



2024年1月期

決算説明資料

株式会社鎌倉新書(6184) | 2024年3月14日

つながりは、いつもここに



目次

1 連結決算概要

2 非財務情報

3 中期経営計画概要

4 会社概要

5 Appendix

2024年1月期 ハイライト

売上高

5,859 百万円

(前期比 +17.1%)

営業利益

816 百万円

(前期比 +18.9%)

EBITDA

952 百万円

(前期比 +15.6%)

親会社当期純利益

530 百万円

(前期比 +17.0%)

- Highlight 1 期初計画には足りなかったものの、売上高・営業利益ともに過去最高
- Highlight 2 既存事業は回復基調、成長事業は順調に伸長
- Highlight 3 事業横断システムリプレイスメントを実施、順次稼働中で生産性の向上を目指す

1 連結決算概要

連結決算概要及び通期計画に対する達成率

	(百万円)	2023年1月期	2024年1月期			期初計画対比
		実績	実績	増減額	前期比	達成率(計画数値)
連結業績	連結売上高	5,004	5,859	+855	+17.1%	90.0% (6,510)
	お墓 + 仏壇	2,237	2,403	+166	+7.5%	—
	葬儀	1,075	1,089	+14	+1.3%	—
	アセットマネジメント	642	877	+235	+36.6%	—
	介護	430	564	+133	+31.0%	—
	官民	272	491	+219	+80.8%	—
	連結営業利益	686	816	+129	+18.9%	94.9% (860)
	EBITDA	824	952	+128	+15.6%	92.4% (1,030)
	連結経常利益	683	811	+128	+18.8%	94.9% (855)
	親会社当期純利益	453	530	+77	+17.0%	91.5% (580)
連結営業利益率	13.7%	13.9%	—	+0.2pt	—	

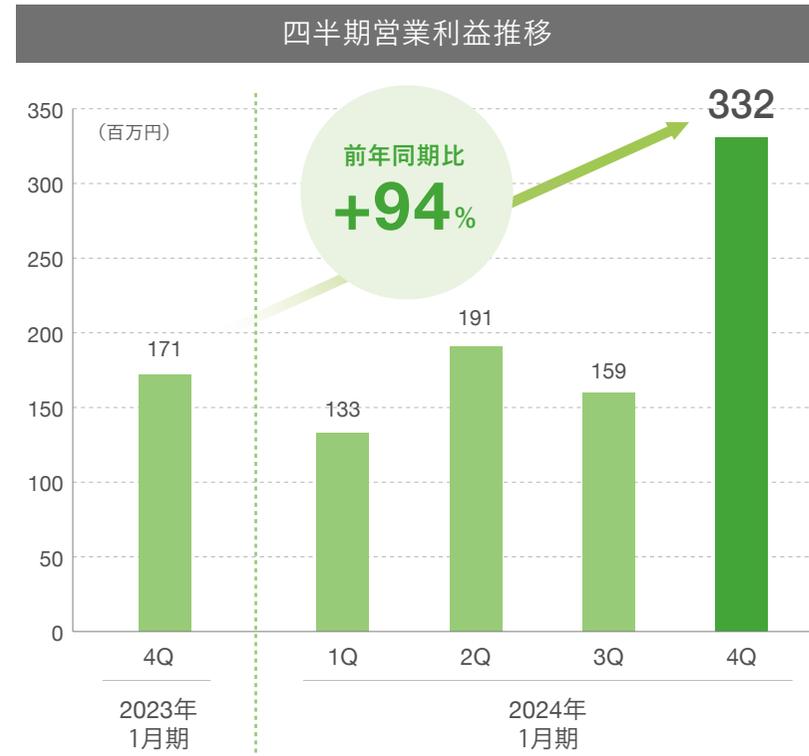
1 連結決算概要

第4四半期の経営成績概要

		2023年1月期	2024年1月期		
		第4四半期実績	第4四半期実績	増減額	前年同期比
連結業績	連結売上高	1,363	1,599	+235	+17.3%
	お墓 + 仏壇	579	607	+31	+4.8%
	葬儀	293	331	+38	+12.7%
	アセットマネジメント	186	223	+37	+19.6%
	介護	126	155	+29	+23.0%
	官民	95	168	+68	+75.6%
	連結営業利益	171	332	+160	+93.6%
EBITDA	206	365	+159	+77.2%	
連結営業利益率	12.6%	20.8%	—	+8.2pt	

1 連結決算概要

四半期ごとの経営成績概要



Highlight 1

通期を通して売上は順調に伸長。営業利益は332百万円で過去最高(前年同期比+94%)

Highlight 2

お墓・葬祭事業が二桁成長まで回復し、官民協働事業も利益に大きく貢献
介護事業が四半期ベースで黒字化を実現

第4四半期の振り返り（総括）

前回記載した第4四半期の見通し内容（再掲）		結果
葬祭事業	<ul style="list-style-type: none"> ■ 第3四半期は前年同期比でマイナスとなったものの、集客やコールセンターのオペレーションの改善に加え1件当たりの単価の向上によりプラスに転換しつつある ■ 第4四半期以降は事業部の売上や利益が共に前年同期比で+20%成長、来期は更なる向上を目論んでいる 	○
介護事業	<ul style="list-style-type: none"> ■ 直近にPLベースで単月黒字化をようやく達成、それ以降も毎月黒字を見込む ■ そのトレンドは来期も継続するので黒字幅は拡大する見通しとなる ■ 介護事業から派生して生まれる事業（不動産等）への取り組みをスタート 	◎
官民協働事業	<ul style="list-style-type: none"> ■ 第3四半期に新たに提携した自治体数は67で、トータル407自治体へと大きく伸長 ■ 案件増加の中、受注残が高水準で積み上がる。第4四半期の納品件数は第3四半期から倍増予定 ■ 当社ならではのユニークな提供サービスを他の自治体に横展開することで来期以降の業績に大きく寄与 ■ 今期は事業部利益1億円強を見込むとともに、来期は売上・利益の更なる増大を目指す 	○
アセット マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ■ いい相続を基盤として周辺ニーズに対するサービスラインナップが拡大中 ■ 相続に関連した金融・不動産などの課題解決へのニーズは大きく、第3四半期には保険代理店（子会社）を設立 ■ 今期は事業部利益2億円強、来期以降も高い成長トレンドを見込んでいる 	◎
IT化 プロジェクト	<ul style="list-style-type: none"> ■ お墓、葬祭、仏壇、相続、不動産が対象。新システムは来期2月より稼働予定 ■ 今期のシステム改修は完全凍結、業績への影響あるが新システムへのリプレースメントを優先 ■ 上記による改善効果として来期売上3億円増・コスト1.2億円削減 	○

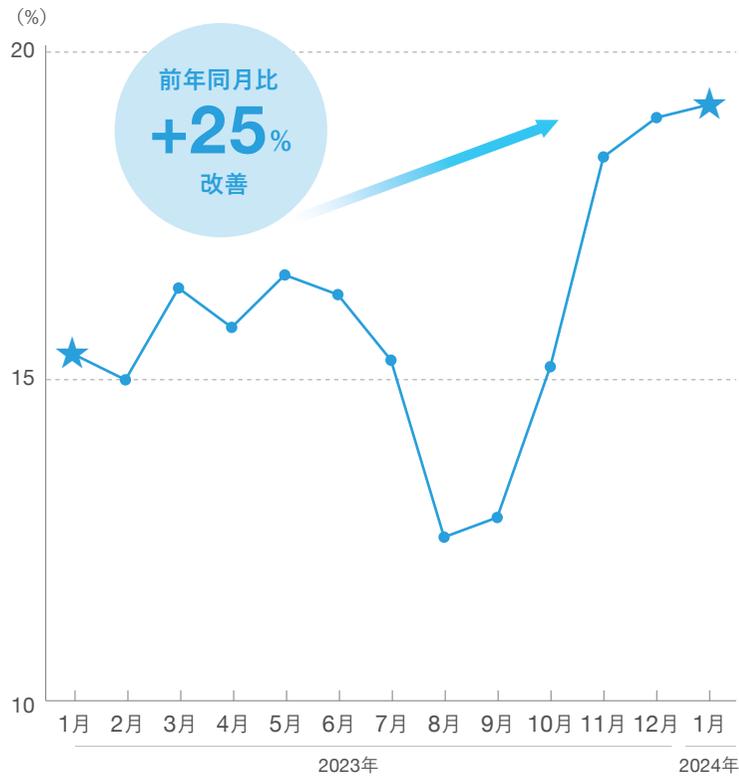
1 連結決算概要 トピックス

第4四半期の振り返り（葬祭）

キーメッセージ

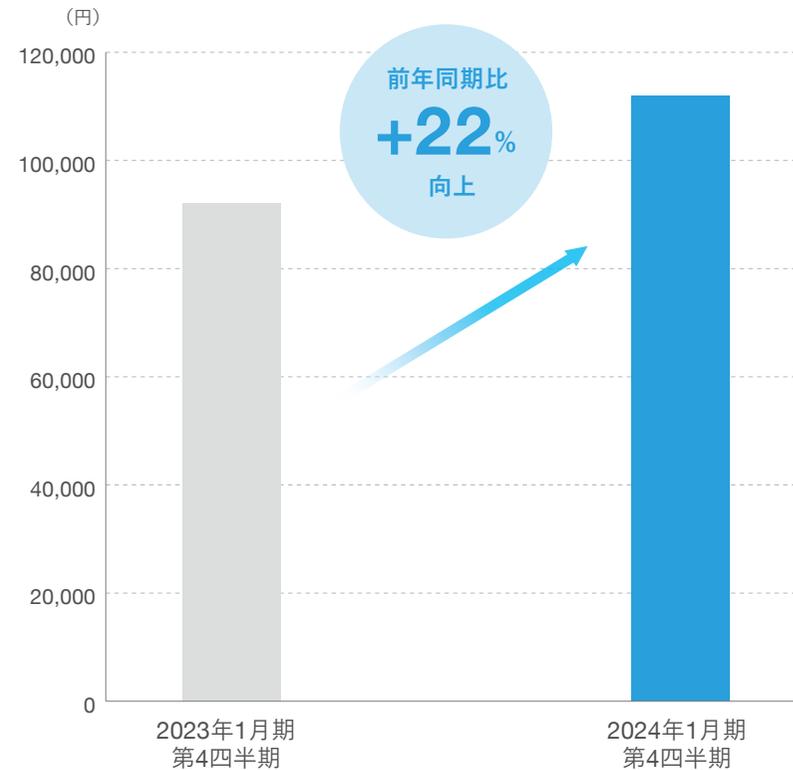
- オペレーション改善や手数料単価の向上施策が効果をあらわす
- 第4四半期は前年同期比で売上+13%、利益+25%以上の成長を実現
2025年1月期も同水準の成長を見込む

コールセンターの生産性



※お問い合わせから紹介までの割合

手数料単価



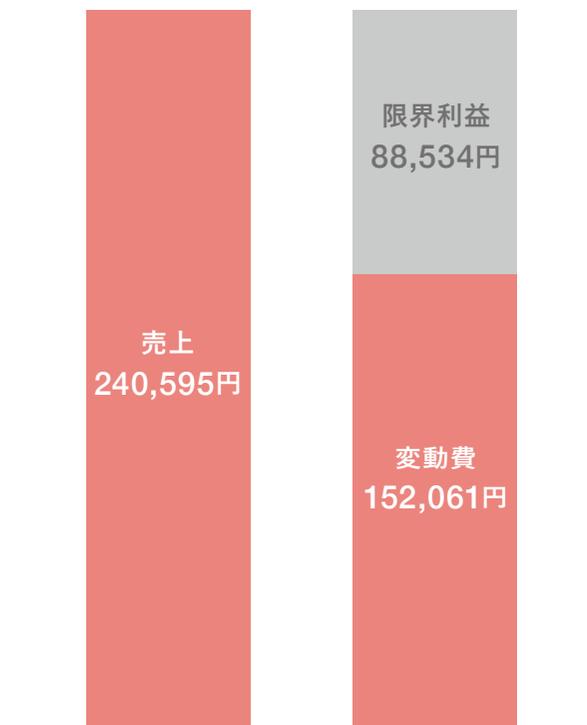
※成約金額ごとの平均手数料金額

第4四半期の振り返り（介護事業）

キーメッセージ

- 四半期ベースでの黒字化を実現
- クロスユース含め新たな施策を推進し、利益ベースでの大幅伸長を目指す

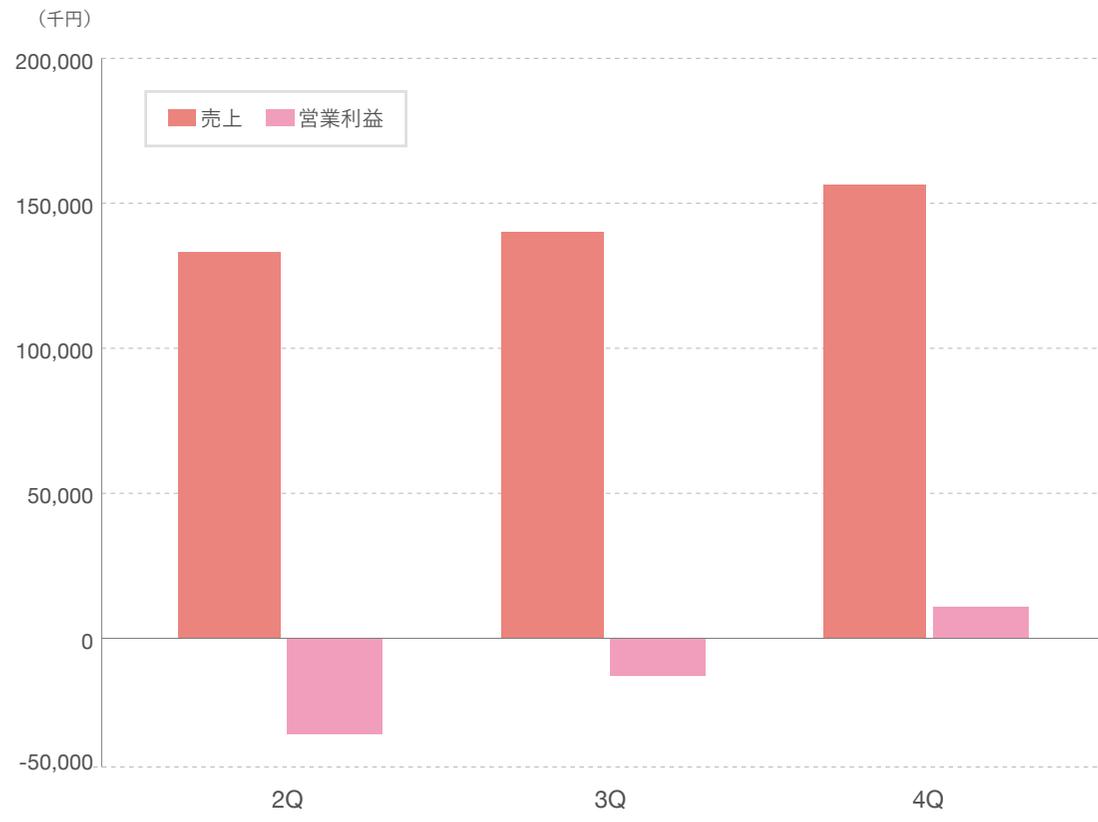
1成約あたりのユニットエコノミクス



※2024年1月の業績数値から算出

※変動費には広告宣伝費、相談員の人件費、キャンペーン費用が含まれる

四半期ごとの売上と営業利益の推移



2024年1月期

第4四半期の振り返り（官民協働事業）

キーマッセージ

- サービスラインナップの多様化により売上・利益共に大きく伸長
- おくやみDX推進案件（自治体の課題解決ビジネス）の利用自治体が増加

提供サービスラインナップの多様化



- 終活提携協定・・・住民の方々の終活のお困りごとの解決支援
- おくやみDX・・・自治体が抱える終活における課題のソリューションを提供
- 官民協働発行媒体・・・自治体への出版物×終活ノウハウの提供と地域事業者の販促支援

市民のための「お悔やみ窓口」を開設

全国の地方自治体では、葬祭や死後の手続きをはじめとする相談に日々対応していますが、遺族にとって死亡や相続に関する手続きは生涯で繰り返し発生するものではないため、悩みや不安を持つ方が多いことも明らかになっています。さらに、これらのおくやみ関連の手続きは、複数の課で手続きを行う必要があるため、複雑で長時間に渡ることも多く、遺族の負担となっています。

当社は自治体がおくやみコーナー運営に係る業務を実施するにあたり、必要な支援を行うことで、おくやみコーナー設置ならびにそれによる市民に対する行政サービスの充実と質的向上を目指しています。

2024年1月30日、横浜市内の2箇所（鶴見区・瀬谷区）の区役所でお悔やみ窓口の試行がスタートしました。



1 連結決算概要 トピックス

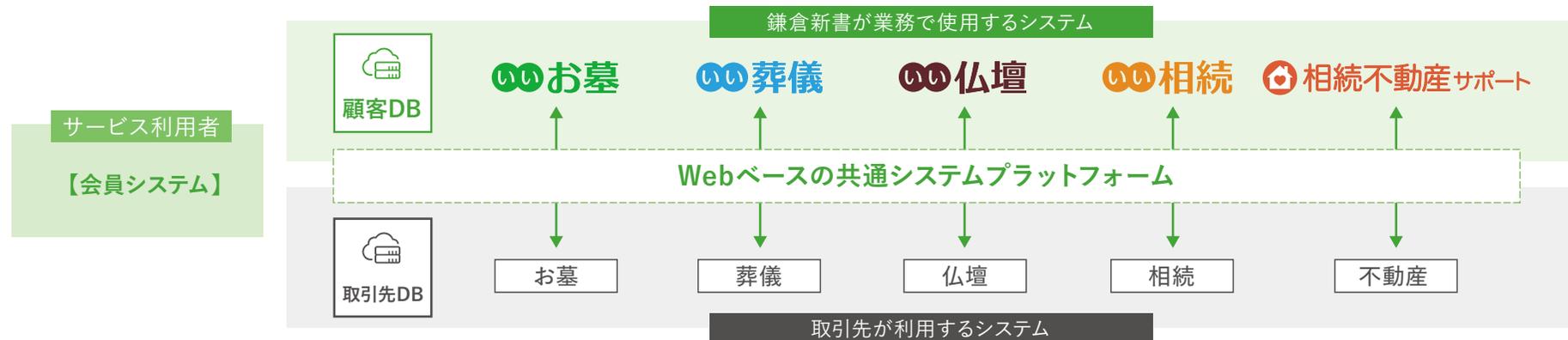
第4四半期の振り返り（事業横断システムリプレイスメント）

キーマッセージ

- Phase1の葬祭、相続が無事にリリース、2025年1月期の上期中に安定運用フェーズに入ることによって大幅な生産性向上見込む
- 2025年1月期中にお墓・仏壇、相続不動産もリリース予定、加えてPhase2のプランニングも開始

システムリプレイスメントのスコープ（Phase 1）

※Phase2ではフロントエンドの抜本改修を予定



システムリプレイスメントの具体的な改善ポイント

- 顧客DBが全事業部共通になることで、データドリブンな施策が可能になり、成約単価、成約率向上、クロスユース促進
- 取引先、利用者にもWebベースのシステムを提供することで、紹介、成約報告、請求などの業務が大幅に改善
- コミュニケーション手段と顧客・取引先管理が劇的に改善

現在

電話・FAX中心のコミュニケーション
事業ごとに独自システムで顧客・取引先を管理

今後

Webベースの共通システム上で取引先・利用者をつながる
全社共通のプラットフォームで顧客・取引先を管理

1 連結決算概要

2025年1月期 計画

既存・成長事業の伸長により、売上高7,250百万円(前年比+23.7%)を計画
成長事業や新領域に投資を積極的に行いつつ利益面でも大幅な増益を予定

	(百万円)	2024年1月期	2025年1月期計画	前年比
連結業績	連結売上高	5,859	7,250	+23.7%
	連結営業利益	816	1,100	+34.8%
	EBITDA	952	1,330	+39.6%
	連結経常利益	811	1,095	+34.9%
	親会社当期純利益	530	770	+45.1%
	連結営業利益率	13.9%	15.2%	—

2025年1月期 計画サマリー

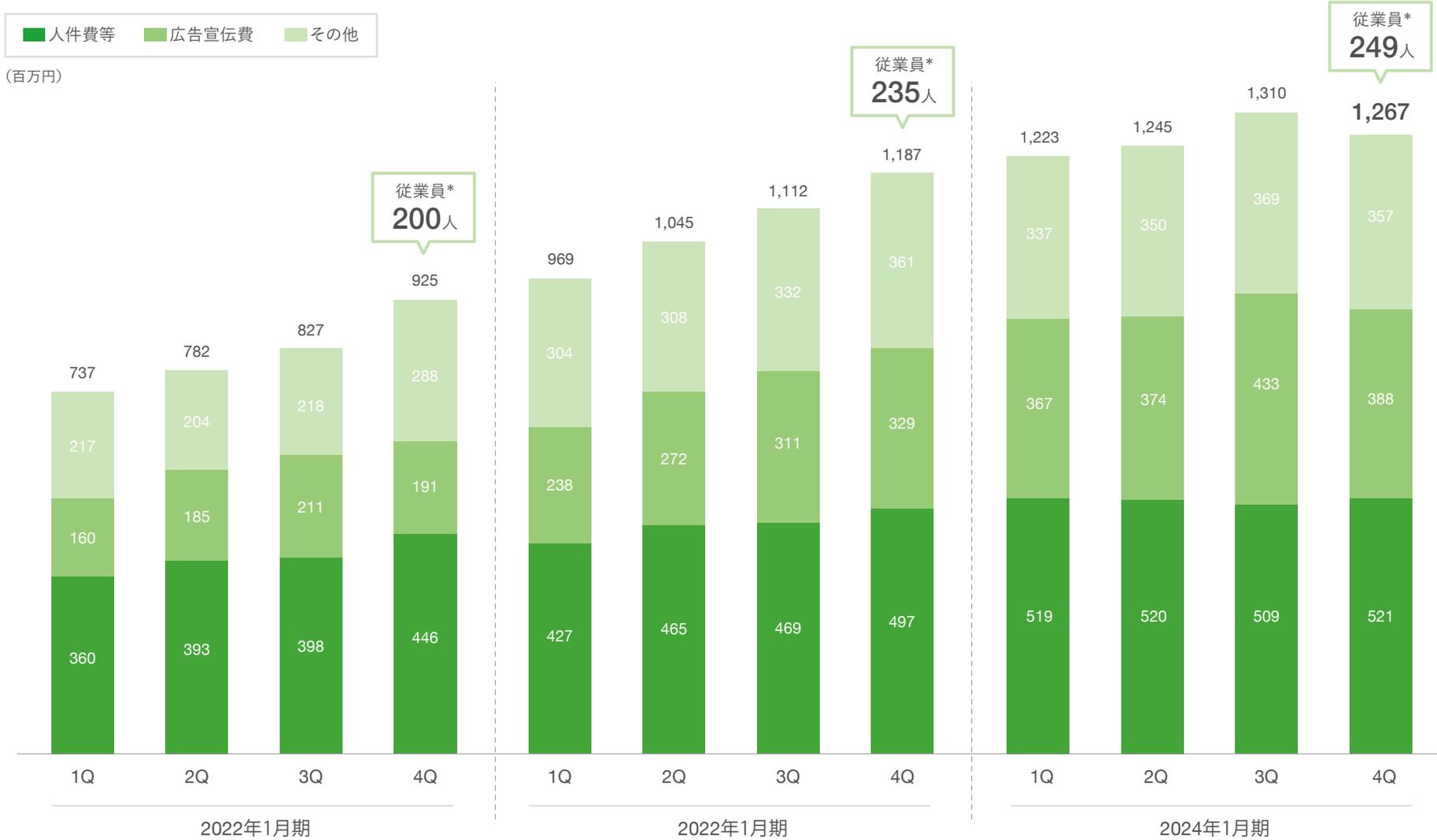
キーメッセージ

- 既存・成長事業：様々な施策により損益の改善を計画
- 新領域：長期ビジョンに従って将来に向けた投資を積極的に実施

事業/領域	主な活動	利益への想定インパクト
既存事業	<ul style="list-style-type: none">■ お墓事業における周辺分野の強化■ お客様センターの生産性向上■ システムリプレイスメントによる生産性向上	+3億円
成長事業	<ul style="list-style-type: none">■ 介護事業の通期黒字化■ アセットマネジメント周辺サービスの強化・多様化■ 官民協働事業におけるDXサービス等の拡大■ システムリプレイスメントによる生産性向上	+3億円
新領域	<ul style="list-style-type: none">■ 店舗事業・おひとり様ビジネスの深耕■ 保険事業(子会社)の立ち上げ■ CRMのさらなる整備・推進■ 新たな事業機会の探索	▲2億円

1 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

1 連結決算概要

連結貸借対照表の概況

(百万円)		2023年1月末	2024年1月末	前期比
連結貸借対照表	流動資産	3,615	3,094	85.6%
	うち現金及び預金	2,516	1,992	79.2%
	固定資産	701	954	135.9%
	総資産	4,317	4,048	93.8%
	流動負債	855	819	95.8%
	固定負債	74	76	102.4%
	純資産	3,387	3,152	93.1%
	うち資本金	1,057	1,057	100.0%
	うち自己株式*	▲671	▲1,336	-
	自己資本比率	78.2%	77.8%	▲0.4pt

* 2022年1月13日付開示、2022年12月9日付開示及び2023年10月12日付開示の株主還元策(自己株式取得)によるもの

1 連結決算概要

重要な財務指標と株主還元方針

1株当たり配当金は4.0円を予定(40周年記念配当1.0円含む)

EPSの長期的な成長に応じた安定的な配当性向を維持(今期の配当性向28.4%)

		2023年1月期	2024年1月期
資本効率と還元性向の状況	EPS(円)	11.87	14.09
	ROE(%)	12.9	16.3
	ROIC(%)	13.3	17.1
	株主資本コスト(%)	6.1	6.1
	配当性向(%)	21.1	28.4
	総還元性向(%)	160.8	143.5

※良好な財務体質と資本効率の実現、ROEおよびROICが株主資本コストを継続的に上回る運営を行う

※2024年1月期は664百万円の自己株式の取得も実施

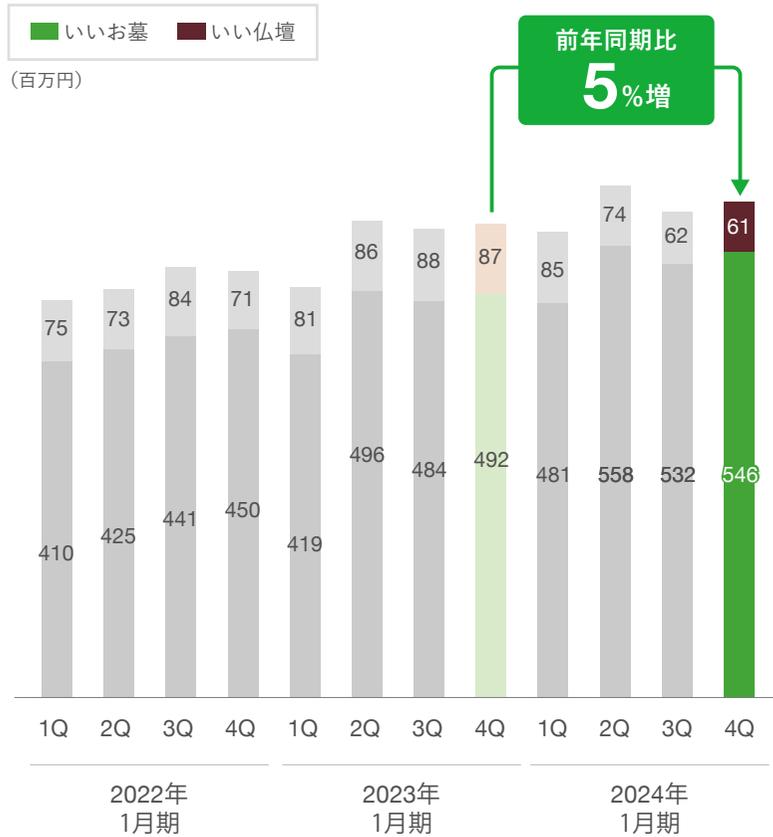
1 連結決算概要

お墓仏壇事業 セグメント実績

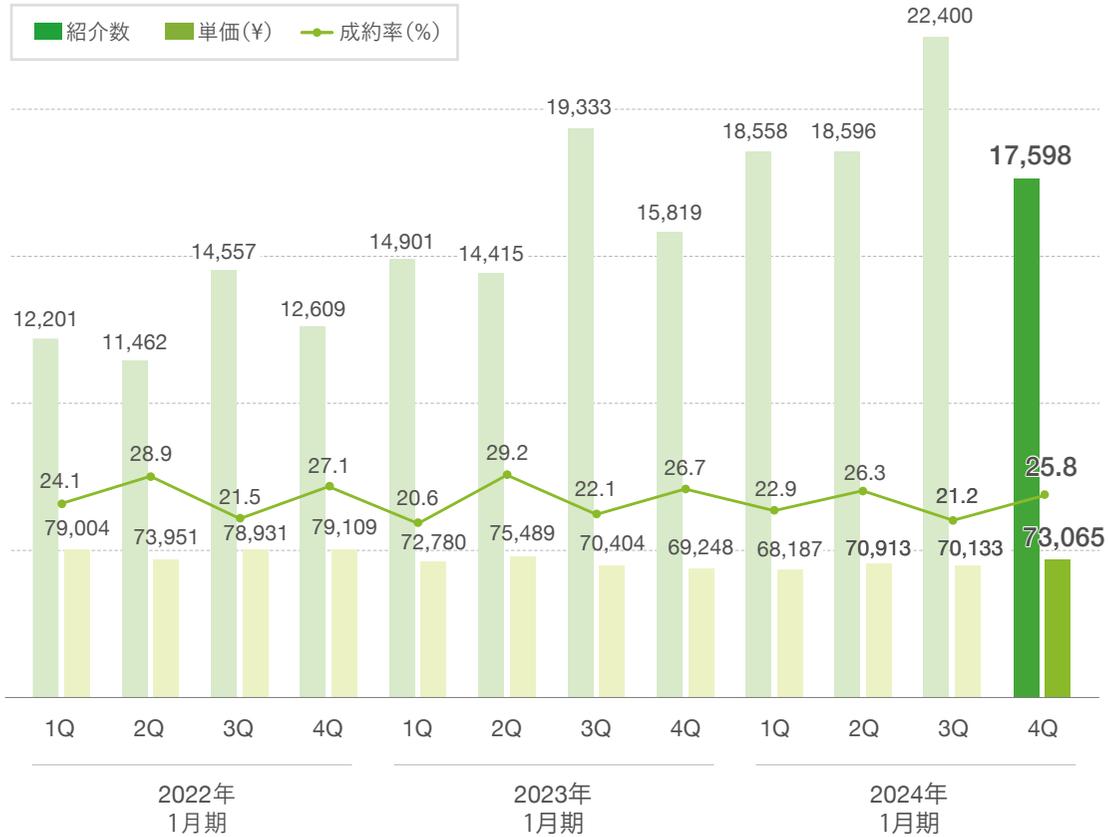


お墓事業の売上・紹介数は、ともに前年同期比+11%で伸長
UI/UX改善、お客様センターの生産性向上に伴い収益性も改善

売上高 四半期推移



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

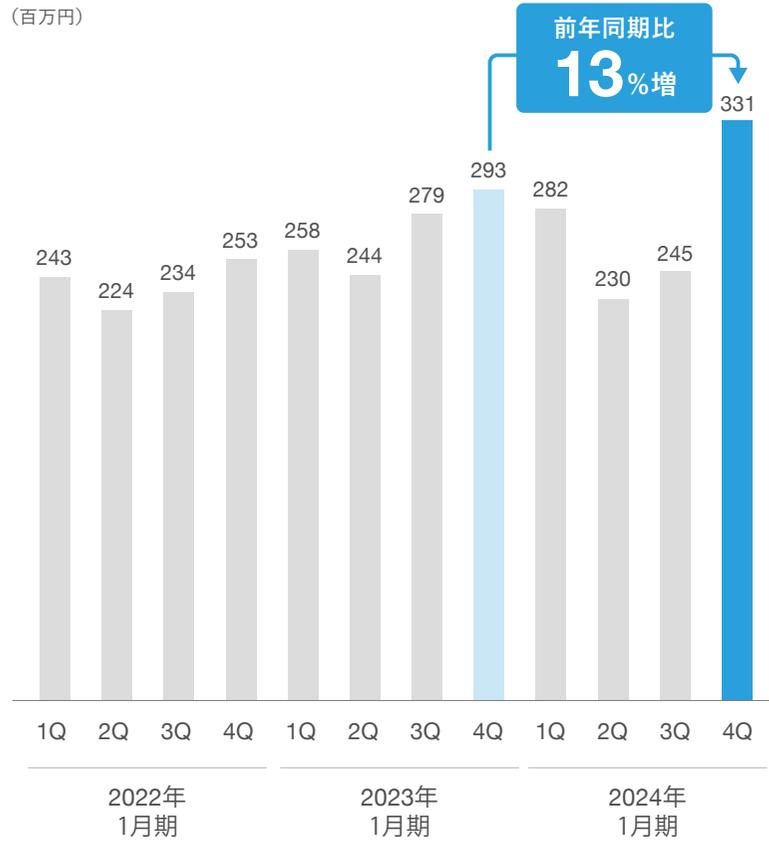
1 連結決算概要

葬祭事業 セグメント実績

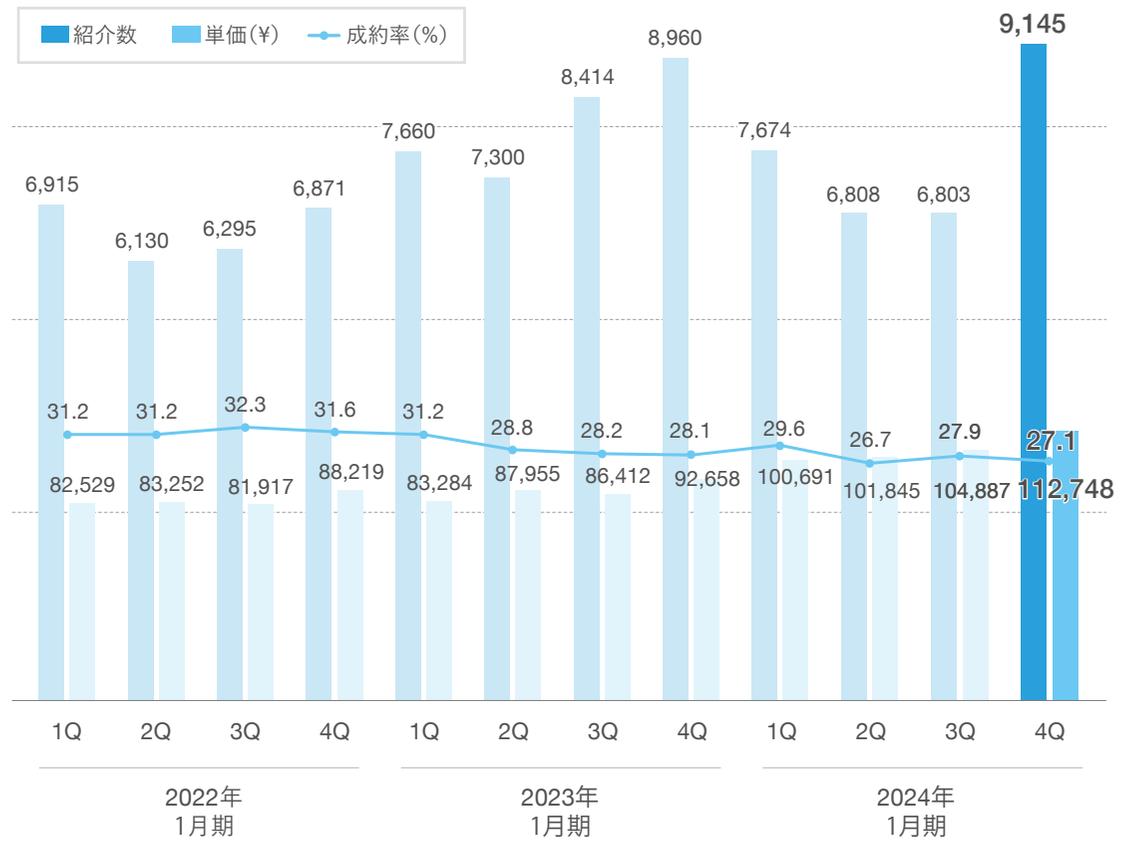


オペレーション改善や手数料単価の向上施策が効果をあらわす
 第4四半期は前年同期比で売上+13%、利益+25%以上の成長を実現

売上高 四半期推移



葬祭斡旋事業の状況



1 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

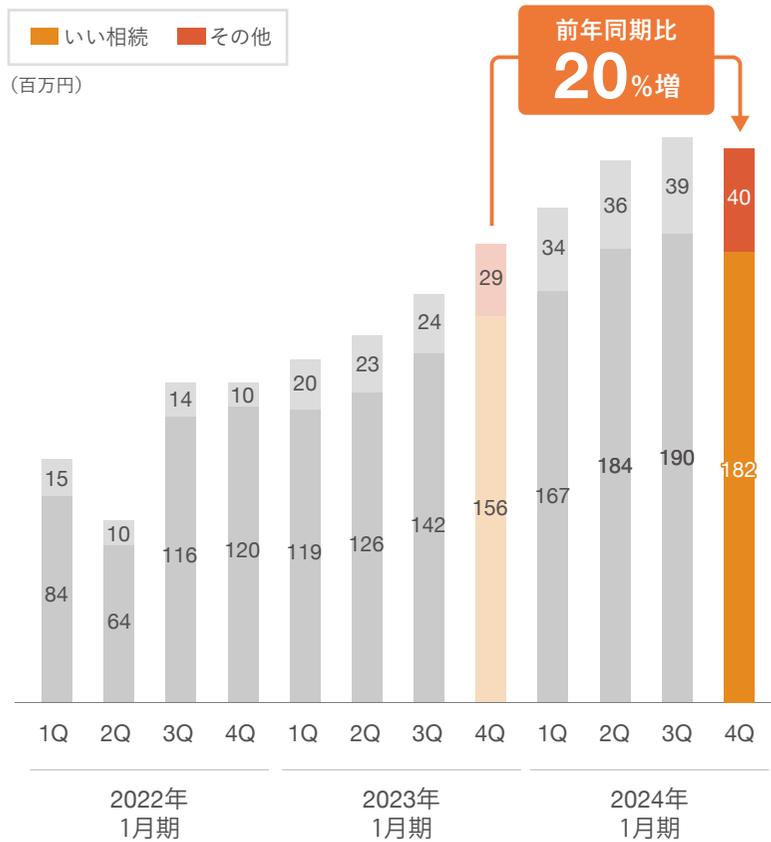
いい相続

いい相続不動産サポート

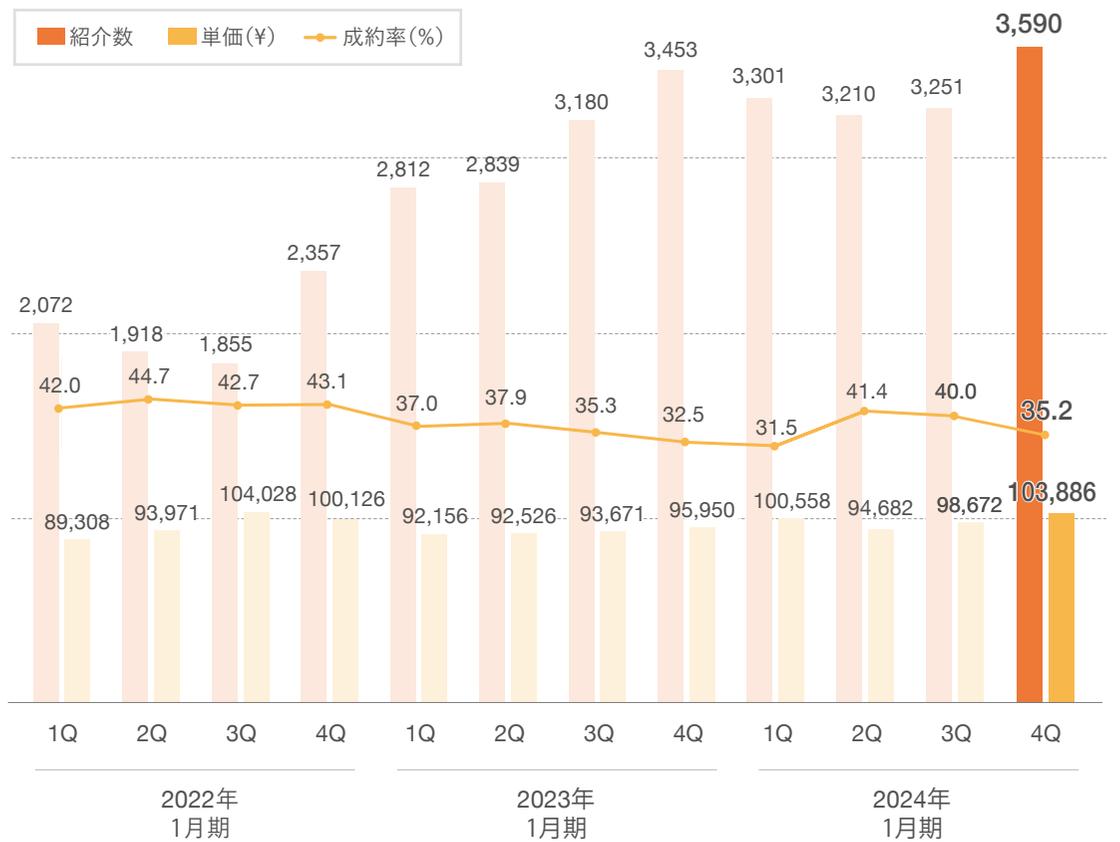
売上は前年同期比+20%で伸長

いい相続を基盤として周辺ニーズに対するサービスラインナップが拡大中

売上高 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険事業を合算したものの

1 連結決算概要

介護事業 セグメント実績

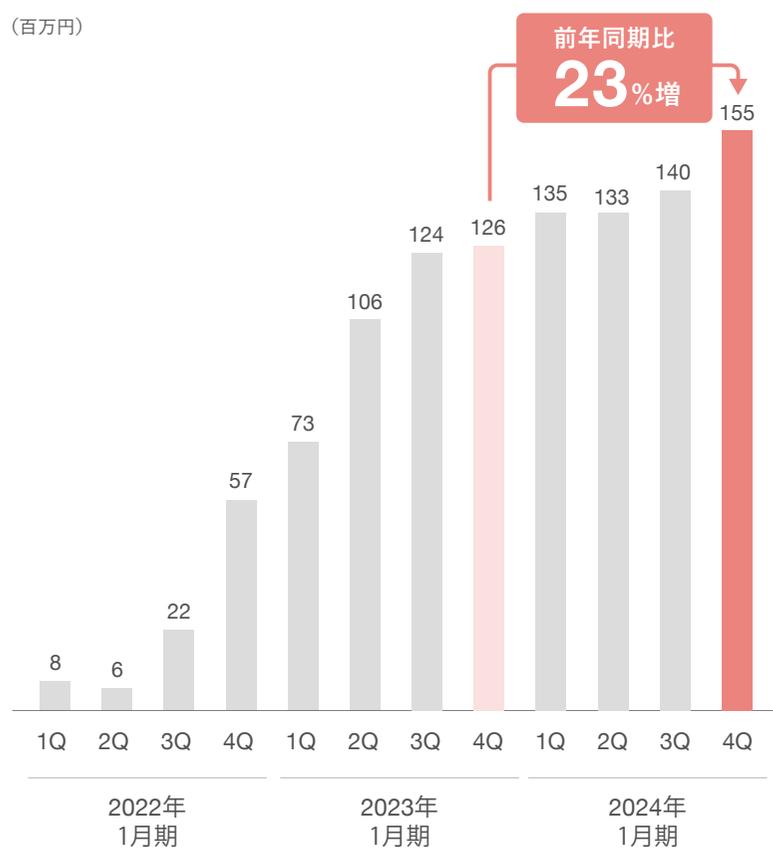


四半期ベースでの黒字化を実現

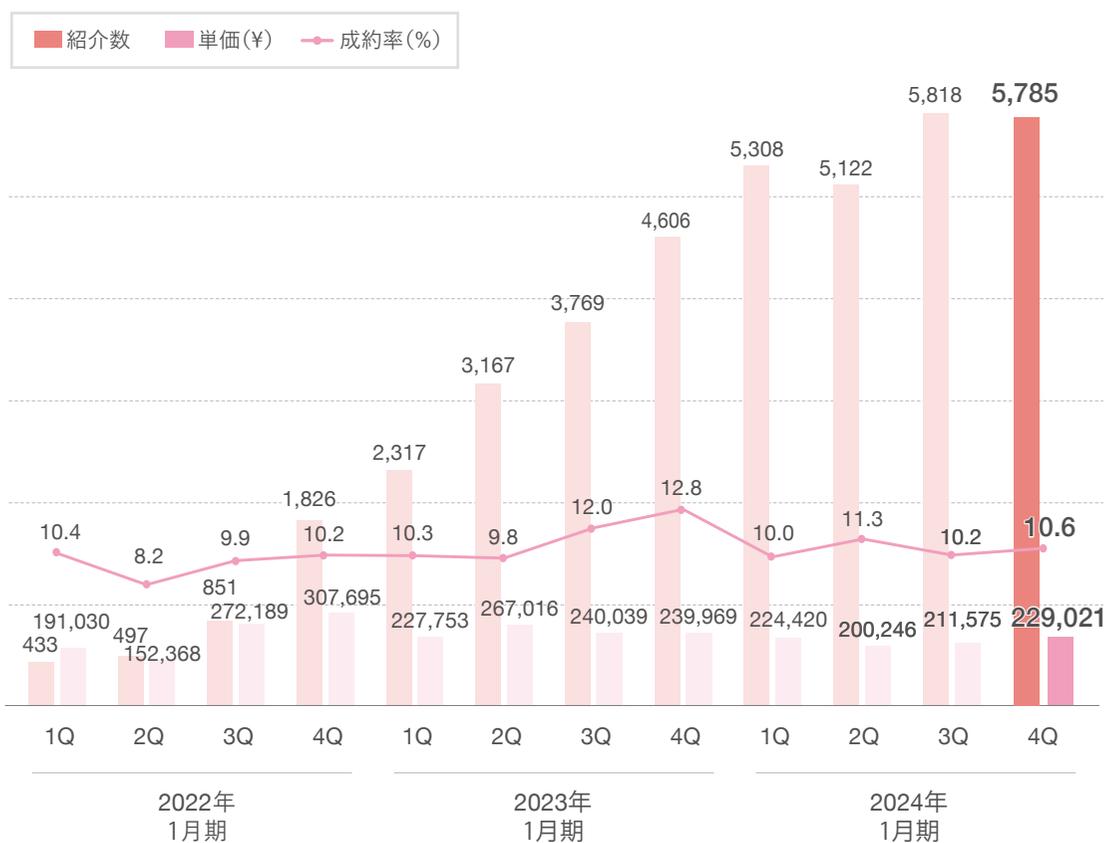
Web施策が功を奏し紹介数も順調に伸長し、前年同期比+26%で推移

売上高 四半期推移

(百万円)



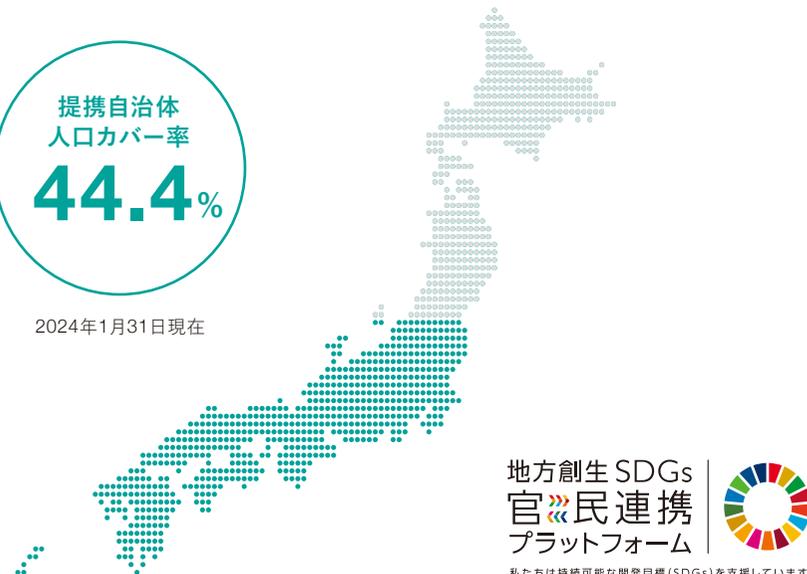
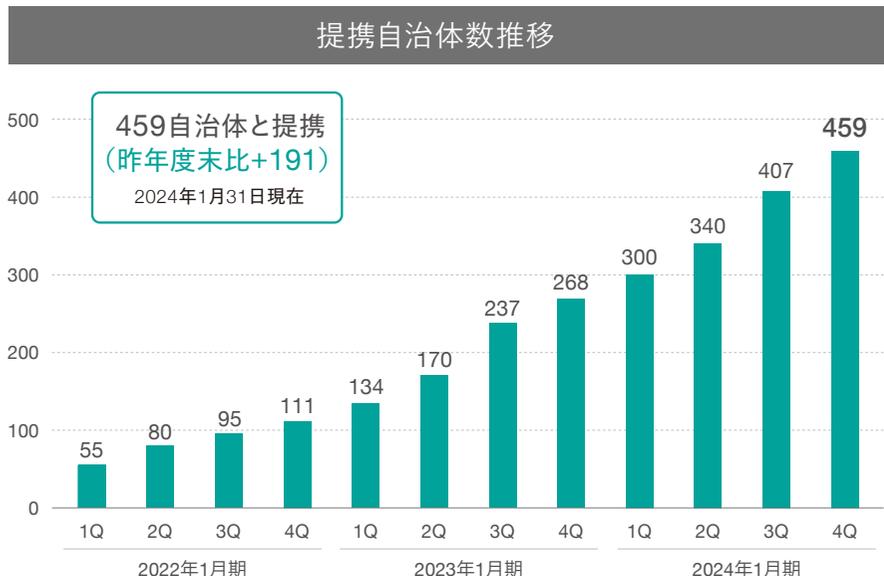
介護斡旋事業の状況



1 連結決算概要

官民協働事業 主要指標の推移と活動方針

高齢社会下での自治体ニーズの拡大及び当社の知名度向上により、提携自治体数が大幅に増加
ニーズへの対応能力(サービス供給体制)を強化しつつ、数年後の10倍増に向けた戦略を策定中



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

→東京都や横浜市、大阪府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
→2024年1月末現在 25自治体との提携協定締結済み

目次

1 連結決算概要

2 非財務情報

3 中期経営計画概要

4 会社概要

5 Appendix

CEO清水より 2024年1月期のメッセージ

結果と振り返り

2024年1月期の決算は、売上高58.5億円（前年度比17%増）、営業利益8.1億円（同19%増）、EBITDA9.5億円（前年度比16%増）となりました。それぞれ2桁の伸びとなりそれぞれ過去最高を更新したものの、前期の初めに計画したものと比較すると、売上高で10%弱、営業利益で5%強届いておらず、その点では少し残念な結果となりました。

内容につきましては当説明資料にある通りですが、第1四半期から第2四半期にかけてつまずいてしまった葬儀事業が通期で前年比1.3%増と、想定していた2桁増に大きく届かなかったことや、シナジーを議論で統合したお墓仏壇事業の仏壇事業で成果が見いだせなかったことが想定通りの売上高とならなかった大きな理由です。双方の事業も適切な施策により回復基調にありますので、2025年1月期については一定の成長を見込んでいます。いっぽうで、その他の成長事業につきましては順調に推移しています。介護事業が第4四半期にようやく黒字となったこと、官民協働事業が第4四半期に大きく伸びたこと、相続を中心としたアセットマネジメント事業が高成長を維持していることなどは、今期の業績にポジティブに寄与するものと考えています。さらに店舗事業での実証実験も順調に進捗し、利益面ではまだまだですが売上は増えつつあります。また、単身高齢者へのサービス事業である「おひとりさま事業」も少しずつ成長していますし、今期からは高齢社会での人々のニーズに合致した金融商品をお届けする保険子会社の取り組みも本格的にスタートします。以上、前期の業績数値に表れた活動と、今期以降の業績数値に表れるであろう活動についての概略をお伝えしました。

そんなこんなで、今期はこれも当説明資料にある通り、売上高72.5億円（前年度比24%増）、営業利益11億円（同35%増）、EBITDA13.3億円（同40%増）を計画しています。「前期は20%増もいかなかったくせに、ずいぶんとアグレッシブな計画じゃないか」と言われてしまいそうですが、各事業や事業間のシナジーを客観的に積み重ねた結果です。高い目標を持って、ステークホルダーの皆さまから「お尻を叩かれている」感触に浸りながらこれに向けて頑張っています。高い目標があるから新しい発見もある、という高い目標が新たな発見を呼び込んでくる。そんな経験を何度もしてきました。引き続きキャッシュを生み出す事業から、社会に必要な事業への投資を継続的に行うことで、「終活」のインフラ（国民の生活を支える社会基盤）の実装という企業ミッションを推進してまいります。



CEO清水より 2024年1月期のメッセージ

✕ 新たな中期経営計画の策定・根拠・見通し

前期は3か月ほど掛けて、当社が中長期的に取り組むべき課題やあるべき姿を議論し直し、現行の中期経営計画の進捗状況と照らし合わせながら、新たな中期経営計画を策定し、発表させていただきました。策定に際しては、社内だけでは十分な議論ができないと考え、外部の専門家にも入っていただくなど相応のエネルギーを費やしました。今後はこの計画に従って、実行フェーズに入っておりますが、そのための組織編成の見直しも行い、テーマごとに管掌するオーナーを定めしっかり行ってまいります。どのようなチャレンジを行い、どのような目標をもとに活動するのかについてはそちらをご参照いただければと思いますが、前回発表した中期経営計画に比較して取り組むべきテーマが大きく変わったわけではありませんが、その解像度が飛躍的に上がっています。大きな取り組みである「クロスユースの強化」「集客チャネルの多様化」「サービスの拡充」を計画に沿って進めていけば、3年後はありとあらゆる終活の課題に対応できる総合的なプラットフォーム(=終活インフラ)がおおよそ出来上がるものと考えています。その後はそのプラットフォームを社会に浸透させるフェーズになります。そのタイミングでは大きな広告投資や広報活動が重要になってきます。それらの活動により国民の利用が増えていけば、データの蓄積と相まって、多様で高度なサービスの提供につながり、プラットフォームは価値を上げ続けるでしょう。そのような活動の先に2035年の終活インフラの定着、売上や利益が500億円とか100億円以上にはなるだろう、というのが計画の概略です。兎にも角にも大きな市場が存在していることは間違いありませんので、それを信じて継続的に粘り強く取り組んでまいります。以上が中期経営計画の番外編となります。今後ともご支援をよろしくお願いいたします。

ここからはおまけです。

中期経営計画の策定にあたって改めて感じたことは、①企業としての長期のミッション・ビジョンが何より重要であること、②策定や実行にあたるのはどこまでいっても人材であり、人材で構成された組織であるという点であります。そこで話を少し脱線させちゃいます。

わたしは34年前に当時は出版社であった鎌倉新書に入社し、(最近でこそ、中小の公開企業になっていますが)そのほとんどの期間を零細企業の経営者として過ごしてまいりました。零細企業は大げさに言えばオーナー、マネージャーそしてプレーヤーとしてリスクと責任を1人で引き受ける選択です。会社が借金をすれば連帯保証人の欄に個人の名前をサインし(会社が返済できなくなったときに、どうして個人が返済できるのだろうか、茶番だなこれは、なんて思っていました)、顧客からのクレームがあれば自らが真っ先に謝りに飛んでいくといったことを長年やっていました。それは、楽観と悲観、ルンルンとがっかりの間を行ったり来たりする生き方なのですが、それだけに学びも独占的、しかも加速度的になる点では素晴らしいことだと思っています。というわけで、この間にさまざまな学びを得てきたわけですが、中でも大きなものは以下の2点かと思えます。

✕ 世の中の大きなトレンドを見定め長期的に 忍耐強く取り組みを続けること

当社はもともと出版業を営んでいました。インターネットが普及しつつある2000年代の初頭のころ、社会のIT化という大きなトレンドと、それが出版業に及ぼすマイナスの影響を考え、事業にITを活用したビジネスへシフトしてきました。大きなトレンドは社会をすぐに変えるわけではないので、経営者はどうしてもこれまでの事業に固執しがちですが、それは5年10年あるいはそれ以上の期間を掛けて社会を大きく変えてしまいます。社会の大きなトレンドの変化を想像、直視し、これを信じて長期的に忍耐強く取り組みを続けることが大切だということは、経営者としての大きな学びとなりました。

今日、わが国の社会では高齢社会の進展というトレンドが長期にわたって進行中です。当然のことながら、それに伴って社会課題(消費者ニーズ=ビジネスチャンス)が拡大しつつあります。いっばうで拡大する消費者ニーズに対して、それらをトータルで満たす適切な供給者がいるかといえば、全くそのような状況になっていません。そこで当社は、終活インフラ(国民の生活を支える基盤)を創ることを企業ミッションと制定し、さまざまな事業の創出をおこなっています。この活動に完成形はなく、5年10年あるいは長期にわたるものだ

2 非財務情報

CEO清水より 2024年1月期のメッセージ

と認識をしています。

社会のIT化と、高齢社会の進展はどちらも社会の大きなトレンドであり、当社は目先にとらわれることなく、終活インフラの構築を目指して、長期的な目線で忍耐強く取り組みを続けてまいります。大きく長期的に事業を捉え、事業を2倍3倍というレベルではなく、5倍10倍に引き上げていきたいと考えています。

ヒトモノカネではなくヒトヒトヒト

これは2010年代の初めのことだったと思います。事業が出版業からインターネットを使ったITビジネスに変化していく時期に痛感したこととして、人が唯一無二の経営資源だと感じたことがありました。出版事業の比率がじわじわ下がっていく中で、費用の割合の多くを占めていた印刷費が減り、人件費の割合がぐんぐん高まっていた時期です。当時、増えゆく人件費を最適化すること、つまりいかに優秀な人材が集まり、人と組織を活性化させることがこれからの時代の企業にとって最も重要なテーマなのではないかと考えました。確か前にも出したことがあるように思うのですが、そのころに書いたコラムを転載します。

「企業は人の取り合いをしている」(2011/09/01のブログより)

ある大手の金融機関に勤務する米国人の友人がいる。仮にA君としておこう。彼はアイビーリーグの名門校で金融工学を修めたスーパーエリートで、卒業後はいくつかの外資系の大手投資銀行で債券のトレーダーとして活躍してきた。家賃150万円の高級マンションを会社に借り上げてもらい、おそらくは年収も億は下らないだろう。

(無粋なことなので聞いたことはないが、少なくともリーマンショック前までは間違いはない)。では、A君はどうしてそのような高額な報酬が得られるのだろうか？

答えは実に簡単なことで、報酬に十分見合うだけの収益を会社にもたらしているからである。デスクとコンピューターを提供するだけで、10億円の収益を会社にもたらしてくれる社員に、2億円の報酬を与えることは企業として当然の行動である。逆に十分な待遇を企業が提供しなければ、彼は別の金融機関に転職してしまうだろう。(中略) むかし、農耕社会

においては、一人の人間の獲得する富はそれほどの乖離がなかった。例えば、米を作るために田んぼを耕す仕事をしたとしよう。勤勉で屈強な人間とそうでない人間との差は大きいとはいえ、彼らが耕す田んぼの面積の差はせいぜい2倍とか3倍という程度だろう。翻って、今日の高度情報化社会では、最先端の教育を受け、コンピューターという道具を高度に使いこなせるA君のような人間は、一般的な人間の100倍や1000倍の富を獲得することができる。同じように人的資本を労働市場に投資して労賃を得るのに、金融工学と情報技術が高度に発達した今日ではとてつもない差ができてしまっているのだ。もしこれをストレートに報酬に反映させれば、大きな怨嗟が社会に生じてしまい、このことは民主主義の根幹を揺るがしかねない事態となる危険性がある。(中略)

サービス化が進展し、コンピューターなどによって高度に情報化された現代において、企業にとっての人材の価値の差は人類の歴史上最も大きく広がっている。言い換えれば、企業は商品やサービス、あるいは価格を競っているというよりも、優秀な人材の取り合いをしているのである。企業が提供する商品やサービス、価格の差は、人材の取り合いの結果生まれるに過ぎないのである。どうやって優秀な人材を確保し、そこで働くことに意義や価値を感じてもらえるのか。中小零細企業は、報酬だけではなく魅力を働く人たちに提供できなければ、企業の将来はいつも不安だらけだ。

日本の高齢社会の進展の中で伸び行くマーケットを追い風に、今後も夢と実力を持った人材を集め、またそうした人材の育成を通して中期経営計画の実現、ミッションの実現にまい進してまいります。

2 非財務情報

当社における「ESGへの取り組み」について

領域	項目	内容	SDGs
E	TCFD対応	2023年1月期にシステム導入開始、Scope1.2の測定終了後、開示及びScope3のシナリオ分析まで計画、2025年1月期にScope3の開示を検討中	
E	ESGに係る指標の開示	循環型社会の創造に貢献するため、環境負荷の低減、温室効果ガス(GHG)排出量の測定等、今後の有価証券報告書の開示義務化にも向け、ガバナンス、戦略、リスク管理、指標や目標の4つの視点で開示を実施の準備中	
S	ピープルマネジメント	人的資本経営をさらに推進、役職員1人ひとりが健全に活躍できる環境を整備するため、毎年全社アンケート実施し、エンゲージメントレベルを把握、上司/部下と1on1により対話の機会を創出	 
S	働き方	過度の長時間労働の削減を含めその環境を整備し、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	ダイバーシティとインクルージョン	多様性と人権を尊重した環境整備に取り組み、現在女性比率46%、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名の状態から、今後はさらに複数名の採用を目指す	 
S	Well-being	人的資本経営のもと、働く環境の整備に全力を尽くし、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を実施し、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名のうち、東証の独立性要件を満たす独立社外取締役は4名で構成され、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取締役CFOとして就任	
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作成・開示し、取締役会全体としてのスキル分析に取り組み、今後の取締役会のあり方の検討に役立っている	
G	取締役会の実効性評価	第三者機関による取締役会実効性評価を2年連続で実施。評価分析を経た取締役会実効性評価の結果を公表し、今後も第三者機関による評価を継続して実施予定	
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機関として、任意の指名・報酬諮問委員会を設置。委員会は、過半数となる社外取締役2名と、代表取締役COOの3名で構成され、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	招集通知の英訳開示を実施、決算短信や有価証券報告書は今後の英訳義務化も視野に検討中。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開示の充実を図る	

当社における「ESGへの取り組み」を当社コーポレートサイト (<https://www.kamakura-net.co.jp/ir/esg/>) にて開示しております。

目次

1 連結決算概要

2 非財務情報

3 中期経営計画概要

4 会社概要

5 Appendix

3 中期経営計画概要

長期ビジョン・中期経営計画の刷新

現下の経営状況と新たな可能性を鑑み、中期経営計画の見直しを実施(詳細は[2024年3月14日付け中期経営計画]を参照)

ますます拡大する終活マーケットのニーズに応えるべく

10年後の社会への終活インフラ浸透に向けて3ヵ年でその基盤を整備する



3 中期経営計画概要

重要な財務指標：KPI

2027年1月期 売上高120億、当期の2倍以上の成長を目指す

新領域への投資を行いつつ、既存・成長事業の生産性を向上させ利益ベースでの大幅な伸長を目論む

	(百万円)	実績		計画		
		2023年1月期	2024年1月期	2025年1月期	2026年1月期	2027年1月期
連結業績	売上高	5,004	5,859	7,250	9,200	12,000
	前期比	—	17.1%	23.7%	26.9%	30.4%
	EBITDA	824	952	1,330	1,880	2,850
	前期比	—	15.6%	39.6%	41.4%	51.6%
	営業利益	686	816	1,100	1,600	2,500
	前期比	—	18.9%	34.8%	45.5%	56.3%
	ROE	12.9%	16.3%	22.3%	26.4%	32.6%
	ROIC	13.3%	17.1%	21.8%	26.1%	32.2%

・当社グループは、収益の成長性を示す売上高、EBITDA、営業利益を重要な財務指標としています
 ・資本効率を示すROE(自己資本利益率)およびROIC(投下資本利益率)を重要指標としています

目次

1 連結決算概要

2 非財務情報

3 中期経営計画概要

4 会社概要

5 Appendix

4 会社概要

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	249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 株式会社鎌倉新書ライフパートナーズ



※2024年1月31日現在

4 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 連結決算概要

2 非財務情報

3 中期経営計画概要

4 会社概要

5 Appendix

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」

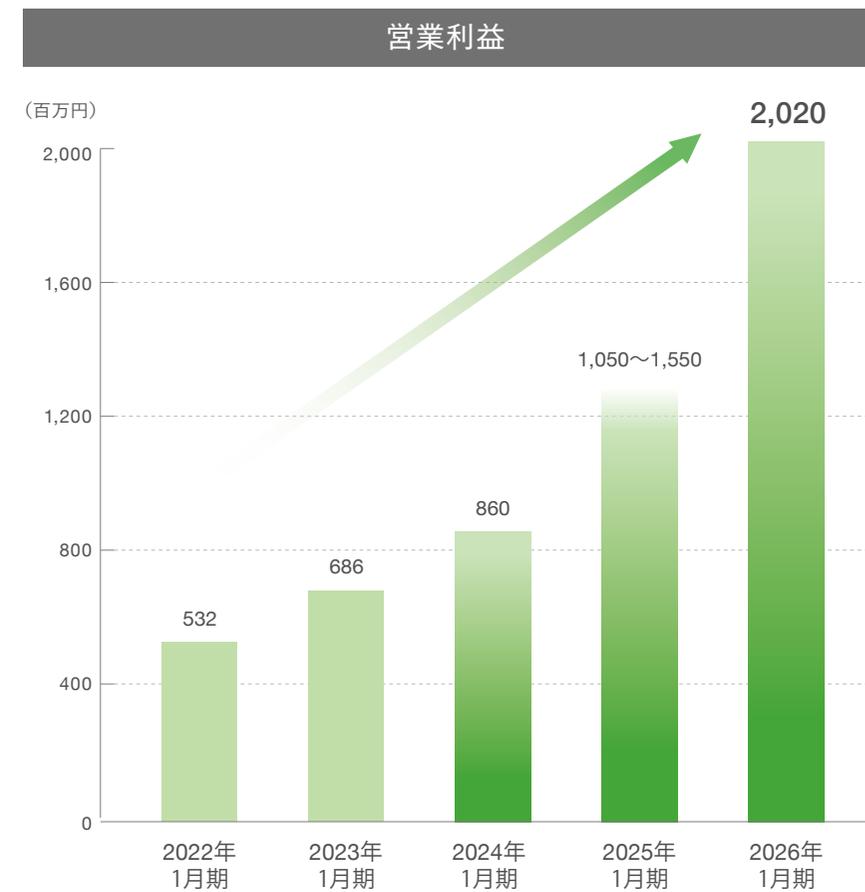
当社のビジョンとミッション達成のために必要な上記3つの拡充を図り、相乗効果で収益を飛躍的向上させる

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



5 Appendix(2022年1月期公表)

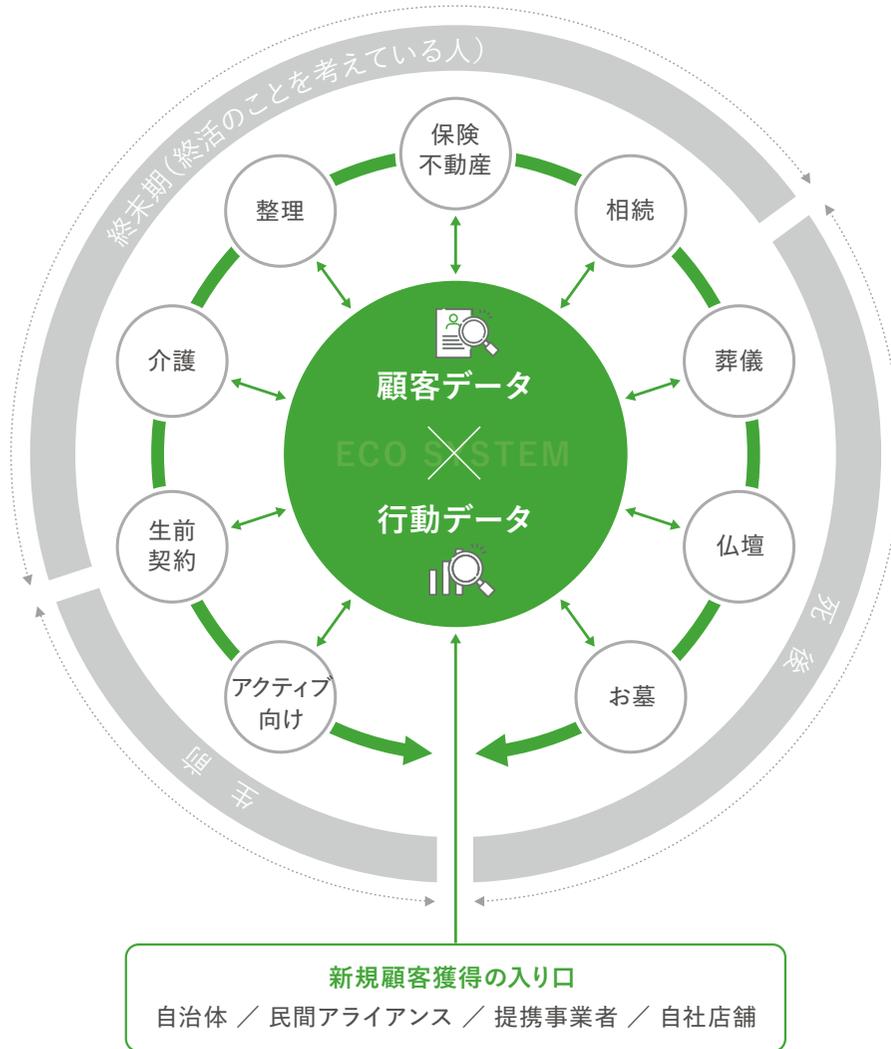
各事業・プロジェクトの利益貢献ロードマップ

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	●	●	●	●
相続不動産サポート	●	●	●	●
BLUE OCEAN CEREMONY Story	●	●	●	●
きずな生活 きずな電話	●	●	●	●
介護	●	●	●	●
保険	●	●	●	●
わたしの死後手続き	●	●	●	●
親のこと 私のこと シニアと家族の相談室	●	●	●	●
クロスユース拡大PJ	●	●	●	●
集客チャンネルPJ	●	●	●	●

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

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
神奈川県 川崎市
神奈川県 鎌倉市
東京都 中央区
東京都 目黒区
東京都 江戸川区
東京都 練馬区
東京都 中野区
東京都 板橋区
大阪府 堺市
福岡県 福岡市
千葉県 千葉市
千葉県 船橋市

and more

自社店舗



シニアと家族の相談室 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



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。