



# 2024年1月期 第1四半期 決算説明資料

株式会社鎌倉新書(6184) | 2023年6月12日

つながりは、いつもここに



# 項目

---

**1** 会社概要

**2** 成長戦略

**3** 連結決算概要

**4** 非財務情報

# 目次

---

## 1 会社概要

## 2 成長戦略

## 3 連結決算概要

## 4 非財務情報

# 会社概要

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	10億5,708万円
所在地	本社：東京都中央区京橋2-14-1 兼松ビルディング3階 支店：大阪／名古屋／福岡
従業員数	244名（契約社員、パート、アルバイト含む）
事業内容	高齢社会に向けた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
グループ企業	株式会社ハウスポートクラブ 株式会社エイジプラス



※2023年4月30日現在

# 1 会社概要

## 鎌倉新書のビジネスモデル

高齢者とその家族の「終活」における、あらゆる希望や課題を解決するための情報とサービスを提供することで「終活インフラ」を構築し、我が国の高齢社会に貢献してまいります。



# 目次

---

1 会社概要

**2 成長戦略**

3 連結決算概要

4 非財務情報

## 企業理念と取り組み基本方針

---

### Mission

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

---

### Vision

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

---

### Strategy



「スピーディーな事業拡大」「他社との事業提携プラットフォーム構築」「顧客データ分析(AI活用)ノウハウストック」

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

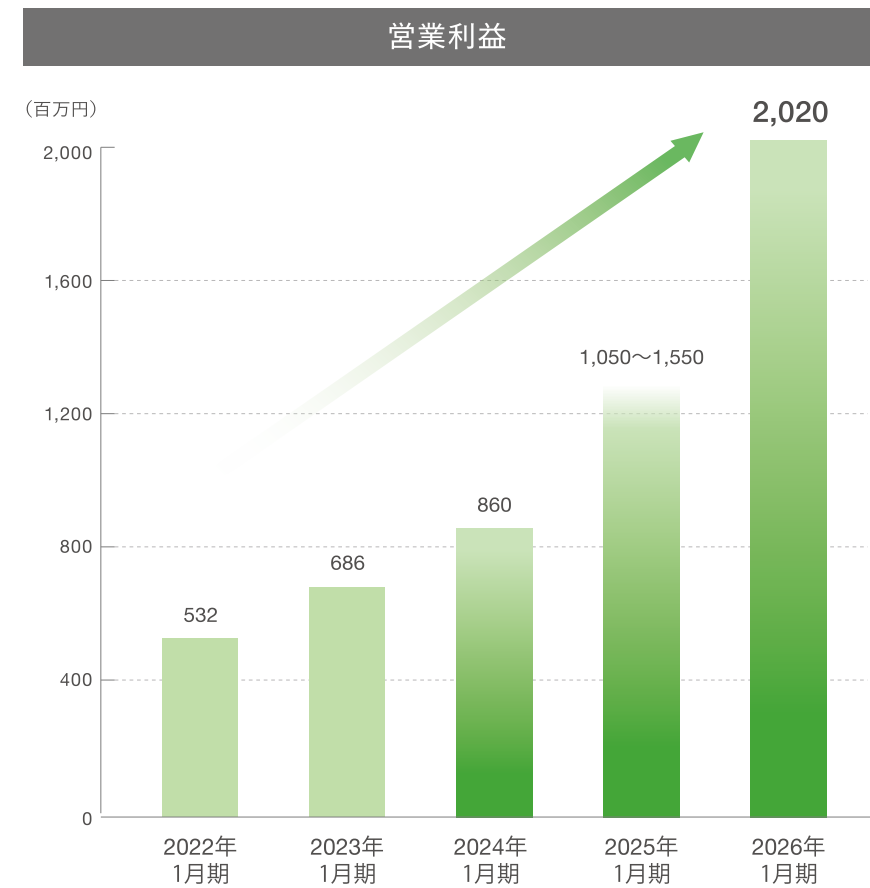
## 2 成長戦略

# 2026年1月期に向けて

2025年1月期に全ての主な事業の黒字化、2026年1月期は売上高100億円を目指す

原価や仕入れがなく、粗利益の高い事業構造であり、損益分岐点を越えれば利益の大幅向上が見込まれる

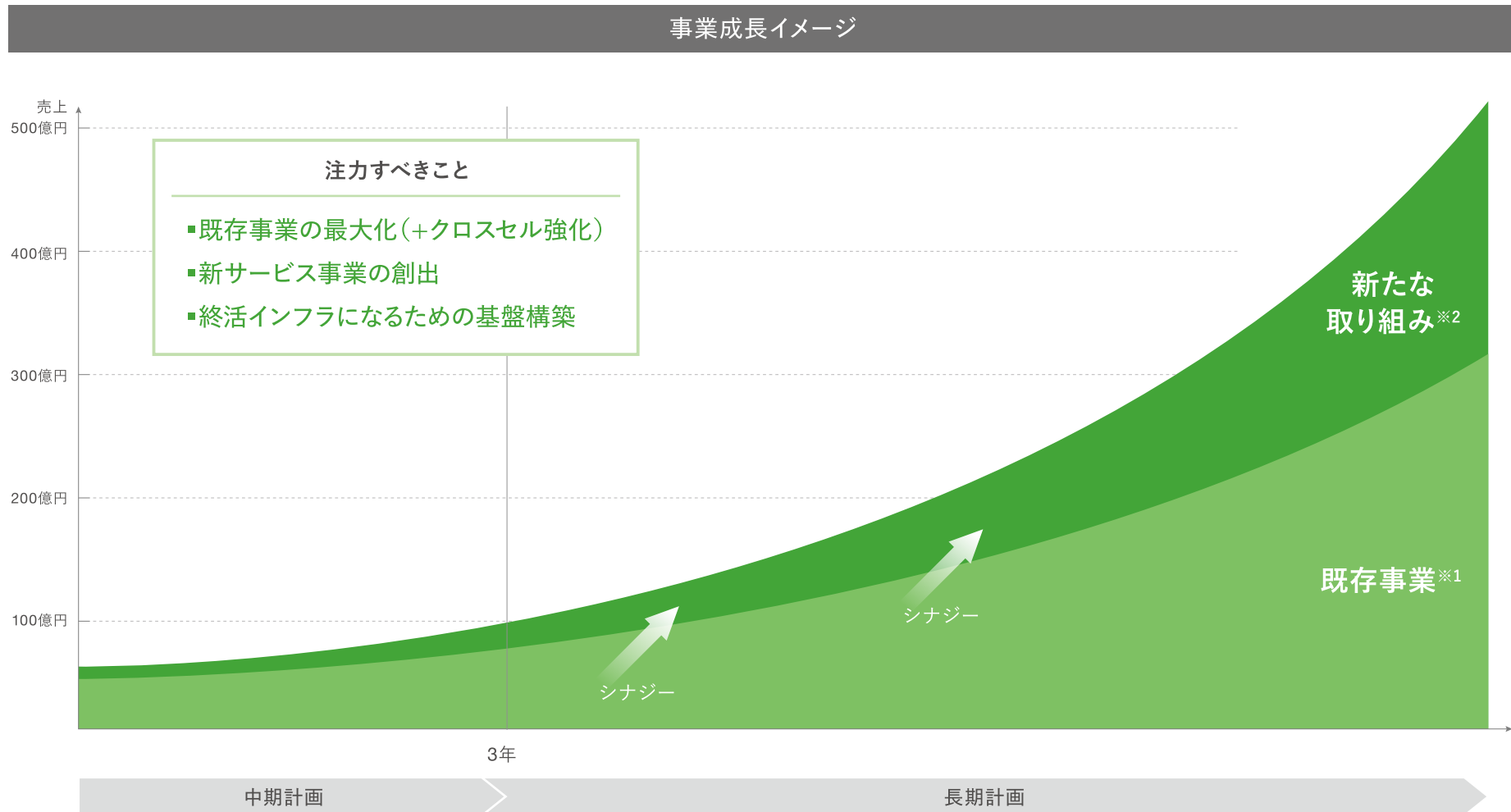
そのために必要な人材確保、集客やサービス拡充のために必要な投資を継続的に実施





## 2 成長戦略

# 成長イメージ 既存事業の安定成長に加えて、新たなサービス創出・チャネル開拓による更なる成長を加速



※1 お墓、葬祭、アセットマネジメント、介護、仏壇、官民、書籍、ハウスポートクラブ、エイジプラス

※2 終活ドメインの下で取り組む新たな事業

## 2 成長戦略

# 各事業・プロジェクトの利益貢献ロードマップ

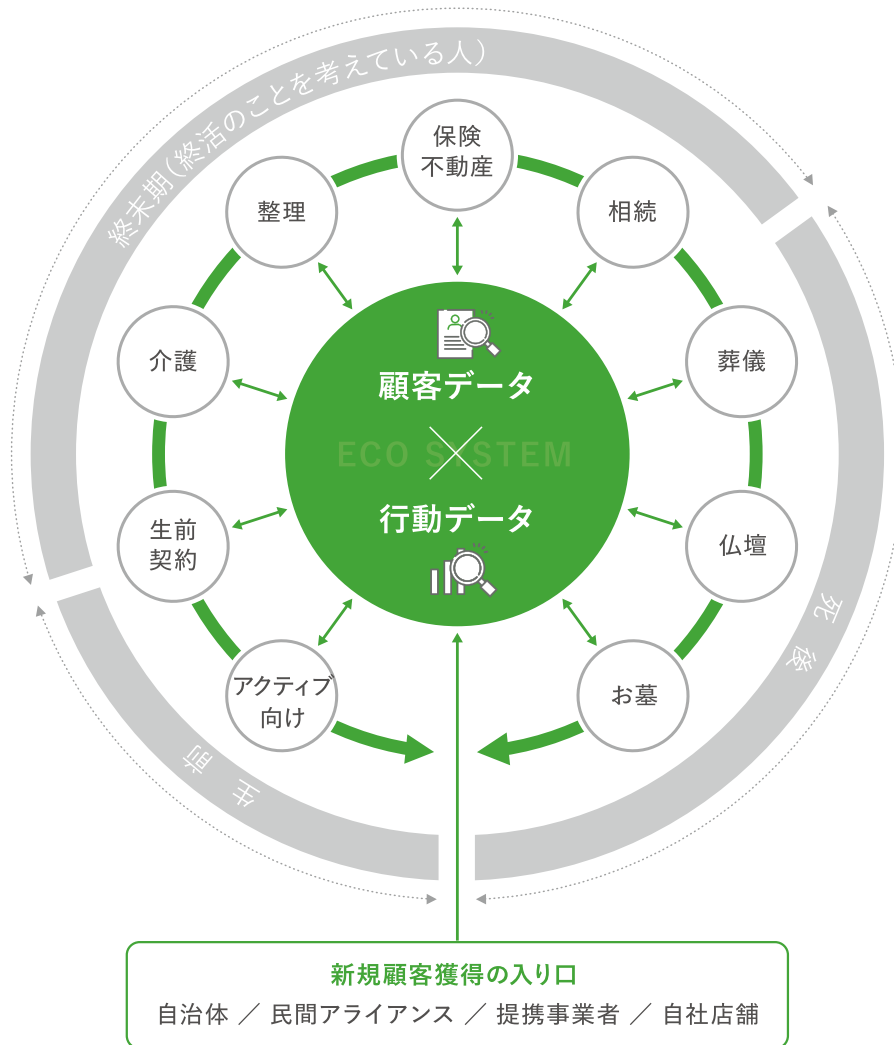
終活インフラの実現に向けて新たな事業を積極的に推進し、順次利益貢献へ転換することで数年後の飛躍的な利益創出を目論む

●…黒字または収支均衡 ●…【投資フェーズ】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	●	●	●	●
官民協働	●	●	●	●
👤不動産	●	●	●	●
🚤 House Boat Club Story	●	●	●	●
🌿 きずな生活, 📞 きずな電話	●	●	●	●
👤介護	●	●	●	●
👤保険	●	●	●	●
👤わたしの死後手続き	●	●	●	●
👤窓de終活	●	●	●	●
クロスユース拡大PJ	●	●	●	●
集客チャンネルPJ	●	●	●	●

## 2 成長戦略

# 鎌倉新書のエコシステム



### エコシステムによってもたらされる成長

- 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

## 2 成長戦略

# リアルネットワーク集客 （大手金融機関や自治体との業務提携・自社店舗）

生前の終活における課題を解決すべく、多くの顧客基盤を持つ民間企業や地方自治体と連携  
加えて自社店舗関連でさまざまな実証実験を重ね、領域における成功事例を作り横展開を行う

### 大手金融機関

第一生命保険株式会社  
株式会社 三井住友銀行  
株式会社 三菱UFJ銀行  
株式会社 横浜銀行  
株式会社 東京スター銀行  
株式会社 常陽銀行  
株式会社 足利銀行  
株式会社 群馬銀行  
日本郵便株式会社

and more

### 自治体

神奈川県 横浜市  
福岡県 福岡市  
千葉県 千葉市  
大阪府 堺市  
東京都 練馬区  
神奈川県 相模原市  
東京都 足立区  
東京都 江戸川区  
千葉県 船橋市  
鹿児島県 鹿児島市  
東京都 板橋区

and more

### 自社店舗



#### 窓口de終活 錦糸町マルイ店

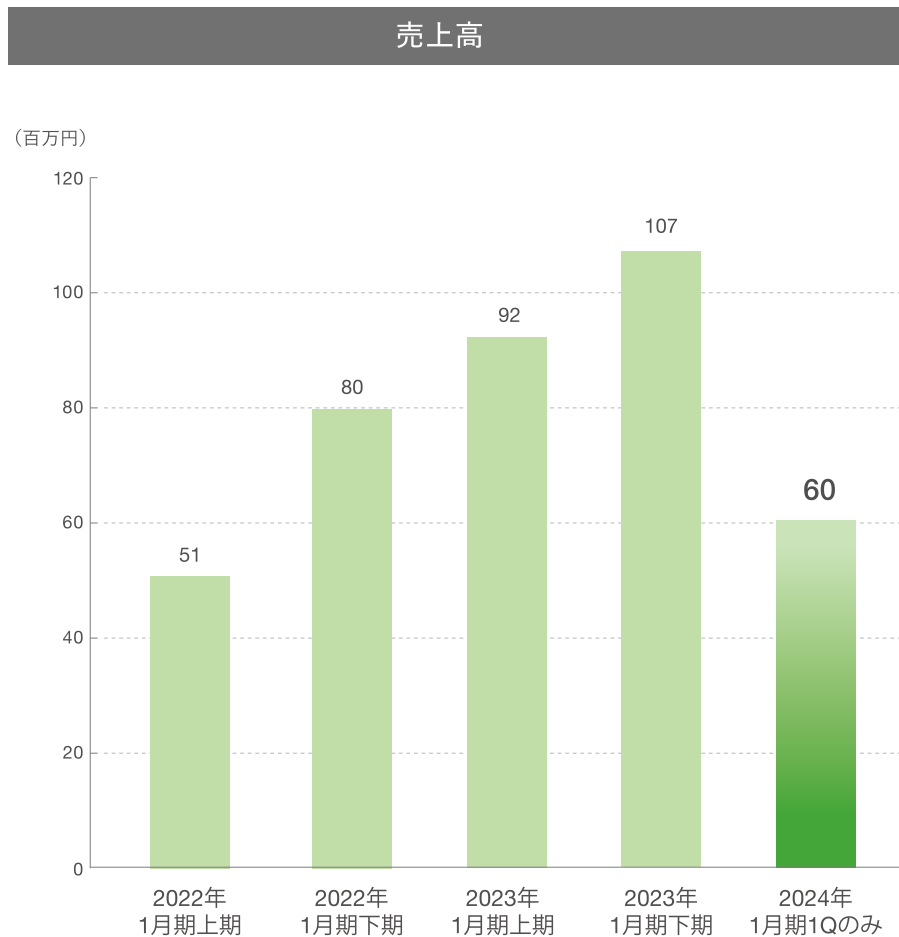
終活に関するお悩みの個別相談や、終活について学べるセミナーが無料で開催  
本事業により、リアルでのお客様との接点づくりを行い、より多くの人々の終活に関する課題や不安の解消を目指します



## 2 成長戦略

# クロスユースの拡大

様々な施策を推進することで、2026年1月期にクロスユース経由の売上を10億円を目指す



### 主要な取り組み

#### 成功事例を蓄積

お客様センターへの問い合わせを元に、顧客視点での様々なクロスユース成功事例を蓄積

#### 主要事業の顧客データを統合

各サービスの利用履歴との紐づけが可能になることでデータに基づいた施策が可能に

#### 潜在顧客の囲い込み

各事業やリアルネットワークからの潜在顧客をしっかりと囲い込んでいく

# 目次

---

1 会社概要

2 成長戦略

**3 連結決算概要**

4 非財務情報

## 2024年1月期 第1四半期ハイライト

売上高

1,354百万円

( YoY +25.1% )

営業利益

133百万円

( YoY +17.3% )

EBITDA

167百万円

( YoY +13.1% )

親会社当期純利益

80百万円

( YoY +18.0% )

Highlight 1

売上利益とも概ね計画通りに推移

Highlight2

アセットマネジメント事業が大きく伸長、官民事業は提携自治体が300を突破

Highlight 3

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

## 2024年1月期 第1四半期トピックス

### 事業推進

- 事業単価向上に向けての様々な施策を開始
- 相続に関わる周辺事業の拡大
- 大規模自治体との連携強化

### 新たな取り組み (事業)

- 大規模なシステムリプレイスメントに着手
- おひとり様向けサービスの開始
- リアルネットワークの更なる推進

### 新たな取り組み (コーポレート)

- 人事体制の強化(新人事評価制度導入・採用システムの抜本的見直し)
- 決算発表早期化プロジェクト着手
- 連結グループ管理体制の構築



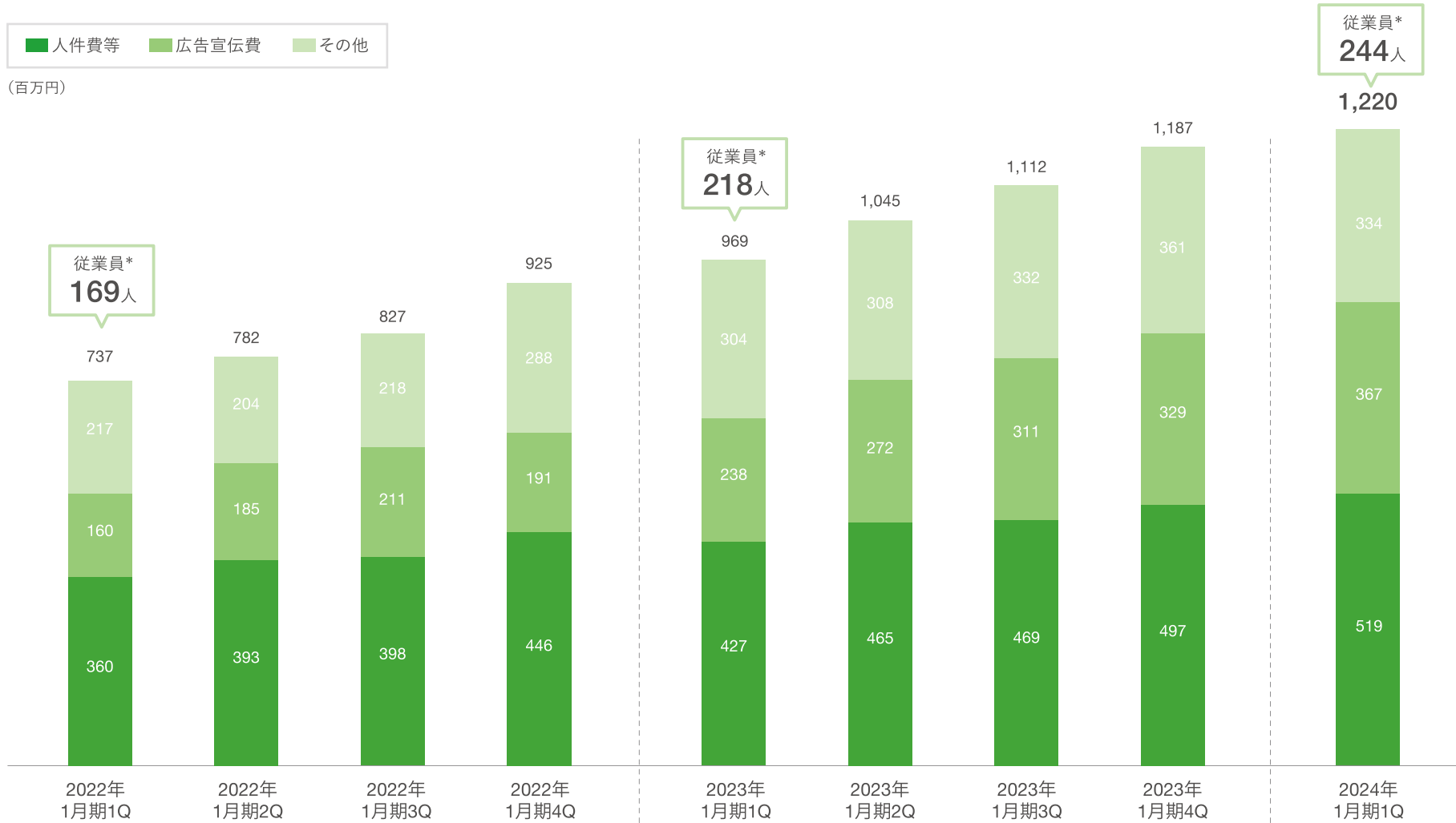
### 3 連結決算概要

## 連結決算概要及び公表計画に対する達成率

		2023年1月期	2024年1月期			計画対比
		1Q実績	1Q実績	増減額	前年比	達成率
連結業績	連結売上高	1,082	1,354	+271	+25.1%	20.8%
	お墓	419	481	+62	+14.9%	—
	葬儀	258	282	+24	+9.4%	—
	アセットマネジメント	139	201	+61	+44.4%	—
	介護	73	135	+61	+83.8%	—
	官民	48	88	+40	+82.5%	—
	仏壇	81	85	+3	+4.7%	—
	連結営業利益	113	133	+19	+17.3%	15.5%
	EBITDA	147	167	+19	+13.1%	16.2%
	連結経常利益	116	129	+12	+11.0%	15.2%
親会社当期純利益	68	80	+12	+18.0%	13.9%	

### 3 連結決算概要

## 主な費用の推移(連結ベース)



\* 従業員数には、正社員、契約社員、パート、アルバイト含む

### 3 連結決算概要

## 連結貸借対照表の概況

(百万円)		2023年1月末	2023年4月末	前期末比
連結貸借対照表	流動資産	3,615	3,159	87.4%
	うち現金及び預金	2,516	2,273	90.3%
	固定資産	701	725	103.3%
	総資産	4,317	3,884	90.0%
	流動負債	855	703	82.3%
	固定負債	74	78	105.4%
	純資産	3,387	3,101	91.6%
	うち資本金	1,057	1,057	100.0%
	うち自己株式*	▲671	▲936	—
	自己資本比率	78.2%	79.7%	+1.5pt

\* 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

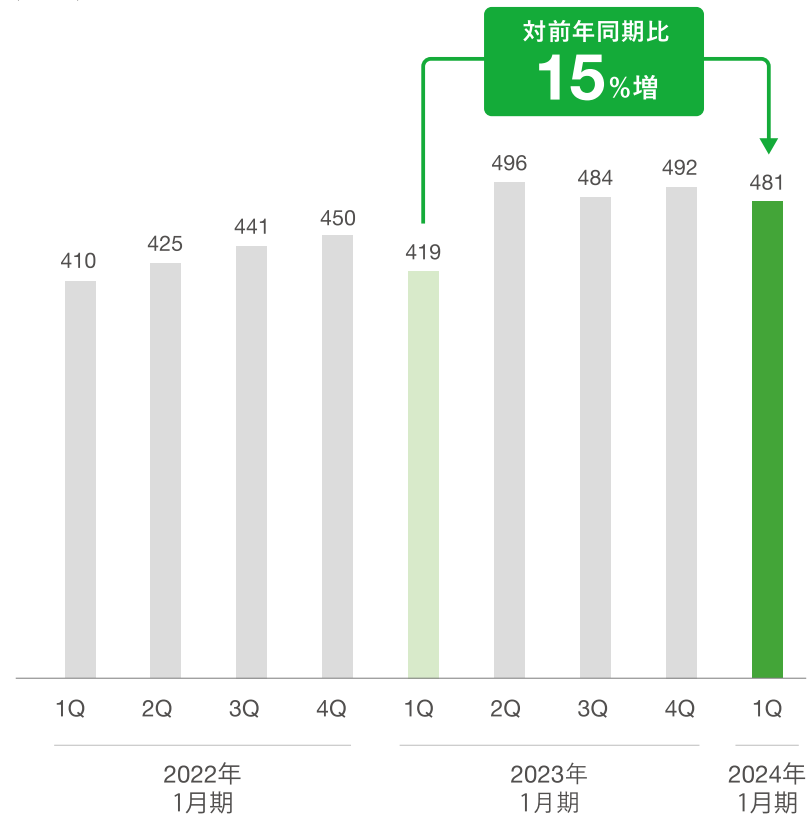
### 3 連結決算概要

## お墓事業 セグメント実績

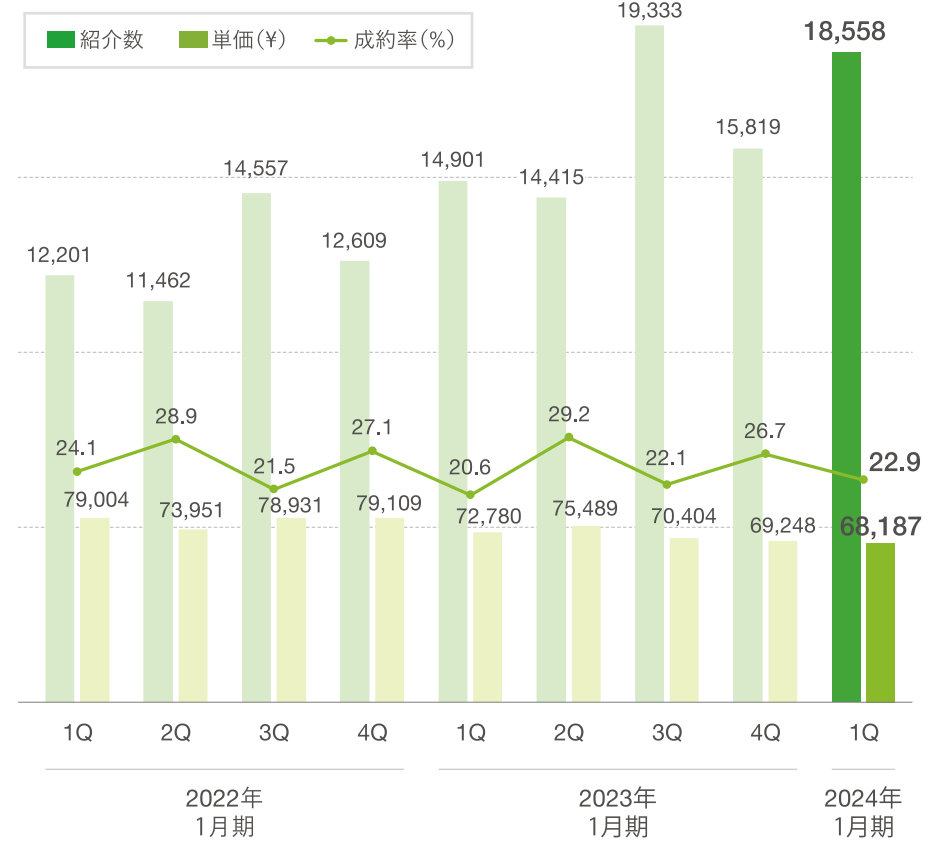


四半期推移

(百万円)



お墓斡旋事業の状況



※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

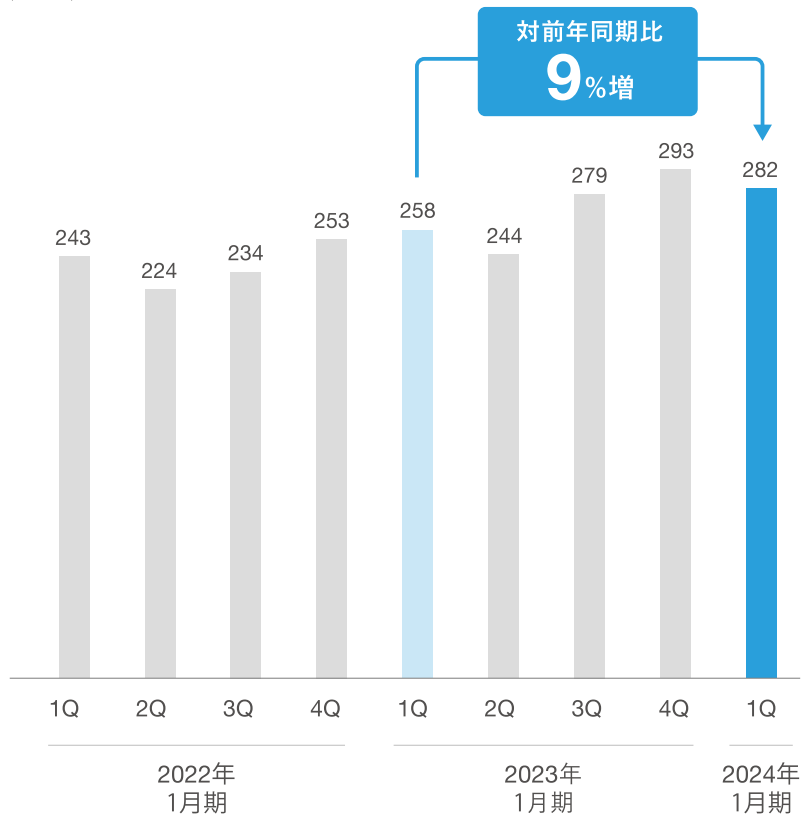
### 3 連結決算概要

## 葬祭事業 セグメント実績

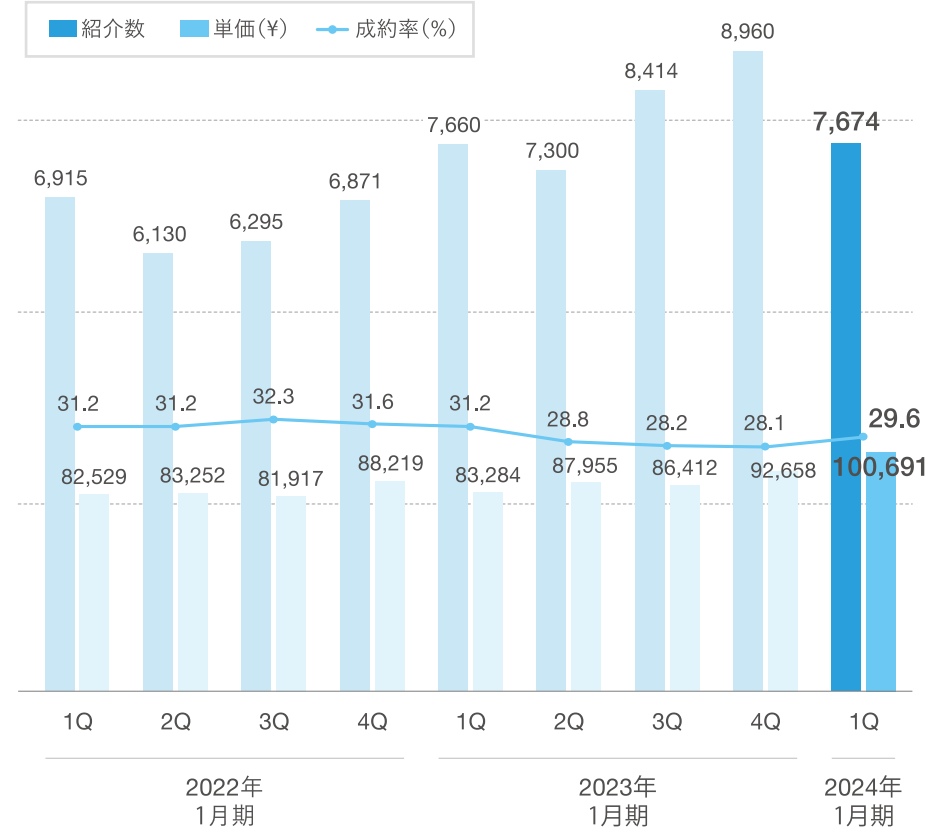
### 葬儀

#### 四半期推移

(百万円)



#### 葬祭斡旋事業の状況

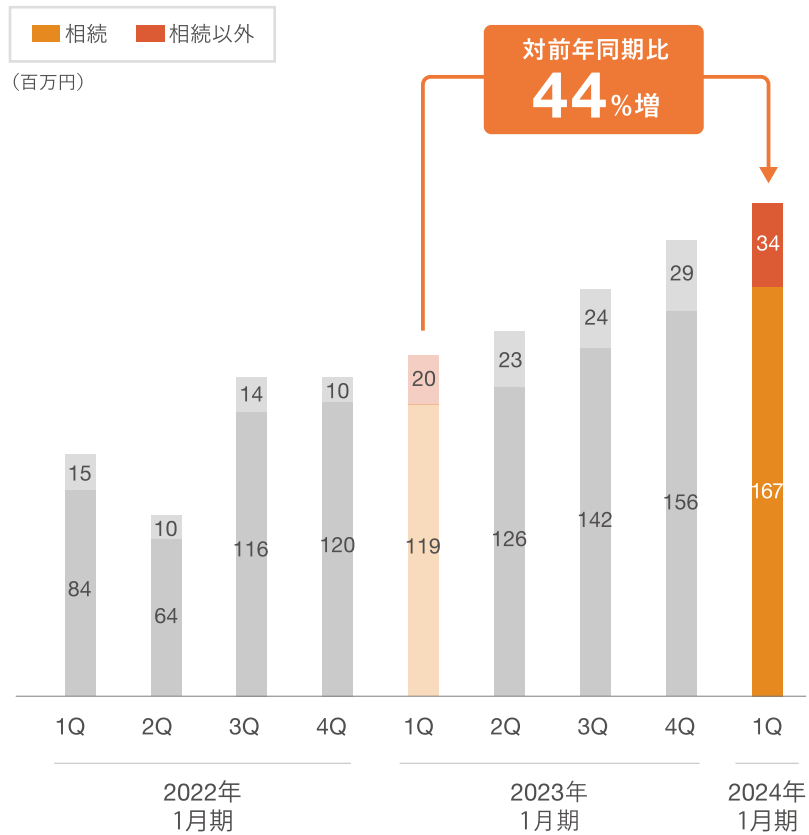


### 3 連結決算概要

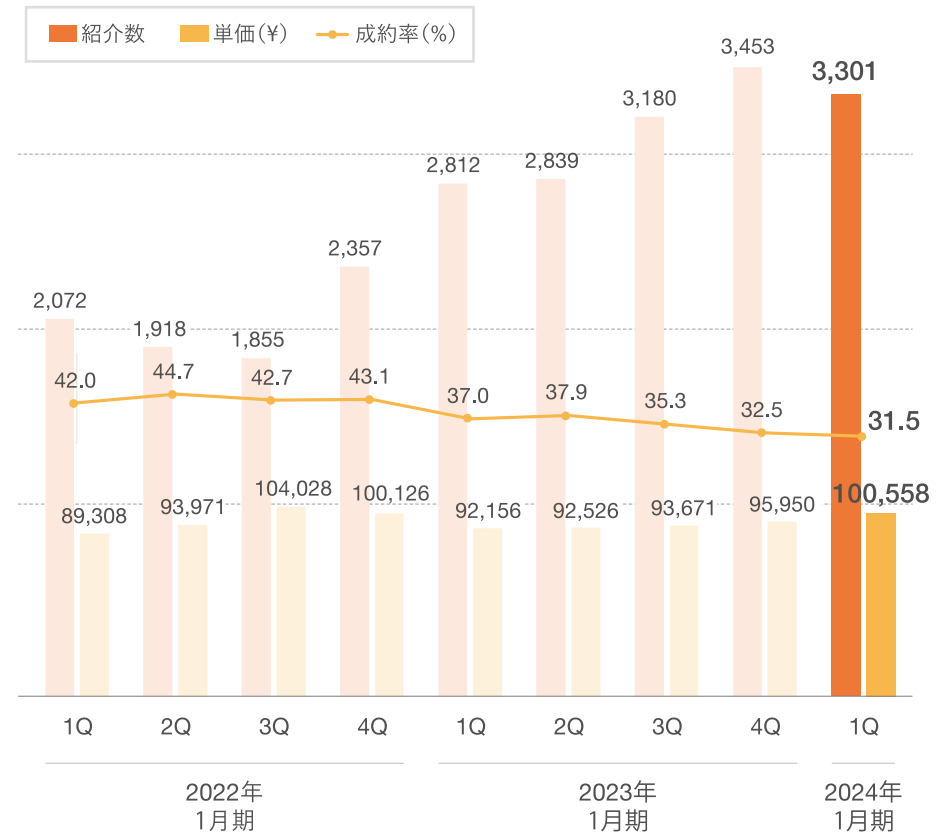
## アセットマネジメント事業 セグメント実績

👤 相続
 👤 不動産
 👤 保険

四半期推移



相続斡旋事業の状況



※アセットマネジメント事業は、従前の相続事業部と不動産事業と保健事業を合算したものの

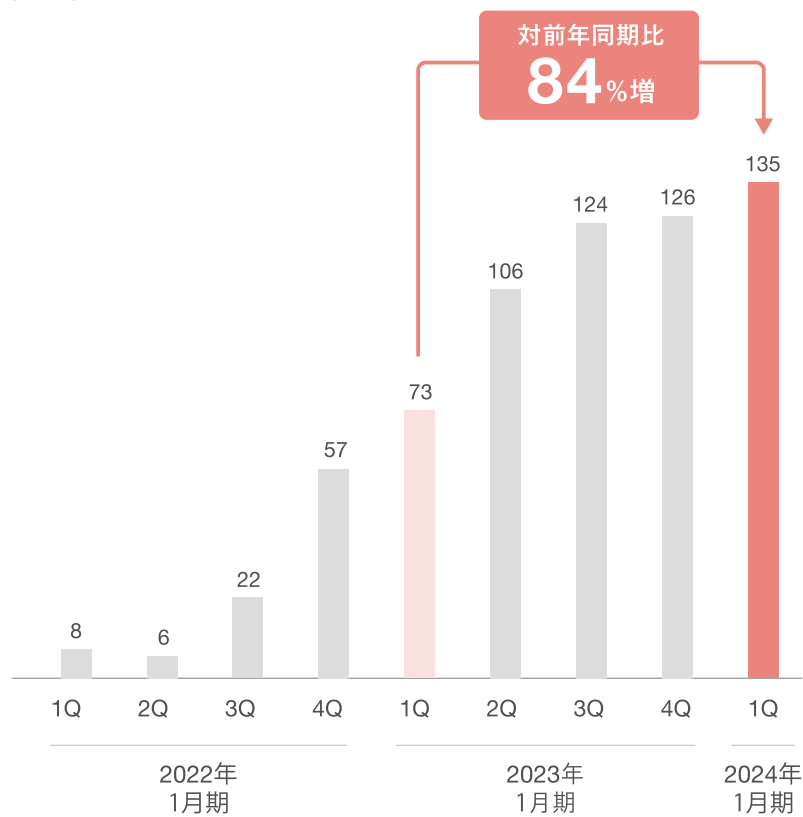
### 3 連結決算概要

## 介護事業 セグメント実績



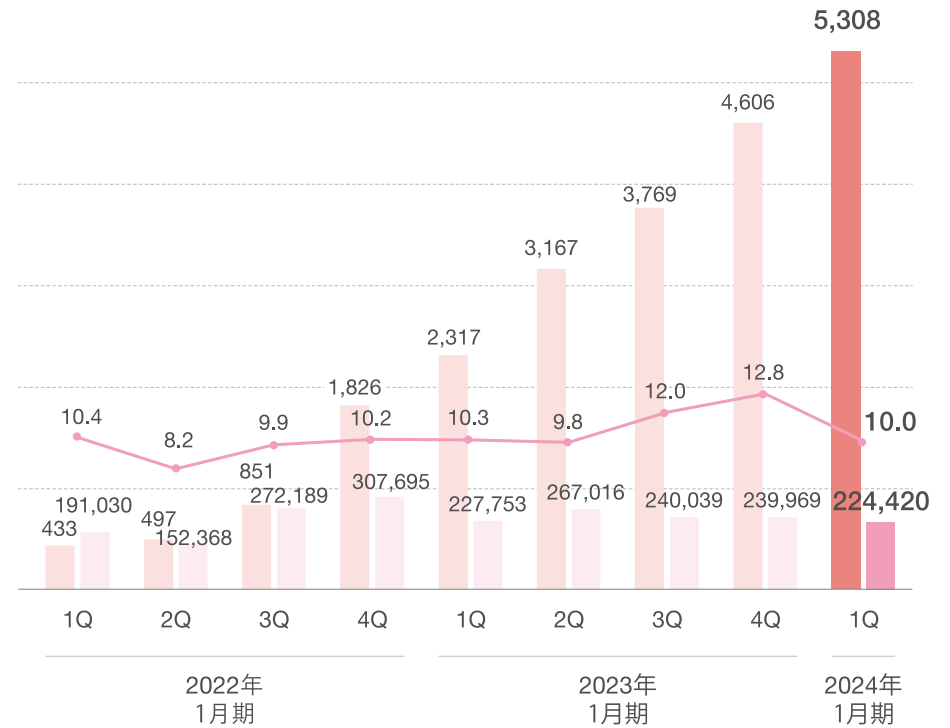
四半期推移

(百万円)



介護斡旋事業の状況

■ 紹介数 ■ 単価(¥) — 成約率(%)



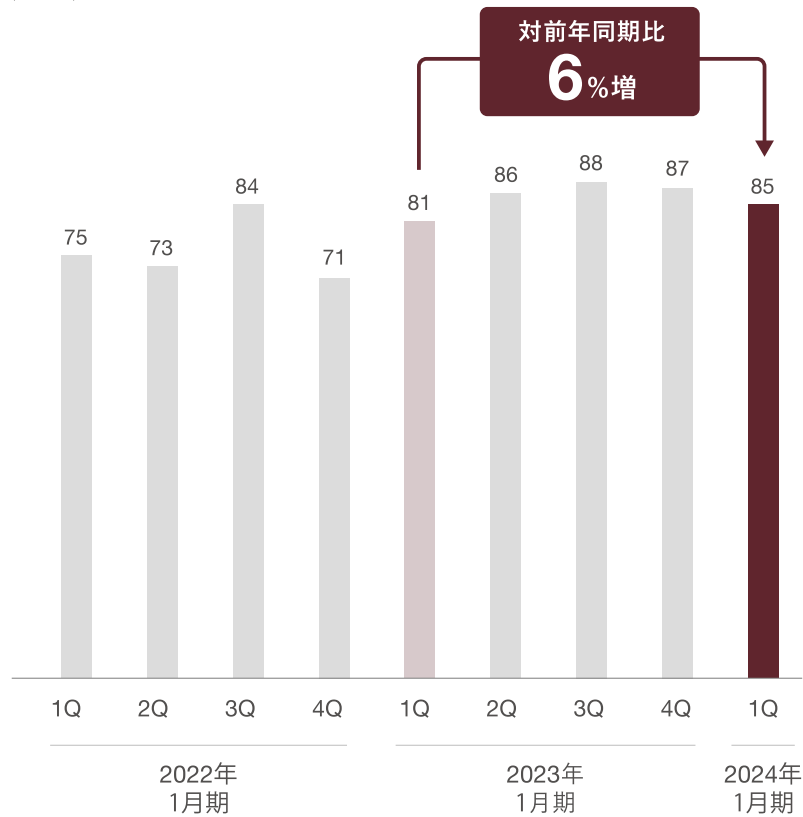
### 3 連結決算概要

## 仏壇事業 セグメント実績

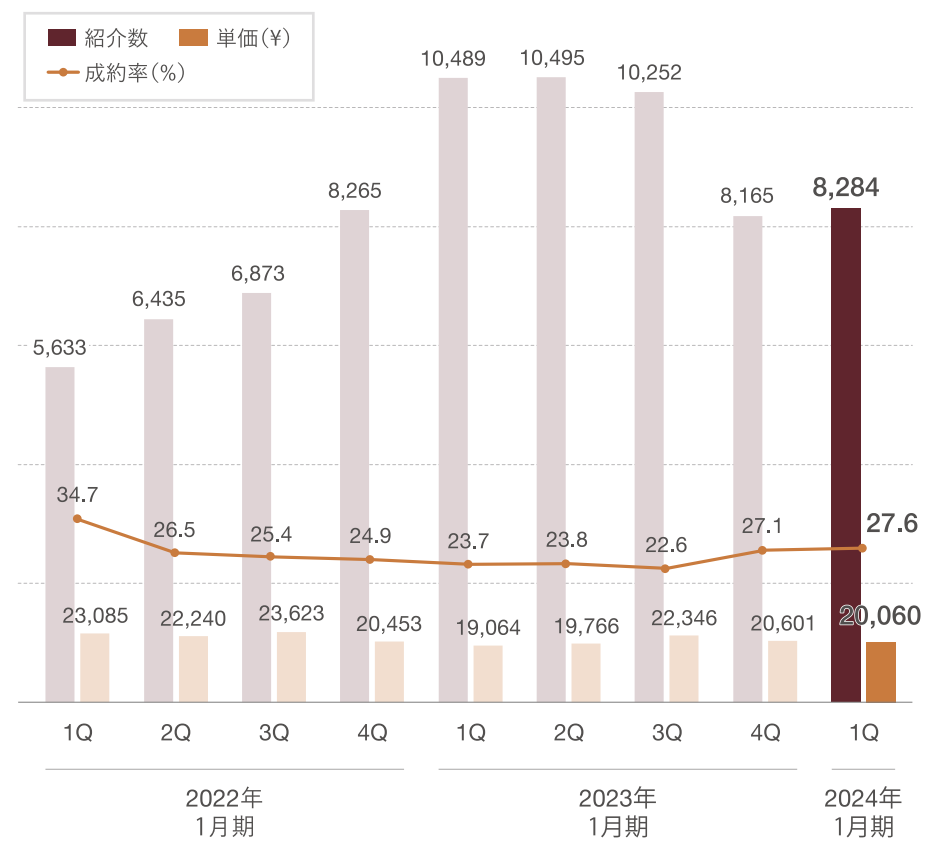


四半期推移

(百万円)



仏壇斡旋事業の状況



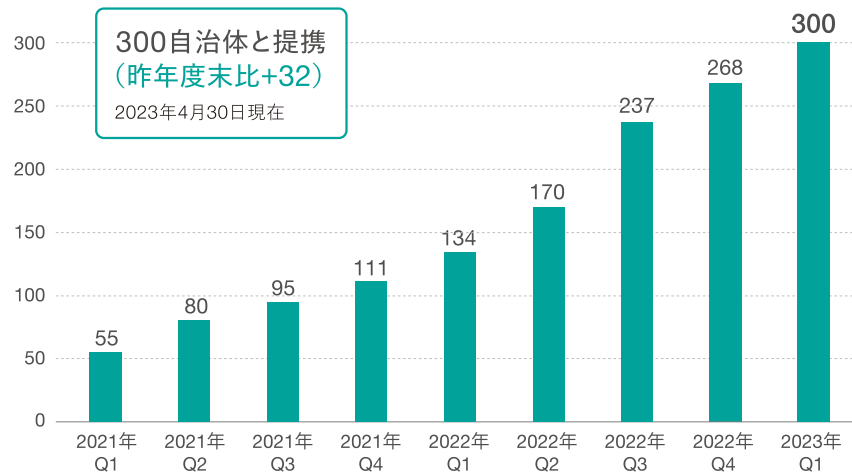


### 3 連結決算概要

## 官民協働事業 主要指標の推移と活動方針

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

提携自治体数推移



提携自治体  
人口カバー率  
**29.4%**

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。

### 官民協働事業は基盤の構築(STEP1)から事業の深化・多様化(STEP2)のフェーズへ

#### STEP1

##### 基盤の構築

##### ■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

#### STEP2

##### 事業の深化・多様化

##### ■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4月期 15自治体との提携協定締結済み

# 目次

---

1 会社概要

2 成長戦略

3 連結決算概要

**4 非財務情報**

# CEO清水より 2024年1月期 第1四半期のメッセージ

### 第1四半期の決算について

第1四半期の決算について発表させていただきました。売上高は前年同期比 25.1%増の13.54億円、営業利益は同 17.3%増の1.33億円となりました。例年第1四半期は売上や利益が小さいのですが、予想売上の30%増、営業利益の25.3%増に対して多少ビハインドしていることとなります。しかしながら、市場や競合環境、考えたことや大きな打ち手等に何ら変化はなく(というか、3ヶ月で大きく変わることは滅多にないのは当たり前ですが)、高齢社会の進展下での「終活インフラ」という大きなミッションを実現すべく仮説と検証をひたすら繰り返すのみです。そして短期的な細かな部分での打ち手については、良い点は残しつつ、改善すべき点は変えていくことを繰り返すわけですから、計画に向かってあるべき姿に向かっていくものと考えています。



### 事業戦略と全社戦略

さて、本稿では非財務情報として、決算短信や一般的な決算説明書では外部からは分かりにくい、だけど重要な情報をできるだけお伝えしようと考えております。今回、会社は目線や時間軸の異なる戦略が複数走っているということを書きます。この第1四半期中に取締役(一部社外取締役)と執行役員を交えた合宿を行いました。そこでの議論のテーマとしたことです。

冒頭のように、会社は計画に沿って四半期や今期の業績を実現するための短期的な打ち手や戦略を実行します。これはいわば事業戦略であり、当社では主に事業部長や執行役員が中心で担っています。さらにこれを積み上げた数年先までの中期経営計画というものが、これも当決算説明資料でもお示ししているものとなります。今

期の計画、中期経営計画は似たようなもので、現在の当社の事業環境や打ち手によって実現できるであろうと考える近い将来の計画であります。

こうした(時間軸が短めの)事業戦略のいっぽうで、わたしがやるべき最も重要な役割は、もっと長期の時間軸で当社をどのように成長させていこうかと妄想を膨らませ、未来の数字を仮置きし、そこから逆引きして今の打ち手を考える。これらの実現可能性や、優先順位等の議論を牽引し実行に結びつける…。こうしたことだと思っています(全社戦略)。

これを今回、中期経営計画に引っかけて長期妄想計画と名付けてみました。

今日から近い将来を考えるか、遠い将来から今日を考えるかという点で、今期・中期

## 4 非財務情報

# CEO清水より 2024年1月期 第1四半期のメッセージ

経営計画(事業戦略)と長期妄想計画(全社戦略)は似て非なるものであり、視点も時間軸も頭の使い方も全く異なります。そして、場合によってはコンフリクトを起こすこともあります。このことは結構重要なことで、異なる戦略が並立していることをマネジメントにかかわるメンバーがしっかり理解した上で議論を進め、組織能力を高めていこうと話しました。当社は安定的な経営を望んでいません。今日の業績のためにトップ以下全員が走っている会社なんてまっぴらごめんです。高齢社会の日本で、重要なインフラを作り上げ次の世代のために役立ちたいのです。こんなことをマネジメントのメンバーで議論していました。

この長期妄想計画については、次の機会際に少し詳しく説明させていただきますが、その手前の、なぜそうしたいかについて書いたものがありますので、今回はそちらをお読みください。ステークホルダーの皆さまにおかれましては、今後ともご指導やご支援を賜りますようお願い申し上げます。

### 終活インフラというミッションについて

(文体が変わりますがご容赦ください)

インフラとはインフラストラクチャーの略で、ウィキペディアによれば「下の (infra) 構造 (structure)」を指し、「下支えするもの」「下部構造」というのが語源らしい。そこからわたしたちは、社会や経済あるいは生活が拠って立つ基盤、といった意味合いで一般的に使っている。当社も超高齢社会の日本における「終活インフラ」の構築を企業の使命と考え、事業を行っているのだが、そこに向かう理由と背景について触れてみたい。以前にも書いた通り、わたしは縁があって児童養護施設と乳児院を運営する社会福祉法人の役員をやっている。そこは、さまざまな理由から親と一緒に生活することができない乳児や青少年(以下子どもたち)が共同で暮らす施設である。さて、彼らは経済的に困窮しているかと言えばそんなことはない。むしろ家族と暮らしながら経済的な困難に直面している人のほうが世の中には多いだろう。施設の子どもたちは、一般的な家

庭との差を感じさせない程度の生活はできるようになっていて、ある程度の年齢になればもちろんスマホだって所持している。かなり前の話だが、施設内の部屋に案内されたことがあった。部屋に置かれていたモノは結構充実していたし、机の上にはたくさんのレンタルビデオを借りた領収書が置かれていたりした。その光景は、当時のわたしが勝手に描いていたイメージから乖離していたので、拍子抜けした記憶がある。

このように施設で暮らす子どもたちは、経済的な基盤(インフラ)が確保されていないわけではない。そうではなく、問題は親から受ける愛情とか、守られているという安心感といったような、いわば精神的な基盤(インフラ)が十分に提供されていないことだと、その時初めて思い至った。前者は国や地方自治体、あるいは寄付によって賄うことができる。

いっぽう後者については、いくら職員の人たちが頑張ったところで補いきれない限界があり、ここが難しいのだ。トラブルを起こす青少年が存在したり、大学進学率が低かったりといった問題も、(多くの人がそういう印象を持っているのかもしれないが)遺伝が理由ではない。多くは人の成長に必要な精神的な基盤(インフラ)が提供されなかったことに起因するのだ。(これらは全てについて当てはまると言っているわけではない。あくまで一般論として聞いてほしい)。余談だが「お父さん、お母さん、育ててくれてありがとう」なんてシーンが人生の中であったりするが、これはその実、精神的な基盤(インフラ)を提供してくれて感謝ってこと。親が提供してくれた土地の上に、自らの人生という建物を建てているわけで、地盤が緩んでいけばしっかりした建物は建てられない。だから親に対して感謝、崇敬の念を抱くことは、多くの人が逆の立場になることから、とても重要なことなのだ。

ということで、ここでは人の成長にとってインフラが大切ってことを指摘してみた。

会社も同じことが言える。わたしたちの会社も順調に成長してきたけれども、自分たち

## 4 非財務情報

# CEO清水より 2024年1月期 第1四半期のメッセージ

の努力だけでそうなったわけではない。この国には経済、社会基盤(インフラ)があって、それを享受しながら成長しているのである。偉そうに自分たちの所業だと思っ  
てはいけないのだ。例えば紛争が絶えないスーダン、ウクライナ、ミャンマーなどなど世界にはこうした基盤(インフラ)が提供されていない国や地域はたくさんある。会社の成長も、豊かな社会基盤(インフラ)があってこそ実現できるものなのである。

親が子に対して成長に必要な基盤(インフラ)を提供してくれるのと同様に、会社は国の豊かな経済・社会基盤(インフラ)を背景に成長することができるわけだが、次に考えるべきことは、これらを築いてくれたのは誰ってことだ。それは、一言でまとめてしまえば、親や祖父の世代を含めたわたしたち先輩方とすることができるだろう。その過程では多くの犠牲もあったはずで、そうして築かれた基盤(インフラ)を享受して会社の成長が成り立っているのだ。そこまで考えれば、わたしたちがやるべき役割が見えてくる。次の世代のための基盤(インフラ)づくりに貢献することだ。

わたしたちの会社がミッションとして「終活インフラ」を標榜するのは、こうした考えが背景にある。先輩たちの築いてくれた基盤(インフラ)おかげで成長できているのだから、後輩たちのために基盤(インフラ)を築くことは義務ですらある。こうした考えのもとで仕事ができることはとても幸せなことで、親や社会に感謝するとともに、従業員や顧客、そして株主などさまざまなステークホルダーと力を合わせて、日本の社会に絶対必要な「終活インフラ」を実現したいと考えている。

ますます高齢社会は進展するしニーズは途方もなく大きい。そう考えると現在地点は、山の合一目あたり、頂上が近づくと次の山登ろうってことになるので、わたしの役目はそのあたりまでかな。そこまでは必ず実現します。

## 4 非財務情報

# 当社が担う社会的責任とESG及びSDGs取り組みについて

領域	項目	内容	SDGs
E	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へ対応、開示及びScope3のシナリオ分析まで計画、2025年1月期にScope3の開示検討中	
E	—	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つの視点で開示検討中	
S	ピープルマネジメント	毎年の従業員アンケート実施、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	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・場所にとらわれない働き方を推進	 
S	ダイバーシティ関連	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	Well-being、ダイバーシティ	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、諸規定を変更	  
G	独立社外取締役の活用	取締役7名、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	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	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	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	

## 免責事項

---

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。