



# 面白法人 カヤック

## 2023年12月期 第1四半期 決算説明会資料

2023年5月11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>



## 決算説明会当日の発表者に関わる方針

今後の【決算説明会】は  
毎回違う人が発表します！

## 決算説明会当日の発表者に関わる方針

### 方針

- ・これまで：毎回代表取締役社長の柳澤が発表
- 今後は **執行役員や事業部長などが毎回交代で発表**

### その理由

- ・得意分野の違う個性ある経営リーダーメンバーからの話を聞いてもらうことにより、当社を**多面的に知っていただく機会**にするため
- ・関心の集まりやすい分野／領域等について、より**詳細な説明**を行うため
- ・マンネリ化しやすい決算説明会に常に**新しい刺激**を足すため
- ・**サクセッションプラン**に向けた準備をすすめるため

### 今回の発表者は…

- ・グループ戦略担当執行役員 佐藤 純一
- ・得意分野：**#グループ戦略** **#アライアンス** **#事業開発**  
**#地方創生** **#チームワーキング** **#釣り**



## エグゼクティブサマリー

### 1. 上場来最高の営業利益。好調だった直前四半期に続く良好な推移

- ・売上高 42.1億円（前年同期比+3.8%、直前四半期比-14.9%）
- ・営業利益 3.8億円（前年同期比+7.4%、直前四半期比+34.1%）
- ・営業利益は四半期ベースで上場来最高。売上高も直前四半期に次ぐ上場来2番目の水準と、引き続き良好に推移した。
- ・引き続きハイパーカジュアルゲーム事業（以下ハイカジ）やメタバースなどを中心にゲームエンタメ領域が好調。

### 2. メタバース領域ではKDDI社と大型の協業を発表

- ・2023年3月に発表となったKDDIの新たなメタバースプラットフォーム「αU metaverse」においては、当社メタバース専門部隊事業部長の天野が総合プロデューサーを務める協業体制で、コンセプト設計から開発、運用までを一貫して推進。
- ・メタバース領域ではその他にも様々なプロジェクトを計画、進行中。

### 3. 期初予想に対しては売上高進捗23.2%、営業利益進捗28.1%と順調

- ・期初予想の売上高182億円、営業利益13.5億円は据え置き。
- ・各サービスともに第1四半期としては想定の範囲内にて推移。
- ・なお、季節要因によって第2四半期は例年、下降傾向にあることもあり、基本的には下期偏重の予算となっている。

四半期 連結売上高 / 前年同期比成長率

**4,219百万円 / +3.8%**

- ・ 上場来最高の直前四半期に次ぐ2番目の売上高

四半期 営業利益 / 営業利益率

**380百万円 / 9.0%**

- ・ **上場来最高の営業利益**
- ・ 低下傾向だった営業利益率は、いったん前年上期や前々期の水準に回復

クリエイター数 / うちエンジニア数 / 連結社員数

**374人 / 172人 / 568人**

- ・ **クリエイターが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**
- ・ 連結社員数が-9人と管理部門やグループ会社中心に減少する中、クリエイター数は+2人と微増

本資料の全体構成（インデックス）：4部構成で展開し、ニーズによって読みたい内容だけ読めるよう整理

### 想定している主な投資家ニーズ

### 主な内容

## #1. 財務ハイライト

・ 主財務指標を数頁で網羅的に確認したい方々

- ・ 経営成績のサマリー
- ・ 業績予想の進捗

## #2. 主要トピックス

・ 市場性ある直近のニュースを知りたい方々

- ・ 本資料発表までの話題性のあったニュース
- ・ 将来に向けてご期待いただきたい情報

## #3. 決算コンテンツ

・ より詳細な決算情報を読みとりたい方々

- ・ 当期の業績詳細と各財務諸表
- ・ 各サービスに関する詳細
- ・ 面白法人の経営に関して

## #4. おまけ

・ 面白法人愛溢れる方々

- ・ 面白法人の率直な裏側が知れる情報
- ・ その他の想定Q&A



## 経営成績トレンド

	当四半期業績 (前年同期比 / 直前四半期比)	当期予想 / 進捗率	進捗トレンドと今後の方針
連結業績	売上高 : 4,219百万円 (+3.8% / -14.9%) 営業利益 : 380百万円 (+7.4% / +34.1%)	18,200百万円 / 23.2% 1,350百万円 / 28.1%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 四半期ベースで上場来過去最高の営業利益</li> <li>・ 売上高も好調だった直前四半期に次ぐ上場来2番目の水準</li> <li>・ 低下傾向だった営業利益率が9%と、いったん前年上期や前々期の水準に回復</li> </ul>
面白プロデュース	売上高 : 437百万円 (-13.0% / +8.6%)	2,150百万円 / 20.3%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 引き続き景況感の影響もあり、苦戦中 (直前四半期と比べて景況感改善の気配あり)</li> <li>・ 新体制にて高収益化に向けた戦略を推進中</li> </ul>
ゲームエンタメ	売上高 : 2,596百万円 (+7.1% / -9.1%)	9,850百万円 / 26.4%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 新作が好調なハイカジを中心に良好 (他事業の大型案件の影響で直前四半期比は微減)</li> <li>・ メタバースはKDDIとの協業発表など絶好調</li> </ul>
eスポーツ	売上高 : 476百万円 (+6.1% / -56.8%)	3,600百万円 / 13.2%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 大型案件の重なった直前四半期からは下降しているが、下期偏重のため想定内の進行</li> </ul>
ちいき資本主義	売上高 : 251百万円 (+59.9% / +51.6%)	750百万円 / 33.5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 毎年季節要因で第1四半期に売上が集中する中でも50%超の高成長 (※主対面先の行政の会計年度の影響)</li> </ul>
その他サービス	売上高 : 457百万円 (-14.0% / +5.7%)	1,850百万円 / 24.7%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 不動産領域、ブライダル領域などが順調 (代理店事業で前年同期に収益性の著しく低い大型案件があった影響で売上高前年同期比はマイナス)</li> </ul>

## 主要数値の四半期推移

(単位：百万円)

	2020年 2Q	2020年 3Q	2020年 4Q	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
連結業績												
売上高	1,800	2,032	2,516	2,821	2,868	3,279	3,597	4,063	3,891	3,584	4,962	4,219
営業利益	167	211	239	351	205	278	306	354	331	241	283	380
FCF（半期ごと）	698		1,519		470		503		572		857	
サービス別 売上高												
面白プロデュース	384	478	639	590	408	563	620	503	484	535	402	437
ゲームエンタメ	969	1,000	1,201	986	1,513	1,840	1,884	2,422	2,457	1,955	2,857	2,596
うち ハイカジ事業	502	481	652	580	775	999	1,058	1,245	1,297	1,075	1,565	1,401
うち メタバース事業								43	64	126	258	265
eスポーツ	295	341	368	600	560	514	656	448	582	637	1,104	476
ちいき資本主義	30	45	77	187	42	34	63	156	61	84	165	251
その他	120	166	228	456	342	325	371	531	304	371	432	457
主要KPI												
全社KPI クリエイター数：人	300	296	289	289	297	350	346	342	359	364	372	374
主事業KPI ハイカジダウンロード数：百万DL	29.1	39.3	49.8	45.6	46.4	60.9	57.0	71.2	56.4	56.0	83.5	86.1

## <インデックス>

# #1 財務ハイライト

主に四半期ベースでの経営の推移をお伝えするとともに、業績予想に対する進捗など、財務関連の情報を網羅的にご説明します。

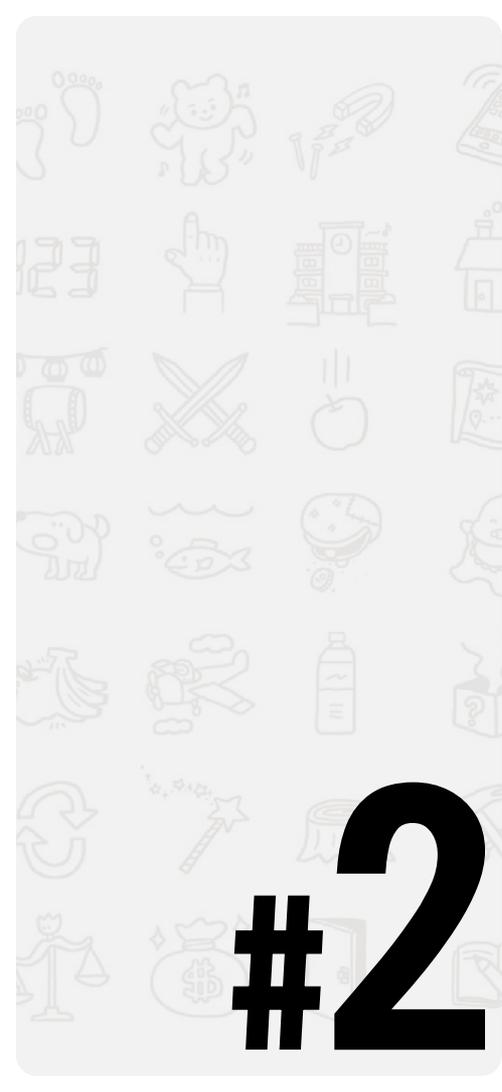
## ▶ #2 主要トピックス

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。

## #4 おまけ



# #2

ゲームエンタメ：世界のアプリダウンロードランキングで2年連続 日本No.1



Q & A

海外のダウンロードが中心ですか？

ハイパーカジュアルゲーム事業では、2022年のダウンロード数の99%以上、売上の90%以上が日本国外です。カヤックのハイパーカジュアルゲームは言語や文化を超えて、誰もがすぐに分かり、触ってみたいと感じる、直感的に面白いゲームづくりこだわっていることで、全世界でのシェアに繋がっています。

# ゲームエンタメ：KDDIのメタバース「αU metaverse」の開発での協業を2023年3月7日に発表。



Q & A - x

カヤックはどのような関わりをしているのですか？



KDDIのメタバース開発パートナーとして、メタバース専門部隊事業部長の天野が総合プロデューサーとなり、「αU metaverse」のコンセプトから開発までを一貫して推進しています。今後も、KDDIが目指す「オープンメタバース」の実現に向けて、アイデアと技術を提供してまいります。

# ゲームエンタメ：メタバース専門部隊リーダー天野がアドバイザーを務める 一般社団法人Metaverse Japanが2期目をスタート



# METVERSE JAPAN

FOR WEB3 ERA

Q & A



どのような活動をしている団体なのですか？



1期目は、様々な業界の有識者が登壇したサミットの開催や、勉強会、ワーキンググループなどの活動を通して、172社（2023年2月末時点）のパートナー企業及び会員企業・団体を迎えました。2期目では、メタバースの社会実装をテーマに、より社会にバリューの高い事業を展開する構想となっています。

# ちいき資本主義：バーチャル空間の開発・提供を行うoVice社と 移住・関係人口促進サービス「SMOUT」が業務提携



Q & A

どんな構想の業務提携なのですか？

「ovice」は導入企業・団体数は2022年12月末時点で2,300社を超えるバーチャル空間です。自治体界限でも非常に関心の高いこのサービス領域との協調によるコミュニティの活性化を通じて、さらなる販路拡大やクロスセルの強化を進めていきたいと考えています。

# 面白プロデュース：出資先のザ・ハーモニー(株)の認知症コミュニケーションロボット「だいちゃん」のWebサイトと動画を作成

認知症ケアの知識と経験。そこから生まれたロボットです。

# だいちゃん



認知症コミュニケーションロボット

Q & A



他の出資先にもこういった支援を進めているのでしょうか？



はい。プロモーションや商品デザインなどのクリエイティブや技術に関わる支援を行ったり、IPOを見据えた経営戦略と組織づくりなどのサポートも行っています。

# 面白プロデュース：三井化学の推進する自律的キャリア開発の一環として、単語帳型カード「キャリアのトリセツ」を企画・制作

Q & A

どういった背景の取り組みですか？



三井化学の人事部の社内へのキャリア支援への課題意識から、今回の取り組みに至りました。カヤックにはサイコロ給などの、企業文化に根ざす独自性ある社内制度を長らく企画、運用してきた経験もありますし、面白プロデュース事業は、こういった当たり前の社内の制度や仕組みも面白く、社員の動機形成にもつながる一品一様のコンテンツとして、企画制作することも行っています。



## <インデックス>

# #1 財務ハイライト

主に四半期ベースでの経営の推移をお伝えするとともに、業績予想に対する進捗など、財務関連の情報を網羅的にご説明します。

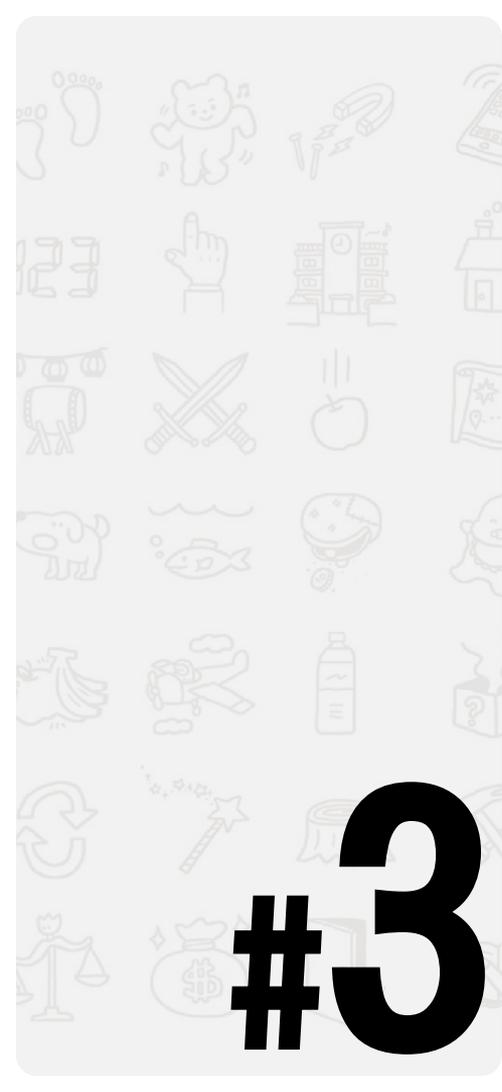
# #2 主要トピックス

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。

# #4 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

# 四半期連結業績推移

売上高 4,219百万円 (前年同期比+3.8%、直前四半期比-14.9%)

営業利益 380百万円 (前年同期比+7.4%、直前四半期比+34.1%)

(単位：百万円)



利益好調の要因は？



主にハイカジの何本かの新作が収益化フェーズに入り、好調となっている影響が大きいです。

グローバルな広告市況の影響は？



引き続きネガティブな側面も大きいですが、現状は当社ハイカジの好進捗が上回っております。ただ、次四半期以降の先行きはまだ見通しにくいです。

(単位:百万円)

	2023年12月期 1Q(1-3月)	2022年12月期 1Q(1-3月)	前年同期比 増減	2022年12月期 4Q(10-12月)	直前四半期比 増減
売上高	4,219	4,063	3.8%	4,962	-14.9%
売上原価	2,026	2,123	-4.5%	2,631	-22.9%
売上総利益	2,192	1,940	12.9%	2,331	-5.9%
<b>売上総利益率</b>	<b>51.9%</b>	<b>47.7%</b>	<b>+4.2pt</b>	<b>46.9%</b>	<b>+5.0pt</b>
販売管理費	1,811	1,586	14.2%	2,047	-11.5%
営業利益	380	354	7.4%	283	34.1%
<b>営業利益率</b>	<b>9.0%</b>	<b>8.7%</b>	<b>+0.3pt</b>	<b>5.7%</b>	<b>+3.3pt</b>
経常利益	416	394	5.6%	216	92.2%
税金等調整前四半期(当期)純利益	416	394	5.6%	259	60.8%
親会社株主に帰属する四半期(当期)純利益	264	257	2.9%	132	99.2%

## 利益率が回復傾向

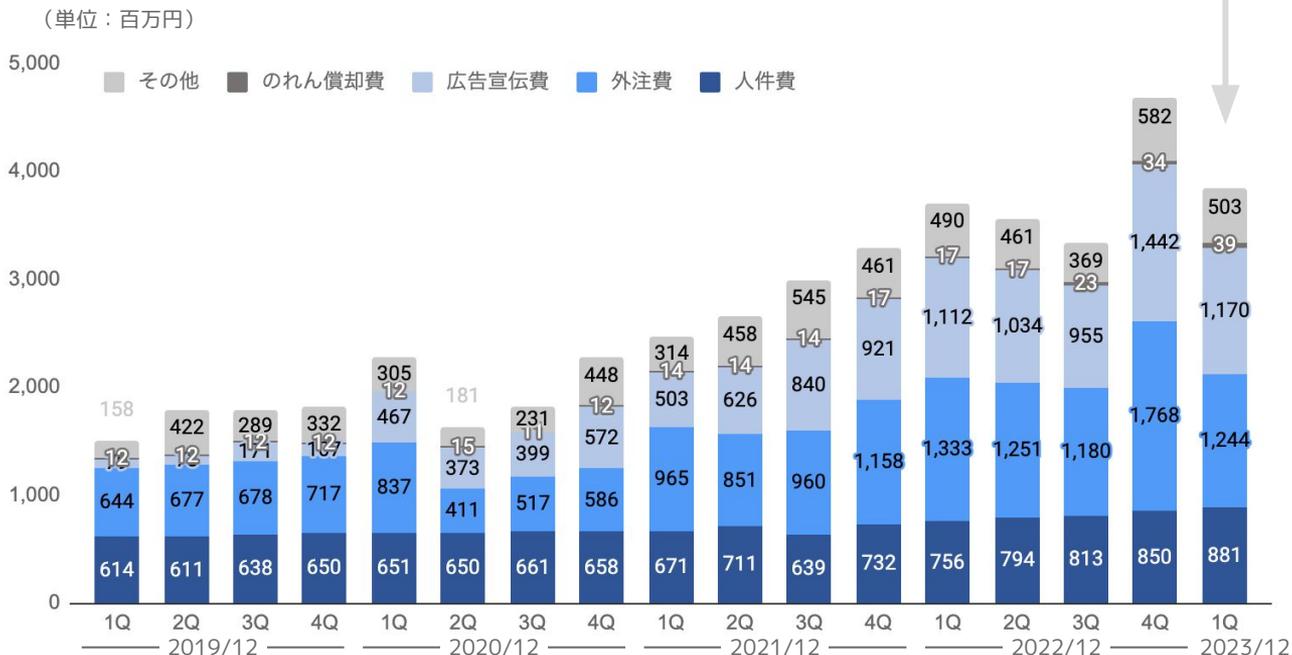
・低下傾向だった営業利益率が9%と、いったん前年上期や前々期の水準に回復

・主にハイカジが影響。引き続きグローバルでの広告市場の不況の中でも、新作が収益化フェーズに入ることによって高収益化し、好調となった

連結費用推移

外注費：直前四半期は大規模受託案件による影響

広告宣伝費：ハイカジの新作収益フェーズ化により減

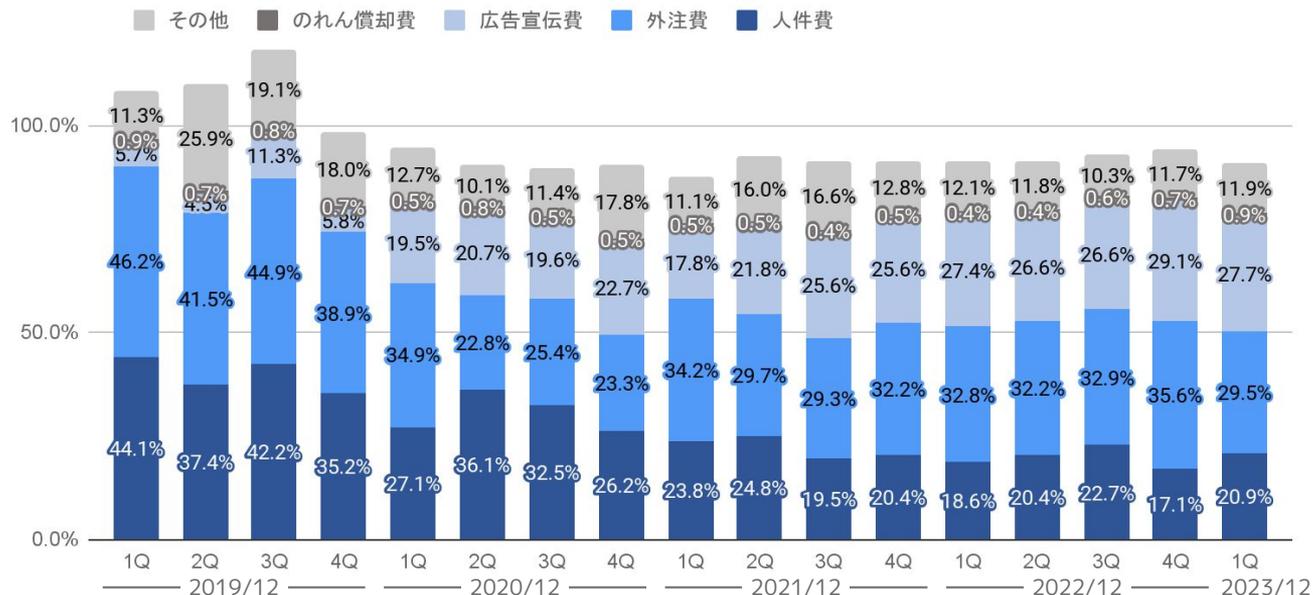


## ハイカジの好調が反映

・ハイカジでの複数の新作タイトルが高収益化したことが費用にも反映された

・当期からM&Aの拡大にもなって「のれん償却費」をその他から切り出して、項目に追加

## 連結費用推移（※売上対比 → 100%との差分が営業利益率）



## 収益モデルの変遷

※今回から費用の売上対比の推移の左グラフを用意

・四半期の売上規模が20億円弱で赤字だった2019年から、広告集客で収益を上げるハイカジを中心として成長したことが、グラフ上に反映されている

・直近の費用の状況は前項の通り

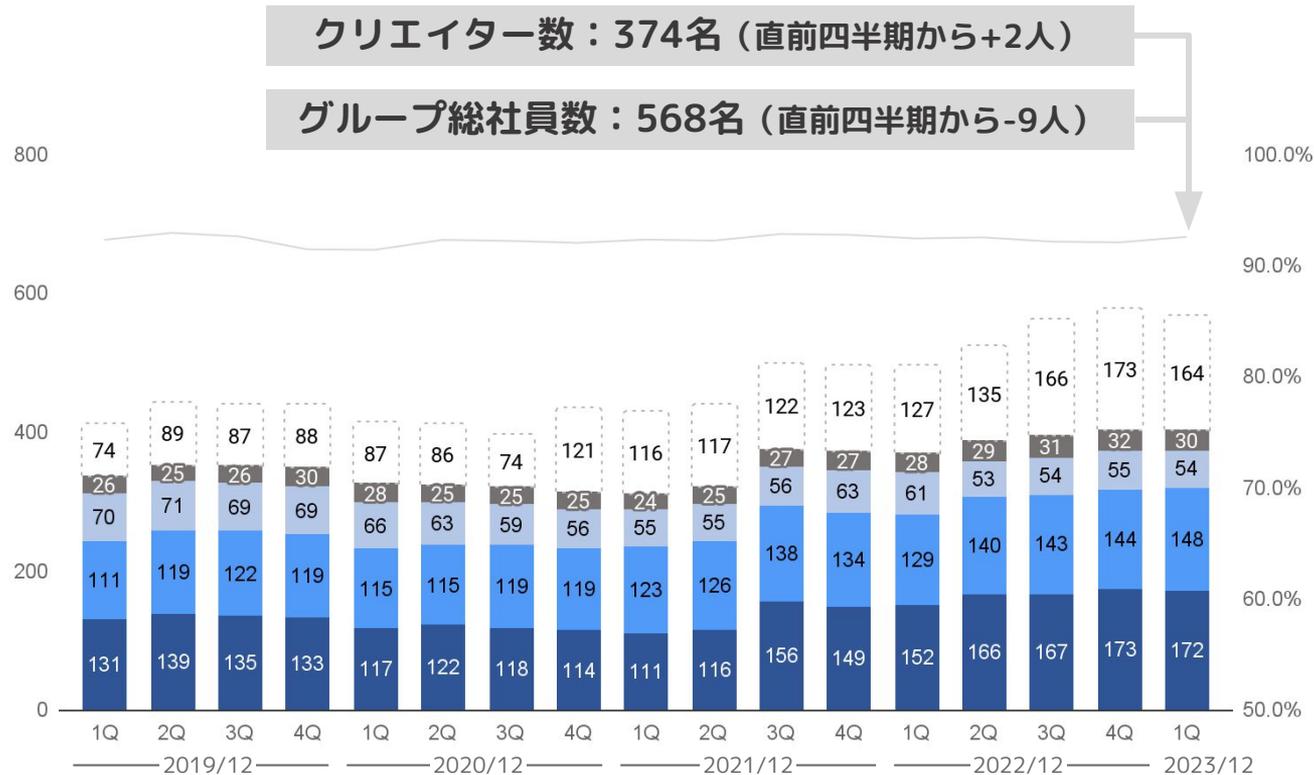
(単位:百万円)

	2023年3月	2022年3月	前年同期比	2022年12月	直前四半期比
流動資産	7,515	5,548	135.4%	7,624	98.5%
うち現金及び預金	4,597	2,547	180.4%	4,132	111.2%
固定資産	3,399	2,657	127.9%	3,342	101.7%
総資産	10,915	8,205	133.0%	10,966	99.5%
流動負債	3,841	2,762	139.0%	4,284	89.6%
固定負債	1,223	1,645	74.3%	1,342	91.1%
純資産	5,850	3,796	154.1%	5,339	109.5%
自己資本比率	48.6%	42.4%	+6.2pt	43.9%	+4.7pt

## 現預金が増加

・純利益の計上や株式売却によるもの

# 連結社員数の推移：クリエイター比率90%がKPI



クリエイター数：374名（直前四半期から+2人）

グループ総社員数：568名（直前四半期から-9人）

## 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
- ・連結社員数が-9人と管理部門やグループ会社中心に減少する中、クリエイター数は+2人と微増

(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

<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：広告と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	前期売上高 (前々期比成長率) ※2	当期予想 (前期比成長率)	主要KPI (2023/12時点 目標)
<b>面白プロデュース</b> (本体事業部：1、グループ会社：0)	企画力・技術力を活かした <b>"コンテンツ"の受託事業</b> 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 <b>3.1兆円</b> (約14%) DX関連市場： 約 <b>1.4兆円</b> (約15%)	19.2億円 (-11.7% ※3)	21.5億円 (+11.5%)	・ヒットコンテンツ ：3本/年
<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 <b>1.7兆円</b> (約5%) メタバース市場： 約 <b>8,000億ドル</b> (約13%)	96.9億円 (+55.7%)	98.5億円 (+1.7%)	・カジュアルゲーム ：新作8本/年
<b>eスポーツ</b> (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 <b>78.4億円</b> (約20%) (同海外市場)： 約 <b>11億ドル</b> (約15%)	27.7億円 (+18.9%)	36.0億円 (+29.8%)	・国内 Tonamel大会 ：5,000/四半期 ・海外 Tonamel大会 ：5,000/四半期 (※Tonamelに各サービス統合予定)
<b>ちいき資本主義</b> (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 <b>2.2兆円</b>	4.6億円 (+42.7%)	7.5億円 (+60.3%)	・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
<b>その他</b> (本体事業部：1、グループ会社：8)	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	-	16.4億円 (+9.6%)	18.5億円 (+12.1%)	-

※1 単位が円のもの国内市場、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 26 度予算における地方創生予算（変動要因が大きいものCAGRは無記載）/ ※2 2023年12月期からのサービス内容変更を適時的に反映した成長率/ ※3 メタバース関連の人員や案件の別チームへの切り出しが主な減収要因で、メタバース部隊を加算した場合の前期比は+10.9%増/ ※4 URL <https://www.kayac.com/service/gwagr/>

# サービス紹介：各サービス内の事業構成と投資領域。

橙：特に大きい注力領域  
 黄：上に準ずる注力領域

## 探索投資フェーズ

テーマを絞った0→1のR&D  
 (投資規模：小 / 赤字)

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)

## 成長投資フェーズ

エコノミクス形成・拡大  
 (投資規模：中～大 / 赤字～黒字)

## 収益創出フェーズ

収益の安定成長とCF最大化  
 (投資規模：様々 / 黒字)

### 面白プロデュース

(本体事業部：1、グループ会社：0)

### ゲームエンタメ

(本体事業部：2、グループ会社：3)

デジタルエンタメ領域での  
 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**

・ 面白プロデュース事業

### 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**  
 (TonameI)

・ eスポーツ教育事業  
 (ゲームトレ、eSP)

・ YouTuberサポート事業

・ 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)

### ちいき資本主義

(本体事業部：1、グループ会社：1)

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)

・ **大型ゲーム大会制作事業**

・ 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：8)

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。

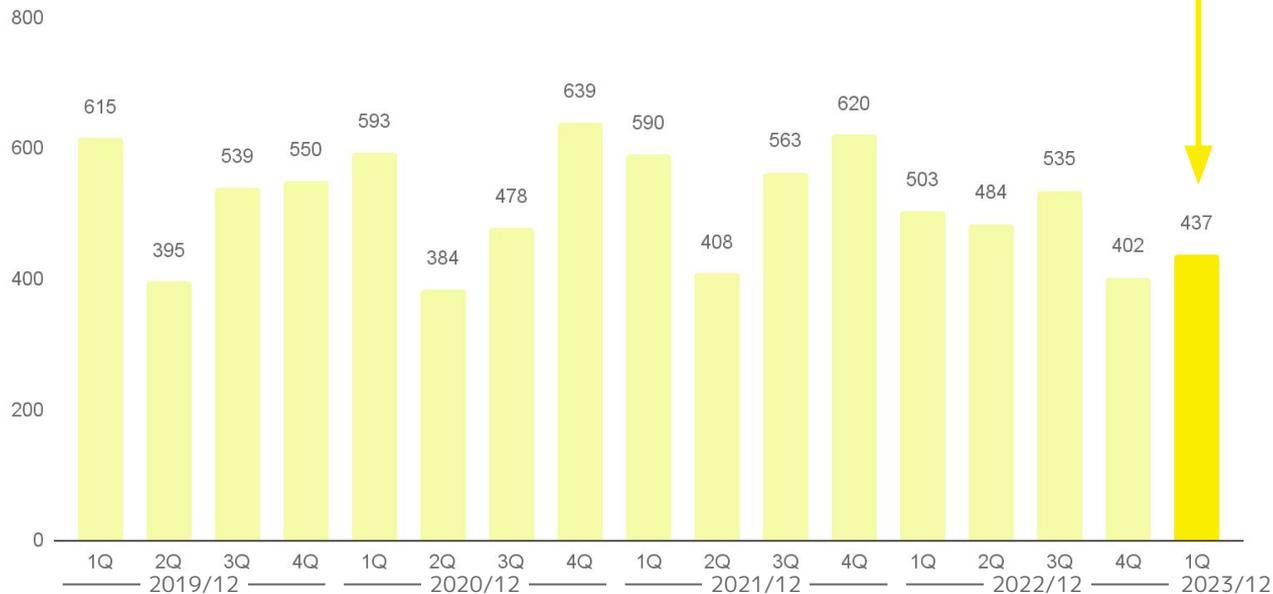
	(株)カヤック内事業部門	グループ会社
<b>面白プロデュース</b> <small>(本体事業部：1、グループ会社：0)</small>	面白プロデュース事業部	—
<b>ゲームエンタメ</b> <small>(本体事業部：2、グループ会社：3)</small>	ゲーム事業部 ----- メタバース専門部隊	(株)カヤックアキバスタジオ、(株)カヤックボンド、 (株)カヤックポラリス
<b>eスポーツ</b> <small>(本体事業部：1、グループ会社：4)</small>	ゲームコミュニティ事業部	ウェルプレイド・ライゼスト(株)、(株)ゲムトレ、(株)eSP、 (株)Papillon (※)
<b>ちいき資本主義</b> <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	ネイティブ(株) (※)
<b>その他</b> <small>(本体事業部：1、グループ会社：8)</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)	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、 マンガデザイナーズラボ(株)

※株Papillonとネイティブ(株)はともに2023年5月に(株)カヤックに統合。

# サービス別決算コンテンツ>面白プロデュース>四半期売上高推移

437百万円 (前年同期比-13.0%、直前四半期比+8.6%)

(単位：百万円)



Q & A

ここ数年について成長は鈍化しているのですか？



2020/12期→2021/12期は、メタバース関連の人員/案件を別チームへ切り出した影響で減収となっています。(※メタバース部隊加算の前期比：10.9%増)

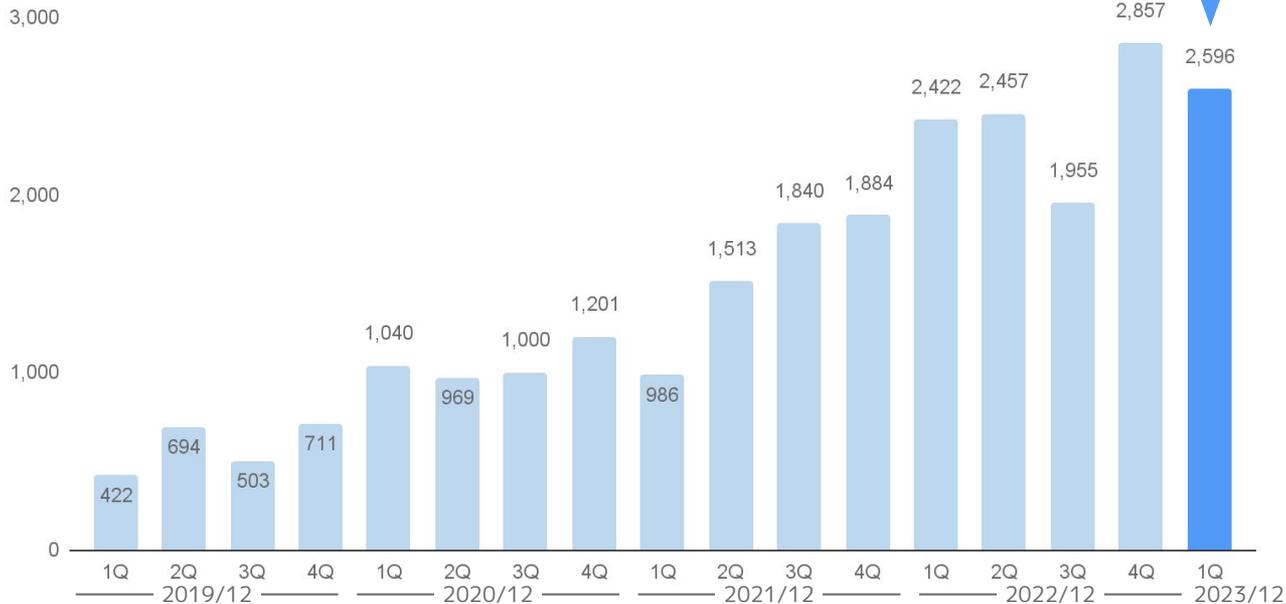
こういった新たな事業領域の創発や、当社のブランド構築もこのサービス領域の重要な役割です。

当期は、景況感の影響もあり苦戦していますが、当社の独自性を活かした高収益化に向けて、新チームでの戦略を進めています。

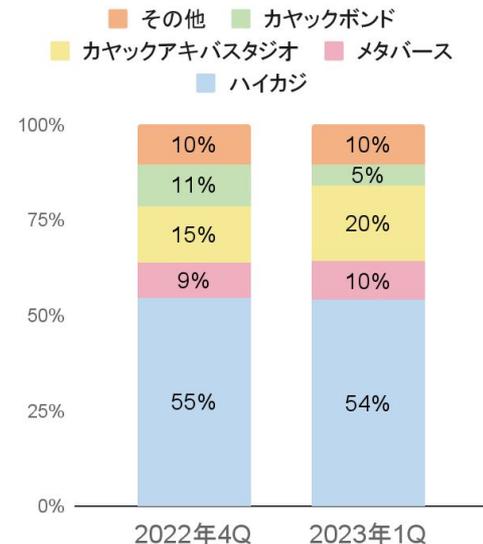
サービス別決算コンテンツ>ゲームエンタメ>四半期売上高推移

2,596百万円 (前年同期比+7.1%、直前四半期-9.1%)

(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	当四半期は2本の新作リリースが出来ました。 当期目標の8本に向け、企画開発体制も良好です。	 Protect It	 Eating Simulator										
	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。	 Ball Run 2048	 ScaleMan	 Number Master	 Draw Action	 Mannequin Downhill	 Park Master	 Draw Saber	 Gun Sprint				
	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。	 Drag Fight	 Balance Duel	 Type Spin	 Noodle Master	 Masking Print	 Paint Dropper	 Balloon Crusher: Shoot'em all					
ソーシャルゲーム	引き続き安定運用を継続しています。	 ぼくらの甲子園! ポケット	 キン肉マン マッスルショット											

サービス別決算コンテンツ>ゲームエンタメ>KPI (ハイカジ新作&ダウンロード)

当四半期の合計ダウンロード数：約8,610万件



Q & A

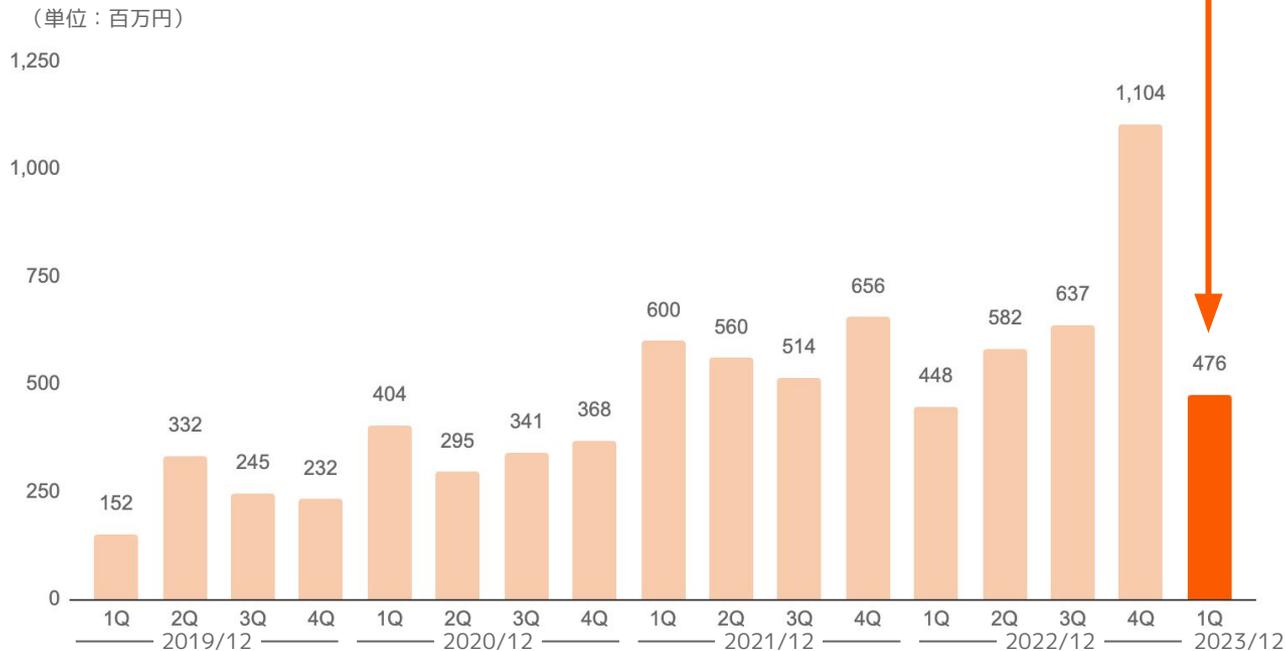
内部環境と外部環境の状況をそれぞれ教えてください。

まず、外部環境は、引き続きグローバルな広告市況によるネガティブな影響があり、今後の見通しも不透明です。それを踏まえて期初予想は保守的に見込みました。その中で、ハイカジのチーム状況は非常に良好で、ヒットタイトルのリリースが高頻度で続いています。当四半期は前年下期リリースのタイトルが刈り取り時期に入り、収益性が向上しました。



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

476百万円（前年同期比+6.1%、直前四半期比-56.8%）



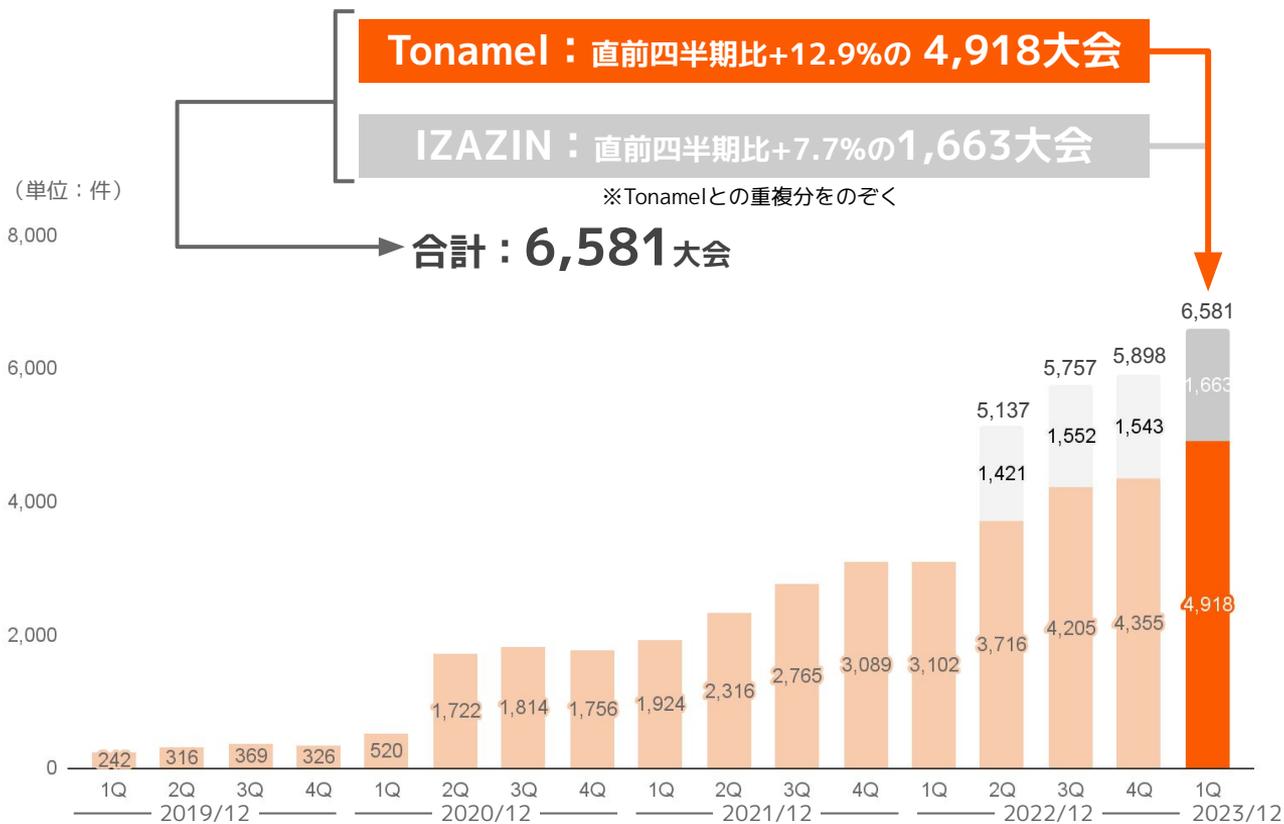
Q & A

サービス内の何か  
が不調ですか？



ウェルプレイド・ライゼストの大型受託案件の納品時期の影響が、当サービスの売上増減の主な要因です。  
ウェルプレイド・ライゼスト社側のIRにもある通り、概ね想定通りの進捗です。

# サービス別決算コンテンツ>eスポーツ>KPI (Tonamel大会数)



## Q & A

大会数の拡大の理由は？



主に海外の大会が伸びている影響です。今後、海外の大会と国内の大会を分けて発表できるように準備しています。

※IZAZINEは2023年6月末をもってサービスを終了し、Tonamelへ統合予定。

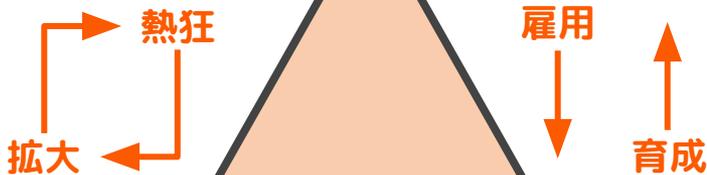
# サービス別決算コンテンツ>eスポーツ>事業構想

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>

# WAZT

ウェルプレイド・ライゼスト（株）  
「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  
(統合予定)



Tonamel

海外（東南アジア）  
領域で連携  
(統合予定)



Papillon



ゲーム家庭教師  
(オンライン)



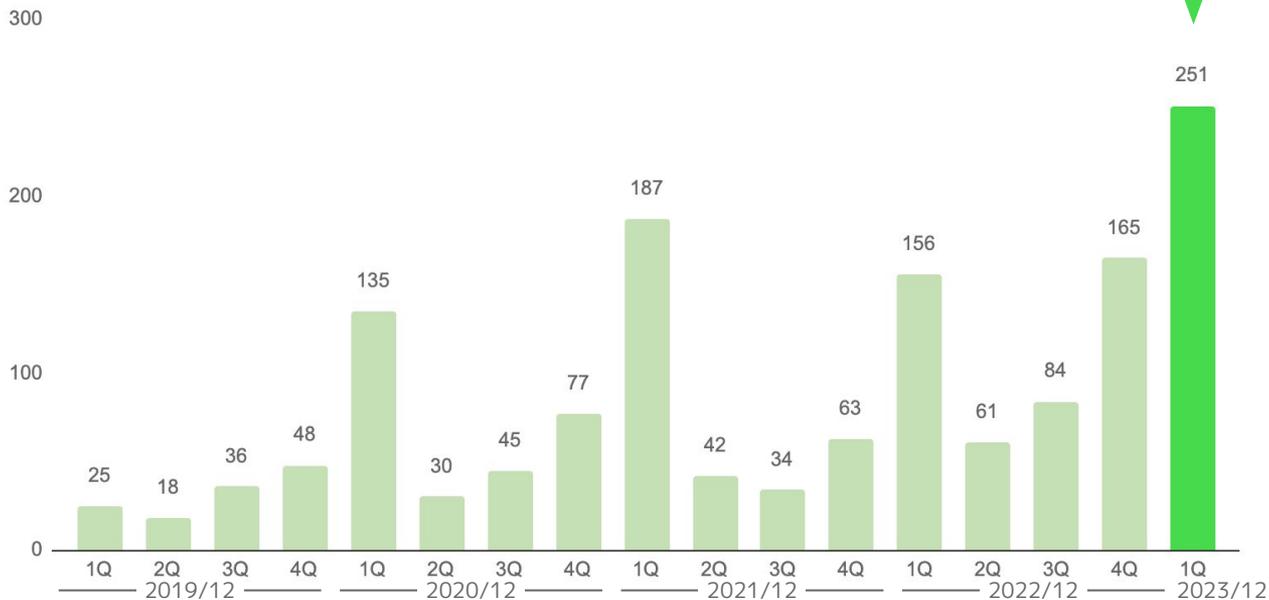
eスポーツ教室

## ゲーム大会の開催を文化に <市場基盤の拡大> ゲームを習うことを文化に

# 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

251百万円（前年同期比+59.9%、直前四半期比+51.6%）

(単位：百万円)



Q & A

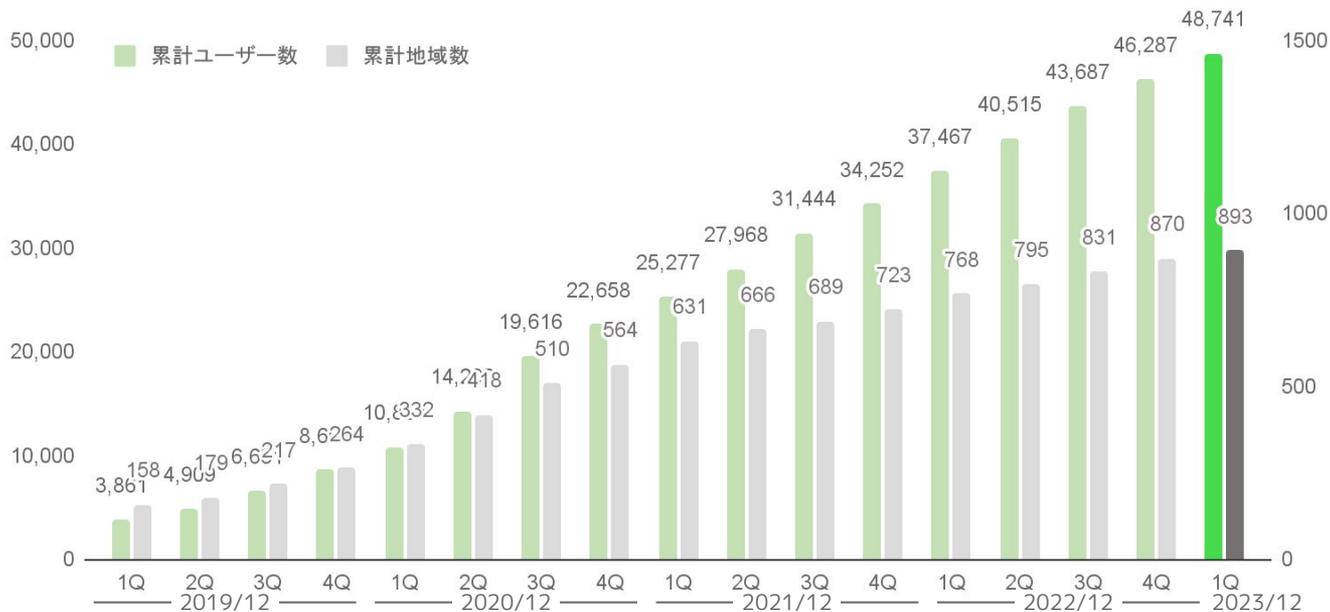
当四半期の成長の理由は？

主な対面先である自治体の会計年度の影響で収益は1Qに集中します。その上で、当期は渋谷区をはじめとした大型案件や、M&Aしたネイティブ社が収益の拡大に寄与しています。

# 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：48,741 (直前四半期から+2,454)

SMOUT導入地域数：893 地域 (直前四半期から+23)



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：66,472 (直前四半期から+7,575)

まちのコイン導入地域数：21地域 (直前四半期から+0)



SMOUTと比べて成長は弱いですか？



移住・関係人口のマッチングを目的に自治体もアカウントを自由に作成できる(その中に有料化地域があるビジネスモデル) SMOUTと比べると、様々な地域課題に対応するコミュニティ通貨のシステムで、(現状は)地域1つ1つに導入支援が必要なまちのコインは成長モデルやビジネスモデルが大きく異なります。また、収益フェーズも異なりますので、指標は似ていますが、別のものとして捉えてください。

# 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

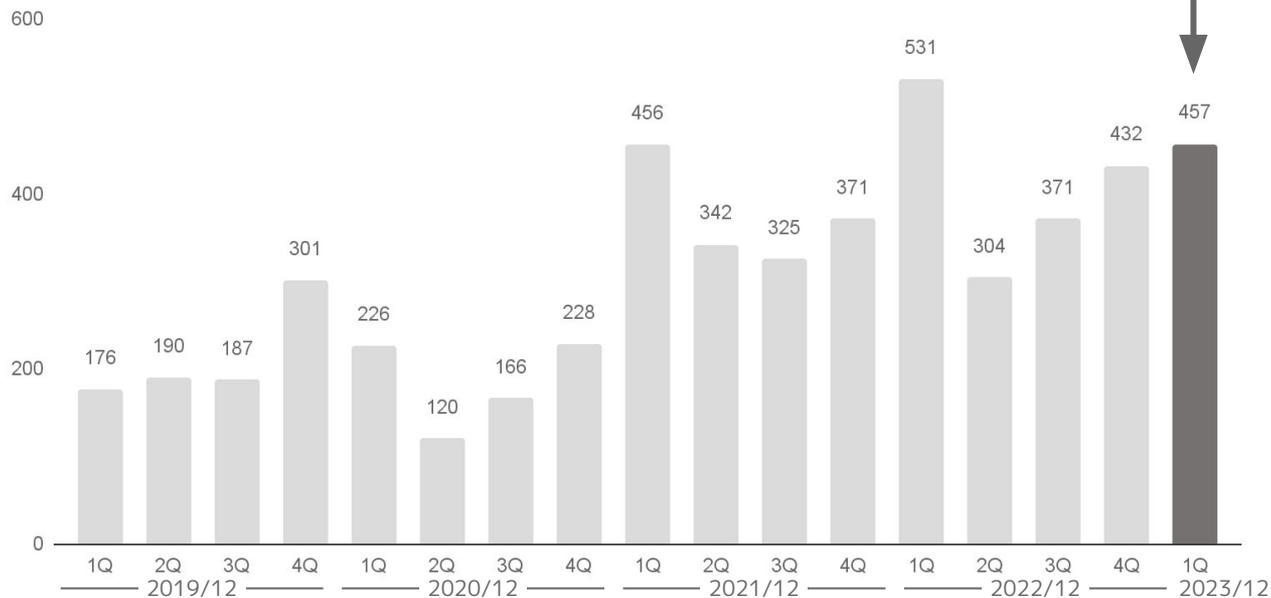


ちいき資本主義  
サービス主領域

## サービス別決算コンテンツ&gt;その他&gt;四半期売上高推移

457百万円（前年同期比-14.0%、直前四半期比+5.7%）

(単位:百万円)



Q &amp; A

前年同期比減の理由は？

前期は、利益率の著しく低い受託案件が1件あったため、利益ベースでは順調に成長しています。

<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。



## 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9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17社、連結社員約600名 ※2

「ウェルプレイド・ライゼスト」「eSP」「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」「カヤックポラリス」「カヤックbond」「ゲムトレ」「SANKO」「サンネット」

「ネイティブ」「Papillon」「プラコレ」「マンガデザイナーズラボ」「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・ライゼストが東証グロース市場に上場。引き続きグループでの成長を推進。

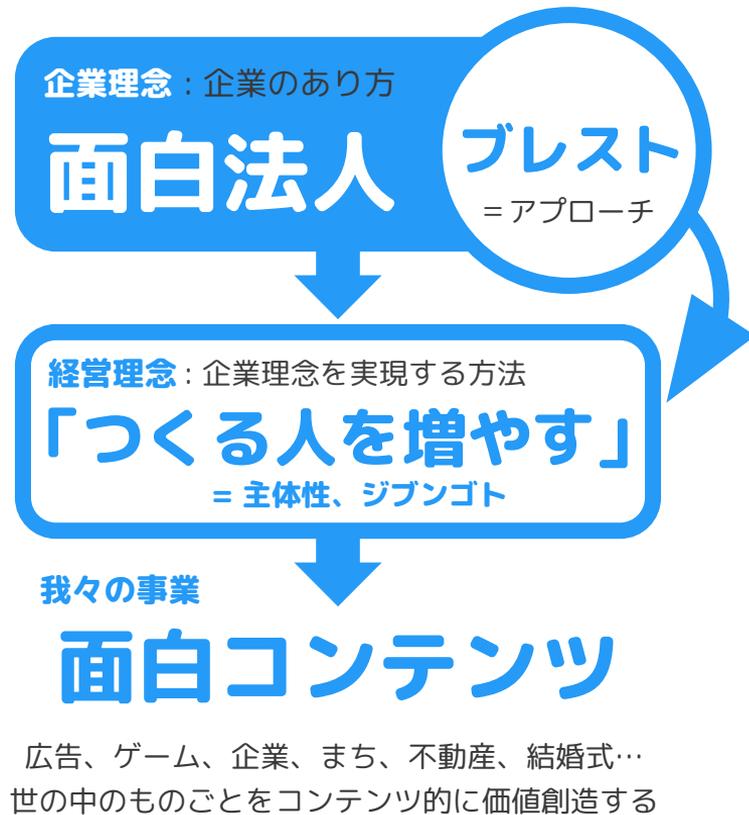
## 面白法人カヤックについて > 企業理念と経営理念

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。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。

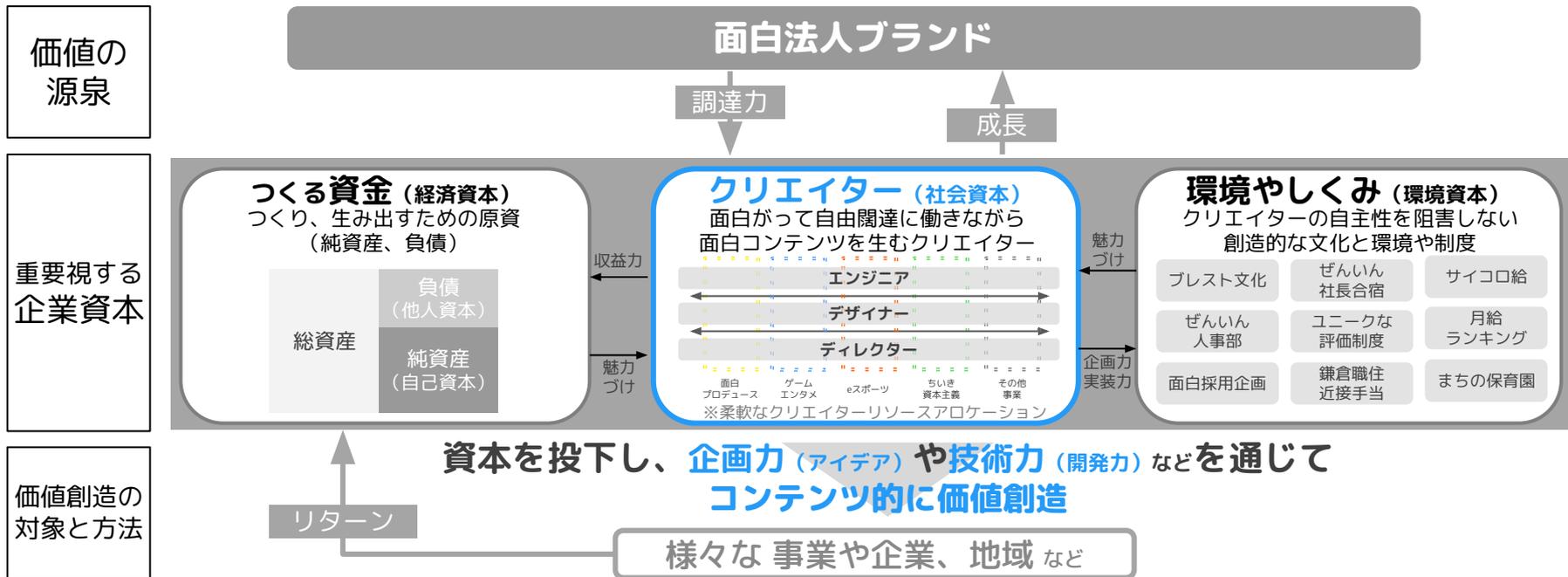
つくる人を増やすことで、世の中をもっと主体的に面白く。当たり前のように与えられたと考えるルールまで、つくる側にたつ。それこそが我々が考える企業としてのあり方です。



# 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

主に四半期ベースでの経営の推移をお伝えするとともに、業績予想に対する進捗など、財務関連の情報を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。

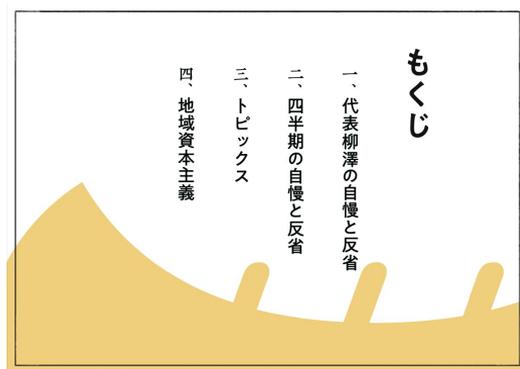
### #3 決算コンテンツ

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。

# #4

## ▶ #4 おまけ

# 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？



代表柳澤が赤裸々な反省と教訓を記載しています。

本資料の構成について：今年度、本決算説明資料をアップデートしました。  
読みやすい、読みたくなる資料を目指しています。

想定している主な投資家ニーズ

#1. 財務ハイライト ・ 主財務指標を数頁で網羅的に確認したい方々

#2. 主要トピックス ・ 市場性ある直近のニュースを知りたい方々

#3. 決算コンテンツ ・ より詳細な決算情報を読みとりたい方々

#4. おまけ ・ 面白法人愛溢れる方々

Q & A

資料アップデートの理由と意図は？



事業構成が多岐に渡るため、丁寧にすると資料が冗長になり、読みにくいという反応もいただきました。  
皆さまの声の中で、投資家の方々によって読みたい要素が違うことを再認識し、3 (+1) のニーズに合わせた構成に整理を行い、デザインも刷新をしてみました。  
今後も、決算資料やIR活動に関するご要望など、当社お問い合わせページでお待ちしております。

# 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（※KPIとしては期末決算にて更新）



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-1

ハイカジの足元の進捗を教えてください。



前述の通り、当期は外部環境は保守的に見込んでいますが、チーム状態は良好で、ヒット作のリリースとその刈り取りで、1Qは収益性が向上しました。成長するハイカジ市場へ、当社文化が競争上優位に働いていると考えています。チームの好調は続いており、足元の2Qでは既に3本の新作リリースが進んでおります。一方、それら新作の種まき時期によるコスト（広告費）への影響も2Qには見込まれる想定です。

ウェルプレイド・ライゼストの調子はいかがですか？



こちらも前述の通りですが、大型案件の納品時期による売上高の増減はあるものの、現時点では概ね想定範囲内の進捗となります。eスポーツサービス全体として、大会運営プラットフォームや教育事業なども成長を続けており、これらサービス内での連携も強めながら、引き続きeスポーツ市場（ビジネス）の拡大も推進して参ります。

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。

KDDIとの取り組みについて詳しく教えてください。



メタバース領域での当社の取り組みをご評価いただき、KDDIの開発パートナーとして、当社メタバース専門部隊事業部長の天野を総合プロデューサーに、コンセプト、企画、技術開発、運用を一貫して推進しています。今後は、NFTやゲーム要素などインタラクティブな機能を充実させ、自発的に新しいコンテンツが「αU metaverse」から生まれるクリエイターエコノミーの実現を目指しています。

## 想定Q&amp;A-2

昨年発表されたカインズ社との取り組み状況は？



現在は事業面、組織面など、様々な領域での協調を行っています。新規事業も進めており、今年中には発表の予定ですのでもう少しお待ちいただければと思います。

この5月に実施の2社との合併の狙いを教えてください。



前期買収のネイティブ社、Papillon社の2社について、5月にカヤックへの合併を行いました。ネイティブ社はふるさと納税事業や、移住メディア運営などを行ってきた企業で、共に地域資本主義を広め、関係人口促進に注力できると期待しています。Papillon社は東南アジア向けのeスポーツ大会ツールを提供している企業ですが、当社Tonameiとの統合で、eスポーツ領域の海外市場拡大を目指します。

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迅速に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。ただ、子会社であるウェルブレイド・ライゼスト社が昨年上場して開示されたように、今後必要なタイミングで開示されていく流れになると思います。

M&Aを重視する理由と、今後注力する領域は？



まず、連結と単体を比較しても、営業利益でプラスとなっていますので（のれん償却を行った上でも）、M&Aが成長要因の1つと考えます。注力は引き続き主に以下3領域をテーマと考えています。

- ①eスポーツ領域のリーディング企業として全方位的に注力
- ②市場期待も大きいメタバースをはじめとした新規的なエンタメ領域やIPビジネスの推進
- ③中長期的な地方創生領域の強化

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。