2020年２月13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　取締役 管理本部長　藤川 綱司
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	2020年２月13日（木）　17時15分～18時15分
開 催 方 法	対面による実開催
開 催 場 所	日本証券アナリスト協会　第２セミナールーム （東京都中央区日本橋兜町３－３兜町平和ビル２階）
説明会資料名	2019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

2020年2月13日

２０１９年１２月期
第４四半期決算説明会

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。

目次

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（2019年1月～2019年12月）

業績

増収減益

売上高：　6,382百万円　　前年比：9.7%増
営業利益：△535百万円　　前年比：ー

クライアントワーク

安定的な成長トレンド維持

売上高：　2,101百万円　　前年比：15.2%増

ソーシャルゲーム

新規タイトルの低迷を既存タイトルが下支え

売上高：　2,332百万円　　前年比：0.9%増

Lobi

ビジネスモデルの転換を推進中

売上高：　444百万円　　前年比：2.6%増

その他のサービス

期初目標は未達だが、引き続き成長トレンドを持続

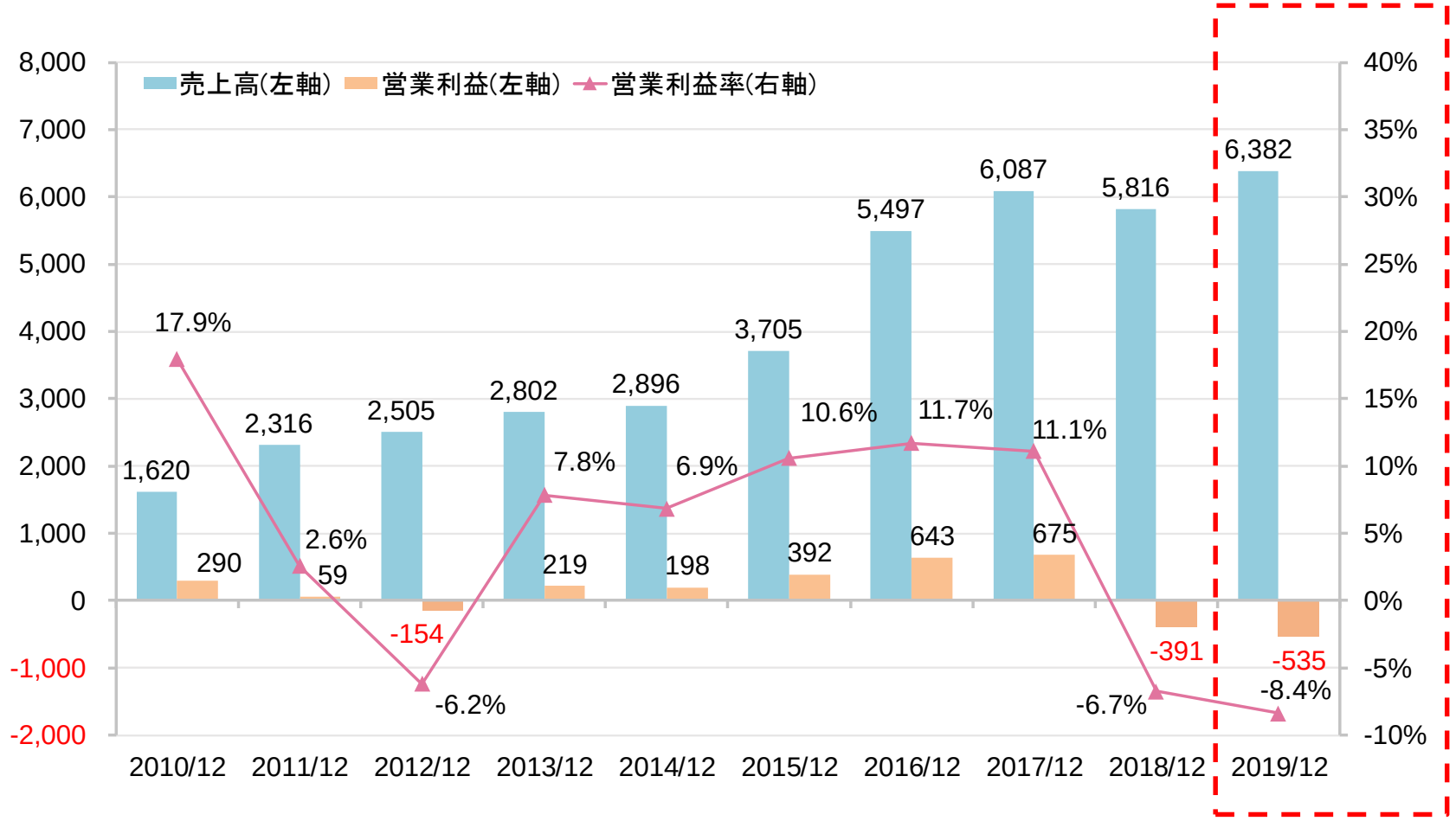
売上高：　1,504百万円　　前年比：20.4%増

1.通期決算概要

通期決算推移

過去最高の売上高となった一方で、外注費の増加や新領域への投資を継続したこと等により、２期連続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

営業赤字額は修正予想から改善しました。投資有価証券の評価損の計上等により、当期純利益は修正予想通りの着地となりました。

（単位：百万円）

	2019年12月期（通期）	2018年12月期（通期）	前期比増減	2019年12月期（業績予想）	業績予想比増減
売上高	6,382	5,816	9.7%	6,400	−0.3%
売上原価	5,149	4,499	14.5%	−	−
売上総利益	1,232	1,317	−6.5%	−	−
売上総利益率	19.3%	22.7%	−3.3pt	−	−
販売管理費	1,767	1,709	3.4%	−	−
営業利益	△535	△391	−	△610	−
営業利益率	−8.4%	−6.7%	− 1.7pt		
経常利益	△540	△347	−	△640	−
税金等調整前当期純利益	△342	△341	−	−	−
当期純利益	△304	△253	−	△300	−

２．四半期決算概要

・決算概要
・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（2019年10月～2019年12月）

業績

過去最高の四半期売上高。6四半期ぶりに営業黒字に転換

売上高：　1,844百万円　　前年同期比：17.8%増
営業利益：　23百万円　　前年同期比：ー

クライアントワーク

想定通りに推移。リアルイベント関連の受託が増加

売上高：　550百万円　　前年同期比：0.9%増
前四半期比：2.2%増

ソーシャルゲーム

年末にかけて、既存タイトルが好調に推移

売上高：　711百万円　　前年同期比：25.8%増
前四半期比：41.4%増

Lobi

コミュニティ醸成に関わる案件が引続き好調

売上高：　125百万円　　前年同期比：23.1%増
前四半期比：0.5%減

その他のサービス

子会社のプラコレとウェルプレイドが成長を牽引

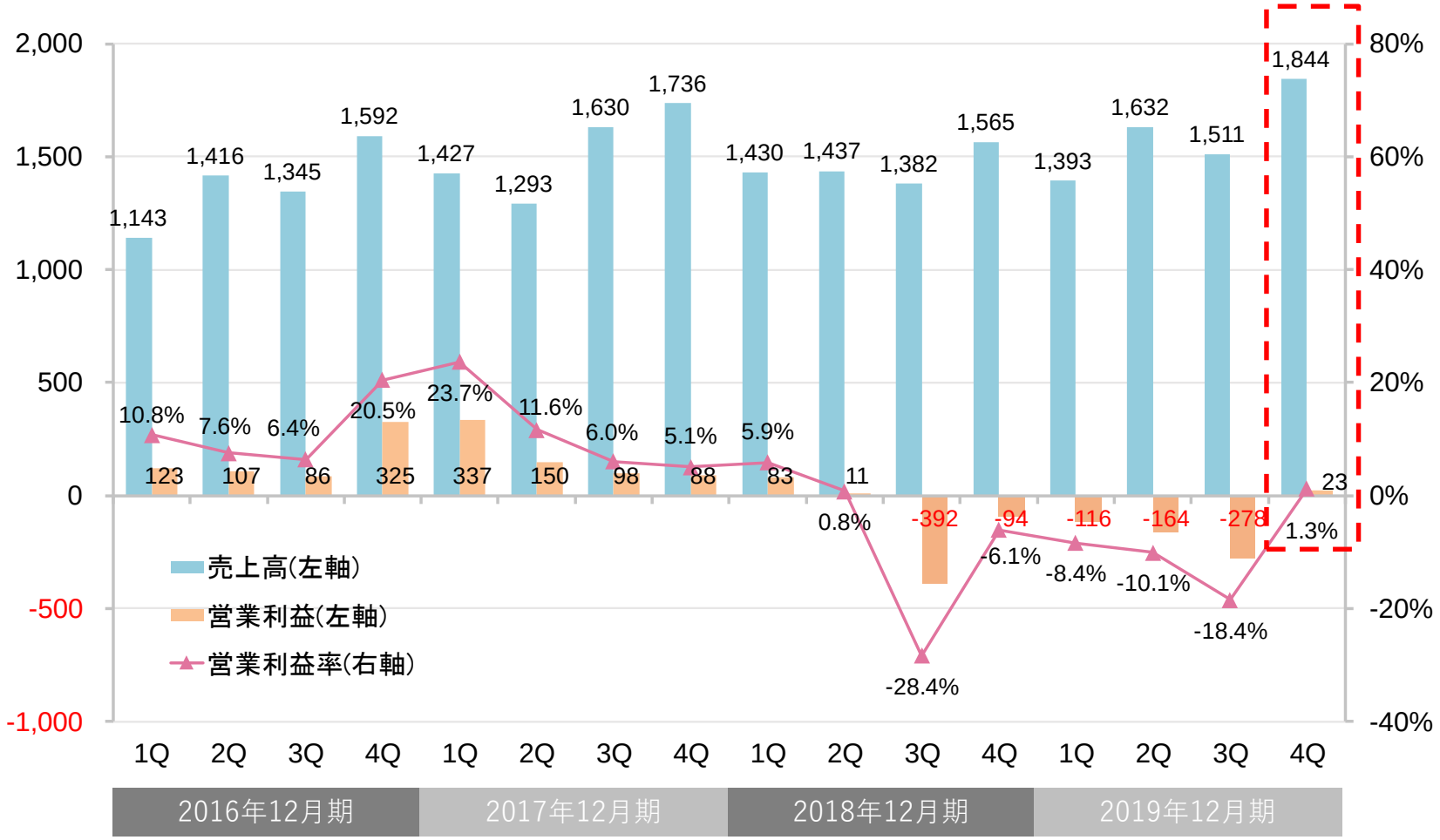
売上高：　457百万円　　前年同期比：29.7%増
前四半期比：33.5%増

2.四半期決算概要

四半期決算推移

４Qの売上高は過去最高を更新。年末にかけて、ゲーム売上が伸びたことやコスト抑制の徹底により、６四半期ぶりに営業黒字となりました。

（単位：百万円）



2.四半期決算概要

損益計算書

４Qは売上総利益率の改善や販管費の抑制により営業黒字化。

（単位：百万円）

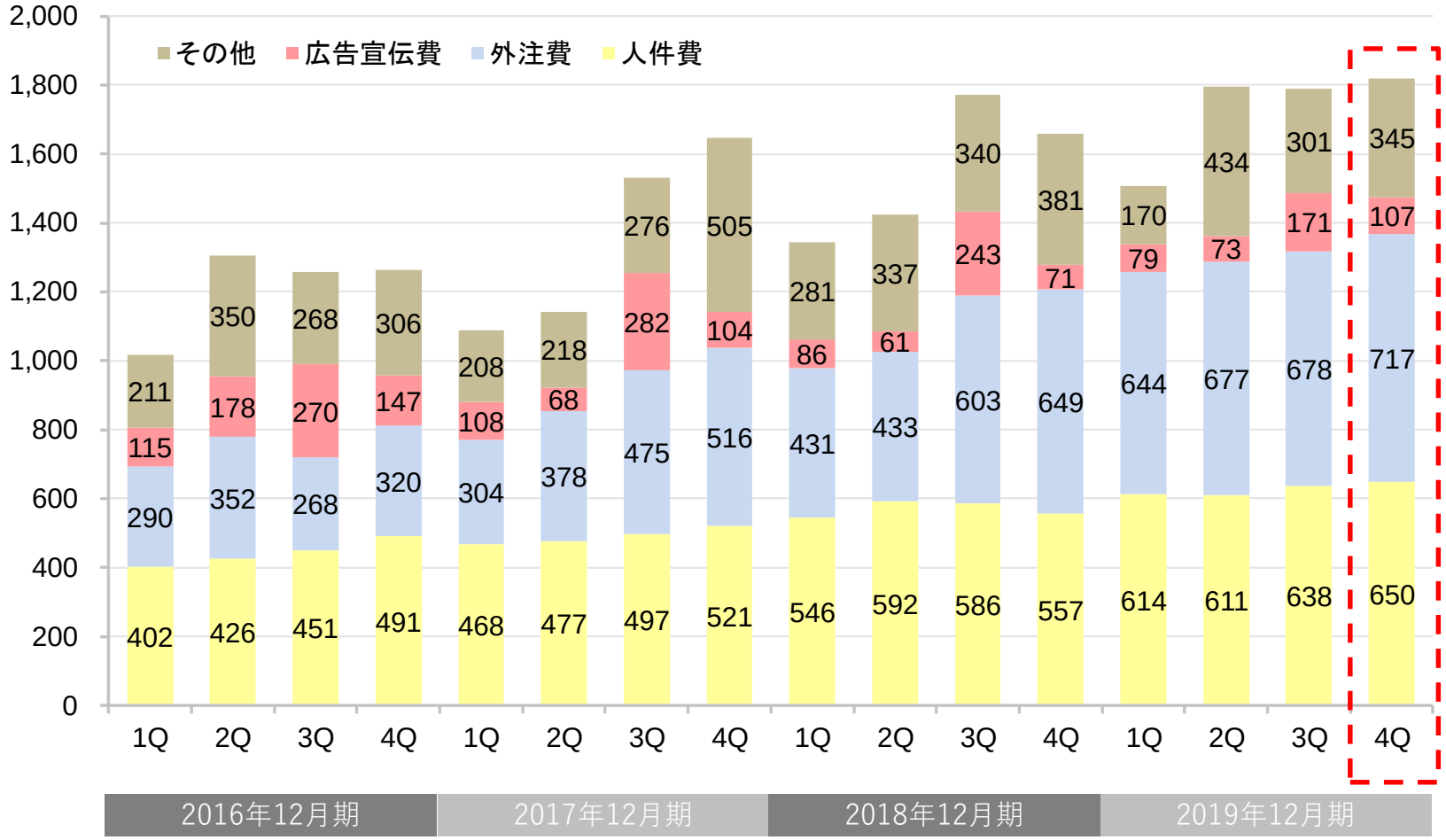
	2019年12月期4Q（2019年10-12月）	2018年12月期4Q（2018年10-12月）	前年同期比増減	2019年12月期3Q（2019年7-9月）	直前四半期比増減
売上高	**1,844**	1,565	17.8%	1,511	22.1%
売上原価	**1,415**	1,325	6.8%	1,280	10.5%
売上総利益	**429**	240	79.0%	231	86.1%
売上総利益率	**23.3%**	15.3%	8.0pt	15.3%	8.0pt
販売管理費	**406**	335	21.2%	509	−20.2%
営業利益	23	△94	―	△278	―
営業利益率	**1.3%**	−6.1%	7.3pt	−18.4%	19.7pt
経常利益	46	△103	―	△280	―
税金等調整前当期純利益	△44	△84	―	8	―
当期純利益	△70	△32	―	8	―

2.四半期決算概要

費用推移

売上が増加した一方で、４Qの費用は直前四半期比横ばいで推移。
ハイパーカジュアルゲームのリリースにより、広告宣伝費が
2020年に増加する見込みです。

（単位：百万円）



2.四半期決算概要

貸借対照表

銀行借入の実施により、現金及び預金が増加しております。

（単位：百万円）

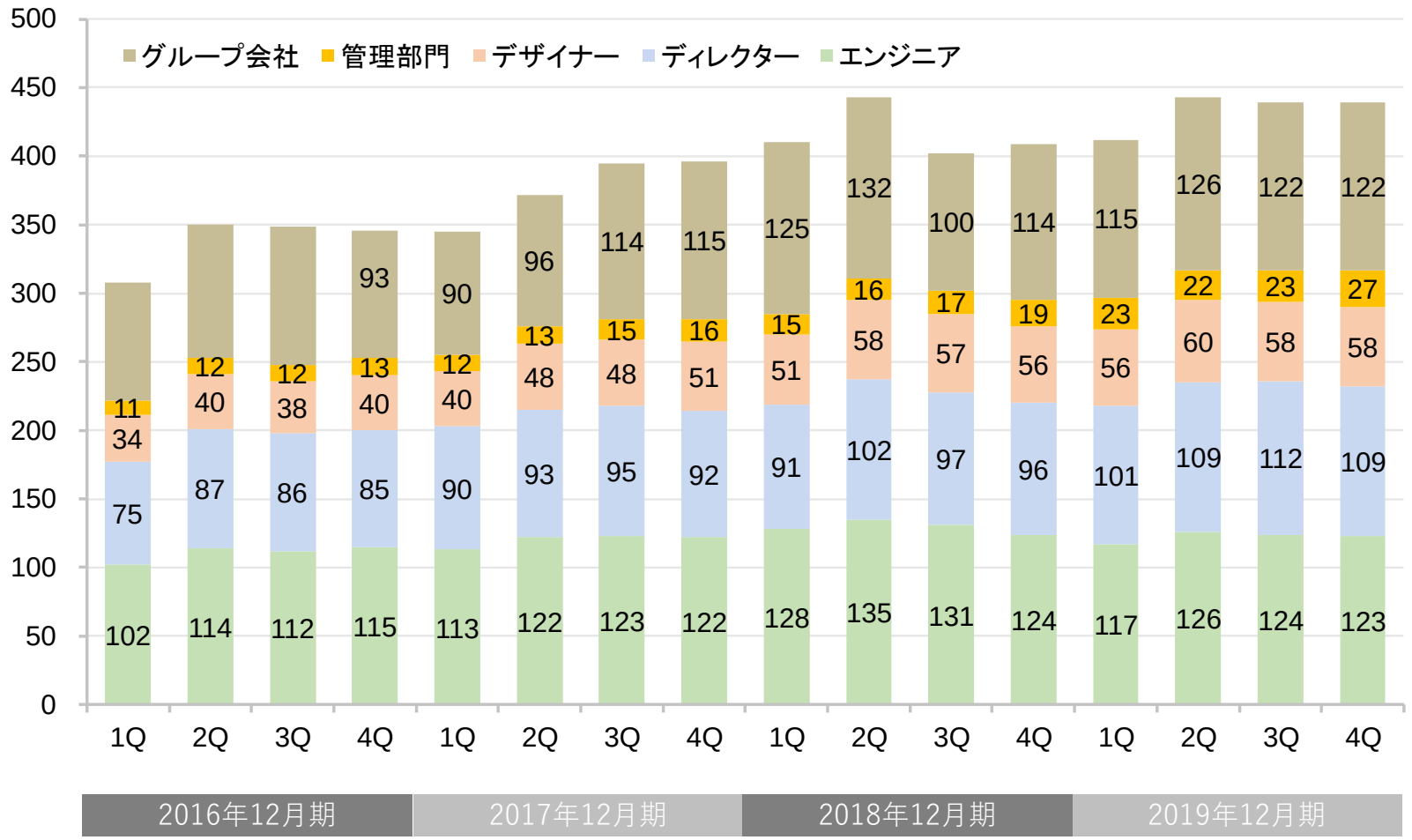
	2019年12月	2018年12月	前年同期比	2019年9月	直前四半期比
流動資産	**3,099**	2,679	115.7%	2,433	127.4%
うち現金及び預金	**1,256**	973	129.1%	566	221.8%
固定資産	**2,583**	2,644	97.7%	2,615	98.8%
総資産	**5,682**	5,323	106.7%	5,049	112.6%
流動負債	**1,690**	1,250	135.2%	1,352	125.0%
固定負債	**1,931**	1,591	121.4%	1,645	117.4%
純資産	**2,060**	2,482	83.0%	2,050	100.5%

2.四半期決算概要

社員数の推移

2019年12月末のグループ従業員数は9月末から微減。
経営判断の迅速化に向け、経理を中心に管理部門を増員。2020年は社内での配置転換を優先し、採用は抑制する方針です。

（単位：人）

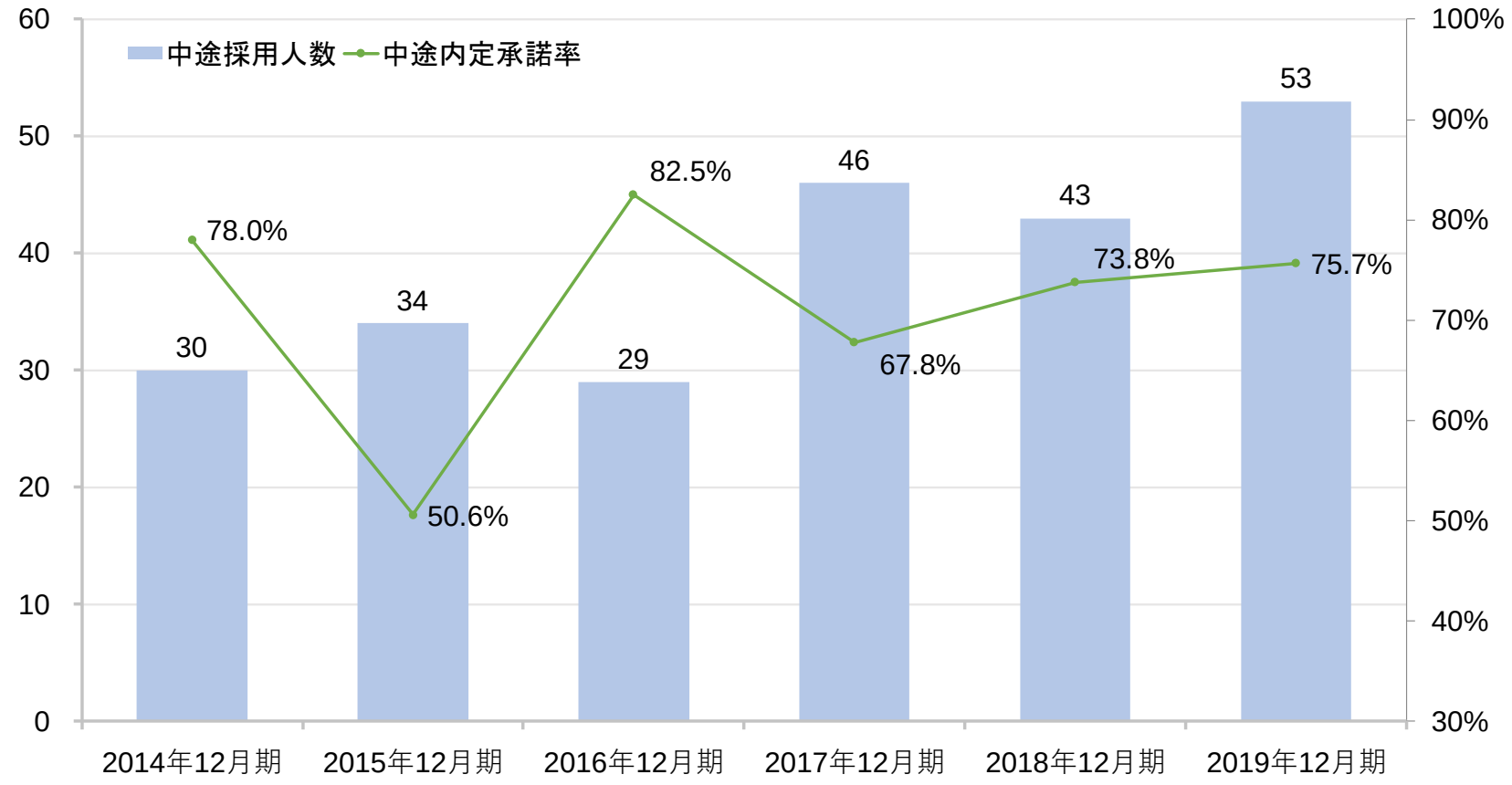


2.四半期決算概要

人事指標

中途採用人数、内定承諾率ともに2018年から増加しました。
郊外での職住近接を希望する層は厚く、鎌倉への本社機能の移転は
採用活動にプラスに働いております。

（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。

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。

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。

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
主に広告収入、プレミアム会員からの利用料、オフライン・イベントの運営などで売上が構成されています。

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

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

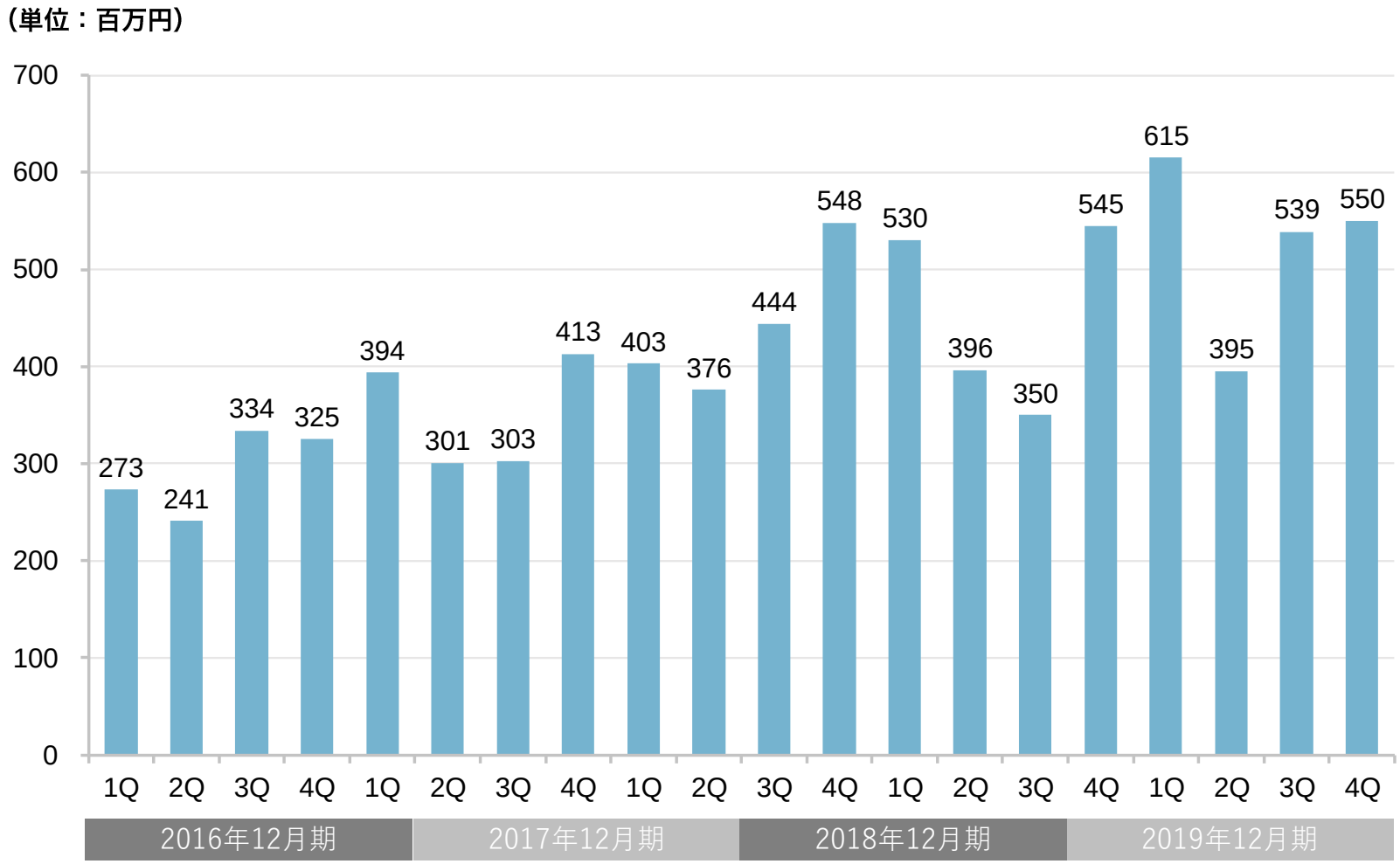
＝ユーザーへの新しい体験の提供

**コンテンツ制作のノウハウ蓄積が進み、
大型案件や自社サービスの売上割合が増加。
Web製作から企画で儲けるモデルへ進化**

3.サービス状況

クライアントワーク 売上高推移

4Qの売上高は直前四半期比2.2%増
Webコンテンツ作成から、VRやミュージアムなどの企画まで
幅広い分野で受注可能な体制が整ってきています。



3.サービス状況

クライアントワーク
サービス状況

スマートフォンのホーム画面にあるアプリや背景画像を元に、個人の性格や趣味嗜好を推測するAIエンジン「AISS」を開発しました。
AISSは、日本たばこ産業の加熱式たばこブランド「Ploom」のオンラインショップ及びブランドサイトで活用されています。



3.サービス状況

クライアントワーク
サービス状況

集英社と協働し、誰でも簡単にジャンプ風のキャラが作れるWEBサービス「ジャンプメーカー」を企画・制作いたしました。第一弾として、「僕のヒーローアカデミアメーカー」を公開しました。





3.サービス状況

クライアントワーク
サービス状況

バンダイナムコアミューズメントが運営するテーマパーク「ナンジャタウン」と協働し、同施設で開催された「おじさんの森」の企画制作をカヤックで担当しました。



3.サービス状況

ソーシャルゲームとは（おさらい）

2019年4Qの主要な運用タイトルは下記4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。

キン肉マン マッスルショット



(C)ゆでたまご/(C)COPRO/(C)DeNA

ぼくらの甲子園！ ポケット



進撃の巨人 TACTICS
(ゲキタク)



(C)諫山創・講談社／「進撃の巨人」製作委員会 (C)DeNA
Developed by KAYAC

クロス×ロゴス

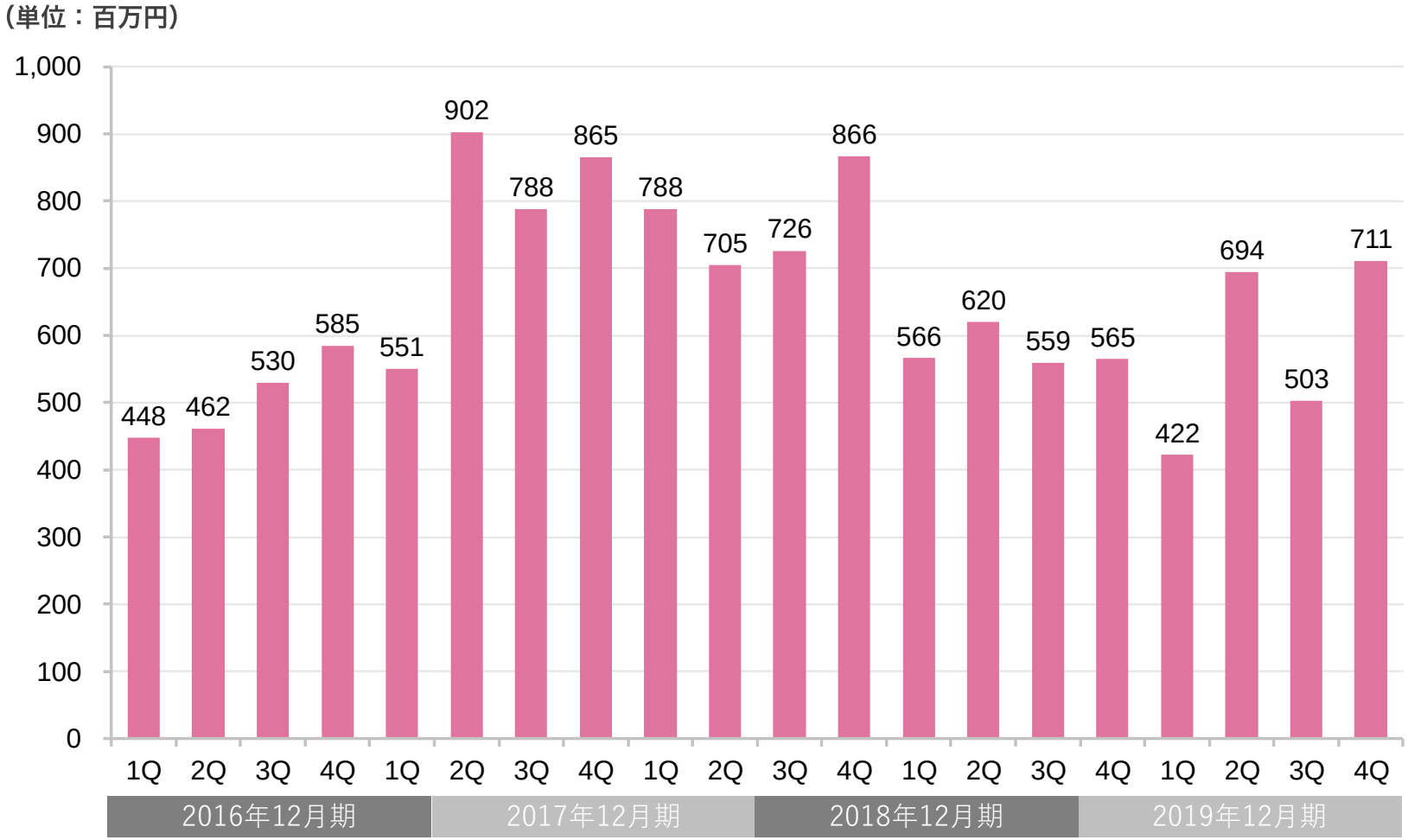


(C)Aniplex Inc. / KAYAC Inc.

3.サービス状況

ソーシャルゲーム 売上高推移

4Qの売上高は直前四半期比41.4%増
クリスマス施策がヒットし、年末にかけて売上が拡大しました



※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

下落基調にあったKPIは、年末年始のイベント施策を受けて、足元は横ばいに推移しております。リリース1周年となる４月に向けて、施策の準備を進めております。



3.サービス状況

ソーシャルゲーム サービス状況

足元のユーザー数の伸び悩みや収益回復の可能性をふまえ、『クロス×ロゴス』は、2020年2月27日をもって、全てのサービスを終了することを決定致しました。



3.サービス状況

ソーシャルゲーム
サービス状況

日本テレビ放送網株式会社とForGroove株式会社が企画・製作し、DeNAが配信・運営を担当する、新作スマートフォン向けゲーム『HUNTER×HUNTER アリーナバトル』が1月30日リリースされました。カヤックは同タイトルの開発をお手伝いしています。



3.サービス状況

ソーシャルゲーム
サービス状況

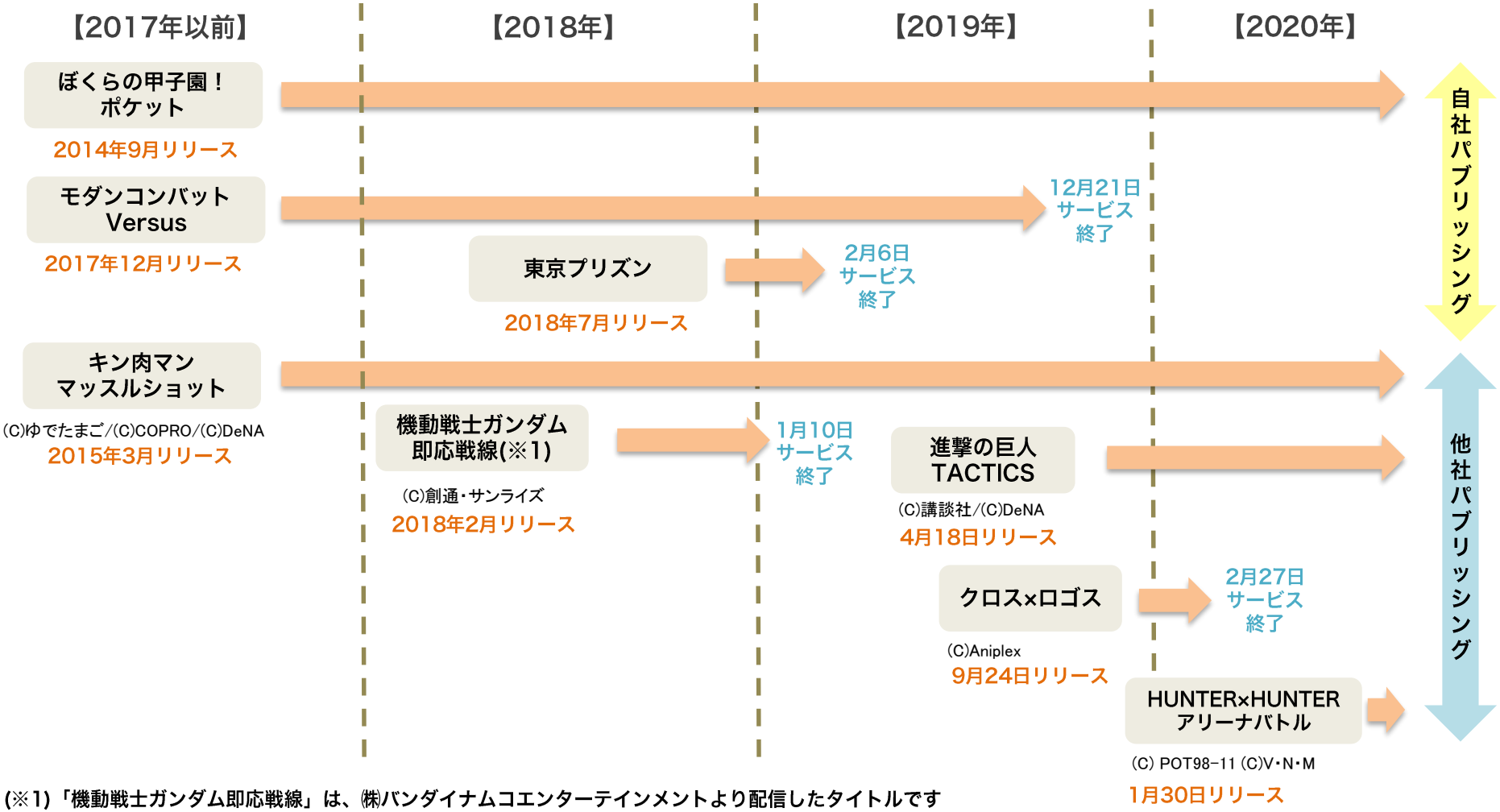
ハイパーカジュアルゲームの「ParkMaster」が1月に米国の無料ゲームランキングで1位を獲得。広告を用いて、集客とマネタイズを行うビジネスモデルのため、利益率は高くはありませんが、シンプルなゲームのため、少人数で開発できるのが特徴です。



3．サービス状況

ソーシャルゲーム サービス状況

「通期業績予想修正にともなう臨時資料」でお伝えしました通り、ゲーム事業は、カヤックアキバスタジオでの受託型開発へ集約化する方針です。現在、開発中の大型自社タイトルはありません。

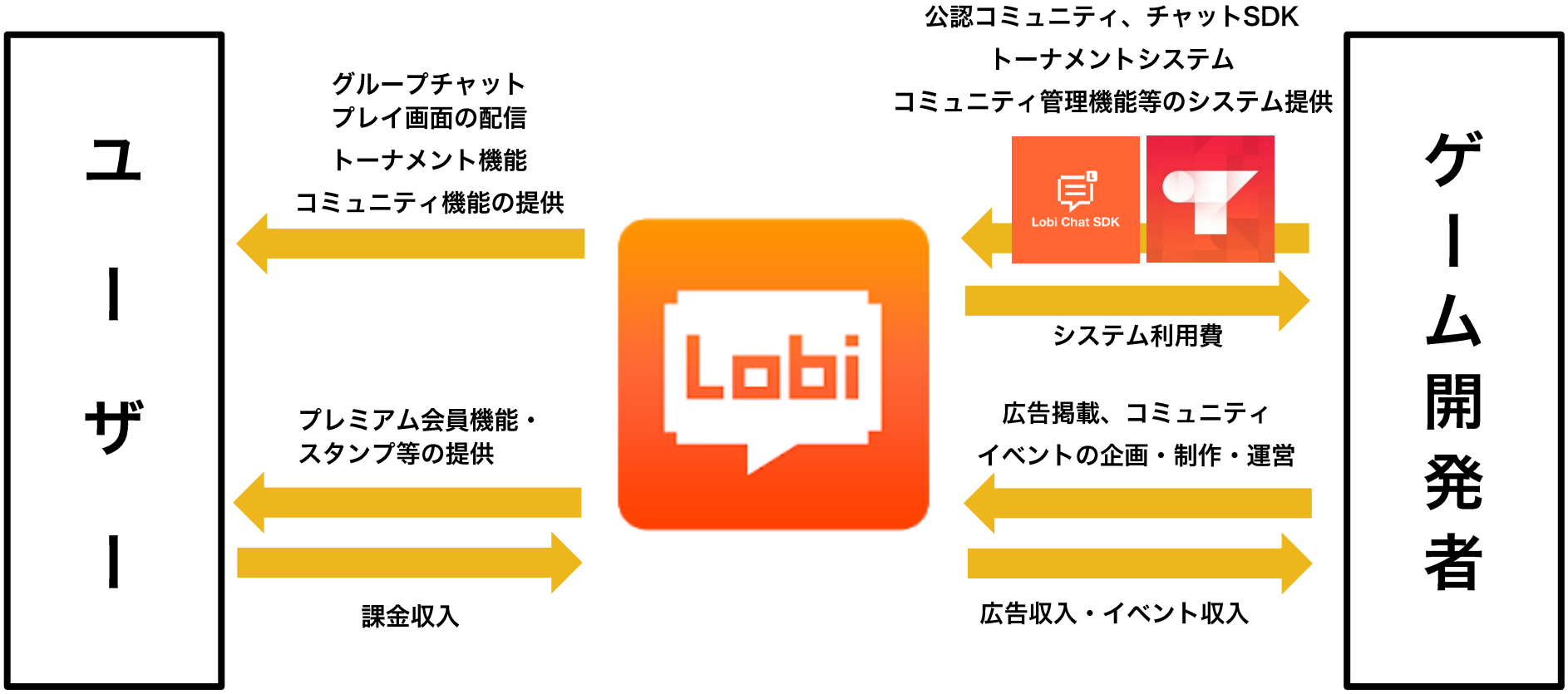


(※1)「機動戦士ガンダム即応戦線」は、㈱バンダイナムコエンターテインメントより配信したタイトルです

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。

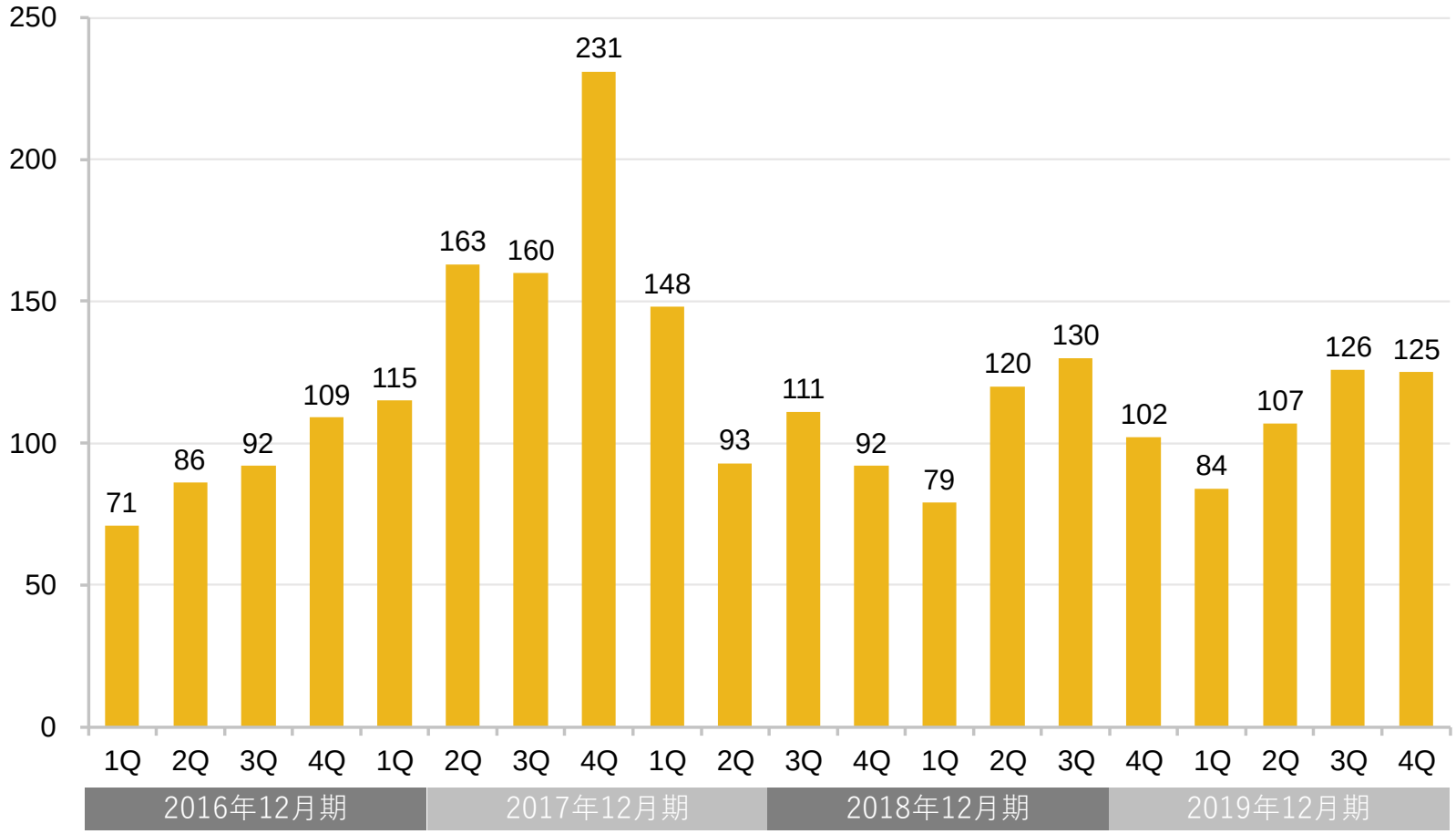


3.サービス状況

Lobi 売上高推移

4Qの売上高は直前四半期比0.5%減
コミュニティ醸成に関わるリアルイベントの受託は好調ですが、
Lobiアプリでの課金が伸び悩んでいます。

（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求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】
・1人あたりのアクション数

「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】



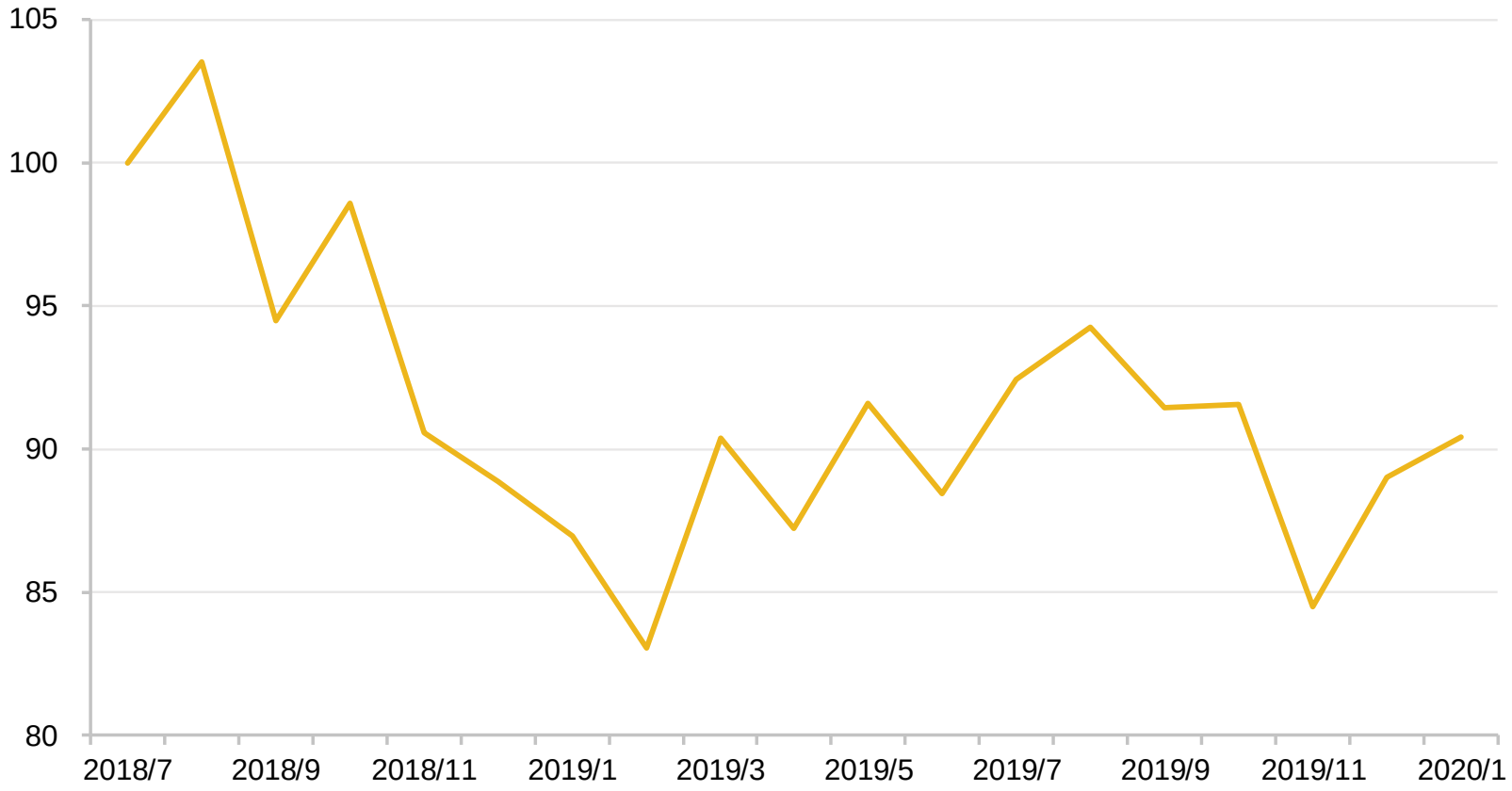
【重要KPI】
・トーナメント大会開催数

3.サービス状況

Lobi
サービス状況

1人あたりアクション数は横ばいで推移しております。

（アクション数÷月間平均ユーザー数）



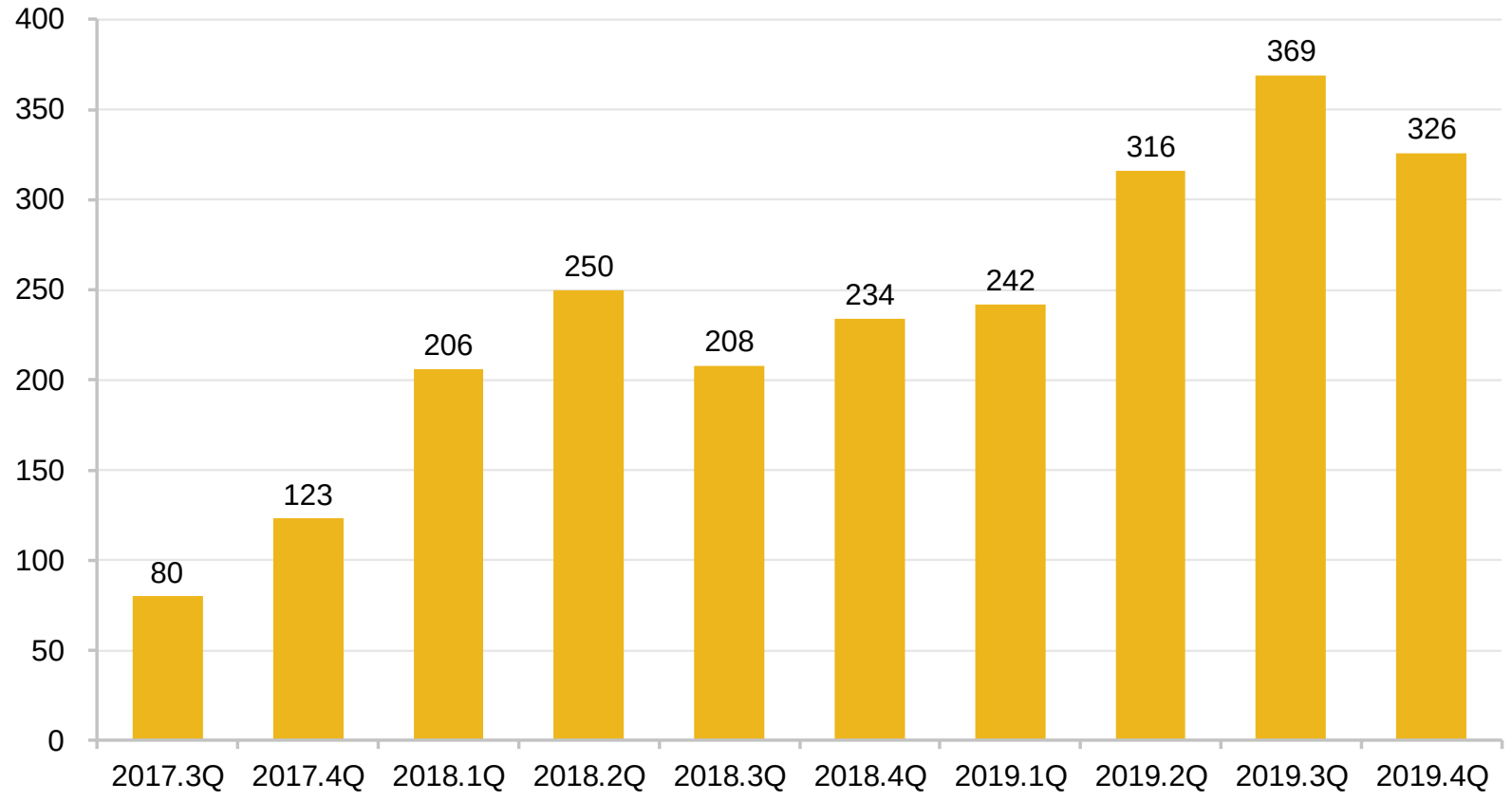
※ 2018年7月を100として指数化。アクション数は、チャット・返信、ぐー、ぶー、ボイチャスレッド、配信コメントをカウント

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上昇トレンドを維持しております。
４Qは一時的に減少しましたが、１Qは増加を見込んでおります。

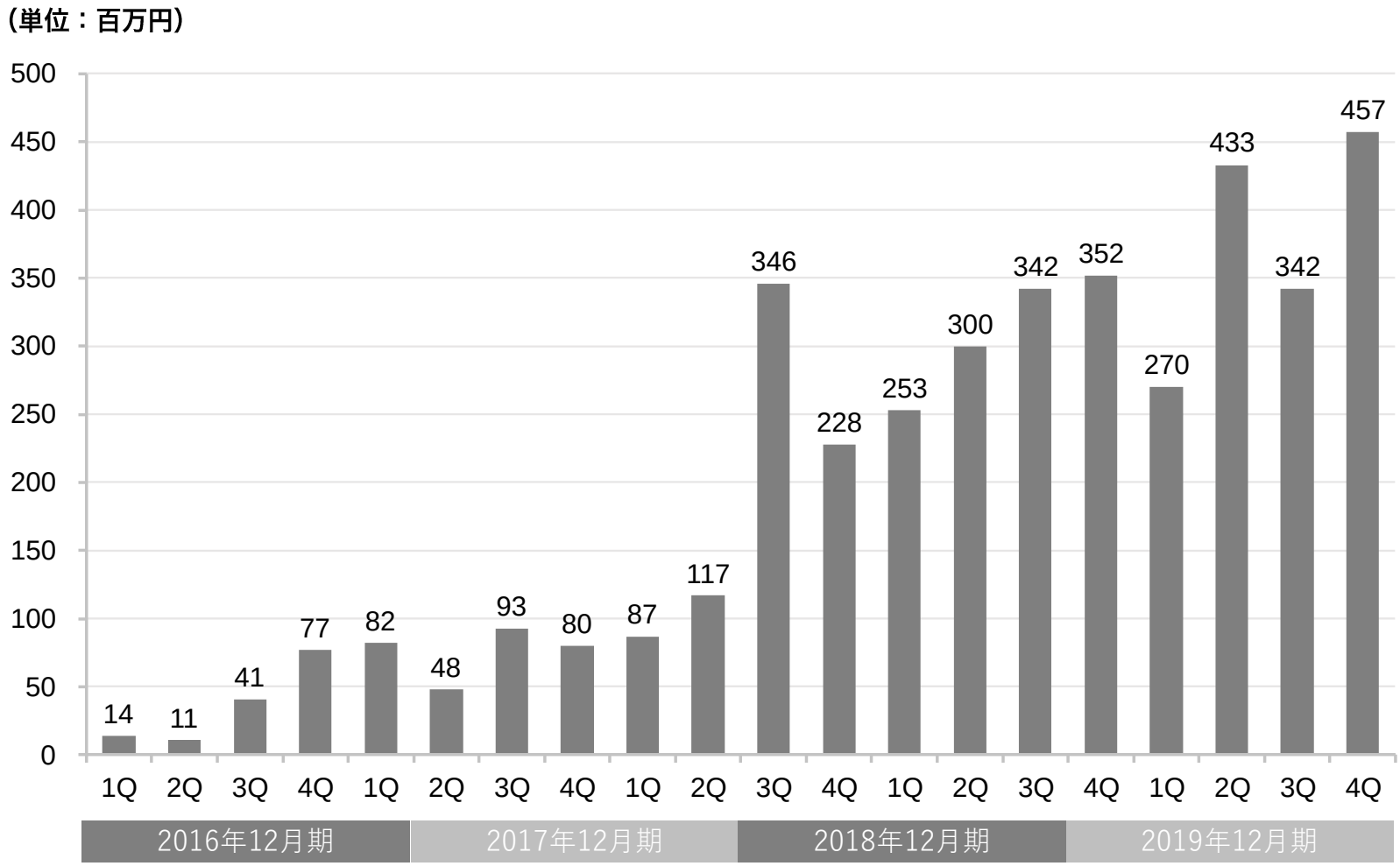
（大会開催数 / 単位：件）



3.サービス状況

その他サービス 売上高推移

４Qの売上高は直前四半期比33.5%増
子会社のプラコレとウェルプレイドが成長を牽引



3.サービス状況

その他サービス
ウェルプレイド

esports専門会社のウェルプレイドは、レッドホースコーポレーション、電通、Next Group Holdingsと協業し、日本最大のゲーム/esports専用施設「REDEE」を、大阪府吹田市EXPOCITY内にて、3月1日に開業する予定です。



イベント会場、プレイスペース、配信スペース、VR機器といったゲーム/esportsに関連するあらゆる設備を有する日本最大の施設



巨大スクリーンが設置された常設イベント会場



ゲーム/ esportsを“学ぶ”場所

3.サービス状況

その他サービス
カヤックLiving

カヤックLivingは、まちづくりに関わる人や関心のある人が継続的に学び、共有し、ステップアップできる場として、オンラインサロン「地域資本主義サロン」を2019年12月に開設しました。



3.サービス状況

その他サービス
まちのコイン

「まちのコイン」は、株式会社QWANが提供する、使えば使うほど、仲良くなるコミュニティ通貨サービスです。

昨年11月18日から4週間、鎌倉で実証実験を行いました。当社が受託した神奈川県事業「SDGsつながりポイントシステム構築事業」の一環での取り組みとなります。当初、利用者200人、15スポット（店舗や団体）程度での小規模な実証実験を予定していましたが、口コミが広がり、最終的には746名の参加、22スポットでの利用となりました。アクティブ率や継続性も想定より高く、SDGsへの市民参加を促す効果も認められ、利用者・スポットともに満足度の高い結果となりました。2月24日からは小田原市でも利用開始となります。





４．今期計画について

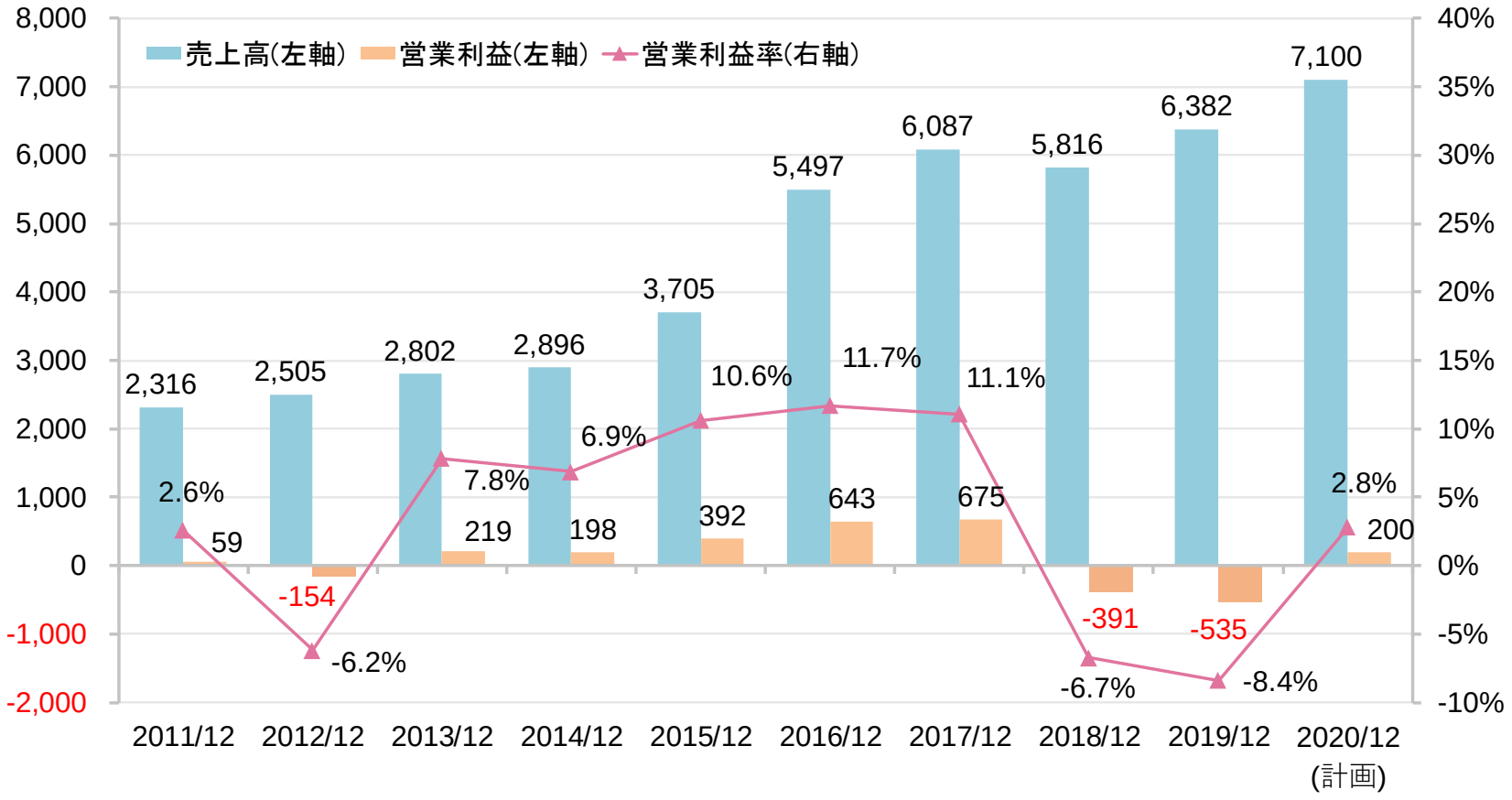
- 業績予想
- 新区分の概要
- サービス間のシナジー
- 従前との比較
- 経営方針
- 計画解説

4.今期計画について

業績予想

今期は11%の増収と通期での営業黒字化を見込んでおります。

（単位：百万円）



4.今期計画について

新区分の概要

2020年より、当社のサービス区分を下記の５分類に変更いたします。
「ゲームコミュニティ」と「地域資本主義」を育成対象領域として
新たに再編し、成長トレンドを可視化します。

クライアントワーク

広告制作を中心とした広告代理店や民間企業からの受託制作事業。イベントの企画運営やラボ契約型取引等も含む。従前と同様の区分です。

ゲーム

ゲームコンテンツを開発し提供する事業。受託開発をメインとする子会社のカヤックアキバスタジオの売上も含みます。従前と同様の区分です。

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。従前の「Lobi」に加え、esportsの大会運営や企画などを行う子会社のウェルプレイドを含みます。

地域資本主義

地域資本の増大に資する事業。地方公共団体や地域企業を顧客とした受託事業や、地域コンテンツの開発と運営、地域コミュニティ向け事業など。子会社のカヤックLivingとまちのコイン（QWAN）が含まれます。

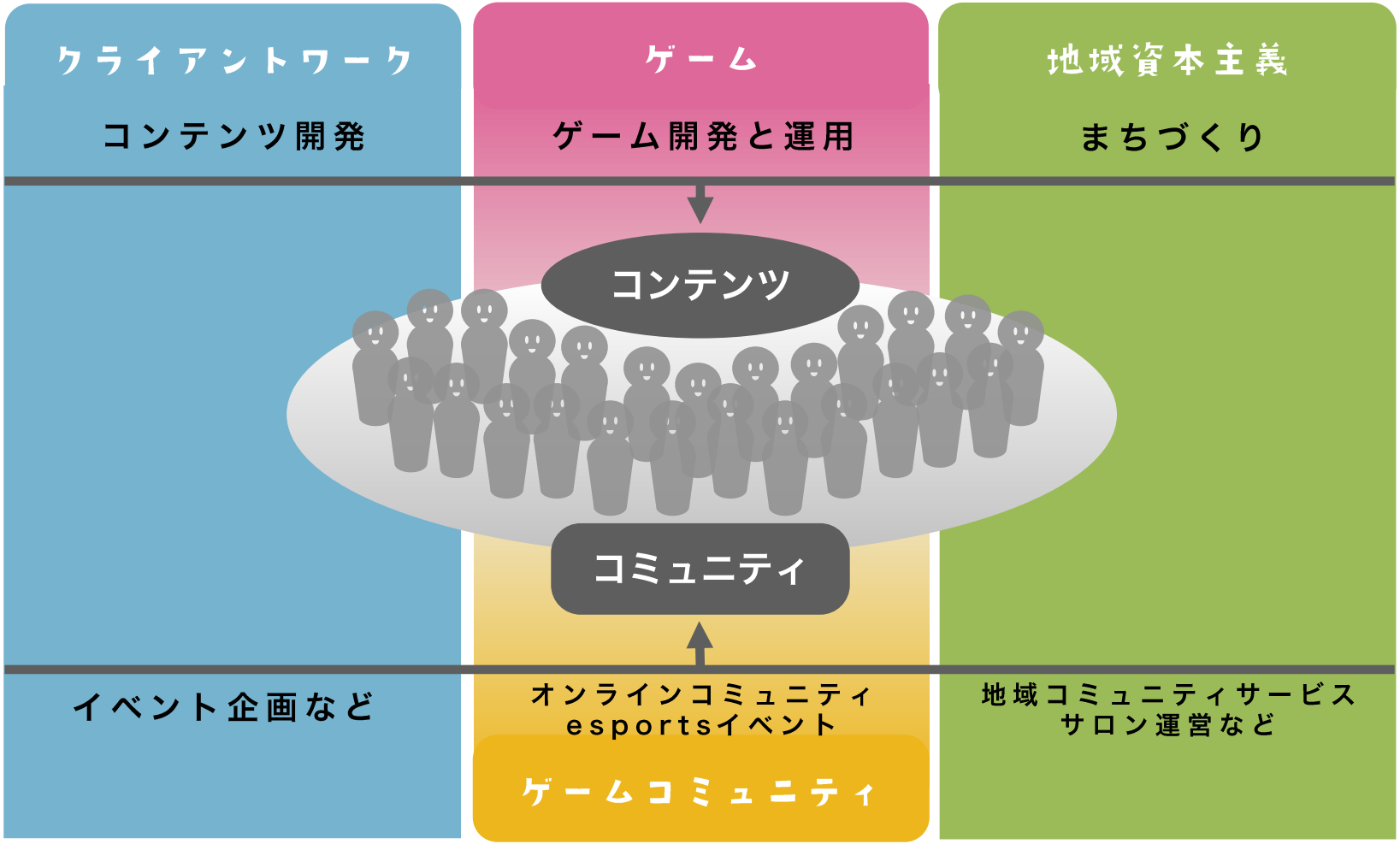
その他サービス

他の事業領域に含まれない事業や子会社が含まれます。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も含まれます。

4.今期計画について

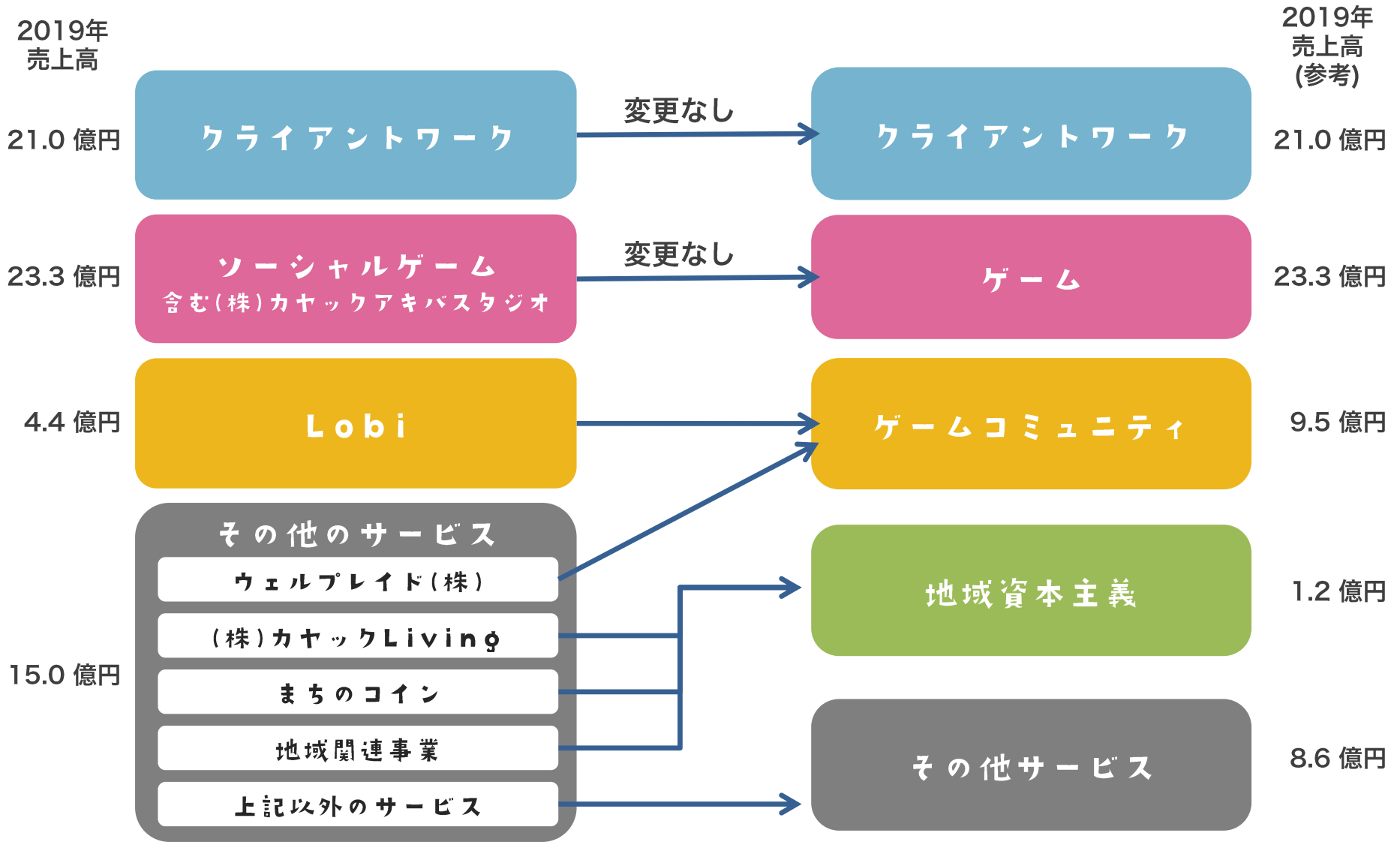
サービス間のシナジー

当社の事業はコンテンツの開発と提供、それにより形成されるコミュニティへのサービス提供から構成されます。強みであるコンテンツ開発力にコミュニティ・コマースを組み合わせ、収益成長性を高めます。



4.今期計画について

従前との比較



4.今期計画について

経営方針

「ゲームコミュニティ」と「地域資本主義」にリソースを投入

ご報告の通り、2019年12月第４四半期において黒字基調に復帰することができました。さらに中期的で持続的な成長を可能とすべく、本質的に事業編成や体制を構築していく所存です。

基盤サービスである「クライアントワーク」の成長に加え、「ゲーム」については投資水準を調整しつつ事業リスクを抑えた形で安定化させます。その上で中期的な育成対象事業として「ゲームコミュニティ」と「地域資本主義」の2つを管理区分として設置いたします。

「ゲームコミュニティ」は、ゲームファンへ向けたコミュニティサービス事業となります。成長期待が強いesports市場ですが、国内市場規模は約59億円(2019年Gzブレイン調べ)であり、成長途上です。しかしながら、裾野に広がる試合観戦や動画視聴経験者のスケールは急速に拡大しています。プレイヤー以外の関わり方や周辺コミュニティの可能性は、今後も拡大していくと考え、コアファンから広く裾野領域を対象とすべく、ウェルプレイドとLobiが協調し統合的に事業育成と収益化を進めたいと考えています。

「地域資本主義」は、新しい管理区分となります。一昨年末、当社が提唱する地方創生に対する考え方を「鎌倉資本主義（地域資本主義）」として書籍にまとめ出版させていただきました。鎌倉における地域企業としての活動や地域コミュニティ（カマコン）の一員としての取り組みなどを知っていただく機会も増え、地方公共団体や地域企業からのお問い合わせやご支援も増えてきました。コミュニティ再生やSDGs、移住や関係人口化などの分野のサービス提供など、地域資本主義にもとづいた当社らしい事業として育成していく計画です。

「その他サービス」については従来どおり、当社のクリエイター人財を投資することで事業成長を狙う投資事業としての役割を担っていきます。

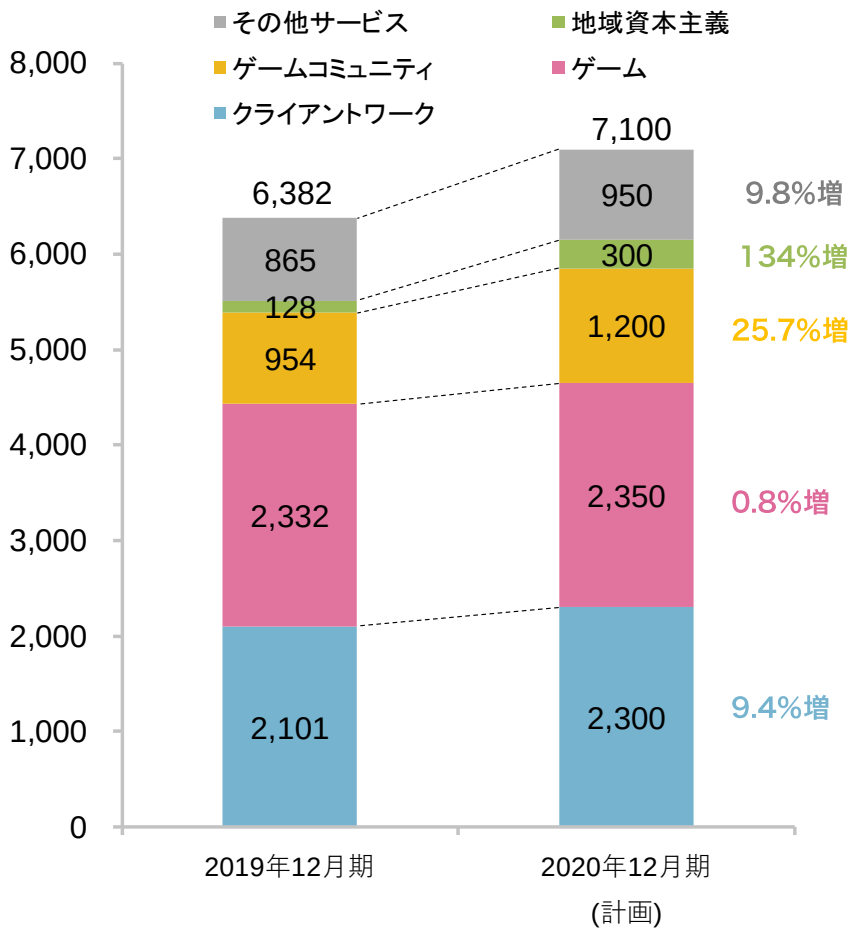
以上のように、2020年度は収益改善を本格的に進めるとともに、中期的な事業育成に向けて「ゲームコミュニティ」と「地域資本主義」について投資育成を進める計画です。

4.今期計画について

計画解説

ゲームは前年比横ばいでの推移を見込む一方、育成対象である「ゲームコミュニティ」と「地域資本主義」が成長を牽引する計画となっております。

（単位：百万円）



■クライアントワーク

10%前後の安定成長を見込んでおります。海外クライントでは主に中国企業からの受注増を見込んでおりますが、新型肺炎による影響が顕在化する可能性があります。

■ゲーム

売上拡大よりも利益を優先した運営体制にシフトします。ハイパーカジュアルでは年間で２～３タイトルのリリースを計画しております。カヤックアキバスタジオでの受託ゲーム開発の拡大に合わせて、ゲーム事業部内での配置転換を進め、人材リソースの有効活用に努めます。

■ゲームコミュニティ

Lobiではユーザー間での贈り物を送る機能を追加することで収益拡大を目指します。Lobiトーナメントでは、収益化よりも利用者増を優先し、大会運営のデファクトスタンダードになれるように開発運営を行います。ウェルプレイドはゲームメーカー、広告代理店とタッグを組んで大型案件にのぞむことで、収益の安定化に努めます。

■地域資本主義

まちづくりのコンテンツ開発を継続しつつ、プラットフォームサービスの「SMOUT」では導入地域数の積極的拡大に、「まちのコイン」では優良事例の複数創出に注力して参ります。

■その他サービス

子会社のプラコレが成長を牽引する見込みです。

ありがとうございました。



面白法人カヤック