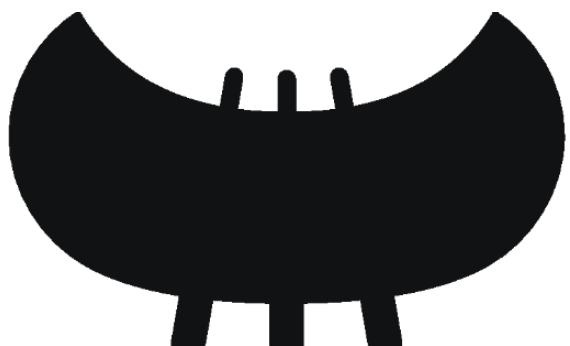


2019年2月14日

**2018年12月期通期及び
第4四半期決算説明会資料**



**面白法人
カヤック**

Ver2.0

本資料に記載された意見や予測などは資料作成時点での当社の判断であり、その情報の正確性を保証するものではありません。
様々な要因の変化により実際の業績や結果とは大きく異なる可能性があることをご承知おきください。

- 1. 通期決算概要**
- 2. 四半期決算概要**
- 3. サービス状況**
- 4. 今期計画について**

1. 通期決算概要

- ハイライト
- 通期決算推移
- 損益計算書

1. 通期決算概要

ハイライト (2018年1月~2018年12月)

業績

減収減益

売上高： 5,816百万円 前年比：4.4%減
営業利益：△391百万円 前年比：-

クライアントワーク

特殊要因による3Qの減少を除けば、安定的に成長

売上高： 1,823百万円 前年比：2.8%増

ソーシャルゲーム

新規タイトルの低迷により、厳しい結果

売上高： 2,310百万円 前年比：25.1%減

Lobi

ビジネスモデルの転換を推進

売上高： 433百万円 前年比：2.9%減

その他のサービス

子会社のプラコレ・ウェルプレイドが大きく成長

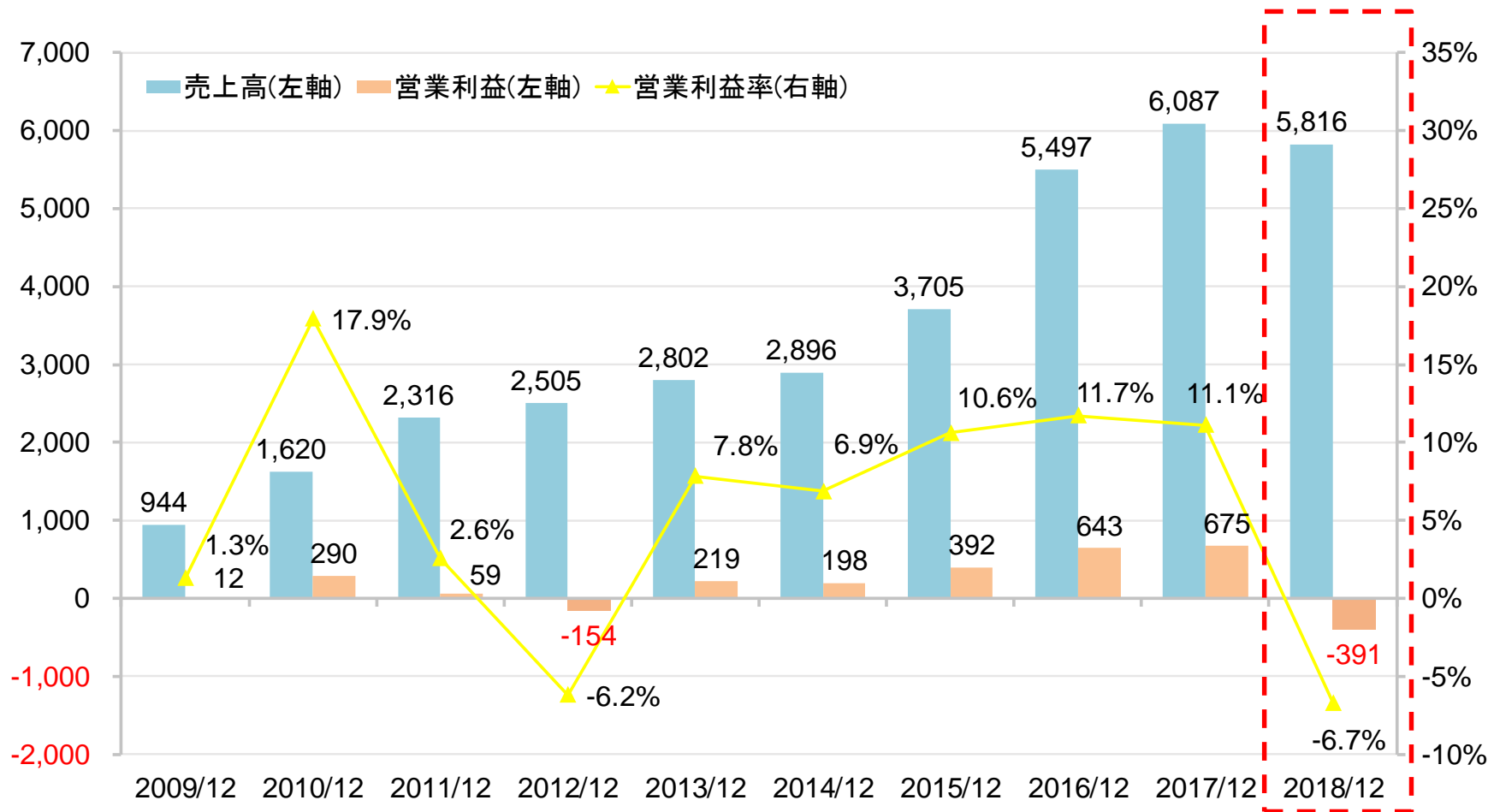
売上高： 1,248百万円 前年比：60.1%増

1. 通期決算概要

通期決算推移

ソーシャルゲーム事業の低迷等により、過去10年間で初めての減収、6年ぶりの営業赤字となりました

(単位：百万円)



1. 通期決算概要

損益計算書

新規ゲームタイトルの低迷により、制作に費した外注費や広告宣伝費を回収できず、利益率が悪化しました

(単位：百万円)

	2018年12月期 (通期)	2017年12月期 (通期)	前期比増減	2018年12月期 (業績予想)	業績予想比 増減
売上高	5,816	6,087	-4.4%	5,900	-1.4%
売上原価	4,499	3,804	18.3%	—	—
売上総利益	1,317	2,282	-42.3%	—	—
売上総利益率	22.7%	37.5%	-14.8pt	—	—
販売管理費	1,709	1,606	6.4%	—	—
営業利益	▲391	675	—	▲400～▲200	—
営業利益率	-6.7%	11.1%	-17.8pt	—	—
経常利益	▲347	737	—	▲350～▲150	—
税金等調整前当期純利益	▲341	737	—	—	—
当期純利益	▲253	507	—	▲300～0	—

2. 四半期決算概要

- ハイライト
- 四半期決算推移
- 損益計算書
- 費用推移
- 貸借対照表
- 社員数の推移
- 人事指標

2. 四半期決算概要



ハイライト (2018年10月～2018年12月)

業績

減収減益

売上高： 1,565百万円
営業利益： △94百万円

前年同期比：9.8%減
前年同期比：－

クライアントワーク

自社ゲームタイトルに係る広告に注力した3Qから回復

売上高： 545百万円

前年同期比：0.6%減
前四半期比：55.7%増

ソーシャルゲーム

新規タイトルが低迷した一方で、既存タイトルは底堅い動き

売上高： 565百万円

前年同期比：34.7%減
前四半期比：1.2%増

Lobi

広告収入が減少

売上高： 102百万円

前年同期比：10.2%増
前四半期比：21.9%減

その他のサービス

子会社のプラコレ、ウェルプレイドが牽引

売上高： 352百万円

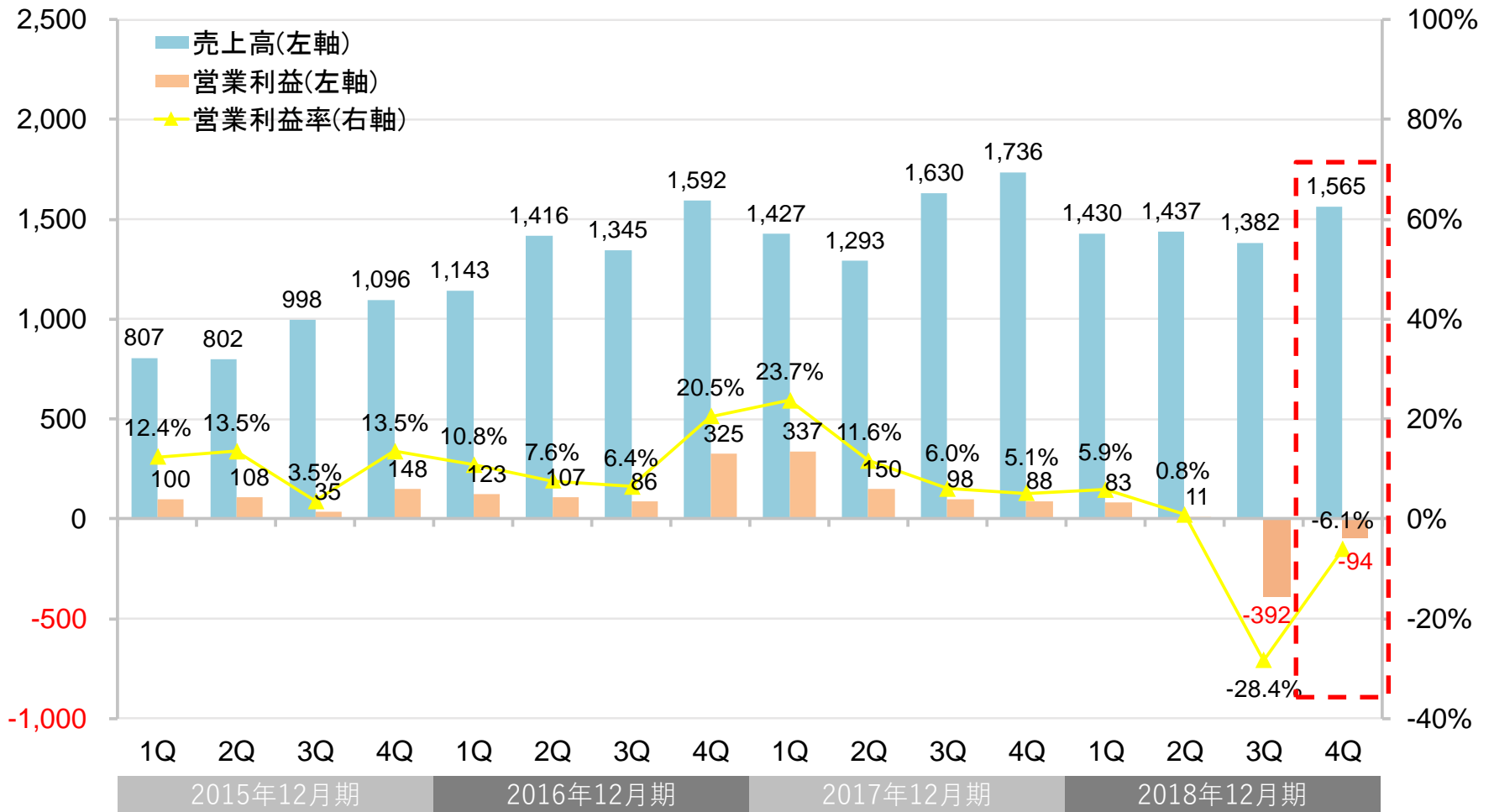
前年同期比：54.1%増
前四半期比：3.0%増

2. 四半期決算概要

四半期決算推移

売上高は前四半期比13.2%増収
営業利益は修正業績予想で示したレンジの下限付近で着地

(単位：百万円)



2. 四半期決算概要

損益計算書

ソーシャルゲーム事業の低迷により、売上総利益率が引き続き厳しい水準に

(単位：百万円)

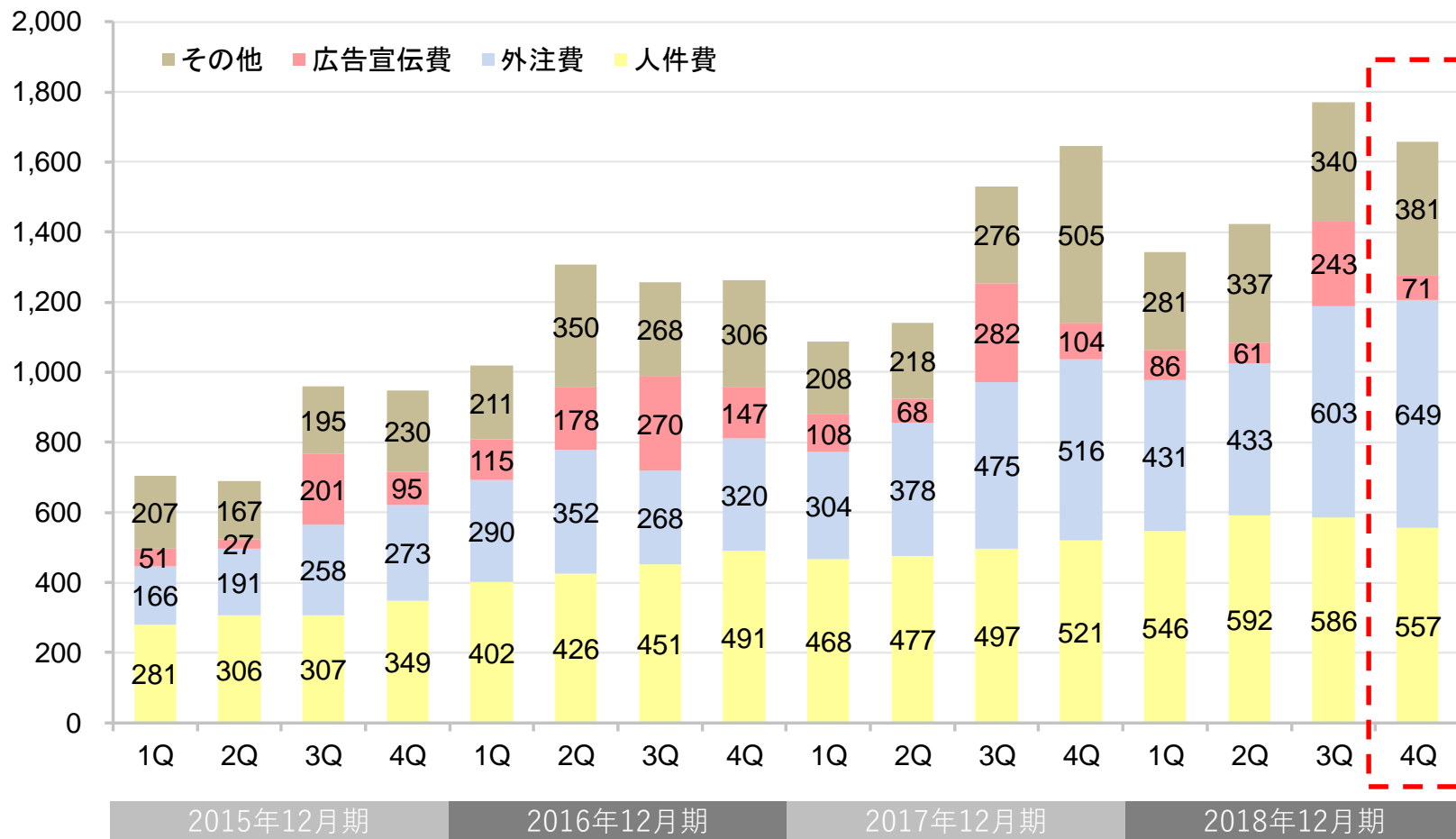
	2018年12月期4Q (2018年10-12月)	2017年12月期4Q (2017年10-12月)	前年同期比 増減	2018年12月期3Q (2018年7-9月)	直前四半期比 増減
売上高	1,565	1,736	-9.8%	1,382	13.2%
売上原価	1,325	1,223	8.4%	1,197	10.7%
売上総利益	240	513	-53.2%	185	29.4%
売上総利益率	15.3%	29.5%	- 14.2pt	13.4%	1.9pt
販売管理費	335	424	-21.0%	577	-42.0%
営業利益	-94	88	—	-392	—
営業利益率	-6.1%	5.1%	- 11.2pt	-28.4%	22.3pt
経常利益	-103	99	—	-346	—
税金等調整前当期純利益	-84	99	—	-359	—
当期純利益	-32	94	—	-270	—

2. 四半期決算概要

費用推移

広告宣伝費を抑制した一方で、受託案件の多様化や新規事業への取り組み等により外注費が増加

(単位：百万円)



2. 四半期決算概要

貸借対照表

新社屋完成にともなう工事代金の支払いにより、現金及び預金が減少

(単位：百万円)

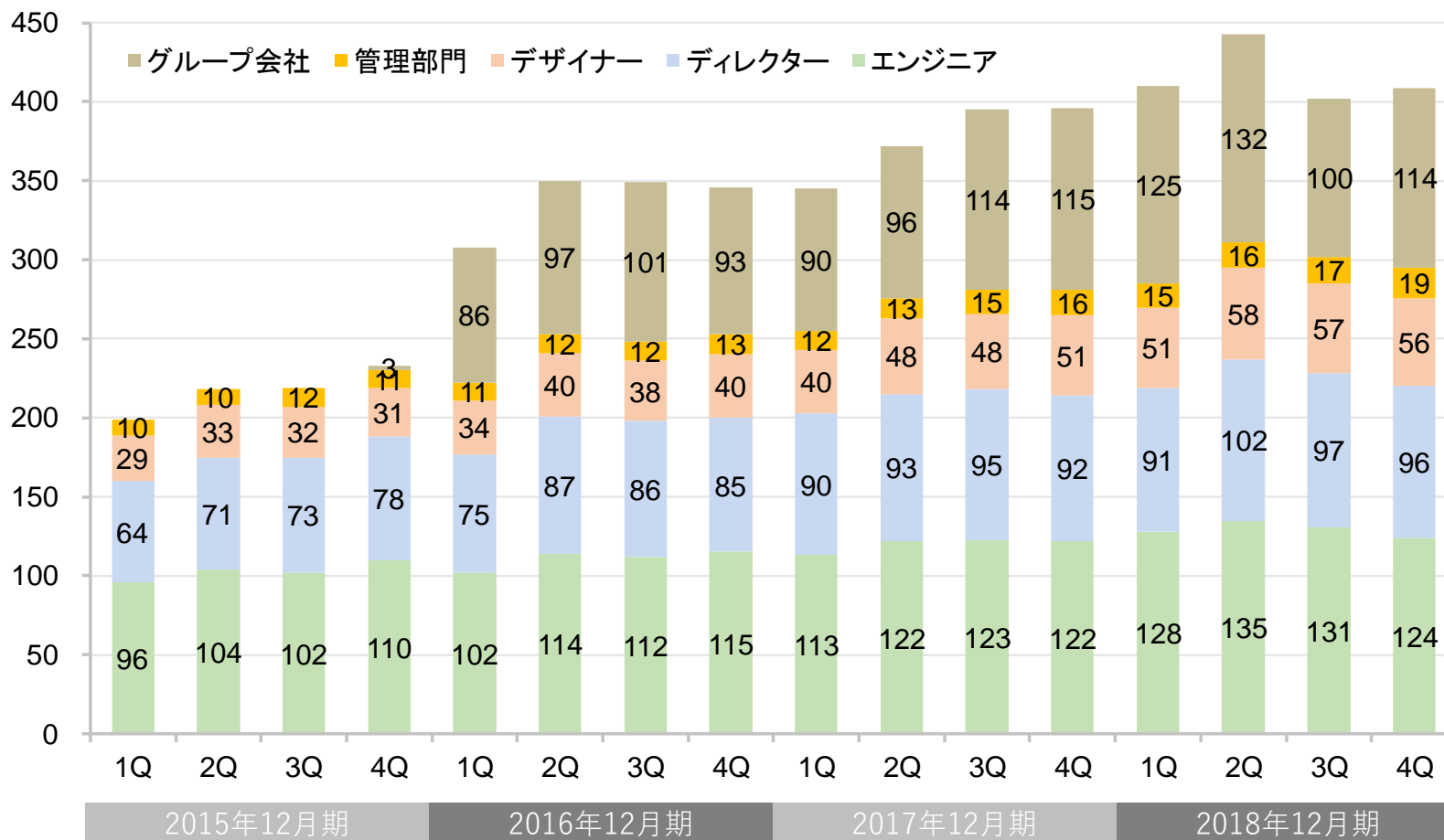
	2018年12月	2017年12月	前年同期比	2018年9月	直前四半期比
流動資産	2,724	3,055	89.2%	3,051	89.3%
うち現金及び預金	973	1,691	57.5%	1,450	67.1%
固定資産	2,598	2,093	124.1%	2,575	100.9%
総資産	5,323	5,148	103.4%	5,626	94.6%
流動負債	1,250	1,021	122.4%	1,190	105.0%
固定負債	1,591	1,236	128.7%	1,790	88.9%
純資産	2,482	2,891	85.9%	2,646	93.8%

2. 四半期決算概要

社員数の推移

当社は組織戦略を重視しており、クリエイターを競争源泉と考えています
そのため、クリエイター数（社員数）を重要な指標と捉えています

(単位：人)



※2018年2Qから3Qにかけてのグループ会社のクリエイター数（社員数）の減少はカヤックハノイの譲渡が原因です

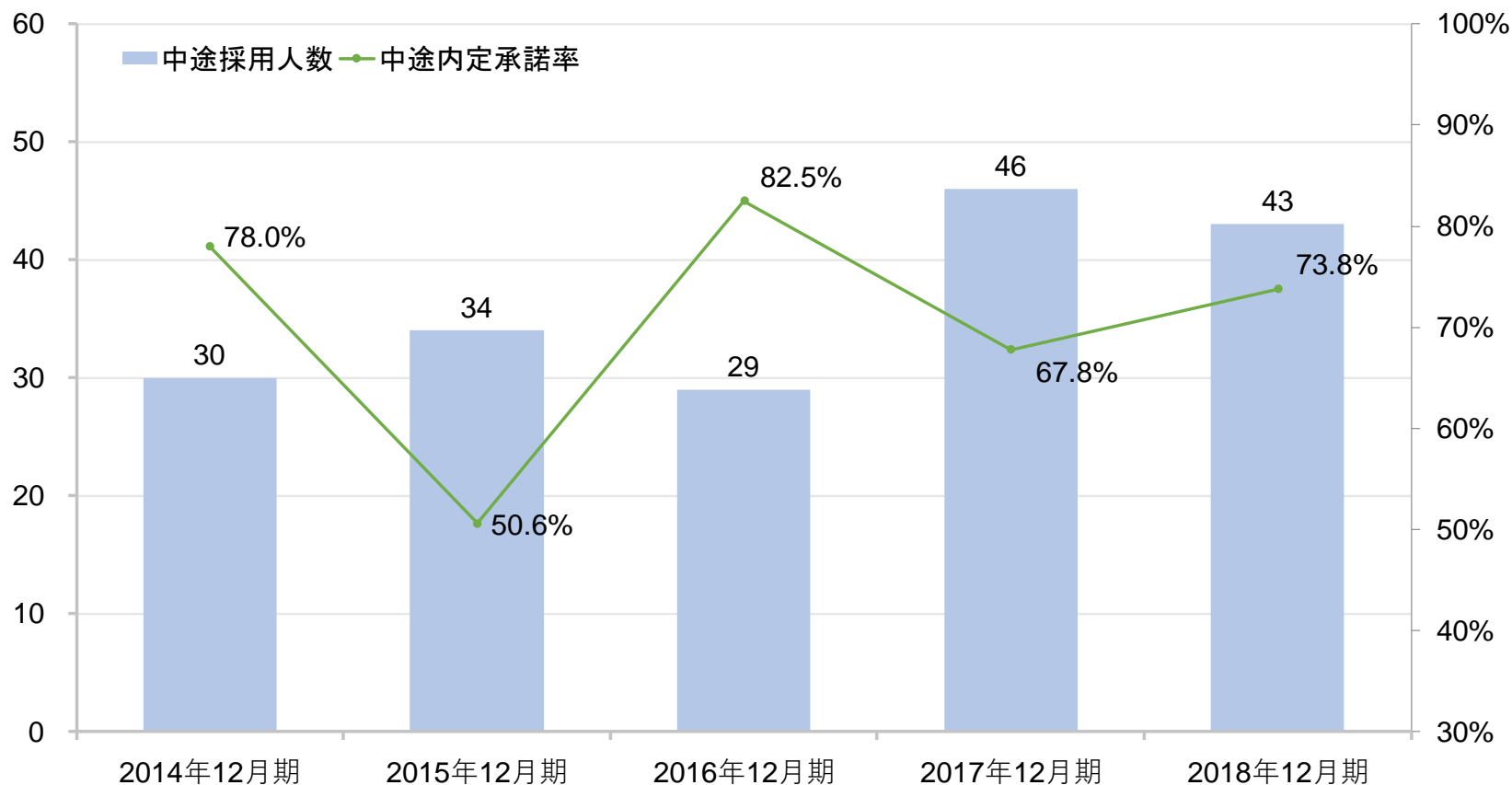
2. 四半期決算概要

人事指標

人事の重要な指標の一つとして「中途内定承諾率」があります
鎌倉への本社移転後も人材採用は順調に進んでいます

(単位：人)

(単位：%)



3. サービス状況

- 全体
- クライアントワーク
- ソーシャルゲーム
- Lobi
- その他のサービス

3. サービス状況

サービスと収益構造

当社の各サービスと特徴は以下のとおりです

ソーシャルゲーム

スマートフォンゲームアプリサービス
広告宣伝費は変動要素があるものの基本的に開発・運用コストはタイトルごとに固定であり、限界利益率が非常に高いです

クライアントワーク

WEBキャンペーンを主軸とした広告制作サービス
基本的に受託開発収入のため、収益（利益率）は安定しています
収益・人財など様々な面でカヤックを支えるサービスです

Lobi

スマートフォンゲームに特化したコミュニティサービス
現状は広告収入が主です。限界利益率が高いビジネスモデルとなりますが主要サービスで唯一ストック型の性質をもっています

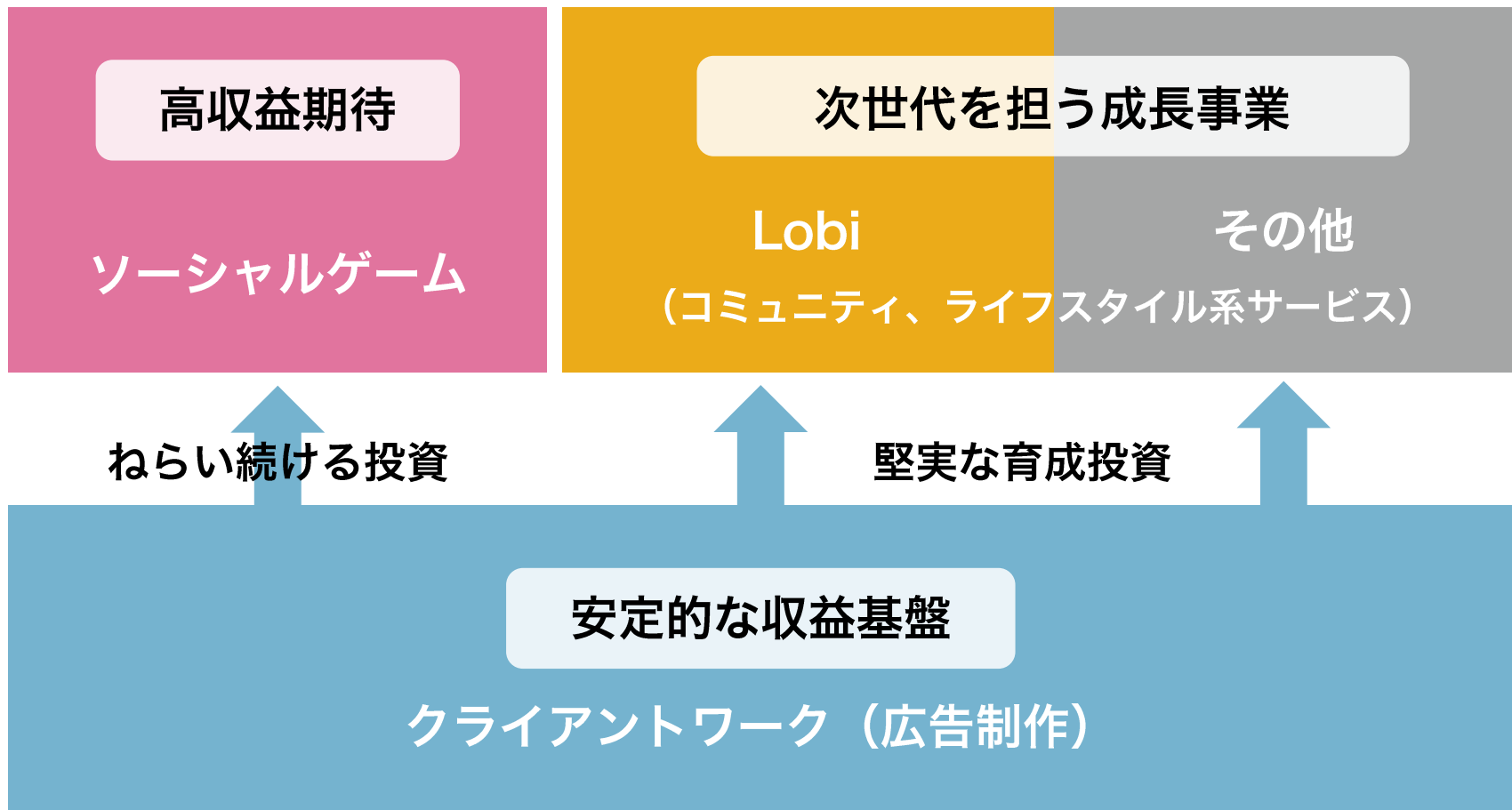
その他のサービス

様々な新規サービスが存在します
収益化しているものも投資フェーズにあるものもありますが、自社サービスがメインのため収益化後の利益率は高いです

3. サービス状況

各サービスの役割と
投資の構造

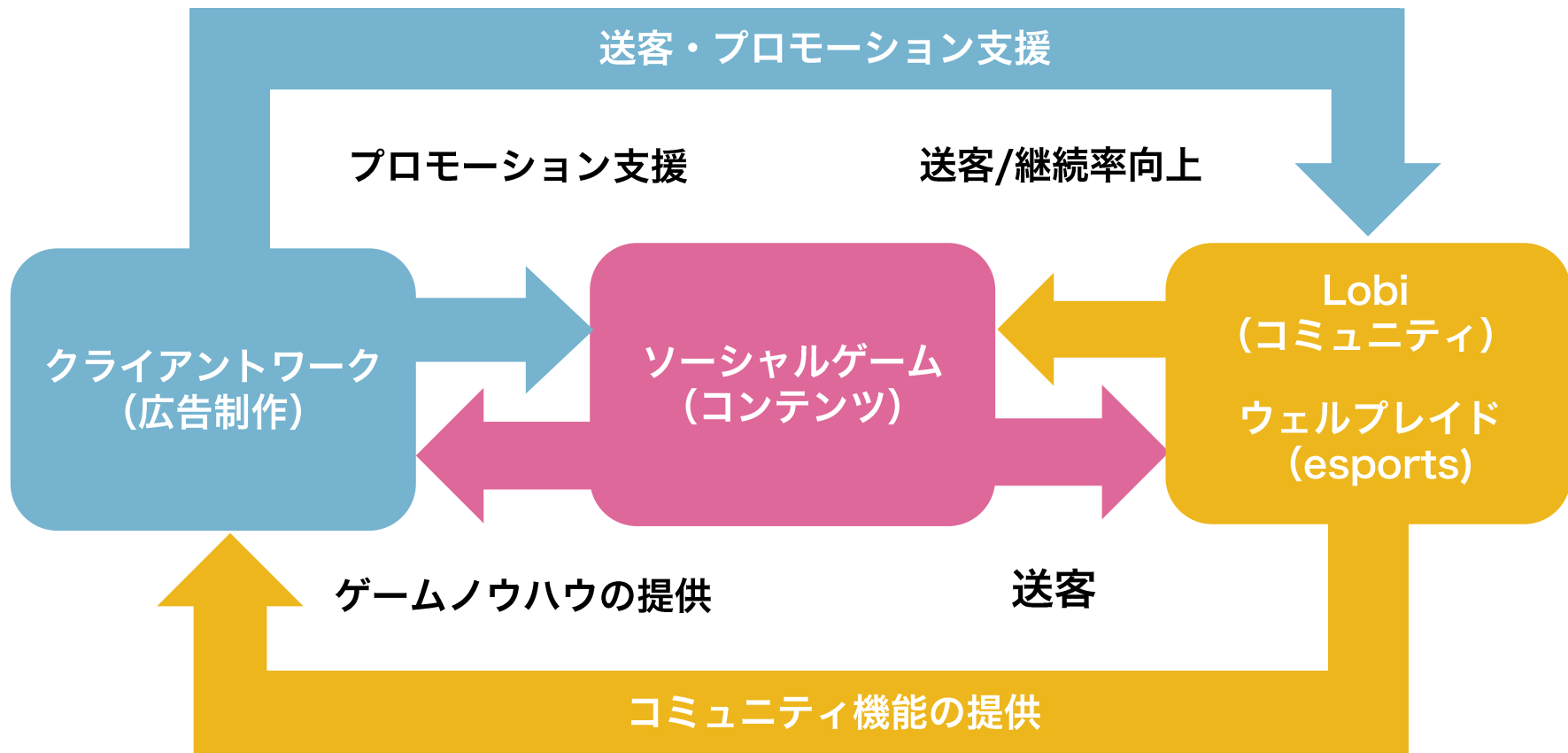
ソーシャルゲームに高収益期待をかけつつ、
次世代を担う事業への投資をしっかりと続けています



3. サービス状況

主要サービスシナジー

主要3サービス間には事業シナジーがあり、その周辺事業を含めた領域を重点領域と捉え成長させていきます



*図中の「ウェルプレイド」は、当社子会社となります

3. サービス状況

クライアントワーク
とは（おさらい）

新しい企画と技術で話題になるプロモーションキャンペーンを提供しています

企画力



技術力

- ブレスト文化が支える面白い企画をつくるノウハウ

- 新しい技術に挑戦する組織風土

= ユーザーへの新しい体験の提供

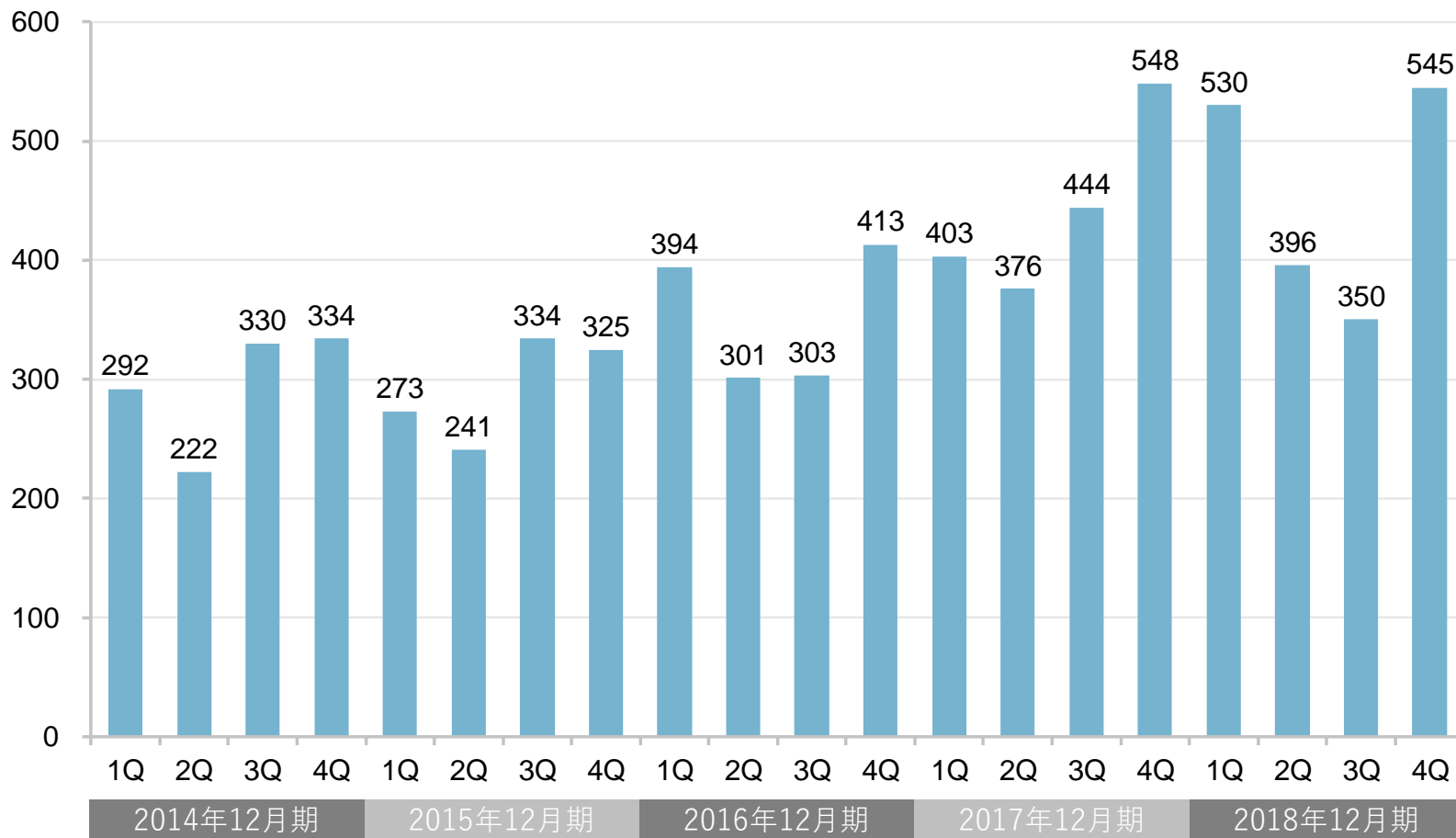
キャンペーンに特化（短納期）することによる
ノウハウ蓄積の高速化（挑戦回数の最大化）

3. サービス状況

クライアントワーク 売上高推移

自社ゲームの広告制作にリソースを投下した3Qからの反動により、4Qの売上高は前四半期比55.7%増と大きく回復

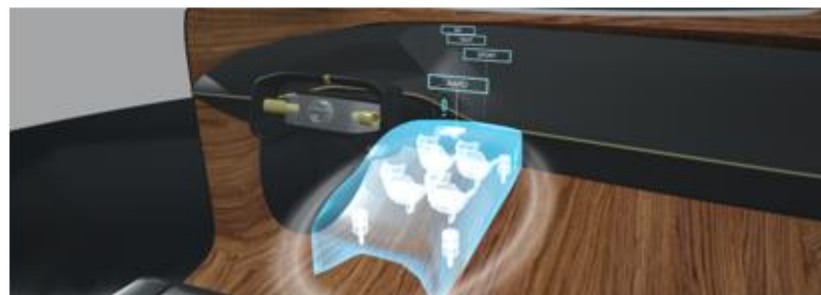
(単位：百万円)



3. サービス状況

クライアントワーク サービス状況

CES 2019において、日産自動車の未来の運転コンセプトである「Invisible-to-Visible (i2V)」のXR(VR+AR)技術を用いた体験コンテンツの企画・開発・運用をカヤックが担当しました



3. サービス状況

クライアントワーク サービス状況

キリン・プラズマ乳酸菌 iMUSEのウェブムービー第3弾として、平成恋愛あるあるムービー「平成恋愛図鑑」を制作しました

第3弾「平成恋愛図鑑 (2018年)」



第2弾「 트렌디의 법칙 (2017年)」



第1弾「SPEICAL STUDENT (2016年)」



3. サービス状況

ソーシャルゲーム
とは（おさらい）

現在の主要な運用タイトルは下記2タイトルとなっており、
売上高の大部分は当該タイトルで構成されております

「ぼくらの甲子園！ ポケット」



「キン肉マン マッスルショット」



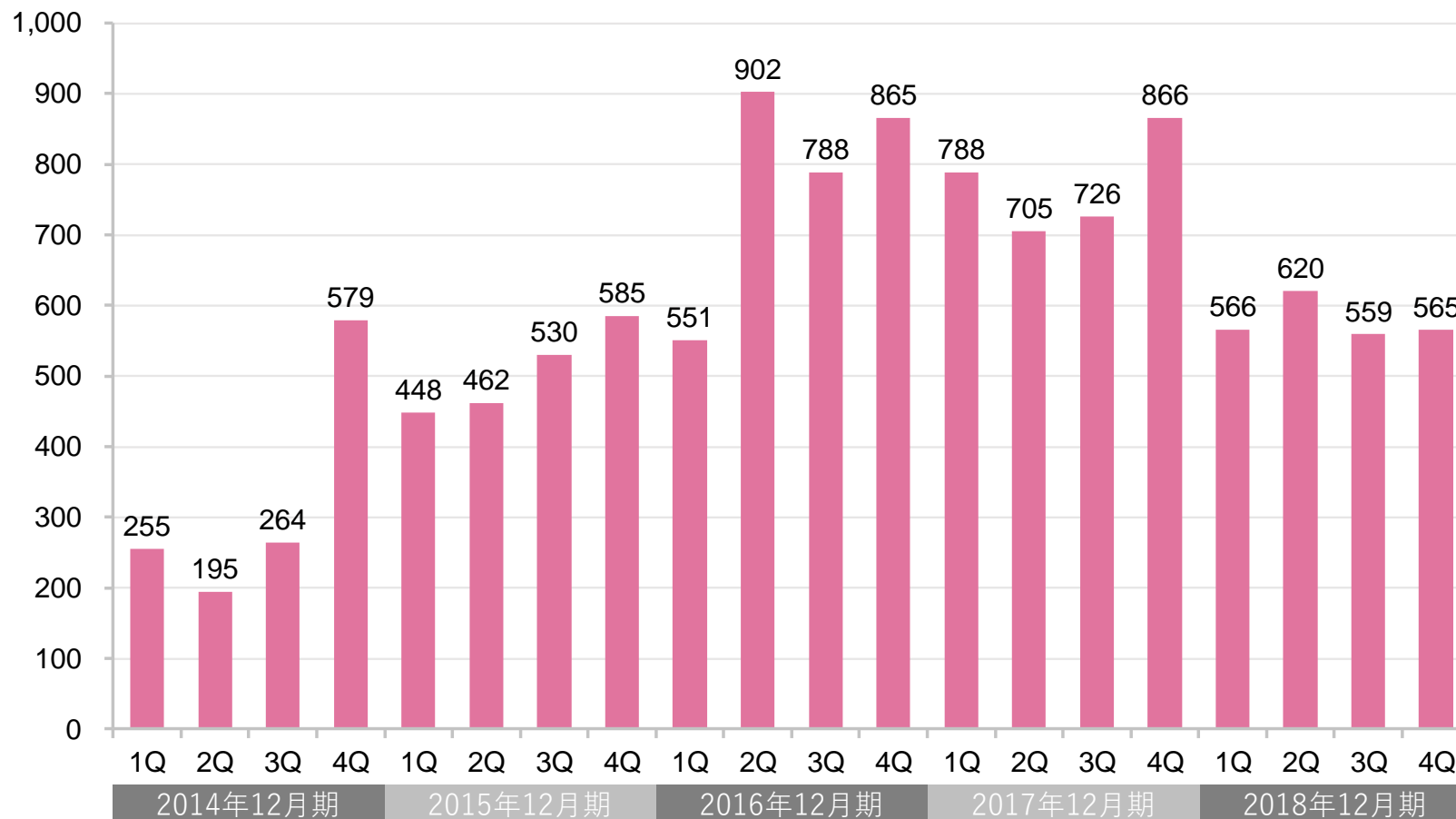
(C)ゆでたまご
/(C)COPRO/(C)DeNA

3. サービス状況

ソーシャルゲーム 売上高推移

新規タイトルが低迷した一方で、既存タイトルはイベントの実施により底堅く推移した結果、前四半期比1.2%増となりました

(単位：百万円)



※当社は、Apple、Google等の各種プラットフォームへの支払手数料を差し引いた純額で売上を計上しております

3. サービス状況

ソーシャルゲーム サービス状況

「モダンコンバット Versus」が2018年12月20日に1周年を迎えたことを祝い、1周年記念イベントをはじめとする、様々なイベントやキャンペーンを実施しました



3. サービス状況

ソーシャルゲーム
サービス状況

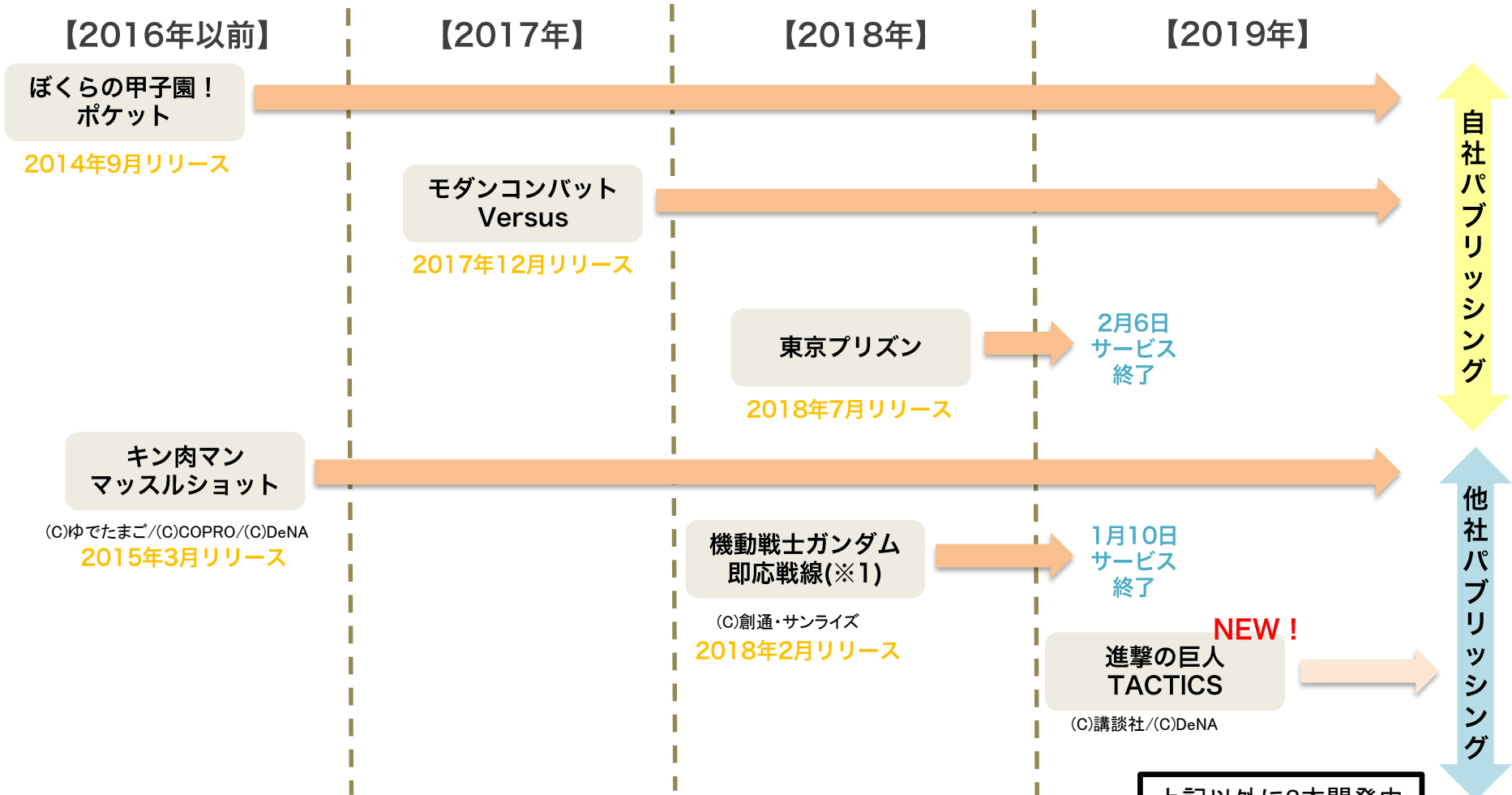
DeNA社との協業タイトル「進撃の巨人 TACTICS」の事前登録を
2018年12月6日より開始しました



3. サービス状況

ソーシャルゲーム サービス状況

タイトルの選択と集中を実施し、当社の強みであるクリエイティブ領域に特化しながら事業を推進します。「進撃の巨人 TACTICS」を含め、2019年中に3本のゲームをリリースする計画です



(※1) 「機動戦士ガンダム即応戦線」は、(株)バンダイナムコエンターテインメントより配信したタイトルです

上記以外に2本開発中

3. サービス状況

Lobiとは
(おさらい)

スマートフォンゲームに特化したコミュニティ
グループチャット、トーナメントシステムなどプレイヤーの熱量を
あげる仕組みを提供することで良質なユーザーが集まっています

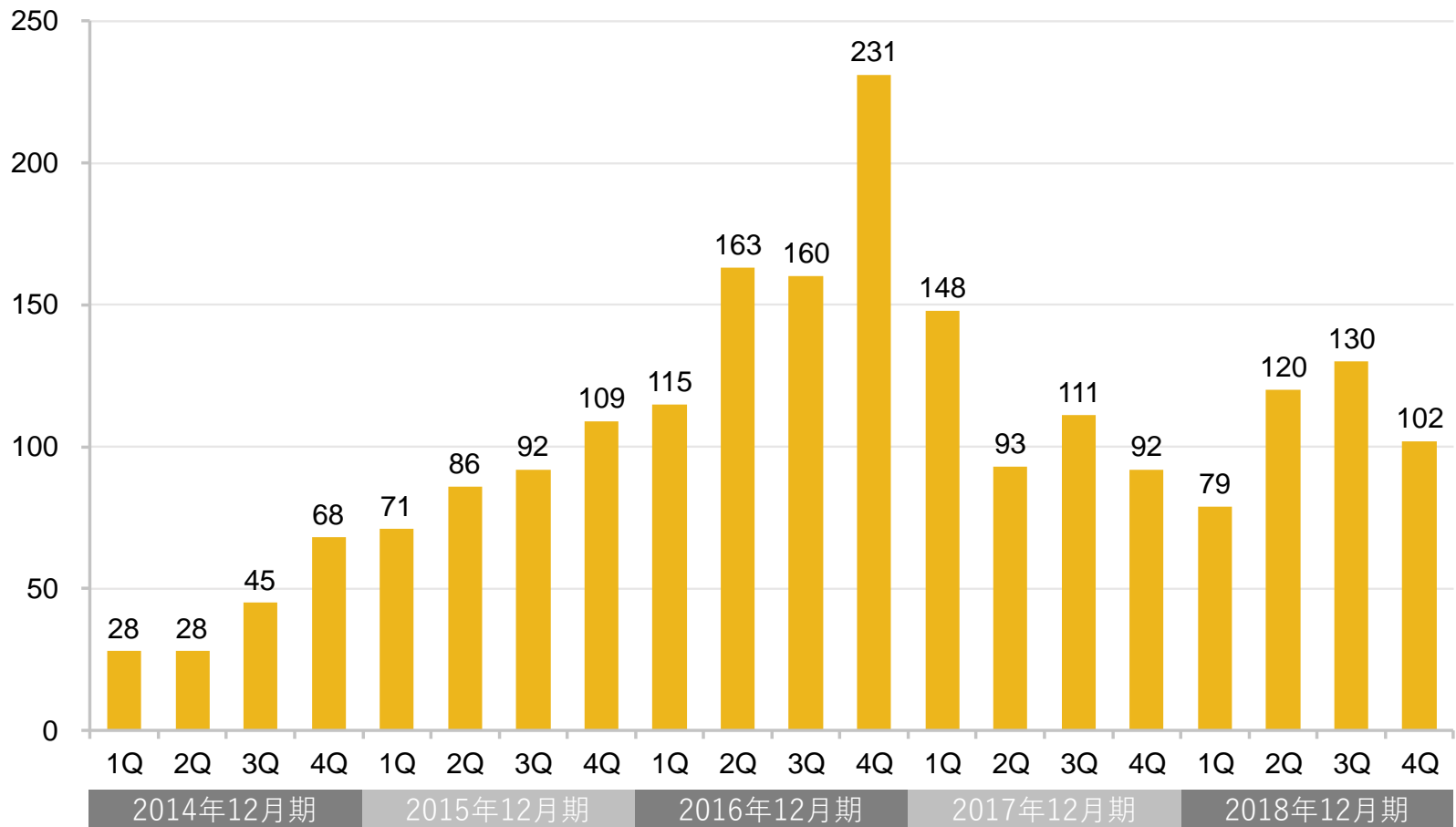


3. サービス状況

Lobi
売上高推移

前年同期比10.2%増、前四半期比21.9%減
ビジネスモデルの転換は進んでいるものの、広告収入が想定を下回りました

(単位：百万円)



3. サービス状況

Lobi サービス状況

ゲームコミュニティにとって欠かせない存在となることでユーザーにはゲームを続ける理由（ゲーム体験価値の向上）をゲーム開発者にはユーザー継続率の向上を提供します

ゲームコミュニティがもとめる機能を充実させていきます

「会話」

でつながる

【ゲームの仲間とのコミュニケーションをもっと快適に】



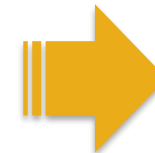
【重要KPI】

・月間アクティブグループ数

「ゲームプレイ」

でつながる

【ゲームの大会の開催をもっと簡単に】



【重要KPI】

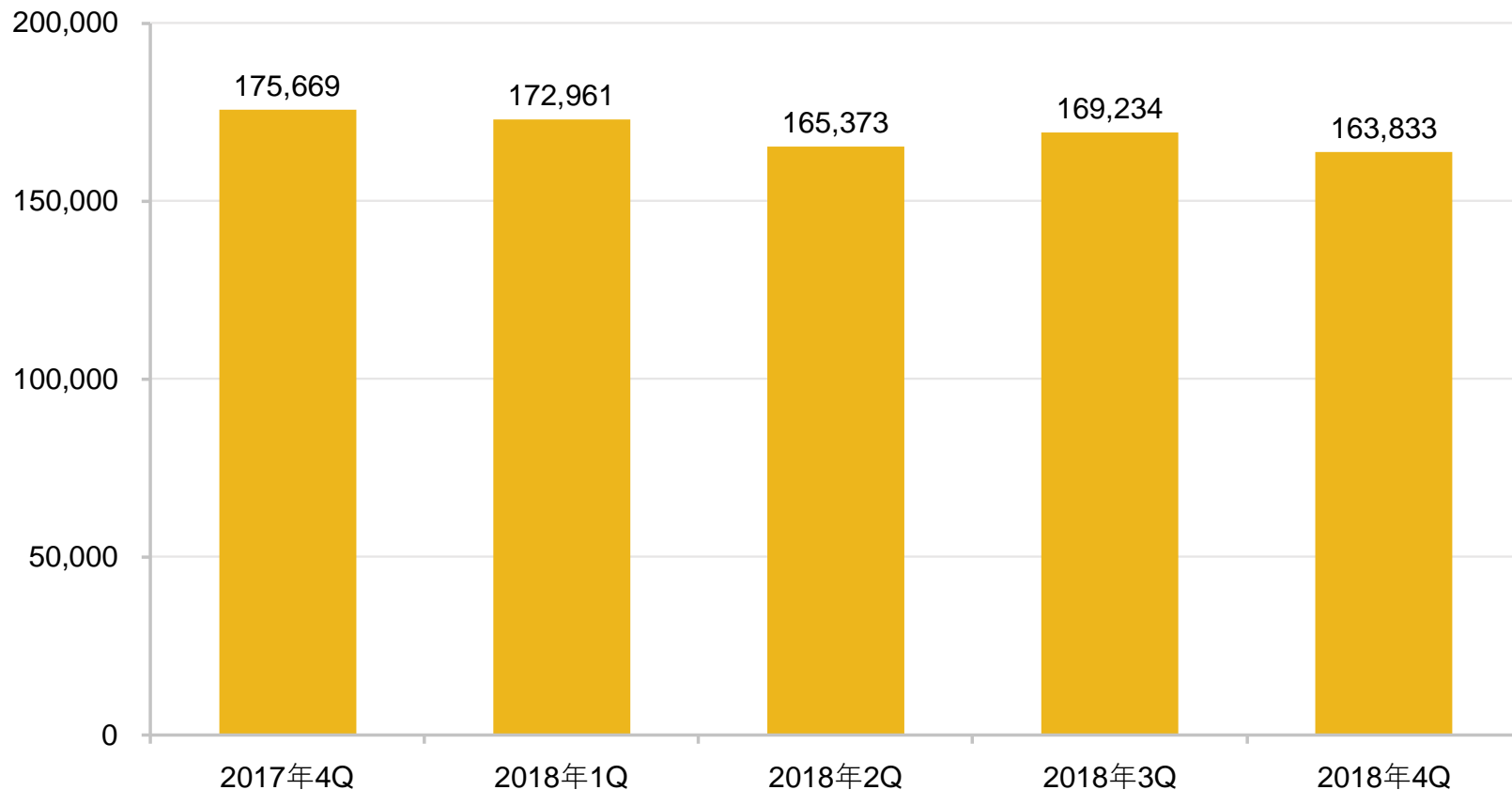
・トーナメント大会開催数

3. サービス状況

Lobi サービス状況

「月間アクティブグループ数」はほぼ横ばいで推移していますが、新機能の追加等により、増加させていく方針です

(月間アクティブグループ数/単位：グループ)



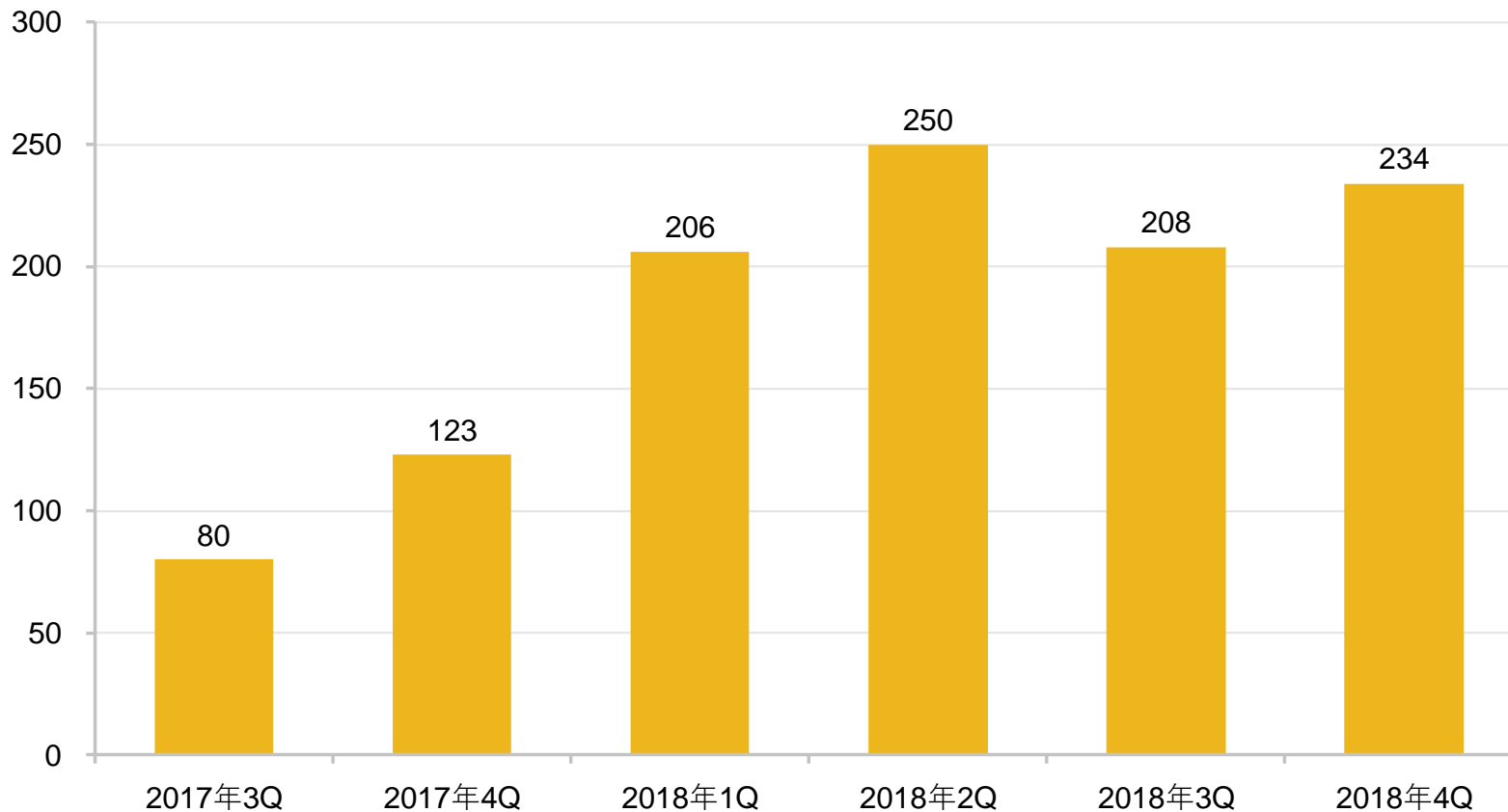
※コミュニティの定義を3人以上のグループとすることとし、3人以上のグループのみを集計しています

3. サービス状況

Lobi サービス状況

「トーナメント大会開催数」は3Qから増加しました
今後ともゲームタイトルやユーザーに寄り添った改善を続けること
で大会開催数を増やしていきます

(大会開催数 / 単位：件)



Lobi サービス状況

今期はユーザー数増加のための施策を導入し、中長期的な収益機会の拡大に取り組む方針です

昨今のソーシャルゲーム市場の環境は厳しく、それに応じて広告環境も厳しくなってきたことを実感しています。そのため、ユーザー数に焦点を置いた戦略をとることといたしました。

ユーザーにより楽しんでいただけるように、ボイスチャットや生配信等の新機能の提供を行うとともに（ここは投資になります）、ユーザーの利便性を高めるため、広告枠を減らします。

広告枠を減らすことで、一時的に売上が減少する見込みですが、ユーザー数を拡大させていく中で、中長期的な収益の最大化を目指します。

Lobi サービス状況

2月末にボイスチャット機能の追加を予定しています



ゲームをしながら ボイスチャット!

例えばプレイヤーのこんなニーズに応えます。



仲間との**連携プレイ**を強化したい!



だらだらと**仲間とおしゃべり**しながらプレイしたい!



上手い人にプレイを見ながら**コーチ**してもらいたい!

3. サービス状況

Lobi サービス状況

3月に配信機能のβ版をリリースする予定です

スマホだけで、ゲーム画面を簡単共有!



プライベートグループで
いつもの仲間にプレイをみせたい!



公開グループで
みんなに自分のプレイを見て欲しい!



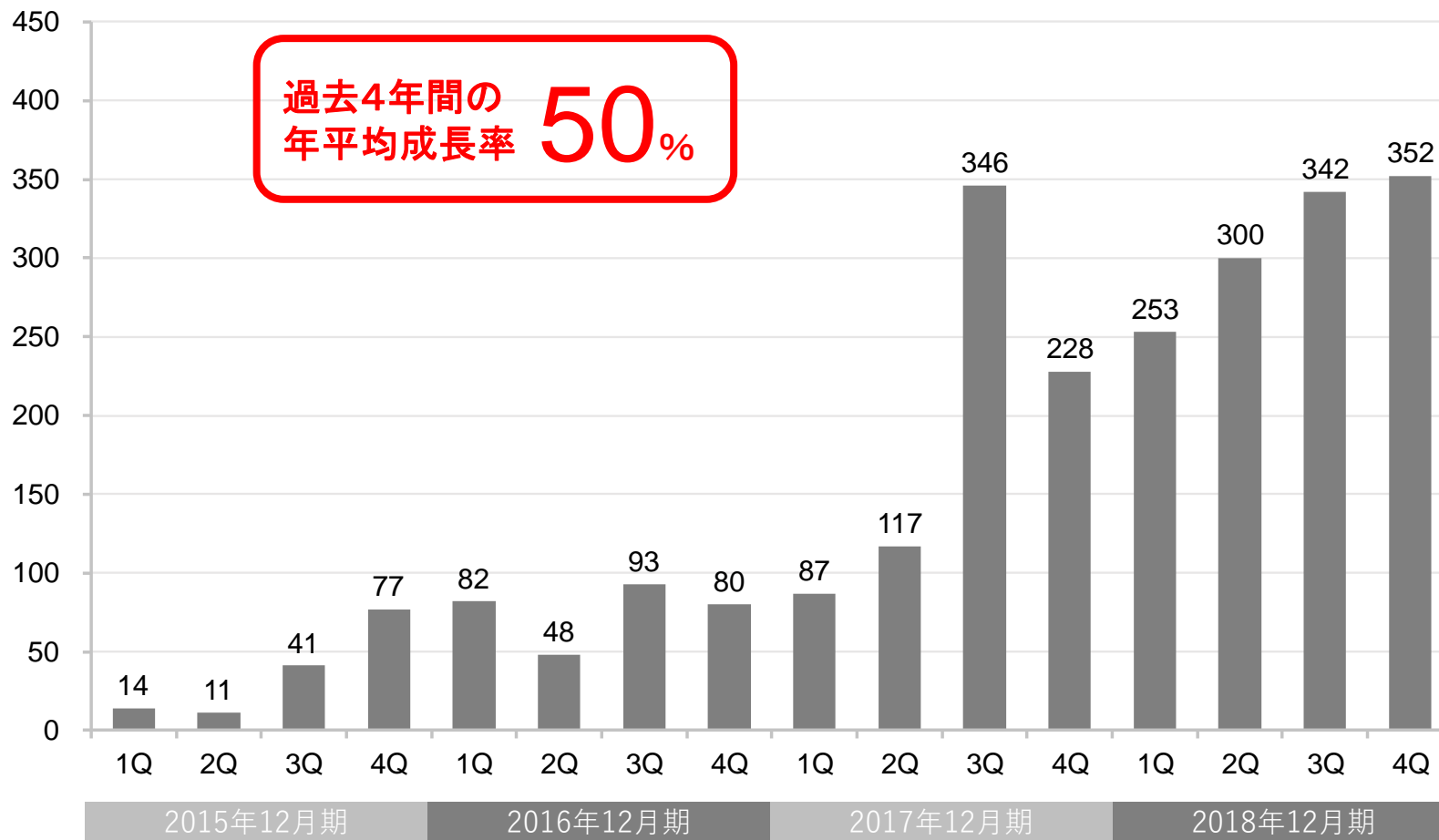
主催する大会を配信したい!

3. サービス状況

その他のサービス

4Qの売上高は前年同期比54.1%増、前四半期比3.0%増
子会社のプラコレ・ウェルプレイドが順調に成長しております

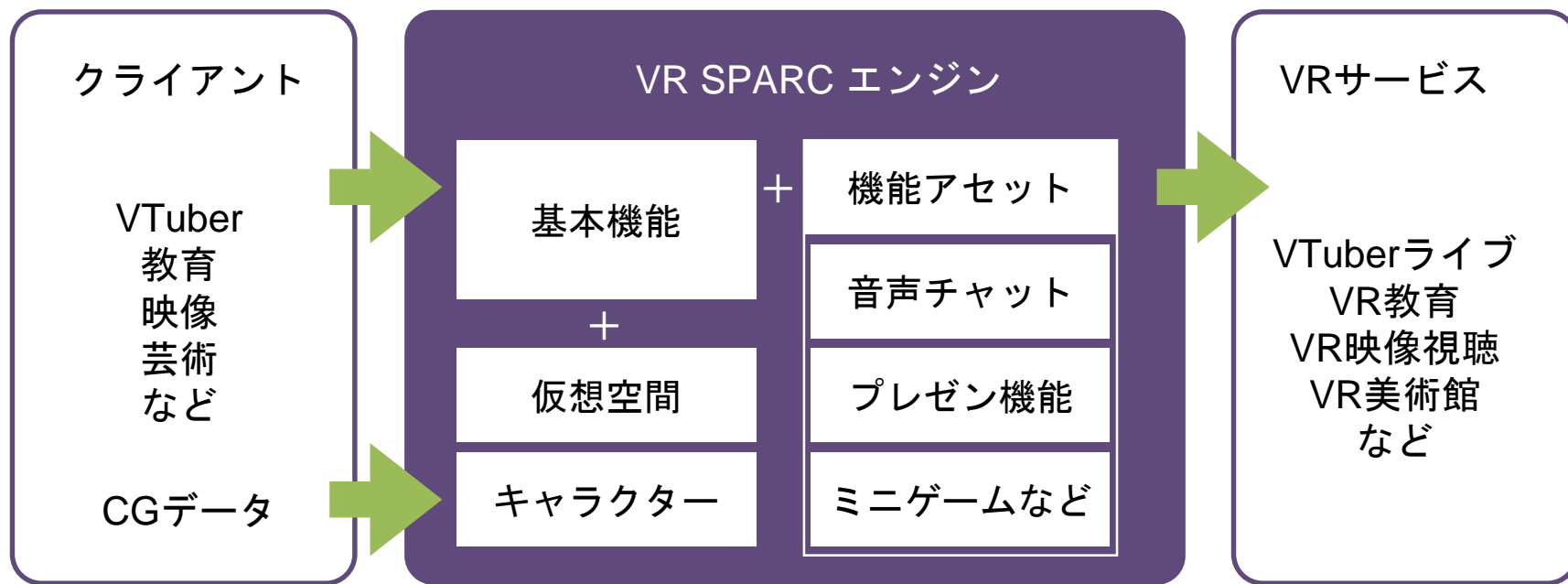
(単位：百万円)



3. サービス状況

その他のサービス
VR SPARC

「VR SPARC」事業への投資を継続します
人気VTuberが参加する自社興行イベント「Count0」に加え、
教育やesports分野での受注に取り組む計画です



VR SPARCは多人数による音声チャットが可能な仮想空間を、
サービスに合わせて拡張してOEM提供できるエンジンです。
エンジンの初期導入時のカスタマイズおよび運用業務を行います。

3. サービス状況

その他のサービス
冒険法人プラコレ

「自由な結婚式をつくる人を増やす」というサービス理念のもと、ウェディングプランナーに焦点をあてたブライダル事業を行っております

プラコレ
Wedding
(プラットフォーム)

カップルとウェディングプランナーのマッチングサービス
ユーザーのウェディング診断の情報からAIが分析し、最適なウェディングプランナーとマッチングし、最適なプランが自動で届きます。プランナーとチャットでつながることができ、見学前に見積相談などができるサービスです。
また、プロのアドバイザーとチャットで相談できブライダルフェアの予約調整するサービスも好評で、利用者は毎月過去最高を更新し伸び続けております。
運用コストは基本的に一定のため、限界利益率は非常に高くなっています

Dressy・farny
(メディア)

リアルな結婚式の情報伝えるメディア
インスタグラム・facebook・twitterなど、SNS上で高評価を得ています
メディアとしての収益のみならず、プラコレWeddingへのユーザー送客機能も果たしており、今後も様々なサービス展開を検討しています

ブライダル事業者支援
サービス
(ブランドプロデュース)

SNSに特化した広告/マーケティング支援
自社メディアで培ったノウハウをもとに、ブライダル事業者の集客拡大のためのサービスを提供しています
受託事業のため、収益（利益率）は安定しています

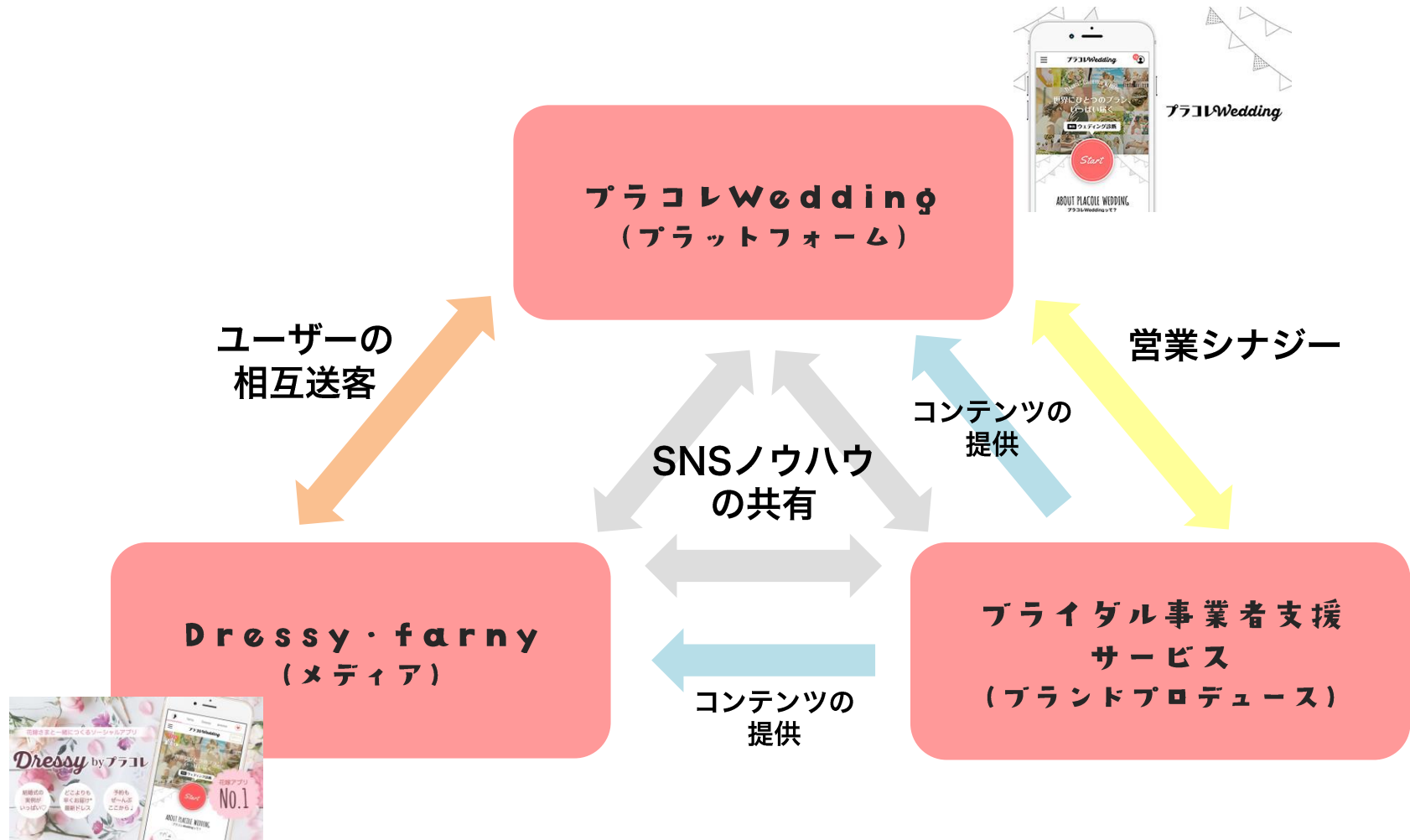
サンネット
(グループ会社)

沖縄でウェディング事業を行うIT企業
ブライダルメディア「ainowa沖縄リゾートウェディング」、沖縄マリンスポーツメディア「みーぐる」など、沖縄に根差した自社サービスを運営しています

3. サービス状況

その他のサービス
冒険法人プラコレ

主要3サービス間には事業シナジーがあり、
三位一体となって事業を推進しております



3. サービス状況

その他のサービス ウェルプレイド

ウェルプレイドは、esportsイベント事業（受託及び自社リーグ）、マネジメント事業及びメディア事業で構成されています

esportsイベント事業 （受託）

esportsイベントの受託制作事業
受託開発収入のため、収益（利益率）は安定しています
収益基盤として、また、ノウハウの蓄積やクライアント様との関係構築等、ウェルプレイドを支えるサービスです

esportsイベント事業 （自社リーグ）

esportsの自社リーグ運営事業
自社リーグ運用コストは基本的に一定のため、限界利益率は高いです
今後、タイトル数及びユーザー数を増加させる中で規模を拡大していきます
現在は投資フェーズですが、中長期的には太い幹になると考えています

マネジメント事業

選手、解説者及び実況者のマネジメントを行っています
選手達の生活環境を整えながら、ともに成長していく中で、収益及び文化（ブランド）形成に寄与していきます

メディア事業

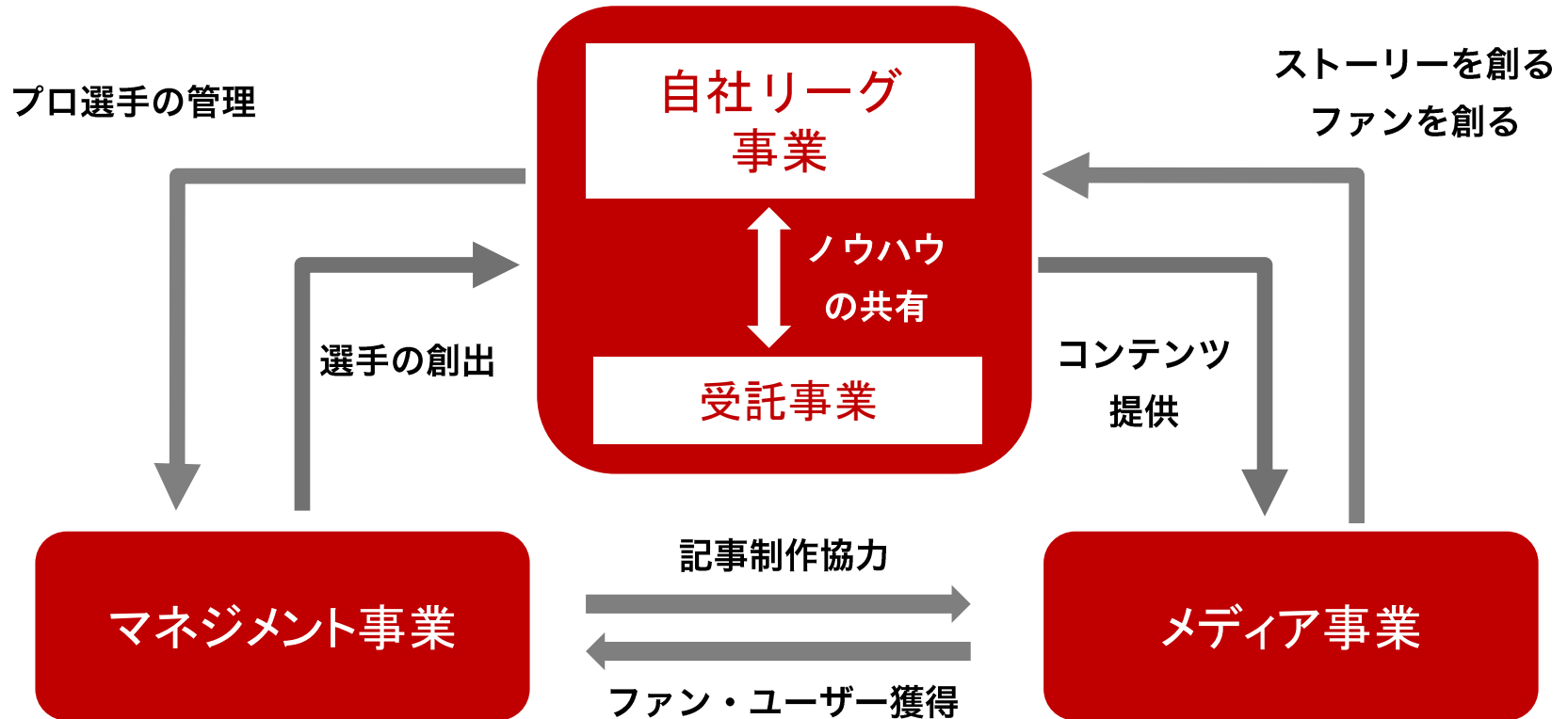
esports専門メディア「ウェルプレイドジャーナル」の運営をしています
esportsの記事を通じて選手とファンがつながるメディアです
こちらも運営コストは基本的に一定のため、限界利益率は高いです
現在は投資フェーズです

3. サービス状況

その他のサービス
ウェルプレイド

基盤であるesportsイベント事業（受託）を伸ばしながらも将来への投資として、自社リーグ事業・マネジメント事業・メディア事業といった自社サービスにも注力していきます

esportsイベント事業



ユーザーの共有・最大化とブランド（文化）の創生

4. 今期計画について

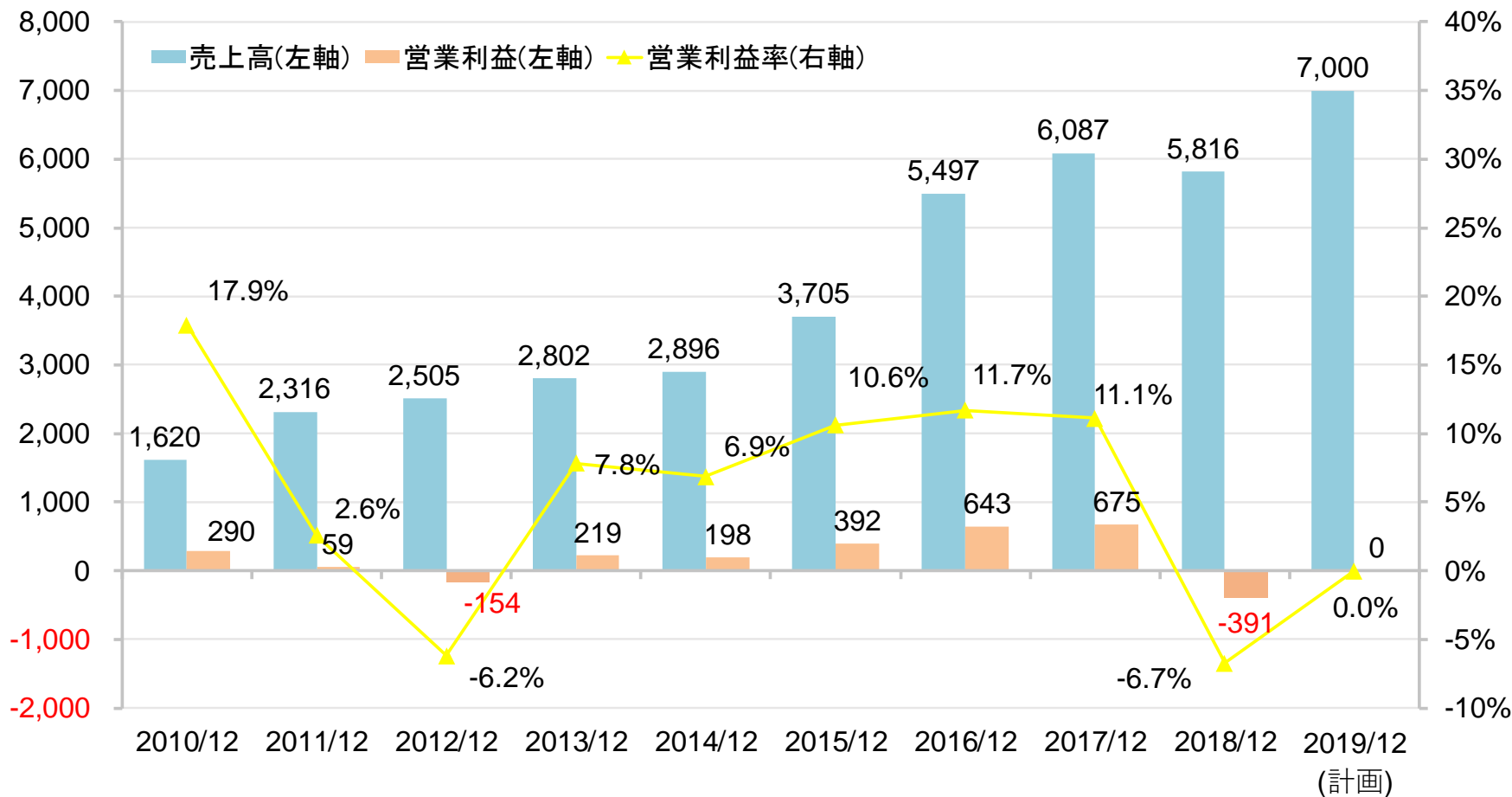
- 今期計画
- 計画解説
- 今期の経営方針

4. 今期計画について

今期計画

2019年12月期は20%の増収と営業赤字の解消を見込んでおります

(単位：百万円)

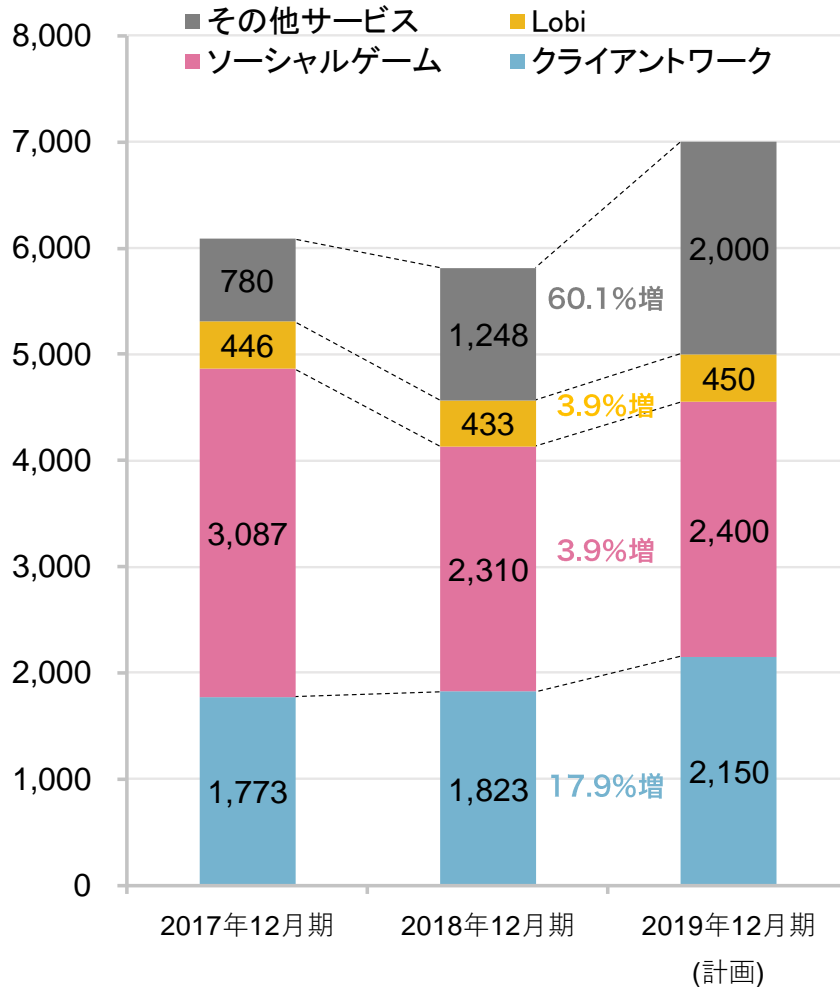


4. 今期計画について

計画解説

全ての分野で増収を見込んでおりますが、中でも「その他のサービス」が大きく成長する計画となっております。今後とも、適切な事業ポートフォリオを構築しながら、成長を続けます。

(単位：百万円)



【売上高】

■ 全社

今年も全体的に下期偏重型の業績予想となります。

■ クライアントワーク

人員数の増加にともなう売上高に加え、海外クライアントから受注増を見込んでおります。

■ ソーシャルゲーム

既存のタイトルにつきましては、現状のトレンドを鑑みた上で、算定しております。新規タイトルにつきましては、事業部門からの予想数値を保守的に見込んでおります。

■ Lobi

現状のトレンドとビジネスモデルの転換を考慮して策定しております。

■ その他サービス

プレコレ、ウェルプレイドなどの成長に加え、VR SPARC等の新規サービスへの投資により増収を見込んでいます。

【費用】

■ 外注比率は40%弱程度で策定。

■ 広告宣伝費率は10%程度で策定。各種KPIの状況によっては、上乗せする可能性があります。

4. 今期計画について

今期の経営方針

「新領域への挑戦による事業ポートフォリオの強化」

今期の経営テーマは「新領域への挑戦による、事業ポートフォリオの強化」です。

各主要事業は新しい領域への挑戦を進めます。クライアントワークは海外クライアントからの広告案件をしっかりと請けていく体制を確立、さらにVR関連領域の案件獲得も進めていきます。Lobiはコミュニケーション機能をさらに充実、よりユーザー指向を強めた事業構造を強化します。いずれも次のステージを見据えた新しい挑戦です。また、ゲーム事業は開発中である新規タイトルのリリースがあります。

とは言え、ここ数年来の成長要因であったゲーム事業にとって、より厳しい市場環境となってきたのは事実です。変動性の大きいゲーム事業に依存しない、当社らしい複合的な事業構造を大きく進める積極的な一歩を踏み出す必要があると考えています。

そのため、成長性の高い「その他事業」としている事業構造をさらに加速し、グループ全体の事業ポートフォリオを強化すべく再構成します。もちろん、その過程の中で新しい事業領域への取り組みも進めていきます。プラコレやウェルブレイドといった成長事業をベンチマークに、カヤックLivingやQWANという地域活性化や地方創生関連事業もしっかりと育成し、カヤックグループの事業構成の新しい一角を担うように育てていく所存です。

当社にとって今年には新しい挑戦の一年です。思い通りにいかないこともあるかもしれませんが、しながら成長的変革にしっかりと挑み、当社グループの次の成長フェーズを担う新しい事業編成をつくりあげていく決意です。

【将来見通しに関する注意事項】

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。



**面白法人
カヤック**