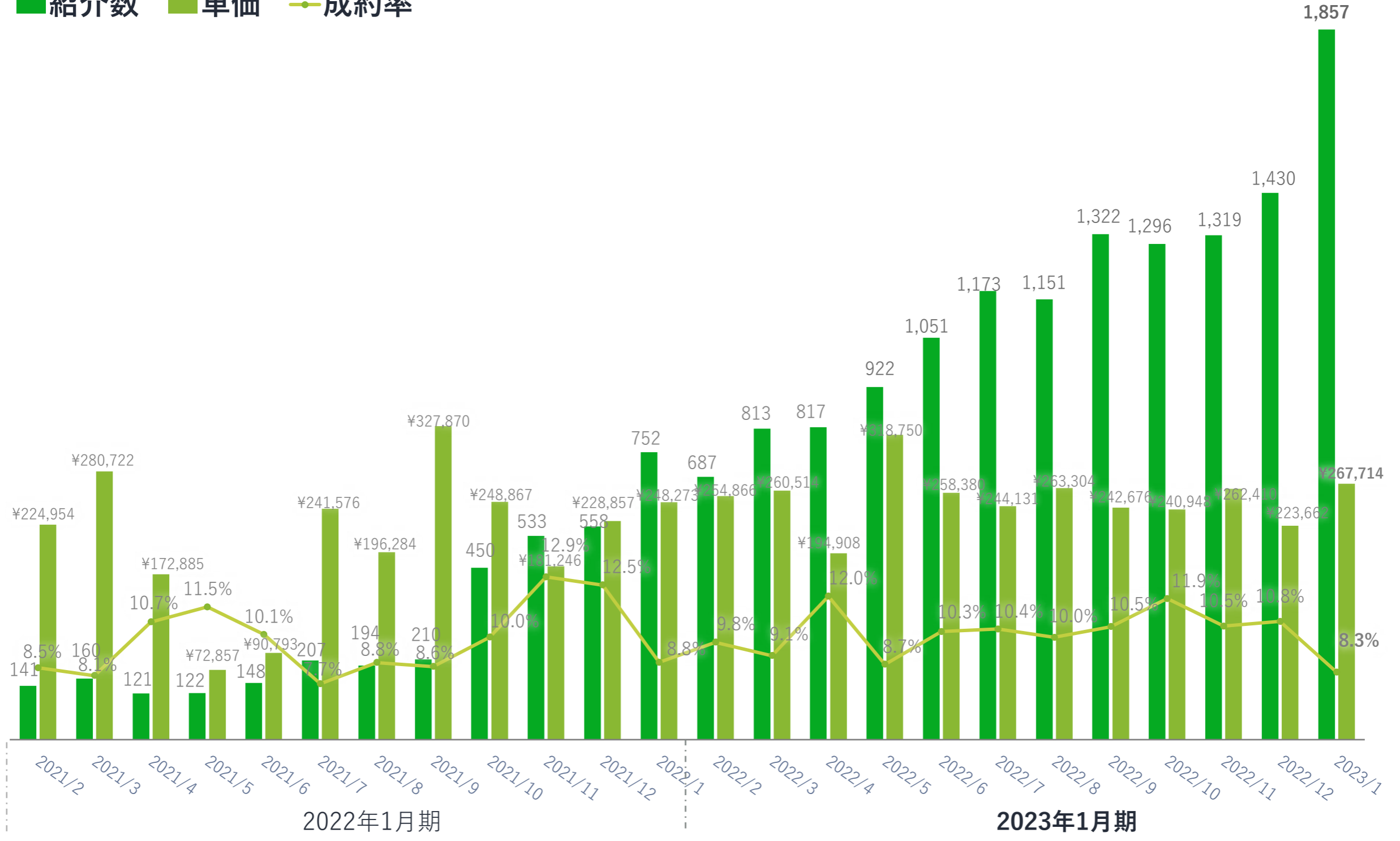
■ 紹介数 ■ 単価 ● 成約率



■ 紹介数 ■ 単価 ● 成約率



■ 紹介数 ■ 単価 ● 成約率

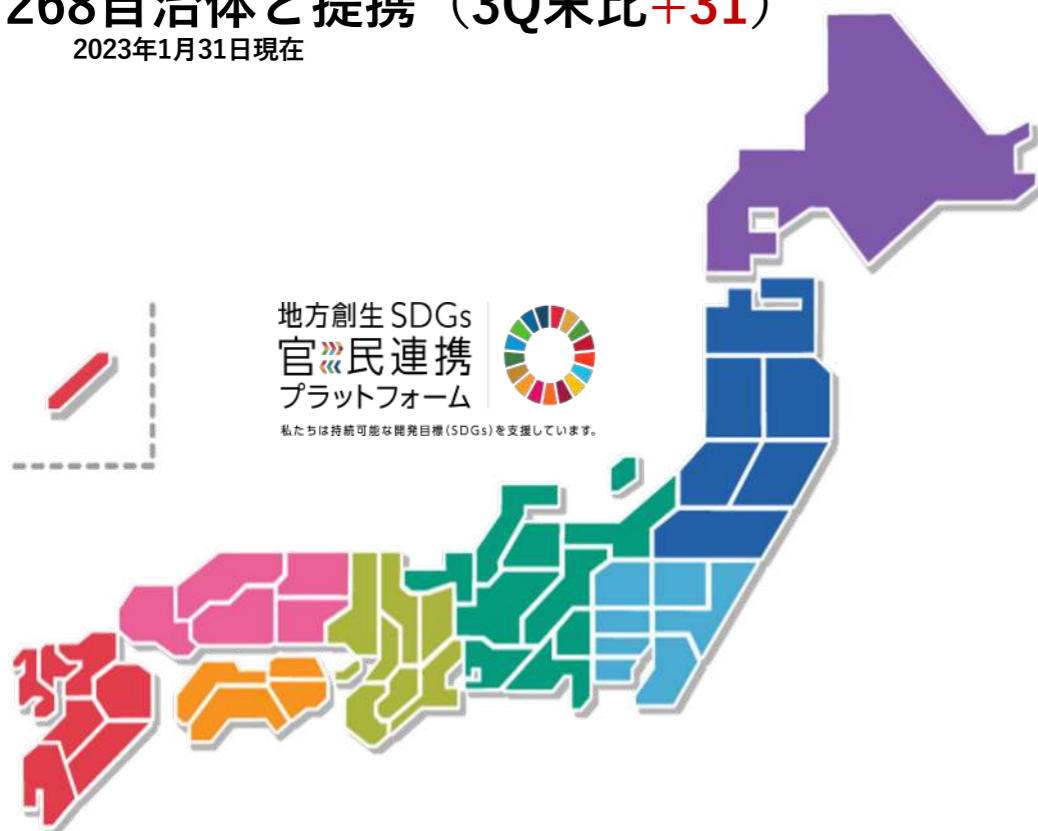


官民協働事業の状況

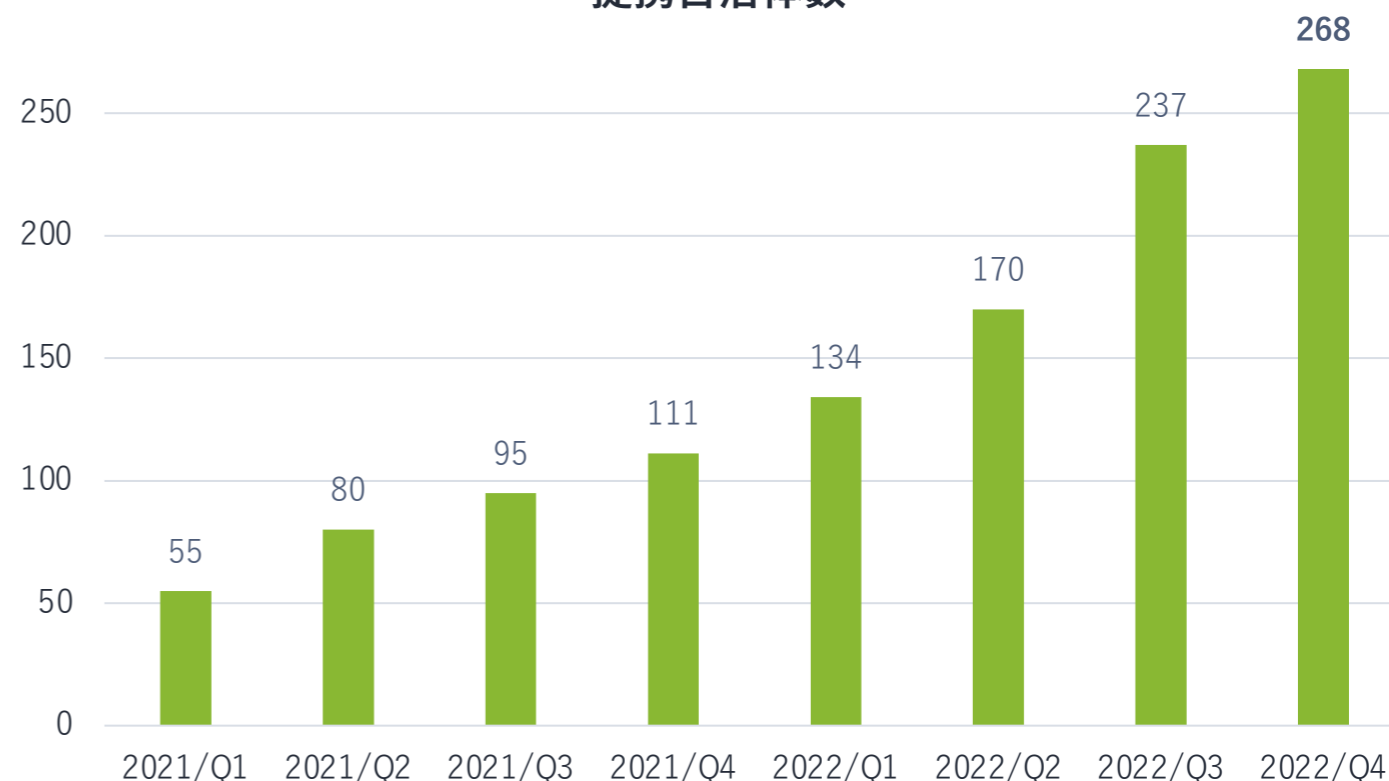
自治体DXトレンドと弊社の終活コンテンツ・サービスの独自性が受け入れられ、提携自治体数が順調に推移
また、直近では政令指定都市も提携、受注の積み上げやサービス提供への取り組みが進む

■ 268自治体と提携（3Q末比+31）

2023年1月31日現在



提携自治体数



■ 官民協業事業は基盤の構築（ステップ1）から事業の深化・多様化（ステップ2）のフェーズへ

基盤の構築（STEP 1）

- 自治体との提携活動開始
 - 大阪府や千葉市といった大規模な自治体へ拡大
 - 高齢者の課題解決＝鎌倉新書という認知が浸透
- サービスラインナップの多様化
 - おくやみハンドブック、エンディングノート、介護保険ガイドブック、終活ガイドブック、おくやみコーナー開設支援（チャットボット、支援ナビ等） など

事業の深化・多様化（STEP2）

- 自治体DX領域の貢献
 - 死亡後手続きのワンストップ化（システム提供）
 - 職員の業務軽減と住民の手続き削減を加速化
- 終活提携協定の推進＝地域住民へのサービス提供へ
 - 地域住民への情報発信とお困りごとの解決実施
 - 2023年1月期 12自治体との提携協定締結済み

これまで12の自治体と終活提携協定を締結



終活インフラの実現に向けて新たな事業を積極的に推進し、これらが順次利益貢献へ転換
 前期は既存の3つの事業のみが利益貢献していたが、他の事業も順次黒字に転換することで
 数年後の飛躍的な利益創出を目論む

● 事業として黒字 【投資フェーズ】 損益分岐点上または営業赤字

事業（サービス）	2022年1月期	2023年1月期	2024年1月期	2025年1月期
● お墓	●	●	●	●
● 葬儀	●	●	●	●
● 仏壇	●	●	●	●
● 相続	【投資フェーズ】	●	●	●
官民協働	【投資フェーズ】	●	●	●
● 不動産	【投資フェーズ】	●	●	●
Story	【投資フェーズ】	●	●	●
見守り	【投資フェーズ】	【投資フェーズ】	●	●
● 介護	【投資フェーズ】 損益分岐点上または営業赤字		●	●
● 保険			【投資フェーズ】	●
● わたしの死後手続き	【投資フェーズ】	【投資フェーズ】	【投資フェーズ】	●
窓 de 終活	【投資フェーズ】	【投資フェーズ】	【投資フェーズ】	●
クロスユース拡大PJ	【投資フェーズ】	【投資フェーズ】	【投資フェーズ】	●
集客チャンネルPJ	【投資フェーズ】	【投資フェーズ】	【投資フェーズ】	●

2024年1月期も引き続き、既存事業の安定成長と新規事業の高成長がミックスされ、売上高6,510百万円（30%増収）を計画。需要の大幅拡大が続く官民協働事業など新領域に投資・コストを積極投入するものの利益面でも大幅に増益を予定している

(百万円)

	2023年1月期	2024年1月期計画	前年比
連結売上高	5,004	6,510	+ 30.1%
連結営業利益	686	860	+ 25.3%
連結経常利益	683	855	+ 25.2%
親会社当期純利益	453	580	+ 27.9%
連結営業利益率	13.7%	13.2%	-
連結営業EBITDA	824	1,030	+25.0%

2025年1月期に全ての事業（サービス）の黒字化、2026年1月期は売上高100億円を目指す粗利益率の高い（原価、仕入れがほぼない）事業構造であり、売上の拡大が続けば利益率の大幅向上が見込まれる。そのために必要な人財確保、サービスや集客拡充のために必要な投資を実施する方針

(百万円)

	2022年1月期	2023年1月期	2024年1月期	2025年1月期	2026年1月期
売上	3,826	5,004	6,510	8,000~8,500	10,000
人件費	1,596	1,882	2,341	3,000	3,500
広告宣伝費	752	1,148	1,625	2,000	2,200
共通費他コスト	816	1,150	1,514	1,700	1,900
費用計	3,164	4,180	5,480	6,700	7,600
営業EBITDA	662	824	1,030	1,300~1,800	2,400
償却費その他	129	137	170	250	380
営業利益	532	686	860	1,050~1,550	2,020
IT及びM&A投資	142	137	400	700	800
従業員数(人)	200	235	280	320	350

CEO清水より 2023年1月期のメッセージ①

2023年1月期の決算については公表の通り、主な指標はすべて期初の計画を上回る結果となりました（ギリギリのものもありましたが）。社会に大きな混乱をもたらしたパンデミックの影響もようやく落ち着きを見せたこともあり、従前から行っている事業に加え、ここ数年間にスタートした事業も、高齢社会における社会課題の拡大を背景に順調に成長することができました。今期（2024年1月期）につきましても、こうした流れに大きな変わりはなく、社会の需要の高まりを受けつつ、適切な企業努力によって前期と同様の成長を目論んでいます。中長期的な視点からのコストの投下や投資もきちんと行いつつも、適切な利益成長も実現していきたいと考えています。豊かな高齢社会の実現を企業のミッションとし、社員、取引先企業や自治体、そして投資家など各方面のステークホルダーの協力や支援を得ながら今後も成長していく所存です。



前期（2023年1月期）の振り返り

業績につきましては、従前から行っている3つの事業（お墓・葬儀・仏壇）の安定成長に加えて、新規の取り組み（介護・相続・官民協働等）の高成長によって売上や利益が順調に増加しました。前者についてはWEBマーケティング上の様々な施策はもとより、提携先企業の拡大や、顧客とのコミュニケーション力の強化などのさまざまな施策を実施してきました。その中には効果のあるものや逆効果のものなどが混じっておりますが、顧客満足を最優先に取捨選択を行ってきました。こうしたトライ＆エラーの余地は今後も数多く残されていることから、さまざまなチャレンジを行いつつ適切な成長を目指していきます。いっぽう後者については、そのほとんどが成長期に差し掛かったところであり、人やコストを増やしながらかアグレッシブに事業に取り組んでいます。相続事業においては従前の遺産分割や相続申告に加え「相続費用一括見積ガイド」等の新たなサービスのローンチを行うなどの取り組みによって年率で41%の売上成長率となりました。介護事業においてはコンテンツの充実や提携先事業者のさらなる伸長によって成長が加速化（年率349%）しました。

CEO清水より 2023年1月期のメッセージ②

< 前頁より続き >

そして官民協働事業は地方自治体と共同で行う地域住民に対するサービス強化の取り組みですが、こちらも急速に拡大しています。スタートして2年目で268の自治体との提携を行うことができました。そしてこの提携自治体の拡大の流れは、当社の営業活動と（当社が終活に関するサービスを専門とする企業であることに對する）自治体間の認識の広まりを背景として今後も拡充していきそうです。提携の中身も単純な受託業務から広がりを見せつつあり、ポータルサイトからの集客によって蓄積してきた当社のさまざまなノウハウを、地域住民の方々に提供できる日がだんだん近づいている、そんな感想を抱いています。高齢化がますます進展しているわが国にとって、こうした方々の悩みや課題、やりたいこと、やっておかななくてはならないこと等々に応えることは地方自治体にとって避けて通れないことだという認識は、ますます深まっているように感じます。

また、数字には表し難いのですが、重要な点として、前期は人の採用面で大きな進展が見られました。新規採用の人数自体はさておき、その質的拡大は採用部門の体制の拡充と、採用技術の向上によるところが大きいと感じています。例えばエンジニア部門では前期のスタート時点で20名だったものが、期末では34名と大幅に人員を拡充することができました。これによりシステムの内製化が進展し、現場との連携がよりスムーズになり、クイックなリリースにつながったりするものと考えています。同時並行してシステムのリプレースの取り組みも行っており、今期中ごろから順次新しいものに変わっていきます。これらも将来の業務効率化に寄与するものと考えています。

< 前頁より続き >

今期（2024年1月期）とそれ以降について

上記のような流れを汲み、今期も前期と同様の売上・利益成長を計画しています。売上の伸びは当然のこととして、従前からの3事業（お墓・葬儀・仏壇）についてはその安定成長により利益の上積みを行う予定です。また新規事業においては、ある事業は赤字縮小、別のある事業は黒字転換といったように、これらも利益の成長に寄与してくれるものと考えています。加えて、トライ&エラーを繰り返してきたクロスユース（顧客のサービスの複数回の利用）の取り組みもそろそろ収益に貢献してくるタイミングとなってきました。もちろんこうした社会課題の解決によって役立とうと考える当社としては、新たな取り組みも行わなくてはなりません。そのコスト面でのインパクトはそれほど大きなものではなくなっています。そのような点を考えますと、来期以降も説明資料の通り順調な成長をしていかれるものと考えています。

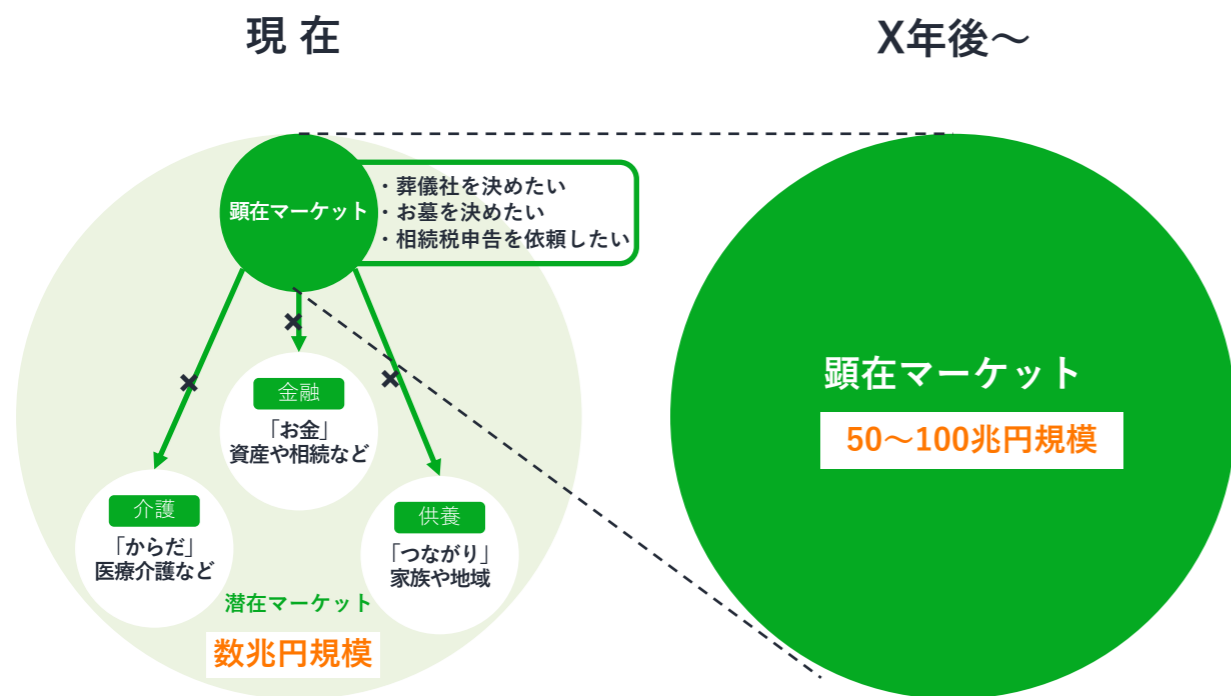
幸運なことに当社は、人口動態上のアドバンテージ（＝高齢化のさらなる進展）の中で事業を行うことができる立ち位置にいます。また、単一のユーザーニーズに対応するサービスを行うのではなく、高齢期というライフタイムの中で発生する複数のユーザーニーズに応えるサービスを行うというユニークネスを有しています。こうした他社が持ち得ないユニークネスが地方自治体や大手企業との提携につながっているものと考えており、この独自性をさらに推し進めて参りたいと考えています。成長余地の大きな市場で、競合のいない領域を見つけ出し、参入障壁を築くことで、企業の大きな成長を中長期的に目指してまいります。今後とも皆さまのご支援をお願い申し上げます。

2. APPENDIX① (事業戦略)

膨大な潜在マーケットと直面するチャレンジ

巨大な終活マーケットに挑む最大の課題は、生前における課題が顕在化されていないこと
検索市場でも”終活”は未だ極小、しかしながら周辺には”介護”と”相続”という終末期の肥沃な顕在
マーケットが存在

膨大な潜在マーケット



検索市場における”終活”の現状



- ・終活マーケットは「おかね」「からだ」「こころ」の課題から形成
- ・まだ潜在ニーズが大半であるが、社会構造、人々の価値観の変化から今後は一気に顕在マーケット化が進む

- ・”終活”はまだまだ小さい検索キーワード市場（黄色丸）
- ・一方で介護や相続といった終末期を想起させる肥沃なマーケットが存在。その周辺に死を起点とした葬儀やお墓ニーズが存在
- ・死を起点とした供養領域から介護や相続といった終末期サービスをつなげることができ鎌倉新書にはチャンス

01 ユーザーと提供者で 情報の非対称性が大きい	事例	介護・葬儀・相続など「終活」はすべて人生初めての経験、わからないこと・知らないことだらけ
	ユーザーの抱える課題	誰に聞けばよいのか、どうやって探せばいいのか、誰に頼めばよいのか、（情報の非対称性ゆえ）騙されはしないか
	ニーズ	売り手視点ではなくユーザー視点の情報に対するニーズ
	当社の提供価値	ユーザーにとって必要な情報提供をオンライン・オフラインを通して行う
02 ユーザーのニーズは多岐にわたる それらに対応できる専門家が 存在しない	事例	例えばユーザーが相続について考えたとき、関連して不動産、保険、お墓のことなどの課題が生まれるが、売り手の専門性は単一で対応できない
	ユーザーの抱える課題	複雑に絡み合う「終活」の課題にいちいち専門家を探さなくてはならない
	ニーズ	さまざまな課題にワンストップで応えられる専門家が欲しいニーズ
	当社の提供価値	ユーザーのニーズにワンストップで応えて、それぞれの専門家につないでいく
03 ユーザーの「終活」ニーズの 背景には人生のドラマがある	事例	さまざまな家族関係や人間関係がある中で「終活」ニーズは生まれている。それらを理解することが顧客満足と収益の拡大につながるが、現状では売り手が売りたいものだけ売っている
	ユーザーの抱える課題	「終活」に関わるニーズを正しく理解して、適切な提案ができる事業者がない
	ニーズ	みずからの真のニーズを理解し、提案し、解決に導いてほしいニーズ
	当社の提供価値	ユーザーの課題を掘り下げることで、それらに関連するニーズを探り出し、顧客満足と収益の最大化を図る

Vision ビジョン

終活が当たり前の時代では当社が真っ先に想起される

Mission ミッション

ありとあらゆる「終活」のお手伝いをする社会のインフラになる

サービス拡充

集客数の拡充

クロスユース拡充

当社のビジョンとミッション達成のために必要な
上記3つの拡充を図り、相乗効果で収益を飛躍的向上させる

他社との事業提携
プラットフォーム構築

戦略的なM&A*で
スピーディーな事業拡大

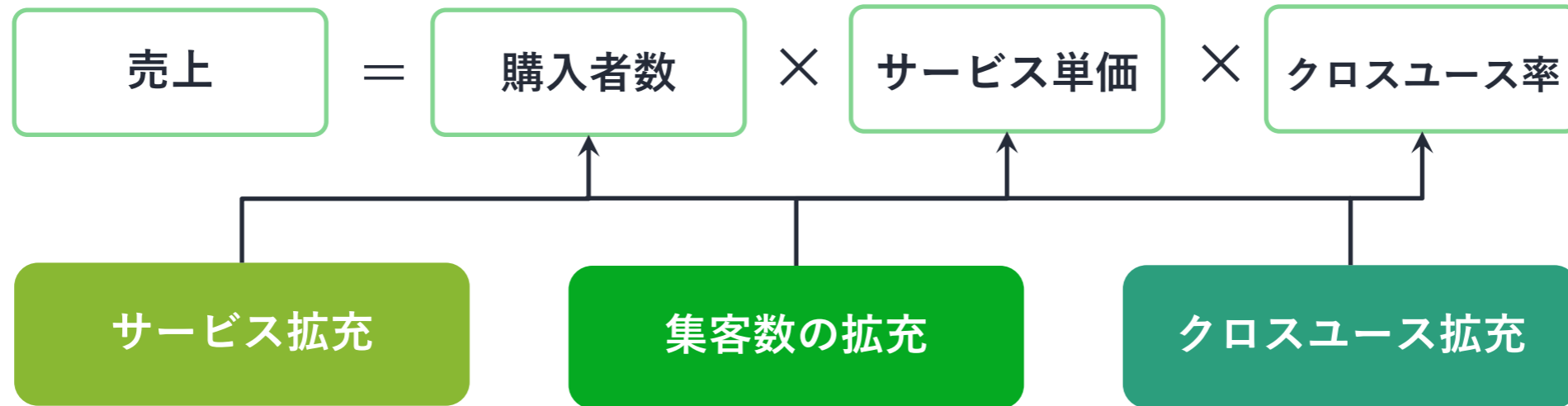
顧客データ分析 (AI活用)
ノウハウストック

*M&Aについての考え方

- ・「終活」の領域を出ないこと
- ・事業者とユーザーをつなぐプラットフォーマーであること
- ・今まで誰も取り組んでいない事業に取り組んでいること
- ・トップの思考、社風など親近感を感じること

これらの条件に合致する企業については資本提携を検討したいと考えている

■ 売上の因数分解

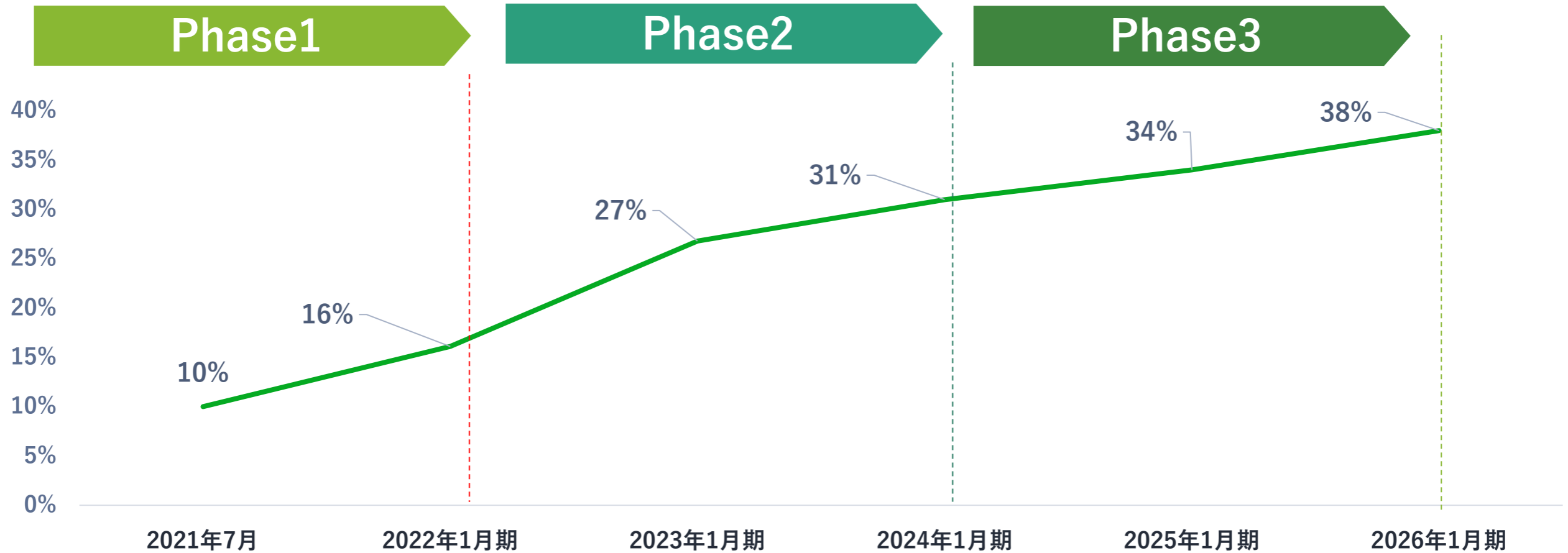


■ 2023年1月期、2026年1月期、2032年1月期の数値イメージ

2023年1月期	50億円	=	40,000	×	11.3万円	×	110%
2026年1月期*	100億円	=	70,000	×	12万円	×	120%
2032年1月期*	300億円	=	135,000	×	15万円	×	150%

*2026年1月期、2032年1月期の各数字は仮設定

2026年1月期までの3つの異なるPhaseを経てクロスユース率を38%まで拡大を計画
同時にしっかりと成約率の向上を目指す



Phase 1
データ活用に向けた土台作り

クロスユースにブーストをかけるにあたり、現状、各サービスが捉えているクロスユースパターンの可視化を行い、クロスユースに繋がる顧客情報を言語化・定量化し、データ活用の土台を作る

Phase 2
CRMによるデータ活用

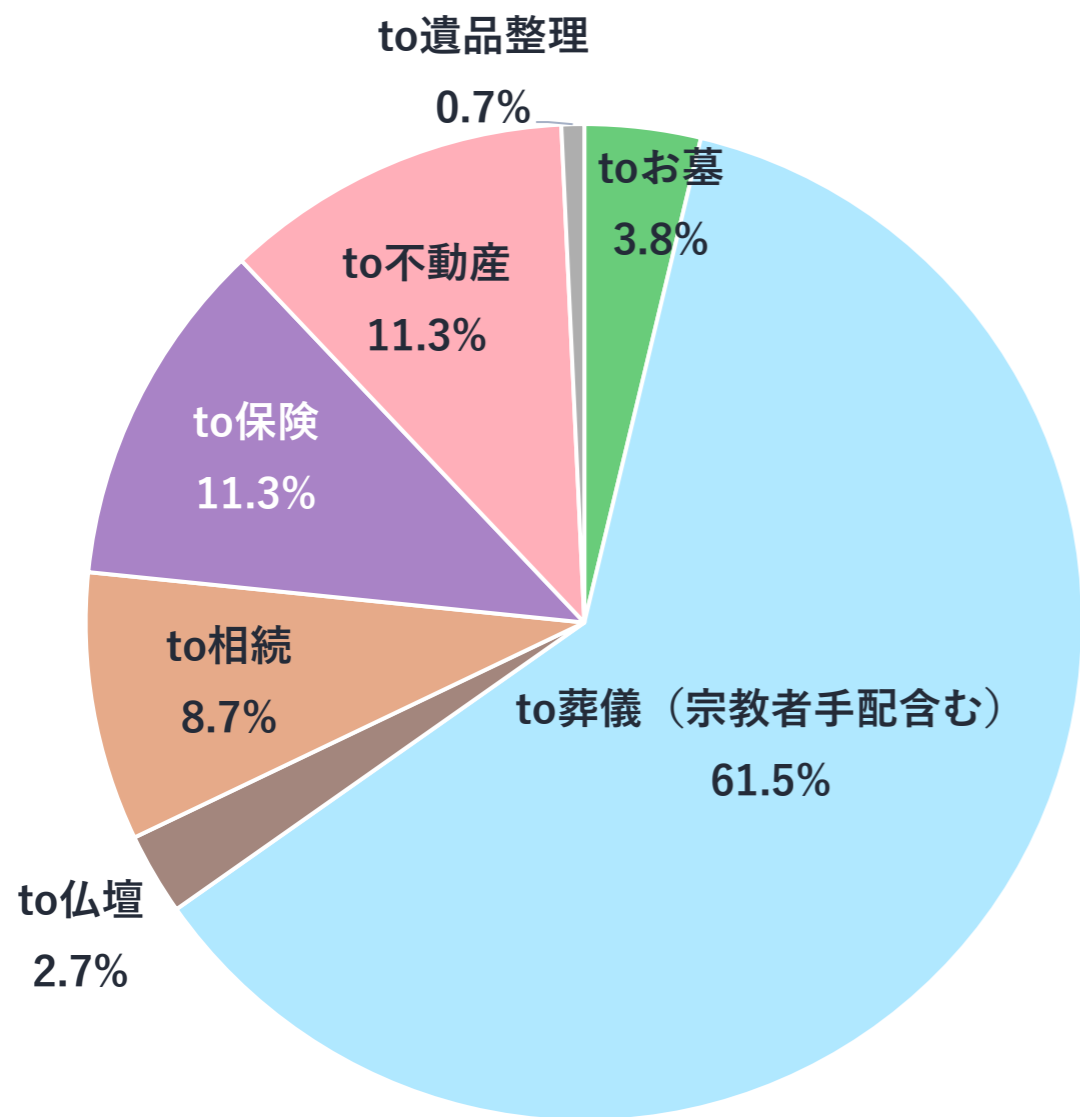
洗い出したクロスユースパターンを元にCRMを活用し、既存サービス同士のクロスユース最大化を図る

Phase 3
潜在ニーズの最大化

蓄積されたデータを元に、機械学習を含め、分析を行い、新たな課題（≒潜在ニーズ）の発見と解決方法を構築・実施する

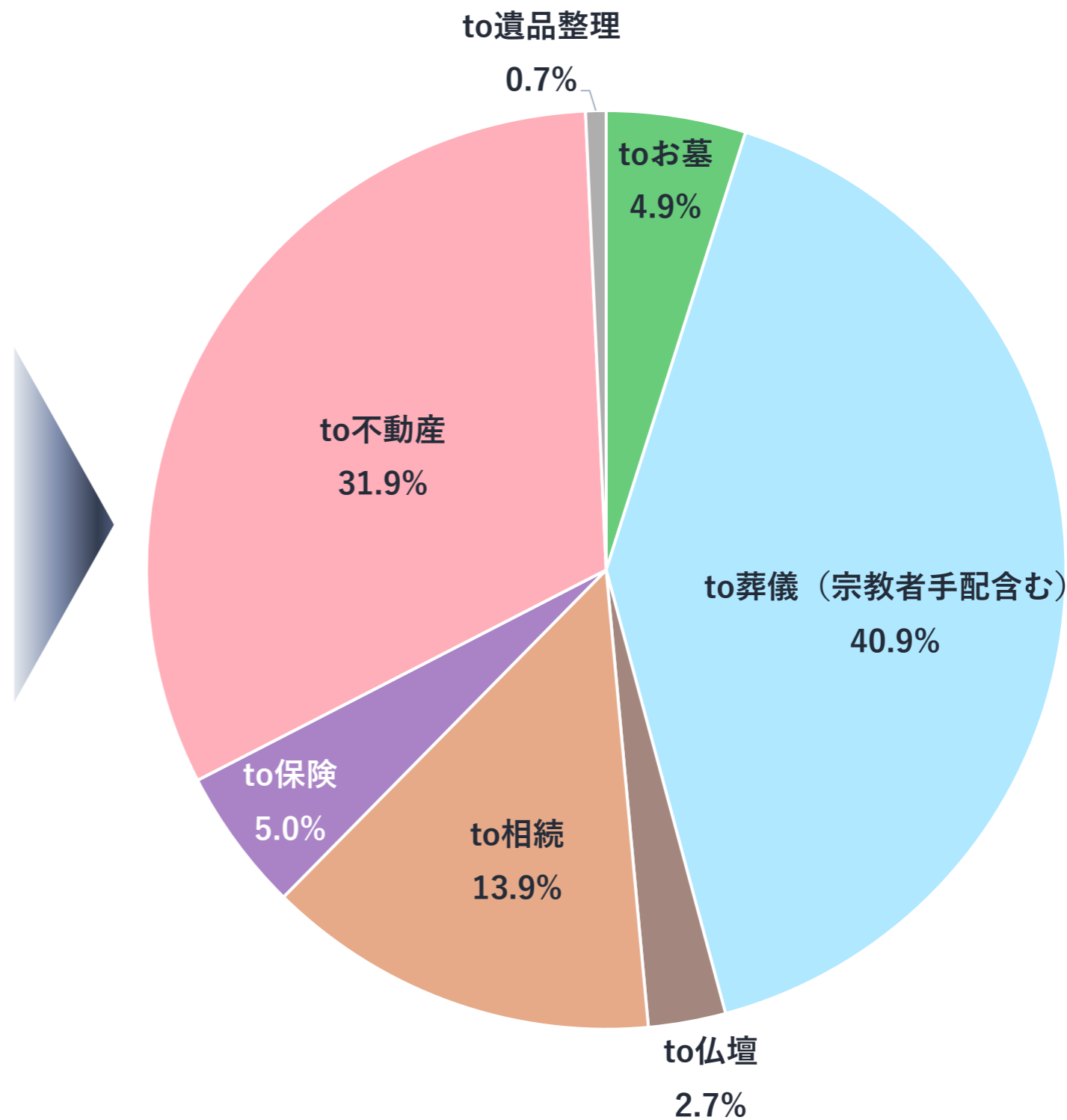
2022年1月期

クロスユース経由売上 121百万円
クロスユース数(率) 16,485件(16.1%)



2023年1月期

クロスユース経由売上 207百万円
クロスユース数(率) 37,079件(26.8%)





名前	T氏			*個人情報保護の観点から肖像・数値・住所・ニーズ等 多少デフォルメしております	
年齢	61	性別	男	職業	製造業
住所	神奈川県横浜市		区分	一戸建て	
最寄	上大岡駅徒歩8分		流入	いい葬儀	
保有資産	預金30百万円、証券8百万円、不動産50百万円、生命保険5百万円				

いい葬儀

- 父親逝去に伴う葬儀業務一式受注

15万円

いい相続

- 故父親の相続事務手続き (行政書士)
- 相続税申告及び2次相続対策相談 (税理士)

15万円
40万円

いい保険

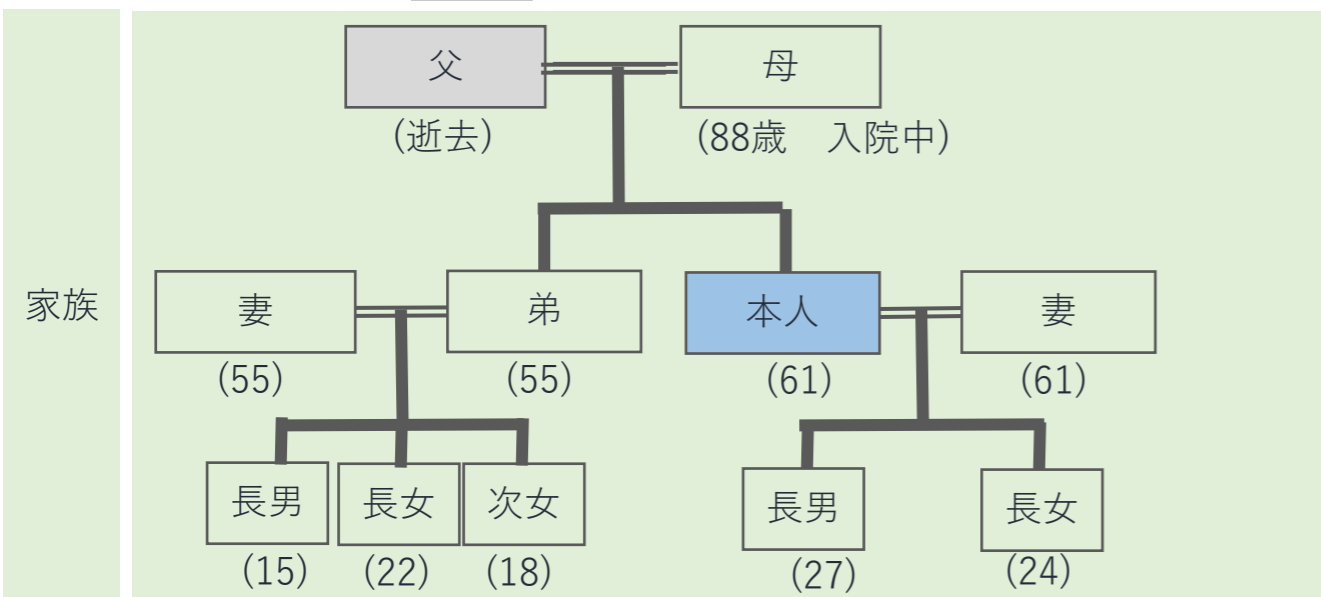
- 暦年贈与プラン
- 非課税枠活用プラン (※次年度~5年目 各14万円除く)

(48万円)

いい不動産

- 故父親の不動産売却 (※将来)
- 自宅売却&コンパクトマンションへ引っ越しニーズあり

(63万円)



相続資産

- 母親入院中
- 少しずつ将来の孫へ贈与していくことを検討

父不動産	40百万円	金融資産	60百万円程度
------	-------	------	---------

自分財産

不動産	50百万円程	金融資産	預金30百万円、証券8百万円、生命保険5百万
-----	--------	------	------------------------

資金計画ニーズ

- 元々大企業のエンジニアで、退職後も同業界に再就職、月額30万円程度の収入得ている。妻も働いており、夫婦で70歳前後まで年間600~800万円程度は収入得られる予定
- 妻も3000万円程度蓄えあり、将来不安に備え資産運用興味あり
- 母親及び夫婦共に相続税課税水準であり2次相続対策必要

鎌倉新書 収入見込 181万円

生前の終活におけるお困りごとを解決すべく、多くの顧客基盤を持つ民間企業や地方自治体と連携
まずは生前顧客の成功事例を作ることで、他業種の企業や団体への横展開が可能に



第一生命



全国の自治体



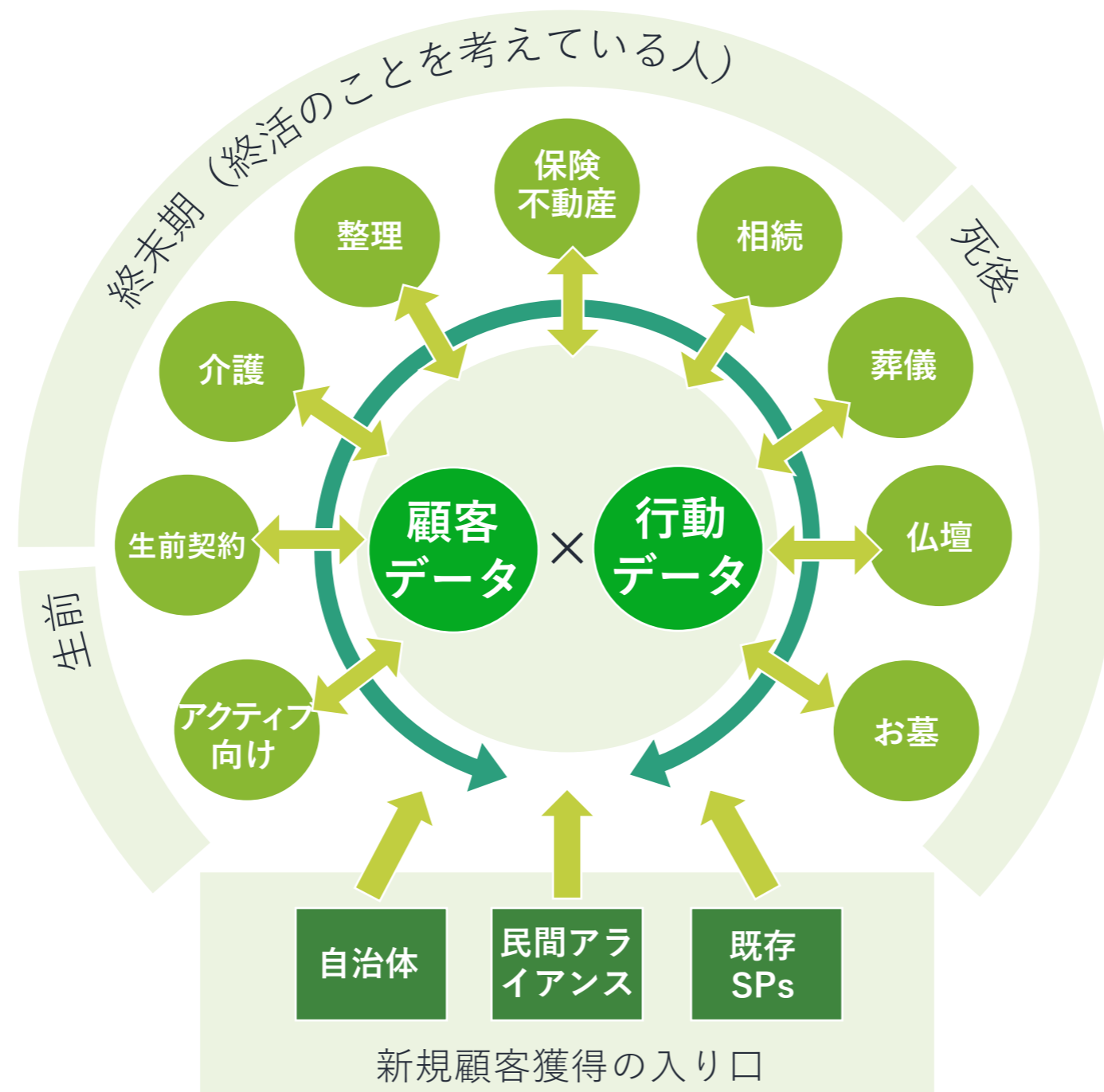
【ミッション】

私たちは、明るく前向きな社会を実現するため、人々が悔いのない人生を生きるためのお手伝いをします。

【ビジョン】

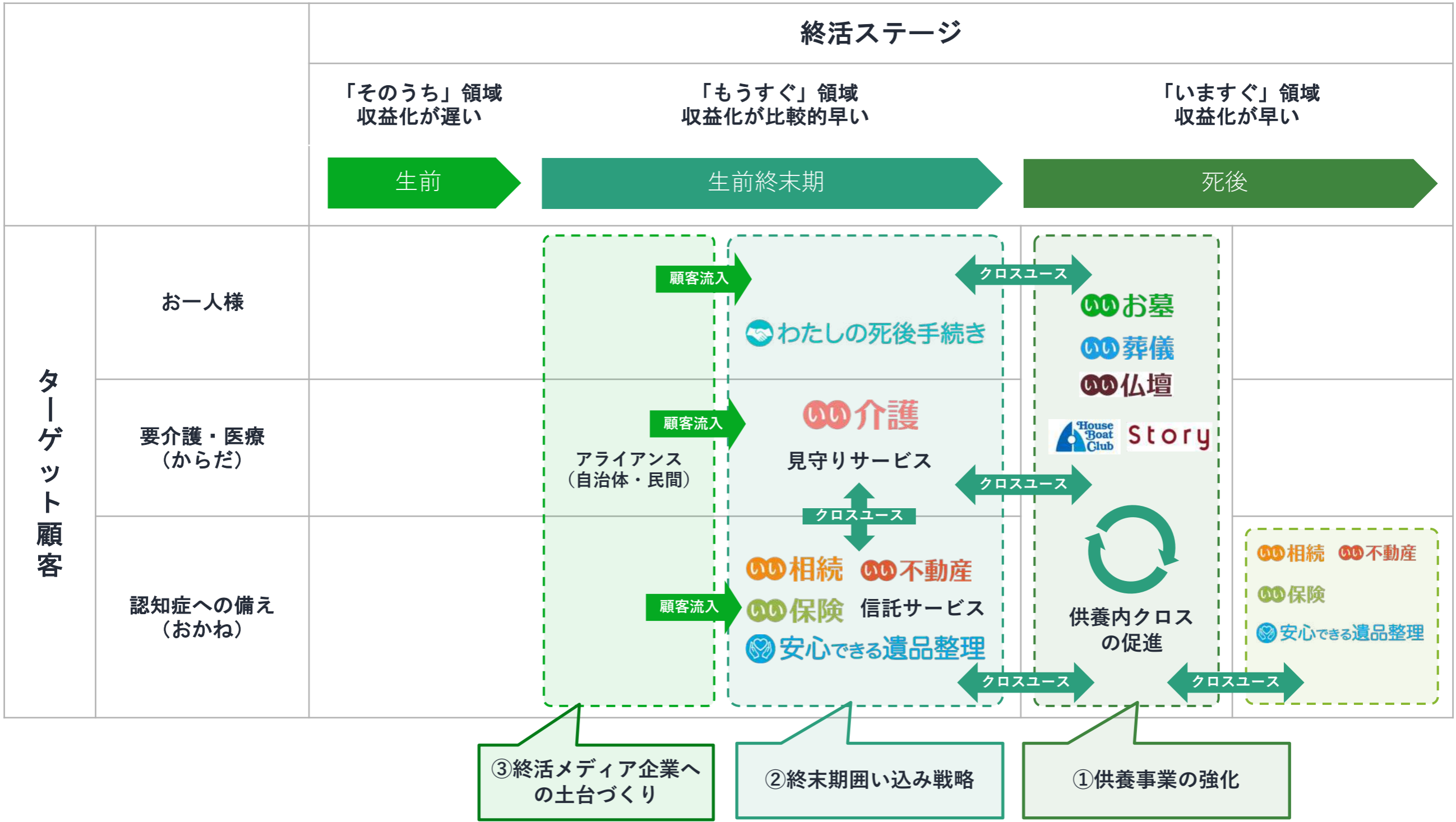
終活が当たり前になる、
その時だれもが鎌倉新書を
イメージ（想起）する。

- ① コンテンツ・サービスをユーザーにご利用いただくことで、鎌倉新書に顧客データが蓄積
- ② 膨大な顧客データとユーザーの複数利用によって、さらにデータが蓄積されていく
- ③ 当社独自のエコシステムを構築、さらにAI等テクノロジーを活用する
- ④ 上記により、わが国における唯一無二の終活インフラ企業となる



鎌倉新書の事業展開の整理

















縦軸にターゲット顧客、横軸に終活ステージとして、鎌倉新書が提供する主要サービスをプロット
 目的・役割に応じて、①供養事業の強化、②終末期囲い込み戦略、③終活メディア企業への土台づくりの
 3グループに分けて整理



4年後を見据えた各事業・サービスの役割

各事業/サービスは単体でも成長していくと共に、鎌倉新書エコシステム（P28参照）においてそれぞれ重要な役割を担い有機的に結びつけていく

事業/サービス		集客		将来に向けた役割	
		生前	死後		
01 供養3事業の強化	お墓		○	<ul style="list-style-type: none"> 引き続き最大事業として売上・利益への貢献 クロス最大の受け口へ 	
	葬儀	○	○	<ul style="list-style-type: none"> 引き続き売上・利益への貢献 死後のクロス最大の出し口でかつ生前サービスからの受け口へ 	
	仏壇		○	<ul style="list-style-type: none"> 引き続き売上・利益への貢献 クロスの受け口でかつ、お墓への出し口を担う 	
	施行サービス(HBC・Story)		○	<ul style="list-style-type: none"> サービスパートナーが成熟していないマーケットにおいて施行を行う役割 施行サービス群は別会社でバンドル。顧客視点を意識し、競争環境に置く 	
02 終末期囲い込み	おかね	相続	○	○	<ul style="list-style-type: none"> いい相続がおかね×終活の総合ポータルサイトへ 死後から生前へのサービスの拡大
		保険	○		<ul style="list-style-type: none"> 終活×保険の領域に特化したサービス提供
		不動産	○	○	<ul style="list-style-type: none"> 終活×不動産の領域に特化したサービス提供
		生前契約	○		<ul style="list-style-type: none"> お一人様を中心とした、生前で終活を考える状況にある顧客の囲い込み
		整理	○	○	<ul style="list-style-type: none"> 死後における遺品整理だけでなく、墓じまいや処分まで拡大 整理・片付けの切り口での生前市場へも展開
	からだ	信託（検討中）	○		<ul style="list-style-type: none"> 強力な生前顧客の囲い込みサービスととして検討
		介護	○		<ul style="list-style-type: none"> オンライン×オフラインで介護紹介プラットフォームNo.1 サイトへ ご家族との接点を強化し生前クロス最大の出し口へ
		見守り	○		<ul style="list-style-type: none"> 終活エコシステムにおける生前の新規顧客獲得の役割を担う
		医療（検討中）	○		<ul style="list-style-type: none"> 検討中
03 終活メディア企業 土台づくり	会員基盤・メディア作り		○		<ul style="list-style-type: none"> 自社集客として将来良質な顧客が自動的に流入する仕組み作り 顧客の課題を吸い上げ、終活全般を網羅する有益なコンテンツ編集・制作
	チャンネル	民間	○		<ul style="list-style-type: none"> 他社集客機能として良質な顧客が自動的に入ってくる仕組み作り 大手企業とのアライアンスによるプレゼンス・信頼性の向上
		自治体	○		<ul style="list-style-type: none"> 自治体DXを支援しながら、集客機能として全国の住民にリーチできる仕組み

領域	項目	状況	内容	SDGs
E	TCFD開示	システム導入検討中	2023年1月期にシステム導入開始、2024年1月期までにScope1,2への対応、開示及びScope 3のシナリオ分析まで計画、2025年1月期にScope 3の開示を検討中	
E	気候変動の開示	—	有価証券報告書の開示の義務化に向け、ガバナンス、戦略、リスク管理、指標や目標の4つの視点で開示を検討中	
S	人的資本経営	ピープルマネジメント	毎年の従業員向けアンケート実施、従業員エンゲージメントレベル把握、上司/部下と1on1の対話の機会創出	 
S	人的資本経営	働き方	原則：週2日のテレワーク勤務体制、職種やハンデある方について柔軟に時間・場所に捉われない働き方を推進	 
S	人的資本経営	ダイバシティー関連	女性比率45%、管理職に占める女性は6名 社外取締役1名、HBC会長1名、マネージャー4名 障害者雇用1名から2024年1月期には3名の採用を目指す	 
S	人的資本経営	Well-being、ダイバシティー	女性とくに子育て世代の働き方や環境を整備するためにミモザプロジェクト始動 2023年2月より看護・介護休暇付与日数増、時間単位での特別休暇取得制度等、諸規程を変更	  
G	取締役会の機能	独立社外取締役の活用	取締役7名中、独立性要件を満たす社外取締役は4名で構成、社内取締役3名のうち1名は昨年まで独立社外取締役であった公認会計士の資格を有する者がCFOに就任	
G	取締役会の機能	スキルマトリックス	各取締役のスキルマトリックスを開示、不足するスキルの検討と今後新たに取締役に選任するか否かの検討に役立っている	
G	取締役会の機能	取締役会の実効性評価	第三者評価を実施予定、第三者により各取締役及び監査等委員に対して、アンケート、必要によりヒアリングを実施、取締役会の実効性評価の結果は公表予定	
G	取締役会の機能	指名・報酬委員会の設置	2022年1月期末より取締役会の諮問委員会として、任意の指名・報酬委員会を設置、委員会は、COO、社外取締役2名（過半数）の3名で構成、委員長は独立社外取締役が就任	
G	英訳開示	招集通知、IRの英訳開示	IRについては従来より、経営陣に係る招集通知へも英訳開示を予定、短信や有報は今後の検討課題、グローバルな機関投資家等との建設的な対話を促進するために情報の充実を図る	

3. APPENDIX②（非財務情報アーカイブ）

2023年1月期第3四半期が終了した段階においても、業績は引き続き予定通り推移しています。累計売上高ではプラス30%を超え、期初に予定をしていた年間の成長率に到達しました。利益ベースでも目指す未来に向けて、掛けるべき投資やコストをしっかりと使いつつも、相応のものを創出することができたと考えております。引き続き、同程度の売り上げ成長を自前のビジネスで実現しつつ（会社の事業コンセプトから外れたものでは売上を上げない）わが国の高齢社会における「終活インフラ」を目指し、中長期の視点から投資やコストもしっかり投下していこうと話合っています。もちろん利益も犠牲にするつもりもありません。適切に創出してまいります。



取締役会の実効性を持たせるための取り組みについて

昨今、取締役会に期待される役割を評価する必要性が高まり、コーポレート・ガバナンスコードによって取締役会実効性評価の実施が求められています。

当社でも、本年4月にコーポレート・ガバナンスに関する報告書を公開しており、経営において重要となるさまざまなテーマについての基本的な考え方や実態を明らかにしております。そんな中で先日、当社の取締役会の実効性評価についての外部機関からのアンケートに回答するという経験をしました。多くの株主に支えられる企業としては、このような外部機関からの報告書が必要だということは理解します。

しかしながら、正直に言って画一化されたアンケート項目に基づき作成された報告書では、型通りの結果が示されるのではないかと危惧しています。そこで今回は、もう少し踏み込んだ当社の取締役会が目指す姿や運営実態をお知らせすることで、当社の経営姿勢を投資家の皆さまに知っていただきたいと考えております。これは非財務情報としてはとても重要ではないでしょうか。

< 前頁より続き >

もとより取締役会は、株主総会に次ぐ会社としての重要な意思決定機関であります。私は当社のオーナーであり、その立場を活用してワンマン的な意思決定をしたいなと思うこともないわけではありません。それは、長く経営に携わり、時代の変化を先読み、あるいは対応してきた立場として、大局観を持って事にあたっているという点では、もっとも長けた存在だと考えるからです。しかしながら会社が大きくなってくると、意思決定にはさまざまな観点からの検討が必要になります。また人は歳を重ねていけばいくほど知力・体力ともに衰えていくものであり、適切な判断をひとりの人間が担うことには無理が生じてきます。何より生命は有限です。いっぽうの企業は、従業員や株主をはじめとしたさまざまなステークホルダーによって長く時間にわたって支えられていくものであります。そのような中で企業が適切な意思決定を続けていくには、取締役会の実効性を高め続けることが必要であり、このことは企業にとって最も重要なテーマであるといっても過言ではないでしょう。

一般論はそれくらいにして具体的な話に入りましょう。当社の取締役は全員で7名です。その中で社外取締役は4名を占め、過半数が社外役員という構成になっています。コーポレート・ガバナンスコードではプライム市場においては過半数を独立社外取締役にすべきとされていますので、その基準は満たしています。しかしいくら数合わせをしても、社外取締役が重要な事項の審議の場で何も意見を言わず、議案が承認されてしまうのであれば、実効性は担保されていないのも同然でしょう。過半数であれば社内の取締役による暴走は理屈的には防ぐことができますが、問題は社外取締役がどれほど機能しているかだと思うのです。

そのために当社では、①社外取締役に会社の置かれた現状や課題、そして可能性を十分に理解してもらうこと。②その上で可能な限り時間を取り取締役会の議案についての説明を行い、議論を尽くしたうえで意思決定を行う。このような形で取締役会の実効性を高めていこうと考えております。

< 前頁より続き >

会議体出席状況

頻度	会議体	A氏	B氏	C氏	D氏
週次	経営会議			○	○
	事業部定例			○	
月次	社外取締役への説明会（プレ役会）	○	○	○	○
	取締役会	○	○	○	○
	監査等委員会（監査報告含む）	○	○	○	
	全体会議（第1営業日・全社員）			○	○
	CEO・COOへの内部監査報告			○	
半期ごと	CEO・COOとの定例				○
	キックオフ（全社員）	△	△	○	○
	役員合宿（執行役員以上）				○
	決算説明会（投資家・アナリスト向け）			○	
四半期ごと	監査法人からの報告	○	○	○	
年次	定時株主総会	○	○	○	○
	監査等委員経営者面談	○	○	○	
適宜	臨時取締役会	○	○	○	○

左表は当社の社外取締役4名の社内の会議体への参加状況を示したものです。

当社の会議体には大きなものから、取締役会、取締役会の2営業日前に行われる議案の説明と質問や意見を交わす会議（以下、プレ取締役会）、経営会議（取締役会で意思決定される議案以下の議案の意思決定の場合、週次で行われ、部長以上が参加）、事業部定例（各事業部のマネージャー以上が参加）等々があります。

1名の社外取締役メンバーはそれらの会議のほぼすべてに参加をしており、会社の内情に精通しています。またもう1名の社外取締役メンバーは、複数の上場企業で経営トップを務めた経験を有しており、

それをもとに週次の経営会議や、月次で行われるCEO（私）とCOO（小林）との三者の会議等に参加し、貴重な意見をもたらしてくれる存在であります。残りの2名のメンバーも、監査役としての役割のほか、プレ取締役会に参加することで、後日行われる取締役会の議案について説明を受け、質問や意見を出していただいています。このようなことから、取締役会においては、重要なテーマについて絞られた質の高い議論が交わされることが一定程度可能となっています。このように当社では（私が退任した後も適切な意思決定が可能な会社となるべく）取締役会の実効性を高めるための一定の仕組みが機能していることをこの場を借りてお話しさせていただきます。そして今後も改善をしていきたいと考えております。

以上のような会社の意思決定のあり方や、ここでは触れませんでした。人材の価値について等々は財務的に表される情報からは読み取れないものですが、とても重要なテーマであり今後もその実態について折に触れて報告させていただきたいと考えております。

2023年1月期第2四半期の決算では売上高、利益ともに順調に予定をクリアすることができました。内訳ではお墓や葬儀、仏壇の既存事業が2ケタ成長に回帰したほか、新規事業の相続、介護、官民協働は（分母が小さいせいもありますが）大きな成長率を維持しています。その結果、上半期の累計売上高はプラス29.7%、営業利益でもプラス13.6%となりました。

ここでは短期的な業績数値に表れない当社の取り組みや方針、中長期的に考えていることを投資家のみなさまに知っていただくことで当社に対しての理解を深めていただきたいと思いますと考えております。

わたしが考える事業を行うにあたっての3つの原則

1. 成長余地の大きな市場
2. 競合のいない領域
3. 粗利益の高い商品・サービス、そして参入障壁

成長余地の大きな市場

日本の高齢者に向けた市場は、超高齢社会の進展に伴い長期にわたって伸びゆくことは言うまでもありません。人口減少が今後加速化する中で俯瞰してみれば、最も可能性のある市場であると考えられます。人口動態で考えれば、高齢人口、死亡人口、認知症人数、高齢単身世帯数、これらはすべて増加をしていきます。これらの人たちの課題（＝社会の課題）が激増するということです。日本の個人金融資産は2000兆円を超え、その約7割は60代以上が所有しています。これらの課題や現状は、すべてビジネスチャンスと置き換えることができます。事業は成長余地の大きな市場で行うべきで、下りのエスカレーターを上るのではなく、上りのエスカレーターを上るべきだと常に考えています。

競合のいない領域

たとえ市場が肥沃であっても、それ以上の競合がひしめきあっていれば、そこから得られる果実は小さなものになってしまいます。競合と戦っていくために、マーケティングコストを掛け、セールスコストを掛けしていると費用が増えてしまい、収益性が乏しくなります。もっと問題なのは、同じような商品・サービスを販売する競合が存在することは、ユーザーから「他所は幾らだけど、おたくは幾らで売ってくれるの」と言われてしまい、粗利益が下がってしまうことです。価格決定権を持たない事業ほど、つまらないものではなく、そんな状況になるのだったら、それは競合にお任せして、別のことを考えたほうが良いと考えています。



<前頁より続き>

粗利益の高い商品・サービス、そして参入障壁

前項を逆説的に言えば、独自性のある商品・サービスこそが高い粗利益を正当化するものだと考えています。独自性のある商品・サービスは簡単に生み出されるものではありません。また、前例がないだけにそれが市場から受け入れられるタイミングもコントロールすることは難しく、それだけに信念と粘りが必要であります。いっぽうで一旦これが市場から受け入れられると、競合がない中でユーザーを独り占めすることが可能となります。競合がそこから参入しようと思っても、ブランド価値を生み出されていてそれが大きな参入障壁となる状況、これが理想です。何より「これが社会に受け入れられるはずだと考えて、もがき苦しんだ時間」は後発に対する優位性を長きにわたって維持させると信じています。

私の役割は短期的な成果を出すことではなく、中長期的な事業に対する原則から常に考え、鎌倉新書の事業を推進することだと認識しています。ということではまずこれ。

次に足元のところについても少しコメントさせていただきます。

前年度との違い

さて、この第2四半期は前年同期比に続いて増収増益となったわけですが、その内容に大きな違いがあります。ひとことで言えば、前年度はコロナ禍の影響が続く中で目先の業績の確保に注力せざるを得ない状況であったように記憶しています。

いっぽう、今年度はさまざまな打ち手が一定の成果につながりだしており、例えば悪いですが競馬でいえば鞭を入れずに走っているような感じです。そして、第2四半期の途中から第3四半期や第4四半期を見通した議論が活発に行われていることです。さらには、来期以降の成長のためにどんな分野に種まきをすべきか、といったテーマについてもすでに話し合われています。今期に行う取り組みで、来期あるいは来々期あたりに業績に継続的に跳ね返ってくる施策は何か、といった議題がなされているのです。このように早いうちから先々のことを考えられるようになった背景には、コロナ禍が業績に与える影響が小さくなっていることが挙げられますが、それよりも ①既存事業においてさまざまな施策（もがき？）がある程度奏功し、当面は安定的に推移していくであろうと考えられること ②新規事業の取り組みが予定通り、あるいは予定以上に進捗していること、これらの点が大きいのではないかと考えています。

最後に、毎月書いているコラム（ビジネスに関すること以外にも、思い付きや個人的な考えなど）の中からひとつだけ掲載させていただきます。ご笑納ください。

がまんとチャンス

インターネットが普及してきた1900年代の終わりから2000年台の初頭ごろは、これを活用した事業ができないものかと模索をしていた時期だった。そのために同じようなことを考える経営者の集う勉強会に参加したり、海外の事情を見聞きしていたりした。当時、私たちの会社は出版事業を生業としていたけれども、インターネットが普及すれば情報伝達の主流は出版ではなくなるのではないかという気がしていたし、何より新たな情報伝達手法であるインターネットに大きな可能性を感じていたのだと思う。そんな時代の中で、可能性に賭けた一部の起業家は事業が発展し、株式を公開するなど成功を収めていった時期があった。2000年代の中ごろのことだった。当時の私はといえば、インターネットの可能性を感じ、何かしたいと思ってはいたけれど全くカヤの外、同世代の起業家たちを、指をくわえて見ているだけだった。

その後、自身の専門領域で何か事業ができないものかと藻掻いていたら、テクノロジーはさらに進展し、インターネットは誰もが簡単に利用できるツールへと進化した。このような流れが後押ししてくれたおかげで、主に中高年がユーザーである私たちの取り組みにも少しずつ日が当たるようになり、事業も進展していった。そして2015年には私たちの会社も株式を公開することができた。前述の起業家たちからは約10年遅れたけれど。公開後は人材も集まりやすくなったり、社会的な信用も増したりした。さらに、そこから得られた新たな気付きをもとに「終活インフラ」を標榜し、次なるチャレンジを行っている。

さて、私はここで自社の辿ってきた道のりについて書いたが、テーマはそれではない。生きていると「がまんのタイミング」と「チャンスタイミング」があるのだなって気付きを共有したいのだ。2000年代の中ごろは、まだまだ自分のタイミングではなかった、そんなふうに振り返って思うのだ。がまんのタイミングでは、何とかしたいと思ったり、焦ったりするけれど、じたばたしても仕方がないのだと思う。自分のやり方や方向性が間違っているのではないかと思ったりして、変えようとしたりするけれどそれも違う。単にまだタイミングではないだけなのだ。与えられた環境のもとでコツコツやるべきことをやっていれば、いずれ自分のタイミングがやってくる。大切なことは、そのタイミングまで粘り強く待つということだ。

< 前頁より続き >

私たちの事業の話に戻せば、公開前から行っていたお墓や葬儀などの供養の領域でのマッチングビジネスというチャレンジでは、チャンスはやってきた。その後、事業の定義を見直し、何年か前からチャレンジを新たに「終活インフラ」と設定した。ただこのチャレンジでは、まだまだがまんのタイミングだ。とはいえ前述の経験もあるから焦ることはない。大きなチャレンジはそれなりの時間軸が必要なわけだから、大切なことは近視眼的にならないようにすることだと思っている。このタイミングでは例えばM&Aみたいな魅力的だけど身の丈に合わない話とか手っ取り早いおいしそうな話がときおり舞い込んでくるが、こういったことを簡単にスルーできるように今はなっている。タイミングはこちらから無理に作り出すのではなく、向こうから自然とやってくるという学びがあったからだ。

ということで今回のテーマは「がまんとチャンス」とさせてもらった。たとえば採用の面接をやっていると、がまんのタイミングで転職をしてしまったのではないかと感じるケースがよくある。もちろん環境を変えるべき時もあるのだろうが、次のチャンスをじっくり待つことも大切なだけだなあ、なんて思ったりすることが多くある。もちろん他人様のことだから、良くは分からないのだけど。

以上

2023年1月期の第1四半期の業績は短期的なブレは多少はあったものの、概ね予定通りでありました。既存事業においては成長鈍化があったものの、問題点は修正され回復中であり、新規事業も伸長しております。前回（2022年3月）に説明資料で記載した中長期的な業績や見通しについても予定通りで進行中です。

株主総会での決議について

さて、毎年第一四半期には（当たり前ですが）株主総会がありました。今回の株主総会では、①剰余金の処分、②定款の一部変更、③取締役の選任を決議事項として行い、すべて承認をいただきました。簡単に背景や考え方をお伝えします。

①剰余金の処分→安定的な配当を行ってまいります

当社は日本の超高齢社会から生じるさまざまな課題やニーズに対応するビジネスを行う企業であり、その可能性や機会は無限大に存在します。当然、私たちが新たなチャレンジを行うケースは一般的な企業に比較して多くなる事は当然のことと考えています。最近でも、相続や介護、地方自治体との取り組み、高齢単身者向けのサービスなどさまざまな新規事業に取り組んでいます。

そんな中では当然一定程度の投資が必要となってきます。しかしながら、私たちはあくまでもメディア企業であり、大きなアセットを持つビジネスは原則的に行いません。人を（バランスシートには載りませんが）最大の資産と考え、その他の資産は極力保有しません。したがって投資もそれほど大きなものにはならないのです。もちろんシナジーの見込まれる企業への資本参加やM&Aを行う可能性はありますが、財務基盤も健全であることから極端に過大な投資でなければ十分に賄える状態にあると認識しています。そのあたりの事情と株主還元を重視するというバランスに鑑みますと、一定程度の配当還元はリーズナブルなものと考えています。ここ数年は20%程度の配当性向を基準としており、当面はこの水準で配当を行っていくという考えでおります。

②定款の一部変更

こちらは株主総会資料の電子提供や、開催場所の自由度を高くしておくという趣旨のもので、多くの企業も同様の対応を行っているものと思いますので、特に言及することはありません。



<前頁より続き>

③取締役の選任

取締役会をどのようなメンバーで構成することが、企業の健全な発展に有益なのだろうか？ このテーマはオーナーである私にとってたいへん重要なテーマです。オーナー企業の特徴はスピーディーな意思決定や、中長期的な視点で経営が行われるという点にあるといわれていますが、一方で意思決定が独善的になりがちでチェックが効きにくいという反対の側面もあろうかと思えます。企業のカルチャーとして後者の側面を残すことは、いつかは退くタイミングが来ることを考えると適当ではありません。そんなことから、意思決定機関としての取締役会をどのように機能させるかについては常に熟慮しております。

取締役会の体制ですが、今回それまでの社外取締役1名が、当社への関与の度合いを高めて仕事をしていただけたこととなり、結果的に社内の取締役が2名から3名に増加しました。社外取締役についてはそのままですと1名減るわけですが、チェック機能をしっかり働かせたいということもあり、新たに1名を選任し就任していただくことになりました。

時期	社内の取締役	社外取締役
2022年4月～	3	4
2021年4月～	2	4
2020年4月～	3	4
2019年4月～	4	3

このように試行錯誤を行い、どのような体制が適切なのかを考えながら取締役会での意思決定を行っています。やはり社外取締役が多くなると、その説明や、背景等からご理解いただく必要性や、本質的ではないテーマについても指摘がなされるなど面倒な事も多くなってしまいます。しかしながら、さまざまな視点からの新たな気づきを得られるケースは多く、社外取締役の比率が高くても、取締役会を機能させることに特段の問題はないものと考え、このような考えの下、今後も適切な運営を計ってまいりたいと考えております。

常々考えていることや原理原則について

ということで今回のトピックは以上ですが、ちょっと分量も少ないので当社が（あるいは私が）常々考えていることや原理原則に触れさせていただきたいと思います。以下の6点です。

①日本は現在進行中の超高齢社会であり、この人口統計に従って私たちはビジネスを行う。ここは日本に残された数少ない肥沃な市場である

→いわずもがなですが、65歳以上の高齢者の比率は40%に向けて（現在は28%程度）、死亡人口は170万人程度に向けて（現在は140万人弱）増加していくことが予測されています。幸運にもわが国においては数少ない有望な市場に私たちは対峙しています。このチャンスを最大限に生かしたいと考えています。

②高齢者の抱えるさまざまな課題や希望の実現にチャレンジする

→上記のように社会が変化していく中で、多くの課題が取り残されたままとなっています。この領域は、いわば社会課題の宝庫であると私たちは考え、この解決に向けたチャレンジを行っていきます。

③既に存在する市場に参入するのではなく、新たな市場を創り上げる

→私たちは既に存在する市場に参入していこうと考える企業ではなく、満たされていないニーズ、潜在的なニーズを見つけ出し、それを顕在化する取り組みを行うことで、新たな市場を作ってまいります。私は前者のタイプの企業を「追っかけ型企业」、後者を「待ち伏せ型企业」と呼んでおります。待ち伏せ型企业のチャレンジは難易度が高いですが、だからこそ市場を独占できますし、大きな参入障壁を築くことができる（=利益率も高い）ものと考えています。一方で、市場の立ち上がりまで時間が掛かる場合もあることは覚悟しておかなくてはなりません。

<前頁より続き>

④我々はメディア企業としてユーザーに有益な情報を提供することが使命。大きなアセットをもつビジネスを行わない。人を最大の資産と考え、その他の資産は極力保有しない

→私たちは葬儀社でもなければ介護事業者でもなく、大きな設備を所有するビジネスは行いません。一方でバランスシートには載っていませんが人材を最大の資産と考えビジネスを行ってまいります。

⑤やることはシンプルに3つ

(1)ユーザーニーズの基づくサービスのラインナップの最大化 (2)集客の最大化を図ること (3)これらのサービスの複数利用（クロスセル）を徹底化

→終活の領域にはいまだ満たされていないニーズが相当数あります。これらを順次増やしていき、ラインナップの最大化に努めます。また、オンライン中心のマーケティングだけでなく、オフラインマーケティングを積極的に行い、そのために多くの地方自治体、さまざまな民間企業と手を携えて事業を行ってまいります。さらにはこれらの多数のサービスとマーケティングを結び付け、サービスの複数利用（クロスセル）への取り組みを行ってまいります。

⑥事業の社会性とガバナンスについてステークホルダーが誇れる会社でありたいとオーナーとして常々考えている

→最後に、ESGが叫ばれる昨今の社会環境のもとで、特に事業の持つ社会性について誇れる企業でありたいと考えています。再三再四述べている通り、日本は世界最先端の高齢社会であり、その課題は大きなものがあるとともに、この解決は真に社会から求められています。私たちはその課題に真摯に向き合い、解決に導くことで社会に貢献したいと考えています。また株式公開企業として、適切なガバナンスに向けた取り組みを継続することで、オーナー企業でなくなった先も、末永く発展していかれる企業でありたいと考えています。

以上

4. APPENDIX③ (会社説明)

会社名	株式会社鎌倉新書
代表者名	代表取締役会長CEO 清水祐孝 代表取締役社長COO 小林史生 取締役CFO 鵜田英之
設立日	1984年4月17日
資本金	10億5,708万円
所在地	東京都中央区京橋2-14-1 兼松ビルディング3階
従業員数	235名（契約社員、パート、アルバイト含む）
事業内容	終活関連サービス事業 マッチングプラットフォームとなるポータルサイト運営を中心とした、終活に関わる情報サービスの提供

2023年1月31日現在

安心できる優良事業者の紹介



本資料に記載された意見や予測などは資料作成時点での当社の判断であり、その情報の正確性を保証するものではありません。

市場環境や業界動向、その他内部・外部要因等により変動する可能性があります。

実際の業績や結果とは大きく異なる可能性があることをご承知おきください。