



# 面白法人 カヤック

## 2024年12月期 第3四半期 決算説明会資料

2024年11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>



**今回は代表取締役CEO柳澤が発表します**

## 当期業績予想の下方修正と今後について

※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42.6億円、営業利益1.5億円と直前四半期の営業損失からは回復しましたが、売上高前年同期比 -4.8% / 営業利益率 3.5% (前年同期比-3.9pt) となり、依然厳しい状況であると認識しています。ここまで、高い収益性が期待されるハイブリッドカジュアルゲーム (ブリカジ) の新作リリースなどを見込み、業績予想は据え置いておりました。しかし、足元の第4四半期でリリースしたブリカジが大ヒットには至っていない状況などを勘案し、**通期業績予想を売上高160億円、営業利益2.5億円へ下方修正することを決定**いたしました。

当期は「かがむ」1年と位置づけ、営業利益率5%の慎重な見通しでスタートしました。ハイパーカジュアルゲーム (ハイカジ) 市場の成長がやや鈍化する中、**新たな成長事業の探索を当社の次なる課題と捉え**ました。そうした中で、当期より**M&Aを戦略的に推進**しておりますが、当期第3四半期末時点のM&A件数は3社と、見込んでいた水準を下回る結果となり、当初期待していた貢献には至っておりません。今期の取り組みで得た知見やネットワークを活かしながら、具体化している複数案件のリードと機会開発を推進している状況です。また、**事業探索の一環として、既存のハイカジの延長線にある事業領域で、より大きな収益機会を持つブリカジ市場への投資など、市場の新たな可能性を積極的に活かした事業開発を進めて**きました。こちらは結果として、ハイカジ市場は緩やかに成長が弱まっているものの当社タイトルは着実な成果を上げており、リリース済みのブリカジ3本も (上記の通り大ヒットには至らないながら) 堅調な反響を得て、次年度以降への確かな足がかりを構築しています。他の事業領域も成長仮説の検証を進めている段階です。

我々は**当社グループ独自の強みを活かせる次なる成長事業の確立**なしには、長期的な成長は望めないと考えています。そのため今後2-3年間はR&D投資を充実させ、中長期的な成長へ向けて計画的に事業探索を進めることも検討しています。もちろん、これまで同様、新たな機会を捉えた際には迅速に対応できる体制を整えながら、将来に向けて我々らしく、より大きな成長を目指す考え方です。

具体的な方向性は、2025年2月の通期決算発表にてご報告する予定となっております。「面白法人」としての長期的な企業価値の最大化に向けて、引き続き真摯に向き合っていく所存です。

# 修正した業績予想

※特にご覧いただきたいスライド

	前回発表予想 (A)	今回修正予想 (B)	増減率 (B-A)
売上高(百万円)	20,000	16,000	▲4,000
営業利益(百万円)	1,000	250	▲750
経常利益(百万円)	900	200	▲700
親会社株主に帰属する 当期純利益(百万円)	500	10	▲490
年間配当金(円 銭)	3.90	3.90	—
EBITDA(百万円)	1,450	600	▲850

※：EBITDA = 営業利益+減価償却費+のれん償却額

## エグゼクティブサマリー

### 1. 直前四半期の営業損失から回復。営業利益率 3.5%

- ・売上高 42.6億円（前年同期比-4.8%、直前四半期比+12.5%）
- ・営業利益 1.5億円（営業利益率3.5%）
- ・収益の柱であるハイカジ事業においては、市場はダウントレンドではあるものの当社は前年比でも緩やかな成長基調
- ・ブリカジなどの新たな成長領域獲得のための新規投資を継続しながら、コストカットなどを推進

### 2. 当期累計M&A件数は3件。グループ連結は18社に

- ・7月に札幌の企画会社（株）メガ・コミュニケーションズをグループ会社化し、当期の第3四半期末までのM&A件数は3社。北海道エリアでの地域開発や事業開発も推進していく。

### 3. 通期業績予想を売上高160億円、営業利益2.5億円へ下方修正

- ・修正予想は売上高160億円（進捗率74.8%）、営業利益2.5億円（進捗率80.8%）、経常利益2.0億円（進捗率93.6%）、親会社株主に帰属する当期純利益10百万円（進捗率126.8%）
- ・期初予想と比べると売上高△40億円、営業利益△7.5億円、経常利益△7億円、親会社株主に帰属する当期純利益△4.9億円

## はじめに 主要数値

四半期 連結売上高 / 前年同期成長率

**4,266百万円 / -4.8%**

- ・特にゲームエンタメ領域が苦戦

四半期 営業利益 / 営業利益率

**151百万円 / 3.5%**

- ・直前四半期の営業損失からは回復。引き続きブリカジなどの成長事業の探索を進めている。

クリエイター数 / クリエイター比率<sup>(※1)</sup> / 連結社員数

**367人 / 92.7% / 609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<sup>(※2)</sup> / うち連結社数 / 当期累計M&A数

**20社 / 18社 / 3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** ・ 主要財務指標を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

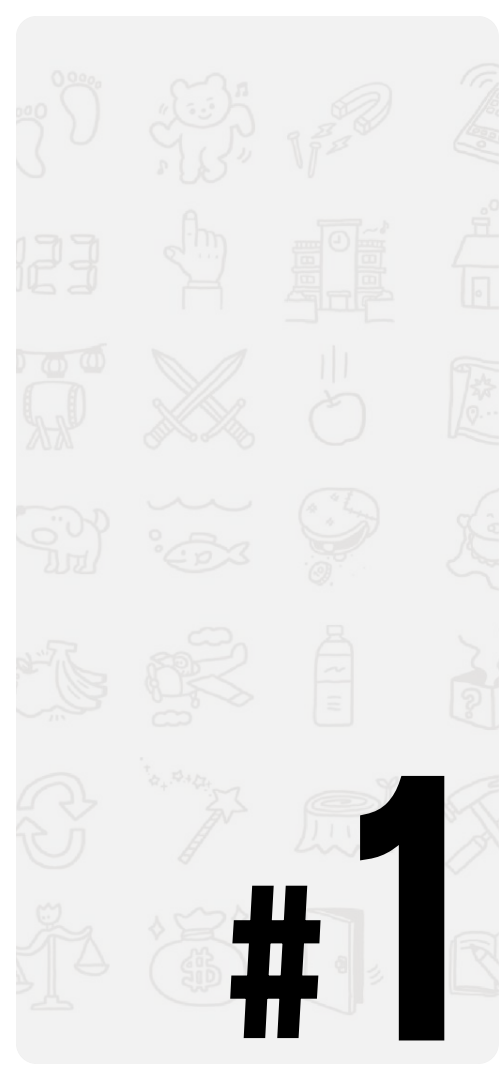
主に四半期ベースでの経営の推移をお伝えするとともに、業績予想に対する進捗など、財務関連の情報を網羅的にご説明します。

## #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

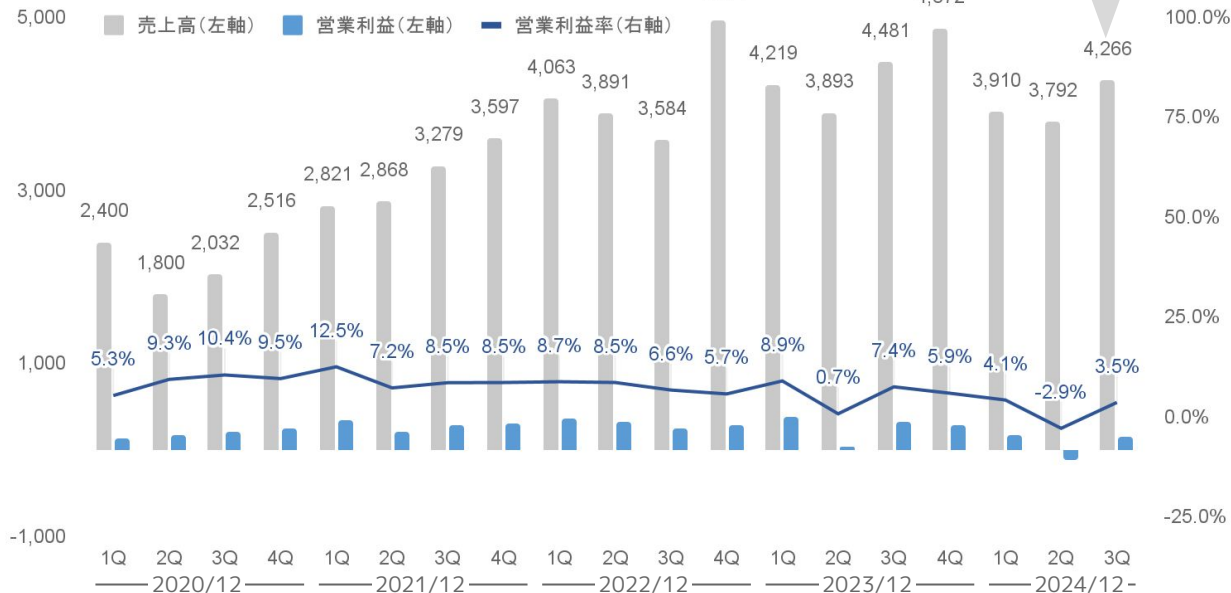


# 四半期連結業績推移

売上高 4,266百万円 (前年同期比-4.8%、直前四半期比+12.5%)

営業利益 151百万円 (前年同期比-54.7%、直前四半期比-%)

(単位：百万円)



## 直前四半期の 営業損失から回復

・ハイカジ単体では前年同期比で成長しており、直前四半期からは回復傾向

・ブリカジをはじめとする次なる成長事業の探索を進めており、引き続き営業利益率は低め

# 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)	当期修正予想 / 進捗率	進捗トレンドと今後の方針
連結業績	売上高 : 4,266百万円 (-4.8% / +12.5%) 営業利益 : 151百万円 (-54.7% / -%)	16,000百万円 / 74.8% 250百万円 / 80.8%	・ハイカジの苦戦などにより営業損失となった直前四半期の影響や、ブリカジの進捗状況などを勘案し、業績予想を下方修正。 (詳細はp.3-4記載)
面白プロデュース	売上高 : 579百万円 (-0.8% / +6.9%)	2,300百万円 / 68.8%	・来年度に向けた構造改革が進行中
ゲームエンタメ	売上高 : 2,294百万円 (-14.3% / +4.0%)	8,600百万円 / 77.9%	・ハイカジの外部環境である広告市況のダウントレンドの中で、当社ハイカジ事業単体では緩やかな成長基調に回復
eスポーツ	売上高 : 823百万円 (+5.2% / +47.5%)	2,800百万円 / 73.7%	・ハイシーズンの夏季にも堅調な成長を維持
ちいき資本主義	売上高 : 208百万円 (+31.8% / +31.2%)	1,000百万円 / 68.6%	・前年同期比では引き続き順調に成長
その他サービス	売上高 : 359百万円 (+28.3% / +10.4%)	1,300百万円 / 71.8%	・当期グループ入りした英治出版が収益に貢献

## 主要数値の四半期推移

(単位：百万円)

	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	2024年 3Q
連結業績												
売上高	3,597	4,063	3,891	3,584	4,962	4,219	3,893	4,481	4,872	3,910	3,792	4,266
売上高前年同期成長率	+43.0%	+44.1%	+35.7%	+9.3%	+37.9%	+3.8%	+0.1%	+25.1%	-1.8%	-7.3%	-2.6%	-4.8%
営業利益	306	354	331	238	281	376	27	333	285	162	▲111	151
営業利益率	8.5%	8.7%	8.5%	6.6%	5.7%	8.9%	0.7%	7.4%	5.8%	4.1%	-2.9%	3.5%
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	753	724	555	642	565	557	466	584	682	459	542	579
ゲームエンタメ	1,884	2,422	2,457	1,955	2,857	2,596	2,502	2,676	2,788	2,201	2,207	2,294
うち カジュアルゲーム事業	1,058	1,245	1,297	1,075	1,565	1,401	1,619	1,664	1,951	1,478	1,587	1,687
eスポーツ	656	448	582	637	1,104	476	516	782	851	683	557	823
ちいき資本主義	63	156	61	84	165	251	153	158	214	318	159	208
その他	238	310	234	264	269	337	254	280	335	247	325	359
主要KPI												
全社KPI クリエイター数:人	346	342	359	364	372	374	380	379	373	375	370	367
主事業KPI ハイカジダウンロード数:百万 DL	57.0	71.2	56.4	56.0	83.5	86.1	89.3	80.2	92.4	80.1	69.6	77.9

## <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

主要トピックス

ハイパーカジュアルゲームの「Ball Run 2048」と「Park Master」が、それぞれ世界で累計2億ダウンロード突破



Q & A

引き続き好調なの  
でしょうか？



短命なハイカジが多い中で、「Park Master」はリリースから約4年10ヶ月、「Ball Run 2048」は約3年5ヶ月と共にロングセラーとなっています。特に後者は世界ダウンロード数ランキング（ハイカジジャンル）で、2021年に36位、2022年に51位、2023年に42位と、毎年安定して上位にランクインしています。

他タイトル含む全体で10億ダウンロード突破後も当社のハイカジタイトルは順調に成長しています。

# 日置市とカヤックが連携協定締結、「まちのコイン」初のメタバース導入も



Q & A

どんな取り組みなのですか？

鹿児島県日置市の人口減少による担い手不足の解消に向けた取り組みとして「まちのコイン」を導入します。

今回は「まちのコイン」として初めて、メタバースに設置された日置市の名所や文化を体験できる「ネオ日置」でも利用が可能となります。メタバース空間と現実世界の日置市を有機的に繋げ、市内外を問わず地域と主体的に関わる人々を増やす仕組みの構築を目指します。

# 古谷乳業とのコラボ第二弾「物語のあるヨーグルト」シリーズ、全国発売



Q & A

カヤックの役割は何ですか？

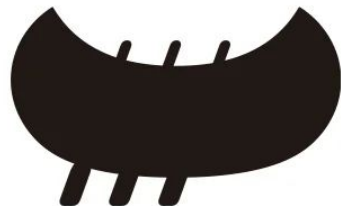


カヤックは商品開発から商品名やデザイン、PRまでを担当しており、SNSでも話題です。

コラボ第一弾のミルクコーヒー「ミルクの束縛」は累計140万本を突破し、新聞やTVなどに取り上げられるなど販売網も拡大しています。

この第二弾は「絵本を読むようにヨーグルトを楽しんで味わって欲しい」という想いから生まれた新ヨーグルトブランドです。

# 札幌の企画会社 (株)メガ・コミュニケーションズをグループ会社化



**面白法人  
カヤック**

**megacom**

Q & A

この会社をM&Aした目的は？



カヤックのクリエイター人財と、メガ・コミュニケーションズのもつ北海道での事業基盤や知見を融合することで、北海道事業者の海外向けブランディング、プロモーション領域の拡大および自治体DXの事業化を目指します。  
また、北海道エリアでの地域開発や事業開発を推進していくとともに、M&Aなどによる「仲間を増やす」取り組みも推進していく方針です。



## <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

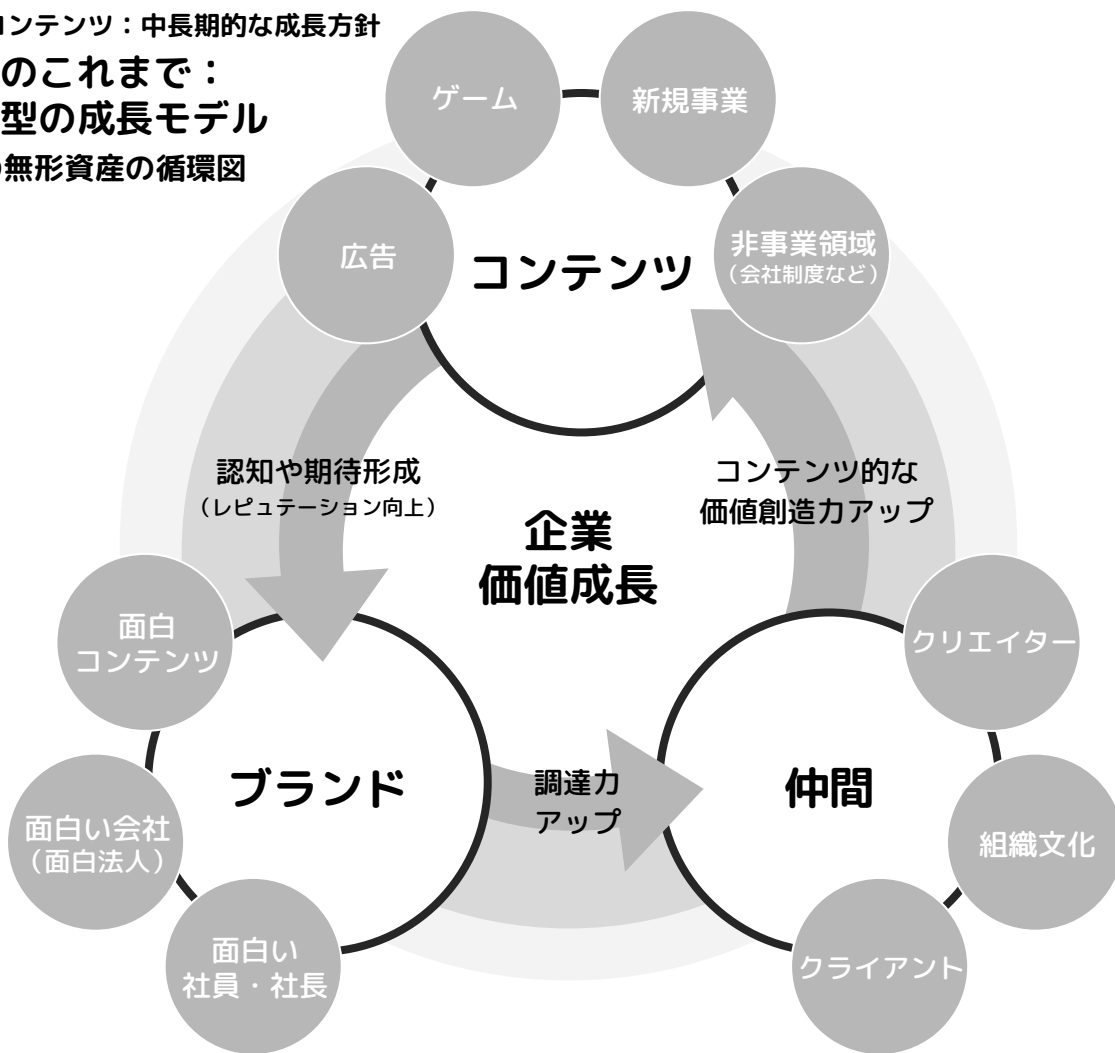
サステナビリティと面白法人

# #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

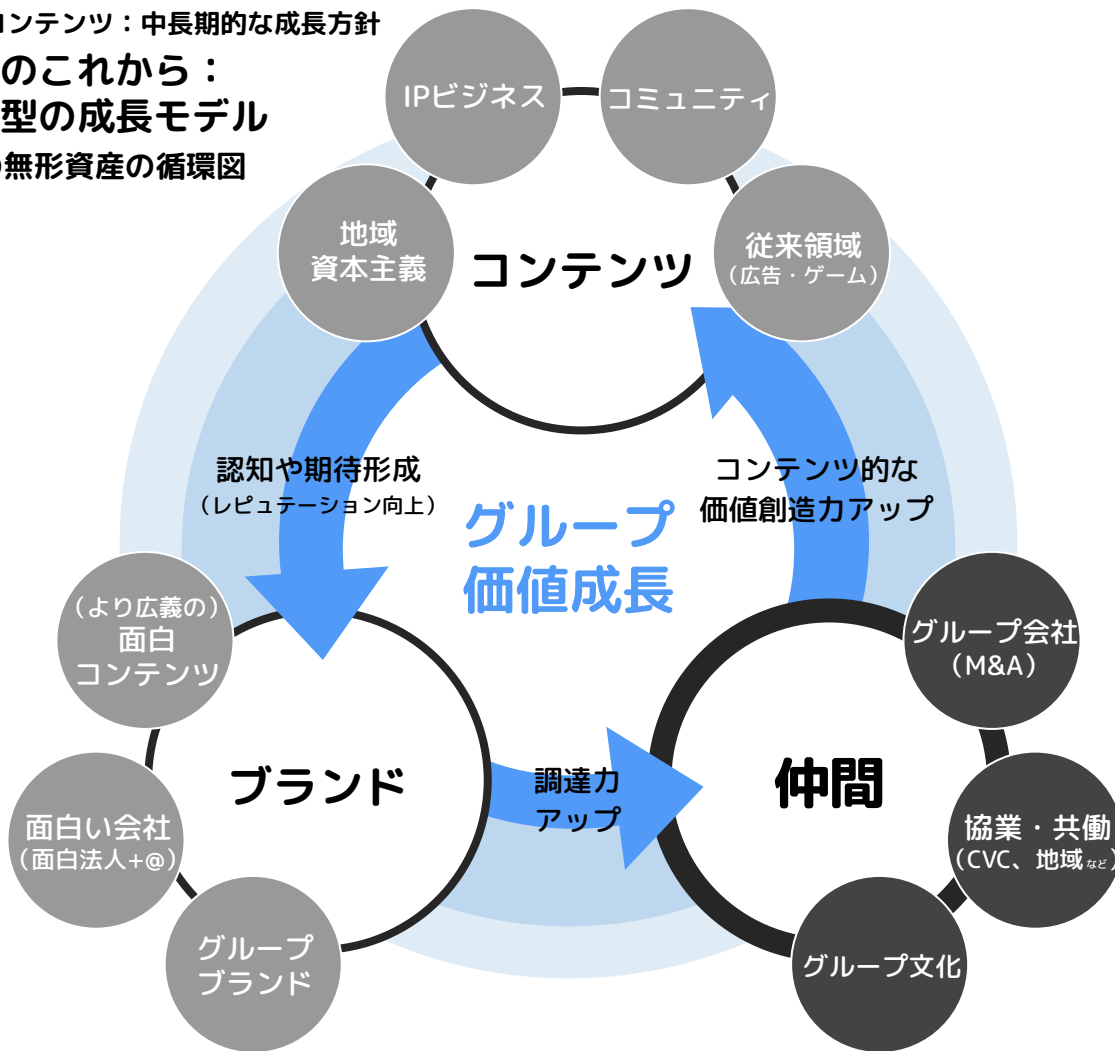
・ 当社はこの3点を当社の将来に渡る稼ぐ力を高める(無形)資産と捉える

・ 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%を連結子会社が占める中で**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"> <li>・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</li> <li>・創業来「何をするかより誰とするか」という考え方を重視</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・基本的に無形資産として捉える考え方</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グループ会社 (M&amp;A)</li> <li>・協業・共働 (CVC、地域 など) +</li> <li>・グループ文化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・クリエイター</li> <li>・クライアント</li> <li>・組織文化</li> </ul>
ブランド	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・(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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・(広義の)面白コンテンツ</li> <li>・面白い会社 (面白法人+@)</li> <li>・グループブランド</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・面白いコンテンツ</li> <li>・面白い会社 (面白法人) +</li> <li>・面白い社員・社長</li> </ul>
コンテンツ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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)</li> <li>・ただ、不動産などで資産化しているものも</li> <li>・基本的にはPL (収益) に直接つながるものが多い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・従来領域 (広告・ゲーム)</li> <li>・(広義の) IPビジネス</li> <li>・コミュニティ</li> <li>・地域資本主義</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・広告</li> <li>・ゲーム</li> <li>+ 新規事業</li> <li>・非事業領域 (会社制度など)</li> </ul>

## 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 3Q(7-9月)	2023年12月期 3Q(7-9月)	前年同期比 増減	2024年12月期 2Q(4-6月)	直前四半期比 増減
売上高	4,266	4,481	-4.8%	3,792	12.5%
売上原価	1,914	2,117	-9.6%	1,792	6.8%
売上総利益	2,351	2,364	-0.6%	2,000	17.5%
売上総利益率	55.1%	52.8%	+2.4pt	52.7%	+2.4pt
販売管理費	2,200	2,030	8.3%	2,111	4.2%
営業利益	151	333	-54.7%	▲111	-%
営業利益率	3.5%	7.4%	-3.9pt	-2.9%	+6.5pt
経常利益	65	313	-79.0%	▲101	-%
税金等調整前四半期(当期)純利益	66	313	-78.7%	▲127	-%
親会社株主に帰属する四半期(当期)純利益	▲11	176	-%	▲115	-%
EBITDA	238	439	-45.7%	▲24	-%

## 経常利益には為替差益の増減も影響

・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

・当期全体で足元の為替や海外の市況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9月	2023年9月	前年同期比	2024年6月	直前四半期比
流動資産	7,858	7,726	101.7%	8,101	97.0%
うち現金及び預金	4,265	4,802	88.8%	5,145	82.9%
固定資産	3,552	3,757	94.5%	3,574	99.4%
総資産	11,410	11,483	99.4%	11,675	97.7%
流動負債	3,740	3,917	95.5%	3,911	95.6%
固定負債	1,768	1,456	121.4%	1,897	93.2%
純資産	5,901	6,110	96.6%	5,866	100.6%
自己資本比率	47.1%	48.2%	-1.1pt	46.2%	+1.0pt

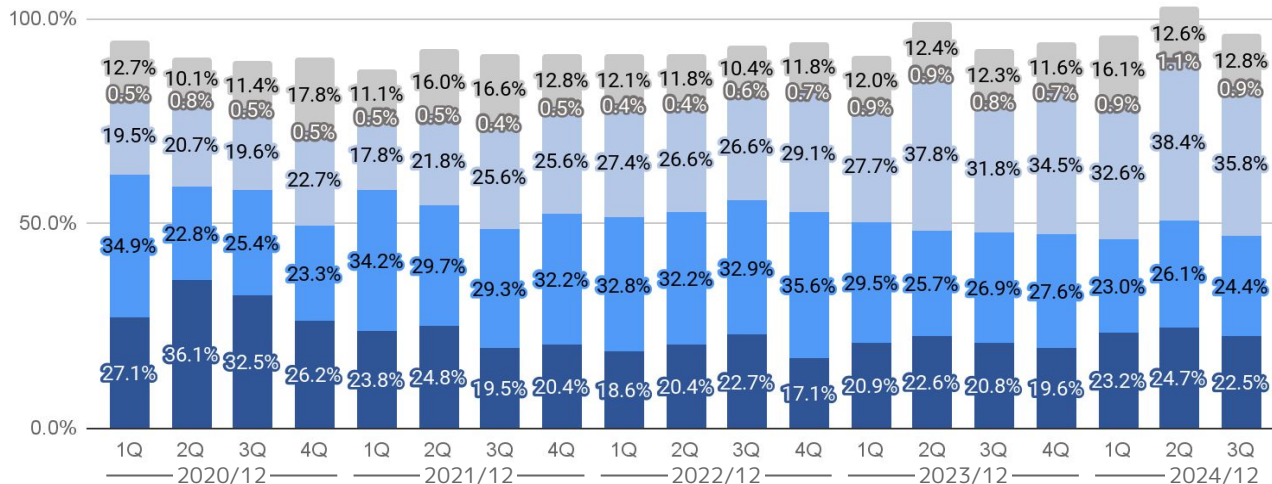
自己資本比率は  
基準値40%台維持

・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：引き続きハイカジの市況感を反映した推移

■ その他 ■ のれん償却費 ■ 広告宣伝費 ■ 外注費 ■ 人件費



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中

<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
<b>面白プロデュース</b> (本体事業部：1、グループ会社：1)	企画力・技術力を活かした <b>"コンテンツ"の受託事業</b> 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 <a href="#">こちら</a> ※2)
<b>ゲームエンタメ</b> (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
<b>eスポーツ</b> (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 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
<b>ちいき資本主義</b> (本体事業部：1、グループ会社：1)	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
<b>その他</b> (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。

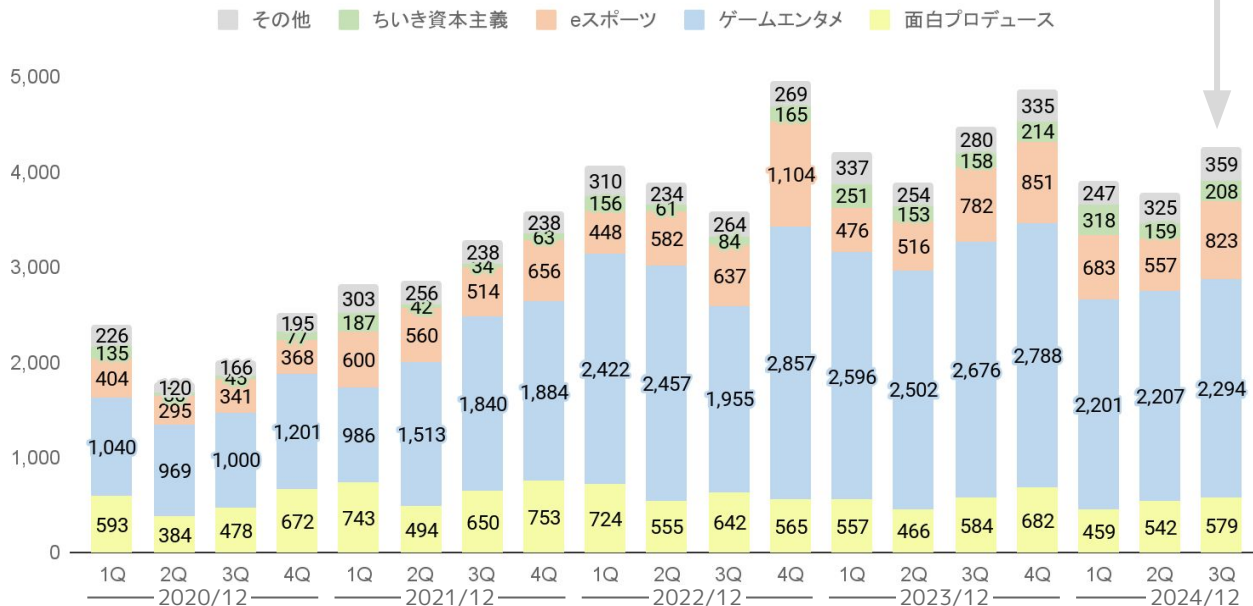
M&amp;Aや会社統合等も戦略的に進めながら、引き続きグループ編成を強化。

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
<b>面白プロデュース</b> <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
<b>ゲームエンタメ</b> <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
<b>eスポーツ</b> <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、 配信技術研究所(株) ※
<b>ちいき資本主義</b> <small>(本体事業部：1、グループ会社：1)</small>	ちいき資本主義事業部	(株)メガ・コミュニケーションズ ※
<b>その他</b> <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、(株)プラコレ、(株)八女流、 (株)琉球カヤックスタジオ (旧 サンネット(株))

# サービス別四半期業績推移

全体売上高 4,266百万円（前年同期比-4.8%、直前四半期比+12.5%）

（単位：百万円）



Q & A

引き続き前年同期比でゲームエンタメが弱いのですか？



はい、特にハイカジの外部環境が難化傾向にあることが大きなポイントです。

今後の方針や対応策は？



内部環境は良好、ダウンロード数も伸びておりますので、ハイカジは引き続き収益の柱としつつ、ブリカジをはじめとする新たな成長事業の確立のための探索を各サービス領域で進めています。

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）

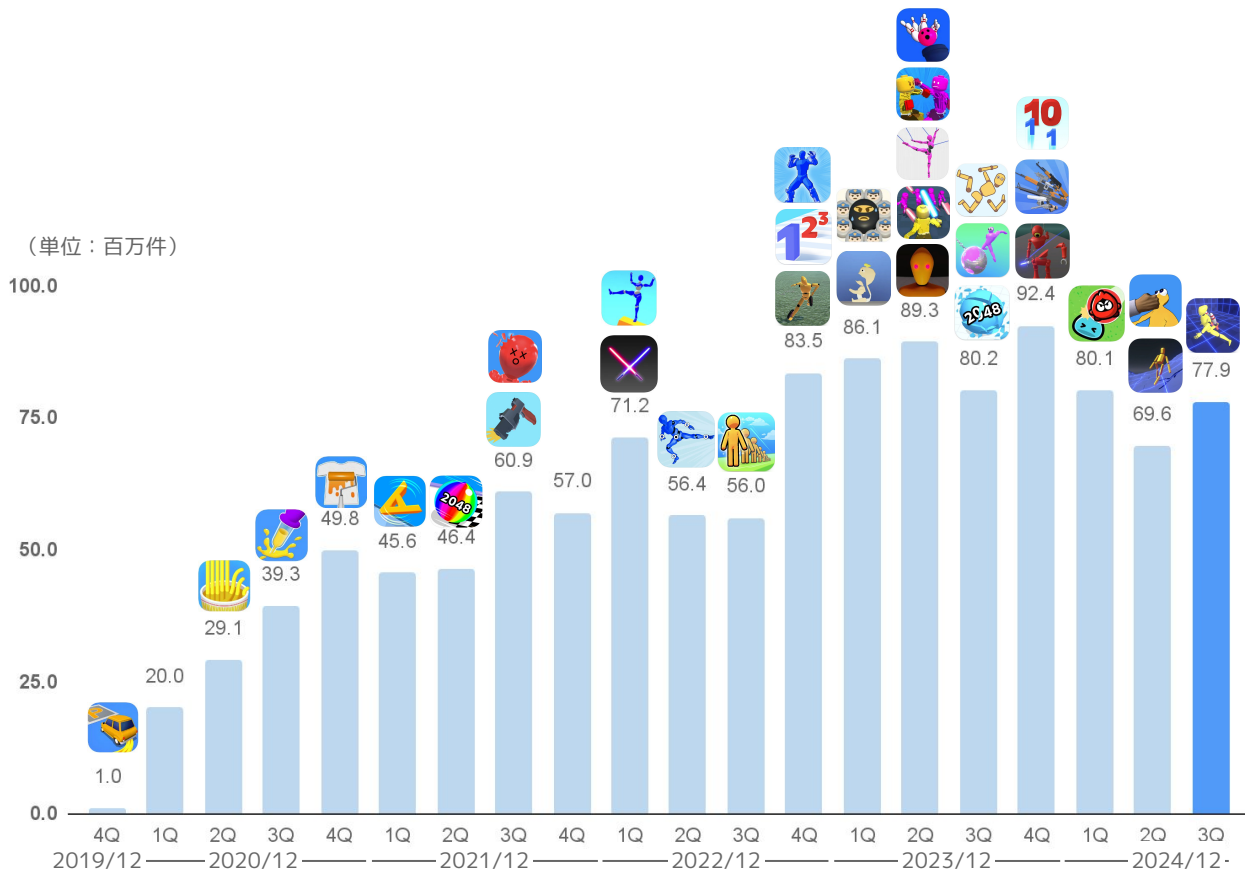
サービスユニット名	2024年12月期 主要KPI：目標	進捗
<p><b>面白プロデュース</b>  <small>（本体事業部：1、グループ会社：1）</small></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ヒットコンテンツ：3本/年</li> <li>&gt;コンテンツの質的な革新と量的ペースを維持</li> </ul>	<p>※期末に統合的に判断</p>
<p><b>ゲームエンタメ</b>  <small>（本体事業部：2、グループ会社：3）</small></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①新作ハイカジタイトル：10本</li> <li>②新作ハイブリッドカジュアルタイトル数：3本</li> <li>&gt;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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①3本、②1本</li> <li>&gt;ハイカジの新作を1本リリース</li> </ul>
<p><b>eスポーツ</b>  <small>（本体事業部：1、グループ会社：5）</small></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国内 Tonamel大会：10,000/四半期</li> <li>&gt;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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・12,904大会（当四半期）</li> <li>&gt;目標に到達した直前四半期からさらに伸長</li> </ul>
<p><b>ちいき資本主義</b>  <small>（本体事業部：1、グループ会社：0）</small></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①SMOUT：累計7万ユーザー、 有料地域数（積算数）715地域</li> <li>②まちのコイン：13.5万人／新規地域+5</li> <li>&gt;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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①61,756ユーザー、609地域（当四半期：+57）</li> <li>②154,833人、+2地域（当期累計）</li> <li>&gt;SMOUTの有料地域数（積算数）は通期で目標達成ペースの進捗です。</li> </ul>

# 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1本	 Jetpack Master
	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(ブリカジ)	苦戦中だが、ナレッジを蓄積する機会に	 Jumpin Hero
	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	 ぼくらの甲子園！ ポケット



# 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

市況とダウンロード数推移、およびカヤックの状況をどう捉えると良いでしょうか？



直前四半期にご説明の通り、市場全体でブリカジの台頭などを背景にユーザー獲得が難化しておりますが、その中で当社タイトルは新規タイトル、既存タイトルともに良好な推移となっています。足元の第4四半期では当社もブリカジの新規タイトルを2本リリースしており、堅調な進捗を見せているとともに、来期以降に向けたラーニングを行っている段階です。

<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※2,3、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18社、連結社員約600名 ※3

「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」「ゲームトレ」「SANKO」

「配信技術研究所」「プラコレ」「メガ・コミュニケーションズ」「八女流」「琉球カヤックスタジオ」

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&gt;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。