



面白法人 カヤック

2024年12月期 通期 決算説明会資料

2025年2月13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>



**今回の発表者は面白プロデュース領域の
担当執行役員となった柴田です。**

エグゼクティブサマリー

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を引き続き維持
- ・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. 当期累計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. 2025年12月期 連結業績予想

- ・売上高185億円（前年比+10.6%）、営業利益5.5億円（前年比+55.5%）、営業利益率は3%。
- ・2024年12月期の事業投資活動からいくつかの成長のタネを見出しており、成長基盤構築のための投資継続。（詳細p.31記載）

はじめに 主要数値

通期 連結売上高 / 前年比成長率

16,727百万円 / -4.2%

・特にゲームエンタメ領域の苦戦や成長投資等により、減収減益となった

通期 営業利益 / 営業利益率

358百万円 / 2.1%

・前年の営業利益率5.9%から、ゲームエンタメ領域の外部要因や、新たな成長探索の投資により利益率低下

クリエイター数 / クリエイター比率^(※1) / 連結社員数

358人 / 92.5% / 612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^(※2) / うち連結社数 / 当期累計M&A数

21社 / 19社 / 5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

<インデックス>

▶ #1 財務ハイライト

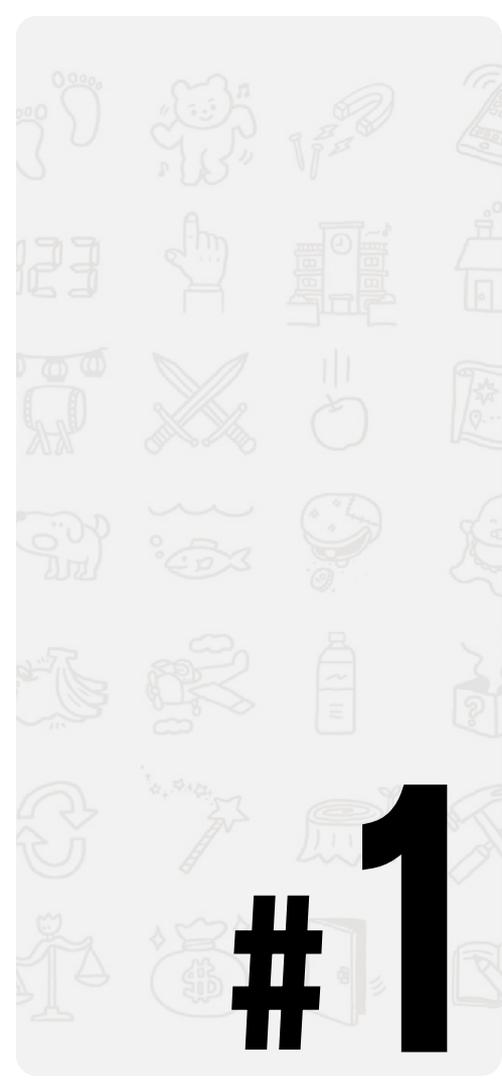
経営指標の推移をお伝えするとともに、当期の業績予想に対する進捗など、財務関連の情報をおおまかに網羅的にご説明します。

#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

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 : 16,727百万円 (-4.2%) 営業利益 : 358百万円 (-65.0%/営業利益率 2.1%) | 売上高 : 4,758百万円 (-2.3%/+11.5%) 営業利益 : 156百万円 (-45.3%/+3.3%) | <ul style="list-style-type: none"> ・連結予想 売上高16,000百万円 (104.5%)、営業利益 200百万円 (143.2%) (※) ・全四半期で減収減益となり、主要事業であるゲームエンタメ領域の外部要因の不振が影響 ・2025年12月期については中長期な成長に向けた投資を継続 |
| 面白プロデュース | 売上高 : 2,279百万円 (-0.5%/売上高比率 13.6%) | 売上高 : 697百万円 (+2.3%/+20.3%) | <ul style="list-style-type: none"> ・引き続き翌年度に向けた構造改革推進中 |
| ゲームエンタメ | 売上高 : 9,243百万円 (-12.5%/売上高比率 55.3%) | 売上高 : 2,540百万円 (-8.9%/+10.7%) | <ul style="list-style-type: none"> ・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、主軸のハイカジは引き続き緩やかな成長基調維持 |
| eスポーツ | 売上高 : 2,879百万円 (+9.6%/売上高比率 17.2%) | 売上高 : 814百万円 (-4.3%/ -1.0%) | <ul style="list-style-type: none"> ・中心となるGLOE社が1Q伸長したことで、前年比では増収 |
| ちいき資本主義 | 売上高 : 980百万円 (+26.1%/売上高比率 5.9%) | 売上高 : 294百万円 (+37.3%/+40.9%) | <ul style="list-style-type: none"> ・シェアは小さいが引き続き大きな成長 |
| その他サービス | 売上高 : 1,344百万円 (+11.3%/売上高比率 8.0%) | 売上高 : 411百万円 (+22.6%/+14.3%) | <ul style="list-style-type: none"> ・特にM&Aした英治出版により拡大 |

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 |

<インデックス>

#1 財務ハイライト

経営指標の推移をお伝えするとともに、当期の業績予想に対する進捗など、財務関連の情報をおおまかに網羅的にご説明します。

▶ #2 主要トピックス

当四半期で市場性を持てる直近のニュースや、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

『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。

“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。

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。

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。

<インデックス>

#1 財務ハイライト

経営指標の推移をお伝えするとともに、当期の業績予想に対する進捗など、財務関連の情報をおおまかに網羅的にご説明します。

#2 主要トピックス

当四半期で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

▶ 財務諸表や各種推移 など

#3-2

各サービス進捗

#3-3

来年度業績予想

#3-4

面白法人とサステナビリティ

#3-1

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。

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 | 388 | 1,038 | -62.6% | 200 | 94.2% |
| 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 | 4,794 | 5,004 | 95.8% | 4,265 | 112.4% |
| 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

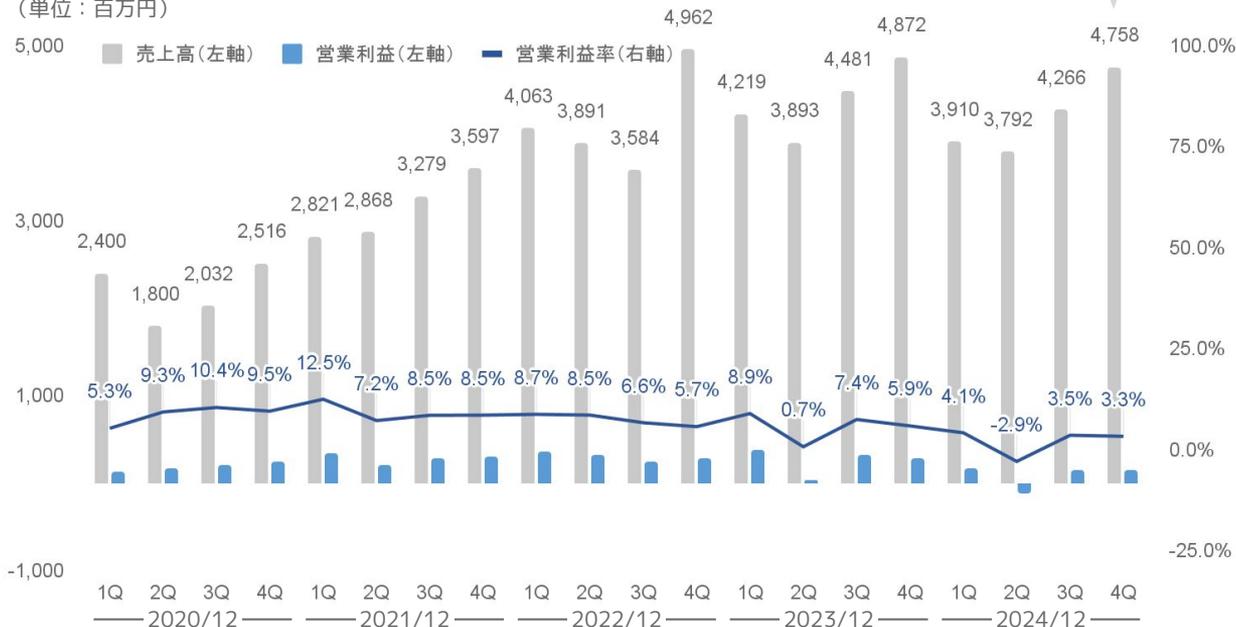
・適切な借入れなどでのコントロールを引き続き実施
(固定負債増加はその一環)

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%)

(単位：百万円)



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

連結損益計算書

(単位:百万円)

| | 2024年12月期 4Q(10-12月) | 2023年12月期 4Q(10-12月) | 前年同期比 増減 | 2024年12月期 3Q(7-9月) | 直前四半期比 増減 |
|----------------------|-------------------------|-------------------------|-------------|-----------------------|--------------|
| 売上高 | 4,758 | 4,872 | -2.3% | 4,266 | 11.5% |
| 売上原価 | 2,151 | 2,266 | -5.1% | 1,914 | 12.4% |
| 売上総利益 | 2,606 | 2,605 | 0.0% | 2,351 | 10.9% |
| 売上総利益率 | 54.8% | 53.5% | +1.3pt | 55.1% | -0.3pt |
| 販売管理費 | 2,450 | 2,320 | 5.6% | 2,200 | 11.4% |
| 営業利益 | 156 | 285 | -45.3% | 151 | 3.3% |
| 営業利益率 | 3.3% | 5.9% | -2.6pt | 3.5% | -0.3pt |
| 経常利益 | 201 | 210 | -4.5% | 65 | 205.6% |
| 税金等調整前四半期(当期)純利益 | 201 | 114 | 76.2% | 66 | 200.7% |
| 親会社株主に帰属する四半期(当期)純利益 | 136 | 21 | 543.3% | ▲11 | -1298.7% |
| EBITDA | 249 | 375 | -33.7% | 238 | 4.5% |

こちらで経常利益
に為替差益の影響

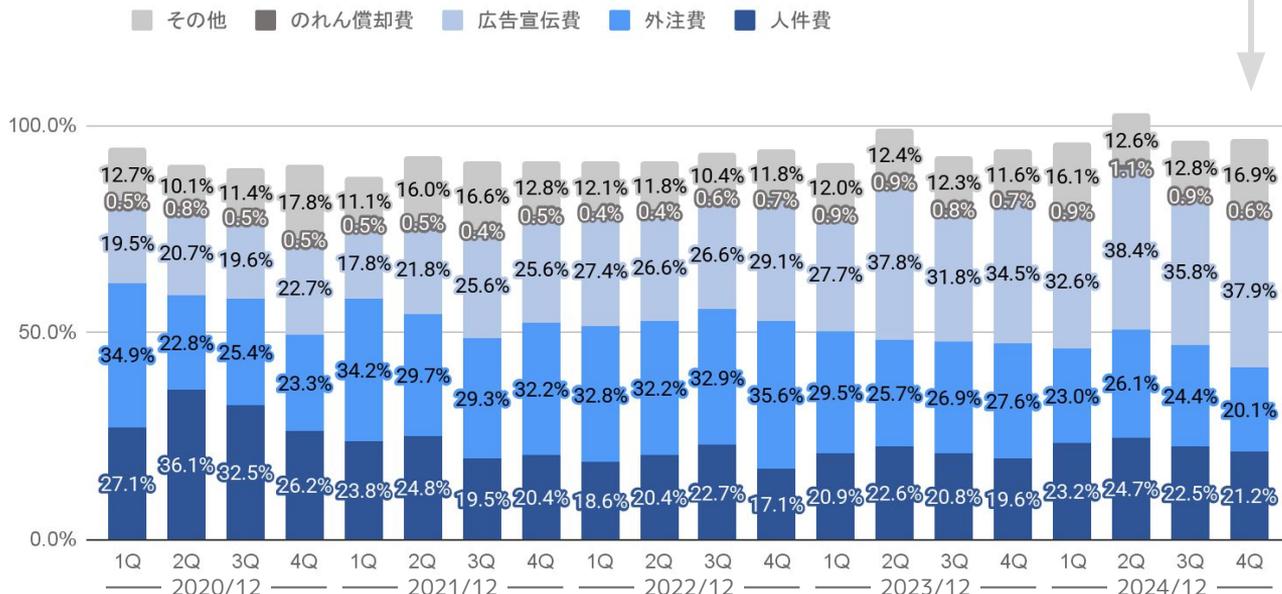
・また、純利益には前年において、投資有価証券評価損と減損損失があった影響

・引き続き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

・今後M&Aを成長戦略とする観点で、EBITDAを重視

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

財務諸表や各種推移 など

#3-2

▶ 各サービス進捗

#3-3

来年度業績予想

#3-4

面白法人とサステナビリティ

#3-2

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3.3兆円 (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 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%) | 105.6億円 | ・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領域や関連デジタル領域を拡大 |
| 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：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 |
| 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、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 単位が円のものには国内市場、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>

決算コンテンツ：各サービス進捗

サービス紹介：各サービスのグループ会社構成。

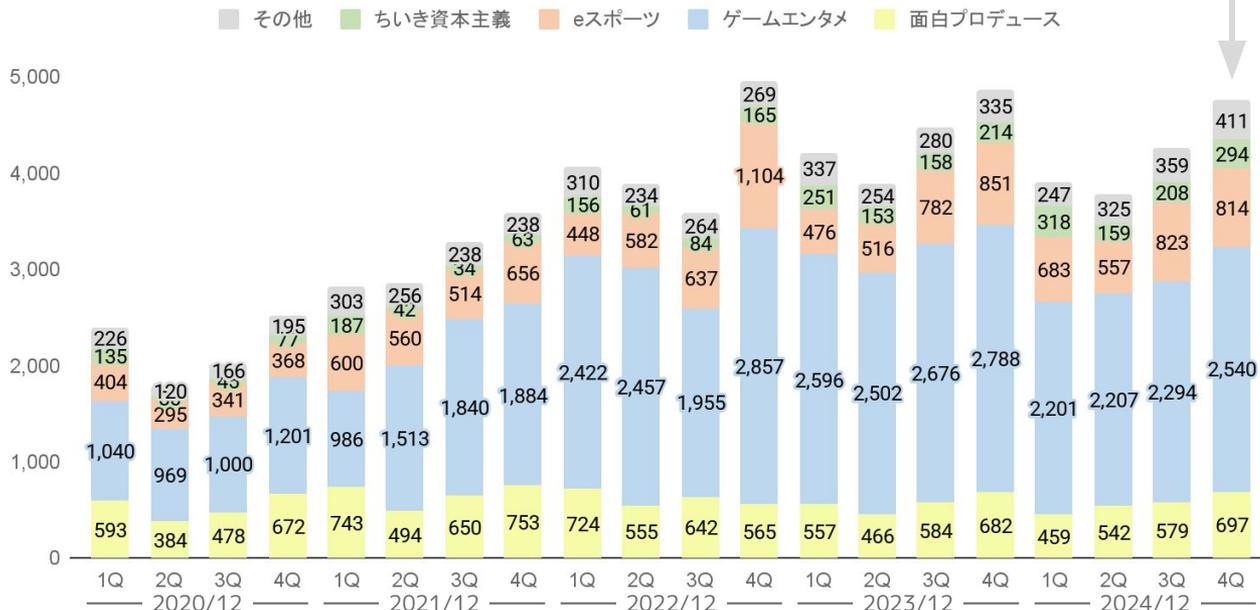
M&Aや会社統合等も戦略的に進めながら、引き続きグループ編成を強化。

| 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 |
|--|--------------------------------|---|
| 面白プロデュース <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 |
| ゲームエンタメ <small>(本体事業部：2、グループ会社：5)</small> | 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)カヤックボンド、(株)カヤックポラリス、ラゾ(株)(※) |
| eスポーツ <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)eSP、(株)en-zin、(株)ゲムトレ、 配信技術研究所(株)(※) |
| ちいき資本主義 <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(※) |
| その他 <small>(本体事業部：1、グループ会社：6)</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)琉球カヤックスタジオ |

サービス別四半期業績推移

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

（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、ゆるやかに成長しておりますので、ハイカジは引き続き収益の柱としつつ、プリカジなどの新たな中長期の成長事業の確立のための探索を進めております。

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>面白プロデュース <small>(本体事業部：1、グループ会社：1)</small></p> | <ul style="list-style-type: none"> ・ヒットコンテンツ：3本/年 <p>>コンテンツの質的な革新と量的ペースを維持</p> | <p>>以下の3本のヒットコンテンツが生まれました</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ マッスルベーカリー (JA全農) ・ ミルクの束縛ミルクコーヒー (古谷乳業) ・ Meta Quest 3「四畳半あれば、何でもできる、何にでもなれる。」 (Meta Japan) |
| <p>ゲームエンタメ <small>(本体事業部：2、グループ会社：5)</small></p> | <ul style="list-style-type: none"> 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 <p>>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</p> | <ul style="list-style-type: none"> ①7本、②2本 <p>>市況難化もあり、ハイカジリリース数は目標未達</p> |
| <p>eスポーツ <small>(本体事業部：1、グループ会社：5)</small></p> | <ul style="list-style-type: none"> ・国内 Tonamel大会：10,000/四半期 <p>>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</p> | <ul style="list-style-type: none"> ・14,991大会 (当四半期) <p>>カードゲーム市況の盛況により、大幅達成</p> |
| <p>ちいき資本主義 <small>(本体事業部：1、グループ会社：1)</small></p> | <ul style="list-style-type: none"> 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>>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</p> | <ul style="list-style-type: none"> ①65,099ユーザー、669地域 (当四半期：+60) ②169,417人、+3地域 (当期累計) <p>>SMOUTの有料地域数 (積算数) は直前まで達成ペースだったが、代理店販売などが伸び悩み未達となった</p> |

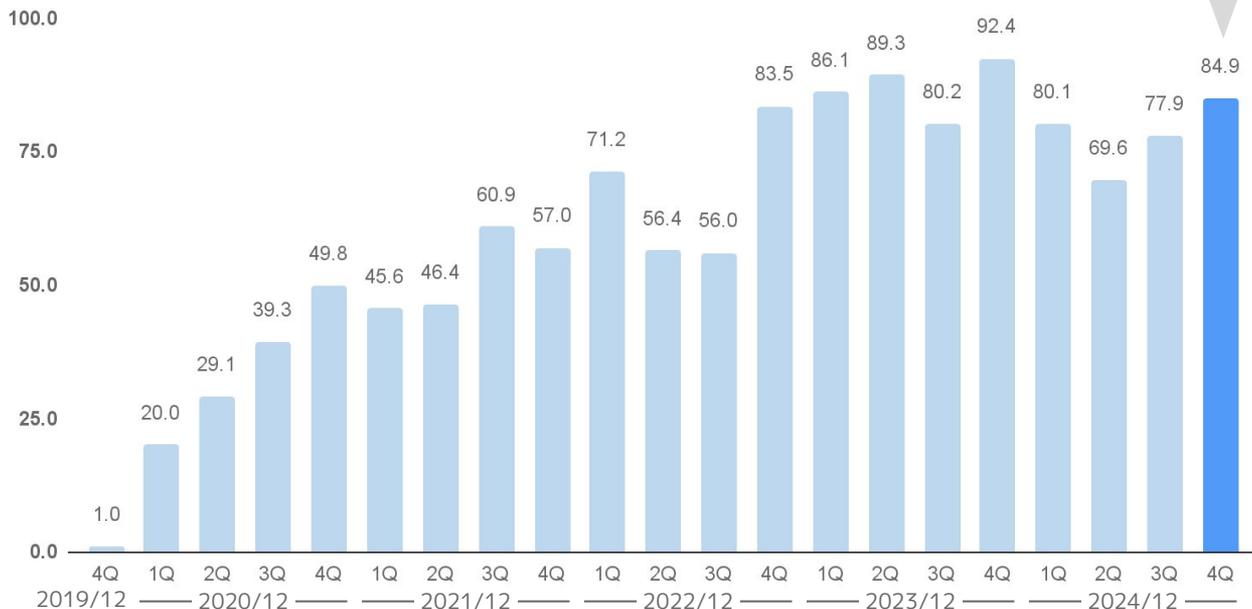
サービス別決算コンテンツ>ゲームエンタメ>自社運用タイトル別進捗

| | | 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 | 当四半期のハイカジの新作タイトル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) | | 当四半期にも新作をリリース。引き続きナレッジを蓄積中 |  |  | | | | | | | | | |
| | 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 |  | 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 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

財務諸表や各種推移 など

#3-2

各サービス進捗

#3-3

▶ 来年度業績予想

#3-4

面白法人とサステナビリティ

#3-3

連結業績予想

| | 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) | 388 | 450 | +15.9 |
| 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利は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 | 当期売上高 | 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)eSP、(株)en-zin、 (株)ゲムトレ、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：1) | ちいき資本主義事業部 | (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、当年度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。

現時点では、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）

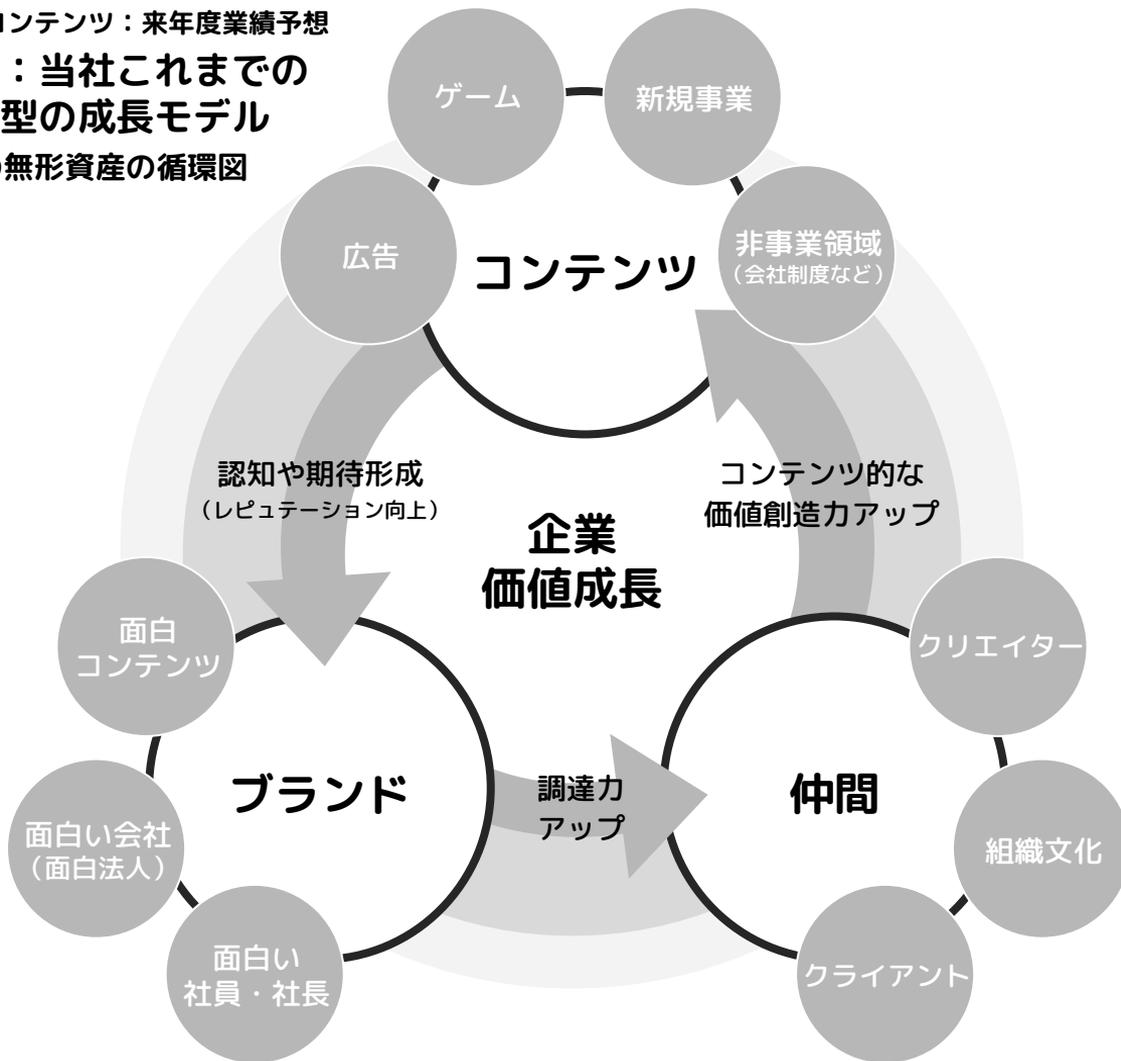
これらを踏まえて、2025年12月期においては次なる成長のタネに関わる蓋然性をより高めていくための「かがむもう1年」とし、同期末には中期的な経営戦略として皆さまにご提示出来るようなロードマップで、戦略策定や計画推進を進めてまいります。

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。

決算コンテンツ：来年度業績予想

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

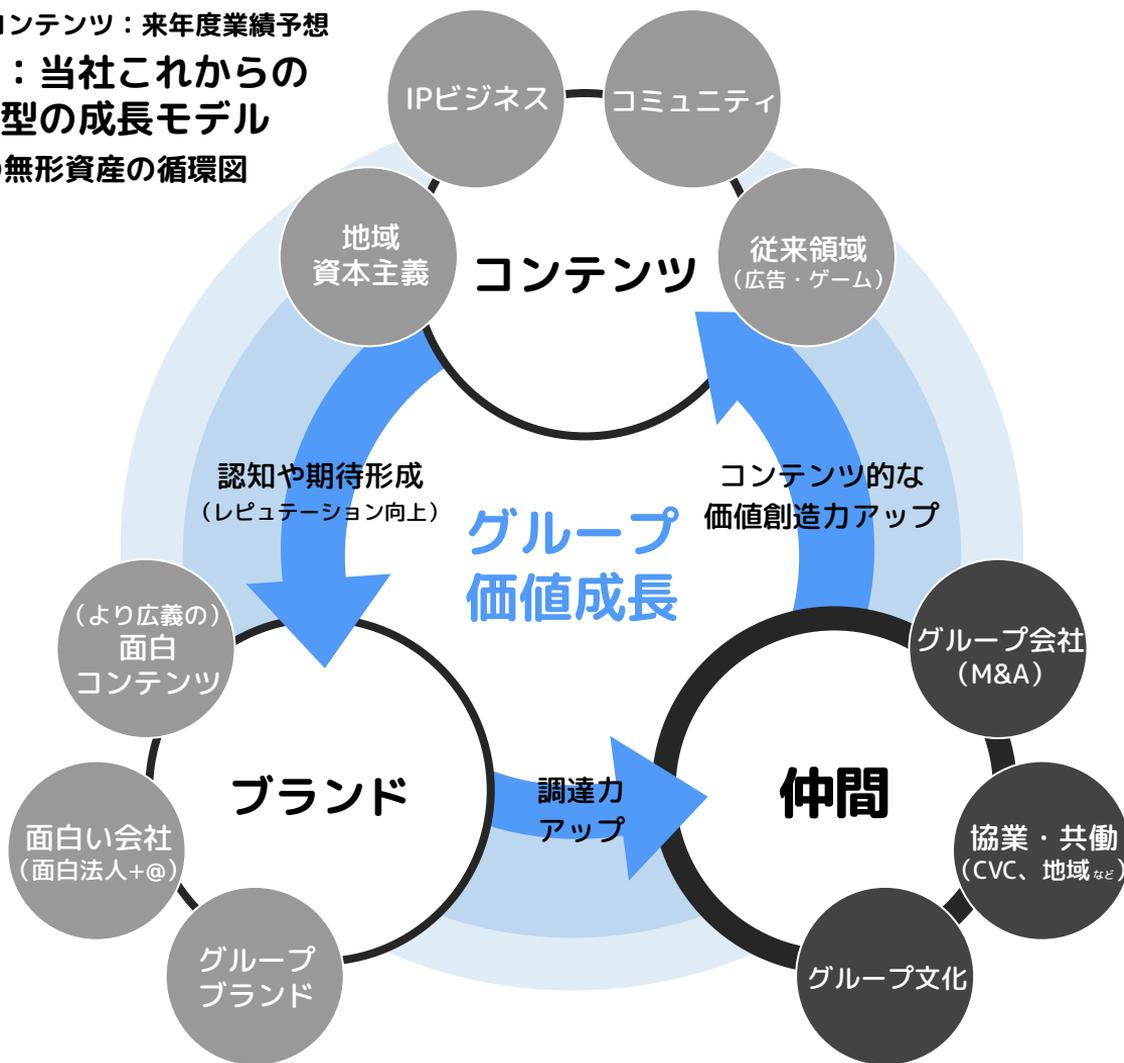
・ 当社はこの3点を当社の将来に渡る稼ぐ力を高める（無形）資産と捉える

・ 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

決算コンテンツ：来年度業績予想

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）

<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

財務諸表や各種推移 など

#3-2

各サービス進捗

#3-3

来年度業績予想

#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19社、連結社員約600名 ※3

「アスラフィルム」「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」「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。

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>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 38 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。