



面白法人 カヤック

2024年12月期 第2四半期 決算説明会資料

2024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>



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：**中島 みき**
- ・ 役職：**ちいき資本主義サービス担当 執行役員**
- ・ 得意分野：**#地方創生 #SMOUT #まちのコイン
#自治体営業 #移住・二拠点 #猫**

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



当期業績について (1/2) 概要

※特にご覧いただきたいスライド

当四半期の業績は売上高37.9億円、営業利益-1.1億円となりました。
 期初より当期は戦略的に「かがむ」1年と設定、業績予想も営業利益率5%と低水準にて発表しました。その背景として、ここ数年の収益の柱であるハイパーカジュアルゲーム領域（以下ハイカジ）の成長性が徐々に弱まりつつある中で、次の成長事業の獲得を経営課題と捉え、ハイカジやソーシャルゲームの延長線上で、市況的な可能性も大きいハイブリッドカジュアルゲーム領域（以下ブリカジ）などへの投資を進める旨をお伝えしました。
 そうした中で、当四半期の業績は四半期ベースで約5年ぶりの営業損失となりました。この利益率の低下の要因につきまして、期初想定内の課題／想定外の課題、一時的な課題／恒常的な課題など、それぞれ整理をして将来に向けた対応を進めています。とりわけ、ハイカジ事業において市況の広告単価が4-5月に想定以上に下落した事象が特に大きな要因にはなりますが、期初よりこの上半期を低水準の計画をしていた背景や分析と対策など、影響要素の全体像をご確認いただくべきと考え、次項にて大きな要素について整理させていただきます。
 なお、業績予想につきましては、まだ達成が可能な範囲と考えておりますが、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。

2024年12月期業績予想
連結業績予想

	2023年12月 (実績)	2024年12月 (予想)	増減率 (%)
売上高 (百万円)	17,467	20,000	+14.5
営業利益 (百万円)	1,021	1,000	-2.1
経常利益 (百万円)	1,038	900	-13.3
親会社株主に帰属する 当期純利益 (百万円)	511	500	-2.2
年間配当金 (円 銭)	3.90	3.90	-
EBITDA (百万円)	1,374	1,450	+5.5

投資を進めて、
戦略的に「かがむ」

- ・2020年12月期よりゲームエンタメサービス、特にハイパーカジュアルゲーム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大きな経営的課題
- ・中長期的な成長のために内部的にも市況的にも身のあるハイブリッドカジュアルゲーム領域をはじめとした投資を進める1年に
- ・その上で、トップラインの成長は拡大
- ・大きな考え方は当資料の「#5 中期的なグループ成長方針」にて記載

決算コンテンツ
サービスの売上高予想：既存の事業領域に加え、M&A等も各サービスで強化する
(一部サービスでグループ会社の構成を変更 (注))

サービス ユニット名	面白カマック内事業部門	グループ会社	当期売上高	2024年12月期予想 (前期比成長率/売上高構成比)
面白プロデュース	面白プロデュース事業部	売SANKO (注)	22.9億円	24.0億円 (+4.8%/12.0%)
ゲームエンタメ	ゲーム事業部 メタバース専門部隊	面白カマックアキバスタジオ、 面白カマックポンド、 面白カマックポラリス	105.6億円	114.0億円 (+7.9%/57.0%)
eスポーツ	ゲームコミュニティ事業部	GLOE株、街En-zin、 売GUMトリス、売eSP	26.2億円	32.0億円 (+21.8%/16.0%)
ちいき資本主義	ちいき資本主義事業部	-	7.7億円	14.0億円 (+80.2%/7.0%)
その他	その他サービス事業部 (新規事業開発、不動産投資、戦略投資など)	鎌倉R不動産株、売鎌倉自 宅持株社、売カマックセ ロ、売ネット株、売プラ コレ、売八女売	12.1億円	16.0億円 (+32.6%/8.0%)

※上画像は2024年2月発表の、2023年12月期通期決算説明会資料より、2024年12月期の業績予想について

当期業績について（2/2） 主たる要因と対策

※特にご覧いただきたいスライド

	課題概要	課題分類 (①想定/②時間軸)	計画 乖離	状況判断と対応状況
1	市況の影響による ハイカジ事業の 広告単価の悪化	①広告の単価が変動性（ボラ ティリティ）自体は想定内だが、 その振れ幅が想定以上 ②この下振れ自体は4-5月の 一時的傾向だったが、今後も 上下が大きくなる認識	特 大	<ul style="list-style-type: none"> 市況において、ブリカジの台頭などを背景として広告の単価の 変動性（幅）が大きくなっており、この傾向が続くことを再度想定 （※ブリカジは広告外の収益でLTVが大きくなるため、ユーザー獲得単価 （CPI）を高く設定することが可能となり、広告市況全体の変動が拡大傾向） ハイカジの収益ボラティリティを前提としたポートフォリオの 整理とブリカジ領域の投資の推進（下記の通り）
2	次なる成長事業 の獲得の必要性 （特にブリカジ）	①期初より想定 （前項の通り） ②恒常的課題として取組中	大	<ul style="list-style-type: none"> ブリカジや新規M&Aなどの新しい収益の芽への投資を推進して いる。ブリカジは国内ではまだ実績がほぼないが、海外では強い 収益が生まれている新規領域で、大きな市場期待がある 上半期ブリカジの新作1本だが、ヒットに至らず。 （まだ情報が少ない本領域の独自ナレッジを得る機会にはなっている） 当期の目標となる残り2本の新作リリースに向けて開発テスト複数 進行中。投資継続の可否を当期内で判断の予定だが苦戦中
3	ゲームエンタメ サービスでの 受託事業成長性	<ul style="list-style-type: none"> 大型案件完了による収益減 は昨年より想定の上で計画 中型の案件広がり大型案 件の営業は順調に進捗 	極 小	<ul style="list-style-type: none"> カヤックbond社中心にDXなども射程とした中小案件の獲得が 盛況 カヤックアキバスタジオでは大型案件の営業が進行しており、 下半期に複数の成否が出る予定 メタバース専門部隊では引き続き大型案件進行に加えて、AIな どの新規デジタル領域での案件も獲得

エグゼクティブサマリー

1. 減収減益、約5年ぶりの四半期営業損失

- ・売上高 37.9億円（前年同期比-2.6%、直前四半期比-3.0%）
- ・営業利益 -1.1億円（営業利益率-2.9%）
- ・特にハイカジの外部環境として、広告市況の難化が大きく影響

2. ハイカジでは新作を2本リリース。次四半期に収益化の想定

- ・当四半期は特に4-5月が広告市況の影響で収益が伸び悩み
- ・ブリカジはリリース直前タイトルが数本あるものの、当四半期はリリースに至らず。第1四半期にリリース済みのタイトルは苦戦中だが、その結果を開発やテストにフィードバックして精度を高めている

3. 期初予想に対しては売上高進捗38.5%、営業利益進捗5.1%

- ・期初予想は売上高200億円（進捗率38.5%）、営業利益10億円（進捗率5.1%）、経常利益9億円（進捗率13.5%）、親会社株主に帰属する当期純利益5億円（進捗率4.8%）
- ・期初にお伝えの通り、特に利益は達成の難易度がより高くなっている状況だが、下期偏重の予算のため、まだ達成可能な範囲内である想定。前述の通り業績予想の修正可能性がより高まった場合には、すぐにIRリリースを行う

主要数値

四半期 連結売上高 / 前年同期成長率

3,792百万円 / -2.6%

- ・特に広告市況の影響でハイカジが伸び悩み (p.3-4ご参照の通り)

四半期 営業利益 / 営業利益率

-111百万円 / -2.9%

- ・前四半期に「予算上2Qは当四半期より数字が弱まる想定」とこちらに記載していた通りだが、ハイカジの外部環境などにより、想定以上の収益性低下となった (p.3-4ご参照の通り)

クリエイター数 / クリエイター比率^(※1) / 連結社員数

370人 / 92.5% / 585人

- ・クリエイターは当社の重要経営資本 (クリエイター比率90%が指標)
- ・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^(※2) / うち連結社数 / 当期累計M&A数

19社 / 17社 / 2件^(※3)

- ・【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

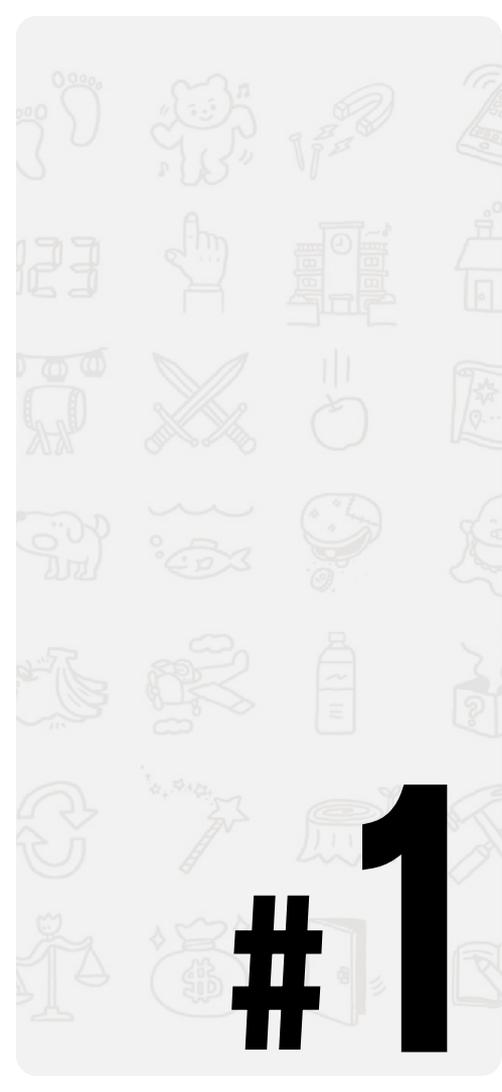
主に四半期ベースでの経営の推移をお伝えするとともに、業績予想に対する進捗など、財務関連の情報を網羅的にご説明します。

#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。

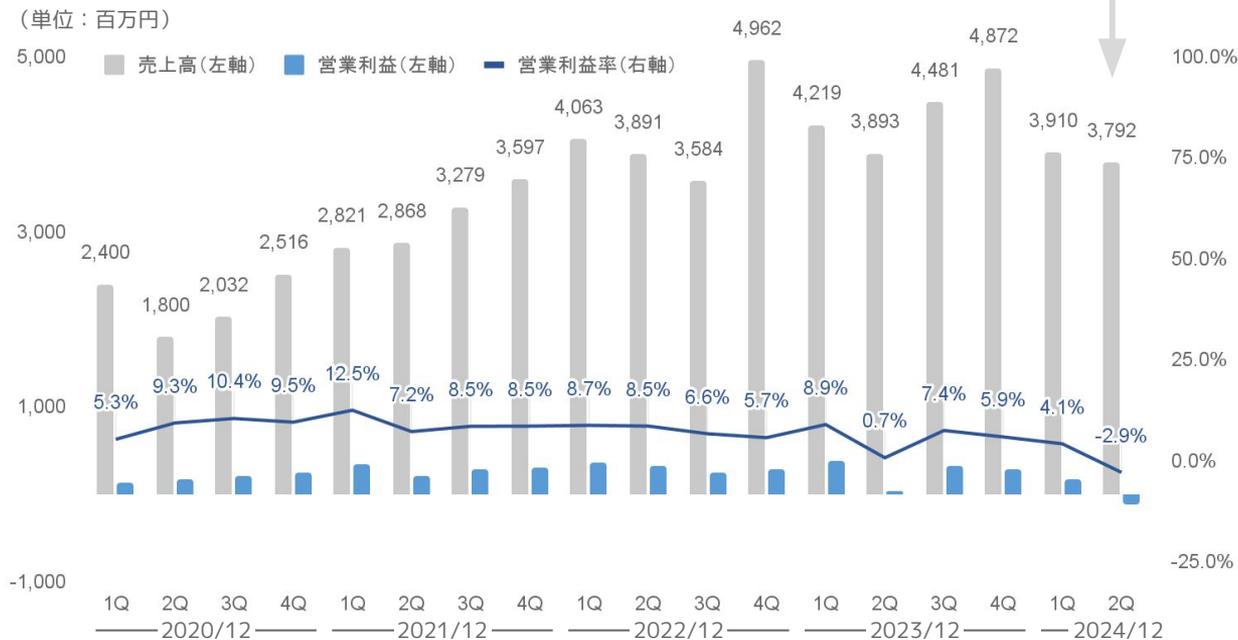


#1

四半期連結業績推移

売上高 3,792百万円 (前年同期比-2.6%、直前四半期比-3.0%)

営業利益 -111百万円 (前年同期比-%、直前四半期比-%)



約5年ぶりの 四半期営業損失

- ・ハイカジの外部環境、特に広告市況のボラティリティの影響を受けている
- ・ブリカジをはじめとする次の収益事業の確立を急ぐ

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 : 3,792百万円 (-2.6% / -3.0%) 営業利益 : -111百万円 (-% / -%)	20,000百万円 / 38.5% 1,000百万円 / 5.1%	・当初予想より低収益を計画していた四半期だったが、p.3-4記載の通り、市況の変化が想定より大きく、約5年ぶりの四半期営業損失となった
面白プロデュース	売上高 : 542百万円 (+16.3% / +18.1%)	2,400百万円 / 41.8%	・引き続き構造改革を進行中
ゲームエンタメ	売上高 : 2,207百万円 (-11.8% / +0.3%)	11,400百万円 / 38.7%	・ハイカジの外部環境である広告市況のボラティリティが想定より大きくはたらき、昨年同期比でも収益性が弱まった(詳細はp.3-4記載)
eスポーツ	売上高 : 557百万円 (+7.9% / -18.4%)	3,200百万円 / 38.8%	・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 : 159百万円 (+3.9% / -49.9%)	1,400百万円 / 34.1%	・例年季節要因で第1四半期に売上が集中 (※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 : 316百万円 (+28.2% / +31.9%)	1,600百万円 / 35.8%	・前四半期にM&Aした英治出版が当四半期より収益に貢献

主要数値の四半期推移

(単位：百万円)

	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	2024年 2Q
連結業績												
売上高	3,279	3,597	4,063	3,891	3,584	4,962	4,219	3,893	4,481	4,872	3,910	3,792
売上高前年同期成長率	+61.4%	+43.0%	+44.1%	+35.7%	+9.3%	+37.9%	+3.8%	+0.1%	+25.1%	-1.8%	-7.3%	-2.6%
営業利益	278	306	354	331	238	281	376	27	333	285	162	▲111
営業利益率	8.5%	8.5%	8.7%	8.5%	6.6%	5.7%	8.9%	0.7%	7.4%	5.8%	4.1%	-2.9%
FCF(半期ごと)		32		572		285		666		102		▲623
サービス別 売上高												
面白プロデュース	650	753	724	555	642	565	557	466	584	682	459	542
ゲームエンタメ	1,840	1,884	2,422	2,457	1,955	2,857	2,596	2,502	2,676	2,788	2,201	2,207
うち カジュアルゲーム事業	999	1,058	1,245	1,297	1,075	1,565	1,401	1,619	1,664	1,951	1,478	1,587
eスポーツ	514	656	448	582	637	1,104	476	516	782	851	683	557
ちいき資本主義	34	63	156	61	84	165	251	153	158	214	318	159
その他	238	238	310	234	264	269	337	254	280	335	247	325
主要KPI												
全社KPI クリエイター数:人	350	346	342	359	364	372	374	380	379	373	375	370
主事業KPI ハイカジダウンロード数:百万 DL	60.9	57.0	71.2	56.4	56.0	83.5	86.1	89.3	80.2	92.4	80.1	69.6

<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

今夏、北海道上陸！「うんこミュージアム札幌」開催決定！（5月発表）

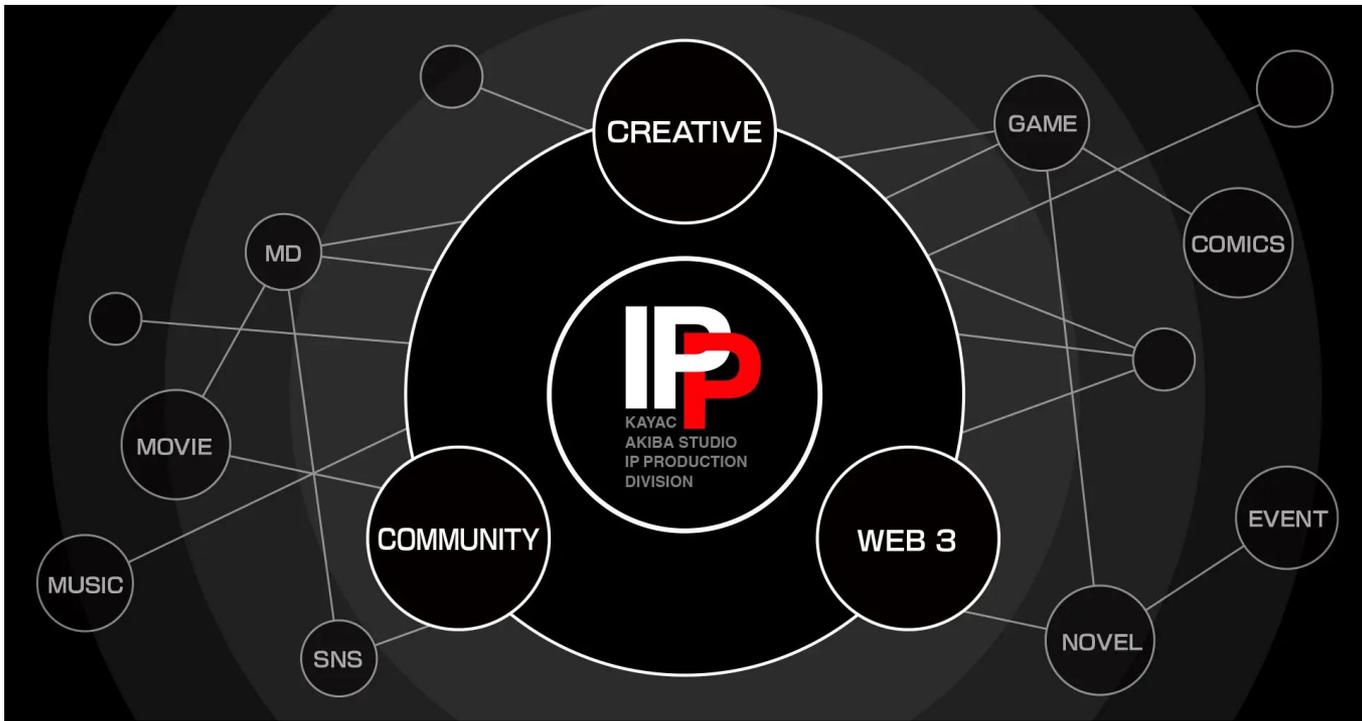


Q & A

引き続き人気なの
でしょうか？

中国やオーストラリアなどの海外を含めて、今回で10箇所目の開催になります。全国での累計来場者数150万人突破しており、今回の札幌も7月19日～9月29日の期間限定のオープンながら、足元で大盛況となっています。

面白法人グループ、IP創出ビジネスに本格参入「IPプロデュース事業部」を新設 (5月発表)



Q & A

これは何をやる事業なのですか？



当社グループのこれまでのアセットを活かして、IP（知的財産）の創出からコンテンツ開発、ファンコミュニティの形成、ライセンスアウトまでをワンストップで行う事業です。特に当社がこれまで行ってきた、ゲームやマンガ、アニメ、メタバース、NFTなどに関わる実績、コミュニティ運営の知見を活かしながら、グローバルに価値をつくる、高収益な事業モデルの実現を目指します。

渋谷区がまるごと会場に！地域コミュニティ活性化イベント

「渋谷おとなりサンデー」6/2（日）開催。地元90団体以上が参加（5月発表）



Q & A

カヤックは何をしているのですか？



主に企画と運営事務局を担当しました。当社のプレストなどを取り入れた、参加団体同士をつなげる交流会の開催や、自社で開発したコミュニティコインアプリ「まちのコイン・ハチポ」のデジタルスタンプラリー機能を取り入れるなど、参加者が楽しみながらたくさんのイベントを体験し、多くの人と交流できるようにプロデュースしました。

主要トピックス

アキバスタジオが『フォートナイト』にUnreal Editor for Fortnite (UEFN) を活用したチームバトルゲーム『Dragon Killer』を公開 (6月発表)



Q & A

もう少し詳細を教えてください。



全世界で4億人以上の登録アカウントを持つ『フォートナイト』上でゲームなどを直接公開するためのアプリケーションがUEFN (Unreal Editor for Fortnite) です。当社は積極的にUnreal Engineを活用するために専門チームを立ち上げており、本件はその第一弾になります。今後は映像制作などにもUnreal Engineを活用していく予定です。

<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。

#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

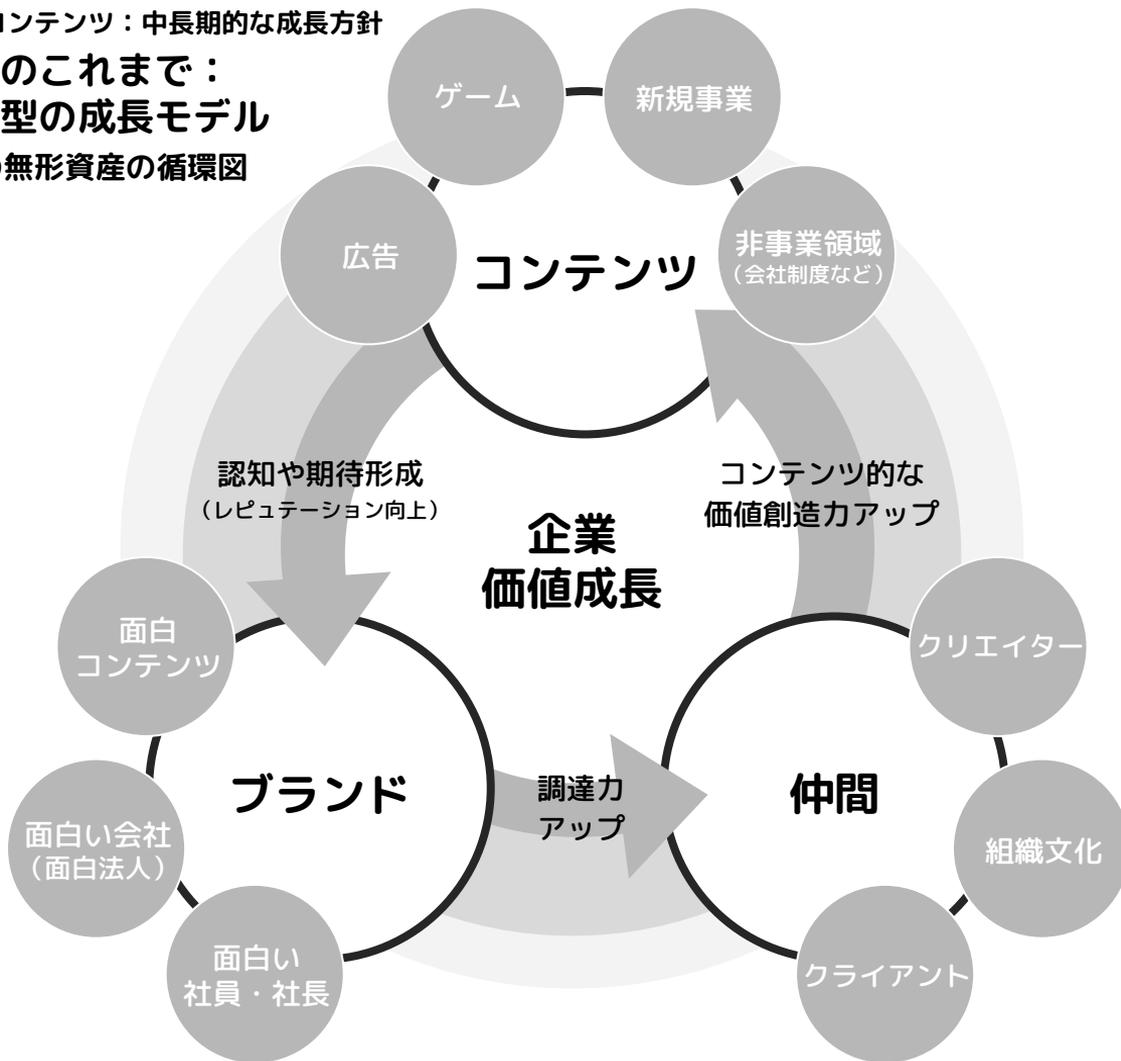
サステナビリティと面白法人

#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

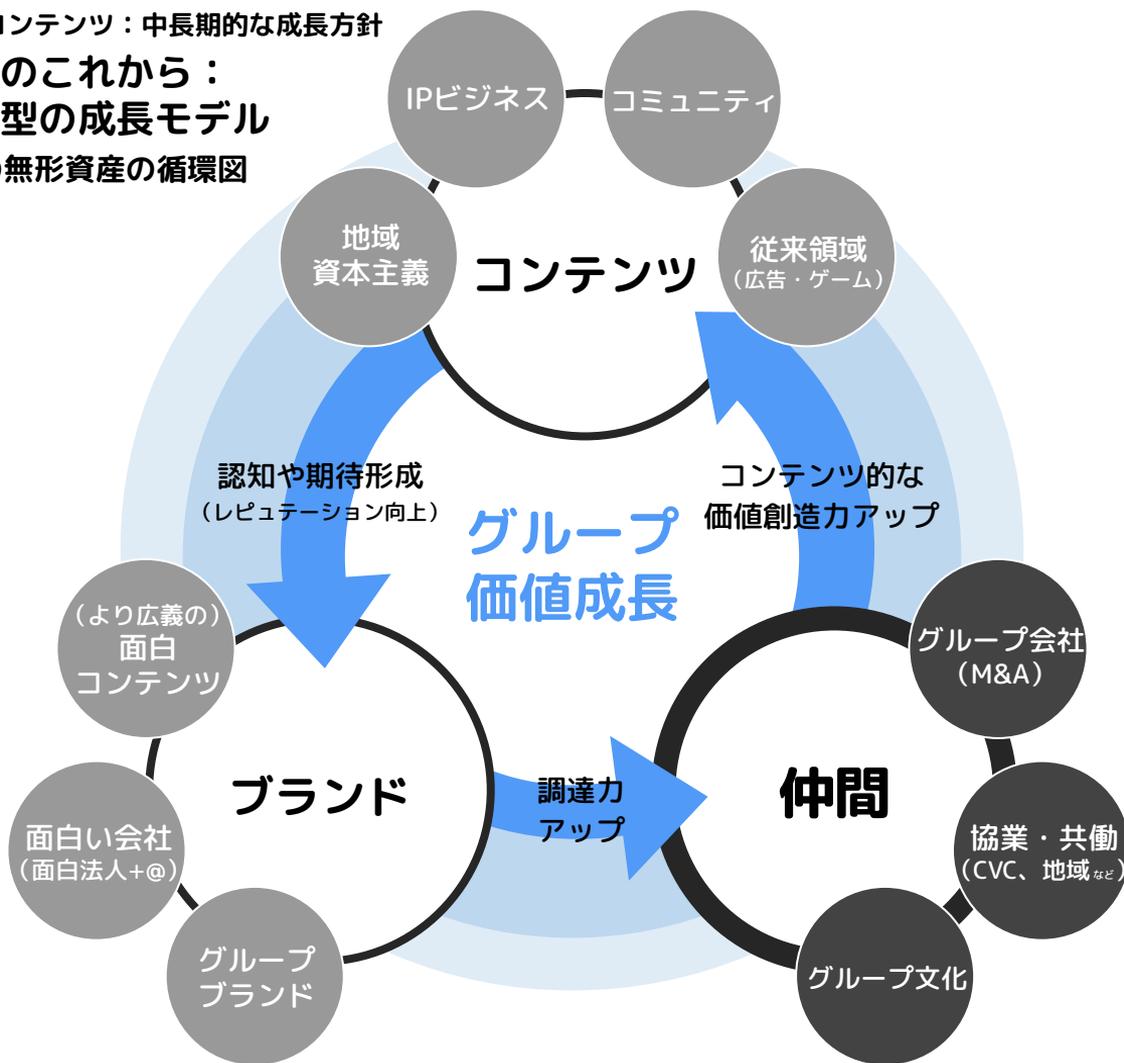
・当社はこの3点を当社の将来に渡る稼ぐ力を高める(無形)資産と捉える

・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「何をす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 2Q(4-6月)	2023年12月期 2Q(4-6月)	前年同期比 増減	2024年12月期 1Q(1-3月)	直前四半期比 増減
売上高	3,792	3,893	-2.6%	3,910	-3.0%
売上原価	1,792	1,831	-2.1%	1,843	-2.8%
売上総利益	2,000	2,062	-3.0%	2,066	-3.2%
売上総利益率	52.7%	53.0%	-0.2pt	52.9%	-0.1pt
販売管理費	2,111	2,035	3.7%	1,904	10.9%
営業利益	▲111	27	-%	162	-%
営業利益率	-2.9%	0.7%	-3.6pt	4.1%	-7.1pt
経常利益	▲101	101	-%	222	-%
税金等調整前四半期(当期)純利益	▲127	101	-%	222	-%
親会社株主に帰属する四半期(当期)純利益	▲115	50	-%	139	-%
EBITDA	▲24	104	-%	244	-%

経常利益以下には 為替差益の影響も

- ・引き続き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

- ・次四半期決算において、足元の為替の影響を大きく受ける可能性

- ・今後M&Aを成長戦略とする観点で、EBITDAを重視

連結貸借対照表

(単位:百万円)

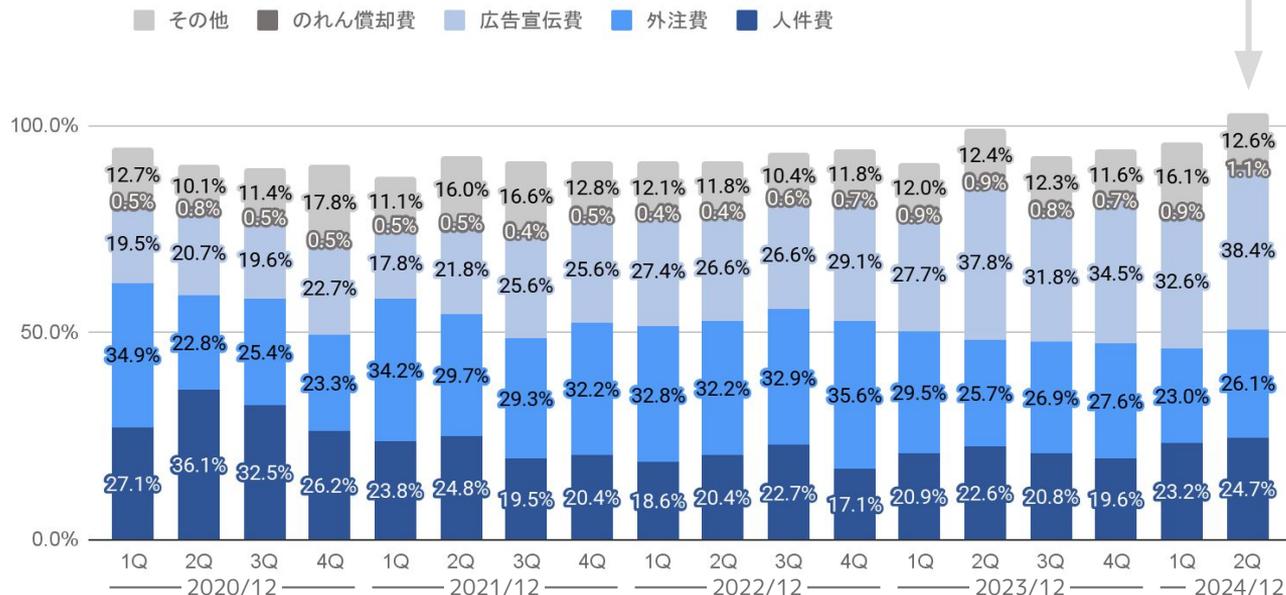
	2024年6月	2023年6月	前年同期比	2024年3月	直前四半期比
流動資産	8,101	7,680	105.5%	8,639	93.8%
うち現金及び預金	5,145	4,909	104.8%	5,414	95.0%
固定資産	3,574	3,452	103.5%	3,714	96.2%
総資産	11,675	11,132	104.9%	12,354	94.5%
流動負債	3,911	4,081	95.8%	4,256	91.9%
固定負債	1,897	1,137	166.8%	2,058	92.2%
純資産	5,866	5,913	99.2%	6,039	97.1%
自己資本比率	46.2%	48.2%	-2.0pt	44.6%	+1.6pt

自己資本比率は
基準値40%台維持

・適切な借入れなどによる
コントロールを引き続き実
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：ハイカジの単価悪化と新作リリースの影響



カジュアルゲーム市況の変化の中で広告をコントロール

- ・ ブリカジの拡大などにより、広告市況のボラティリティの幅が大きく拡大
 (p.3-4の通り、広告以外に収益ポイントを作るブリカジは獲得の広告単価を高く設定可能)
- ・ 例年通り、新作リリース時に広告費が拡大し、次四半期の収益に貢献の方向

<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：5)	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

※1 単位が円のもののは国内市場、ドルのものは世界市場。出所：電通「2023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年度予算における地方創生予算(変動要因が大きいためのCAGRは無記載) / ※2 URL <https://www.kayac.com/service/award>

サービス紹介：各サービスのグループ会社構成。

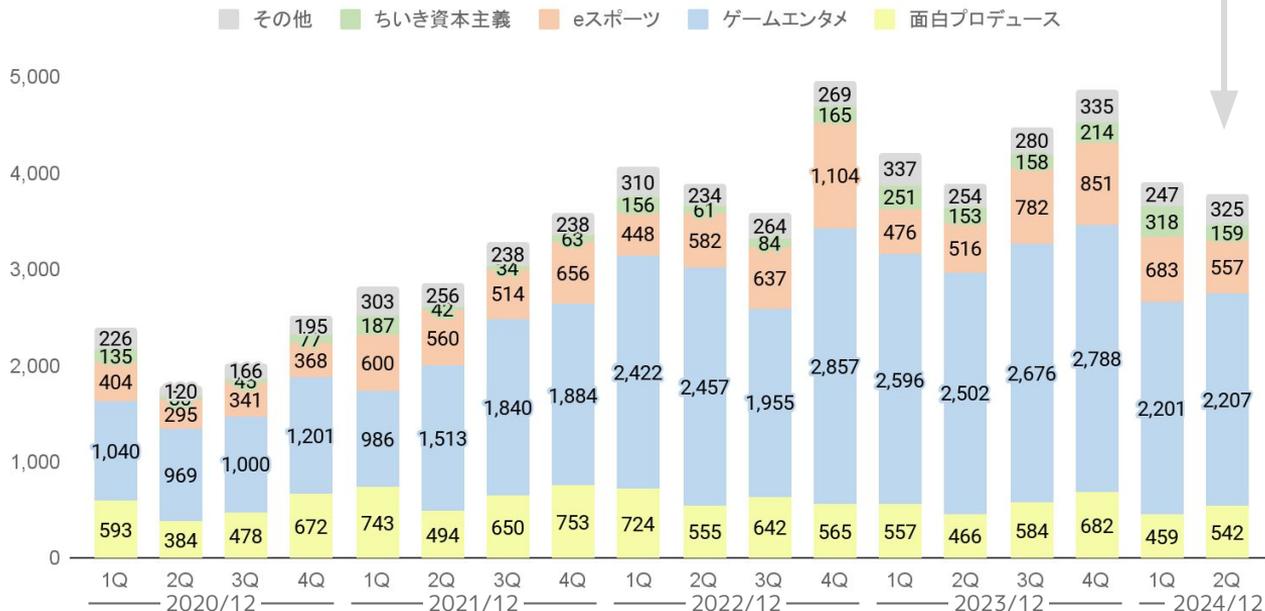
M&Aや会社統合等も戦略的に進めながら、引き続きグループ編成を強化。

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 (※1)
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：5)</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、配信技研(株) (※2)
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

サービス別四半期業績推移

全体売上高 3,792百万円（前年同期比-2.6%、直前四半期比-3.0%）

（単位：百万円）



Q & A

前年同期比ではゲームエンタメが弱いでしょうか？



p. 3-4記載の通り、ハイカジの外部環境による市場の難化が大きな要因となります。

今後に向けた対応は？



ボラティリティは今後も大きいと考えており、プリカジなど次なる成長可能性ある領域へ投資を積極的に推進しています。

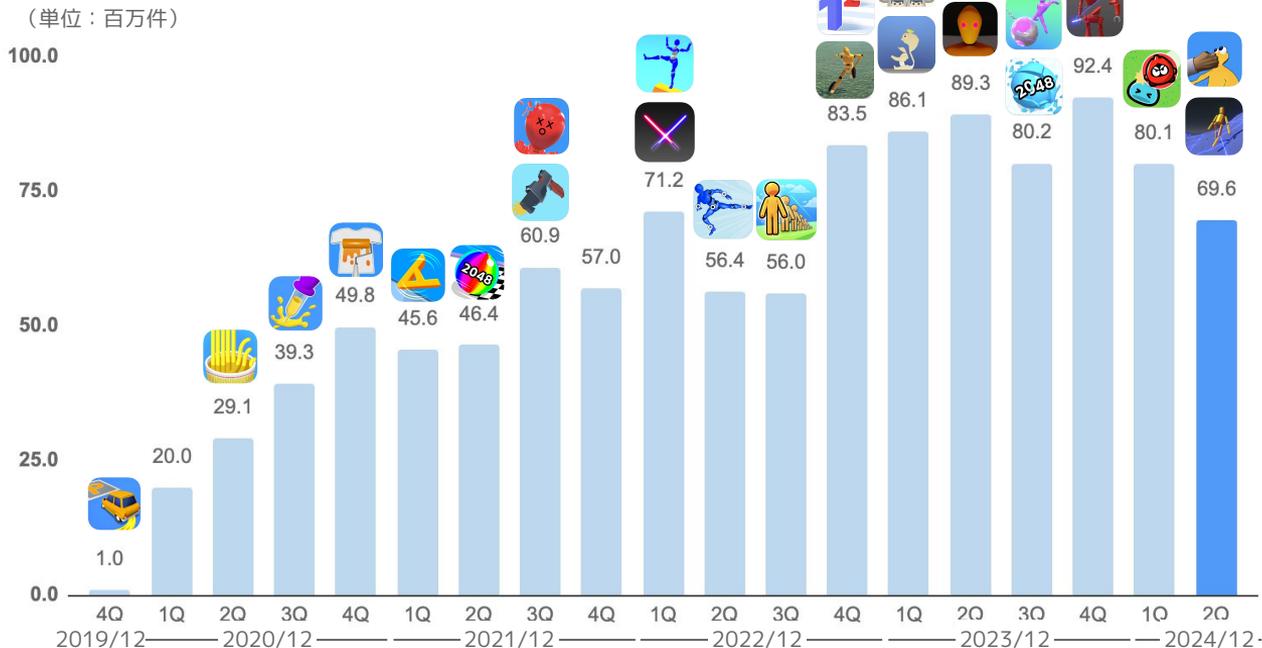
サービス別主要KPI：収益フェーズには先行指標、投資フェーズには進捗管理として主に以下KPIを個別に設定。（2024年3月の「事業計画及び成長可能性に関する説明事項」において開示）

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"> ①2本、②1本 >ハイカジの新作を2本リリース
<p>eスポーツ <small>(本体事業部：1、グループ会社：5)</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、今期より国内への注力を強化 	<ul style="list-style-type: none"> ・10,583大会（当四半期） >目標に到達。引き続き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、 有料地域数（積算数）715地域 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"> ①58,174ユーザー、552地域（+22地域） ②130,996人、+2地域（当期累計） >SMOUTの有料地域数については、下期に拡大施策を企画しており、現時点では計画通りの進捗

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	当四半期のハイカジの新作タイトル2本										
	一軍	DL数は落ち着きつつあるものの、規模を保つ人気タイトル										
	二軍	獲得規模が弱いため、収益最大化方針で優先度下げて運用	※二軍については合計22本を縮小運用中									
	ハイブリッドカジュアル (ハイカジ)	苦戦中だが、ナレッジを蓄積する機会に										
	ソーシャルゲーム	「キン肉マンマッスルショット」は2024年7月をもって終了										

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

ダウンロード数の減少の理由を教えてください。



ブリカジ台頭などでゲーム広告市況が変化し、特にこの4-5月に新規ユーザー獲得が難化した点が主要因です。

(ブリカジは広告以外の収益ポイントがあるため、ユーザー獲得の広告を高く設定することが可能です。詳細はp. 3-4ご参照ください)

国内でブリカジの事例はまだほとんどありませんが、当社も約1年前から開発、新作を1本リリースしており、ナレッジの蓄積と次新作開発を進めています。

<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

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※3、上場10年目 ※3

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17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」

「配信技研」「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 37 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。