

# 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

2024年3月29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>



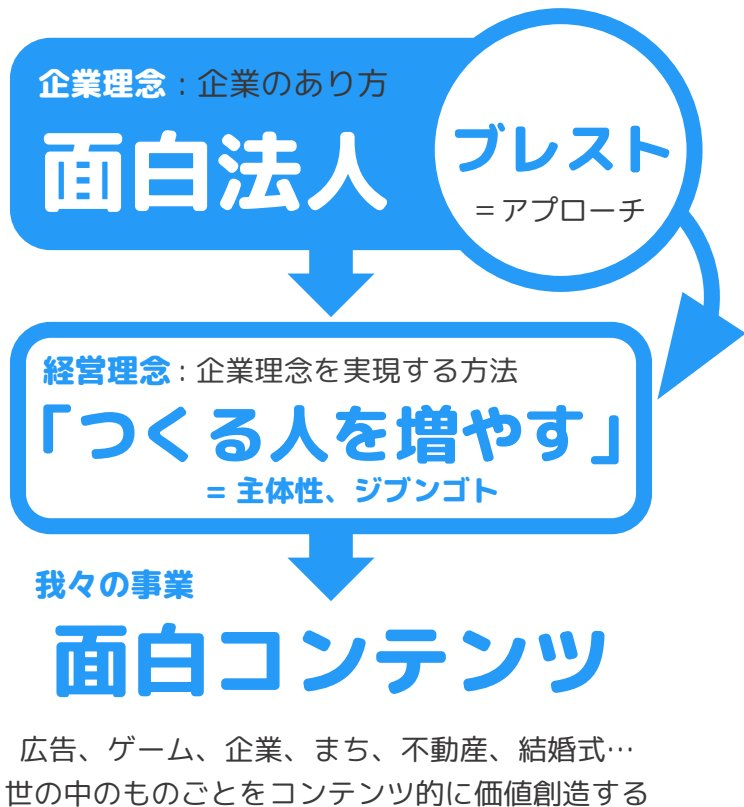
## 面白法人カヤックについて > 企業理念と経営理念

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 &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16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」「カヤックボンド」「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」

広告、ゲーム、メタバース、eスポーツ、出版などのコンテンツ関連領域から、ウェディング、葬儀、林業、不動産まで多様なライフスタイル系事業も展開。

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 > サービス概要

- ① 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
- 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3.1兆円 (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)
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) ・メタバースやCGアニメなど、関連 領域への多角化を進行中
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	・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 出資先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「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) / ※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

	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、 戦略的にかがむ一年

・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

# 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	前期売上高	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> <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 (※)	22.9億円	24.0億円 (+4.8%/12.0%)
<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	105.6億円	114.0億円 (+7.9%/57.0%)
<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)、(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> <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	—	7.7億円	14.0億円 (+80.2%/7.0%)
<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、不動産投資、戦略投資など)	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	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宜的に変更しています。

## 【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】

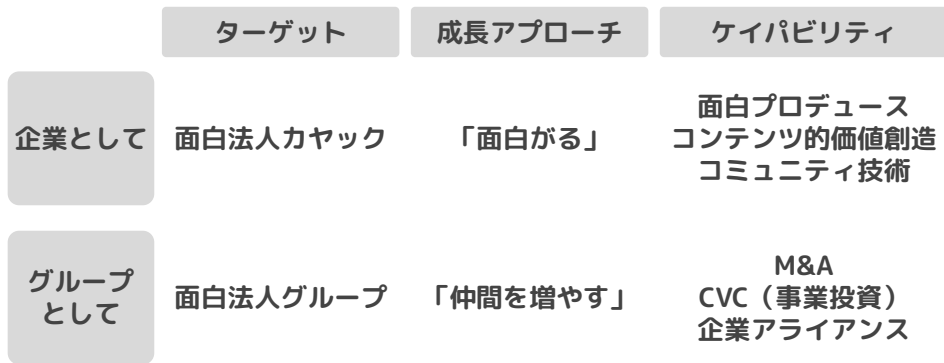
当社は創業以来「何をするかより誰とするか」という考え方を重視し、事業領域にこだわらず、組織戦略重視の企業経営を行っています。これまでの面白法人カヤックの企業成長は、特徴的な人財採用や、クリエイターが働きやすい制度設計やオフィスづくり、組織開発や文化形成を重要課題として注力してきた結果です。

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。

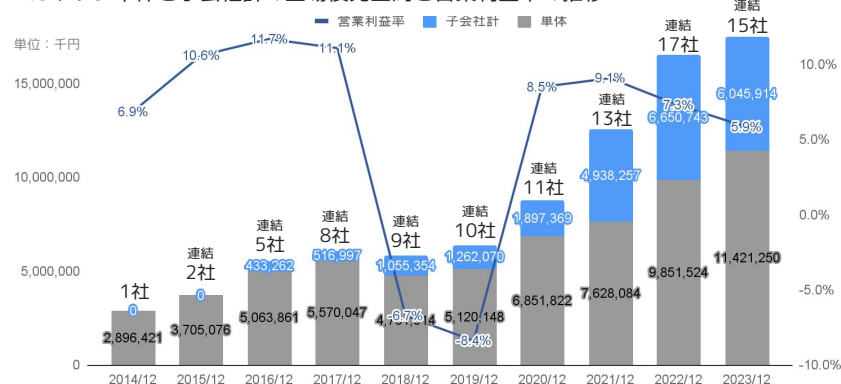
現在では、売上高の40%前後がグループ会社によるものであり、グループ編成が大きな成長要素となっています。そこで「何をするかより誰とするか」という考え方を重視しており、成長戦略は「仲間を増やす」ことです。カヤックが採用や組織にこだわってきたように、当グループは企業共同体としての仲間づくりに注力しています。特に重視しているのはM&Aによるグループ編成の強化です。昨年、投資事業部やCVCを開始し、投資検討の機会も拡大しています。

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





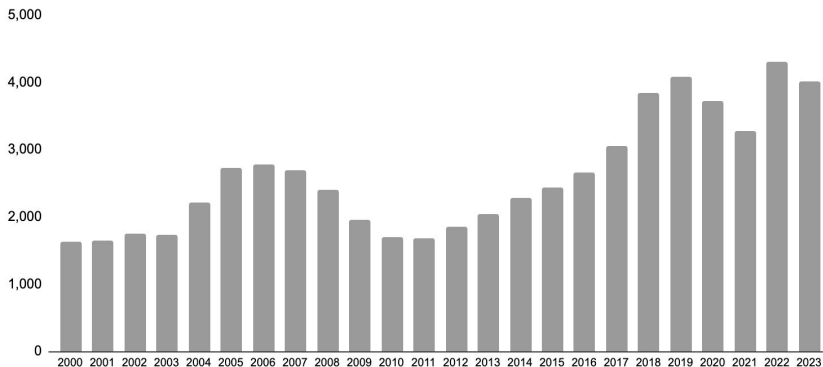
## 【企業文化や地域社会を重視したM&A】

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。

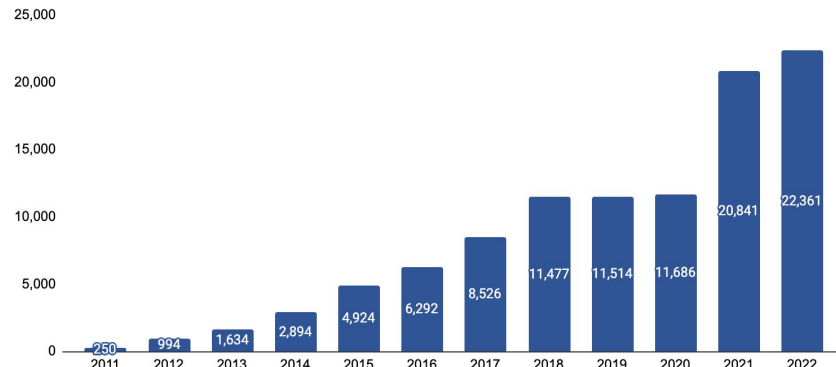
しかしながら、承継を望む多くの経営者の方々は承継してもらえれば誰でも良いというわけではありません。情熱をもって育ててきた企業であり、愛すべき従業員が働く企業です。我々が関わる多くの地域の経営者の方々とお話しすると、やはり共感できない経営者や事業会社には承継したくないと考えていらっしゃるようです。

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



## 関連トピック：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)



8期〜)・M&A責任者  
専任役員

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。

<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



# 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。

# 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。

# eスポーツ：カルチュア・エクスペリエンス株式会社とTSUTAYAでのTonamel導入に関する包括契約を締結



# 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ーディングカードゲーム市場に対し、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Tonamel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。



# ちいき資本主義：渋谷区のコミュニティ通貨 まちのコイン「ハチポ」とデジタル地域通貨「ハチペイ」のポイント連携開始

お金で買えるしあわせも。お金で買えないしあわせも。  
あなたの渋谷区ライフをもっとゆたかに。

## 渋谷区デジタル地域通貨事業

渋谷区ライフをもっと便利に、おトクに。

渋谷区ライフをもっと楽しく、ハッピーに。



Q & A

ポイントが連携することの狙いは何ですか？



現在約9万人となる「ハチペイ」ユーザーが「ハチポ」を通じて、渋谷区内での消費活動に加え、地域活動へ参画する機会を促していく狙いです。単なる便利でお得なキャッシュレスサービスに留まらず、地域の人やお店・団体とのつながりのきっかけを作ることで、渋谷のまちに愛着を持つ人を増やす、地域活性化のための取り組みです。

<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

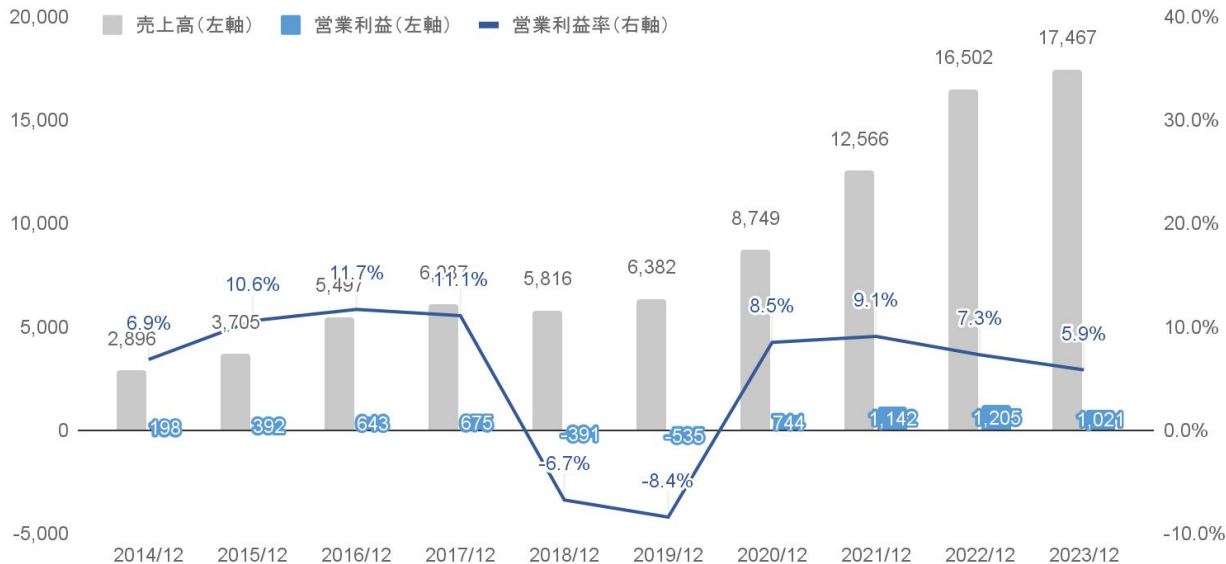
#3

# 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。

## 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

## 2023年12月期 振り返りサマリー

## 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（第2四半期は収益事業の柱であるハイカジ領域で外部システムの 이슈があったなど、複数の事業の不調が重なった）
- ・なお、直近の第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. 昨年ピックアップした成長領域についての動向

- ・2023年12月期の成長戦略の軸としてeスポーツ、メタバースなどの領域をピックアップしていた
- ・eスポーツは2022年上場の子会社GLOE(株)（旧ウェルプレイド・ライゼスト(株)）を収益の柱に、ゲーム教育事業や大会プラットフォーム事業と組み合わせた成長を構想。各サービスKPIは好調に推移しているものの、GLOE(株)の大型案件においてクライアント起因の中止や規模縮小が発生し、前年比約+30%の当初成長見込みに対して、前年比-5.3%の着地となった
- ・メタバースは当社が数年前から先行的に投資していた領域であり、市況的にも話題が高まる中でピックアップをした。基本となるビジネスモデルが受託を主としたものであったため、いくつかの案件にて時期ズレなどが発生した影響はあるものの、前年比約+200%の成長見込みに対して、前年比+175.5%の成長となった
- ・これらを前提とし、今期計画等（p.5-11）に関わる方向性を整理している

## 3. 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

<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

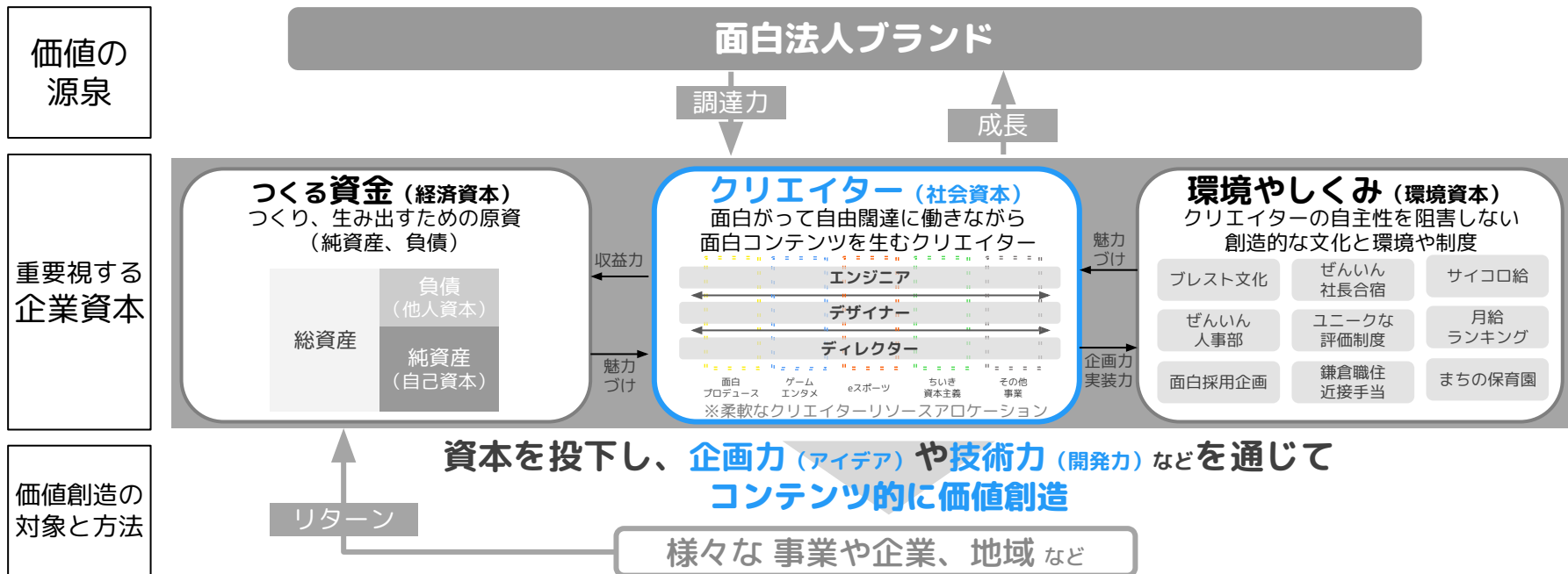
財務関連に加えて、サービスのKPIや事業構想等の詳細情報などの紹介



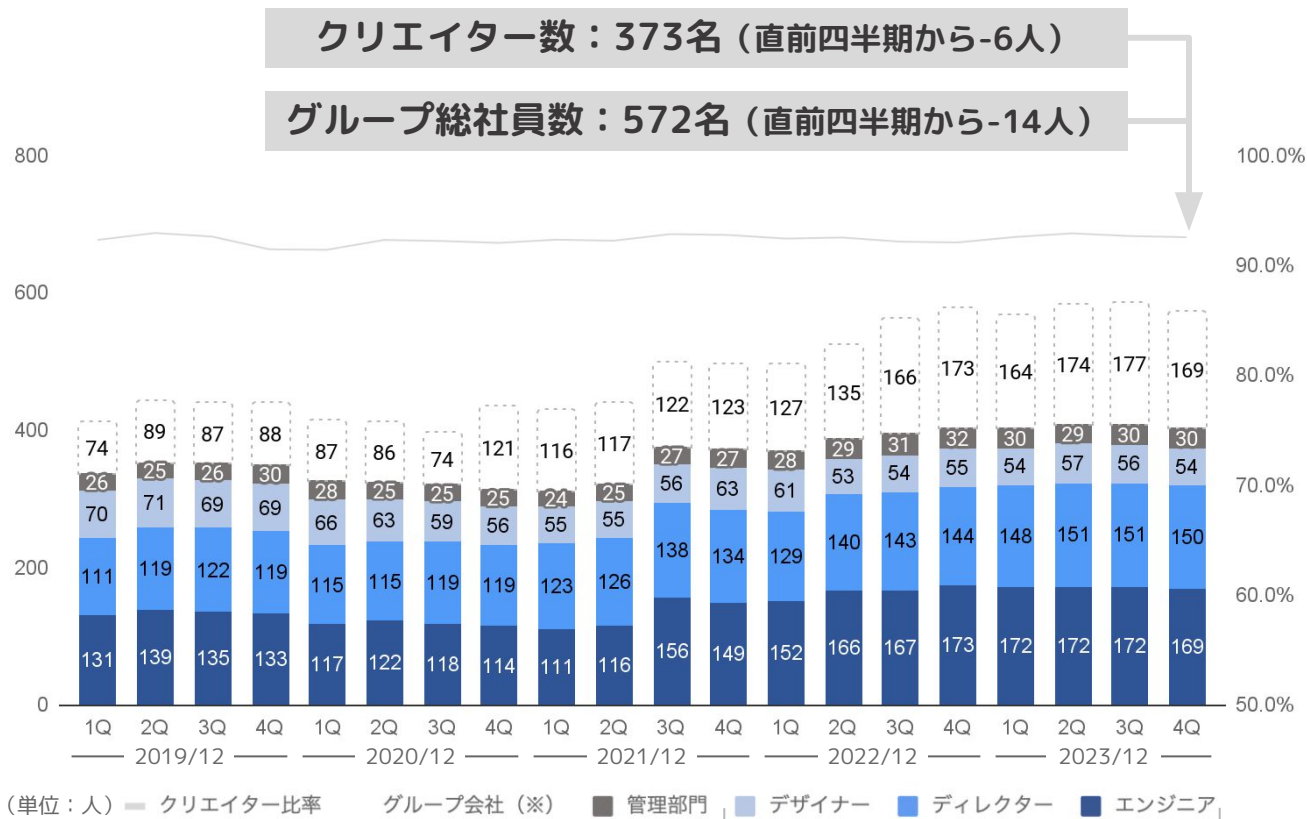
## 経営モデル

※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

※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	<p>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。</p> <p>(顕在化の可能性：中、時期：中期、影響度：中)</p>	<p>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。</p>
M&A (企業買収等) による 事業拡大 について	<p>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&amp;Aを有効に活用してまいりたい方針です。M&amp;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。</p> <p>(顕在化の可能性：中、時期：中期、影響度：中)</p>	<p>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。</p>

## 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



# Appendix

## 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%	—	—
<b>売上総利益率</b>	<b>52.8%</b>	<b>47.9%</b>	<b>+4.9pt</b>	—	—
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%
<b>営業利益率</b>	<b>5.9%</b>	<b>7.3%</b>	<b>-1.5pt</b>	<b>7.4%</b>	<b>-1.5pt</b>
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

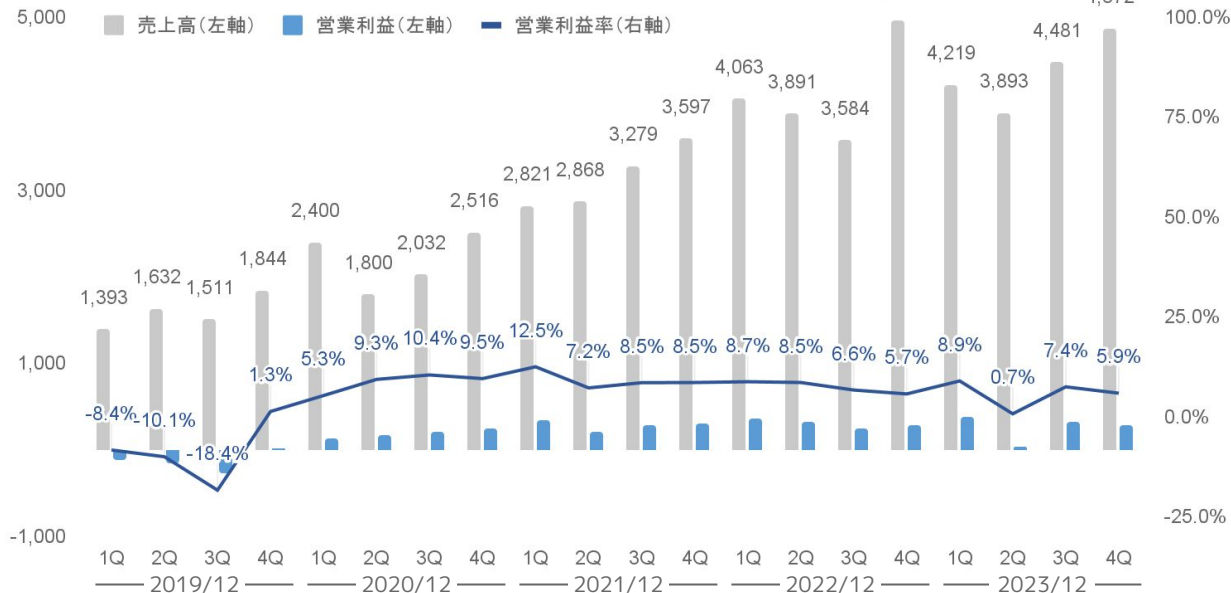
・引き続き基準としている  
自己資本比率40%台維持

# 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。



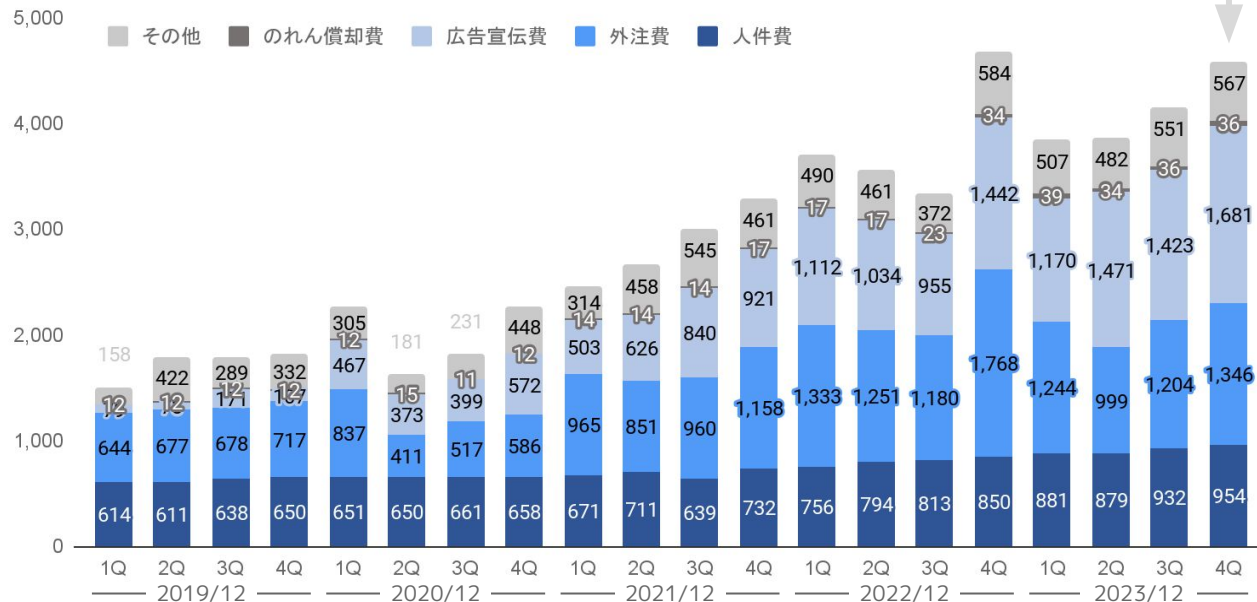
連結費用推移

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

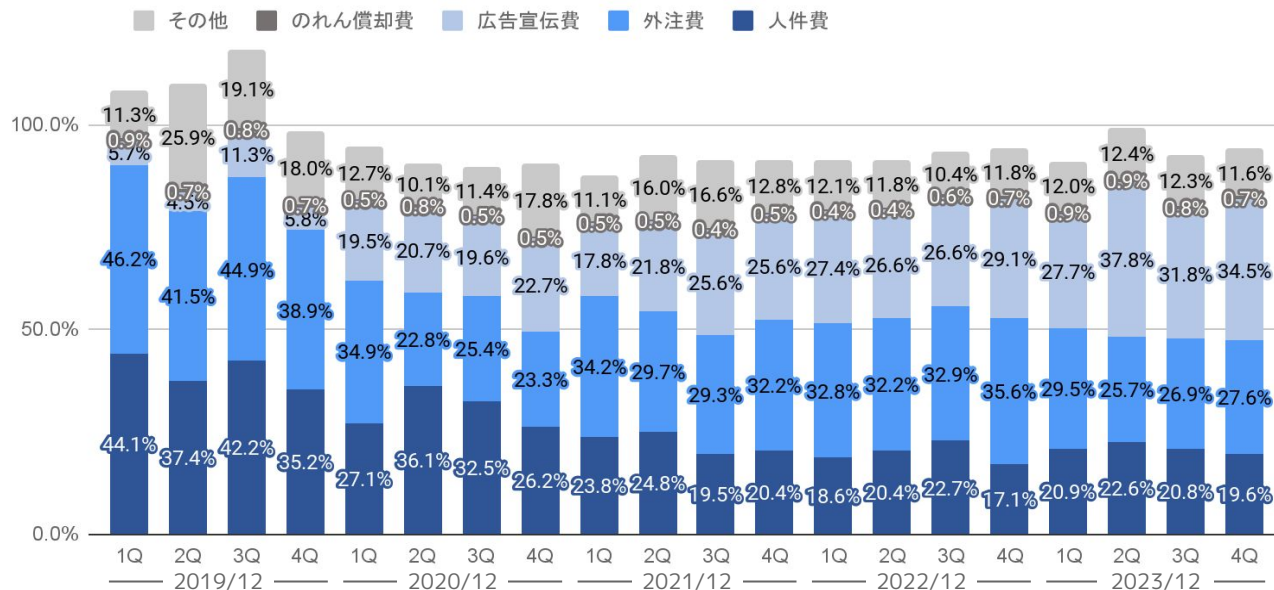
(単位：百万円)



# 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



## 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のようなKPIを個別に設定。

サービス ユニット名	2023年12月期 主要KPI：目標	2023年12月期 結果	2024年12月期の目標KPI
<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>	・ ヒットコンテンツ：3本/年	○ 3本/年と2023年も 多数の受賞や話題性ある コンテンツを企画開発	・ 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
<b>ゲームエンタメ</b> <small>(本体事業部：2、グループ会社：3)</small>	・ カジュアルゲーム：新作8本/年	◎ 過去最大の13本/年	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
<b>eスポーツ</b> <small>(本体事業部：1、グループ会社：4)</small>	①国内 Tonamel大会：5,000/四半期 ②海外 Tonamel大会：5,000/四半期	○ ①7,910、②37,570 と大幅な伸長	・ 国内 Tonamel大会：10,000/四半期 >リサーチの結果、海外のtoCでの収益化 が困難と判断したため、国内へ注力強化
<b>ちいき資本主義</b> <small>(本体事業部：1、グループ会社：0)</small>	①SMOUT 累計：6.3万人/940地域 ②まちのコイン 累計：10万人/38地域	× 想定より受注～開発の リードタイムがあったため ①54,995人、938地域 ②93,143人、23地域	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っており、より 収益性強化も念頭とした運用を進める

## 面白プロデュースKPI（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

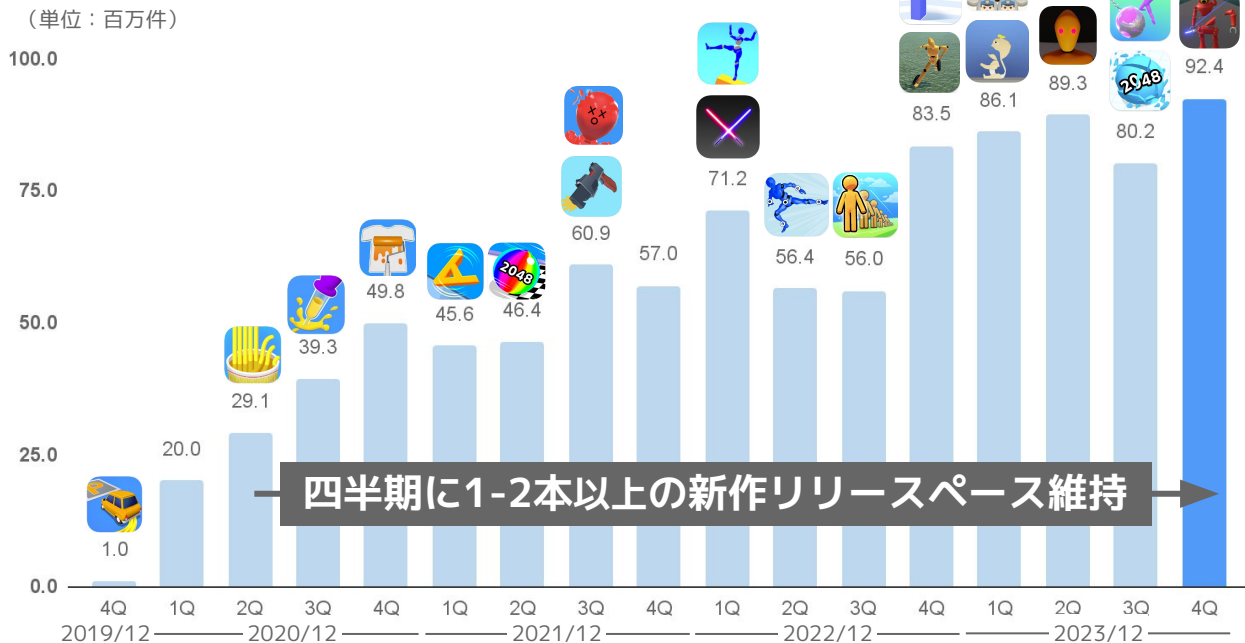
-

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。

# ゲームエンタメKPI (ハイカジ新作&ダウンロード)



Q & A

引き続き好調と考えて良いのでしょうか？

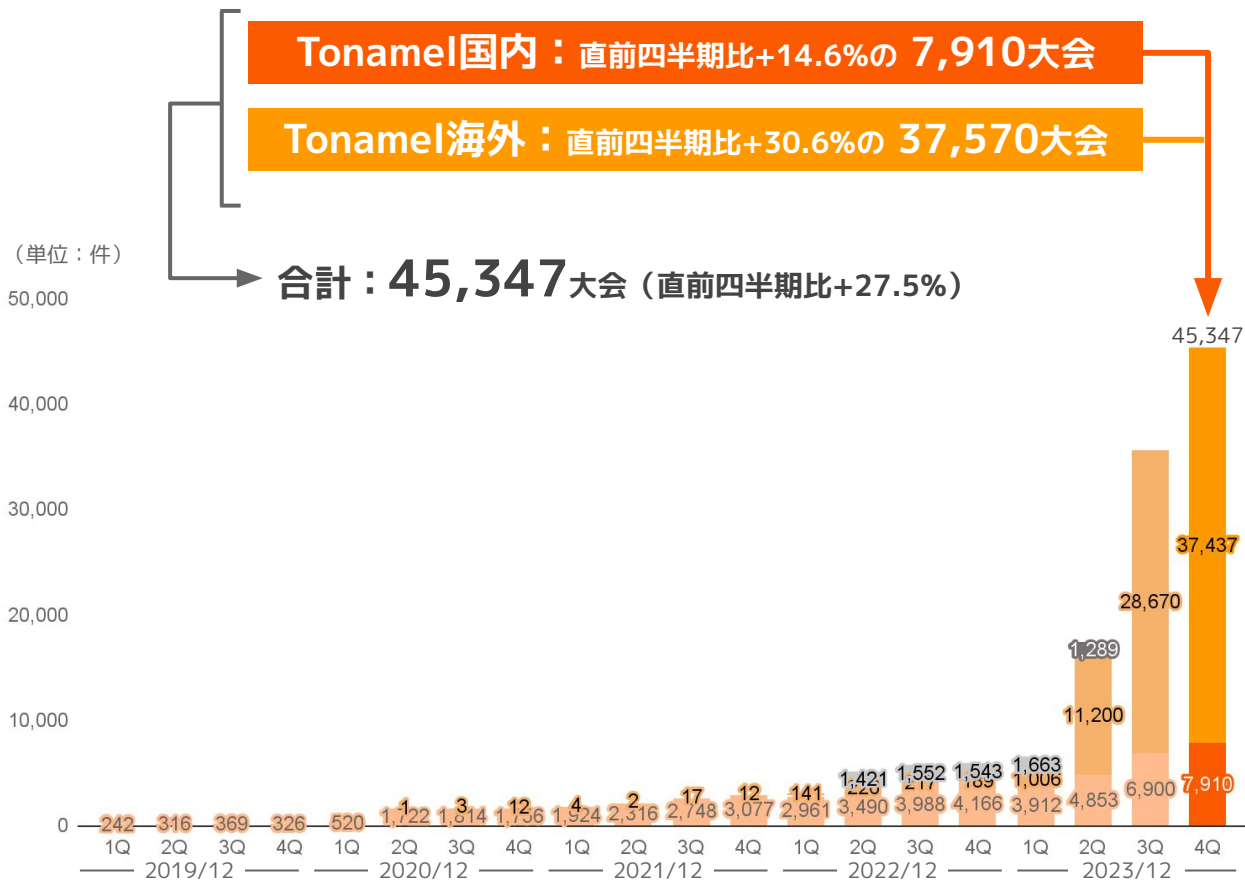


先行KPIとなる新作リリースやダウンロード数が順調に推移しており、この四半期も良好な収益となりました。

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、一昨年から昨年前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。

# eスポーツKPI (Toname1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、Toname1へ統合。

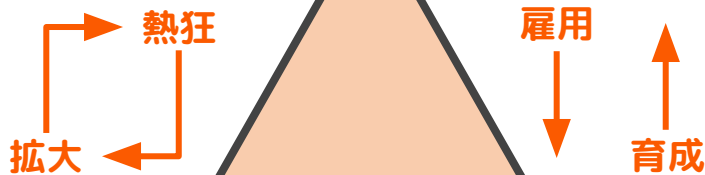
# ※eスポーツの事業構想

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)



Papillon



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

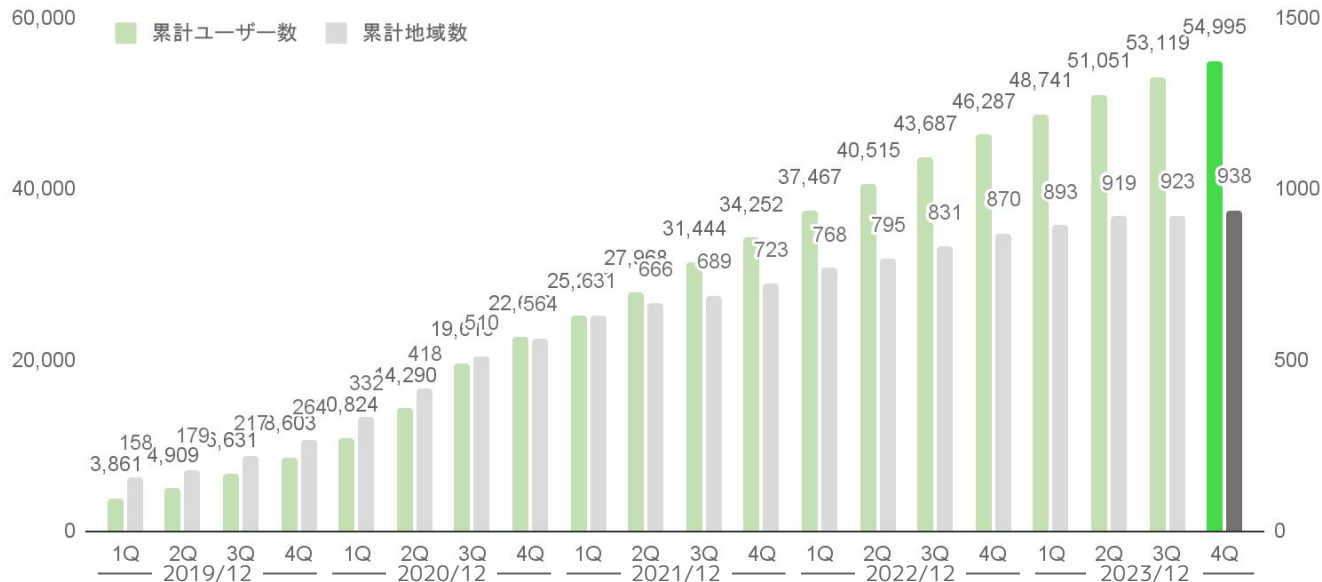
<市場基盤の拡大>

ゲームを学ぶことを文化に

# 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？

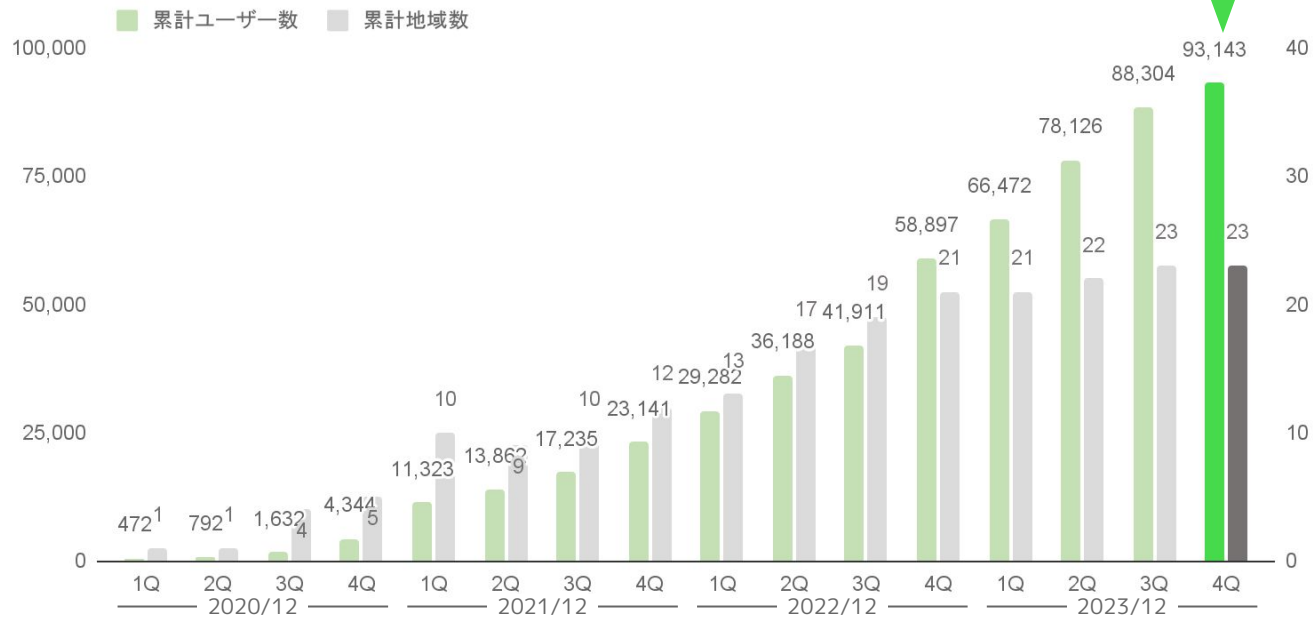
市場の上限である日本全国の自治体数約1,700のうち、移住や関係人口に注力している自治体数は約1,100と言われており、その約80%の導入まで伸ばしています。移住や関係人口に関わるプラットフォームとしては国内最大級で、ユーザー数の成長を大きく伸ばすのが今後の要諦になっています。



# 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。

# ※ちいき資本主義の事業構想

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

## 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。



News Service Member | Vision **About** Recruit | IR  

Home → About → SDGsの取り組み

### SDGsの取り組み

## SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

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 > 地域資本主義の考え方について

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。



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。