



# 成長可能性に関する説明資料 株式会社カヤック【3904】

2014年12月25日

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。  
様々な要因の変化により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。

僕らは創業時から「面白法人」を名乗っています。この言葉には「面白がって楽しく働く人が世の中に増えれば、世の中がより幸せになる」という思いが込められています。

そのために、まずは、僕ら自身が面白がって楽しみながら仕事をします。

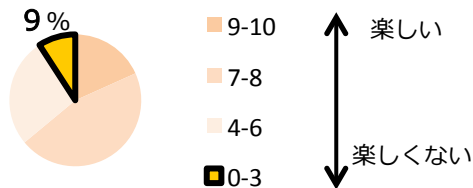
自分自身が楽しんでいないのに、世の中に楽しく働く人を増やせるとは思えないからです。

だから僕らは、アイデアをたくさん出して、どんなときでも、面白がって働きます。

そして、面白いコンテンツを生み、それがやがて、ビジネスにつながっていきます。

## 「楽しく働いていますか？」

人事のNPS(NetPromoterScore)



6か月に1度全社員にアンケートを取り、人事部主導で社員が楽しく働くためにPDCAを回しています。

評価が文化をつくると考えており、このNPSが面白く働く文化を醸成しています。

## サイコロ給



ユニークなカヤックの給与システム。

毎月サイコロを振って給料が決まります。

「給料×(サイコロの出目)%」を+αで支給

## 社員を面白コンテンツ化



カヤックの経営理念は「つくる人を増やす」です。この言葉は、言い換えると「面白法人」というキャッチコピーに込められた「面白がって楽しく働く人を増やす」という思いを実現するための方法論でもあります。

なぜ、つくる人を増やすと、人生を楽しむ人が増えるのでしょうか？

僕らはこう考えます。人は何かをやらされている時はつまらないものです。ですが主体性を持って、この作品を、この会社を、この地域を、この国を・・・「自分がつくっているのだ」と思えば、きっと楽しくなるはずです。

世の中につくる人を1人でも多く増やしたい。  
そうすればきっと、人生を面白がり楽しむ人が増えて、幸せな社会につながっていく。  
そのように考えています。

## 「僕らの考えるよい経営理念の条件」

- 1: 成長性を示唆していること
- 2: 理念から戦略&戦術のヒントがあること
- 3: 社会に貢献するものであること

## 「面白法人の経営理念は日本一」

Yahoo! Googleで検索キーワード「経営理念」で検索すると会社としてカヤックのページが1位になります。

(2014年11月現在)

2位以降には、「リクルート」や「パナソニック」等の日本を代表する企業が並びます。

- 01 | 会社概要
- 02 | 事業概要
- 03 | 当社の強み
- 04 | 事業戦略
- 05 | APPENDIX

# 01 | 会社概要

- 会社概要
- 沿革
- 業績推移

- 会社名 : 株式会社カヤック
- 代表者 : 代表取締役CEO 柳澤大輔  
: 代表取締役CTO 貝畑政徳  
: 代表取締役CBO 久場智喜
- 設立 : 1998年8月(2005年1月に株式会社化)
- 所在地 : 神奈川県鎌倉市小町二丁目14番7号
- 事業内容 : デジタルコンテンツ事業(日本的面白コンテンツ事業)
- 従業員数 : 200名(2014年10月末)

## ■ 思考実験

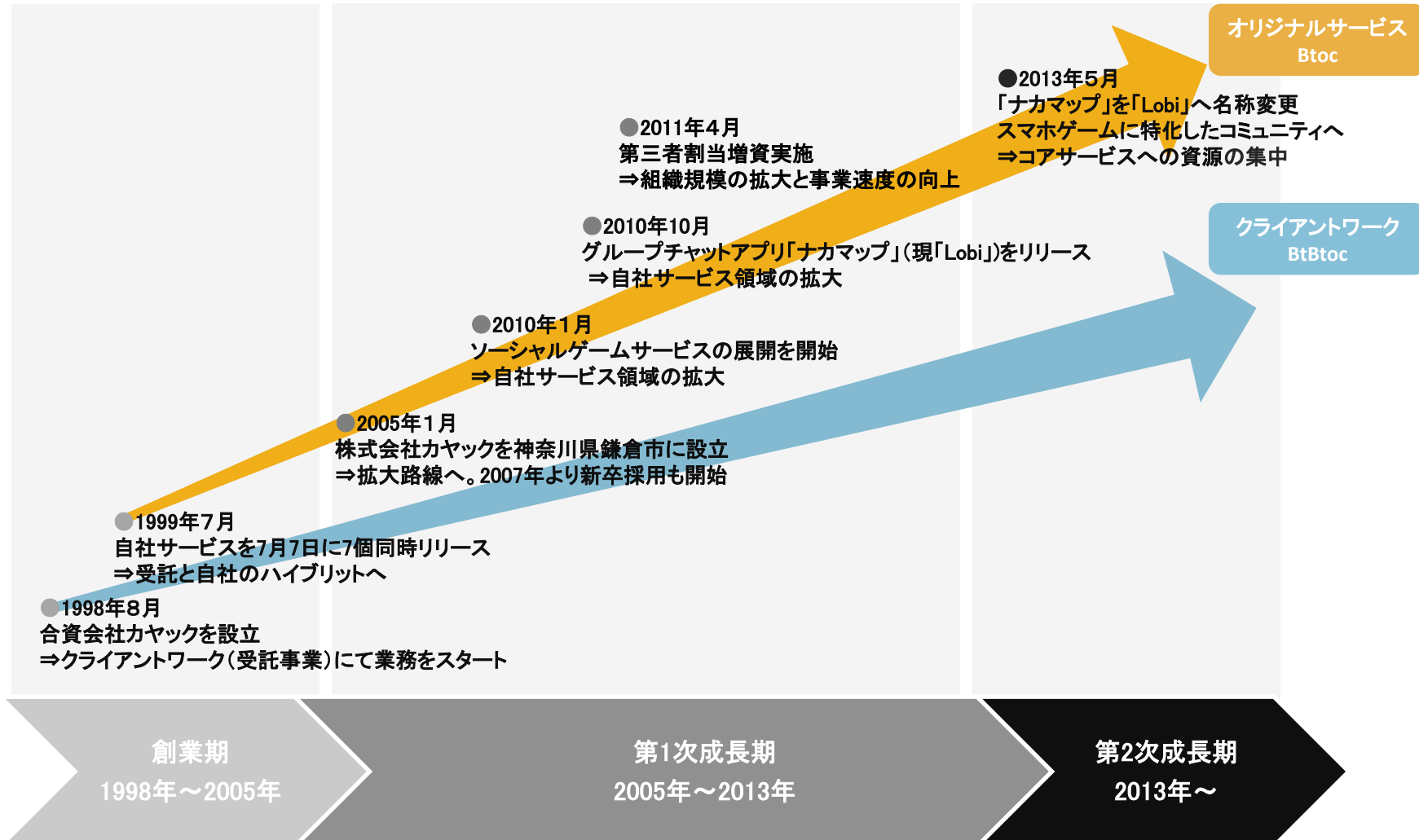
「法人」について深く考え、  
試行錯誤を行う。

## ■ 組織の拡大と新規サービス創出

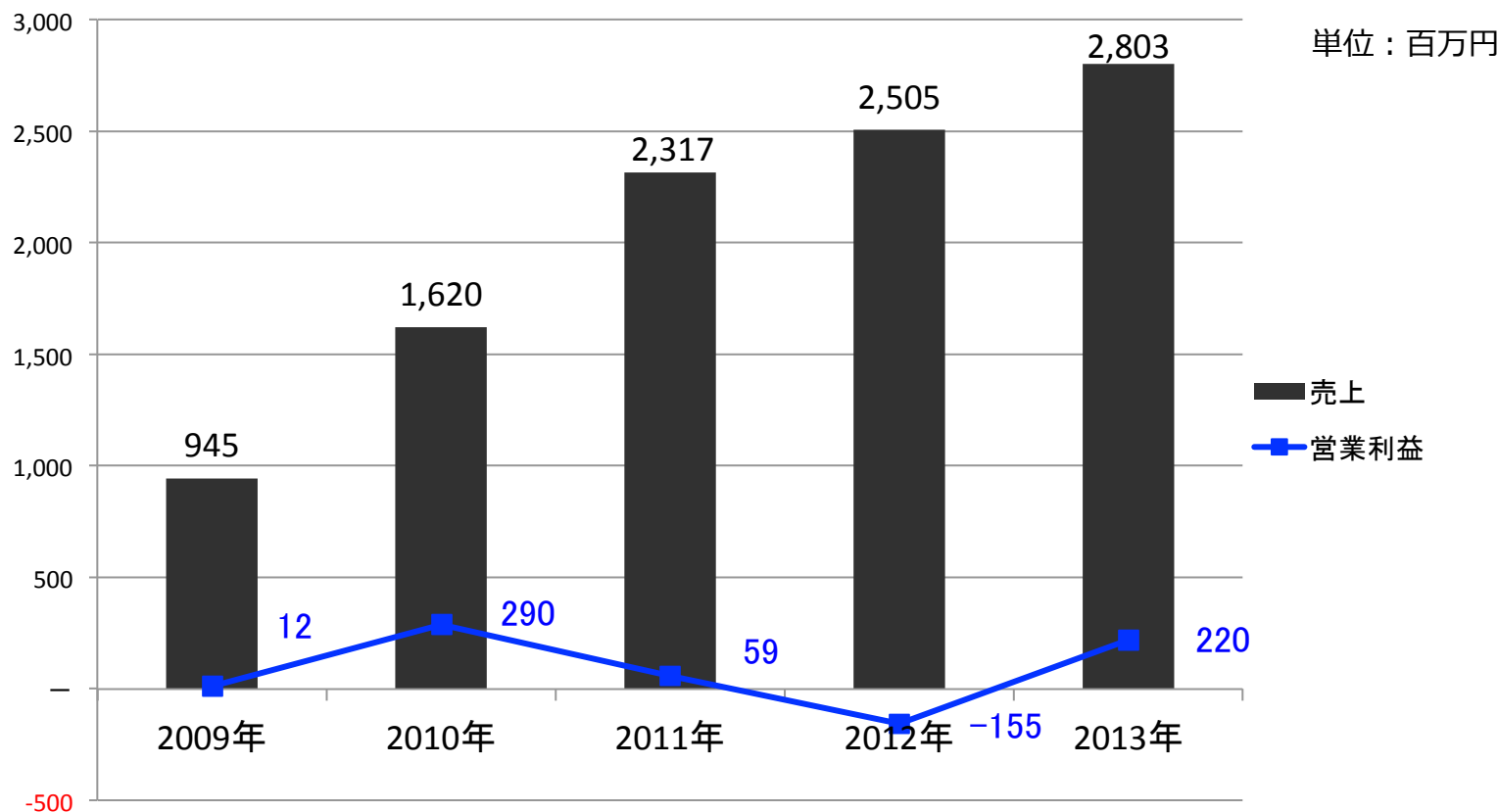
「株式会社化」と「資金調達」をフックに組織規模・事業規模を  
急拡大。多数の新規自社サービスを生み出す。

## ■ サービスの選択と集中

当社の強みとシナジーを  
活かしたサービスに集中



# 設立以来、増収を継続 最近5年間の平均成長率は30%以上



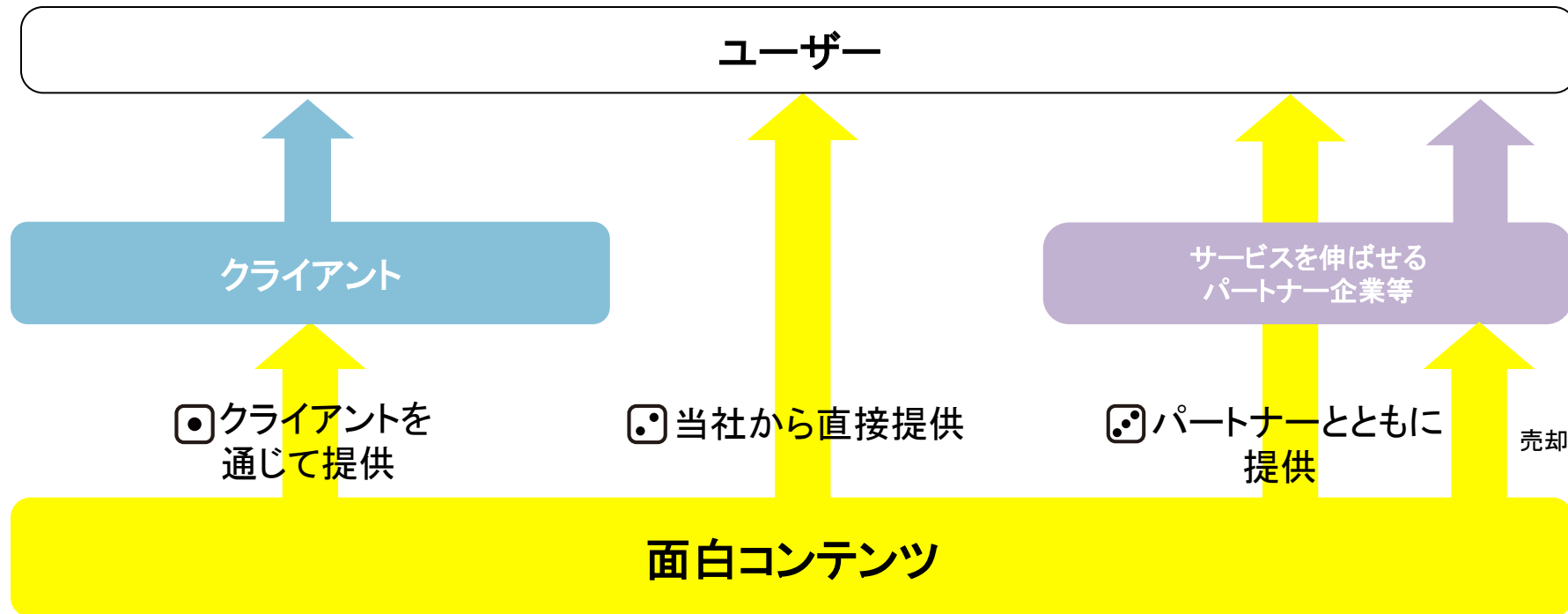
※2012年はオフィスの一本化に伴う一時的な損失を計上  
2013年以降はサービスの選択と集中により黒字基調に



## 02 | 事業概要

- ・デジタルコンテンツ事業

## 創業以来一貫して、面白コンテンツを制作



### 面白法人のクリエイター

クリエイター比率90%の組織が可能にするリソース管理。リソースを適時に、適切なかたちに移動させることで事業速度の向上とサービスポートフォリオの安定、ノウハウ共有に伴うクリエイターの成長に寄与します。

### 注力案件に高速リソース移動




	案件A	案件B	etc・
	100%		
	20%	60%	20%
合計	120%	60%	20%



	案件A	案件B	etc・
	20%	80%	
		90%	10%
合計	20%	170%	10%

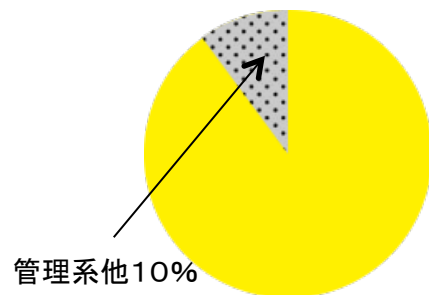
※上表はイメージ図です。

## 04 | 当社の強み

-  採用力
-  クリエイティブ力
-  マーケティング力
- 強みのスパイラル

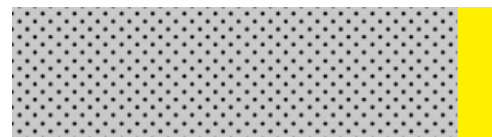
## 自社サイトからの採用比率52% (2014年度10月までの実績)

### 社員の90%がCreator



### 毎年外国籍新卒を採用

社内外国籍社員比率13%



2014年 11月末現在

### 採用へのこだわり

例)「トライアル雇用と退職金」

中途社員は必ず3か月のトライアル期間を経て雇用。この期間中に辞める場合退職金を支払う。文化に合うかを重視。

### ぜんいん人事部化計画

採用単価が25%減少



日本の人事部「HRアワード」2014年  
企業人事部門「優秀賞」

### 数々の面白採用企画

1日で685件の応募



例) エイプリルフール採用

### 退職者を支援

累計退職者数433人(2014年11月18日現在)

自社サイトで退職者一覧や進路先を公開し、退職者のインタビューや退職者による採用説明会を実施。活躍するクリエイターを世の中に多く輩出していきます。

## 数々の広告賞を受賞

### 平成25年度実績

カンヌライオンズ・国際クリエイティビティ・フェスティバルPR部門 Bronze



Yahoo! JAPAN インターネット クリエイティブアワード 2013スマートデバイス広告・キャンペーン部門: Gold

モバイル広告大賞 グランプリ

その他、AD FEST、文化庁メディア芸術祭など多数受賞。

### 会議はすべてブレスト

カヤックが最も大切にしている文化の一つが、ブレインストミング。ブレストが、フラットでオープンな社風を築き、ブレストにより数々のイノベーションが生まれてきます。



ideapod:  
思考支援iPhoneアプリ



閃考会議室:  
アイデアの出やすくなる会議室



YUREX:  
集中力を引き出す世界初の貧乏ゆすりプロダクト

### オリジナリティにこだわった数々の新規事業を創出



世界初！声で遊ぶコミュニティ「Koebu」  
会員80万人（2014年）  
⇒(株)サイバーエージェントグループに売却



日本最大の建築家コミュニティ「HOUSECO」  
3500名の建築家(2013年)  
⇒タマホーム(株)と合併会社を設立し売却



日本最大の画家コミュニティ「ART-Meter」  
3000名の画家  
月間84万PV（2013年）  
⇒(株)東急ハンズに売却

# 数々のメディア掲載実績

2013.03.28 **メディア掲載**

見開きジャック『ブレン』にカヤック15周年記念広告掲載！



2013.03.22 **メディア掲載**

『ファミ通App』に「ナカマップ」片岡、遠山のインタビュー掲載


2013.07.09 **メディア掲載**

面白コーポレート

元高校生の男女4人組が『NHK高校講座』に登場！

2013.12.31 **メディア掲載**

CEO柳澤、女性誌で語る！  
【2013年 柳澤メディア掲載まとめ】



Webページで「おもてなし」というのが  
どういふことを考えた時に

ダイヤモンド社 書籍編集者が発信する情報サイト

書籍オンライン



AERAGQ

週刊ポスト

朝日新聞  
DIGITAL

日本経済新聞 10月19日 [日曜日]

Web刊 速報 ビジネスリーダー マーケット マネー テクノロジー ライフ スポーツ

トップ コンフィデンシャル アジアBiz ニュース解説 経営者ブログ 新商品 読者・仕事 海外発

ビジネスリーダー>トップ>コンフィデンシャル>スペシャルリポート>記事

スペシャルリポート

日本企業を再評価 来日したハーバード大教授18人  
2014/3/29 7:00 | 日本経済新聞 電子版

(1/4ページ)

2014.07.30 **メディア掲載**

面白制度、サイコロ給、鎌倉、柳澤大輔

ハーバード大の教授や美人放送作家も訪問  
【2014年上半期メディア掲載まとめ】

朝日新聞デジタル > 記事

(へえな会社) 社員同士がおもしろ評価

大西元博 2014年3月24日 16時05分

2013.01.16 **メディア掲載**


ランチ貯金

朝ごはんの時間にランチアプリが紹介された！  
『おはよう日本』(NHK)に「ランチ貯金」が登場



●テレビ朝日『お願い！ランキング』2部 5月22日

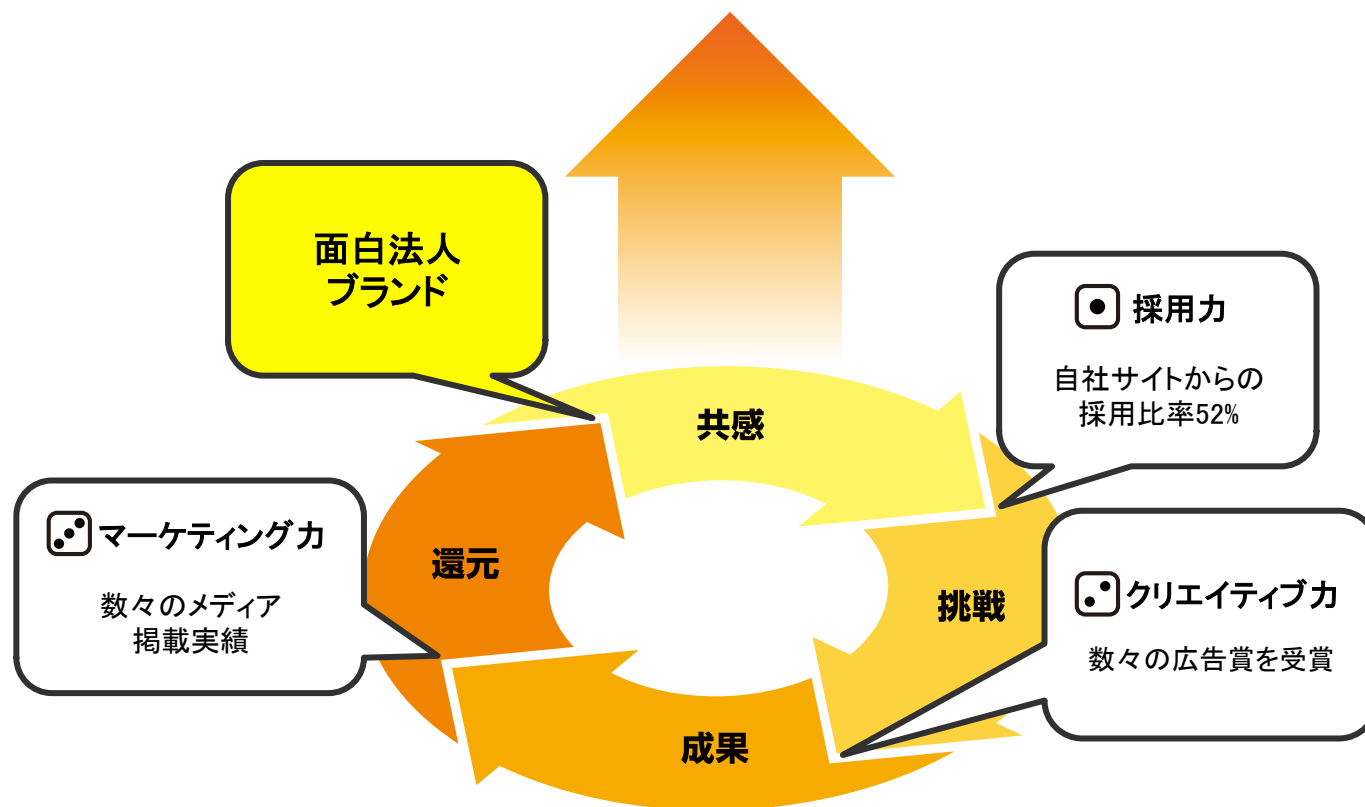
「美人放送作家が会社の変った社内ルールを潜入調査！」  
という企画で、サイコロ給と漫画名刺が紹介されました。







お尻の妖精「シリラッパー」がWebメディアで話題に！

## 3つの強みと面白法人ブランドのスパイラルが、 コンテンツ事業における最大の競争優位性

### コンテンツ力の強化



## 05 | 事業戦略

- ・現在の主要サービス
- ・ クライアントワーク
- ・ ソーシャルゲーム
- ・ Lobi
- ・シナジー
- ・今後の事業展開



## クライアントワーク (広告)

顧客からの依頼を受けて、顧客の商品・企業ブランドに関するプロモーションのためのキャンペーンを企画・制作

### 案件例



ピザブラック Webキャンペーン

### 主な収益モデル

**受託開発収入**  
(収益源: クライアント)

## ソーシャルゲーム (コンテンツ)

「ぼくらの甲子園！」シリーズなどのソーシャルゲームをiOS、Androidで展開

### 案件例



ぼくらの甲子園! ポケット

### 主な収益モデル

**課金収入**  
(収益源: 個人ユーザー)

## Lobi (コミュニティ)

スマホゲーム特化コミュニティ「Lobi」を運営

### 案件例



Lobi アプリ

### 主な収益モデル

**広告収入**  
(収益源: 広告出稿者)

## 商品や企業ブランドに関するWebキャンペーンに特化 大手企業さまとの取引実績も多数

2013 CANNES LIONS  
Bronze受賞

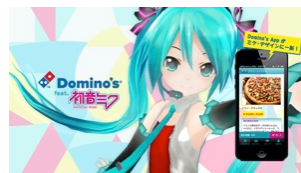
日産自動車(株)



声で動かすミニ四駆  
「VOICE DRIVER」

2013 モバイル広告大賞  
グランプリ

(株)ドミノピザ ジャパン



Domino's App feat  
初音ミク

コードアワード 2014  
グッド・ユーズ・オブ・メディア

(株)KADOKAWA



映画貞子3D2  
「スマ4Dアプリ」

2014 広告電通賞  
部門最優秀賞 受賞

サントリー  
ホールディングス(株)



キャップで遊べるアプリ  
「Cap DJ」

2014

日清食品(株)



「でんば組.ice」

2014

(株)QUICK



株価連動型人口知能  
プログラム「IRroid」

2014

(株)日本経済新聞社



あの田中とクイズで勝負  
「あなた vs 田中電子版」

2014

(株)明治



Excel スーパーカップ  
「放課後デート」

2014

ヤマハ発動機(株)



エンジン音翻訳アプリ  
「RevTranslator」

2014

NHK



最新3D表現WebGLによる  
御嶽山「噴火の証言」

## 高付加価値の提供

企画力



技術力

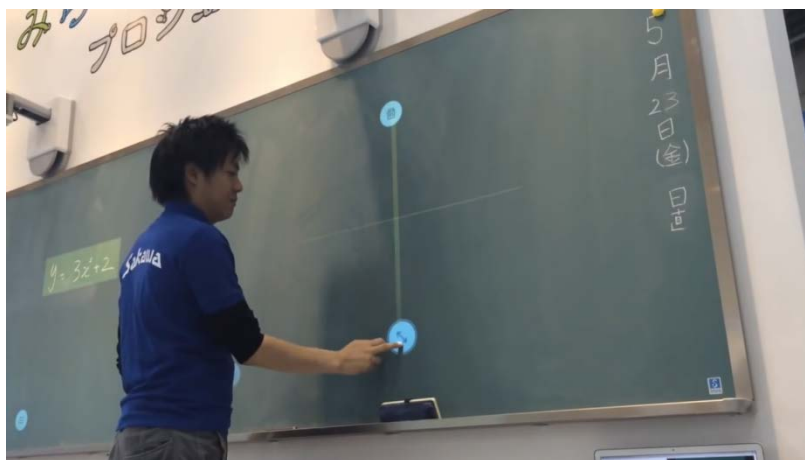
- ブレスト文化が支える面白い企画をつくるノウハウ

- 新しい技術に挑戦する組織風土

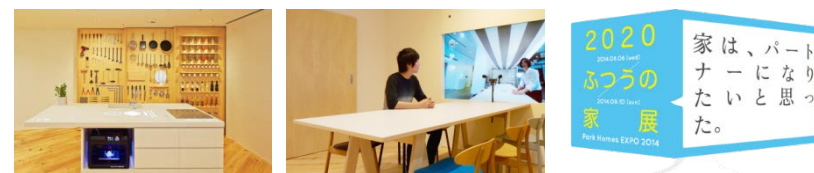
キャンペーンに特化(短納期)することによる  
ノウハウ蓄積の高速化(挑戦回数 of 最大化)

## 最近の注力分野

最先端のデジタルテクノロジーを用いた、クライアント企業とのR&Dの要素をもつ案件が増えています。

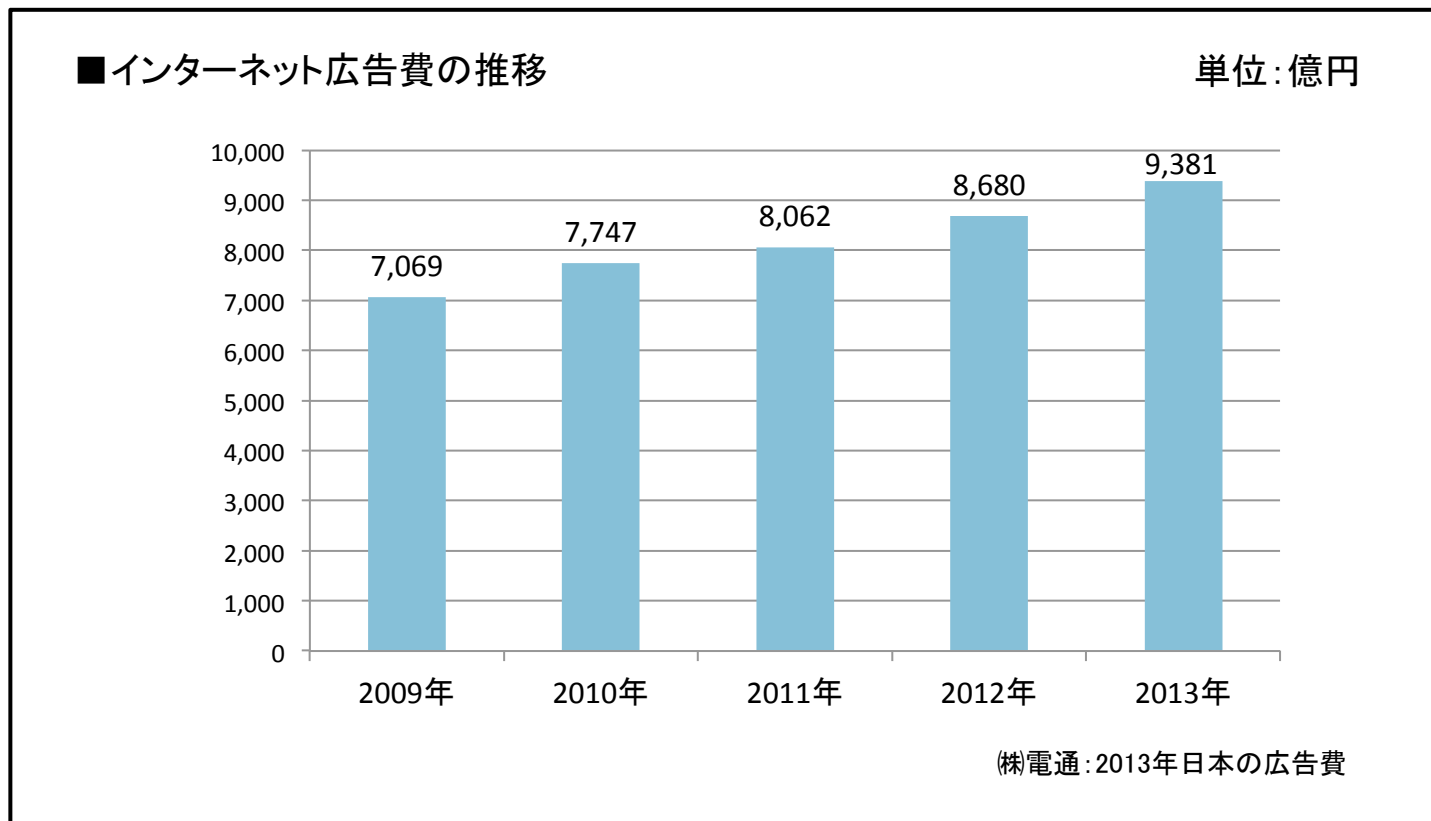


mirai no kokubanプロジェクト／線をつくれるkokuban



2020ふつうの家展／キオクスル食卓

# 広告媒体の中で唯一成長を続ける インターネット広告市場



# スマートフォン向けにソーシャルゲームを提供

※2012年秋以降にリリースしているタイトルは全てネイティブアプリ

## 現在の主要タイトル



ぼくらの甲子園！ ポケット

2014年9月リリース  
iOS / Android



姫騎士と最後の百竜戦争

2014年2月リリース  
iOS / Android



本格クイズRPG 冒険クイズキングダム

2012年10月リリース  
iOS / Android

## オリジナリティによる差別化

新しいコンセプトをもったオリジナリティのあるタイトルを提供することで差別化戦略を図ります。  
その代表作である「ぼくらの甲子園！」シリーズは、

**3シリーズ累計  
500万ダウンロード突破。**  
(2014年11月現在)

4年間以上という長い期間にわたりリリースし続け、  
シリーズ化(IP化)されています。



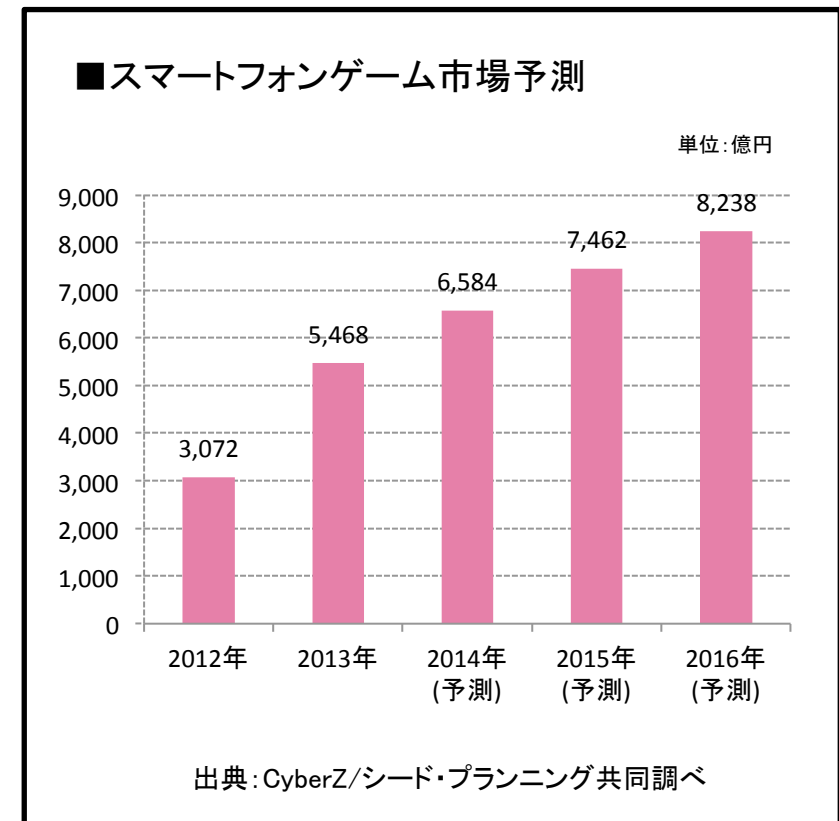
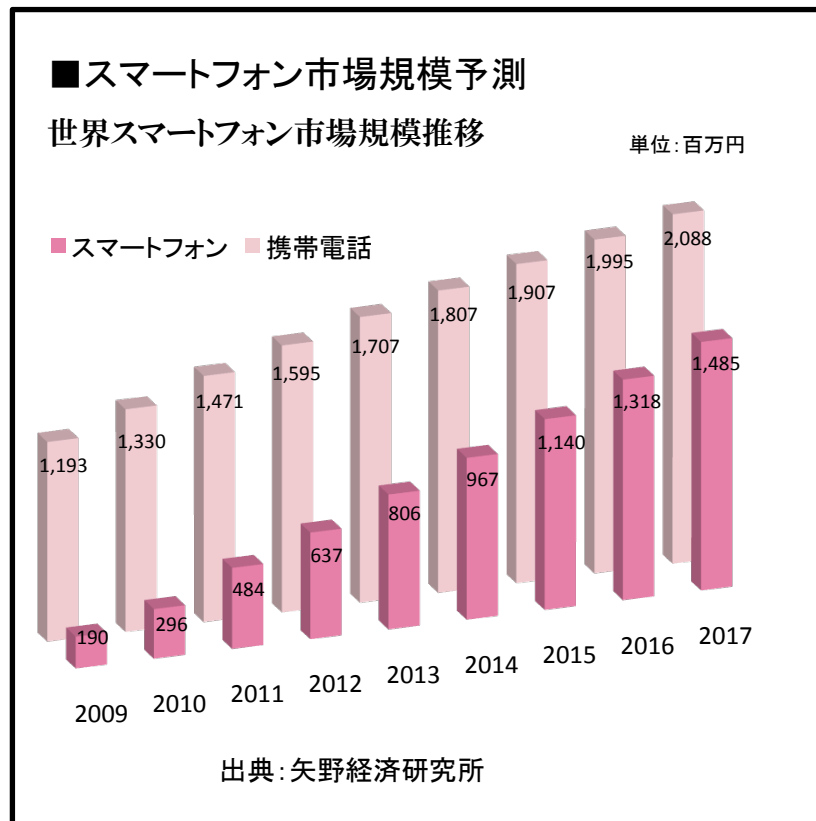
トップセールスランキング  
最高(2014年12月19日現在)

ios**21**位

Android**39**位



# スマートフォンの普及を背景に スマートフォンゲーム市場も拡大





# スマートフォンゲームに特化したゲームコミュニティ



# ユーザー数の拡大によるサービスの伸長

ユーザー数の増加



マネタイズ手法の増加

- SDKを軸とした大型タイトルの導入と導入タイトル数(シェア)の拡大
- 「Lobi」の楽しみ方増加に伴うユーザーの増加
- WEBの提供も開始

## ■ 広告メニューの充実

- 動画広告
- 事前予約
- Lobi内広告

## ■ ゲーム開発者への提供サービスの充実

- SDK開発・ライセンス収入

## ■ ユーザー課金

### サービス拡充に向けた展開

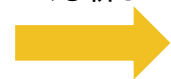
- [2014年11月] (株)サイバーエージェントと「**動画広告**」の分野で**事業提携**。動画広告メニューの拡充へ。
- [2014年10月] (株)ミクシィの「**モンスターストライク**」と**サービス連携**。プレイ録画・ゲーム実況機能を搭載
- [2014年10月] **KDDI**(株)と両社サービス拡大に向けて**サービス連携**。auスマートパス内のゲームポータルとLobiにユーザーの送客導線を設置
- [2014年9月] (株)ニワンゴ(株)KADOKAWA・DWANGO子会社)と**サービス連携**。**Lobiから直接ニコニコ動画へ動画投稿**が可能に
- [2014年8月] (株)エイリム(株)gumi子会社)の「**ブレイブ フロンティア**」と**サービス連携**。公認コミュニティの設置、動画機能の提供

# プレイ動画SDKの可能性

プレイ動画SDK (Lobi REC SDK) をゲームアプリに組み込むことで、スマートフォンだけで誰でも簡単に、ゲームプレイ動画をつくるできるようになります。



スマホだけでプレイ動画をつくる新しい遊び方



ユーザー

プレイ動画を閲覧し継続率UP



各種SNS

各種SNSにプレイ動画が拡散的に広がることによりDL数UP

Lobi  
You Tube  
ニコニコ  
Twitter  
Facebook  
Line

## You Tube

You Tubeでは**25%**をゲーム動画がしめています。  
(2014年6月)



ニコニコ動画  
NICO NICO DOUGA

ニコニコ動画では動画再生数(全期間)の**34%**、  
生放送番組(2014年7月)の**52%**をゲーム動画がしめており、  
その内、**68%**がゲーム実況動画です。

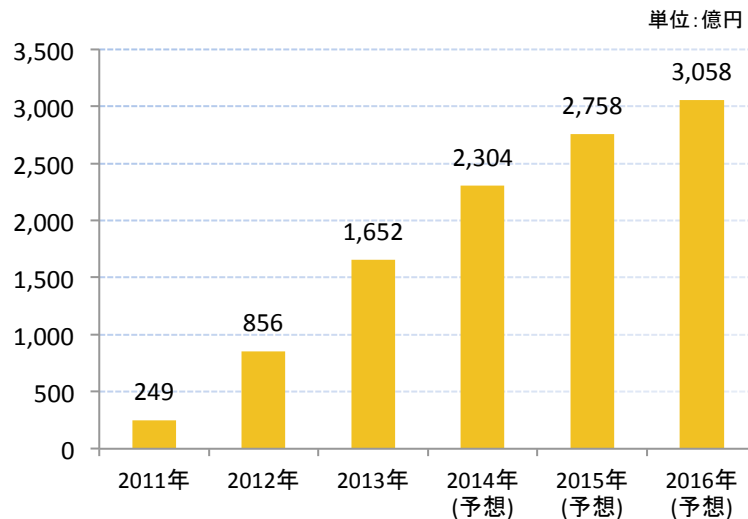
## スマートフォンゲームと動画は高相性

**59.8%**のユーザーが動画を視聴した直後に対象ゲームをインストールした経験を有しています。

出典: CyberZ/シード・プランニング共同調べ

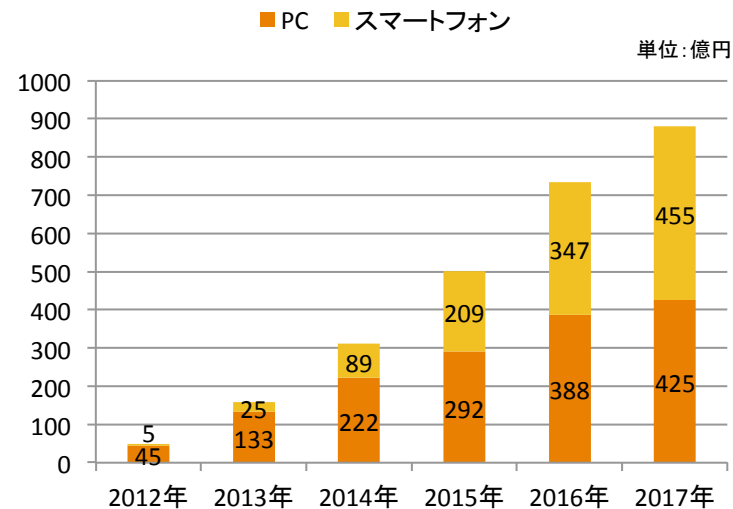
# スマートフォンゲーム広告・動画広告の伸長

■スマートフォン市場広告規模予測



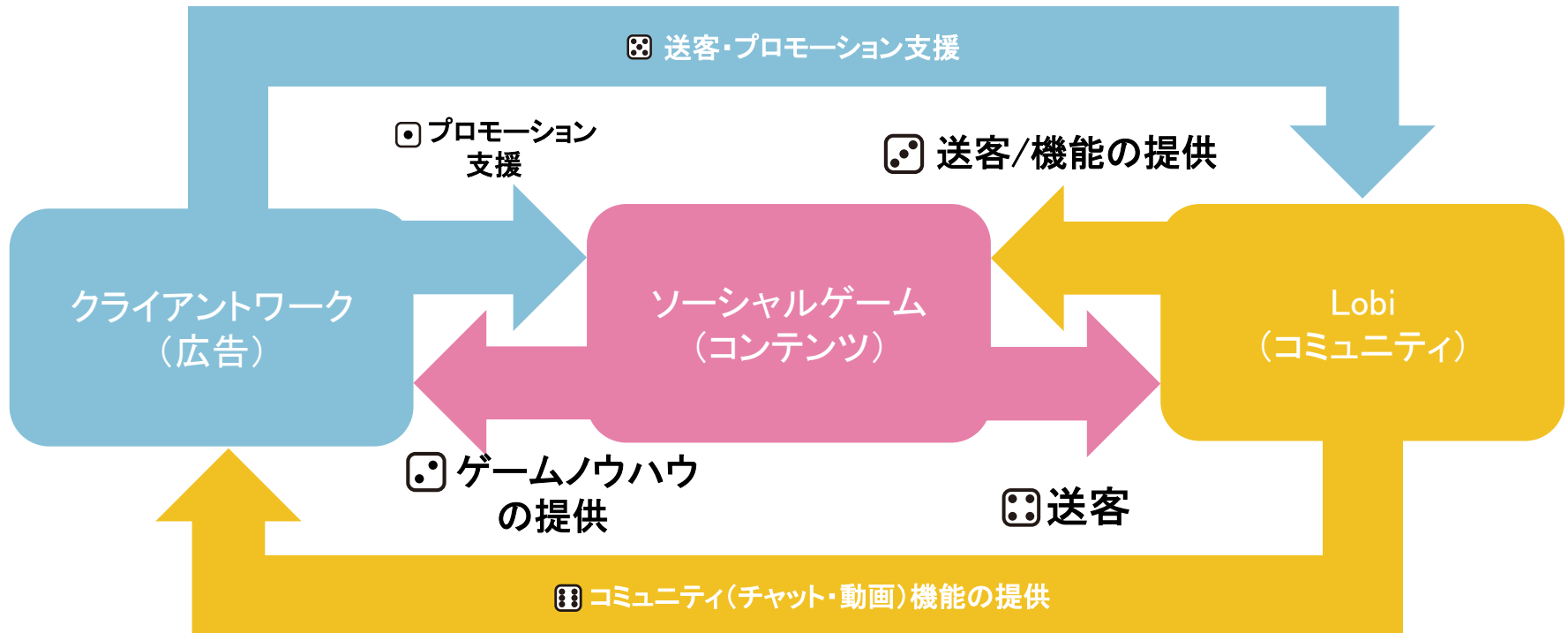
出典: CyberZ/シード・プランニング共同調べ

■動画広告市場規模予測【デバイス別】



出典: CyberZ/シード・プランニング共同調べ

## 広告・コンテンツ・コミュニティを一気通貫で開発・運営 シナジーの享受と掛け算による新サービスの開発



## 収益フェーズにあるサービスのさらなる伸長

クライアント  
ワーク  
(広告)

人員数の増加による売上・利益の増加(案件数の増加)  
R&D案件等を軸にした新しい収益モデルの開発(単価の上昇)

ソーシャル  
ゲーム  
(コンテンツ)

継続的に新規タイトルをリリース

## 収益フェーズへ

Lobi  
(コミュニティ)

新しい機能等をフックにしたさらなるユーザー数の増加  
動画広告の伸長とLobiにあるビッグデータを用いた広告手法の開発  
ユーザーに新しい遊び方を提供することによるユーザー直接課金

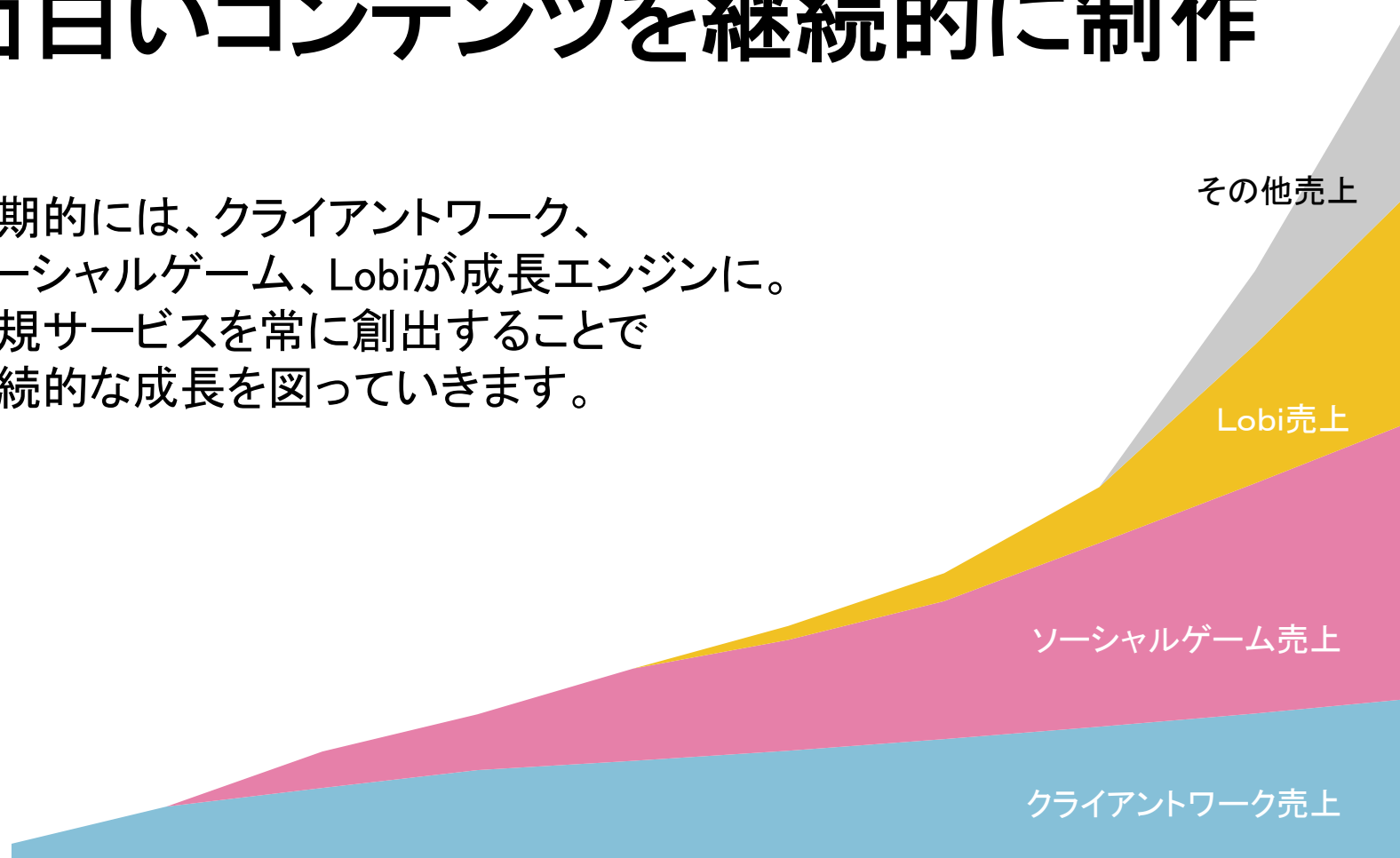
## 新規事業領域への拡大

その他の  
サービス

広告・コンテンツ(ゲーム)・コミュニティと幅広いサービスを生み出してきた  
ノウハウやクリエイティブ力(企画力・技術力・デザイン力)を活かし、  
主に周辺領域を対象とした新規サービスを創出していきます。  
ex) ゲーム(ゲーミフィケーション) × ○○

## 面白いコンテンツを継続的に制作

短期的には、クライアントワーク、  
ソーシャルゲーム、Lobiが成長エンジンに。  
新規サービスを常に創出することで  
持続的な成長を図っていきます。



※上記売上グラフは各サービスの将来イメージ図であり、会社が作成した中期事業計画等ではありません。

# 05 | APPENDIX

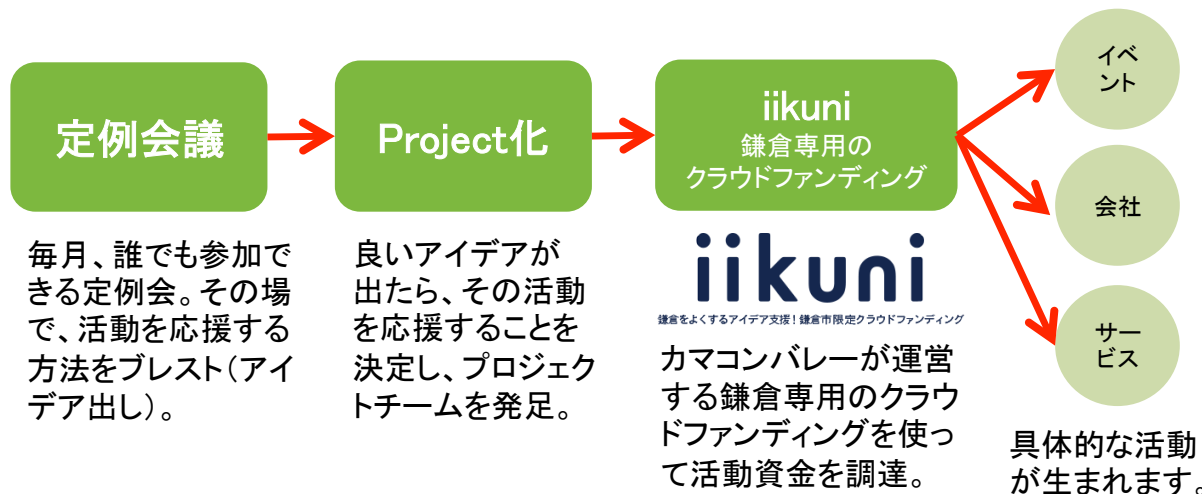
- ・地域社会への取り組み



## 地域を活発にし、日本を元気に

本社のある鎌倉をITで全力支援する「カマコンバレー」という組織の創立に参加しました。2013年に設立し、現在では法人会員21社、個人会員66名(2014年10月時点)まで拡大。毎月の定例会議の出席者は、100名を超える規模に。この定例から生まれたプロジェクトの活動資金は、クラウドファンディング「iikuni」で集めます。2014年11月現在で、12プロジェクトのうち11が、資金調達に成功。平均協力金額は60万円。この活動が進め、鎌倉という地域を良くするだけでなく、地域活性化の潮流をつくることで、日本全体を、もっと元気にしたいと考えています。

### ■活動プロセス



### ■具体的な事例



第1回 鎌倉ECサミット  
鎌倉のオンラインショップを盛り上げよう!  
11月29日(土)13:00~17:00 鎌倉市民会館サザン

禅を体感する 鎌倉でECサイトを  
鎌倉流ハッカソン 営む人たちのサミット



1週間だけ 暮らす場所を 変えてみる  
microstay  
1week



鎌倉体験店  
かまふら

microstay株式会社 鎌倉体験専門のECサイト

# 将来見通しに関する注意事項

## 【将来見通しに関する注意事項】

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。

