



# 2022年1月期 第3四半期 決算説明資料

株式会社 鎌倉新書 (6184) | 2021年12月9日



## 1. 決算概要

## 2. 今期のトピック

## 3. 事業戦略

## 4. APPENDIX（会社説明）

# 1. 決算概要

売上高

**2,734**百万円

YOY

**+19.7%**

営業利益

**383**百万円

YOY

**+549.4%**

単体営業利益

**399**百万円

YOY

**+495.5%**

## 【総括】

度重なる緊急事態宣言の発動など  
既存事業にコロナの影響が残るが、  
売上高2,734百万円、  
前年同期比19.7%増、  
営業利益は383百万円を計上。

- 集客拡大施策**：大手企業とのアライアンスとして第一生命、SMBCに加え、常陽銀行、足利銀行、東京スター銀行とも終活事業への取り組みを開始。官民協働事業では、スタートから9か月で95自治体と提携(2021年11月25日現在)。高齢社会の進展を背景に自治体のニーズは大きく、飛躍的な拡大を見込む。
- クロスユース**：サービスの拡大に伴い複数利用が予定通り進展している。10月におけるクロスユース率15.65%まで大幅に伸長。クロスユース促進のためのノウハウを順調に積み上げている。
- 介護事業**：8月に子会社設立、10月より事業譲渡を受け、本格的に営業開始。順調な滑り出しを見せる。
- 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ブレることなく推進。

単位：百万円

	2021年1月期 3Q実績*	2022年1月期 3Q実績	増減額	対前年同期増減率
売上高	2,284	<b>2,734</b>	+450	+19.7%
営業利益	59	<b>383</b>	+324	+549.4%
経常利益	61	<b>389</b>	+328	+536.6%
親会社当期純利益	35	<b>270</b>	+235	+671.6%
営業利益率	2.5%	<b>14.0%</b>	-	-
(単体営業利益)	67	<b>399</b>	+332	+495.5%

※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。

2021年7月後半から9月にかけて、コロナウイルス感染拡大の第5波に伴う緊急事態宣言、悪天候、オリンピック等の影響により全国的に外出が自粛され、主にお墓、葬祭、仏壇、海洋散骨事業の売上に大きな影響がありました。この影響により、8月～10月において、売上及び利益計画を下回りました。

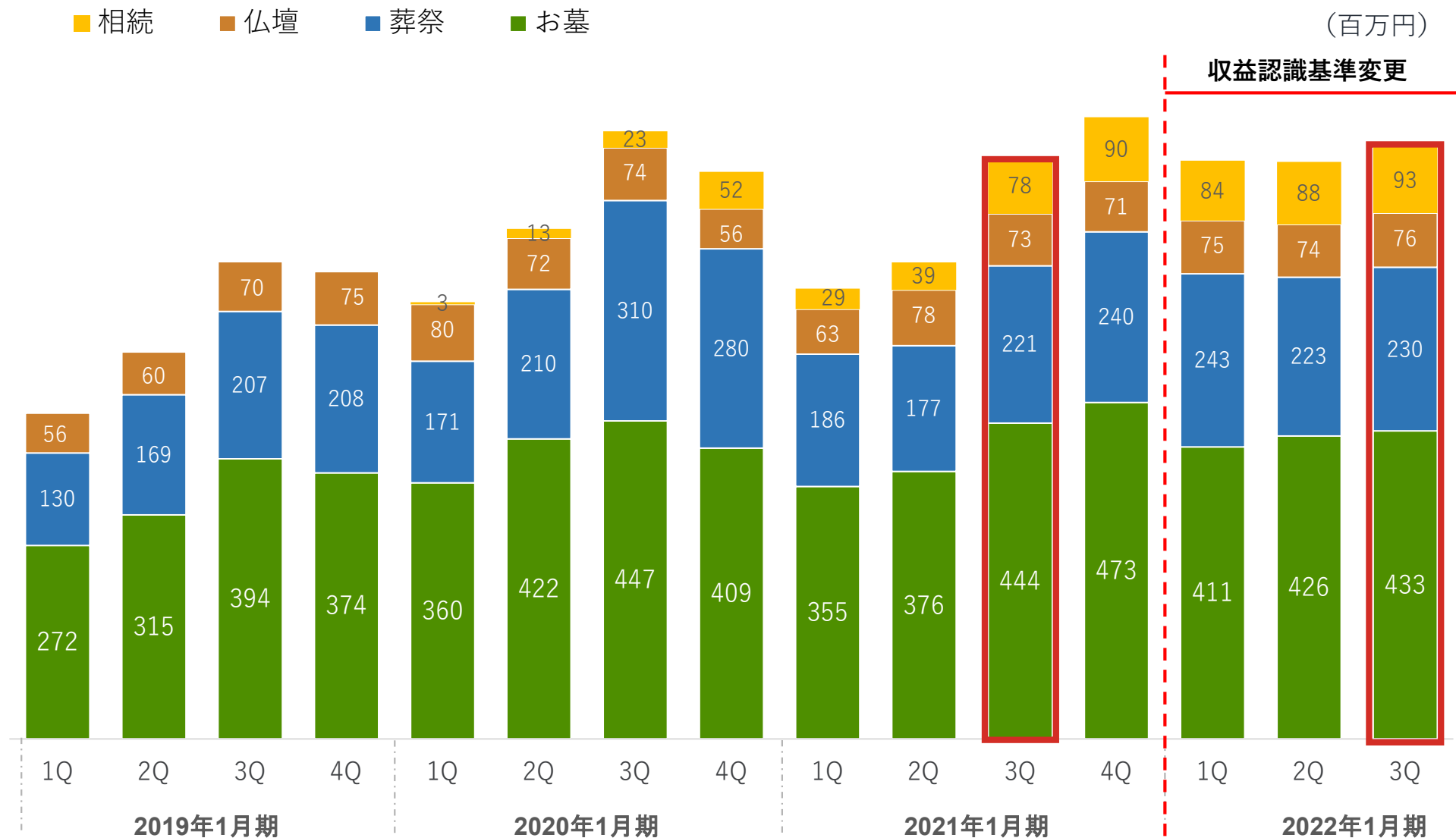
また、8月に設立し、10月より営業を本格的に開始した介護事業子会社（株式会社エイジプラス）が想定より順調であることから、広告宣伝費等を先行投資することと致しました。

以上により、通期業績予想を下記の通り下方修正致します。

単位：百万円

	2021年1月期	2022年1月期 当初計画	2022年1月期計画	増減額	増減率	対前期増減率
売上高	3,238	4,090	3,900	-190	-4.6%	+ 20.4%
営業利益	265	720	530	-190	-26.4%	+ 100.0%
経常利益	267	720	530	-190	-26.4%	+ 98.5%
親会社当期純利益	180	500	380	-120	-24.0%	+ 111.1%
営業利益率	8.2%	17.6%	13.6%	-	-	-

# ご参考：主力4事業 売上の内訳 四半期推移



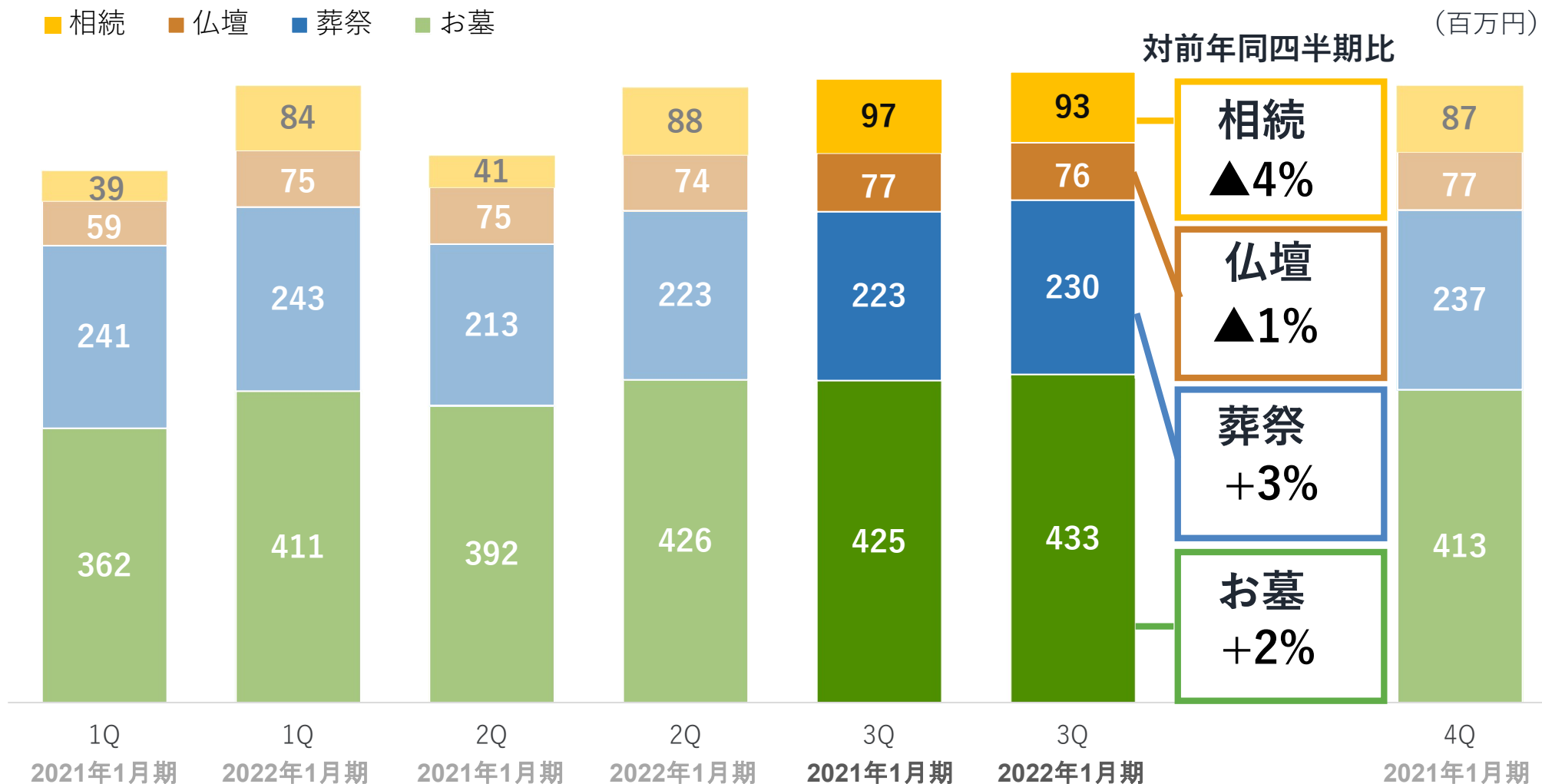
※各事業のWEBサービスによる売上の内訳を表示している。

※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。



# 主力4事業 売上の内訳 前期比

■ 相続 ■ 仏壇 ■ 葬祭 ■ お墓



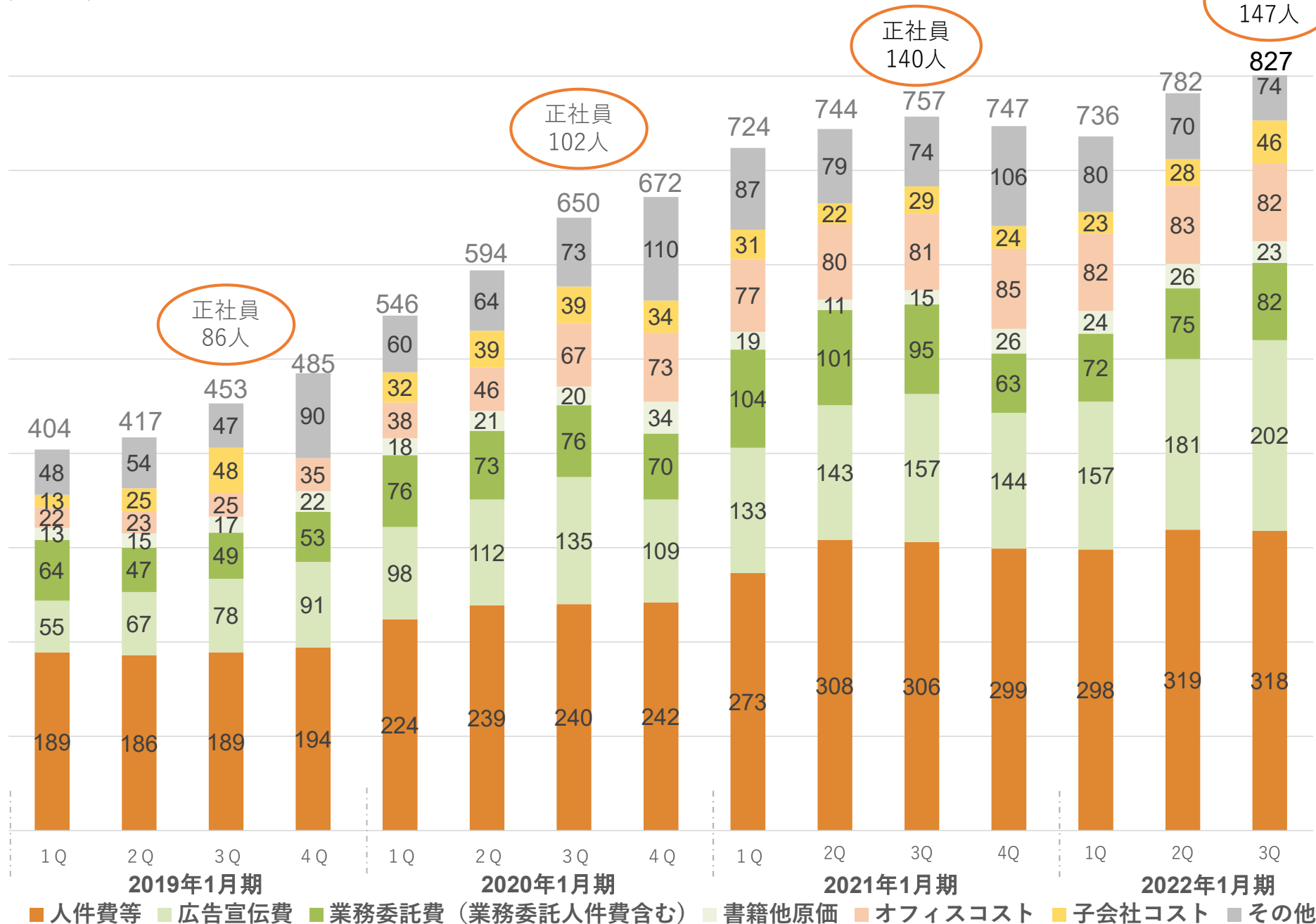
※各事業のWEBサービスによる売上の内訳を表示している。

※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。



# 費用の推移

(百万円)

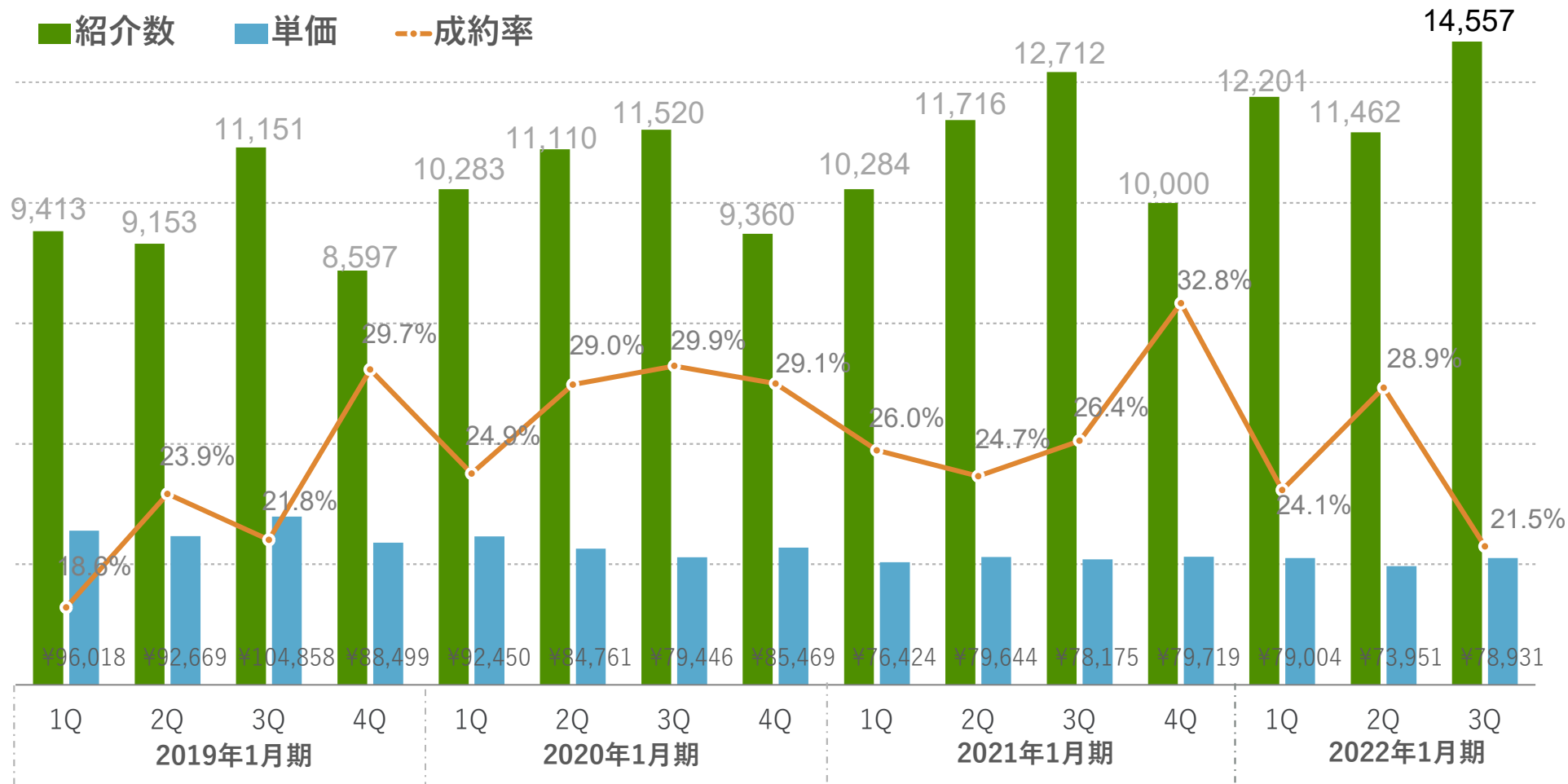


単位：百万円

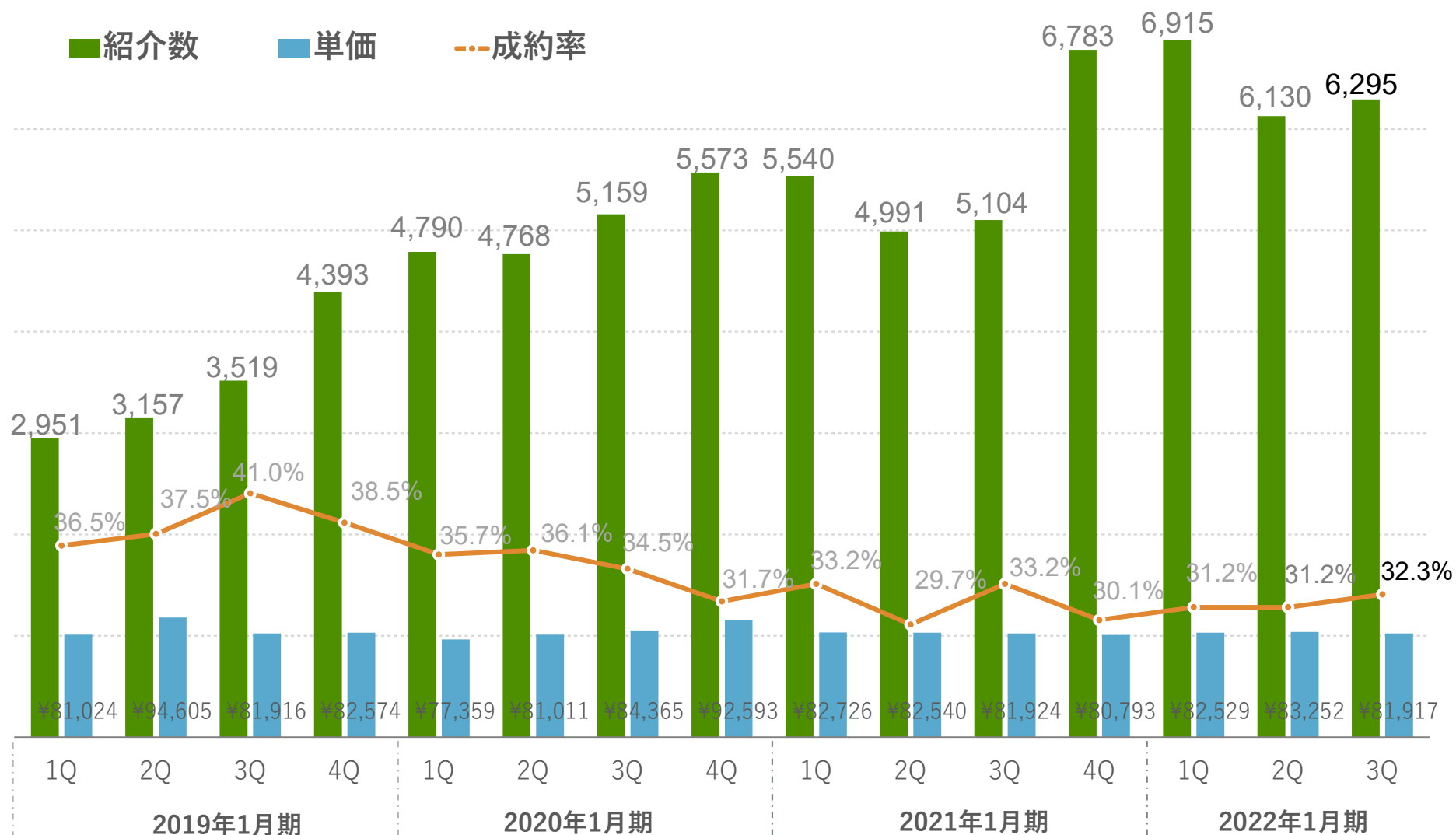
	2021年1月末	2021年11月末	前期末比
流動資産	3,285	<b>3,132</b>	95.3%
うち現金及び預金	2,256	<b>2,543</b>	112.7%
固定資産	723	<b>824</b>	113.9%
総資産	4,009	<b>3,957</b>	98.7%
流動負債	250	<b>310</b>	123.5%
固定負債	59	<b>77</b>	130.5%
純資産*	3,699	<b>3,569*</b>	96.4%
うち資本金	1,038	<b>1,043</b>	100.4%
自己資本比率	91.9%	<b>89.8%</b>	▲2.1pt

※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。

コロナウイルス感染拡大の第5波により、成約率が大幅に低下  
 ただし、紹介数は昨対比+14.5%と再び成長軌道へ

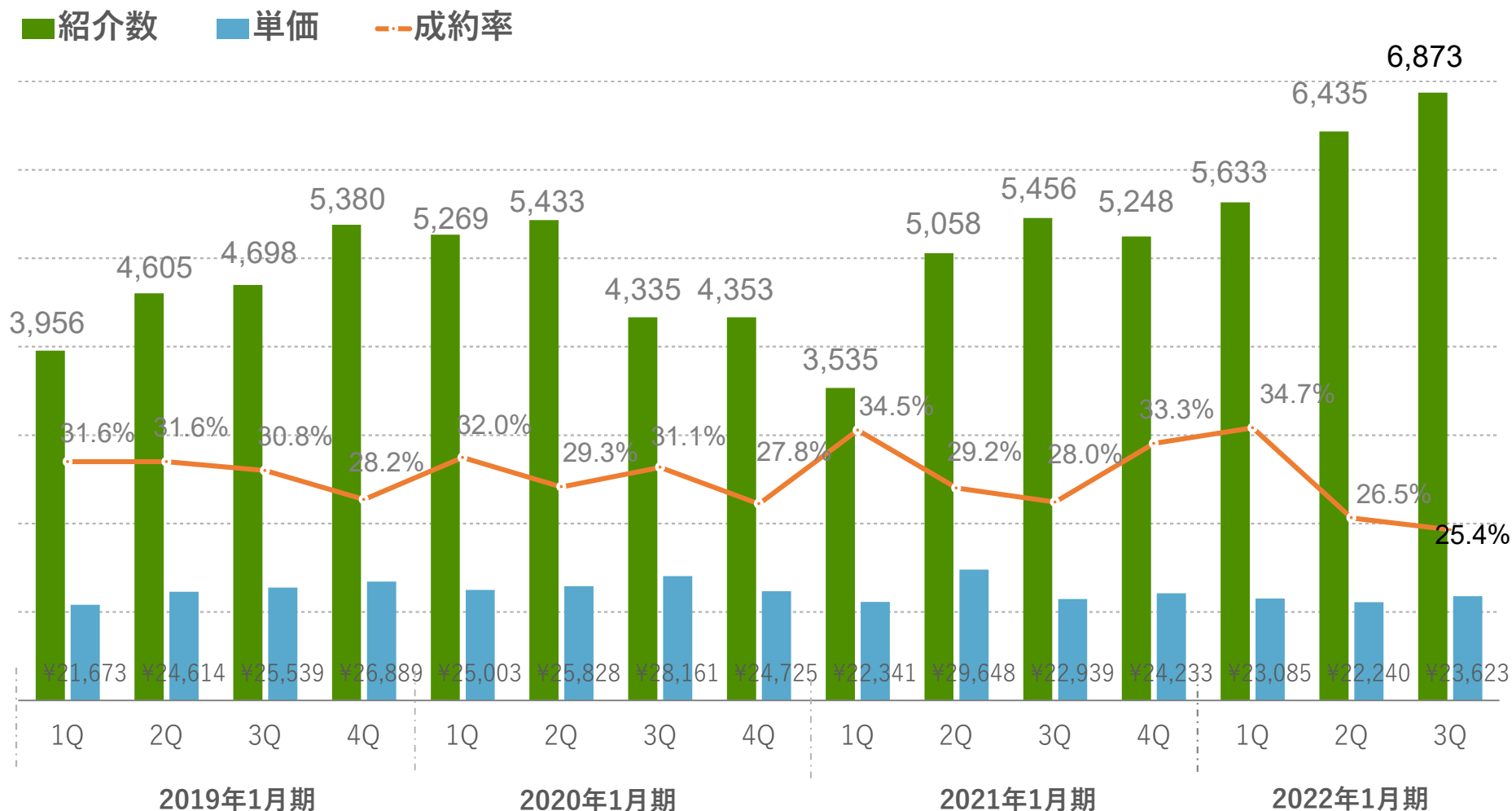


提携葬儀社の広告出稿意欲が戻っていないものの、紹介数は昨対比+23.3%と堅調に推移

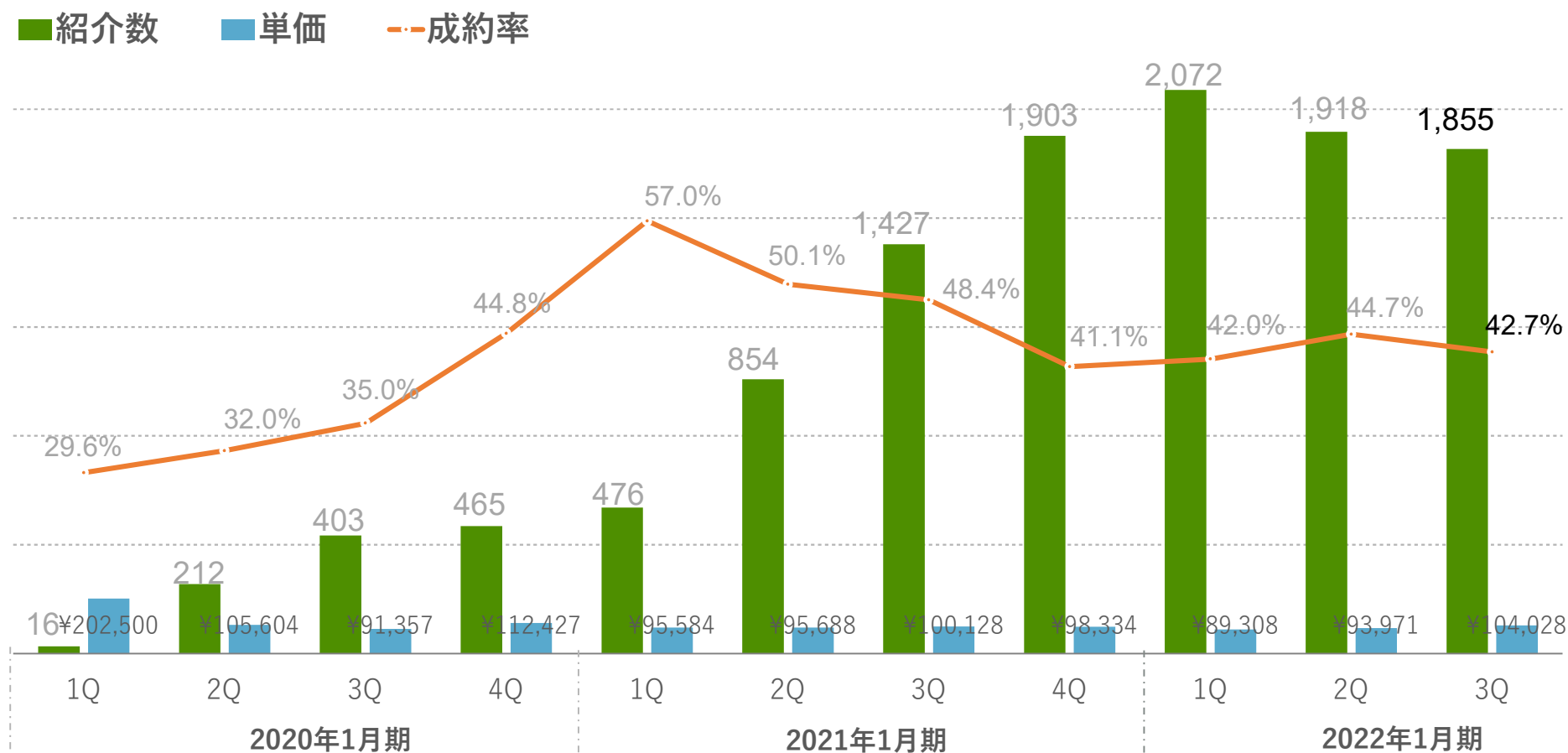


他サービスからのクロスユース強化により紹介数は大幅に伸長

一方でコロナ禍による外出自粛とクロスユース増大による成約率低下への改善が直近の課題

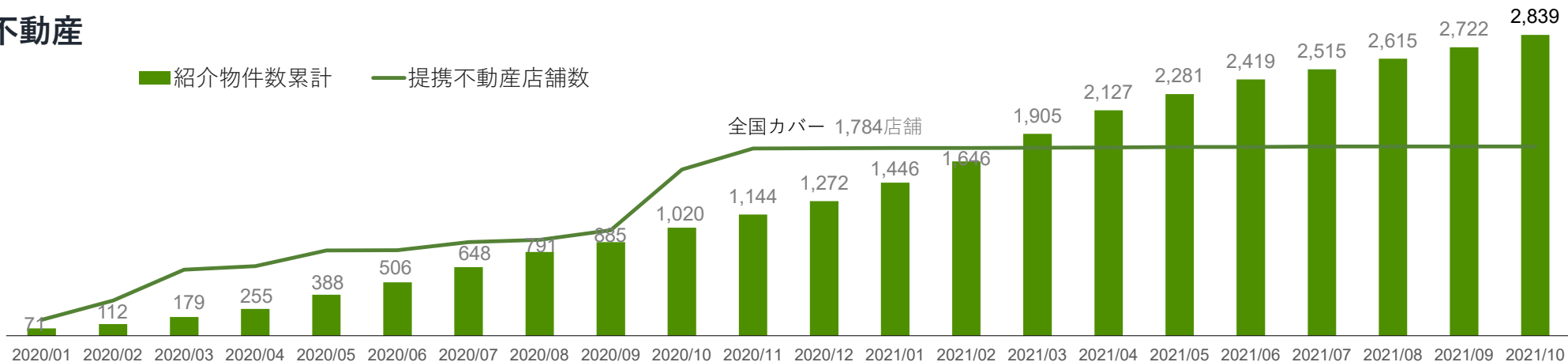


大手アライアンスの提携解除により紹介数に大きな影響を受けたものの、Webサイト強化に伴い引き続き紹介数は順調に推移

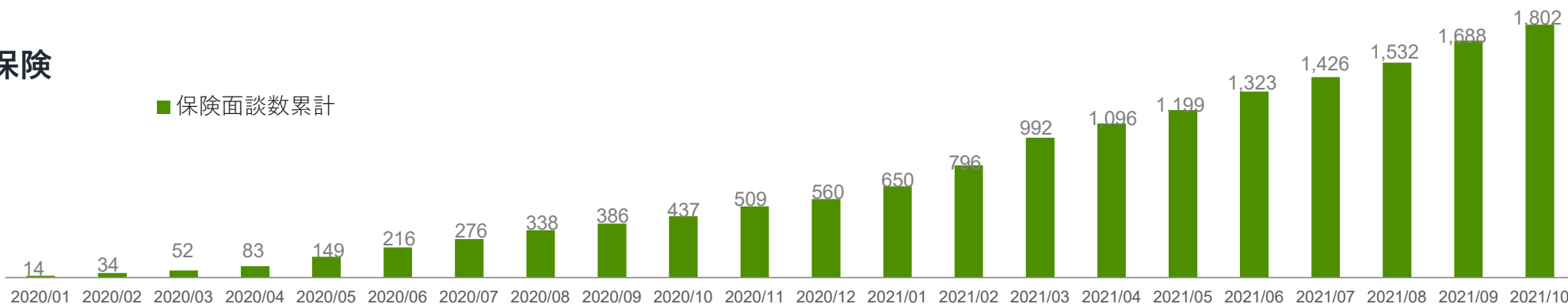


## 2020年からスタートした不動産・保険・介護事業は、順調に成長

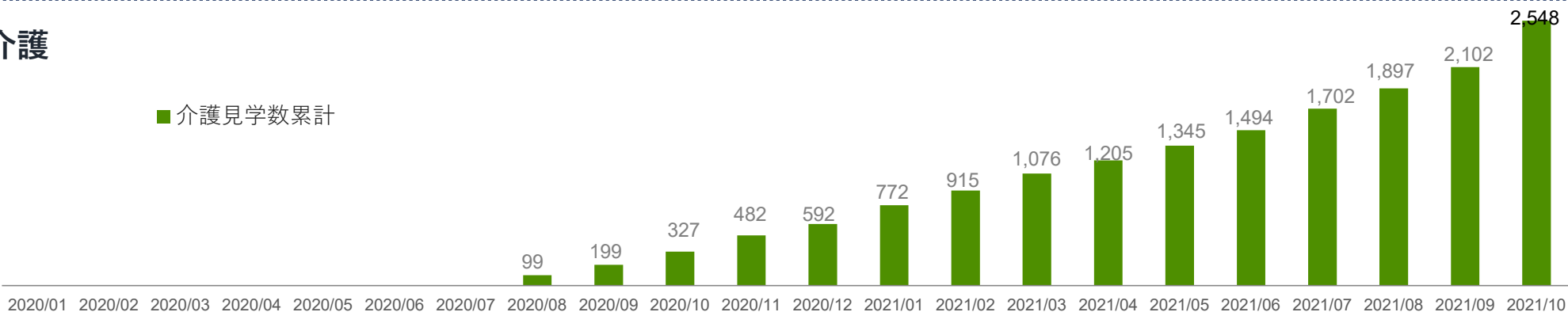
### 不動産



### 保険



### 介護





## 主要事業の取組施策においては以下の通り

### お墓・仏壇事業

新型コロナウイルス感染者数激増に伴い夏場の成約率が低迷するも、緊急事態宣言解除後は急速に改善傾向。WEBサイトの改修が功を奏し、新規ユーザ紹介数は増加トレンドに。

### 葬祭事業

提携事業者の広告ニーズは引き続き低調ではあるものの、緊急事態宣言解除後は葬儀参列者数増による手数料単価回復傾向。WEBサイト改修により事前相談の紹介数が増加。新規提携営業の強化により350斎場の掲載増。

### 相続事業

Webを中心に、集客数が順調に増大。10月度には紹介数、売上共に過去最高を記録。新たな弁護士プラットフォーム事業が順調に立ち上がる。

### 介護事業

エイジプラスの介護施設紹介事業及び見守りサービス等を、子会社を設立して事業取得。エイジプラスが築いた全国約7,000の提携施設数と、業界トップクラスの相談対応力を手にし、介護領域における「No.1紹介プラットフォーム」の構築へ加速。

### 新規サービス事業

保険・不動産は事業成長に向けたビジネスモデル転換準備開始。

### アライアンス推進

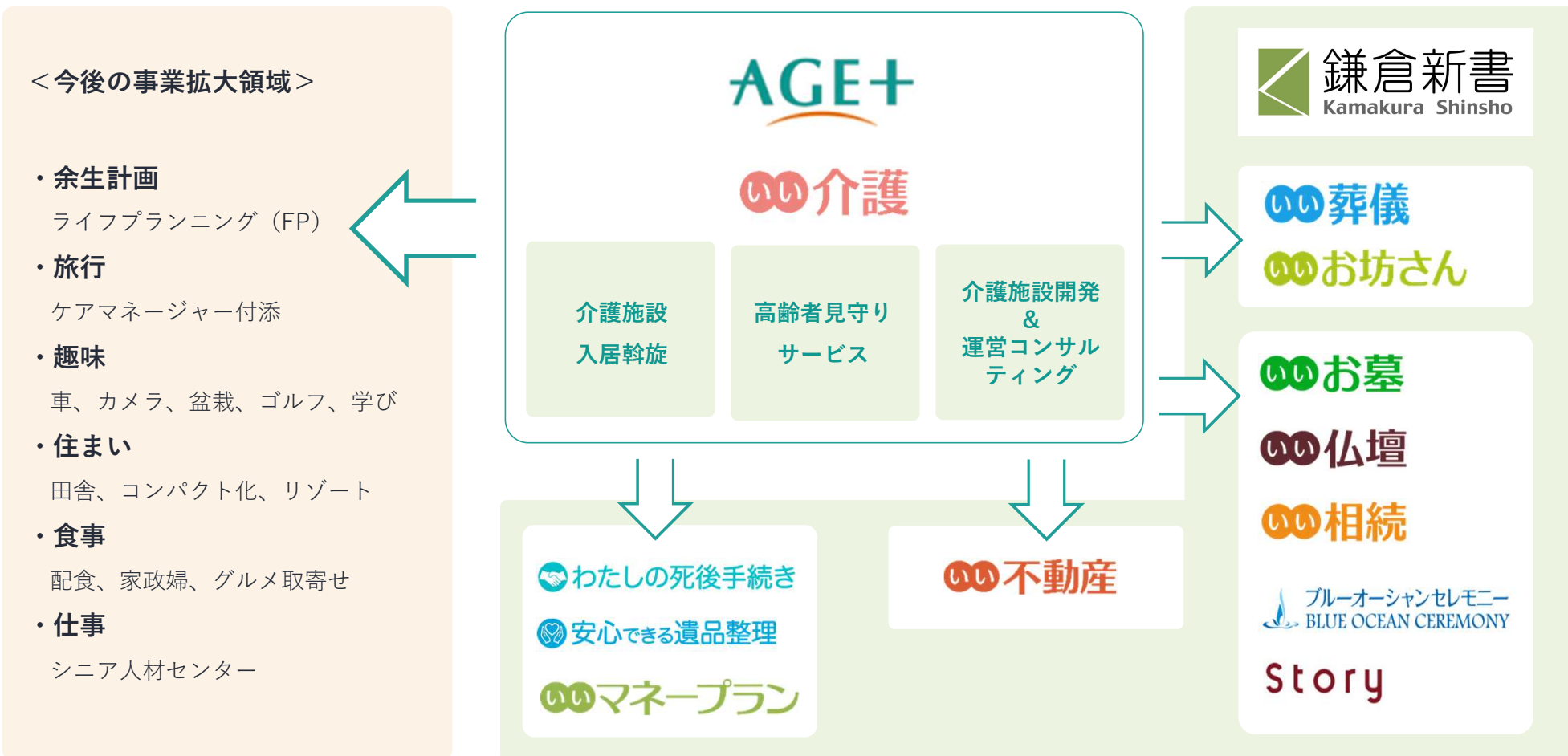
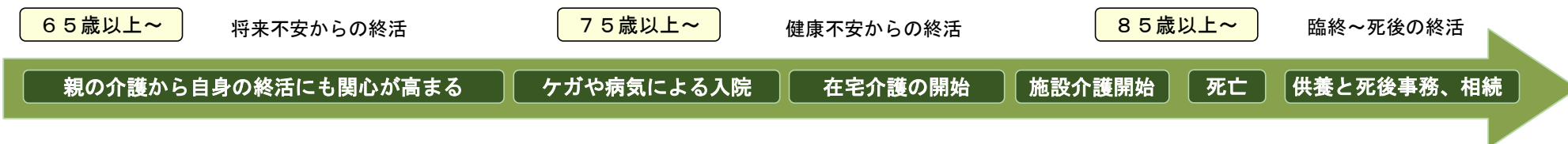
8月に常陽銀行、9月に足利銀行と終活サービス紹介契約を締結。地方銀行・保険会社の金融機関をはじめ、非金融企業との業務提携を通じた、終活領域における顧客接点の創出に向け鋭意推進中。

### 官民協働事業

SDGs目標11「住み続けられるまちづくりを」の一環として、地方自治体と連携した「おくやみハンドブック」の提供が順調に推移。100自治体と官民協働発行に関する協定を実施。また、新たな取り組みとして、10月よりエンディングノートの提供を開始。

## 2. 今期のトピック

## 介護事業の本格的な拡大を目的にして老舗の介護紹介事業者をM&A



顧客数 × 成約率 × LTV（顧客生涯価値）において業界最大級に成長

## AGE+

業界最大級の提携施設数

全国 約7,000施設

業界最高レベルの成約率

競合他社の約2~3倍の成約率

サービスの高い顧客満足度

WEB、電話、対面を屈指した顧客対応



## いい介護

長年培ったオンライン集客能力

高齢者領域の豊富な集客ノウハウ

多様な集客チャンネルの開拓

WEB、他社アライアンスによる多様な集客

豊富なサービスバリエーション

同一顧客に複数のサービス提案が可能

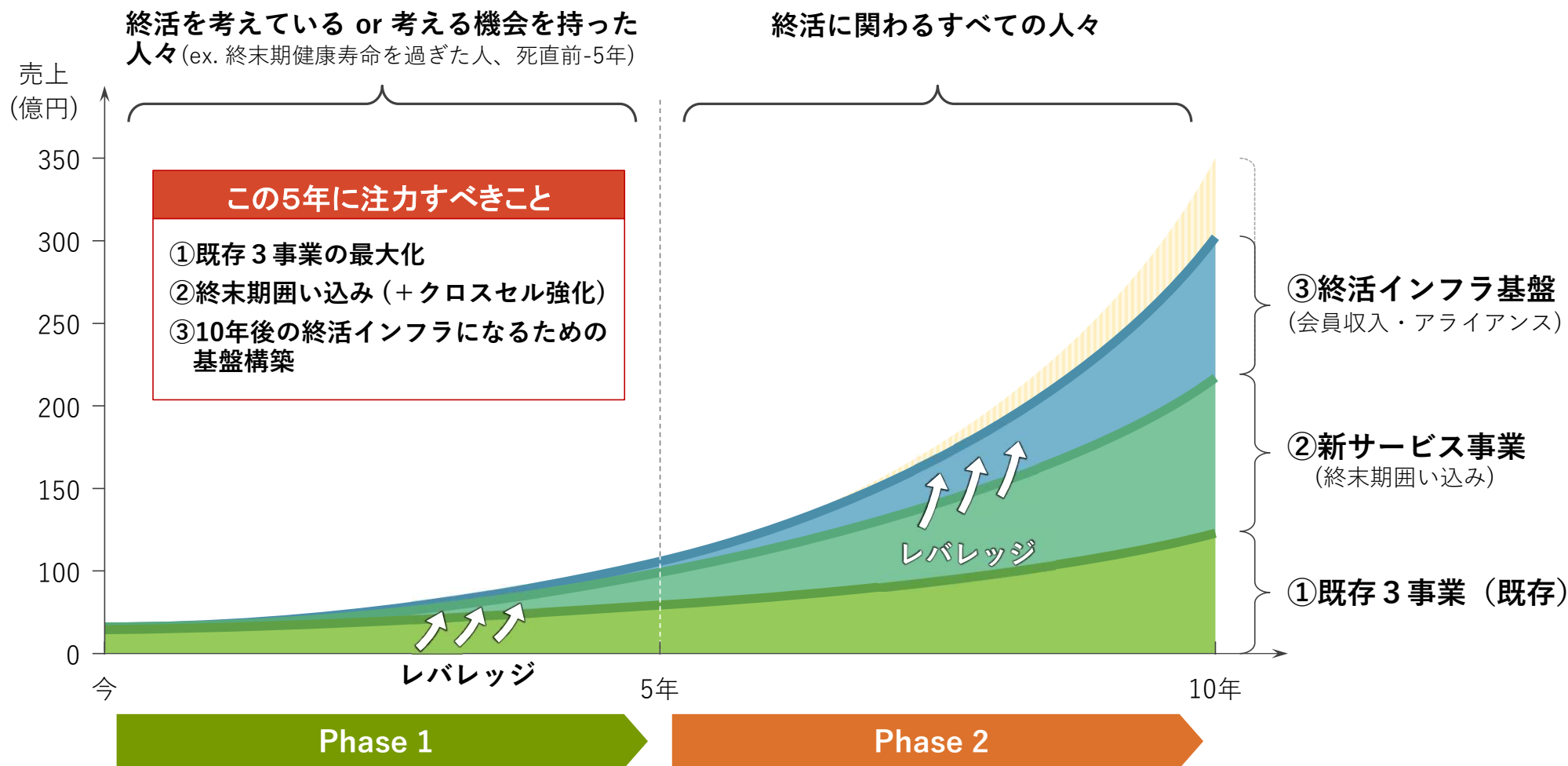


## 新生 AGE+

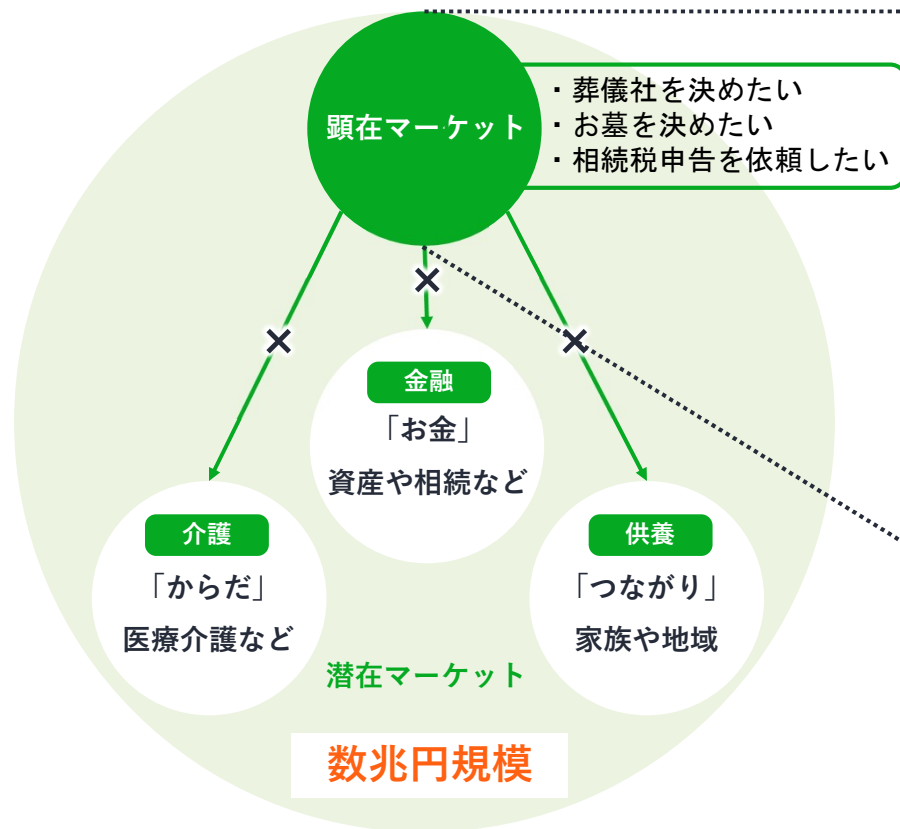
2021年10月15日、事業譲渡完了し、本格スタート

# 3. 事業戦略

## 既存3事業を継続的に拡大させることに加え『生前領域への新規事業』創出で成長を加速

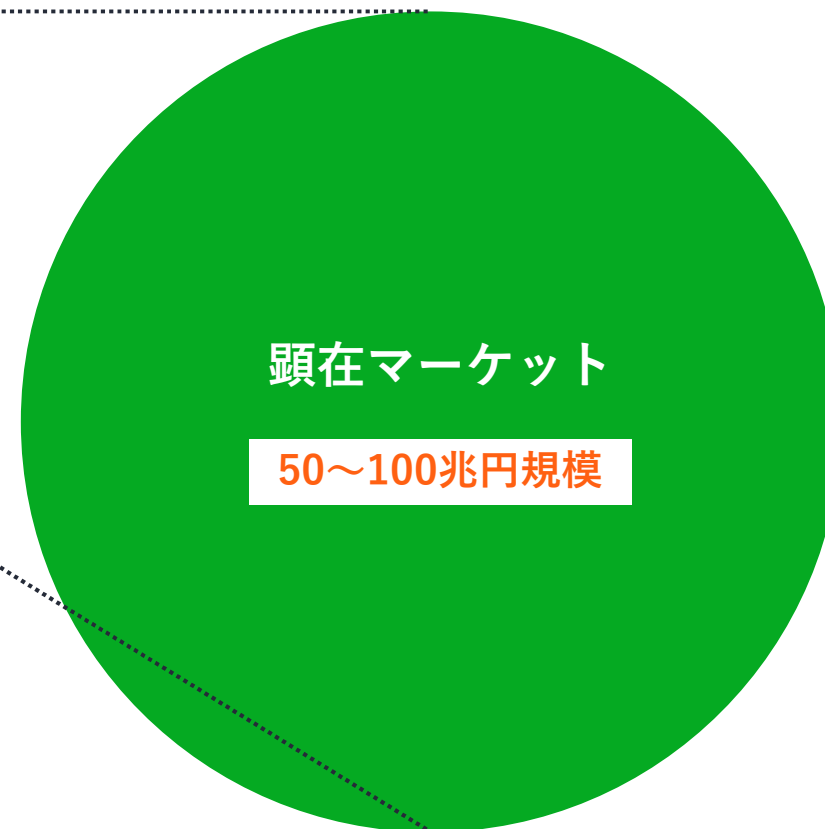


現在



“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

X年後



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

### 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

## 2

ユーザーのニーズは多岐にわたるが、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

## 3

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を売っている

### 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

## 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

## 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

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



地域特性

事業者情報

顧客評価情報

情報・ノウハウが集約



有益情報提供  
SEO対策

入口はポータルサイトで  
広く顧客を集める

デジタル活用 (顧客管理を実施)  
クロスユース強化

顧客の流れ

【デジタル】  
検索

【デジタル】  
閲覧

【リアル(電話)】  
問い合わせ・成約

【デジタル】  
クロスユース



コールセンターによる  
丁寧な対応で成約率向上

- ii 葬儀 ※後述
- ・父親逝去に伴う葬儀業務一式受注 **15万円**
- ii 相続
- ・故父親の相続事務手続き (行政書士) **15万円**
  - ・相続税申告及び2次相続対策相談 (税理士) **40万円**
- ii 保険
- ・暦年贈与プラン **(48万円)**
  - ・非課税枠活用プラン (※次年度～5年目 各14万円除く)
- ii 不動産
- ・故父親の不動産売却 **(63万円)**
- ・ (※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

フィードバック・改善

鎌倉新書 収入見込 **181万円**



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。

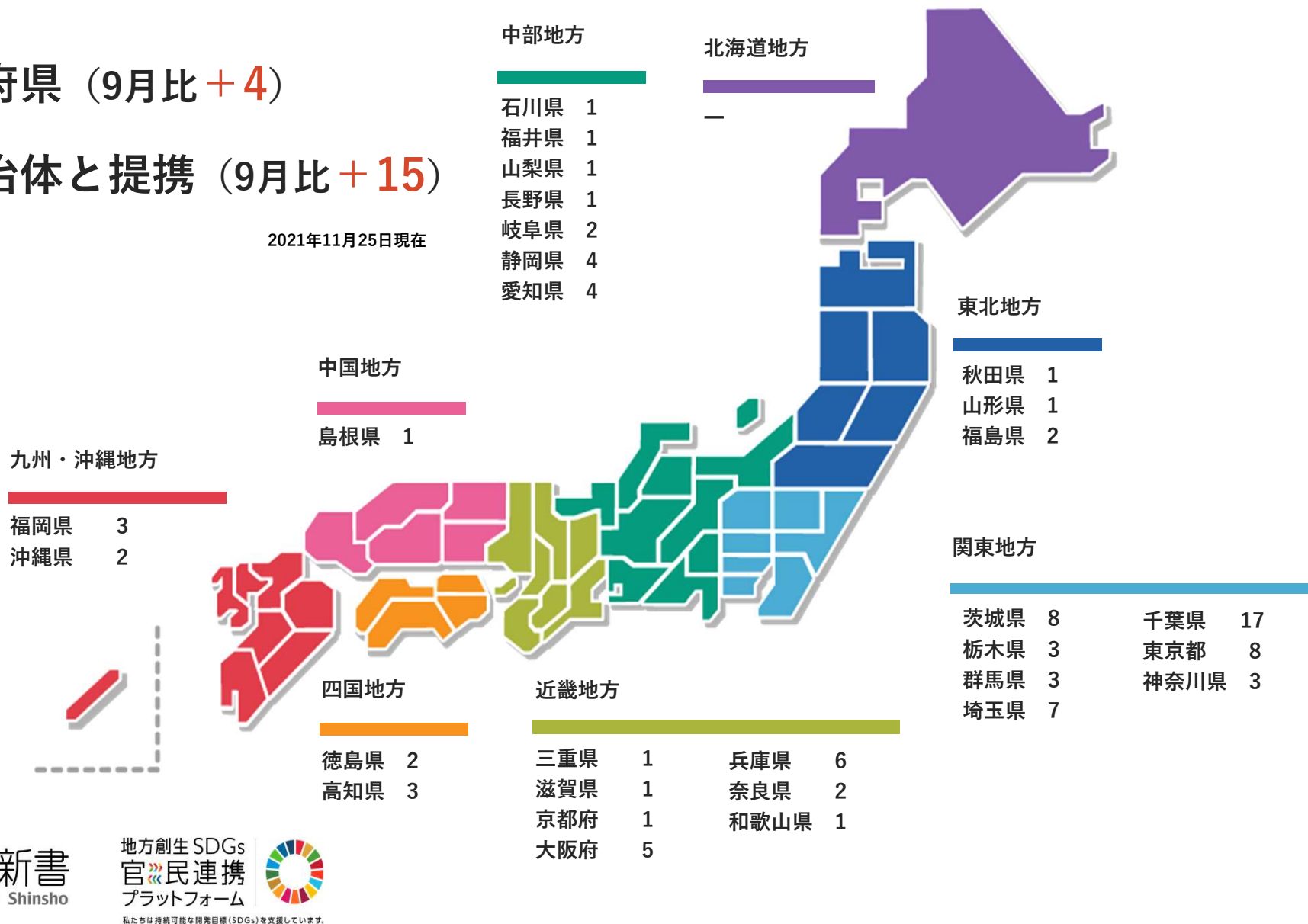
#### 【ビジョン】

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。

29都府県 (9月比 +4)

95自治体と提携 (9月比 +15)

2021年11月25日現在





## 支援ナビ

支援ナビの導入により、ご遺族毎に異なる対象手続きや申請書を一括で抽出することができ、ご遺族だけでなく自治体の職員の業務軽減を図る事が可能

### ◆内閣府 「おくやみコーナー設置自治体支援ナビ」 利用時の流れ

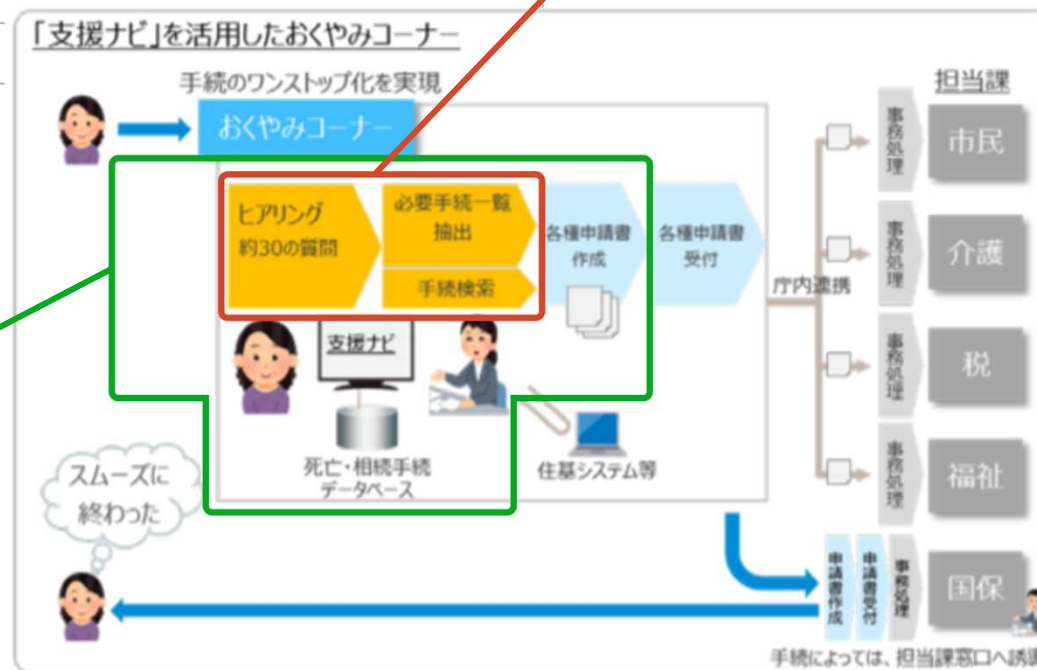
i	遺族がおくやみコーナーへ来庁
ii	おくやみコーナーで、市職員がヒアリングにより支援ナビへ情報を入力 (ヒアリング内容の正確性については、住基システムやサブシステムで都度確認。)
iii	支援ナビが入力内容を判断し、提出が必要な様式とそれに埋め込むCSVデータを作成
iv	支援ナビが必要と判断した各様式のExcelファイルを市職員が開き (iii) のCSVデータをvlookup等により読み込み、印刷
v	市職員が各様式のExcelを開いて印刷を繰り返す (必要な様式数分、開く→印刷の繰り返し)
vi	印刷された様式を遺族へ渡す
vii	遺族は、各窓口を回り、様式を提出、各窓口で手続き

支援ナビの対応領域

当社支援可能領域

【売上構成】

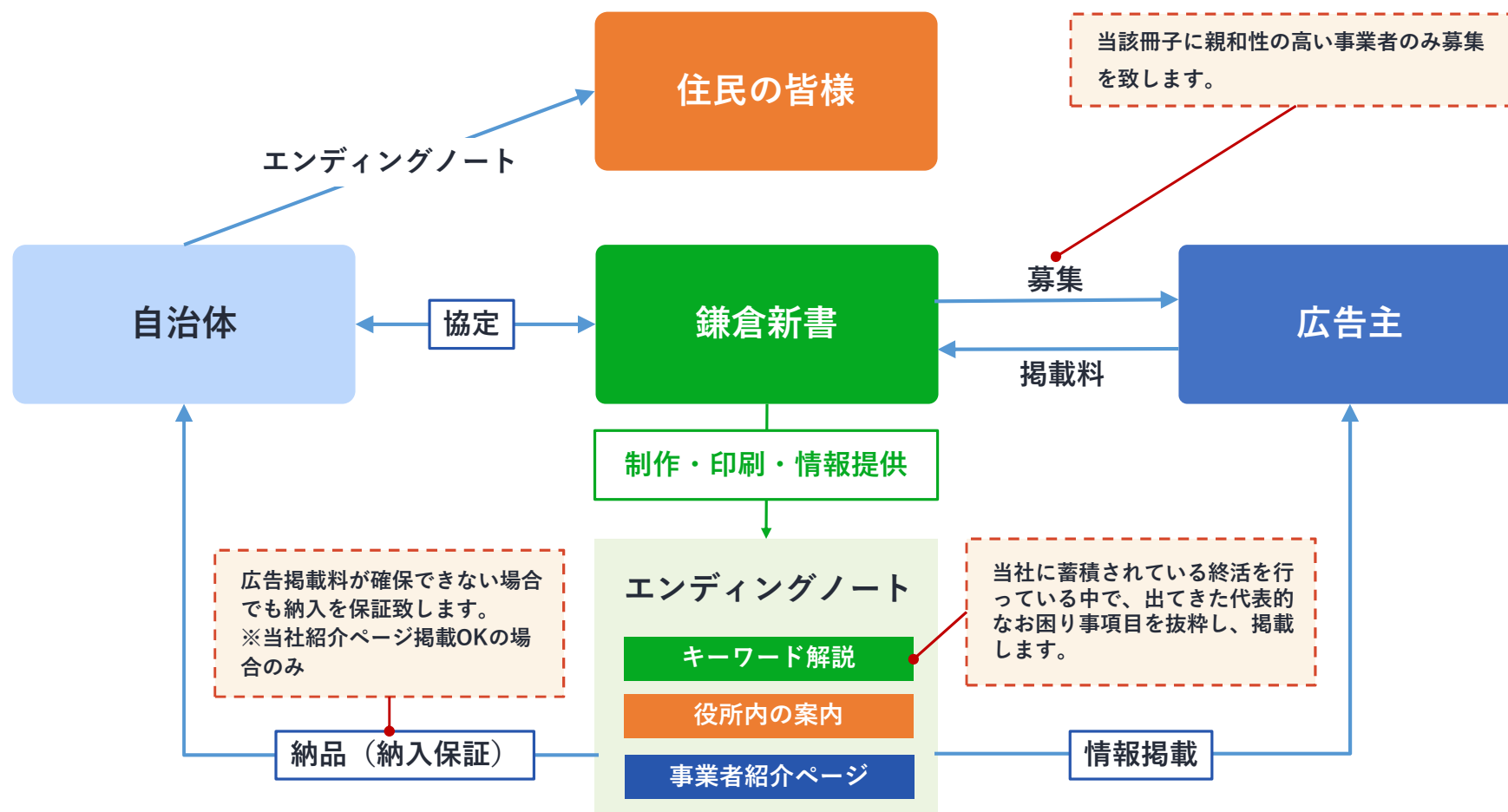
開発費+保守費





## 協賛広告型エンディングノート

当社のこれまでの知見や終活を行うお客様の声に基づいて制作した「エンディングノート」と民間の「終活支援サービス提供事業者の紹介」を組み合わせたエンディングノートを提供することで、住民の皆様様の役に立つ冊子を無料で制作が可能



## おくやみ・終活チャットポット導入

自治体ホームページの「手続き・窓口」関連ページに学習機能付きチャットポットを導入することで、24時間365日、住民が抱える死亡・相続関連の質問や課題への回答が可能

吹田市  
Suita City

茨木市



南国市

湯の郷・雪の郷・りんごの郷  
大鱈町日吉津村  
Hiezu Son  
ひとのえがおづくりができる村また なか ぐすく  
北中城村  
KITANAKAGUSUKU VILLAGE

### 売上項目

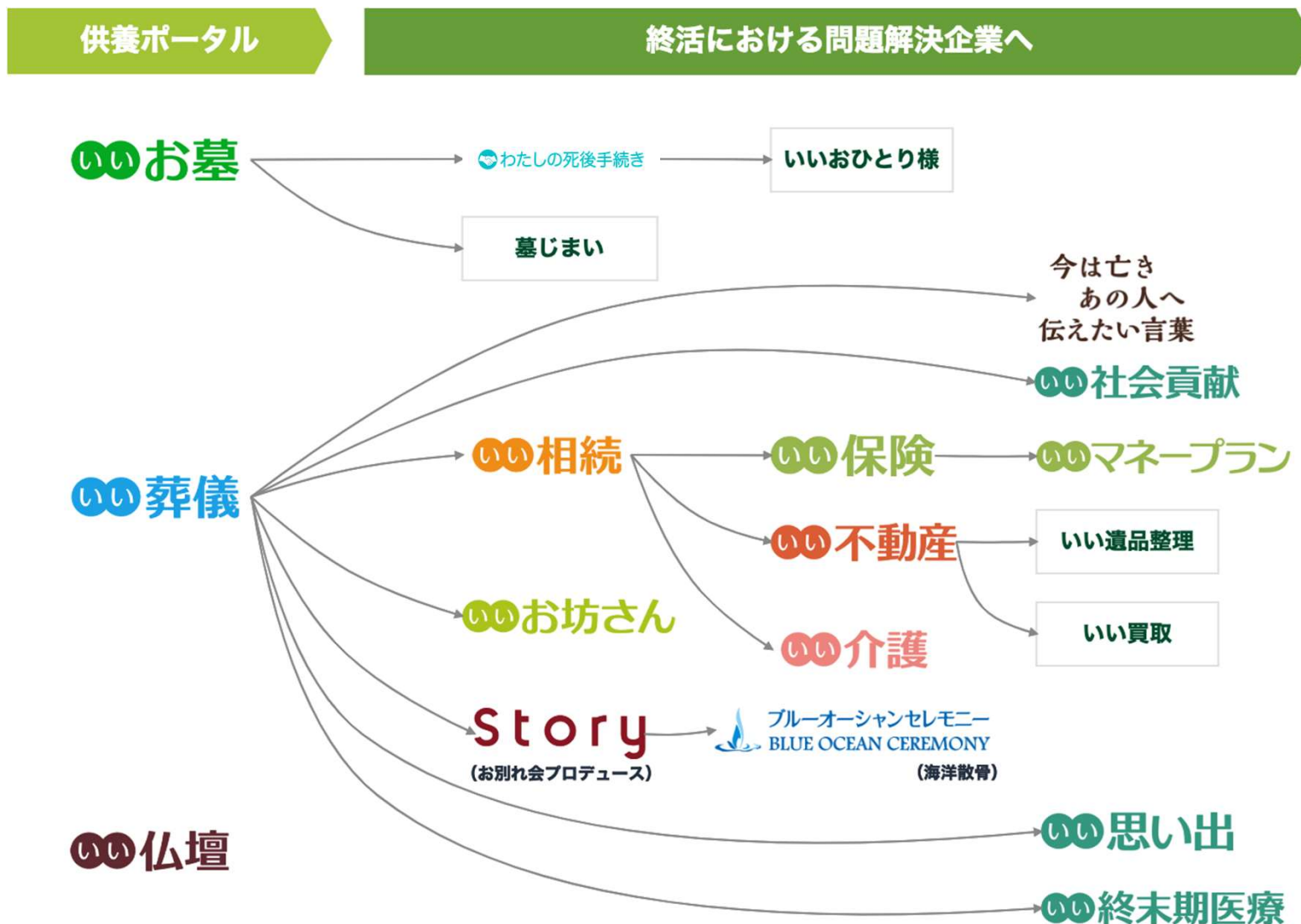
初期設定料（導入時）

月額基本利用料（日本語）

月額保守料（データ更新）

※LINEアカウント接続（接続時のみ）

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



いい葬儀



初めての相続手続きで、どのように進めれば良いか分からない。



いい相続

いい相続



実家が空き家になってしまうが、どのように売却を進めていけばよいか。



いい不動産

いいお墓



自分が死んだ後の事を決めておきたい。死後の手続きは誰に頼めばよいのか。



🌊 わたしの死後手続き

いい相続



高齢の母の独り暮らしは心配なので、介護施設を紹介してもらえないか。



いい介護

いい葬儀



葬儀は仏式でやらないといけないのか。仲間内で形式ばらず忍びたい。



Story

Story



生前に自然に還してほしいと言っていた。お骨を海に撒くことはできるだろうか？



🌊 ブルーオーシャンセレモニー  
BLUE OCEAN CEREMONY

いい葬儀



亡くなった妻に向けて、改めて感謝の気持ちを伝える事ができたら。



今は亡き  
あの人へ  
伝えたい言葉

いい葬儀

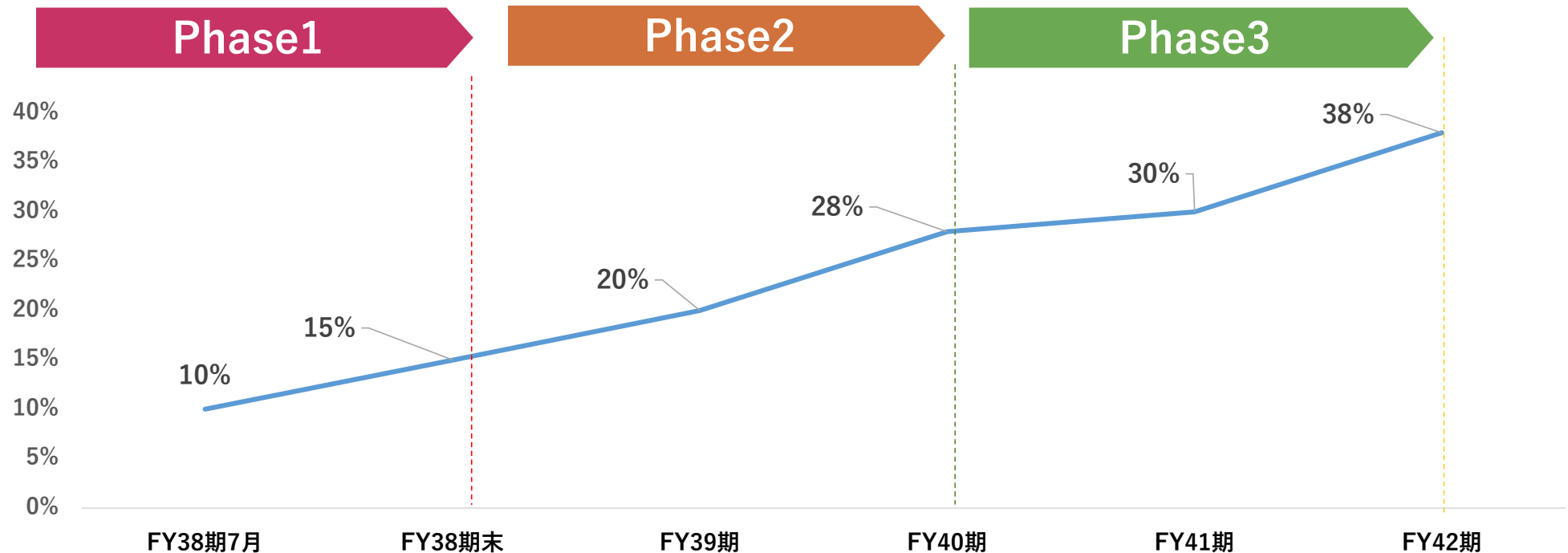


死んだら自分の財産は社会貢献団体に寄付したい。



寄付/  
いい社会貢献

42期までの5年間で以下3つのPhaseを経て、現状 10%のクロス率を38%まで拡大させる



**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**

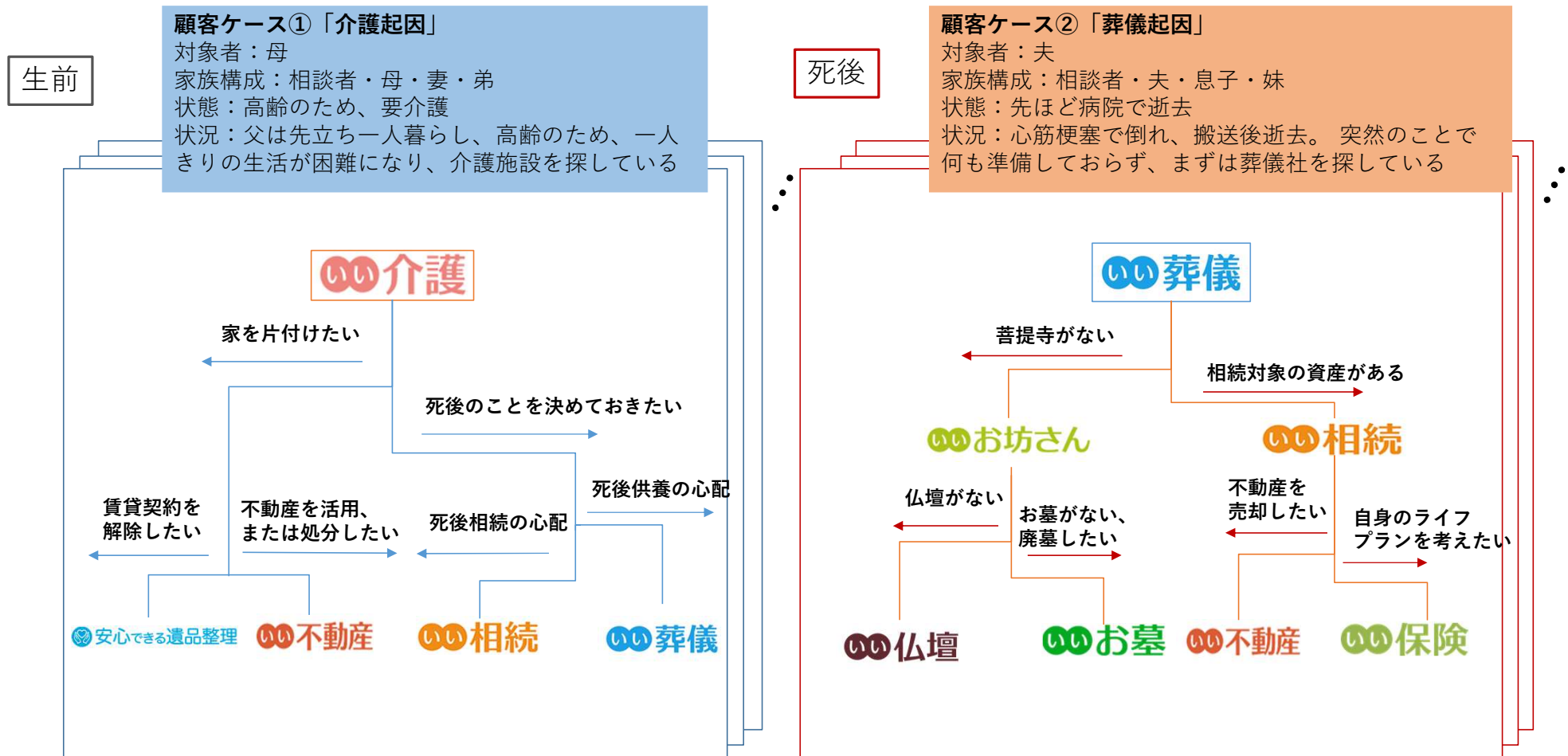
洗い出したクロスユースパターンを元にCRMを活用し、既存サービス同士のクロスユース最大化を図る

**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

終活における顧客の課題は多岐に渡り、様々なクロスユースパターンが存在  
全パターンを可視化し、必要なサービスを明確にすることで、クロスユースの最大化を行う

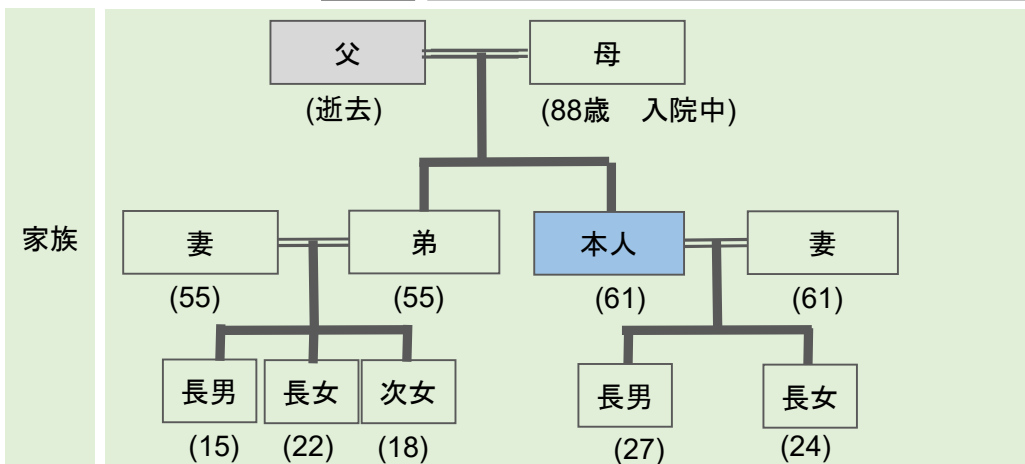
## 生前・死後の事例に基づくクロスユース最大化（例）







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				



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

## 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)

(63万円)

自宅売却&コンパクトマンションへ引っ越しニーズあり

鎌倉新書 収入見込

181万円



ISO26000 「7つの中核主題」より

<p>環境</p>	<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>
<p>消費者課題</p>	<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>
<p>労働慣行</p>	<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>
<p>公正な事業慣行</p>	<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>
<p>コミュニティへの参画 及びコミュニティ発展</p>	<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>
<p>人権</p>	<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>
<p>組織統治</p>	<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>

2022年第3四半期の決算は増収増益ではありますが、比較対象がコロナショックの初年度なわけですから全く偉そうなことは言えません。第3四半期は本来であれば売上や利益が大きくなる時期ですが、3ヶ月のうち2か月が緊急事態宣言下（東京都の場合）ということもあり、十分な成長率を示すことができませんでした。こうした結果を受けて、計画していた2022年1月期の通期の予想も引き下げることとし、発表させていただきました。

## 事業構造と今後の見通し

当社では中長期的かつ持続的に成長を続けることを何より重要視しており、3か月ごとに切り取った業績についてはその重要性はそれより劣後するのですが、投資家の皆さまには業績を構成している内訳と今後の見通しについてはざっくりとご理解いただきたいと考えています。

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？**ということでもあります。



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と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。

(↑今回のIR資料ではここが最も重要な部分ですね(笑))

## いつも同じことばかり言っているようですが・・・

当社ではCOOである小林が主として今月、今四半期、今期、来期といった足元の事業の推進について責任を持って遂行しているのに対して、CEOの私（清水）は中長期的な会社のありかたについて責任を持っていて、2人がその交点でしっかりコミュニケーションを取りながらマネジメントを行っています。3ヶ月に一度のペースでこの項目を書いているわけですが、投資家の皆さまをビックリさせるような新たなニュースを毎回繰り出せるわけではありません。ただひたすら**①マーケットのニーズが高まるばかりの成長市場である「終活」の領域で、②ミッションとビジョンの実現を目指す、そのための最重要なポイントは③人と組織～自立した優秀な人間が集まり、それらのメンバーが物心両面の充実している中で、組織としての活力を最大限引き出せている状態に持っていく、これだけあります。**以上、抽象的な話しに終始してしまいましたが、中期経営計画もだんだん煮詰まってきており、そこに至るまでの具体的な道筋や打ち手も今後解像度を上げて説明できる予定になっています。中長期的な業績の飛躍的な進展と、これからの社会における企業としての責任を果たすこと（まだ勉強中ですが、ESG経営ってやつでしょうか）を両立させるよう努めてまいります。

<前頁より続き>

以下は、当社のWEBサイトに掲載させていただいている、私の考えをまとめたブログであり、直近にアップさせていただいたものです。こちらも含めてをお読みいただき、参考にいただければ幸いです。

## 人と組織なのだろうな (2021/11/01)

鎌倉新書は私が入社した1990年ごろは社名が表す通り、100パーセント出版社だった。商品（出版物）を制作し見込みで生産、倉庫に在庫し、注文に応じてそれらを出荷するというビジネスだ。時が流れて21世紀になり、ネット社会の到来とそれによる目まぐるしい変化に対応しようともがいていると、出版よりもインターネットによる情報サービスの売り上げに占める割合が年々増えてくるようになった。そんなさなかのある日、会社のPL（損益計算書）をながめていると、費用の項目のうち、人件費の割合がどんどん増えていき、いっぽうで印刷費の割合は減っているという、考えてみれば当たり前の事実気が付いた。そこで、このような傾向が今後も続くのであれば、経営にこれまでとは違う発想が必要なのではないかと頭を巡らせてみた。「人件費率が恒常的に上がっていくこのような変化の中で、会社が発展しようと思えば何が必要なのだろうか」と。結論は至極簡単、優秀な人材が集まること、そして彼らが「ここで頑張って長く働こう」と思ってくれるような環境を提供することなのではないか。これも考えてみればごく当たり前のことだけど、その当時の私としては発見であった。そのころ、外資系金融で大きな収入を得る友人を見て書いてみたのが、「企業は人の取り合いをしている（2011年9月）」という拙文だ。（←省略）



<前頁より続き>

高度な教育を受け、日々進化するテクノロジーを使いこなす人材と、それを所持していない人材との生産性の格差がどうしようもないほど拡大していく現代においては、人材の格差がそのまま企業格差となるのじゃあないだろうかと思ったわけだ。どうやらこの推察はそれほど外れてはいなかったようで、今日、人材を労働者ではなく貴重な資本と位置づけることが優れた企業では当たり前の考え方になっている。金融資本優位の資本主義は、SDGsの考え方の世界的な普及とともに終わりを告げられた、ということだろう。

優秀な人材に集まってもらうためにはどうすればよいかと考えた結果として株式を公開する（IPO）作戦に舵を切ることになる。株式公開は資本の調達の主目的の場合が多いようだが、私たちの場合は大きな投資が必要な事業でもなく、ほぼ無借金だったので、とにかく優秀な人を得たい一心だった。

当時はそんなこと意識もしていなかったけど、最も重要な資本は人材だと認識していたことになる。そして次に考えたことは、優秀な人材のニーズ、つまりその人材が企業に何を求めているかである。経営資源に乏しい零細企業がそれに見合わぬような優れた人材を得ようとしても、高い人件費を支払うことはできない。仮にできたとしても、次のタイミングで人材はもっと高い人件費を払いましょう、という企業に流出するだけなわけだし。ということで企業は金銭的報酬以外の価値を人材に提供する必要があると思った。行き着くところは、企業が社会において何を実現しようとしていて、そこに共感が得られるかどうか。つまりは企業としてのミッションやビジョンだった。そんなことからミッションやビジョンの実現を目的として存在する会社になろう、売上や利益はそこにたどり着くために必要な燃料であり手段に過ぎない、なんて考えた。このようにミッションの実現のためにスタートした企業ではなく、売上や利益を求めてやっていたことが先にありきで、そこから紆余曲折があってミッションやビジョンにたどり着いたというのはあんまりカッコよくはないけれど。

<前頁より続き>

高齢社会における課題解決というミッション中心主義であること、また多様な働き方に寛容であることを通して人材を集め、ミッションと売上、利益の関係を正しく理解する（ミッションの実現が目的であり、利益はそこにたどり着くための手段であること）メンバーを増やす。そのうえで組織や風土を常に改善を施す仕組みができあがれば、きっと中長期的に会社は成長し、すべてのステークホルダーが満足するのではないか、人と組織さえちゃんとしていればビジネスモデルが陳腐化してもへっちゃらに違いないはずだと。思ったことと現実にはまだまだ乖離があるけれど、人と組織こそが今日の企業に永続性を与えるのではないか、そんな思いを強くしている。それが今日のサステナブルな資本主義ってやつなのだろうな。

普段から雑誌や新聞などに書かれていることで気になったところは線を引いてちぎってあるのだが、それらの中からこんな一文を発掘した。

産業資本主義の時代はお金が支配した時代であった。労働賃金が低い限り、機械制工場に資金を投資しさえすれば、利潤が手に入ったからだ。それがポスト産業資本主義時代になると、利潤の源泉は「差異」を創造できる人間の頭脳に転換した。だが人間は機械とは違う。ものでない人間はお金では買えないからである。それは、もはやお金を投資するだけでは利潤が手に入らないことを意味する。すなわちポスト産業資本主義では世間の常識に反してお金が価値を失いつつあるのである。

それだけではない。お金が価値を失う中、ますます多くの人々が、お金で買えないものに、お金で買えないからこそ価値を見いだすようになってきている。自由な時間や信頼できる仲間、文化的な生活、そして何よりも社会的な貢献である。創造性を持った人間はこの傾向がとりわけ強い。それはポスト産業資本主義における会社のあり方を大きく変える可能性を持つ。

（岩井克人 資本主義に未来はあるのか 週刊東洋経済2021.4.10）

<前頁より続き>

これには勇気づけられた。なるほど、考えてきたことはそれほど間違っていないんだな、と。ならば自信をもって会社のありかたを大きく変えてみよう、そんなふうに思っている。岩井先生の深い洞察に対して具体的な事例として示すことができるといいな。

## 今日の収益、未来の収益 (2021/12/01)

私たちの会社ではいわゆる「終活」に関するさまざまな情報やサービスの提供しているのだが、そのひとつに「いい生前契約」（わたしの死後手続き）というネーミングのものがある。これは年々増加する高齢の単身世帯の方々の将来に対する不安に応えようと始めたサービスである。大した露出もしていないし、広告費を一円も使っていないにも関わらず毎日のように問い合わせがくる。高齢社会が進展中のわが国の社会の中で、高齢の単身者はすでに300万人を超えているのだが、今後も増加の一途となることが確実視されている。自分の身にもしものことがあったときに、そのことを誰が知り、火葬やお葬式を執り行い、遺骨をどこに葬ってくれ、またその後のさまざまな事務手続き等を誰が行ってくれるのだろうか、という不安を抱えながら生きている人たちは数多くいる。こうした不安を感じている方からの声が数多く寄せられる中で、「終活インフラ」を標榜する私たちの会社としては何らかのお手伝いをするべきではないかと考え取り組んでいる。

しかしながら、これを事業として行っていくことは実に難易度が高いことを、私たちは取り組みの中で知ることとなった。例えば、サービスの対価をどのタイミングで受領したら良いのだろうかということがある。サービスも提供していないのにお金だけ先にいただくわけにはいかないいっぽうで、サービスを提供したタイミングでは購入者が亡くなっているわけだから受領ができない。

<前頁より続き>

またサービスが必要になるタイミング（購入者の死亡時）を確実に知らなきゃならないわけだが、本人からの連絡を待つわけにはいかない。では、そのためにどのような方策が取れるのだろうか、といったことも大きな課題のひとつだ。さらには、こうしたことは法律家等の専門家の手助けも必要になるわけだが、難しさや面倒の割には実入りも大きいわけではないので、こうしたことに彼らは総じて及び腰だ。

このような多くの難題の前に、サービスの責任者は事業として行っていくことの難しさを私たちの会社のマネジメントに訴えることになる。もちろんこの責任者が能力に欠けているわけではない。確かにさまざまな課題を克服し、適正に事業を行い、最終的に採算を合わせていこうと思えば、そのハードルの高さに怯むのは誰だってそうだろう。でも収益の確保ではなくミッションの実現が企業としての目的とすれば、ここでの判断は企業としての重要な分岐点となる。

この取り組みで絶対に見落としていけない点は、このことが大きな社会課題であるという点だ。高齢の単身世帯が今後も増加していくわが国において、ニーズは年々拡大する。そういった人々の課題に向き合い、適切な情報やサービスを提供することで、不安を取り除くお手伝いを行っていくことが私たちの最重要なミッションであると謳っているのだから、たいへんで儲からないといった理由で取り組みを放棄するようでは「終活インフラ」なんて偉そうなことをいう資格などないのだ。そんなわけで、責任者のお尻を叩きつつ、この難易度の高い取り組みに汗を流してもらっている。

さて、ここまでの話だと、私は単純に「ミッションだから儲からないけれどやってくれ」と責任者にお願いをしているようだが、実はそうは思っていない。確かに短期的には赤字かも知れないが、中長期的には十分に採算のとれる事業となるだろうと思っている。以下がその理由だ。



<前頁より続き>

この事業にはさまざまな難しさがあるいっぽうでニーズはかなり大きい。ニーズさえあれば、難しさは知恵を絞りつづければ克服できるだろうという楽観的な考え方が肝心だということを過去の経験から知っている。今日のテクノロジーが事業の難しさを一定部分克服してくれるかも知れないし、法的にハードルがあるのなら法律を変えてもらえばいいじゃないかなんて言っている。何より、社員が知恵を絞り続けることによって既成の思考の枠組みを取っ払う経験を強えられること自体にだって意味がある。そして、最終的にはこのサービスだけで採算が取れなければ、売上の代わりにユーザーの共感を得られればそれでよしと考えていて、共感とは別の終活シーンで必要になりそうなサービスを購入につながるだろうと踏んでいる。

煎じ詰めれば社会課題の解決への取り組みは、イコール社会からの共感であり、社会からの共感とは、未来の売上や利益に他ならない、それがSDGsやESGが叫ばれる今日の企業の思考に組み込まれるべきではないのだろうか、そんなことを考えている。もちろん共感を得ることが目的ではないのだけれど。

こんな発想を日々の数字を追っている事業の責任者に強いるのは酷な話だが、マネジメントは中長期的な視点で、いまは見えない将来の売り上げや利益についての意識が大切だと思う。こんな発想になれる理由は私が有能だからではなくオーナーだからであり、今期や来期といった目先の成績を問われる組織でのサラリーマン経営者では、こんな事業への投資はやめておきましょうということになるのだろう。

株式会社鎌倉新書  
代表取締役会長CEO  
清水祐孝

# 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	174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

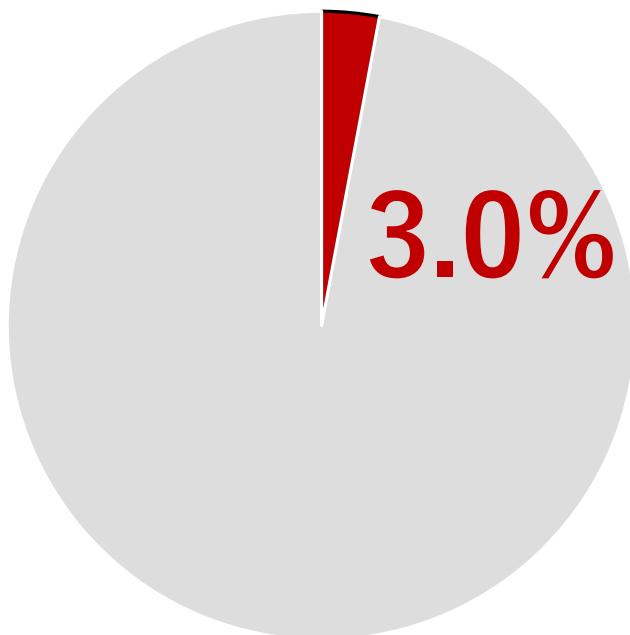
2021年10月31日現在

## 安心できる優良事業者の紹介

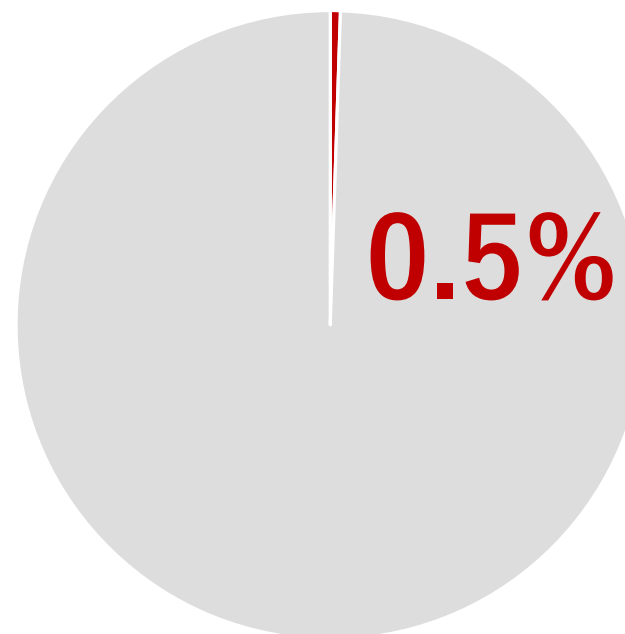


主力事業の「いいお墓」「いい葬儀」の各業界市場シェア(数量ベース)は、  
2020年1月末時点で、お墓**3.0%**、葬儀**0.5%**程度であり、  
まだまだ伸びしろが十分あると認識している

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。