

2020年1月期

決算説明資料

株式会社 鎌倉新書 (6184)

2020年3月12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 **3,263** 百万円 YoY + 30.3%
営業利益 **800** 百万円 YoY + 7.5%

売上・営業利益 共に過去最高を記録

Topics

- 第3四半期に引き続き、お墓事業・葬祭事業が好調に推移し、年間最高売上額を更新。
- 新規事業の「いい相続」が当初予想を大幅に上回る速度で成長を続け、売上1億円を突破。
- [※]LTV 最大化のための体制構築に向け、クロスセル強化施策の一環であるSalesforce運用は順調に進捗。
- 今後の採用・投資を見越し、2020年1月よりオフィススペースを従前の3倍に拡大。

※LTV (Life Time Value : 顧客生涯価値)

2020年1月期 決算概要

対前年同期比で売上、営業利益ともに増加しました。

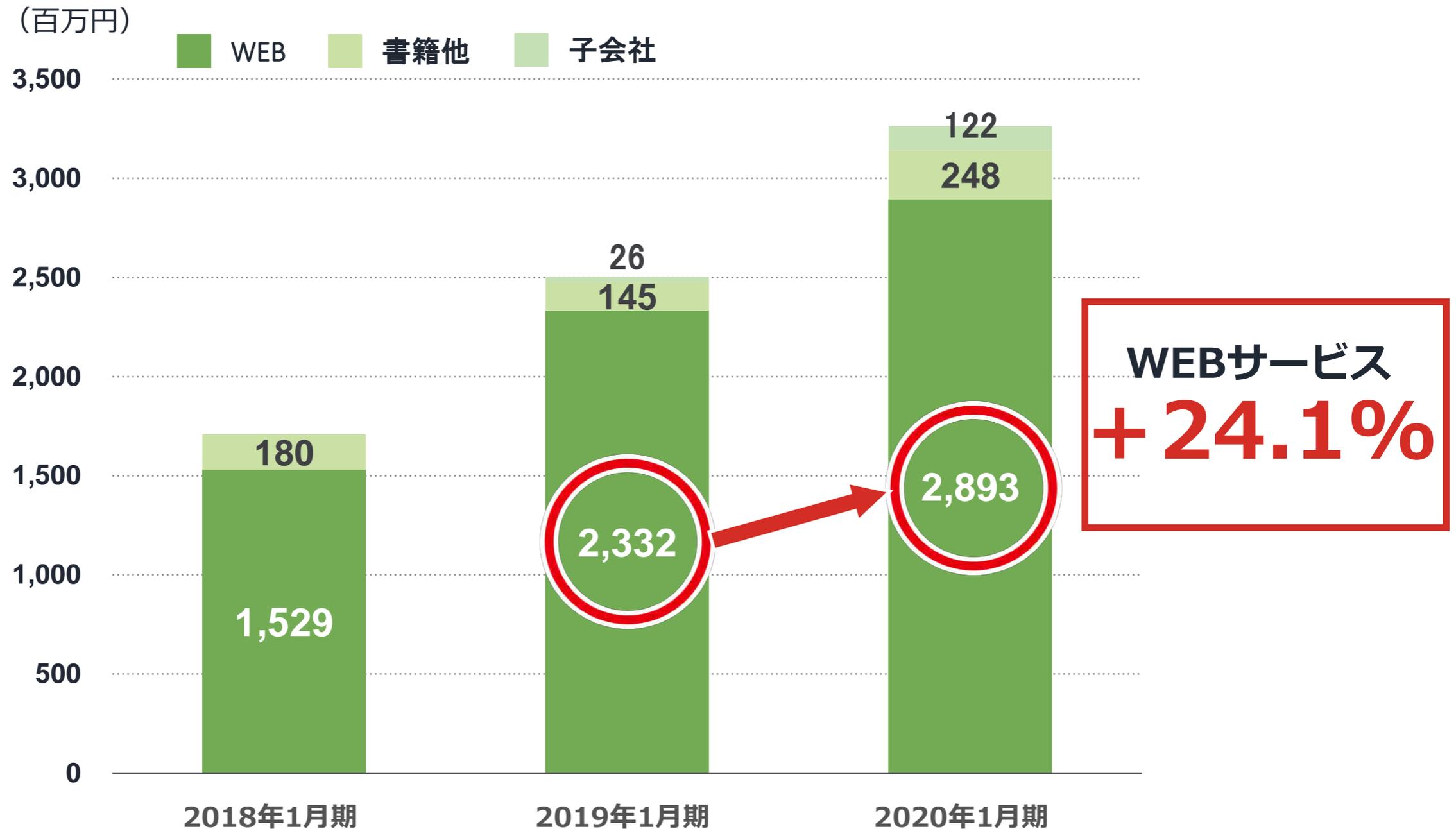
単位：百万円	2019年1月期 実績	2020年1月期 実績	増減額	前年同期比
売上高	2,503	3,263	+760	+30.3%
営業利益	744	800	+56	+7.5%
経常利益	728	794	+66	+9.1%
親会社当期純利益	415	638	+223	+53.9%
営業利益率	29.7%	24.5%	▲5.2pt	-

(単体営業利益率)

26.4%

売上の内訳

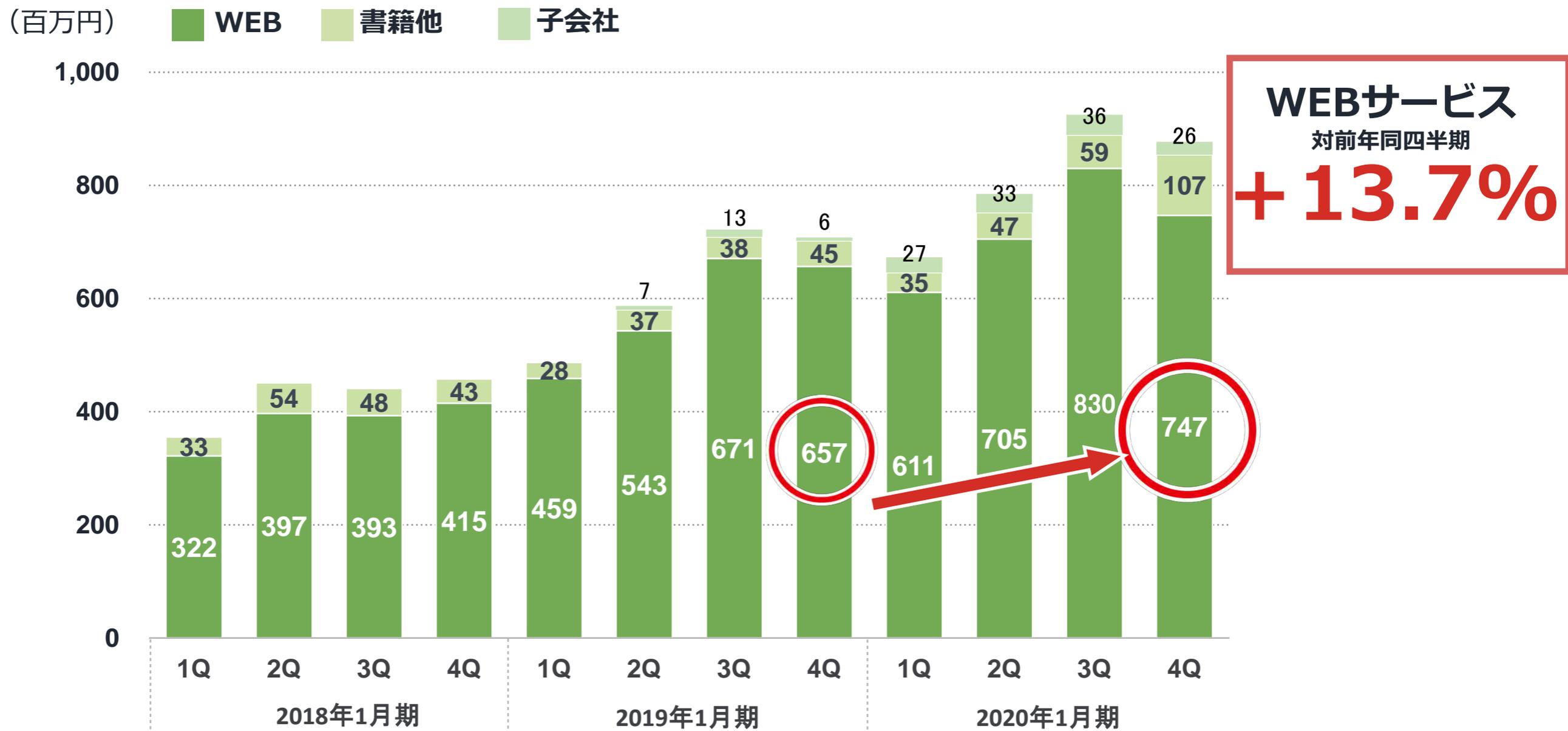
前期同様、今期もWEBサービスが**+24.1%**と堅調に伸長しております。



※WEBはWEBサービスの収益を表示しています。

売上の内訳 四半期推移

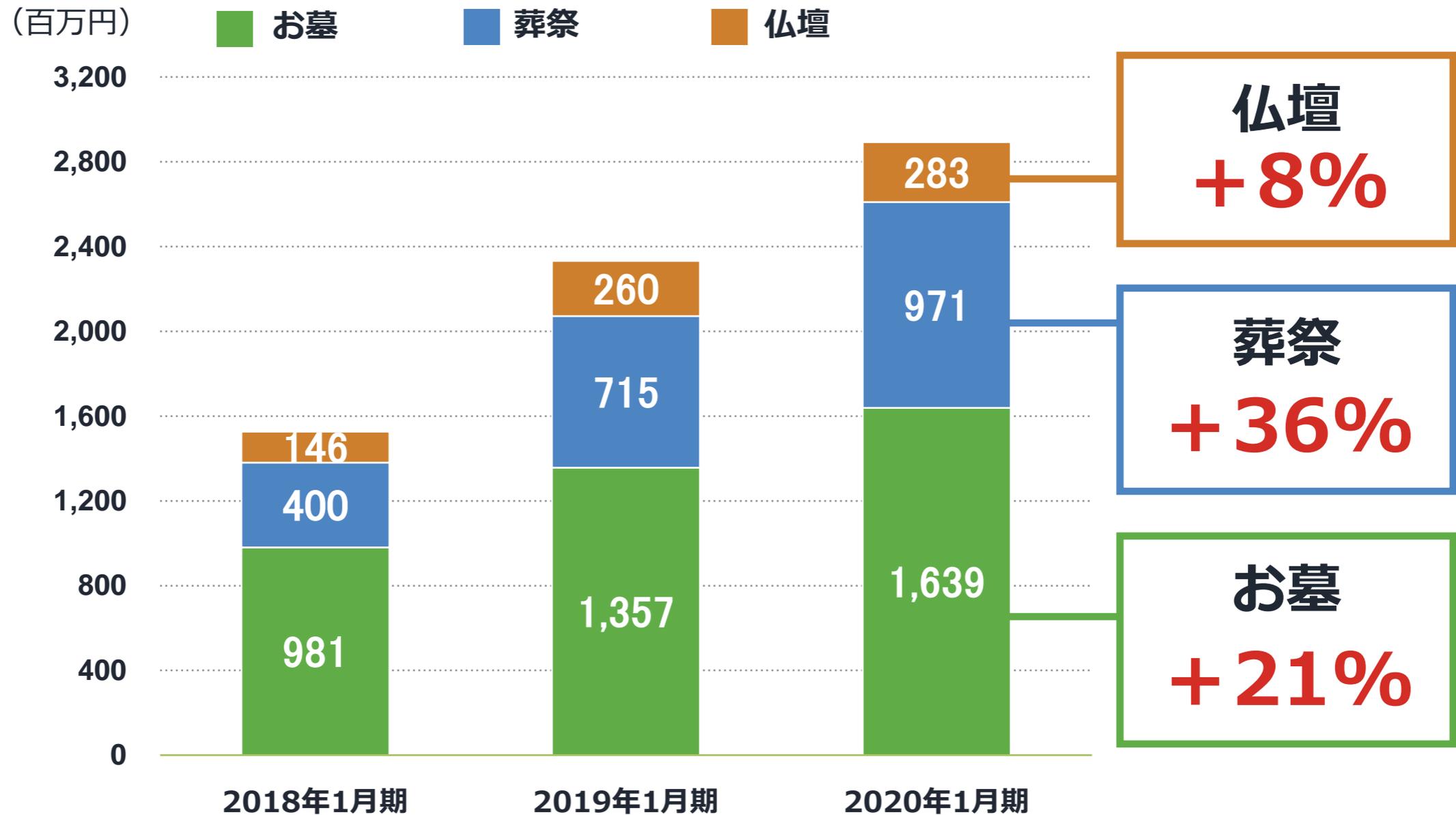
WEBサービスが伸長し、YoY **+13.7%** となりました。



※WEBはWEBサービスの収益を表示しています。

WEBサービスの内訳

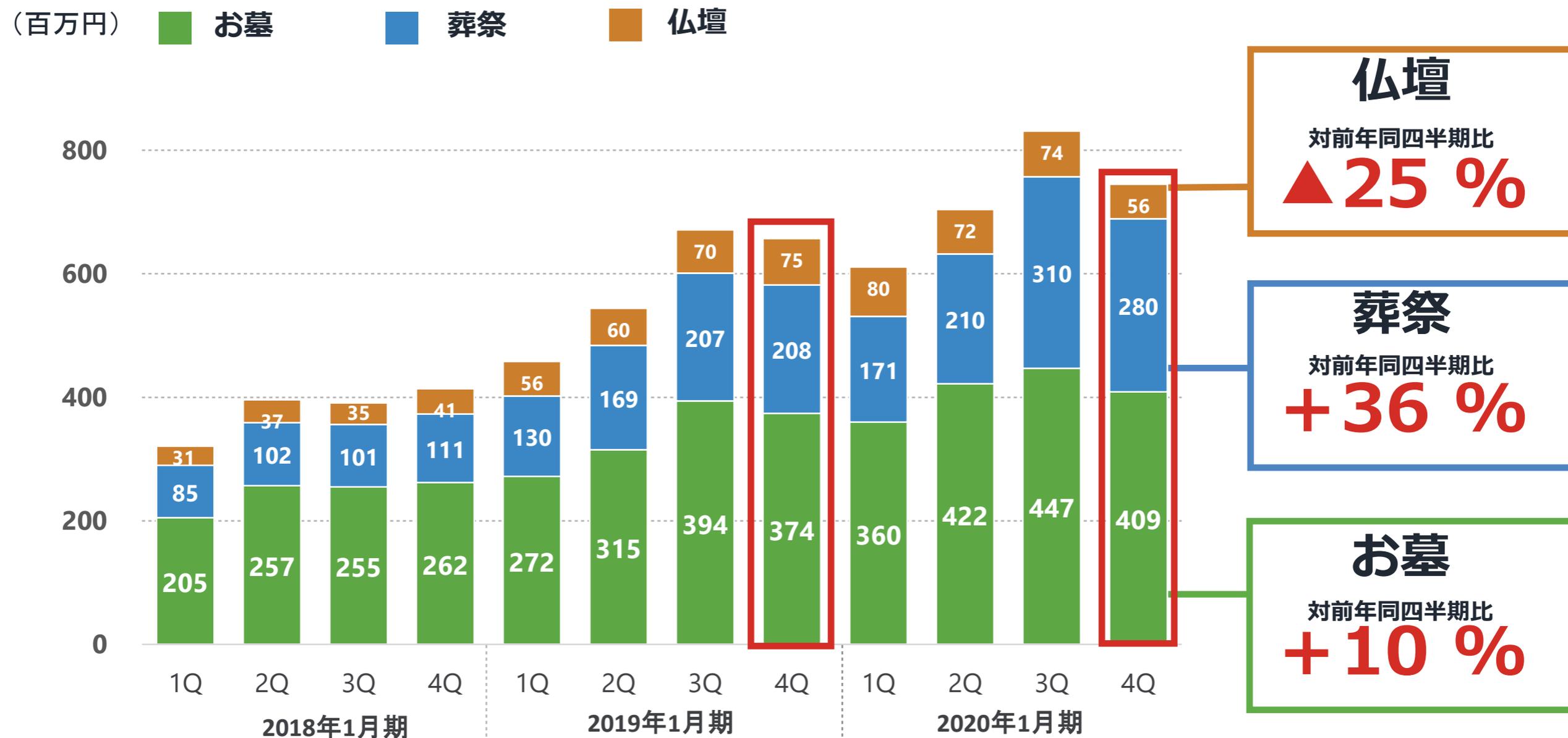
全てのサービスで過去最高売上額を更新しました。



※各事業のWEBサービスによる売上の内訳を表示しています。

売上の内訳 四半期推移

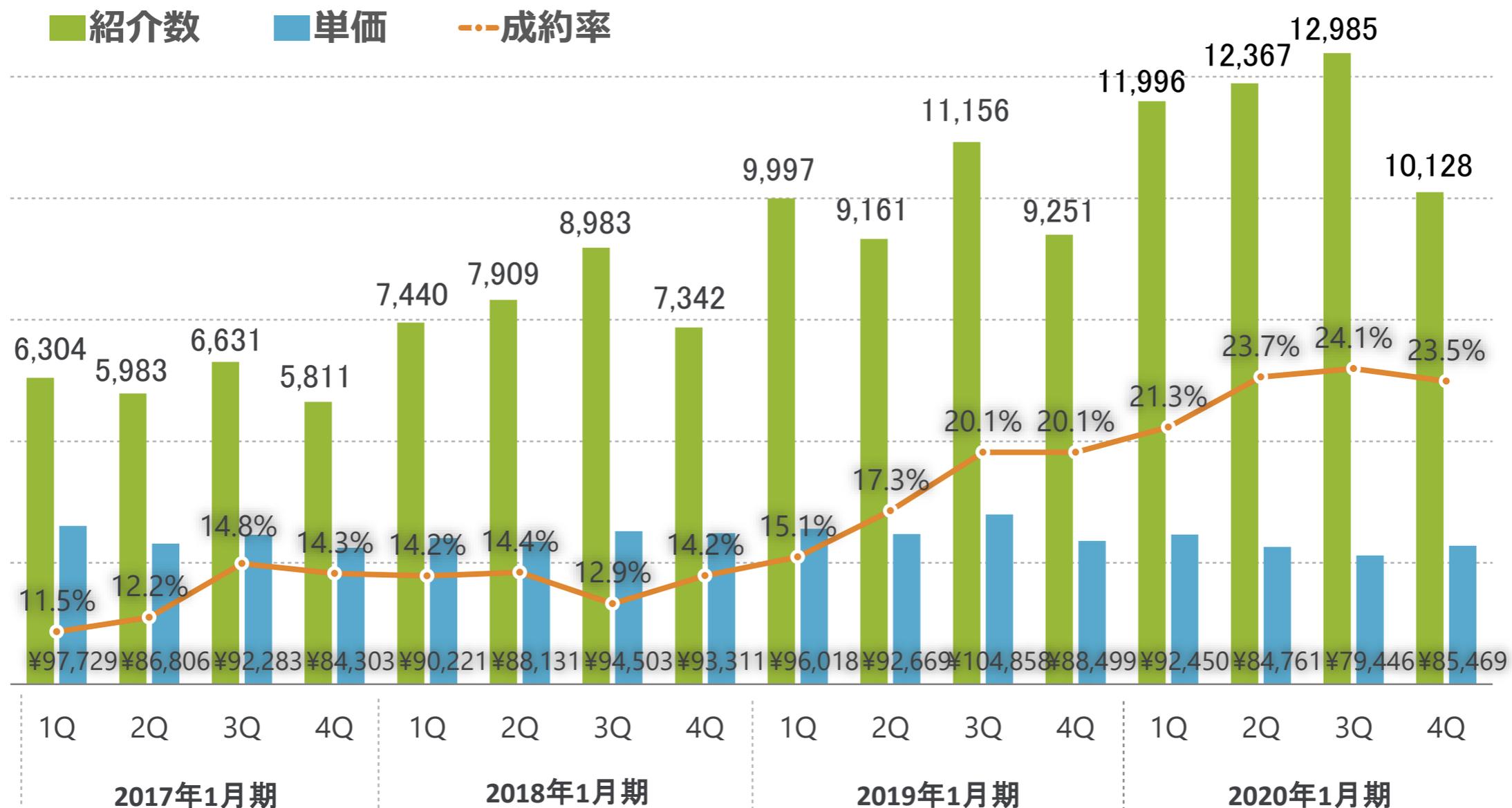
特に葬祭事業・お墓事業は堅調に成長することが出来ました。



※各事業のWEBサービスによる売上の内訳を表示しています。

LE事業1部（お墓事業）の状況

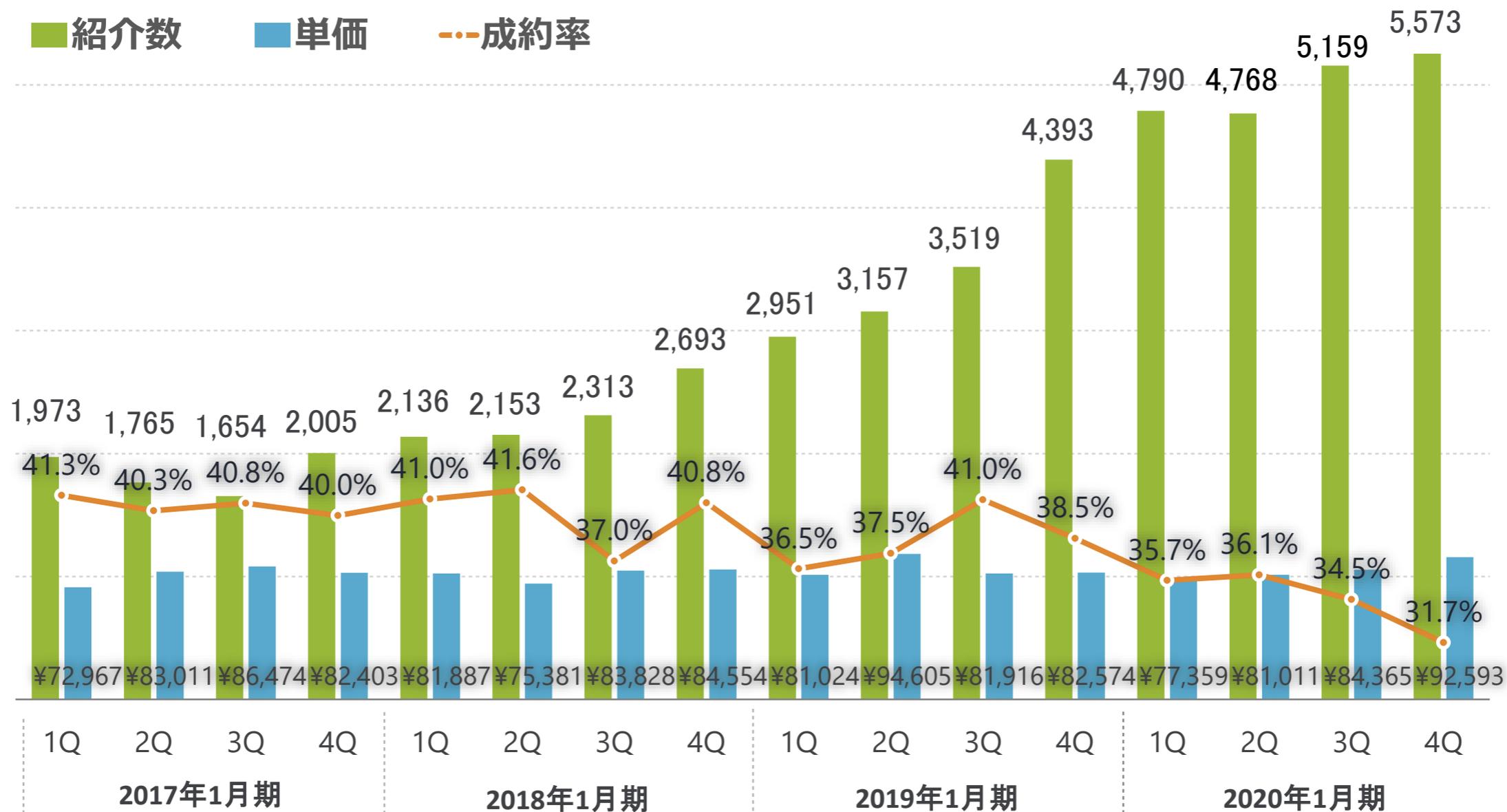
高い成約率を維持することが出来、売上を伸ばすことが出来ました。



※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ます。
 ※日程の都合上、一部計測が完了していないものがあります。

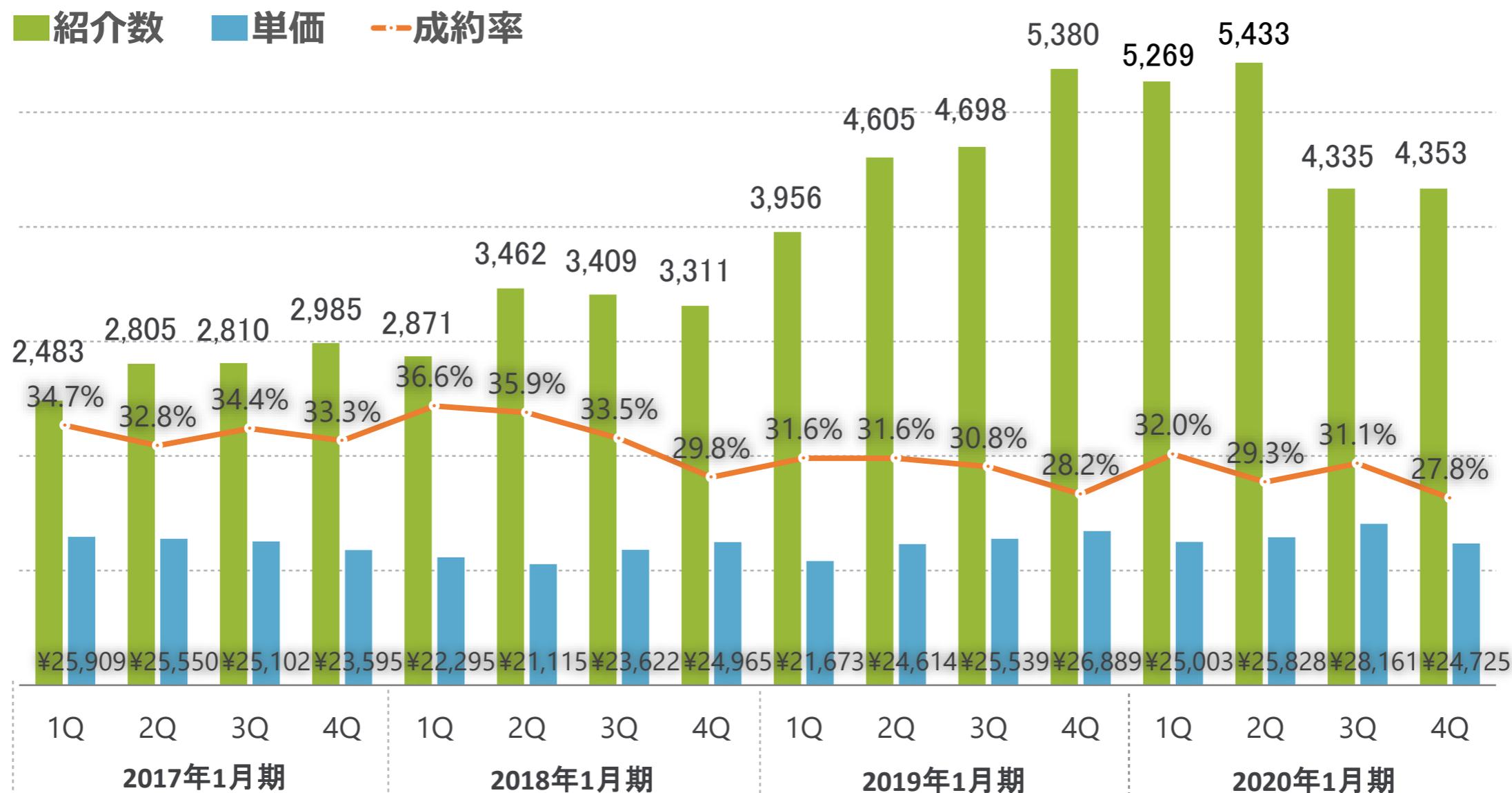
LE事業2部（葬祭事業）の状況

対前年四半期比**27%**増加し、過去最高紹介数を更新しました。



LE事業3部（仏壇事業）の状況

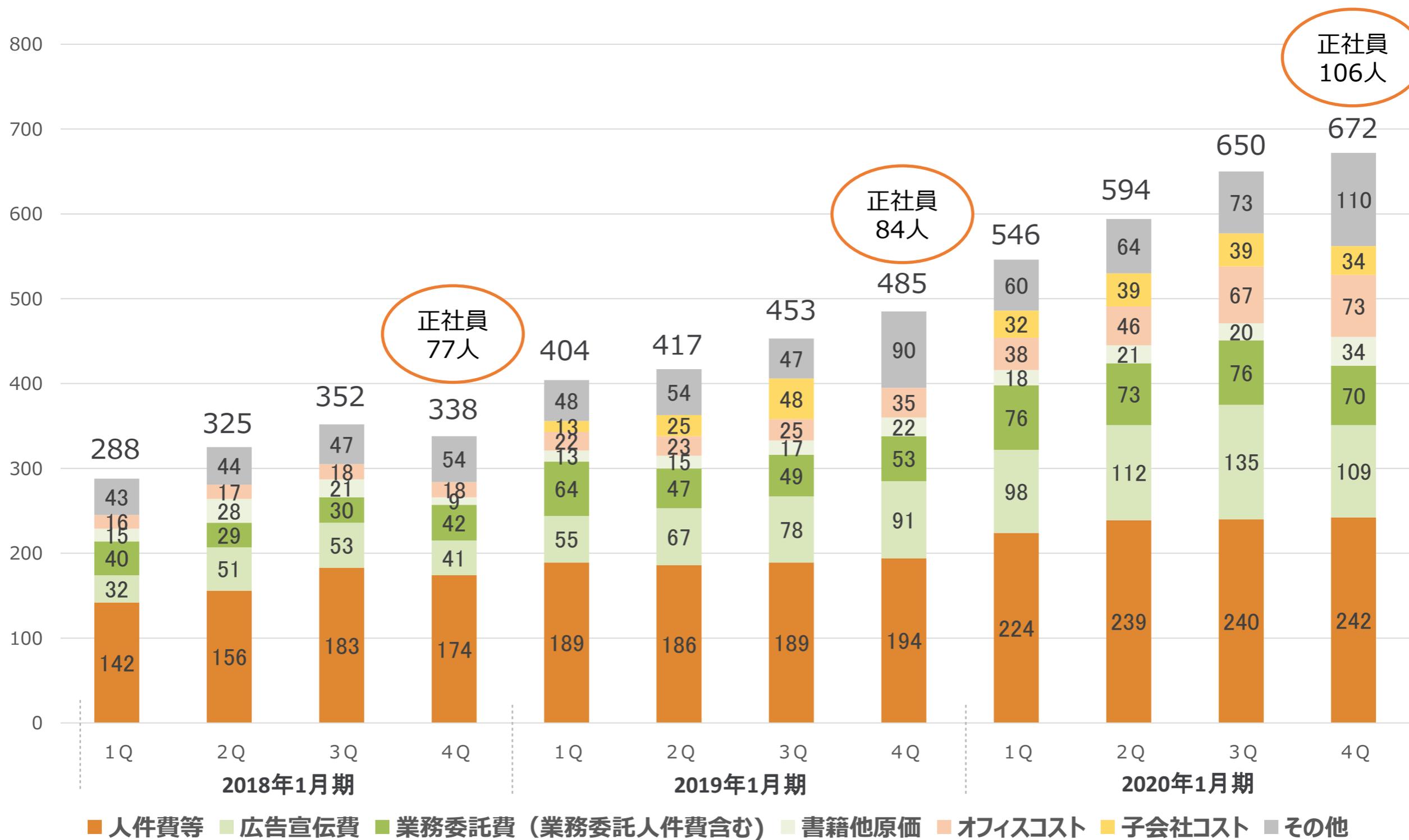
対前年四半期比**19%**の減少となりました。



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

費用の推移

広告宣伝費、新オフィス移転でオフィスコストが増加していますが、採用コストはリファラル（従業員からの紹介）による採用が多いため、採用が成功しているものの、大きく増加はしていません。



貸借対照表

新オフィスの敷金等で固定資産が増加しております。

単位:百万円	2019年1月末	2020年1月末	前期比
流動資産	2,733	3,126	114.4%
うち現金及び預金	2,062	2,192	106.3%
固定資産	306	758	247.7%
総資産	3,040	3,884	127.8%
流動負債	415	342	82.5%
固定負債	10	30	282.8%
純資産	2,614	3,511	134.4%
うち資本金	792	977	123.2%
自己資本比率	85.6%	90.0%	+4.0pt

今期予想との差異

計画に対し、しっかりとコントロールを行うことで、利益達成することが出来ました。
また、投資有価証券の売却益また評価損を加味した特別損益を反映しております。

単位：百万円	2020年1月期 通期予想	2020年1月期 実績	今期予想 との差異
売上高	3,360	3,263	▲97
営業利益	800	800	+0
経常利益	790	794	+4
当期純利益	585	638	+53
営業利益率	23.8%	24.5%	+0.7pt

(単体営業利益率)

26.4%

「今後の成長への投資」と「株主の皆様への還元」の両方に鑑み、配当を継続していきます。今期は、1株当たり配当案を「3円」とすることを決議いたしました。



2 今期・来期以降の計画

ますます進展する高齢化の状況と将来

総人口に占める65歳以上人口の割合（高齢化率）は27.7%、2040年には36%を超える見込みです。また、高齢者のみの世帯は年々増加しており、様々な社会課題に直面しております。

私たちは、この超高齢化社会から生まれるさまざまな課題を解決していく企業でありたいと考えています。

図1-1-2 高齢化の推移と将来推計

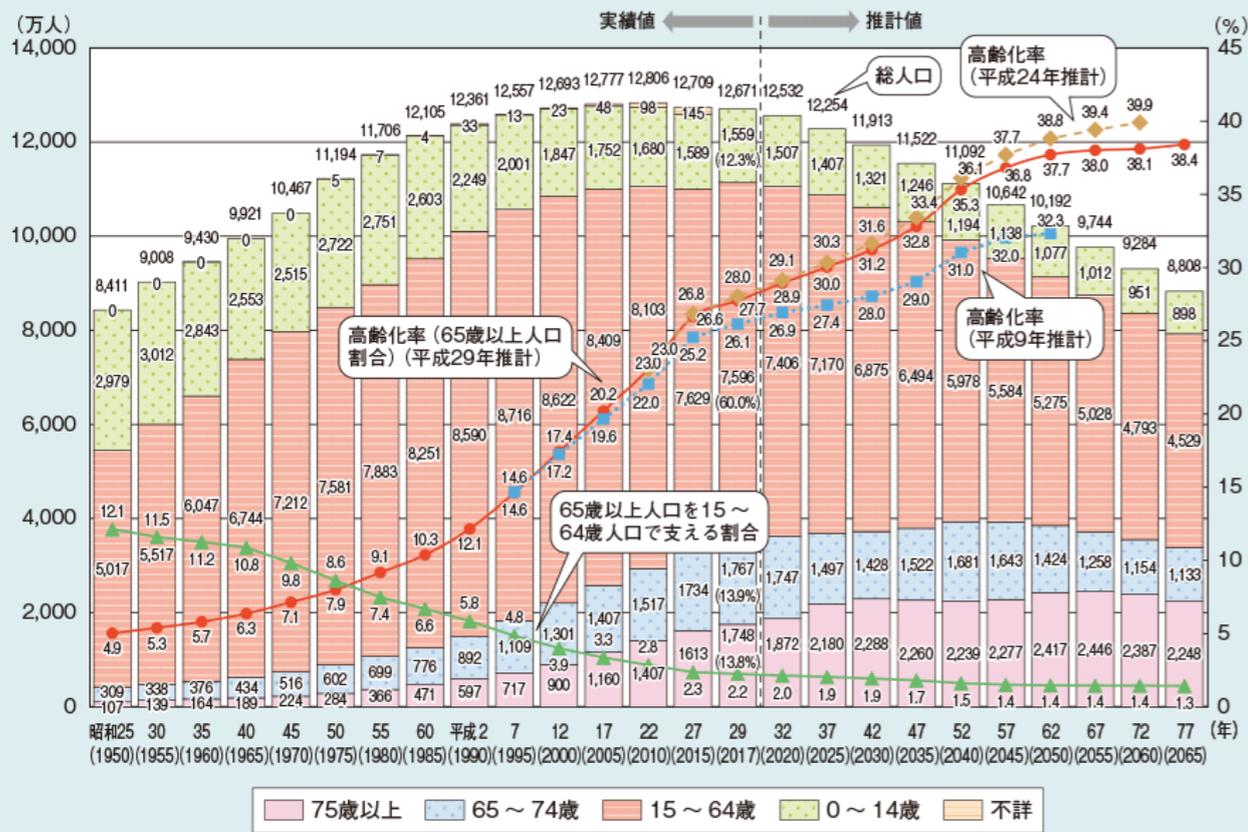
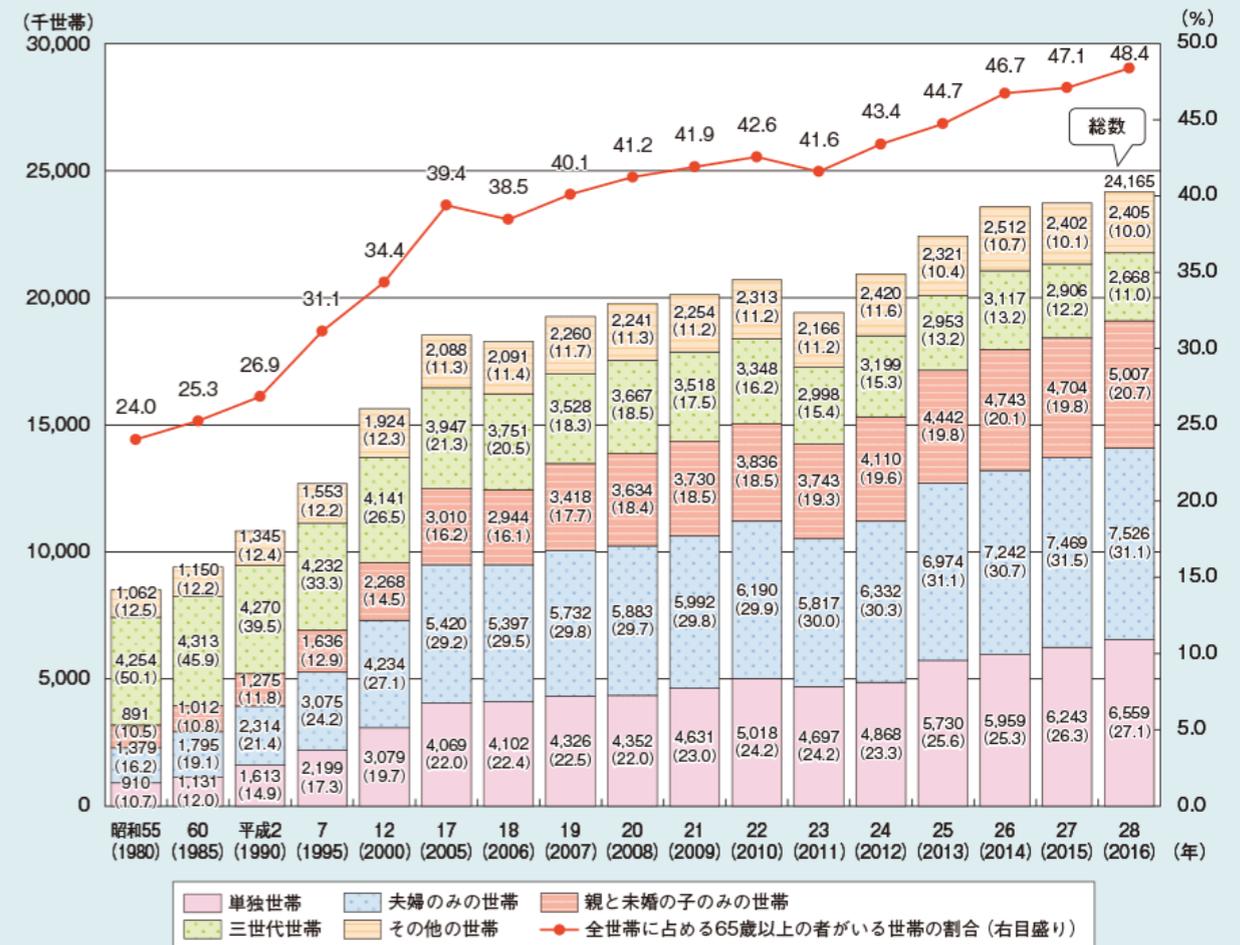


図1-1-6 65歳以上の者のいる世帯数及び構成割合（世帯構造別）と全世帯に占める65歳以上の者がいる割合



令和元年版高齢社会白書より転載

左図: https://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2019/html/gaiyou/s1_1.html

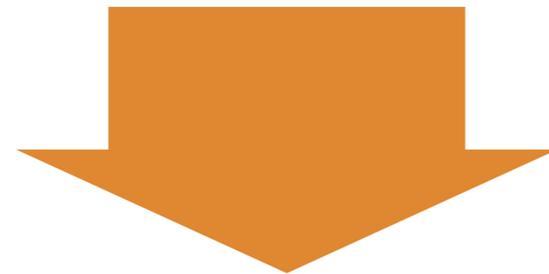
右図: https://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2019/html/zenbun/s1_1_3.html

**ますます進展する高齢社会の中で、
高齢者とその家族の、やりたいこと、やっておきたい
こと、やらなくてはならないこと の
お手伝いをすることで、人生や人のつながりに対する
感謝の気持ちを極大化します。**

**そのことが、高齢者市場の活性化を生み出すとともに、
若い人たちに明るい未来を感じていただける、ことに
つながっていくものと信じています。**

これまで

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



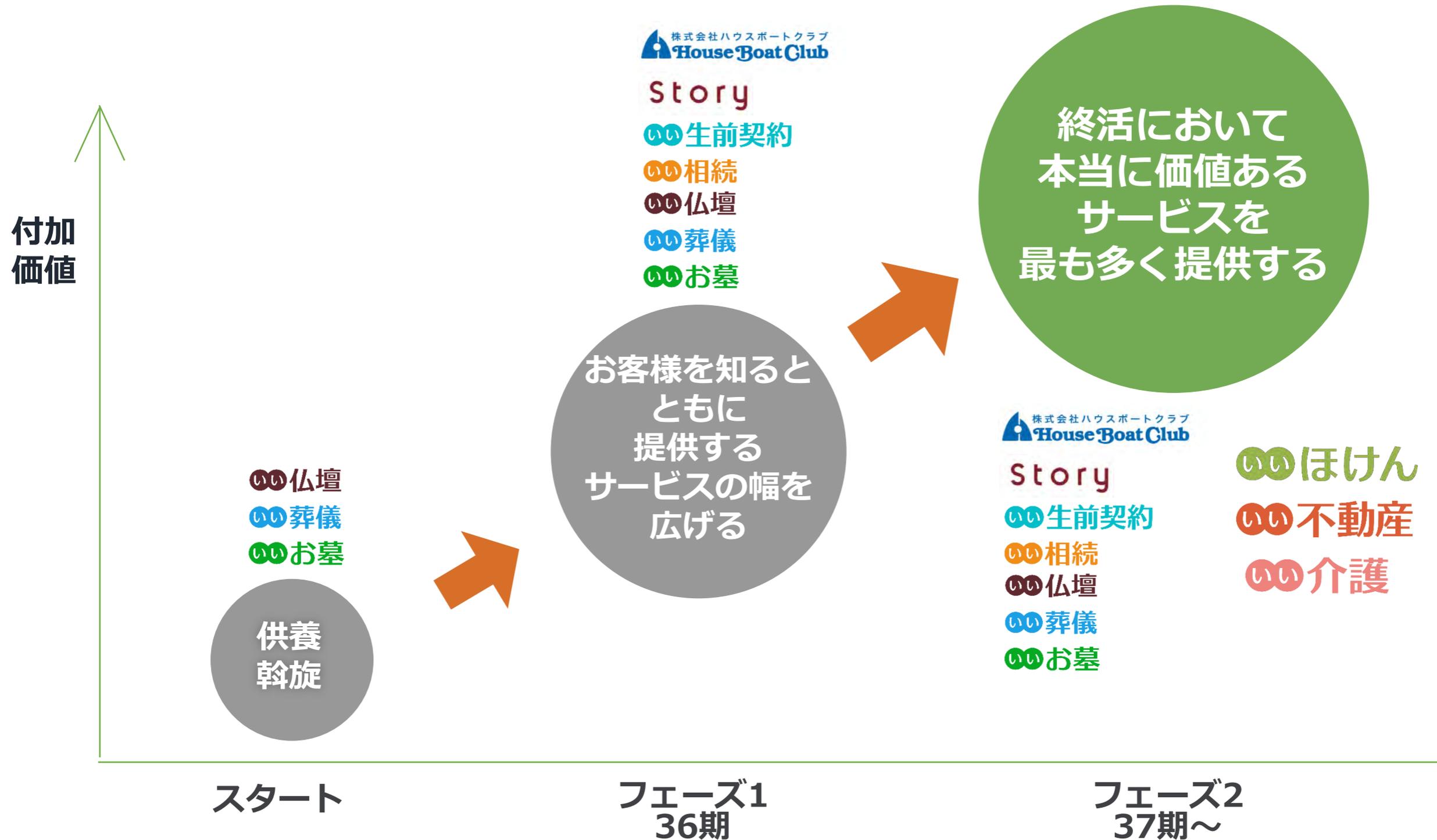
これから

※終活において、
高齢者とその家族が必要としていることを誰よりも深く理解し、彼らが「やりたいこと」「やるべきと感じていること」そして「困っていること」に、
耳を傾け、寄り添い、一緒に解決するサービス

※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」と定義しています。

鎌倉新書が歩んでいく道筋 ～ 徹底的なユーザー視点思考 ～

商品・サービスありき、という従来の企業とは一線を画し、あくまでもユーザーのニーズや課題・問題の解決、やりたいことの実現という、ユニークな立ち位置から事業を進めます。



新型コロナウイルスに関する影響について

今日、日本のみならず世界全体で新型コロナウイルスの影響により、経済活動が大きく停滞しております。

当社は、現時点で想定される影響を今期計画数値に織り込んでおります。

具体的な影響としましては、下記の通りになります。

- お墓事業における見学数の減少やそれに伴う成約件数の減少、取引先の物流の影響からの納品の遅れによる販売数の減少
- 葬祭事業における葬儀規模の縮小における売上高の減少
- Story事業におけるお別れ会の延期やキャンセル
- 子会社の散骨事業における散骨の延期やキャンセル
- 終活に関するセミナーの延期やキャンセル

2021年1月期 計画

新規事業に積極的に投資を行っていくことで、サービス網を広げつつ、付加価値の高いサービスを構築し、企業価値の最大化を実現します。

単位：百万円	2019年1月期	2020年1月期	2021年 1月期計画	前年同期比
売上高	2,503	3,263	4,000	+22.6%
営業利益	744	800	510	▲36.3%
経常利益	728	794	510	▲35.8%
当期純利益	415	638	330	▲48.3%
営業利益率	29.7%	24.5%	12.9%	-

今期計画の内訳①

既存事業の足元は、新型コロナウイルスによるインパクトや単価の下落等、不透明な状態が続いていますが、この時期こそ本質的な課題にしっかりと向き合って利益を確保し、子会社を含めた中長期の成長に投資してまいります。

単位：百万円	2021年 1月期計画	鎌倉新書 単体	子会社	連結調整
売上高	4,000	3,840	160	-
営業利益	510	500	15	▲5
経常利益	510	500	15	▲5
当期純利益	330	325	10	▲5
営業利益率	12.8%	13.0%	9.4%	-

今期計画の内訳②

既存事業の利益を維持しつつ、昨期に事業化した相続事業と関連する新規サービス事業の売上を、6倍の約6億円まで成長を目指すと共に、中長期の成長を見据えた本質的な対策への投資を図ってまいります。

単位：百万円	2021年1月期 単体計画	既存事業	相続事業 (2019年1月期開始)	新規サービス 事業 (2020年1月期開始)
売上高	3,840	3,250	300	290
営業利益	500	745	0	▲245
経常利益	500	-	-	-
当期純利益	325	-	-	-

1 主力3事業

「お客様の利便性向上と不安解消」によりフォーカスし、高い顧客満足度を目指します

2 新サービス

相続を起点とした新サービスを着実に成長させ、新たな流入経路を獲得し、顧客が求める更なるサービスラインナップの充実に努めます

3 LTVの最大化

主力3事業と新サービスを顧客視点から情報を一元化し、顧客視点からの課題解決を徹底することで、クロスセルを増大させ、終活領域でオンリーワン企業になることを目指します

Net Promoter Score (NPS®) を導入し、「お客様の利便性向上と不安解消」によりフォーカスし、サービスの質を向上させます。

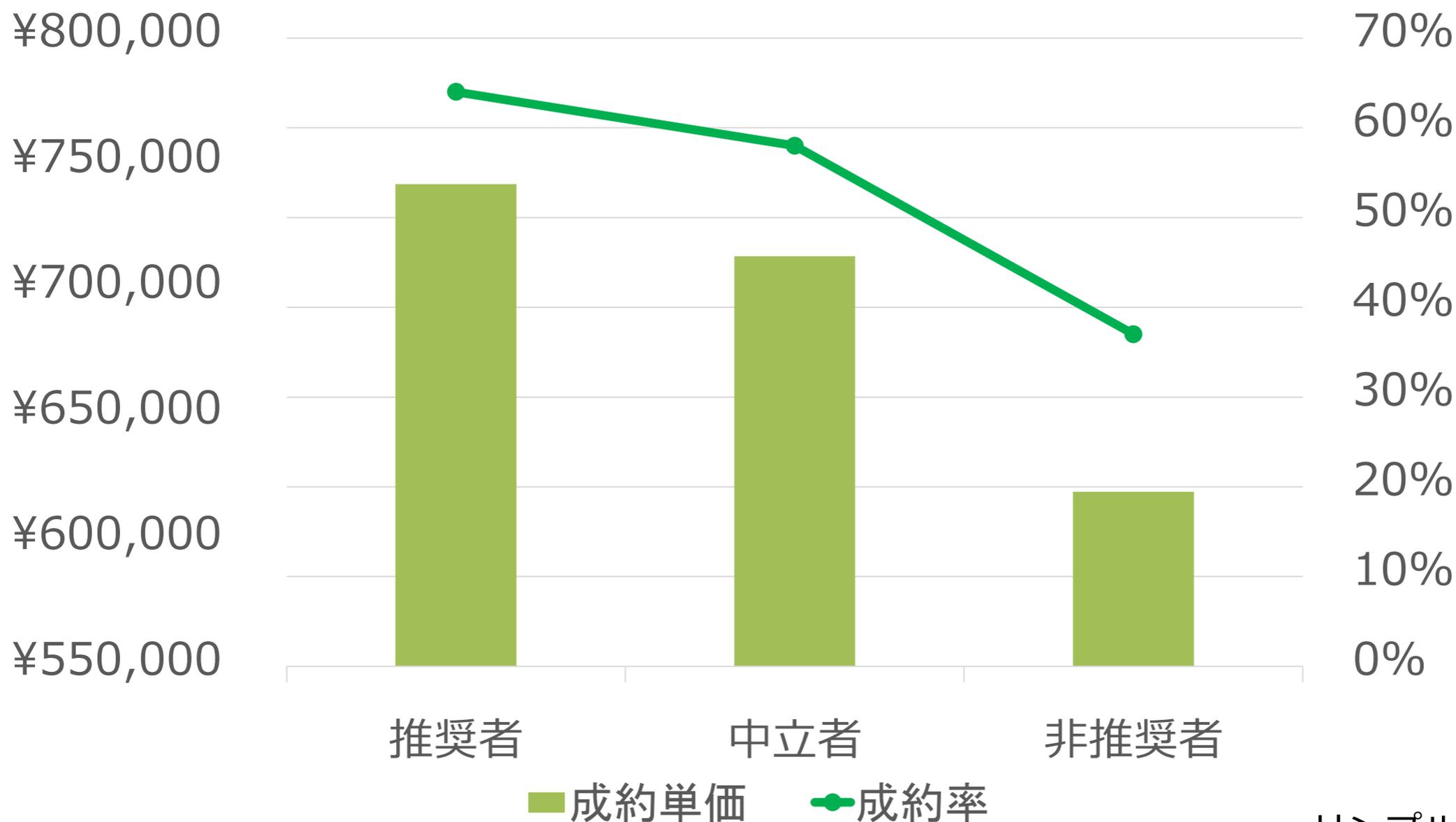
NPS = 顧客ロイヤルティを定量的に測る新指標

Q: この企業 (商品/サービス/ブランド) を友人や同僚に薦める可能性は、どのくらいありますか?



いいお墓でのNPS調査で、推奨者は非推奨者に比べて、圧倒的に成約単価、成約率が高い数値になっていることがわかりました。

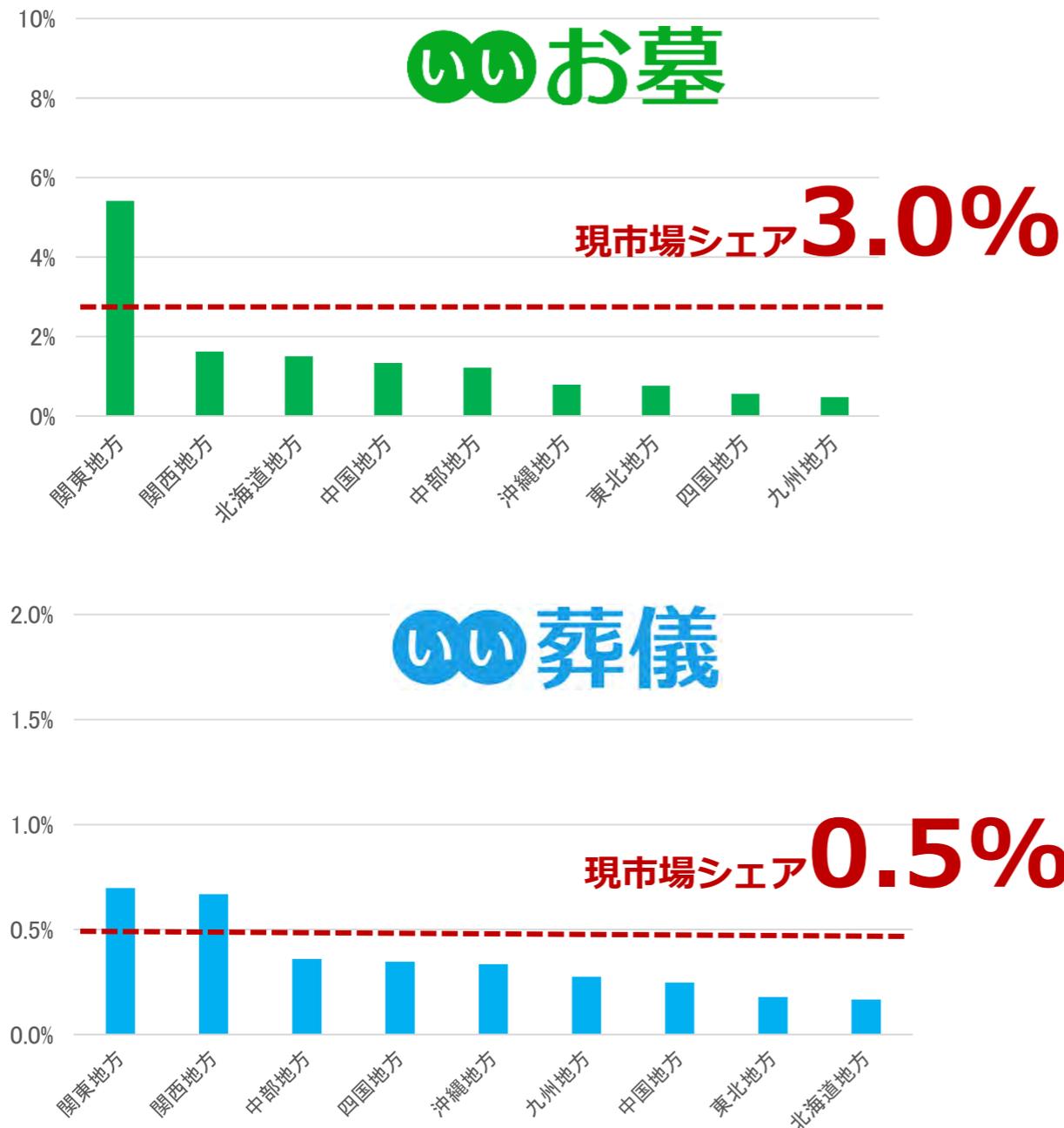
お客様視点・利便性向上を最優先の目標に掲げることで高い満足度を目指して参ります。



サンプル：374名

関東以外のエリアにおいては、まだまだ成長余地があります。エリア戦略に加え、事業者様へのコンサルティングを強化し、クロスセルを増加させます。

■ 各サービスの地域毎の市場シェア



■ 具体的な施策

① 地方の提携事業者数の拡大

- 横串機能として特別部署を設置

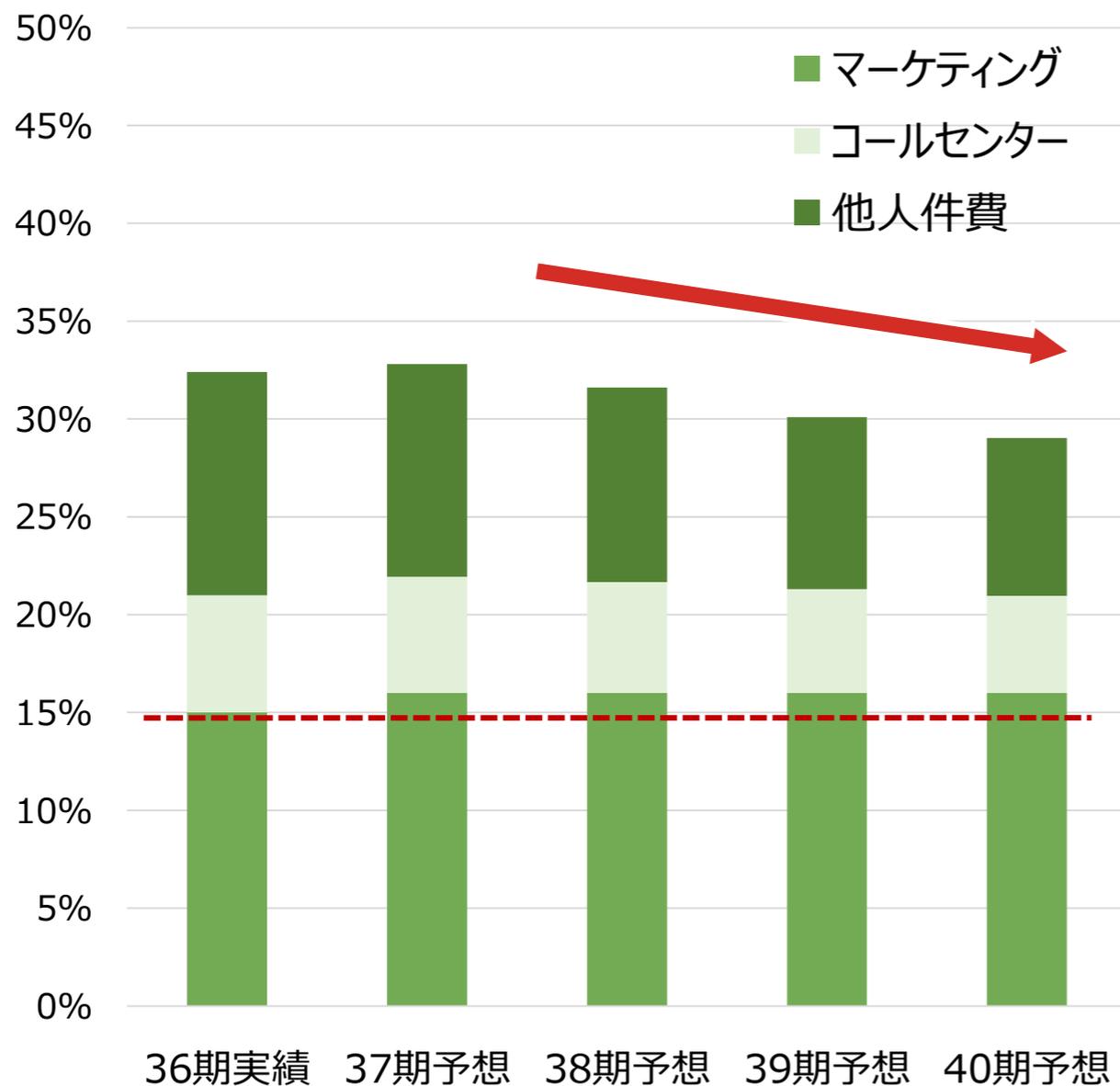
② 提携事業者様へのサポート強化

- 事業者様との対話を増やす
面談強化、勉強会、戦略共有会
- 販売支援ツールの提供
店舗カルテ、共同キャンペーン

③ 地方拠点を設置

単価下落、マーケティングコスト増、新型コロナウイルスの影響で、足元の利益率が当初想定以上に悪化しております。コールセンターを統一し、機能とナリッジを共有することで、より顧客満足度、生産性を高めて参ります。

■ コスト比率の予想



■ 具体的な施策

① 共通機能の集約による生産性向上

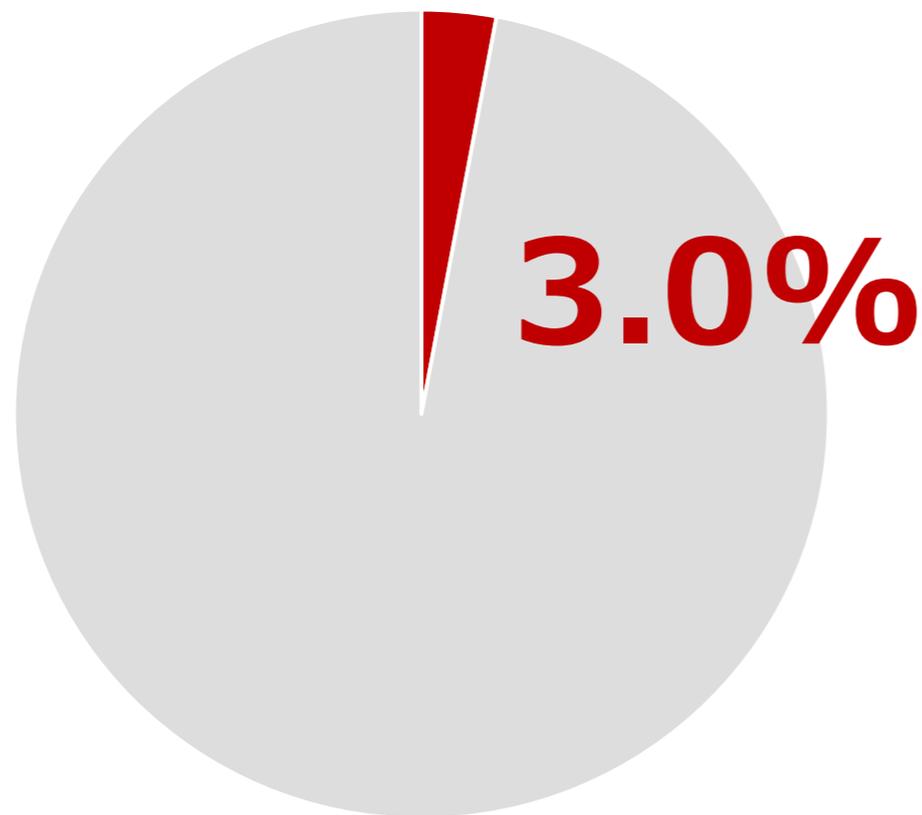
- 新規提携営業
- Webマーケティング
- お客様センター（受電/架電）

② お客様センターの生産性向上

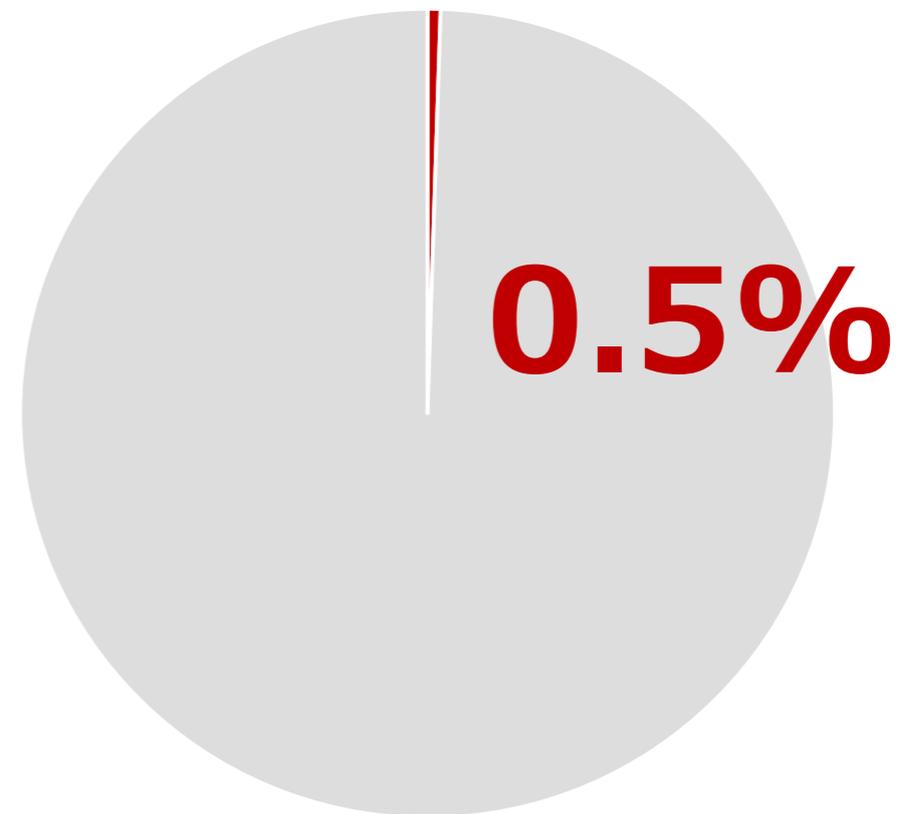
- サービス毎の繁忙期のズレを活用した多能工化
- **Sales Force**の導入に伴う業務プロセスの見直し
- MAツール、チャットの活用

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おります。

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)

新サービスは現在、主に下記左サービスを提供しており、昨年度は**1億円**の売上を達成することができました。今期はサービスラインナップを拡充させ、売上の拡大を図るとともに、更なる顧客満足度の向上に努めます。

－現在の主なサービス－



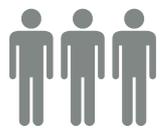
－可能性の高い将来サービス－



2 新サービス 新たな顧客流入の増大

既存サービスからの流入の他、新サービスのWEBから、またJPを含め、大手アライアンス、またセミナー等から、顧客流入を増大させます。

WEB



主力3事業 + 相続

新サービス

- 保険・遺品整理・戸籍収集etc.
- 不動産・生前整理etc.

New!!

オフライン



日本郵便等 アライアンス

New!!

セミナー

New!!



相続



遺言書



遺品整理



遺産分割協
議書



死後事務委
任



戸籍収集



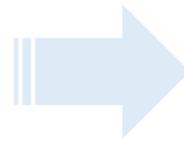
遺贈



生前贈与

3 主力3事業と新サービスを顧客視点から情報を一元化し、顧客視点からの課題解決を徹底することで、クロスセルを増大させ、終活領域でオンリーワン企業になることを目指します

2019年7月
クロスセル率
0.5%



2020年1月
クロスセル率
1.6%



ポテンシャル
クロスセル率
250%
(2.5サービス/人)

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)

②①のデータを元に、顧客に最適な複数のサービスを提供することが出来る体制の構築

コールセンター・コンサルタントのタッチポイントの情報を集約・整理し、当社独自の顧客情報のストック・管理を積み上げます。

顧客情報

名前: カマクラ タロウ様
 年齢: 60代 性別: 男性
 お住まい: 東京都世田谷区 職業: 会社員
 持ち家: 最寄: 二子玉川
 保有資産: 8,000万円
 ID: 12345ABC

家族

叔父: 本家は茨木
 母: 存命。歩行が不自由。同じ世田谷区に住居。
 父: 89歳。ご逝去。老人ホームで。
 次女
 長女
 妻: カマクラ様 (61歳。お勤め)
 長男
 長女

家族の相続

父の逝去に伴う相続。不動産は母親。金融資産はお母様と兄弟で按分。遺言書は無いが、事前に家族で相談済。

不動産	5,000万円	金融資産	8,000万円
-----	---------	------	---------

- ✓ 相続税申告: 必要
- ✓ 不動産登記: 母親へ変更。司法書士を手配
- ✓ 遺産分割協議書: 必要

相続の悩み
 二次相続が心配。実家を引き継いだ後に、どうするか？ また、父親の相続で兄弟間がしこりが残った。自分の子どもたちには迷惑をかけたくない。

供養
 父親に寄り添った葬儀で感謝している。49日後に仏壇やお墓の準備をしていきたい。母親がお参りできるお墓を見つけたい。

希望 / 要望
 父逝去に伴うご相談。お勤めで仕事が休めないで専門家への依頼したい。仏壇やお墓のことが心配で総合的に相談できる方にお預めしたい。

交渉経緯

7/10 お父様 逝去
 亡くなったので手配お願いします。(To:いい葬儀)
 お客様にあった葬儀社をご紹介します。

7/14-15 葬儀@○○斎場 **家族葬 98万円**
 手続きのこと。お困りではないですが、専門スタッフが手続きの相談を承ります。

7/21 無料相談
 相続税申告が必要です。口座が多数ありますので、手続きに時間がかかります。

7/21 いい相続 申込 **いい相続 68万円**
 そろそろ仏壇やお墓の準備をはじめましょう

8/5 仏壇・お墓購入 **仏壇 30万円 お墓 150万円**
 母の介護が必要になった。施設のことや実家のことを相談したい

9/5 介護・施設 決定 **介護 80万円 不動産 3,000万円**
 お客様にあった施設をご紹介します。お金はお実家の売却やローンを検討しましょう

3 LTVの最大化

②顧客に最適な複数のサービスを提供することが出来る体制の構築

①の顧客情報を元に、主力3事業と新サービス群から、顧客に最適な複数のサービスを提供することで、LTVの増大が可能になります。

WEB

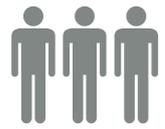


主力3事業

新サービス

- 相続・遺品整理・戸籍収集etc.
- 不動産・生前整理etc.

オフライン



JP等 大手アライアンス

セミナー



遺品整理



お墓



生前贈与



戸籍収集



遺言書



葬式



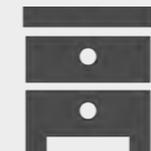
お別れ会



不動産



死後事務
委任



仏壇



遺産分割
協議書



相続



生前整理



遺贈



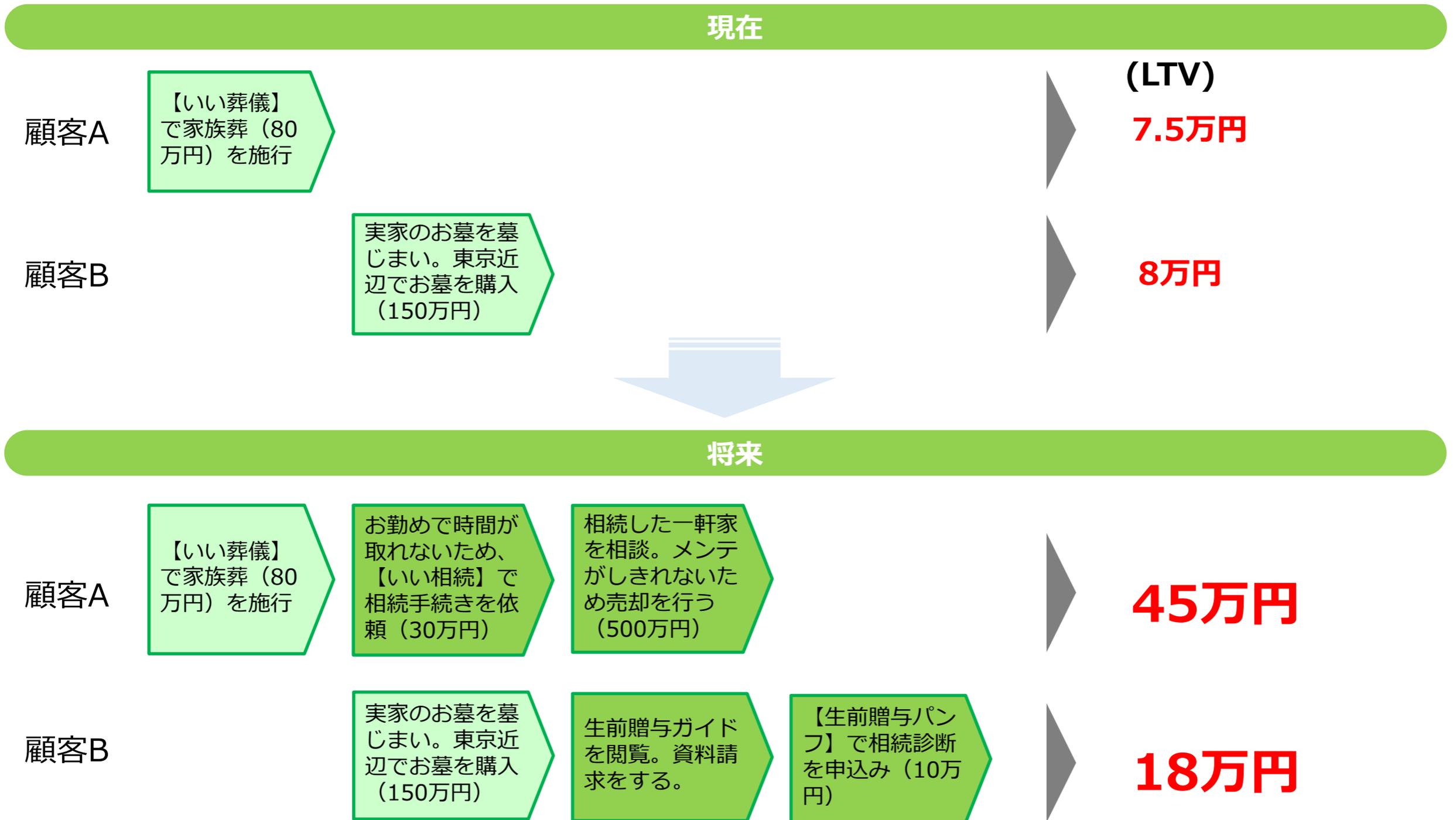
保険



写真整理

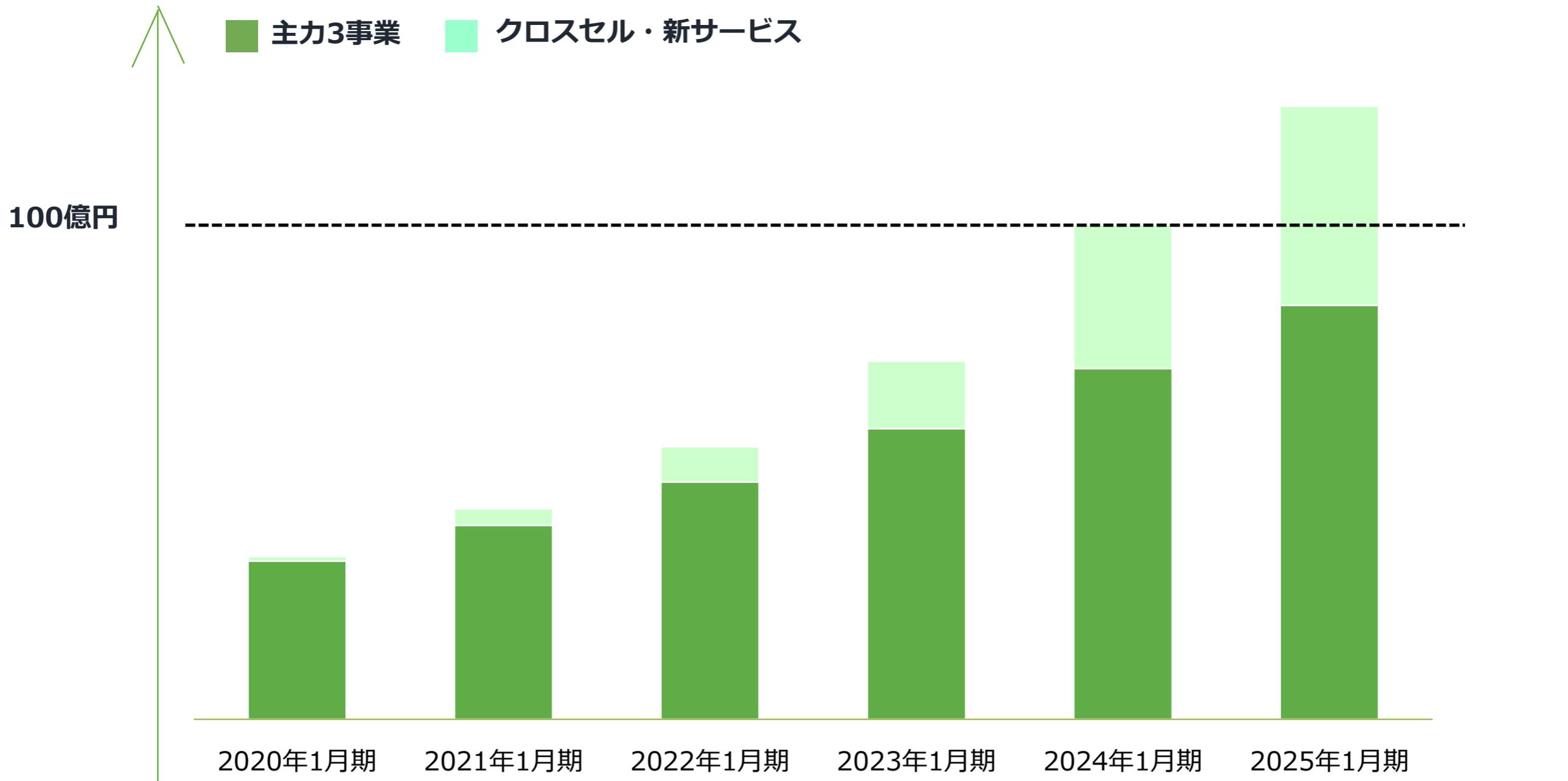
3 LTVの最大化 顧客が複数のサービスを利用する例

現状から、将来、顧客が複数のサービスの提供を受けるようになった場合、下記のような状態になります。



全体の売上計画

前述の戦略を着実に遂行することで、2024年1月期には、100億円の売上を目指します。



私たちが応援して頂いている皆様へ

(会長コラム“展望”(2019.09.01) から抜粋)

わたしたちは不特定多数の皆さまに株式を所有していただくとする公開企業でありますから、投資家の方々に対するリレーションシップを重要視しています。それは、わたしたちが「事業を通して社会をより良いものに変えていきたい」と考えたとき、投資家はその実現のために必要な「武器」を持たせてくれるものだというふうに考えているからです。「武器」などというとちょっと物騒なので、「きびだんご」とでもしておきましょう。わたしたちの社員や経営陣は桃太郎でありイヌ、サルやキジ。目的を達成するにはまずは仲間が大切であり、次に適切な物資が必要なのです。

わたしたちはさまざまなタイプ、さまざまなスタンスの投資家が存在していることを理解しています。中長期的な投資家だけではなく、日々の情勢にすぐさま反応したり、3ヵ月、あるいは1年程度の短いスパンで事業を捉えたりする投資家等が存在することを知っています。国内はもとより海外を含めて、日々の経済の変化は目まぐるしく、また政治的な衝突や、天災などさまざまな事象にマーケットは反応します。投資姿勢もそれに応じて変化をさせる投資家が存在するのは当たり前のことと承知しています。現に3ヵ月や1年というスパンでも、事業の取り組みはさまざまな結果を生み出します。そのような中で、わたしたちは日々や短期的な「うまくいった」「うまくいかなかった」といった蛇行を繰り返しながらも、常に目線を先に置き**長期的に右肩上がりの成長を成し遂げたい**と考えています。

大きな社会の変化は1年単位で急激に起こるものではなく、10年20年といった単位で徐々に変わっていくものです。そして、社会の変化を捉えたビジネスも当然ながら似たような速度で進化し、発展していくものだと考えているからです。わたしたちは日本の高齢社会の進展に伴う社会課題というメガトレンドを事業の対象と捉えています。それは一時的な事象で変わるものではありません。わたしたちは、この巨大なニーズに対して、これまで誰も提供していなかったような新たなサービスを提供しようと目論んでいます。そのためには、一定期間腰を据えて継続的なチャレンジをしていく必要があるものと考えています。そのような思いですので、私たちは**長期的な投資家のみなさまを特に重視し、継続的な関係性の構築を行ってまいりたい**と考えています。

わたしたちは1年以内に結果が出るビジネスによって売り上げ利益を確保したいわけではありません。社会の変化に伴って新たに生まれるニーズに対して適切なサービス商品を提供したいと考えています。特にわたしたちの場合は、高齢社会が進展していく中で、彼らがどのような課題や願望を持っているのか、そしてその実現や解決のためにどのようなお手伝いができるのか、という視点からそのスパンに合わせた事業活動を行っていくのが基本姿勢であります。

現在、わたしたちの主たる事業となっている葬儀やお墓に関するネットメディアについても、20年前は誰にも相手にされませんでした。事業者からは「そんなサービスをやっても誰も利用しないよ」などと言われました。しかしながら世の中は少しずつ変化します。5年、10年、15年、20年といった単位で大きく変化していきます。この**長期的な取り組みによってわたしたちがいま存在していることを考えると、「きっとこうなる」と思ったことを信じ、これからも事業を行なっていきたい**と考えています。

社会のニーズを捉え、長期的に成長していくための「きびだんご」。よろしく願い申し上げます！

3 APPENDIX (会社説明)

**私たちは、
人と人とのつながりに
「ありがとう」を感じる場面の
お手伝いをすることで、
豊かな社会づくりに貢献します。**

会社概要

会社名	株式会社鎌倉新書
代表者名	代表取締役社長兼会長CEO 清水祐孝
設立日	1984年4月17日
資本金	9億7,700万円
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	145名（パート、アルバイト含む）
事業内容	<p>(1) ライフエンディングサービス事業 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、 ライフエンディングに関わる情報サービスの提供</p> <p>(2) ライフエンディング関連書籍出版事業</p>

2020年1月31日現在

会社沿革

『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」と定義。

情報加工業という視点で、「出版」にとらわれず、インターネットビジネスを含めた情報ビジネスを行ってまいりました。

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	
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 仏壇と仏壇店探しに関するサイト「いい仏壇」を開始	
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	

ライフエンディングサービス事業の主要サービス

いい葬儀

- 全国の葬儀社・斎場・火葬場選びのポータルサイト。
2000年10月開設



- 希望のエリアや形態、予算を選択することで条件に合う葬儀社や葬儀プランを選べる
- 葬儀の段取りや参列についての情報も提供

いい仏壇

- 全国のお仏壇・仏具・仏壇店選びのポータルサイト。
2003年12月開設



- 住所や希望の条件、実際に購入した方の口コミなどから、仏壇・仏具・店舗を探ることができる
- お仏壇の修理・修復などの情報も掲載

いいお墓

- 全国の霊園・墓地・お墓選びのポータルサイト。
2003年12月開設



- 希望のエリアや現在地、予算を選択することで条件に合う霊園墓地を探ることができる
- ペットと一緒に入れる霊園、海が見える霊園、などといったこだわりの条件から検索可能

Story

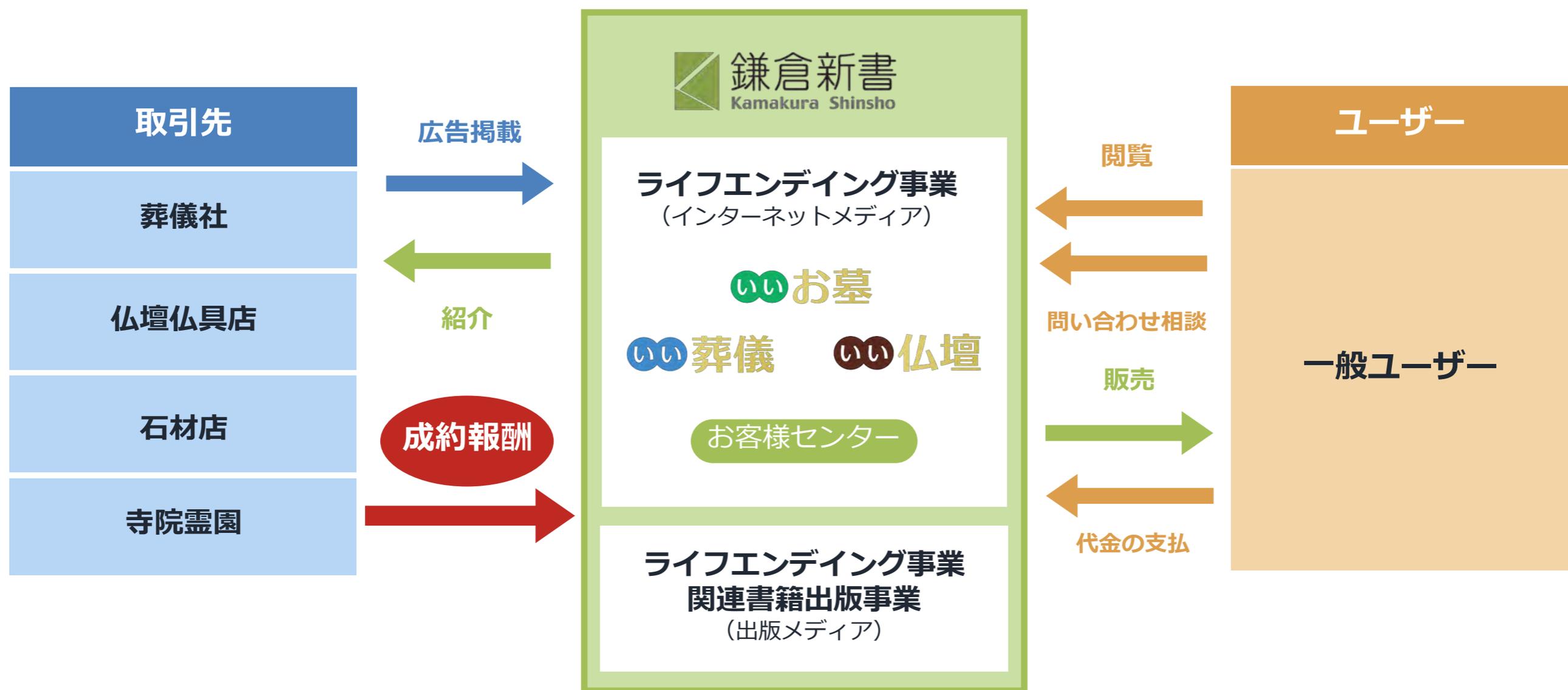
- 現在、家族だけで密かに葬儀をする小規模なお葬式が増えてきました。



単なる決められた形通りの式ではなく、本人と生前に関係があった人との間で、これまでの愛情に感謝し、お別れを告げるために、鎌倉新書が考えた一つの答えです。

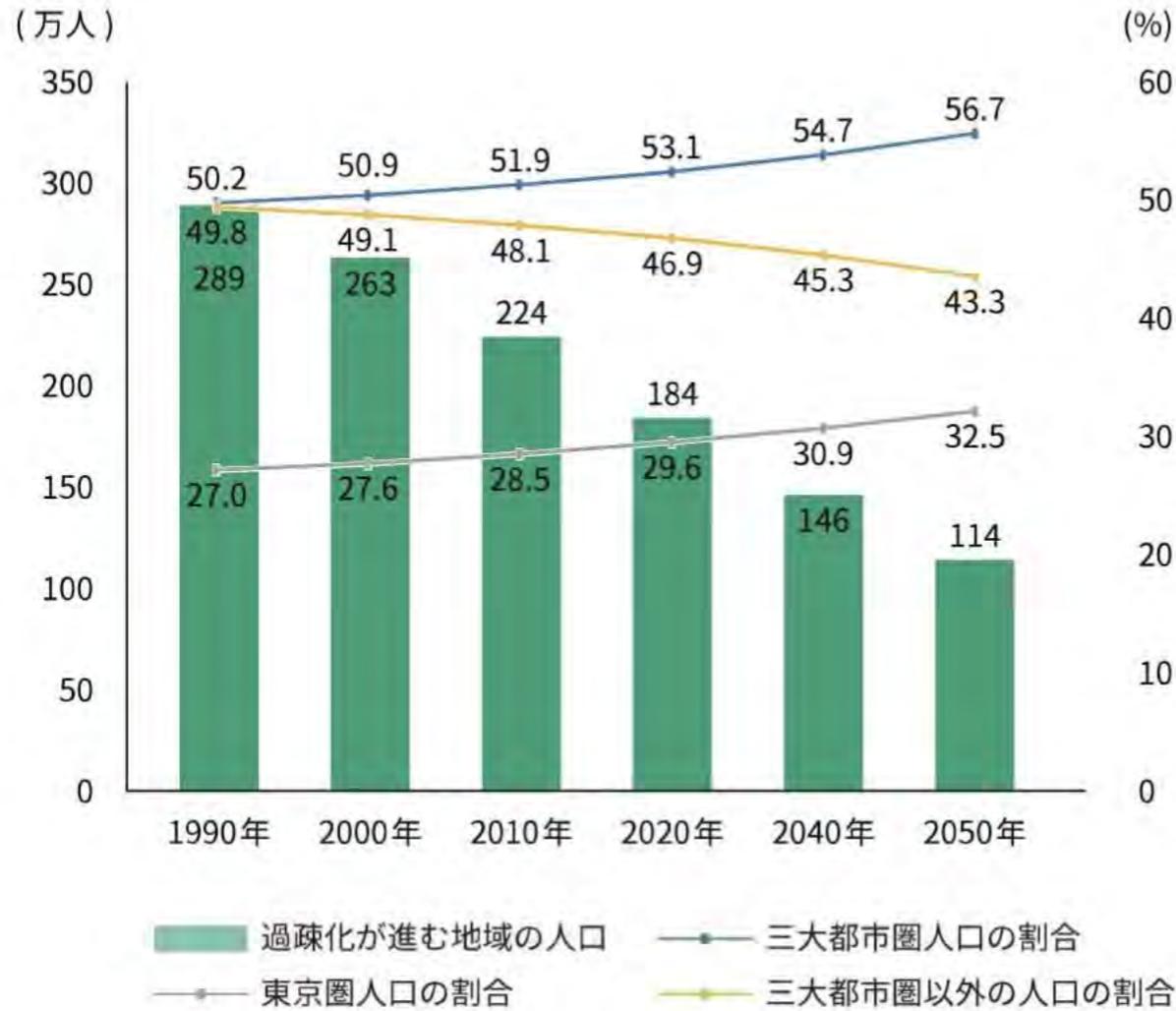
ビジネスモデル

ユーザーに対しては、ポータルサイトを通して購買選択に必要な情報を提供し、事業者に対しては、見込み顧客の紹介、販売支援を行っています。



社会的背景（都市化）と鎌倉新書の役割

都市化の推移



- 東京圏：埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、
三大都市圏：東京圏、名古屋圏（岐阜県、愛知県、三重県）、
大阪圏（京都府、大阪府、兵庫県、奈良県）、
総務省：国土交通省国土審議会政策部会長期展望委員会「国土の長期展望」

当社の役割

ユーザーの悩み

- 誰に頼めばいいかわからない
- どうすべきかわからない
- 選ぶ基準がわからない
- 費用が適正かどうかわからない



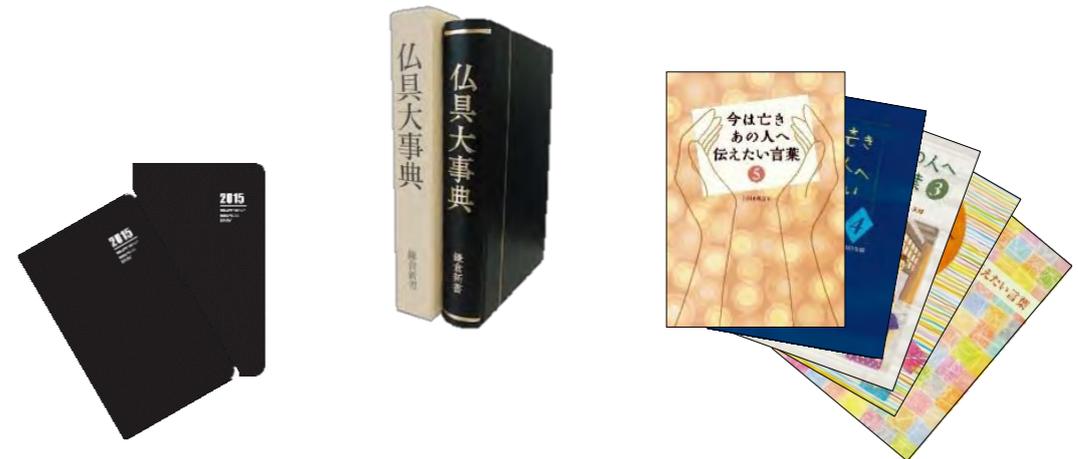
事業者の悩み

- 集客やセールスコストが掛かりすぎる
- 信頼感を持たれていない

ライフエンディング関連書籍出版事業

事業者に向けたビジネス情報誌、月刊『仏事』をはじめとして、葬儀やお墓・仏壇など供養に関連する様々な出版物を発行しています。出版社としての知名度や信頼感、業界ネットワーク、コンテンツ生成力がインターネットサービスにも活かされています。

月刊仏事



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。