



# 面白法人 カヤック

## 2023年12月期 第4四半期 決算説明会資料

2024年2月15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>



今回の決算説明会当日の発表者について

**今回は期末決算となるため、  
代表取締役CEO 柳澤が発表します。**

## エグゼクティブサマリー

### 1. 通期 売上高174.6億円（過去最高）、営業利益10.2億円（前年比 -15.2%）

- ・特に第2四半期の不振が影響（当期の第2-3四半期決算においても、期初業績に対する営業利益の達成難易度が高い旨をご説明してきた通り）
- ・営業利益率も5.9%と前年の7.3%から-1.4ptの減少
- ・なお、第4四半期は売上高48.7億円（前年同期比 -1.8%）、営業利益2.9億円（前年同期比 +1.4%）と堅調な推移

### 2. ゲーム領域ではハイブリッドカジュアルゲームへの投資を強化

- ・ハイパーカジュアルゲーム事業（以下ハイカジ）はダウンロード数が順調に推移
- ・2023年の世界市場でアプリダウンロード数日本企業1位を獲得（3年連続）
- ・発展型の事業であるハイブリッドカジュアルへの投資は今後も強化し、さらに強いアップサイドを中期的に狙う方針

### 3. 2024年12月期 連結業績予想

- ・売上高200.0億円、営業利益10.0億円。（+約15%の売上高成長と、5%の営業利益率）
- ・ハイブリッドカジュアルや関連サービス領域へのM&Aを含む積極投資と、長期成長のための企業ブランドの強化を進める
- ・当資料の後半ページに「中期的な面白法人グループ成長方針」を掲載





## 経営成績トレンド

	通期業績 (前年比/売上高比率)	当四半期業績 (前年同期比/直前四半期比)	当期予想対比や今後の方針
連結業績	売上高 : 17,467百万円 (+5.8%) 営業利益 : 1,021百万円 (-15.2%/営業利益率 5.9%)	売上高 : 4,872百万円 (-1.8%/+8.7%) 営業利益 : 285百万円 (+1.4%/-14.6%)	・連結予想 売上高18,200百万円 (95.9%)、 営業利益 1,350百万円 (75.6%)。 利益は特に第2四半期の不調が影響 ・2024年12月期は将来成長の最大化に向けて、 投資を強化する
面白プロデュース	売上高 : 1,877百万円 (-2.5%/売上高比率 10.7%)	売上高 : 583百万円 (+44.9%/+22.6%)	・上半期の不調から徐々に収益的にも回復基調
ゲームエンタメ	売上高 : 10,564百万円 (+9.0%/売上高比率 60.5%)	売上高 : 2,788百万円 (-2.4%/+4.2%)	・ハイカジ事業は引き続き成長。今後、ハイブリッドカジュアル領域への投資も推進
eスポーツ	売上高 : 2,627百万円 (-5.3%/売上高比率 15.0%)	売上高 : 851百万円 (-22.9%/+8.8%)	・GLOE (旧ウェルブレイド・ライゼスト) 社の不調により、期待よりは成長性に弱まり
ちいき資本主義	売上高 : 777百万円 (+65.8%/売上高比率 4.4%)	売上高 : 214百万円 (+29.6%/+35.3%)	・大型案件やその新収益認識基準の反映、 M&A/合併したネイティブ社により拡大
その他サービス	売上高 : 1,620百万円 (-1.2%/売上高比率 9.3%)	売上高 : 434百万円 (+0.4%/+11.7%)	・冠婚葬祭、不動産事業など、堅調に推移

## 主要数値の四半期推移

(単位：百万円)

	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	2023年 3Q	2023年 4Q
連結業績												
売上高	2,821	2,868	3,279	3,597	4,063	3,891	3,584	4,962	4,219	3,893	4,481	4,872
営業利益	351	205	278	306	354	331	238	281	376	27	333	285
FCF（半期ごと）		470		32		572		285		666		102
サービス別 売上高												
面白プロデュース	590	408	563	620	503	484	535	402	437	380	475	583
ゲームエンタメ	986	1,513	1,840	1,884	2,422	2,457	1,955	2,857	2,596	2,502	2,676	2,788
うち ハイカジ事業	580	775	999	1,058	1,245	1,297	1,075	1,565	1,401	1,619	1,664	1,951
うち メタバース事業					43	64	126	258	265	240	221	202
eスポーツ	600	560	514	656	448	582	637	1,104	476	516	782	851
ちいき資本主義	187	42	34	63	156	61	84	165	251	153	158	214
その他	456	342	325	371	531	304	371	432	457	340	389	434
主要KPI												
全社KPI クリエイター数：人	289	297	350	346	342	359	364	372	374	380	379	373
主事業KPI ハイカジダウンロード数：百万DL	45.6	46.4	60.9	57.0	71.2	56.4	56.0	83.5	86.1	89.3	80.2	92.4

## &lt;インデックス&gt;

## #1 財務ハイライト

通期ベース / 四半期ベースそれぞれの業績をお伝えするとともに、業績予想や個別の進捗など、財務関連情報を網羅的にご説明します。

## ▶ #2 主要トピックス

市場性や将来期待を持てるような直近のニュースなどをご紹介します。

## #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、各サービスの進捗状況や、面白法人の経営に関するスライドです。

## #4 2024年12月期業績予想

## #5 中期的なグループ成長方針

面白法人グループの中長期での持続的な成長ための構想をお伝えします。

## #6 おまけ

#2

# ゲームエンタメ：カヤックが2023年の世界市場でのアプリダウンロード数において日本企業1位を獲得（3年連続）



Q & A

日本1位を維持できる強みは何なのですか？



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可能です。それが、2023年中に自社過去最高の13本のハイパーカジュアルゲームタイトルをリリースすることにもつながったと考えています。

# 面白プロデュース：日本発のリアルエンタメ「UNKO MUSEUM」が1月17日にオーストラリア メルボルンにオープン



Q & A

反響はいかがですか？

オープン翌日の1月18日にチケットが事前販売数は4000枚を突破しました。現在も、オーストラリアだけでなく、世界各国での展開について交渉中です。今後も、「UNKO」という日本発のIP、そしてウンターテインメントを世界に発信したいと考えています。



# ちいき資本主義：カヤック初の沖縄工芸セレクトショップ 「Dear Okinawa,」が12月22日オープン！



Q & A

この事業の狙いは何ですか？

このショップは国内外各地を結ぶ沖縄の玄関口、那覇空港で運営しています。当社の推進する地域資本主義の中で、沖縄は鎌倉に続く重点地域となっています。このショップは国内外各地を結ぶ沖縄の玄関口、那覇空港で運営し、沖縄の拠点事業の一つとして各取り組みのハブしていくことを目指すとともに、沖縄独自の文化や、沖縄のクリエイターが手掛けた様々な工芸品を発信していきたいと考えています。

ちいき資本主義：滋賀県のまちのコイン「ビワコ」が全国知事会において  
先進政策バンクの優秀政策として表彰

滋賀県のコミュニティ通貨 まちのコイン「ビワコ」

# 全国知事会 優秀政策

に選ばれました!



Q & A

こちらはど  
ういった  
表彰の内  
容なの  
ですか？



自治体同士がそれぞ  
れの先進的な取り組  
みを提案・共有し合  
い、情報検索もでき  
る「先進政策バン  
ク」の事例の中で、  
「地域振興・まちづ  
くり・人口減少対  
策」の分野におい  
て、特に優秀な事例  
として表彰されたも  
のとなります。

## <インデックス>

# #1 財務ハイライト

通期ベース / 四半期ベースそれぞれの業績をお伝えするとともに、業績予想や個別の進捗など、財務関連情報を網羅的にご説明します。

# #2 主要トピックス

市場性や将来期待を持てるような直近のニュースなどをご紹介します。

# ▶ #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、各サービスの進捗状況や、面白法人の経営に関するスライドです。

# #4 2024年12月期業績予想

# #5 中期的なグループ成長方針

面白法人グループの中長期での持続的な成長ための構想をお伝えします。

# #6 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

# 通期 連結業績推移

売上高 17,467百万円 (前年比+5.8%)

営業利益 1,021百万円 (前年比-15.2%)

(単位: 百万円)



Q & A

営業利益の減益の理由を確認させてください。

第2四半期に複数事業の不振（特に、ハイカジ事業の外部システム起因の不調）や季節要因が重なったことと、下半期にハイブリッドカジュアルへの投資強化をはじめたことが、主な要因となります。

## 通期 連結損益計算書

(単位:百万円)

	2023年12月期 (通期)	2022年12月期 (通期)	前期比増減	2023年12月期 (業績予想)	業績予想比 増減
売上高	17,467	16,502	5.8%	18,200	-4.0%
売上原価	8,241	8,586	-4.0%	—	—
売上総利益	9,225	7,915	16.5%	—	—
売上総利益率	52.8%	47.9%	+4.9pt	—	—
販売管理費	8,203	6,709	22.3%	—	—
営業利益	1,021	1,205	-15.2%	1,350	-24.3%
営業利益率	5.9%	7.3%	-1.5pt	7.4%	-1.5pt
経常利益	1,038	1,213	-14.4%	1,350	-23.1%
税金等調整前当期純利益	942	1,255	-25.0%	—	—
親会社株主に帰属する当期純利益	511	779	-34.5%	850	-39.9%
調整後 実質純利益(※1)	794	974	-18.4%	1,100	-27.8%
EBITDA(※2)	1,374	1,458	-5.8%	—	—

第2四半期の苦戦  
などにより増収減益

・第2四半期の苦戦が影響し、増収減益。業績予想に対しても苦戦

・戦略的にM&Aを重視する観点から今回よりEBITDAを経営指標として追加

・当期純利益については、投資有価証券評価損および減損損失を特別損失として計上した影響

## 連結貸借対照表

(単位:百万円)

	2023年12月	2022年12月	前年同期比	2023年9月	直前四半期比
流動資産	8,409	7,624	110.3%	7,726	108.8%
うち現金及び預金	5,004	4,132	121.1%	4,802	104.2%
固定資産	3,270	3,355	97.5%	3,757	87.0%
総資産	11,680	10,980	106.4%	11,483	101.7%
流動負債	4,409	4,284	102.9%	3,917	112.6%
固定負債	1,340	1,359	98.6%	1,456	92.0%
純資産	5,930	5,336	111.1%	6,110	97.1%
自己資本比率	46.3%	43.9%	+2.4pt	48.2%	-1.9pt

## 財務健全性維持

・引き続き基準としている  
自己資本比率40%台維持

## 連結株主資本等変動計算書

グループ会社株式の売却等による影響は2.83億（2.84億円 - 0.01億円）。

**この成長を加算した調整後実質純利益（純資産の増加額）は7.94億円（前期比増減 -18.4%）**

（下記表より、当期純利益 5.11億円 + 資本剰余金変動額 2.83億円 = 調整後実質純利益 7.94億円）

（単位：百万円）

	株主資本					その他の包括利益累計額		新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他の有価証券評価差額	その他の包括利益累計額合計			
当期末残高	873.5	1,005.5	2,936.4	-0.2	4,815.2	6.3	6.3	43.1	471.5	5,336.3
当期末変動額										
新株の発行（新株予約権の行使を含む）	26.7	26.7			53.4					53.4
剰余金の配当			-62.2		-62.2					-62.2
親会社株主に帰属する当期純利益			511.2		511.2					511.2
連結子会社の増資による持分増減		-1.1			-1.1					-1.1
連結子会社株式の取得による持分の増減		-188.3			-188.3					-188.3
連結子会社株式の売却による持分の増減		284.3			284.3					284.3
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）						-15.1	-15.1	9.2	2.6	-3.3
当期変動額合計	26.7	121.7	449.0		597.4	-15.1	-15.1	9.2	2.6	594.1
当期末残高	900.2	1,127.2	3,385.4	-0.2	5,412.6	-8.7	-8.7	52.3	474.2	5,930.4

実質純利益

当期純利益

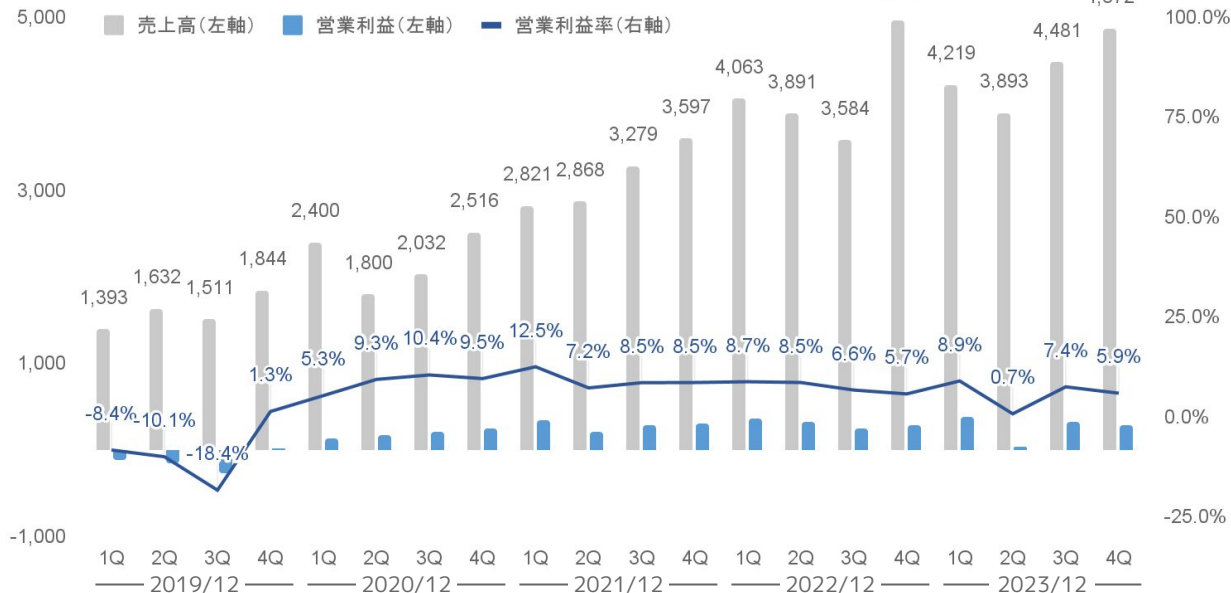
グループ会社株式の売却等による  
資本剰余金変動額

# 四半期 連結業績推移

売上高 4,872百万円 (前年同期比-1.8%、直前四半期比+8.7%)

営業利益 285百万円 (前年同期比+1.4%、直前四半期比-14.6%)

(単位：百万円)



Q & A

直前四半期比で増収減益の理由は？

前四半期と比べて、ハイカジのダウンロード数の増加に伴う一部先行的な広告費の拡大が主な要因となります。

## 四半期 連結損益計算書

(単位:百万円)

	2023年12月期 4Q(10-12月)	2022年12月期 4Q(10-12月)	前年同期比 増減	2023年12月期 3Q(7-9月)	直前四半期比 増減
売上高	4,872	4,962	-1.8%	4,481	8.7%
売上原価	2,266	2,631	-13.9%	2,117	7.1%
売上総利益	2,605	2,331	11.8%	2,364	10.2%
売上総利益率	53.4%	46.9%	+6.5pt	52.7%	+0.7pt
販売管理費	2,320	2,050	13.2%	2,030	14.3%
営業利益	285	281	1.4%	333	-14.6%
営業利益率	5.8%	5.6%	+0.2pt	7.4%	-1.6pt
経常利益	210	214	-1.7%	313	-32.8%
税金等調整前四半期(当期)純利益	114	256	-55.5%	313	-63.6%
親会社株主に帰属する四半期(当期)純利益	21	132	-84.0%	176	-88.0%
EBITDA	375	358	4.8%	439	-14.4%

## 前年同期比 減収増益

・前年同期比において、主にゲームエンタメサービス内で受託からハイカジへの構造変化が進んだ影響により、売上原価減と販管費増が進む

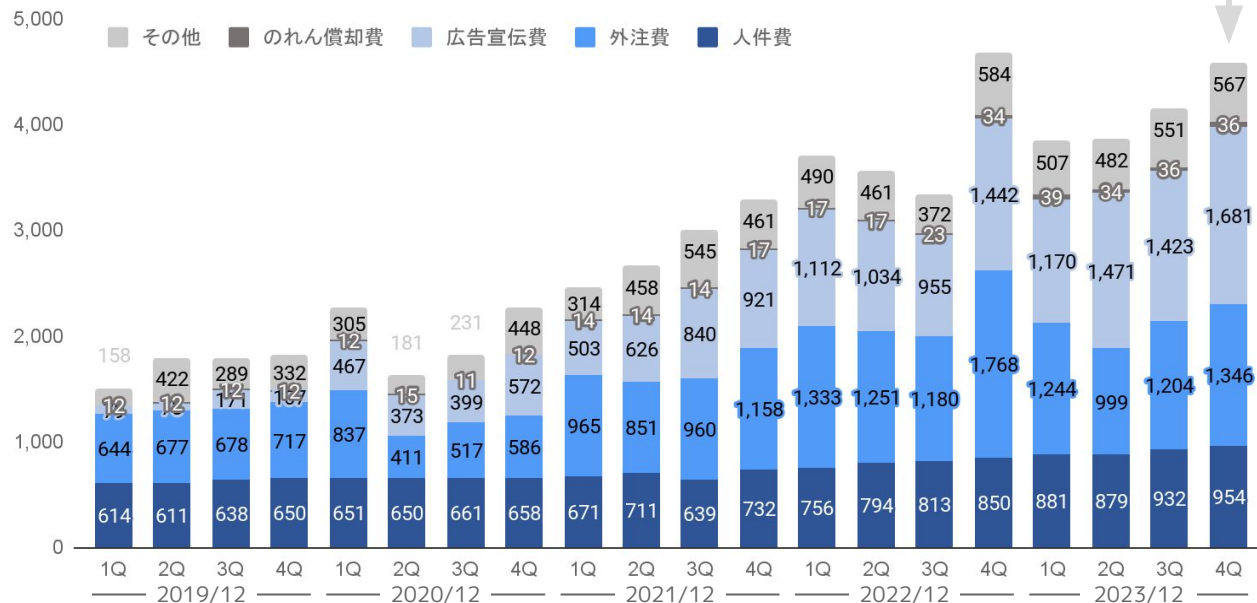
・通期PL同様、戦略的にM&Aを重視する観点から今回よりEBITDAを経営指標として追加

広告宣伝費：ハイカジのダウンロード数増加の影響

広告宣伝費増加

・過去の最高のハイカジダウンロード数の影響

(単位：百万円)

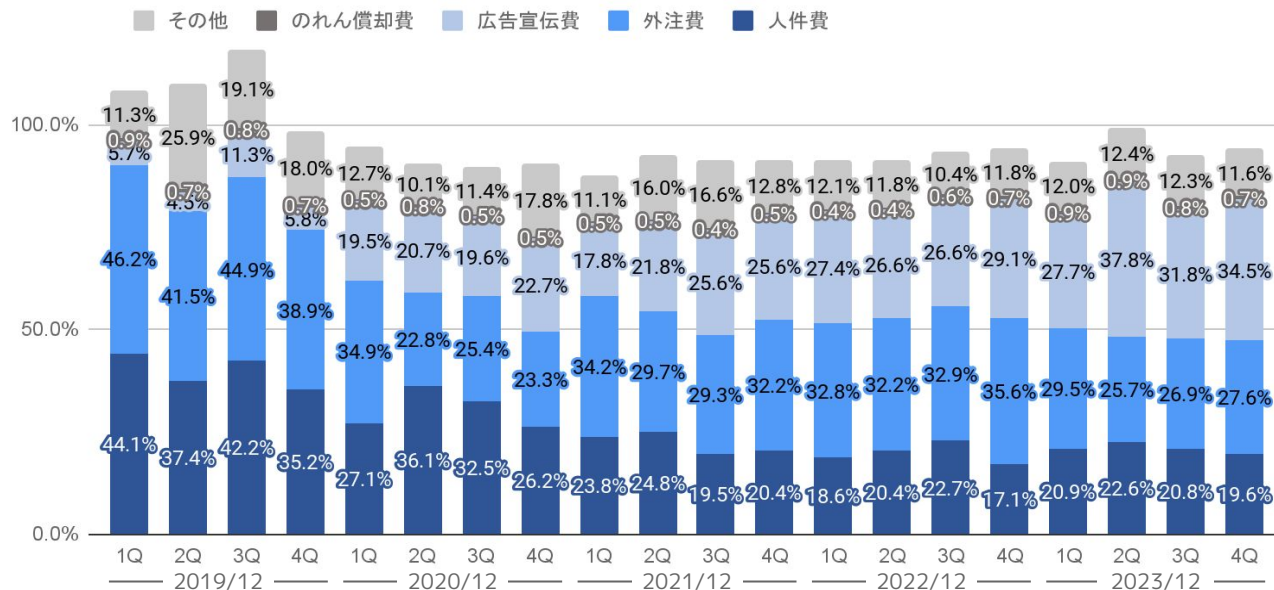




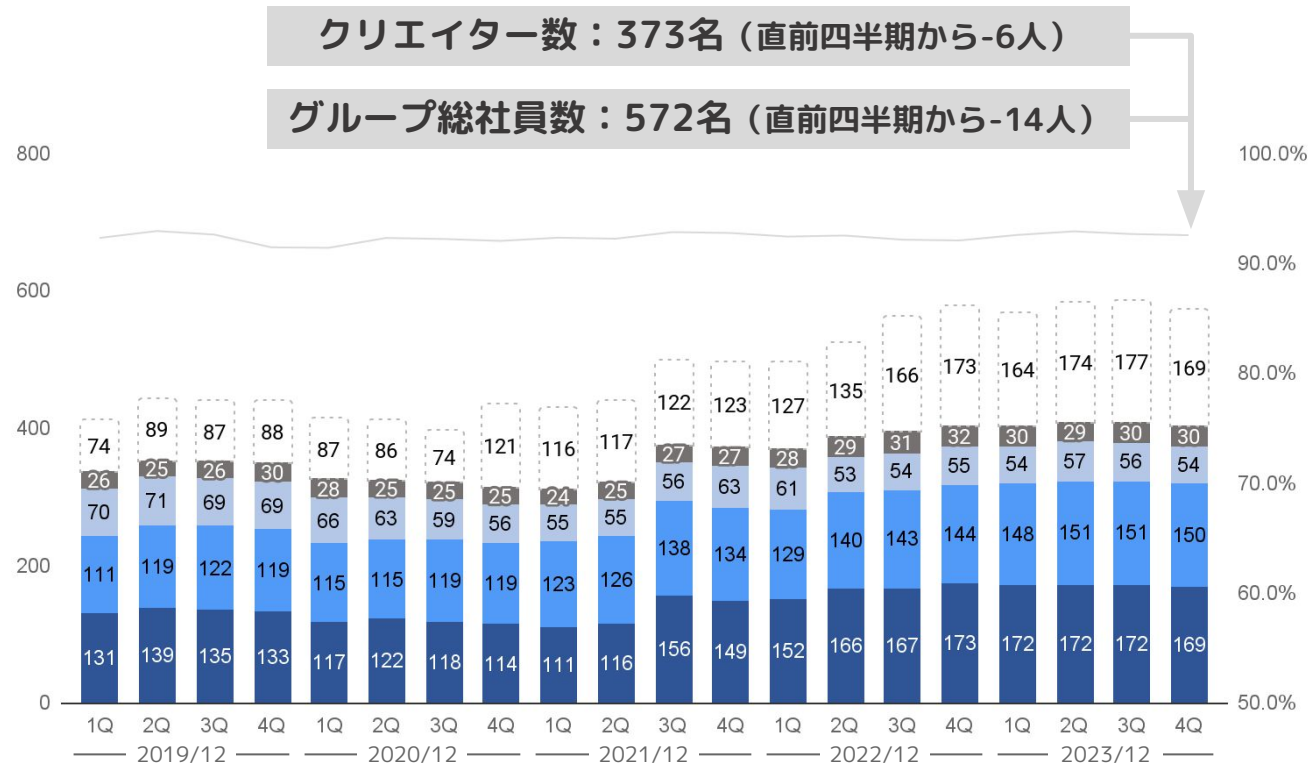
# 連結費用推移（※売上対比 → 100%との差分が営業利益率）

## 広告宣伝費比率増加

・ハイカジのビジネスモデル上、数ヶ月ほど収益より広告宣伝費が先行する影響



# 連結社員数の推移：クリエイター比率90%がKPI



(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

## 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

<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：広告や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	当期売上高 (当期予想対比)	主要KPI (2023/12時点 目標)	当期のKPIの結果
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%)	18.7億円 (87.3%)	・ヒットコンテンツ ：3本/年	→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%)	105.6億円 (107.2%)	・カジュアルゲーム ：新作8本/年	→13本/年：◎
eスポーツ (本体事業部：1、グループ会社：4)	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 (72.9%)	・国内 Toname!大会 ：5,000/四半期 ・海外 Toname!大会 ：5,000/四半期 (※Toname!に各サービス統合予定)	→7,910：○ →37,570：◎
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 (103.6%)	・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	→54,995人：× 938地域：△ →93,143人：× 23地域：×
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	—	16.2億円 (87.5%)	—	—

※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「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)

## 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
<b>面白プロデュース</b> <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	—
<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：4)</small>	ゲームコミュニティ事業部	GLOE(株) (旧ウェルプレイド・ライゼスト(株))、(株)en-zin、 (株)ゲムトレ、(株)eSP
<b>ちいき資本主義</b> <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	—
<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 <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

# サービス紹介：各サービス内の事業構成と投資領域

## 探索投資フェーズ

## 成長投資フェーズ

## 収益創出フェーズ

橙：特に大きい注力領域

黄：上に準ずる注力領域

テーマを絞った0→1のR&D  
(投資規模：小 / 赤字)

エコノミクス形成・拡大  
(投資規模：中～大 / 赤字～黒字)

収益の安定成長とCF最大化  
(投資規模：様々 / 黒字)

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)

### 面白プロデュース

(本体事業部：1、グループ会社：0)

・面白プロデュース事業

### ゲームエンタメ

(本体事業部：2、グループ会社：3)

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)

・メタバース事業

・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)

### eスポーツ

(本体事業部：1、グループ会社：4)

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)

・大会プラットフォーム事業  
(Toname!)

・eスポーツ教育事業  
(ゲームトレ、eSP)

・YouTuberサポート事業

・大型ゲーム大会制作事業

### ちいき資本主義

(本体事業部：1、グループ会社：0)

地方創生関連の新領域開拓  
(現在1-2事業を開発中)

・コミュニティ通貨サー  
ビス事業 (まちのコイン)

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

### その他

(本体事業部：1、グループ会社：7)

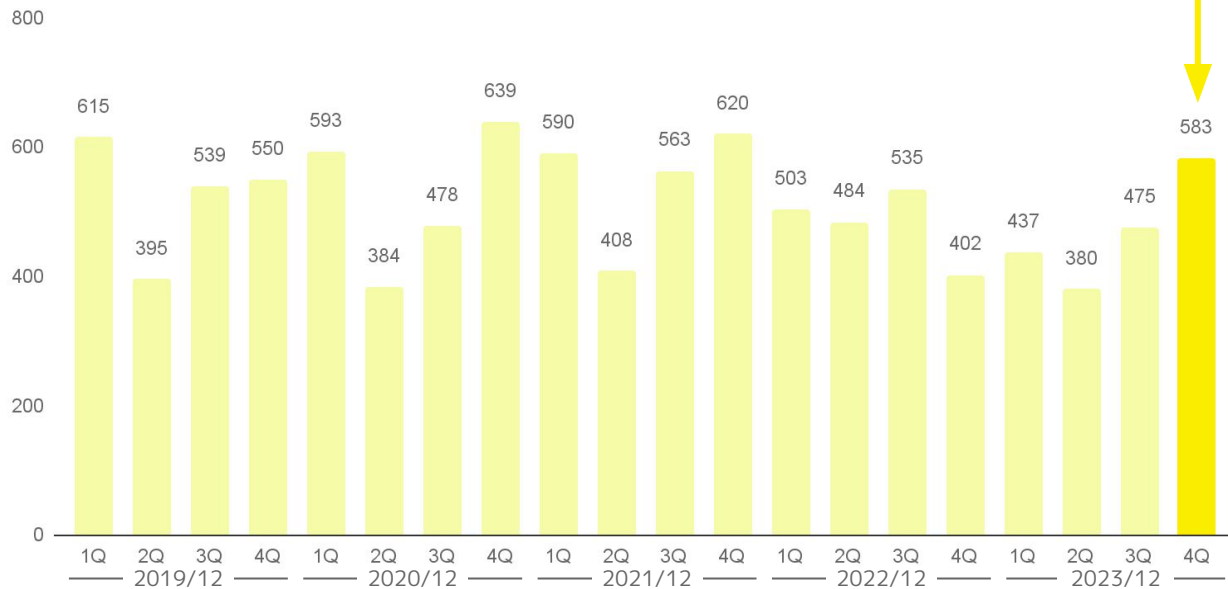
主な投資領域例：AI関連、  
SDGs領域、地域開発 など

・不動産関連事業  
・冠婚葬祭関連事業  
など

## サービス別決算コンテンツ&gt;面白プロデュース&gt;四半期売上高推移

583百万円（前年同期比+44.9%、直前四半期比+22.6%）

(単位：百万円)



Q &amp; A

不振の第2四半期からは、復調と考えて良いですか？

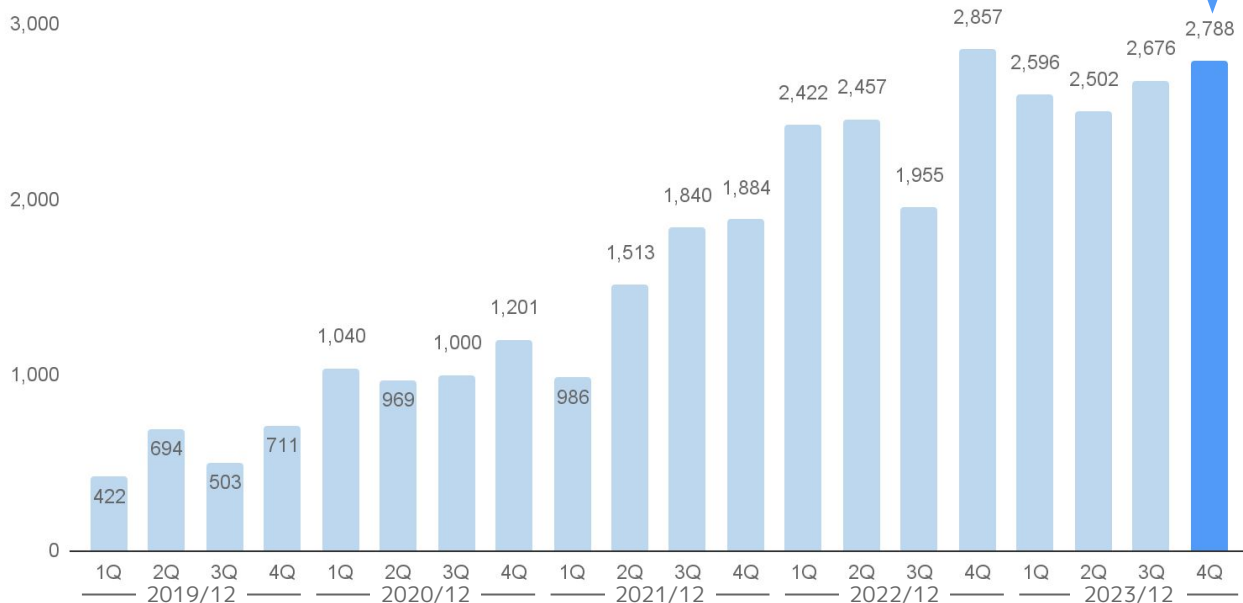


引き続き当期の組織変革から、クライアントの引き合いは回復しており、大型の案件もあるなど、チーム環境は良化しております。

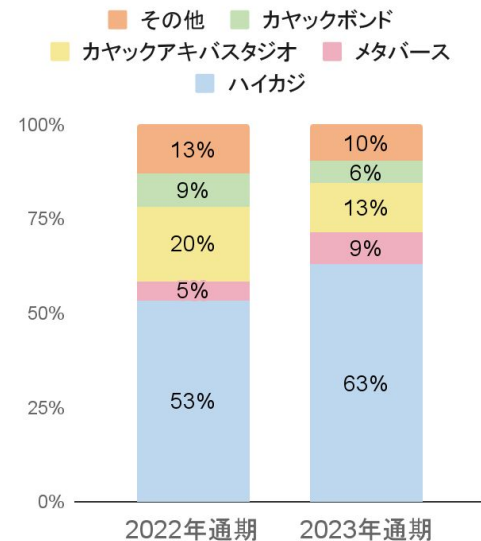
サービス別決算コンテンツ>ゲームエンタメ>四半期売上高推移

2,788百万円（前年同期比-2.4%、直前四半期+4.2%）

(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>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

当四半期の新作リリースは3本でした。通期目標の8本に対しては、計13本と大きく達成しました。

一軍

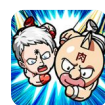
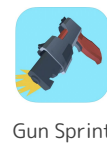
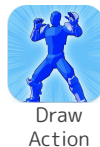
DL数は徐々に落ち着きつつあるものの、規模を保つ人気タイトルです。

二軍

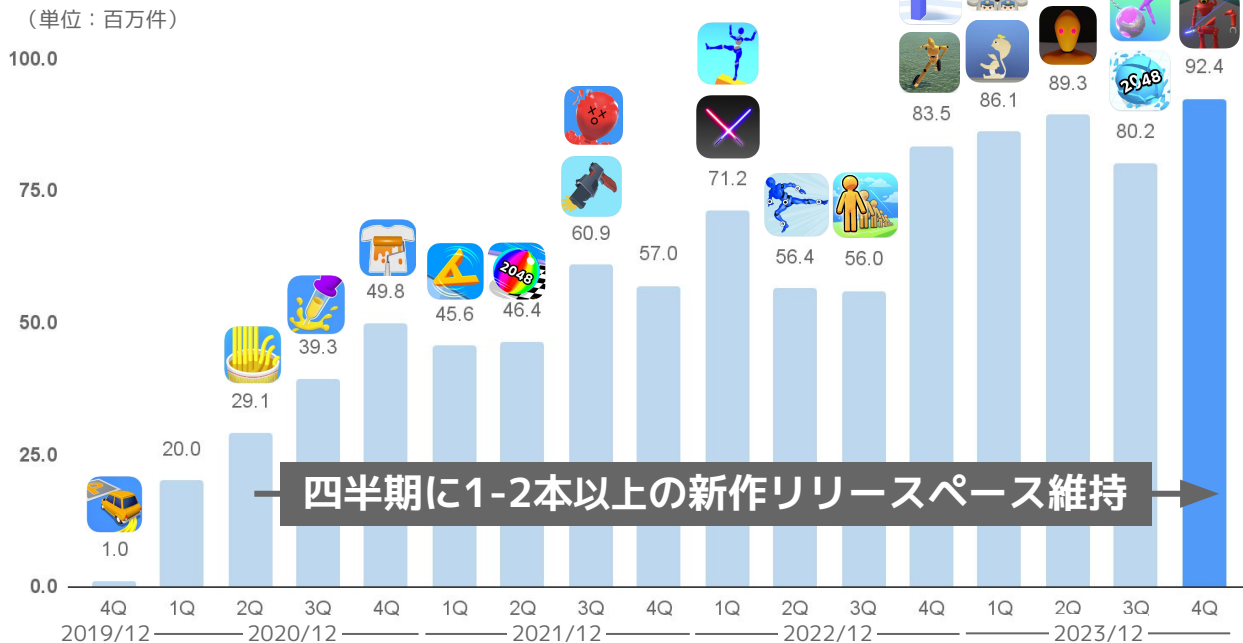
上記と比べて獲得規模が弱いため、収益最大化の方針で、優先度を下げて縮小運用をしています。

ソーシャルゲーム

引き続き安定運用を継続しています。



当四半期の合計ダウンロード数：約9,240万件



Q & A

引き続き好調と考えて良いのでしょうか？

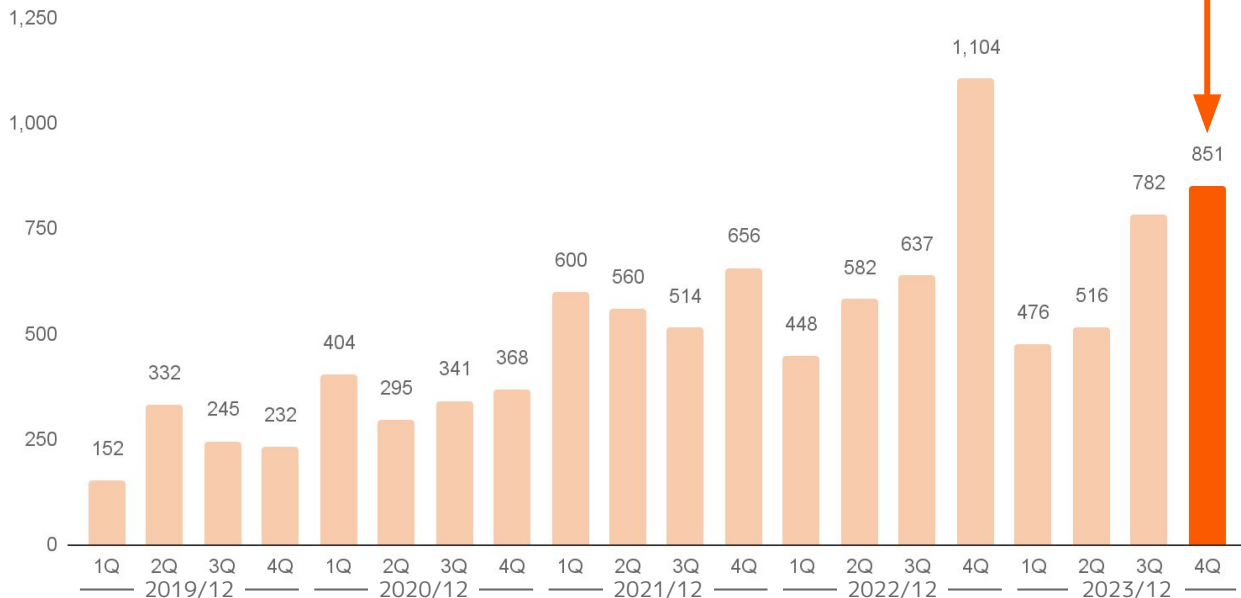


先行KPIとなる新作リリースやダウンロード数が順調に推移しており、この四半期も良好な収益となりました。一方で、外部環境の広告市況の影響を受けやすいビジネスモデルであるため、一昨年から昨年上半にあったような広告市況の悪化を注視しながら、事業推進したいと考えています。また、関連市場で強い成長期待のあるハイブリッドカジュアル領域への投資も強めて参ります。

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

851百万円（前年同期比-22.9%、直前四半期比+8.8%）

（単位：百万円）



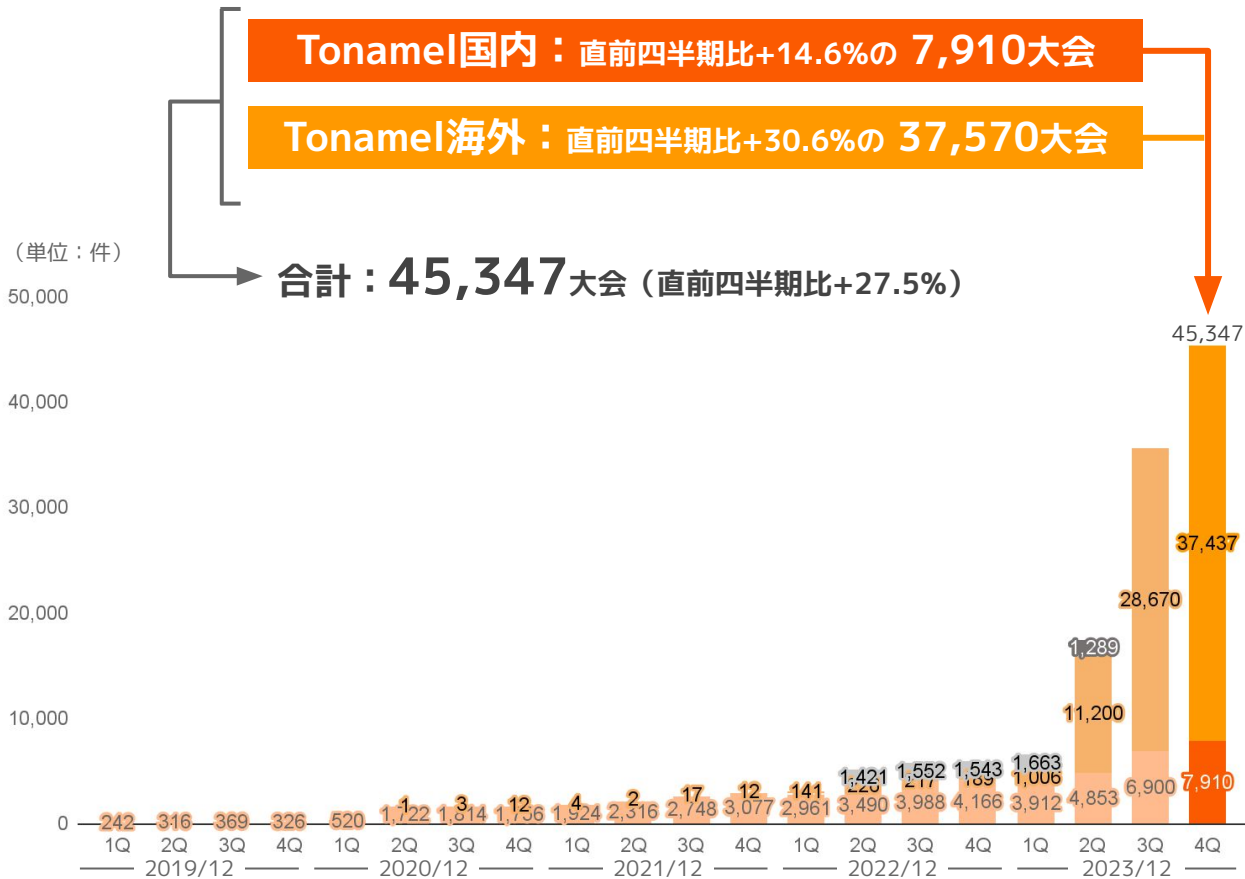
Q & A

当期全体としてはいかがですか？



eスポーツサービスの期初予想では通期で36億円でしたが、約26億円（達成率約73%）となりました。グループ会社のGLOE社（旧ウェルプレイド・ライゼスト）を中心に当初より下期偏重の計画でしたが、市況もあり、数字を伸ばすことができませんでした。

### 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？

2022年にM&AしたPapillon社を2023年5月に合併し、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進めているためです。現在はビジネスモデルの検証を行っている段階です。

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

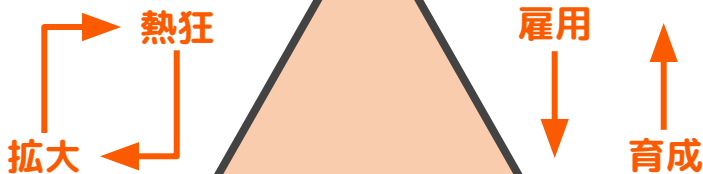
# サービス別決算コンテンツ>eスポーツ>事業構想

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>



GLOE (旧 ウェルブレイド・ライゼスト)  
「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  
(当期統合)



海外 (東南アジア)  
領域で連携  
(当期統合)



ゲーム家庭教師  
(オンライン)



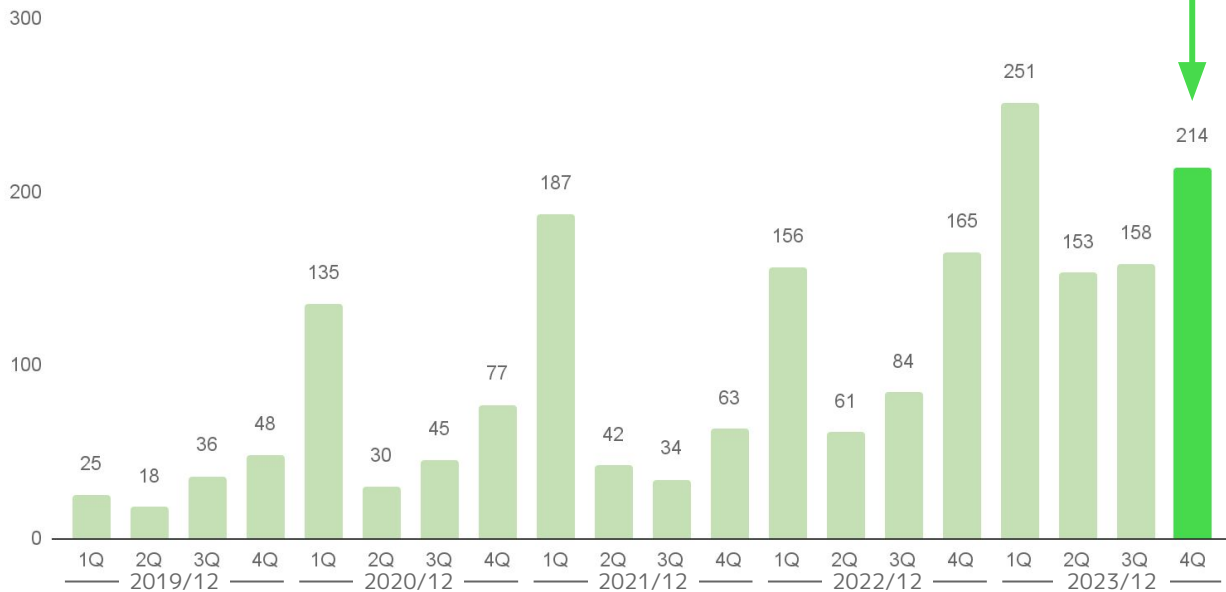
eスポーツ教室

## ゲーム大会の開催を文化に <市場基盤の拡大> ゲームを学ぶことを文化に

# 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


214百万円（前年同期比+29.6%、直前四半期比+35.3%）

(単位：百万円)



Q & A

当四半期の成長の理由は？

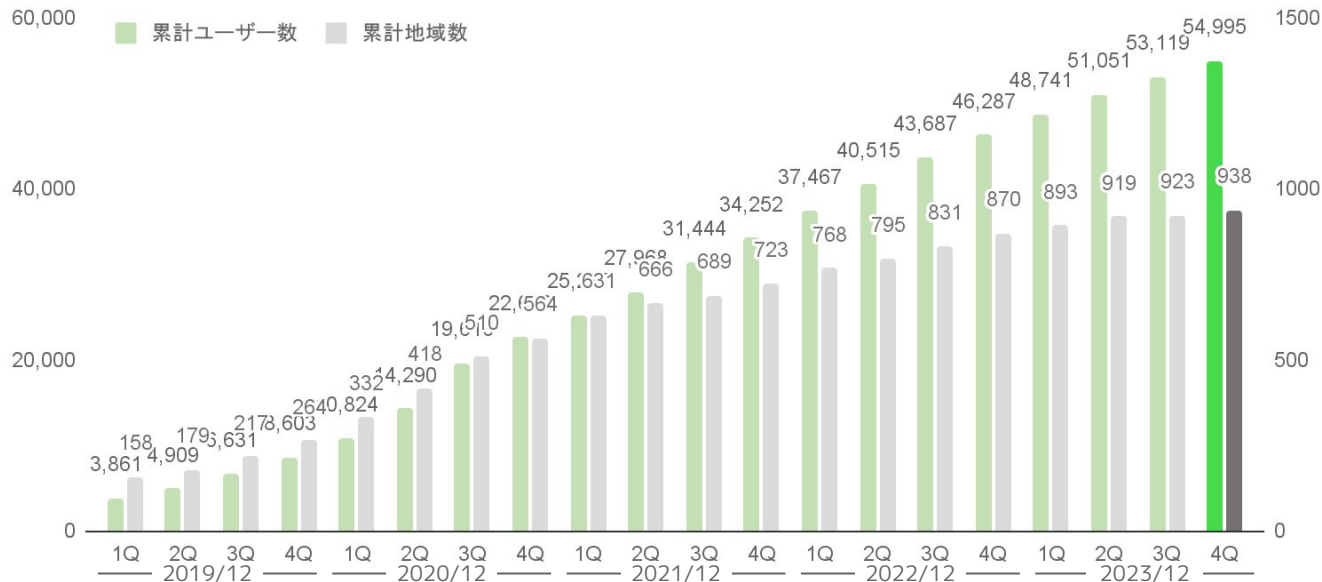


前四半期同様、大型案件とその新収益認識基準の適用によるものや、昨年下半年にM&Aしたネイティブ社（今年5月に合併）の案件によるものです。一方で、新収益認識基準の影響で1Qは例年よりも若干弱くなる想定です。

# 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：54,995 (直前四半期から+1,876)

SMOUT導入地域数：938 地域 (直前四半期から+15)



Q & A

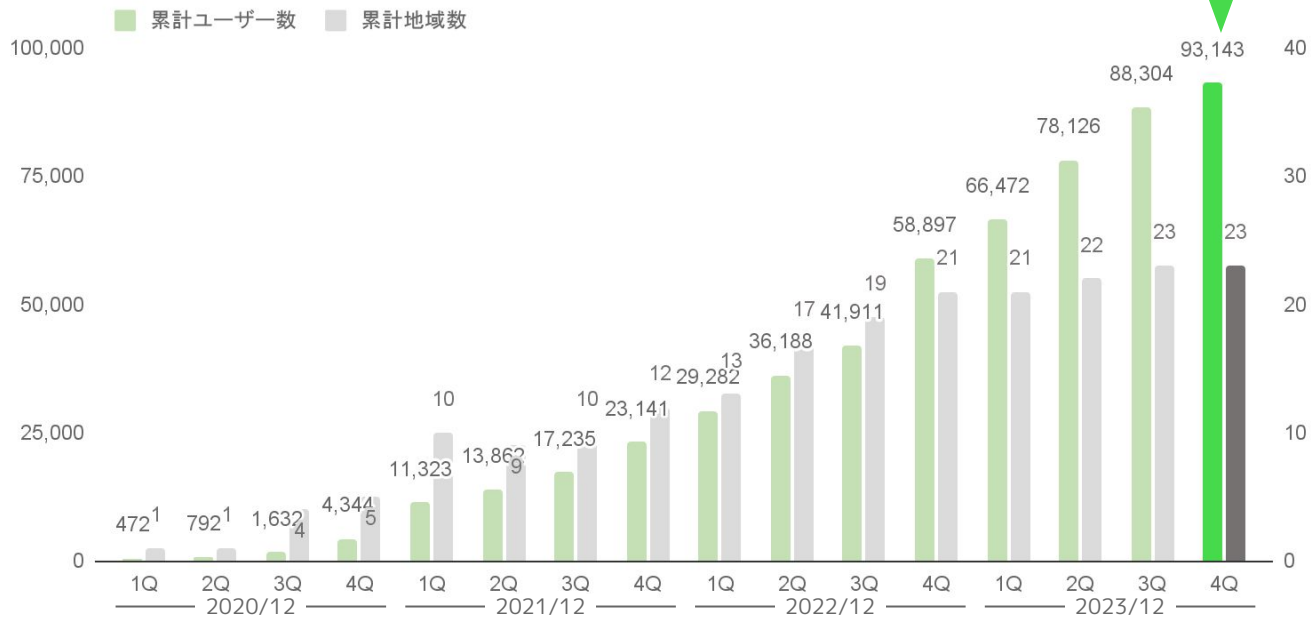
地域数は頭打ちなのではないでしょうか？

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：93,143 (直前四半期から+4,839)

まちのコイン導入地域数：23地域 (直前四半期から+0)



Q & A

地域数が期初目標の38地域を下回った理由は？

目標時点では、新型コロナウイルスの収束に伴い、オフライン利用の多い当サービスの拡大を見込んでおりましたが、実際引き合いは多かったものの、導入検討期間が想定よりも長く、目標を下回る結果となりました。



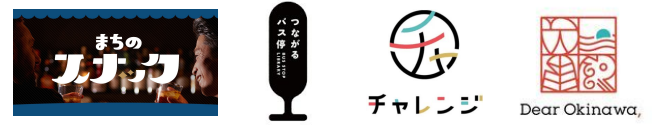
# サービス別決算コンテンツ > ちいき資本主義 > 事業構想

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

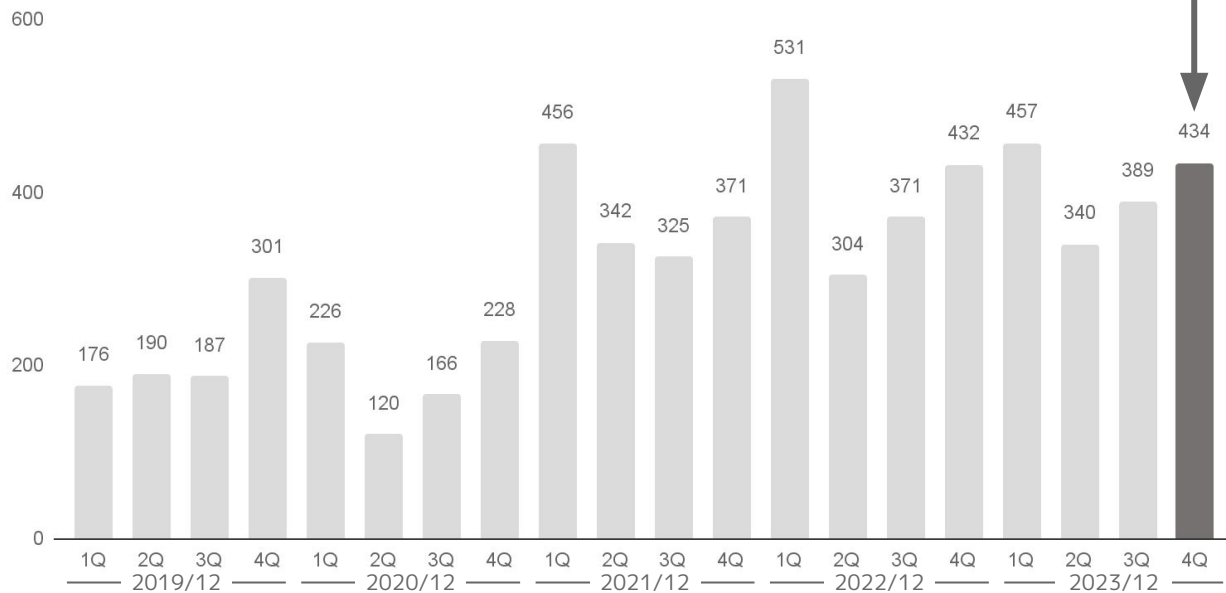


ちいき資本主義  
サービス主領域

サービス別決算コンテンツ>その他>四半期売上高推移

434百万円（前年同期比+0.4%、直前四半期比+11.7%）

（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 &gt; 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10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

「eSP」「en-zin」「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」「プラコレ」

「八女流」

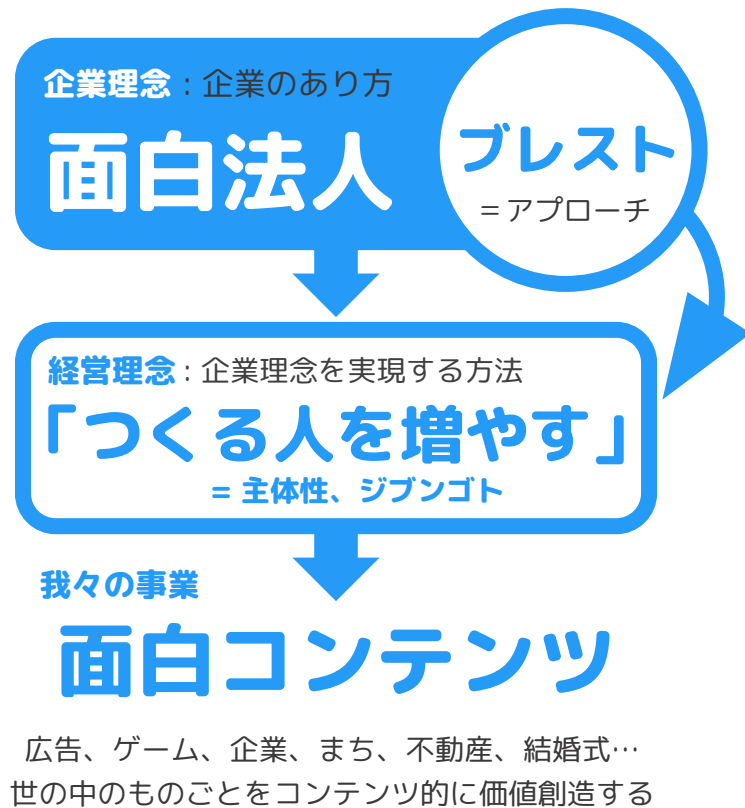
ウェディング、葬儀、林業、eスポーツ、メタバースまで多様なライフスタイル系事業を展開。

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。

## 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。

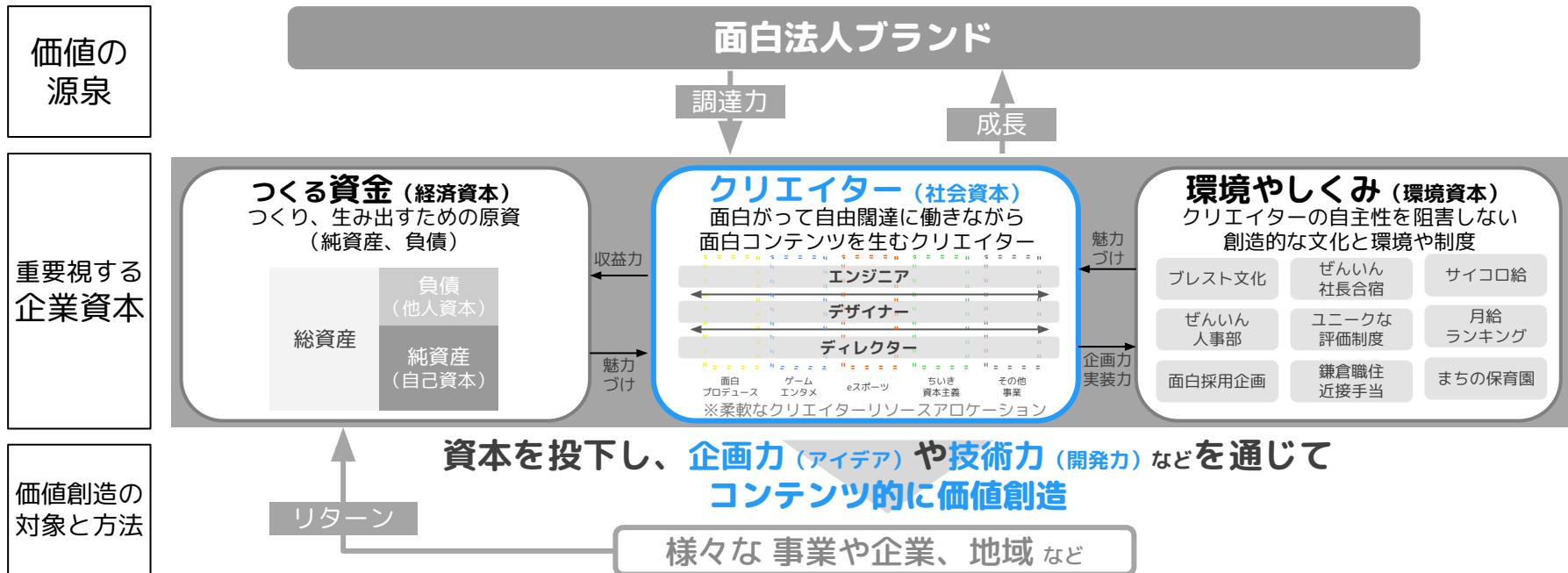




# 面白法人カヤックについて > 経営モデル

※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

通期ベース / 四半期ベースそれぞれの業績をお伝えするとともに、業績予想や個別の進捗など、財務関連情報を網羅的にご説明します。

# #2 主要トピックス

市場性や将来期待を持てるような直近のニュースなどをご紹介します。

# #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、各サービスの進捗状況や、面白法人の経営に関するスライドです。

# ▶ #4 2024年12月期業績予想

# #5 中期的なグループ成長方針

面白法人グループの中長期での持続的な成長ための構想をお伝えします。

# #6 おまけ

# #4

## 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

※：EBITDA = 営業利益+減価償却費+のれん償却額

## 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、特にハイカジ事業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が大きな経営的課題

・中長期的な成長のために内部的にも市場的にも芽のあるハイブリッドカジュアル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

# サービス別の売上高予想：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(※))

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	当期売上高	2024年12月期予想 (前期比成長率/売上高構成比)
<b>面白プロデュース</b> (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 (※)	22.9億円	24.0億円 (+4.8%/12.0%)
<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	105.6億円	114.0億円 (+7.9%/57.0%)
<b>eスポーツ</b> (本体事業部：1、グループ会社：4)	ゲームコミュニティ事業部	GLOE(株)、(株)en-zin、 (株)ゲムトレ、(株)eSP	26.2億円	32.0億円 (+21.8%/16.0%)
<b>ちいき資本主義</b> (本体事業部：1、グループ会社：0)	ちいき資本主義事業部	—	7.7億円	14.0億円 (+80.2%/7.0%)
<b>その他</b> (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、不動産投資、 戦略投資など)	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	12.1億円	16.0億円 (+32.6%/8.0%)

※2024年12月期より、(株)SANKOがその他サービスから面白プロデュースサービスに移動となります。それに伴い、当期売上高についても適時的に変更しています。

## <インデックス>

# #1 財務ハイライト

通期ベース / 四半期ベースそれぞれの業績をお伝えするとともに、業績予想や個別の進捗など、財務関連情報を網羅的にご説明します。

# #2 主要トピックス

市場性や将来期待を持てるような直近のニュースなどをご紹介します。

# #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、各サービスの進捗状況や、面白法人の経営に関するスライドです。

# #4 2024年12月期業績予想

# ▶ #5 中期的なグループ成長方針

面白法人グループの中長期での持続的な成長ための構想をお伝えします。

# #6 おまけ

# #5

## 【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】

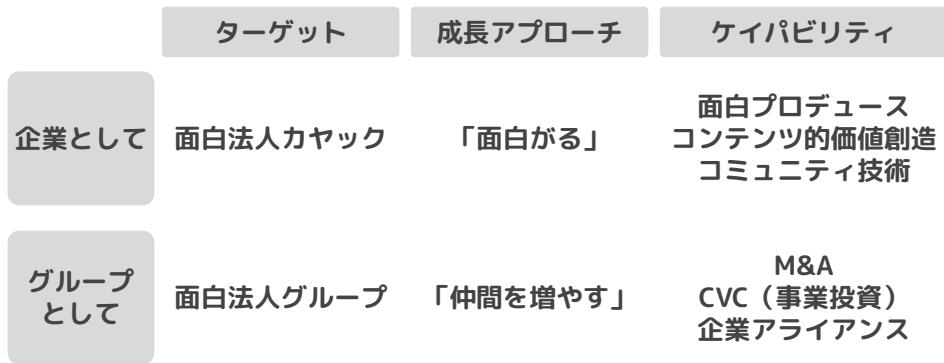
当社は創業以来「何をするかより誰とするか」という考え方を重視し、事業領域にこだわらず、組織戦略重視の企業経営を行っています。これまでの面白法人カヤックの企業成長は、特徴的な人財採用や、クリエイターが働きやすい制度設計やオフィスづくり、組織開発や文化形成を重要課題として注力してきた結果です。

一方で、当社は上場を機に「面白法人グループ」として、1社から連結15社へグループ編成を強めてきました。

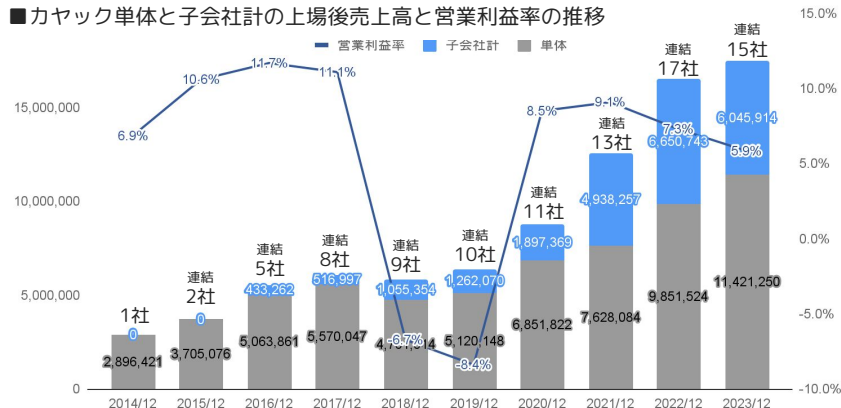
現在では、売上高の40%前後がグループ会社によるものであり、グループ編成が大きな成長要素となっています。そこで「何をするかより誰とするか」という考え方を重視しており、成長戦略は「仲間を増やす」ことです。カヤックが採用や組織にこだわってきたように、当グループは企業共同体としての仲間づくりに注力しています。特に重視しているのはM&Aによるグループ編成の強化です。昨年、投資事業部やCVCを開始し、投資検討の機会も拡大しています。

多くのメディアを通じ、「面白法人」としてのあり方や考え方を知っていただく機会が増えるにつれ、経営者の方々から一緒に何かしたい、とご相談いただく機会も増えています。このように、当社が育成する「面白法人」としてのあり方は投資機会獲得の原動力になっています。企業ブランドこそ我々の競争力なのです。

当グループのあり方へ共感があり、事業や組織を通じて「世界を面白くする」企業、当社既存のサービス領域に限らず、そんな企業の皆さんと共同的に成長性を高めていきたいと考えています。



■カヤック単体と子会社計の上場後売上高と営業利益率の推移



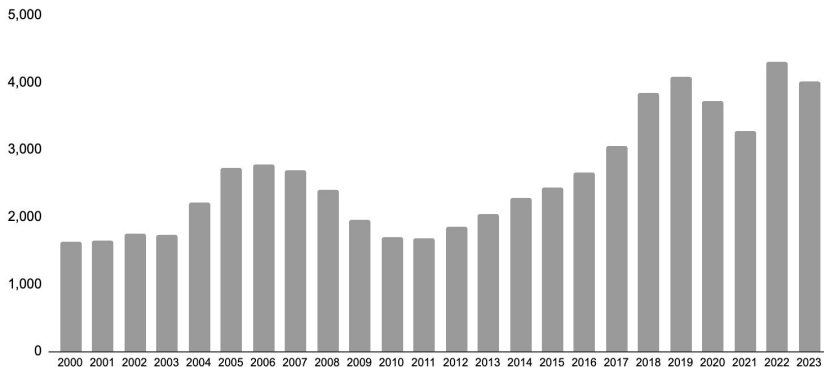
## 【企業文化や地域社会を重視したM&A】

社会環境をみれば、M&A仲介事業の市場環境は成長を続ける状況にあり、その背景では地方部を中心とした事業承継者不足の課題が顕在化しています。

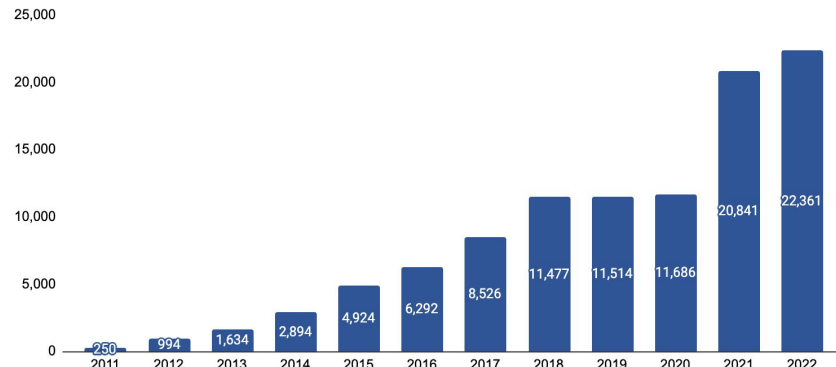
しかしながら、承継を望む多くの経営者の方々は承継してもらえれば誰でも良いというわけではありません。情熱をもって育ててきた企業であり、愛すべき従業員が働く企業です。我々が関わる多くの地域の経営者の方々とお話しすると、やはり共感できない経営者や事業会社には承継したくないと考えていらっしゃるようです。

みなさん、社員の雇用環境や地域との関係性、社風や企業文化などに共感できることを大切に承継先を考えられています。これらは、まさにカヤックが経営上重視しているテーマです。このような背景のもと、今後はより多くの企業との関係性を構築し、相互の共感や信頼を創造することでグループ編成を強め、総合的な企業価値創造を進めていきたいと考えています。もちろん、M&Aのみならず、企業アライアンスやパートナーシップ、地域共創でのエリア開発など、さまざまな手法で「仲間を増やす」ことを推進していく方針です。

■国内M&A件数推移（※1）



■事業引継ぎ支援センター相談件数推移（※2）



### 【グループ編成を進めるための企業構造改革】

もちろん、グループ編成を強めるためには、様々な経営上の課題をクリアしなければなりません。

グループ経営のしくみづくりは、まだまだ未成熟であることは否めません。

当社らしいグループガバナンスの構造やPMIプロセス。共同的な事業育成や投資機会の探索。グループ全体での経営資源調達力の向上。多様性のある文化育成や協調。人財をはじめとした様々な経営資源の横断的なアロケーション。経営人材の育成。これらはどれも機関構築の途上にあります。

グループ企業数増加による比例的な管理コストの肥大化を招くことなく、グループ共通的なオペレーションについて統合的に最適化していくための構造改革を進め、経営の健全性と効率性を高めていく所存です。

面白法人グループは、現在15社のグループ体ではありますが、これから一層グループ編成を強めていく考えです。

これからも面白法人グループにご期待ください。また、ご支援のほどよろしくお願いいたします。



鎌倉R不動産  
- REALKAMAKURAESTATE -



鎌倉自宅葬儀社





# 英治出版

Q &amp; 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。

# トピック：名刺をリニューアルし、全社員に「M&A責任者」の肩書を記載 (これまで全社員に入っていた「人事部」の肩書は今後の名刺からは割愛)



Q & A

新卒社員など全員の名刺ですか？



これまでは当社全員の名刺に「人事部」と入っていました。これは組織戦略や採用を重視する当社において、全員が人事部の意識を持つことを意図し、採用コスト上のメリットも発揮していました。  
(通称：ぜんいん人事部制度 ※なお、名刺からは割愛しますが、制度としては継続します。)  
今回の「M&A責任者」も全員が「M&Aに対して責任を持っている」という意味合いで、全社員の名刺に記載します。

## 中期目標

10年以内に  
【時価総額1,000億円】

## <インデックス>

# #1 財務ハイライト

通期ベース / 四半期ベースそれぞれの業績をお伝えするとともに、業績予想や個別の進捗など、財務関連情報を網羅的にご説明します。

# #2 主要トピックス

市場性や将来期待を持てるような直近のニュースなどをご紹介します。

# #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、各サービスの進捗状況や、面白法人の経営に関するスライドです。

# #4 2024年12月期業績予想

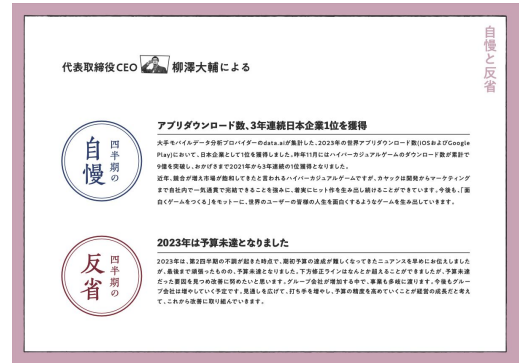
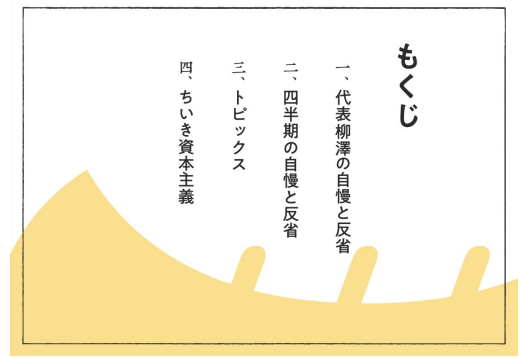
# #5 中期的なグループ成長方針

面白法人グループの中長期での持続的な成長ための構想をお伝えします。

# ▶ #6 おまけ

# #6

# 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？

各サービス、事業の自慢と反省から、様々な工夫や苦心を読み取っていただけますと幸いです。

# 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)



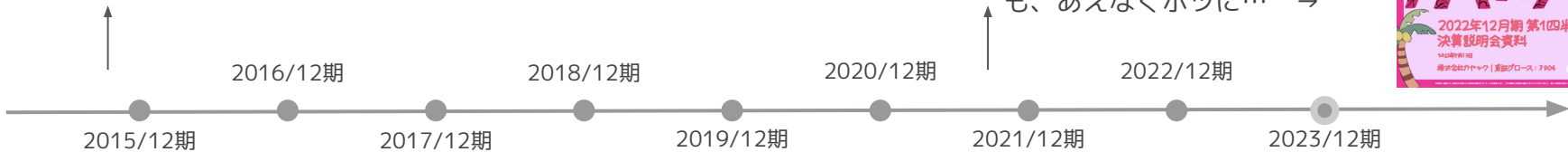
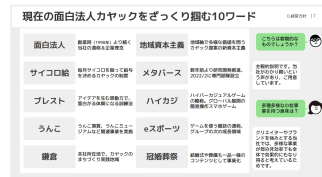
- 面白法人らしい決算説明会資料を意識した上場時のバージョン。
- 必要な情報は記載の上で、漫画的(←)な装飾などをほどこし、見ていて楽しい資料を目指した。

## ■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… →

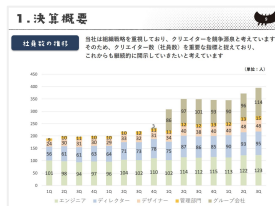


## ■2ndバージョン ※サンプル

(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



※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

Q &amp; 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&amp;A

ハイブリッドカジュアルゲームの市場性は？



ハイブリッドカジュアルはハイカジにソーシャルゲームのような課金（やりこみ）の要素を組み合わせさせたゲームです。双方に実績のある当社に利のある領域だと考えています。市場としてもまだ黎明期で世界規模のヒットは数タイトルながら、その高いアップサイドで年間30%を超える市場成長（※）を見せており、ここから数年で特に高い期待が持てる市場だと考え、投資を進めています。

昨年発表されたカインズ社との取り組み状況は？



昨年[当社ニュースにも記載](#)しましたが、カインズ社内に当社の執行役員を部長とする「面白事業部」を発足させました。カヤックとカインズ社の混合チームがカインズ社内で活動し、新規性のあるコンテンツや事業の開発を進める、新しいアライアンスの構図に挑戦しています。

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。

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、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が、今後も継続的に開示の必要性の検討は行っていきます。



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。