

雨自法人
カヤック

事業計画及び成長可能性に関する説明資料

2022年3月29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>



0. 企業概要
1. 業績と計画
2. 各サービスのご説明
3. 認識するリスク
4. 当社のSDGsに関する取り組み

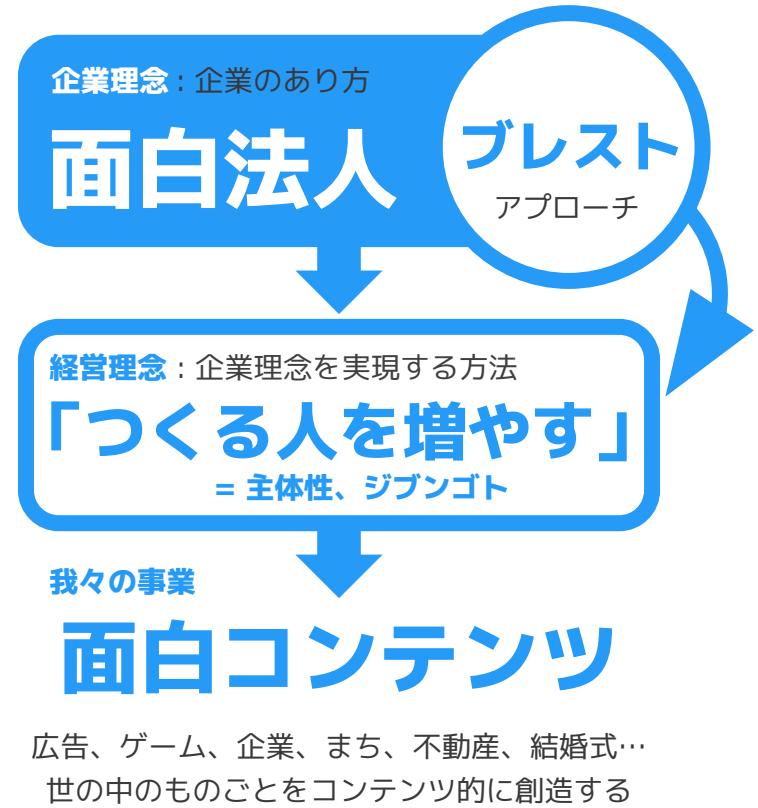
0. 企業概要

面白法人力ヤックについてご説明します。

企業理念と経営方針

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。

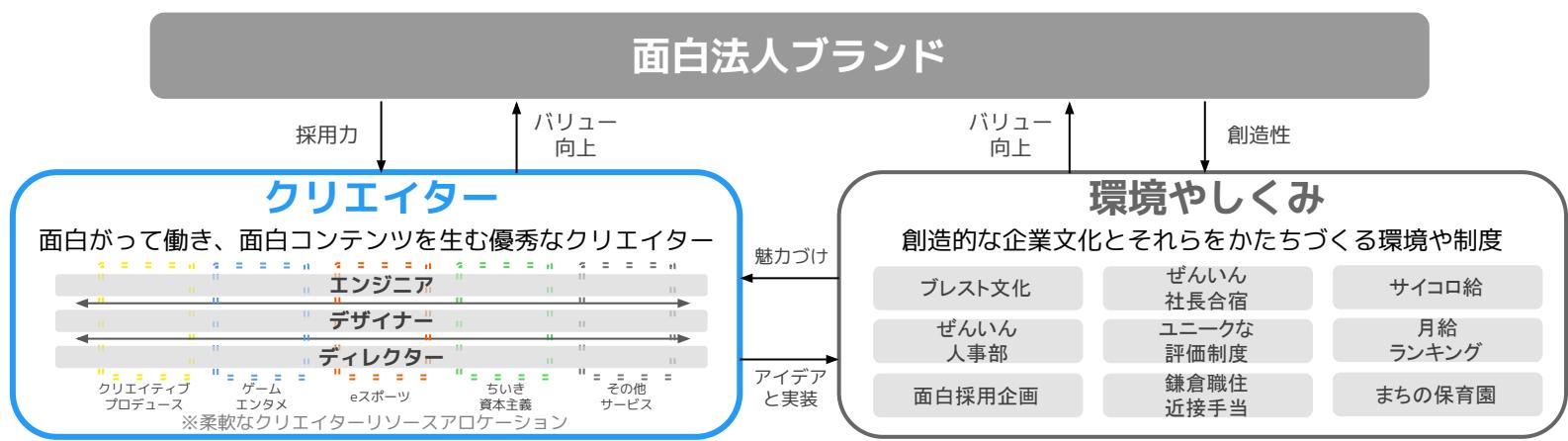


事業等の様々な対象に**企画力**や**技術力**を発揮し、価値創造を行う**クリエイター**が競争優位を生む重要な企業資本であり、それら資本の調達力を高める**面白法人ブランド**が企業価値の源泉です。**面白コンテンツ**は知った人の印象に深く残り、面白法人ブランドのバリューを高めるものです。

価値の
源泉

重要視する
企業資本

価値創造の
対象



資本を投下し、**企画力** (アイデア) や**技術力** (開発力) を通じて**面白コンテンツ**として価値創造

様々な 事業や企業、地域 など

1. 成長基調の継続

昨年度も前年に続き増収増益を達成することができました。引き続き、ハイパーカジュアルゲームの好調を牽引役としたものですが、eスポーツ分野においてもさらに収益性を高めています。このような業況の中、今年度も積極的に事業育成への投資を進めていく計画です。投資領域としては、引き続きeスポーツ分野と地域関連サービス（ちいき資本主義）としています。

2. グループ投資に対する実績の可視化

当社は上場来、新規事業の事業会社化やM&Aなどにより、グループ企業体としての構成を強化してきました。コンテンツ的な思考を強みとするクリエイターを企業資本の中心とし、グループ横断的なアロケーションを行っています。このような中、いくつかのグループ企業においては株式公開を見据えるステージに成長してきております。引き続き、当社らしい事業投資の実績可視化を、しっかり進めていく所存です。

3. 新規的な周辺領域への挑戦

今年度より、いくつかのサービス区分について領域拡張する方向で名称変更しています。クライアントワークについては「クリエイティブプロデュース」とし、広告制作受託のみならず、話題性のある商品開発やR&Dなど広いフィールドで捉え、企業アライアンスなどを進める計画です。ゲームについては「ゲームエンタメ」とし、アニメやXR、Webtoonなどの新規性の高い周辺領域に拡張、さらに新規事業としてメタバースなどの応用分野にも挑戦的に着手して参ります。

現在の面白法人力ヤックをざっくり掴む10ワード

0.企業概要 | 7

面白法人

創業時（1998年）より続く、当社の通称＆企業理念
関連ワード：面白い会社
関連情報：カヤックサイト「[Vision > 面白法人に込めた思い](#)」、本資料P4

サイコロ給

毎月サイコロを振って給与を決めるカヤックの制度
関連ワード：スマイル給
関連情報：カヤックサイト「[Vision > ブサイコロ給とスマイル給](#)」

ブレスト

アイデアを生む原動力で、面白がる体質になる訓練法
関連ワード：アイデア、広告賞
関連情報：カヤックサイト「[Vision > ブレストに始まりブレストに終わる](#)」

うんこ

うんこ演算、うんこミュージアムなど関連事業を実施
関連ワード：うんこコンテンツ、まちづくりからうんこまで

鎌倉

本社所在地で、カヤックのまちづくり実践地域
関連ワード：鎌倉資本主義、鎌倉のまちがぼくらのオフィスです
関連情報：カヤックサイト「[Vision > 鎌倉本社の理由](#)」

地域資本主義

地域軸で多様な価値を問うカヤック提案の新資本主義
関連ワード：まちづくり、地域通貨、デジタル田園都市国家構想実現会（※）
関連情報：書籍「鎌倉資本主義」、本資料P39-45

メタバース

数年前より研究開発推進、2022/2に専門部隊設立
関連ワード：VR、AR、XR、日経メタバースシンポジウム、Metaverse Japan
関連情報：本資料P26、P48

ハイカジ

簡易操作ゲーム。世界展開でカヤックの成長を牽引
関連ワード：ハイパーカジュアルゲーム
関連情報：本資料P30-32

eスポーツ

ゲームを使う競技の通称、グループの次の成長領域
関連ワード：ゲーム大会、ウェルプレイド・ライゼスト（株）、Tonamel、ゲムトレ
関連情報：本資料P33-38、カヤックサイト「[Service > eスポーツ関連事業](#)」

冠婚葬祭

結婚式や葬儀も一品一様のコンテンツとして事業化
関連ワード：プラコレ、鎌倉自宅葬儀社、その他事業
関連情報：カヤックサイト「[Service > その他事業](#)」

こちらは客観的なものでしょうか？



主観的な説明です。
多様な事や組織文化など、全体感がわかり難いという声があり、用意しました。

多種多様な小粒事業を持つ意味は？



クリエイターやブランドを強みとする弊社では、多様な事業が部分非効率でも全体で効果的にもなり得ます。今後の企業価値向上により証明したいと思います。

1. 業績と計画

業績推移と2022年12月期の予想についてご説明します。

業績推移



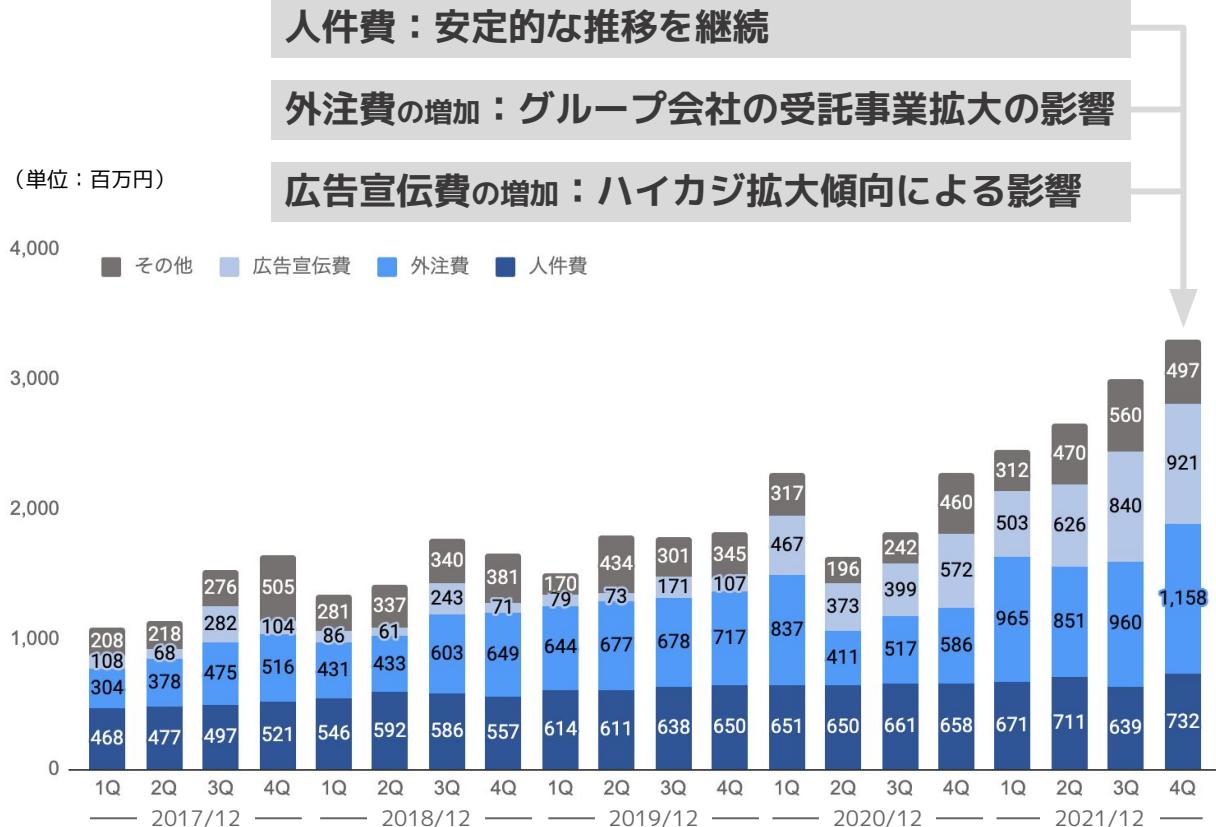
現状は過去の2期連続の赤字から持ち直したと考えて良いでしょうか？

赤字の要因は複数の新作ソーシャルゲームの不振でした。ソーシャルゲームのリソースの大部分は自社開発→受託開発に移行したため、リスクは低減されたと考えています。

一方で、eスポーツや地方創生軸など新領域への投資を進めており、それらの成長が今後のさらなる収益拡大のポイントになると考えます。



連結費用推移



直近の外注費増加
の主な要因は？



グループ会社の受託
ゲーム関連開発の拡
大が主な要因です。

連結貸借対照表

1.業績と計画 | 11

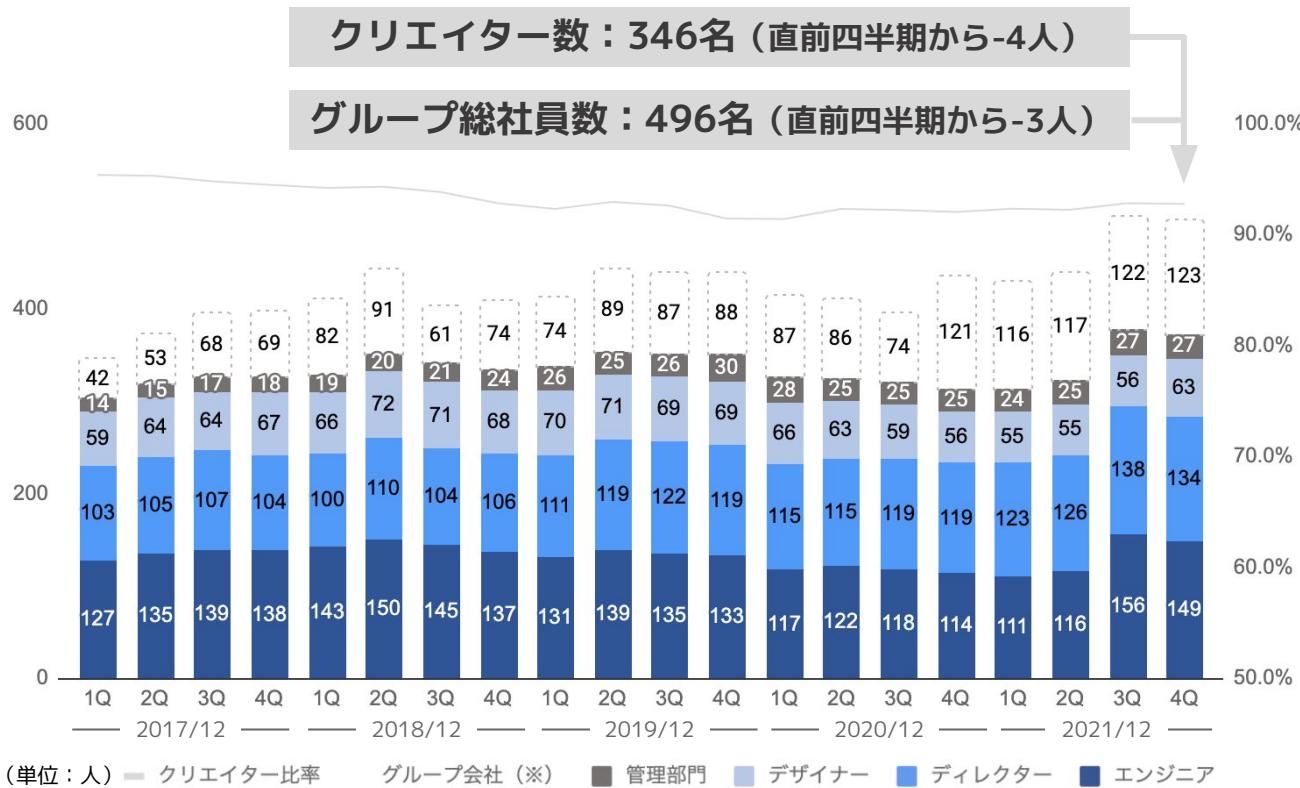
引き続き目安としている自己資本比率40%を維持しております。

(単位:百万円)

	2021年12月	2020年12月	前年同期比	2021年9月	直前四半期比
流動資産	5,220	4,385	119.0%	4,690	111.3%
うち現金及び預金	2,458	2,513	97.8%	2,317	106.1%
固定資産	2,624	2,639	99.4%	2,590	101.3%
総資産	7,844	7,024	111.7%	7,281	107.7%
流動負債	2,840	2,661	106.7%	2,368	119.9%
固定負債	1,412	1,732	81.5%	1,532	92.2%
純資産	3,591	2,629	136.6%	3,380	106.3%
自己資本比率	41.8%	34.6%	+7.2pt	41.4%	+0.4pt

組織上の重要KPI：クリエイター数の推移

1.業績と計画 | 12



直近エンジニアが急増した理由は？



秋葉原でSES事業を行う株式会社カヤックボンド（旧株式会社アドア）のグループ参画が要因です。

なるほど！秋葉原拠点の開発力が強化されそうですね。



2022年 連結業績予想

1.業績と計画 | 13

2021年は期初に目標とした上場初となる売上高 3桁億円（着地125億円） 営業利益 2桁億円（着地11億円）を達成することが出来ました。

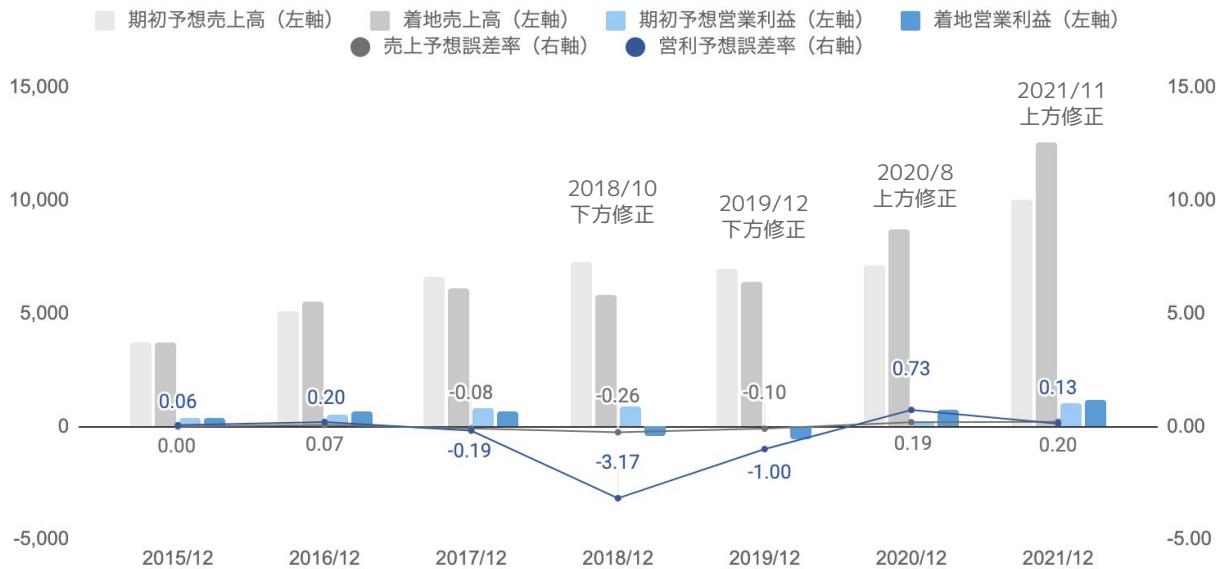
2022年12月期は売上高150億円、営業利益15億円（営業利益率10%）を目指します。

	2021年12月 (実績)	2022年12月 (予想)	増減率 (%)
売上高（百万円）	12,566	15,000	19.4
営業利益（百万円）	1,143	1,500	31.2
経常利益（百万円）	1,266	1,500	18.5
親会社株主に帰属する 当期純利益（百万円）	829	1,000	20.6
年間配当金（円 銭）	3.90	3.90	—

参考資料：過去の期初業績予想の精度について

売上高と営業利益の期初業績予想と着地の誤差率を管理しています。
ボラティリティが大きいソーシャルゲームへの収益依存が小さくなっこ
ことで、誤差率も安定してきております。

(単位:百万円)



誤差率の計算方法
は？

計算式は
(着地値-予想値)
÷ | 着地値 | です

今後も予想精度を
高める意向と理解
して良いですか？

予想精度は経営力の
1つであると考えて
おり、今後も尽力し
ます。弊社の予算の
考え方については記
事(※)にもまとめま
したので、宜しけ
ればご覧ください。

3. サービスのご説明

クリエイティブプロデュース、ゲームエンタメ、eスポーツ、ちいき資本主義、
その他サービス の5つのサービスの概観と状況をご説明します。

2022年よりサービス名称を変更

3.サービスのご説明 | 16

旧名称	新名称	主な対面市場
クライアントワーク	クリエイティブプロデュース	デジタル広告市場 DX関連市場
ゲーム	ゲームエンタメ	ゲーム市場 IPエンタメ関連市場
ゲーム コミュニティ	eスポーツ	eスポーツ市場
(変更なし)	ちいき資本主義	地方創生関連市場
(変更なし)	その他サービス	—

どうして名称を変えたのですか？



対面市場を明確にして、成長可能性を適正に理解してもらうためです。

具体的に教えてもらえますか？



例えばゲームエンタメサービスは、CGアニメ、Webtoon等も手がけており、実態に合わせました。他サービスの詳細も後ほどご説明いたします。

サービス内の構成

3.サービスのご説明 | 17

カヤック内事業部

グループ会社

グループ会社も増加していますね。



クリエイティブ
プロデュース

面白プロデュース事業部
(旧クライアントワーク事業部)

(株)SANKO、マンガデザイナーズラボ(株)

ゲームエンタメ

ゲーム事業部

(株)カヤックアキバスタジオ、
(株)カヤックボンド(旧株アドア)

現在グループ連結で
13社まで拡大してい
ます。

eスポーツ

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

グループ横断のシナ
ジーを追求するた
めに、サービス毎に
リーダーや会議体を
設定し、一体的な
サービスユニット経
営を推進してい
ます。

ちいき資本主義

ちいき資本主義事業部

—

その他サービス

その他サービス事業部
(新規事業、メタバース関連、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、(株)サンネット、
(株)プラコレ、(株)八女流

2022年12月期のサービス別予想売上高

3.サービスのご説明 | 18

クリエイティブプロデュース

今期は**面白プロデュース事業部**の中核メンバーが、その他サービスでメタバース領域の新事業を開始するため、保守的な数字にしています。

ゲームエンタメ

ハイカジ、及び**アキバスタジオ**の成長基調の維持に加えて、SES事業を行う**カヤックボンド**にも成長機会を見出しています。

eスポーツ

ウェルプレイド・ライゼストが、今期大きな成長を実現できるように尽力します。**Tonamel**のマネタイズ機能の立ち上がりも重視しています。

ちいき資本主義

SMOUT及び**まちのコイン**の導入地域数の拡大やマネタイズの推進、新規プラットフォームの追加等を通じて事業拡大をはかります。

その他サービス

メタバース専門部隊の立ち上げが収益成長を牽引する想定です。**八女流**や**カヤックゼロ**などの重点地域事業の収益化も推進していきます。

(単位:百万円)

8,000

6,000

4,000

2,000

0

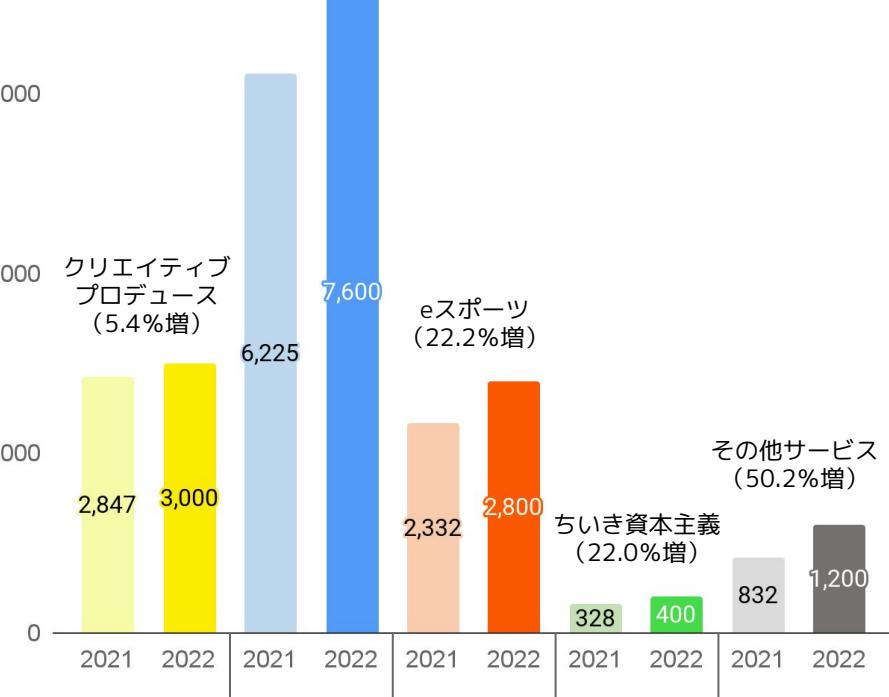
ゲームエンタメ
(20.5%増)

クリエイティブ
プロデュース
(5.4%増)

eスポーツ
(22.2%増)

その他サービス
(50.2%増)

ちいき資本主義
(22.0%増)



参考資料：次項以降の各サービス概観の見方

3.サービスのご説明 | 19

主たる 対面市場

事業スケールのイメージや成長性のおおまかな参考値を示す

主たる ビジネスモデル

収益性やボラティリティなどを示す

主な強み

サービスが伸びている理由や、今後成長が可能と考えられる理由を指し示す

今後の主な 成長方針

サービスを戦略的に成長させる方向感を指し示す

売上以外の 主な成長指標

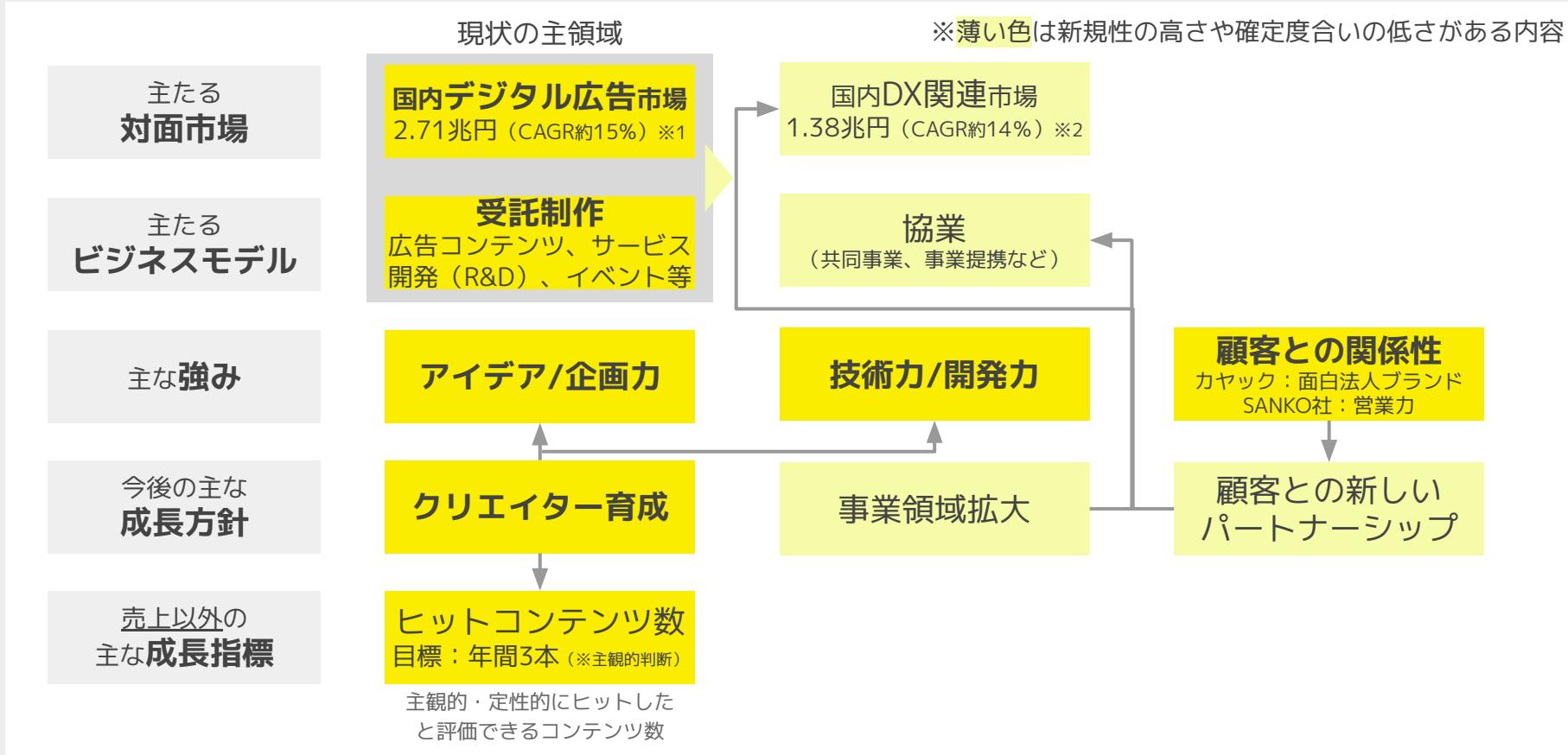
各サービスの成長性に関して、売上高成長以外に何によって確認が可能かを示す

クリエイティブ プロデュース



クリエイティブプロデュース サービス概観

3.サービスのご説明 | 21



*1 出所：電通「2016年-2021年 日本の広告費」／*2 出所：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」

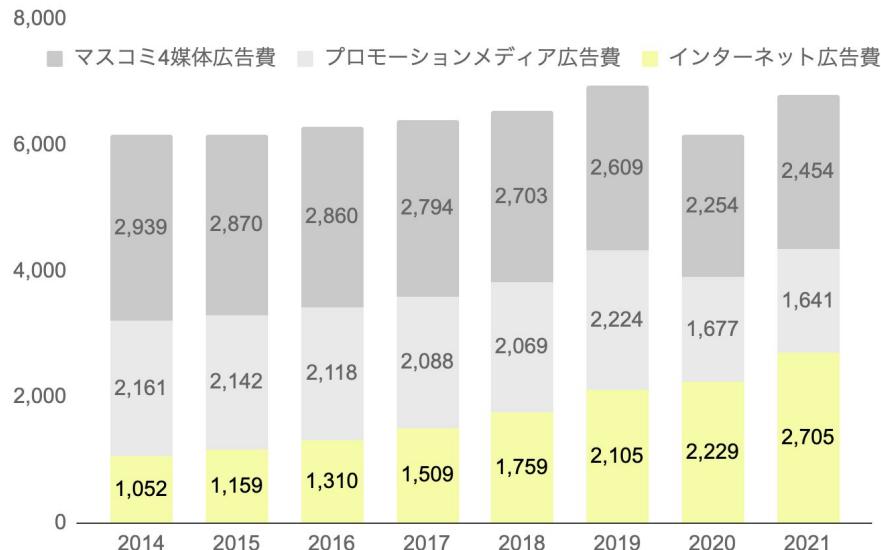
クリエイティブプロデュース 関連市場環境

3.サービスのご説明 | 22

クリエイティブプロデュースサービスの対面市場の1つであるインターネット広告市場は、コロナ禍の影響を受けた広告関連市場の中でも成長が続いています。

(単位：10億円)

日本の総広告費の推移



インターネット広告費の内訳（※）

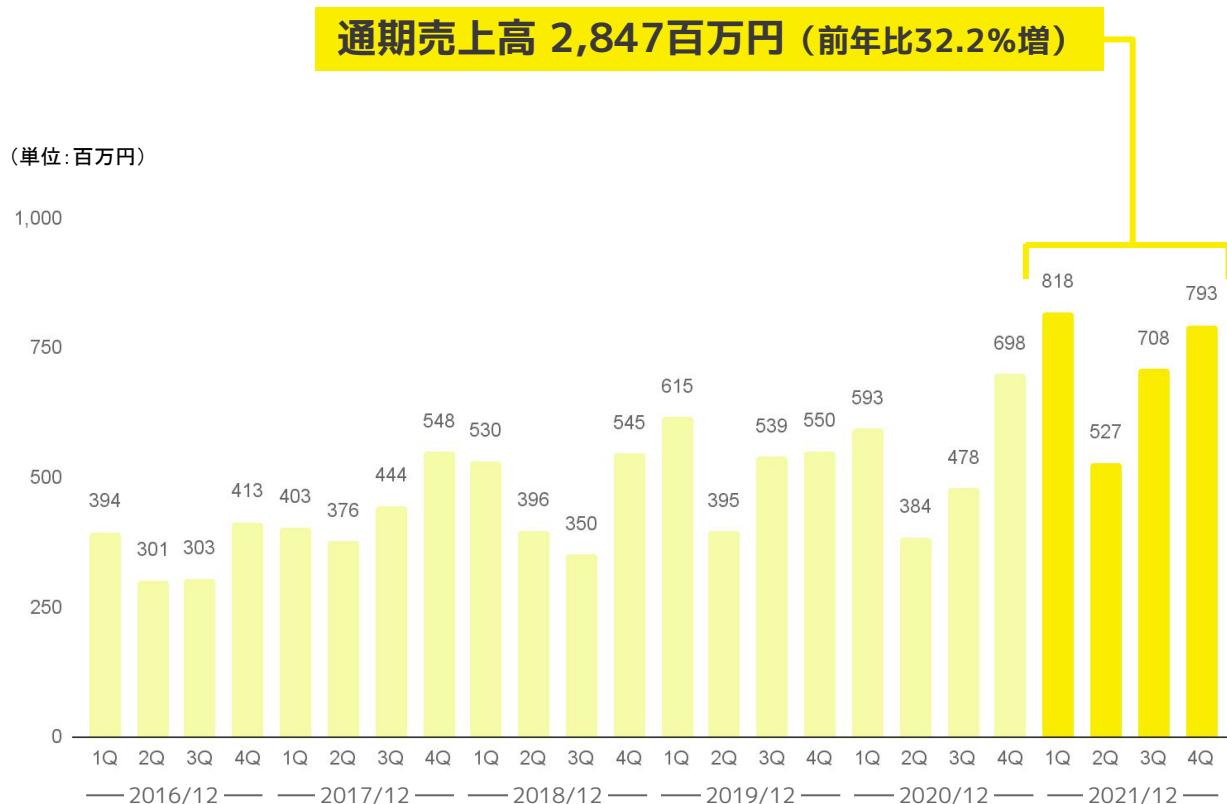
(単位：10億円)

	2019	2020	2021
インターネット広告媒体費	1,663	1,756	2,157
成果報酬型広告	105	98	94
検索連動型広告	668	678	799
ディスプレイ広告	554	573	686
動画広告	318	386	512
その他	17	20	66
インターネット広告制作費	335	340	385
物販系ECプラットフォーム広告費	106	132	163
合計	2,104	2,229	2,705

出所：電通「2016年-2021年 日本の広告費」、CCI/D2C/電通デジタル「2020年-2021年 日本の広告費 インターネット広告媒体費 詳細分析」（※2020年まで「ディスプレイ広告」に含まれていた「タイアップ広告」は、2021年は「他のインターネット広告」に含む）

クリエイティブプロデュース 売上高推移

3.サービスのご説明 | 23



顧客の広告予算の増減の影響を受ける事業だと思いますが、前期のコロナの影響はいかがでしたか？

業種により様々ではありました、事前準備もあり、前年ほどの極端な影響はありませんでした。

また、単なる（狭義の）「広告」に留まらない案件が多くなり、新しい関係性でお仕事をさせていただくクライアントも増えております。



クリエイティブプロデュース ヒットコンテンツ年表

3.サービスのご説明 | 24



選定基準は何になるのでしょうか？



SNS等でバズ^①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つ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。

クリエイティブプロデュース トピック

3.サービスのご説明 | 25

【広告賞】2021 61st ACC TOKYO CREATIVITY AWARDSで、カヤックが企画制作をお手伝いした2つのコンテンツの受賞がありました。

受賞の内容を教えてください。



ACC2021 GOLD含む 2部門 4カテゴリー受賞!!

企画制作をお手伝いした日清「カップニャードル」がブランド・コミュニケーション部門(B)〈ゴールド〉、(C)〈ブロンズ〉、「スーパー野田ゲーPARTY」がブランド・コミュニケーション部門(D)〈シルバー〉、メディアクリエイティブ部門〈ブロンズ〉をそれぞれ受賞しました。

クリエイティブプロデュース トピック

3.サービスのご説明 | 26

Meta社が発表の「ベストオブ2021年 日本版」のストーリー体験部門に、企画・製作した「からかい上手の高木さんVR 1&2学期」が選出されました

こちらはどういったコンテンツなのですか？



作品の世界観を主人公の目線で疑似体験出来る次世代VRアニメです。VRコンテンツとしての新しい表現や演出を組み込んだ意欲作で、2020年の第一弾（1学期）発売時にSteamストアVR売上トップページにランクインし、大好評いただきました。

ゲームエンタメ



ゲームエンタメ サービス概観

3.サービスのご説明 | 28

※薄い色は新規性の高さや確定度合いの低さがある内容

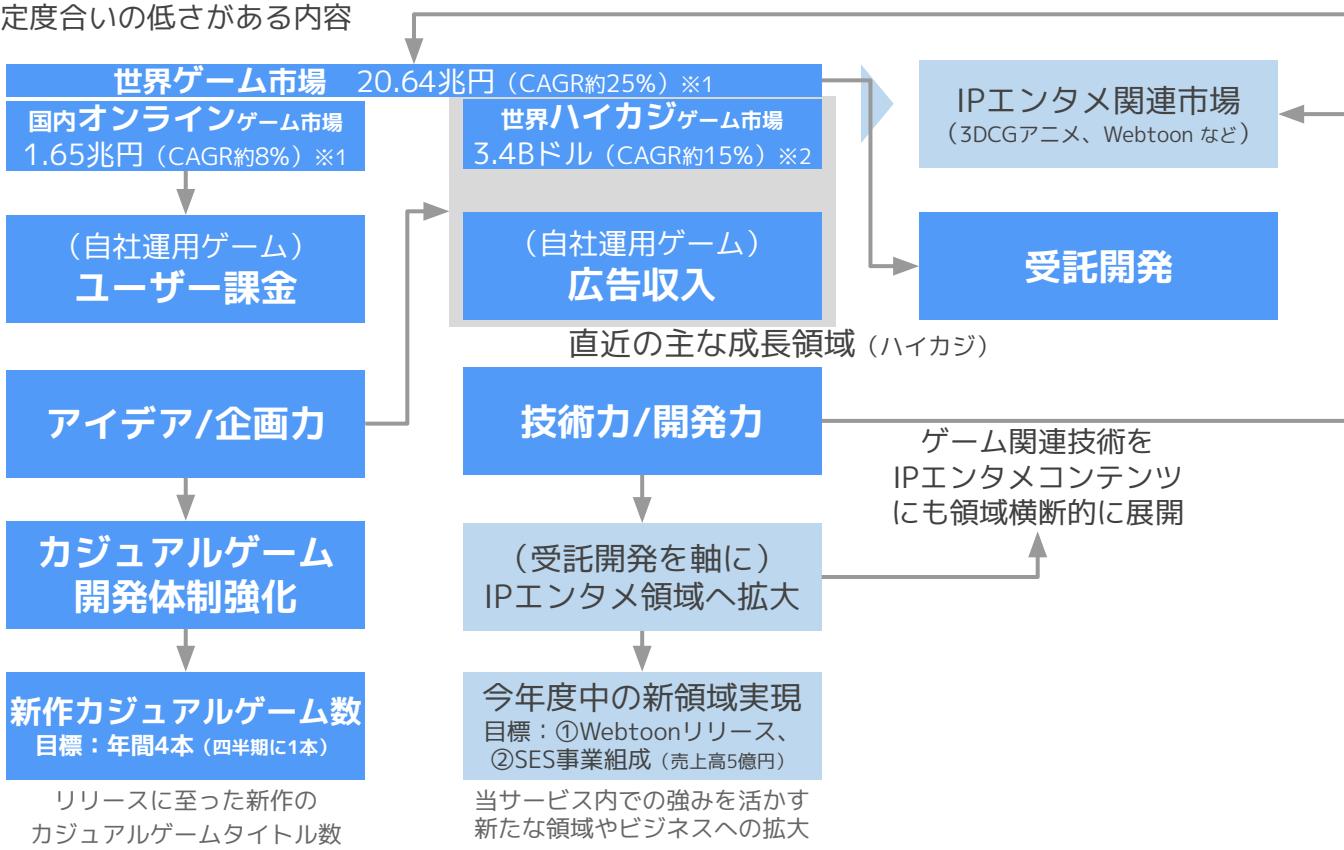
主たる
対面市場

主たる
ビジネスモデル

主な強み

今後の主な
成長方針

売上以外の
主な成長指標



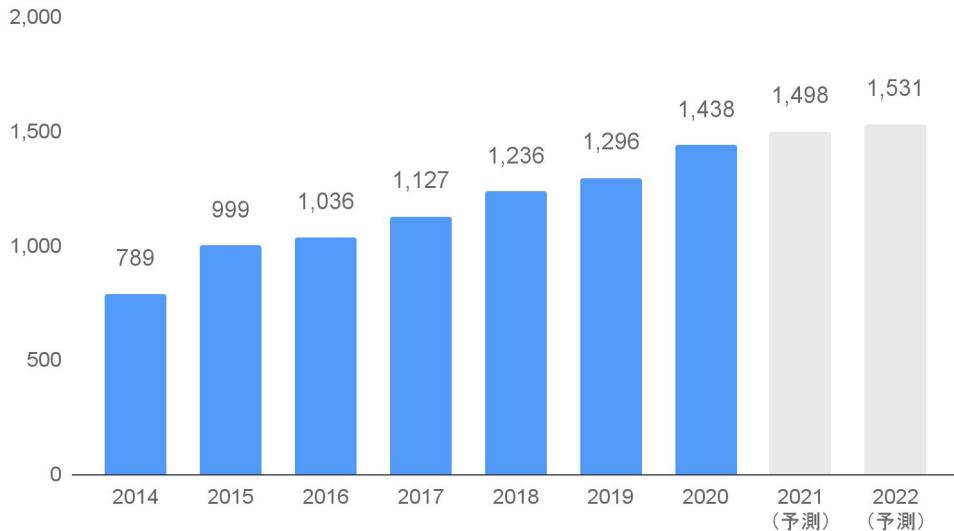
*1 出所：ファミ通ゲーム白書2021 / *2 出所：Deconstructor of Fun 「2022 Predictions #1 The King is back, Merge overheats and Hypercasuals falter」

ゲームエンタメ 関連市場環境

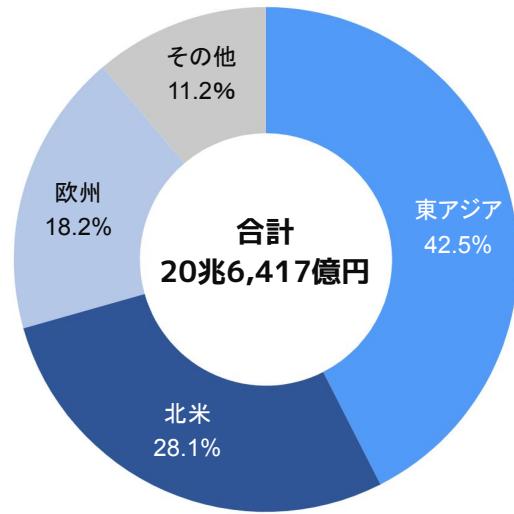
3.サービスのご説明 | 29

外出自粛や余暇時間の増加の中で、国内オンラインゲーム市場は引き続き順調に成長。

国内ゲーム市場規模
(オンラインプラットフォーム ※)
(単位:10億円)



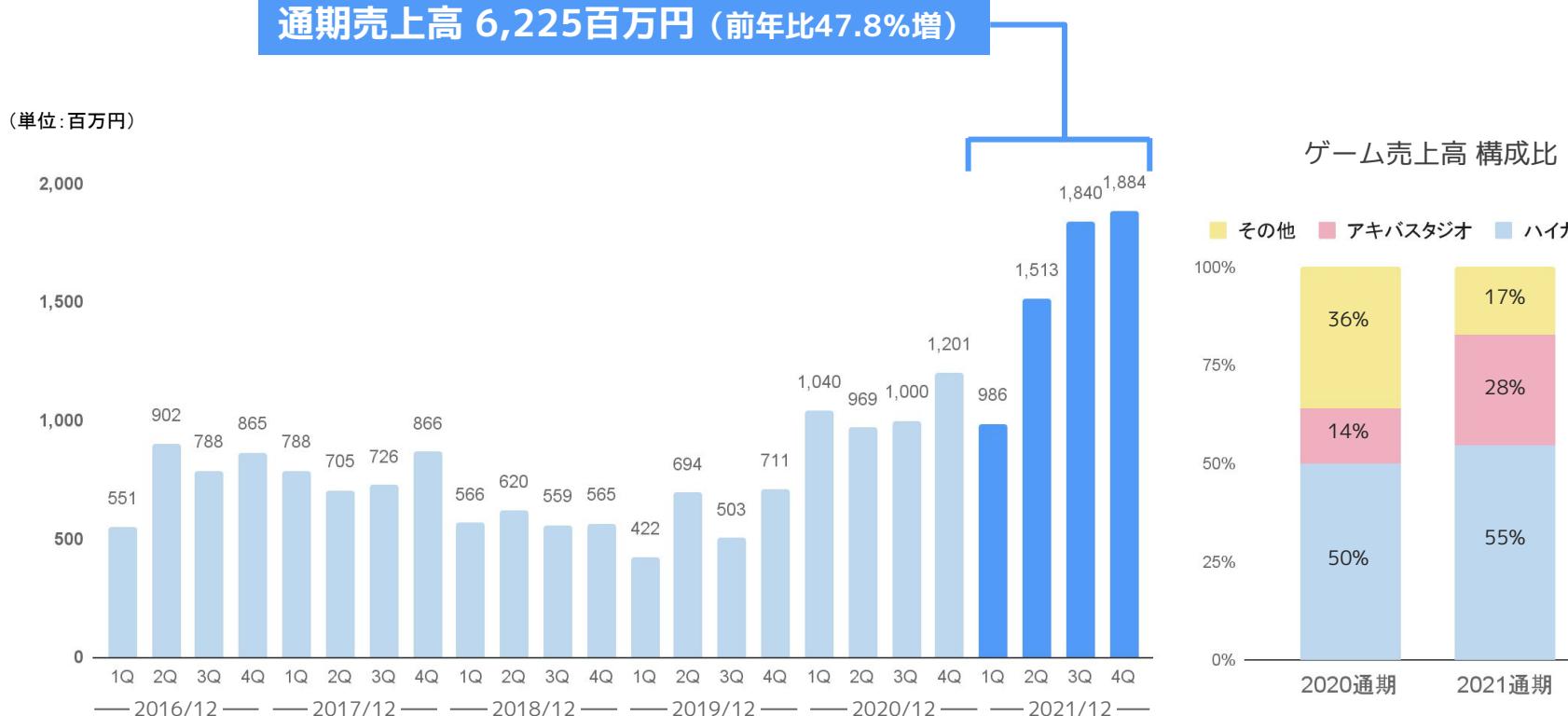
世界の地域別ゲームコンテンツ市場規模
(2020年)



出所：ファミ通ゲーム白書2021 ※「オンラインプラットフォーム」は家庭用ゲームハードなどをのぞく、スマートデバイスやPCなどを用いたオンラインゲームで、大半がゲームアプリ市場

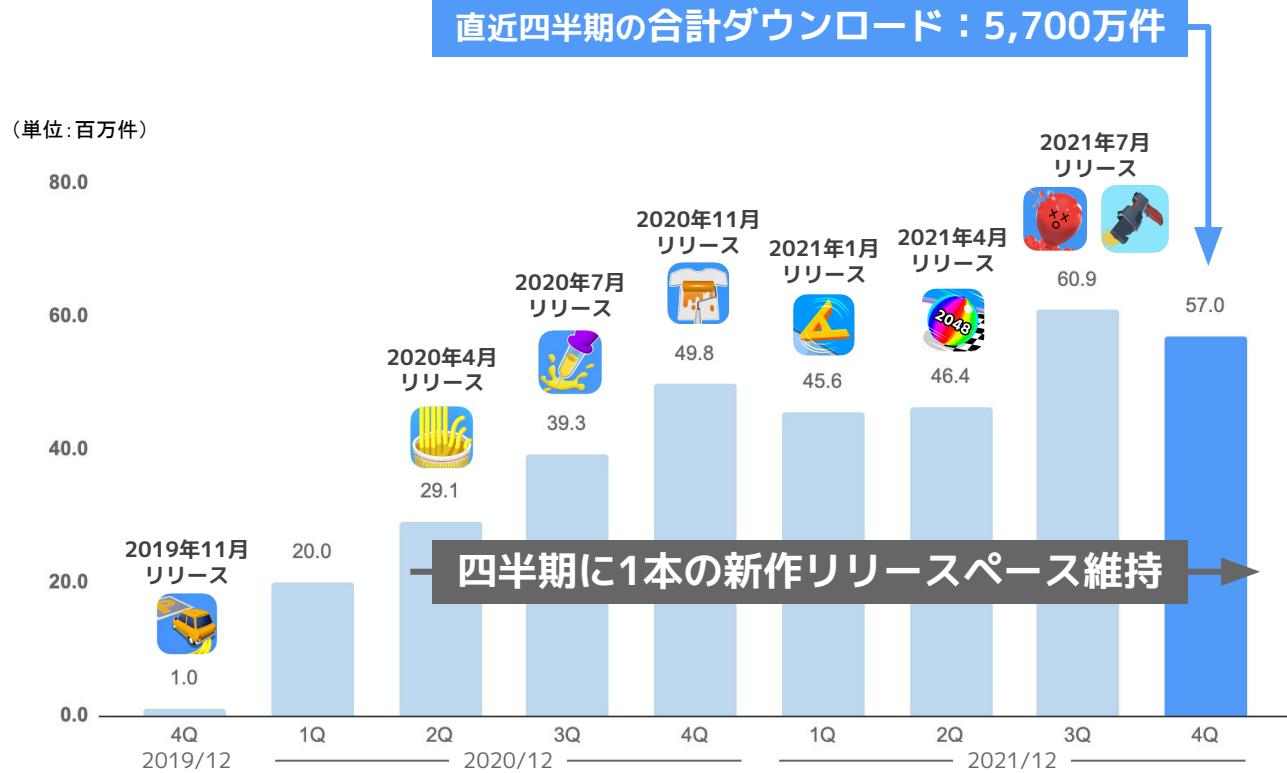
ゲームエンタメ 売上高推移

3.サービスのご説明 | 30



ゲームエンタメ ハイカジ新作リリース&ダウンロード

3.サービスのご説明 | 31



今四半期では新作のリリースがありませんでしたが、ハイカジ事業の進捗状況を教えてください。



新作準備は進んでいますが、前四半期に新作を2本リリース出来ましたので、今四半期は改善や運用に注力致しました。2022年度も、四半期に1本ペースの新作リリースを目標としていきます。

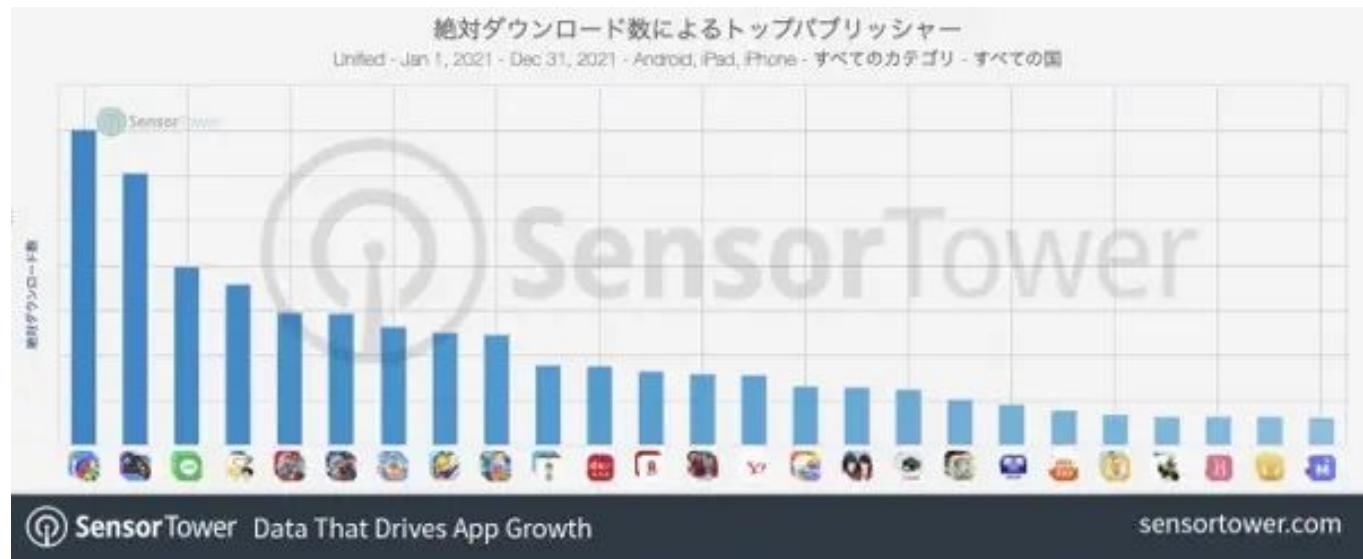
全体のダウンロードも5000万件を超えており、好調です。

ゲームエンタメ トピック

3.サービスのご説明 | 32

世界のアプリダウンロード数ランキング（※）において、2021年アプリダウンロード数の年間ランキングの日本企業1位を獲得しました。

こちらはどういった指標になるのでしょうか？



※ : Sensor Tower発表（期間：2021年1月1日～12月31日）

Android、iPhone、iPadアプリにおける世界のアプリダウンロード数ランキングで名だたる企業を抑えて1番ダウンロードされた企業となりました。

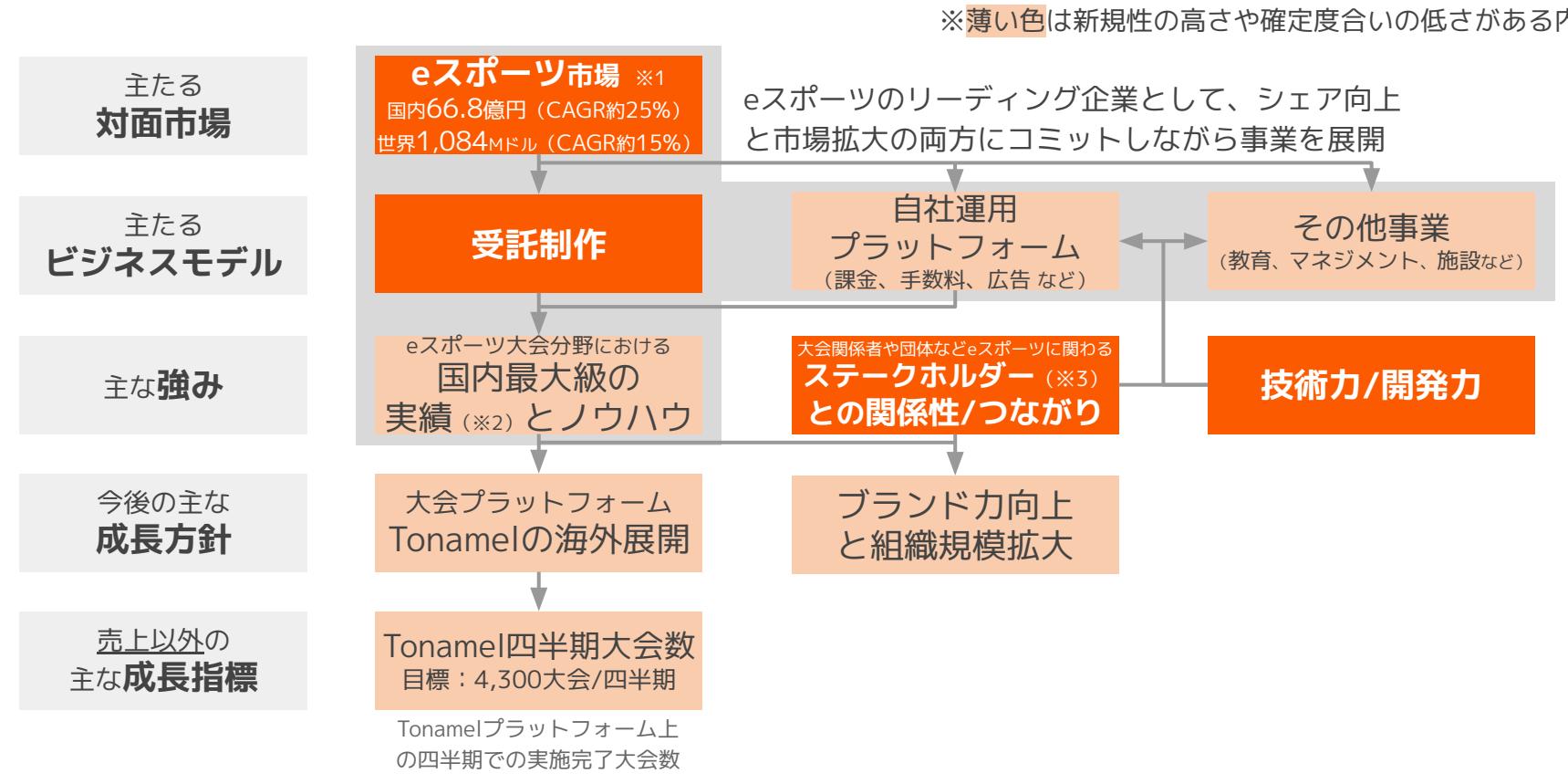
合わせて、同じくSensor Tower主催の「Sensor Tower APAC Awards 2021」において、"ベスト・ジャパニーズハイパーカジュアルパブリッシャ賞"も受賞致しました。

eスポーツ



eスポーツ サービス概観

3.サービスのご説明 | 34



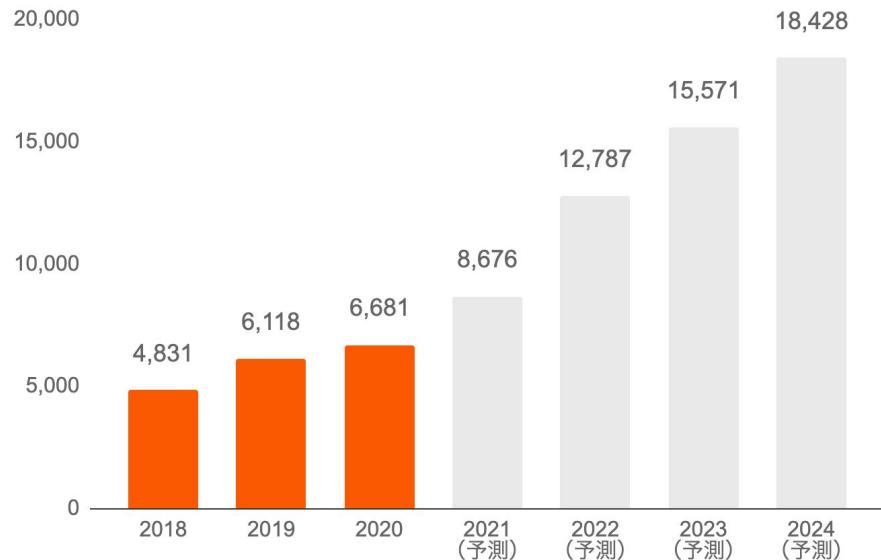
eスポーツ 関連市場環境

3.サービスのご説明 | 35

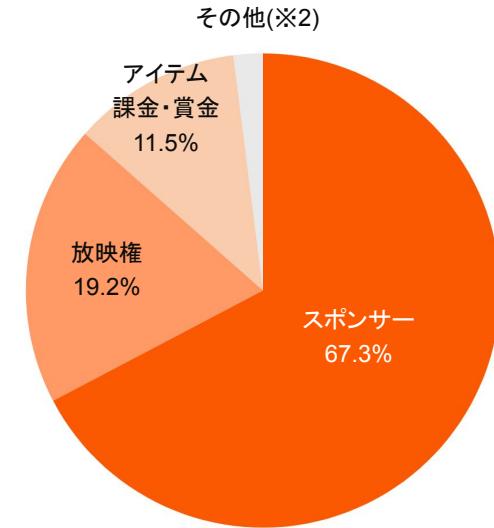
2020年から2024年までのeスポーツ市場の成長性は25%を超えていきます。

(単位：百万円)

日本eスポーツ市場規模 (※1)



2020年 日本eスポーツ市場規模 項目別割合



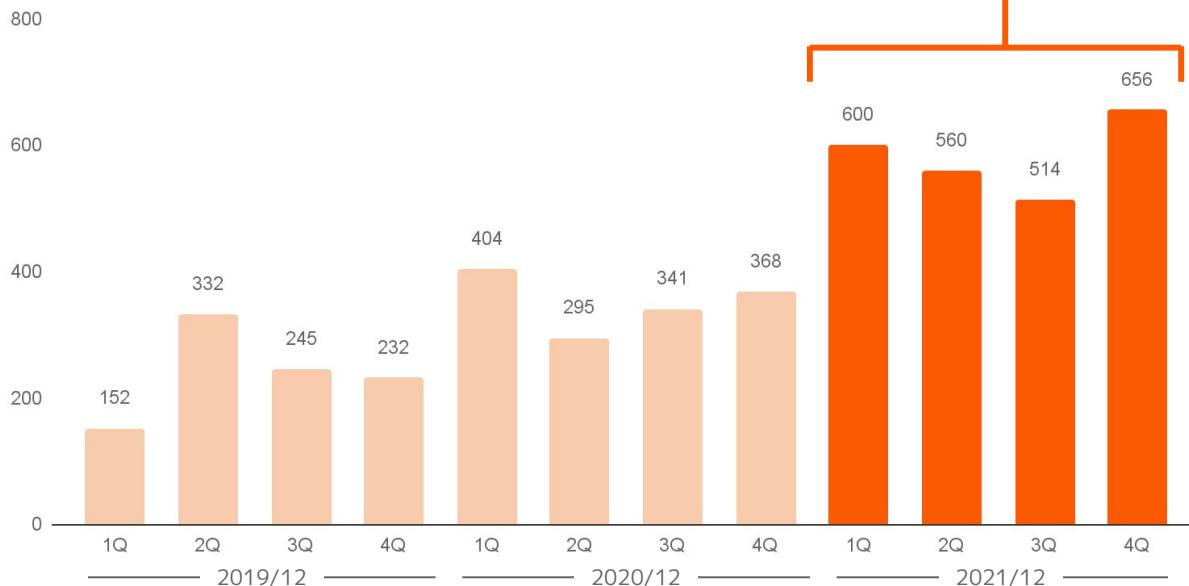
出所：ファミ通、※1：2021年以降の数値は、2021年4月時点での予測。※2：その他にはチケット(1.2%)、著作権許諾(0.4%)、グッズ(0.2%)が含まれる。

eスポーツ 売上高推移

3.サービスのご説明 | 36

通期売上高 2,332百万円（前年比65.5%増）

(単位：百万円)



前期を通じた成長要因は何ですか？

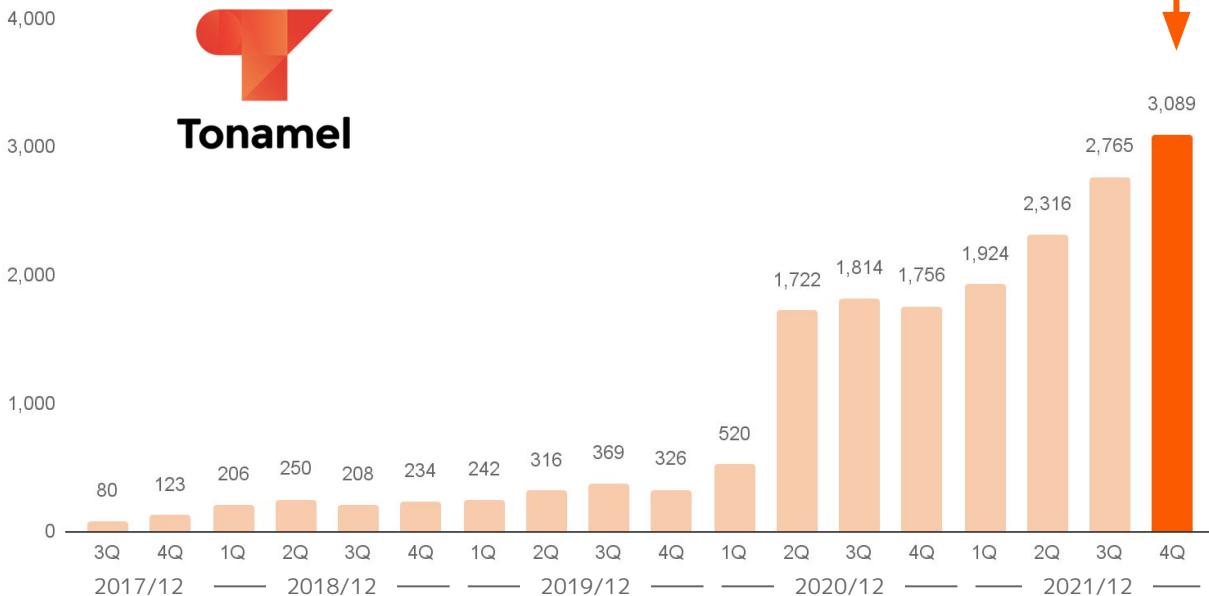


2月にウェルプレイドとRIZeSTの合併により誕生したウェルプレイド・ライゼスト株の成長が、大きな要因です。競合でもあった2社の合併によりシェア拡大と業界成長の両方が推進されています。

eスポーツ TonameI 大会数

3.サービスのご説明 | 37

(単位:件)



直近の大会数増の要因は何ですか？



オフライン大会、特にトレーディングカード店舗の導入が大きな要因です。一方で、オフライン大会はコロナの影響も大きく、今後の大會数の増減が発生するリスクもあると考えています。

昨年グループ会社となった(株)ゲムトレが香川県の四国新聞にメッセージ広告を掲載しました。

引き続き、eスポーツ文化やゲームに対する新しい価値観の醸成、事業領域の拡充と相乗効果の発揮などを通じて、グループ全体としての競争力強化と企業価値向上、市場の活性化を目指します。

べんきょう

勉強ばかりしてないで、
ゲームしなさい。

なぜ四国新聞なの
ですか？



香川県では「ネット・ゲーム依存症対策条例」が施行されており、ゲームの利用制限があります。ゲムトレは、ゲームを依存対象と考える一側面だけではなく、自己肯定感や多様性など教育としてのゲームの魅力にも着目して欲しいという狙いで企画。子どもたちが素直にサンタさんにゲームをお願い出来るようにとクリスマスに合わせて掲出しました。

ちいき資本主義



地方創生関連の事業構造

3.サービスのご説明 | 40

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。

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）と関連受託事業を対象とします。

地域投資（不動産、事業投資、金融投資）



鎌倉尺不動産
— REAL KAMAKURA ESTATE —



まちづくりコンテンツ受託・運営



RecyCreation
リサイクリエーション

活性化プラットフォーム



学ぶ・共有・仲間づくり
地域資本主義 サロン

地域密着型コミュニティ



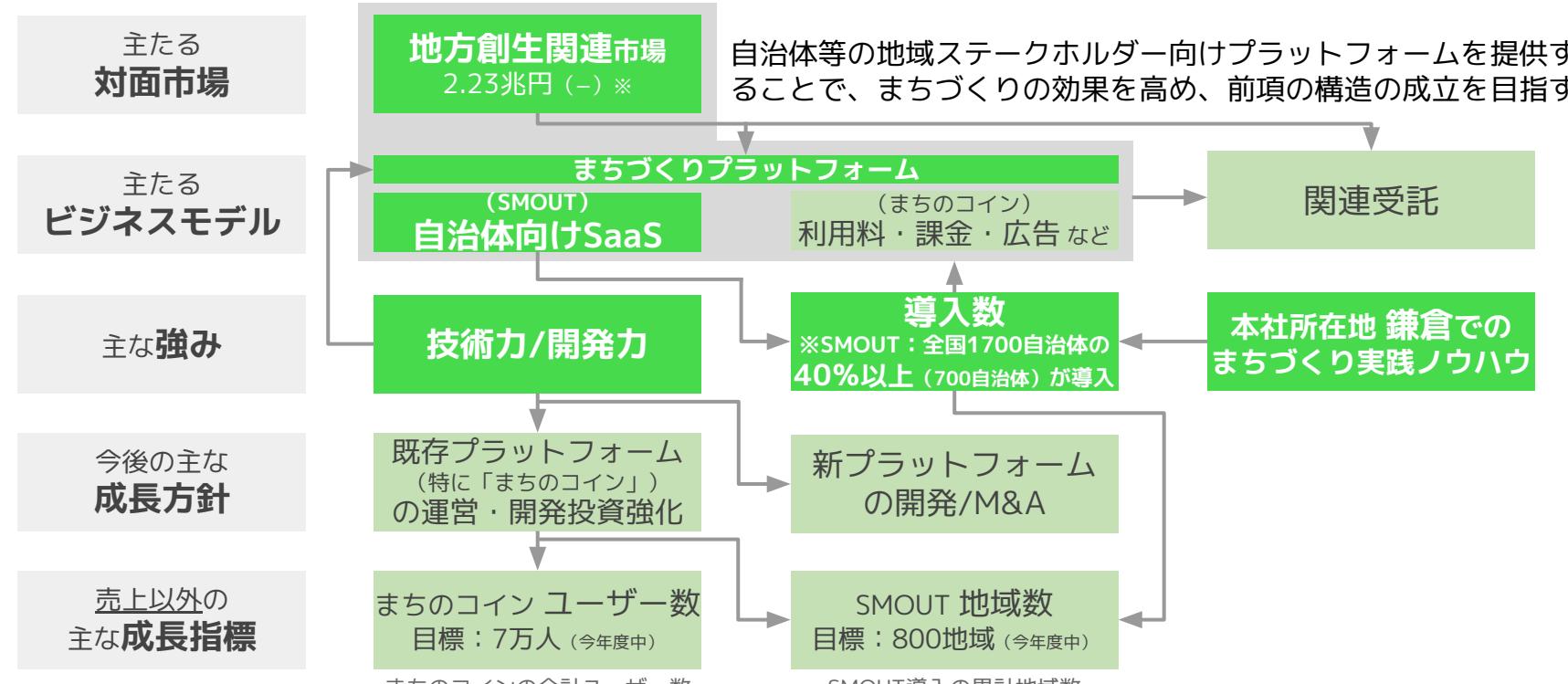
地域資本主義

ちいき資本主義
サービスの領域

ちいき資本主義 サービス概観

3.サービスのご説明 | 41

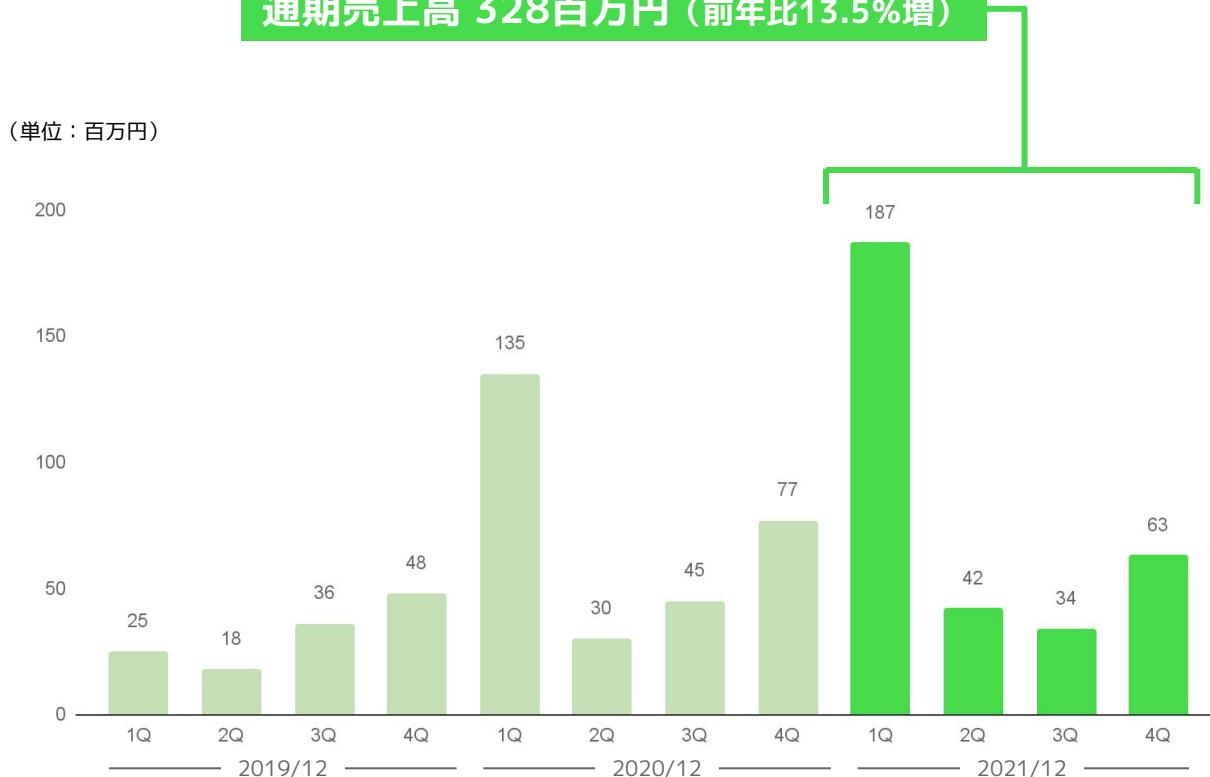
※薄い色は新規性の高さや確定度合いの低さがある内容



※令和3年度予算における地方創生予算より。変動要因が大きいためCAGRは未記載とします。

ちいき資本主義 売上高推移

3.サービスのご説明 | 42



例年通り次の1Qも伸長しますか？

はい、自治体会計年度の影響で1Qの売上
が伸長する傾向は続
きます。

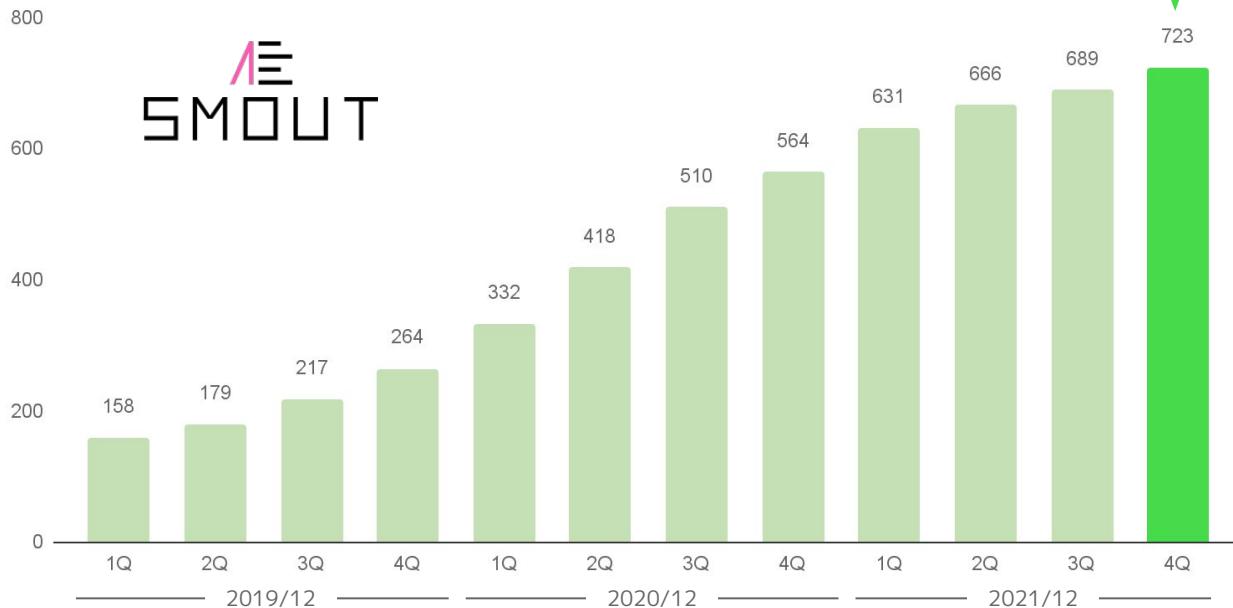
ポートフォリオ上
の事業の位置づけ
を教えて下さい。

時間軸の長い事業で
すが、カヤックの強
みを活かした独自の
ポジションを築きつ
つあると考えます。
eスポーツ拡大の後
の成長を担う事業を
目指しています。

ちいき資本主義 SMOUT 導入地域数

3.サービスのご説明 | 43

(単位:地域)



SMOUT導入地域数：723 地域



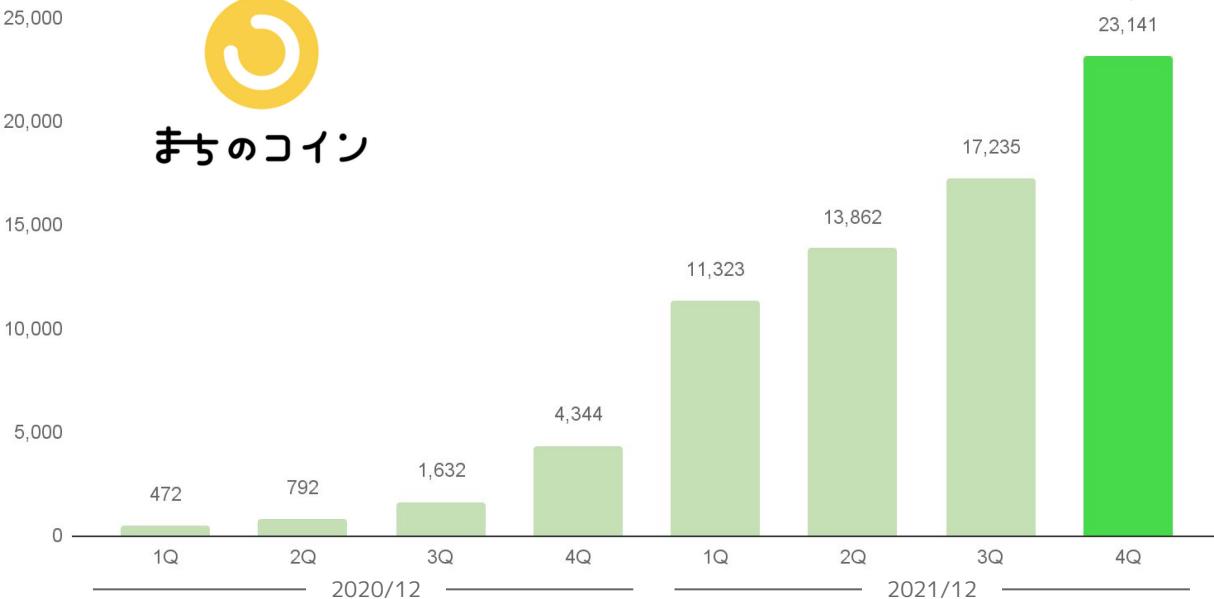
この推移を見ると、直近の成長性は少し落ち着いて来ているのでしょうか？

(この指標での) 市場の上限である自治体数は1700のため、全体の40%以上の導入となっています。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で、ユーザー数の成長も続いています。引き続きサービスの機能拡張を続けながら、需要の喚起につながるコミュニケーションも強化して、市場拡大を進めて参ります。

ちいき資本主義 まちのコインユーザー数

3.サービスのご説明 | 44

(単位：人)



ユーザーの増加は
どのような因子に
よって起きるので
しょうか？



まちのコインは地域を区切り、地域の運営団体を主体に導入していくモデルのため ①導入地域数、
②各地域のユーザー数が基本構造です。
①は営業活動等により増加します。
②は各地域の運営団体を主体に、まちの中に特別な体験が増加し、コインの流通が拡大することによって増加します。カヤックはそのための機能やノウハウを提供しています。

ちいき資本主義 トピック

3.サービスのご説明 | 45

2022年1月に秋葉原のまちのコイン「アキコ」が、2月に香川県多度津町でまちのコイン「どっつ」が、3月には高知県高知市でまちのコイン「ばっちり」がスタートし、導入地域は全国17地域となりました。



登録ユーザー数

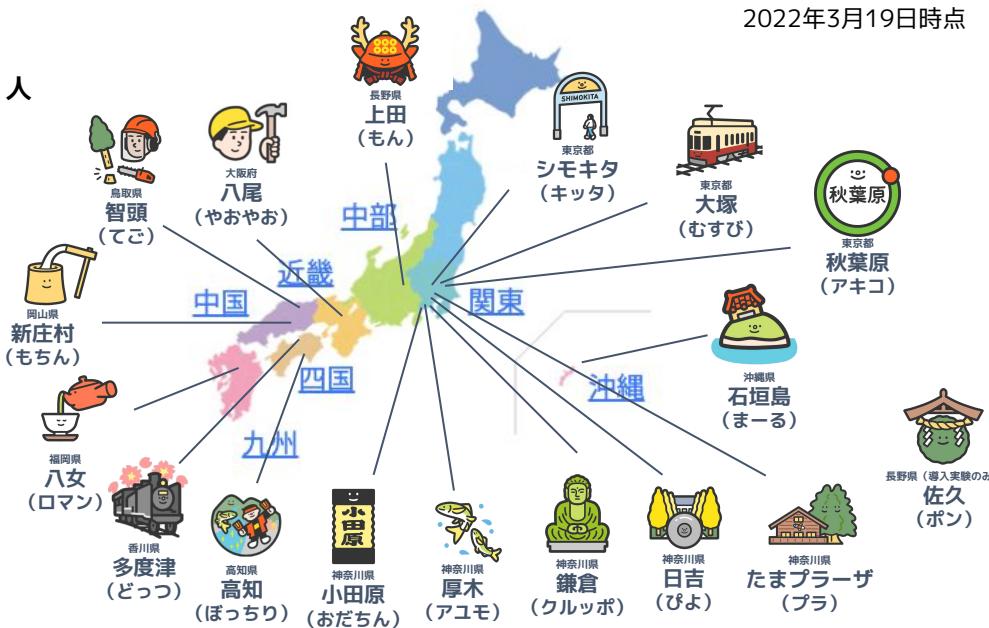
28,514 人

導入地域数

17 地域

加盟店舗＆団体

1,142 スポット



都内の秋葉原での導入の反響はいかがですか？

有り難いことに、スタートの記者会見以降、多くのメディアからも取材をいただき、まちのコインの利用ユーザー数も伸びはじめています。

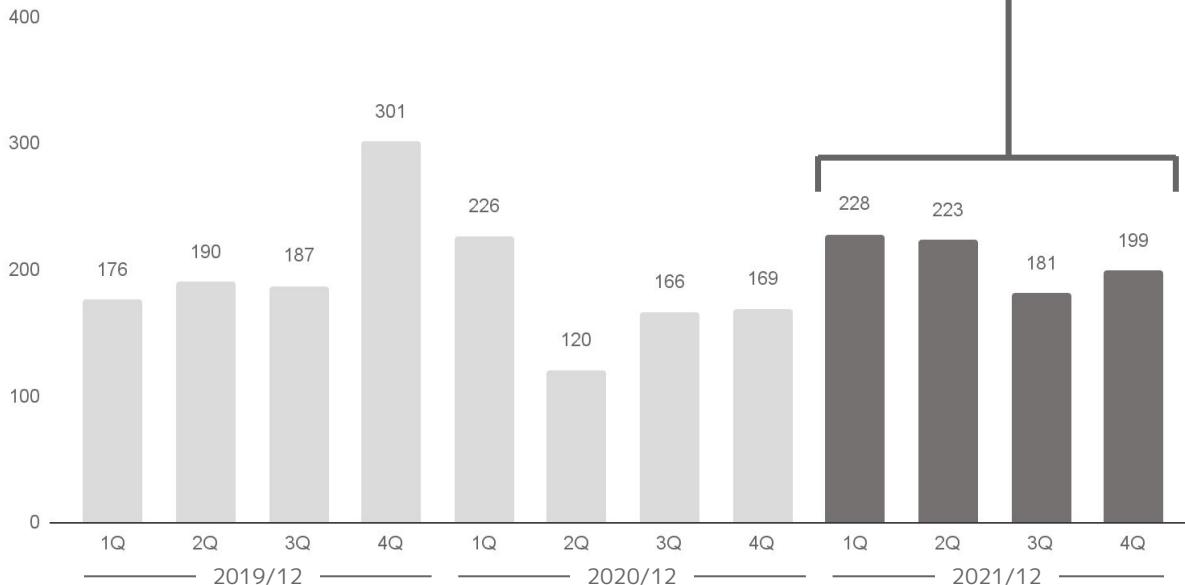
その他サービス

その他サービス 売上高推移

3.サービスのご説明 | 47

通期売上高 832百万円（前年同期比22.0%増）

(単位:百万円)



ウェディング事業
や不動産事業のコ
ロナの影響はいか
がでしょうか？

影響はあるものの、
この環境も長期化し
ていますので、それ
ぞれこの状況を機会
と捉えた事業拡大を
推進しています。

その他サービス トピック

カヤック内で新規事業を創出するその他サービス事業部（OC事業部）内に、新たにメタバース専門部隊を2022年2月に設立しました。

設立後も、Metaverse Japanのアドバイザーの就任や、日経メタバースシンポジウムへの登壇など、ご注目をいただいているます。



トレンドの領域ですが、実績や知見を持っての設立なのでしょうか？



カヤックでは数年前から

- ・傷物語VR
- ・からかい上手の高木さんVR
- ・SAO VR
- ・ReoNaイベント
- ・ラルクVR

などメタバース関連で様々なコンテンツやサービスを開発してきました。

今回は、面白プロデュース（旧クライアントワーク）事業部で知見をためたメンバーによる満を持した部隊設立です。

3. 認識するリスク

業務遂行上の主なリスクをご説明します。

事業遂行上の主なリスク

3.認識するリスク | 50

有価証券報告書の事業等のリスクの記載内容のうち、事業遂行上の主なリスクは以降の通りです。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 および 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：小)</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&Aを有効に活用してまいり方針です。M&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

3.認識するリスク | 51

	リスク概要	主な対応策
人材の採用と育成について	<p>当社グループがユーザーに支持されるデジタル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。</p> <p>(顕在化の可能性：中、時期：中長期、影響度：大)</p>	<p>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。</p>
特定人物への依存について	<p>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）貝畠政徳、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。</p> <p>(顕在化の可能性：小、時期：中長期、影響度：大)</p>	<p>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。</p>
競合他社について	<p>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。特にソーシャルゲームは、ユーザーからの課金収入を主としているため、その影響を大きく受けます。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。</p> <p>(顕在化の可能性：中、時期：中期、影響度：中)</p>	<p>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。</p>

4. 当社のSDGsに関する取り組み

SDGsに関する直近の取り組みから、
特筆すべきトピックをご紹介します。

SDGsに関する取り組みのベースとなる考え方

4.SDGs | 53

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、地域と共に存する会社を目指す面白法入カヤックのSDGsの取り組みです。



取り組みのご紹介「まちのコイン」

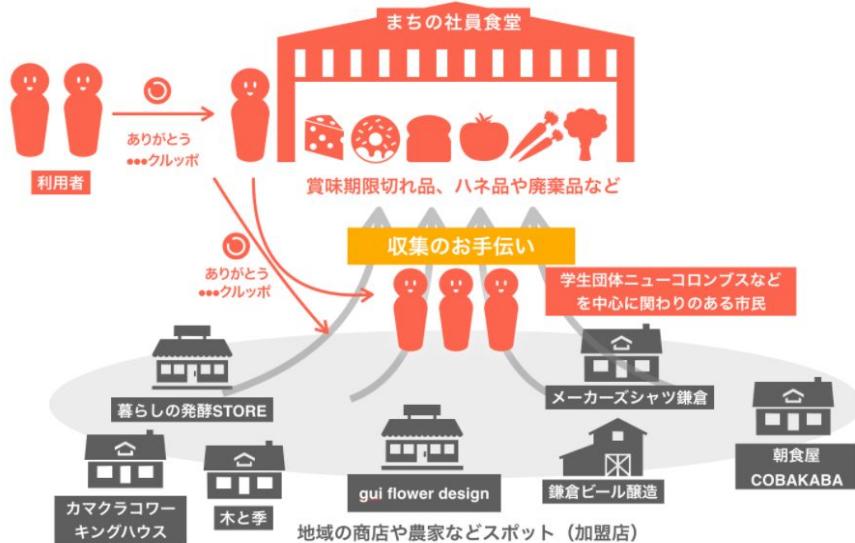
「まちのコイン」は、使えば使うほど、導入する地域ごとに、まちの強み（=地域資本）を最大化するためのゴールを設定することができます。「まちのコミュニティを活性化する」「まちをきれいにする」「フードロスを減らす」など目的を決め、貢献した人にコインを多く付与することで、持続的な成長に向けたさまざまなインセンティブ設計ができるので、楽しみながらSDGsのゴールを目指すために利用いただけます。（神奈川県「SDGsつながりポイント事業」に採択されています）



取り組みのご紹介「まちのもったいないマーケット」

「まちのコイン」を用いて、鎌倉市が注力する重要課題であるフードロスの削減とごみの減量を楽しく解決するプロジェクト「まちのもったいないマーケット」を企画・運営しています。

「まちのもったいないマーケット」のしくみ



取り組みのご紹介「100%再生可能エネルギー」

カヤック鎌倉オフィスで使われている電力は、100%再生可能エネルギー（※）です。
地域と共に存し、持続可能な成長を目指します。

- ①本社 元銀行棟、②研究開発棟、③ぼくらの会議棟、④古民家 Make Room、⑤古民家 Share Room、⑥まちの社員食堂、
⑦ガーデンオフィスが対象となっています。



※研究開発棟・ぼくらの会議棟・古民家 Make Room・古民家 Share Room・ガーデンオフィス・まちの社員食堂は、株式会社UPDATERの提供する「みんな電力」の再生可能エネルギーを使用、本社元銀行棟のみ「J-クレジット（再エネ電力由来）」を活用。

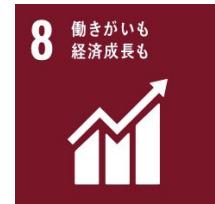


取り組みのご紹介「鎌倉職住近接手当」

鎌倉や逗子などの開発拠点周辺に住む社員に対して、家賃の一部を補助しています。
現在、力ヤック本体社員数（役員・アルバイトを除く）264名中、128名がこの鎌倉職住近接手当を利用しています。



鎌倉周辺に
住む社員
48%



取り組みのご紹介「ブレスト文化」

仕事でも地域コミュニティでも、ブレスト文化を大事にしています。ブレストを通じて、さまざまな課題をジブンゴト化していきます。

 面白法人
カヤック

News Service Member | [Vision](#) About Recruit | IR  

Home → Vision → 3. ブレストに始まりブレストに終わる

3. ブレストに始まりブレストに終わる

プレストとは？

ブレインストーミング (brainstorming)。略して、ブレスト。集団でアイデアを出す会議。既存の枠にとらわれず革新的なアイデアを出すために有効な手法です。

実は、このブレストこそが、カヤックの原動力。カヤックが発信する数々の新サービスや新制度は、すべてこのブレストから生まれ出されています。

それだけではなく、このブレストこそが、面白がる体質になるための必須トレーニングだということが、創業から20年経って、ようやく判明しました。

Vision

- 1. 面白法人に込めた思い >
- 2. 経営理念
「つくる人を増やす」 >
- 3. ブレストに始まりブレストに終わる >
- 何をするかより誰とするか >
- サイコロ給とスマイル給 >



**8 働きがいも
経済成長も**



**17 パートナーシップで
目標を達成しよう**

© KAYAK Inc. | 事業計画及び成長可能性に関する説明資料

面白法人カヤック

証券コード:3904

取り組みのご紹介「まちの社員食堂」

「まちの社員食堂」では、地元のお店が週替わりで健康的でおいしいメニューをふるまってくれます。会社や団体の垣根を越えて、鎌倉で働く人たちを応援する、地元ならではのメニューを週替わりで楽しめる社員食堂です。

地元のレストラン



発信の場

売上の分配
お客様の送客

各レストランの
自慢のメニューを
提供

まちの社員食堂

地元を応援
毎週異なる
メニューを
提供



会員企業

会員企業社員は
定食が割引に



鎌倉ワーカー

交流の場

3 すべての人に
健康と福祉を



12 つくる責任
つかう責任



取り組みのご紹介「まちの保育園」

4.SDGs | 60

「まちの保育園」は、鳩サブレーを製造販売する株式会社豊島屋とカヤックが共同運営する企業主導型保育事業です。地域のボランティアの皆さんによる読み聞かせや季節ごとのイベントなど、地域で子どもたちを育む場を目指しています。



取り組みのご紹介「TOMARIGI」

IT起業家の関口舞氏と共同で、SNS誹謗中傷などSNSトラブルに悩む人のための体験・裁判例共有サイト「TOMARIGI」を、カヤックが企画・制作いたしました。



将来見通しに関する注意事項

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默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。

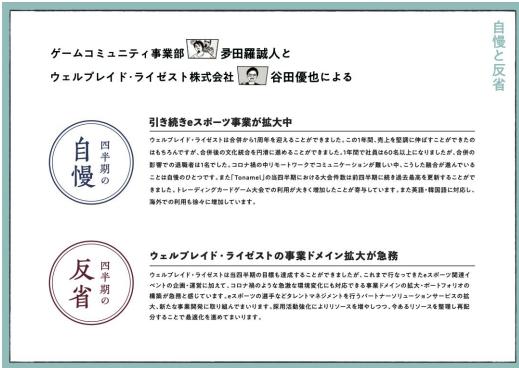
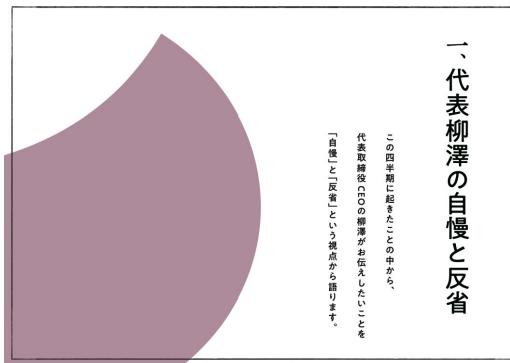
それらリスクや不確実性には、一般的な業界ならびに市場の状況、金利、通貨為替変動といった一般的な国内および国際的な経済状況、当社が事業展開する業界の動向等が含まれますが、これらに限定されるものではありません。

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、保証しておりません。

なお、当資料のアップデートは今後本決算後の3月頃を目処として開示を行う予定です。

おまけ：弊社の発行する「おまけ短信」のご紹介

四半期決算開示と併せ、面白法人の内情を定性的にも知っていただくための「おまけ短信」を毎回発行しています。もし宜しければ御笑覧くださいませ。



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。

最新のおまけ短信の「読み所」は？

弊社代表の柳澤の前期の「自慢と反省」を初掲載しました。拡大中のeスポーツサービスに対する想いも綴っています。



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。