



面白法人 カヤック

2024年12月期 第1四半期 決算説明会資料

2024年5月15日

株式会社カヤック | 東証グロース：3904

お問い合わせ <https://www.kayac.com/contact/form>



決算説明会当日の発表者に関わる方針

今回の
発表者は…

- ・ 氏名：**佐藤 純一**
- ・ 役職：**グループ戦略担当執行役員**
- ・ 得意分野：**#グループ戦略 #アライアンス #事業開発**
#地方創生 #チームワーキング #釣り



決算説明会
の発表者に
関する試み

- ・ 2022年12月期まで：毎回代表取締役社長の柳澤が発表
→2023年12月期から：**執行役員**や**事業部長**などが**毎回交代で発表**

理由①：得意分野の違う個性ある経営リーダーメンバーからの話を聞いてもらうことにより、**当社を多面的に知っていただく機会**にするため

理由②：**関心分野／領域**等に関わる詳細な説明を行うため

理由③：**マンネリ化**しやすい決算説明会に常に**新しい刺激**を足すため

理由④：**サクセッションプラン**に向けた準備をすすめるため

エグゼクティブサマリー

1. 減収減益ながら、概ね期初の想定通りの進捗

- ・売上高 39.1億円（前年同期比-7.3%、直前四半期比-19.7%）
- ・営業利益 1.6億円（前年同期比-56.9%、直前四半期比-43.1%）
- ・特に前年同期比ではゲームエンタメサービス内のゲーム関連の大型受託案件が納品完了した影響が大きい
- ・一方で、カジュアルゲーム領域では足元でユーザー獲得難化の影響やハイブリッドカジュアルの新規タイトルが苦戦傾向

2. M&A、CVC出資、資本業務提携など「仲間を増やす」アプローチ推進

- ・ビジネス関連書籍で数多くのロングセラー、ベストセラーを持つ英治出版株式会社を子会社化
- ・沖縄のJリーグクラブFC琉球OKINAWAへ資本参加（関係会社化）
- ・オリジナルWEBTOON作品を数多く展開するデジタルコミックエージェンシー株式会社ナンバーナインに出資（資本業務提携）

3. 期初予想に対しては売上高進捗19.5%、営業利益進捗16.2%

- ・期初予想は売上高200億円（進捗率19.6%）、営業利益10億円（進捗率16.2%）、経常利益9億円（進捗率24.8%）、親会社株主に帰属する当期純利益5億円（進捗率27.9%）
- ・各サービスともに第1四半期としてはほぼ想定範囲内にて推移
- ・なお、季節要因等により今期も第2四半期は当四半期を下回る予想（基本的には当期も下期偏重の予算となっている）

主要数値

四半期 連結売上高 / 前年同期成長率

3,910百万円 / -7.3%

- ・当期はゲームエンタメやeスポーツの案件等の影響により、当初予想として下期偏重で計画

四半期 営業利益 / 営業利益率

162百万円 / 4.1%

- ・カジュアルゲーム領域をはじめ、将来成長事業のタネをつくる投資を進める1年となっており、今期予算上も営業利益率は5%程度の想定
- ・なお、予算上2Qは当四半期より数字が弱まる想定

クリエイター数 / うちエンジニア数 / 連結社員数

375人 / 169人 / 590人

- ・クリエイターは当社の重要経営資本
- ・つくるコンテンツの話題性によるブランド力や自由闊達な職場環境などによる採用競争力も強み

関係会社数^(※) / うち連結社数 / 当期累計M&A数**18社 / 16社 / 1件**

- ・【面白法人カヤックとしての成長から「面白法人グループ」としての成長へ】をテーマにして、中長期的に「仲間を増やす」グループ編成を強化する

本資料の全体構成（インデックス）：3部構成で整理

想定している主な投資家ニーズ

主な内容

#1. 財務ハイライト

・ 主財務指標を数頁で網羅的に確認したい方々

- ・ 経営成績のサマリー
- ・ 業績予想の進捗

#2. 主要トピックス

・ 市場性ある直近のニュースを知りたい方々

- ・ 本資料発表までの話題性のあったニュース
- ・ 将来に向けてご期待いただきたい情報

#3. 決算コンテンツ

・ より詳細な決算情報を読みとりたい方々

- ・ 当期の業績詳細と各財務諸表
- ・ 各サービスに関する詳細
- ・ 面白法人経営やサステナビリティについて

<インデックス>

▶ #1 財務ハイライト

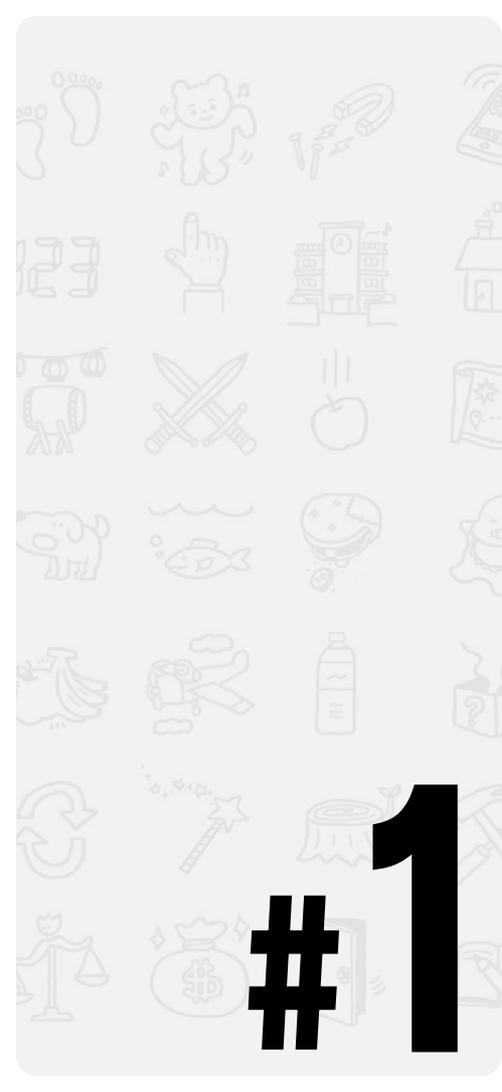
主に四半期ベースでの経営の推移をお伝えするとともに、業績予想に対する進捗など、財務関連の情報を網羅的にご説明します。

#2 主要トピックス

市場性を持てるような直近のニュースや、将来に向けてご期待いただきたい情報をご紹介します。

#3 決算コンテンツ

当期の業績に関わる詳細や各財務諸表に加えて、各サービスについての進捗状況や、面白法人の経営に関するスライドです。



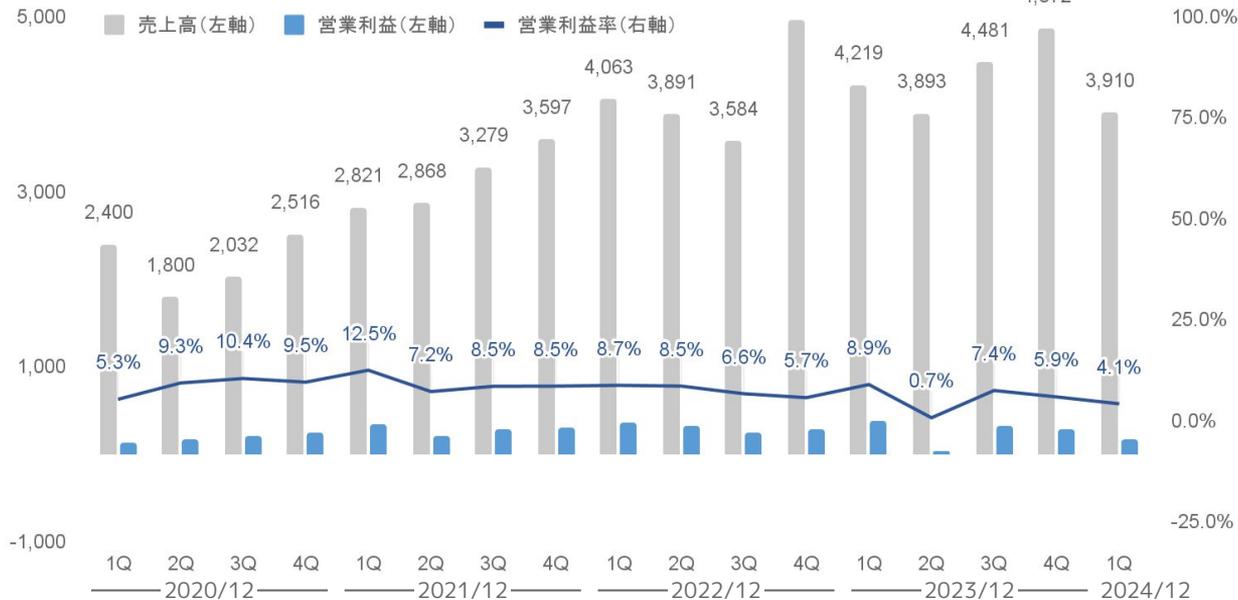
#1

四半期連結業績推移

売上高 3,910百万円（前年同期比-7.3%、直前四半期比-19.7%）

営業利益 162百万円（前年同期比-56.9%、直前四半期比-43.1%）

（単位：百万円）



減収減益だが概ね期初計画通り

・ゲームエンタメ領域の大型ゲーム受託が前期に納品完了した影響が大きい

・次なる成長のための投資を進めている

※当期の大きな前提は下記（前期末決算資料でご説明の内容）

①2020年12月期よりゲームエンタメサービス、特にハイカジ事業を中心として成長基調をつくってきたが、成長性や収益性が期待より弱まってきている傾向にあり、次の新たな事業のタネを積極的につくることが大きな経営的課題

②中長期的な成長のために内部的にも市況的にも芽のあるハイブリッドカジュアル領域をはじめとした投資を進める1年に

経営成績トレンド

	当四半期業績 (前年同期比 / 直前四半期比)	当期予想 / 進捗率	進捗トレンドと今後の方針
連結業績	売上高 : 3,910百万円 (-7.3% / -19.7%) 営業利益 : 162百万円 (-56.9% / -43.1%)	20,000百万円 / 19.5% 1,000百万円 / 16.2%	<ul style="list-style-type: none"> ・当期予想として下期偏重の計画となっており、概ね計画通りの推移 ・季節要因等により、今期も次の第2四半期は当四半期を下回る見通し
面白プロデュース	売上高 : 459百万円 (-17.6% / -32.7%)	2,400百万円 / 19.1%	<ul style="list-style-type: none"> ・引き続き構造改革を進行中
ゲームエンタメ	売上高 : 2,201百万円 (-15.2% / -21.0%)	11,400百万円 / 19.3%	<ul style="list-style-type: none"> ・大型ゲーム関連受託の納品完了により減収 ・ハイカジモユーザー獲得の広告単価が高騰など外部環境悪化の傾向あり
eスポーツ	売上高 : 683百万円 (+43.6% / -19.7%)	3,200百万円 / 21.4%	<ul style="list-style-type: none"> ・弱含みながら前年同期比では着実に成長 ・当期も下期偏重の予算 (eスポーツのイベントシーズンが夏冬に偏っているため)
ちいき資本主義	売上高 : 318百万円 (+26.7% / +48.3%)	1,400百万円 / 22.7%	<ul style="list-style-type: none"> ・例年季節要因で第1四半期に売上が集中する中でも30%超の高成長 (※主対面先の行政の会計年度の影響)
その他サービス	売上高 : 247百万円 (-26.8% / -26.4%)	1,600百万円 / 15.4%	<ul style="list-style-type: none"> ・前期末に連結子会社のマンガデザイナーズラボ(株)がMBOにより当グループから独立のため

主要数値の四半期推移

(単位：百万円)

	2021年 2Q	2021年 3Q	2021年 4Q	2022年 1Q	2022年 2Q	2022年 3Q	2022年 4Q	2023年 1Q	2023年 2Q	2023年 3Q	2023年 4Q	2024年 1Q
連結業績												
売上高	2,868	3,279	3,597	4,063	3,891	3,584	4,962	4,219	3,893	4,481	4,872	3,910
売上高前年同期成長率	+59.3%	+61.4%	+43.0%	+44.1%	+35.7%	+9.3%	+37.9%	+3.8%	+0.1%	+25.1%	-1.8%	-7.3%
営業利益	205	278	306	354	331	238	281	376	27	333	285	162
営業利益率	7.1%	8.5%	8.5%	8.7%	8.5%	6.6%	5.7%	8.9%	0.7%	7.4%	5.8%	4.1%
FCF(半期ごと)	470		32		572		285		666		102	
サービス別 売上高												
面白プロデュース	494	650	753	724	555	642	565	557	466	584	682	459
ゲームエンタメ	1,513	1,840	1,884	2,422	2,457	1,955	2,857	2,596	2,502	2,676	2,788	2,201
うち カジュアルゲーム事業	775	999	1,058	1,245	1,297	1,075	1,565	1,401	1,619	1,664	1,951	1,478
eスポーツ	560	514	656	448	582	637	1,104	476	516	782	851	683
ちいき資本主義	42	34	63	156	61	84	165	251	153	158	214	318
その他	256	238	238	310	234	264	269	337	254	280	335	247
主要KPI												
全社KPI クリエイター数：人	297	350	346	342	359	364	372	374	380	379	373	375
主事業KPI ハイカジダウンロード数：百万 DL	46.4	60.9	57.0	71.2	56.4	56.0	83.5	86.1	89.3	80.2	92.4	80.1

<インデックス>

#1 財務ハイライト

主に四半期ベースでの経営の推移をお伝えするとともに、業績予想に対する進捗など、財務関連の情報を網羅的にご説明します。

▶ #2 主要トピックス

市場性を持てるような直近のニュースや、将来に向けてご期待いただきたい情報をご紹介します。

#3 決算コンテンツ

当期の業績に関わる詳細や各財務諸表に加えて、各サービスについての進捗状況や、面白法人の経営に関するスライドです。

#2

JリーグクラブFC琉球OKINAWAへ資本参加&経営参画。沖縄に第2本社を設立し、スポーツツーリズムを推進しながら、地域振興貢献目指す（2月発表）



Q & A

出資の背景は何ですか？



両社とも地域貢献をキーワードに事業展開しており、当社の提唱する「地域資本主義」実現のパートナーとして、面白パートナーシップに至りました。

デジタル技術や面白コンテンツ的な付加価値、地域活性化のノウハウを提供することで、スポーツエンターテインメント性を高めると共に、沖縄の地域振興、地方創生に貢献したいと考えています。

主要トピックス

カルチュア・エクスペリエンス株式会社とTSUTAYA店舗において、大会プラットフォームTonameI導入に関する包括契約を締結（3月発表）



TSUTAYA

Q & A

どのような目的の提携なのですか？



TSUTAYAでのトレーニングカードゲーム（トレカ）大会運営効率化、ユーザー体験向上が目的の提携です。

急速に成長するトレカ市場に対し、TSUTAYAはトレカの対戦ゲーム大会運営に力を入れており、トレカ対戦席のある店舗も100店舗に達しています。

一方で、大会運営プラットフォームのTonameIはトレカ大会運営の豊富な実績とともに、コミュニティからの評判も高く、今回の提携に至りました。

ハイパーカジュアルゲームが累計10億ダウンロード突破 (2月発表)



Q & A - x

ダウンロード数も国内1位と考えて良いでしょうか？



はい、3年連続で世界市場でのアプリダウンロード数で日本企業1位となっており^(※)ます。ゲームのアイデア出しから開発、運用、プロモーションまでの全工程を自社内で一気通貫で完結できるチーム体制が強みです。競合他社がバリューチェーンの一部を担うことが多いのに対し、当社は一貫した対応が社内でも可能なことが競争優位になっていると考えます。

※ data.ai調べ

オリジナルWEBTOON作品を数多く展開のデジタルコミックエージェンシー株式会社ナンバーナインに出資 (3月発表)



Q & A

出資の主な狙いは？



純投資としての狙いに加えて、世界で急速に市場拡大する縦読みオンラインコミックWEBTOONにおいて、漫画家の創作活動を支援し、国内市場を牽引するナンバーナインに出資・業務提携することで、当社の今後の注力領域の1つのIP関連領域のビジネスを協動的に拡大することができると考えました。

<インデックス>

#1 財務ハイライト

主に四半期ベースでの経営の推移をお伝えするとともに、業績予想に対する進捗など、財務関連の情報を網羅的にご説明します。

#2 主要トピックス

市場性を持てるような直近のニュースや、将来に向けてご期待いただきたい情報をご紹介します。

▶ #3 決算コンテンツ

当期の業績に関わる詳細や各財務諸表に加えて、各サービスについての進捗状況や、面白法人の経営に関するスライドです。

#3

<サブインデックス>

#3 決算コンテンツ

当期の業績に関わる詳細や各財務諸表に加えて、各サービスについての進捗状況や、面白法人の経営に関するスライドです。

#3-1

▶ 中長期的な成長方針

#3-2

財務諸表や各種推移 など

#3-3

各サービス進捗

#3-4

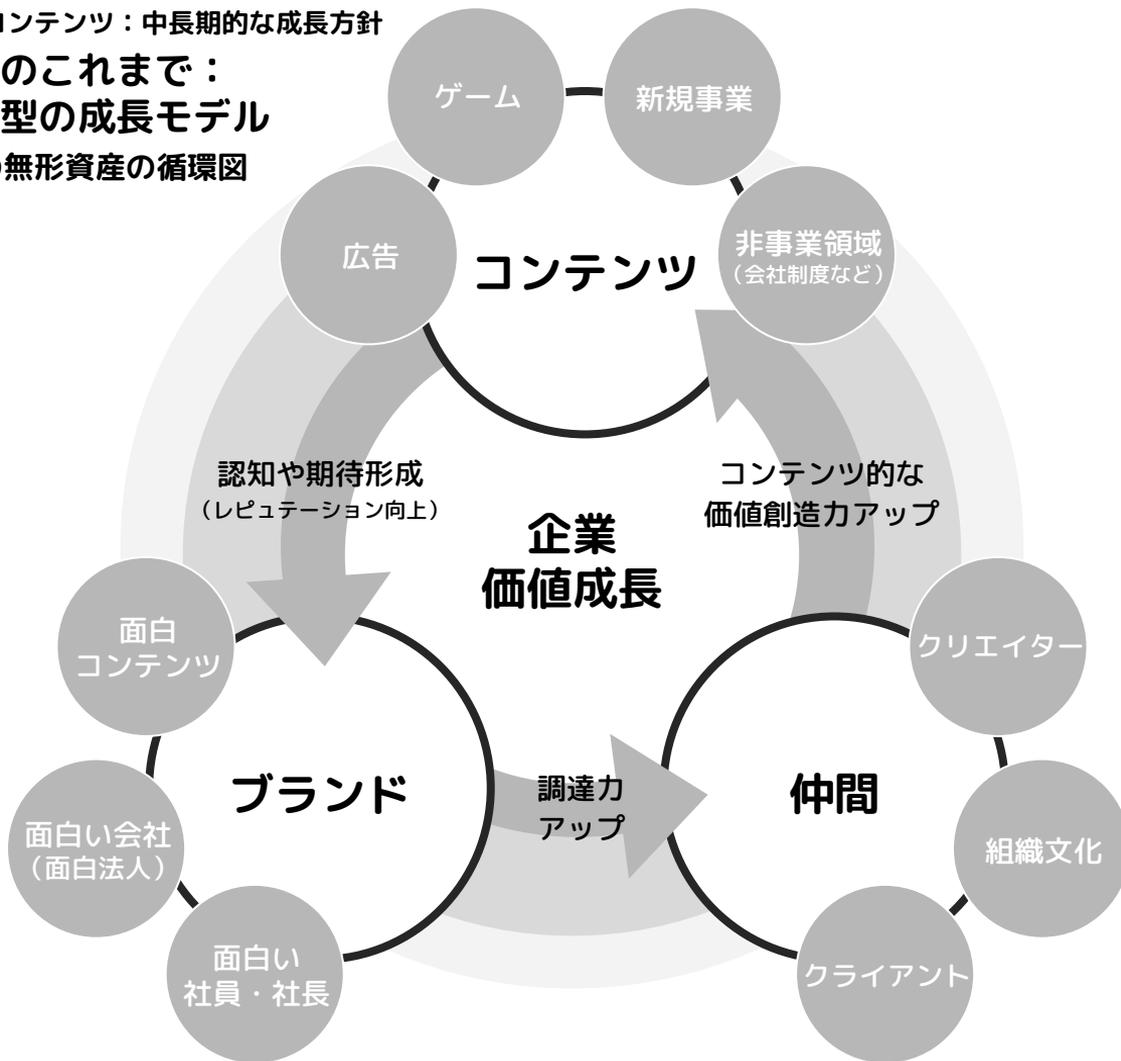
サステナビリティと面白法人

#3-1

決算コンテンツ：中長期的な成長方針

当社のこれまで： 従来型の成長モデル

3つの無形資産の循環図



循環による成長

・上場来10年の当社成長モデルは左図3点の好循環

・話題性あるコンテンツを企画開発することで、当社のブランドが高まり、そのブランドによってクリエイターや顧客など仲間が集まり、より新規的で挑戦的なコンテンツの創造を続ける

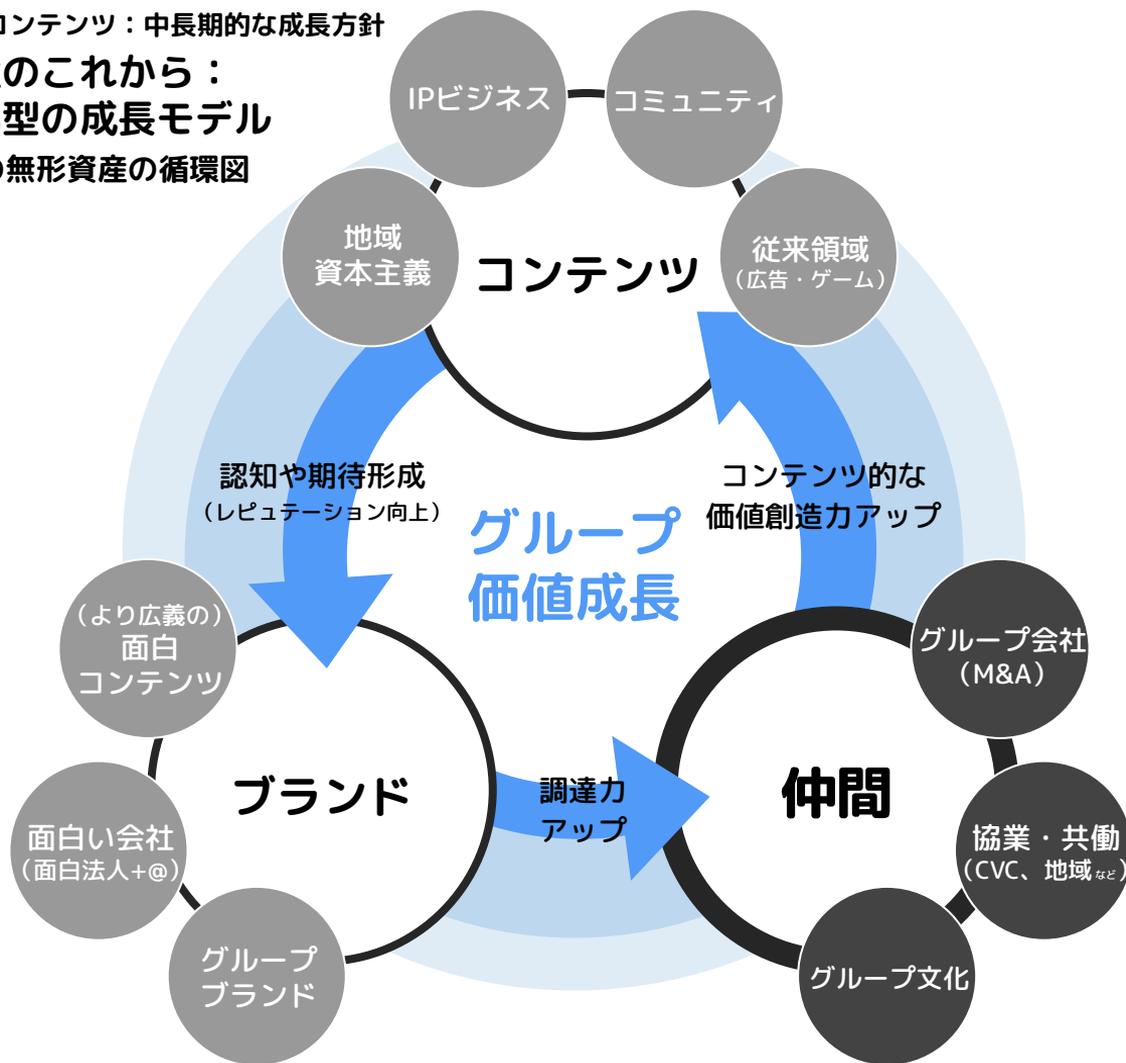
・当社はこの3点を当社の将来に渡る稼ぐ力を高める（無形）資産と捉える

・コンテンツを通じた短期収益とともに、3つの資産の成長によって将来の稼ぐ力が高まり、企業価値が向上していく構図

決算コンテンツ：中長期的な成長方針

当社のこれから： 進化型の成長モデル

3つの無形資産の循環図



循環要素の進化

・コンテンツ、ブランド、仲間の3点（無形資産）の基本循環構造は変わらない

・連結の売上高の約40%がグループ子会社となる中でグループとしての成長を企図した各要素の進化

・特にグループ成長の中期方針として今期より「仲間を増やす」を重点テーマとして推進。これは「何をやるかより誰とするか」という当社が創業より大切にしている考え方にもよるものであり、次の10年の土台をつくるアプローチ

・その他2点に関わる要素も少しずつ形が現れている

参考：成長モデルの3点の説明

	概要	BS/PLとの関係	進化している新要素	従来の要素
仲間	<ul style="list-style-type: none"> ・社員や各グループ会社、協業先、顧客など、共感の中で共に成長を目指す仲間 ・創業来「何をするかより誰とするか」という考え方を重視 	<ul style="list-style-type: none"> ・一般の人的資本に加え、顧客や協業先などを含めてより広義に「仲間」を設定 ・基本的に無形資産として捉える考え方 	<ul style="list-style-type: none"> ・グループ会社 (M&A) ・協業・共働 (CVC、地域 など) + ・グループ文化 	<ul style="list-style-type: none"> ・クリエイター ・クライアント ・組織文化
ブランド	<ul style="list-style-type: none"> ・面白法人ブランド価値。高まることで資本・資産の調達効率を高めるもの 	<ul style="list-style-type: none"> ・(一般論のブランド資産同様) 無形資産として捉える考え方 	<ul style="list-style-type: none"> ・(広義の)面白コンテンツ ・面白い会社 (面白法人+@) ・グループブランド 	<ul style="list-style-type: none"> ・面白いコンテンツ ・面白い会社 (面白法人) + ・面白い社員・社長
コンテンツ	<ul style="list-style-type: none"> ・広告、ゲーム、エンタメなど従来性の高い領域に加えて、当社らしいコンテンツ的価値創造力を発揮して、コンテンツ化していくものを含む 	<ul style="list-style-type: none"> ・ゲーム関連も当社は資産計上していない (そのため無形資産的) ・ただ、不動産などで資産化しているものも ・基本的にはPL (収益) に直接つながるものが多い 	<ul style="list-style-type: none"> ・従来領域 (広告・ゲーム) ・(広義の) IPビジネス ・コミュニティ ・地域資本主義 	<ul style="list-style-type: none"> ・広告 ・ゲーム + 新規事業 ・非事業領域 (会社制度など)

今後の中期的な事業領域 ≡ コンテンツの進化に関わる概観

→コンテンツ的な価値創造力を強みに収益性（アップサイド）と社会性をもつ複数領域をサービス横断的に推進

従来領域（広告・ゲーム）

≡ より狭義のコンテンツ

コアエンジンとして領域横断的に展開

コミュニティ

地域資本主義

IP関連ビジネス

■ 広告・ゲーム

- ・概要：カヤックの祖業となる広告・ゲームのクリエイターによる事業展開。情緒的、趣向的な価値を高めるコンテンツ的な価値創造力の源泉となる
- ・主なアップサイド（下記のぞく）：関連新規事業の開発展開（協業含む）、カジュアルゲーム拡大、新規的な技術によるエンタメ領域（メタバース、AI等）

■ コミュニティ

- ・概要：コミュニティは強いコンテンツのまわりに生まれる。コンテンツ開発力に組織づくりやまちづくりで培ったノウハウを組み合わせた、コミュニティ関連テクノロジーを軸に展開
- ・主なアップサイド（下記のぞく）：eスポーツ関連領域（ゲームに関わるコミュニティ）

■ 地域資本主義

- ・概要：コンテンツ開発力で地域の「個性化」を進めながら、コミュニティ運営ノウハウにより関わる人たち全体のまちづくりの「ジブンゴト化」を推進。複数のサービスを階層的に組み合わせたエリアマネジメント型事業の展開。地域社会との協調によるSDGs領域
- ・主なアップサイド：エリアマネジメント領域（不動産関連含む）、事業投資関連（CVC含む）

■ IP関連ビジネス

- ・概要：IPの企画開発とその2次展開・拡大、および関わるコミュニティ等の運営などのビジネス（特に当社テクノロジーを活かしたもの）
- ・主なアップサイド：IP開発・協業と展開推進、非デジタルコンテンツの新IP化展開（例：野田ゲー）

<サブインデックス>

#3 決算コンテンツ

当期の業績に関わる詳細や各財務諸表に加えて、各サービスについての進捗状況や、面白法人の経営に関するスライドです。

#3-1

中長期的な成長方針

#3-2

▶ 財務諸表や各種推移 など

#3-3

各サービス進捗

#3-4

面白法人とサステナビリティ

#3-2

連結損益計算書

(単位:百万円)

	2024年12月期 1Q(1-3月)	2023年12月期 1Q(1-3月)	前年同期比 増減	2023年12月期 4Q(10-12月)	直前四半期比 増減
売上高	3,910	4,219	-7.3%	4,872	-19.7%
売上原価	1,843	2,026	-9.0%	2,266	-18.7%
売上総利益	2,066	2,192	-5.7%	2,605	-20.7%
売上総利益率	52.9%	52.0%	+0.9pt	53.5%	-0.6pt
販売管理費	1,904	1,816	4.9%	2,320	-17.9%
営業利益	162	376	-56.9%	285	-43.1%
営業利益率	4.1%	8.9%	-4.8pt	5.9%	-1.7pt
経常利益	222	412	-46.0%	210	5.8%
税金等調整前四半期(当期)純利益	222	412	-46.0%	114	95.2%
親会社株主に帰属する四半期(当期)純利益	139	262	-46.9%	21	557.3%
EBITDA	244	455	-46.3%	375	-35.0%

経常利益以下には 為替差益の影響も

・カジュアルゲーム事業は
海外収益比率が90%超を占
めるため

連結貸借対照表

(単位:百万円)

	2024年3月	2023年3月	前年同期比	2023年12月	直前四半期比
流動資産	8,639	7,515	115.0%	8,409	102.7%
うち現金及び預金	5,414	4,597	117.8%	5,004	108.2%
固定資産	3,714	3,409	109.0%	3,270	113.6%
総資産	12,354	10,924	113.1%	11,680	105.8%
流動負債	4,256	3,841	110.8%	4,409	96.5%
固定負債	2,058	1,238	166.2%	1,340	153.5%
純資産	6,039	5,844	103.3%	5,930	101.8%
自己資本比率	44.6%	48.6%	-4.0pt	46.3%	-1.7pt

自己資本比率は
基準値40%台維持

・自己資本の変動に合わせて、適切な借入れなどによるコントロールを実施

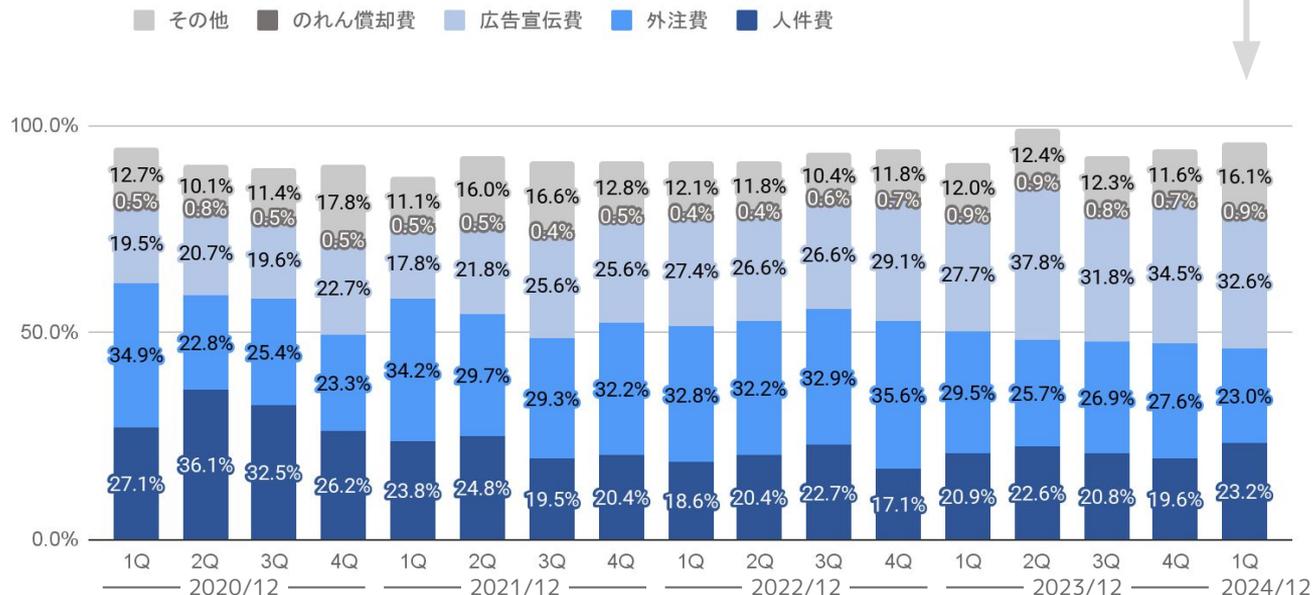
連結費用推移（※売上対比 → 100%との差分が営業利益率）

広告宣伝費：ハイカジの市況により獲得ボリュームを減

その他：資本参画したFC琉球の投資関連費用など

その他費用は 投資関連の費用など

・主にFC琉球の株式取得関連の支払報酬費用等による影響



<サブインデックス>

#3 決算コンテンツ

当期の業績に関わる詳細や各財務諸表に加えて、各サービスについての進捗状況や、面白法人の経営に関するスライドです。

#3-1

中期的な成長方針

#3-2

財務諸表や各種推移 など

#3-3

▶ 各サービス進捗

#3-4

面白法人とサステナビリティ

#3-3

サービス紹介：①広告とゲームで培った企画力・技術力を活かして業容を拡大。
②グループワイドでサービスユニットを構成し、ポートフォリオ経営を推進。

サービスユニット名	ビジネス概要	主な対面市場：想定規模 (CAGR) ※1	前期売上高	ポイント
面白プロデュース (本体事業部：1、グループ会社：1)	企画力・技術力を活かした "コンテンツ"の受託事業 広告、サービス/商品の企画開発、R&D、DX 関連、コンサルティングなど	デジタル広告市場： 約3.3兆円 (約14%) DX関連市場： 約1.4兆円 (約15%)	22.9億円	・昨年もACC賞などをはじめとした 大型の広告関連賞の受賞が多数 (過去の受賞歴は こちら ※2)
ゲームエンタメ (本体事業部：2、グループ会社：3)	ゲームを中心に親和性ある 新規的エンタメ領域を展開 (※受託と自社事業の双方) 自社ゲーム、ゲームやCGアニメ開発受託、 メタバース開発受託など	オンラインゲーム市場： 約1.7兆円 (約5%) メタバース市場： 約8,000億ドル (約13%)	105.6億円	・3年連続日本No.1の世界アプリダ ウンロード数 (ハイカジ事業) ・IP領域や関連デジタル領域を拡大
eスポーツ (本体事業部：1、グループ会社：4)	eスポーツに関わる領域に 全面的にビジネスを展開 (※受託と自社事業の双方) ゲーム大会制作受託、大会運営プラッ トフォームサービス、eスポーツ教育 など	eスポーツ市場： 約78.4億円 (約20%) (同海外市場)： 約11億ドル (約15%)	26.2億円	・上場子会社のGLOE社を中心に、 大会プラットフォームや、eスポー ツ×教育領域で、市場全体をリード
ちいき資本主義 (本体事業部：1、グループ会社：0)	地方創生に関わる事業領域 (※受託と自社事業の双方) toG プラットフォーム開発/運営、 シティプロモーション開発受託 など	地方創生関連予算規模： 約2.2兆円	7.7億円	・関係人口プラットフォームSMOUT を全自治体の50%以上が導入中
その他 (本体事業部：1、グループ会社：7)	上記以外のビジネス領域や R&Dを含む新規事業投資など 冠婚葬祭、林業、不動産、観光業 など	—	12.1億円	・AIなどの新規的技術領域のR&Dも 関係会社などと協調しながら進行中

サービス紹介：各サービスのグループ会社構成。

M&Aや会社統合等も戦略的に進めながら、引き続きグループ編成を強化。

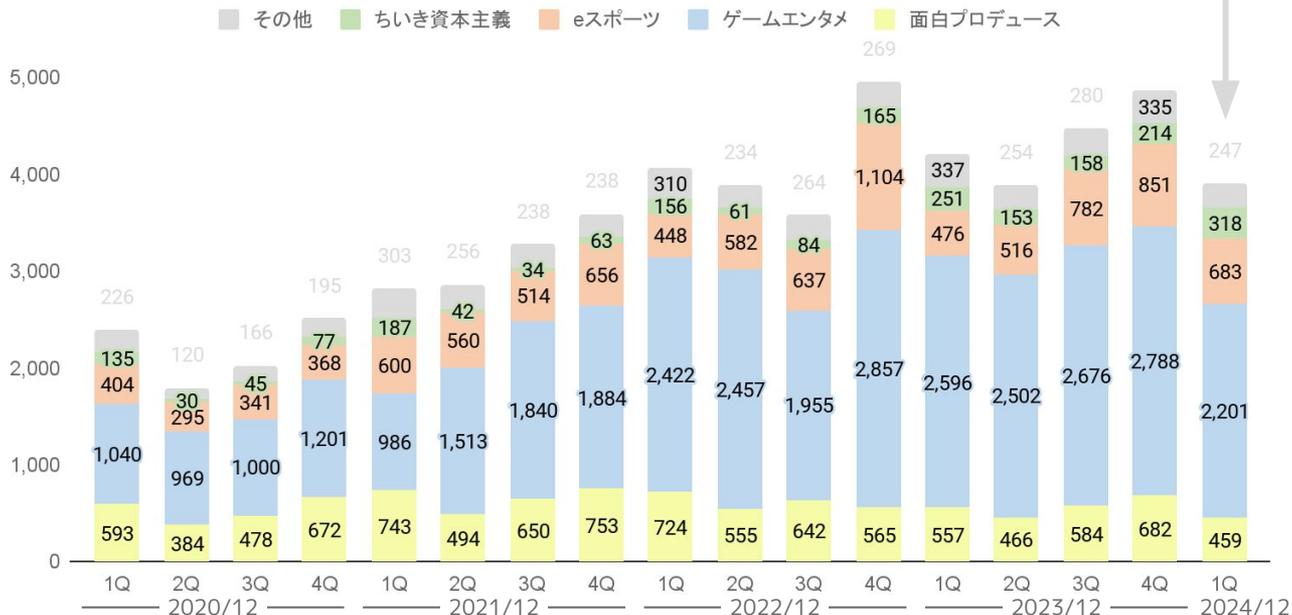
サービスユニット名	(株)カヤック内事業部門	グループ会社
面白プロデュース <small>(本体事業部：1、グループ会社：1)</small>	面白プロデュース事業部	(株)SANKO (※)
ゲームエンタメ <small>(本体事業部：2、グループ会社：3)</small>	ゲーム事業部 メタバース専門部隊	(株)カヤックアキバスタジオ、(株)カヤックボンド、(株)カヤックポラリス
eスポーツ <small>(本体事業部：1、グループ会社：4)</small>	ゲームコミュニティ事業部	GLOE(株)、(株)en-zin、(株)ゲムトレ、(株)eSP
ちいき資本主義 <small>(本体事業部：1、グループ会社：0)</small>	ちいき資本主義事業部	—
その他 <small>(本体事業部：1、グループ会社：7)</small>	その他サービス事業部 (新規事業開発、投資事業 など)	英治出版(株)、鎌倉R不動産(株)、(株)鎌倉自宅葬儀社、(株)カヤックゼロ、サンネット(株)、(株)プラコレ、(株)八女流

※2024年12月期より、(株)SANKOがその他サービスから面白プロデュースサービスに移動

サービス別四半期業績推移

全体売上高 3,910百万円（前年同期比-7.3%、直前四半期比-19.7%）

（単位：百万円）



Q & A

ゲームエンタメの影響が大きいでしょうか？



ゲーム関連大型受託の納品完了により、概ね計画通りではありますが、数字が弱くなっています。

カジュアルゲームの状況は？



ユーザー獲得の広告に高単価化傾向があり、難易度が上がっています。一過性のものである可能性もありますが、複数シナリオで戦略進行をしています。

サービス別主要KPI：収益フェーズには先行指標、投資フェーズには進捗管理として主に以下KPIを個別に設定。（2023年3月の「事業計画及び成長可能性に関する説明事項」において開示）

サービスユニット名	2024年12月期 主要KPI：目標	進捗
<p>面白プロデュース <small>(本体事業部：1、グループ会社：1)</small></p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ヒットコンテンツ：3本/年 >コンテンツの質的な革新と量的ペースを維持 	<p>※期末に統合的に判断</p>
<p>ゲームエンタメ <small>(本体事業部：2、グループ会社：3)</small></p>	<ul style="list-style-type: none"> ①新作ハイカジタイトル：10本 ②新作ハイブリッドカジュアルタイトル数：3本 >ハイカジに加えて、より収益性の高いハイブリッドカジュアルも狙う 	<ul style="list-style-type: none"> ①0本、②1本 >ハイブリッドカジュアルを1本リリース <small>(ハイカジは年末のリリースもあり、今四半期はなし)</small>
<p>eスポーツ <small>(本体事業部：1、グループ会社：4)</small></p>	<ul style="list-style-type: none"> ・国内 Tonamel大会：10,000/四半期 >リサーチの結果、海外toCでの収益化が困難と判断し、国内への注力を強化 	<ul style="list-style-type: none"> ・9,004大会（当四半期） >国内注力の中でトレーディングカードを中心に拡大
<p>ちいき資本主義 <small>(本体事業部：1、グループ会社：0)</small></p>	<ul style="list-style-type: none"> ①SMOUT：累計7万ユーザー、 <small>有料地域数（積算数）715地域</small> ②まちのコイン：13.5万人/新規地域+5 >自治体の半数以上に広がり、より収益性強化も念頭とした運用を推進 	<ul style="list-style-type: none"> ①55,119ユーザー（※）、530地域 ②114,454人、+2地域 >SMOUTの有償化拡大は順調に進行中

※当期よりシステム的に計測方法を変更したため、ユーザー数は3,000人弱減少

サービス別決算コンテンツ>ゲームエンタメ>自社運用タイトル別進捗

		進捗状況	タイトル一覧
カジュアルゲーム	新作	当四半期はハイカジの新作リリースはありませんでした。	 Gun Collect March: Shooting  Number Merge Run: Shooting  Swing Blade: Sword Action
	一軍	DL数は徐々に落ち着きつつあるものの、規模を保つ人気タイトルです。	 Ball Run 2048  ScaleMan  Number Master  Draw Action  Gun Sprint  Eating Simulator  Ragdoll Break  Cannon bowling
	二軍	獲得規模が弱いため、収益最大化方針で優先度を下げて運用しています。	<p>※二軍については合計17本を縮小運用中</p>  Jumpin Hero
ハイブリッドカジュアル	当四半期にはじめてのリリースを行いました。	 ぼくらの甲子園!  キン肉マン マッスルショット	
ソーシャルゲーム	引き続き安定運用を継続しています。		

短期収益上の重要KPIの推移：カジュアルゲームのダウンロード推移



Q & A

外部環境と内部環境の状況を教えてください。



まず、外部環境は直近でユーザー獲得の広告単価が高騰の傾向があります。当四半期のダウンロード数減はその現れです。

チームは新たな高い収益性を持つハイブリッドカジュアルの初リリースが実現、今後の可能性を見ている状態ですが、まだ大ヒットには至らず、苦戦中です。

外部環境、内部環境それぞれに複数シナリオを持って、事業経営を進めている状況です。

<サブインデックス>

#3 決算コンテンツ

当期の業績に関わる詳細や各財務諸表に加えて、各サービスについての進捗状況や、面白法人の経営に関するスライドです。

#3-1

中期的な成長方針

#3-2

財務諸表や各種推移 など

#3-3

各サービス進捗

#3-4

▶ 面白法人とサステナビリティ

#3-4

面白法人カヤックについて > 会社概要

社名 : 株式会社カヤック（通称 面白法人カヤック ※1）

事業内容 : 日本的面白コンテンツ事業

沿革 : 創業25年、上場10年目 ※2

1998年 8月3日 面白法人カヤック創業

2014年 12月25日 東証マザーズ上場

所在地 : 鎌倉本社の地域企業「まち全体が、ぼくらのオフィスです」

2002年 鎌倉に本社を移転

2013年 鎌倉のIT企業7社が鎌倉を盛り上げる「カマコン」を立ち上げ（当社代表の柳澤が発起人の1人）

2018年 「まちの保育園」「まちの社員食堂」「まちの大学」「まちの人事部」などが順次始動。市内約10拠点

カヤック社員の約50%が鎌倉近辺在住。（グループ会社は北海道札幌から沖縄石垣まで全国地域に点在）

グループ : 連結16社、連結社員約600名 ※2

「eSP」「en-zin」「英治出版」「鎌倉R不動産」「鎌倉自宅葬儀社」「カヤックアキバスタジオ」

「カヤックゼロ」「カヤックbond」「カヤックポラリス」「GLOE」「ゲムトレ」「SANKO」「サンネット」

「プラコレ」「八女流」

ウェディング、葬儀、林業、eスポーツ、メタバースまで多様なライフスタイル系事業を展開。

2022年11月にはウェルプレイド・ライゼスト（現 GLOE）が東証グロース市場に上場。

サステナビリティ>当社グループが貢献すべき社会実現と3つの戦略テーマ

主要テーマ	社会実現の方向性
「面白がる」というあり方の訴求	<p>当社は創業来「面白法人カヤック」を通称とし、企業理念は「面白法人」です。その言葉からも「面白いことをする」会社と認識されることもあります。最も重視しているのは自ら「面白がる」あり方や姿勢です。「面白がる」という能動的で主体的な姿勢は、社会の様々な課題に対処し、創造的な解決策を見出すことを可能にすると考えます。</p> <p>社会に対して主体的で創造的に振る舞う人物こそが、我々が考える「つくる人」であり、「面白がる」というあり方を社会に対して広く訴求することこそ、当社の経営理念である「つくる人を増やす」そのものです。</p> <p>面白がる人がたくさん集う当社、及び当社グループが自由奔放に成長し、存在を広く知られることで、社会全体に「面白がる人」や「面白法人」が増えて欲しいと考えています。このように、当社が「面白法人」としてのあり方を追求することこそ、世の中や社会に主体的で創造的に関わる人を増やし、社会の創造性を高めることだと確信しています。</p>
コンテンツ的な価値創造の提供	<p>社会は技術の進化によってますます発展し、便利で効率的なサービスが増え、安心で快適な生活が可能になりました。しかし、便利さの向上とともに、社会の均質化も進んでいます。</p> <p>一方で、個々人の嗜好は多様化し、様々な豊かさや楽しさが求められる時代になりつつあります。特に「コンテンツ」や「IP」と言われる、漫画やアニメなどは作品ごとに個性的な価値観が存在し、ユーザーにより好きも嫌いもあるものです。しかし、だからこそ愛着や熱情が生まれます。</p> <p>広告やゲームをはじめとしたエンタメコンテンツを開発してきた当社はこのような「コンテンツ的な価値創造」のノウハウを多様な事業として社会に提供し、個性化による愛着の醸成をすすめ、愛着あふれる社会にすべく貢献して参ります。</p>
コミュニティ指向社会への変容	<p>近年の災害や感染症などから、人とのつながりや地域コミュニティの重要性が再認識されました。趣味やスポーツなどを通じて地域の仲間ができることは多く、社会関係の充実や所属感個人への幸せに大きな影響を与えます。</p> <p>一方で、ネット社会の発展により、社会関係の形成方法も多様化しています。アイドルや漫画、ゲームなどの趣向性の強い「コンテンツ」には、熱量の高いファンコミュニティが形成され、「推し活」と呼ばれる消費行動も盛んになっています。同趣同好性の高いコミュニティでは、マスマーケットとは異なる、熱量の高い市場（コミュニティマーケット）が形成されます。</p> <p>創業来、コンテンツ事業を推進してきた当社は、近年、eスポーツや地方創生など、コミュニティ関連のサービスへ事業領域を拡大してきました。今後ともコミュニティ関連事業の提供を通じ、誰もが愛着あるコミュニティと出会い、共感関係を育める社会の実現を目指します。</p>

サステナビリティ>全体体系図および指標

主要テーマ	達成すべきエレメント	アクションアイテム	主要KPI (※)
「面白がる」というあり方の訴求	社会に対する「面白がる」の浸透 (プレスト)	a. 面白く働く社員の拡大 (自分たちが面白がる) b. カヤック流プレストの普及	a. 「面白指数」の測定継続年数と推移 b. プレストカードの販売累計個数
	クリエイターを中心とした多様な人財の価値向上	a. クリエイター比率 b. 当社らしいD&Iの実現と成長機会の提供 c. 健康経営の実施	a. クリエイター比率 b. 中途採用に占めるオープンポジション比率 c. 職住近接をしている社員の割合
	面白法人グループ拡大とガバナンス強化	a. 確固としたガバナンス体制の構築 b. データセキュリティ及びプライバシー確保 c. 事業継承問題の解消とグループ拡大	a. 社外取締役比率 / 取締役会実施数 b. 情報セキュリティインシデント件数 c. M&Aクロージング件数
コンテンツ的な価値創造の提供	個性化の促進による社会の多様化	a. 個性的で話題性あるコンテンツの提供 b. 面白プロデュースサービスの成長	a. 広告賞受賞数 b. 面白プロデュースの売上高成長率
	愛着あふれる社会の実現	a. 愛着あふれるコンテンツの運営	a. 自社運営コンテンツのダウンロード数
コミュニティ指向社会への変容	推し活やファンコミュニティ社会の成熟	a. ゲームエンタメサービスの成長	a. ゲームエンタメの売上高成長率
	地域共創によるジブンゴトとしてのまちづくり	a. 地域資本主義の諸活動の導入拡大と活性化 b. 地域企業としての実践	a. SMOUT利用地域数 b. 職住近接手当率 (※上記と重複)
	マス経済からコミュニティ経済への移行	a. eスポーツサービスの成長 b. ちいき資本主義サービスの成長	a. eスポーツの売上高成長率 b. ちいき資本主義の売上高成長率

※KPIについては毎期末に振り返りを行う (前期については「[有価証券報告書—第19期\(2023/01/01—2023/12/31\)](#)」に記載)。また、現在は具体的な目標は設定されていないが、引き続き重要なサステナビリティ項目の運用と検討を通じて、当社が貢献すべき社会実現の姿に向けて目指すべき目標数値や当社らしい適切な指標の追加修正を 35 構想していく方針

本発表において提供される資料ならびに情報は、いわゆる「見通し情報」(forward-looking statements)を含みます。

これらは、現在における見込み、予測およびリスクを伴う想定に基づくものであり、実質的にこれらの記述とは異なる結果を招き得る不確実性を含んでおります。

それらリスクや不確実性には、一般的な業界ならびに市場の状況、金利、通貨為替変動といった一般的な国内および国際的な経済状況が含まれます。

今後、新しい情報・将来の出来事等があった場合であっても、当社は、本発表に含まれる「見通し情報」の更新・修正を行う義務を負うものではありません。



ありがとうございました。



SUSTAINABLE
DEVELOPMENT GOALS

面白法人カヤックは、神奈川県SDGsパートナー企業に登録されています。