



面白法人 カヤック

2023年12月期 第2四半期 決算説明会資料

2023年8月14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>



この【決算説明会資料】 は文字量多めです。

※文字量が多いという指摘を頂いておりますが、
「現況をできる限り丁寧に説明する」ことを、
当社の方針としております。

決算説明会当日の発表者に関わる方針

方針

- ・ 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月期は：執行役員や事業部長などが毎回交代で発表

その理由

- ・ 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
- ・ 関心の集まりやすい分野／領域等について、より詳細な説明を行うため
- ・ 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
- ・ サクセッションプランに向けた準備をすすめるため

今回の発表者は…

- ・ 管理部門、人事担当執行役員 柴田 史郎
- ・ 得意分野：#管理本部長、#クリエイター採用、#組織開発
#人事、#北海道下川町、#Tシャツ部、#落語



当四半期の全体概要（1/2）

当第2四半期の業績は売上高38.9億円、営業利益27百万円となり、売上高の前年同期比は+0.06%、営業利益率は0.7%となりました。特にこの営業利益率は約4年ぶりの低水準となります。

当社は多領域にわたるサービスユニット編成により、一部事業の不振を他事業でカバーできるポートフォリオ構成を活かす経営を推進しております。しかし、当四半期は売上高構成の大きい主力事業のうち、4つの事業の谷間や不調が同時期に重なり、もともと季節要因で低く見込んでいた予想を下回る結果となりました。

各事業おおむね一時的な不振と考えておりますが、一部事業については恒常的な課題を捉え、経営的関与による事業変革を推進しています。（※次項にて不調の主要因に関わるサマリーを記載いたします。）

足元の第3四半期では、回復傾向で推移をし始めていると考えています。

コンテンツビジネスが主軸である当社の業績にはボラティリティがあり、短期的には各事業で好不調はありますが、今後も長期的な成長を目指して面白法人グループとしてのポートフォリオ強化を行うことに加えて、各サービス内にもポートフォリオを構想することで新規的で期待値の高い事業領域への投資を弱めず、グロース目線での事業推進を続けたいと考えています。

また、期初計画の達成は、正直なところ厳しくなってきましたが、第3四半期以降は各事業の推移も回復傾向にあり、収益性改善に努めております。なお、業績予想修正の可能性がより高まった場合は迅速にお伝えいたします。

ここ数年、ゲームエンタメ領域を中心にしながらポートフォリオを強化し、約30%の成長を続けてきた当社にとって、今期は難しいシーズンになっております。

しかし、各サービスごとに新たな成長機会を見出し、M&Aも活用しながら強い事業成長の基盤を構成しつつあり、同時にグループとしての経営システムの構築も徐々に進んでいると考えています。この状況を面白法人グループとしての成熟のための機会ととらえて、成長的変革を推進する決意で経営を進めております。

当四半期の全体概要（2/2）：不調の主要因について

※下記、当四半期の業績に対する影響が大きい4事業に関わるご説明

・ハイパーカジュアル（以下ハイカジ）事業は想定外の外的要因による一時的な不振が収益に大きく影響しました。従前お伝えのマクロな広告不況継続は想定していたものの、当事業の広告配信の多くを担う外部のシステムアップデートに伴う広告コントロールの不調が約1ヶ月続いたことが要因となりました。詳しくは後述しますが、現在はほぼ回復傾向、成長基調に戻ってきており、同様のリスクにも対応でき得るプロセスを構築していると考えています。

・同じくゲームエンタメサービスに属するカヤックアキバスタジオ（主に受託事業）は、ここ数年続いていた大型案件がクローズとなり、それに伴う減収となっておりますが、これは期初予算の通りとなっております、下半期以降の案件に向けた営業活動等を進めています。

・成長性の高いeスポーツサービスの主軸事業であるウェルプレイド・ライゼスト社（主に受託事業）は、上場企業である同社のIR資料にも記載の通り、当初より下期偏重の予算となっております。しかし、上半期全体としてもコストコントロールの観点や大型案件のスライドなどにより、想定よりは弱含みな推移となっております。

・当社祖業でもある面白プロデュースサービス（主に受託事業）は、新規的な事業開発やブランド価値創造も担う部門でもありますが、ここ数年はサービス開発など、広告予算以外の領域へのアプローチを強め、高収益化に向けた事業変革を進めておりました。しかし当期は季節要因が大きいこの第2四半期においても例年以上の不振となりました。当事業においては、不調の兆しが見えた当四半期初のタイミングで経営による関与を強めることを決定し、あらためて組織変革を推進しました。具体的には、メタバース等の引き合いの大きい事業へのクリエイター人財の異動の強化、リーダー（プロデューサー）の交代、チーム体制の変更を行っております。新たな体制、戦略で事業を推進しており、下半期の引き合いも回復の進捗となっております。

エグゼクティブサマリー

1. 複数事業の不振や季節要因が重なり、営業利益率0.7%と4年ぶりの低水準

- ・売上高 38.9億円（前年同期比+0.06%、直前四半期比-7.7%）
- ・営業利益 27百万円（前年同期比-91.8%、直前四半期比-92.8%）
- ・例年の季節要因で低く見込んでいたことに加え、売上高構成の大きい主力事業のうち4事業の谷間や不調が重なった。（前項にて、4事業の要因についてご説明）

2. 収益への影響が特に大きいハイカジ事業のシステム起因の不調から回復

- ・広告収益モデルの当事業の、広告配信の大部分を担う外部のシステムアップデートに伴って、およそ1ヶ月ほど広告単価コントロールが不調となり、一時的に収益性が著しく損なわれた。現在はほぼ回復傾向となり、比較的良好な進捗。
- ・その他外部環境として、以前よりお伝えのマクロな広告不況については底打ち感があるが、先行きの不透明さは依然継続。
- ・内部環境としては過去最高の新作5本をリリースし、開発チームは非常に好調。

3. 期初予想（売上高182億円、営業利益13.5億円）はひとまず据え置き

- ・売上高進捗44.5%、営業利益進捗29.8%、経常利益進捗38.0%、純利益進捗36.8%の推移。
- ・期初よりお伝えの通り、基本的には下期偏重の予算となっているが、それでも営業利益は達成の難易度が高い状況。

本資料の全体構成（インデックス）：4部構成で展開し、ニーズによって読みたい内容だけ読めるよう整理

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
- ・面白法人の経営に関して

#4. おまけ

・面白法人愛溢れる方々

- ・面白法人の率直な裏側が知れる情報
- ・その他の想定Q&A

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 (当期累積)	進捗トレンドと今後の方針
連結業績	売上高 : 3,893百万円 (+0.06%/-7.7%) 営業利益 : 27百万円 (-91.8%/-92.8%)	18,200百万円 : 44.5% (8,113百万円) 1,350百万円 : 29.8% (403百万円)	<ul style="list-style-type: none"> ・営業利益率0.7%と4年ぶりの低水準 ・主力事業のハイカジ含む、主要な事業のうちの4事業の不調が重なったことが要因
面白プロデュース	売上高 : 380百万円 (-21.5%/-13.0%)	2,150百万円 : 38.0% (818百万円)	<ul style="list-style-type: none"> ・不調に合わせて、経営的に組織変革を実施(当資料P4参照) ・クライアントからの引き合いは回復傾向
ゲームエンタメ	売上高 : 2,502百万円 (+1.8%/-3.6%)	9,850百万円 : 51.7% (5,099百万円)	<ul style="list-style-type: none"> ・収益の半分以上を占めるハイカジ事業の広告配信システムの一時的な不調で、過去最多の新作をリリースするも伸び悩み。
eスポーツ	売上高 : 516百万円 (-11.3%/+8.5%)	3,600百万円 : 27.5% (993百万円)	<ul style="list-style-type: none"> ・下期偏重予算だが、想定より弱含みな推移 ・Tonamelの海外大会が1万大会以上と垂直立ち上がり
ちいき資本主義	売上高 : 153百万円 (+147.6%/-38.9%)	750百万円 : 53.8% (404百万円)	<ul style="list-style-type: none"> ・例年季節要因で第1四半期に売上が集中。前年同期比は大きな成長。
その他サービス	売上高 : 340百万円 (+11.6%/-25.5%)	1,850百万円 : 43.0% (797百万円)	<ul style="list-style-type: none"> ・例年季節要因で第1四半期に売上が集中。前年同期比は好調に推移。

主要数値の四半期推移

(単位：百万円)

	2020年 3Q	2020年 4Q	2021年 1Q	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
連結業績												
売上高	2,032	2,516	2,821	2,868	3,279	3,597	4,063	3,891	3,584	4,962	4,219	3,893
営業利益	211	239	351	205	278	306	354	331	241	277	376	27
FCF（半期ごと）		820		470		32		572		285		666
サービス別 売上高												
面白プロデュース	478	639	590	408	563	620	503	484	535	402	437	380
ゲームエンタメ	1,000	1,201	986	1,513	1,840	1,884	2,422	2,457	1,955	2,857	2,596	2,502
うち ハイカジ事業	481	652	580	775	999	1,058	1,245	1,297	1,075	1,565	1,401	1,619
うち メタバース事業							43	64	126	258	265	240
eスポーツ	341	368	600	560	514	656	448	582	637	1,104	476	516
ちいき資本主義	45	77	187	42	34	63	156	61	84	165	251	153
その他	166	228	456	342	325	371	531	304	371	432	457	340
主要KPI												
全社KPI クリエイター数：人	296	289	289	297	350	346	342	359	364	372	374	380
主事業KPI ハイカジダウンロード数：百万DL	39.3	49.8	45.6	46.4	60.9	57.0	71.2	56.4	56.0	83.5	86.1	89.3

<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。

#4 おまけ



#2

コーポレート：面白法人グループの更なる成長のため、CVC活動を本格開始



**面白法人
カヤック**

CVC活動 本格的にスタート

Q & A

本格開始というのは具体的に何を進めるのですか？



まず、CEO、CFD、各事業部責任者などで構成される投資委員会を設立しました。ここ数年増えていた①M&A、②CVC（戦略的投資）、③VC（純投資）の3領域それぞれに関わる活動を、投資委員会を中心として拡大、管理、運営を行います。また、同時に③VCの専任部署を立ち上げたことで、③の収益に関わる会計処理の更新も予定しています。

ゲームエンタメ：KDDIのメタバースプラットフォーム「αU metaverse」内で生成AIを活用したゲームを開発



Q & A

どのように開発を行ったのでしょうか？



「αU metaverse」総合プロデューサーのカヤックメタバース事業部長の天野が企画、脚本、プロンプトエンジニアリングを、カヤックアキバスタジオが開発を担当しています。今後も当社は、長年培ってきたメタバース関連の知見を活かし、AIや音声通信、大規模同時接続技術など先端テクノロジーを活用した技術とコンテンツを提供してまいります。

面白プロデュース：漫画ネームやアニメなどの映像コンテが誰でも簡単に つくれる集英社のアプリ「World Maker」が配信開始



Q & A

株集英社のサービスですか？

はい、集英社「少年ジャンプ+」編集部
の着想によりスタートしたプロジェクト
です。
当社は開発パート
ナーとしてβ版の構
想から、開発アップ
デートなど全面的な
協調を行いました。

ちいき資本主義：渋谷区のコミュニティ通貨 まちのコイン「ハチポ」とデジタル地域通貨「ハチペイ」のポイント連携開始

お金で買えるしあわせも。お金で買えないしあわせも。
あなたの渋谷区ライフをもっとゆたかに。

渋谷区デジタル地域通貨事業

渋谷区ライフをもっと便利に、おトクに。

渋谷区ライフをもっと楽しく、ハッピーに。



Q & A

ポイントが連携することの狙いは何ですか？



現在約9万人となる「ハチペイ」ユーザーが「ハチポ」を通じて、渋谷区内での消費活動に加え、地域活動へ参画する機会を促していく狙いです。単なる便利でお得なキャッシュレスサービスに留まらず、地域の人やお店・団体とのつながりのきっかけを作ることで、渋谷のまちに愛着を持つ人を増やす、地域活性化のための取り組みです。

<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。

#4 おまけ



#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

▶ **全体推移や財務諸表** など

#3-2

サービス別のご紹介

#3-3

SDGsに関わる取り組み

#3-4

面白法人カヤックについて

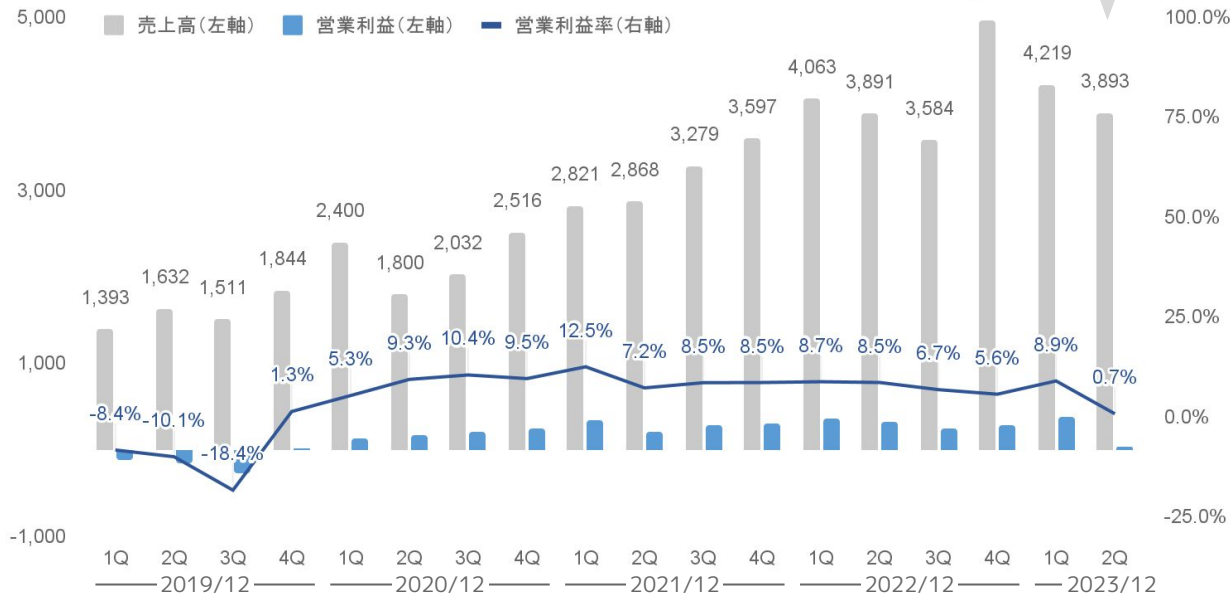
#3-1

四半期連結業績推移

売上高 3,893百万円 (前年同期比+0.06%、直前四半期比-7.7%)

営業利益 27百万円 (前年同期比-91.8%、直前四半期比-92.8%)

(単位：百万円)



業績不調の要因は？



複数の主要事業の不調が同時的に重なりました。本資料のP3-4にサマリーを記載しております。

その中で特に影響度が高い要因は？



もともと収益に占めるシェアが特に大きい、ハイカジ事業の影響度が高くなります。該当の外的なシステム起因の不振については、現在はほぼ回復傾向です。

(単位:百万円)

	2023年12月期 2Q(4-6月)	2022年12月期 2Q(4-6月)	前年同期比 増減	2023年12月期 1Q(1-3月)	直前四半期比 増減
売上高	3,893	3,891	0.0%	4,219	-7.7%
売上原価	1,831	1,984	-7.7%	2,026	-9.6%
売上総利益	2,062	1,907	8.1%	2,192	-5.9%
売上総利益率	52.9%	49.0%	+3.9pt	51.9%	+1.0pt
販売管理費	2,035	1,575	29.2%	1,816	12.0%
営業利益	27	331	-91.8%	376	-92.8%
営業利益率	0.6%	8.5%	-7.9pt	8.9%	-8.3pt
経常利益	101	375	-72.8%	412	-75.2%
税金等調整前四半期(当期)純利益	101	375	-72.8%	412	-75.2%
親会社株主に帰属する四半期(当期)純利益	50	264	-80.7%	262	-80.6%

営業利益率の悪化

・複数の主要事業の不振が重なり、営業利益率が約4年ぶりの数値に

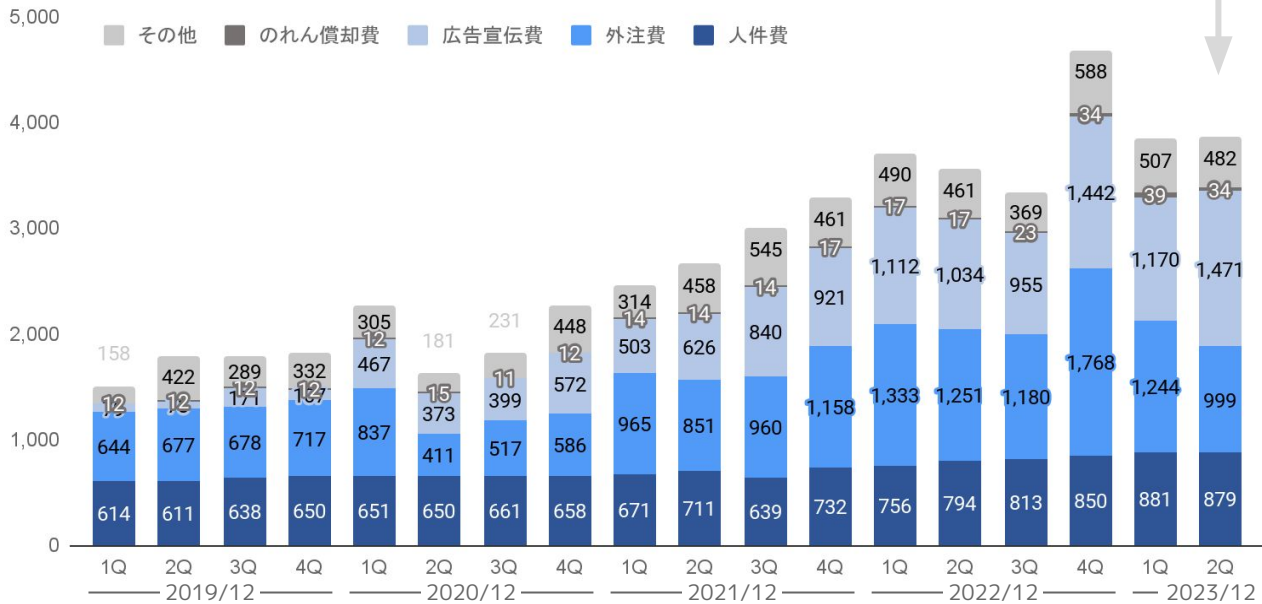
・特にもともと収益上のシェアが大きいハイカジの影響が大きく、販売管理費(広告宣伝費)が売上高に対して過大に

連結費用推移

広告宣伝費：ハイカジの外的システム要因で過大に

外注費：大型案件の納品時期完了により減少

(単位：百万円)

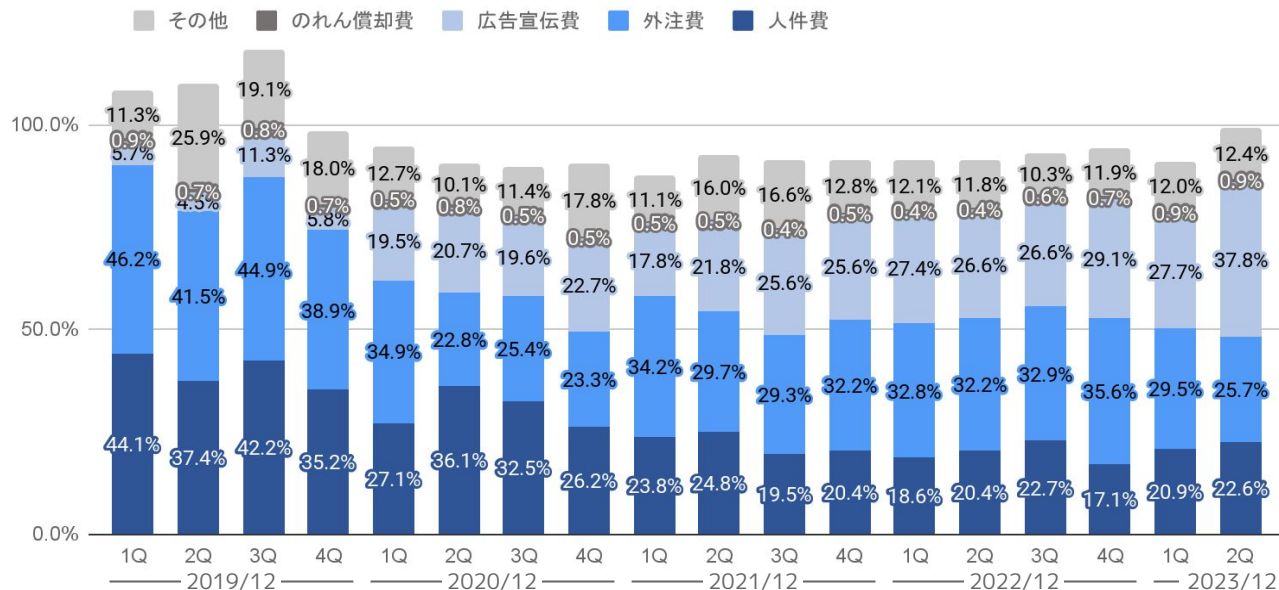


広告宣伝費の大部分はハイカジ関連

- ・ハイカジ事業の広告配信を担う、外部システムのアップデートに伴う広告単価コントロールの不調により、全体での広告宣伝費と収益の比率が悪化の傾向

- ・受託型事業の案件減少の影響で外注費は減少。人件費は固定費として推移

連結費用推移（※売上対比 → 100%との差分が営業利益率）



ハイカジの影響

・前項の通り、広告宣伝費の大部分はハイカジの事業上のもの

・左（←）グラフのように売上高に対する費用割合として、広告宣伝費が多くなった。

当社グループ全体の売上高比率に占めるハイカジの割合が大きくなっていることもあり、営業利益率悪化の大きな要因となった

・今回のシステム起因によるハイカジ事業の不調については、現在ほぼ回復している

連結貸借対照表

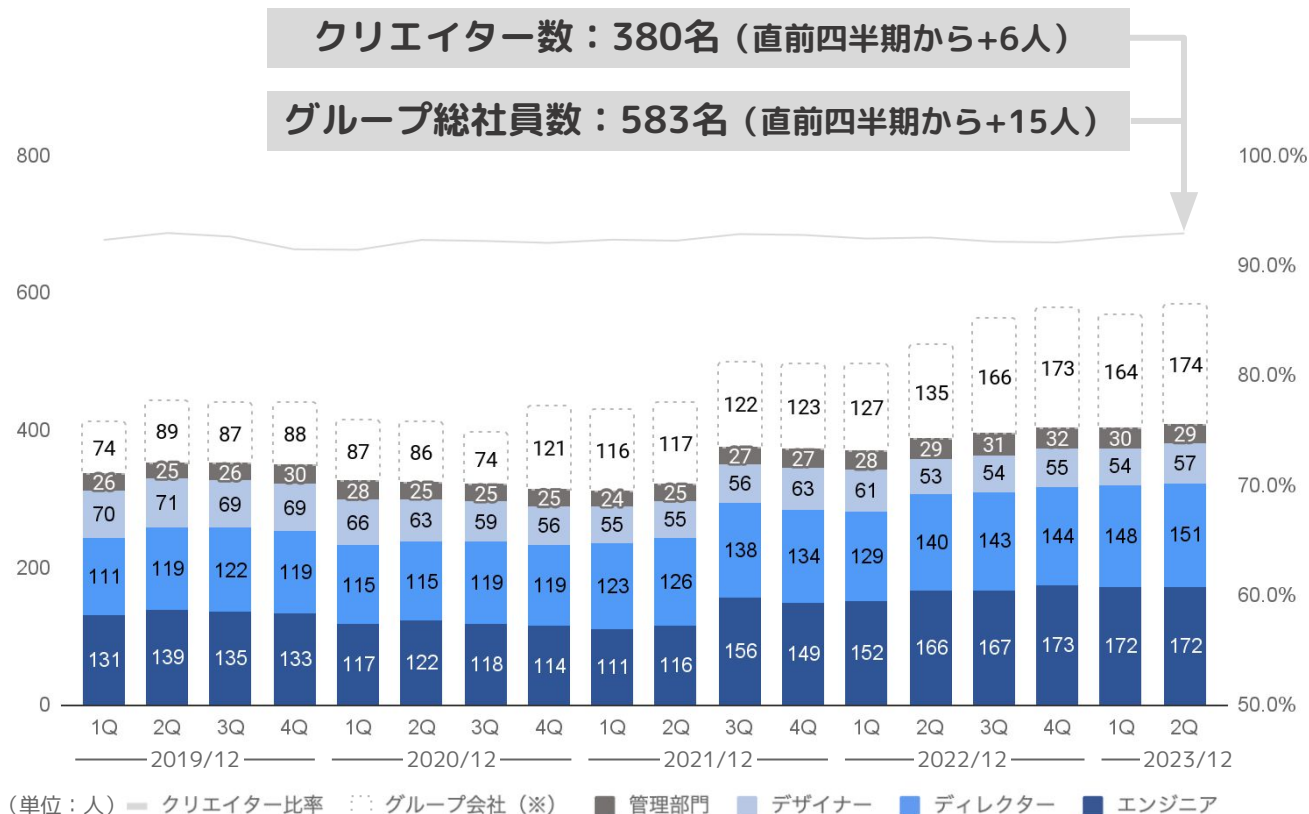
(単位:百万円)

	2023年6月	2022年6月	前年同期比	2023年3月	直前四半期比
流動資産	7,680	6,270	122.4%	7,515	102.1%
うち現金及び預金	4,909	3,649	134.5%	4,597	106.7%
固定資産	3,452	2,710	127.3%	3,409	101.2%
総資産	11,132	8,981	123.9%	10,924	101.9%
流動負債	4,081	2,992	136.4%	3,841	106.2%
固定負債	1,137	1,457	78.0%	1,238	91.8%
純資産	5,913	4,531	130.4%	5,844	101.1%
自己資本比率	48.1%	46.9%	+1.2pt	48.5%	-0.4pt

現預金が増加

・純利益の計上や株式売却によるもの

連結社員数の推移：クリエイター比率90%がKPI



クリエイター比率 90%を維持

・クリエイターは当社グループの最重要経営資本

・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

・カヤックボンド、eSPなどの高収益、高成長なグループ会社が人員を増強

①カヤックボンド：ゲームエンタメサービス領域でクリエイター派遣などの事業を推進、

②eSP：eスポーツサービスで小学生向けのeスポーツスクールを運営、どちらも昨年比+20%近い高成長で事業進捗

<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

全体推移や財務諸表 など

#3-2

▶ サービス別のご紹介

#3-3

SDGsに関わる取り組み

#3-4

面白法人カヤックについて

#3-2

サービス紹介：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。 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 (前々期比成長率) ※2	当期予想 (前期比成長率)	主要KPI (2023/12時点 目標)
面白プロデュース (本体事業部：1、グループ会社：0)	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3.1兆円 (約14%) DX関連市場： 約1.4兆円 (約15%)	19.2億円 (-11.7% ※3)	21.5億円 (+11.5%)	・ ヒットコンテンツ ： 3本/年
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%)	96.9億円 (+55.7%)	98.5億円 (+1.7%)	・ カジュアルゲーム ： 新作8本/年
eスポーツ (本体事業部：1、グループ会社：3)	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%)	27.7億円 (+18.9%)	36.0億円 (+29.8%)	・ 国内 Tonamel大会 ： 5,000/四半期 ・ 海外 Tonamel大会 ： 5,000/四半期 (※Tonamelに各サービス統合予定)
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	4.6億円 (+42.7%)	7.5億円 (+60.3%)	・ SMOUT 累計登録 ： 6.3万人/940地域 ・ まちのコイン 累計登録 ： 10万人/38地域
その他 (本体事業部：1、グループ会社：8)	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	—	16.4億円 (+9.6%)	18.5億円 (+12.1%)	—

※1 単位が円のもの国内市場、ドルのものは世界市場。出所：電通「2022年日本の広告費」、富士キメラ総研「2022 デジタルトランスフォーメーション市場の将来展望 市場編」、ファミ通ゲーム白書2022、Bloomberg Intelligence、一般社団法人日本eスポーツ連合「日本eスポーツ白書2022」、Newzoo Global Esports Market Report 2021、令和3年 25
度予算における地方創生予算（変動要因が大きいものCAGRは無記載）/ ※2 2023年12月期からのサービス内容変更を適時的に反映した成長率/ ※3 メタバース関連の人員や案件の別チームへの切り出しが主な減収要因で、メタバース部隊を加算した場合の前期比は+10.9%増/ ※4 URL <https://www.kayac.com/service/gwarg/>

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。

	(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：0)</small>	面白プロデュース事業部	—
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：3)</small>	ゲームコミュニティ事業部	ウェルプレイド・ライゼスト(株)、(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：8)</small>	その他サービス事業部 <small>(新規事業開発、不動産投資、戦略投資 など)</small>	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、(株)SANKO、 マンガデザイナーズラボ(株)

サービス紹介：各サービス内の事業構成と投資領域。

橙：特に大きい注力領域
 黄：上に準ずる注力領域

探索投資フェーズ

テーマを絞った0→1のR&D
 (投資規模：小 / 赤字)

クライアントとの共創や
 クリエイターの創発による
 事業開発 (他サービス領域へ展開)

成長投資フェーズ

エコノミクス形成・拡大
 (投資規模：中～大 / 赤字～黒字)

収益創出フェーズ

収益の安定成長とCF最大化
 (投資規模：様々 / 黒字)

面白プロデュース
 (本体事業部：1、グループ会社：0)

ゲームエンタメ
 (本体事業部：2、グループ会社：3)

eスポーツ
 (本体事業部：1、グループ会社：3)

ちいき資本主義
 (本体事業部：1、グループ会社：0)

その他
 (本体事業部：1、グループ会社：8)

ゲーム・エンタメ領域での
 事業開発 (前期展開のライブゲー
 ミングなど 2-3事業を開発中)

国内eスポーツ市場成長加速
 と海外eスポーツ市場開拓
 (現在2-3事業を開発中)

地方創生関連の新領域開拓
 (現在1-2事業を開発中)

主な投資領域例：AI関連、
 SDGs領域、地域開発 など

・ **メタバース事業**

・ **大会プラットフォーム事業**
 (TonameI)
 ・ **eスポーツ教育事業**
 (ゲームトレ、eSP)
 ・ **YouTuberサポート事業**

・ **コミュニティ通貨サービス
 事業 (まちのコイン)**

・ 不動産関連事業
 ・ 冠婚葬祭関連事業
 など

・ 面白プロデュース事業

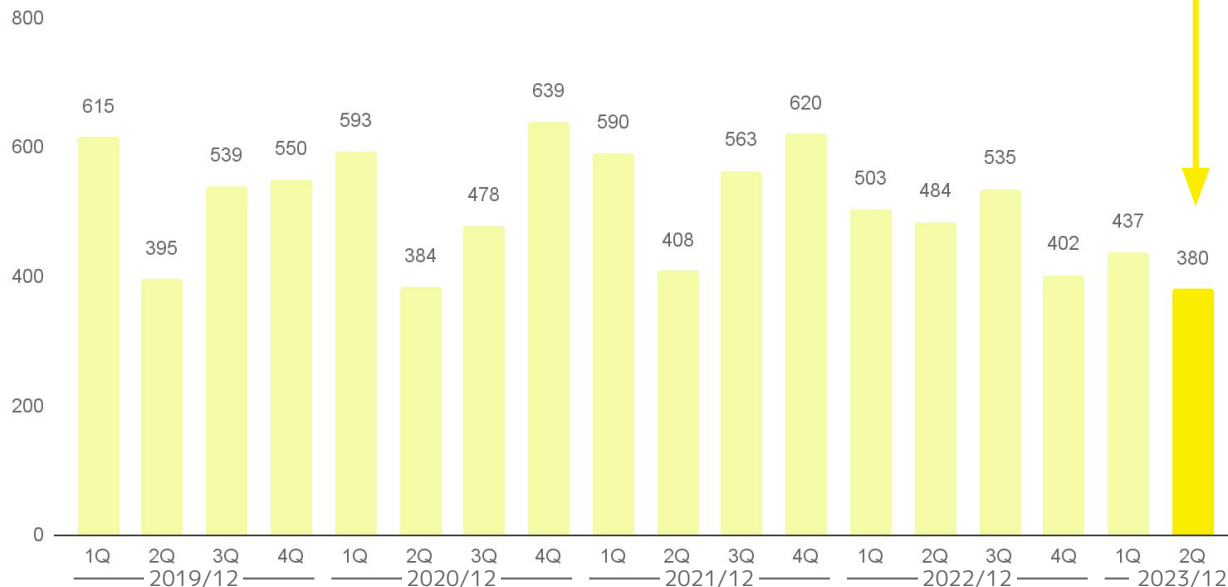
・ ゲーム・アニメ開発受託
 (カヤックアキバスタジオ)
 ・ **自社ゲーム事業 (ハイカジ)**
 ・ **クリエイター派遣事業**
 (カヤックボンド)

・ **大型ゲーム大会制作事業**

・ 地域コンテンツ開発受託
 ・ 関係人口関連サービス事業
 (SMOUT)

380百万円（前年同期比-21.5%、直前四半期比-13.0%）

（単位：百万円）



Q & A

今期の売上高減少は具体的にどのような要因ですか？



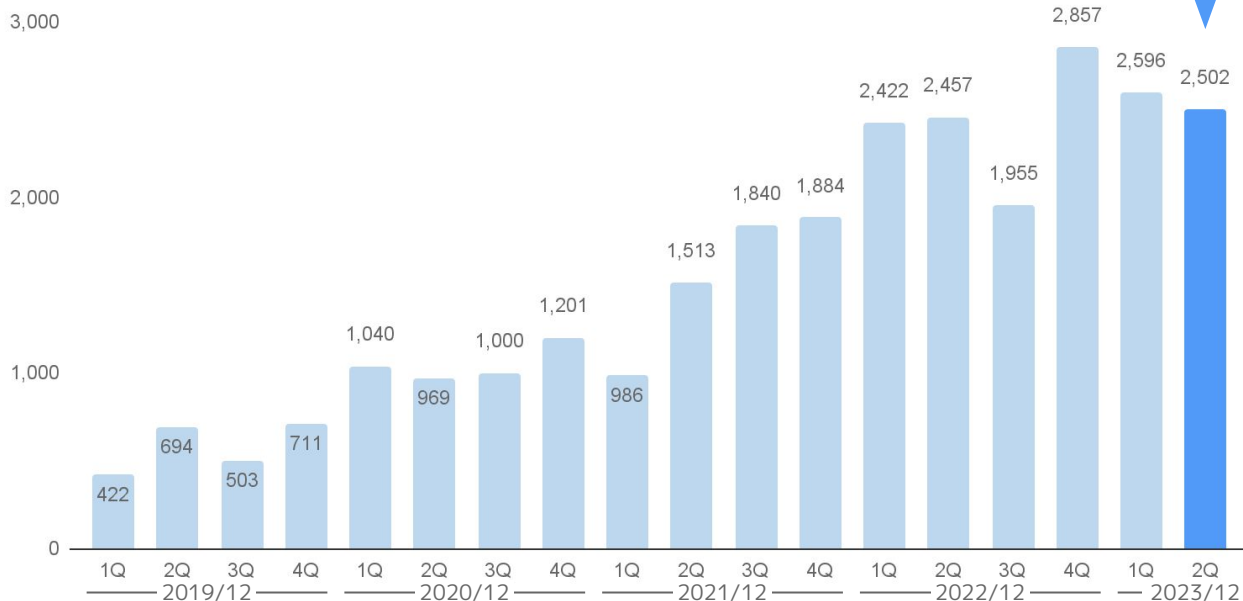
顕在化している要因は顧客数の減少、中でも収益のコアとなる大口顧客の減少です。そこにはコロナ禍を背景とした顧客のマーケットの動向や需要の変化、同じくクリエイターの働き方と組織の変化など、複数の要因が重なっていると考えています。

恒常的な課題と捉え、経営的関与も強めて、事業変革を進めております。

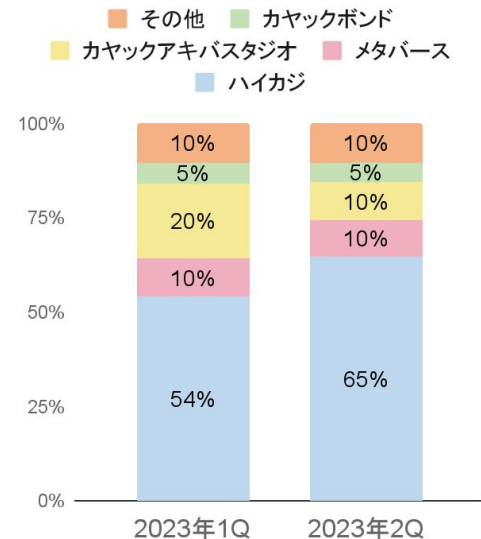
サービス別決算コンテンツ>ゲームエンタメ>四半期売上高推移

2,502百万円（前年同期比+1.8%、直前四半期-3.6%）

(単位：百万円)



ゲームエンタメ
売上高 構成比



サービス別決算コンテンツ>ゲームエンタメ>サービス内ポートフォリオ

H：ハイカジ（H1：ハイカジ、H2：ハイブリッドカジュアルゲーム（下右記参照））

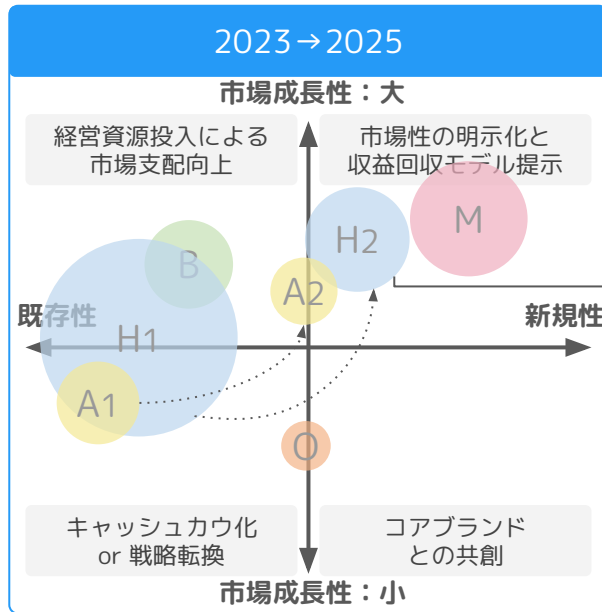
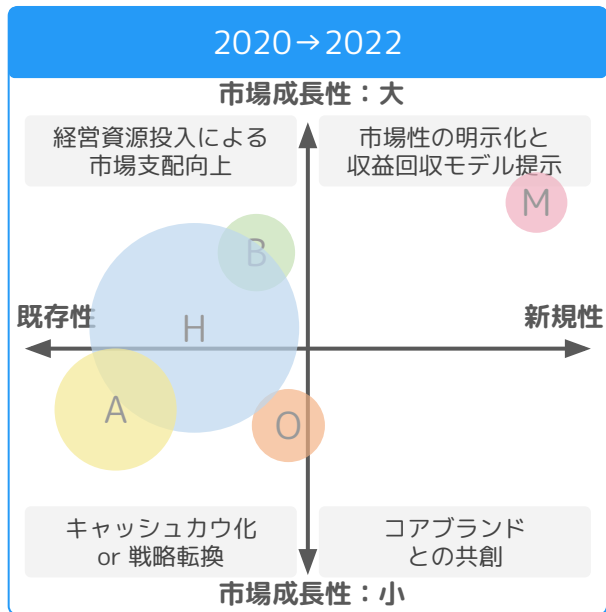
M：メタバース（主にメタバース関連の開発受託）

A：カヤックアキバスタジオ（A1：ゲーム開発受託、A2：デジタルエンタメ関連開発）

B：カヤックボンド（SES クリエイター派遣事業）

O：その他

※バブルサイズはサービスユニット内の売上高シェアをもとに大凡のサイズを調整



■ハイブリッドカジュアル（H2）領域

①概要

- ・ハイカジと近いがより成長（やりこみ）要素を強化したゲーム
- ・少し長く開発（3-4倍）して、より長く遊べる（5倍以上）想定
- ・ハイカジの広告収益に加え、課金収益もあり収益のアップサイドがより強い

②動向

- ・各国のハイカジパブリッシャー参入中（市場規模はまだ明確ではないが、SensorTower社のレポートによると、2022年は約9.7億ドルで前年から+46%の市場成長となっている※）

③当社進捗

- ・ソーシャルゲームも開発していた当社には利がある領域
- ・外部環境の変化に合わせたポートフォリオの拡充と捉えて、ハイカジ関連領域の1つとしての新規投資を進めている

サービス別決算コンテンツ>ゲームエンタメ>ハイカジ当四半期不振の要因

要約

- ・ハイカジ事業の収益上の依存が大きい外部システムの、システムアップデートに伴い、約1ヶ月間広告の単価コントロールが不調になった
- ・一時的に収益性が悪化した但现在は安定。ほぼ回復し、成長基調へ。

前提と経緯

- ・ハイカジは広告でユーザーを連れてきて、広告で収益を上げる収益モデルのため、広告コントロールがビジネス上の要諦
- ・複数のアドネットワーク等を束ね、最も収益規模を大きくして効率が良い広告配信を行うために「メディアエーション」という中枢となる仕組みがある
- ・当社は外部のハイカジの広告運用としてはグローバルでも最もメジャーな米国のメディアエーションシステムを中核に利用している
- ・今回のシステムのアップデートは広告配信AI（機械学習モデル）を強化して、運用負担を大幅に下げながら、規模を拡大する狙い

事象と対応

- ・グローバルなシステムアップデート（2023/5）後、大幅な広告費上昇や利益率減少が観測された
- ・安定化するまでの約1ヶ月、数時間単位でゲームタイトル、国、OSごとに予算縮小等の設定調整を実施。6月にはほぼ収束となり、運用負担も低減。

今後に向けて

- ・他社比較も小規模テストを持続的に行っているが、現時点でも今利用しているシステムが最も収益性が高いため、即時の乗り換えは今回は行わない
- ・その上で、半期に1回以上のペースで他社のシステムの併用と検証を行い、即時対応可能な体制構築と、リスク分散を継続的に進めていく

Q & A

- X

これは、御社以外にも共通した事象ですか？
また、一時的に別システムには乗り換えられなかったのですか？



まず、ハイカジ関連会社は、同じメディアエーションを使っていることが多く、共通の可能性も高いと思います。

また、システムの乗り換えは、設定が甚大なため最低1ヶ月以上かかり、収益安定までは3ヶ月程度想定されます。今回も同時に検討しておりましたが、先に回復の兆候となりました。

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

ハイパー
カジュアル
ゲーム
(ハイカジ)

新作

当四半期は5本の新作リリースが出来ました。
当期目標8本に対し、上半期で7本の開発となりました。

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。

二軍

上記と比べて獲得規模が弱い
ため、収益最大化の方針で、
優先度を下げた縮小運用を
しています。

ソーシャルゲーム

引き続き安定運用を継続
しています。



Posing Cut



Cannon
bowling



Block
Fighter



Block
Gladiator 3D



Titan Shoot



Ball Run
2048



ScaleMan



Number
Master



Draw
Action



Balloon
Crusher



Park Master



Gun Sprint



Eating
Simulator



Drag Fight



Balance Duel



Type Spin



Noodle
Master



Masking
Print



Paint
Dropper



Draw Saber



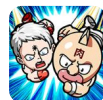
Mannequin
Downhill



Protect It



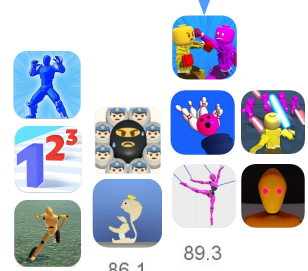
ぼくらの甲子園!
ポケット



キン肉マン
マッスルショット

サービス別決算コンテンツ>ゲームエンタメ>KPI (ハイカジ新作&ダウンロード)

当四半期の合計ダウンロード数：約8,930万件



Q & A

外部環境と内部環境の状況をそれぞれ教えてください。

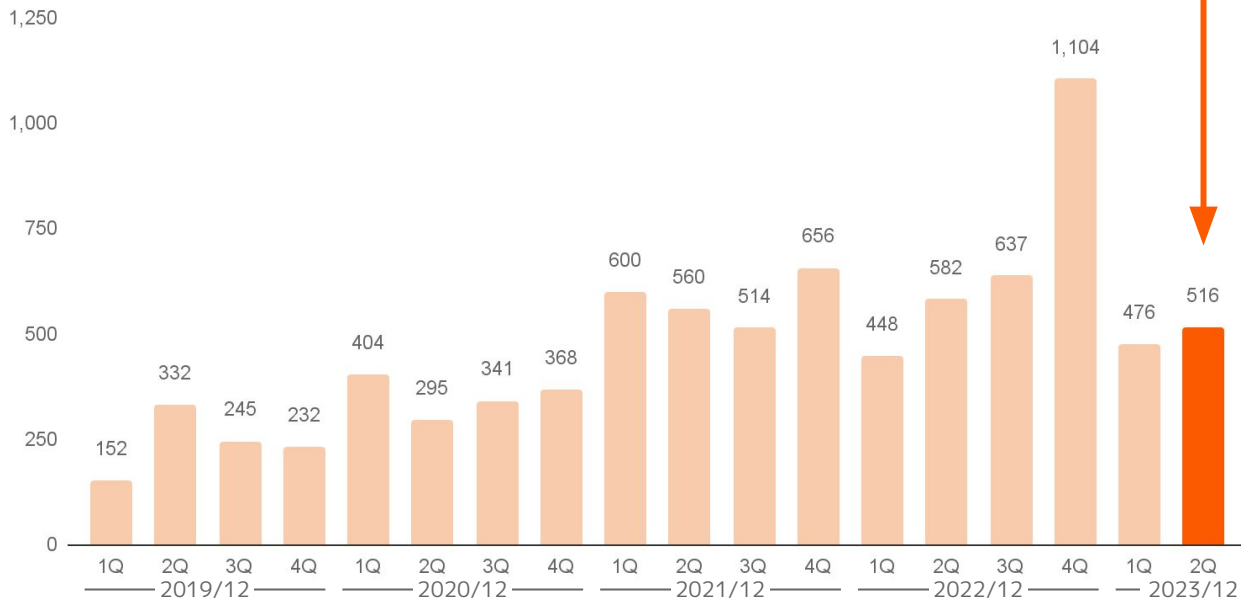
まず外部環境について、広告単価は少し戻りつつある状況です。マクロな広告不況は一旦底をついた様相ですが、先行きの不透明さは依然としてつよいため、楽観視せずに見通しを立てています。内部環境は引き続き好調で、当四半期では過去最高の5本の新作をリリースすることができました。チームも良好で、若手プロデューサーがリーダーシップを発揮しています。



サービス別決算コンテンツ>eスポーツ>四半期売上高推移

516百万円（前年同期比-11.3%、直前四半期比+8.5%）

（単位：百万円）



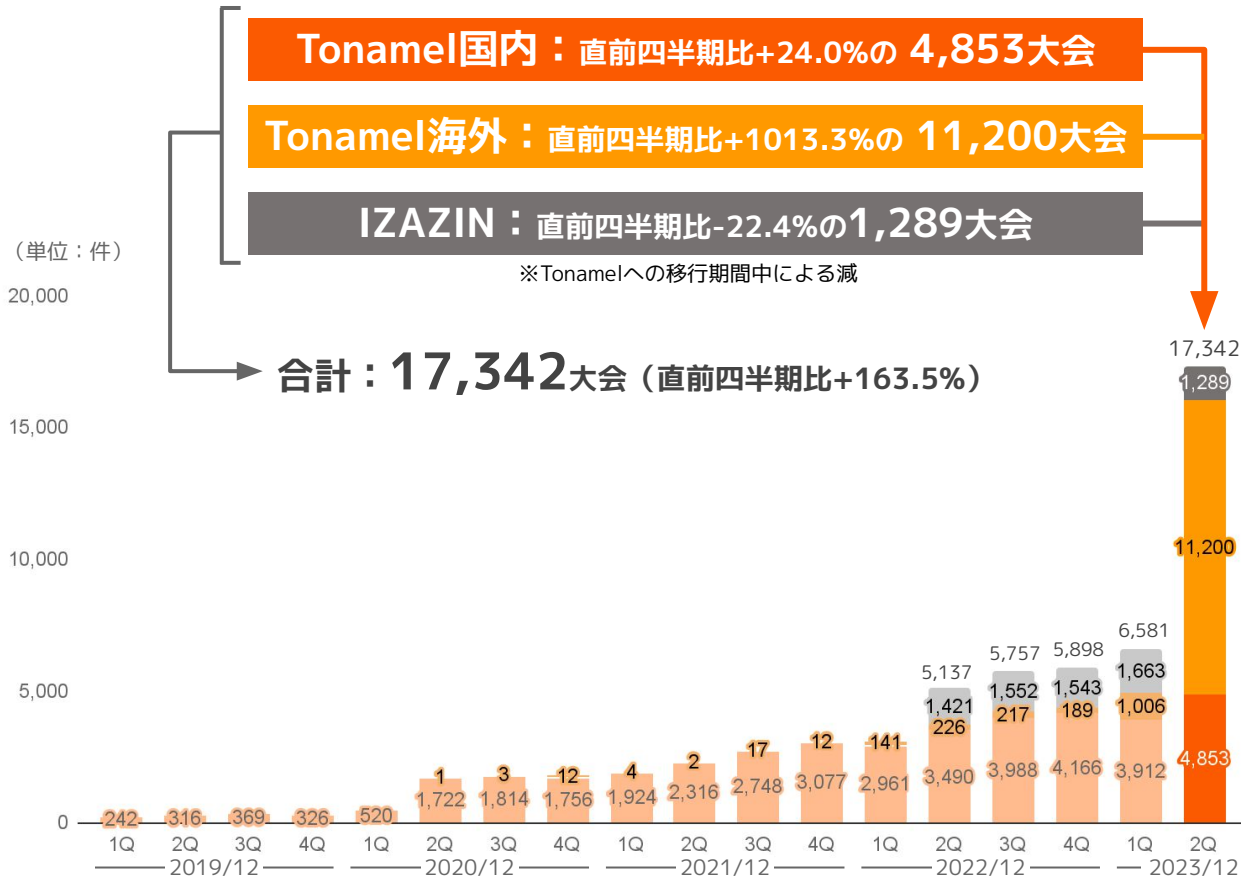
Q & A

サービス内の何か
が不調ですか？



ウェルプレイド・ライゼスト社の大型受託案件の納品時期の影響が、当サービスの売上増減の主な要因です。
eスポーツ大会が夏や冬に多いこともあり、下期偏重の予算ではありますが、進捗としても遅れ気味となっており、現在営業活動を強化しております。

サービス別決算コンテンツ>eスポーツ>KPI (Tonamel大会数)



Q & A

海外の大会数の大幅拡大の理由は？

昨年M&AのPapillon社が5月に合併となり、本格的に東南アジアを中心とした海外市場にフォーカスをすすめているためです。あらためて、市場の大きさ、伸びしろを実感しており、今後のビジネスの可能性を感じています。本格的なマネタイズは来年以降に想定しています。

※海外と日本の大会の区分は適時的に反映、※IZAZINは2023年6月末をもってサービスを終了し、Tonamelへ統合。

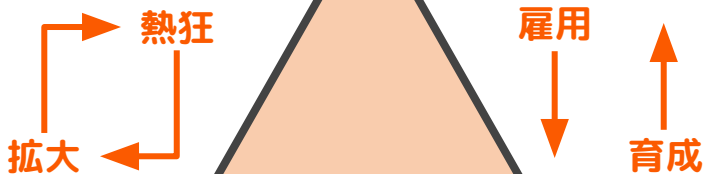
サービス別決算コンテンツ>eスポーツ>事業構想

eスポーツの文化・エコシステムをつくることで、eスポーツ市場（ビジネス）を拡大させていく。

<熱狂するコンテンツ（イベント・ヒト など）をつくる>

WAZT

ウェルプレイド・ライゼスト（株）
「eスポーツの総合商社」
大型のゲーム大会の制作を中心として
eスポーツ関連クリエイターの支援や
新たなeスポーツ興行開発などを行う



大会運営プラットフォーム

カードゲーム
領域で連携
(今期統合)

海外（東南アジア）
領域で連携
(今期統合)

GEMUTORE
ゲーム家庭教師
(オンライン)

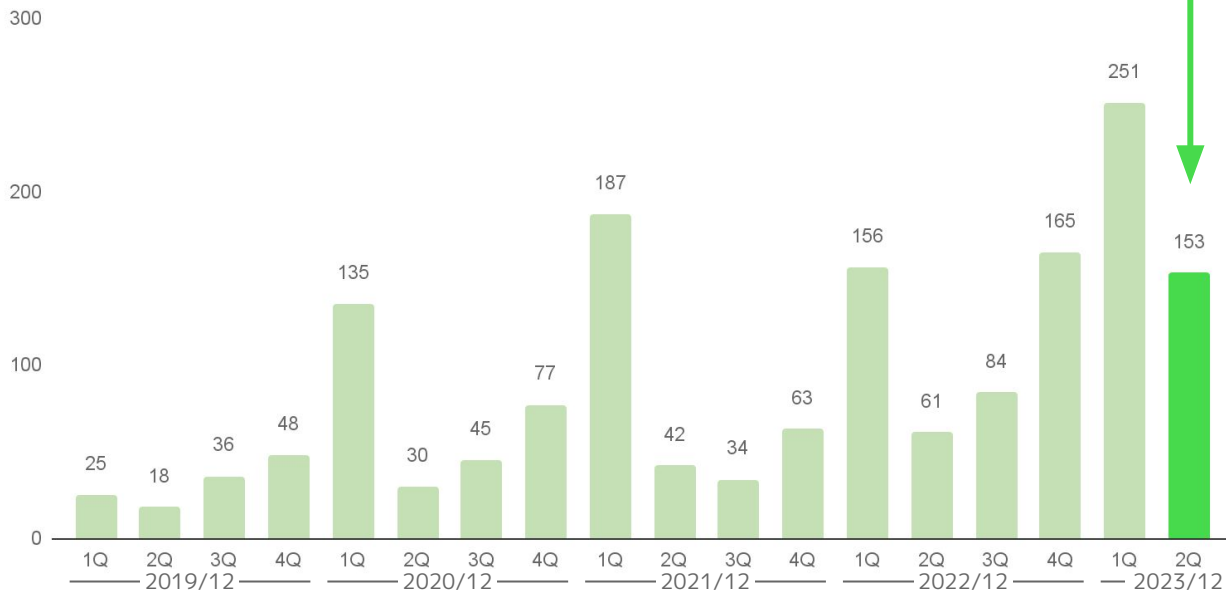
eSP
eスポーツ教室

ゲーム大会の開催を文化に <市場基盤の拡大> ゲームを習うことを文化に

サービス別決算コンテンツ > ちいき資本主義 > 四半期売上高推移

153百万円 (前年同期比+147.6%、直前四半期比-38.9%)

(単位：百万円)



Q & A

当四半期の成長の理由は？

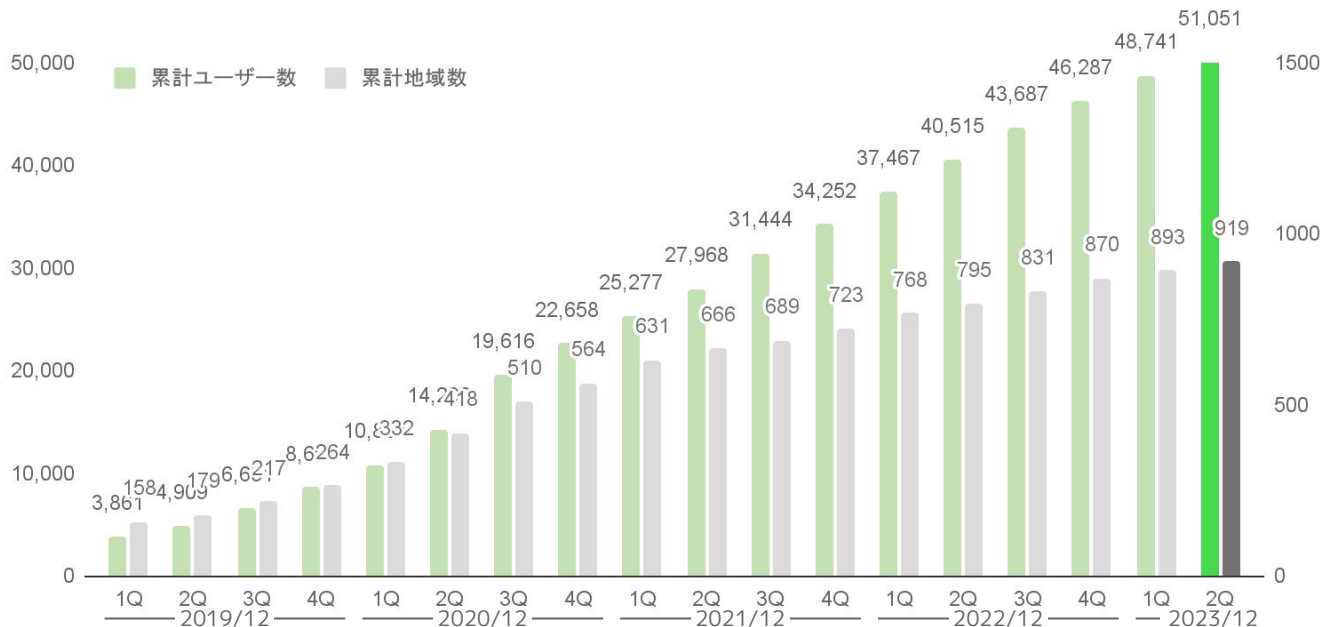


引き続き、大型案件とその新収益認識基準の適用によるものや、昨年下半年にM&Aしたネイティブ社(今年5月に合併)の案件によるものとなります。

サービス別決算コンテンツ>ちいき資本主義>KPI (SMOUT)

SMOUTユーザー数：51,051 (直前四半期から+2,310)

SMOUT導入地域数：919 地域 (直前四半期から+26)



Q & A

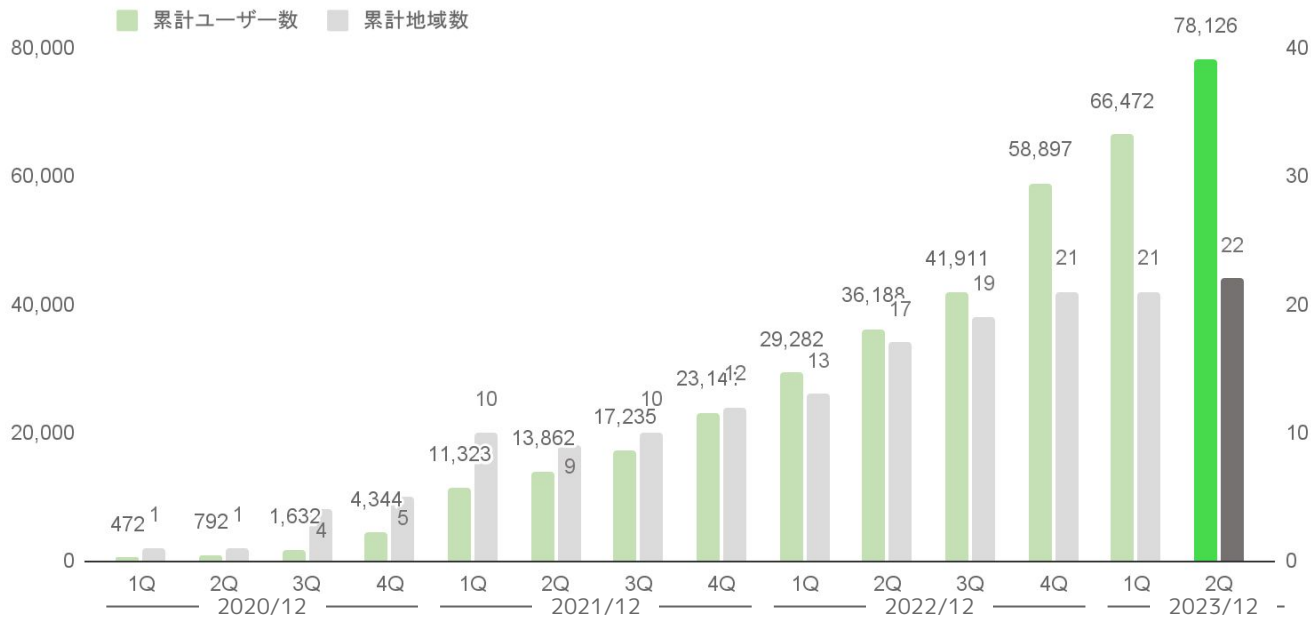
地域数は頭打ちなのではないでしょうか？

市場の上限である日本全国の自治体数約1,700のうち、移住や関係人口に注力している自治体数は約1,100と言われており、その約80%の導入まで伸ばしています。移住や関係人口に関わるプラットフォームとしては国内最大級で、ユーザー数の成長を大きく伸ばすのが今後の要諦になっています。

サービス別決算コンテンツ>ちいき資本主義>KPI (まちのコイン)

まちのコインユーザー数：78,126 (直前四半期から+11,654)

まちのコイン導入地域数：22地域 (直前四半期から+1)



Q & A

今回のユーザー数の増加要因は？

この四半期に開始した相模原の良好な立ち上がりに加えて、渋谷区も順調に成長しています。

サービス別決算コンテンツ>ちいき資本主義>事業構想

地方創生事業を5階層に整理。下層2段は基礎となる考え方や活動、上層3段が収益要素。
ちいき資本主義サービスはプラットフォームサービス(3層目)と関連受託事業が主な対象。

地域投資 (不動産、事業投資、金融投資)



まちづくりコンテンツ受託・運営



活性化プラットフォーム・メディア



地域密着型コミュニティ



地域資本主義

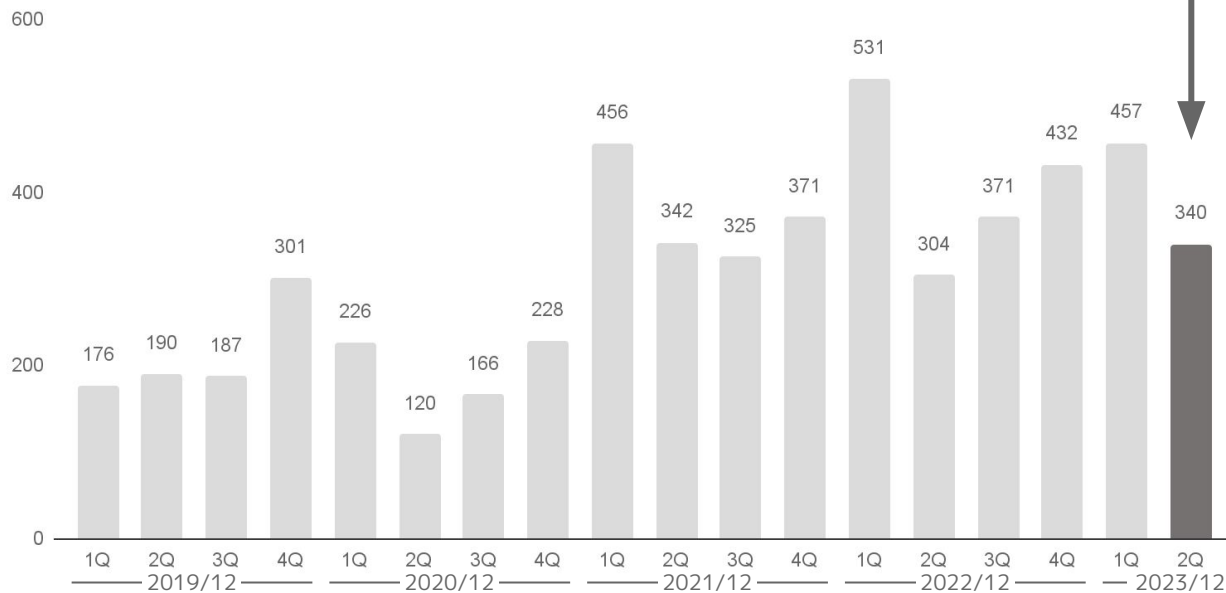


ちいき資本主義
サービス主領域

サービス別決算コンテンツ>その他>四半期売上高推移

340百万円（前年同期比+11.6%、直前四半期比-25.5%）

(単位:百万円)



Q & A

例年1Qと4Qが大きいのは季節要因ですか？



冠婚葬祭などを含むライフスタイル系の事業が多い「その他」ですが、不動産業である鎌倉R不動産社による季節要因が影響しています。

<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

全体推移や財務諸表 など

#3-2

サービス別のご紹介

#3-3

▶ **SDGs**に関する取り組み

#3-4

面白法人カヤックについて

#3-3

SDGsに関わる取り組みについて

SDGsに関わる取り組みは、面白法人カヤックWEBサイトの上部メニューから「About」タブ内の「[SDGsの取り組み](#)」にて記載。



Home → About → SDGsの取り組み

SDGsの取り組み



従来の資本主義の指標だけでは測りきれない、地域ならではの豊かな自然やコミュニティを資本と捉えて、持続可能な成長を実現する。2002年から鎌倉に本社を置くカヤックでは、そんな「地域資本主義」の考え方を提唱しています。職住近接、地域密着型のコミュニティ、自然との共生。まちに溶け込み、地域と共存する会社を目指すカヤックのSDGsの取り組みです。

- 会社概要
- 地図
- グループ会社
- 沿革
- 制度・行事
- SDGsの取り組み

- グループ会社
- 沿革
- 制度・行事

SDGsに関わる取り組みについて > 地域資本主義について

従来の資本主義の指標だけでは測りきれない、地域ならではの豊かな自然やコミュニティを資本と捉え持続可能な成長を実現する。2002年から鎌倉に本社を置くカヤックでは、そんな「地域資本主義」の考え方を提唱しています。職住近接、地域密着型のコミュニティ、自然との共生。まちに溶け込み、地域と共存する会社を目指す面白法人カヤックのSDGsの取り組みです。



<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

全体推移や財務諸表 など

#3-2

サービス別のご紹介

#3-3

SDGsに関わる取り組み

#3-4

▶ 面白法人カヤックについて

#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9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15社、連結社員約600名 ※2

「ウェルプレイド・ライゼスト」「eSP」「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」「カヤックポラリス」「カヤックbond」「ゲムトレ」「SANKO」「サンネット」

「プラコレ」「マンガデザイナーズラボ」「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・ライゼストが東証グロース市場に上場。引き続きグループでの成長を推進。

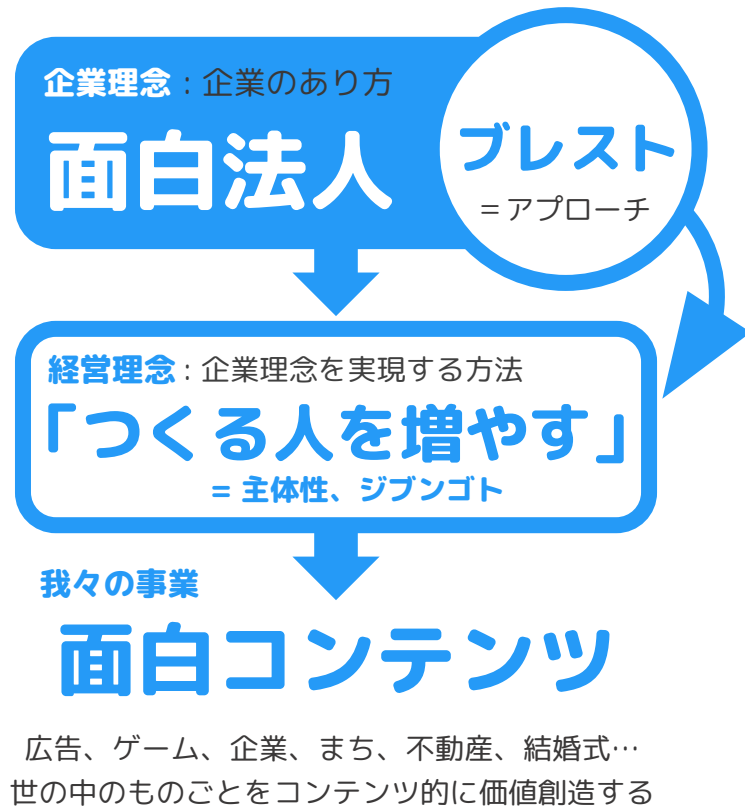
面白法人カヤックについて > 企業理念と経営理念

当社は**つくる人を増やす**という経営理念を掲げています。

つくる人はクリエイターという直接的な解釈もありますが、我々は作り手になるということを技術習得によるものではなく、ものごとに対する意識であると考え、より広義に**主体的な人**と捉えています。多くの人々が主体性を持ち、**つくる人**になることで、コンテンツ制作やサービス開発はもちろん、まちづくりや社会のしくみまで、世の中にジブンゴトとして関わるができるようになるはずです。

この原点は、我々が企業のあり方として掲げる「面白法人」という言葉にあります。まず第一に世の中を面白がる企業であり、人でありたい。そのあり方、実現方法を経営方針として表現したものが、**つくる人を増やす**という言葉です。

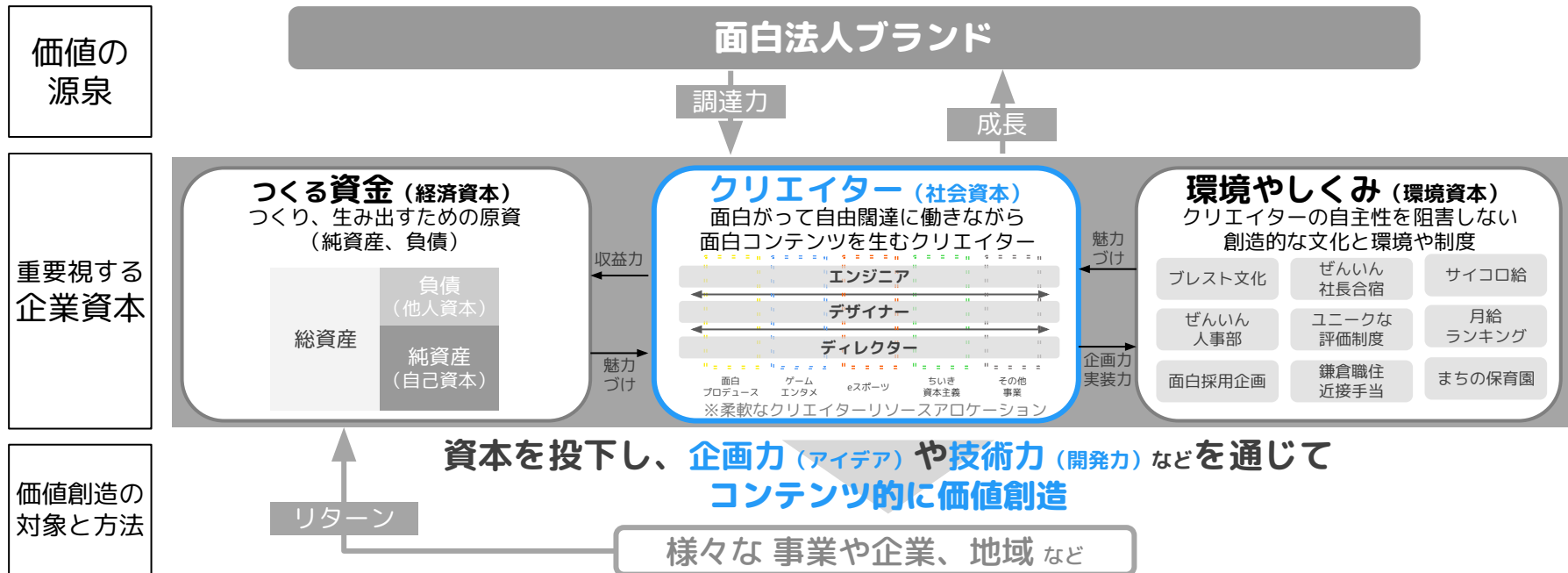
つくる人を増やすことで、世の中をもっと主体的に面白く。当たり前のように与えられたと考えるルールまで、つくる側にたつ。それこそが我々が考える企業としてのあり方です。



面白法人カヤックについて > 経営モデル

※当社の様々な事業に展開できる企業資本と価値創造、競争力の構造を下記のモデル図で捉えて、経営的に推進しています。

- ① **企画力**や**技術力**を発揮し、価値創造を行う**クリエイター人財**が競争優位を生む最重要な企業資本
- ② それらの各資本の調達力（採用力など）を高める**面白法人ブランド**が企業価値と競争力の源泉
- ③ **コンテンツ的な価値創造**は趣向的で面白く、知った人の印象に深く残り、ブランドのバリューも高める



<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。

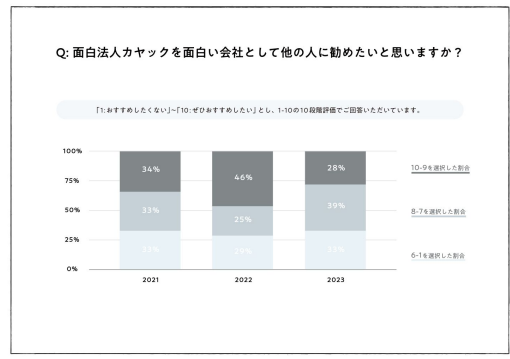
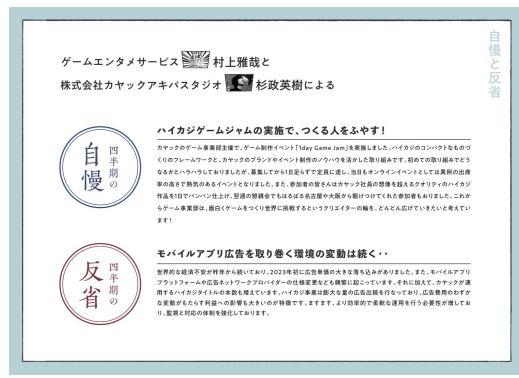
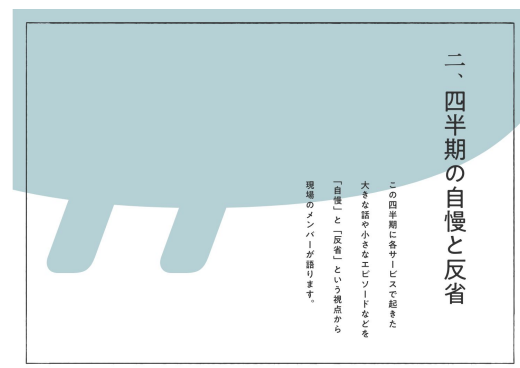
#3 決算コンテンツ

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。

#4

▶ #4 おまけ

おまけ短信：決算開示と併せ、当四半期についても「おまけ短信」を発行。



Q & A

おまけ短信とは何ですか？

売上高などの数字だけでは見えない面白法人をご紹介する、四半期に一度発行のIRコンテンツです。

今回の「読み所」は？

恒例の株主360度フィードバックの結果を掲載しました。

本資料の構成について：今年度、本決算説明資料をアップデートしました。
読みやすい、読みたくなる資料を目指しています。

想定している主な投資家ニーズ

#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

#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

#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

#4. おまけ ・ 面白法人愛溢れる方々

Q & A

資料アップデートの理由と意図は？



事業構成が多岐に渡るため、丁寧にすると資料が冗長になり、読みにくいという反応もいただきました。
皆さまの声の中で、投資家の方々によって読みたい要素が違うことを再認識し、3 (+1) のニーズに合わせた構成に整理を行い、デザインも刷新をしてみました。
今後も、決算資料やIR活動に関するご要望など、当社お問い合わせページでお待ちしております。

決算説明会資料バージョンアップ履歴：わかりやすく読みやすい資料にするための工夫の歴史

■1stバージョン ※サンプル

(2014/12期 4Q – 2017/12期 2Q)

- 面白法人らしい決算説明会資料を意識した上場時のバージョン。
- 必要な情報は記載の上で、漫画的 (←) な装飾などをほどこし、見ていて楽しい資料を目指した。



■3rdバージョン ※サンプル

(2020/12期 4Q – 2022/12期 4Q)

- デザイン／構成を全体に刷新
- 様々な工夫を試行錯誤。例えば右Q&A枠 (→) を追加し、ありそうな疑問点を事前に記載。
- ギャル決算資料に行き着くも、あえなくボツに… →



2016/12期

2018/12期

2020/12期

2022/12期

2015/12期

2017/12期

2019/12期

2021/12期

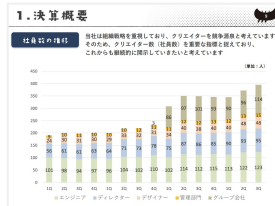
2023/12期



■2ndバージョン ※サンプル

(2017/12期 3Q – 2020/12期 3Q)

- 経営指標などの要素を追加し、事業と組織の両面で経営進捗を追えるように。
- サービス領域が5つに拡大。
- コロナ禍の2020年はNO密仕様ロゴに表紙をアップデート →



■4thバージョン ※本資料

(2023/12期 1Q –)



面白プロデュース：ヒットコンテンツ年表（※KPIとしては期末決算にて更新）



Q & A

-

選定基準は何になるのでしょうか？



SNS等でバズが起きたような、世の中ごととして話題となったコンテンツや、技術や表現上の新しい挑戦によって、広告賞などの業界内での評価をいただいたものを中心に選定しております。

必ずしも収益性と直結していませんが、ヒットコンテンツが面白法人ブランドをかたちづくる重要な要因であり、企業価値の源泉です。上場後も、年3本ペースを維持していると自負しております。

想定Q&A-1

今回の利益率低下は一過性と考えて良いですか？



本資料P4に記載の通り、一部の受託系事業においては、下半期にも若干余波が残っているものもございしますが、収益上の中核事業であるハイカジを中心に、当社としてはおおむね回復傾向に入っていると考えられる状況です。
各種市場環境を注視しながら、引き続き成長目線での事業運営を進めたいと考えています。

ウェルプレイド・ライゼストの調子はいかがですか？



そもそも下半期に需要が大きい事業であり、大型案件の納品時期による増減もありますが、上半期としての進捗は若干遅れ気味で、案件の獲得に向けた営業活動を進めています。
eスポーツサービス全体として、大会運営プラットフォームや教育事業なども成長を続けており、これらサービス内での連携も強めながら、引き続きeスポーツ市場（ビジネス）の拡大も推進して参ります。

MSワラント行使や株式売却など資本政策はどのように考えていますか？



資本政策については資金ニーズと資金使途、グループの財政状態、事業環境、時価総額（株価）等を統合的に判断し、決定しております。
当期も、ステークホルダーの皆様の利益に資するよう、企業価値向上に対する総合的な判断を適時行って、資金調達を進めたいと考えています。

M&Aを重視する理由と、今後注力する領域は？



まず、連結と単体を比較しても、営業利益でプラスとなっていますので（のれん償却を行った上でも）、M&Aが成長要因の1つと考えます。
注力は引き続き主に以下3領域をテーマと考えています。
①eスポーツ領域のリーディング企業として全方位的に注力
②市場期待も大きいメタバースをはじめとした新規的なエンタメ領域やIPビジネスの推進
③中長期的な地方創生領域の強化

想定Q&A-2

発足したCVC、投資事業部の進捗はいかがですか？



6月のプレスリリース（当資料P11ご参照）以降、既に数十社以上の問い合わせがあり、多くの案件を検討している段階です。もともと当社は「面白法人」のブランド知名度や信頼性を活かして、仲介会社を通さずに直接的な紹介で投資やM&Aの案件を得ていましたが、その動きをさらに加速させ、より効率的に成長機会を得ていく手応えを感じています。

ハイカジの今後の事業成長はどう見えていますか？



まず外部環境については①システム面の 이슈からはほぼ回復傾向、②マクロな広告不況の底打ち感（まだ不透明だが）、③引き続き新興国のスマホ普及に合わせた順調な市場成長ベースで、半年前からは上向きな見立てです。その上で内部環境は①新作5本リリースとチーム好調、②ハイブリッドカジュアルなど新規領域への事業拡張推進と足元も将来的にも前向きな状況と考えています。

サービス別の利益の開示は行わないのですか？



現在我々は、ゲームや面白プロデュース事業も全部一つの面白コンテンツ事業として捉えています。その理由として事業成長に応じて迅速に人事異動などを機動的に行っていきたいという考えがあるので、現状はこの方針をとっています。ただ、子会社であるウェルブレイド・ライゼスト社が昨年上場して開示されたように、今後必要なタイミングで開示されていく流れになると思います。

昨年発表されたカインズ社との取り組み状況は？



先日当社ニュースも記載させていただきましたが、カインズ社内に「面白事業部」を発足させ、当社の執行役員を部長としたカヤックとカインズ社の混合チームにて、新しいかたちのコンテンツや事業の開発を進めています。

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。