



# 2022年1月期 決算説明資料

株式会社 鎌倉新書 (6184) | 2022年3月10日



**1.決算概要**

**2.今期の業績見込み及び3~4年間のロードマップ**

**3.中長期戦略について**

**4.APPENDIX（会社説明）**

# 1.決算概要

売上高

3,826百万円

YOY

+18.1%

営業利益

532百万円

YOY

+100.4%

単体営業利益

571百万円

YOY

+93.5%

## 【総括】

四半期ベースでは過去最高の売上高営業

利益も順調に推移

通期では売上高3,826百万円（前年同期比

18.1%増）、営業利益532百万円を計上

■介護事業：事業譲渡を受けたエイジプラスが本格的に営業開始、順調に成長(P16参照)

■官民協働事業：地方自治体の高齢者向け住民サービス事業をスタート、11か月で111自治体と提携 & 今期売上高88百万円で受注残も多く、成長余地大（P17参照）

■集客拡大施策：民間企業とのアライアンスによる終活事業取り組みを行っている  
わが国高齢社会の進展を背景にニーズは大きく、ノウハウを構築中（P35参照）

■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中  
期末におけるクロスユース率19.4%まで伸長し、クロスユース促進のためのノウハウを積み上げている（P36参照）

(百万円)

	2021年1月期 実績*	2022年1月期 実績	増減額	対前年同期増減率
連結売上高	3,238	<b>3,826</b>	+587	+18.1%
連結営業利益	265	<b>532</b>	+266	+100.4%
連結経常利益	267	<b>538</b>	+270	+101.2%
親会社当期純利益	180	<b>361</b>	+180	+100.4%
連結営業利益率	8.2%	<b>13.9%</b>	-	-
(単体営業利益)	295	<b>571</b>	+275	+93.5%

※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

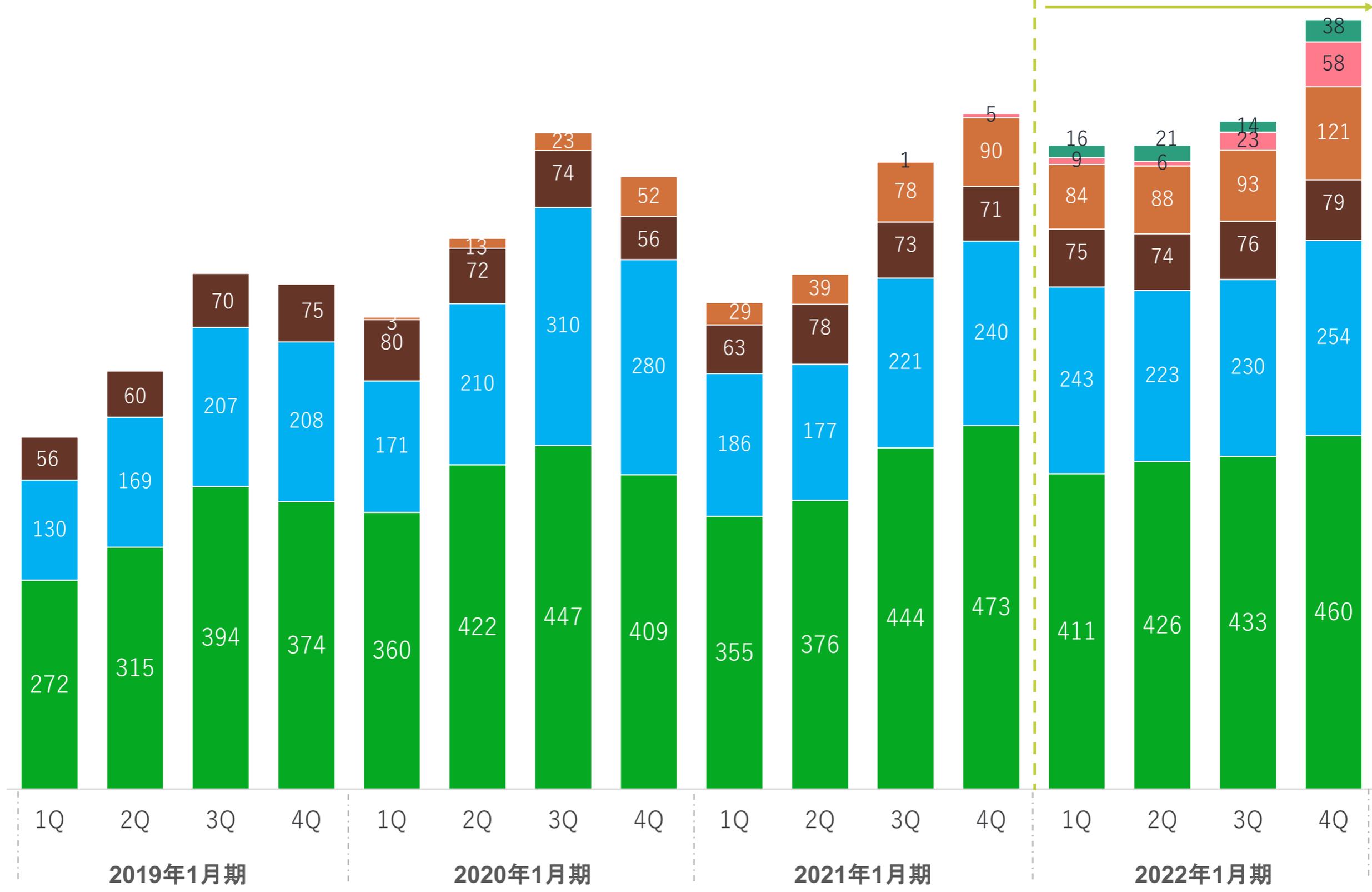
(百万円)

	2021年1月期 実績*	2022年1月期 当初計画	2022年1月期 修正計画	2022年1月期 実績	修正計画 増減率	対前年同期 増減率
連結売上高	3,238	4,090	3,900	3,826	-1.9%	+18.1%
連結営業利益	265	720	530	532	0.4%	+100.4%
連結経常利益	267	720	530	538	1.5%	+101.2%
親会社当期純利益	180	500	380	361	-5.0%	+100.4%
連結営業利益率	8.2%	17.6%	13.6%	13.9%	-	-

※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

# ご参考：主力事業 売上の内訳 四半期推移

■ 官民協働 ■ 介護 ■ 相続 ■ 仏壇 ■ 葬祭 ■ お墓 (百万円)



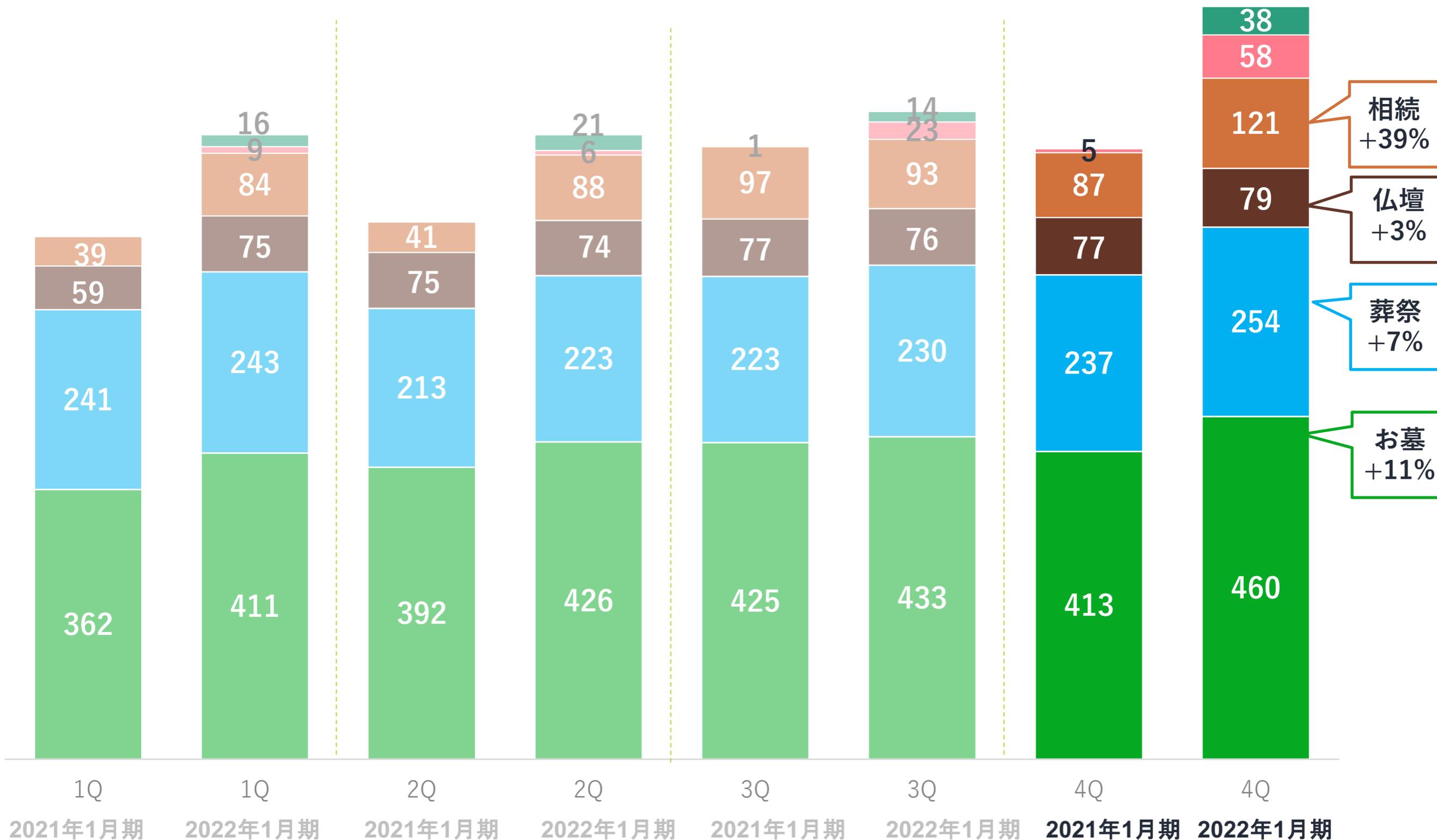
※当第1四半期の期首より新たな会計方針「収益認識に関する会計基準」を適用。これにより、ポータルサイトへの広告掲載料について、従来は広告掲載時に収益を認識していたが、広告掲載期間にわたり履行義務が充足されることから、広告期間にわたり収益を認識することとしている。なお、「2019年1月期から2021年1月期」の数値は従来の会計基準による数値となっている。

# 主力事業 売上の内訳 前期比

(百万円)

対前年同四半期比

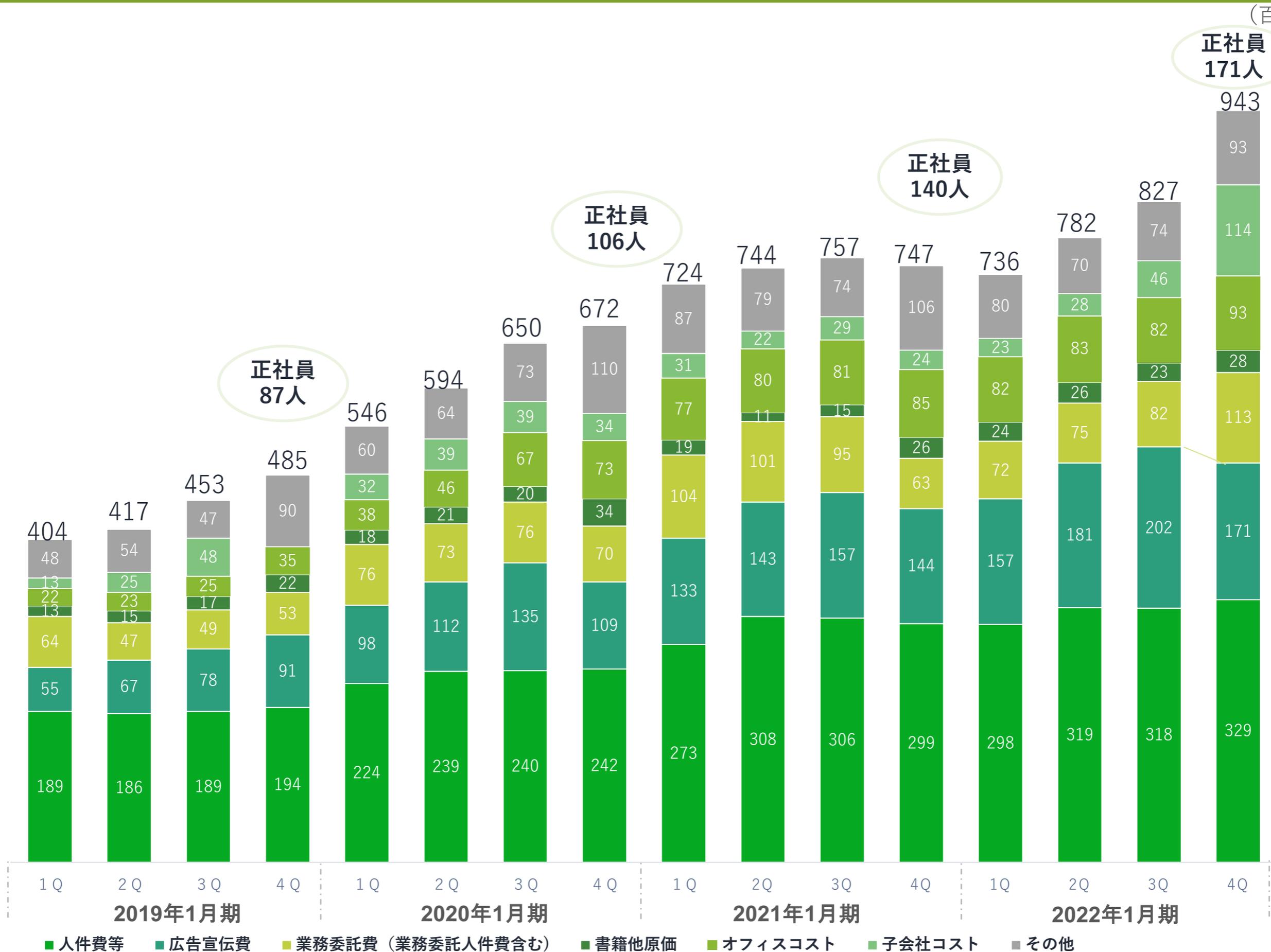
■ 官民協働 ■ 介護 ■ 相続 ■ 仏壇 ■ 葬祭 ■ お墓



※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

# 連結費用の推移

(百万円)

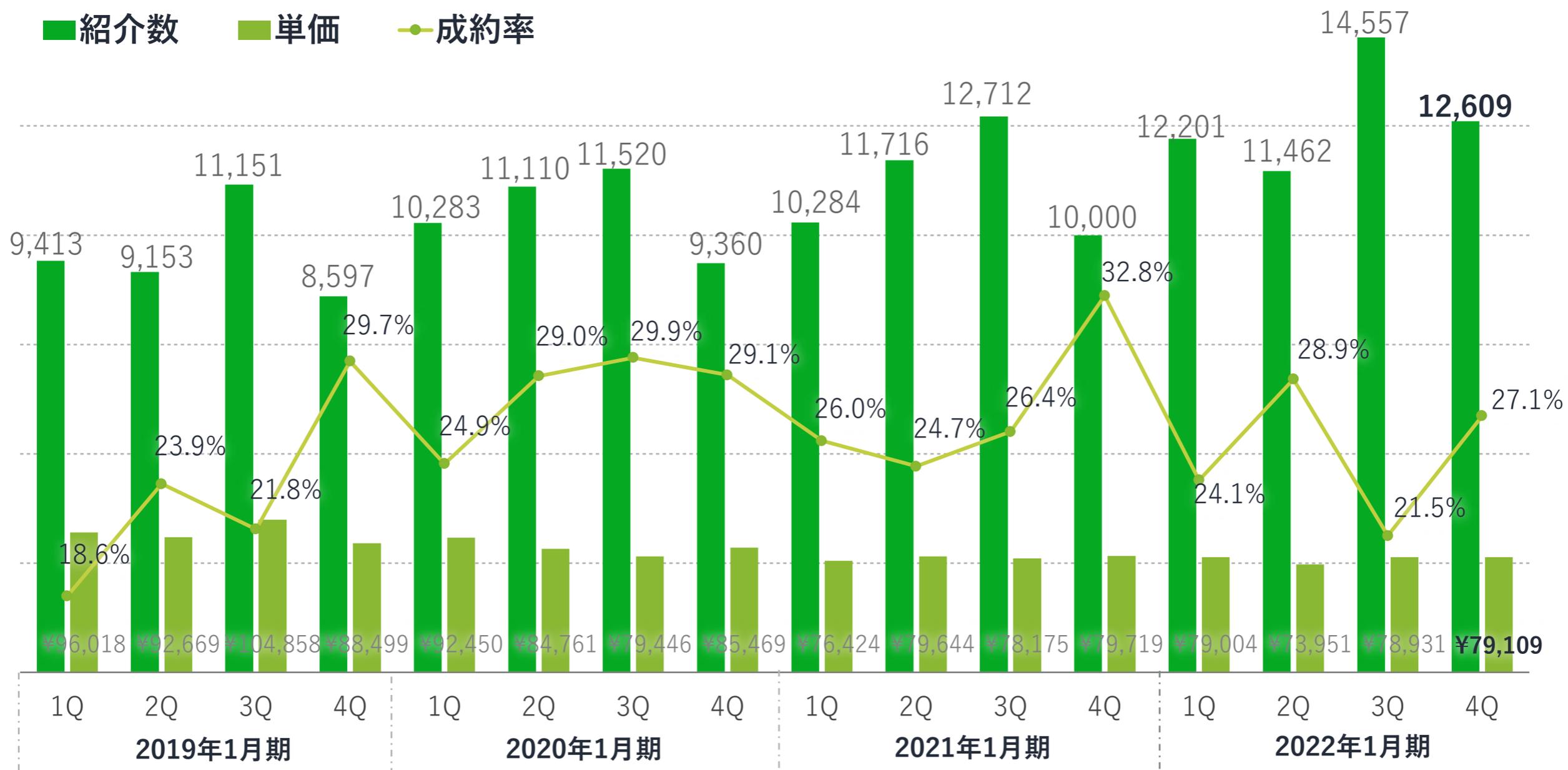


(百万円)

	2021年1月末	2022年1月末	前期末比
流動資産	3,285	<b>3,340</b>	101.7%
うち現金及び預金	2,256	<b>2,707</b>	120.0%
固定資産	723	<b>734</b>	101.5%
総資産	4,009	<b>4,074</b>	101.6%
流動負債	250	<b>337</b>	134.5%
固定負債	59	<b>76</b>	129.5%
純資産*	3,699	<b>3,660*</b>	99.0%
うち資本金	1,038	<b>1,045</b>	100.7%
自己資本比率	91.9%	<b>89.6%</b>	▲2.3pt

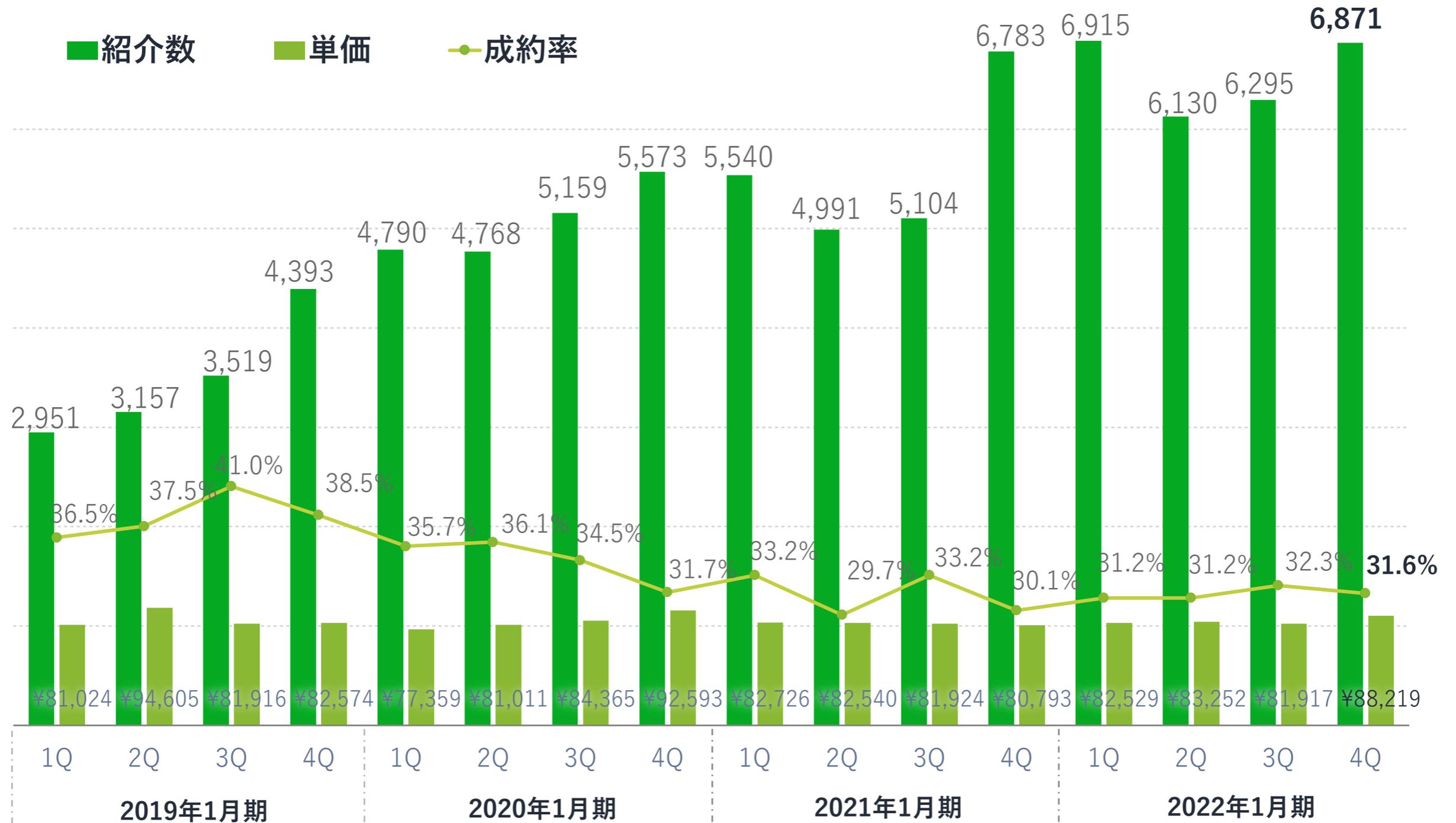
※なお、当連結会計期間の期首より新たな会計方針「収益認識に関する会計基準」を遡及適用した場合の累積的影響額を、当連結会計期間の期首剰余金に加減し、当該期首残高から新たな会計方針を適用している

Webサイト改善が功を奏し、第4四半期の紹介数は昨対+26.1%と好調  
 コロナ後に向けた成約率の向上のための施策を継続的に行っている

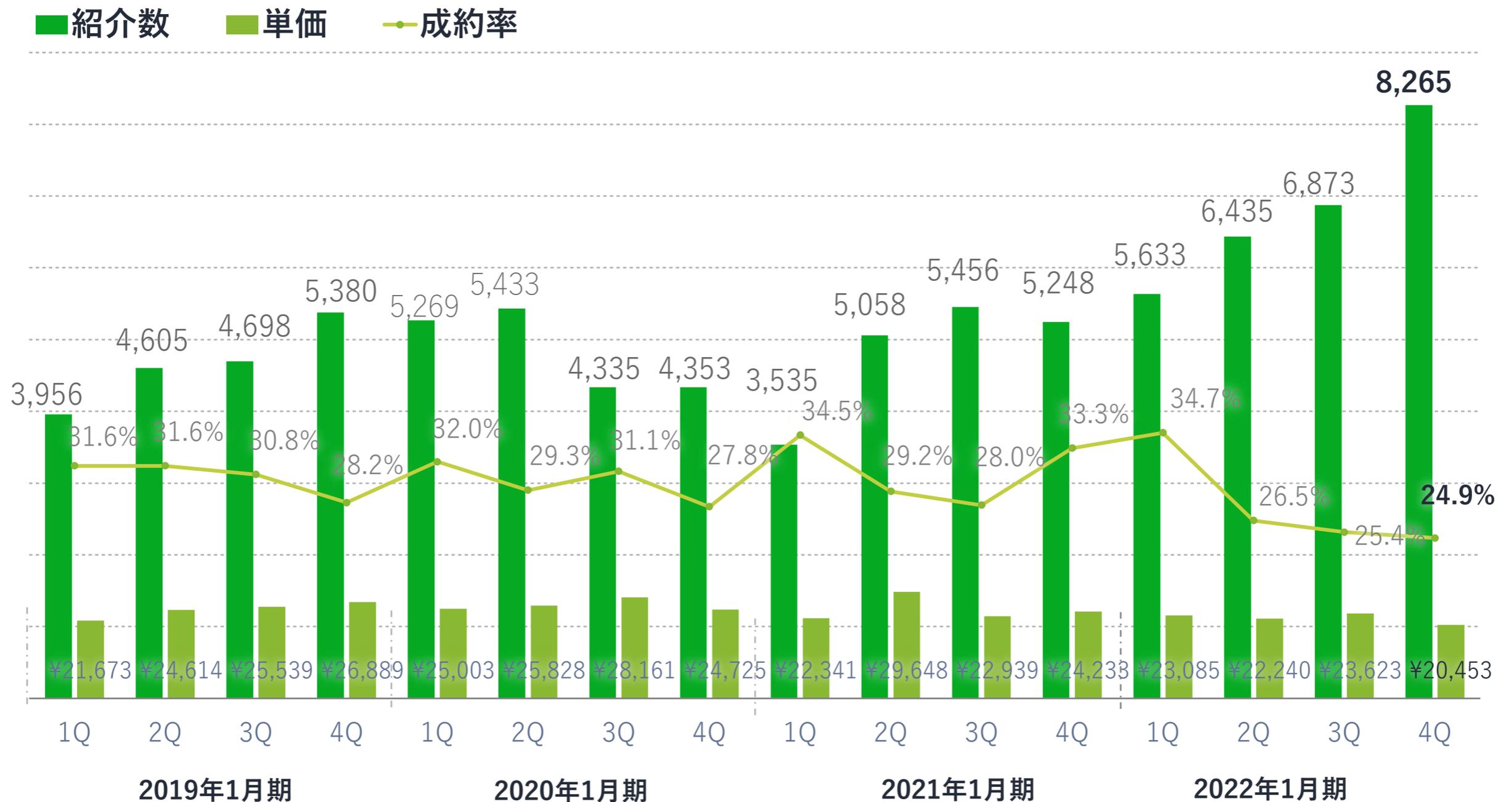


紹介数は昨対比+1.3%、成約率は昨対比+4.9%と微増

事業者向けサポートを強化することで手数料単価は昨対比+9.2%上昇



他サービスからのクロスユース強化により紹介数は大幅に伸長するものの  
クロスユース成約率がまだ低く、この改善に取り組んでいる



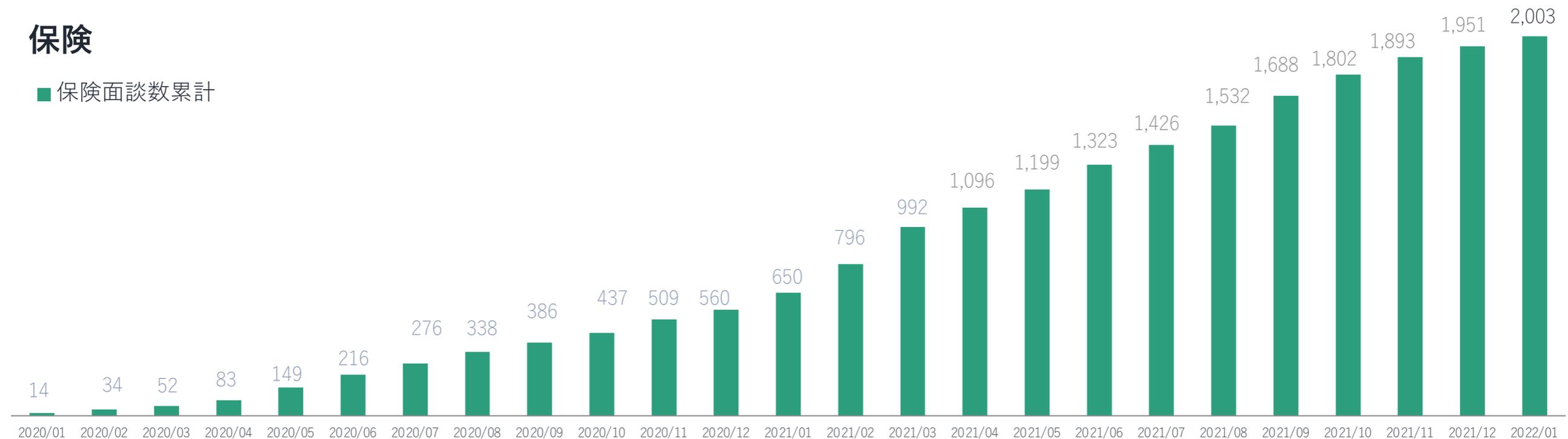
第3四半期に一時的に紹介数の減少があったものの、Webサイトの強化等により直近では紹介数・売上高ともに過去最高を更新中



### 不動産

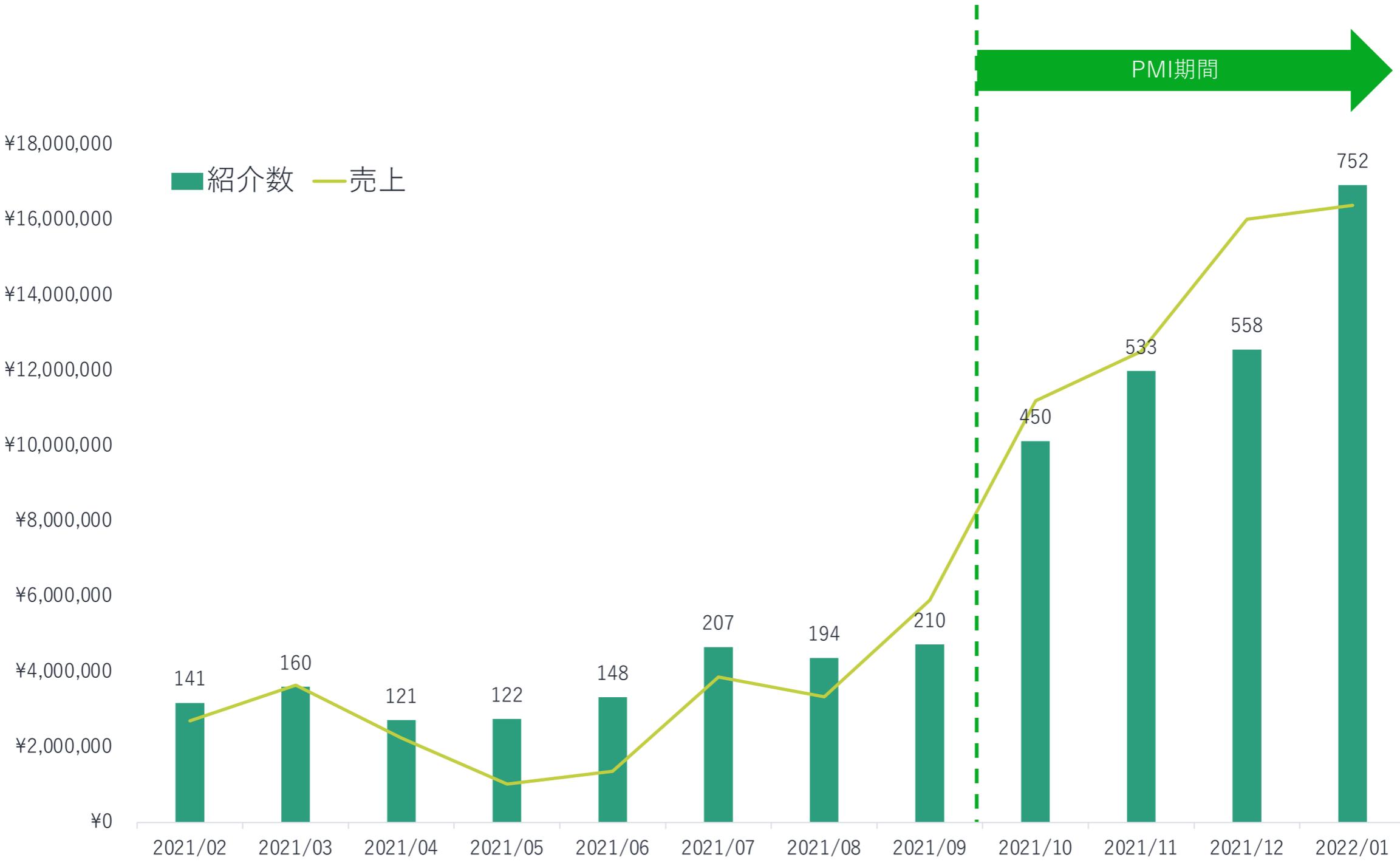


### 保険



# 前期のトピックス①：介護事業のPMIが順調に推移

2021年9月にエイジプラスがグループ入りすることで、提携介護施設数が約2倍に増加  
当社が得意とするWebマーケティングに注力し、紹介数、売上共に飛躍的に成長

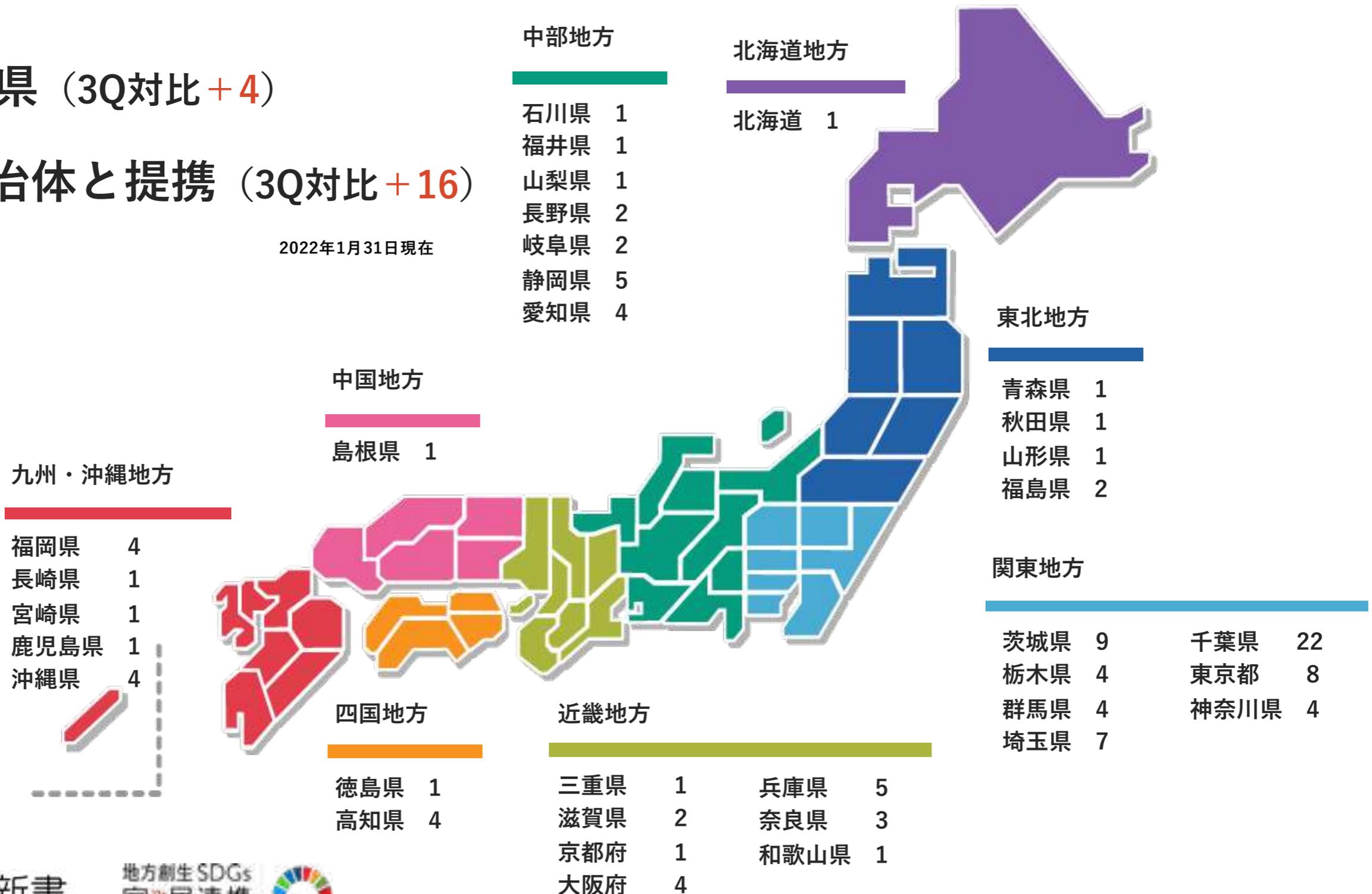


終活サービスやコンテンツを日本全国の自治体に提供、提携拡大が順調に推移、今期は300自治体まで拡大を目指す。また大阪府のスマートシニアライフ実証事業推進協議会に参画

## 33都府県 (3Q対比+4)

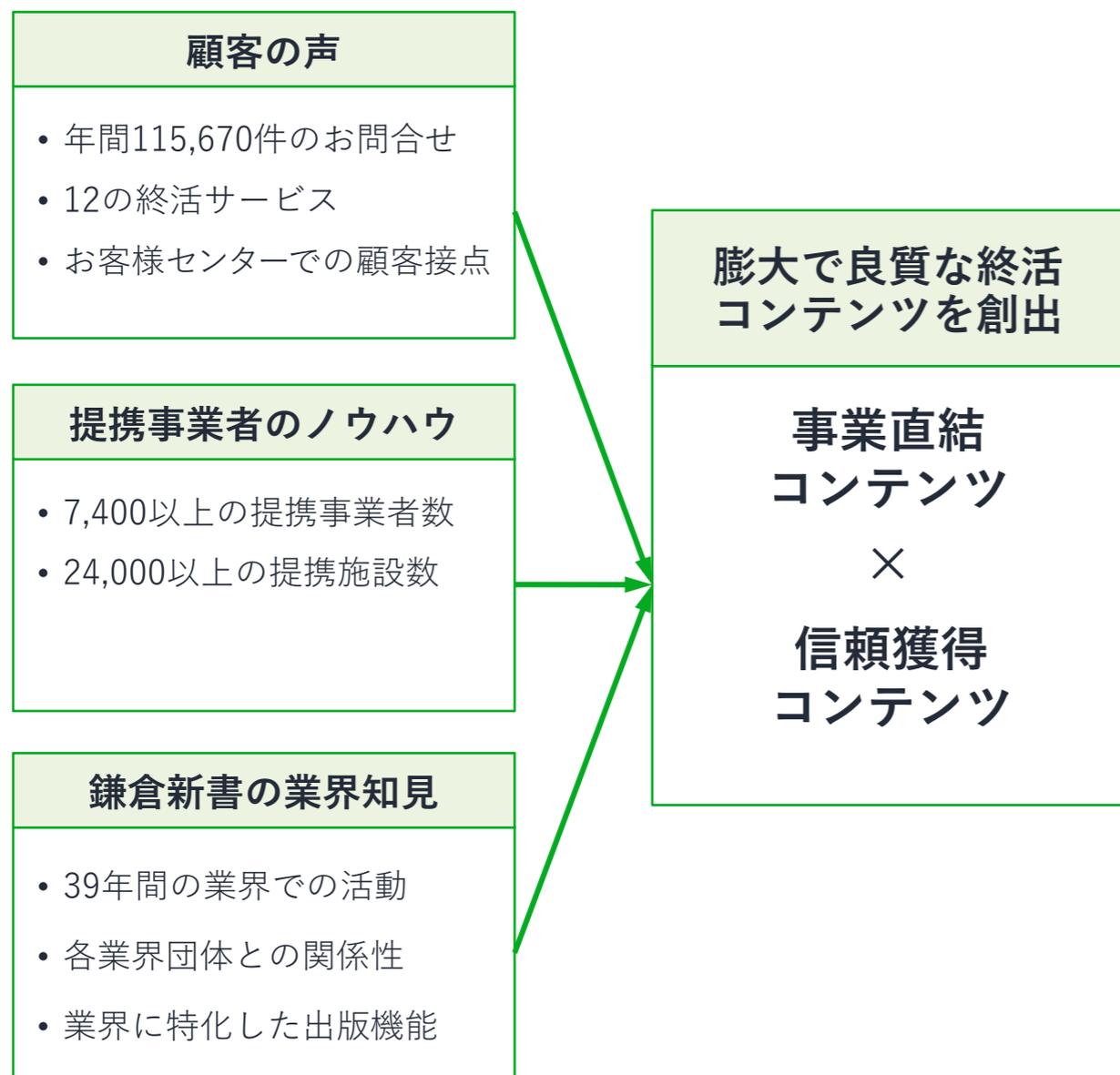
## 111自治体と提携 (3Q対比+16)

2022年1月31日現在



鎌倉新書は超高齢社会における「終活」に特化し、良質なコンテンツを保有、蓄積  
 今後もさらなるコンテンツを創出し、伝達手法・利用用途を拡大しながら、当該領域でのNo.1プラットフォームとしてのポジションをより強固なものとする

## 終活コンテンツの情報源



## 終活コンテンツの伝達手法

- 各Webサービス上  
(転換率向上・SEO対策)
- 顧客向けセミナー  
(対面・オンライン)
- 配賦用チラシ・小冊子  
(自治体向け・施設向け)
- 出版物  
(今は亡きあの人へ伝えたい言葉)
- 業界調査レポート  
(年次お墓・葬儀レポート)
- 動画データベース  
(YouTube配信・ライブラリー)
- .....

## 利用例

● 通夜・葬儀・火葬で必要なこと

家族葬とは？葬儀の流れや費用、参列者はどこまで呼ぶ？香典やお布施など知っ...  
 香典、通夜、お布施、家族葬、費用相場

家族葬の費用相場はどのくらい？料金の内訳やメリット・デメリットも  
 家族葬、費用相場

住みいるケア  
 有料老人ホーム・高齢者住宅ガイド  
 有料老人ホーム  
 高齢者住宅の価格・選別!!  
 徹底取材でご紹介!!  
 気になるあのホームを  
 マイホームに選びたい!!

今は亡きあの人へ伝えたい言葉  
 2021年

【第12回】お墓の消費者全国実態調査 (2021年) 霊園・墓地・墓石選びの最新動向  
 ※最新年の調査結果はこちら: 【第12回】お墓の消費者全国実態調査 (2021年) 霊園・墓地・墓石選びの最新動向

# 前期のトピックス④：より良き企業文化への取り組み

## より良き企業文化の構築こそが事業の安定成長につながる ミッション、ビジョンに続き、かましんスタンダード（行動指針）を制定

### 01. 誰も成し得ていない世界をつくろう

#### ミッションを自分事とし、掲げるビジョンを「必ず成し遂げたい」と渴望する

人生の総仕上げである終活。「お客様が悔いのない人生を生きるためのお手伝いをする」という私たちの使命は崇高であり、「終活のインフラを創造する」という掲げるビジョンの実現は、お客様のみならず高齢化に伴い社会からも期待されています。そこは未開の地、けれども必ず到達しなければならない。「必ず到達する」という思いが、新たな市場を創り上げることにつながると私たちは考えます。

### 02. そこに正しさはあるか

#### 鎌倉新書の一員であることに誇りを持ち、いかなる時も品性を保ち高潔な判断をする

私たちは、終活にまつわる情報をそしてサービスをお客様に届けています。ですが、そのサービス自体は、お客様が最良の選択をするための手段でしかありません。私たちが真にお客様に提供したいことは、サービスを受けたお客様の心にもたらされる安らぎや、人生に関わってくれた人たちとの感謝によるつながりです。お客様の心に寄り添う事業を行う私たちは、品性を保ち高潔な判断を積み重ねることで目指すべき場所に向かいます。

### 03. アタマをフル回転、すべてはお客様のために

#### お客様を起点とし、あらゆる角度から考え抜く

お客様の声を聴き、求めを真摯に捉えることにより、進む先は常に明確になります。ただし、そこにたどり着くための道程は無数にあります。鳥の目・虫の目・魚の目を持ち、最良のやり方をとことん考え抜くことで、私たちはお客様に応えられる存在であり続けます。

### 04. スピードは成功のもと

#### 常識を凌駕するスピードで行動する

目的地への到達に向け、練り上げたプランを最高速度で進めます。スピードが上がると挑戦の機会が増えます。挑戦の数が増えることで成功の数が増え、その学びから成功の確率が格段に上がっていきます。確実にビジョンを実現したい私たちは、スピードをもって行動することを肝に銘じます。

### 05. 仲間と寄れば文殊の知恵

#### あらゆる仲間をリスペクトし、協働推進することで高い壁を乗り越える

私たちは、事は一人では成し得ないと知っています。だからこそ、ともに歩む仲間の存在は心強く、お互いに補完し合い、高め合い、力を合わせて前進します。達成感を共有することで仲間の絆はさらに強くなり、そこから生まれる好循環でどんな困難をも乗り越えていきます。

### 06. 挑戦に情熱をそそぐ

#### 引き受けた役割を、自己成長の好機とする

引き受けた役割に覚悟を決めて取り組むことで、私たちは成長します。成長は仕事という枠を超えて私たちに充実感を与え、私たちの人生はより豊かなものになります。鎌倉新書の一員としてお客様と社会に貢献することへの誇りを胸に、働く私たちと会社はともに成長していきます。

## 2. 今期の業績見込み及び3~4年間のロードマップ

巨大なポテンシャルを持つわが国の「終活」市場に向け、サービス拡充やマーケティング施策、クロスユース向上に向けた投資を継続して行いながら、利益もしっかり成長させます

(百万円)

	2022年1月期	2023年1月期計画	前年同期比
連結売上高	3,826	5,000	+30.7%
連結営業利益	532	640	+20.1%
連結経常利益	538	645	+19.7%
親会社当期純利益	361	430	+19.1%
連結営業利益率	13.9%	12.8%	-
連結営業EBITDA	640	760	+18.7%

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	●	●	●	●
Story	【投資フェーズ】 損益分岐点上または営業赤字	●	●	●
● 相続		●	●	●
官民協働		●	●	●
見守り			●	●
● 不動産			●	●
安心できる遺品整理			●	●
● 保険				●
わたしの死後手続き			●	
● 介護			●	
クロスユース拡大PJ				●
集客チャンネルPJ				●

# 今後4年間の数値目標

中長期目標では、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  
 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である  
 今後、売上高及び営業利益のみならず、EBITDAを重要な業績評価指標（KPI）とする

(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	5,000	6,250~6,500	8,000~8,500	10,000
人件費	1,591	2,227	2,800	3,600	4,000
広告宣伝費	753	979	1,250	1,600	1,800
共通費他コスト	842	1,033	1,250	1,500	1,800
販管費計	3,186	4,240	5,300	6,700	7,600
営業EBITDA	640	760	950~1,200	1,300~1,800	2,400
償却費その他	108	120	170	250	380
営業利益	532	640	780~1,030	1,050~1,550	2,020
IT及びM&A投資	142	150	400	700	800
従業員数(人)	180	230	280	320	350

## 2022年1月期決算の総括

2022年1月期の決算は売上高が前期比で+18%、営業利益は2倍という結果になりました。超高齢社会の中で「終活インフラ」となる大きな山の頂はまだ遠く、道半ばといったところですが、今期（2023年1月期）は従前からの事業が安定成長することに加え、ここ2年内にスタートした新規事業のいくつか（特に介護事業、相続事業、自治体の高齢者向けサービス事業）が伸びつつあることから、売上高は大幅な増収を見込んでいます。いっぽうで後者の新規事業の一部やアライアンス、クロスユースのプロジェクトが投資フェーズにあることから営業利益は、20%以上の増益を確実に確保するという方針で経営を行っていきます。そして大切なことは今後の3～4年を一つの大きな取り組みとしてご理解いただくことだと考え、今期の計画だけではなく来期以降4年程度の計画を明示させていただきました（P21～23参照）。



（以下は第3四半期決算発表時に言及した部分の再掲です）

当社では従前からの葬儀、墓石、仏壇といったキャッシュを生み出す事業があり、いっぽうで将来の目指す「終活インフラ」に向けた介護、相続、保険、不動産等の近年スタートしたサービスや大企業や自治体との連携、クロスユースへの取り組み等が混在して全体が構成されています。つまり大雑把には「前者の既存事業の利益」－「後者の新規事業の損失」＝「会社全体の利益」ということができます。今後の見通しとしては、前者の既存事業はコロナ禍の影響から徐々に脱し安定成長するものと考えております。そして後者の新たな事業や取り組みについては、そのほとんどが来期あるいは来々期までに順次トントン→黒字転換するトレンドラインが見通せております。つまり利益成長のポイントは赤字事業がなくなっていくタイミングは何時か？ということでありませう。

<前頁より続き>

いま一つ重要な点は、当社の事業は原価とか仕入れといった概念はなく、損益分岐点を超えると利益は売上与平行で増加していくという事業構造にあります。そのように考えますと、中長期的に成長するというストーリーも多少はご理解いただけるのではないかと考えております。

営業利益は業績の中で重視する指標ではありますが、今期よりは営業利益からEBITDAをより意識して経営を行ってまいります。この背景としては短年度志向に陥らず、中長期的な成長を目指すうえで、減価償却やのれん等を加味しないEBITDAのほうが営業利益より適切であるとの判断によるところであります。

他に第4四半期で行った施策としては、将来の事業発展の可能性と現状に鑑み、会社とステークホルダー（従業員や投資家等）とのWIN-WIN関係を構築すべく、新たな従業員向けインセンティブ制度の導入と自社株買いを行うことを決定しました。

事業領域を高齢社会における「終活」に特化しそこから出ないこと  
他にない斬新なビジネスモデルを追い続けること  
優れた企業文化の構築こそが事業の安定成長につながる

今期も上記の基本原則をもとに企業価値の向上に努めてまいります。

## 鎌倉新書はメディア企業であります

技術革新が進み情報伝達の手法が多様化する今日の中で、出版業界は恒常的なマイナス成長を続けています。その市場規模はピークの1996年に2兆6500億を付けた後、年々低下の一途をたどり、直近の推計では1兆6000億円程度（出版科学研究所）になっているようです。

しかしそのような中であっても、例えば小学館、講談社、集英社、KADOKAWAといったような大手企業については、業績は好調であるといった調査機関のレポートに目に触れる機会がありました。業界が構造不況に陥り、多くの出版社、問屋はたまた書籍小売に至る川上から川下までの企業にとって逆風の状況が続く中で、これら一部の企業はなぜ好調を維持しているのでしょうか。

この現象をひとことで捉えるなら、それは業界のビジネスモデルの変化というのが正しいと思います。業績好調の一部の大手出版社、いやメディア企業というべきでしょう。このような企業は、以前は有望なコンテンツを見出し、それを漫画や雑誌、書籍といった紙媒体を販売することで収益を上げていました。しかし今日では有望なコンテンツを見出すまでは同じですが、そのコンテンツの権利をグリップ、それらを紙やオンラインでの漫画で売り、続いてテレビアニメで、ゲームで、映画で売った挙げ句、キャラクターグッズを作ったり、それらの権利を海外に販売したりして収益を上げる。このようなビジネスを展開しているのです。技術革新によってコンテンツの幅が広がり、グローバル化によってユーザーが広がった結果としてビジネスの可能性が広がり、そこに積極果敢に投資を行ってきたということです。

出版社はさまざまなコンテンツや情報を創り上げ、それを求め、価値を見出すユーザーに届けることによって収益を上げるビジネスを行っています。これが以前であればもっぱら紙媒体を通して行っていたわけですが、今日では一部の優れた出版社はメディア企業化し、収益の上げ方が多様化しているのです。

<前頁より続き>

さて、ここからは鎌倉新書の話に戻してみます。私たちは、超高齢社会が進展するわが国において、その中心層と言える高齢者とその周辺に向けたさまざまな情報を提供するメディア企業です。そしてこの巨大なポテンシャルのある市場から一歩も出るつもりはありません。なので「何をやっている会社なの」と聞かれれば、「終活メディア」とであると答えます。しかしながら、収益をどこから上げるかという問いに対しては、前述の大手出版社のようにもはや紙媒体で販売して上げるのではなく、私たちの場合であれば情報提供に付帯するさまざまなサービスをユーザーや事業者に提供することで収益を上げる企業ということになります。

このようにメディア企業というのは、あくまでもユーザーの求める情報を適切な媒体を通して提供する会社ではあるものの、ビジネスとしての収益を上げる方策は過去とは大きく異なり、紙媒体を販売するビジネスではなくなると申し上げたいのです。私たちのコンセプトはメディア企業でありサービス業ではありません。メディア企業として提供する価値は「情報」であり、その届け方はWEB、紙媒体、SNS、動画、はたまたセミナーなどその方法論はユーザーに合わせてさまざまであると考えています。

鎌倉新書はわが国で唯一無二の終活メディア企業として時代にマッチした革新を続け、中長期的に成長を続けて参ります。

## プライム市場上場に向けて

2022年4月より東京証券取引所での市場再編が行われる予定です。その中で鎌倉新書は「プライム市場」を選択いたしました。私たちはその移行基準は満たしていたものの、そこでは高いガバナンスが求められることを承知しています。たとえば独立社外取締役の比率（1/3以上）や、指名・報酬委員会の独立性と開示などがプライム企業には求められています。私はこのガバナンスについて単なる数字合わせや形式的なものにしたくはありません。ガバナンスのしっかり効いた会社になりたいと考えています。それは、オーナーである自分にもいつかこの会社を去るタイミングが来るわけですから（おっと、当分先ですよ）。ガバナンスの効いた会社にしておかなければ、自分が抜けた後に適切な企業経営が行われなくなるリスクがあるわけで、そのことは企業の健全な成長を阻害することになることにつながると考えるからです。ということで、取締役会の実効性についてはしっかり意識していきたいと常々考えています。今期は独立社外役員4名、社内取締役2名という構成で取締役会の議論を行ってきましたが、その良かった点、反省点を踏まえて今期の株主総会後の取締役会の運営をブラッシュアップしていきたいと考えています。同様の観点から、指名・報酬委員会についてもしっかりしたものにしていきたいと考えております。

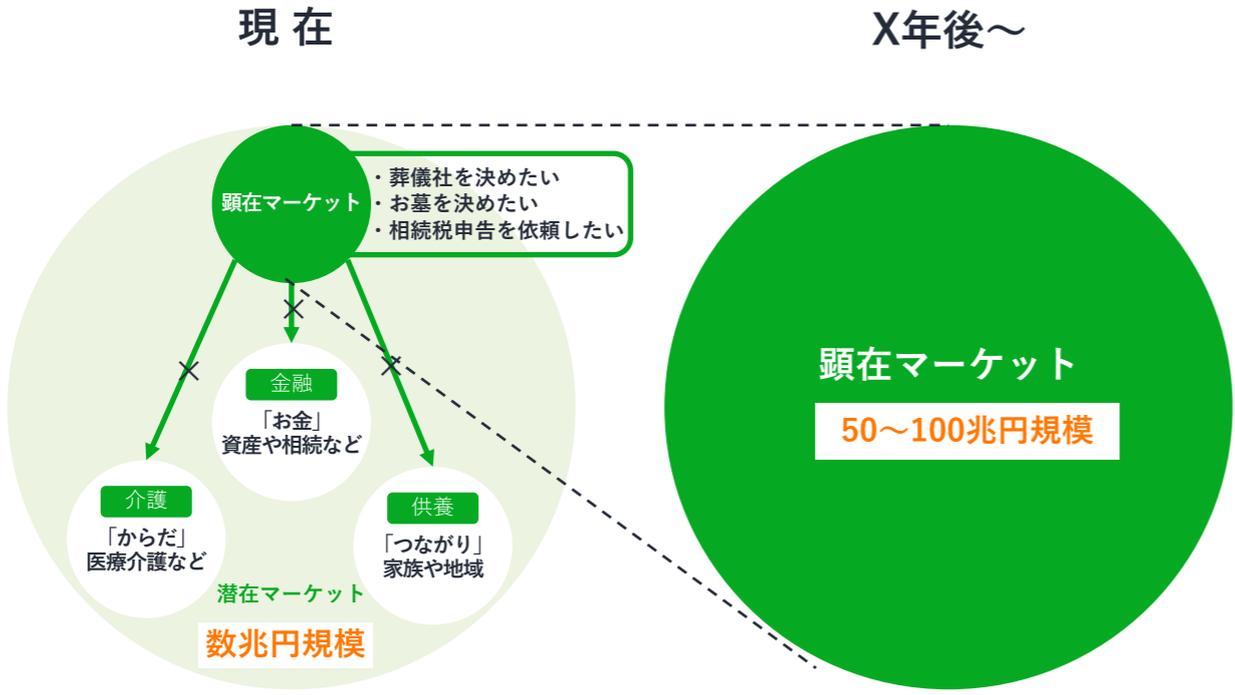
株主の皆さまにおかれましては今後ますますのご支援をお願い申し上げます。

### 3. 中長期戦略について

# 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

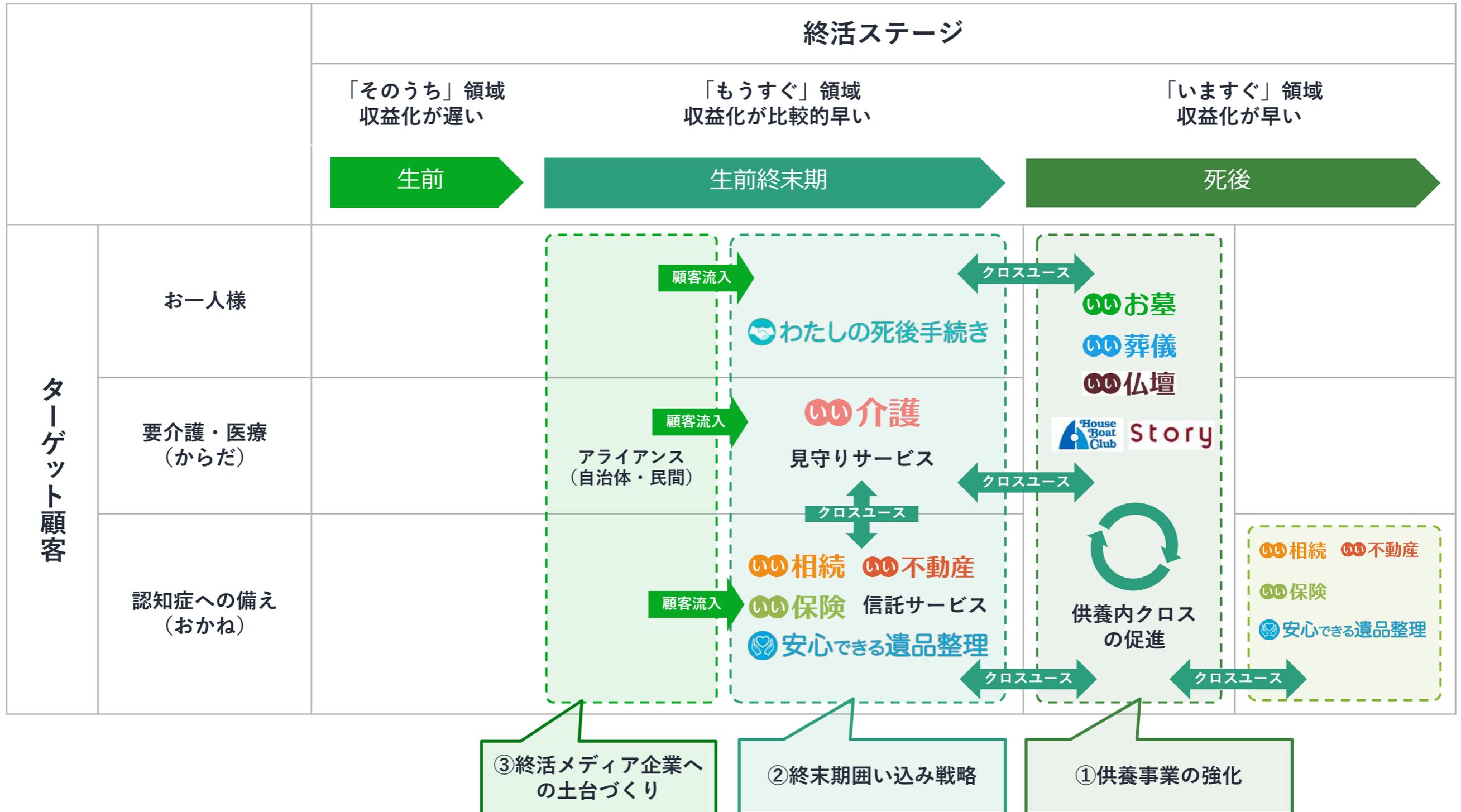


- ・ 終活マーケットは「おかね」「からだ」「こころ」の課題から形成
- ・ まだ潜在ニーズが大半であるが、社会構造、人々の価値観の変化から今後は一気に顕在マーケット化が進む

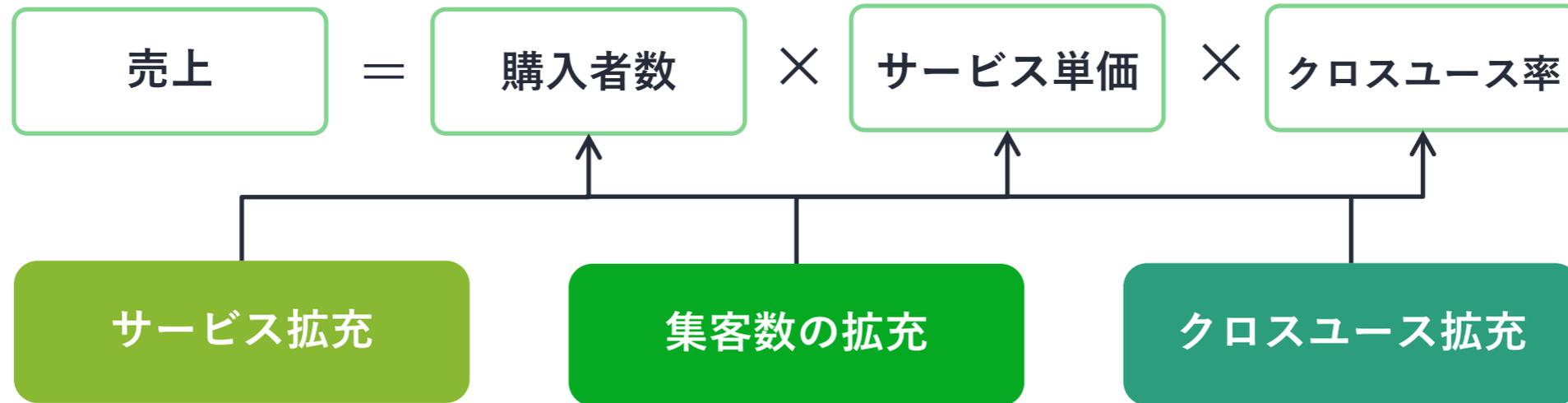
- ・ ”終活”はまだまだ小さい検索キーワード市場（黄色丸）
- ・ 一方で介護や相続といった終末期を想起させる肥沃なマーケットが存在。その周辺に死を起点とした葬儀やお墓ニーズが存在
- ・ 死を起点とした供養領域から介護や相続といった終末期サービスをつなげることができる鎌倉新書にはチャンス

<b>01</b> 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
<b>02</b> 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
<b>03</b> 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

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



## ■ 売上の因数分解



## ■ 2022年1月期、2026年1月期、2032年1月期の数値イメージ

2022年1月期	38億円	=	33,400	×	11万円	×	104%
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

# 4年後を見据えた各事業・サービスの役割

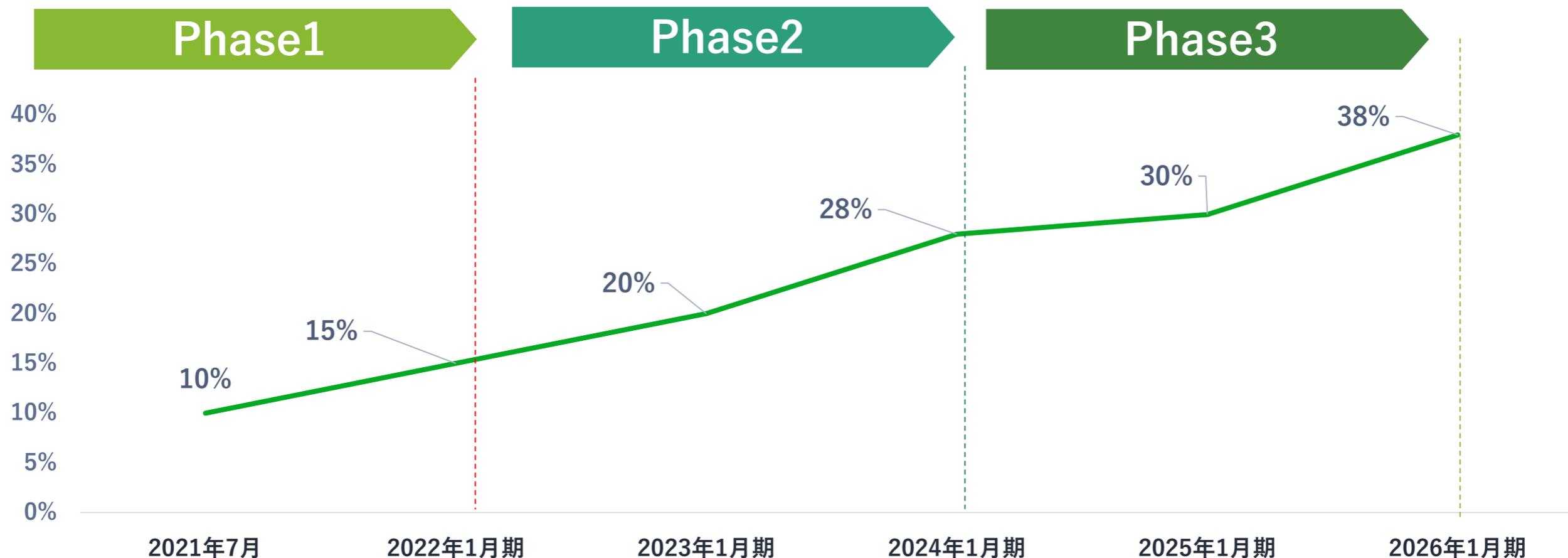
各事業/サービスは単体でも成長していくと共に、鎌倉新書エコシステム（P38参照）においてそれぞれ重要な役割を担い有機的に結びつけていく

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"> <li>引き続き最大事業として売上・利益への貢献</li> <li>クロス最大の受け口へ</li> </ul>	
	葬儀	○	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>引き続き売上・利益への貢献</li> <li>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</li> </ul>	
	仏壇		○	<ul style="list-style-type: none"> <li>引き続き売上・利益への貢献</li> <li>クロスの受け口でかつ、お墓への出し口を担う</li> </ul>	
	直サービス(HBC・Story)		○	<ul style="list-style-type: none"> <li>SPが成熟していないマーケットにおいて、SPとしての役割</li> <li>直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</li> </ul>	
02 終末期囲い込み	おかね	相続	○	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>いい相続がおかね×終活の総合ポータルサイトへ</li> <li>死後から生前へのサービスの拡大</li> </ul>
		保険	○		<ul style="list-style-type: none"> <li>終活×保険の領域に特化したサービス提供</li> </ul>
		不動産	○		<ul style="list-style-type: none"> <li>終活×不動産の領域に特化したサービス提供</li> </ul>
		生前契約	○		<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>
		整理	○	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>整理・片付けの切り口での生前市場へも展開</li> </ul>
	からだ	信託（検討中）	○		<ul style="list-style-type: none"> <li>強力な生前顧客の囲い込みサービスととして検討</li> </ul>
		介護	○		<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>ご家族との接点を強化し生前クロス最大の出し口へ</li> </ul>
		見守り	○		<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>
		医療（検討中）	○		<ul style="list-style-type: none"> <li>検討中</li> </ul>
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"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>
	チャンネル	民間	○		<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>
		自治体	○		<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>

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



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**

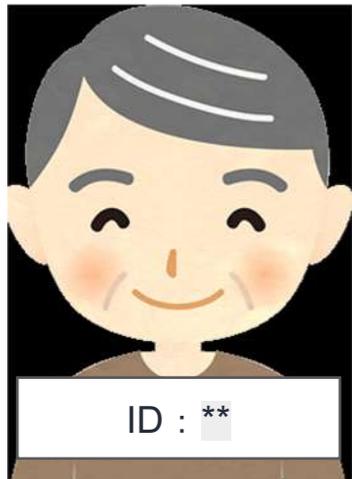
クロスユースにブーストをかけるにあたり、現状、各サービスが捉えているクロスユースパターンの可視化を行い、クロスユースに繋がる顧客情報を言語化・定量化し、データ活用の土台を作る

**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



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

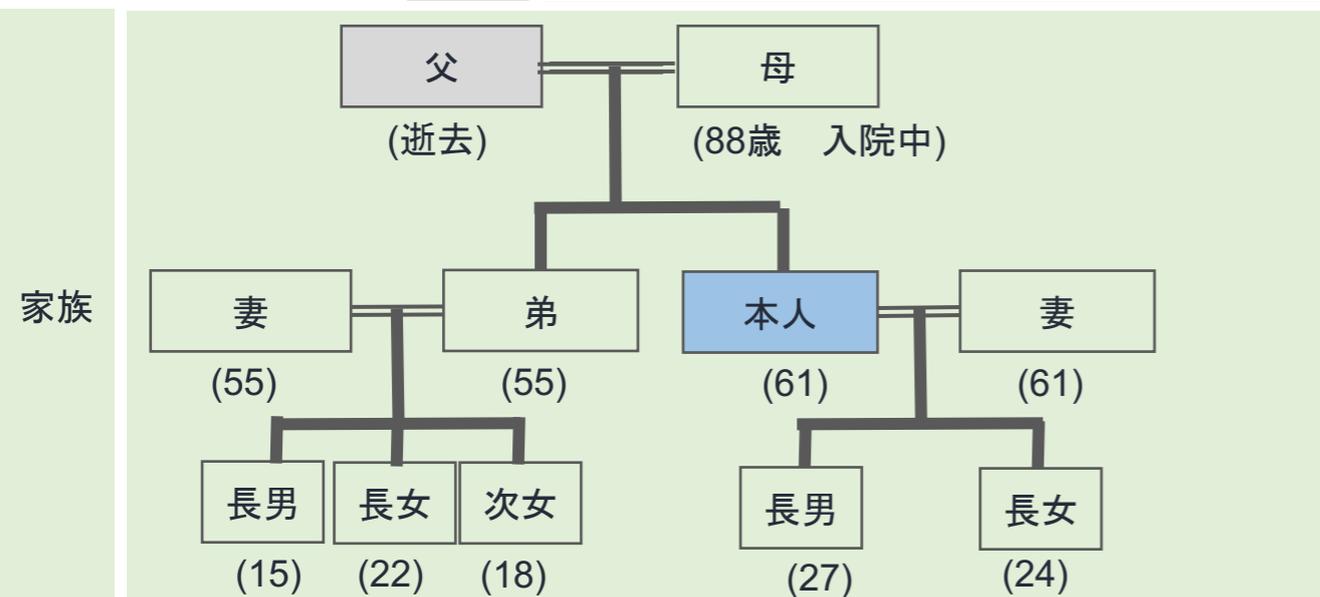
- 暦年贈与プラン
- 非課税枠活用プラン (※次年度~5年目 各14万円除く)

**(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

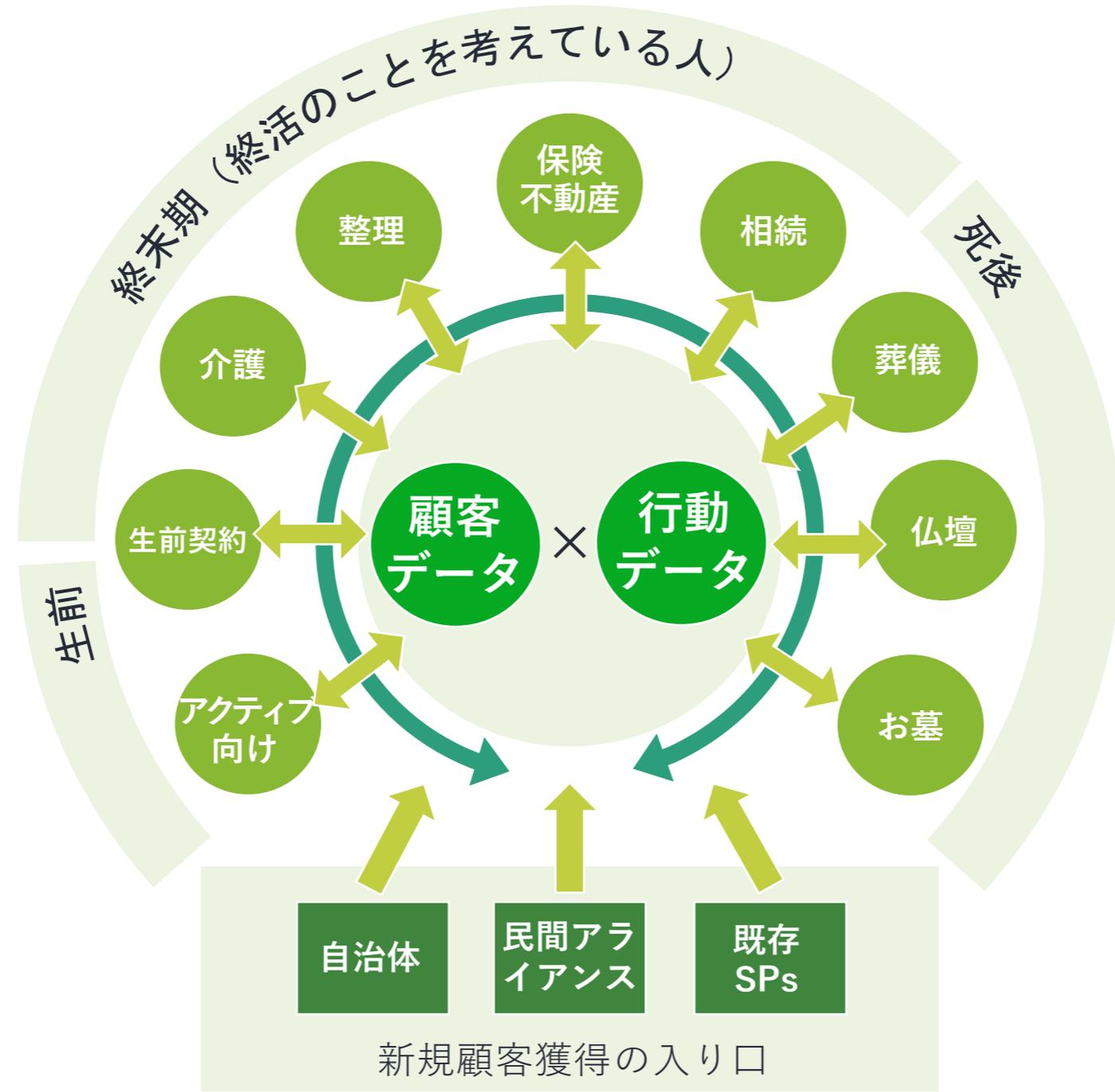
不動産	50百万円程	金融資産	預金30百万円、証券8百万円、生命保険5百万
-----	--------	------	------------------------

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**

- 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



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>・ 体系的キャリア教育実施</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し、専門的 見地より活発な意見、議論が交わされている</p>

## 4. 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	10億4,342万円
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	200名（契約社員、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

2022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。