



2021 年 2 月 15 日

各 位

会 社 名 株式会社カヤック
代 表 者 名 代表取締役 CEO 柳澤 大輔
(コード番号 3904 東証マザーズ)
問 合 せ 先 執行役員 管理本部長 柴田 史郎
電 話 番 号 0467-61-3399

＜マザーズ＞投資に関する説明会開催状況について

以下のとおり、投資に関する説明会を開催いたしましたので、お知らせいたします。

記

○開 催 状 況

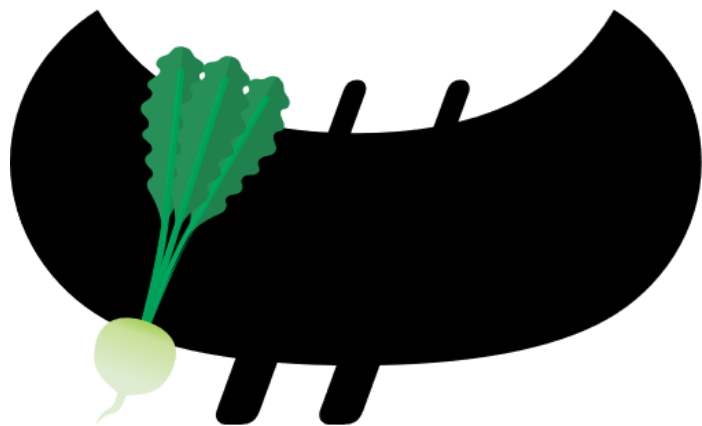
開 催 日 時 2021 年 2 月 15 日（木） 17 時 00 分～18 時 00 分
開 催 方 法 オンラインによる実開催

説明会資料名 2020 年 12 月期 第 4 四半期決算説明会資料

【添付資料】

投資説明会において使用した資料

以上



面白法人 カヤック

2020年12月期 第4四半期 決算説明会資料

2021年2月15日

株式会社カヤック | 東証マザーズ：3904

お問い合わせ <https://www.kayac.com/contact/form>



• 2020年12月期 連結業績

- ハイパーカジュアルゲーム（ハイカジ）が期初想定を大きく上回り、過去最高の連結売上高に大きく寄与。
- 増収に加え、人員配置の最適化や外注費の抑制に努めたことで、営業利益は3年ぶりの黒字化となりました。
- いち早くオンライン施策へシフトした結果、新型コロナウイルスの業績面でのマイナスは限定的でした。

• トピック

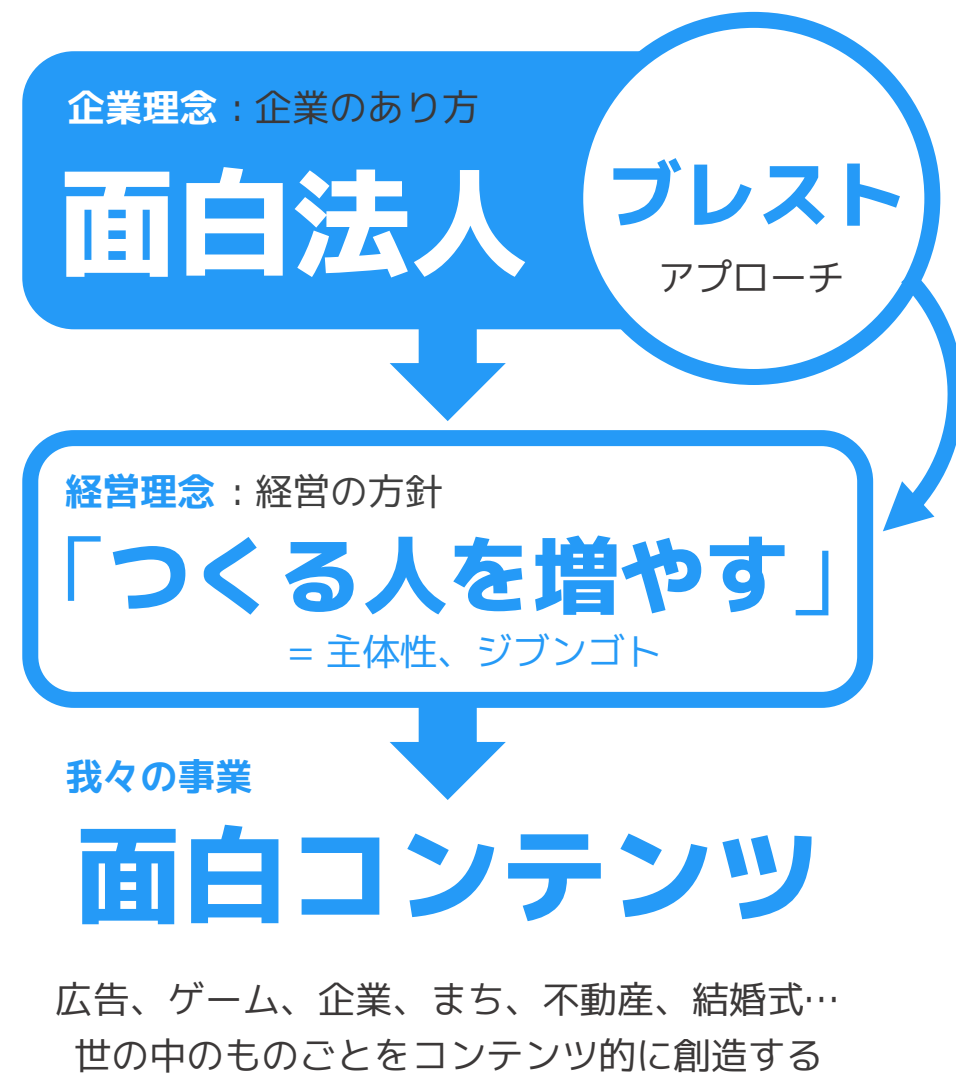
- SANKOグループ3社を2020年11月に子会社化しました。

• 2021年12月期 連結業績予想

- 売上高100億円、営業利益10億円。
- 市場拡大を見越して、ハイカジはチーム体制の拡充に着手します。売上高は保守的に見込んでおります。
- RIZeSTの収益力を取り込み、eスポーツ分野が売上高のドライバーになると想定しております。
- 投資領域としてきたサービスの収益化やコスト抑制の継続により、10%の営業利益率を見込んでおります。

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、我々はつく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こと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。世の中を面白がる企業であり、人でありたい。そのあり方を経営方針として表現したものが、**つくる人を増やす**というものです。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。



2020年度、当社は3期ぶりに通期黒字化を果たすことができました。中期的な事業成長を目論み、今期の経営方針を下記のように設定しております。

1. 収益成長のさらなる加速

2020年度はハイカジが牽引役として新しい事業機会をつくることができました。このような投資機会を逃さず、今年度も積極的に事業創造・積極投資していく予定です。昨年度に引き続き、投資領域としてはeスポーツ分野（ゲームコミュニティ）、中期的な育成対象を地域関連サービス（ちいき資本主義）としています。

2. コロナ禍における守りの強化

当社グループの事業についても、ウェディングや観光関連のサービスなど、新型コロナウイルスによる影響が強く出る傾向にある事業体があります。現状として大きな危機にあるわけではありませんが、しっかりとサービス状況をモニタリングし、継続的にリスクコントロールしていく所存です。

3. グループ企業体としての成熟

ゲーム事業はカヤックアキバスタジオに戦略拠点を移行、eスポーツもウェルプレイド・ライゼストとして加速化するなど、グループ全体の戦略的成長を進めています。それにともない、グループ管理体制やガバナンスを強化していく必要がありますと考えています。事業的な相乗効果はもちろん、組織的な協調性も中期的に促進していく方針です。

新規M&A：SANKOグループ3社の子会社化

0.はじめに | 5

eスポーツ市場でのプレゼンスの向上、クライアントワークの営業力強化、経営リソースの共有化などを通じて当社グループの企業価値を高めてまいります。



株式会社SANKO

マーケティングサービスを提供する事業から、ファンづくりのためのコンサルティング、DXに対応するための各種オンラインサービス支援なども提供しています。

設立：1965年4月
代表取締役：
鈴木 文雄
2020年3月期業績
売上高：743百万円
営業利益：27百万円

営業力の強化、顧客管理体制の充実、クロスセルによる企業価値の向上



マンガデザイナーズラボ株式会社

日本の特徴的なカルチャーである『マンガ』をグラフィックデザイン・広告と組み合わせた世界初・日本発の広告モデルを提供しています。

設立：2011年10月
代表取締役：
鈴木 文雄
2020年3月期業績
売上高：206百万円
営業利益：0百万円

コンテンツの拡充によるクライアントワークの付加価値向上



株式会社RIZeST

最先端の放送技術を駆使した eスポーツの番組制作ならびに放送、大会・リーグ運営、プロモーションを行っています。

設立：2016年10月
代表取締役：
古澤 明仁
2019年12月期業績
売上高：671百万円
営業利益：63百万円

市場シェア拡大によるプレゼンスの向上、人的リソースとノウハウの拡充

1.通期決算概要

連結業績

コロナ禍でも、過去最高の売上高と営業利益を達成

売上高： 8,749百万円 前年比：37.1%増
営業利益： 744百万円 前年比：—

クライアント ワーク

オンライン施策への対応を進め、増収をキープ

売上高： 2,154百万円 前年比：2.5%増

ゲーム

ハイパーカジュアルゲーム（ハイカジ）が躍進

売上高： 4,212百万円 前年比：80.6%増

ゲーム コミュニティ

子会社のeスポーツ事業が拡大中

売上高： 1,409百万円 前年比：46.4%増

ちいき 資本主義

プラットフォームサービスの導入地域が増加

売上高： 289百万円 前年比：125.5%増

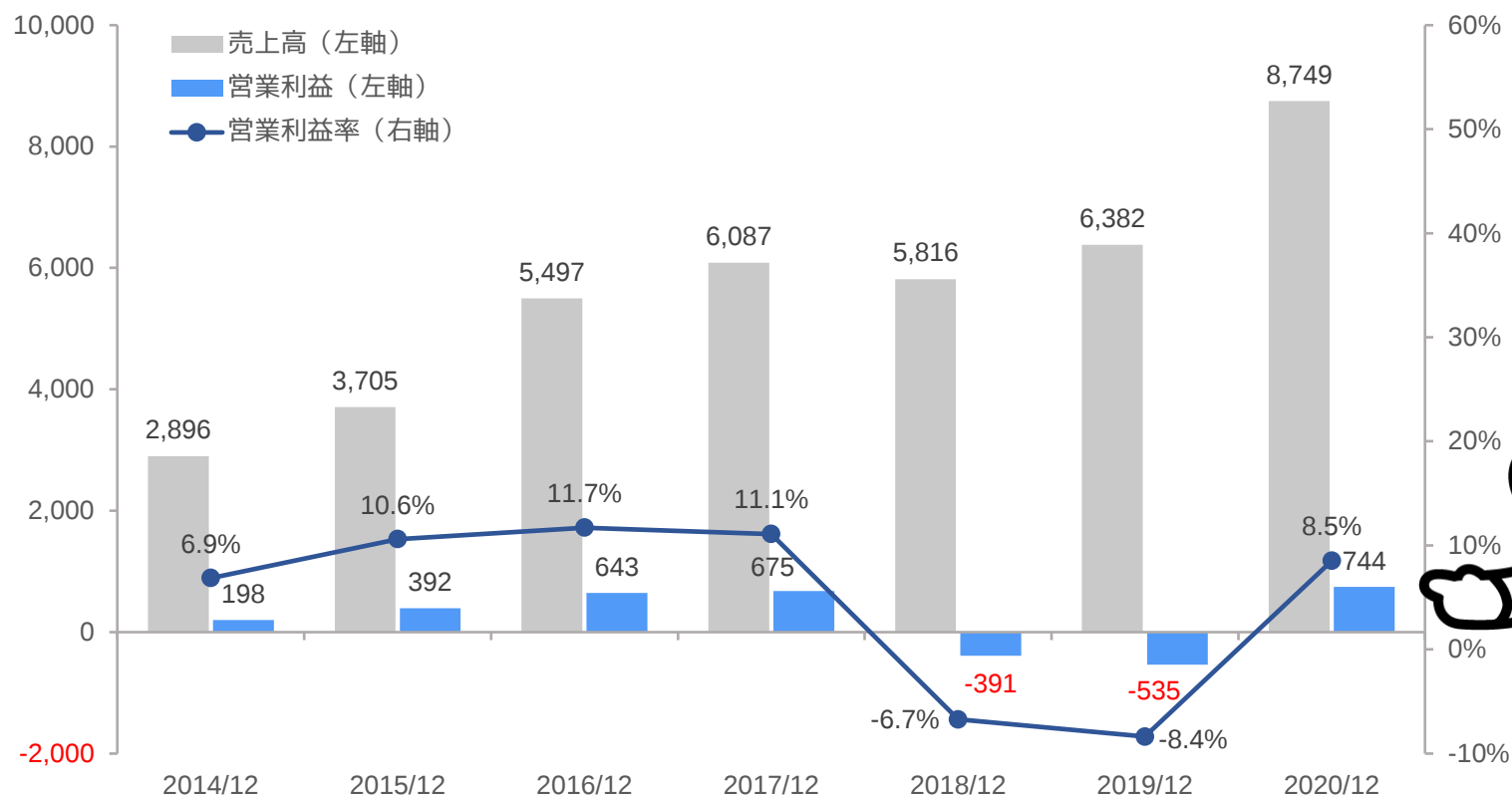
その他 サービス

コロナ禍で、プラコレが苦戦

売上高： 682百万円 前年比：20.3%減

ハイカジの躍進やeスポーツ事業の成長により、過去最高の売上高を記録。
全社的なコスト管理体制の強化により、**営業損益も3年ぶりの黒字化**となりました。

(単位：百万円)



売上高、利益ともに修正予想を上振れて着地。 売上総利益率の大幅な改善はハイカジに関連する広告宣伝費が販売管理費に含まれていることも影響しております。

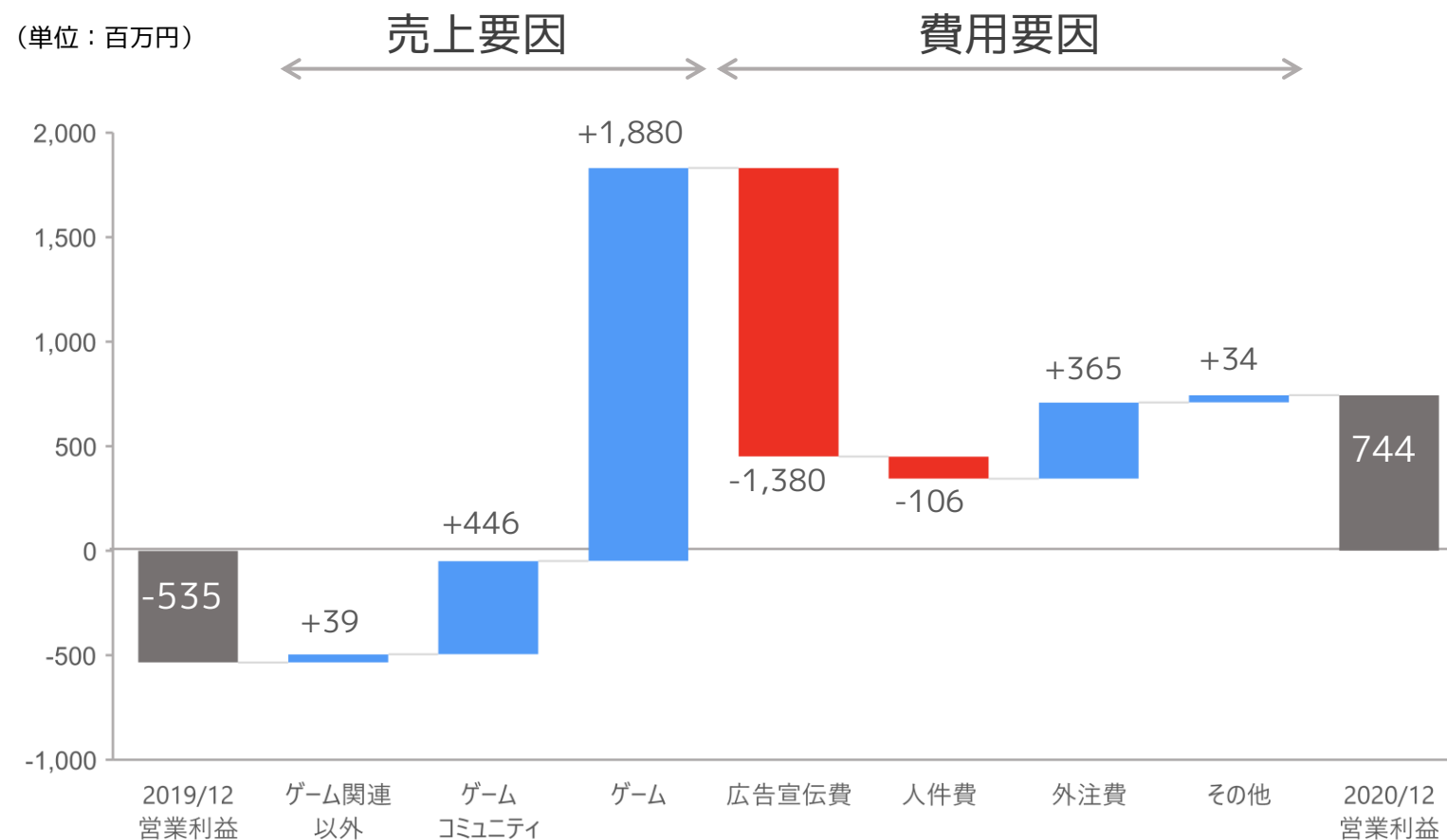
(単位：百万円)

	2020年12月期 (通期)	2019年12月期 (通期)	前期比増減	2020年12月期 (業績予想)	業績予想比 増減
売上高	8,749	6,382	37.1%	8,700	0.6%
売上原価	4,790	5,080	-5.7%	—	—
売上総利益	3,958	1,301	204.2%	—	—
売上総利益率	45.2%	20.4%	+24.9pt	—	—
販売管理費	3,214	1,836	75.0%	—	—
営業利益	744	▲535	—	700	6.4%
営業利益率	8.5%	-8.4%	+16.9pt	8.0%	+0.5pt
経常利益	740	▲540	—	600	23.5%
税金等調整前当期純利益	715	▲342	—	—	—
親会社株主に帰属する当期純利益	505	▲304	—	450	12.3%

※SANKOグループ3社については、2020年12月単月の損益のみ当社連結業績に取り込んでおります。

営業利益 増減分析

営業利益の水準は、ゲーム関連サービスの増収や外注費の削減により、**大きく改善**しました。



2.四半期決算概要

連結業績

増収増益トレンドを維持

売上高： 2,516百万円 前年同期比：36.4%増
営業利益： 239百万円 前年同期比：916%増

クライアント ワーク

大型案件が積み上がり、過去最高の売上高を更新

売上高： 698百万円 前年同期比：26.9%増
前四半期比：46.0%増

ゲーム

ハイカジが好調を維持し、過去最高の売上高を更新

売上高： 1,201百万円 前年同期比：69.0%増
前四半期比：20.2%増

ゲーム コミュニティ

子会社のeスポーツ事業が堅調に推移

売上高： 368百万円 前年同期比：58.6%増
前四半期比：8.1%増

ちいき 資本主義

まちのコインとSMOUTの導入が加速

売上高： 77百万円 前年同期比：59.7%増
前四半期比：69.6%増

その他 サービス

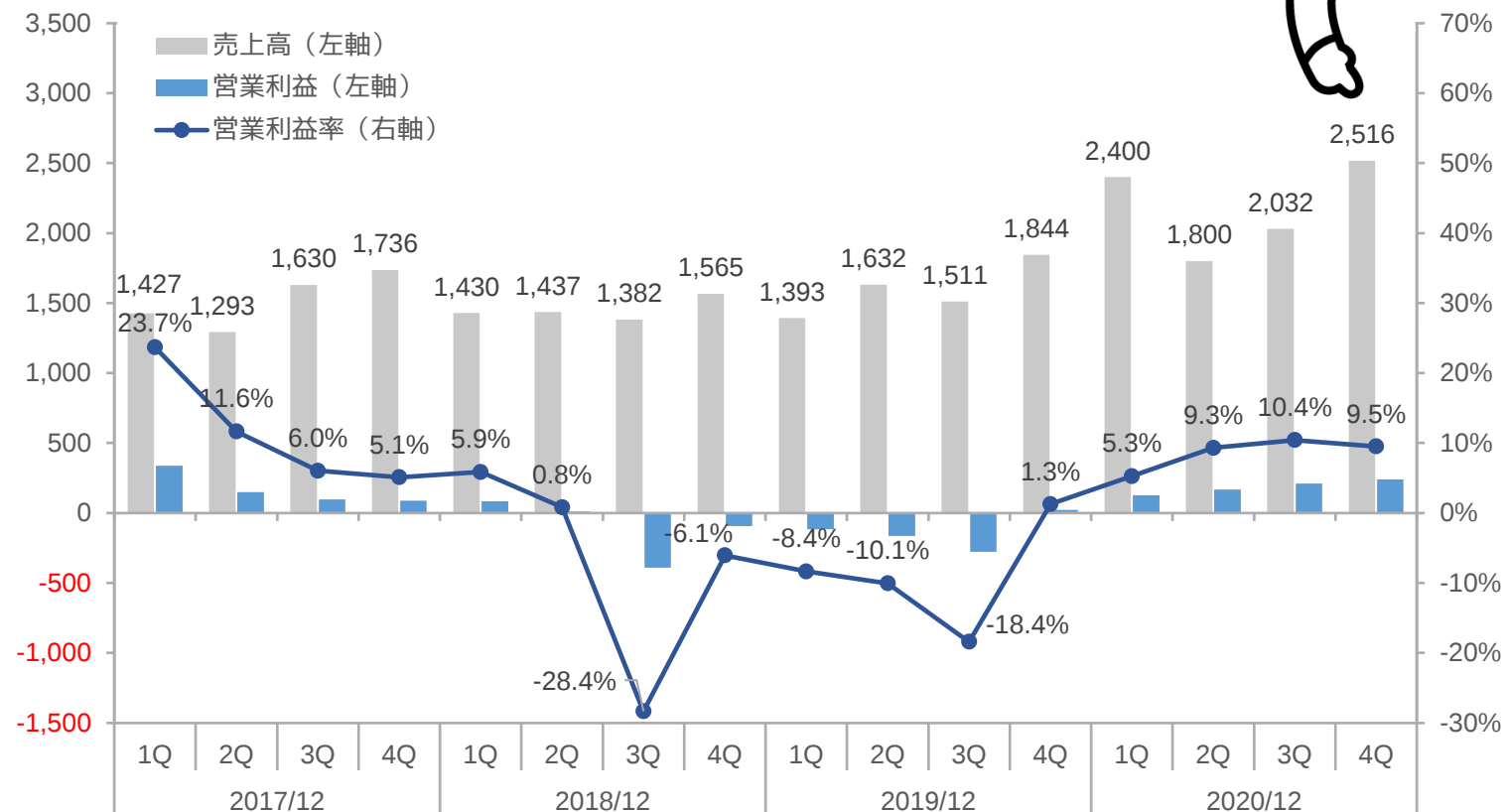
プラコレの復調が継続

売上高： 169百万円 前年同期比：43.9%減
前四半期比：1.7%増

クライアントワーク及びゲームの増収が**過去最高の四半期売上高**に寄与しました。
営業利益率は10%前後で安定的に推移しております。



(単位：百万円)



直前四半期比で大幅な増収となり、利益率も安定的に推移しております。
特別損失の計上により、当期純利益は直前四半期比で減少しました。

(単位：百万円)

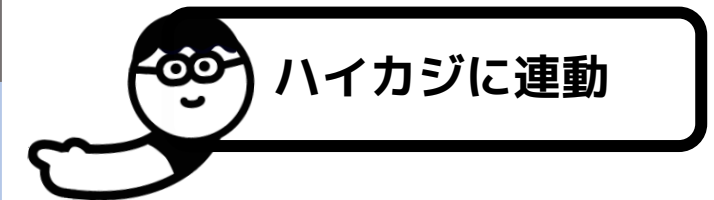
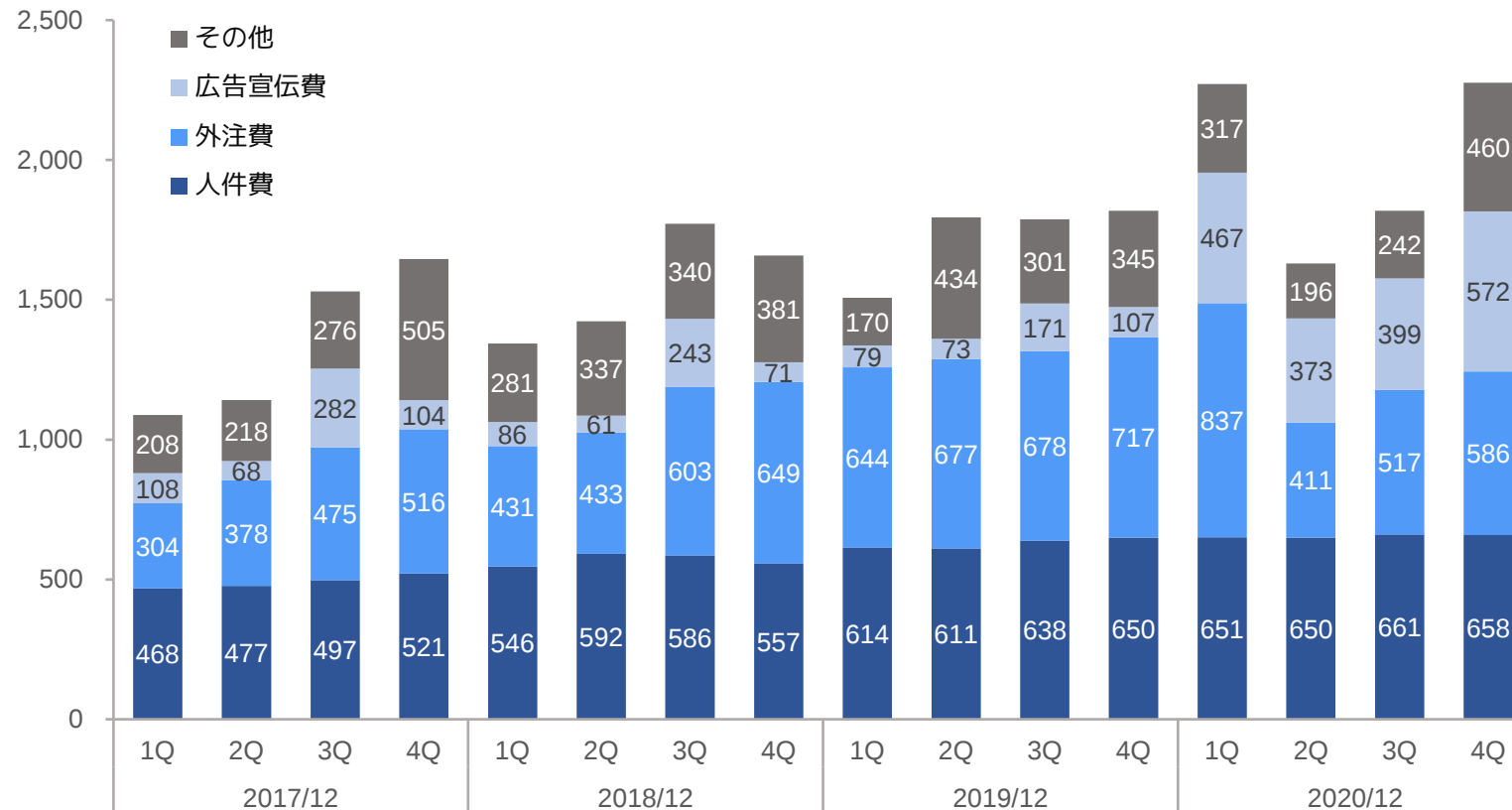
	2020年12月期 4Q(10-12月)	2019年12月期 4Q(10-12月)	前年同期比 増減	2020年12月期 3Q(7-9月)	直前四半期比 増減
売上高	2,516	1,844	36%	2,032	24%
売上原価	1,308	1,346	-3%	1,086	20%
売上総利益	1,207	498	142%	945	28%
売上総利益率	48.0%	27.0%	+21.0pt	46.5%	+1.5pt
販売管理費	968	475	104%	734	32%
営業利益	239	23	916%	211	13%
営業利益率	9.5%	1.3%	+8.2pt	10.4%	-0.9pt
経常利益	227	46	388%	213	7%
税金等調整前当期純利益	142	▲44	—	274	-48%
親会社株主に帰属する当期純利益	64	▲70	—	251	-75%

※SANKOグループ3社については、2020年12月単月の損益のみ当社連結業績に取り込んでおります。

費用推移

ハイカジの増収にあわせて、広告宣伝費が増加。人件費は横ばいで推移しております。

(単位：百万円)

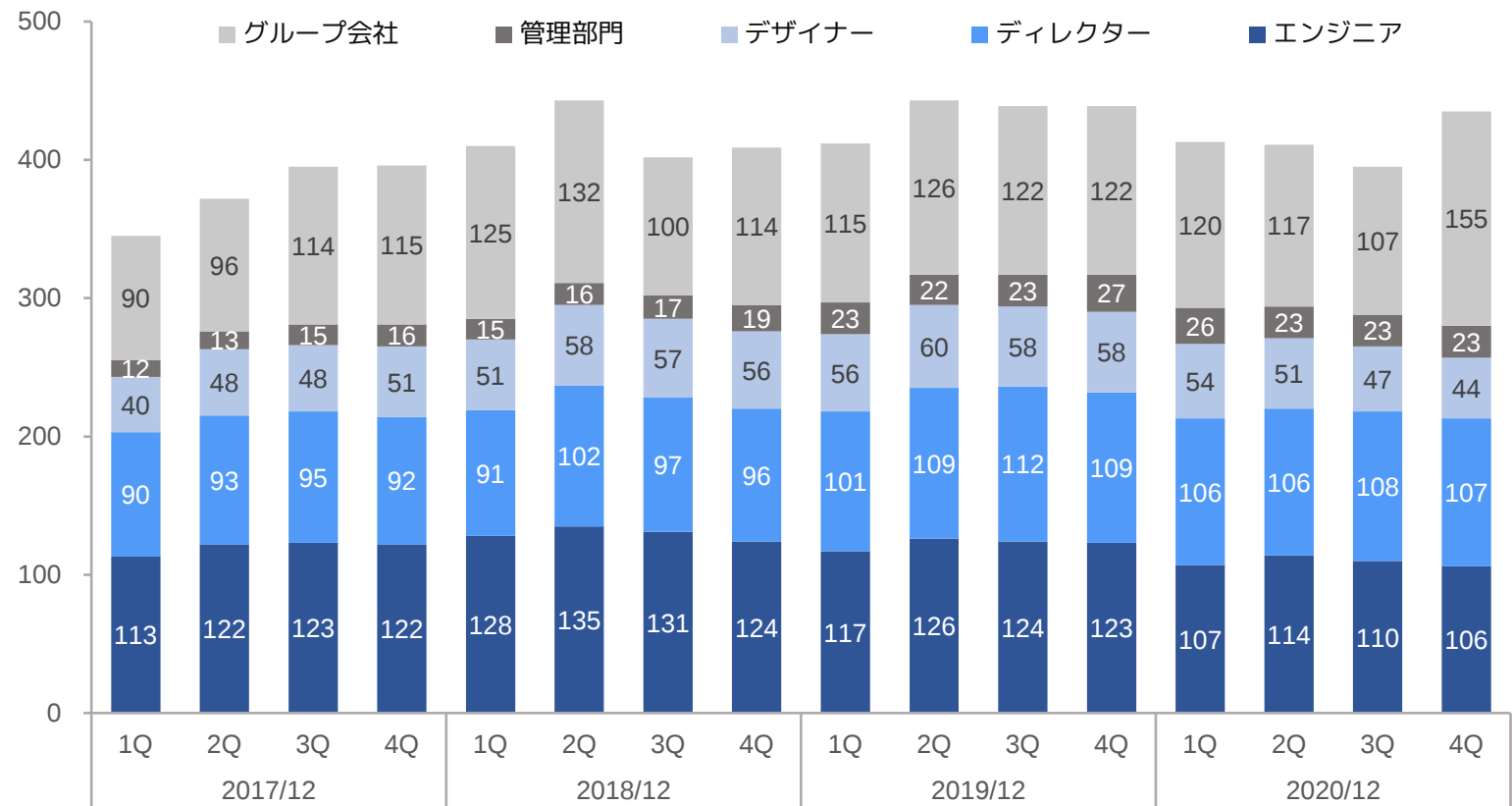


SANKOグループ3社の連結化に伴い、総資産が2020年9月末比で増加しました。

	(単位：百万円)				
	2020年12月	2019年12月	前年同期比	2020年9月	直前四半期比
流動資産	4,385	3,070	142.8%	3,791	115.6%
うち現金及び預金	2,513	1,256	200.1%	2,225	112.9%
固定資産	2,639	2,611	101.0%	2,344	112.6%
総資産	7,024	5,682	123.6%	6,136	114.5%
流動負債	2,661	1,690	157.4%	1,941	137.1%
固定負債	1,732	1,931	89.7%	1,722	100.6%
純資産	2,629	2,060	127.6%	2,472	106.4%
自己資本比率	34.6%	35.0%	-0.4pt	39.0%	-4.4pt

SANKOグループの子会社化にともない、グループ全体の社員数は9月末比で増加しました。

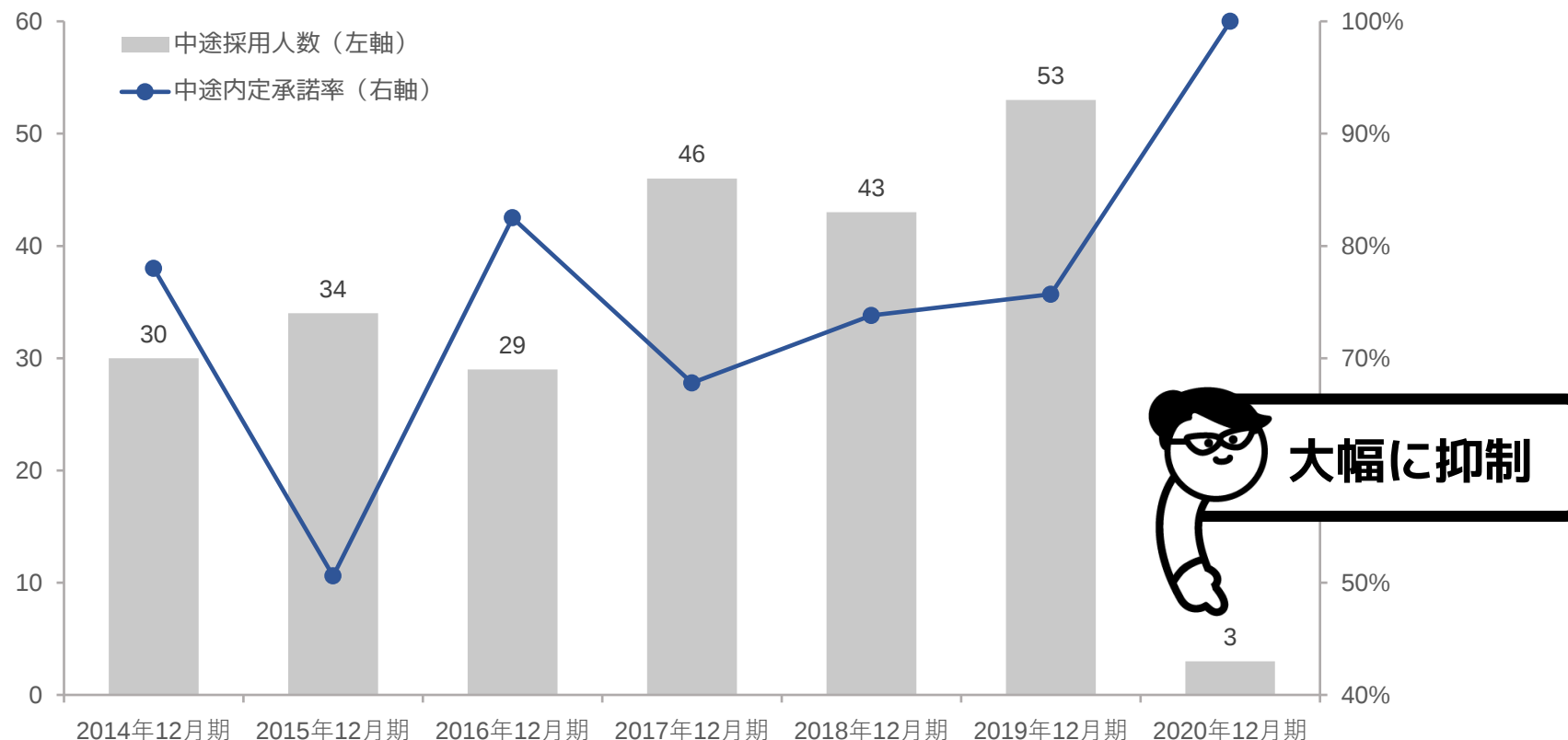
(単位：人)



※2020年12月末時点のSANKOグループ3社の従業員数は44人

2019年4Qから採用活動を抑制した結果、2020年の中途採用人数は大幅に減少。
業務拡大に合わせて、2020年4Qより徐々に採用活動を再開させております。

(単位：人)



※中途採用人数及び中途内定承諾率はカヤック単体の数値です。

3.サービスの状況

クライアント ワーク

WEBにとどまらないVRやAIなども活用した広告・PR制作サービス。子会社のSANKOを通じて、ミッション・ビジョンの策定、ファンづくりのコンサルティング業務等も展開。基本的に受託開発収入のため、収益（利益率）は安定的。

ゲーム

自社及び共同で開発したスマホゲームの運用をしています。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す。受託でのゲーム開発やCGアニメ制作をする子会社のカヤックアキバスタジオの売上も含まれます。

ゲーム コミュニティ

ゲームコンテンツに関連するコミュニティ形成や活性化を支援する事業。カヤック本体での「Lobi」と「Tonamel（トナメル）」に加え、eスポーツの大会運営や企画、タレントマネジメント等を行う子会社のウェルプレイド・ライゼストも含まれます。

ちいき 資本主義

地域資本の増大に資する事業を展開しています。ICTプラットフォームの「まちのコイン」と「SMOUT」の売上に加え、地方公共団体や地域企業を顧客とした受託事業、地域コミュニティ向け事業などを含みます。

その他の サービス

他の事業領域に含まれない事業や子会社が含まれます。主な子会社はプラコレ、鎌倉R不動産、サンネット、八女流。当社のクリエイターアセットを投入し、企業価値を高めた上で、売却して収益をあげる投資事業、新規事業開発も含まれます。

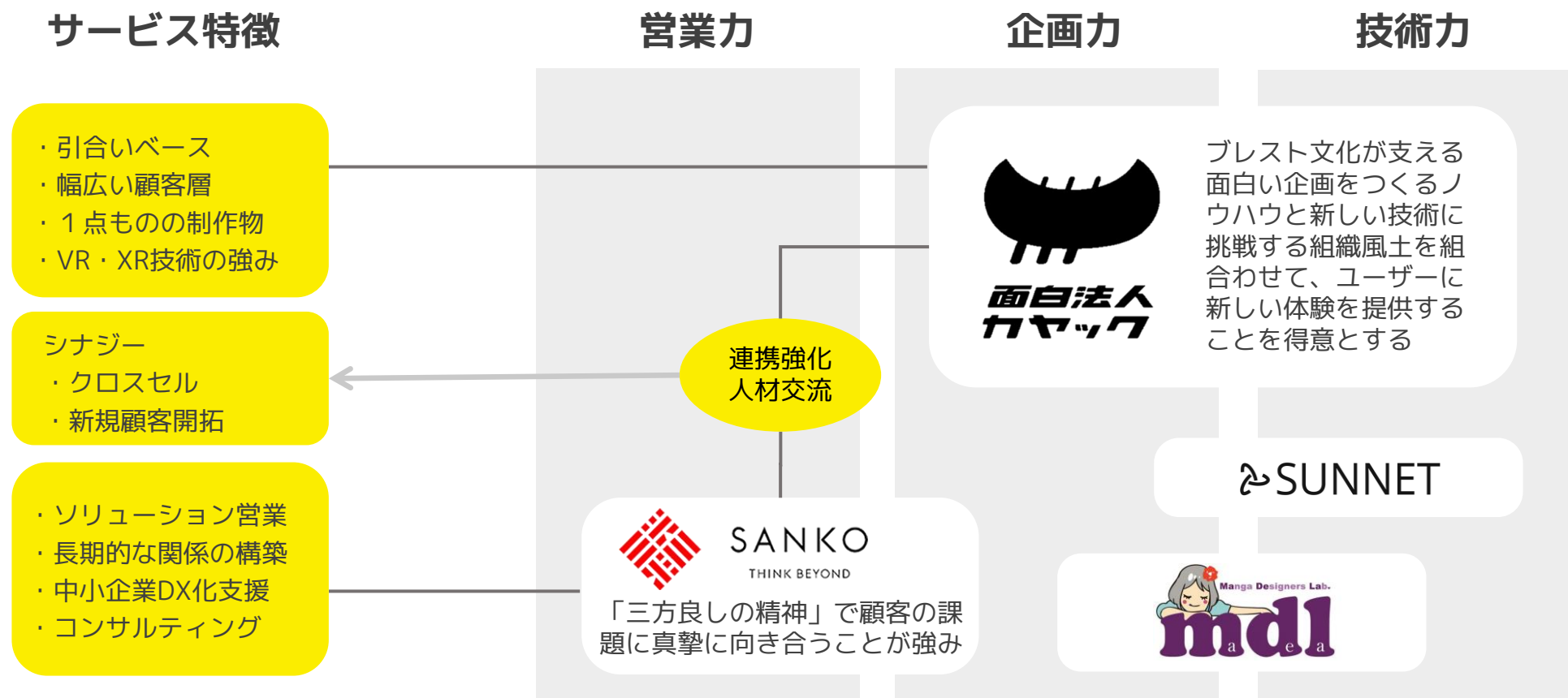
カヤック本体と子会社間で一体的な経営を推進するため、主要サービス毎にリーダー及び会議体を設定し、事業ポートフォリオの管理しています。

	クライアント ワーク	ゲーム	ゲーム コミュニティ	ちいき 資本主義	その他 サービス
鎌倉	クライアントワーク 事業部 ・ SNS/ウェブプロ モーション ・ R&D支援 (DX) ・ XR (VR/AR) ・ブランディング ・地域プロモーション	ゲーム事業部 ・ ぼくポケ ・ キン肉マンMS ・ アリバト ・ ハイカジ	ゲームコミュニティ 事業部 ・ Lobi ・ トナメル	ちいき資本主義 事業部 ・ まちのコイン ・ SMOUT ・ 地域コンテンツ制作 ・ 地域拠点運営	・ 新規事業 ・ 不動産管理 ・ 戦略投資 (株)鎌倉自宅葬儀社 鎌倉R不動産(株) (株)プラコレ
秋葉原	(株)SANKO	(株)カヤック アキバスタジオ			
都内	マンガデザイナーズ ラボ(株)		ウェルプレイド・ ライゼスト(株)		
その他					(株)八女流 (株)サンネット

クライアントワーク



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。最近では、コンテンツ制作のみならず、ブランディングやR&D支援など、幅広いソリューションを提供しています。

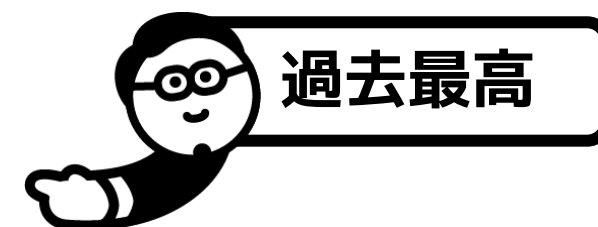
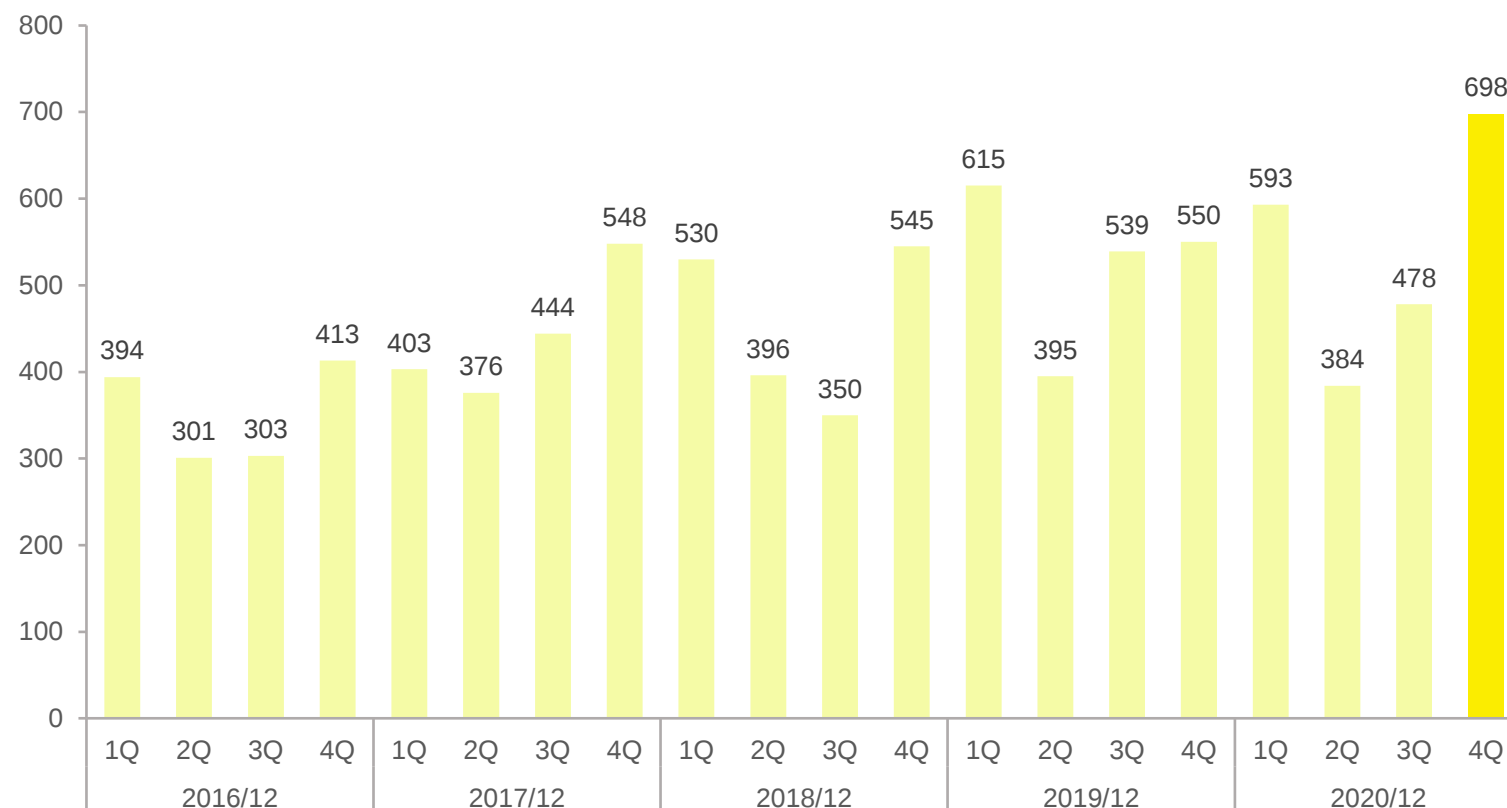


クライアントワーク 売上高推移

4 Qの売上高は直前四半期比46%増の698百万円。

R&D支援、ブランディング、VRコンテンツでの大型案件が過去最高の売上高に寄与しました。

(単位：百万円)



株式会社アニプレックスによるTVアニメ「ソードアート・オンライン」のVRイベントにおいてVR空間の制作企画から開発をカヤックが担当しました。



株式会社小学館と共同で、大人気からかい青春コメディ漫画『からかい上手の高木さん』の第二弾VRアニメを2020年12月3日に発売しました。



ゲーム



2019年4Qより、ゲームの開発体制をカヤックから子会社のカヤックアキバスタジオにシフト。
アキバスタジオでは、ゲームに加え、アニメ・エンタメ領域の受託開発を拡大する方針です。

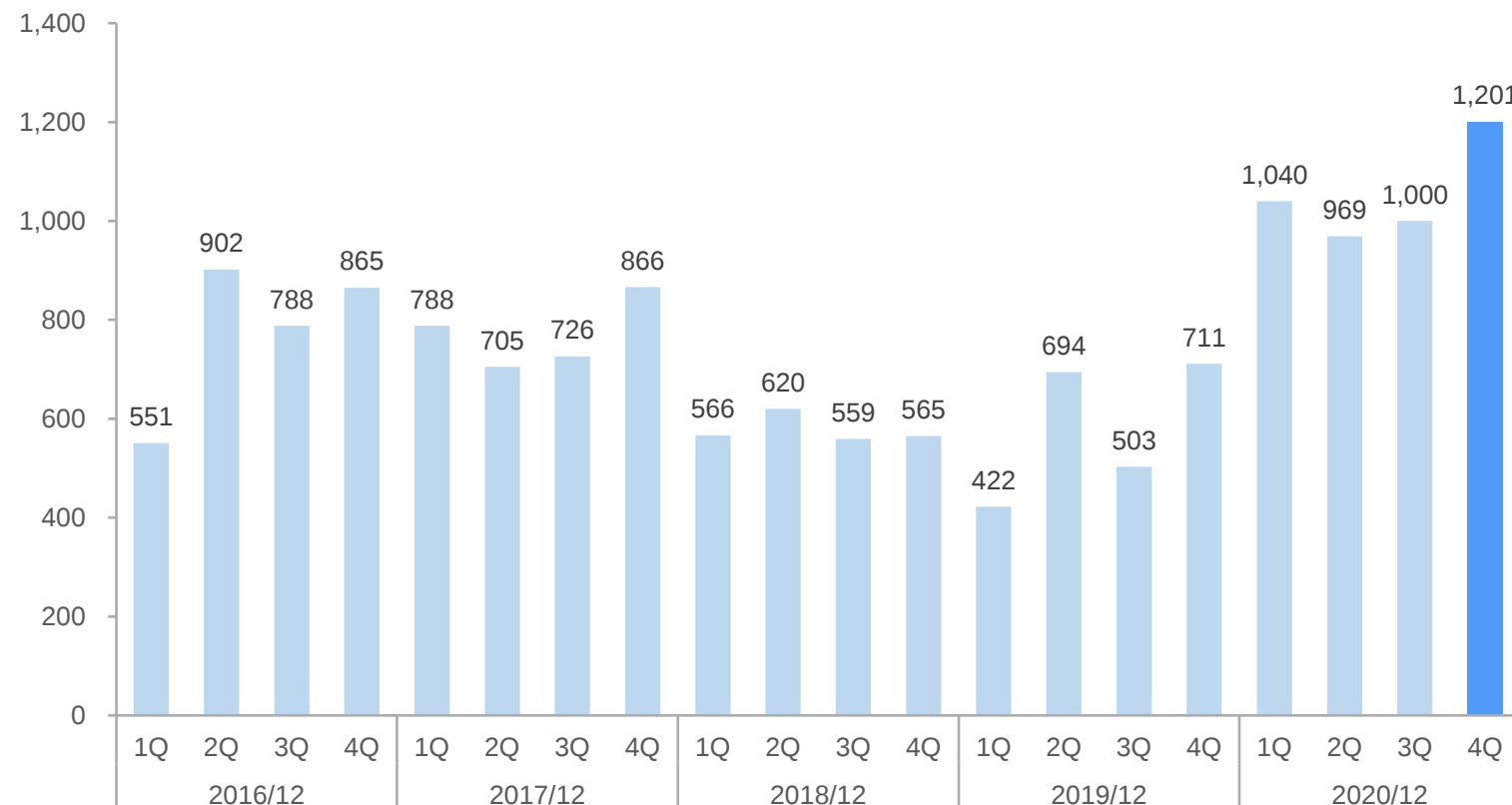


ゲーム 売上高推移

4 Qの売上高は直前四半期比20.2%増の1,201百万円。

年末にハイカジが好調に推移した他、アキバスタジオの受託開発売上が拡大しました。

(単位：百万円)



ゲームタイトル別の動向（3Qとの比較）は以下の通りです。

ぼくらの甲子園！ ポケット



- ・ 3Q比増収。4Qは2020年で最良の四半期。
- ・ 長期運用を見据えて、2021年にゲーム内ワールドの統合を目指すことを発表しました。

キン肉マン マッスルショット



- ・ 4QのKPIは想定通りに推移し、売上は横ばいで推移。安定的な運用が継続しています。
- ・ 2021年の6周年に向けたイベントを準備中。

(C)ゆでたまご/(C)COPRO/(C)DeNA

HUNTER×HUNTER アリーナバトル



- ・ 2021年2月25日に運営会社が(株)ディー・エヌ・エーから(株)キューマックスに移管。
- ・ 移管作業はスムーズに進行中です。

(C) POT98-11 (C)V・N・M

Park Master



- ・ 3Qに引き続き、DL数を維持できている状態。
- ・ 12月のホリデーシーズンではさらにDL数を上積みできました。

Noodle Master



- ・ 一定の水準で継続的にDL数を維持していますが、少しずつ減少傾向が見えています。

Paint Dropper



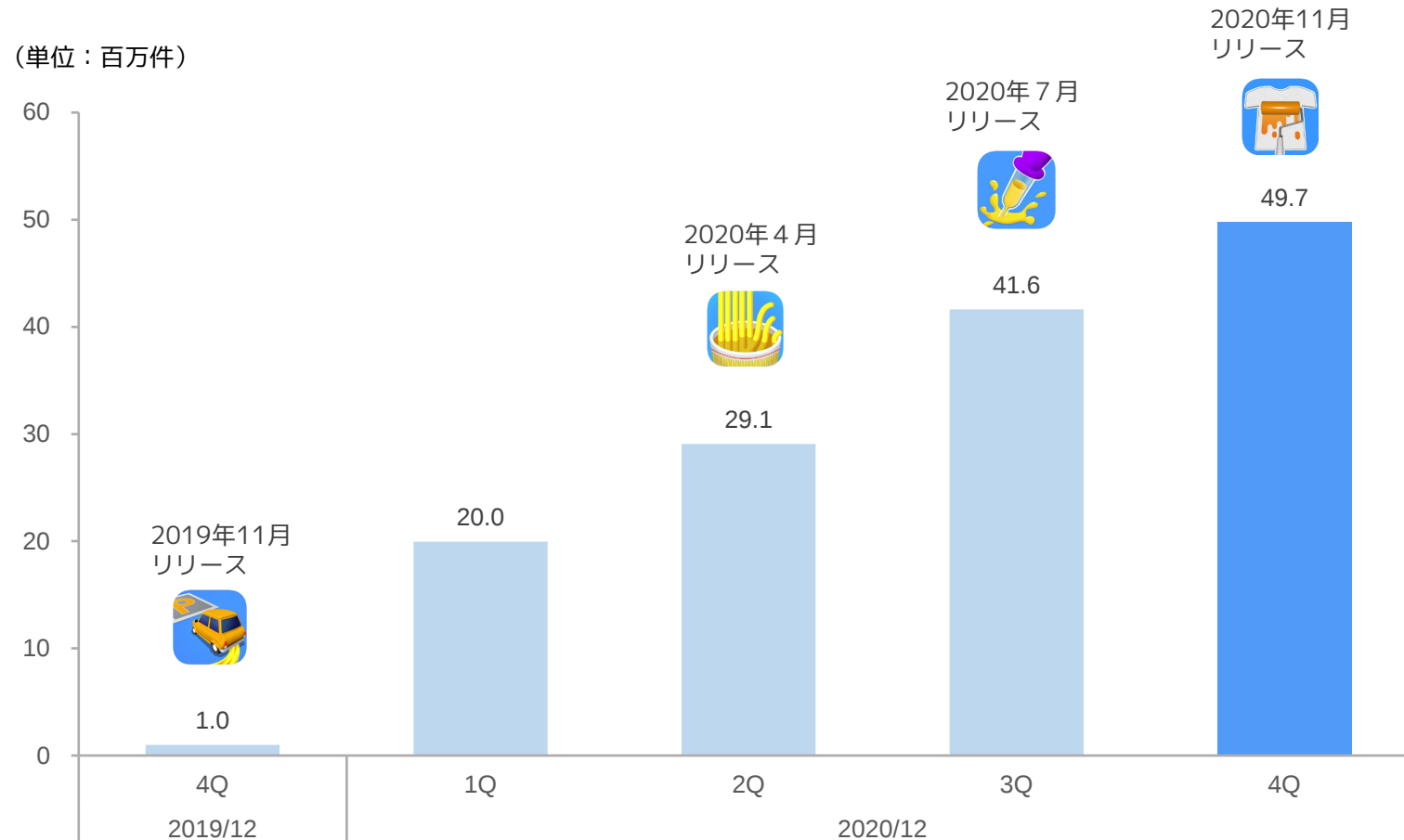
- ・ 4QのDL数は好調に推移し、ParkMasterと肩を並べる月もありました。
- ・ アプリのLTV改善を継続していきます。

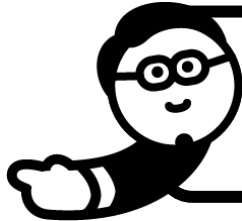
Masking Print



- ・ 2020年11月にリリース。他のタイトルと比べると、スローな立ち上がり。
- ・ ユーザー獲得のクリエイティブやアプリの改善を加え、DL数の引き上げをはかります。

4Qの当社ハイパーカジュアルゲームの総ダウンロード数は4,974万件となりました。
2021年も年間で3～4タイトルのリリースを計画しております。



 **全世界で累計
1.4億DL達成**

ハイパーカジュアルゲームの開発者として世界的に高い評価を受けております。

App Store Top Games of 2020

Top free charts

順位	ゲーム名
1	Among US!
2	Gall of Duty: Mobile
3	Roblox
4	Subway Surfers
5	Ink Inc. – Tatoo Drawing
6	Magic Tiles 3: Piano Game
7	Brain Test: Tricky Puzzles
8	Brain Out
9	Coin Master
19	Park Master

App Annie Top Publisher Awards 2021

Top 20 Breakout Japan Headquartered Games Publishers

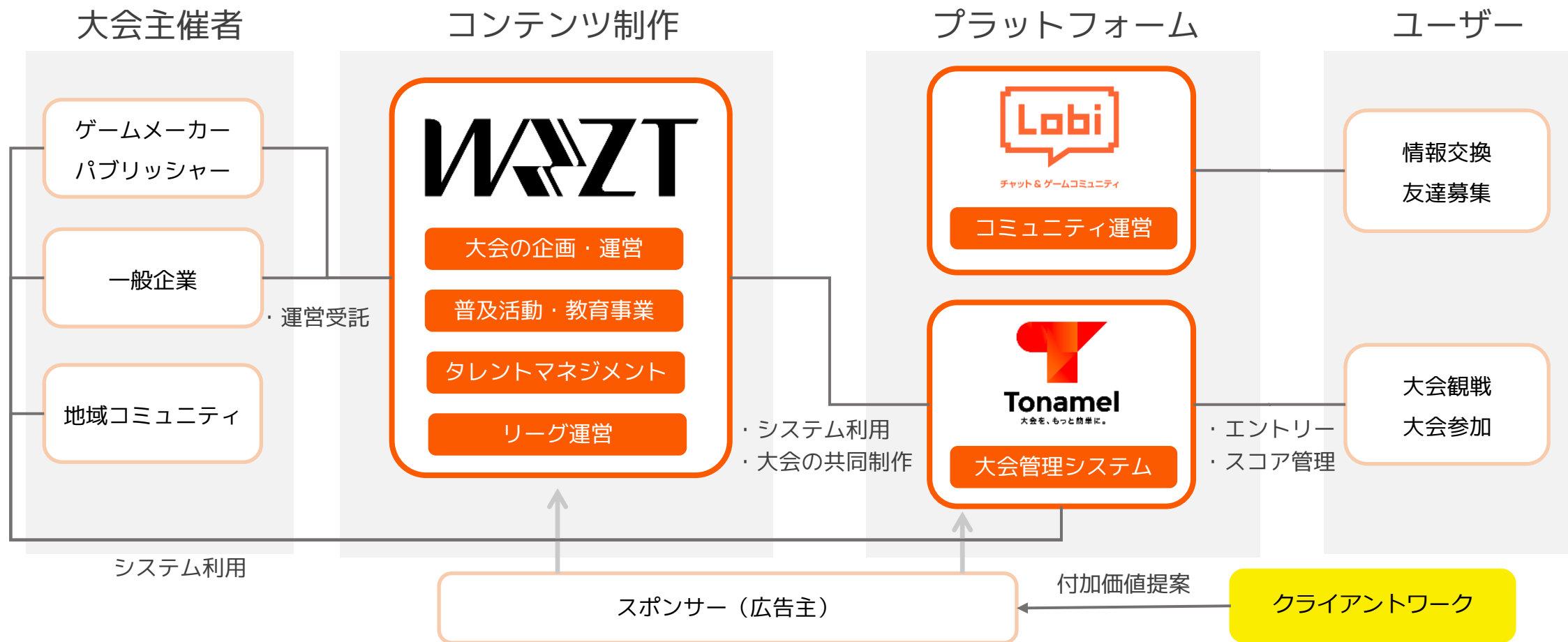
順位	会社名
1	Kayac
2	Ohte
3	SEGA SAMMY
4	Jammsworks
5	Bushiroad
6	Sony
7	CyberAgent
8	FTY
9	Idea Factory
10	Good Smile Company

ゲームコミュニティ



ゲームコミュニティの概要

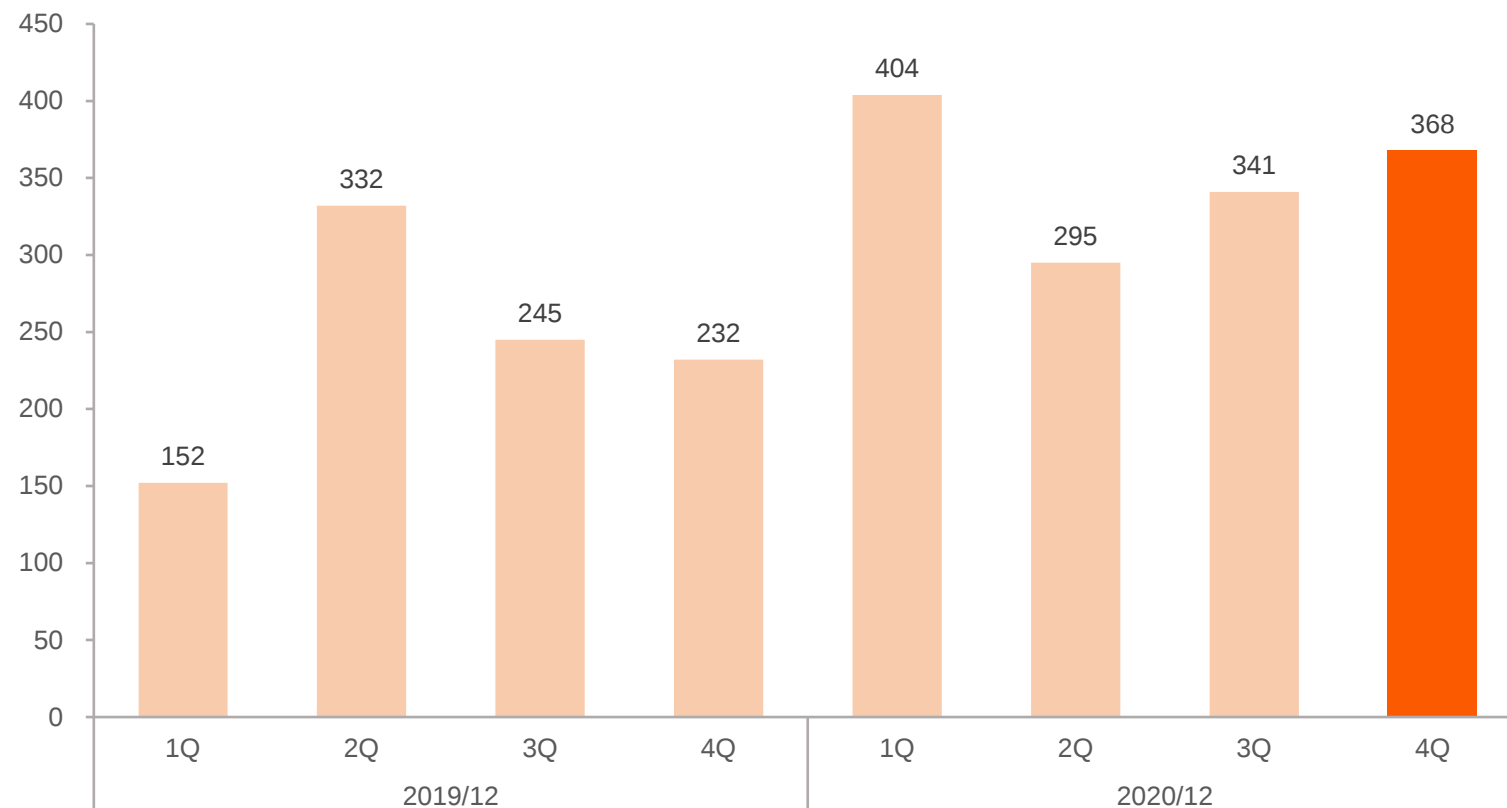
コミュニティを軸としてゲーム周辺領域のサービスを提供。eスポーツ等のコンテンツからプラットフォームまで、相互に連携を図り、ユーザーに付加価値を届けます。



ゲームコミュニティ 売上高推移

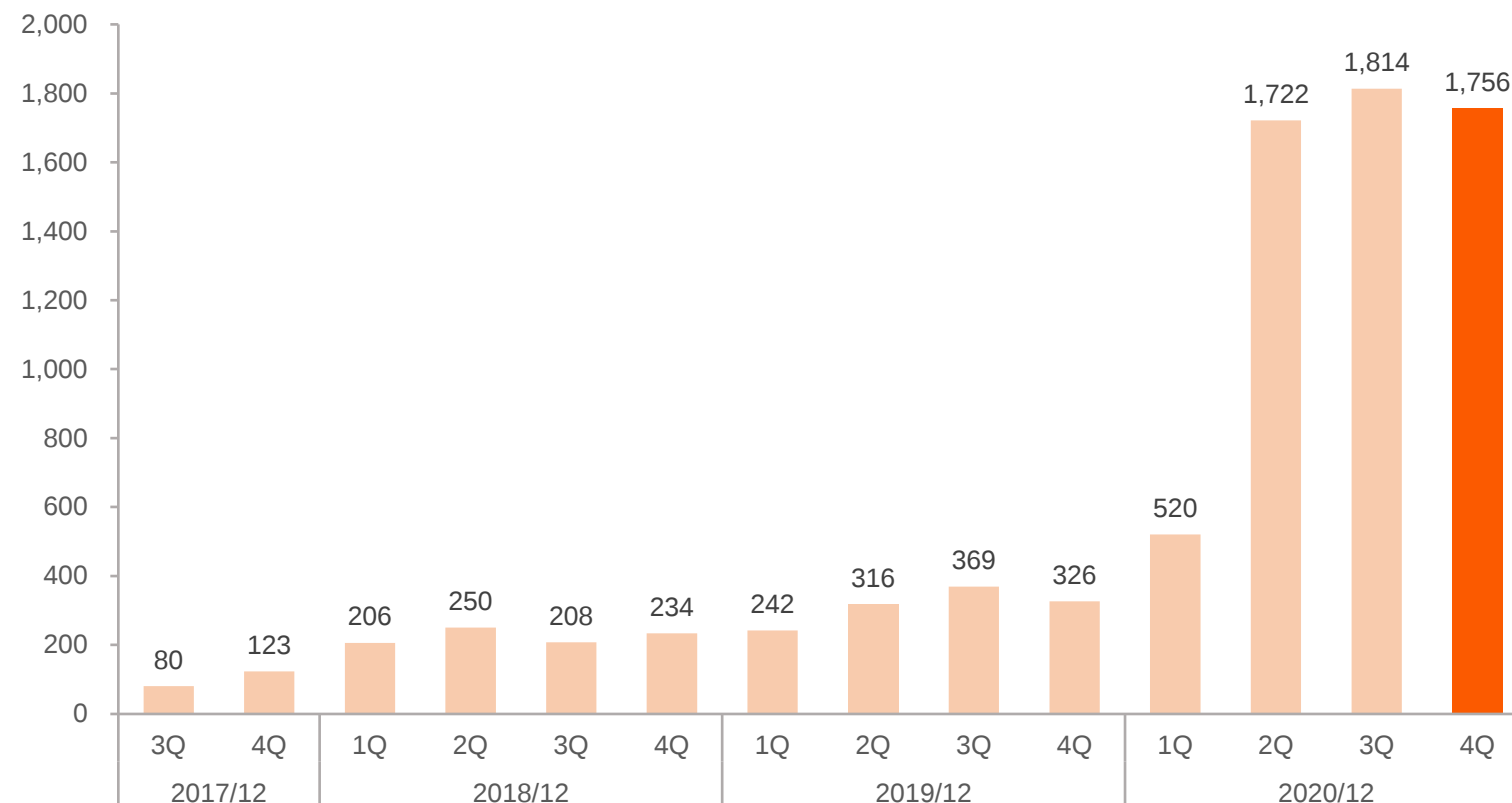
4Qの売上高は直前四半期比8.1%増の368百万円。
子会社のeスポーツ事業の拡大に加え、海外でのゲームコミュニティアプリの開発が増収に寄与。

(単位：百万円)



トナメルの大会開催数は横ばいで推移。キャンペーン施策の反動減で小規模な大会での利用が減少する一方、当社が注力する熱量の高いコミュニティでの利用は増えております。

(単位：件)



2020年11月に格闘ゲームで使われる**ダブルエリミネーション形式**をリリースしました。
12月にはLINEアプリと連携し、大会開始や対戦相手確定のPUSH通知が可能となりました。



ゲームコミュニティ トピック

シンガポールの「FUNCREATE PTE. LTD.」が子会社を通じて**ミャンマー**でリリースしたゲームコミュニティサービス「Gazar」の企画・制作の一部をカヤックが担当しました。



eスポーツ業界を牽引するウェルプレイドとライゼストが2021年2月1日に合併。[日本最強のeスポーツリーディングカンパニー](#)として、業界のさらなる発展に寄与すること目指しています。



RIZeST



WAZT

ミッション

**eスポーツの力を信じ、価値を
創造し、世界を変えていく。**

ちいき資本主義



カヤックでは、**地方創生事業を5階層に整理**しています。下層2段は基礎となる考え方や活動で、上層3段が収益要素になります。プラットフォームを拡充し、まちづくりの効果を高めます。

地域投資（不動産、事業投資、金融投資）



鎌倉R不動産
— REALKAMAKURAESTATE —

まちづくりコンテンツ受託・運営



活性化ICTプラットフォーム



学ぶ・共有・仲間づくり **サロン**
地域資本主義

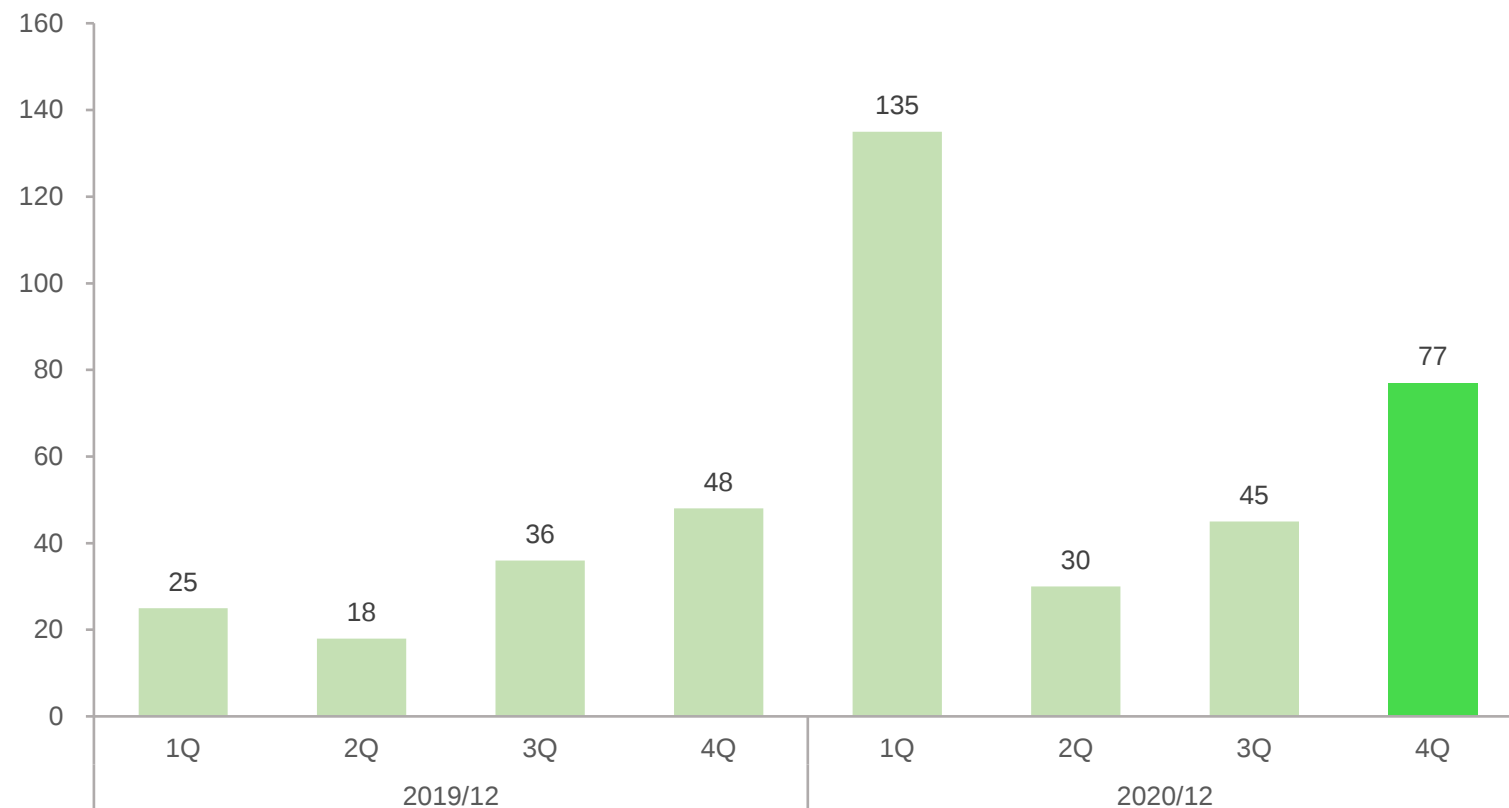
地域密着型コミュニティ



地域資本主義

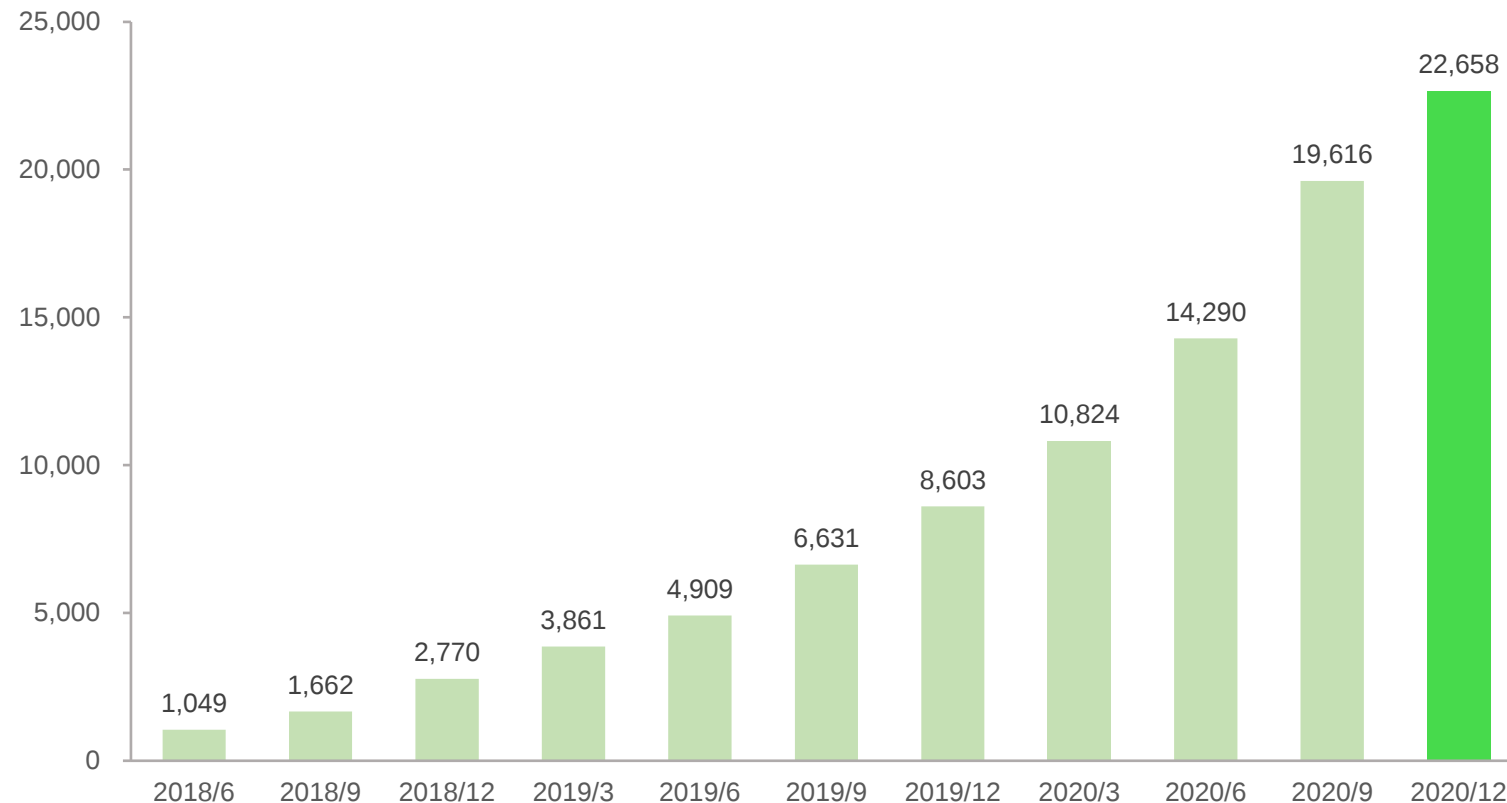
4 Qの売上高は直前四半期比69.6%増の77百万円。
SMOUTの有料ユーザーの増加やまちのコインの新規導入増などが増収に寄与しました。

(単位：百万円)



移住スカウトサービス「SMOUT」の累計ユーザー数は2万人を突破。まちづくりコンテンツ受託案件との連動やSNS広告などを通じ、ユーザー数の拡大に取り組んでおります。

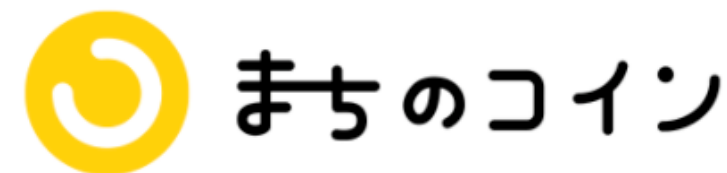
(単位：人)



長野県主催の「信州で暮らす、働くオンラインフェア」の企画・運営を当社でお手伝いしました。



4 Qに3地域でまちのコインがスタートしました。
2021年1 Qは5地域での導入がすでに決定しております。



クルッポ
神奈川県鎌倉市

2021年1月19日
正式リリース



むすび
東京都大塚地区

2020年10月1日
正式リリース



おだちん
神奈川県小田原市

2020年2月24日
プレサービス開始



プラ
神奈川県たまプラーザ地区

2020年10月13日
実証実験開始



ロマン
福岡県八女市

2020年10月11日
正式リリース



もん
長野県上田市

2021年2月1日
実証実験開始



アユモ
神奈川県厚木市

2021年3月26日
正式リリース予定



ポン
長野県佐久市

2021年2月
期間限定導入



てご
鳥取県智頭町

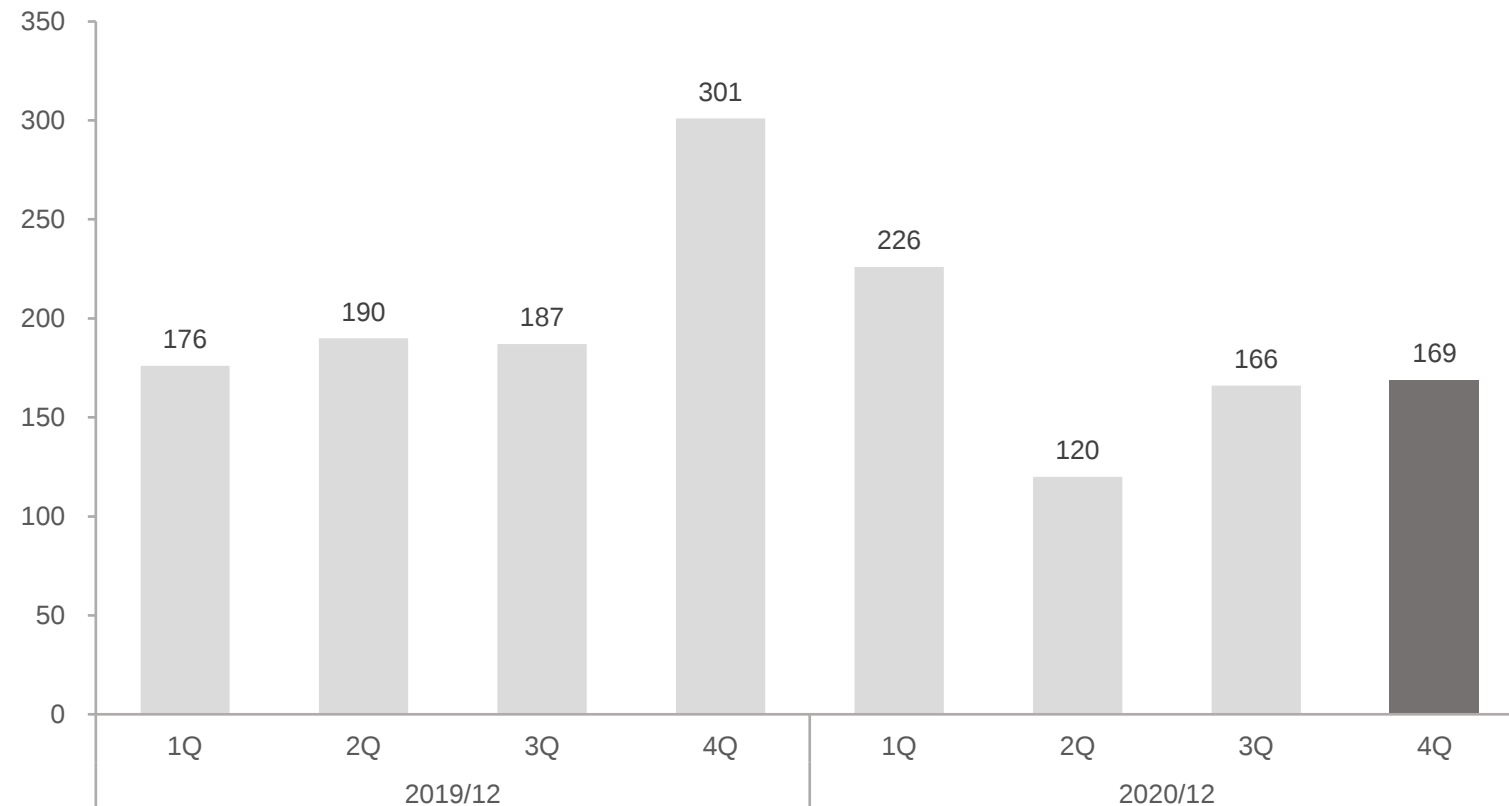
2021年2月3日
実証実験開始

その他サービス

その他サービス 売上高推移

4Qの売上高は直前四半期比1.7%増の169百万円。
プラコレの復調が継続。鎌倉R不動産は湘南エリアでの物件相談に一巡感が出てきました。

(単位：百万円)



AKIBA観光協議会と協業し、メイドカフェ・コンカフェに特化したライブコミュニケーションサービス「アキバメイドオンライン」の提供を2021年1月25日より開始しました。
2月10日時点で、登録店舗数は45店、登録メイド数は150名に達しました。



アキバメイドオンライン

AKIBA MAID ONLINE

4. 今期計画について

2021年12月期は上場初となる3桁、**100億円の売上高**を見込んでおります。また、投資領域としてきたサービスの収益化やコスト削減の推進により、**10%の営業利益率**を想定しております。

	2020年12月 (実績)	2021年12月 (予想)	増減率 (%)
売上高 (百万円)	8,749	10,000	14.3
営業利益 (百万円)	744	1,000	34.3
経常利益 (百万円)	740	950	28.2
親会社株主に帰属する 当期純利益 (百万円)	505	580	14.8
年間配当金 (円 銭)	3.90	3.90	0



サービス別売上高

4. 今期計画について | 51

クライアントワーク

SANKO、マデラが通期で寄与。既存顧客へのフォローアップ、R&D領域支援、VR・XR施策の提案により、クライアントワーク事業部では10%前後の安定成長を見込んでおります。

ゲーム

ハイカジはチーム体制の拡充を計画しておりますが、iOSのIDFA対応のリスクも踏まえ、保守的に考えております。カヤックアキバスタジオでの受託開発は拡大を見込んでおります。

ゲームコミュニティ

RIZeSTが通期で寄与。eスポーツ市場の拡大が加速すると想定。Tonamellは大会形式を拡充させ、一定数のユーザー数を確保した後に、マネタイズ機能等を追加していく方針です。

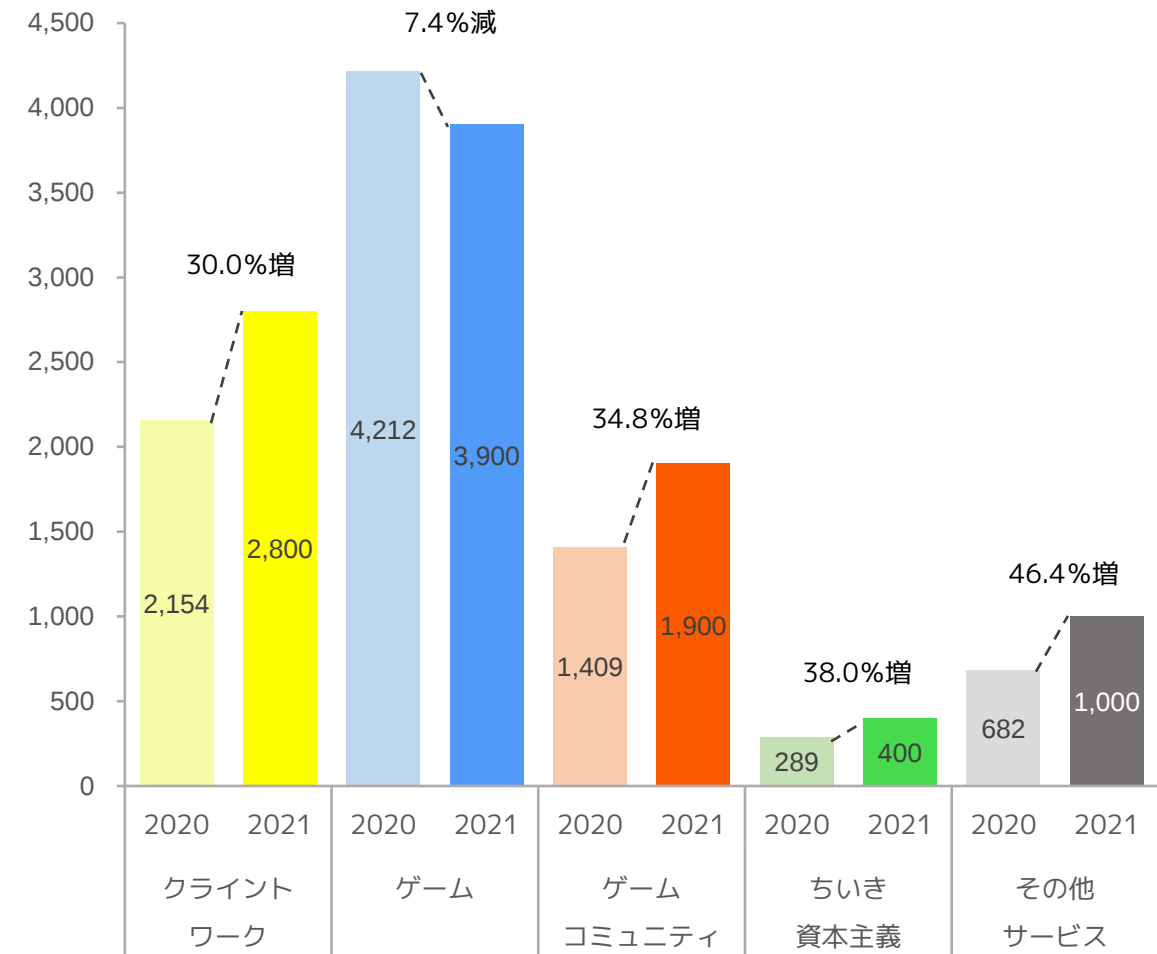
ちいき資本主義

プラットフォームサービスのSMOUT及びまちのコインの導入地域数の拡大、自治体への移住イベントの企画・制作、地方優良企業のM&Aなどを通じて事業拡大をはかります。

その他のサービス

子会社のプラコレの業績が2019年の水準以上に回復すると想定。設備投資により八女流の木材販売が本格化。新規事業のリモビズ、アキバメイドオンラインは保守的に想定しております。

(単位：百万円)



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。