



# 未来への視点

---

— 2026 年 1 月期 第 1 四半期決算によせて —

株式会社鎌倉新書 (6184) 2025 年 6 月 12 日

つながりは、いつもここに



「未来への視点―2026 年 1 月期 第 1 四半期決算によせて―」をご覧くださいありがとうございます。  
こちらは、これまで決算説明資料における参考としてお届けしていたものです。  
代表取締役会長 CEO 清水祐孝が、今後の展望を語ります。ぜひご一読ください。

## はじめに 当社のミッションについて（毎掲載します）

当社のミッションは高齢社会が進展し続ける中で、高齢者やそのご家族がいわゆる「終活」に関する「希望を実現する」また「課題を解決する」ためのインフラストラクチャー網（社会基盤）を全国に張り巡らせること。それにより社会に貢献することにあります。

具体的には、インターネット（オンライン）を通して、そして（将来数多く設置されるであろう）店舗や（高齢社会の進展によって住民の課題が押し寄せる）地方自治体を通して、またこうした方々との接点を持つさまざまな企業を通して、安心して利用できる情報とサービスのインフラを構築していくことです。

こうしたミッションを持つに至った背景には、社会の高齢化の進展が加速する中で、高齢者を取り巻く希望や課題はどんどん大きくなる一方で、その実現や解決のための供給網はわが国の社会において全くといっていいほど整備されていないことにあります。

これらの希望や課題は、リピート性に乏しく（人生で一度きり）、それゆえ経験がないユーザーにとって実現や解決のための情報を有していないという状況が一般的です。そのために、やりたいことが実現できないといった状況がそこかしこに見受けられます。希望や課題が放置されたまま送る人生は決してポジティブな生き方につながりません。国民の中で多くの割合を有する高齢者がこのような状況を放置して、どうやって経済が発展するのでしょうか。未来のわが国の発展については若い人たちに期待をするものの、人口動態から見てもそうした考えは必ずしも現実的ではありません。私たちの日本は、東南アジアやアフリカの若い人口で構成された国とは違うのです。

人口の多くの割合を占め、金融資産の多くを所有する高齢者が生き生きと人生を謳歌し、消費や投資にお金を使うこと状況を作り上げることが、永続的な日本社会の発展をもたらすと考えるのです。

「ああ、すっきりした。やるべきことはやったし、もう思い残すことはない」といって明るく前向きに

生きる人たちを増やす（それが私たちの定義する終活）ことで、社会に貢献してまいります。この考えに賛同していただける方々を増やしていきたいと思えます。どうぞよろしくお願いいたします。

## 2026 年 1 月期 1Q 決算について

2026 年 1 月期第 1 四半期は売上高 1,966 百万円（前年同期比 +31.0%）、営業利益は 233 百万円（同 +66.8%）、また重要な経営指標としての EBITDA は 296 百万円（同 +55.2%）となり、いずれも第 1 四半期における過去最高を更新することができました。その内訳としましては、相続（アセットマネジメント）事業において -10.0%（売上高）、-43.6%（事業利益）と大きく落ち込みをみせたものの、その他の事業については堅調に推移しました。中でも、葬祭事業では売上高が前年同期比で +16.3%、事業利益が同 +63.3% と着実な成長を遂げました。また、官民協働事業においても売上高が前年同期比で +56.4%、事業利益が同 +362.4% と大きな伸びを見せております。

その他、事業間のクロスユースについては、現在、葬祭事業と相続事業の間で、クロスユースの可能性が高いユーザーを抽出するための AI 設計パターンの構築を進めており、前年から大きく前進しております。今後も当社のミッションである「終活インフラ」の実現に向けて、目先の経営もしっかり行っております。なお詳細につきましては、決算説明資料をご覧くださいと思います。

また 2025 年 1 月期決算における本稿でもお伝えした通り、当社では経営方針を売上や利益から、1 人当たりの生産性を重視に転換しており、そうした方針の下で立てられた計画に基づいて PDCA を回しております。

## 当社のミッションと中長期戦略

最近 AI を用いて調べものをするに慣れてきて、便利だなあと感じるシーンが増えてきました。従来の検索エンジンだと言葉足らずで意図した検索結果を引き出せなかったり、あちらこちらのリンクを参照しなくてはならなかったりすることもよくありました。でも、AI はそんな手間を大幅に省いてくれます。

そんな中「なるほどなあ！」と思えるニュースがありました。それは、米国で行われているオンライン検索市場における Google の独占解消を目指す裁判での Apple 社の幹部による証言に関するものでし

た。内容は「人工知能（AI）を利用した検索が近い将来に従来の検索エンジンに取って代わる」というもので、Google のような従来の検索エンジンから ChatGPT に代表されるような AI ベースでの検索提供者へのシフトを预言するものでした。Apple 社の幹部はさらに踏み込んで「これらの企業の AI 検索は Safari（Apple 社のブラウザー）で選択可能なオプションとして追加される見込みだ」とも発言したとのことでした。

もとより Google は従来の検索エンジンを独占していましたし、そこから生まれる検索結果に広告を表示することで莫大な収益を上げていました。現在でも同社の収益のおおよそ 6 割が Google 検索によるものだそうです。なので、この独占が崩れることを多くの人が想像したのでしょう、Google の親会社である Alphabet 社の株価はその日大きく下落しました。

わたしは（とっても早起きなので）このニュースや株価の動向を見ながら「なるほど、将来そういったことは起こるかもしれないな」と思いつつも、それによる同社の株価の急落については不思議に思っていました。そんなことで株価が下がるのだったら、これは買いのチャンスなのではないかな、などと考えていたのです。結局は何の行動も取りませんでした。

さて、わたしはどうしてそのような思考をしたのでしょうか。その理由は Alphabet 社に対する頭の中の先入観だと断言できるのです。それは「Alphabet 社は、常に中長期的に社会を見つめ、テクノロジーを通じて社会に新たな価値を提供し続ける」企業だというものです。仮に従来の検索エンジンの利用が少しずつ減って、その結果として広告収入が減っていったとしても、同社はそれを誰よりも早くから見越しているだろう。そして、新たな収益機会を生み出すための投資を行っていて、それに代わる、あるいは凌駕するような新たなサービスやプロダクト（＝収益源）が生み出されていくだろう、というものです。それが具体的に何かについては、わたしは詳しくはありませんし、本題とも離れますのでここでは言及しません。例えばですが、Waymo のような自動運転技術に対する投資からは、現在は全体の 0.5% 程度の収益しか生んでいないようです。しかし、無人運転は近い将来に実現し、人が運転する方が危ないという時代がやって来ることは間違いないとわたしは確信しています。そうした時代を先読みしている同社はどれくらいの収益をそこから生み出すのでしょうか、わたしは考えただけでもワクワクします。

さて、ポチポチ本題に入りましょう。わたしは企業には（ざっくりした分け方ですが）2つのタイプがあると思っています。

- I. 現在のビジネスの延長線上に将来を描く企業（図1）
- II. 現在のビジネスの延長線上に将来を描きつつ、現在のビジネスによって培われたさまざまな経営資源を生かして、新たな（飛びのある、非連続的な）ビジネスを生み出すことを常に考えている企業（図2）

図1：現在のビジネスの延長線上に将来を描く企業（I型）

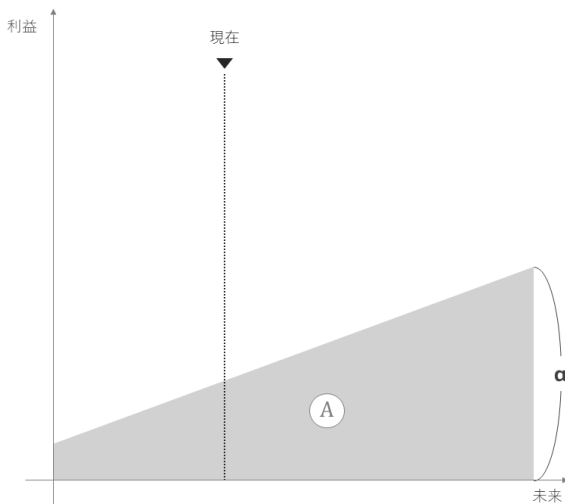
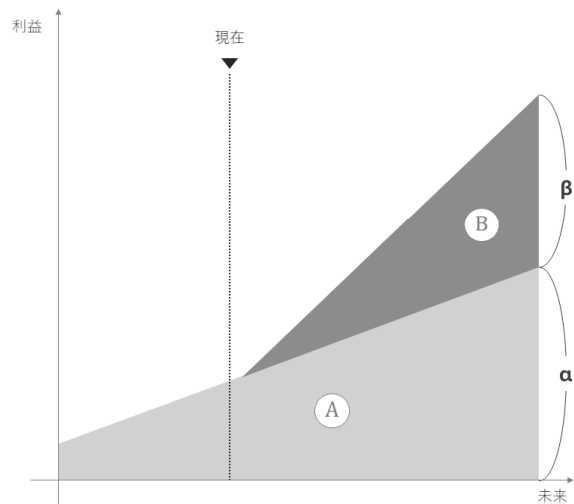


図2：現在のビジネスの延長線上に将来を描きつつ、現在のビジネスによって培われたさまざまな経営資源を生かして、新たな（飛びのある、非連続的な）ビジネスを生み出すことを考えている企業（II型）

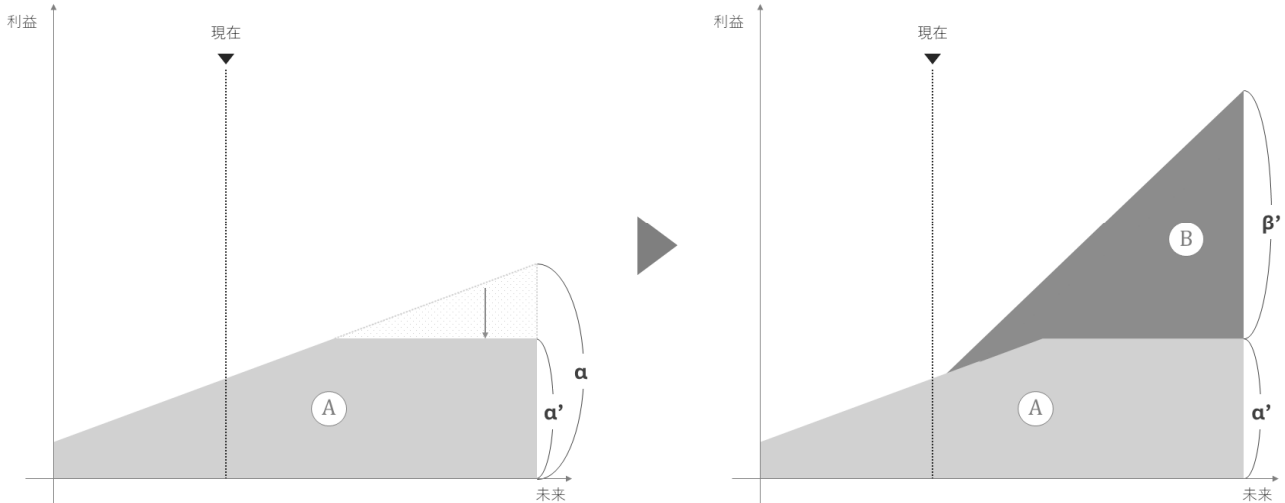


I型は、昨日やっていたことと、今日やっていること、将来やろうと思っていることが同じの企業で、同じ事業をどうやって伸ばそうかと取り組む企業です。例えば 100 店舗のラーメン店チェーンが、3 年でもう 100 店舗出店し売上高を 2 倍に、利益を 2.5 倍にします、これが中期経営計画ですと発表したら、この企業は典型的な①型でしょう。

II型はI型と同じように現在の延長線上に未来を描きつつ、現在の事業で培ったさまざまな経営資源を組み合わせ、延長線ではないところに飛びのある、非連続的な成長を作り上げようとする企業です。上記の例で言えば、ラーメン店舗の運営を通して、注文から代金回収や、製造工程、その他オペレーションのすべてを自動化するチャレンジを行っていて、3年後に無人ラーメン店を実現し、その仕組みを全国のラーメン店に外販します、これが中期経営計画ですと宣言したら、（なかなかこんなことあり得ないでしょうが）その会社はII型企业ということになります。

図3：Alphabet社の場合

左図のようにAの収益である $\alpha$ の一部が棄損して $\alpha'$ になったとしても、Bの収益が $\beta$ （図2）ではなく $\alpha$ の減少を補って余りある状況 $\beta'$ となる



Alphabet 社（図 3）に話を戻せば、検索市場の AI 化によって図における A の三角部分から生み出される収益の一部が棄損して  $\alpha$  から  $\alpha'$  になるかもしれないが、その間に B から生み出される収益  $\beta$  が  $\alpha$  の減少を補って余りある状況  $\beta'$  になるだろうというのが、わたしの想像であります。Alphabet 社は II 型企業の代表例だとわたしは考えています。そして個人的に企業に投資するなら II 型でなくてはならないと考えています。I 型は言ってみれば債券なみたいなものですし、何より市場や競合状況が常に変化する中で、安定そうに見えて中長期的には逆にリスクが高いと思うのです。

経営者としても、現状のビジネスを成長させることは勿論ですが、そこで培ってきた経営資源をタテ、ヨコ、ナナメに組み合わせながら飛びのある、非連続な新たな価値を生み出し続けることが醍醐味であり社会にインパクトを与えるものだと考えています。

さてこの話を鎌倉新書の場合に当てはめてみましょう。わたしたちは高齢者やその家族が直面するニーズに対して情報やサービスの提供を行っていますが、

- 1 顕在化されたニーズに対してオンラインで顧客を集めビジネスを行っている（現在の姿）
- 2 日本社会の高齢化の進展が続き、顕在化されたニーズは拡大傾向が続く、そしてオンラインでの集客も IT の進展により今後も安定的に伸びていく
- 3 でも、これだけだったら現在のビジネスの延長線上に過ぎない（I 型企业）
- 4 （これが大事なこと）そもそも鎌倉新書は高齢社会における「終活のインフラ」になることをミッションとして掲げている
- 5 インフラなのだから、オンラインからだけではなくオフラインからもニーズが満たされなくてはならないし、顕在化された需要だけではなく潜在的な需要に対しても情報やサービスの提供を行わ



くてはならない

- 6 そこで大きな潜在需要に対応すべく手持ちのデータや AI を活用した IT 投資を行っているし、自治体との取り組みやリアル店舗での実験を通してオフラインからの集客の取り組みの布石を打っている
- 7 この取り組みが近い将来の非連続的な成長を生み出すものと信じている（II 型企业）

もとより当社は仏教書籍の出版業としてスタートし、そこから葬儀や墓石等の関連産業向け出版業へ、次に提供価値が「出版」ではなく「情報」であるとの気付きからインターネットを活用した IT メディア・サービス業へと変化してきました。さらに高齢者やその家族の課題や希望は葬儀や墓石等にはとどまらないという新たな気付きから、相続や介護等を含めたいわゆる「終活」全般へと事業領域を広げてきました。現状の事業だけを続けて行こうなんて考えたことはこれまで一度もありません。

わたしたちは現在のビジネスに足し算をしながら成長していくだけではなく、そこで培ってきた経営資源を生かし、「終活のインフラ」になることをミッションとして標榜しています。インフラと言う以上、オンライン（Web）からだけではなくオフライン（リアル）でもサービスが受けられる必要がありますし、顕在化されたニーズだけではなく潜在的なニーズに対してもしっかりサービスを提供していく必要があります。そのために IT 投資を行い、店舗での試行錯誤を繰り返し、そして地方自治体との関係を深めています。今後も現行のビジネスを成長させつつ、新たなビジネスを作り上げることで非連続な成長を実現し、ミッションである「終活のインフラ」に近づいていきたいと考えています。

**結局のところ企業の最上位にはミッションが存在しており、長期的にはそれが将来を決めるとわたしは信じています。高齢社会のわが国では「終活のインフラ」がぜひとも必要なのであり、あらゆる希望や課題がワンストップで、かつオンラインからでもオフラインからでもストレスなく実現、解決できる状況をつくりあげるために引き続き努力してまいります。ご賛同いただける皆様には、中長期的な視点からのご支援を賜れますと幸いです。**

株式会社鎌倉新書  
代表取締役会長 CEO 清水 祐孝