

KLab

2017年度

個人投資家向け  
フォーラム

プレゼンター

真田 哲弥

Tetsuya Sanada

代表取締役社長

CEO



# プログラム

2017年度 第2四半期業績報告

2017年度 通期業績予想

経営方針 & 経営戦略

投資家様へお伝えしたいこと

終了（最大20時まで）

当社過去最大規模のブースを東京ゲームショウ2017に出展。ぜひお越し下さい。



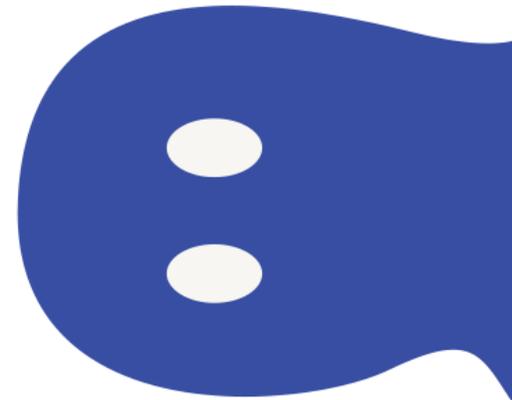
2002-2017 CESA / Nikkei Business Publications, Inc. All rights reserved.



---

# 2017年度 第2四半期 業績報告

(2017年4月～6月)



売上高は前四半期比8.1%増の5,675百万円。営業利益は前四半期比10.4%増の1,032百万円。前四半期比で増収増益。

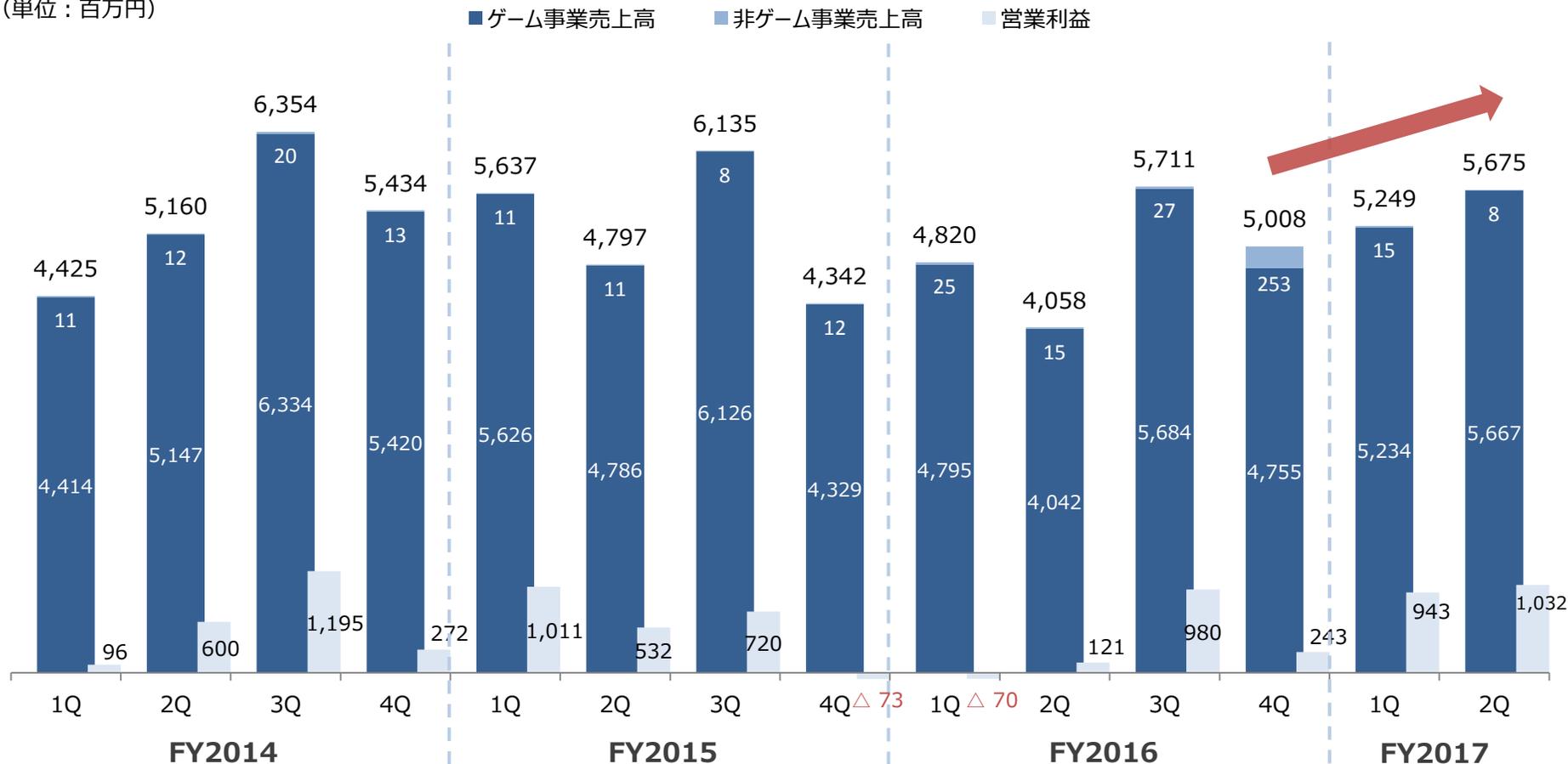
単位：百万円	2017年 第2四半期	2017年 第1四半期	前四半期 増減額	前四半期 増減比	2016年 第2四半期	前年 増減額	前年 増減比
売上高	<b>5,675</b> (100.0%)	5,249 (100.0%)	425 (-)	8.1%	4,058 (100%)	1,616 (-)	39.8%
売上総利益	<b>2,117</b> (37.3%)	1,783 (34.0%)	334 (3.3pt)	18.7%	963 (23.8%)	1,153 (13.5pt)	119.7%
営業利益	<b>1,032</b> (18.2%)	935 (17.8%)	97 (0.4pt)	10.4%	121 (3.0%)	911 (15.2pt)	749.0%
経常利益	<b>1,129</b> (19.9%)	1,055 (20.1%)	74 (△0.2pt)	7.0%	△310 (-)	1,440 (-)	-
親会社株主に 帰属する 当期純利益	<b>765</b> (13.5%)	689 (13.1%)	76 (0.4pt)	11.2%	△928 (-)	1,694 (-)	-

※ カッコ内は売上比率

既存の主カタイトルの売上は好調に推移。加えて「キャプテン翼」※が売上高の押し上げに寄与。  
2 四半期連続で増収増益。

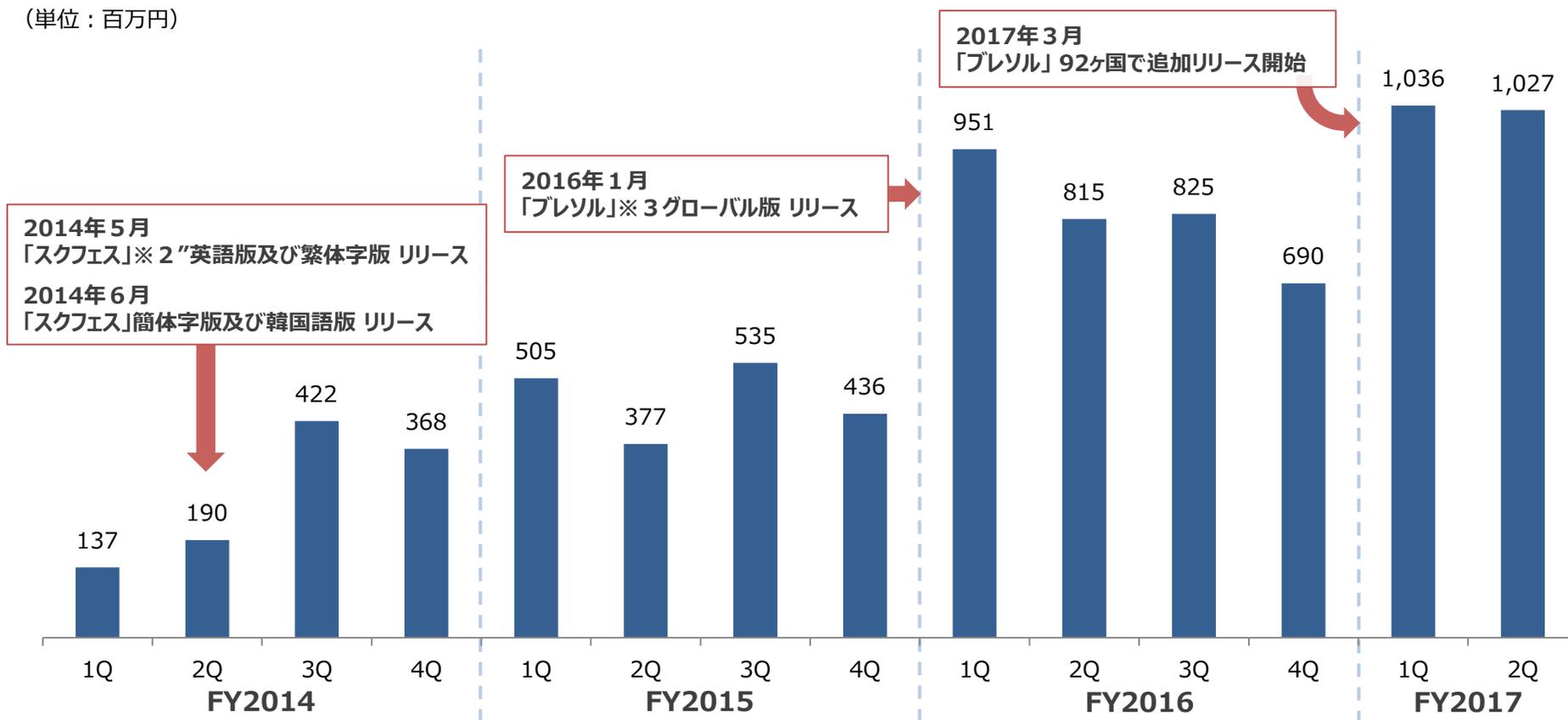
※キャプテン翼 ～たたかえドリームチーム～（2017年6月13日リリース開始）

(単位：百万円)



前四半期に続き10億円超の海外売上高を確保。

(単位：百万円)



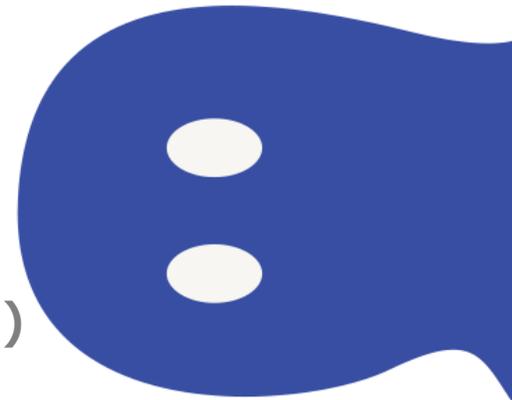
※1 上記グラフは、リリースを終了したゲームタイトルの売上も含んでおります。  
 ※2 ラブライブ！スクールアイドルフェスティバル ※3 BLEACH Brave Souls

売上高の増加により現預金及び売掛金が増加。スパイスマート社の取得により現預金が減少。自己資本比率は70%以上を維持。

単位：百万円	2017年 第2四半期	2017年 第1四半期	前四半期 増減額	前四半期 増減比	概要
流動資産	9,103	8,350	752	9.0%	売上高の増加による現預金及び売掛金の増加。
現金及び預金	4,397	4,922	△525	△10.7%	スパイスマート社の取得。
固定資産	5,430	4,768	661	13.9%	無形固定資産の増加。
無形固定資産	2,214	1,709	504	29.5%	
<b>資産合計</b>	<b>14,533</b>	13,119	1,414	10.8%	
流動負債	3,849	3,236	612	18.9%	買掛金、未払金、未払法人税等の増加。
固定負債	9	2	6	230.8%	
<b>負債合計</b>	<b>3,858</b>	3,239	619	19.1%	
<b>純資産合計</b>	<b>10,675</b>	9,880	795	8.1%	売上高増加による利益剰余金の増加。
株主資本利益率(ROE)	7.4%	7.3%	0.1pt	-	
総資産利益率(ROA)	5.5%	5.5%	0.0pt	-	
自己資本比率	73.3%	75.1%	△1.8pt	-	

# 2017年度 通期業績予想

(2017年1月~12月)



売上高および各段階利益それぞれのレンジ幅を上方修正。

単位：百万円	2017年 予想 (修正後)	2017年 予想 (修正前)	修正差分	前期 実績	前期 増減額	前期 増減率
売上高	<b>25,500</b> ~ <b>22,500</b>	22,500 ~17,500	3,000 ~5,000	19,599	5,900 ~2,900	30.1% ~14.8%
営業利益	<b>4,000</b> ~ <b>2,200</b>	2,900 ~600	1,100 ~1,600	1,274	2,725 ~925	213.8% ~72.6%
経常利益	<b>4,200</b> ~ <b>2,400</b>	2,750 ~450	1,450 ~1,950	830	3,369 ~1,569	405.7% ~189.0%
親会社株主に帰属する 当期純利益	<b>2,800</b> ~ <b>1,600</b>	1,750 ~160	1,050 ~1,440	△814	3,614 ~2,414	—

## ■ 売上高

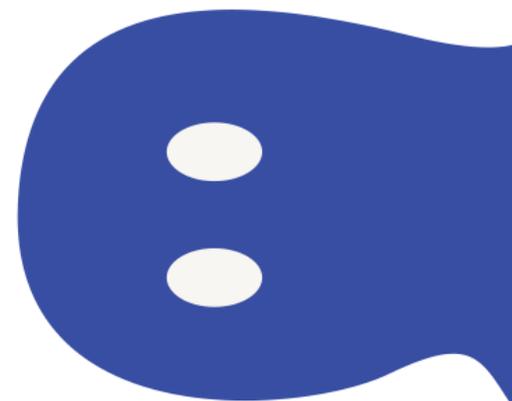
- ✓ 下期は1本～4本の新作タイトルのリリースを予定
- ✓ 既存タイトルの売上は、上期は好調に推移したが、下期は減衰することを想定
- ✓ レンジ幅上限は、新作タイトルが好調だった場合を想定して設定
- ✓ レンジ幅下限は、新作タイトルが不振であったり既存タイトルの減衰が大きかった場合を想定して設定

## ■ 費用

- ✓ 新作タイトルの積極的なプロモーション展開や「東京ゲームショウ」出展による広告宣伝費の増加
- ✓ 新作タイトルリリースに伴う運営費用（労務費、外注・業務委託費・減価償却費）の増加
- ✓ 新作タイトル開発にかかる外注・業務委託費の増加
- ✓ 人員増加による労務費の増加

---

# 經營方針 & 經營戰略



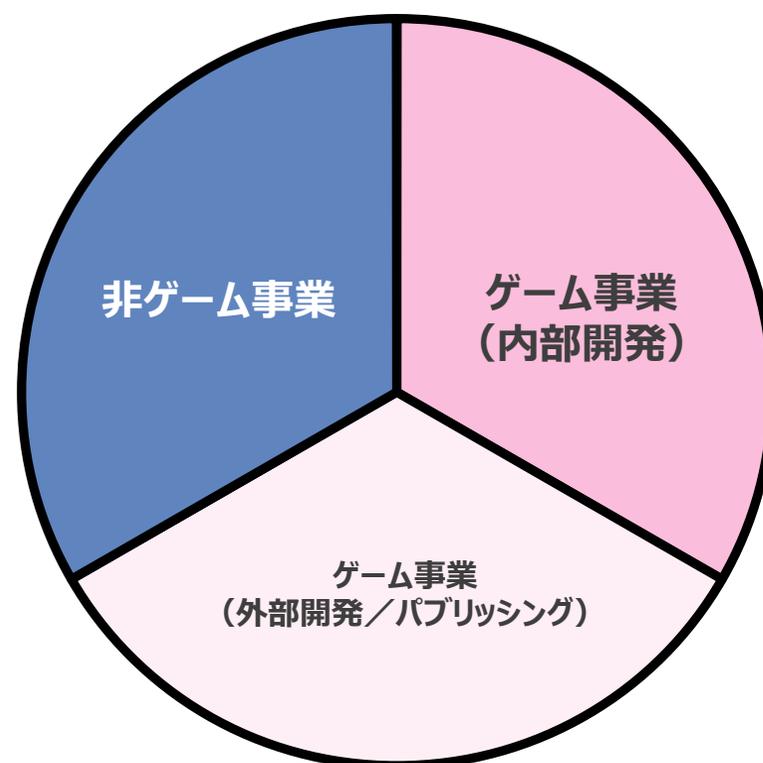
内製のゲーム事業はもちろんのこと、外部開発／パブリッシング事業と非ゲーム事業も推進し、中期的には三分鼎立する状態を目指す。

※図はイメージで、実際の比率とは異なります

## 現状の売上構成比率



## 中期的に目指す売上構成



一般的に日本のスマホゲーム会社が成長（売上拡大）するためには下記の4択しかない。  
当社は、その全てに取り組む。

- ✓ 年間にリリースするタイトル数を増やす。
- ✓ 1タイトルあたりの売上を以前より増やす。
- ✓ 過去のタイトルの売上を持続させる。
- ✓ 海外で売上を上げる。



熱量の高いコアファンがいる人気IPと実績のあるゲームシステムを掛け合わせてゲーム化。  
これを売上の主軸とする。



テイルズ オブ アスタリア  
(株式会社バンダイナムコエンターテインメント配信)

人気IPを中心としたゲーム開発に主軸を置くが、オリジナルタイトルの開発にも取り組む。

## ■ 取り組む意義や目的

- ✓ 著作権使用料の支払いがなく高利益率が期待できる。  
(一方で広告宣伝費負担が大きいという面もあり、他社人気IPのタイトルと組み合わせたポートフォリオを目指す)
- ✓ 他社IPタイトルに比べ、新しいゲームシステムに挑戦しやすい。  
中長期的に活力を維持し成長していく上で重要。
- ✓ 新たな取り組みにチャレンジできる環境を用意することで、優秀なゲームクリエイターの採用につなげていく。

Project  
**FORCE**



メディアミックス展開により自社IPを育成し、ゲーム周辺事業とIP著作権事業へ進出。

## ■ 課題認識

- ✓ スマホゲーム化されていない人気IPは底をつき始めている。  
他社の人気IPにのみ依存している体制では、会社の中長期的な発展は望めない。
- ✓ 知名度・ファンがゼロからスタートするオリジナルタイトルがヒットする確率は低く、  
ヒットさせるためには莫大な広告宣伝費が必要。

## ■ 対策

- ✓ オリジナルタイトルをゲーム単品でリリースするのではなく、関連業界各社とも連携しながら、  
アニメ・コミック・ライトノベル・音楽・興行などの作品もリリースしていき、  
メディアミックスのIPとして育成していく。

## ■ 目的

- ✓ 自社IP活用により、ゲーム売上の一層の拡大
- ✓ 関連業界各社とも連携しながらゲーム周辺事業の売上創出
- ✓ IPの権利を一定比率留保し、IP著作権事業による売上創出

## 海外展開の成否

2015



➤ 欧米IPを用いたタイトルは不振

2016~2017



➤ 日系IPで躍進

## 今後の国際戦略

✓ 日系IPを日本国内で開発し、海外展開する



✓ 戦略変更に伴い、国際分業体制の見直し  
海外拠点の整理

- KLab Globalは最低限の維持コストのみ
- KLab Americaはスタジオ閉鎖済
- KLab Cyscorpionsは2017年に撤退完了済
- KLab Chinaは強化

© 2013 プロジェクトラブライブ! ©2016 プロジェクトラブライブ! サンシャイン!! © bushiroad All Rights Reserved.

©久保帯人/集英社・テレビ東京・dentsu・びえろ

©高橋陽一/集英社 ©高橋陽一/集英社・テレビ東京・エノキフィルム 原作「キャプテン翼」高橋陽一（集英社文庫コミック版）

©早乙女学園

© Age of Empires is a copyright of Microsoft Corporation. All Rights Reserved. © 2014 Microsoft and KLab Global Pte. Ltd. All rights reserved.

Glee Forever! ™ & ©2014-2015 Twentieth Century Fox Film Corporation. All rights reserved. Glee Forever! game software, excluding Twentieth Century Fox elements ©2014-2015 KLab Inc. All Rights Reserved. ©KLabGames

## ■ 現状認識

- ✓ 中国のモバイル ゲーム市場は、日米を追い越し世界最大に。まだ急成長が続く。
- ✓ 中国では日本のアニメやコミックなど日系IPが大人気。
- ✓ 日本の大ヒットゲームを翻訳して中国でリリースしてもヒットしない事例が散見。
- ✓ KLab Chinaは、2012年に設立以来、現地社員を採用・育成し、着実に力をつけている。
- ✓ 中国に顧客基盤を持つスパイスマートを子会社化

## ■ 戦略

- ✓ 日系IPのゲームタイトルを積極的に中国に輸出。他社がパブリッシングするタイトルの輸出もおこなう。
- ✓ 中国展開にあたっては、ゲーム内容を見極め、以下の方法を使い分ける。
  - ①日本式ゲームシステムのまま翻訳だけおこなう。
  - ②中国国内のゲーム会社と提携し、中国式ゲームシステムを用いた中国向け専用タイトルに作り直す。

例：KLabGamesと中国・崑崙ゲームス社の共同開発案件「BLEACH 境・界-魂之覚醒」



©Tite Kubo/Shueisha, TV TOKYO, dentsu, Pierrot  
©KLabGames ©Kunlun Games

自社の開発ライン数を抑制し、パブリッシングのタイトルを増やす。

## ■ 外部開発／パブリッシング事業の目的

- ✓ 固定費の低減と人件費の変動費化
- ✓ 外部の優秀なクリエイターの登用
- ✓ 高騰する開発費のリスク分散
- ✓ 同時開発本数の拡大と開発工期の短縮
- ✓ 開発ラインを伸縮し、IPの取得状況に柔軟に対応



©Yoshihiro Togashi 1990年-1994年 ©びえろ／集英社  
©Tite Kubo/Shueisha, TV TOKYO, dentsu, Pierrot ©Kunlun Games  
©Magnolia Factory Co.,Ltd  
©KLabGames

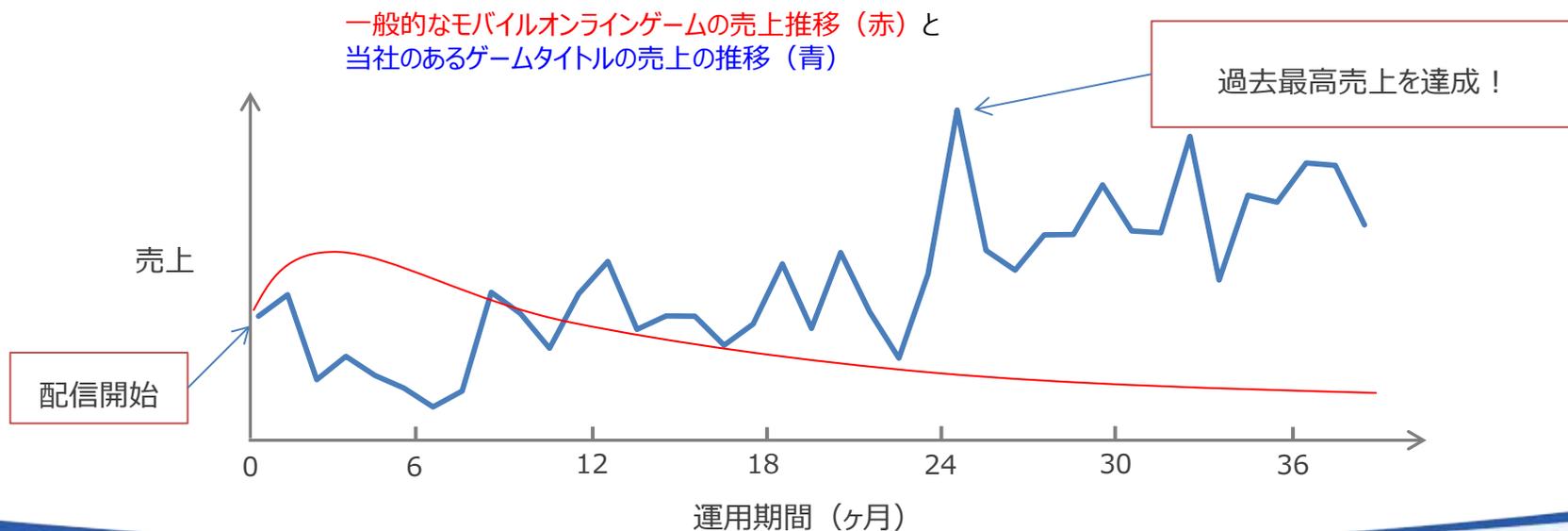
既存タイトルの運用を洗練・向上し、売上を維持する。

## ■ 課題認識

一般的に、リリースから時間の経過したタイトルの売上は徐々に減衰していく。

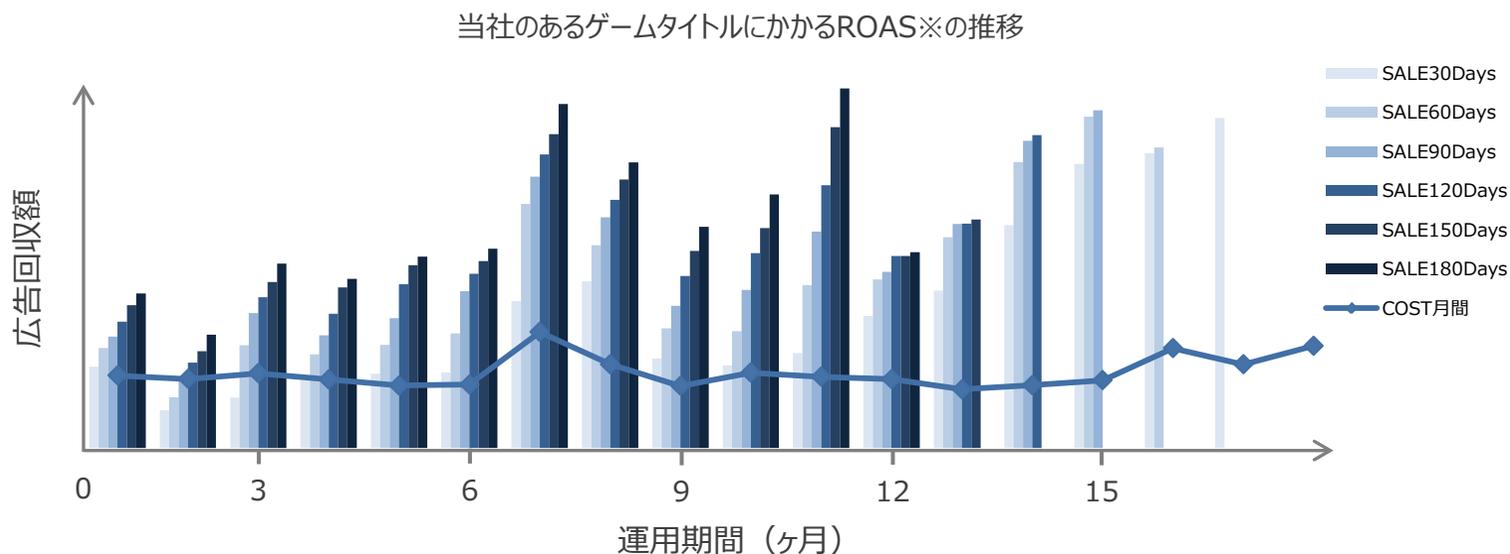
## ■ 戦略

運用ノウハウの進化により、時間経過後もARPUを向上または維持させる。  
ゲームバランス、商材設定、商材供給サイクル、イベント設計など、あらゆる面を見直す。



費用対効果を測定・分析し、最適化したマーケティングを実施する。

- ✓ ネット広告を広告代理店に依存せず自社運用することにより、費用対効果を向上。
- ✓ 同業他社に先駆けた新メディアの開拓（例：LINEスタンプを用いた事前登録など）。
- ✓ TVCMなどの「マスプロモーション」は一定のKPI水準をクリアした場合にしか実施しない。



※ Return On Advertising Spend の略。広告の費用対効果を示す指標。

エンゲージメント（ユーザーの愛着心・絆）強化のためのマーケティングを積極展開する。

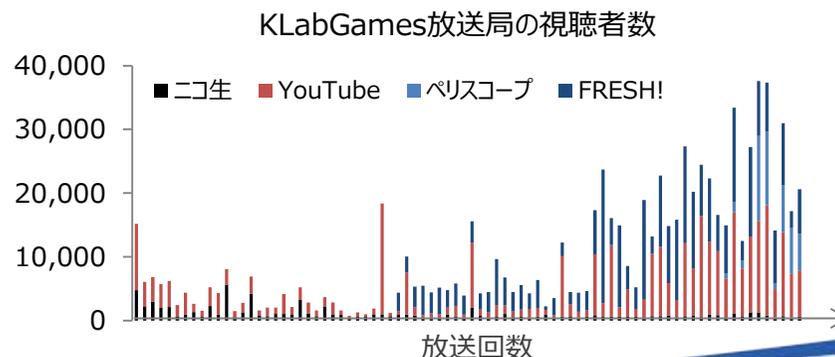
## ■ 現状認識

- ✓ マーケット全体としてユーザー総数が伸びていない。
- ✓ ユーザーは多数のゲームをダウンロードしているが、実際にプレイしているのは、その内のごく僅か。

## ■ 戦略

新規ユーザー獲得よりも既存ユーザーの定着・継続率を高め、LTV（Life Time Value, ユーザー1人あたりの生涯課金額）を伸ばすことが有効。

- ✓ コアファン向けのネット放送局（KLabGames放送局、KLabGames Station）。
- ✓ ファン感謝祭などリアルイベントの開催。
- ✓ Twitter、FacebookなどSNSを通じたユーザーコミュニティの育成。



海外向けマーケティングも、国内向けと同様の施策を東京オフィスから自社で直接実施。

- ✓ ネット広告を広告代理店に依存せず自社運用することにより、費用対効果を向上。
- ✓ コアファン向けのネット放送局（KLabGames Station（海外））。
- ✓ ファン感謝祭などリアルイベントの開催。
- ✓ Twitter、FacebookなどSNSを通じたユーザーコミュニティの育成。



戦略転換のためのリストラクチャリングを完了。人員強化フェーズへ移行する。

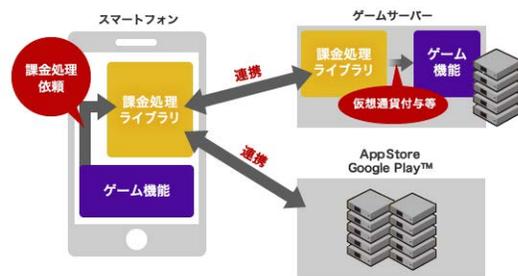
2014年から3年続いた売上200億円前後の壁、停滞期を脱し、新たな拡大期に向けた体制を整える。  
外注や業務委託を活用しながら最小限の人員増を行う。

- ✓ 毎年コンスタントに新作をリリース出来る体制の構築。
- ✓ パブリッシング事業や外注のプロデュースやアートディレクション、監修などの業務への対応。
- ✓ 既存タイトルのライフタイム長期化に対応する高品質を維持した同時運用本数増大の体制。
- ✓ ゲーム周辺事業や新規事業へ対応する体制。

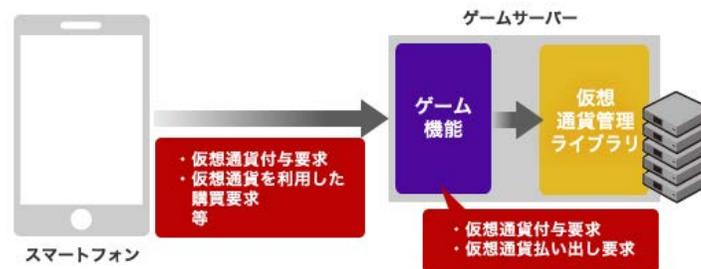


各タイトル共通の機能をライブラリー化（=KG SDK）。サードパーティーにも提供。

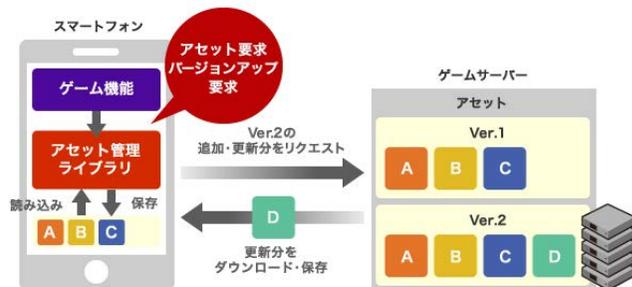
## ■ ストア課金処理ライブラリ



## ■ 仮想通貨管理ライブラリ



## ■ アセット管理ライブラリ



## ■ KPI レポートシステム

The screenshot shows a web interface for a KPI report system. It displays a table with columns for '項目' (Item), '日付' (Date), '取得数' (Acquisition Count), '課金数' (Revenue Count), '売上' (Sales), '収益' (Profit), 'ダウンロード数' (Download Count), 'インストール数' (Installation Count), '解約数' (Cancellation Count), '解約率' (Cancellation Rate), '解約理由' (Cancellation Reason), and 'アプリ' (App). The table contains data for various dates and categories.

## ■ その他

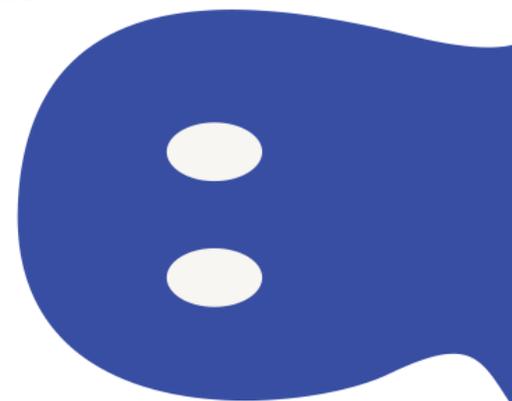
- ✓ リアルタイムチャット
- ✓ 共闘システム
- ✓ アカウントデータ転送機能

# 投資家様へお伝えしたいこと

株主還元

情報開示方法

IRお問い合わせ



業績が良好なときは、機動的に株主還元を実施してきた。

- 当社は過去に自己株式の取得を4度実施。

取得決議日	2012年5月11日	2012年11月21日	2015年5月18日	2015年8月25日	合計
取得期間	2012年5月14日 ～2012年8月13日	2012年11月22日 ～2013年2月21日	2015年5月19日 ～2015年7月31日	2015年8月26日 ～2015年12月30日	-
取得価額の総額	439,983,700円	55,296,800円	128,543,100円	117,802,900円	741,626,500円
取得株数 (発行済株式総数 (自己株式を除く) に対する割合)	791,800株 (3.0%)※1	104,000株 (4.1%)※1	90,000株 (0.2%)※1	84,200株 (0.2%)※1	1,070,000株 (2.8%)※2
平均取得単価	555円	531円	1,428円	1,399円	693円

※1 割合は、各取得決議実施日現在の発行済株式総数（自己株式を除く）で除いたものです。

※2 割合は、2016年6月30日現在の発行済株式総数（自己株式を除く）に基づき計算しています。

経営状況等に応じ、積極的かつ臨機応変に株主還元を実施予定。

### ■ 株主還元策として挙げられる主な例

- ✓ 配当
- ✓ 自己株式の取得
- ✓ 自己株式の償却
- ✓ 株主優待

当社株主様に対し、株主優待の導入を検討中。

## ■ 導入を予定していない優待例

- ✓ ゲーム内ポイントの付与  
Apple様、Google様のプラットフォーム規約の禁止事項に抵触する。
- ✓ 株主様限定アイテムの付与  
当社は「ユーザーファースト」の考え方にに基づき、ゲームユーザー様が離れてしまうような施策は行わない。

## ■ 導入を検討可能な優待の設計例

- ✓ 当社株式を長期保有してくださる方を優遇できるもの
- ✓ 当社株式をより多く保有してくださる方を優遇できるもの
- ✓ 当社がゲームで使用しているIPを活用したグッズなど

新作タイトルのリリースや事前登録のスケジュールは事前に告知しない。  
個別の問い合わせにも回答しない。

- 流動的なゲームのリリース日を事前に告知することは混乱を招く。
  - ✓ ゲームのリリースまでの速さとゲームの完成度は相反し、両立しない。  
一方を取ることは、一方を捨てること。どちらが良いという訳ではない。
  - ✓ ゲームのリリース予定日は、仕上がり状況やCBTなどにおけるレビューや感触などを総合的に勘案し、随時判断しているため、流動的。
- 実際にゲームのダウンロードが開始され、全ての端末でダウンロード出来るようになった時点で、公式サイトや公式SNS、ニュースリリース等で周知する。

IR部門はゲームに関するお問い合わせには回答しない。

- ✓ IR部門は個別タイトルの情報を取り扱っていない。
- ✓ 社内において役割分担があり、専門部署で回答するルールとしている。

各ゲームアプリや公式サイトにご用意している「お問い合わせ」をご活用いただきたい。  
ただし、ゲームタイトル担当部署も未公開情報を個別に回答することはない。



©KLabGames



IRへのご意見・ご質問は、当社ウェブサイト「IRお問い合わせ」からの受付に集約。

## ■ なぜ電話対応を廃止したか。

- ✓ 理性的・合理的な問答が困難なケースがあったため。
- ✓ IR業務の効率化や合理化をすすめるため。



投資家様及びIR部門それぞれが文字で記録の残る「当社ウェブサイトIRお問い合わせを通じた対応」が適切と判断。

## ■ 以下のような内容に対しては回答しない方針。

- ✓ 新作タイトルに関するスケジュールやプロモーション内容
- ✓ その他個別タイトル
- ✓ インターネット掲示板やSNS等の書き込み
- ✓ 株価
- ✓ いたずらや誹謗中傷



The screenshot shows the 'IRお問い合わせ' (IR Inquiry) form on the KLab website. The form has the following fields and labels:

- 氏名\*** (Name): A text input field with a note: 「印は必須項目です。必ず入力してください。」 (The asterisk is a required item. Please be sure to enter it.)
- メールアドレス\*** (Email Address): A text input field with a note: 「明らかに偽名と思われるお名前の方にはご返信しません。」 (We will not reply to those whose names appear to be obviously fake.)
- お問い合わせ内容\*** (Inquiry Content): A large text area for the inquiry.

At the bottom of the form is a button labeled 「送信画面へ」 (Go to Send Screen). The footer of the page includes the KLab logo, navigation links (Site Map, English), and copyright information: 「© KLab Inc. All Rights Reserved.」

IRサイトFAQページを充実させる。ぜひご活用いただきたい。



- ① IRお問い合わせを通じて投資家様からいただいたご意見・ご質問には、すぐに反応しご回答する。
- ② 投資家間の話題や関心事の把握に努める。
- ③ 上記①②のうち広く周知すべきと判断したものは、当社IRサイトFAQページへ掲載し情報の充実を図る。

IR業務を効率化・合理化して創出された時間は、主に機関投資家とのリレーション深耕に充てている。

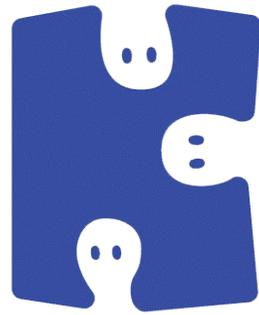
## ■ 国内外機関投資家対応

- ✓ 「ミーティング依頼が来るまで待つIR」から、「自社から積極的に訪問・電話するIR」へ。
- ✓ ミーティング件数は前年対比約2倍に増加。
- ✓ 投資責任者への直接アピールに注力。

## ■ 海外IR

- ✓ 真田が直接に大口機関投資家を訪問。トップセールスを展開。  
(訪問先：米国、英国、スイス、香港、シンガポールなど)
- ✓ 訪問地域の特性に合わせた資料を準備。





KLab