

面白法人 カヤック

事業計画及び成長可能性に関する事項

2025年3月31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>



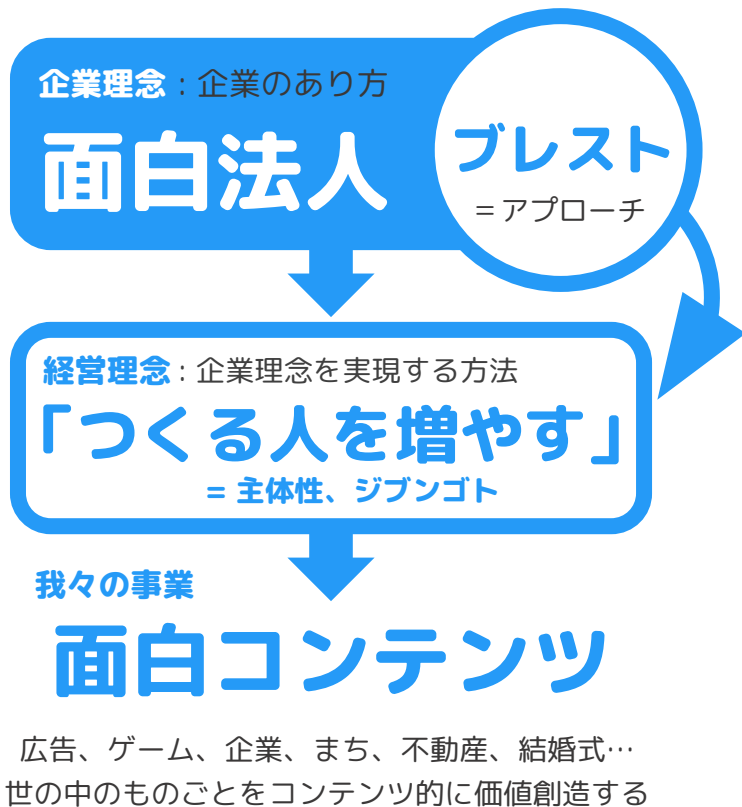
面白法人カヤックについて > 企業理念と経営理念

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 > 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26年※2,3、上場10年 ※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20社、連結社員約600名 ※3

「アスラフィルム」「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」

「タレント・エンパワーメント」「28」「配信技術研究所」「プラコレ」「メガ・コミュニケーションズ」

「琉球カヤックスタジオ」「ラゾ」

ウェディング、葬儀、出版、eスポーツ、メタバースまで多様なライフスタイル/コミュニティ系事業も展開。

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3.6兆円 (約9.6%) DX関連市場： 約4.0兆円 (約15%)	22.7億円	・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：5)	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%)	92.4億円	・4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関連領域への投資を拡大
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125.3億円 (約27%) (同海外市場)： 約14.5億ドル (約20%)	28.7億円	・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：2)	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	9.8億円	・関係人口プラットフォームSMOUT を全自治体の60%以上が導入中
その他 (本体事業部：1、グループ会社：6)	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、出版、不動産、観光業 など	—	13.4億円	・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 単位が円の場合は国内市場、ドルの場合は世界市場。出所：電通「2024年日本の広告費」、富士キメラ総研「2024 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2023」、eSports market size worldwide in 2022、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>

<インデックス>

#0 はじめに

当社（面白法人カヤック）が何モノでどんなコトをしているか、会社概要や理念、サービス概要など

▶ #1 当期計画と中期的な成長戦略

当社の当期計画数値とその企図、および今後の主たる事業投資の方針や成長戦略

#2 重要トピックス

市場インパクトを持てるような直近の大型ニュースや、将来に向けて特にご期待いただきたい情報

#3 経営成績推移

これまでの業績推移のサマリーをトラックレコードとして整理

#4 経営モデルと競争力の源泉

当社が多様な新規的な事業領域で常に競争力を持って成長を続けられる構造

#5 認識するリスク

業務遂行上の主要なリスクについて

#6 Appendix

財務関連に加えて、サービスのKPIや事業構想等の詳細情報などの紹介

#1

	2024年12月 (実績)	2025年12月 (予想)	増減率 (%)
売上高(百万円)	16,727	18,500	+10.6
営業利益(百万円)	358	555	+55.0
経常利益(百万円)	401	450	+12.2
親会社株主に帰属する 当期純利益(百万円)	149	250	+67.7
年間配当金(円 銭)	3.90	3.90	—
EBITDA(百万円)	706	900	+27.5

引き続き戦略投資を進める1年に

・売上高は10%成長を基調とし、戦略投資等の観点で営業利益は3%

・ハイカジ事業の成長性、収益性が弱くなりつつあることから、前年より新たな成長事業の探索投資を推進しており、主軸となる成長の方向性やタネは見えてきている段階
(2ページ後にてご説明)

サービス別の売上高予想

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	前期売上高	2025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 (本体事業部：1、グループ会社：1)	面白プロデュース事業部	(株)SANKO	22.7億円	24.0億円 (+5.3%/13.0%)
ゲームエンタメ (本体事業部：2、グループ会社：5)	ゲーム事業部 XR事業部	(株)アスラフィルム、 (株)カヤックアキバスタジオ、 (株)カヤックポンド、 (株)カヤックポラリス、 ラゾ(株)	92.4億円	100.0億円 (+8.2%/54.1%)
eスポーツ (本体事業部：1、グループ会社：5)	ゲームコミュニティ事業部	GLOE(株)、(株)en-zin、 (株)ゲムトレ、(株)28 配信技術研究所(株)	28.7億円	28.0億円 (-2.7%/15.1%)
ちいき資本主義 (本体事業部：1、グループ会社：2)	ちいき資本主義事業部	(株)タレント・エンパワーメント (株)メガ・コミュニケーションズ	9.8億円	15.0億円 (+53.0%/8.1%)
その他 (本体事業部：1、グループ会社：6)	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)琉球カヤックスタジオ	13.4億円	18.0億円 (+33.9%/9.7%)

2025年12月期の経営方針

当社は、2020年12月期頃よりゲームエンターテインメント領域、特にハイカジ事業を中心に成長を続け、約3年間にわたり売上高成長率30%を維持してきました。しかし、直近2年では成長性および収益性が当初の期待を下回る傾向が見られ、2024年12月期は新たな事業の創出に向けた積極的な投資を進める「かがむ1年」と位置付けて経営を進めてきました。

2024年期末時点では、対外的にブリカジの新タイトルを数本リリースしたものの、具体的な成果を提示して、皆さまに成長戦略をご理解・ご納得いただける段階には至っておりません。しかし、当社がこれまで注力してきた「コミュニティ」「IPビジネス」「地方創生」といった領域において、議論や検証を進め、集中すべき事業を見極める中で、強い成長可能性を持ついくつかのタネを見出している状況です。そのため、取捨選択はあれど、事業の方向性自体には大きな変更はないと考えています。（参考として当期初より展開の成長の方向性に関わる資料を次項よりあらためて添付します）

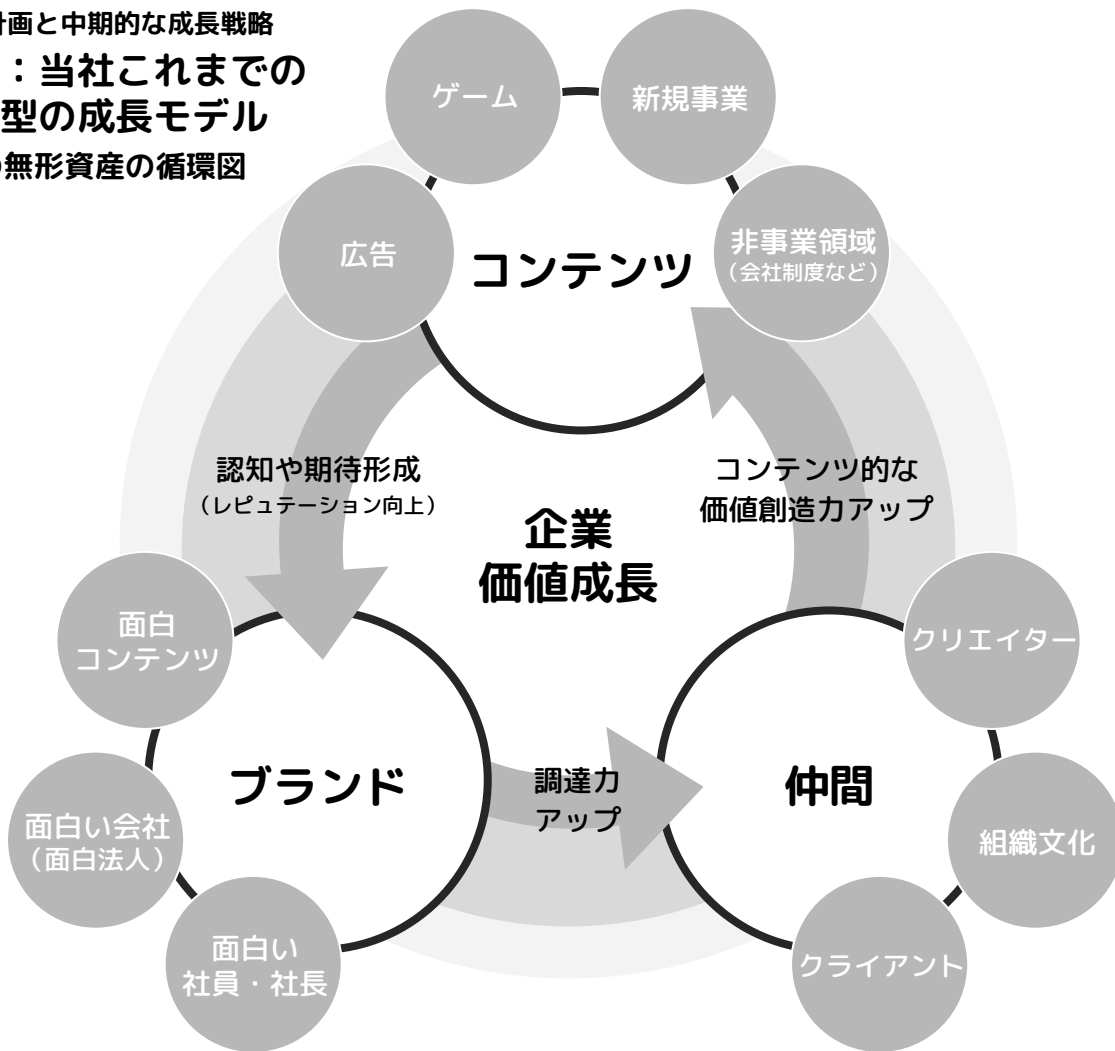
これらを踏まえて、2025年12月期においては次なる成長のタネに関わる蓋然性をより高めていくための「かがむもう1年」とし、同期末には中期的な経営戦略として皆さまにご提示出来るようなロードマップで、戦略策定や計画推進を進めてまいります。

お時間をいただくこととなりますが、面白法人としてこれまで培ってきた様々なアセットを活かしながら、当社ならではの高収益かつ強固でスケール感ある成長基盤を築くことに、グループ一丸となってフォーカスしてまいりますので、次なる成長フェーズに向けて引き続きのご支援を賜りますようお願い申し上げます。

当期計画と中期的な成長戦略

参考：当社これまでの
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

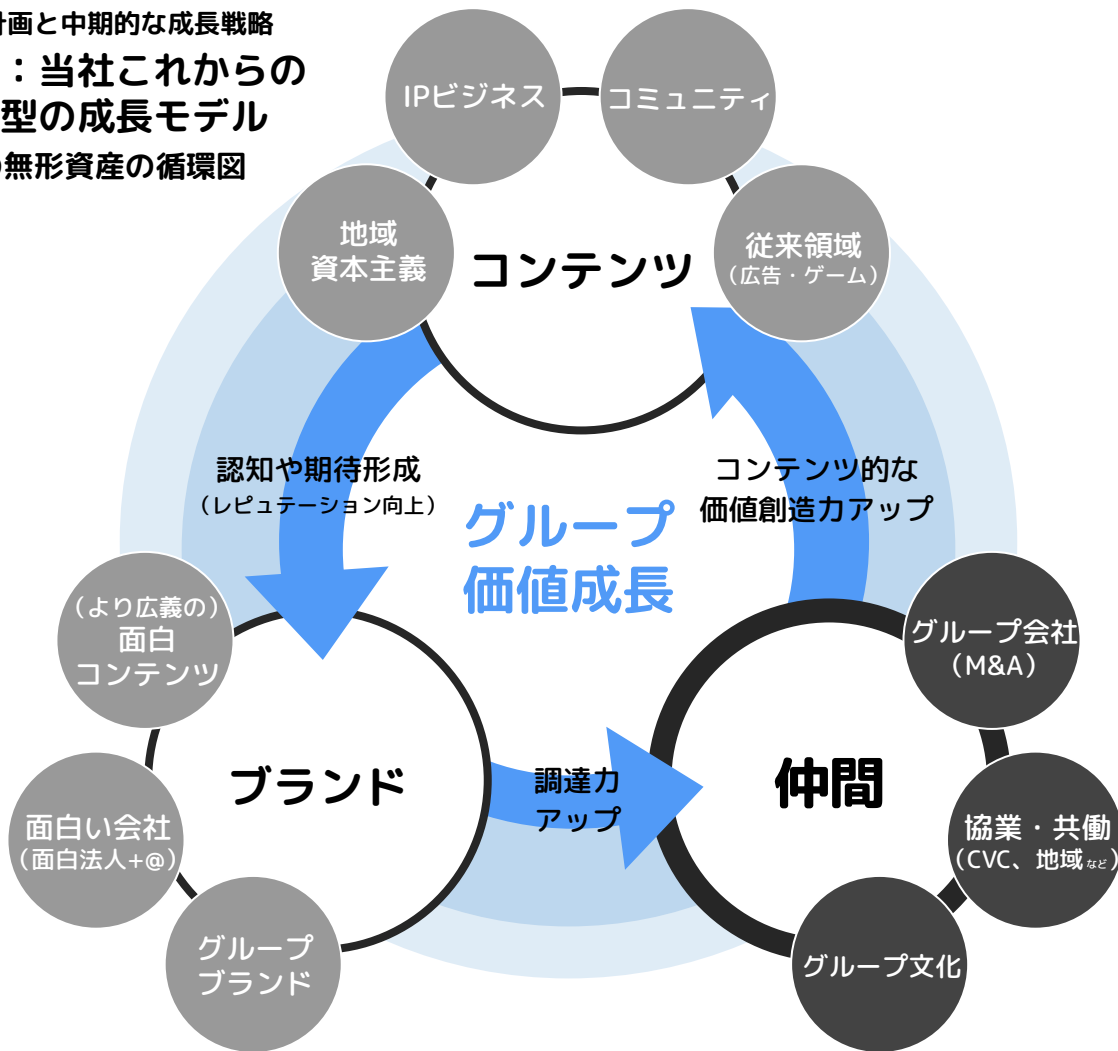
・当社はこの3点を当社の将来に渡る稼ぐ力を高める(無形)資産と捉える

・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

当期計画と中期的な成長戦略

参考：当社これからの 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「**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：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）

<インデックス>

#0 はじめに

当社（面白法人カヤック）が何モノでどんなコトをしているか、会社概要や理念、サービス概要など

#1 当期計画と成長戦略

当社の当期計画数値とその企図、および今後の主たる事業投資の方針や成長戦略

▶ #2 前年度の重要トピックス

市場インパクトを持てるような直近の大型ニュースや、将来に向けて特にご期待いただきたい情報

#3 経営成績推移

これまでの業績推移のサマリーをトラックレコードとして整理

#4 経営モデルと競争力の源泉

当社が多様な新規的な事業領域で常に競争力を持って成長を続けられる構造

#5 認識するリスク

業務遂行上の主要なリスクについて

#6 Appendix

財務関連に加えて、サービスのKPIや事業構想等の詳細情報などの紹介



“野田AI”の質問に答えて、最短30秒でゲームが完成！ Nintendo Switch「スーパー野田ゲーMAKER」発売



© 2024 FANY CO., LTD.

Q & A

過去2本の野田ゲーとの違いは？



「野田AI」という野田ゲー生成システムを搭載し、会話や質問に答えるだけで簡単にゲームをつくることができます。最短30秒でオリジナルのゲームを生成できます。

さらに、生成されたゲームのカスタマイズや、オンラインでの公開、公開されたゲームの二次創作も可能です。

また、ゲームを自分でつくらなくても、公開された膨大な数のゲームをプレイすることができます。

前年度の重要トピックス

『コロコロコミック』とのコラボ企画！ケツ（尻）を振ってJoy-Con™を操作する大爆笑対戦ゲーム Nintendo Switch™『ケツバトラー』発売



Q & A

クライアントワーク（受託）ですか？

『ケツバトラー』は、カヤック・ゲーム事業部のクリエイターが、コロコロコミック主催のゲームコンテストで特別賞を獲得したアイデアを基に、カヤックが開発したアクションゲームです。Joy-Con™をお尻で操作する奇抜なアイデアで、SNSを中心に話題となっています。また、同ゲームを原作にした漫画も週刊コロコロコミックで連載。単行本の発売と続編も発表され、IP的な広がりも見られています。

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



Q & A

ダウンロード数も国内1位と考えて良いでしょうか？

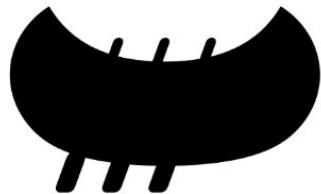


はい、4年連続で世界市場でのアプリダウンロード数で日本企業1位となっております。
 ※ゲームのアイデア出しから開発、運用、プロモーションまでの全工程を自社内で一気通貫で完結できるチーム体制が強みです。競合他社がバリューチェーンの一部を担うことが多いのに対し、当社は一貫した対応が社内でも可能なことが競争優位になっていると考えます。

※ data.ai調べ

前年度の重要トピックス

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



**面白法人
カヤック**

TSUTAYA

Q & A



どのような目的の提携なのですか？



TSUTAYAでのトレーディングカードゲーム（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。

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



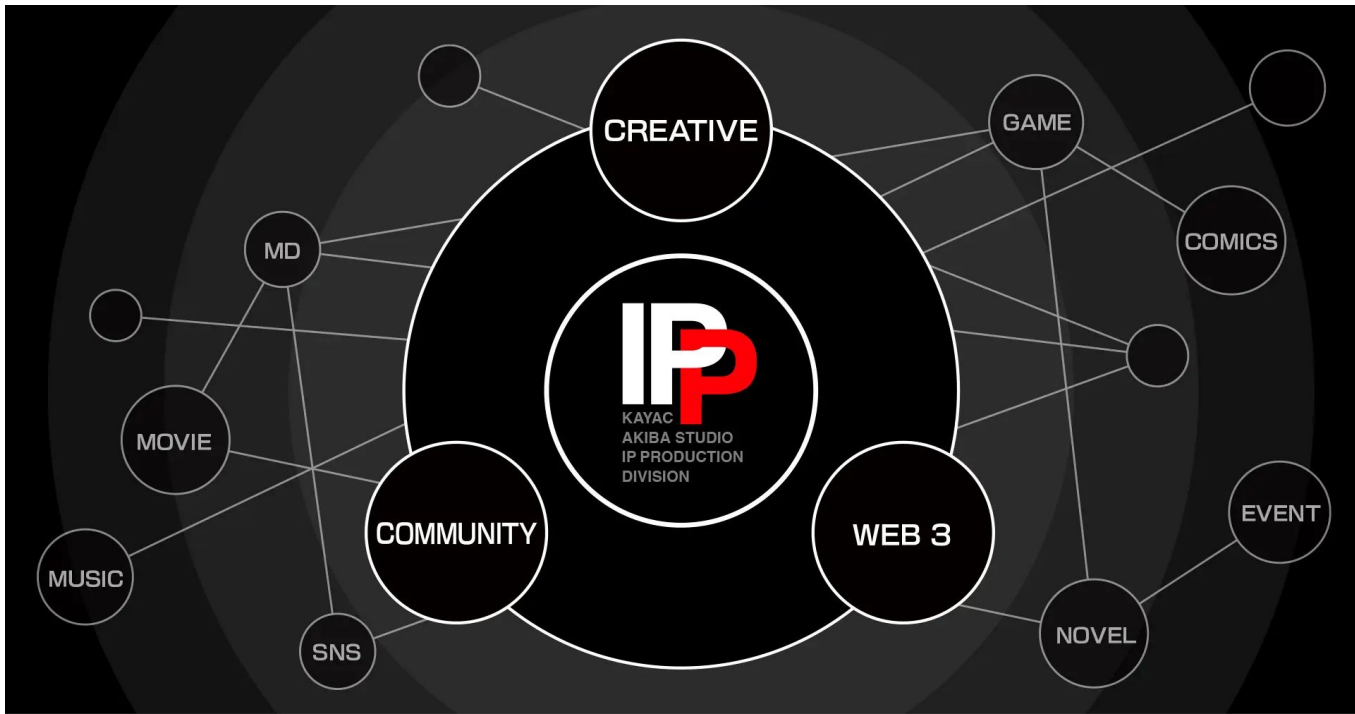
Q & A

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。

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



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。

前年度の重要トピックス

カヤック、総務省による「地域おこし協力隊の戦略的広報」に係る総合企画・運営事業を受託



Q & A

どんな取り組みですか？



カヤックが運営する移住・関係人口促進サービス「SMOUT」は、地域おこし協力隊の応募者増加・促進を目的とした総務省の事業を受託しました。

総務省と協業体制を構築し、応募者の増加、自治体の受入体制づくり、ミスマッチ解消に向け、メディアとのタイアップイベント、Webコンテンツ制作、SNS発信の強化など、多角的な施策を展開しています。

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」を開催。地元90団体以上が参加



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。

アニメスタジオの(株)アスラフィルムとラゾ(株)をグループ会社化



Q & A

この会社をM&Aした目的は？



拡大を続けるアニメ産業において、日本の制作現場では人材不足が課題です。当社はアスラフィルムとラゾをグループ化し、カヤックアキバスタジオのIPプロデュース・デジタルアニメ事業とのシナジーを創出します。これにより、IP創出からアニメ制作の上流工程へと事業領域を拡大し、成長性の高いIPビジネスを推進、競争力のある制作体制を構築し、持続的な収益基盤の強化を目指します。

英治出版

Q & A

- x

狙いを教えてください。



英治出版は主にビジネスパーソンに向けて『イシューからはじめよ』（安宅和人著）、『ティール組織』（フレデリック・ラルー著）など、多くのロングセラーをつくり出している企業です。

同社と当社のコンテンツ企画開発力を組み合わせた、あらたな「まなびコンテンツ」の展開などを検討するとともに、同社の知見を面白法人グループの経営的進化を推し進めることにもつなげたいと考えています。

前年度の重要トピックス

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



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。

<インデックス>

#0 はじめに

当社（面白法人カヤック）が何モノでどんなコトをしているか、会社概要や理念、サービス概要など

#1 当期計画と成長戦略

当社の当期計画数値とその企図、および今後の主たる事業投資の方針や成長戦略

#2 重要トピックス

市場インパクトを持てるような直近の大型ニュースや、将来に向けて特にご期待いただきたい情報

▶ #3 経営成績推移

これまでの業績推移のサマリーをトラックレコードとして整理

#4 経営モデルと競争力の源泉

当社が多様な新規的な事業領域で常に競争力を持って成長を続けられる構造

#5 認識するリスク

業務遂行上の主要なリスクについて

#6 Appendix

財務関連に加えて、サービスのKPIや事業構想等の詳細情報などの紹介



通期 連結業績推移

売上高 16,727百万円 (前年比-4.2%)

営業利益 358百万円 (前年比-65.0%)

(単位: 百万円)



Q & A

減収減益となった理由を確認させてください。



まず、ここ数年の収益の柱であったハイカジ事業が外部市況の難化の影響を受けて成長が鈍化するとともにソーシャルゲームのクローズやeスポーツの苦戦が重まりました。また、そうした中で、新たな成長領域を探索投資している影響もあります。いくつかタネとなる要素を見つけしており、2025年12月期はその蓋然性を高める投資を進めていきます。

主要数値の四半期推移

(単位：百万円)

	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	2024年 4Q
連結業績												
売上高	4,063	3,891	3,584	4,962	4,219	3,893	4,481	4,872	3,910	3,792	4,266	4,758
売上高前年同期成長率	+44.1%	+35.7%	+9.3%	+37.9%	+3.8%	+0.1%	+25.1%	-1.8%	-7.3%	-2.6%	-4.8%	-2.3%
営業利益	354	331	238	281	376	27	333	285	162	▲111	151	156
営業利益率	8.7%	8.5%	6.6%	5.7%	8.9%	0.7%	7.4%	5.8%	4.1%	-2.9%	3.5%	3.3%
FCF(半期ごと)		572		285		666		102		▲623		▲535
サービス別 売上高												
面白プロデュース	724	555	642	565	557	466	584	682	459	542	579	697
ゲームエンタメ	2,422	2,457	1,955	2,857	2,596	2,502	2,676	2,788	2,201	2,207	2,294	2,540
うち カジュアルゲーム事業	1,245	1,297	1,075	1,565	1,401	1,619	1,664	1,951	1,478	1,587	1,687	1,973
eスポーツ	448	582	637	1,104	476	516	782	851	683	557	823	814
ちいき資本主義	156	61	84	165	251	153	158	214	318	159	208	294
その他	310	234	264	269	337	254	280	335	247	325	359	411
主要KPI												
全社KPI クリエイター数：人	342	359	364	372	374	380	379	373	375	370	367	358
主事業KPI ハイカジダウンロード数：百万 DL	71.2	56.4	56.0	83.5	86.1	89.3	80.2	92.4	80.1	69.6	77.9	84.9

2024年12月期 振り返りサマリー

1. 通期売上高167.2億円、営業利益3.5億円と減収減益

- ・売上高 167.2億円（前年比-4.2%）、営業利益 3.5億円（営業利益率2.1%）
- ・売上高全体の約40%を占めるハイパーカジュアルゲーム事業（以下ハイカジ）においては、市場成長性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に成長を継続
- ・ゲームエンタメ領域を中心に次なる成長領域獲得のための新規投資を継続しており、IP領域やハイブリッドカジュアルゲーム（以下ブリカジ）などにおいていくつかの成長のタネが見られている

2. 2024年通期累計M&A件数は5社。グループ連結は19社^(※)に

- ・成長の大きな方針である「仲間を増やす」の考え方のもとで、今期のM&Aが5社に
- ・直近は11月にアニメスタジオの株式会社アスラフィルムとラゾ株式会社がグループ会社化。カヤックアキバスタジオのIPプロデュース・デジタルアニメ事業とのシナジー創出を目指すとともに、IP創出からアニメ制作へと至る高収益な事業基盤を強化

3. ゲームエンタメ領域では引き続きカジュアルゲームの拡大を推進

- ・ソーシャルゲームのクローズや受託領域の不振により減収なもの、上記の通り主軸のハイカジは引き続き成長基調を維持。4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位に
- ・ブリカジでは昨年は2本の新作のリリースが実現。堅調な反響を得て、ナレッジを蓄積しながら次年度以降への確かな足がかりを構築している

<インデックス>

#0 はじめに

当社（面白法人カヤック）が何モノでどんなコトをしているか、会社概要や理念、サービス概要など

#1 当期計画と成長戦略

当社の当期計画数値とその企図、および今後の主たる事業投資の方針や成長戦略

#2 重要トピックス

市場インパクトを持てるような直近の大型ニュースや、将来に向けて特にご期待いただきたい情報

#3 経営成績推移

これまでの業績推移のサマリーをトラックレコードとして整理

▶ #4 経営モデルと競争力の源泉

当社が多様な新規的な事業領域で常に競争力を持って成長を続けられる構造

#5 認識するリスク

業務遂行上の主要なリスクについて

#6 Appendix

財務関連に加えて、サービスのKPIや事業構想等の詳細情報などの紹介

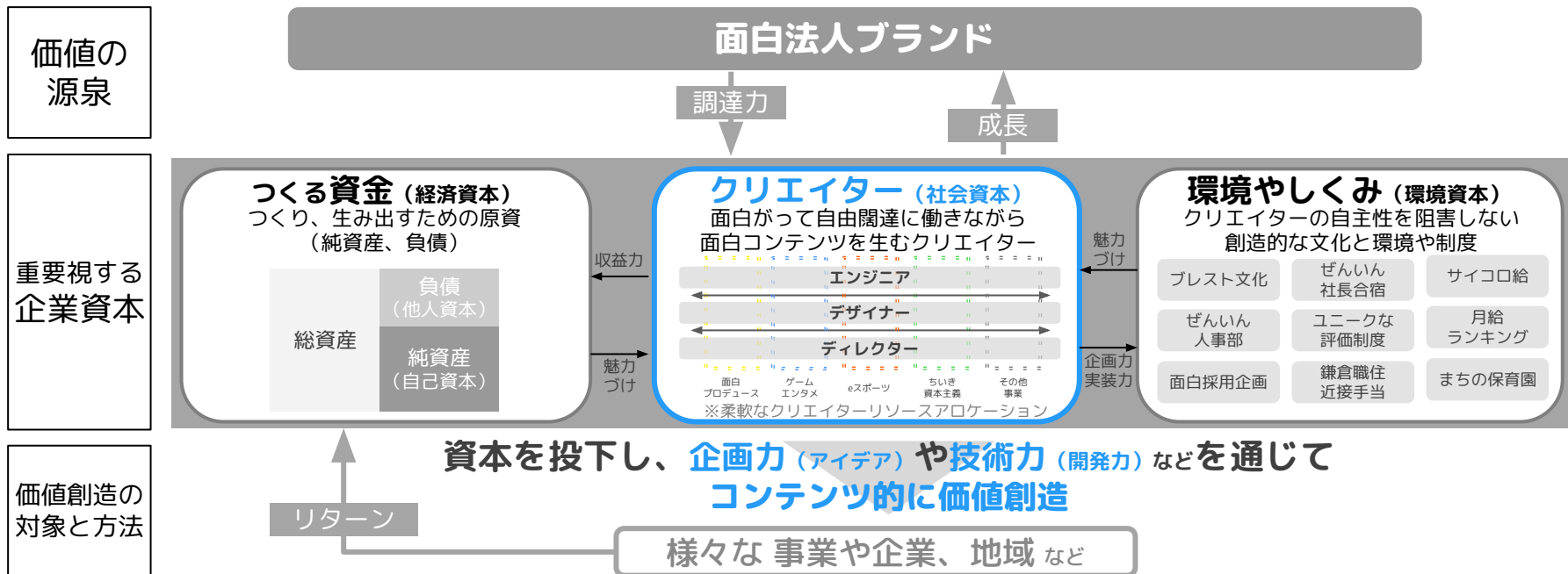


#4

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。

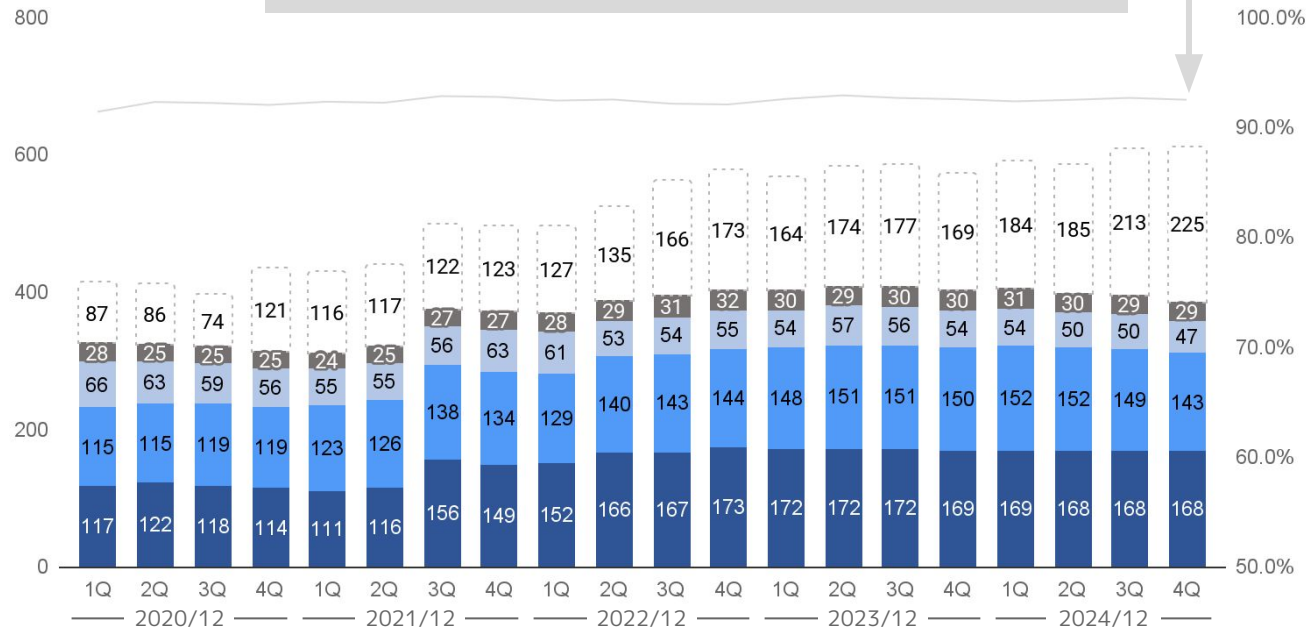
- ① **企画力**や**技術力**を発揮し、価値創造を行う**クリエイター人財**が競争優位を生む最重要な企業資本
- ② それらの各資本の調達力（採用力など）を高める**面白法人ブランド**が企業価値と競争力の源泉
- ③ **コンテンツ的な価値創造**は趣向的で面白く、知った人の印象に深く残り、ブランドのバリューも高める



連結社員数の推移：クリエイター比率90%がKPI

クリエイター数：358名（直前四半期から-9人）

グループ総社員数：612名（直前四半期から+3人）



(単位：人) ■ クリエイター比率 □ グループ会社(※) ■ 管理部門 ■ デザイナー ■ ディレクター ■ エンジニア

(当社定義による) クリエイター人材

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。中期的な成長のドライバー

・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

※カヤックアキバスタジオおよびカヤックボンドは、カヤックの秋葉原拠点の位置づけで一体的な運営を進めているため、グループ会社には含めず、当社が重視するクリエイターの数のカウントに含めております。

<インデックス>

#0 はじめに

当社（面白法人カヤック）が何モノでどんなコトをしているか、会社概要や理念、サービス概要など

#1 当期計画と成長戦略

当社の当期計画数値とその企図、および今後の主たる事業投資の方針や成長戦略

#2 重要トピックス

市場インパクトを持てるような直近の大型ニュースや、将来に向けて特にご期待いただきたい情報

#3 経営成績推移

これまでの業績推移のサマリーをトラックレコードとして整理

#4 経営モデルと競争力の源泉

当社が多様な新規的な事業領域で常に競争力を持って成長を続けられる構造

▶ #5 認識するリスク

業務遂行上の主要なリスクについて

#6 Appendix

財務関連に加えて、サービスのKPIや事業構想等の詳細情報などの紹介



事業遂行上の主なリスク

有価証券報告書の事業等のリスクの記載内容のうち、事業遂行上の主要なリスクは以下の通りです。この他のリスクにつきましては有価証券報告書の「事業等のリスク」をご参照ください。

リスク概要

主な対応策

新規事業 サービス について

当社グループは、今後も事業規模の拡大と収益源の多様化を実現するために、積極的に新規事業・サービスに取り組んでいく方針であります。新規事業・サービスについては企画段階・開発段階にてモニタリング等を実施するとともに、新規事業・収益事業等の事業ポートフォリオのバランスを図ることでリスクの低減を行っておりますが、不確定要素が多く存在する可能性があり、新規事業・サービスの展開が予想通りに進まない場合、当社グループの事業及び業績に重要な影響を及ぼす可能性があります。また、新規事業への取り組みに付随したシステム投資・広告宣伝費等の追加的な支出が発生し、利益率が低下する可能性があります。

(顕在化の可能性：中、時期：中期、影響度：中)

事業環境及び市場動向の分析等による競争力の維持・強化に努めることで対応してまいります。

M&A (企業買収等) による 事業拡大 について

当社グループは事業拡大を加速する有効な手段のひとつとして、M&Aを有効に活用してまいりたい方針です。M&Aにあたっては、対象企業の契約関係等についての詳細な事前調査を行い、十分にリスクを吟味した上で決定しておりますが、買収後に偶発債務の発生や未認識債務の判明等事前の調査で把握できなかった問題が生じた場合、事業の展開等が計画どおりに進まない場合、のれんの減損処理を行う必要が生じる等、当社グループの事業及び業績に影響を及ぼす可能性があります。また、企業買収等により、当社グループが従来行っていない新規事業が加わる際には、その事業固有のリスク要因が加わります。

(顕在化の可能性：中、時期：中期、影響度：中)

事業環境及び市場動向の分析等による競争力の維持・強化に努めることで対応してまいります。

事業遂行上の主なリスク

リスク概要

主な対応策

人材の
採用と育成
について

当社グループがユーザーに支持されるコンテンツを提供していくためには、優秀な人材を確保することが極めて重要な要素であると考えており、外部からの人材獲得及び社内の人材育成に加え、人材流出を防止するための環境整備を重要課題として取り組んでおります。しかしながら、IT業界での人材獲得競争が非常に激しいことから、必要な人材を必要な時期に十分に確保できない場合や当社グループの有能な人材が流出してしまった場合には、今後の事業展開に制約を受けることとなり、その結果、当社グループの事業及び業績に影響を及ぼす可能性があります。

（顕在化の可能性：中、時期：中長期、影響度：大）

当社グループの重要な経営資源であるクリエイターの確保のための投資の強化、独自の採用/育成ノウハウの蓄積に取り組んでおります。

特定人物
への依存
について

当社は、代表取締役CEO（Chief Executive Officer）柳澤大輔、代表取締役CTO（Chief Technical Officer）貝畑政徳、代表取締役CBO（Chief Branding Officer）久場智喜の3名に、当社の経営方針や事業戦略の決定等の経営の重要な部分を依存しております。何らかの理由によりこれら3名による業務執行が困難となった場合、当社グループの業務に重大な支障を与える可能性があります。

（顕在化の可能性：中、時期：中長期、影響度：大）

経営幹部役職員の拡充、育成及び権限委譲による分業体制の構築などにより、経営組織の強化に取り組んでおります。

競合他社
について

当社グループが提供するデジタルコンテンツは、ユーザー嗜好の変化の影響を受けやすく、多数の競合他社が存在します。ユーザー嗜好と乖離した施策を行った場合及び当社のデジタルコンテンツが競合他社と比較して優位性を保てなくなった場合は当社グループの事業に影響を及ぼす可能性があります。

（顕在化の可能性：中、時期：中期、影響度：中）

ユーザー嗜好に対応し、満足度の高いサービス提供を行うため、新規コンテンツの開発ラインの維持やコンテンツのライフサイクルの適正化を図ることで対応してまいります。

事業遂行上の主なリスク

リスク概要

主な対応策

技術革新
について

当社グループの事業領域であるデジタルコンテンツは、インターネット関連技術に基づいて事業を展開しておりますが、インターネット関連分野は新技術の開発及びそれに基づく新サービスの導入が相次いで行われ、非常に変化の激しい業界となっております。また、ハード面においては、スマートフォンの普及が急速に進んでおり、新技術に対応した新しいサービスが相次いで展開されております。このため、当社グループは、クリエイターの採用・育成や創造的な職場環境の整備をするとともに、新技術の知見及びノウハウの取得に注力しております。しかしながら、係る知見やノウハウの獲得に困難が生じた場合、また技術革新に対する当社グループの対応が遅れた場合には、当社グループの競争力が低下する可能性があります。さらには、新技術への対応のために追加的なシステム、人件費などの支出が拡大する可能性があり、これらのような場合には、当社グループの事業及び業績に影響を及ぼす可能性があります。

(顕在化の可能性：中、時期：中期、影響度：中)

クリエイターの採用・育成や創造的な職場環境の整備と文化醸成を推進するとともに、新規的な技術の知見及びノウハウの迅速な取得に向けた投資を行っています。

内部管理体制
について

当社グループは、企業価値の持続的な増大を図るにはコーポレート・ガバナンスが有効に機能することが不可欠であるとの認識のもと、業務の適正性及び財務報告の信頼性の確保、さらに健全な倫理観に基づく法令遵守の徹底が必要と認識しており、内部管理体制の充実に努めております。

しかしながら、事業の急速な拡大により、十分な内部管理体制の構築が追いつかないという状況が生じる場合には、適切な業務運営が困難となり、当社グループの事業及び業績に影響を及ぼす可能性があります。

(顕在化の可能性：中、時期：中長期、影響度：大)

当社グループ横断的な内部監査組織/体制の構築を行っております。その上で、変化と環境に合わせた制度整備に取り組んでおります。

<インデックス>

#0 はじめに

当社（面白法人カヤック）が何モノでどんなコトをしているか、会社概要や理念、サービス概要など

#1 当期計画と成長戦略

当社の当期計画数値とその企図、および今後の主たる事業投資の方針や成長戦略

#2 重要トピックス

市場インパクトを持てるような直近の大型ニュースや、将来に向けて特にご期待いただきたい情報

#3 経営成績推移

これまでの業績推移のサマリーをトラックレコードとして整理

#4 経営モデルと競争力の源泉

当社が多様な新規的な事業領域で常に競争力を持って成長を続けられる構造

#5 認識するリスク

業務遂行上の主要なリスクについて

▶ #6 Appendix

財務関連に加えて、サービスのKPIや事業構想等の詳細情報などの紹介



通期 連結損益計算書

(単位:百万円)

	2024年12月期 (通期)	2023年12月期 (通期)	前期比増減	2024年12月期 (業績予想)	業績予想比 増減
売上高	16,727	17,467	-4.2%	16,000	4.5%
売上原価	7,702	8,241	-6.5%	—	—
売上総利益	9,025	9,225	-2.2%	—	—
売上総利益率	53.9%	52.8%	+1.1pt	—	—
販売管理費	8,667	8,203	5.7%	—	—
営業利益	358	1,021	-65.0%	250	43.2%
営業利益率	2.1%	5.9%	-3.7pt	1.5%	+0.6pt
経常利益	401	1,038	-61.3%	200	100.9%
税金等調整前当期純利益	362	942	-61.5%	—	—
親会社株主に帰属する当期純利益	149	511	-70.8%	10	1390.5%
EBITDA(※)	706	1,374	-48.6%	600	—

業績予想の差分では
為替差益の影響が大

・2024年11月に発表した業績予想に対して、特に増減が大きくなった経常利益は為替差益の影響

・収益の大きな割合を占める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

・現況から今後もこの点の予想については難しい状況

連結貸借対照表

(単位:百万円)

	2024年12月	2023年12月	前年同期比	2024年9月	直前四半期比
流動資産	8,949	8,409	106.4%	7,858	113.9%
うち現金及び預金	4,780	5,004	95.5%	4,265	112.1%
固定資産	3,925	3,270	120.0%	3,552	110.5%
総資産	12,875	11,680	110.2%	11,410	112.8%
流動負債	4,772	4,409	108.2%	3,740	127.6%
固定負債	2,075	1,340	154.8%	1,768	117.3%
純資産	6,027	5,930	101.6%	5,901	102.1%
自己資本比率	42.9%	46.3%	-3.4pt	47.1%	-4.3pt

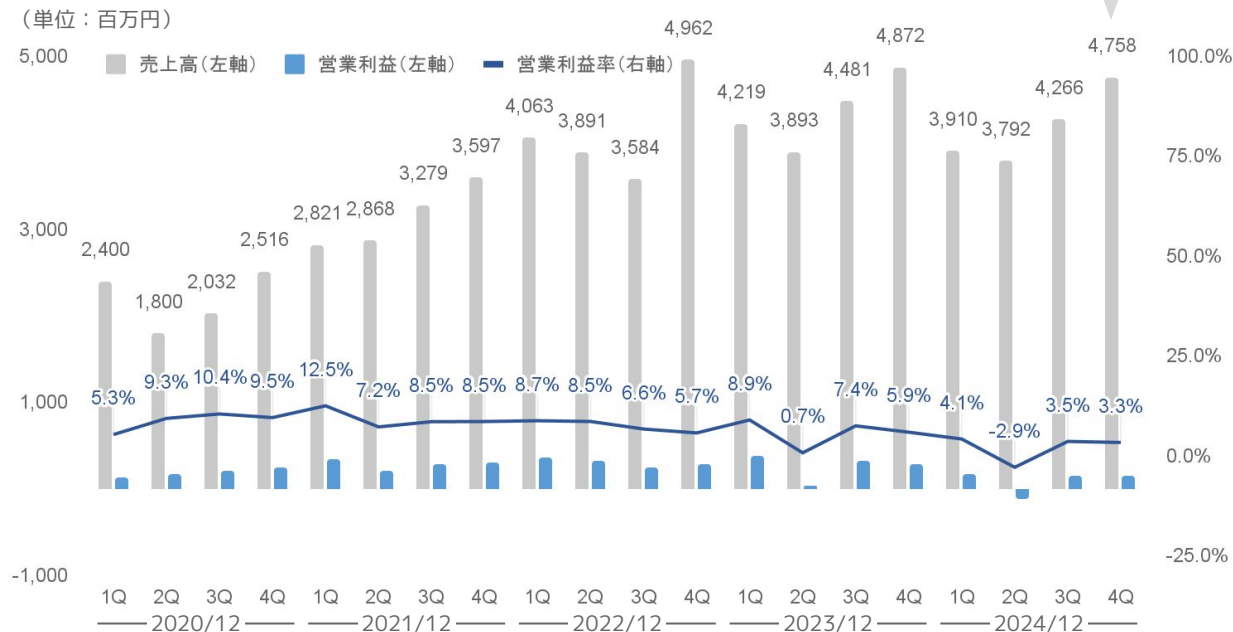
自己資本比率は
基準値40%台維持

・適切な借入れなどでのコントロールを引き続き実施
(固定負債増加はその一環)

四半期連結業績推移

売上高 4,758百万円 (前年同期比-2.3%、直前四半期比+11.5%)

営業利益 156百万円 (前年同期比-45.3%、直前四半期比+3.3%)

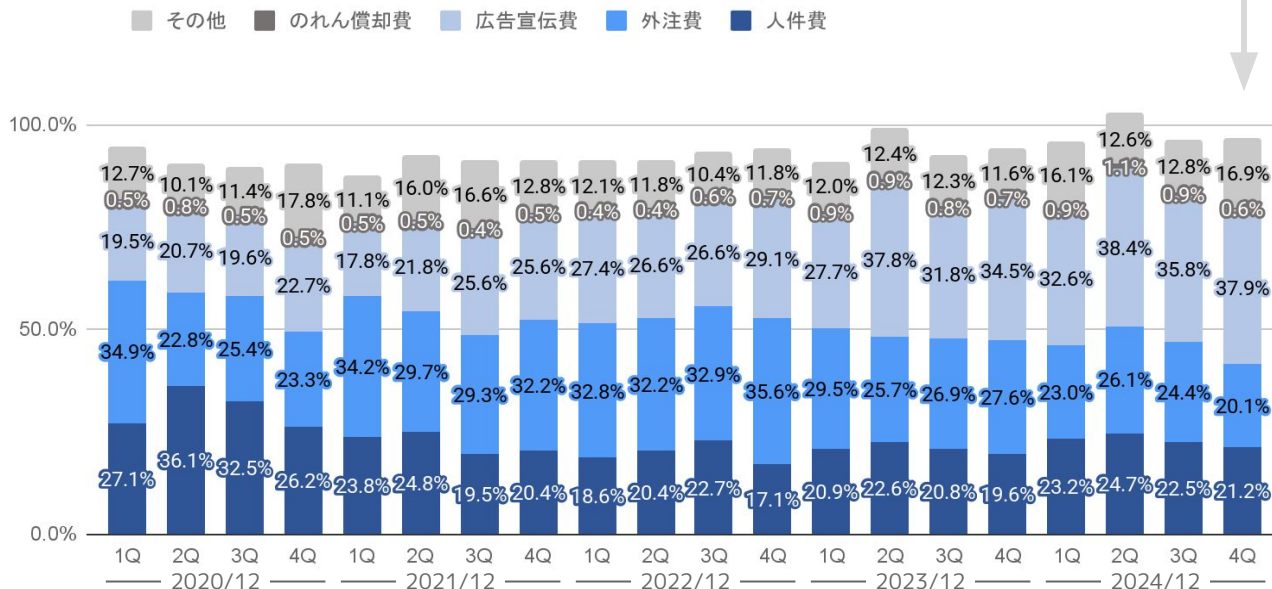


ソーシャルゲームのクローズ等の影響

- ・収益上の主力事業であるハイカジ単体では外部市況の難易度が上がっている中でも当社はゆるやかな成長を維持
- ・今期の前年同期比の減収は特にソーシャルゲームのクローズやeスポーツ領域による影響
- ・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

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



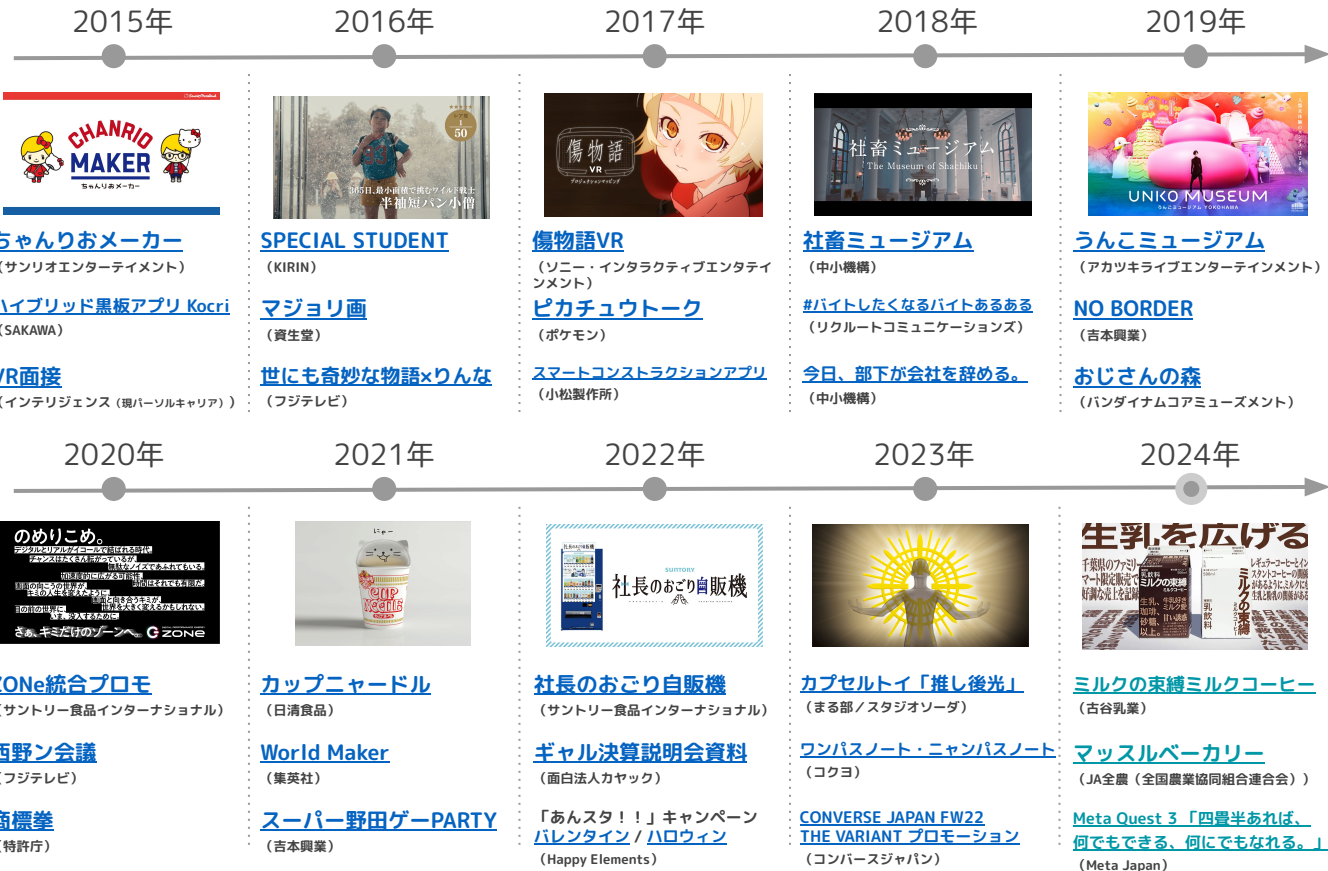
カジュアルゲーム市況の変化の中で広告をコントロール

・外部環境において、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しており、運用の中で広告費が増減

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。

サービスユニット名	2024年12月期 主要KPI：目標	2024年12月期 結果	2025年12月期の目標KPI
<p>面白プロデュース (本体事業部：1、グループ会社：1)</p>	<p>・ヒットコンテンツ：3本/年</p>	<p>○ 3本/年を達成 ※次項にて記載</p>	<p>・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維持</p>
<p>ゲームエンタメ (本体事業部：2、グループ会社：5)</p>	<p>①新作ハイカジタイトル：10本 ②新作ブリカジタイトル数：3本</p>	<p>× ①7本/②2本と未達 市況の難化もあり 特に上半期に苦戦</p>	<p>①新作ハイカジタイトル：8本 ②新作ハイブリッド カジュアルタイトル数：2本 >ハイカジの本数は昨年から30%成長 ブリカジは引き続き投資を推進</p>
<p>eスポーツ (本体事業部：1、グループ会社：5)</p>	<p>・国内Toname1大会：10,000/四半期</p>	<p>◎ 14,991大会（第4四半期） カードゲーム市況の 盛況により、大幅達成</p>	<p>・全世界 Toname1大会：18,000/四半期 >カードゲーム中心とした事業機会の拡大</p>
<p>ちいき資本主義 (本体事業部：1、グループ会社：2)</p>	<p>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</p>	<p>× ①65,099ユーザー/669地域 ②169,417人/+3地域 有料地域数は直前まで 達成ペースだったが、 代理店販売伸び悩み未達</p>	<p>①SMOUT：累計12万ユーザー 有料地域数（積算数）：825地域 ②まちのコイン ：16.6万人/新規地域+2 >引き続きより収益性強化を推進する</p>

面白プロデュースKPI (ヒットコンテンツ年表)



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。

※広告賞などを参考にしながら、主観的・定性的に話題性や新規性の観点で評価できるコンテンツを毎年通期決算時に評価

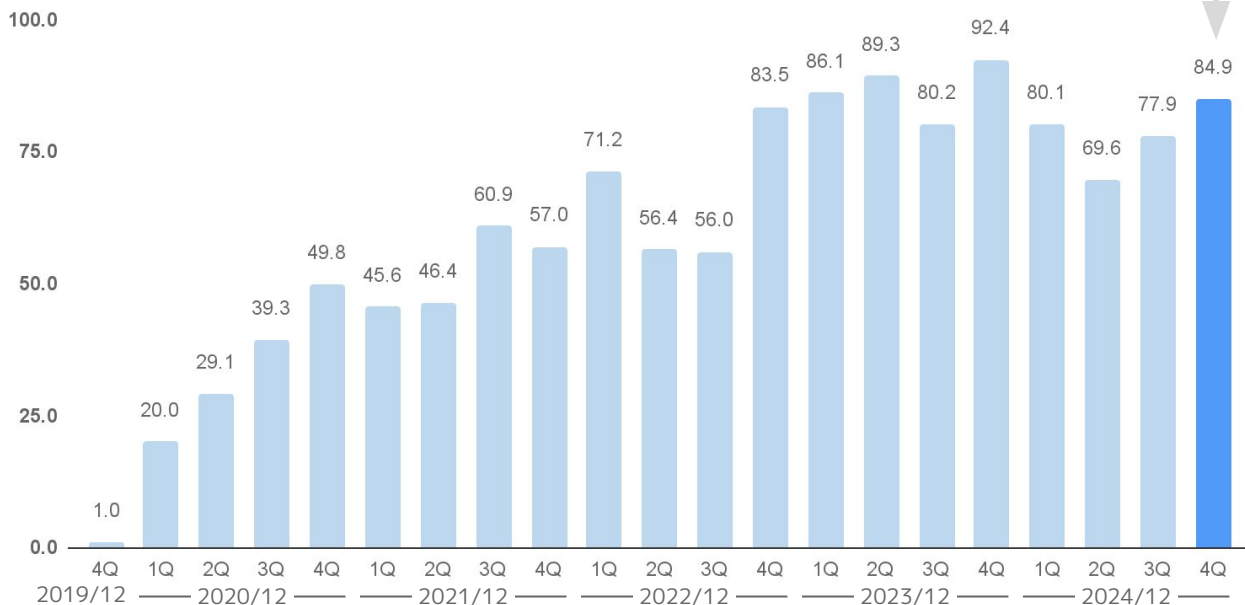
サービス別決算コンテンツ>ゲームエンタメ>自社運用タイトル別進捗

		進捗状況	タイトル一覧											
カジュアルゲーム	ハイパーカジュアル (ハイカジ)	新作	直前四半期 (2024年度4Q) 新作タイトル4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23本を縮小運用中										
	ハイブリッドカジュアル (ブリカジ)	2024年度通期で2本のタイトルリリース												
ソーシャルゲーム			「ぼくらの甲子園！ポケット」2025年1月上旬に終了											

短期収益上の重要KPIの推移：カジュアルゲーム ダウンロード推移

84,879,523 ダウンロード (直前四半期比+12.5%)

(単位：百万件)



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？



ハイカジの市況環境は引き続き高単価なブリカジなどの影響で難化しています。そうした中で、当社は当四半期4本の新規タイトルをリリースし、既存タイトルも含めて順調な推移です。広告市況や為替の影響など不確定要因はありますが、引き続きハイカジは当社の収益の多くの割合を占めており、収益成長に向けた画策も続けて参ります。

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
<p>「面白がる」というあり方の訴求</p>	<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>
<p>コンテンツ的な価値創造の提供</p>	<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>
<p>コミュニティ指向社会への変容</p>	<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 (※1)	進捗 (※2)
「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	a. 5.14% (0.50%) b. 3,787 (3,125)
	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. 職任近接をしている社員の割合	a. 92.5% (92.6%) b. 50% (15%) c. 52% (50%)
	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	a. 42.9% (同) 16回 (21回) b. 1件 (1件) c. 5件 (1件)
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	a. 16 (7) b. -0.5% (-2.5%)
	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	a. 312,512,373 (333,500,642)
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	a. -12.5% (+9.0%)
	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. 職任近接手当率(※上記と重複)	a. 1,108 (938) b. (※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	a. +9.6% (-5.3%) b. +26.1% (+65.8%)

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。

これらの将来の見通しに関する記述は、本資料の日付時点の情報に基づいて作成されています。これらの記述は、将来の結果や業績を保証するものではありません。このような将来予想に関する記述には、既知及び未知のリスクや不確実性が含まれており、その結果、将来の実際の業績や財務状況は、将来予想に関する記述によって明示的または黙示的に示された将来の業績や結果の予想とは大きく異なる可能性があります。

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、当社が事業展開する業界の動向等が含まれますが、これらに限定されるものではありません。

また、当社以外の事項・組織に関する情報は、一般に公開されている情報に基づいており、当社はそのような一般に公開されている情報の正確性や適切性を検証しておらず、保証していません。

なお、当資料のアップデートは今後も本決算後の3月頃を目処として開示を行う予定です。



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。