



# 2022年1月期 第1四半期 決算説明資料

株式会社 鎌倉新書 (6184) | 2021年6月10日



## 1. 決算概要

## 2. 今期・来期以降の計画

## 3. APPENDIX（会社説明）

# 1. 決算概要

## 総括

売上高	887百万円	YoY +30.9%
営業利益	150百万円	YoY ー
(単体営業利益)	155百万円	YoY ー)

## Topics

- (総括) 度重なる緊急事態宣言の発動など一部の事業にコロナ禍の影響が残るが **主力4事業が堅調に推移、営業利益150百万円**を計上
- (アライアンス) 大手企業とのアライアンスとして **第一生命、SMBC**との終活事業への取り組みが実質スタート、官民協働事業では **55自治体と提携**、高齢社会の進展を背景に自治体のニーズは大きく、取り組みは継続的に拡大の見込み
- (クロスユース) サービスの複数利用 (クロスユース) を推進中。様々なクロスユースパターンの中から最適なポイントを見極める活動に注力している
- (中長期計画) わが国の高齢社会のさらなる進展を見据え **「終活インフラ」企業**として 巨大なポテンシャルを持つ市場に向けた取り組みを推進

コロナ禍の影響を受けつつも、第1四半期、**営業利益150百万円**を計上

単位：百万円	2021年1月期 1Q実績*	2022年1月期 1Q実績	増減額	対前年同四半期比
売上高	677	<b>887</b>	+209	+30.9%
営業利益	▲47	<b>150</b>	+197	—
経常利益	▲47	<b>152</b>	+200	—
親会社当期純利益	▲47	<b>98</b>	+146	—
営業利益率	—	<b>17.0%</b>	—	—
(単体営業利益)	—	<b>17.9%</b>	—	—

※当第1四半期の期首より新たな会計方針「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認識していたが、広告掲載期間にわたり履行義務が充足されることから、広告期間にわたり収益を認識することとしている。  
なお、2021年1月期の数値は従来の会計基準による数値となっている。

# 主力4事業 売上の内訳 前期比

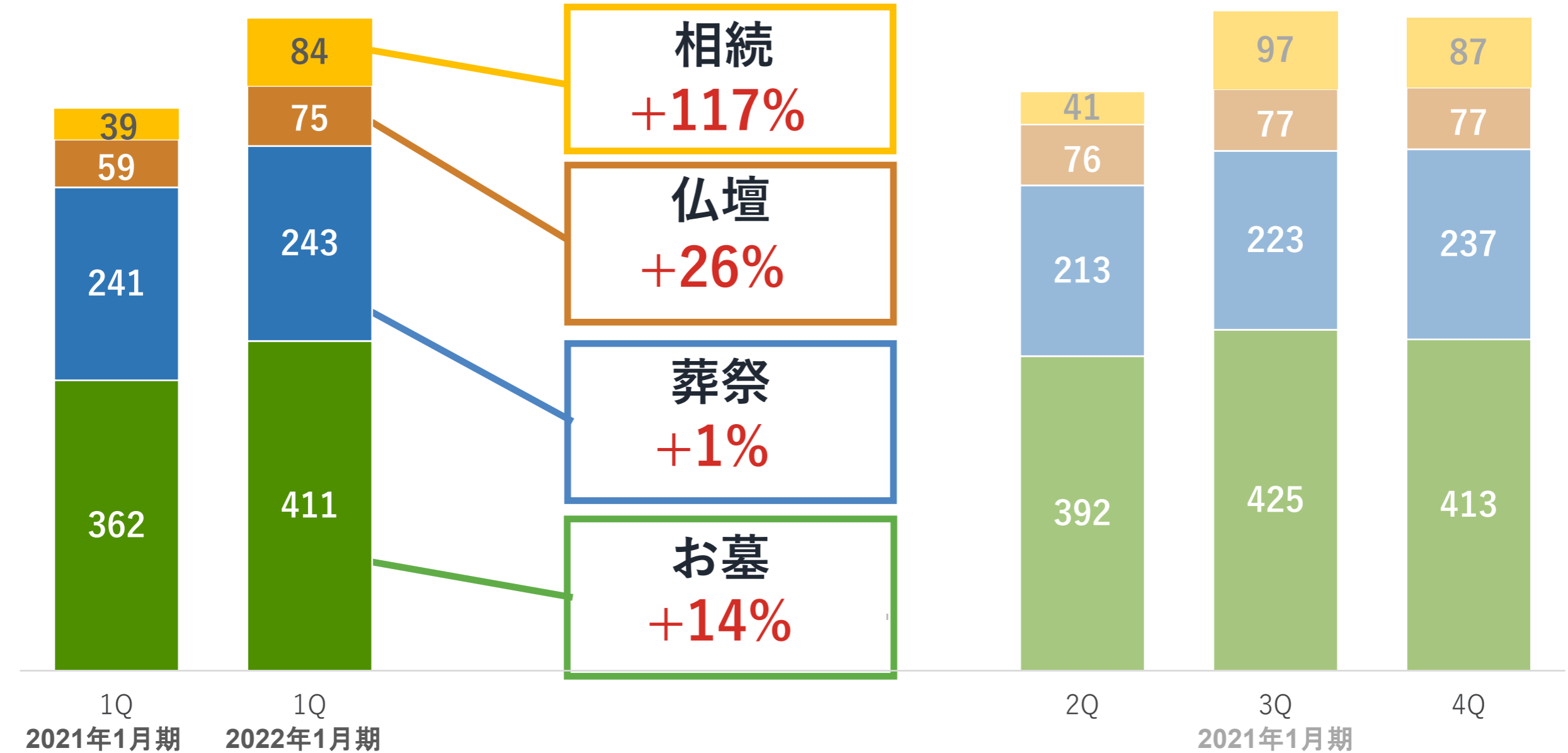
コロナ禍の影響が未だに残る中、葬祭事業が前年同期比で大きく回復

主力4事業は**全て堅調に推移**

■ 相続 ■ 仏壇 ■ 葬祭 ■ お墓

(百万円)

対前年同四半期比



※各事業のWEBサービスによる売上の内訳を表示している。

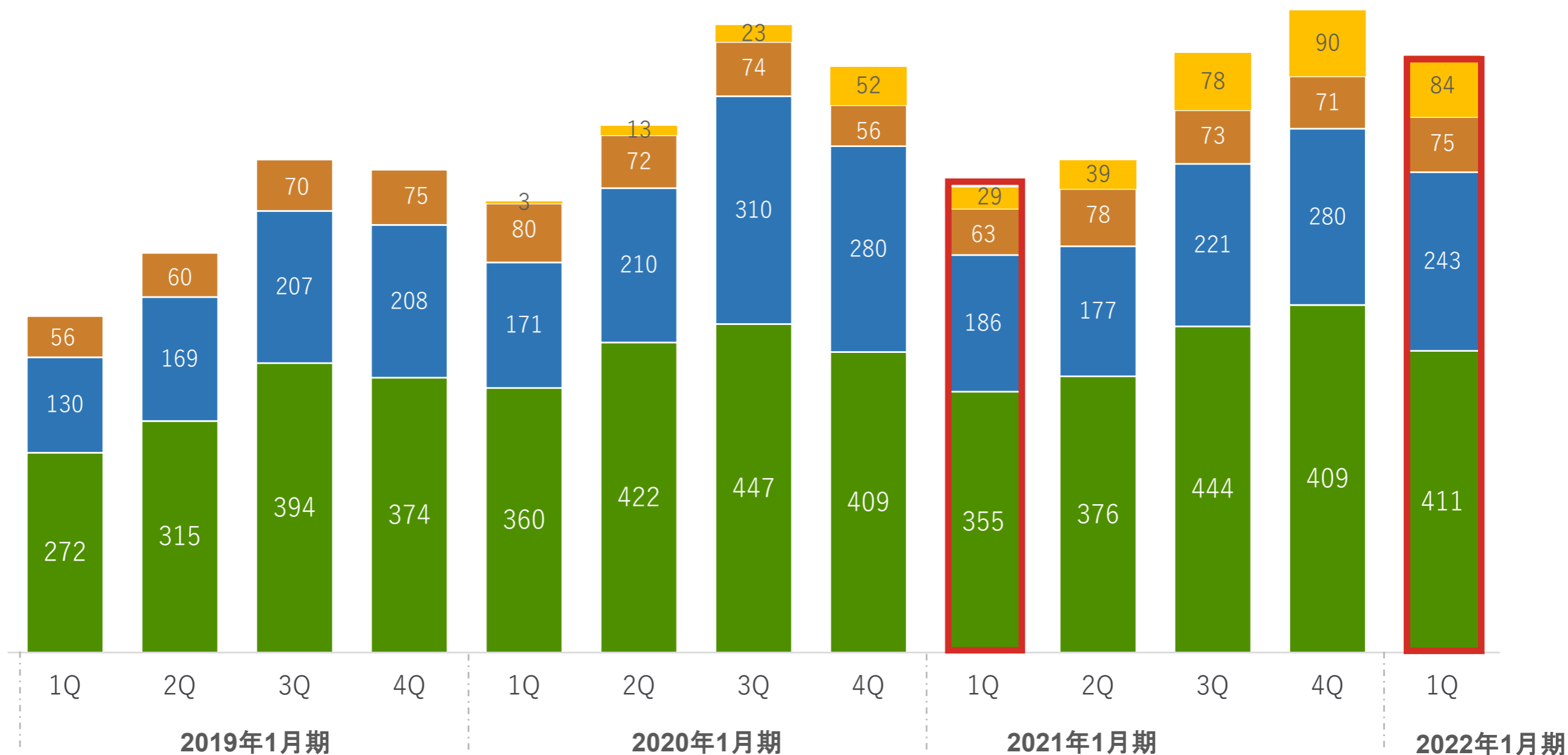
※当第1四半期の期首より新たな会計方針「収益認識に関する会計基準」を適用、これにより、ポータルサイトへの広告掲載料について、従来は広告掲載時に収益を認識していたが、広告掲載期間にわたり履行義務が充足されることから、広告期間にわたり収益を認識することとしている。

なお、上記「2021年1月期」の数値はこの収益認識基準を前期も適用したと仮定して補正した数値となっている。

# ご参考：主力4事業 売上の内訳 四半期推移

■ 相続 ■ 仏壇 ■ 葬祭 ■ お墓

(百万円)



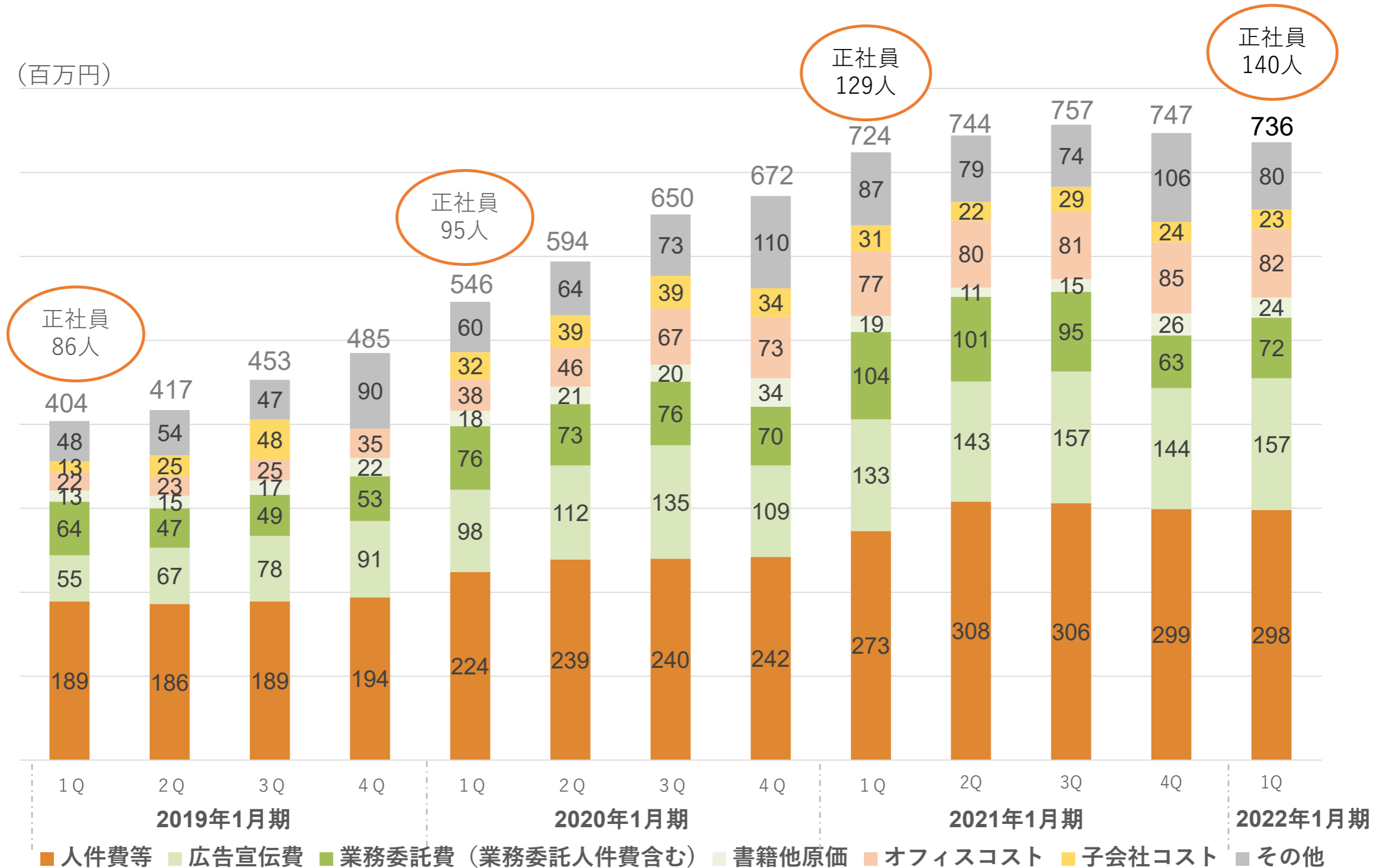
※各事業のWEBサービスによる売上の内訳を表示している。

※当第1四半期の期首より新たな会計方針「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認識していたが、広告掲載期間にわたり履行義務が充足されることから、広告期間にわたり収益を認識することとしている。

なお、「2019年1月期から2021年1月期」の数値は従来の会計基準による数値となっている。

## 新規事業に先行投資しつつ、外部環境変化にも柔軟に対応、適切なコストコントロール実施

(百万円)



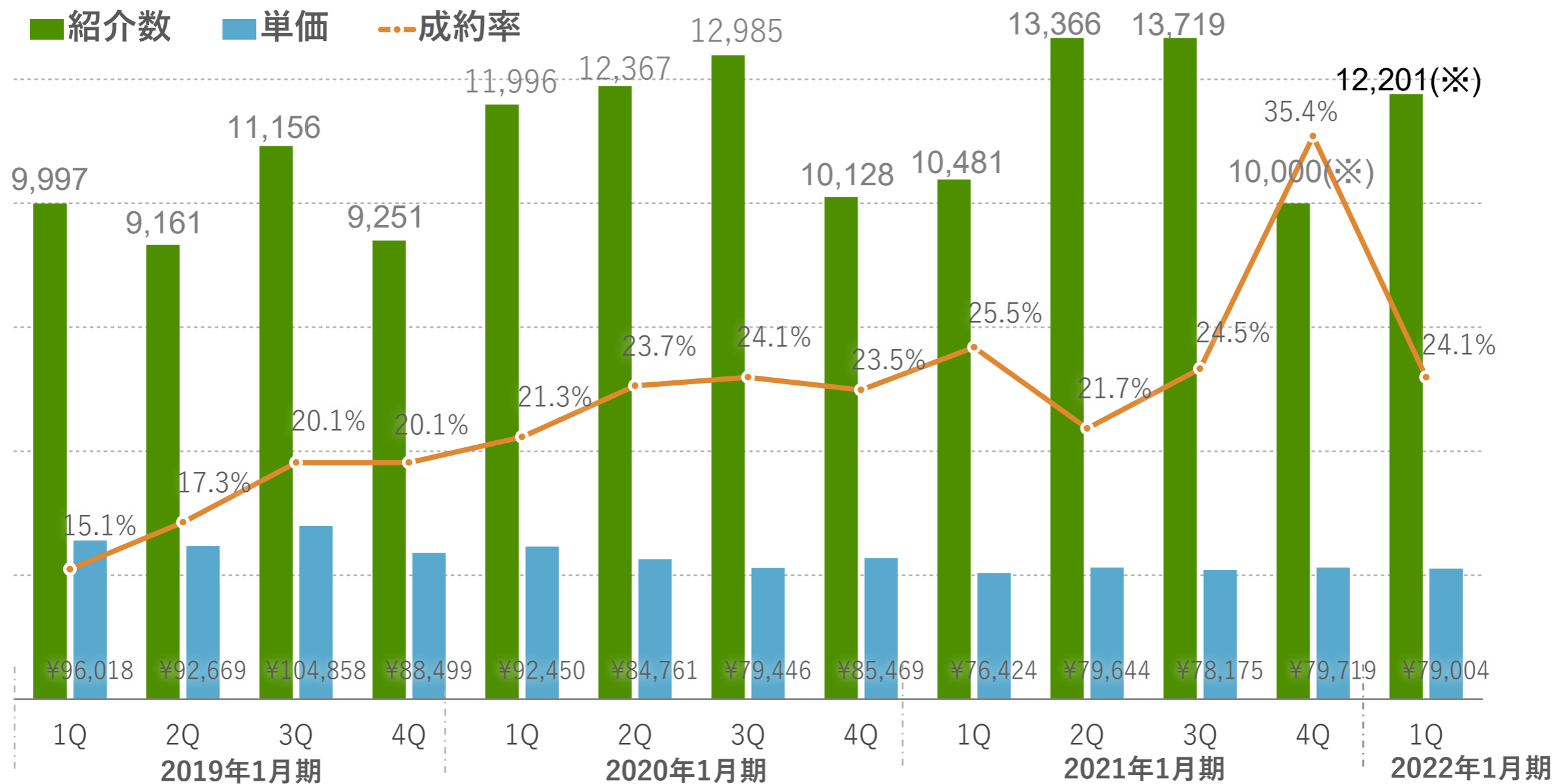


単位:百万円	2021年1月末	2021年4月末	前期末比
流動資産	3,285	2,961	90.1%
うち現金及び預金	2,256	2,347	104.0%
固定資産	723	807	111.7%
総資産	4,009	3,769	94.0%
流動負債	251	300	119.6%
固定負債	59	79	133.9%
純資産*	3,511	3,389*	91.6%
うち資本金	1,038	1,041	100.2%
自己資本比率	91.9%	89.6%	▲2.3pt

※なお、当第1四半期連結会計期間の期首より前に新たな会計方針「収益認識に関する会計基準」を遡及適用した場合の累積的影響額を、当第1四半期連結会計期間の期首剰余金に加減し、当該期首残高から新たな会計方針を適用している。

## 紹介数が大幅に伸長し、成約率も向上

(紹介数 対前年同四半期比**22.7%増** 注記参照)

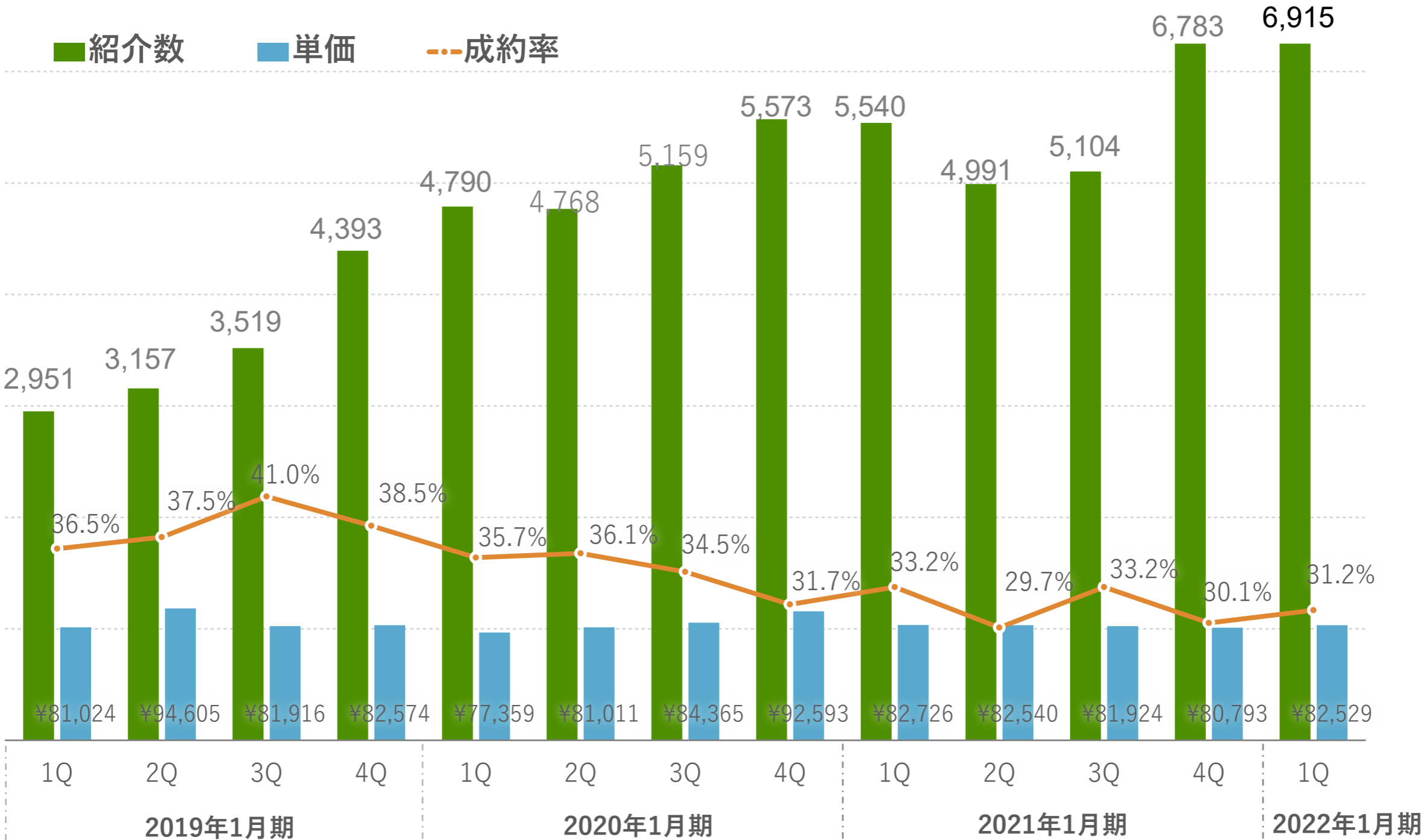


※ご紹介から3ヶ月以内に成約した案件の成約率を表示している。

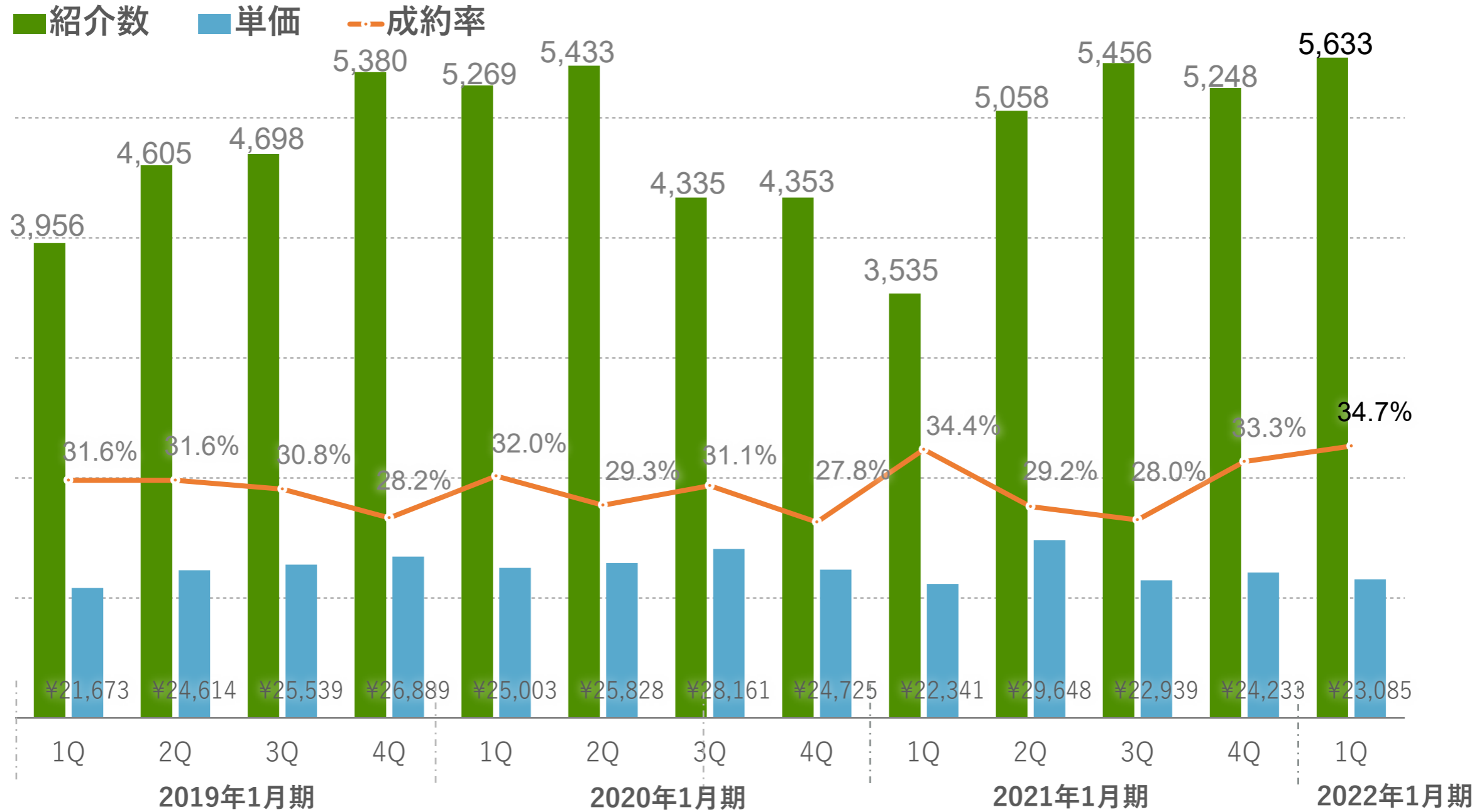
※日程の都合上、一部計測が完了していないものがある。

(※)紹介数の参照数値がはSalesforce導入により変更となった。従前のツールにて算定した場合は、2021年1月期4Q 10,684、2022年1月期1Q 12,867となる。

WEB施策の強化により、紹介数は今四半期も**過去最高を更新**

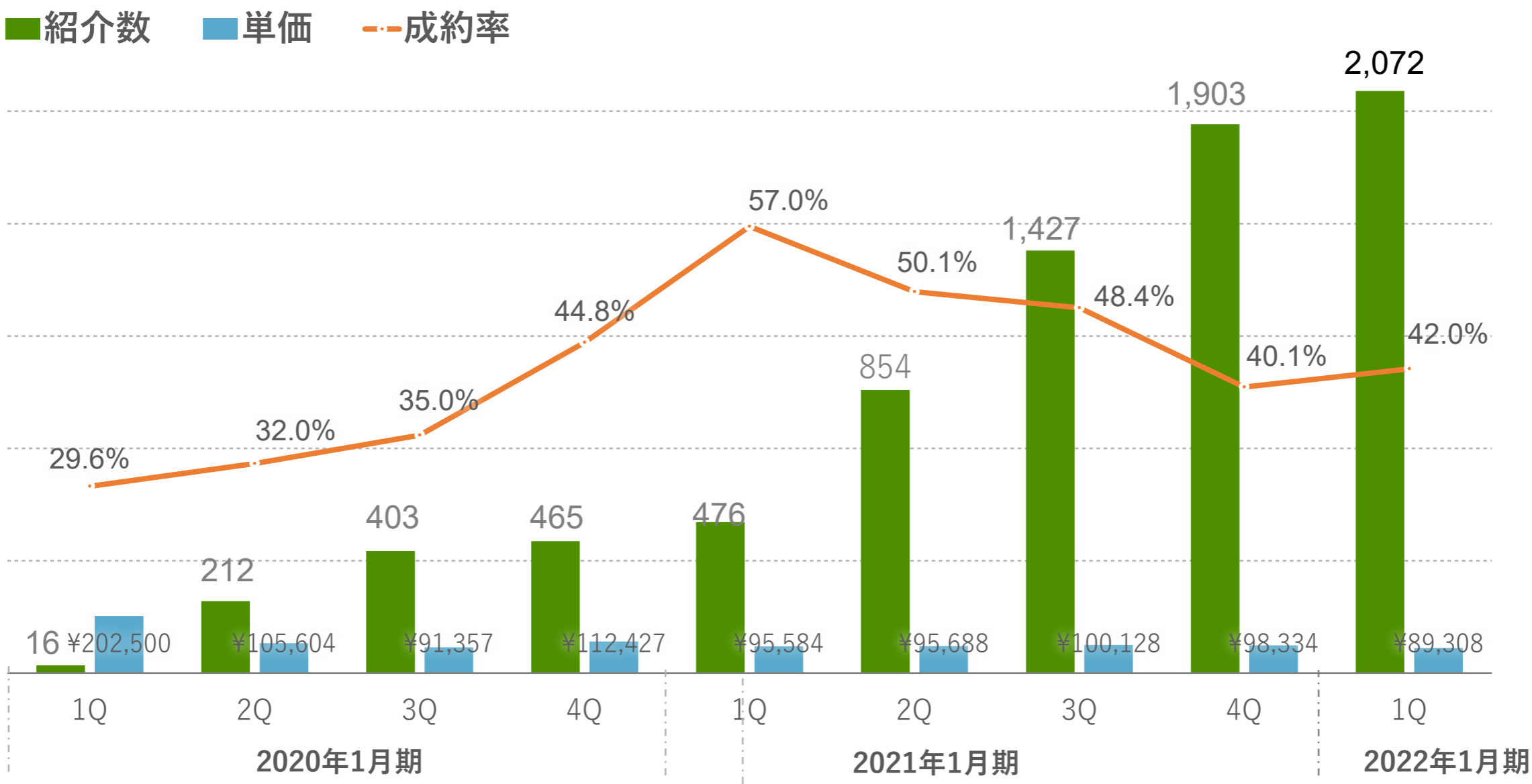


前期2Qから紹介数が大きく成長、直近は**前年同四半期比+19%増**、成長トレンドライン回帰

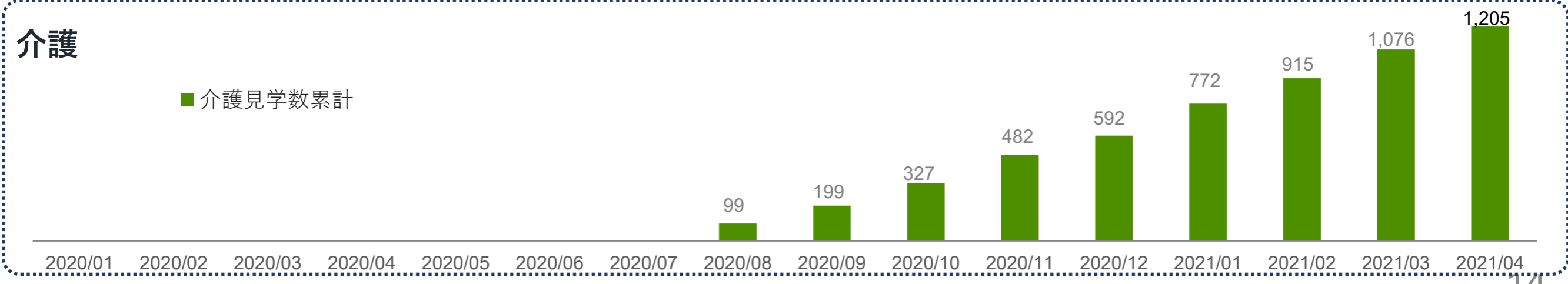
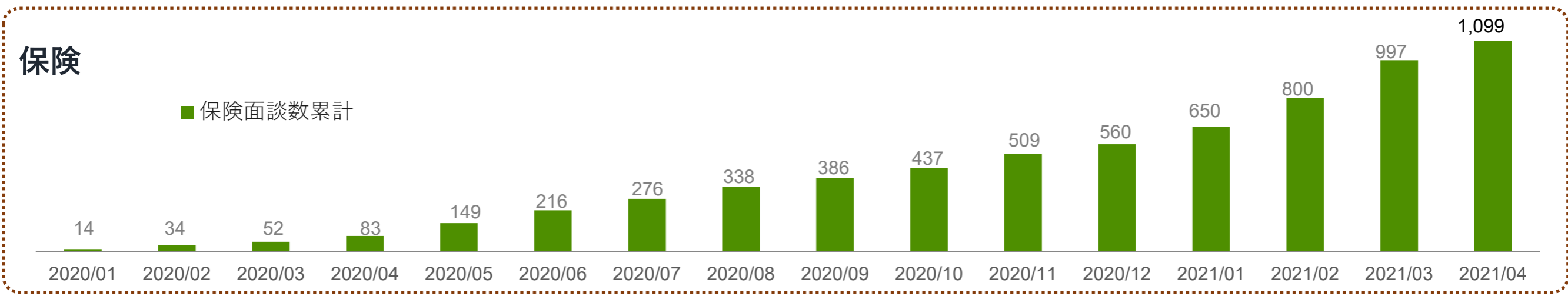
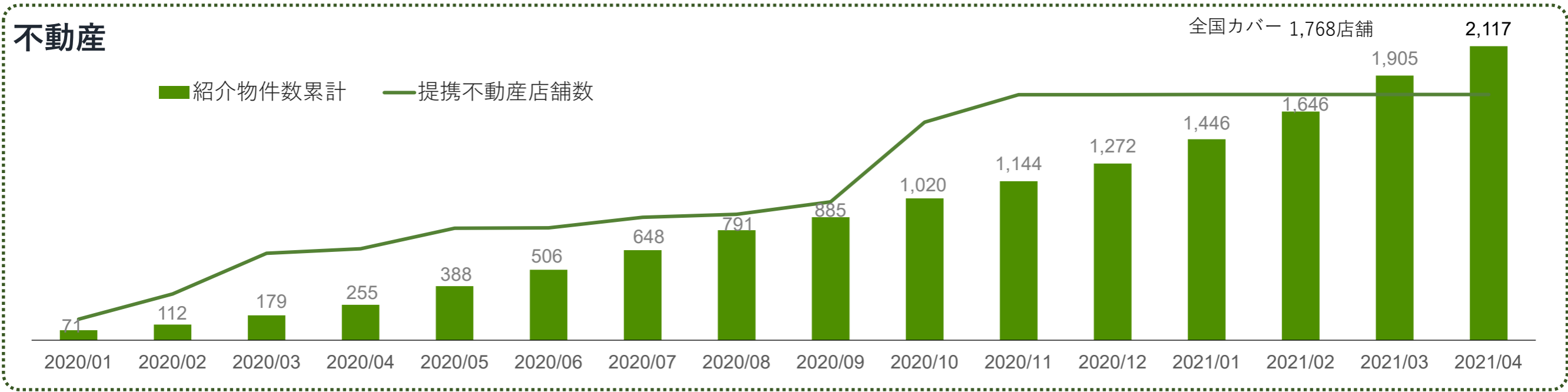


※紹介から60日以内に成約した案件の成約率を表示している。  
 ※日程の都合上、一部計測が完了していないものがある。

2019年4月にスタートした相続事業は、紹介数が順調に伸びており、**累計約8,000件超過**



## 2020年からスタートした不動産・保険・介護事業は、順調に成長



既存事業の売上・利益をさらに成長させ、わが国の巨大な「終活」市場に向けたサービスやマーケティング施策、クロスユースに向けた適切な投資を継続して行う

単位：百万円	2021年1月期	2022年1月期計画	前年同期比
売上高	3,238	<b>4,090</b>	<b>+26.3%</b>
営業利益	266	<b>720</b>	<b>+170.8%</b>
経常利益	268	<b>720</b>	<b>+168.9%</b>
親会社当期純利益	180	<b>500</b>	<b>+177.4%</b>
営業利益率	8.2%	<b>17.6%</b>	-

## お墓・仏壇事業

緊急事態宣言発令に伴い、関東中心に紹介数、成約率に一部影響があるものの、地方の案件強化やクロスユース推進により再び成長トレンドへ

## 葬祭事業

人が集まるイベントであり、コロナ禍で未だ影響あり、しかしながらWEB施策の改善が奏功し、着実に前期からの紹介数、成約数は改善傾向に

## 相続事業（2020年1月期～）

顧客・士業・当社の3者面談から顧客・士業面談モデルへ面談フローの効率化が成功し、事業のコスト構造が大幅に改善、更なる成長に向けた集客強化

## 新規サービス事業（2021年1月期～）

新たに開始した保険事業、不動産事業、介護事業は前期の相続事業と同様に順調に推移

## 官民協働事業（2022年1月期～）

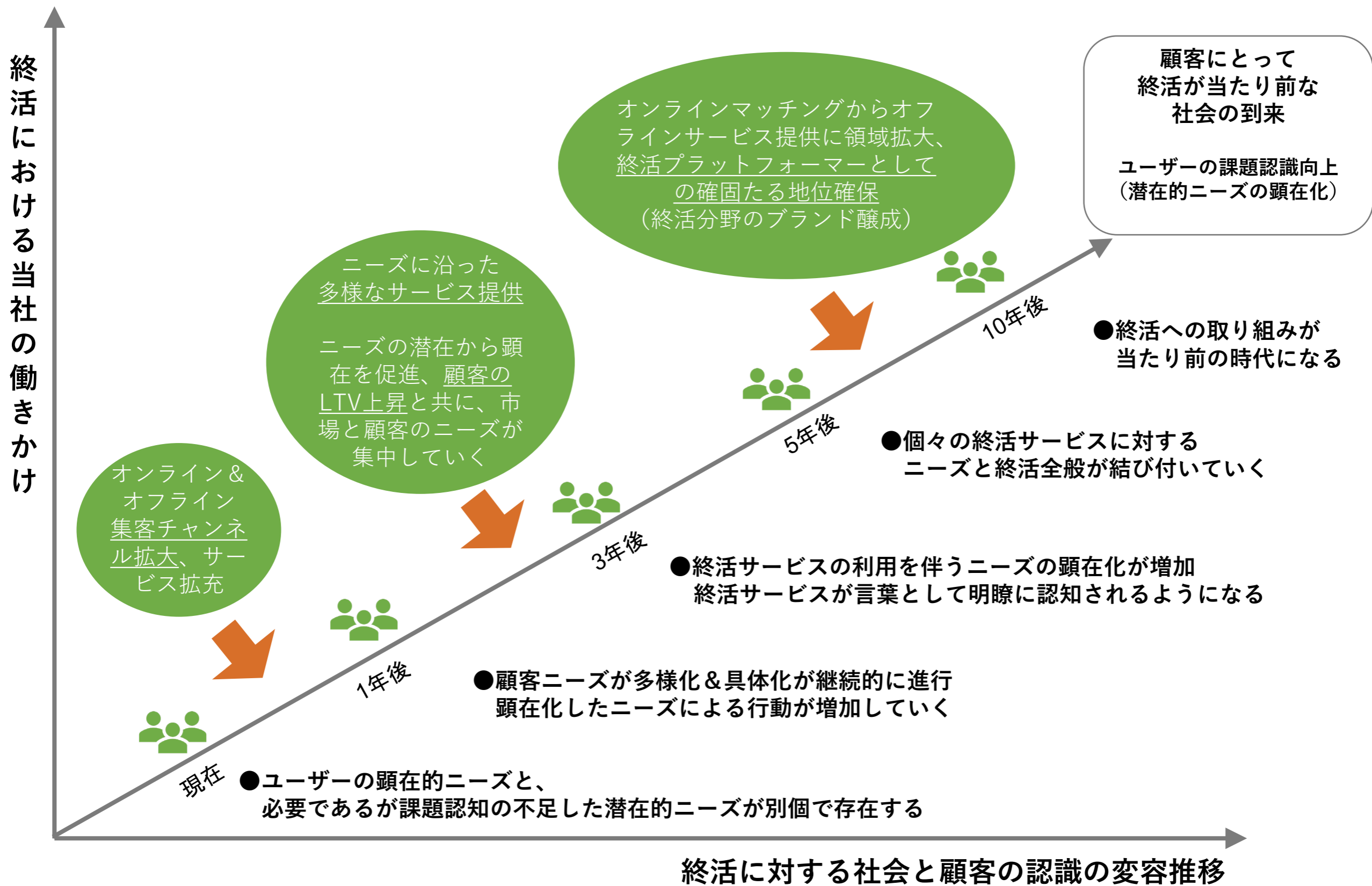
社会の要請を受けた地方自治体の「終活」に向けた取り組みが本格稼働、既におくやみハンドブック協定締結数は55自治体へ（4月末時点）。通期で100自治体との提携を目指す

## 費用面

終活サービスの拡充、マーケティングの強化、クロスユースの拡大を継続的に行っていくための投資を堅実に継続

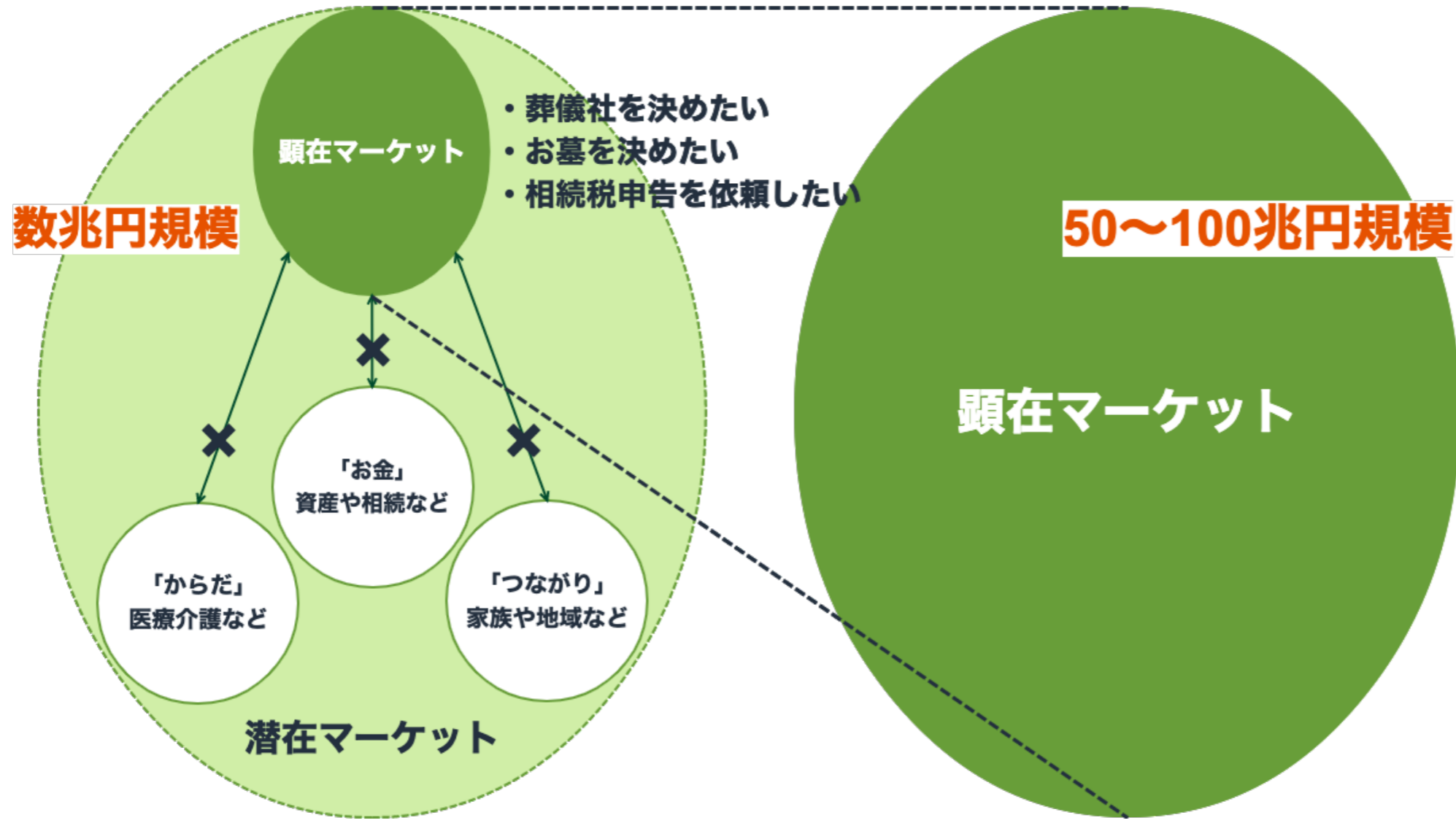


## 2. 今期・来期以降の計画



## 現在

## X年後～



“終活”の認知行動は「死に関するイベントが生じた時に意思決定する」ため、事前準備や付随して決めるべきことが繋がっていない

今後、事前準備や、老いや死に関するイベントの付随事項も纏めて意思決定する認知行動になった時、マーケット規模は10倍以上となり、すべてのサービスと一定シェアを持つプレイヤーがマーケットチャンピオンとなる

## 1. ユーザーと提供者で情報の非対称性が大きい

- リピート購買性低い
- 情報や知識が殆どなく、初めての経験で相談先が分からない

サービス利用の敷居を下げ、気軽に相談できる環境を確保し、潜在需要を掘り起こす

## 2. ユーザー視点/ユーザー本位の提供者に限られる

- 売りたいものが先にありきの売り手都合の市場

“ユーザーのニーズを徹底理解  
ユーザーファーストのサービス提供

## 3. ユーザーの複数のニーズに対して、提供者は単数のニーズにしか応えられない

- ユーザーニーズは多数、他方、解決のための専門領域は細分化

ユーザーニーズの全てに対応  
面倒や手間、ストレスを解消

## 4. ユーザーは感動や感謝のこころを求める、提供者は経済合理性のみ訴求

- 人や家族にある“ドラマ”を引き出すことに意味があるが、提供者は単に顕在化した商品・サービスのみを提供

目先の経済合理性には目をつぶった企業活動を必要に応じて行い、長期的に大きな経済的効果を追求

これまで

## 供養×IT

高齢者とその家族が必要とする供養（葬祭・仏壇・お墓）サービスを比較して探せるweb/電話サービス



これから

## 終活インフラ

超高齢社会の進展に伴って、世の中の多くの人や家族が直面する  
希望（やりたいこと）や  
課題（やらなくてはならないこと）や  
備え（やっておきたいこと）など、  
ありとあらゆる「終活」のお手伝いをする社会のインフラとなる

※私たちは「終活」を、「人生の終わりに向けて前向きに準備することで、今をよりよく生きる活動」と定義

## 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。

もし、毎年百万の人々が家族に対して感謝のメッセージを伝えれば、社会は変わる。  
もし、毎年百万の人々の憂いがなくなれば、社会は変わる。  
そうすれば、毎年百万の人々が悔いのない人生を生きるようになり、社会は大きく変わる。  
明るく前向きな社会の実現のため、私たちはまず、高齢社会を活性化していくことがみんなの希望になると考えています。

明るく前向きに生きる高齢者が増えれば、そのご家族、また次の世代の人たちも明るく前向きに生きることにつながります。

高齢社会の中でこの夢を実現するのが鎌倉新書のミッションです。

## 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。

私たちは、高齢社会の進展に伴いニーズが拡大する高齢者やそのご家族に向けて、課題解決のための情報やサービスの提供をすることで社会に貢献してまいります。

遺言や相続、不動産などの「お金」のことや、介護・終末期医療などの「からだ」のこと、葬儀やお墓など、「家族のつながり」のこと、ほかにも「家の片付け」「思い出」「家族へのメッセージ」など、人生をより良く生きるために大切なことはすべてお手伝いします。

わたしのため、家族のため、より良い人生のために…「終活」



※印の付いたサービスにつきましては現在準備中です。



## 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

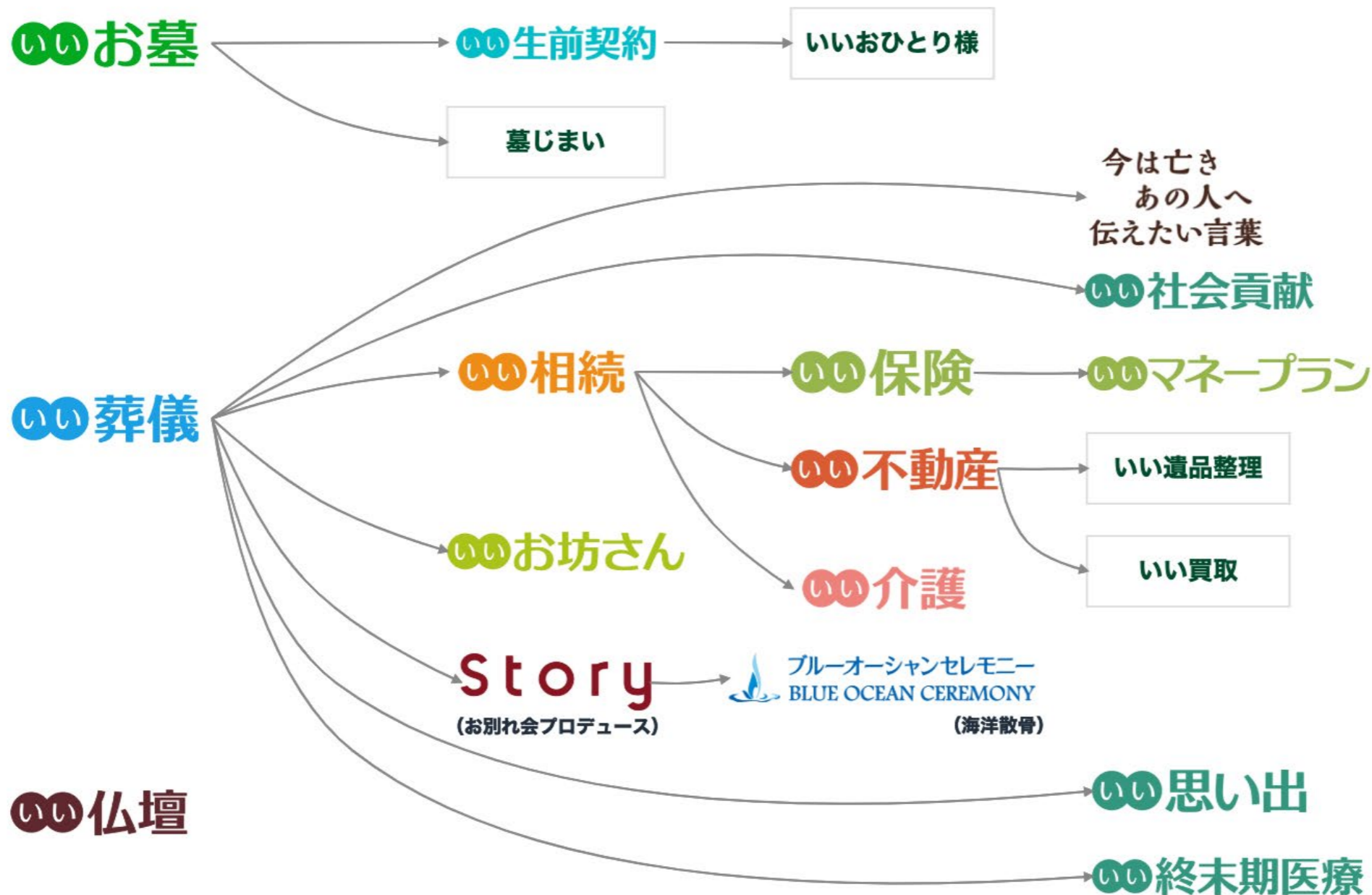
顧客データ分析 (AI活用)  
ノウハウストック

\*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

お客様の悩みや要望(社会課題)に応じていく中で新しいサービスが増え、それにより新たなお客様が増大





第一生命



全国の自治体

従来のミッションに加えて、終活支援の取り組みを通じて、資産寿命の延伸や家族のつながりの深化・補完など、高齢者のQOL向上に貢献していく



【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。

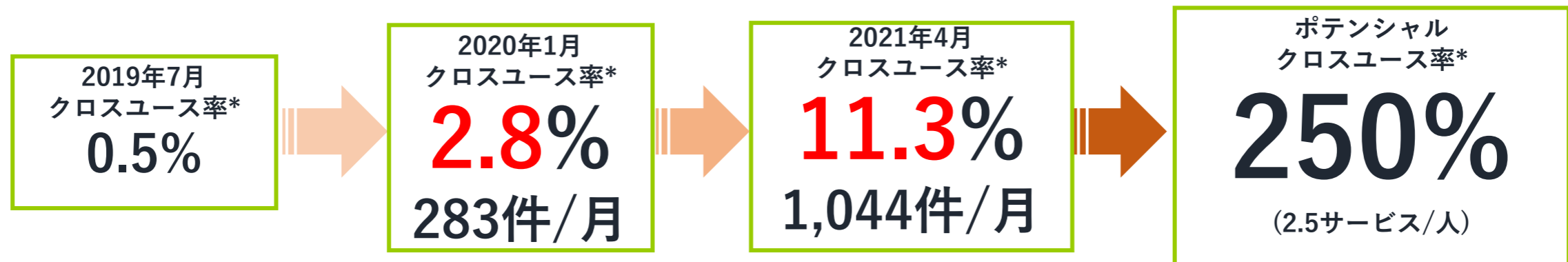
【ビジョン】

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。

達成するためのアクション

① 顧客情報の一元化と適切な共有体制の構築 (Salesforce の導入拡大)

② ①のデータを元に、お客様に最適な複数のサービスを提することができる体制の構築 (Salesforce のカスタマイズ)



\*クロスユース件数/全事業紹介件数

クロスユース増大に向けた取組みにより、さまざまなクロスユースパターンが出現、全15パターンのうち、葬祭から相続、葬祭から宗教者手配、相続から不動産、相続からお墓、相続から保険、といった事例が特に多い

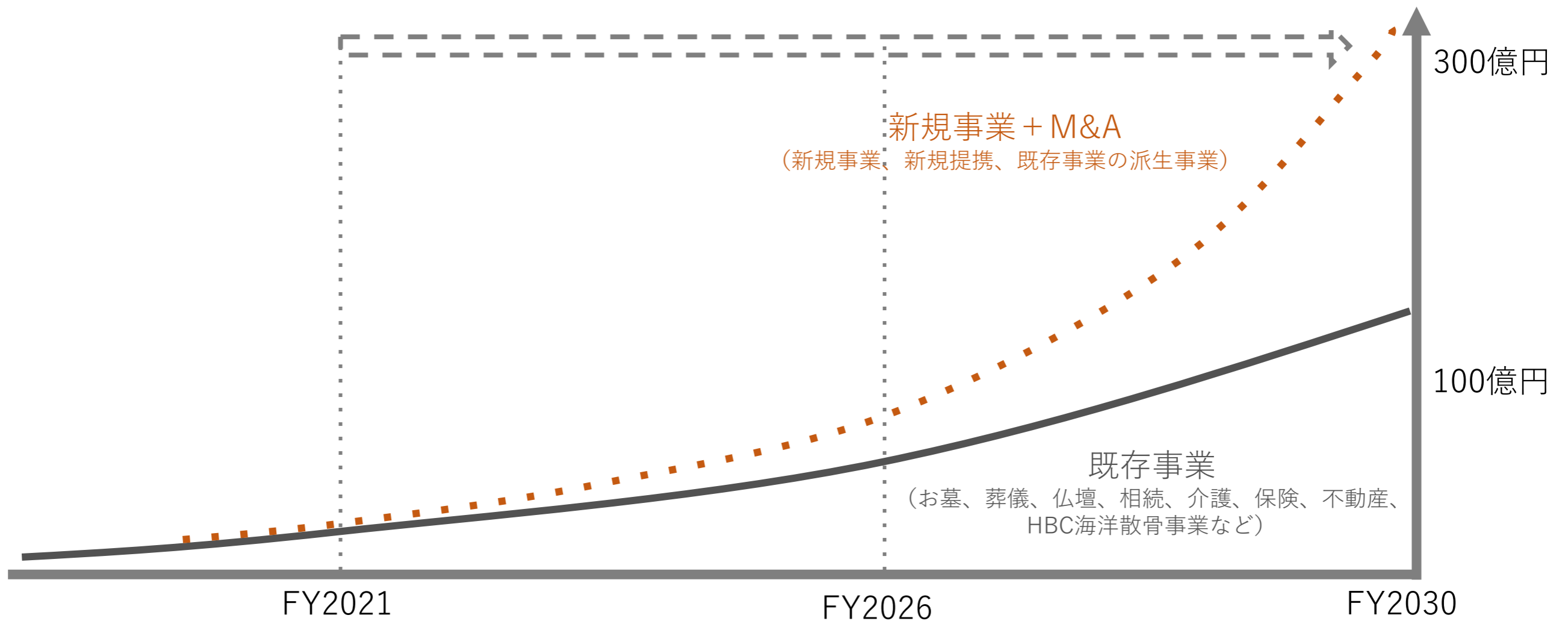
3つの施策（サービスの拡充、集客数の拡大、クロスユースの拡充）の掛け算によって収益の飛躍的向上を実現



	FY2021	FY2022		FY2026		FY2030
延べ集客数 <small>=集客数×クロスユース率</small>	10万人	13万人		30万人		100万人
売上	32億円	40億円	...	100億円程度	...	300億円程度
営業利益	2.65億円	7.2億円		30億円以上		100億円以上

既存主要事業を継続的に高度化・拡大させると共に  
生前領域への新規事業創出で成長加速

～2030年、オールラウンドな  
終活プラットフォームの構築～  
より豊かな日本社会を実現する  
ライフインフラ企業を目指す



ISO26000「7つの中核主題」より

環境	<p>環境に対する配慮</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 役職員一人一人の環境への意識、社会的責務の認識徹底</li> <li>・ 不要な会議カット、資料等の削減等 環境負荷軽減を徹底</li> </ul>
消費者課題	<p>高齢者の社会課題としての「終活」のサポートを通じた社会貢献 ミッション・ビジョンを実現し、終活インフラ企業の実現目指す</p>
労働慣行	<p>人財育成の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ キャリア教育体系実施</li> <li>・ 継続OJT教育実施</li> </ul>
公正な事業慣行	<p>リスク管理委員会によるコンプライアンス推進とリスクマネジメント 充実したコールセンター体制による相互コミュニケーション徹底</p>
コミュニティへの参画 及びコミュニティ発展	<p>より良いコミュニティ・社会作り</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「社会貢献団体ガイドブック」プロジェクト</li> <li>・ 「今は亡きあの人に伝えたい言葉」コンテスト</li> </ul>
人権	<p>女性比率（39％）のさらなる改善取組中 ダイバーシティプログラム</p>
組織統治	<p>取締役2名/社外取締役4名(各分野専門家)による強固なガバナンス 取締役会（毎月）以外に経営会議（毎週）でも社内外取締役が参加専門的地 より活発な意見、議論が交わされている</p>

当社は、SDGs目標11「住み続けられるまちづくりを」の一環として、地方自治体のご遺族支援をサポートする官民協働事業を2021年3月9日に開始、内閣府運営の「地方創生SDGs官民連携プラットフォーム」に参画

# 地方創生SDGs 官民連携 プラットフォーム

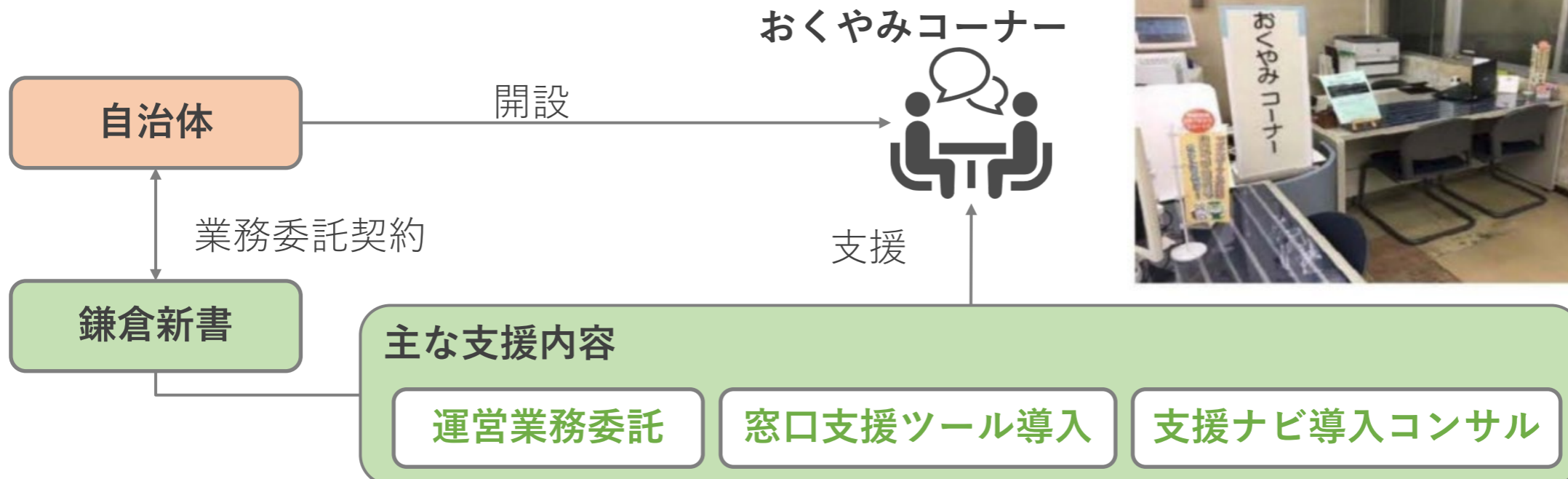


私たちは持続可能な開発目標(SDGs)を支援しています。

「おくやみ手続きガイドブック」協働刊行  
(20自治体導入済)



「おくやみコーナー」開設支援  
(55自治体提携済)





## 株主総会について

2021年4月23日に第37期定時株主総会が行われました。新型コロナウイルス感染症の拡大防止の観点から、不本意ではありましたが昨年に引き続き運営を簡略化させていただきました。総会には12名の株主様のご出席をいただき、初めての緊急事態下で急遽会場を変更して行われた昨年（8名）よりは増加したものの、一昨年（48名）から比較すると出席者は大幅に少ないものとなりました。

総会の決議事項については、①剰余金の処分、および②取締役（監査等委員の取締役を除く）3名選任、についてご承認をいただきました。①につきましては、業績に応じて安定的に配当を行うという方針のもと、前期は主にコロナ禍の影響による業績の悪化を反映して減配となりました。②につきましては、監査等委員である取締役3名と併せて合計6名（社内取締役2名および社外取締役4名）の構成となりました。

## 何がボトルネックとなっているのか？

毎月書いている2021年6月コラムにわたしたちがビジネスの可能性を考えるうえで最も重視していることについて取り上げています。株主や株主になっていただこうかとお考えの皆さまにぜひ知っていただきたく、ここに転載させていただきます。

イギリス53.20%、アメリカ46.42%、カナダ43.36%、ドイツ36.32%、イタリア30.46%、フランス28.56%……日本3.18%。この数字、とりもなおさずG 7（先進7ヵ国）構成国のワクチン接種をした人の割合だ（5月16日更新のもの）。これだけ他の先進諸国に遅れてしまう事態には意外感があったし、多くの日本国民も同じ感想だろう。わが国は世界有数の経済大国であり、医療体制も充実した国のはずだから。ちなみに先進国ではなくアジアというカテゴリーでも、日本の接種率は惨憺たる状況だ。中国や韓国は言うに及ばず、インドネシアやバングラディッシュにも及ばない。世界中の人々が集まる予定のオリンピックという国際的なイベントの開催を控えている国とはとても思えないような状況を国際社会にさらけ出している。

「ワクチン敗戦」などと揶揄される状況に陥ってしまった要因は、どうやらワクチンの確保ができなかったことにあるのではなく、これらをいかに流通させ、可能な限り多くの国民にスピーディーに接種させるかというところにあった。モノの確保ではなくその流通がボトルネックだったのだ。ここに気がつくのが遅かったのか、あるいはわかっていたが様々な障壁がスピーディーな接種体制を阻んだのかはよくわからない。だが、いずれにせよ問題解消のための「ボトルネックがどこに存在するのか」という点を見落としていたことが、大きな失敗を招いた要因だろう。すでに起こってしまった事実を変えることはできないし、批判ばかりも建設的ではない。けれど資金がないわけでも、医療体制が貧困なわけでもないわが国が、なぜこのような事態に陥ってしまったのかを検証することは極めて重要で、個人的には「意思決定の仕組み」「組織構造」「リーダーシップ」に加え「国民性」等々が複雑に絡み合うわが国の抱える構造的な問題点があるのだろうと想像している。

<前頁より続き>

「どこがボトルネックになっているのか」「何が過剰で、何が過少なのか」

これが今回のテーマ。わたしはこのような視点から物事を見る習性がある。例えば、人気の高級レストランの予約がなかなか取れないと聞くと、大枚をはたいてでもおいしい料理が食べたいという顧客が過剰なのに対して、優れた料理人が過少なのだと考えるし、ブランド力のある高級ウイスキーやワインの価格が上がり続けているのを見てもそんな見方をしてしまう。株式や仮想通貨のマーケットが活況を呈しているのも、投資マネーの増加に対して投資対象の供給が過少で、そのバランスが取れていないから起こっている、と思っている。最近になって騒がれている世界的な半導体不足についても、ボトルネックとなる部分を握っているのはどのプレイヤーなのか、なんて想像しながらニュースを読むクセがある。

わたしたちの会社に取り組んでいる事業の領域でもそんなことを考えながらやってきた。過去においては、葬儀やお墓を必要としているユーザーにとっては**効率的な情報収集がボトルネックになっていた**ので、インターネットを活用してそこを解消すればビジネスが成立するのではないかと考えた。その後、このボトルネックが次第に解消されると、**次なるボトルネックはユーザーサイドの視点に立ったサービスの供給だった**。ボトルネックが解消されれば、そこに安住してはいけない、わたしはいつもそのように考える。なぜなら、大きなボトルネックの存在する領域には大きなビジネスチャンスがあるわけだが、そこには次第に競合が参入し、差異はだんだん埋められていくのが常だからだ。そうなってしまった領域では供給が過剰、収益性が過少となる。ビジネスとしての可能性は棄損され、価格競争の世界に陥る。いつもそんなことばかり考えてきた。

そんな視点からわが国の社会を眺めると、わたしたちの事業の間近で解消されていないボトルネックが存在していることに気づく。それが進展する高齢社会における「終活」の領域だ。いま、「終活」には巨大なボトルネックが発生している。高齢社会の進展と家族関係の変化等の社会の変化がユーザーの課題(=需要)を年々拡大させているいっぽう、**効率的な情報収集やユーザー視点、あるいは複数の領域にまたがる課題に対するサービスはほとんど提供されていない**。**過剰なユーザーのニーズに対して、適切な情報、適切なサービスの提供は圧倒的に過少な**のだ。ユーザーは断片的な情報をもとに売り手と対峙せざるを得ない状況(情報の非対称性)にあるいっぽうで、既存のプレイヤーは売りたいものありきでユーザー視点は持てず、自らの専門領域だけにしか関心を示そうとしない。

この大きな社会課題=ボトルネックの解消こそがわたしたちの推し進めるビジネスであり、社会貢献である。前述のように、わたしたちはこの状況には既視感があるので、自信をもって事を進めていくことができる、そのように考えている。(引用終わり)

潜在需要を顕在化する取り組みであり、市場がないところに市場を作るというわたしたちのチャレンジは、すでに出来上がった市場に参入するのとは異なり、それなりの時間も必要だしマーケットのコントロールも難しい面があります。しかし、この社会課題を解消することには、一企業としても社会的にも大きな意義があるもの信じて疑いません。それは、例えるなら宅急便という個人宅配市場を作り上げたヤマト運輸の故小倉昌男氏に取り組んできたことと同じこと(少し大げさでしょうが)だと考えています。

引き続き株主の皆さまにおかれましては当社の取り組みに対する中長期的なご支援をお願いする所存です。

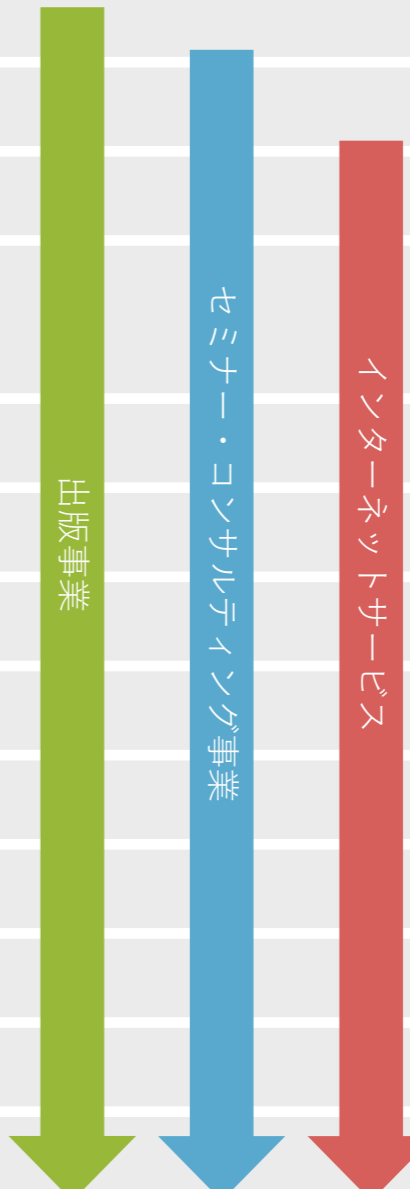
# 3. APPENDIX (会社説明)

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
設立日	1984年4月17日
資本金	10億4,107万円
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	169名（パート、アルバイト含む）
事業内容	<b>終活関連サービス事業</b> 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

2021年4月30日現在

## 『本を買う人は、紙の印刷物が欲しいのではなく、そこに書かれている情報を求めている』

わたしたちは、自分たちの提供する価値は「情報」とであると定義  
 情報加工業という視点で、「出版」とらわれず、インターネットビジネスを含めた情報ビジネスを展開

1984年 4月	仏壇仏具業界向け書籍の出版を目的として設立	 <p>出版事業</p> <p>セミナー・コンサルティング事業</p> <p>インターネットサービス</p>
2000年 10月	全国の葬儀社や葬儀マナーなどに関する情報サイト「いい葬儀」を開始	
2001年 6月	月刊『仏事』を創刊	
2003年 12月	霊園・墓地・お墓探しの総合サイト「いいお墓」を開始 <b>仏壇と仏壇店探しに関するサイト「いい仏壇」を開始</b>	
2006年 7月	エンディングノート「旅立ちの準備ノート」を刊行	
2008年 10月	優良石材店と霊園探しサイト「優良墓石・石材店ガイド」開始	
2010年 6月	生花・胡蝶蘭を当日配達できる販売サイト「供花・胡蝶蘭net」を開始	
2014年 7月	「Yahoo!エンディング」へ情報提供開始	
2014年 8月	新しい形のお墓を探せるサイト「樹木葬なび」「納骨堂なび」を開始	
2014年 10月	終活に関する総合情報サイト「終活情報局」を開始	
2015年 12月	東京証券取引所マザーズ市場上場	
2017年 7月	東京証券取引所市場第一部に市場変更	
2020年6月/8月	情報サイト「いい相続」「いい不動産」「いい保険×いい相続」を開始	

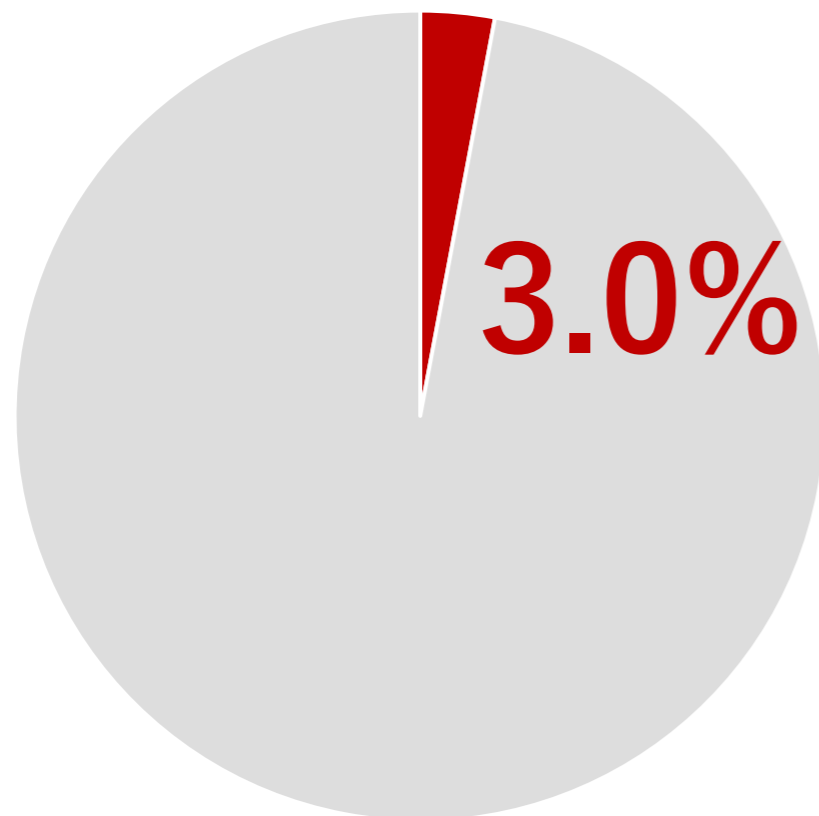
## 安心できる優良事業者の紹介



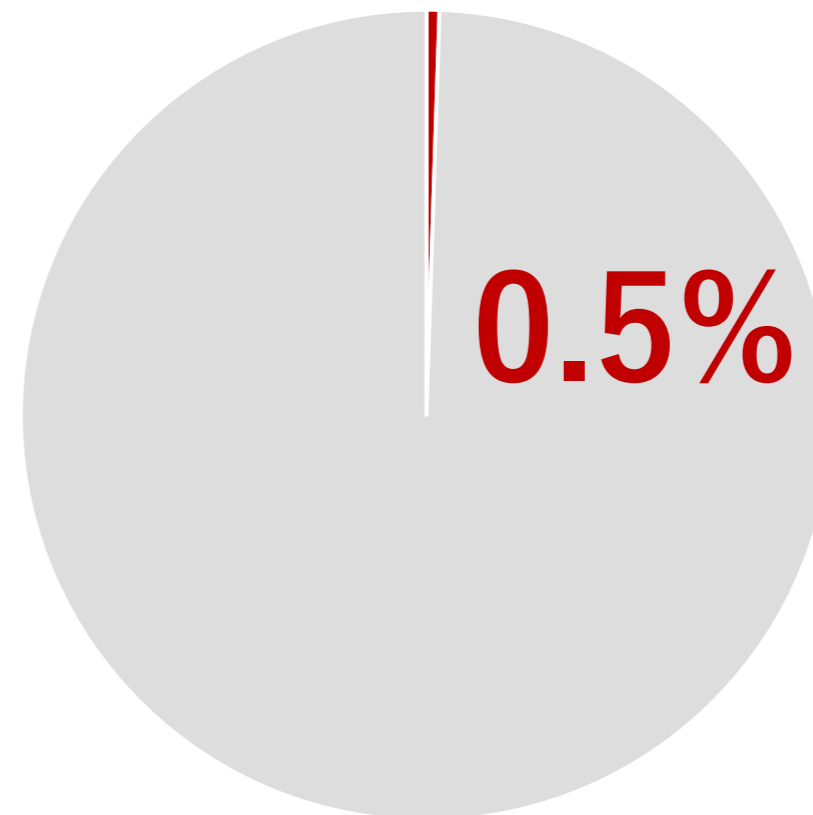
# 主力事業の当社の市場シェア

主力事業の「いいお墓」「いい葬儀」の各業界市場シェア(数量ベース)は、  
2020年1月末時点で、お墓**3.0%**、葬儀**0.5%**程度であり、  
まだまだ伸びしろが十分あると認識している

いいお墓



いい葬儀



\*算出根拠:件数ベースで試算  
葬儀市場に関しては年間死亡者数を130万人と仮定  
お墓市場に関しては年間お墓購入者を40万人と仮定 (鎌倉新書調べ)

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。