

株式会社鎌倉新書  
『株主懇話会』  
実施レポート

2026年5月

# 開催概要

---

日時 : 2026年4月24日(金) 11:35~13:30 (株主総会後開催)

場所 : ベルサール八重洲

出席者 : 当社株主の皆様

当社経営陣 (代表取締役会長CEO 清水 祐孝、代表取締役社長COO 小林 史生 他)

# 当日のプログラム

---

当日は、代表取締役会長CEO清水より、長期目標実現に向けた経営方針や株主還元に関する考え方等について、また、代表取締役社長COO小林より、中期経営計画（～2028年1月期）の達成に向けての方針・重点ポイント等についてご説明いたしました。その後、質疑応答・意見交換の時間を設けまして、株主の皆様からいただいたご質問・ご意見に対して、経営陣より直接お答えいたしました。

# 長期目標実現に向けた方針

---

掲題内容について、代表取締役会長CEO清水より、以下のとおりご説明申し上げます。

## ■ 2035年における目標：売上高500億円以上・利益100億円以上

日本は世界一の高齢社会であり、65歳以上が30%弱を占めています。シニアの方々が明るく前向きに生きられる社会を作ることが、国全体の活性化にも繋がると確信しています。当社は、次世代のために「終活インフラ」を社会に残していくことを目指します。その具体的なマイルストーンとして、「2035年に売上高500億円以上、利益100億円以上」という長期数値を掲げ、逆引きの戦略で事業を推進してまいります。

## ■ 独自の強み：プロダクトありきではないワンストップでの課題解決

一般的なビジネスと異なり、当社は「売りたい商品」を起点にしません。高齢者やそのご家族が抱える複合的な課題（介護施設への入居、それに伴う実家の不動産売却、墓じまいなど）に対し、ワンストップでサービスを提供できることが最大のユニークさであり、競争優位性です。前期には、2020年から投資を続けてきた介護事業がオンライン・オフライン両輪での取り組みにより黒字転換いたしました。一つの窓口から複数サービスをご利用いただく「必勝パターン」を1都3県で確立し、今後は関西圏や政令指定都市へと横展開してまいります。

## ■ 自治体・大手企業とのアライアンスと人材投資

顧客接点を広げるため、自治体との連携（お悔やみハンドブックの寄贈など）を通じて地域住民の皆様へのアプローチを進めています。また、昨年12月には損害保険・介護大手のS O M P Oホールディングスと資本業務提携を行いました。同社のお客さまに対して、介護施設の退去や保険金の請求といったタイミングでのコミュニケーション機会を構築中です。

# 長期目標実現に向けた方針

---

## ■ 今後の配当方針についての考え方

当社はこれまで、高成長が期待されるマーケットに挑むベンチャー企業として、利益は「配当」よりも「将来への成長投資」に優先して回すべきであると考えておりました。また、当社の株主様にはシニア層が多く「配当は継続しつつも、過剰に出す必要はないのではないか」という認識の元で経営を行ってまいりました。

しかし、2023年に東京証券取引所から出された「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」の要請を受け、上場企業としての視点を大きく転換いたしました。当時は自己資本比率が95～96%と非常に高く、無借金に近い状態でしたが、裏を返せば「株主の皆様からお預かりした資本を十分に活かして、リスクを取った成長投資（勝負）ができていない」という状況でもありました。

これらを猛省し、「しっかりと株主の皆様へ報いながら成長する」という姿勢へシフトいたしました。これが、現在実行している中期経営計画（3カ年）における積極的な配当方針の背景にあります。

株主の皆様安心して中長期で当社株を保有していただき、その成長を見守っていただきたいという趣旨でございます。中期経営計画以降の配当方針については現時点では確定しておりませんが、計画どおりの業績を達成していくことで、将来的には一般的な上場企業の標準水準である「配当性向30%～50%」のゾーンを意識し、業績の成長に応じた安定的な配当を継続していきたいと考えております。

# 中期経営計画目標達成に向けて

掲題内容について、代表取締役社長COO小林より、以下のとおりご説明申し上げます。

## ■ 業績の「ホップ・ステップ・ジャンプ」を確実に達成する

今期（2027年1月期）は売上高105億円、営業利益17億円を計画しております。前期の実質営業利益が13.5億円であったため、今期は25～26%の成長率で着実に達成可能な水準です。そして翌年（2028年1月期）には、営業利益26億円（今期予想比で約1.5倍）へのジャンプアップを目指します。前期も実質利益を約1.5倍に伸ばした実績があり、十分に実現可能なロードマップです。

## ■ 既存ビジネス（Webマッチング）のさらなる成長（年+10%）

収益基盤であるWeb事業は安定成長を継続させます。

お墓領域：M&Aによる他社サイトの取り込みや、社会的課題である「墓じまい・お墓の引っ越し」への領域拡大を推進。さらに、当社が持つ膨大な需要データを活かした事業者向けコンサルティングも開始します。

葬祭領域：市場規模が非常に大きいため、AI活用（コールセンターの後処理自動化など）による営業生産性の向上を進め、さらなるシェア拡大を図ります。

## ■ 成長の鍵：顧客接点の強化による「クロスユース」

2028年1月期のジャンプアップを支えるのは、1人のお客様の複合的な課題を解決する「クロスユース」です。以下の取り組みを中心に顧客接点を強化します。

### 1. 介護事業のオフライン強化による「ワンストップ解決」

当社の介護マッチングはもともとオンライン100%でしたが、前期は約4割がオフライン（病院やケアマネジャー経由の相談）となり、黒字転換を大きく牽引しました。現場の相談員がご家族に深く寄り添うことで、介護施設探しだけでなく、入居に伴う実家の不動産売却や葬儀の生前準備など、複数の潜在ニーズをその場でキャッチし、当社の他サービスへ繋げる仕組みが確立されつつあります。

# 中期経営計画目標達成に向けて

---

## 2. 大手企業・自治体とのアライアンスの具体化

2つ目の戦略として、大手企業や自治体とのアライアンスを具体化してまいります。まず、SOMPOケア様との間でクロスユースの成功モデルを確立し、将来的には国内約14万の他事業所へと横展開を進めます。また、日本生命様やSOMPOひまわり生命様との連携により、死亡保険金の請求時や企業の従業員向け（職域介護）の終活アプローチを開始いたします。さらに、約60～70の主要自治体と締結している「終活協定（おくやみハンドブックの受託等）」のネットワークを全国へ拡大し、地域住民の皆様から最も信頼される相談窓口としての地位を確立してまいります。

# 質疑応答・意見交換（抜粋）

---

株主様よりいただきましたご質問をいくつか抜粋して掲載させていただきます。

## Q. 自治体における取り組みについて、ビジネスの収益構造を教えてください。

A. 自治体との取り組みにおいては、社会貢献という側面を重視しつつも、決してボランティアではなく、適切な水準の利益を確保しながら運営しております。本事業の真の価値は、単体の収益だけではなく「将来のビジネスに繋がる知見やデータ（自治体の抱える課題やニーズ）の蓄積」にあります。行政が直面している課題を深く学ぶことで、将来的には「民間の保育事業」など、終活以外の領域も含めた行政サービスの受託へと繋げる可能性を探る役割も果たしています。実際に、自治体側から「他に相談できる企業がないため、ぜひ御社にお願いしたい」といった個別のご相談も増え始めており、今後の案件拡大を確信しております。大きな利益を急激に生む事業ではありませんが、リスクを抑えながら地域社会に貢献し、かつ当社の未来の成長基盤を築く着実なビジネスとして推進してまいります。

## Q. 当社ビジネスにおける競合他社の存在や、市場での競争環境について教えてください。

A. 現状、当社のビジネスモデルと「真正面から競合する他社」は存在しない、というのが私たちの認識です。もちろん、当社が展開している個別の事業（例えば、自治体の窓口事業、葬儀社紹介、霊園の紹介など）に焦点を当てれば、それぞれの領域に特化したライバル企業は存在します。しかし、シニアや終活世代のユーザーに深く寄り添い、それらのバラバラな課題やサービスをすべて「一つの軸で串刺し（一気通貫）」にして総合的に提供している企業は、現在のマーケットにおいて当社のほかにありません。部分的な競合はあっても、この総合的なビジネスコンセプトそのもので競合する会社はいないという点が、当社の最大の強みであり、持続的な競争優位性であると考えております。

## 質疑応答・意見交換（抜粋）

---

**Q. 今後、介護事業をどのように成長させていくのか、その戦略と見通しについて教えてください。**

**A.** 当社は現在、介護事業をこれからの最主力事業の一つと位置づけ、戦略的に大きく拡大していく方針です。要介護となるタイミングは、シニア層やそのご家族のあらゆる終活ニーズ（実家の不動産売却、葬儀の生前準備、相続など）が一気に表面化する「シニアビジネスの入り口」であり、極めて市場規模が大きくビジネスチャンスが詰まっています。当社の最大の特徴であり戦略は、この介護領域で最初にお客様との強固な信頼関係を築き、そこから当社の他サービスへと繋げる「クロスユース」の確立にあります。これにより、通常であれば高騰しがちな新規顧客の獲得コストを大幅に抑えながら、高い収益性を実現することが可能となります。今後は、葬儀社をはじめとした地域の事業者様ともより深く連携・支援していく体制へとシフトしてまいります。今後3～5年をかけて、この介護を起点とした独自のワンストップ戦略を強固な形に仕上げ、事業を大きく成長させてまいります。

## 質疑応答・意見交換（抜粋）

Q. 現在の株価水準により、プライム市場の上場維持基準（流通株式時価総額等）に抵触するリスクがあるが、経営陣の認識と具体的な改善に向けた対策を教えてください。

A. ご指摘の点につきましては厳粛に受け止めており、経営陣としても強い危機感を持って認識しております。プライム市場の上場維持基準である「流通株式時価総額」に関しましては、前期末（1月決算）の時点では基準をクリアしておりました。しかしながら、その後の株価下落に伴い、足元では大変遺憾ながら維持基準を割り込んでいる状態にあります。当社といたしましては、本中期経営計画の業績目標を確実に達成することはもとより、市場からの適正な評価（株価）を回復させるためのIR施策を迅速に実行していくことが最優先課題であると考えております。

今後の具体的な株価対策といたしましては、機関投資家からの助言も踏まえ、「サステナブル投資（ESG投資）」の対象としてのIR発信を抜本的に強化いたします。当社が推進する事業は日本の高齢化社会という「社会課題」の解決と密接に結びついており、また本日決議いただいた株式報酬制度を含め、人を最大の経営資源と捉える「人的資本経営」を実践しております。しかしながら、これまで投資家層に対してこれらの取り組みを体系的に集約し、アピールする発信が不足していたと反省しております。

今後は、以下の3点をIR資材等へ明文化し、市場へ強く働きかけてまいります。

- ・当社事業が持つ高い社会的価値（ESGの側面）
- ・社会的インフラの構築を目指す企業理念・ミッションの再定義
- ・有能な人材を資本として育成・活用する「人的資本」への具体的な取り組み

厳しい現状を真摯に受け止め、上場維持基準のクリアならびに企業価値向上に向けて、経営陣一丸となって考え得るすべての手立てを尽くしてまいります。