



# 未来への視点

---

— 2026 年 1 月期 第 2 四半期決算によせて —

株式会社鎌倉新書 (6184) 2025 年 9 月 11 日

つながりは、いつもここに



「未来への視点―2026 年 1 月期 第 2 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化する中で、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 Q2 決算について

2026 年 1 月期第 2 四半期は売上高 4,017 百万円（前年同期比+25.9%）、営業利益は 590 百万円（同+58.0%）、また重要な経営指標としての EBITDA は 726 百万円（同+51.9%）となり、いずれも第 2 四半期における過去最高を更新することができました。当社では、最重要な経営資源である人材一人ひとりの生産性を高めることで、「利益のみならず賃金上昇率を上げていくこと」が今日の企業経営に求められている最大のテーマであるという認識のもと、人材教育やテクノロジーの活用を通してこのテーマの実現を目指しております。第 2 四半期の決算でそれを実現したとはとても言えませんが、その兆候は表れているのではないかと考えております。第 3 四半期以降もこうした方針をさらに浸透させ、経営体質の改善を継続して参ります。

事業においては、官民協働事業が高齢化による社会課題の拡大を背景として引き続き大きな成長を遂げているほか、葬祭事業やお墓事業、介護事業も安定的に成長をしています。いっぽう相続などお金まわりを中心としたアセットマネジメント事業が成長の壁にぶち当たっており、早期の脱却を模索しているところです。なお、それぞれの事業につきましての詳細は決算説明資料に記載をしておりますので、そちらをご参照ください。

## ここで書かせていただく内容について

さて、本稿では決算短信や決算説明資料には記載されていない情報、例えばミッションやビジョン、中長期戦略や人材についての考え方など、財務情報と同等以上に意義があると個人的に考えていることを書いてきました。書き始めたのが 2021 年 1 月期決算の第 1 四半期からですから、もう 5 年もやっていることになります。

しかしながら、そうしたテーマについての情報は 3 ヶ月に 1 度でコロコロ変わったり、新しくなったりするものではありません。最近になってそのことに気づき「これは書いていてもそのうちネタ切れになるな」などと考えるようになりました。そんなわけで、当社の株主や投資を検討されている皆さまに新たにお届けすべき情報がある場合は書かせていただくとして、ない場合は書かないか、あるいは経営

者としてリーダーとして考えてきたことについて共有させていただこうかと思っています。「つまらないなあ」と思われる方はどうぞ読み飛ばしてください。

## 取締役会の実効性について

当社では取締役会の実効性を継続的に高めていくための取り組みを、外部のコンサルティング会社のお力を借りながら行っています。これは一般的に「取締役会の実効性評価」と言われているもので、上場企業においてはコーポレートガバナンス・コードによってその実施が求められているものです。

こうした取り組みは多くの場合、「やらなきゃならないもの」として捉えられるようで、逆な見方をすれば形式的なものになりがちなテーマのように思います。実際、わたしもそう感じていたひとりで、当初は「これ、やらなきゃなんないのでしょ」なんて認識でいました。

IR（投資家向け広報活動）の中で、機関投資家からこのテーマについて詳しく説明を求められたこともほとんどありませんでしたし、全員の取締役からアンケートを取ってその評価に平均点をつけることになんの意味があるのだろう、などと思っていたのです。そもそも取締役各自の主観（モノサシ）がバラけているわけですから。

しかしながら、その意図するところについて社内の担当者や社外のコンサルタントの話を聞いていくうちに、当社の中長期的な発展のためには「これは極めて重要なテーマだ」と認識を 180 度変えるに至りました。わたしは取締役会を機能させることは大切だと以前から考えていましたが、人間には寿命がある中で、自分が退任した後も取締役会を機能させる仕組みがしっかりと根付いていなければ、永続的な企業の発展はおぼつかない、そう考えたわけです。**取締役会の今日の実効性のみならず、将来の永続的な実効性が担保されることで初めて、企業は永続的な発展のスタートラインに立てるのだと考えたわけです。**

当社では、7 名の取締役によって経営の意思決定を行っています。わたし（代表取締役会長 CEO）と代表取締役社長 COO は当然フルタイムで働いていますが、その他の 5 名の取締役も強みを活かして貢献いただいております。お一方は、当社が長く依頼してきた外部のコンサルティング企業のカウンターパートの責任者です。当然、当社の事情をよくご存じであり、経営に対して実質的に独立した立場から専門性が高い助言がなされております。もうお一方（公認会計士）は、社外取締役でありながら、頻繁に社内のさまざまなレイヤーでの会議に出席していただき意見をいただいております。また今ひとりの方（元上場企業の CEO）とは、必ず毎月、当社の中長期的な経営課題について経営陣と議論する機会を設けて

います。その他の 2 名は女性の取締役で弁護士及び経営者としての経験やスキルから適切なアドバイスをいただいています。

このように取締役会をちゃんと機能させようという意識はもともとあったので、取締役会の実効性評価のアンケートをやりますと言われたときに「アンケートやって平均点つけてどうすんの」なんて思ってしまったのです。でも、そんなアンケートや評点は取締役会を機能させるための目的ではなく、いわば題材であると知りました。そして、取締役会の実効性を高めるための客観的かつ継続的な取り組みはめっちゃめっちゃ重要だと強く感じ、ころっと宗旨替えをしました。取締役会の実効性を高めるための取り組みは、自分の頭にあるだけではなく会社の仕組みとして機能させない限り、永続的な実効性は確保されないのだということに気づかされたのです。

以上が、取締役会の実効性を継続的に高めることのわたしの考えですが、それでは当社においてこれまで議論されてきた具体的な内容についてご説明したいと思います。（取締役の総意だけではなく一部私見を含みます）。

以下がコンサルティング会社にまとめていただいた当社の強みや課題の分析結果と、それぞれに対するわたしの所感です。

（当社の強み）

項目	所感
多様性が確保された取締役会の構成	前述の通りで、各取締役が多様なバックグラウンドを持ち、さまざまな役割を果たしていただいていると自負しています。
行動規範の制定と監督	当然の対応と考えております。
内部通報制度の実効性	（同上）
重要リスクの報告と対処	（同上）

（当社の課題）

社外取締役をもっと活用するための施策	上述の通り、社外取締役の活用について一定程度はできているものと考えていますが、情報（判断材料）の提供については改善の余地があります。会社が大きくなっても適切な意思決定が永続的に行えるよう試行錯誤を繰り返していきたいと思います。
中長期戦略に関する議論の不足	中長期戦略については、社内の経営陣および経営企画そして一部の社外取締役と議論を行っています。社外取締役も多様なバックグラウンドを持っているので、全員が同じレイヤーで議論する必要はなく、それぞれの専門性を活かす形が望ましいのでは。

「収益性と成長性を意識した経営」や「サステナビリティを意識した経営」に関する具体的戦略の議論の拡充	こちらでも上記と同様に社内の経営陣および経営企画中心で検討していますが、取締役会においても適切な頻度で自由な意見交換の機会を持てはどうかと考えています。
グループモニタリング（M&A 後の PMI の検証）	現状では全体に占める、子会社の比率が売上・利益とも小さいので問題はないと思いますが、将来を考えると取締役会の中で一定程度のモニタリングを定期的に行う必要性を感じています。
後継者計画に関する議論	CEO の後継者の育成や選定をどうするかについて現状では議論されていません。しかし、これは最重要課題という認識は持っています。まずは CEO の定義や役割について明確化し、コンセンサスを得たのちに議論を開始したいと考えています。
株主との対話の体制強化	取締役会で定期的に報告を行うとともに、株主との対話に社外取締役にも加わっていただくのも検討すべきと思っています。

ちょっと意味不明な内容も含まれているかも知れません。もし、気になる方はお問い合わせいただければお答えさせていただきますが、ここで皆さまに知っていただきたいのは、企業における重要な意思決定機関である取締役会をオーナー経営者がいなくなっても適切に機能させることの重要性を感じているからこそ、こんなことを書いているのだということです。

話は変わります。例えばわが国の巨大製造業において日立は、世界や日本の経済が大きく変化する中で一時的には崖っぷちに追い込まれたものの、そこから復活してその輝きを取り戻しつつあります。いっぽうで、そうはならなかった企業もあるわけです。エレクトロニクスの領域においても、ソニーもかつて厳しい経営状況に直面しましたが、そこから見事に脱却しています。いっぽうで、現在でももがき続けている企業もあります。自動車産業においてはガソリン車から、ハイブリッド車そして電気や水素自動車等のへと動力源が変化し、加えて国家間競争も激しさを増す中で、トヨタは適切なポジショニングを維持しているように見えます。いっぽうで、すでに厳しい局面にある企業もあるわけです。

どうしてこのような違いが生まれるのでしょうか。わたしは専門家ではありませんが、取締役会の実効性の違いも要因のひとつとして作用しているように感じるので（もちろんそれだけではありませんが）。適切なトップを選任し、中長期的な観点からどの領域に投資を行っているのかをさまざまな見地から議論を行い意思決定を行う。これは取締役会の機能の一例でほかにもさまざまあるのですが、いずれにせよ社会情勢や経済情勢が目まぐるしく変化する中で、企業がその変化に対応して長い時間軸で発展し続けるには、適切なガバナンスの確保は避けて通れないものであると、最近になって強く感じるようになりました。オーナー経営者もいずれは去り、資本と経営が分離した状態であっても長く発展し続ける企業を目指して、取締役会を適切に機能させる取り組みを当社もしっかり続けてまいります。

毎度、駄文にお付き合いくださりありがとうございます。

株式会社鎌倉新書  
代表取締役会長 CEO 清水祐孝

## Appendix

こちらは、2026 年 1 月期第 1 四半期決算時に記載したものです。ぜひご覧ください。

### 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ています。

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予言するものでした。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) 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」企業だということです。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険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）

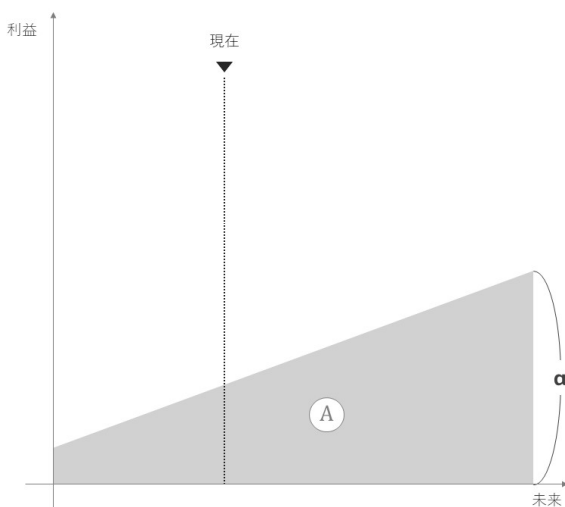
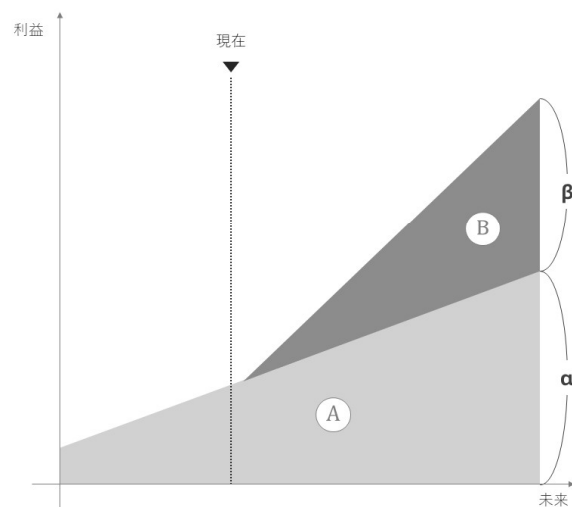


図2：現在のビジネスの延長線上に将来を描きつつ、現在のビジネスによって培われたさまざまな経営資源を生かして、新たな（飛びのある、非連続的な）ビジネスを生み出すことを考えている企業（II 型）



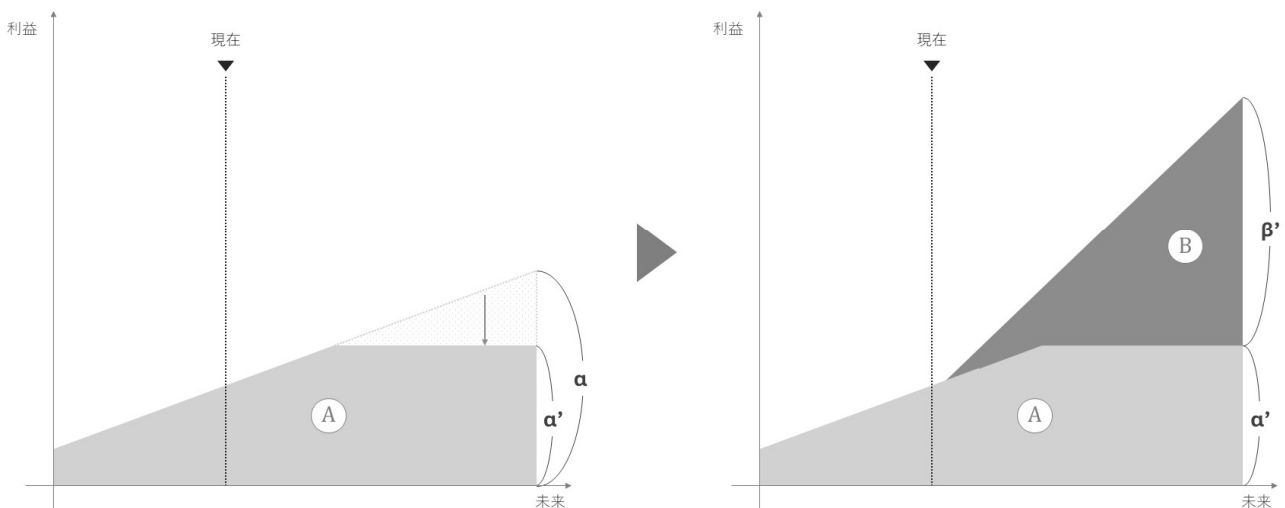
I 型は、昨日やっていたことと、今日やっていること、将来やろうと思っていることが同じの企業で、

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だと発表したら、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だと宣言したら、（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型企业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型企業）
- 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なくてはならない
- 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型企業）

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。