GENDA IR

事業計画及び成長可能性に関する事項　2026年1月期

2026.3.30

GENDA:)

© GENDA Inc.

目次

1. 会社概要 ····· P3
2. ビジネスモデル ····· P8
   - 「2040年世界一のエンタメ企業」を目指すストーリー ····· P9
   - KPI ····· P13
   - 成長戦略の柱である「M&A」 ····· P17
3. 市場環境 ····· P20
4. 成長力の源泉「3つの領域」 ····· P29
   - ①エンターテイメント企業経営 ····· P32
     - PMI ····· P34
     - グループ内シナジー ····· P66
   - ②M&A / ファイナンスチーム ····· P73
     - GENDAに於ける「M&Aの規律」 ····· P75
     - 株主還元方針 ····· P88
   - ③テクノロジー ····· P92
     - 「攻めと守りのDX」戦略 ····· P94
     - AI活用事例 ····· P102
5. 事業計画 ····· P122
6. Appendix ····· P126
   - 主要子会社の事業概要 ····· P127
   - 代表的な「よくある質問と回答」 ····· P131
   - サステナビリティに関する取り組み ····· P134
   - リスク情報 ····· P137

© GENDA Inc.

1. 会社概要

© GENDA Inc.

当社が掲げる大志と野望

Aspiration ／ 大志

世界中の人々の人生をより楽しく

人が人らしく生きるために「楽しさ」は不可欠と考え、
「世界中の人々の人生をより楽しくしたい」という
Aspiration（アスピレーション＝大志）を掲げています。

Vision ／ 野望

2040年世界一のエンタメ企業に

Speed is King、GRIT and GRIT、Enjoy our Journey、
3つのバリューを行動指針に、日々新しい挑戦を続け、
世界一のエンターテイメント企業を目指しています。

GENDA :)

© GENDA Inc.

GENDA:)

社名：	株式会社GENDA
本店所在地：	東京都港区東新橋1-9-1 東京汐留ビルディング6F
設立年月：	2018年5月
上場：	2023年7月28日　東証グロース市場
売上高：	1707億円
調整後EBITDA:	228億円
調整後当期純利益：	92億円
連結従業員数：	16,044名（従業員数 2,018名、年間平均臨時雇用者数 14,026名）
グループ会社：	連結子会社45社



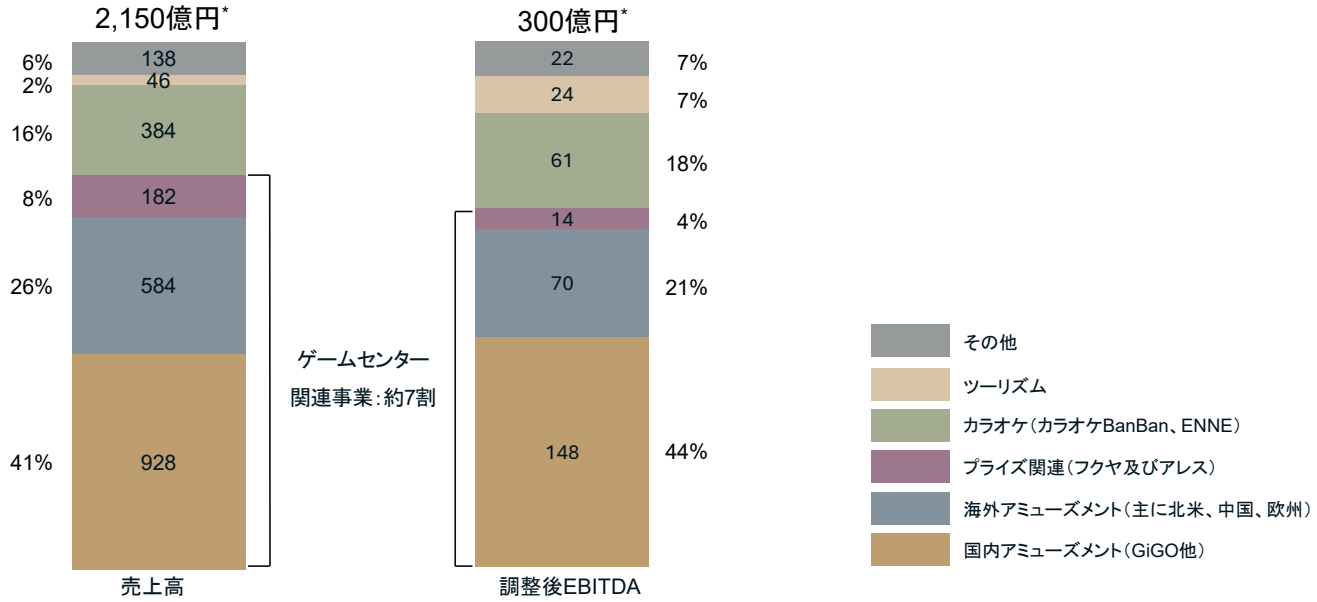
注：
数値は全て 2026年1月期の連結実績ベース。
調整後EBITDA＝営業利益＋減価償却費＋のれん償却費＋M&A関連費用
調整後当期純利益＝親会社株主に帰属する当期純利益＋M&Aに伴うのれん及び無形資産の償却費及び減損損失－M&Aに伴う負ののれん発生益＋M&A関連費用
M&A関連費用には下記を含んでおります。
①M&A執行手数料：仲介手数料、弁護士費用、DD費用、FA費用、企業価値算定費用
②融資関連手数料：M&A関連の借入の融資関連手数料
③株式関連手数料：公募増資に係る株式資金調達費用

© GENDA Inc.

ゲームセンター主軸 + 周辺領域

2026年3月12日時点のGENDAの売上高及び調整後EBITDAは9割がゲームセンター及びカラオケに関連する事業

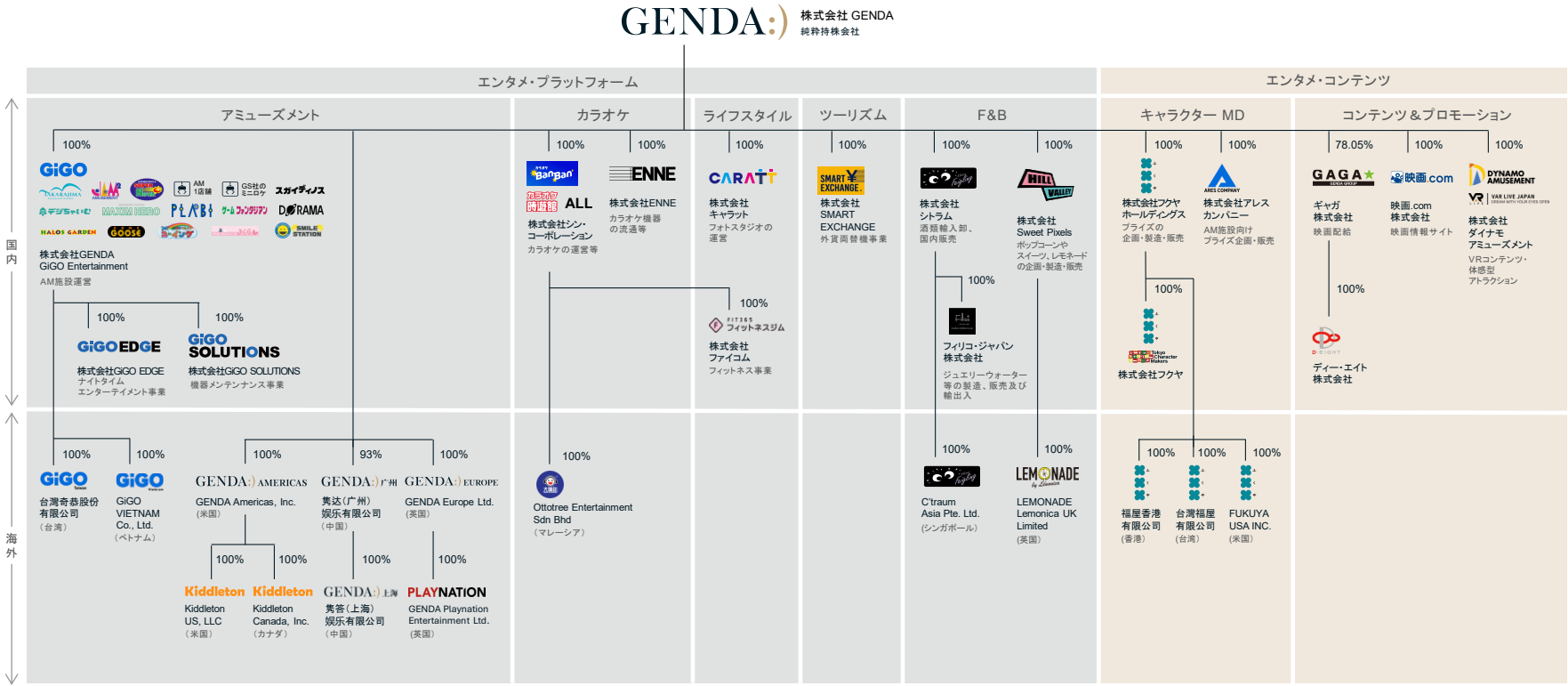
今後もプラットフォームでのM&Aを主軸としつつ中長期的にはコンテンツ領域への進出も加速



注：売上高及び調整後EBITDAのグラフには「連結修正」が入っていないため、それぞれのグラフの合計値（2,261億円、339億円）は会社予想値（2,150億円、300億円）と一致しない。売上高の連結修正は▲111億円で、主に内部取引によるもの。調整後EBITDAの連結修正は▲39億円で、主にGENDA単体のコーポレート負担金等。

© GENDA Inc.

GENDAは、アミューズメントを中心としたエンタメ企業群の純粋持株会社



注：2026年3月12日時点の組織図（予定を含む）。図中のAM施設はアミューズメント施設を指す。当社連結子会社を中心に表示。

© GENDA Inc.

2. ビジネスモデル

© GENDA Inc.

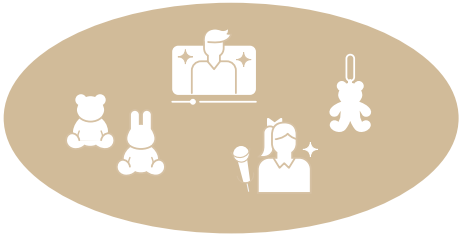
「2040年世界一のエンタメ企業」を目指すストーリー

© GENDA Inc.

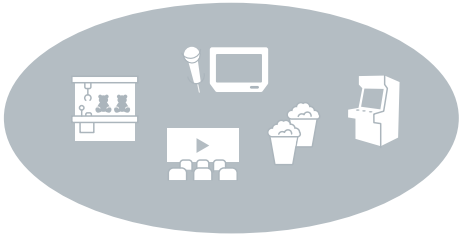
IPコンテンツ × プラットフォーム

当社は、現在のエンターテイメントを取り巻くビジネス環境について、
アニメ等の「IPコンテンツ」を、エンタメの「プラットフォーム」を通じて「ファン」へ届けるという構造だと考えています。
その中で当社は、まずは「プラットフォーム」を成長ドライバーの中心に据えつつ、中長期的には「IPコンテンツ」領域への進出も加速して参ります。

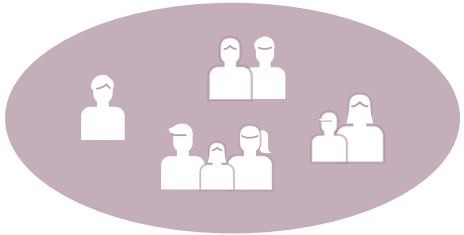
エンタメ・コンテンツ



エンタメ・プラットフォーム



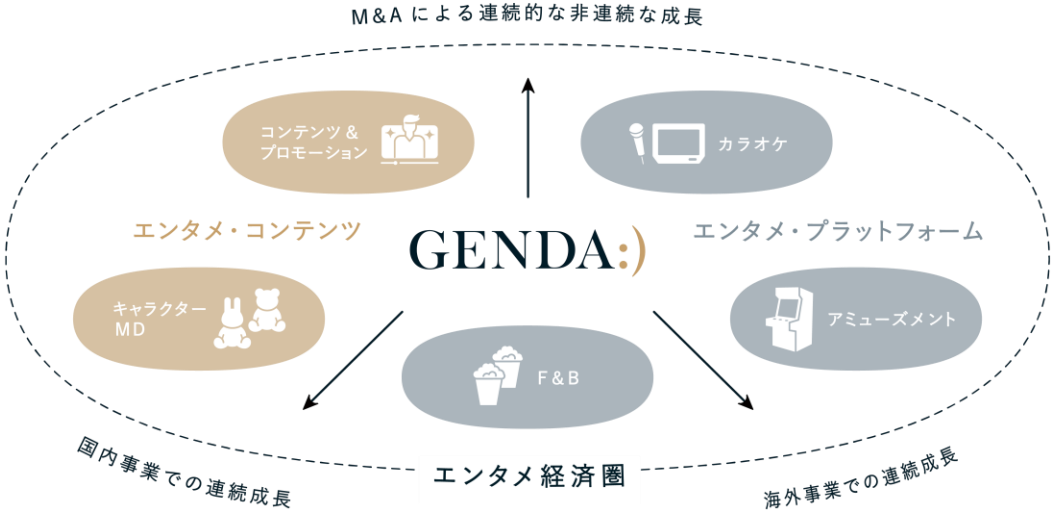
ファン



© GENDA Inc.

エンタメ経済圏の完成

国内事業の着実な業績拡大と積極的な海外事業展開がもたらす連続的な成長を基盤にし、
エンタメ・プラットフォームとエンタメ・コンテンツの両領域におけるM&Aを積み重ね、
グローバルに展開する「GENDAエンタメ経済圏」の構築を目指します。
このようにして、事業ポートフォリオを盤石にすることで、
「千変万化」なエンタメ事業のボラティリティを超えていけると考えています。

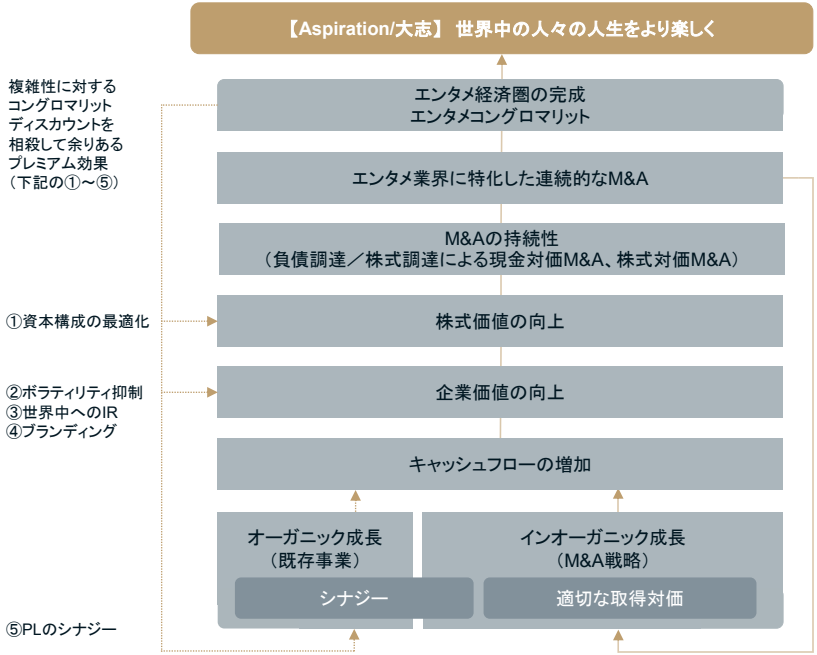


注：当社が想定する当社の成長戦略に関するイメージ図。

© GENDA Inc.

オーガニック（既存事業）とインオーガニック（M&A戦略）により企業価値を向上

GENDAならではの「エンタメコングロマリット」を形成し、コングロマリットプレミアムを創出、Aspirationの実現を目指す



エンタメ業界ならではのM&A環境

日本特有の少子高齢化に伴う事業承継ニーズ
エンタメ企業の高いネットキャッシュ比率
エンタメ人気に伴うエンタメ企業のキャッシュフロー創出力の高さ
エンタメ業界M&Aにおける一定の参入障壁

M&Aで最重視するのは適切なバリュエーション

シナジーやPMIはキャッシュフロー創出のための手段
あくまで適切な価格でのM&Aを最重要視し、キャッシュを早期回収
シナジーやPMIという手段の目的化を避け、株式価値の理論に忠実な投資を実行
その前提でグループ内シナジーは多数出ている状況

GENDAならではのエンタメ経済圏を形成していく

産業革命から生成AIの台頭に至る現在まで、
人類の余暇時間が増えたことにより、エンタメ業界は成長している
エンタメは栄枯盛衰がありボラティリティが高い業界だが、ポートフォリオを広げてボラティリティを超越する
ボラティリティが低くキャッシュフロー創出力の高い「エンタメ・プラットフォーム」を手堅く広げ、レバレッジを掛けられる状況を構築しながら、中長期的に「エンタメ・コンテンツ」へ進出していく

© GENDA Inc.

KPI

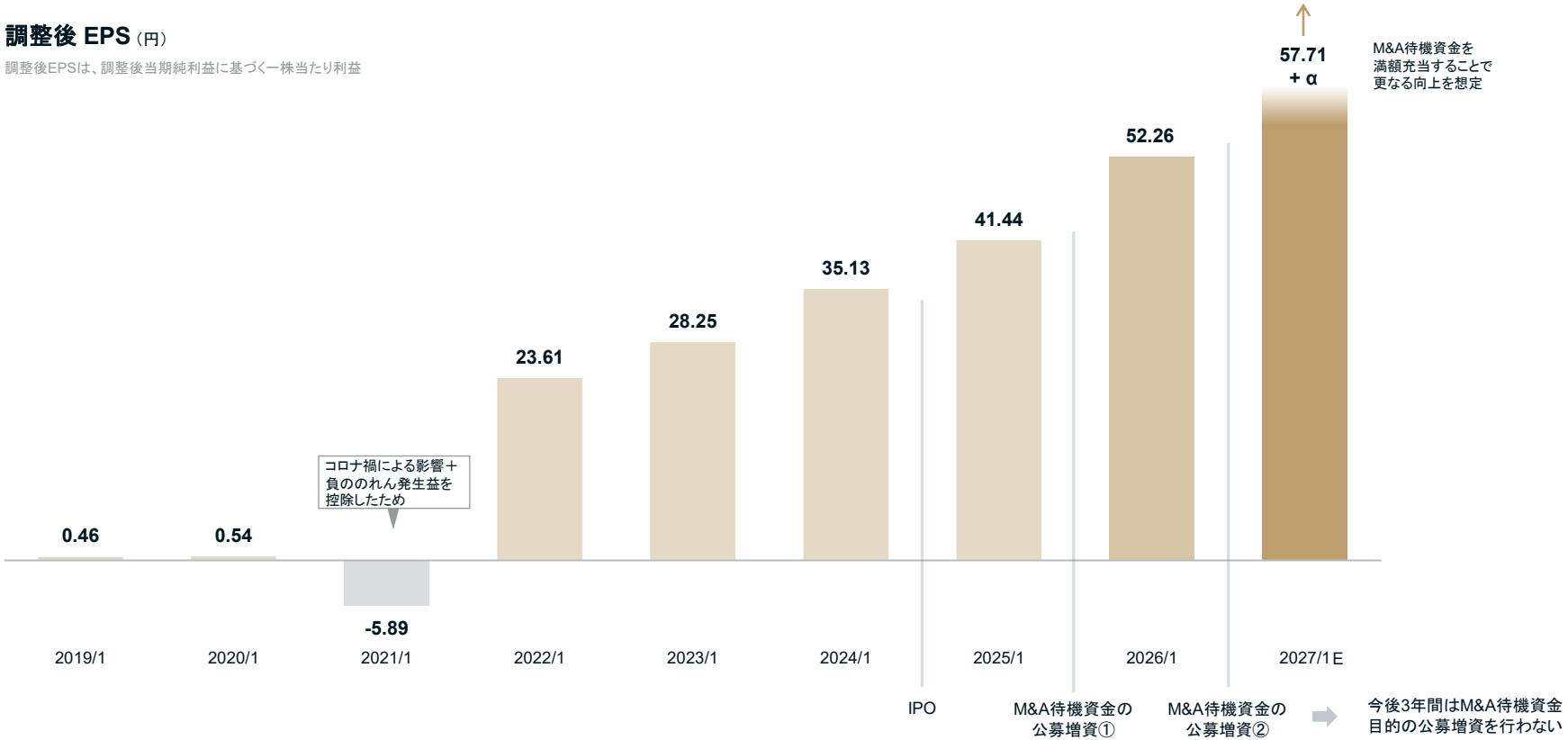
© GENDA Inc.

最重要KPI：EPSの成長

厳格な規律に基づき、全てのM&A案件はEPS向上に寄与するものだけを実行

調整後 EPS（円）

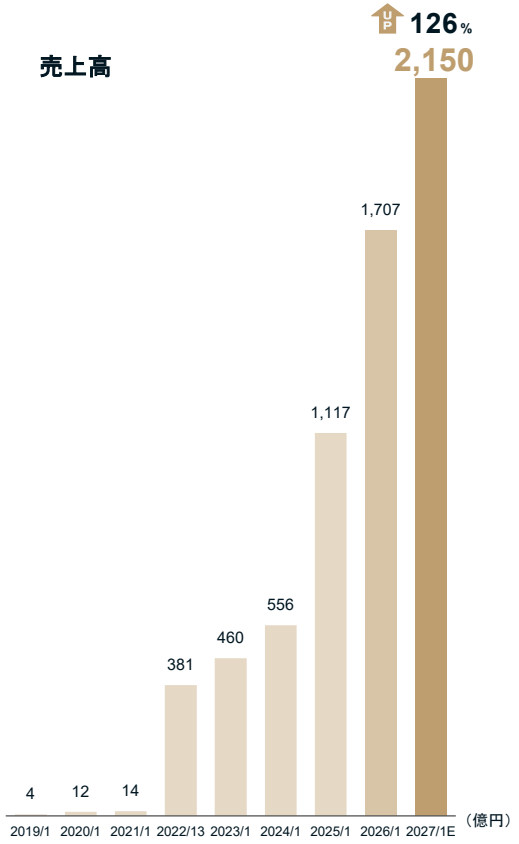
調整後EPSは、調整後当期純利益に基づく一株当たり利益

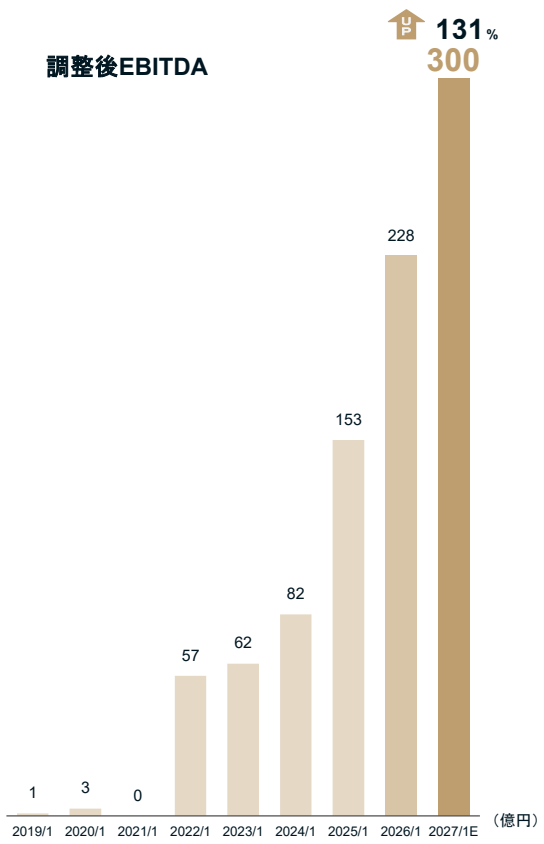


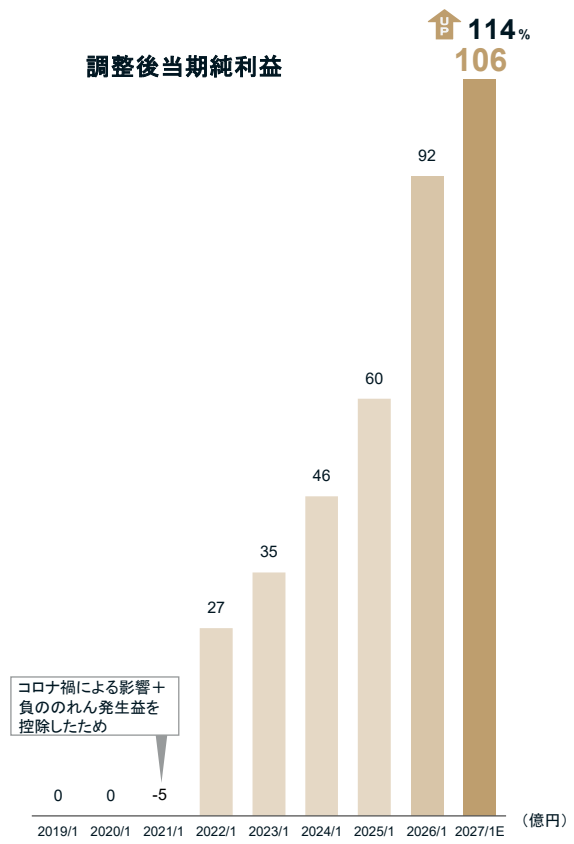
注：2024年6月1日及び2025年4月1日を効力発生日とする当社株式分割を反映した数値。FY2019/1期~FY2021/1期は連結財務諸表未作成のため、FY2019/1期~ FY2021/1期数値は参考値。

© GENDA Inc.

GENDAの「連続的な非連続な成長」







注: FY2019/1期~FY2021/1期は連結財務諸表未作成のため、FY2019/1期~FY2021/1期数値は参考値。
調整後EBITDA＝営業利益＋減価償却費＋のれん償却費＋M&A関連費用
調整後当期純利益＝親会社株主に帰属する当期純利益＋M&Aに伴うのれん及び無形資産の償却費及び減損損失－M&Aに伴う負ののれん発生益＋M&A関連費用
M&A関連費用には下記を含んでおります。①M&A執行手数料：仲介手数料、弁護士費用、DD費用、FA費用、企業価値算定費用、②融資関連手数料：M&A関連の借入の融資関連手数料、③株式関連手数料：公募増資に係る株式資金調達費用

© GENDA Inc.

通期業績の会社予想は①売上高、②調整後 EBITDA、③調整後 当期純利益のみを開示

キャッシュフローの実態をより正確に把握するため、M&Aに伴う無形資産の償却費ものれんと同様に足し戻し

業績予想を「調整後」指標に限定し、期中M&Aののれん償却費やM&A関連費用を考慮する必要がなくなり、実力値を適時適切に市場に示すための施策

これにより、今後は期中のM&A関連費用の発生を理由とした業績予想の修正は原則として生じず、黒字企業をM&Aをするたび期初予想値が上振れしていく見込み

② 調整後 EBITDA

従来の「調整後 償却前営業利益」に相当

EBITDA
＋）M&A関連費用
調整後EBITDA

③ 調整後 当期純利益

従来の「調整後 のれん償却前 当期純利益」に相当

親会社株主に帰属する当期純利益
＋）M&Aに伴うのれん及び無形資産の償却費
＋）M&Aに伴うのれん及び無形資産の減損
－）M&Aに伴う負ののれんの発生益
＋）M&A関連費用
調整後 当期純利益

②' 調整後 営業利益

予想値は公表しないもののKPIとして実績は開示

営業利益
＋）M&Aに伴うのれん及び無形資産の償却費
＋）M&A関連費用
調整後 営業利益

③' 調整後 EPS

予想値は公表しないもののKPIとして実績は開示

調整後 当期純利益
÷）期中平均株数
調整後 EPS

（ご参考）M&A関連費用：M&A執行手数料（仲介手数料、弁護士費用、デュー・デリジェンス費用、財務アドバイザリー費用、企業価値算定費用）、M&A融資関連手数料、株式関連手数料（株式資金調達費用（公募増資関連費用））

© GENDA Inc.

成長戦略の柱である「M&A」

© GENDA Inc.

創業来62件のM&A

1 SPSS 2018年6月	2 Kiddleton 2019年7月	3 GiGO 2020年12月	4 ENTERRIUM 2021年4月	5 DYNAMO AMUSEMENT 2021年10月	6 GiGO Taiwan 2021年12月	7 GiGO 2022年1月	8 TAKARAJIMA 2022年1月	9 HASHILUS 2022年6月	10 スガイディノス 2022年10月	11 AM2 AMUSEMENT 2022年10月	12 デジちゃいむ 2023年9月
13 Kiddleton 2023年9月	14 DYNAMO AMUSEMENT 2023年9月	15 MAXIM HERO 2023年10月	16 LEMONADE by Lemonica 2023年10月	17 ARES COMPANY 2023年10月	18 GAGA★ GENDA GROUP 2023年11月	19 ミニロケ 117箇所 2023年11月	20 HILL VALLEY 2023年11月	21 SUPER Nova 2023年12月	22 AM施設 1店舗(中国) 2023年12月	23 PINGPING ZAURUS 2023年12月	24 2024年1月
25 PLABI 2024年2月	26 Banpan 2024年2月	27 SMILE STATION 2024年5月	28 ゲームファンタジアン 2024年6月	29 VR VAR LIVE JAPAN 2024年6月	30 2024年7月	31 株式会社音通 2024年8月	32 カラオケ 1店舗 2024年9月	33 AM 1店舗 2024年10月	34 2024年11月	35 カラオケ 2店舗 2024年12月	36 DORAMA 2025年2月
37 HALOS GARDEN 2025年3月	38 カラオケ 時遊館 2025年3月	39 SMART EXCHANGE 2025年3月	40 D-EIGHT 2025年3月	41 GOOSE 2025年4月	42 カラオケ 1店舗 2025年4月	43 アミューズメントパーク さくら 2025年5月	44 ミーイング 2025年5月	45 AM 1店舗 2025年6月	46 カラオケ 1店舗 2025年6月	47 PLAYER ONE AMUSEMENT GROUP 2025年6月	48 BARBERIO 2025年7月
49 米国ミニロケ 約1,100箇所 2025年7月	50 カラオケ 1店舗 2025年7月	51 映画.com 2025年8月	52 CARATT 2025年10月	53 カラオケ 7店舗 2025年10月	54 カラオケ 1店舗 2025年10月	55 カラオケ施設 ALL 2025年11月	56 PLAYNATION 2025年11月	57 KAJI 2025年11月	58 2025年12月	59 米国AM 9店舗 2025年12月	60 Eisetsu 2026年1月
61 カラオケ 1店舗 2026年3月	62 マレーシア カラオケ施設 2026年中（予定）										

エンタメ・コンテンツ　エンタメ・プラットフォーム

予定の案件については、開示済であるもののクロージングしていない案件

© GENDA Inc.

規律あるM&Aの結果、のれんの減損は限定的

のれん

3年連続で上場会社M&A件数No.1でありながら、
のれん減損は創業来累計で2.6億円



（ご参考）有形固定資産

FCFの方針変更で、既存事業への成長投資の規律も強化
今後の既存事業での有形固定資産増加スピードは緩やかになる見通し



注： のれんは一部暫定値も含む

© GENDA Inc.

3. 市場環境

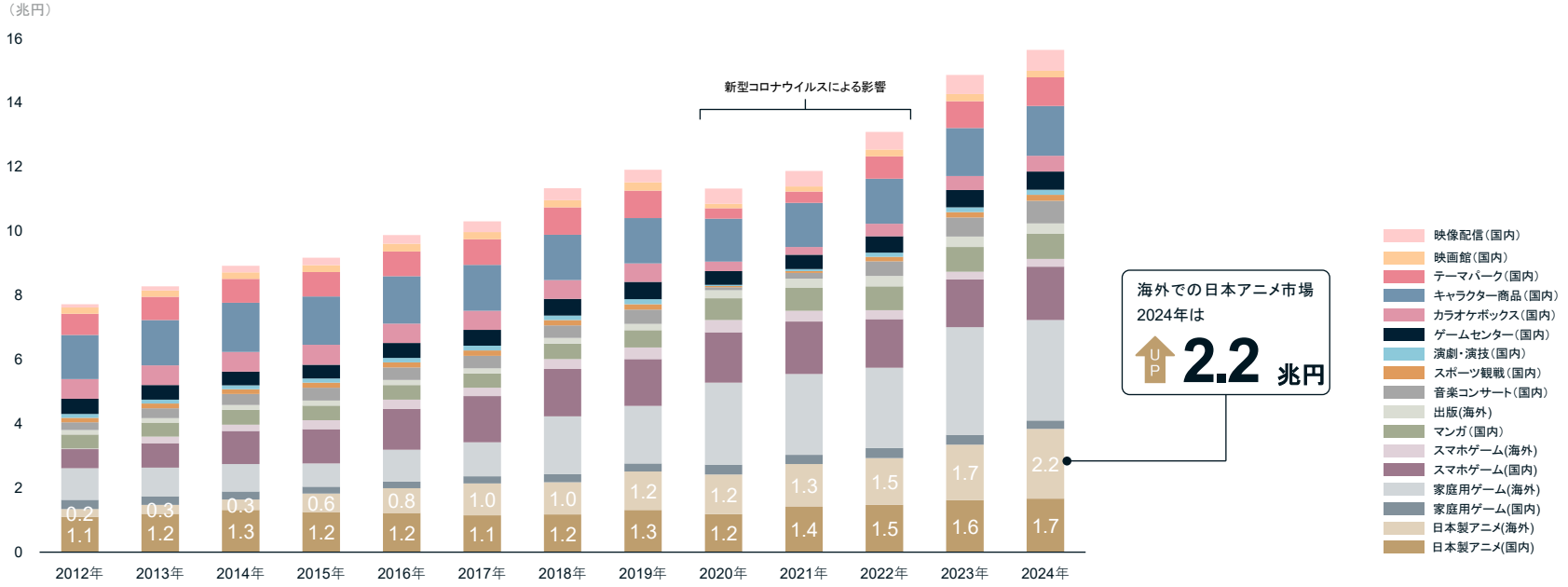
© GENDA Inc.

エンターテイメント市場規模

エンターテイメント市場全体が成長傾向、国内外でのアニメ人気がエンターテイメント全体の人気を牽引

産業革命から生成AIの台頭に至る現在まで、人間の余暇時間は増加し続け、エンタメ市場は成長傾向

オンライン配信の普及により、いつでもどこでもアニメを楽しめる環境が整い、アニメ人気の追い風に



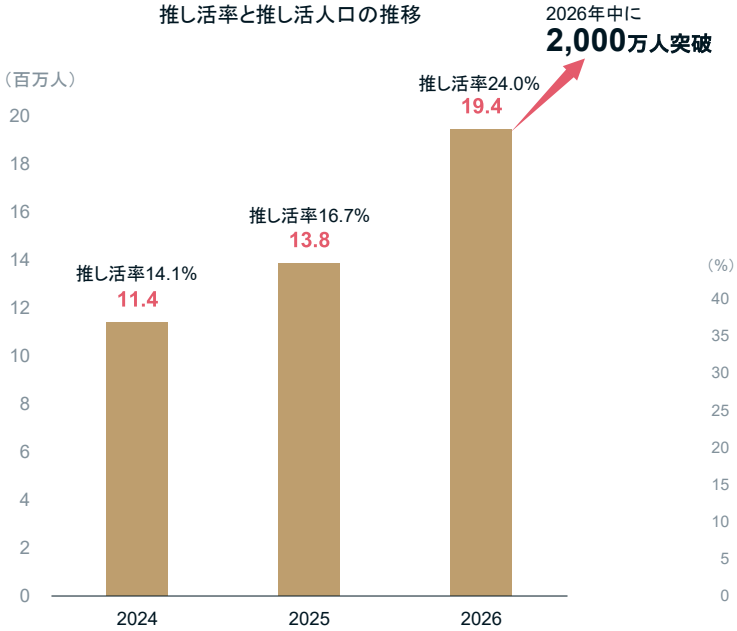
出典：株式会社ヒューマンメディア「日本と世界のメディア×コンテンツ市場データベース2025 Vol.18【確定版】」

© GENDA Inc.

推し活市場規模は拡大傾向、市場規模は約4兆円

「推し活」（好きなIPや有名人などを応援する活動）人口は増加傾向、市場規模も拡大

推し活率と推し活人口の推移



©推し活総研

出典：「第3回 推し活実態アンケート調査」 推し活総研

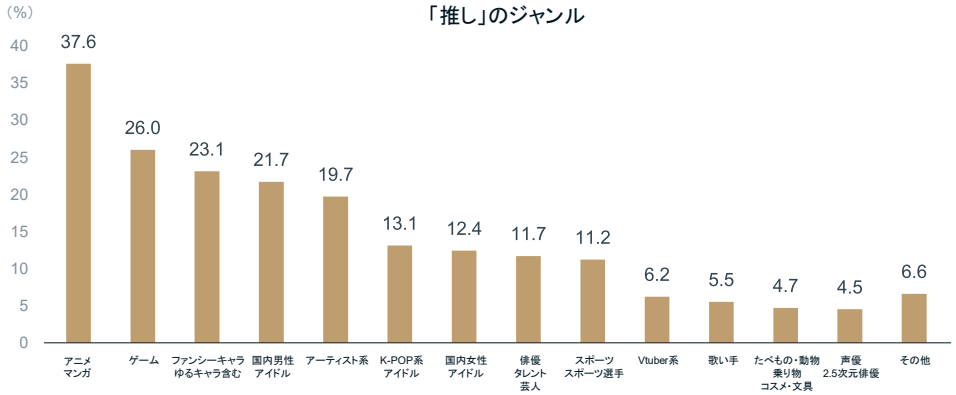
推し活市場　金額推計（15～69歳男女）

推し活に1年間でかけた金額
209,716円/人

推し活市場　金額推計
約4兆円

©推し活総研

「推し」のジャンル



©推し活総研

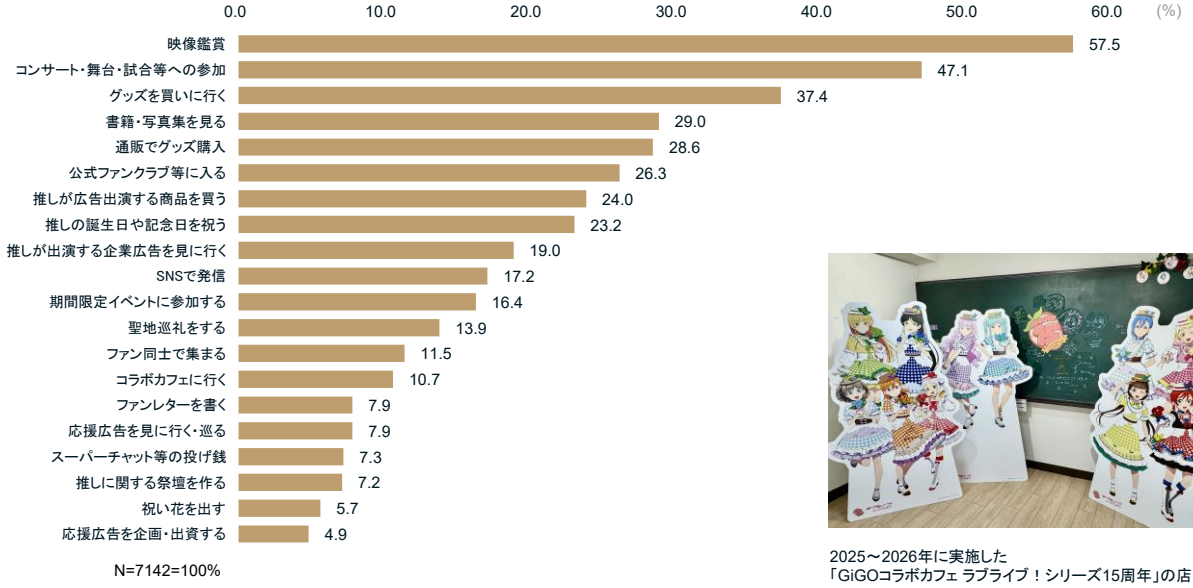
© GENDA Inc.

推し活はモノ消費からコト消費へ、デジタル化が進む中でも「フィジカルな体験」の需要は残り続ける

「推し活」は「視聴する」や「グッズを買う」だけでなく、「推しをフィジカルに体験する活動」へ広がりを見せている

AIの進化などデジタル化が進む中でも「五感で感じるフィジカルな体験」の需要は残り続ける

推し活経験者に聞いた実施したことのある推し活内容



N=7142=100%



2025～2026年に実施した
「GiGOコラボカフェ ラブライブ！シリーズ15周年」の店内



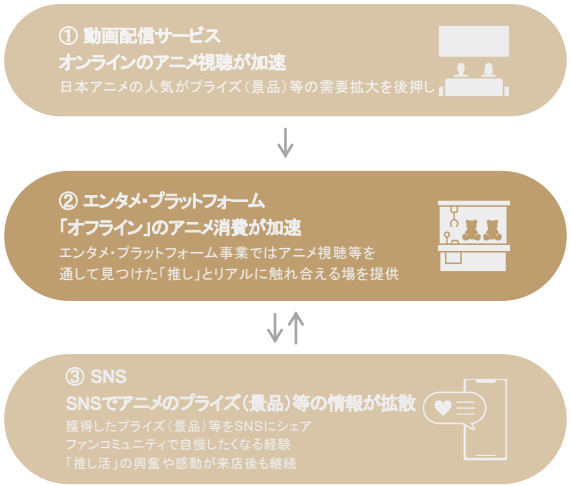
2025年8月に実施したGiGOとTWICE LOVELYSのコラボでの、
池袋のGiGO総本店において人気を博した写真撮影スペース

出典：「推し活・応援広告調査2023」調査　株式会社ジェイアール東日本企画　jeki応援広告事務局「Cheering AD」

© GENDA Inc.

アニメ等のIPコンテンツを現実世界で体感できる場としてのプラットフォーム
「推し」を「オフライン」で体感したいという「推し活」ニーズが成長を牽引

オンラインでアニメ等を視聴できる環境が整ったことを背景に、日々様々なIPコンテンツがファンに提供される
ゲームセンターやカラオケボックス、飲食は、それらのIPコンテンツにリアルに触れ合える場
「推し活」としてIPコンテンツ消費が体感できるプラットフォームに対する、IPコンテンツファンからの需要が拡大



注:当社が想定するエンターテイメント市場のイメージ図。

TWICE LOVELYS × GiGOキャンペーン (2024～2025年)



©JYP Entertainment. ©2024 Warner Music Japan Inc.



GiGO福岡天神



GiGO新宿歌舞伎町

LAPONE × カラオケBanBanキャンペーン (2025～2026年)



ME:I × カラオケBanBanコラボルーム

© GENDA Inc.

ゲームセンター市場規模推移

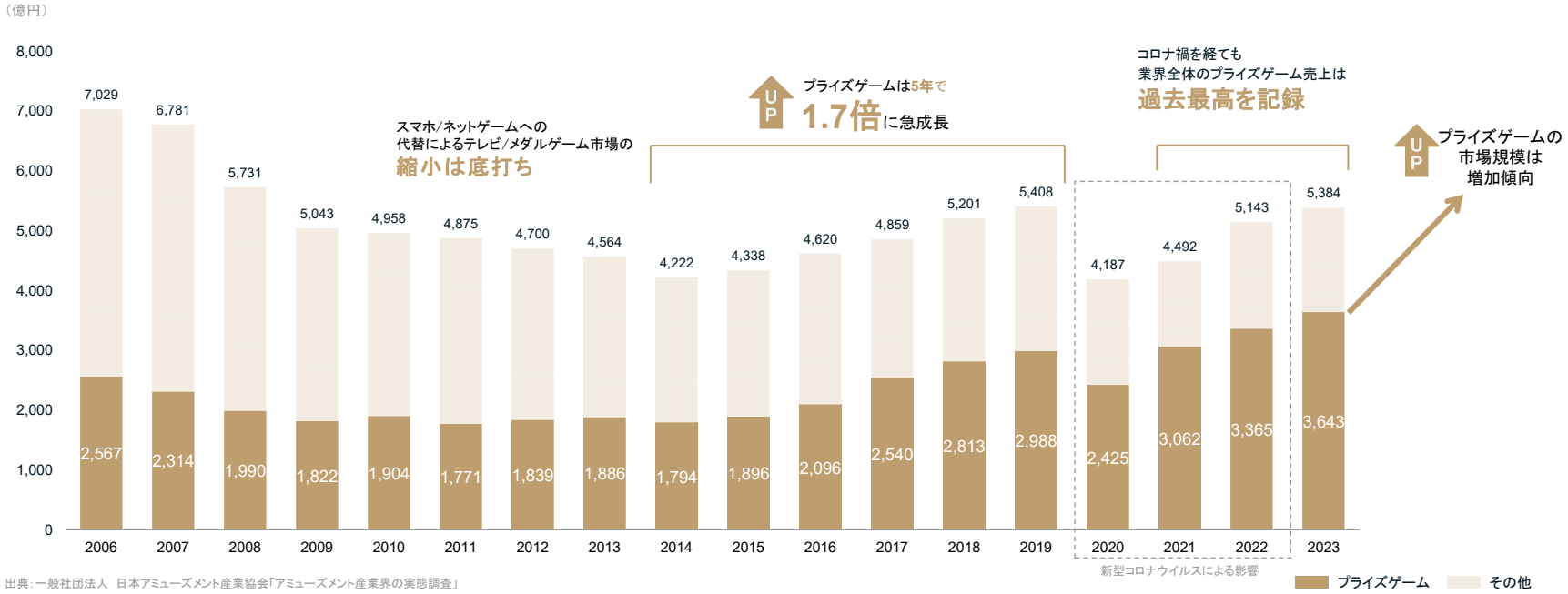
プライズゲームの急成長により、ゲームセンター市場規模は成長傾向
2023年のプライズゲーム売上は過去最高を更新

「推し」のグッズを手に入れだけでなく、手に入れる体験そのものが「推し活」として人気


GiGOスマーク伊勢崎


GiGO新宿歌舞伎町

TWICE LOVELYS × GiGOキャンペーンの様子(2024年)

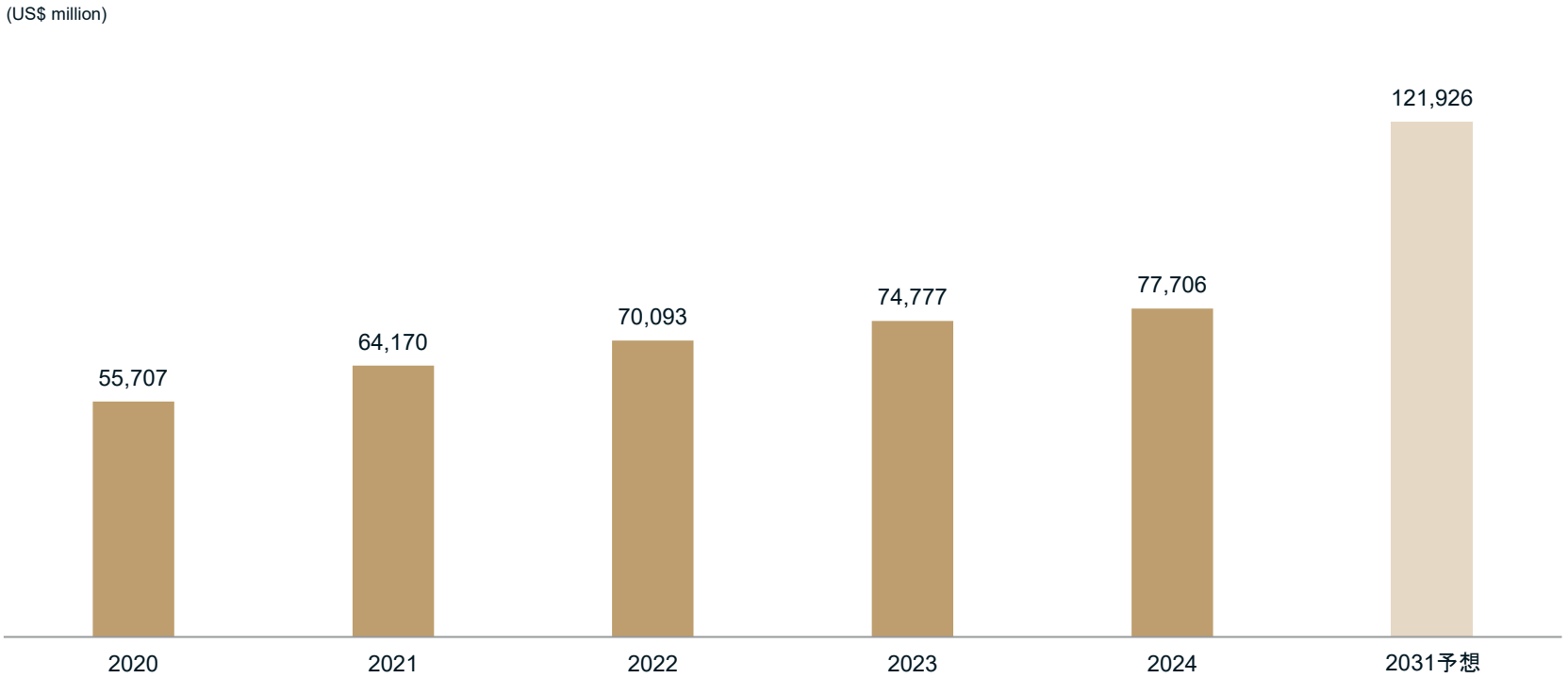


出典：一般社団法人 日本アミューズメント産業協会「アミューズメント産業界の実態調査」

© GENDA Inc.

北米でのマーチャンダイジング市場は成長途上

北米におけるライセンス・エンターテイメント及びキャラクター・マーチャンダイジング市場規模（2020-2031年）



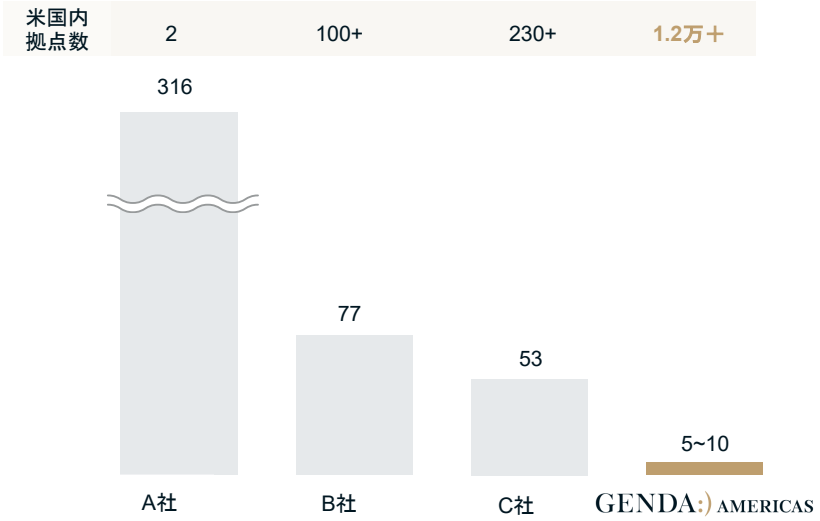
出典：QYResearch Group「Global Licensed Entertainment and Character Merchandise Market Research Report 2025」

© GENDA Inc.

「低単価」なエンタメが強み　生活導線にあるからこそ景気後退に左右されない収益基盤

高単価な施設型エンタメが買い控えられる景気後退期でも、スーパーやファミレスに併設されたミニロケは、生活導線上にある「ついで買い」の娯楽として根強い需要。
他社が追随できない圧倒的なタッチポイントに、北米では当社限定の「日本IP景品」を投入。低単価ながら、「ここでしか手に入らない」という強力な来店動機を創出。

エンターテイメント施設運営会社の顧客単価比較
（単位：USD）



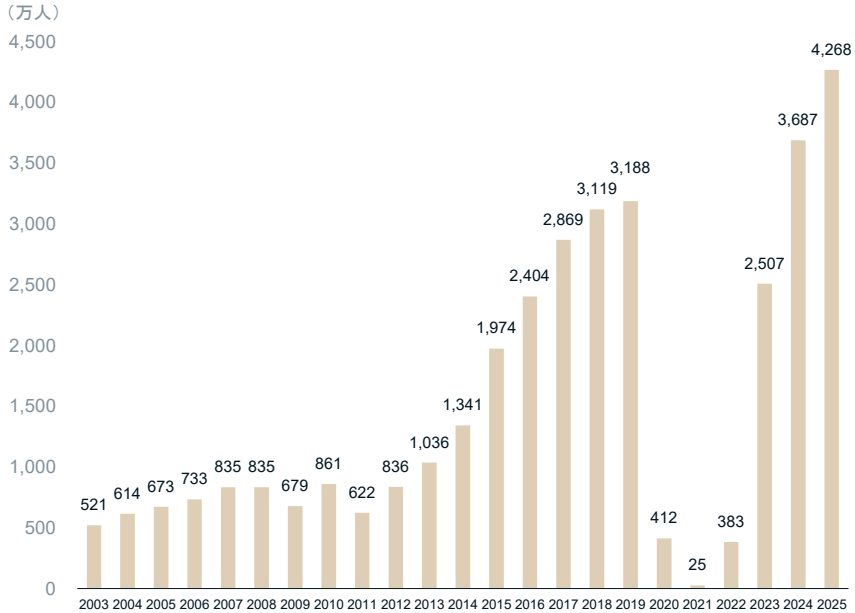
注：各社の単価及び拠点数は公表資料及び各種レポートに基づくもの。A社はテーマパーク業態、B社およびC社は飲食とアミューズメントの複合業態の企業を示す。

© GENDA Inc.

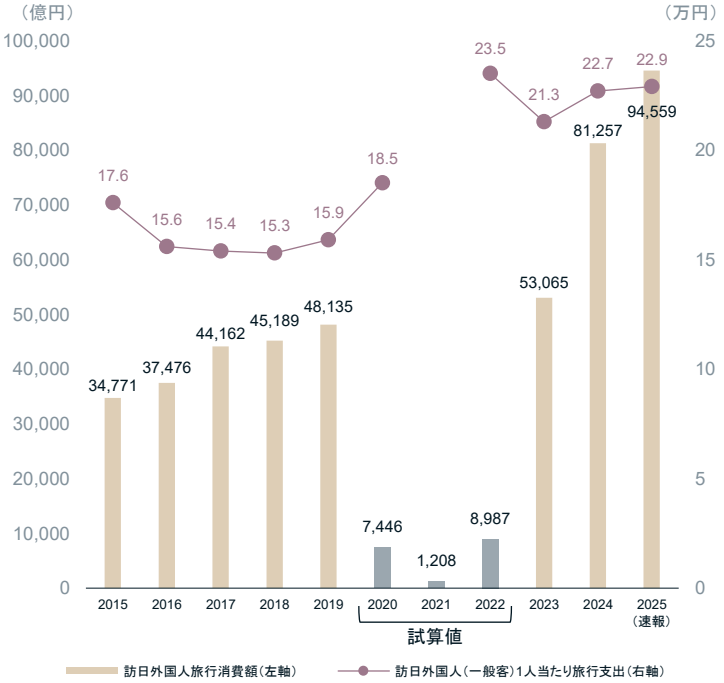
訪日外国人旅行者（インバウンド）数、国内消費額は増加基調。外貨両替機の需要はますます高まる

2025年の訪日外国人旅行者（インバウンド）数及び国内消費額は過去最高に、2030年の政府目標6,000万人へ向けて増加基調

訪日外国人旅行者数



年間の旅行消費額・1人当たり旅行支出の推移



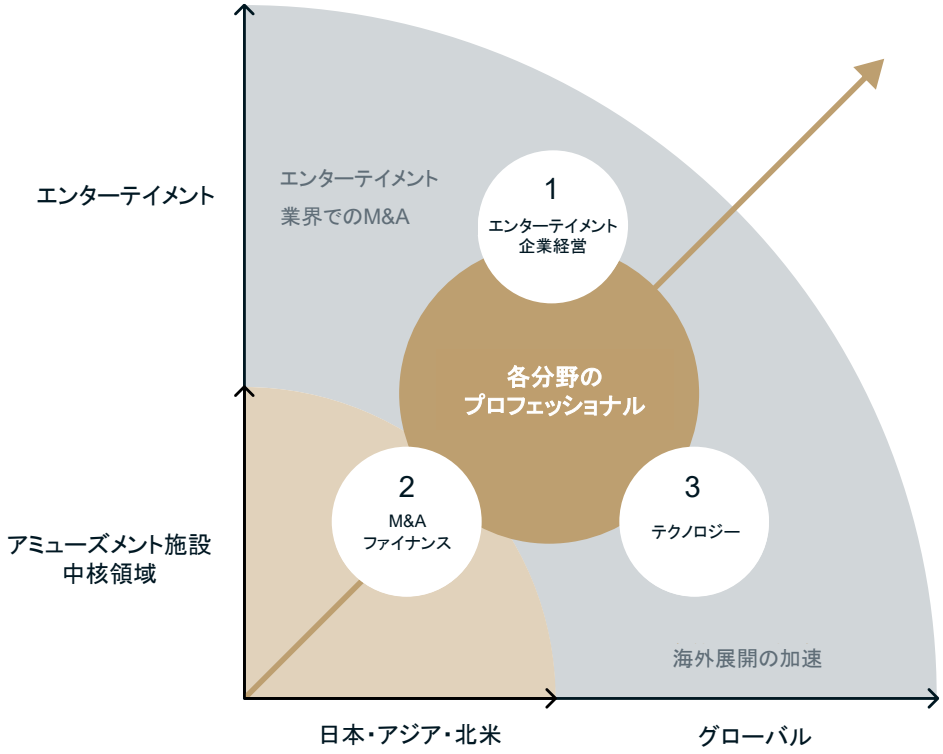
出典：日本政府観光局(JNTO)訪日外客統計、出入国在留管理庁　出入国管理統計、観光庁

© GENDA Inc.

4. 成長力の源泉「3つの領域」

© GENDA Inc.

世界一のエンターテイメント企業を目指す GENDAの成長戦略を支える、 3つの領域のプロフェッショナル人材



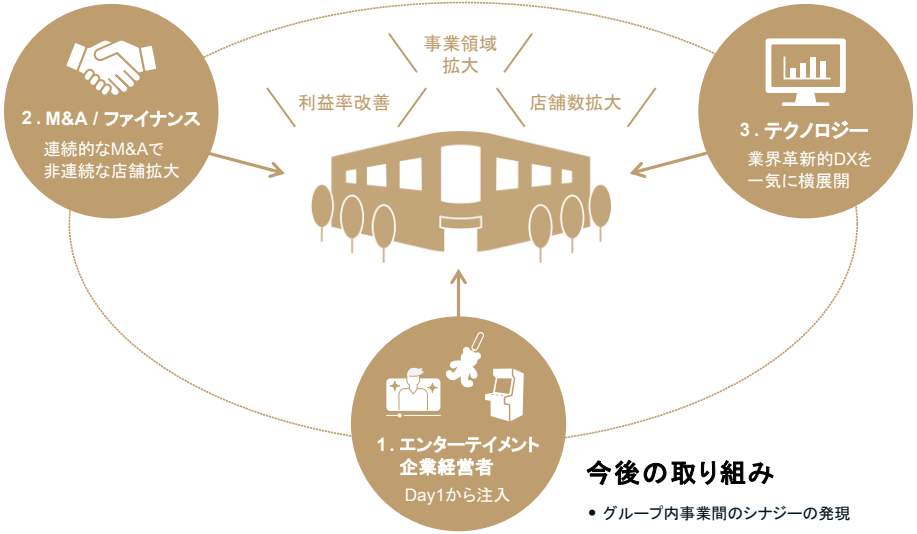
注：当社が想定する当社の将来的な事業展開に関するイメージ図。

© GENDA Inc.

三位一体で今後も継続し、「連続的な非連続な成長」を実現

今後の取り組み

- 経営効率化余地の大きい中小事業者が多く存在するアミューズメント施設運営業界やカラオケボックス等、中核事業での「ロールアップM&A」の継続
- GENDAグループのエンタメ経済圏を創出するうえでシナジーを発現する事業のM&A
- 当社経営層のコネクションを通じたソーシング機能の拡充や、仲介との関係性強化



今後の取り組み

- 顧客向けアプリ「GiGOアプリ」の更なる機能強化、DXによる顧客体験の強化
- 「GiGOリンク」の展開店舗拡大
- AIカメラによるレイアウト最適化店舗の拡大
- 社内向けアプリ「GiGO NAVI」の更なる機能強化、DX化による業務改善
- M&Aで新たにグループインしたゲームセンターに「GiGO NAVI」を横展開することにより業務効率の改善のPMIを実施
- 北米アミューズメントAI業務アプリ「Kiddleton Force」の更なる機能強化、DX化による業務改善
- 景品購買/サプライチェーン/巡回等の主要におけるAI活用と最適化
- AIエージェントの展開
- M&Aにより増え続けるグループ会社のITインフラ、システムの構築及び整備

今後の取り組み

- グループ内事業間のシナジーの発現
- 業界ノウハウ・知見のグループ内展開

注：「ロールアップM&A」は、同一業種の企業を多く買収することで市場のシェア拡大を目指すことを指す。「ソーシング」は、M&Aにおいて自社の希望の条件に合うターゲット企業を発掘するプロセスを指す。

© GENDA Inc.

① エンターテイメント企業経営

© GENDA Inc.

エンターテイメント業界での豊富な経営経験を有するメンバーが集結



GENDA 代表取締役社長CEO

元 イオンファンタジー代表取締役社長
元 イオンエンターテイメント代表取締役社長

片岡 尚



GENDA 取締役 CCO 兼
コンテンツ＆プロモーション事業最高責任者

元 博報堂執行役員 TBWA/HAKUHODO代表取締役社長兼CEO

佐藤 雄三



GENDA 執行役員 キャラクターMD事業最高責任者 兼
フクヤホールディングス 代表取締役社長

フクヤホールディングス 創設者

田中 敬一郎



GENDA 最高顧問 兼
ギャガ 代表取締役名誉会長

元 エイベックス代表取締役会長兼社長

依田 巽



GENDA 取締役 アミューズメント施設事業最高責任者 兼
GENDA GiGO Entertainment 代表取締役社長

元 バンダイナムコアミューズメント執行役員施設営業責任者

二宮 一浩



GENDA GiGO Entertainment　取締役会長

元 GENDA GiGO Entertainment（旧セガ エンタテインメント）代表取締役社長

上野　聖

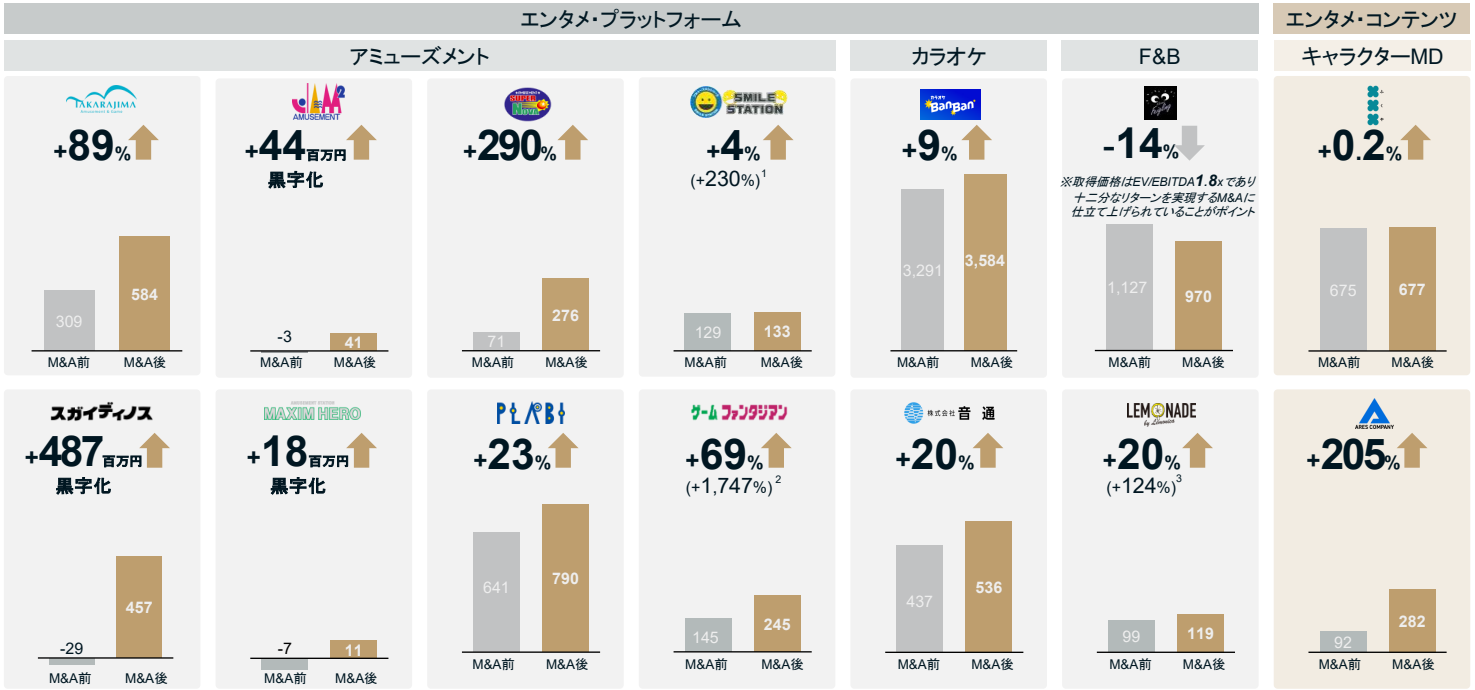
© GENDA Inc.

PMI

© GENDA Inc.

ゲームセンターはもちろんのこと、かつての新規領域のM&Aにおいても業績は堅調に推移

（単位：百万円）



注：　2025/1期時点で連結または合併が完了しているゲームセンター及び連結EBITA（≒IFRS営業利益）への貢献額が1億円以上の計上している企業または事業を表示。
2025/1期時点で連結または合併から1年以上が経過している企業または事業は、2025年1月期の監査済通期決算での管理会計実績を表示（M&A前12ヶ月 vs 2025/1期12ヶ月比較）。
2025/1期時点で連結または合併から1年以上経過していない企業または事業は、長期比較のため簡易的に2025年7月末までの実績を表示（M&A前X'ヶ月 vs 2025/7末X'ヶ月）。
ゲームセンター及びカラオケは、比較の公平性を保つため、既存店の利益に基づいて比較（すなわちM&A後に閉店した店舗は除外し、赤字店舗の閉店等による増益効果等は含まない）。
ゲームセンター及びカラオケ以外は、全社の営業利益にのれん償却費を足し戻したEBITAに基づいて算出。

[1] 実際には、単純比較だと+230%だが、M&A前に発生した一過性費用（退職金）を足し戻した事業としての実力値で前後比較すると、+4%。
[2] 実際には、単純比較だと+1,747%だが、M&A前に発生した一過性費用（退職金）を足し戻した事業としての実力値で前後比較すると、+69%。
[3] 実際には、単純比較だと+124%だが、M&A前に発生した一過性費用（消耗品）を足し戻した事業としての実力値で前後比較すると、+20%。

© GENDA Inc.

国内アミューズメント

© GENDA Inc.

過去のロールアップM&Aにより、ゲームセンターのPMIノウハウを蓄積

一般的なPMI施策である**コスト削減だけでなく、売上向上にも寄与する施策も可能**であることがポイント

また、既存店のデータベースに基づき、費用対効果が高いと判断される店舗から順次実施することで効果的に改善

限界利益率7割のゲームセンタービジネスにおいては、**売上成長率以上の利益成長率**が期待可能

売上向上施策

- ✔ **GiGO限定景品を含む景品ラインアップの拡充**
  GiGO店舗でのみ獲得できる景品（キャンペーン施策を含む）や、
  グループ約400店舗だからこそ仕入れが可能な最適な景品ラインアップを、
  グループインしたゲームセンターにも提供
- ✔ **プライズゲーム機の増台**
  GiGOのデータベースに基づく適切なゲームミックスにするべくプライズゲーム等の機器投資や
  グループ内での機器融通を実施
- ✔ **運用マニュアルの水平展開**
  GiGOのマニュアルやレイアウトのノウハウを水平展開することで、サービスの質が向上
- ✔ **DX施策の水平展開**
  顧客向けアプリ（GiGOアプリ）／従業員向けアプリ（GiGO NAVI)やデジちゃいむ等の
  GiGO店舗で用いているツールを活用
- ✔ **外観改修（GiGOブランドへの変更含む）**
  ブランド変更だけではなく上記の景品や機器、内外装の改装とセットで対応することによる効果が大

コスト削減施策

- ✔ **ゲーム機の調達コスト**
  小規模では卸し等を介さなければ購入できなかったゲーム機は、GiGOグループに入ることで、
  メーカー各社から一括して直接購入が可能となり仕入れ価格を抑制
- ✔ **景品調達コスト**
  グループ全体で一括して仕入れることで、景品の仕入れ価格のみならず物流費も押し下げ可能
- ✔ **機器修繕費**
  これまで外注していた修理がグループ内で完結可能
- ✔ **定期清掃費**
  GiGOで一括契約している清掃会社に委託することで、個社ごとに契約するよりもコストダウン
- ✔ **備品代（制服、景品袋等）**
  一斉発注によるコストダウンのみならず、品質向上による顧客満足度の向上

© GENDA Inc.

グループの購買力を活かした GiGOでしか手に入らない景品、GiGOでしかできない体験が アニメやアーティストの「推し活」として高い需要

アジアNo.1ガールズグループ「TWICE」からうまれたキャラクターの
「TWICE LOVELYS」のGiGO限定景品のキャンペーンを全国で実施

普段はゲームセンターにご来店されない層のお客様も大勢来店
人気アーティスト等とのキャンペーンの可能性を確認
その他のIPとのコラボキャンペーンも継続的に実施

TWICE LOVELYS × GiGOキャンペーン (2024～2025年)




GiGO福岡天神


GiGOスマーク伊勢崎


GiGO新宿歌舞伎町


GiGO新宿歌舞伎町

「TWICE LOVELYS」GiGO限定景品キャンペーンの様子（2024年8月）

© GENDA Inc.

“人気IP景品”と“M&A”を掛け合わせ、ファンの体験価値を最大化

GiGO限定IP景品
年間200アイテム

- GiGO限定のIPコラボ景品は年々増加
- ゲームセンターでの景品展開のみならず、ファンの熱量が“最大化する”イベント等を実施



「TWICE LOVELYSドローン＆花火ショー」を富士急ハイランドにて開催

ファンの体験価値最大化

目的客の獲得

- 多くの店舗でGiGO限定景品を展開。IPファンが「GiGOに来たい」と思うきっかけ。
- 結果、GiGOの認知度は直近1年で約2倍に*

M&Aによる
企画展開店舗の拡大

- GiGO限定景品はM&Aで取得した店舗でも展開
- GiGO売上高に占めるM&A店舗による売上高は約80%

注：当社実施のアンケート結果に基づく数値。M&A店舗による売上高は、旧セガ エンタテインメントをGENDAが承継して以降、M&Aによってグループインした売上高の合計値。約80%という比率は、2026年1月期M&A店舗売上高÷2026年1月期GiGO売上高。

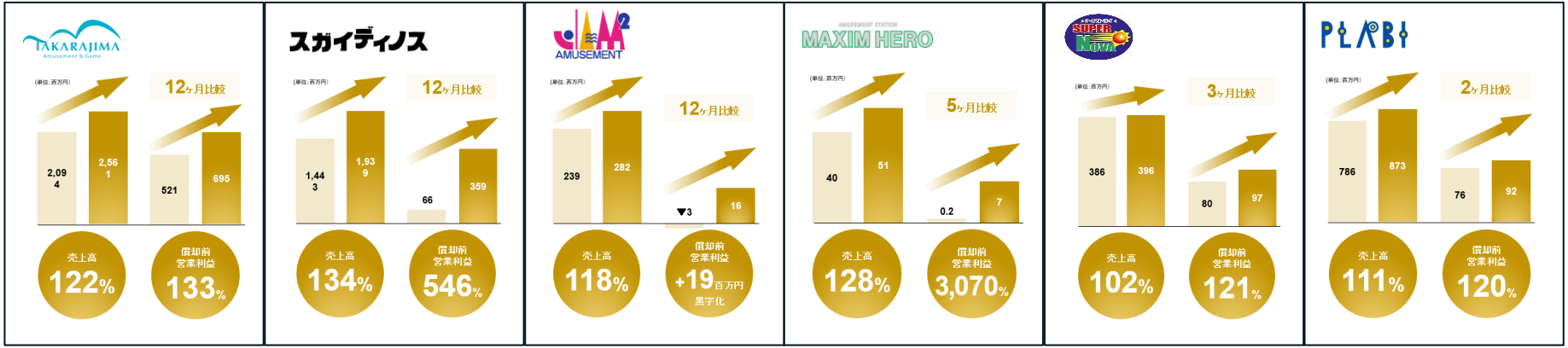
© GENDA Inc.

M&A戦略の一丁目一番地であるゲームセンターロールアップM&Aはノウハウの蓄積によりPMIの型が確立

一般的なPMI施策である**コスト削減だけでなく、売上向上にも寄与する施策**により、売上、償却前営業利益ともに向上

限界利益率7割のゲームセンタービジネスにおいては、**売上成長率以上の利益成長率**

2024年4月23日「M&A進捗状況及び第1四半期 見通しについて」P12~17実績値再掲



注：償却前営業利益とはEBITDAを指し、営業利益に減価償却費とのれん償却費を足し戻した数値。2024年1月期末までに閉店した店舗を除いた店舗数での比較。宝島は比較店舗：20店舗（2022年1月31日取得）、比較期間：M&A前12ヶ月間（2021年2月～2022年1月）vs 直近12ヶ月間（2023年4月～2024年3月）。スガイディノスは比較店舗：18店舗（2022年10月1日取得）、比較期間：M&A前12ヶ月間（2021年10月～2022年9月）vs 直近12ヶ月間（2023年4月～2024年3月）。AMジャムジャムは比較店舗：4店舗（2022年10月1日取得）、比較期間：M&A前12ヶ月間（2021年10月～2022年9月）vs 直近12ヶ月間（2023年4月～2024年3月）。MAXIM HEROは比較店舗：1店舗（2023年10月5日リニューアルオープン）、比較期間：M&A前5ヵ月（2022年11月～2023年3月）vs M&A後5ヶ月（2023年11月～2024年3月）。SUPER NOVAは比較店舗：6店舗（2023年12月26日取得）、比較期間：M&A前3ヶ月（2023年1月～2023年3月）vs M&A後3ヶ月（2024年1月～2024年3月）。プレビは比較店舗：51店舗（2024年2月1日取得）、比較期間：M&A前2ヶ月（2023年2月～2023年3月）vs M&A後2ヶ月（2024年2月～2024年3月）。

© GENDA Inc.

北米アミューズメント

© GENDA Inc.

世界中のIPファンにグッズを体験価値と共に提供



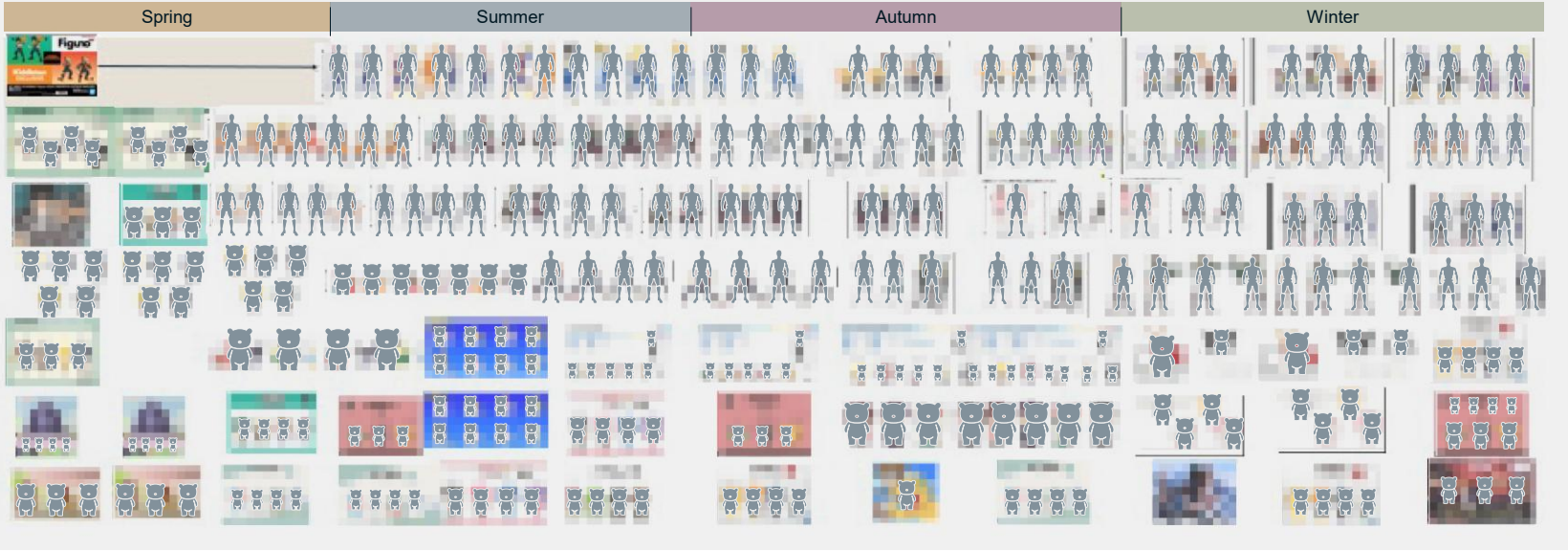
日本の人気IPコンテンツ × GENDAの国内・海外でのグローバルなエンタメプラットフォーム

© GENDA Inc.

日本IP景品のパイプラインは1年先まで充足

ぬいるぐみのみならず、フィギュアも含めた日本IP景品のパイプラインは充実
準備ができ次第順次公表予定

日本IP景品展開の2026年春以降の社内計画（社内資料より一部抜粋）



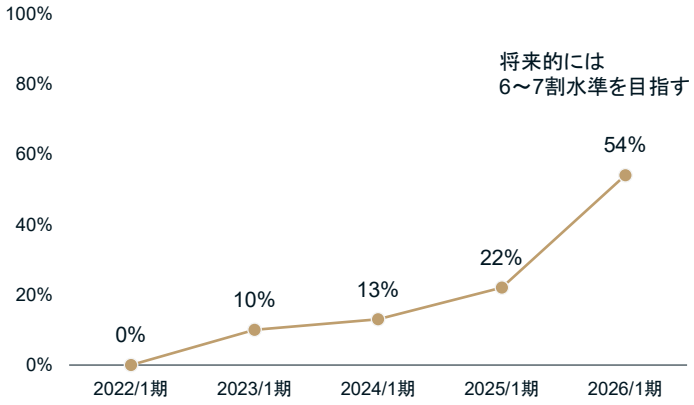
© GENDA Inc.

M&Aによるプラットフォーム拡大で仕入力向上　日本IP景品の仕入れ率UP

日本アニメIP景品×1.2万箇所の拠点網

全米1.2万箇所以上のネットワークを背景に、GENDA Americas限定の日本IP景品を多数展開中。
日本IP景品の仕入れ比率は年々上昇。

日本IP景品の仕入れ割合



北米展開日本IP景品（当社開示済みのものから一部抜粋）

開示日	タイトル
2025/6/12	サンリオ
	ゴジラ
2025/11/27	STRANGER THINGS*
2025/12/1	SPY×FAMILY
2025/12/18	僕のヒーローアカデミア
2026/2/20	すみっコぐらし
2026/2/24	僕のヒーローアカデミア（ミニフィギュア）

計45件のIP景品を展開
（IR上未開示のもの含む）

⋮

今後も続々と展開予定

注：日本IP景品の仕入れ割合は北米事業における日本IP景品仕入れ額÷北米事業における全仕入れ額により算出。STRANGER THINGSは日本アニメIPではないものの、北米地域においては当社が独占的に展開したため記載。

© GENDA Inc.

北米アミューズメントのPMI:「SWAP」と「Add on」

	SWAP: ミニロケ（狭い拠点）での機器及び景品入替施策	Add on: ゲームセンター（広い拠点）での機器及び景品の追加投入施策
施策の内容	スーパーマーケットの入り口など、ゲーム機数台規模の狭い拠点	商業施設のテナント区画など、ゲーム機数十台規模の広い拠点
施策の効果	**SWAP後　売上高成長率 平均** 施策実施済み1,111箇所における before/afterの成長率の平均値 **185%**[1]	**既存店売上高成長率の押上げ効果** 「施策実施店の既存店売上高成長率」－「未実施店の既存店売上高成長率」の差分。数台のミニクレーン機と日本IP景品投入で広いフロアの全体売上を押し上げるため、売上増分は一見小さく見えるが、投資対効果はSWAP対比で大きい **+12%**[2]
進捗状況 実施済み拠点数推移	515（1Q末）→ 946（2Q末）→ 1,111（3Q末）	連結前 → 60（2Q末）→ 168（3Q末）

[1] SWAPの成長率は、国内既存店売上成長率の表記と平仄を合わせて表示（例：185%は+85%を示す）。成長率の算出には、2025年10月末までにSWAPを実施した店舗について、SWAP実施前後の「同月数」における売上増減率を比較。ただし、新店などで同期間とれない場合は、比較可能な最長期間にて算出。

[2] 「24年7-10月」対「25年7-10月」の期間平均売上で成長率を比較。2026年1月期第2四半期決算説明資料出記載した「+46%」は、2025年7月度における9店舗の売上高成長率の平均値を示しており、本ページに記載の数値とは異なる定義にて算出したもの。Add onの「既存店売上高成長率の押上げ効果」とは、「施策実施店の成長率」－「未実施店の成長率」の差分を示す。「+12%」は、2025年10月末時点の実施店（168店）のうち、前年同期（7-10月）も営業していた既存店を対象に算出。

© GENDA Inc.

既存大型クレーン活用（＝CAPEXゼロ）による収益化拡大

追加のCAPEXを一切行わず、景品構成の最適化のみで既存店の収益性を劇的に向上。
M&Aによって1.2万箇所の面を抑え、仕入れ力が向上したからこそ導入ができるようになった、日本IPの大型景品。
テスト店舗での成功を背景に、4月中に対象全ロケーションへの導入を目指す。

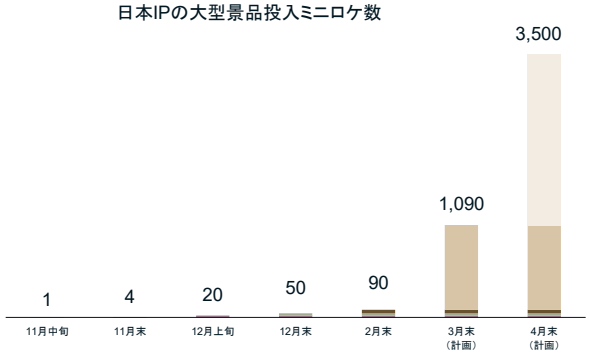
投資効率の最大化（CAPEXゼロ）

既存機械をそのまま活用し、景品原価のみで売上増を実現。
投資効率の高い成長モデルを確立。



対象拠点の拡大

2025年11月末に4箇所のロケテスト開始
2026年4月末には対象の3,500箇所に全てに導入する計画
投入台での成長率は、前年同期比で130%（1.3倍）の売上を記録



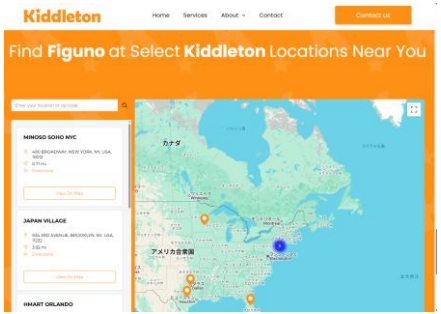
© GENDA Inc.

「目的客獲得」のための広告戦略

これまでは食品スーパーなどの人流に依拠した「ついで客」の集客がメインだったが、ミニフィギュアの展開を機に「目的客」の取り込みを企図した露出を計画。
GiGOや外貨両替機事業で実証済みのマーケティング戦略を米国でも実施。

①自社Webサイト強化

Figuno取扱店舗の掲載
広告やSNSで検索してきた
ファンの受け皿：Link



②MEO対策

Google Mapで最寄りの展
開店舗を探せる機能を提供



③広告

在庫状況とアニメIPへの
関心を掛け合わせた
地域限定的な広告配信
メリハリの利いた広告戦略



注： PULSE（パルス）配信：店舗の在庫状況に連動し、景品投入直後などの在庫潤沢時に広告露出を最大化させる集中投下型の配信手法。NORMAL（ノーマル）配信：在庫状況に合わせ、ターゲット層へ一定の頻度で継続的にアプローチを行う標準的な配信手法。

© GENDA Inc.

「日本アニメIP需要」×「M&Aによる拠点網拡大」→ 全米大手チェーン店との一括契約

大手チェーン店への一括導入は、個別交渉のコストがかからないため効率的。
日本アニメIP景品への需要の高まりと、M&Aによる拠点網の拡大を背景に、全米大手チェーンからの引き合いが活発化。

Walmartへの新規出店

今期も積極的な出店を計画。
狭小スペース（ミニクレーン1～2台）からは撤退が進む。
（M&A前から想定通り）

その代わりに面積**5～10倍**程度のテナント区画への
入れ替えによる新規出店を想定。



大手シネマコンプレックスへの大規模導入

全米でシネマコンプレックスを運営する世界最大級の
映画館チェーンAMCの他、大手チェーンへの導入が進む。

AMC：**170箇所**への出店契約締結、4月までに設置予定。
大手チェーン：**数十箇所超**の新規出店。

映画館の集客力と日本アニメIPの親和性を活かし、
安定的な客数を確保。

amc
CINEMAS سينما

大手チェーン店への出店

全米で1,500店舗超のレストランチェーンを手掛ける
「Applebee's Franchises」にて**85箇所**の契約締結。

その他大手グローサリーチェーンから
サーベイの依頼を受領（商談中）。

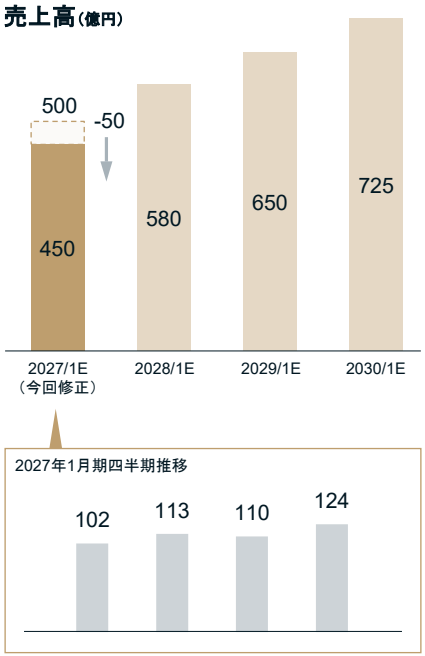
Applebee's
GRILL + BAR

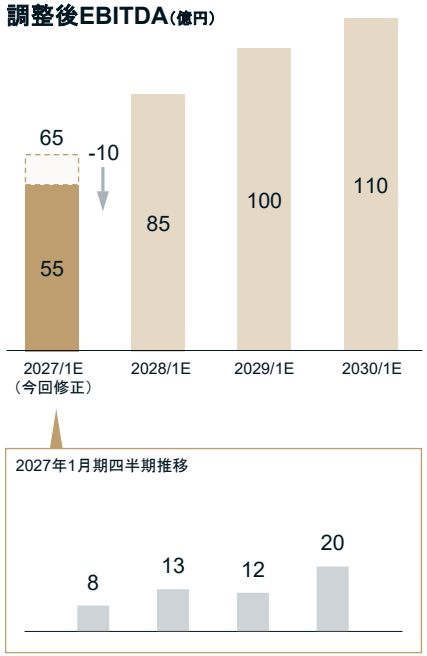
© GENDA Inc.

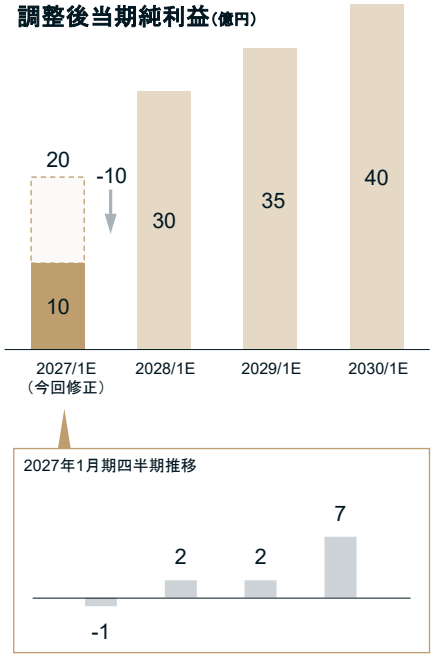
2027年1月期の計画を下方修正

昨年のオペレーション不備への対応策が今期1拠点ずつ積み上げ順次反映されていくことを加味し、上期目標を下げる形で下方修正。

一方、年後半にはオペレーションは全面的に正常化するため、中期経営計画は約半年後ろ倒しの形で来期以降は当初中計通り達成する想定。







注：想定為替レートは1ドル145円。調整後EBITDA＝営業利益＋のれん償却費+減価償却費＋M&A関連費用。調整後当期純利益＝親会社株主に帰属する当期純利益＋のれん及びM&Aに伴う無形資産の償却費及び減損損失－負ののれん発生益＋M&A関連費用。

© GENDA Inc.

カラオケ

© GENDA Inc.

GENDAのエンタメ経済圏やコネクションを活用したPMI施策

GENDAプラットフォームの活用で、コスト削減だけでなく売上向上にも寄与する施策が実施可能であることがポイント

更に、カラオケの限界利益率は「90%」であり、PMIによる利益額・利益率の向上効果は限界利益率70%のゲームセンターよりも高い

売上向上施策

- ✔ **価格設定の最適化**
  一部店舗で適切な料金改定を実施。限界利益率が高いため、利益へのインパクト大
- ✔ **カラオケ×ゲームセンターの店舗間での販促連携**
  GiGOとカラオケBanBanの近隣店舗で、双方店舗の販促チケット配布やポスター掲示による集客増加
- ✔ **カラオケ×IPコラボ数の増加**
  GiGOの取引網を活用し、カラオケBanBanのみではできなかったIPの仕込みや、コラボメニューの提供による客単価向上
- ✔ **カラオケ×ゲームセンターの共同出店**
  GiGOとカラオケBanBan、いずれかのみでは出店の検討ができなかった物件への進出が可能に
- ✔ **カラオケ×GENDA F&B**
  GENDAのF&B領域の飲食物をカラオケのグランドメニューに追加し、客単価向上とグループ内事業の売上拡大に寄与
- ✔ **カラオケ×DX**
  顧客向けアプリの刷新による顧客満足度向上と社内向けITツールの展開による業務効率化

コスト削減施策

- ✔ **不採算店舗の閉店**
  コロナ禍からの店舗毎の回復の濃淡を精査し、適切な店舗運営を実施
- ✔ **カラオケの販促物の製作費**
  店舗のポップや装飾といった販促物の製作を、GENDA内で完結可能
- ✔ **GENDAでの消耗品等の共同購買**
  消耗品等についてGENDA内で契約している既存取引先を相互に紹介する等により、価格交渉を実施
- ✔ **資金調達コストの低減**
  GENDA内の余剰資金のCMS活用により、グループ全体での資金調達コストの削減に寄与
- ✔ **AI活用（BanBan AI Agent開発）**
  電話対応と大量のマニュアルから生成AIを活用したマニュアルChatBotへ、現場と本部の負荷軽減

更なる規模拡大やカラオケ領域でのM&Aがあれば
同様に機器や備品の調達コストの削減が期待可能

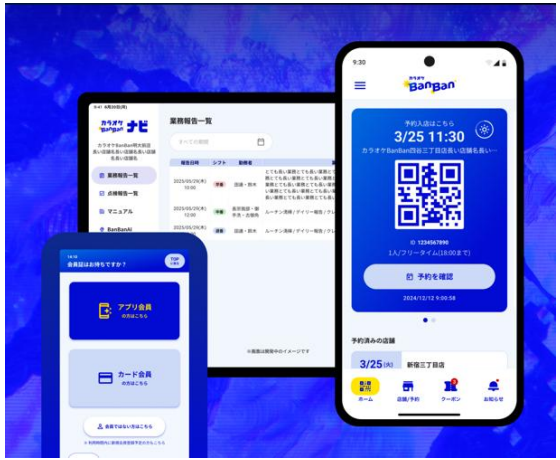
© GENDA Inc.

継続的なカラオケボックスのロールアップと、上流のカラオケ機器ディーラーの業界No.1＋No.2のM&A

カラオケ施設運営事業

既存店成長率は年平均101%と安定的な水準を維持
AIによる業務改善も進捗（詳細は112ページご参照）

カラオケBanBanアプリ会員数　250万人突破
3月中にアプリ予約の対象店舗を全店に拡大予定



注：カラオケBanBanアプリ会員数は2026年2月末時点

カラオケ機器ディーラー

M&Aでグループインした音通とカジ・コーポレーションを合併し、
業界の新たなるリーディングカンパニー誕生

株式会社音通
業界No.2

株式会社カジ・コーポレーション
KAJI Corporation Co.,LTD
業界No.1

ENNE
株式会社ENNE

業界圧倒的No.1
取扱台数：30,800台

© GENDA Inc.

ツーリズム

© GENDA Inc.

CMS×AIで資金効率の最適化が大幅進捗

CMS導入によるグループ全体の資金効率化とともに、
GENDAの強みであるBizDevの実行力によるPMIで、M&A対象企業の潜在能力を最大限に引き出し、持続的な成長を実現

売上向上施策

- **スプレッドの最適化**
  台毎の価格弾力性やエコノミクスに合わせて最適なスプレッドに調整することで収益向上
- **GiGOとの販促連携**
  GiGOに両替機を設置し、インバウンド顧客を集客することで、SMX, GiGO双方の利用顧客を増加
- **データ基盤の作成とKPIの可視化**
  台のエコノミクスごとに両替額や成長率を追跡し、新規設置や不採算筐体の撤退判断を行っていくことで、台毎の収益性を向上
- **MEOの改善**
  利用者とのタッチポイントを増やし、レビューを記載いただくタイミングを増やす

コスト削減施策

- **CMS導入による資金利用の効率化（55ページ）**
  台毎の補充資金を予想利用額に合わせて毎月調整していくことで、余剰資金をGENDAに返済し、その他グループ企業にて利用していく
- **グループ内円転**
  SMXで集めた外貨を、グループ内で円転することで、本来銀行に支払っていた円転コストを削減することに成功
- **AI導入で集金＆現金補充効率の最適化（116ページ）**
  AIにより最適な補充ルートを算出することで、1人当たりの補充件数を増加し、人件費を削減

注： CMSとは、Cash Management Systemを指し、連結子会社を有する企業グループにおいて、グループ全体の財務機能（資金運用・調達）・資金管理機能の集約による、資金効率向上・業務合理化を図るソリューション。
MEOとは、Map Engine Optimizationの略で、地図検索エンジンで自社の店舗やサービス上右方を上位に表示させるためのウェブ施策を指す。

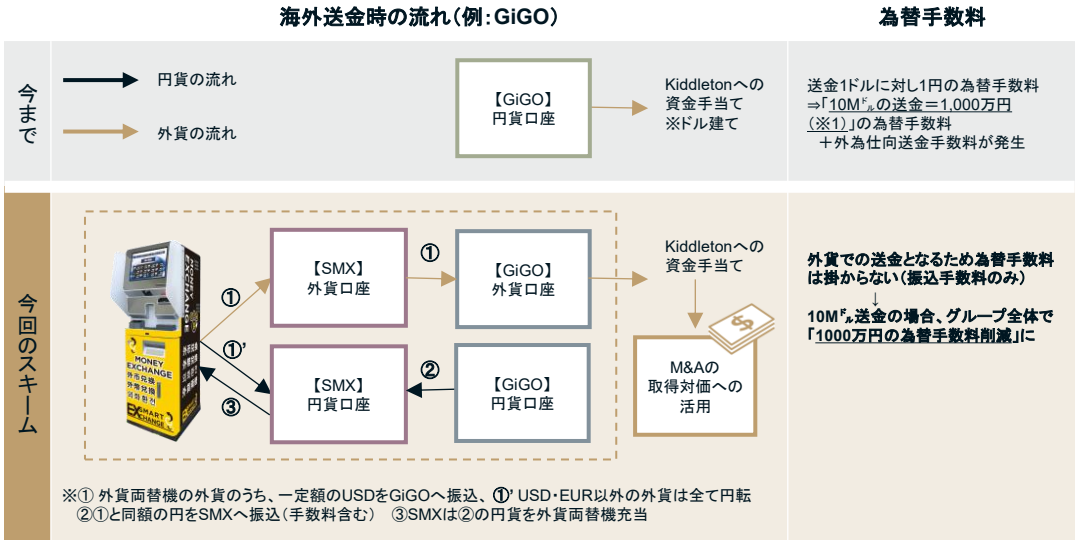
© GENDA Inc.

海外M&Aの対価（USD）やクライナーの仕入れ（EUR）に対し、GENDA内での外貨を有効活用

外貨の有効活用に着手。5月中旬から「外貨の有効活用」を開始し、米国での成長資金サポートに活用。

M&Aの取得対価（USD）をはじめとして、クライナーの仕入代金（EUR）など、グローバル展開を進めるGENDAでの外貨の獲得手段として為替手数料の低減を実現。

GENDA内での外貨有効活用



※1：減免されなかった場合の一般的な手数料であり、当社は既に一部減免を受けております。

注：CMSとは、Cash Management Systemを指し、連結子会社を有する企業グループにおいて、グループ全体の財務機能（資金運用・調達）・資金管理機能の集約による、資金効率向上・業務合理化を図るソリューション。

© GENDA Inc.

外貨両替機事業は、AIにより飛躍的に成長

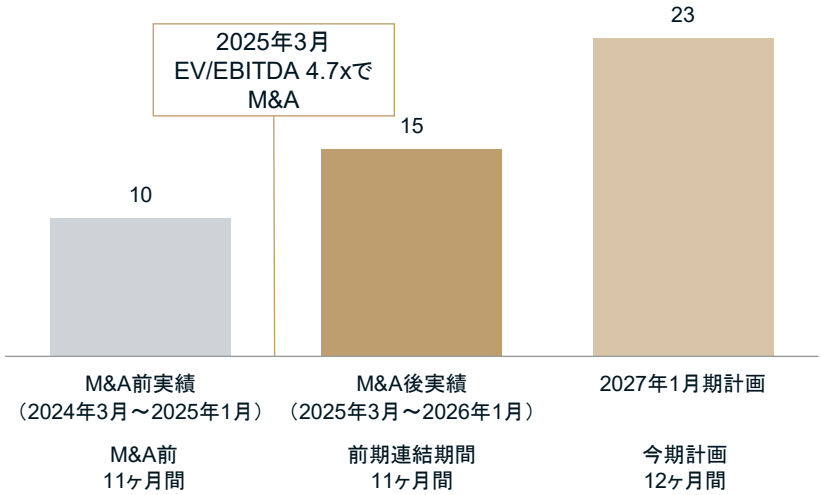
AIを活用した集金ルートの最適化が奏功（詳細は116ページ）

売上高はグループイン後の全ての月で前年同期比増収

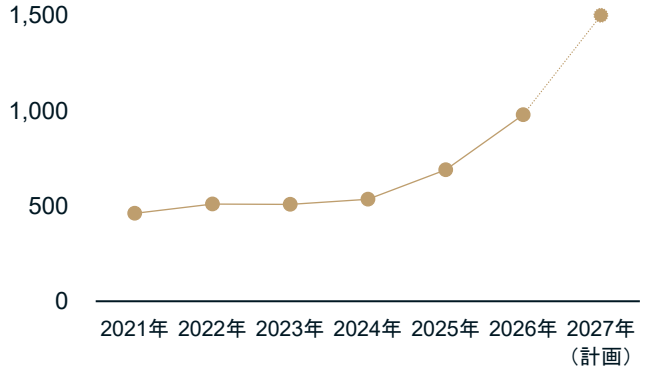
EBTIDAはM&A前実績の10億に対し、2026年1月期実績は15億円、2027年1月期予算は23億円

高いIRR / ROICに基づく厳選されたオーガニック成長投資の1つとして、2027年1月期は国内大手チェーン店を中心に積極的な展開を想定

EBITDA推移（億円）



外貨両替機台数推移（台）





© GENDA Inc.

フード＆ビバレッジ(F&B)

© GENDA Inc.

GENDAのエンタメ経済圏やコネクションを活用したPMI施策

GENDAエンタメ・プラットフォームやエンタメ・コンテンツの活用で、コスト削減だけでなく売上向上にも寄与する施策が実施可能であることがポイント

更に、F&Bだけでは実現が難しかったIPコラボや新規出店が可能に

売上向上施策

GENDAマーケティングチームとの協業による商品企画

市場調査からフレーバー開発、パッケージデザイン、販促物作成までGENDA内で一気通貫して企画

IPコラボ数の増加

GENDAのコネクションを活かしたIPコラボの実施

出店の加速

展示会にGiGOと共同出展するなどして得たコネクションで出店
GiGOからの紹介でデベロッパーと繋がり、新規出店

F&B×ゲームセンターの共同出店

GiGOと共同出店することにより、F&Bのみでは出店の検討ができなかった物件への進出が可能に

F&B×カラオケ

GENDAのF&B領域の飲食物をカラオケBanBanのグランドメニューに追加し、カラオケの客単価向上とグループ内事業の売上拡大に寄与。カラオケBanBan用のメニュー開発も行う。

コスト削減施策

資金調達コストの低減

GENDA内の余剰資金のCMS活用により、GENDA全体での資金調達コストの削減に寄与

上場企業グループとしての取引与信の改善

取引時の与信向上により、本業への集中や事業の効率性向上などの副次的な効果

オフィス統合による固定費の削減

オフィスをGENDAと共同利用することで、固定費を削減

© GENDA Inc.

IPコラボで付加価値を創出

ドリンクやスイーツに人気IPを乗せて付加価値を創出、グループ横断でIPを盛り上げる





TWICE LOVELYSキャンペーン (2025年)

© GENDA Inc.

キャラクターMD

© GENDA Inc.

プライズに携わる「フクヤ」及び「アレス」へのPMI施策

現在のゲームセンターで最も重要な「プライズ（景品）」を企画するフクヤ、及びプライズの卸売り機能を担うアレス
GENDA内のエンタメ・プラットフォームとの有機的なつながりが、キャラクターMD領域各社の業績拡大に寄与

売上向上施策

フクヤ及びアレスでの、プライズ販売量の増加
GENDAのプラットフォームを活用してメーカー・卸としての販売数量が増大
その結果として、スケールメリットや交渉力の獲得、新規取組みなどの事業成長ドライバーを獲得

フクヤ及びアレスでの、取引先と商品のクロスセル
キャラクターMD各社やF&Bと連携し、各社の既存取引先の紹介や各社商品のクロスセルを推進
1社単独では成し得ない重層的な仕入/販売網の構築が可能に

フクヤ及びアレスでの、新たなプライズの開発
GiGOの店舗運営知見と全国的な店舗網を活かし、共同でプライズのロケーションテストが可能に
相互作用で生まれた新たなアイデアやエンドユーザーの声を反映し、高付加価値のプライズを開発

フクヤでのGiGOとの共同店舗開発
GiGOとの共同店舗としてfanfancy+の出店等、テナント情報や内装関連の知見も共有し、
顧客接点強化に向けた新規進出の取り組みをバリューチェーンの中で円滑に進行

アレスでのプライズ卸売のチャネル拡大
GiGOだけでなく、カラオケBanBanや海外を含めた多様な店舗網を持つGENDAは、
今まで取引がなかったプライズ製造企業にとって魅力的であり、取引拡大の余地あり

コスト削減施策

製造単価の低下
GENDA全体での販売を想定した数量での製造が可能となるため、スケールメリットを享受

間接機能の集約とGENDAリソースの活用
GENDAへコーポレート機能を集約して販管費用を圧縮しつつ、更に各社単体では持っていなかった
法務、IT、広報/ブランドクリエイティブ等の機能が使用可能となり、質的にも飛躍的に進化

版権許諾の加速
GENDAによる販売数量の増大や、上場企業グループとしての信用力により、魅力的な
版権元からの版権許諾を受けやすい状況となっており、更なる魅力的な新商品の提案に繋がる

仕入先の共通化
仕入関係にあった取引先をキャラクターMD各社で共通化
GENDAへ参画直後から優良な仕入先との取引が実施可能に

上場企業グループとしての取引与信の改善
取引時の与信向上により、本業への集中や事業の効率性向上などの副次的な効果

© GENDA Inc.

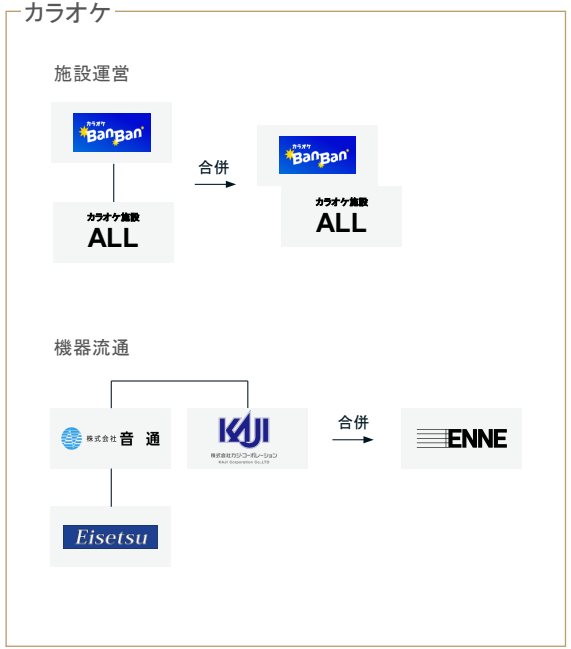
組織再編・事業整理

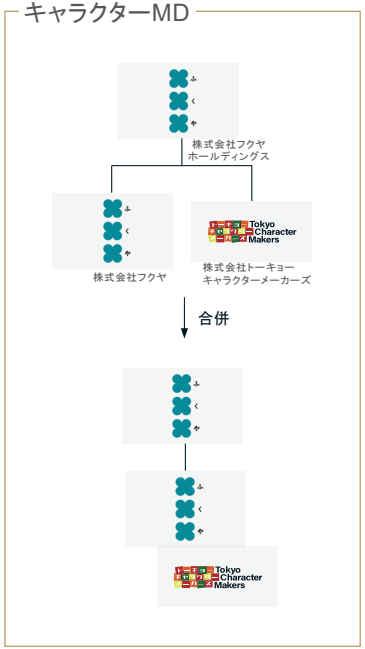
© GENDA Inc.

組織再編によるガバナンス強化と経営効率の向上

累計62件のM&Aを通じた急速な事業拡大に伴い、重複機能の統合や不採算事業からの撤退を実行。
同一事業を再編することで、意思決定の迅速化と強固な管理体制を構築。



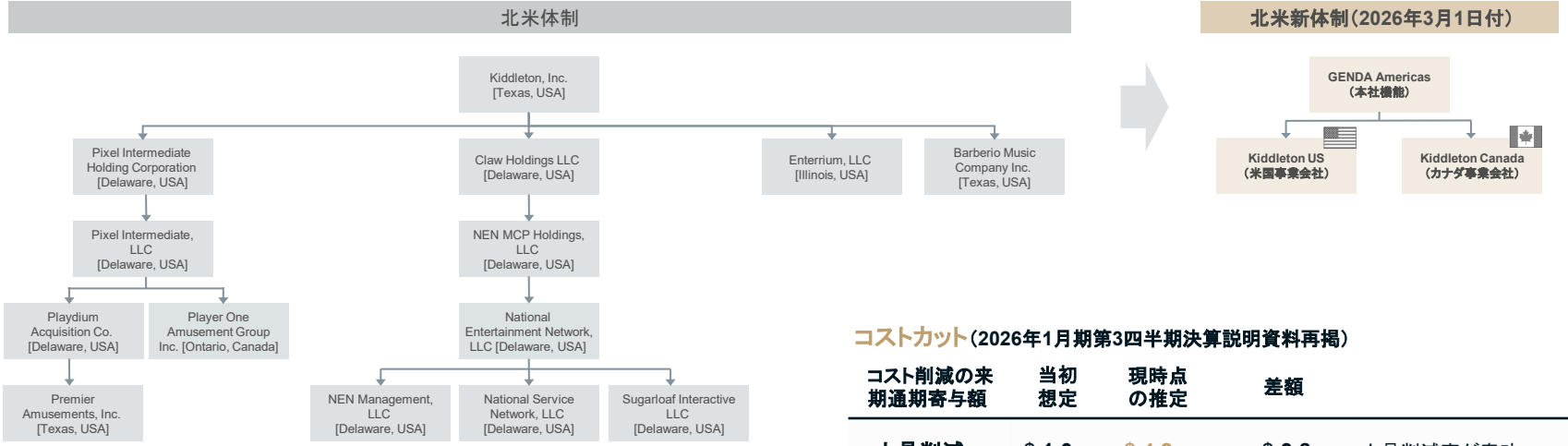




© GENDA Inc.

北米事業統括会社「GENDA Americas」による経営体制の強化

3月1日付で北米に14社ある企業体を3社に統一し、経営リソースを最適化



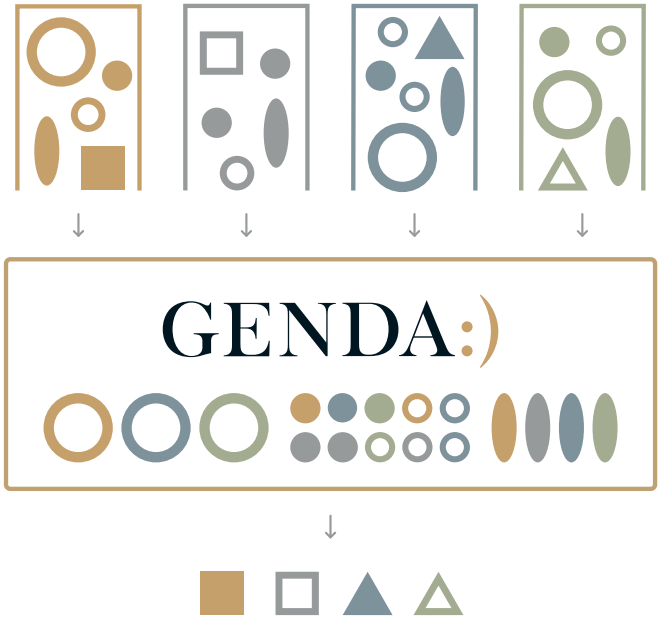
コストカット（2026年1月期第3四半期決算説明資料再掲）

コスト削減の来期通期寄与額	当初想定	現時点の推定	差額	
人員削減	$ 1.0m	$ 4.8m	+ $ 3.8m	人員削減案が奏功
その他	$ 1.0m	$ 1.6m	+ $ 0.6m	損害保険等の統合、不要なコストを精査
合計額	$ 2.0m	$ 6.4m	+ $ 4.4m	来期以降は約9.3億円のコスト削減が通期寄与見込み

© GENDA Inc.

連続的なM&Aの裏で、売却によるポートフォリオ整理も徹底

エンタメとは無関係な事業、エンタメでも運営が難しい事業、株主資本コストを下回る不動産、非事業用の有価証券は、速やかに売却



映画館事業

M&Aをした
アミューズメント施設が
運営していた映画館事業を
親交のあるエンタメ企業へ
売却

保育園事業

M&Aをした
アミューズメント施設が
運営していた保育園事業を
地場の企業に売却

スポーツクラブ運営事業

M&Aをした
アミューズメント施設が
運営していた
スポーツクラブ運営事業を
売却

オンラインクレーンゲーム事業

LIFTる。
くじとる。
OTAKURE

サービス終了
GiGO ONLINE CRANEに
リソースを集約

赤字店舗閉店

M&Aをした
アミューズメント施設が
運営していた赤字店舗を
グループイン直後に閉店

不動産

M&Aの対象先の保有不動産は
カーブアウトの上での取得を原則に

現在も簿価約20億円分が残存しており、
今後も売却を続けて現金化し、M&A等の
高い利回りの投資へ充当していく

（地方不動産が主であるため、含み益は見込まず）

有価証券

M&A対象先が保有していた
累計11銘柄の株式を売却

現金化して、M&A等の
高い利回りの投資へ充当していく

© GENDA Inc.

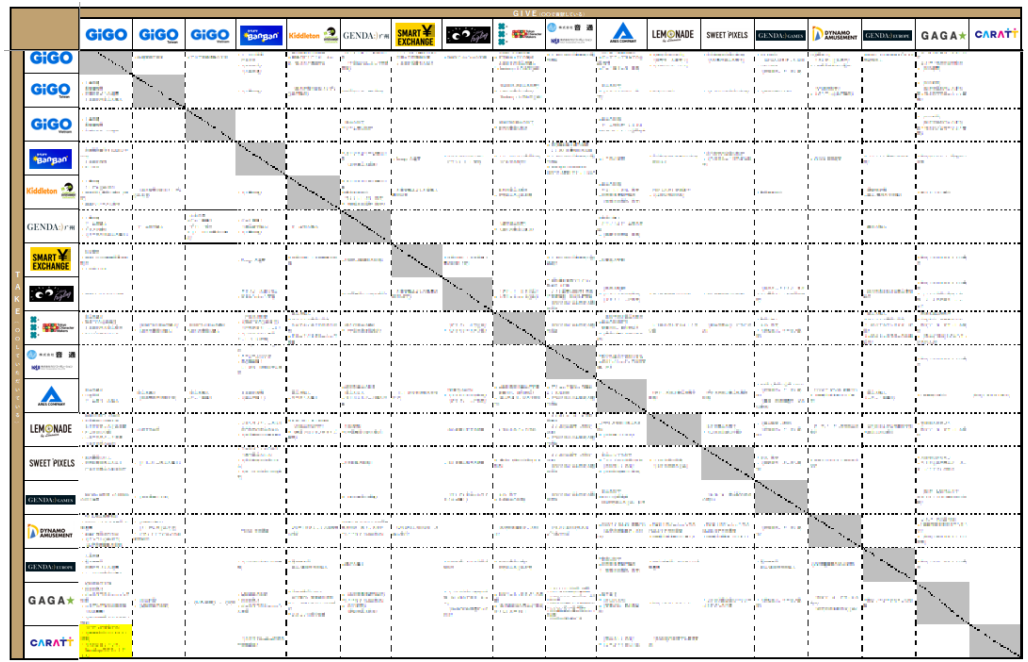
グループ内シナジー

© GENDA Inc.

GENDA内でのシナジー検討のための総当たり表（2026年1月 グループ経営会議資料 抜粋）

エンタメ業界は地続きであり、無数のシナジー（＝単体運営よりも同一グループでの運営のほうが効率的なこと）が生じる

連結子会社数は45社を超えるなか、月例会議において各社の意思決定権者が集い、各社相互のシナジーを検証、即時決断で施策を進める



© GENDA Inc.

グループ横断でのIPキャンペーン

グループの成長とともに、魅力的なIPとのコラボレーションが増加。グループ横断でのキャンペーンを実施



LAPONE ENTERTAINMENT・LAPONE GIRLS所属アーティスト5組
JO1、INI、DXTEEN、ME:I、IS:SUE

×



GiGO限定プライズ
等身大パネル等



コラボルーム
コラボドリンク等



カプセルトイ
キャラ福くじ等

LAPONE × GENDA キャンペーン (2025～2026年)

© GENDA Inc.

ゲームセンター×カラオケ複合店は、同じ館の売上を2倍に

元々は三重県桑名のカラオケBanBanのみ2階建ての館

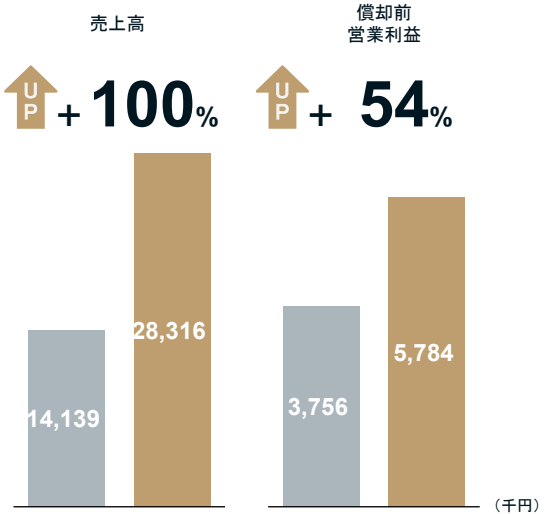
これを2024年12月に、1階GiGO + 2階カラオケBanBanとしてリニューアルオープン

オープンから2ヶ月、同じ館の売上は+100%増、償却前営業利益は+54%増

今後も同様のフォーマットでのリニューアルオープンを目論む

2024年12月10日
「2025年1月期第3四半期 決算説明資料」再掲









GiGO × カラオケBanBan

注：2023年12月～2024年1月の売上及び償却前営業利益と、2024年12月～2025年1月の売上及び償却前営業利益の比較。2023年12月～2024年1月はカラオケBanBanのみ、2024年12月～2025年1月はカラオケBanBan及びGiGOの合算数値。

© GENDA Inc.

「カラオケBanBan」→「GiGO」への業態転換で売上・利益ともに大幅改善

「カラオケBanBan那覇国際通り県庁前店」として運営してきた店舗を、「GiGO那覇国際通り」とする業態転換を実行。

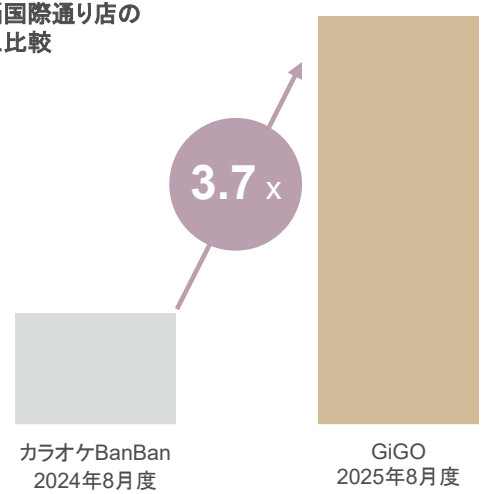
「GiGO那覇国際通り」はオープン日が8月7日と月中だったにもかかわらず、前年同月のカラオケBanBanの売上対比3.7倍を記録、利益面でも黒字転換

本件に留まらず、今後もGiGOへの転換が可能な物件を具体的に検討しており、既存の事業ポートフォリオを更に最適化していく

また、GiGOとカラオケBanBanを組み合わせた複合店舗の追加出店も計画（複合店は前ページ掲載）

店舗ビジネスが増えるほど、テナント情報の共有や柔軟な業態転換が行いやすく、GENDA全体としての収益力向上が実現可能

那覇国際通り店の
売上比較





オープン当日の「GiGO那覇国際通り」の様子

注： 売上比較は、「カラオケBanBan那覇国際通り県庁前店」の2024年8月度の売上と、「GiGO那覇国際通り」の2025年8月7日~8月31日の売上を比較したもの。

© GENDA Inc.

（ご参考）2024年11月29日公表の「よくある質問と回答（11月）」より抜粋 リンク：「よくある質問と回答（2024年11月）」

Q2. 具体的にどのようなシナジーがうまれているのか？

当社ではグループ内で無数のシナジーが発生しており、当社ではそれを細部まで言語化しております。添付は社内の経営会議で使用している最新のグループシナジーテーブルです。（注：67ページに掲載）

あくまで一例ではありますが、ご紹介させて頂きます。

たとえば、**ゲームセンターとカラオケ**は、一見異なるビジネスや客層であるように見えて、新規出店の考え方は同じであり、空きテナントの情報量が重要となります。今までは**ゲームセンター**約330店舗の運営企業としてテナント情報を集めていた中、**カラオケ**約360店舗が加わり、**カラオケ側**のテナント情報を含めて店舗開発を一体化することで、店舗開発能力が向上しています。
またそれにより、**カラオケ**では出店の採算が合わないが**ゲームセンター**なら可能（或いはその逆）ということも可能となりました。既存店でも、**カラオケ**単体ではスペースが広すぎる店舗を**ゲームセンター**に変えて収益性を改善するなども行われています。また、店舗立地が重複している地域では、両者の割引クーポンを配布して新規の来客を喚起しております。

プライズ企画の**フクヤ**は、**ゲームセンター**のバリューチェーンの上流に位置しておりますが、**GiGO**の業容拡大のみならず、GENDAとして**KiddletonやNEN**を通して北米に日本のKawaii商品の需要を大きく創出したことで、取引量が飛躍的に上昇しております。M&Aなかりせば外部に流出していた利益を連結化で取り込むことだけでも大きな株式価値の向上効果がありますが、商品ごとの売れ行きも適時に共有しており、細かい軌道修正が可能となっております。同様のことはプライズの商社機能を持つ**アレス**にも発現しております。

（次ページへ）

© GENDA Inc.

（ご参考）2024年11月29日公表の「よくある質問と回答（11月）」より抜粋 リンク：「よくある質問と回答（2024年11月）」

Q2. 具体的にどのようなシナジーがうまれているのか？（続き）

（前ページより続く）

レモネードやクライナーについても、単体では難しかった営業機能が飛躍的に向上しました。グループインにより、**カラオケBanBan**では約360店舗全店のグランドメニューで**レモネードとクライナー**の商品が流通しており、既存の**ゲームセンター**でも出店をしております。また、**ゲームセンター**がショッピングセンターに新規出店する際にも相乗りが可能となっております。

更にカラオケ機器の流通を行う**音通**が加わったことで、**カラオケBanBan**との取引高が向上し、そしてそれにより本来であれば社外に流出していた利益もグループで取り込むことができております。また、**音通**の顧客であるナイトマーケット向けに**クライナー**の営業が可能となりました。クライナーを扱う**シトラム社**は、M&A前は社員ゼロで営業機能を有しておりませんでしたが、追加コストなく、多方面での販売チャネルにアクセスが可能となっております。

映画配給会社の**GAGA**も、配給映画について、池袋サンシャイン60通りに面する「**GiGO**総本店」の大型デジタルサイネージで大々的に宣伝したり、**ゲームセンター**の店員が映画広告を載せたTシャツを着たり、**カラオケ**では映画のキャラクターの部屋や飲食物を用意したりと、こちらもまた単体では困難であったクロスセルのシナジーを無数に発現しております。

以上は、言語化されているシナジーの一部の抜粋ではありますが、様々なシナジーが出ている理由は、幅広く見えるエンタメ領域も、大局的に見れば、上流領域の「コンテンツ」から下流領域の「プラットフォーム」まで、お客様（エンタメのファンであるユーザー）視点では地続きであるためです。「IP→プラットフォーム→ファン」というエンタメ業界の構造に基づき、無数にクロスセルのシナジーが存在しております。
ゲームセンターのロールアップM&Aによるシナジーはもちろん存在しますが、ゲームセンターに限定したM&Aよりも更に、地続きであるエンタメ領域に特化したM&Aには多くのシナジー創出余地があります。以上から、GENDAならではのエンタメ経済圏によるエンタメコングロマリットの形成には多くのメリットがあると考えております。

© GENDA Inc.

② M&A / ファイナンスチーム

© GENDA Inc.

M&A及びファイナンスを機動的に完遂できる社内体制を構築

GENDA 常務取締役 CFO
元ゴールドマン・サックス証券、みずほコーポレート銀行（現 みずほ銀行）
渡邊 太樹

GENDA Americas CFO
元PwCアドバイザリー、Deloitte（シンガポール、アトランタ）、監査法人トーマツ
金澤 義樹

GENDA 投資戦略部長
元みずほコーポレート銀行（現 みずほ銀行）、米国みずほ証券、デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザリー
富永 有香

GENDA 財務部長
元みずほコーポレート銀行（現 みずほ銀行）
服部 頼和

GENDA 法務1部長 / 弁護士
元西村あさひ法律事務所、タカラトミー
藤本 美里

GENDA 常務取締役 CSO / 公認会計士
元あずさ監査法人、PwCアドバイザリー
羽原 康平

GENDA Americas COO/ 公認会計士
元あずさ監査法人、KPMGメキシコ
河田 厚司

GENDA 経理部長 / 公認会計士
元監査法人トーマツ
北田 悠策

GENDA IR部長
元みずほ証券
伊藤 史佳

GENDA 法務2部長 / 弁護士（日本、NY州、英国）
元森・濱田松本法律事務所
西岡 研太

© GENDA Inc.

GENDAに於ける「M&Aの規律」

© GENDA Inc.

GENDAに於ける「M&Aの規律」

調整後EPSの極大化

1 エントリーバリュエーション

「取得価額」はM&Aに於いて非常に重要なファクターであり、エントリーを誤らない事を心がけております。

2 ファイナンシング

潤沢なFCFを梃子に、自己資金の拠出額を極小化して希薄化を抑制し、株式リターンの極大化を追求します。

3 PMI

PMIありきの高値掴みは避けるべきと考えております。

PMIやシナジーはM&Aの手段であって目的ではなく、M&Aの目的は投資額のキャッシュフローでの回収。その手段としてPMIやシナジーがあります。

4 株主の代表として

委員5名はGENDA株式を保有しております。株主様の代表として「一株当たりの株式価値」の向上に資するかを吟味させて頂いております。

当社役職員で株式の約20%を保有しており、株主の皆様とメリットとリスクを共有しております。

注:調整後EPSは、調整後当期純利益に基づく一株当たり利益を指す。「FCF」は営業CFから投資CFを控除した「フリー・キャッシュ・フロー」を指す。

© GENDA Inc.

当社戦略を、資本市場と整合的なM&A戦略に修正

変えないこと

- エンターテイメント業界のM&Aにより**「連続的な非連続な成長」**を実現する
- 全てのM&A案件は、**EPS向上に寄与するものだけ**を実行する

変えること

- ① 全社的な公募増資に関する戦略修正
  - 以下②③の戦略修正を通じ、過去2回実施した**「M&A待機資金目的の公募増資」を、最低でも今後3年間行わない**

- ② M&A（インオーガニック）の戦略修正
  - **原則として中核領域のロールアップM&Aに集中**する
  - **中核領域以外のM&Aは、限定的に厳選**する（結果的にM&A件数を減らしつつ、全社の成長性の維持に寄与する案件に厳選する）

- ③ 既存事業（オーガニック）の戦略修正
  - 既存事業の成長投資を厳選し、**既存事業のFCFを来期50億円創出**する

© GENDA Inc.

変えること： 資本市場と整合的なM&A戦略に修正（2025年12月12日公表）

いままで

■ **多様なエンタメ企業のM&Aをハイペースで実施**
- — その場合、借入余力があっても、ハイペースなM&Aに新規融資が実務上追い付かず、手元資金の拠出が必要に
- — そして、同時に既存事業にも全面的な成長投資を実施し、FCFを積極的にマイナスに（今期計画：FCF ▲100億円）

■ **それでもM&Aのスピードを優先したため、M&A待機資金目的の公募増資を「2年連続」で実施**
- — M&A規律を遵守し、上場来の株数は48%増に対し、のれん償却前当期純利益は196%増、結果としてCash EPSは101%増(2025年12月12日時点)
- — しかし、この戦略を継続すると、M&A待機資金の「連続的な公募増資」が必要に

これから

■ M&A（インオーガニック）の戦略修正
- — 原則として中核領域のロールアップM&Aに集中する
- — 中核領域以外のM&Aは、限定的に厳選する（結果的にM&A件数を減らしつつ、全社の成長性の維持に寄与する案件に厳選する）

→ ***案件を厳選してM&Aの頻度を落とせば、M&A案件ごとの借入が可能となり、借入余力をフルに活用できる***

■ 既存事業（オーガニック）の戦略修正
- — 既存事業の成長投資を厳選し、既存事業のFCFを来期50億円創出する

→ ***約150億円のFCFの改善、直近のM&A待機資金目的の公募増資額154億円と同規模の金額***

単位：億円	今期計画	来期計画	差額
EBITDA	**220**	**280**	**+60**
税金	40	50	+10
メンテナンスCapex	60	65	+5
FCF（定常状態）	**120**	**165**	**+45**
グロースCapex	220	115	▲105
FCF（グロースCapex後）	**▲100**	**+50**	**+150**

■ 全社的な資金調達の戦略修正
- — 上記の戦略修正を通じ、過去2回実施した「M&A待機資金目的の公募増資」を今後3年間は行わない

→ ***資金を事前に得てから将来のM&Aに順次充当するという形態の公募増資を、少なくとも2029年1月末までは行わない***

注： 株数増加率はIPO前日(2023年7月27日)時点と2025年11月末時点の当社発行済み株式数から算出。のれん償却前当期純利益増加率は2023年1月期実績と2027年1月期予想から算出。
Cash EPS増加率は、前述の株数増加率とのれん償却前当期純利益増加率の計算に使用した株数及びのれん償却前当期純利益の数値を使用し算出。

© GENDA Inc.

オーガニック成長投資の選択と集中▶今後はFCFを黒字化してM&A資金に充当し、資金調達需要を減らす

今期まで、インオーガニック（M&A）だけでなく、オーガニック（既存事業）の成長投資にも、各方面で多額の資金投下を実行
様々な既存事業の成長投資の中で実績検証が進んだ結果、オーガニック成長投資のIRRの濃淡が明確化

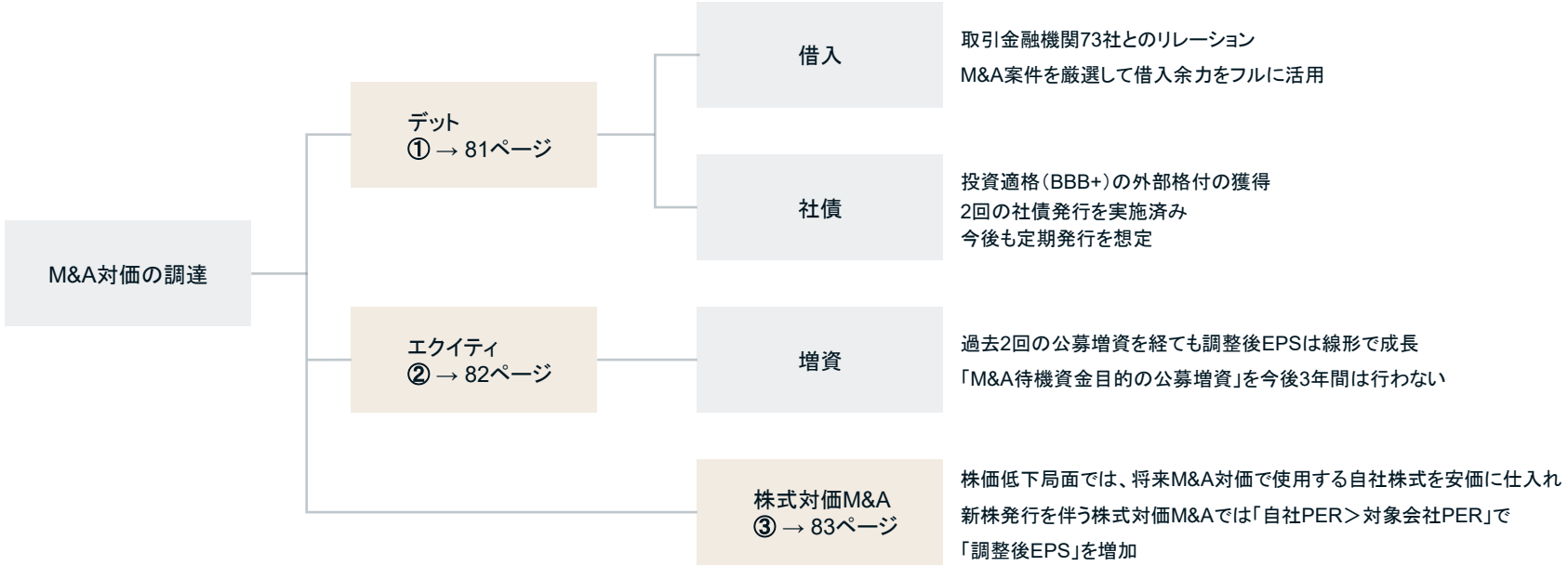
斯かる状況下、M&A活動が過去最高となり、事業のキャッシュフローをよりM&Aに充当し、M&A資金の資金調達負担を減らす必要性
結果として、定量的にIRR及びNPVが高く、かつ定性的にも勝ち筋がある以下の投資は戦略的に継続しつつ、それ以外は、厳選する方針に

		IRR	NPV	備考
エンタメ企業のM&A		◎	◎◎◎	高いIRR（率）を維持しながら、最大のNPV（額）を実現できる貴重な投資機会 当社の成長戦略の柱であり、投資規律を保ちながら今後も最優先で実施
米国ゲームセンター	SWAP	◎◎	△	日本アニメIPの米国本格上陸による高い既存店成長 IRR（率）が最も高い投資である一方、1店舗ずつのNPV（額）が小規模であるため、最速で実施
	Add on	◎◎◎	○	日本アニメIPの米国本格上陸による高い既存店成長 Add onは、SWAPよりもIRR（率）もNPV（額）も更に高いのが特徴であり、優先的に実施
国内ゲームセンターの新規出店		◎	◎	過去投資実績の中でも、国内ゲームセンターの新規出店はGENDAに於ける最大の勝ち筋
その他の既存事業の成長投資		○~△	○~△	その他の既存事業の成長投資は集中と選択で厳選（維持更新投資は継続して安定成長は維持） 資金効率の最大化のため、選択と集中で成長投資を抑制してFCFを黒字化、M&Aへ還流

© GENDA Inc.

調整後EPSの最大化とM&A実行力を両立する調達規律

借入余力をフルに活用しつつ、保有する自己株式（約440万株）を最適タイミングで対価として活用
さらに既存事業の成長投資を厳選し、既存事業のFCFを創出。過去2回実施した「M&A待機資金目的の公募増資」を今後3年間は行わない

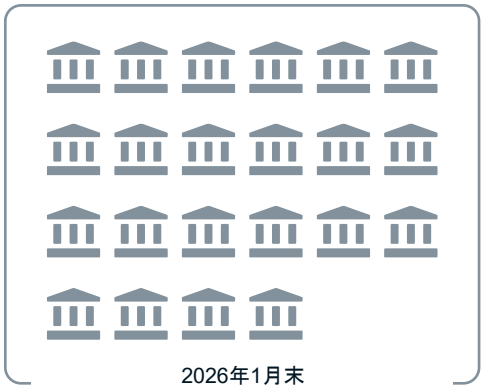


© GENDA Inc.

ポイントは「株式市場には非公開なM&Aの詳細資料」に基づいて債権者の審査を通過しているということ

金融機関73社＋投資適格（BBB+）の外部格付の獲得をもとにした2回の社債発行

2026年1月末
国内銀行貸出金総額 約630兆円
（全国銀行協会加盟銀行 112行）



2026年1月末
GENDA銀行借入残高970億円
（銀行59行+リースその他14社＝73社）

非公開なM&Aの詳細資料を踏まえ
主にリスクを中心に審査する
金融機関及び格付機関から
当社のM&Aを主とした投資の
ダウンサイドが限定的であるという
“お墨付き”を得ていることは
アップサイドを享受する株主様への
安心材料だと考えております。

GENDA :)

2025年
国内社債市場 約15兆円


News Release
JCR
株式会社日本格付研究所
Japan Credit Rating Agency,Ltd.
24-D-1640
2025 年 2 月 10 日
株式会社日本格付研究所（JCR）は、以下のとおり信用格付の結果を公表します。
株式会社 GENDA（証券コード：9166）
【新規】
長期発行体格付　BBB+
格付の見通し　安定的

2026年1月末
GENDA社債・CP残高153億円
初回債として2025年6月に33億円を発行
第2回として2025年11月に80億円を発行
2027年4月までに600億円を上限として
発行登録済みであり、今後も定期発行を想定。

国内外のグローバルなエンタメ・プラットフォームを束ね、一丸となって、日本が世界に誇るアニメ等のIPを世界へ

出典：一般社団法人全国銀行協会、株式会社日本総合研究所

© GENDA Inc.

②エクイティ：連続的な非連続な増益だが、理論株価は上がったのか？

利益が出ている会社をM&Aするのだから、増益は当たり前

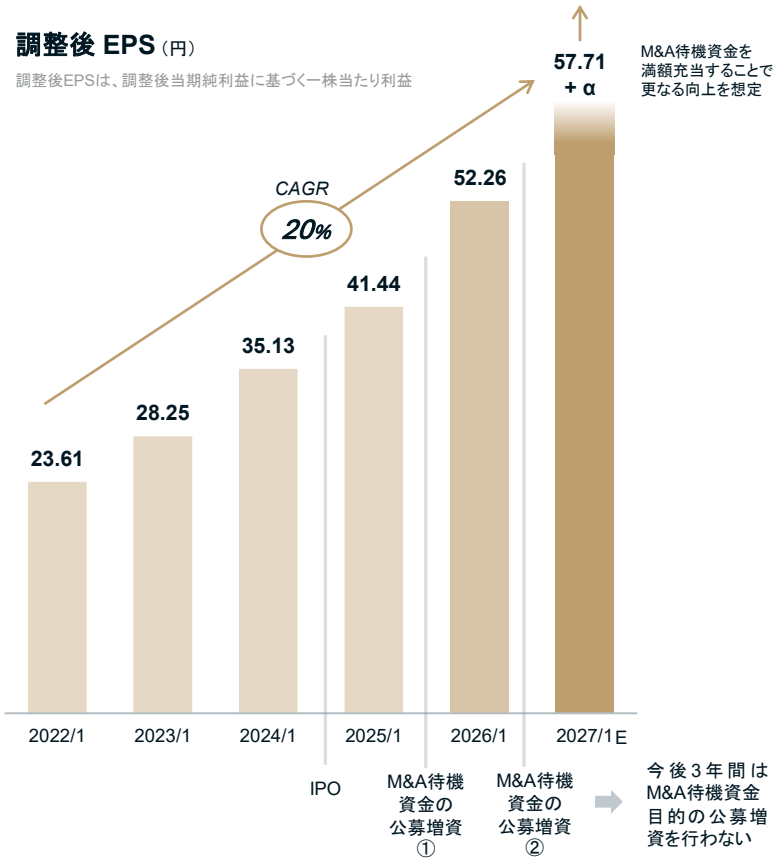
株主が評価すべきは、一株当たり利益（＝理論株価）が上がったかどうか。

なぜならM&Aでは、M&Aの結果、一見増益したにも関わらず、
一株当たり利益が減少（＝理論株価が減少）することも往々にしてあるため
（不適切な取得価格や、その資金調達 / 取得対価での新株発行の結果、増益率＜希薄化率となることがある）

対してGENDAも、資金調達や取得対価に伴う新株発行を実施。
しかし、一株当たり利益の調整後 EPSは線形で伸び、連続的な理論株価の上昇に成功。
つまり、「M&Aによる成長」でも増益率＞希薄化率を連続的に成功。

「利益の増加率＞株数の増加率」の維持のため、以下の3点をM&Aの規律として徹底
①適切な価格でのM&A
②適切な借入の活用（による株数増加の抑制）
③PMIの極大化

更に、今後3年間はM&A待機資金目的の公募増資を行わないことで、株数の増加率を抑制



注：2024年6月1日及び2025年4月1日を効力発生日とする当社株式分割を反映した数値。

© GENDA Inc.

株価低下局面では、将来M&A対価で使用する自社株式を安価に仕入れ

「どのような株価局面においても、機動的に株主価値の最大化を図る」ための資本政策

今後の当社のEBITDA成長率とEPS成長率に鑑み、GENDA株式のEV / EBITDA 7.2x │ PER 12.4x は、自社株買いを決議する水準として妥当と判断
M&A成長を阻害しない範囲の金額での自己株式取得を実施

	2025年12月12日開催の取締役会の決議事項	自己株式の取得状況
期間	2025年12月15日～ 2026年 4月30日	2025年 12月15日～ 2026年 3月6日（取得終了）
取得価額の総額	30億円	2,999,999,100円
取得しうる(取得した)株式の総数	上限：500万株	4,408,000株

注：　EV/EBITDAは2025年12月11日終値時点の当社時価総額と、2027年1月期通期EBITDA予想値280億円、及び2026年1月期第3四半期末時点における純有利子負債から算出。
PERは2025年12月11日終値時点の当社時価総額と、2027年1月期通期のれん償却前当期純利益106億円から算出。

© GENDA Inc.

新株を発行する株式対価のM&Aで「調整後EPS増加」をするには「自社PER＞対象会社PER」が重要

$$① \text{M\&A前調整後EPS} = \frac{\text{GENDA調整後当期純利益}}{\text{GENDA既存株数}} \qquad ② \text{M\&A後調整後EPS} = \frac{\text{GENDA調整後当期純利益} + \text{対象会社調整後当期純利益}}{\text{GENDA既存株数} + \text{GENDA新規発行株数}}$$

M&Aに於いて**「調整後EPSを増加させる」**ということは、**「①M&A前調整後EPS ＜ ②M&A後調整後EPS」**となる必要があります。
新株を発行するM&Aで調整後EPSが増加する場合、**「株数の増加率 ＜ 利益の増加率」**、つまり**「株数が増加しても、それよりも更に利益が増加する」**ということになります。

従って、GENDAの新規株式発行によるM&Aで株数が増加しても、（それよりも更に利益が増加した結果）調整後EPSが増加するM&Aが存在します。
その判断基準は、最終的に**「『自社PER』が『対象会社PER』より大きいか」**に収斂します（詳細は次ページ）。以下、例示的に3分類をお示しさせて頂きます。

M&A対価が「株式のみ」の場合、調整後EPSは「自社PER」＞「対象会社PER」であれば増加

分母の「新規発行されるGENDA株数」は「対象会社の株式価値（÷GENDA株価）」で決定されます。
従って、「対象会社調整後当期純利益」に対する「対象会社の株式価値」、つまり「対象会社のPER」が「GENDAのPER」と比較して低いかどうか、が分水嶺です。

M&A対価が「株式と借入」の場合、調整後EPSは「自社PER」＞「対象会社PER × 株式での取得割合」であれば増加

たとえば取得対価が「60%株式・40%借入」の場合、「対象会社の株式価値（÷GENDA株価）」で決定される増加株数は、
株式のみ（100%株式・0%借入）と異なり60%分のみに限定されるため、結果的に「対象会社のPER×60%」が「GENDAのPER」と比較して低いかどうか、が分水嶺です。

M&A対価が「借入のみ」の場合、調整後EPSは極大化

分母の「新規発行されるGENDA株数」がゼロで、分子の「対象会社 調整後当期純利益」のみが純増するため調整後EPSは極大化します。
ただし、全額借入であれば割高なM&Aでも正当化されるわけではなく、対象会社の利益対比で著しく割高なM&A価額を全額借入で調達した場合は
金利負担の絶対額が利益増加を打ち消すうえ、そもそも金融機関としても著しく割高なM&Aに対して全額負債で資金提供をすることはありません。

注：借入コストが十分に低いことが前提。また、現在の国内金融環境及び市場環境見通しの範囲内（一定の金利上昇を含む）であれば、前提は不変。
PERについては、調整後EPSの増減を検査する観点から、調整後EPSベースのPER、つまり調整後当期純利益ベースでのPERでの比較。

© GENDA Inc.

株式対価のM&Aでも、「GENDA PER＞対象会社PER」ならば「調整後EPSは増加」

従って、M&Aの対価として株式を交付することで株数が増加しても、当社PER対比でPERが低い対象会社であれば、調整後EPSは希薄化せずむしろ増大する。

① M&A前調整後EPS ＝ GENDA調整後当期純利益 / GENDA発行済み株数

② M&A後調整後EPS ＝ (GENDA調整後当期純利益 ＋ 対象会社調整後当期純利益) / (GENDA発行済み株数 ＋ GENDA新規発行株数)

GENDA PER ＞ 対象会社PER のとき

GENDA時価総額 / GENDA調整後当期純利益 ＞ 対象会社時価総額 / 対象会社調整後当期純利益

GENDA時価総額 ＝GENDA株数×GENDA株価
対象会社株式価値＝GENDA新規発行株数×GENDA株価 なので

(GENDA発行済み株数 × GENDA株価) / GENDA調整後当期純利益 ＞ (GENDA新規発行株数 × GENDA株価) / 対象会社調整後当期純利益

両辺を「GENDA株価」で除算

GENDA発行済み株数 / GENDA調整後当期純利益 ＞ GENDA新規発行株数 / 対象会社調整後当期純利益

左辺の分母と右辺の分子を入れ替え

GENDA発行済み株数 / GENDA新規発行株数 ＞ GENDA調整後当期純利益 / 対象会社調整後当期純利益

分子分母をひっくり返す

GENDA新規発行株数 / GENDA発行済み株数 ＜ 対象会社調整後当期純利益 / GENDA調整後当期純利益

⋮

両辺に1を足す

1 ＋ GENDA新規発行株数 / GENDA発行済み株数 ＜ 1 ＋ 対象会社調整後当期純利益 / GENDA調整後当期純利益

分子分母を整理

(GENDA発行済み株数＋GENDA新規発行株数) / GENDA発行済み株数 ＜ (GENDA調整後当期純利益 ＋ 対象会社調整後当期純利益) / GENDA調整後当期純利益

左辺の分子と右辺の分母を入れ替え

GENDA調整後当期純利益 / GENDA発行済み株数 ＜ (GENDA調整後当期純利益 ＋ 対象会社調整後当期純利益) / (GENDA発行済み株数 ＋ GENDA新規発行株数)

① M&A前調整後EPS ＜ ② M&A後調整後EPS

よって「GENDA PER ＞ 対象会社PER」であれば「① ＜ ②」であり、調整後EPSは増加する

注：対象会社の調整後当期純利益が黒字である前提。PERは調整後EPSベースでのPER、つまり調整後当期純利益でのPERを示す。

© GENDA Inc.

ROICとROEの推移

税率で大きく上下してしまうため、過年度比較のために実効税率30.62%に統一した結果を比較

（単位：百万円）	FY2022/1	FY2023/1	FY2024/1	FY2025/1	FY2026/1	FY2027/1
調整後 営業利益	--	4,338	5,650	10,488	13,355	17,456
実効税率	**--**	***30.62%***	***30.62%***	***30.62%***	***30.62%***	***30.62%***
調整後 NOPAT	--	3,010	3,920	7,275	9,265	12,111
投下資本	14,688	18,423	29,948	69,143	152,573	--
調整後 ROIC	**20.5%**	**21.3%**	**24.3%**	**13.4%**	**7.9%**	**--**
税前 当期純利益	--	3,409	4,905	9,525	11,671	14,700
実効税率	**--**	***30.62%***	***30.62%***	***30.62%***	***30.62%***	***30.62%***
M&A関連費用のうち税金費用	--	(7)	(23)	(96)	(424)	0
調整後 当期純利益	--	2,358	3,379	6,512	7,673	10,198
期中平均株数	116,579,984	127,094,400	132,203,292	145,805,182	177,486,042	184,875,506
調整後EPS	--	18.56	25.56	44.67	43.23	55.17
BPS	65.9	88.0	146.8	241.8	354.1	--
調整後 ROE	**28.1%**	**29.0%**	**30.4%**	**17.9%**	**15.6%**	**--**

ROIC： 北米での過去最大のM&A（分母の投下資本増加）に対し、実績（分子の利益貢献）が遅れていることで低下
但し、今期の北米正常化と中計期間中の成長、M&Aの厳選やFCF方針変更に伴うオーガニック成長投資規律により反転見込み

ROE： 一方、EPSを意識したM&A規律による適切なレバレッジ活用によって、一定水準を確保。ROIC改善により反転見込み

注： M&Aに於ける投下資本（分母）とリターン（分子）の時間的ギャップを埋める観点から、分子には翌期のPL変動を使用。一般的な事業会社は、定常的な維持更新投資（分母分子が同時期）か大型投資は数年に一度（調整が必要になることは限定的）が、当社は連続的に毎年大型の成長投資（M&A）を行っており、BS（投下資本）の拡大が先行、PL（利益）は翌年度から連結されるため。たとえば、M&Aの発表を期中にしても、M&Aの完了は期末に近くなり、仮に期末に完了すると、分子は貢献ゼロ / 分母は満額増加となるため、M&Aの投下資本（分母）に対するリターン（分子）の効果測定として、分子には翌期を採用。
なお、IFRS適用後は、投下資本の比較にはIFRSの貸借対照表での比較が必要となるため、IFRS移行時に作成される貸借対照表の範囲で比較予定。

© GENDA Inc.

調整後ROIC 及び 調整後ROE の計算根拠

(百万円, N = FY)	計算式	FY2022/1	FY2023/1	FY2024/1	FY2025/1[6]	FY2026/1	FY2027/1 (E)
調整後ROIC計算							
調整後 営業利益	A = A1 + A2 + A3 + A4	--	4,338	5,650	10,488	13,355	17,456
+ 営業利益	A1	--	4,244	5,370	7,913	7,695	11,700
+ のれん償却費	A2	--	82	181	1,359	3,637	5,550
+ M&Aに伴う無形資産の償却費	A3	--	0	0	58	281	206
+ M&A関連費用[3]	A4	--	12	99	1,156	1,741	0
法定実効税率	B	--	30.62%	30.62%	30.62%	30.62%	30.62%
調整後NOPAT	**X = A x (1-B)**	**--**	**3,010**	**3,920**	**7,275**	**9,265**	**12,111**
流動資産合計	C	12,610	12,723	23,567	45,619	63,538	--
（無利子流動負債）	D = D1 + D2 + D3						
- 流動負債合計	D1	(7,380)	(7,609)	(16,892)	(39,825)	(90,690)	--
+ 短期借入金	D2	1,145	100	3,512	11,331	39,626	--
+ 1年内返済予定の長期借入金	D3	1,716	2,203	3,679	9,093	14,270	--
+ 有形固定資産合計	E	5,532	7,750	12,581	31,452	68,898	--
+ 無形固定資産合計	F	1,207	1,900	5,698	21,722	67,853	--
（その他の長期営業資産）	G = G1 + G2						
+ 投資その他の資産合計	G1	7,357	8,658	10,293	16,169	22,300	--
- 投資有価証券	G2	(184)	(216)	(113)	(769)	(1,061)	--
- 現金及び預金	H	(7,315)	(7,086)	(12,379)	(25,649)	(32,161)	--
現金及び預金を除く投下資本	**Y = SUM of C~H**	**14,688**	**18,423**	**29,948**	**69,143**	**152,573**	**--**
調整後ROIC[1] [2]	**X [(N+1)] / Y**	**20.5%**	**21.3%**	**24.3%**	**13.4%**	**7.9%**	**--**
調整後ROE計算							
調整後 当期純利益[4]	I = I1 x (1-B) + I2	--	2,358	3,379	6,512	7,673	10,198
調整後 税前 当期純利益	I1	--	3,409	4,905	9,525	11,671	14,700
法定実効税率	B	30.62%	30.62%	30.62%	30.62%	30.62%	30.62%
M&A関連費用のうち税金費用	I2	--	(7)	(23)	(96)	(424)	0
調整後EPS[4] (¥)	J = I / K2	--	18.56	25.56	44.67	43.23	55.17
BPS (¥)	K = K1 / K2	65.9	88.0	146.8	241.8	354.1	--
株主資本合計	K1	7,693	11,186	19,419	35,250	62,854	--
期中平均株式数[5]	K2	116,579,984	127,094,400	132,203,292	145,805,182	177,486,042	184,875,506
調整後ROE[1]	**J[(N+1)] / K**	**28.1%**	**29.0%**	**30.4%**	**17.9%**	**15.6%**	**--**

注：1) 調整後ROIC及び調整後ROEは、調整後 営業利益及び調整後 当期純利益に基づくROIC及びROEを意味します。2) 任意の期間（Y）の調整後ROICは、その翌期間（Y+1）末時点の調整後NOPATを、当該期間（Y）末時点の現金および預金を除く投下資本で除して算出されます。3) M&A関連費用には、①M&A執行手数料：仲介手数料、弁護士費用、デュー・デリジェンス費用、財務アドバイザリー費用、企業価値算定費用、②M&A融資関連手数料、及び③株式関連手数料：株式資金調達費用（公募増資及び上場関連費用）が含まれます。調整後 NOPATの計算で使用するM&A関連手数料には、販売費及び一般管理費に計上された金額が含まれます。4) 調整後EPSは、調整後当期純利益を用いて計算しています。調整後当期純利益＝親会社株主に帰属する当期純利益＋M&Aに伴うのれん及び無形資産の償却費及び減損損失－M&Aに伴う負ののれん発生益＋M&A関連費用。調整後当期純利益の算出に用いたM&A関連費用には、販売費及び一般管理費、営業外費用に計上された額を含みますが、法人税等に計上された金額によって部分的に相殺されます。5) 2022年1月期末の発行済株式数平均は、2023年4月29日付で実施された1株を400株とする株式分割、および2024年6月1日付と2025年4月1日付で実施された1株を2株とする株式分割を遡及的に調整済みです。2023年1月期および2024年1月期末の発行済株式数平均は、2024年6月1日付および2025年4月1日付で実施された1株を2株とする株式分割を遡及的に調整済みです。6)当連結会計年度において、企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行っており、2025年1月期に係る各数値については、暫定的な会計処理の確定の内容を反映させております。

© GENDA Inc.

株主還元方針

© GENDA Inc.

FCF黒字化に伴い、投資家層の拡大を目的とした配当を開始、総額約15億円 配当利回りは1.1%
成長投資を最優先にする前提で、今後は原則として毎年増配予定

基本方針

戦略の柱： M&Aとオーガニック成長による「連続的な非連続な成長」

資本配分： 成長投資にキャッシュフローを優先的に分配

配当方針

方針転換： キャッシュフローの大幅改善に伴い、M&Aを阻害しない範囲での配当を開始

実施意図： 機関投資家の組み入れ促進及び個人投資家の長期保有促進

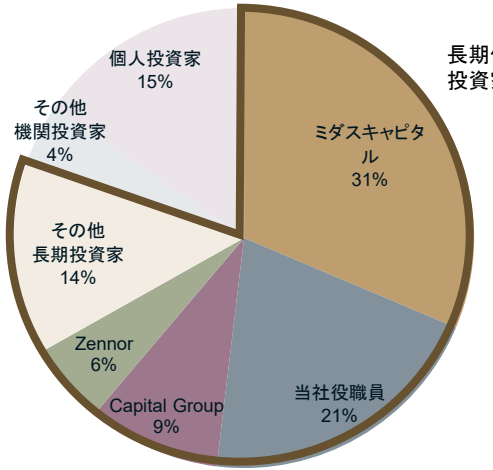
実施方針： キャッシュフロー創出力の向上に合わせ、M&Aを阻害しない範囲で規律を持った毎年の増配を想定

自己株式取得方針

実施意図： 株主還元ではなく、株価低下局面での将来M&A対価で使用する自社株式の安価な仕入れ

実施方針： 自社バリュエーション水準に応じて今後も不定期かつ機動的に実施

当社株主構成比率
（2026年1月31日時点）



長期保有傾向の
投資家が約8割

FCF黒字化によるキャッシュフローの大幅改善に伴う
M&Aを阻害しない範囲での規律を持った配当と毎年の増配により
新たな投資家層の開拓を企図

注： 配当利回りは、2026年3月11日終値を基準に算出。

© GENDA Inc.

（ご参考）2026年3月12日公表「株主還元方針の変更に関するお知らせ」 抜粋

1. 株主還元方針の変更

（1）変更内容

当社は、2040年までに世界一のエンタメ企業になることを目標としております。その実現のため、創業以来「連続的な非連続な成長」の戦略の柱であるM&A及びオーガニック成長への資本投下を優先して参りました。その結果とした業容拡大により、事業から生まれるキャッシュフロー創出能力も高まりました。更に、2025年12月12日公表「2026年1月期第3四半期決算発表資料」にて当社のM&A戦略を資本市場に沿う形で変更し、フリーキャッシュフローを黒字化させる方針転換を致しました。この財務基盤を背景に、今後の資本配分については以下の通り進めてまいります。

当社は今でも、株主還元よりも成長投資にキャッシュフローを振り向けることが、M&Aを成長戦略の柱とする当社に資金を託していただいている株主の皆様のために行うべきことであると考えています。

直近で実施した自社株買いは、その考え方の延長線上にあるものであり、単なる利益還元ではありません。当社の株式は、M&A対価としても使える、いわば「通貨」としての役割も存在します。その貨幣価値が下がった株価下落局面において、自社の株式を「安く仕入れる」ことにより、将来のM&Aにおける有力な「対価（M&Aの原資）」として確保することを目的としています。

安く買い取った自社株式を、株価上昇後に当社のM&A対価として活用すると、結果としてM&A対価としての当社の支払い額を下げることとなり、引いては株式価値向上に寄与します。これは、M&Aによる非連続な成長を追求し続ける当社だからこそ実行できる、株主還元とは異なる、M&Aを加速させる手段としての自社株買いです。

一方で、当社は従来、資本効率の観点から成長投資を優先する方針のもと、配当を「純粋な利益還元」と位置付け、当初は実施を検討しておりませんでした。

しかしながら、資本市場との継続的な対話を通じて、「配当を実施しているか否か」、すなわち無配であるか、あるいは少額であっても実施しているかという点が、一部の機関投資家の投資対象への組入れ可否や、個人投資家の投資判断において、理論的な株式価値の差を超えて実質的な影響を及ぼし得る要素であるとの認識に至りました。

そして、成長投資を阻害しない範囲で配当を実施するということは、当社にとって投資家層拡大の観点から戦略的意義を有するものと判断するに至り、2027年1月期より配当を実施することといたしました。

また、今後も当社は毎年キャッシュフロー創出力を高めていく想定をしておりますが、配当額も規律を持って毎年増額していくことを想定しております。もっとも、当社は現在もなお成長機会に直面するフェーズにあります。したがって、配当額の絶対水準は、今後を含め当社のキャッシュフロー規模に対して限定的なものとなる想定です。すなわち、当社の資本配分の基本は、あくまでも成長投資を最優先とし、その実行力を損なわない範囲内で株主還元を実施いたします。

当社は「世界一のエンタメ企業」への歩みを止めることなく、同時に資本市場と共に歩む企業へと常に努力を続けてまいります。

© GENDA Inc.

GiGOでの1日の利用上限を500円→1,000円に（但し、今後は優待プレイ可能なのはクレーン機のみ）、F&B関連の優待ラインナップに、ポップコーンとレモネードを追加、優待利回りは5.7%

株主優待ポイント

保有株数	1回あたりの進呈内容
100株 ～ 299株	2,000ポイント
300株 ～ 499株	6,000ポイント
500株以上	10,000ポイント

施設利用（一部変更）

GiGO

全てのゲーム機を対象に、
1日500円を上限

変更

クレーン機（のみ）を対象に、
1日1,000円を上限に
（今後は優待プレイ可能なのはクレーン機のみ）

カラオケBanBan

割引クーポン

酒類

クライナー・ファイグリング



5,000ポイントで
20本入り1箱と交換

DANZKA



DANZKA FIFTY
6,000ポイントで
1本と交換
（希望小売価格：6,500円）



DANZKA THE SPIRIT
8,000ポイントで
1本と交換
（希望小売価格：8,500円）

NEW！

ヒルバレーポップコーン



ヒルバレーポップコーン
4個セット
4,000ポイント

レモネード・レモニカ



レモネード・レモニカ
3本ギフトセット
5,500ポイント

注：　優待利回りは、2026年3月11日終値を基準に算出。2026年7月末に権利確定する株主様より変更予定。

© GENDA Inc.

③ テクノロジー

© GENDA Inc.

優秀なTechエンジニアが続々とGENDAに参画

Techチームのリーダーシップ

GENDA 執行役員CTO 兼　IT戦略部長
元ヤフー
元グリー執行役員、開発本部長、事業本部長
元エブリー取締役CTO

梶原　大輔

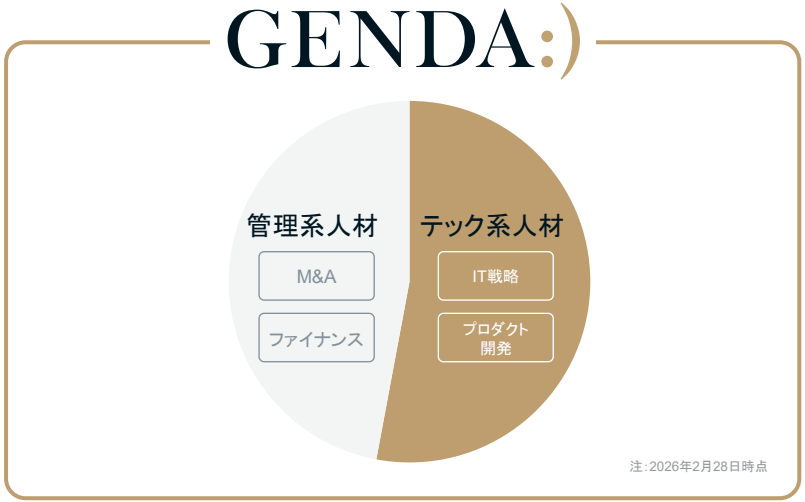
GENDA VPoE
元ヤフー
元VASILYフロントエンド開発事業部長
元スタートゥデイテクノロジーズ（現　ZOZO）テックリード

荒井 勇輔

GENDA Americas CDO
元FiNC Technologies

重村 裕紀

純粋持株会社 ㈱GENDAの人員構成



純粋持株会社「㈱GENDA」単体の全社員の過半である99名がAI×DXを推進するテックのプロフェッショナル人材で、M&A の執行を担う管理系人材よりも多い事が特徴です。

それぞれがテックやデータの専門的なキャリアを歩んでおり、その経験を活かして業界革新的なDX施策を実施しています。

© GENDA Inc.

「攻めと守りのDX」戦略

© GENDA Inc.

PMIの効果を最大化する 「攻めと守りのDX」戦略

組織運営力強化、生産性向上、そして顧客体験の価値最大化を目的としたDXを推進。
M&Aでグループインした事業に対して、当社が誇るテックチームがディープダイブしてDXに取り組む。
単なる既存技術の導入に留まらず、現場の具体的な課題解決と生産性向上を目的としたDX施策を展開することで、大幅な業務効率化を実現。
GiGOに続いてカラオケBanBanでのDXも鋭意進行中。

守りのDX

業務削減・負荷軽減・
インフラ整備・ガバナンス強化

- **業務削減・負荷軽減・オペレーション改善**
  - ✓ 業務支援ツールの提供
  - ✓ AIエージェント
  - ✓ 遠隔店舗管理による省力化
  - ✓ BPR・BPO推進
- **インフラ整備**
  - ✓ システム統合
  - ✓ マスター整備
  - ✓ キャッシュレス推進
- **ガバナンス強化**
  - ✓ パイプライン構築
  - ✓ 経営コックピット・BIの構築
  - ✓ データマネジメント

今回の施策

攻めのDX

売上/利益増進・
顧客体験価値向上

- **データドリブンマーケティング施策**
  - ✓ AIによる業務ロジックの最適化
  - ✓ AIによる需要予測・作業自動化
- **顧客体験価値向上**
  - ✓ 会員アプリによる利便性・ロイヤルティ向上
  - ✓ パーソナライズされたCRM
  - ✓ 非店舗型オンラインサービスの拡充
- **顧客データの利活用**
  - ✓ エンタメ経済圏の構築(GENDA ID)
  - ✓ グループ間相互送客

PJ PAO（117ページ）

GiGOのDX施策予定

	プロダクト	役割	今後の取り組み
顧客向け	GiGOアプリ	店舗体験価値の向上・電子決済/クーポン等による利便性向上・CRMによる来店促進・サブスク機能によるエンゲージメント強化など	GiGOリンク導入によるスムーズな決済 ご利用状況に応じたグレード機能・アシスト機能 景品や店舗の検索機能
顧客向け	デジちゃいむ	二次元バーコードを読み取ることで店員を呼ぶシステム 能動的接客体験の実現	AIカメラとの接客連携 状況に応じたスタッフ出動の自動化 省力化店舗での遠隔管理強化
顧客向け	GENDA ID	GENDA横断のIDシステム グループ間の相互層客	GENDA共通のポイントシステムの開発による エンタメ経済圏確立ログイン・認証の簡易化 ポイントの利用/交換先の拡充
顧客向け	AI/データサイエンス	人の限界を超えた作業や試行 あらゆる業務・サービスに関連	購買自動化 景品発注の自動化 AIエージェント
社内向け	GiGO NAVI	ゲームセンターのオペレーション支援 管理会計等でのデータ基板	あらゆる業務における脱エクセル プライズ業務のさらなる効率化 AIによる業務指示・作業レコメント

© GENDA Inc.

攻めのDX

© GENDA Inc.

顧客向け会員アプリ「GiGOアプリ」の累計会員数が163万人を突破

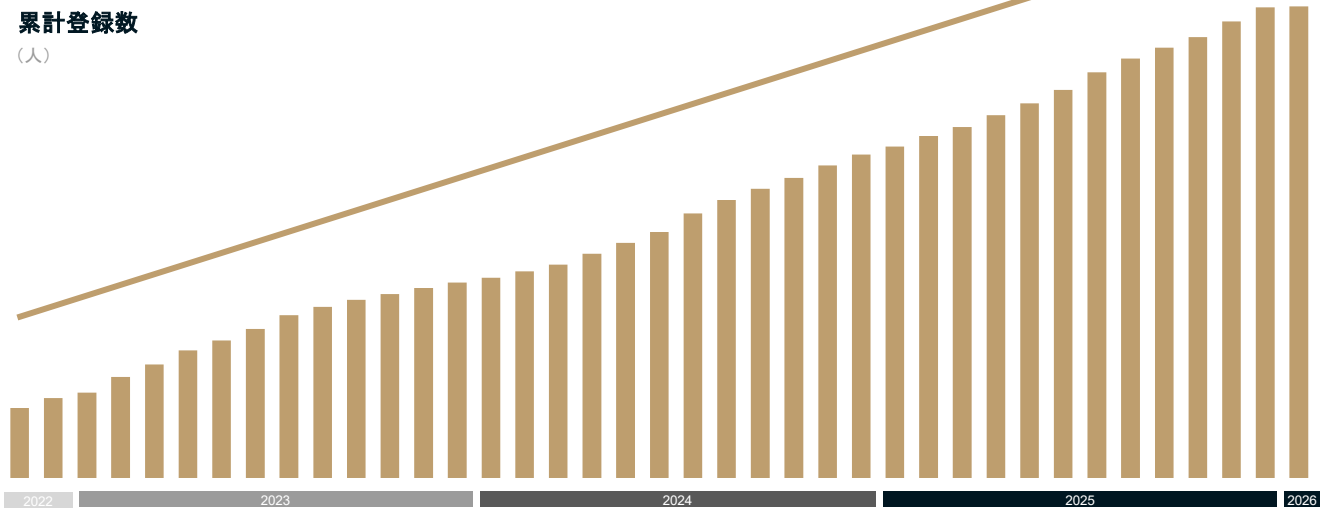
・2022年12月のリニューアル以来、着実に会員数が増加

・「GiGOアプリ」は回数券の配布、サービス券の配布や「プライズパス」サービスの提供など、
キャッシュレス決済機能と紐づけられていることで多彩なサービスの展開が可能

・「GiGOアプリ」会員数の着実な増加は、GiGO店舗に対するロイヤリティ形成に寄与しているものと思料

累計会員数
163万人

累計登録数
（人）





© GENDA Inc.

GiGOアプリでのプレイが格段に進化する「GiGOリンク」誕生！19店舗に導入済み、今期100店舗以上に導入予定

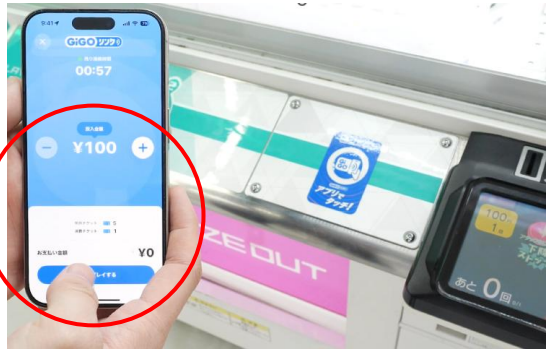
従来のGiGOアプリは「決済端末」を介する必要があり、プレイの都度アプリを決済端末と連携させる必要があった
結果的に、Suicaなどを直接決済端末にタッチしてプレイするお客様が多く、GiGOアプリ効果の最大化にハードルがあった

そこで、PMI専門部隊であるテックチームで（決済端末を介さず）
ゲーム機にGiGOアプリを1度タッチするだけで、プレイ金額を選択可能になる「GiGOリンク」を開発

1. GiGOアプリをゲーム機にタッチ



2. GiGOアプリでプレイ金額を設定



3. 瞬時にゲーム機に反映されプレイ開始！



運営側でも、GiGOアプリの使用による顧客データ集約により、顧客の好みに応じたプッシュ通知や、再来店のクーポンの的確な送付が可能に
また、お客様の来店から退店までの状況がリアルタイムで分かることから、細やかで適切な接客が可能になり顧客満足度向上に寄与

注:GiGOリンク導入済み店舗は2026年3月時点

© GENDA Inc.

守りのDX

© GENDA Inc.

社内向けアプリ「GiGO NAVI」の断続的なアップデート

手作業、マニュアルが多いアミューズメント施設運営において、画期的なアプリ「GiGO NAVI」を開発

「GiGO NAVI」による成果

景品等の棚卸時における紙とエクセルでの作業から解放され

業務時間を大幅削減しつつ精度をUP

GENDA最大の店舗である「GiGO総本店」では理論値との誤差率0.1%

景品の過去売上データのデータベース化により、最適な発注量を可視化

今後も煩雑な業務のスリム化に活用し、業務効率を改善、接客時間を増加させ、顧客満足度向上に努める



従業員アプリ
GiGO NAVI をリリース



棚卸テスト店舗（GiGO立川）にて
通常時の約**62%**の時間削減



機種/景品ごとの**データベース化**
最適な発注をサポート



注:棚卸テスト店舗であるGiGO立川において、保管用倉庫カウント（20人時→8人時）、補充用倉庫カウント（10人時→4人時）、機械内カウント（24人時→8人時）、入力表作成（2人時→1人時）の人時ベースの業務時間合計が実施導入前後で約62%削減（56人時→21人時）されたことに基づく。
誤差率は2023年11月末時点の理論値と実査結果の差。

© GENDA Inc.

店舗オペレーションのDXにより月間4,000時間の作業時間削減を実現

【導入目的】

無駄な業務・手作業・紙運用を削減し、業務をシステムで統一化・標準化。

これにより属人化解消（一人しかできなかった業務を複数人が対応可能に）とデータに基づいた店舗運営を加速する。

【施策】

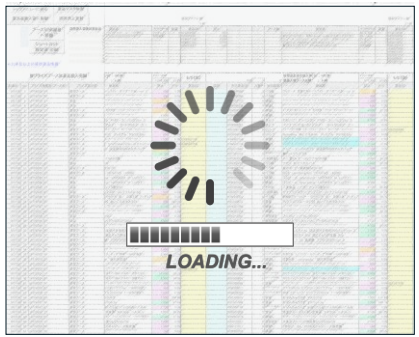
1. 売上・払出数入力業務のDX：一部のPOS未導入機械では、従来はフロアでメモした売上等を事務所のPCへ入力していたところ、GiGO NAVI活用で入力作業をフロア内完結するフローを実現。
2. プライズ計画業務のDX：従来は文字情報のみのエクセルで入荷予定の景品をチェック・展開計画を立案していたところ、新着景品が画像とともに表示され、直感的に把握しやすいUIを実装。
3. プライズ実績確認業務のDX：従来は事務所のPCのみで閲覧可能だった売上情報を、手元のスマホで確認可能に。フロアに居ながら実績確認ができるので、景品の入れ替えがスムーズに。

【今後の展望】

今期中にデジタルプラットフォームのさらなる活用を通じて店舗業務の改善と売上向上を目指す。

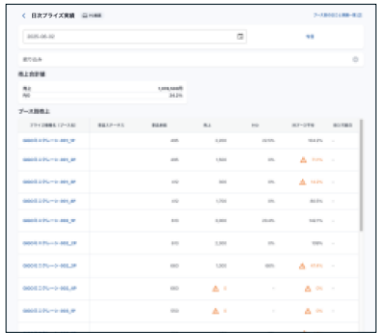
Before

- ✓ 非効率なデータ管理（重いエクセル）
- ✓ バックオフィス限定で閲覧可能
- ✓ 情報共有とアクセス権限が限定的

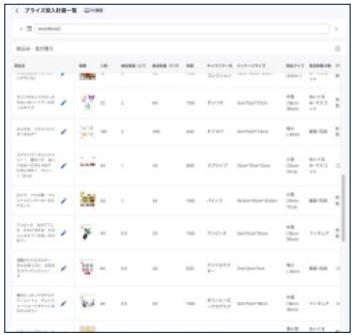


After

- ✓ 複数人での同時作業が可能
- ✓ 情報共有と権限の柔軟化



- ✓ 入荷予定景品と画像の連携
- ✓ 操作感が快適に



- ✓ 現場でのリアルタイムな実績確認が可能
- ✓ 複数人でのアクセスが可能



© GENDA Inc.

AI活用事例

© GENDA Inc.

北米アミューズメントAI業務アプリ「Kiddleton Force」

© GENDA Inc.

「毎日銀行入金」のためロケ訪問頻度減少　根本原因を排除し、更にAIを使った業務アプリで改善

課題と対策

景品補充不足が発覚

SWAP拠点での景品補充不備

全拠点を総点検し、景品を再補充

クリスマス商戦期を捕捉し
12月度の業績は改善

継続的な景品補充が次なる課題に



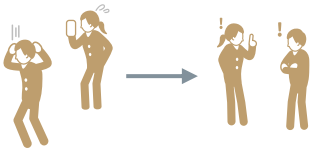
根本原因究明

根本原因は「毎日の銀行入金」

5社統合に向けて、PlayerOneの「毎日銀行入金」を無人店のNENにも適用

不慣れなオペレーションに忙殺され、NENの巡回頻度が4割減

結果、景品補充ができない状況



対策

AI人材を含むPMI人材の追加派遣

日本からAI人材を中心に
追加で+約10名を3ヶ月間派遣

2月にはCEOの片岡
CSOの羽原も各2週間現場に

課題の洗い出しと対策を検討

改善

**「毎日銀行入金」を廃止と
AI業務アプリの導入**

「毎日銀行入金」を廃止

AIが業務指示を出すアプリ
「Kiddleton Force」をローンチ

AIエージェントが最適化した
スマホ上の指示に従う
ラウンダー業務の平準化が可能に



アプリによる改善　次ページ→

© GENDA Inc.

AIを活用した業務アプリ「Kiddleton Force」をリリース　ラウンダーの業務がスマホで完結

景品補充に関する課題

①適切な頻度での補充

【11月上旬 景品補充の課題発覚】
SWAP箇所について、景品が長期間十分に補充されないまま放置されていた

【12月 クリスマス商戦期】
即時補充を完了

日本IP景品は売れ行きが良いので、すぐに補充が必要になる

↓

適切な頻度での補充が肝

②適切な配置

SWAP前の大型クレーン機と異なり、複数ブースがあるミニクレーンは、
・どの景品をどのブースに入れるか
・盛り付け方にコツ

etc.

“ただ景品を入れればよい”ではない

AIによる課題解決

業務アプリ「Kiddleton Force」をローンチ

ラウンダーのすべての業務がスマホで完結

Kiddleton FORCE

国内では同様の取り組みで効果を実証済み



【 GiGO 】 業務アプリ「GiGO NAVI」による
オペレーション平準化・棚卸業務の簡易化



【外貨両替機】 AIを活用したルート最適化

次ページ以降詳細⇒

© GENDA Inc.

店舗移動： AIが「行くべきお店」「使うべきルート」を提示、無駄な動きを排除

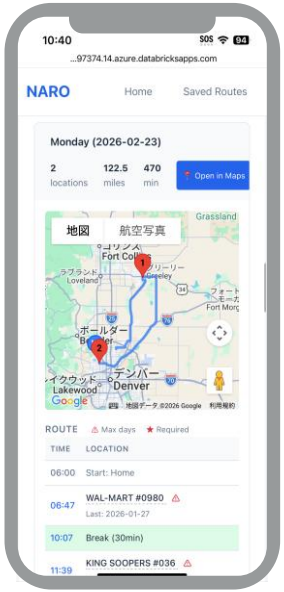
単なるルート案内ではなく、景品の売れ行きや、現金の溜まり具合、店舗間の移動時間、設置先との契約内容等、
あらゆる変数を考慮したうえで「どの店に行くべきか」「どのルートで行くべきか」をAIが計算し、アプリに表示

ラウンダー業務
- ① 店舗へ移動
- ② チェックイン
- ③ 景品補充
- ④ メーター読み取り

AIにより日次でのTo doを提示



店舗間の最短ルートを提示



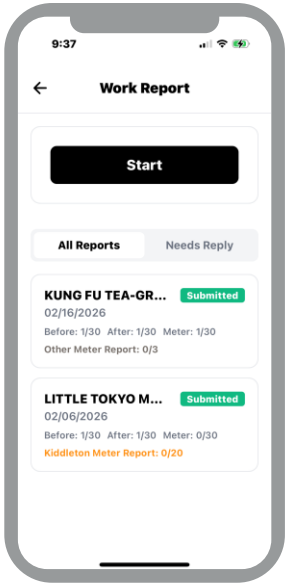
© GENDA Inc.

店舗へチェックイン： スマホ画面に業務内容リストアップ

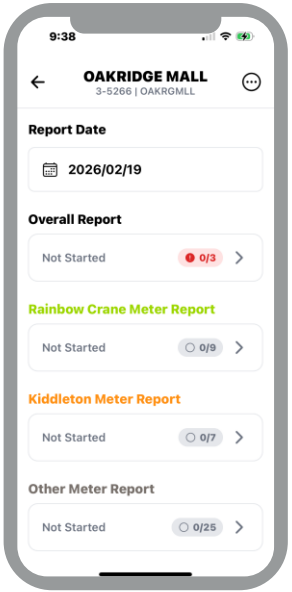
店舗に到着し、「Start」ボタンを押下すると、その店舗でやるべき業務内容、設置してあるゲーム機のリストなど、行程順に表示

ラウンダー業務
① 店舗へ移動
② チェックイン
③ 景品補充
④ メーター読み取り

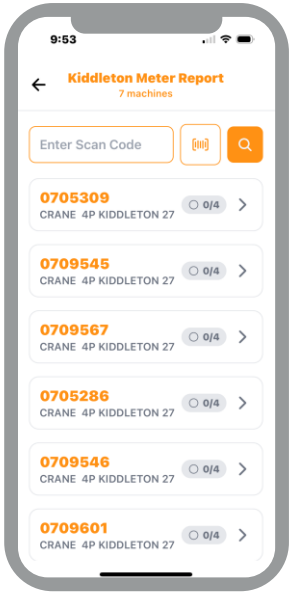
店舗に到着したら「Start」ボタンをタップ



その店舗でのタスクを表示



店舗にある機械リスト



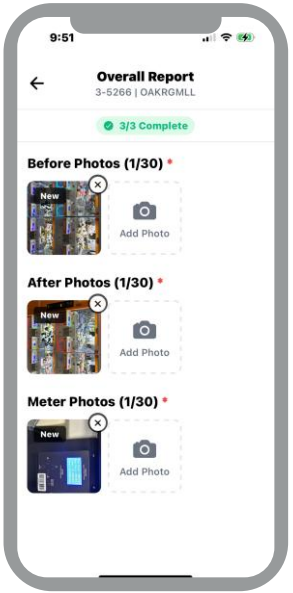
© GENDA Inc.

景品補充： 景品補充前後の写真をアップロード

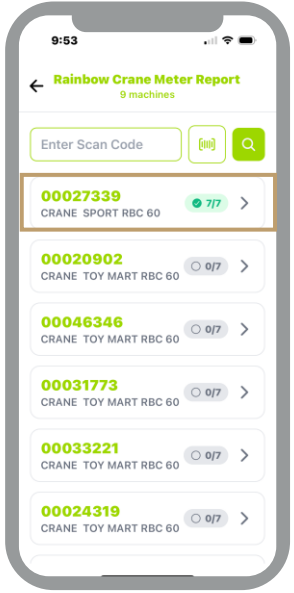
これまではTeamsや別のアプリに分散していた報告業務を、「Kiddleton Force」一つで完結

ラウンダー業務
① 店舗へ移動
② チェックイン
③ 景品補充
④ メーター読み取り

景品補充前/補充後の写真をアップロード



全ての工程を完了すると「✓」



© GENDA Inc.

メーター読み取り： 売上構成のための重要作業

これまではエクセルに手入力していたものを、写真のアップロード＆AIの画像解析のみで完了
入力ミス防止だけでなく作業時間の大幅削減に寄与

ラウンダー業務
① 店舗へ移動
② チェックイン
③ 景品補充
④ メーター読み取り

写真のアップロード



AIの画像解析でメーターを読み取り



GENDA IR
事業計画及び成長可能性に関する事項 2026年1月期
© GENDA Inc.

AIカメラを使ったレイアウト最適化

© GENDA Inc.

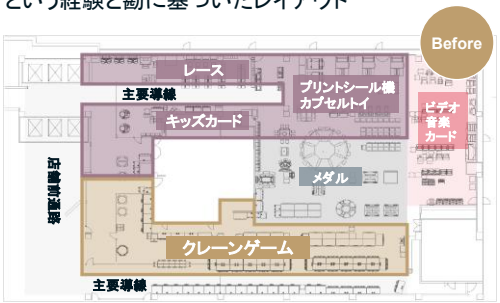
AIカメラを使ったレイアウト最適化で売上UP　今後はコスト削減効果にも期待

従業員の「勘と経験」に依拠していた店舗レイアウトを、AIカメラによって人流を把握し売上向上に寄与

①前提　クレーンゲーム売上の最大化

②課題

「入口付近はキッズコーナーが良いだろう」
という経験と勘に基づいたレイアウト



③分析

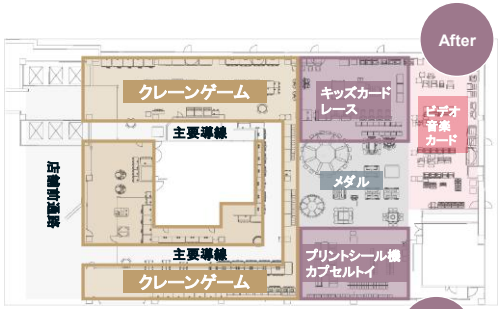
キッズコーナー及びクレーンゲーム
コーナーへの人流不足



ヒートマップ
（人間の滞在時間が長いほど黄色に）

④改善

クレーンゲーム機を入り口側へ移動





⑤結果

クレーンゲーム売上
108%*

- 景品配置にもAIカメラの分析結果を転用
- 人気景品も人流に応じた配置にした方が売上が向上することを検証済み

*テスト店舗におけるクレーンゲームの売上高変化率について、同日のGiGO他店舗のデータに基づいて算出したレイアウト変更日以降のテスト店舗の売上の推定値と、レイアウト変更後のテスト店舗の実測値を比較。経済学研究で広く用いられている統計的因果推論手法「Synthetic Control Method（合成コントロール法）」を用いて算出したもの。

© GENDA Inc.

AIエージェント

© GENDA Inc.

現場に寄り添い、現場とテックチームがともに作り上げた当社独自のAIエージェント

GENDAのDX戦略は、現場の具体的な課題を起点とし、テックチームとの密な連携によってPDCAサイクルを推進することで、常に最適なオペレーションを生み出すことが特徴
下記の2事例は、単なる技術導入にとどまらず、業務フローを根本から変革し、事業の競争優位性を高めることができた代表例。
当社が独自開発したAI Agentsは、多様な店舗ビジネスに共通する課題解決を目的とした汎用性の高いソリューションであり、
一度の開発投資でグループ全体の業務効率化と標準化を推進し、投資効率の最適化と競争力向上を同時に実現が可能。

BanBan AI Agent開発

現場の課題：電話対応と大量のマニュアル



「マニュアルが紙で分厚く、読みにくい」
そのため、「店舗からの電話問い合わせが多すぎる」
→ 本部負荷増・情報アクセス困難

生成AIを活用したマニュアルChatBot検討

- 他社製SaaS検討 → 現場の複雑なニーズに合致せず
- GENDA Techチームによる内製化を決断

BanBan AI Agentを内製化：成果



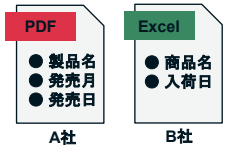
- 現場スタッフはマニュアル参照時間劇的短縮、情報へ即座にアクセス可能
- 電話問い合わせが激減、本部対応負荷軽減
- 運用コスト：SaaS比　約4割減

オンラインクレーン AI Agent開発

現場の課題：フォーマットの壁と手入力負荷

景品メーカーごとに異なる
注文書・請求書・発注リスト

- 手入力必須で担当者負荷が高い
- 特定担当者の知見に依存し属人化



AI Agentによる自動情報抽出・変換

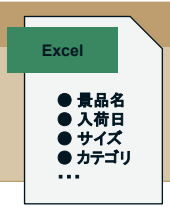


必要な情報の抽出・文言の
修正・カテゴリ情報等の追加

成果

Excelでの一元管理と効率化

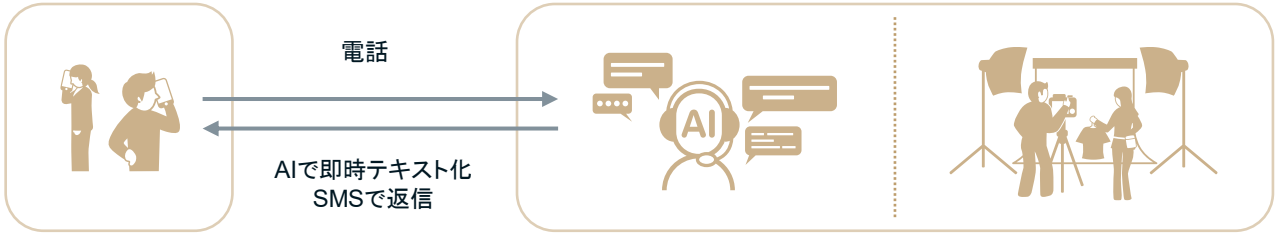
▲手入力
▲属人化



© GENDA Inc.

お客様から店舗への荷電をAIエージェントが受付　人間が本来やるべき業務へリソースを集中

2025年10月よりグループインしたフォトスタジオ運営の「キャラット」では、お客様からの電話（予約時間への遅刻連絡など）が頻発
それによる、接客中の別のお客様へのサービスが中断されるなど業務効率が低下
解決策としてAIエージェントによる連絡の中継を全店舗へ導入
お客様と従業員の間にAIが入り、コミュニケーションを自動化
本来やるべき顧客対応業務に集中でき、顧客満足の向上へつなげた



© GENDA Inc.

AIの活用による外貨両替機補充ルートの最適化

© GENDA Inc.

AIの活用で業務コストを最適化

GENDAの強みであるBizDevの実行力によるPMIで、M&A対象企業の潜在能力を最大限に引き出し、持続的な成長を実現

AIの活用による補充ルートの最適化

	Before	After
① 補充すべき両替機の選定	機械内の残高を見ながら手動で選定	残高や利用頻度等から • どの両替機を補充すべきか • どのエリアを優先すべきか • ルートはどう回るのが効率的かを総合的にAIが判断し、決定
② 担当車両への割り当て	チーム内の話し合いで判断	
③ ルートの策定	各担当者に一任	
④ 補充金額の決定	前月の両替額から必要金額を人間が考えて策定	直近の払出券種や勤務体制を加味し、最適な金額を予測

- ✔ 一人当たり補充件数が+20%
- ✔ 両替機内で保管されている現金の極小化
- ✔ 現在状況をリアルタイムで把握し、障害発生時の対応を最適化



決められたルートを複数台の車両で移動し、現金の回収＆補充を行う

注： BizDevとはBusiness Developmentの略で、事業開発や事業開発担当者を示す。

© GENDA Inc.

景品調達フローのDX「プロジェクトPAO」

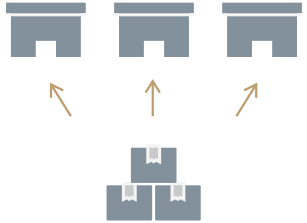
© GENDA Inc.

プライズゲーム景品の調達フローのDX施策：「プロジェクトPAO」

ゲームセンター売上の約7割を占める「プライズゲーム」に於いて重要となる、プライズゲームの「景品調達」のDX化への取り組み。
プライズゲームは2015年以降から急速に成長を開始したため、現場での対応が追い付いておらず、手作業の限界を迎えている状況であった。
斯かる状況下、DX化の第一段階として、景品調達フローの最終工程である「調達した景品の全国各店舗への割振」を
AIによって解決した施策「プロジェクトPAO（Prize Allocation Optimizer）」を紹介。

今回のDX施策対象

景品調達フロー

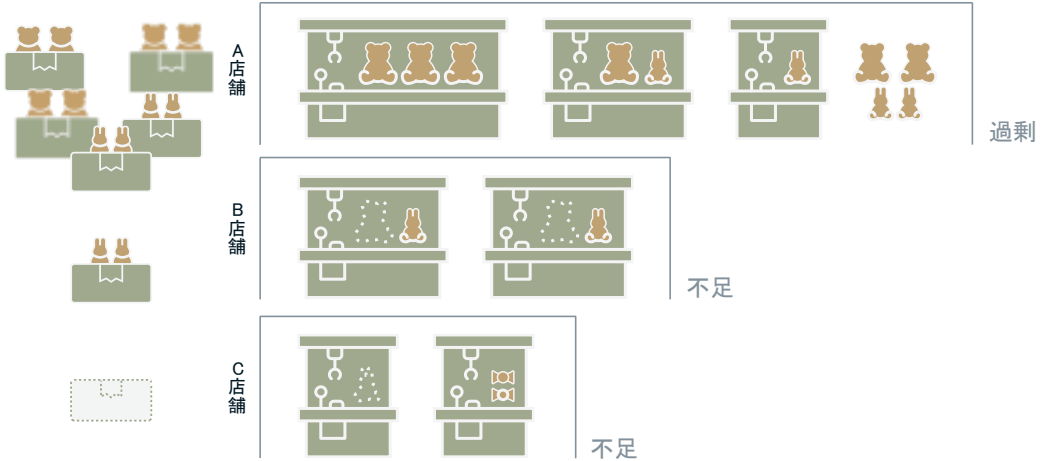
⓪景品リスト	①何を買うか	②何箱買うか	③どの店に、何を、何箱割振るか
			
メーカーから送られてくる 数千種類の景品リスト	全店舗まとめて、景品リストのうち どの景品を仕入れるかを決定	景品需要、在庫状況、 店舗計画に従い、発注量を決定	どの店舗に 何箱割り振るかを決定

© GENDA Inc.

手作業に依存した景品割振の限界

数千の景品リストから数百の景品を本社で一括購入し、景品1つに1つのExcelのシートを作成、結果として「数百シート」×「数百行」でアウトプットは「数万行」。
最も重要な「どの店舗へどの景品を何箱割振るかのパラメーター」は、景品×店舗ごとに勘と経験に基づいて手入力の掛け目で計算しており、人力運用には限界が。
特に、全国の店舗の筐体が機動的に入れ替わる中「今、どの店舗に、どの大きさのゲーム機が、何台あるか」のパラメーターは人力では不可能であり、
店舗側で「大型景品が大量に届いたが、そんなに置ける筐体が店舗に無い」という事態が発生。せっかく購入した景品が、店舗配送後に「そのまま廃棄」となることも。

景品割振のパラメーター ［ ①店舗の販売力 ②景品の人気 ③立地の特性 × 約320店舗 ＝ 店舗配分の決定



配分単位（1箱 or 0.5箱 or 0箱）

廃棄	店舗ごとの筐体状況をパラメーターに反映できず「大型景品が大量に届いたが置ける筐体が無い」 特に、売上が高く景品が多く割り振られる大型有力店舗で発生しがちな事象
廃棄 / 機会損失	ちょうどいい量の小分け配送ができず、在庫過剰での廃棄 / 在庫不足での機会損失が頻発 中堅店舗で発生しがちな事象
機会損失	店舗の販売力が弱い店舗には人気景品が割振られないことが多く、店舗では定番景品で筐体を埋め、機会損失が発生 小型店舗で発生しがちな事象

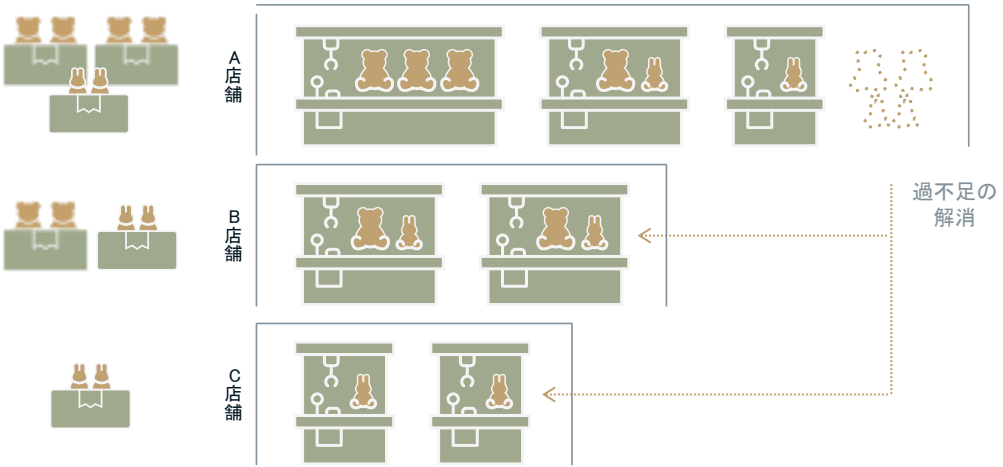
これらの課題を認識していたものの、人の手による管理ではこれ以上パラメーターを増やせず、人力の限界を超えていた。

© GENDA Inc.

人力では検証が不可能だった無数の割振パターンを、AIのマシンパワーで総当たりで計算

割振りロジックを決めるパラメーターを従来の3つ→6つに増やした上で、AIのマシンパワーにより無数の割振パターンを検証し、総当たりで最適解を導出。
また、これに併せて別途配送センターも工夫を加え、これまで対応できなかった小分け（0.75 / 0.25箱）での配送を可能にし、オペレーション面でも柔軟性を増加。
今までは人力では不可能であった「多数の条件を全て同時に満たしながら、かつ全国店舗の発注予算通りに割振る」ということが可能となり、
結果的に、プライズゲームの割振の最適解を自動計算で導出可能にし、景品廃棄及び機会損失を極小化できる体制に。

景品割振のパラメーター ［ ①店舗の販売力 ②景品の人気 ③立地の特性 ＋ ④発注予算 ⑤店舗にある筐体の台数・種類 ⑥景品の大きさ × 約320店舗 ＝ 店舗配分の決定



AIの活用システムによる自動化

店舗ごとの予算が消化できるまで自動計算。
パラメーターが増加したことにより、
店舗の筐体の種類や台数、
景品の大きさを考慮した配分比率を計算可能に。

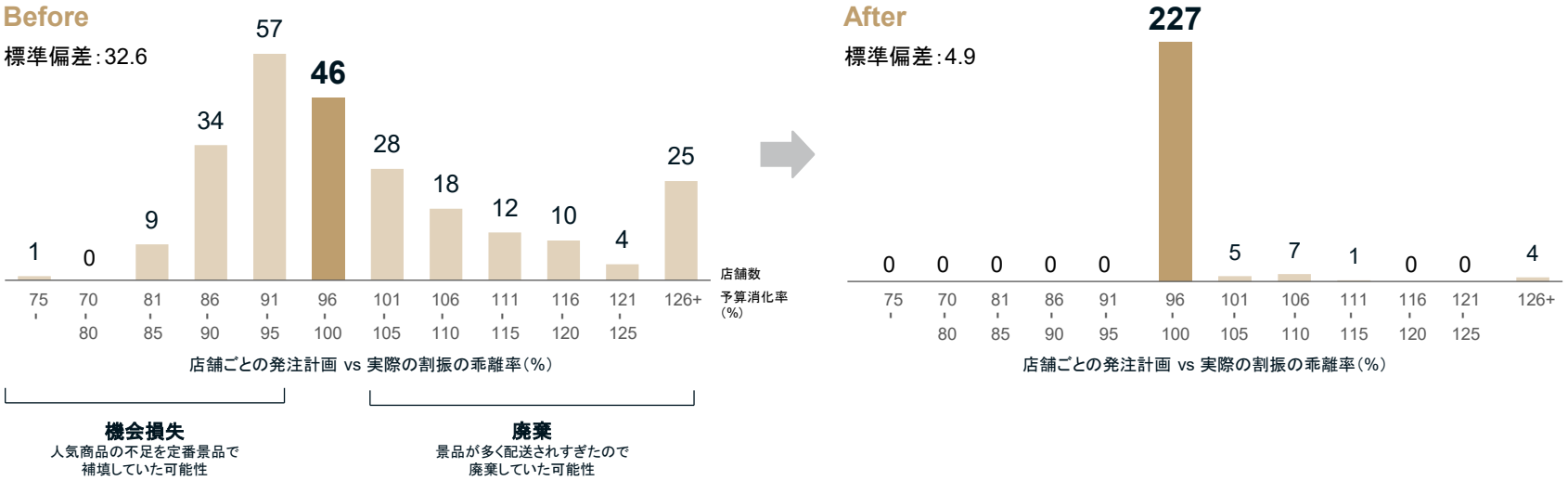
© GENDA Inc.

AIにより、多数の条件を全て同時に満たしながら景品発注計画通りの執行を可能に

従前は、「店舗ごとの景品発注計画*」に対する「実際の景品割振り」を一致させるために人力でエクセル計算を繰り返していたが、
結果的に同指標の乖離率は「Before」の図の通り大きく分散し、「機会損失（人気商品の不足を定番景品で補填）」と「廃棄（景品の過剰配送）」が発生。

それに対し、今回の施策を実施した2024年5月は、244店舗の内の9割超に当たる227店舗に於いて「店舗ごとの景品発注計画」と「実際の景品割振り」を
96-100%レンジに収めることに成功。2Q期中からの全国的に運営を開始しており、今後は機会損失の減少による売上向上、及び景品廃棄の減少を見込む。

店舗ごとの「景品発注計画」に対する「実際の割振り」の乖離率の分布



注：ある店舗が「この売上計画を作るために、これだけ景品を発注する必要がある」という計画。5月実績。

© GENDA Inc.

5. 事業計画

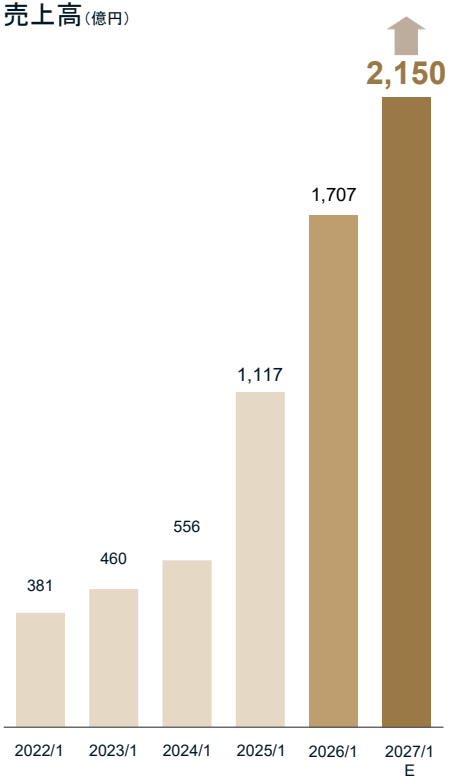
© GENDA Inc.

足元のオーガニック成長を織り込み、EBITDA予想は300億円へ上方修正

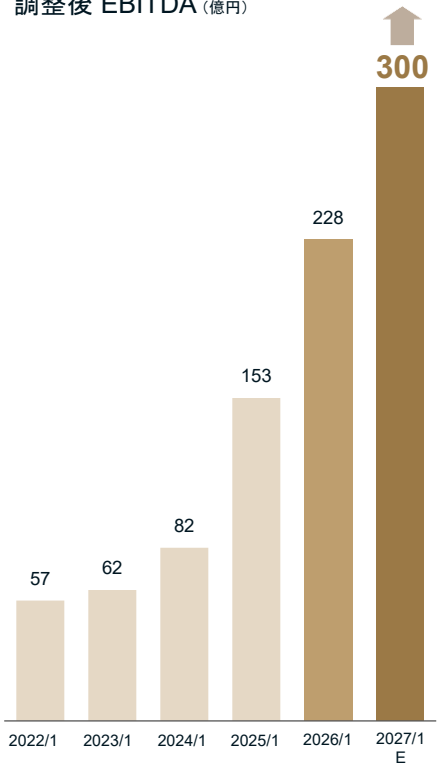
北米はEBITDA65億円から55億円へ下方修正も、国内を中心としたオーガニック成長が著しく、EBITDAを280億円→300億円に上方修正

なお、IFRS適用後はEBITDAは約450億円となる見込み（詳細は124ページ参照）

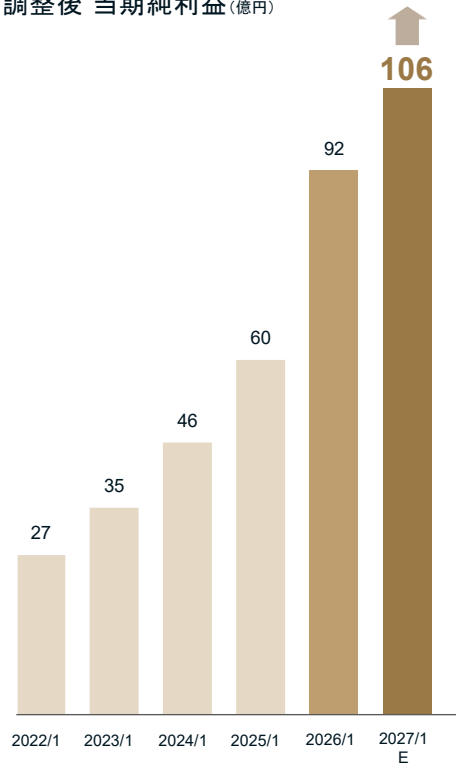
売上高（億円）



調整後 EBITDA（億円）



調整後 当期純利益（億円）



© GENDA Inc.

2027年1月期第4四半期より国際会計基準（IFRS）の適用開始

日本会計基準とIFRSとの差分は、EBITDA約+150億円超 / 営業利益 約+50億円超 / 当期純利益 約+50億円超が見込まれる
その場合、EBITDAは約450億円、当期純利益は約100億円となり、日本会計基準時と比較するとEV / EBITDAは約2/3に、PERは約半分に

IFRS移行の想定スケジュール

2026年3月12日時点

2027年1月期				2028年1月期 以降
1Q	2Q	3Q	4Q	
日本会計基準			IFRS	

IFRS移行に伴う主な変更点

❶ のれんの会計処理 …… 日本会計基準はのれんの償却あり、IFRSはのれんの償却なし

（ご参考）2026年3月12日時点で公表済みのM&Aによる1年間ののれん償却費の想定額＝約[1]50億円

→ その場合、当社の営業利益・経常利益・当期純利益が全て+50億円となる計算

❷ オペレーティングリースのオンバランス処理 …… IFRS16号適用により、これまで日本基準にて発生していた固定賃料がIFRSでは減価償却費とリース支払利息としてPL計上され（EBITDAにプラス影響）、そのうちリース支払利息は金融損益へ計上される（営業利益にプラス影響）

（ご参考）2026年3月12日時点でのEBITDAへの想定影響額＝約+150億円超

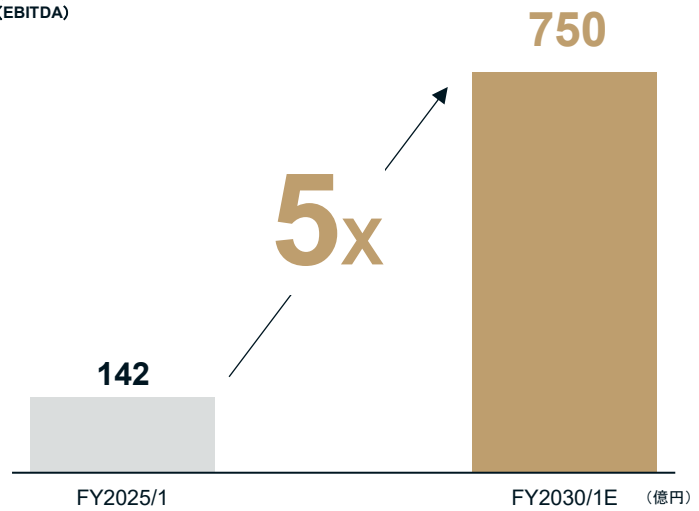
1 今期のM&Aの進捗によりのれん償却費は変動するため、現時点での影響額は未定。
2 なお、のれん償却費は「無税処理」であるため、会計基準変更によるのれん償却費の減少分の当期純利益への影響額は、営業利益・経常利益と同額。

© GENDA Inc.

償却前営業利益(EBITDA)は5年間で5倍！750億円目標と、株価向上に連動するインセンティブ設計

今回の有償ストック・オプションは、単なる業績達成への現金ボーナスではなく、M&A戦略の規律を堅持しつつ、株主価値の極大化を両立させる戦略的なツール。
株価が下落すれば役職員が一切メリットを享受できない仕組みであり、無謀なM&Aを構造的に抑制する設計。
したがって、役職員は償却前営業利益の目標達成に加え、一株当たり株式価値の極大化を追求する強いインセンティブを持ち、株主の皆様と同じ目線で経営していく。

償却前営業利益
(EBITDA)



発行概要
(抜粋)

発行総数	5,220,000株 (2026年3月12日時点の発行済み株式数総数対比 2.9%)
付与対象者	当社及び当社関係会社の 取締役、監査役または従業員の一部
行使可能期間	2030年5月1日～2040年1月31日 (業績要件確定後)
業績要件	償却前営業利益 750億円
在籍要件	2029年1月31日まで在籍

© GENDA Inc.

6. Appendix

© GENDA Inc.

主要子会社の事業概要

© GENDA Inc.

GENDA GiGO Entertainmentを中心とした「ゲームセンター」ビジネス
日本と北米（米国及びカナダ）全国をメインに、英国、中国、台湾及びベトナムでも展開

事業	
エンタメ・プラットフォーム	アミューズメント
	カラオケ
	ライフスタイル
	ツーリズム
	フード＆ビバレッジ(F&B)
エンタメ・コンテンツ	キャラクターMD
	コンテンツ&プロモーション

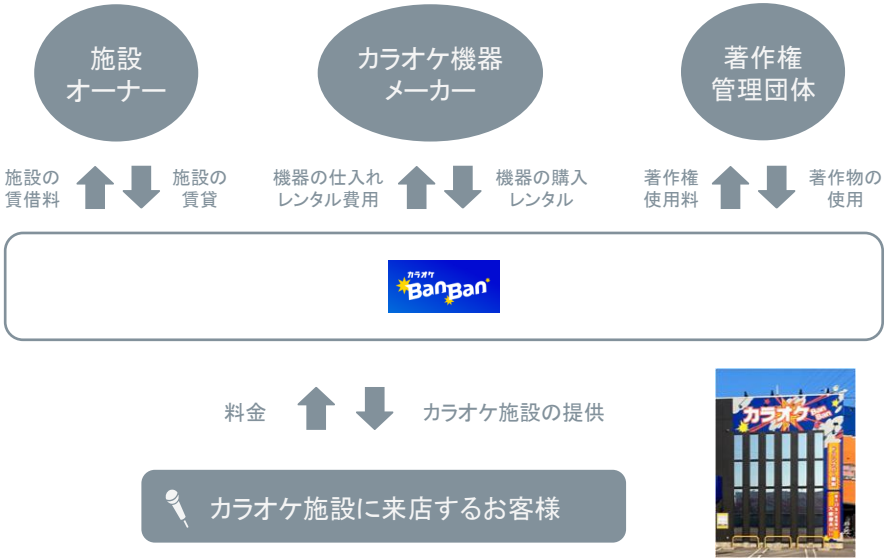
事業概要



© GENDA Inc.

株式会社シン・コーポレーションによるカラオケチェーン「カラオケBanBan」
店舗数国内第3位のカラオケ事業を日本全国にて運営

事業	
エンタメ・プラットフォーム	アミューズメント
	カラオケ
	ライフスタイル
	ツーリズム
	フード＆ビバレッジ(F&B)
エンタメ・コンテンツ	キャラクターMD
	コンテンツ&プロモーション

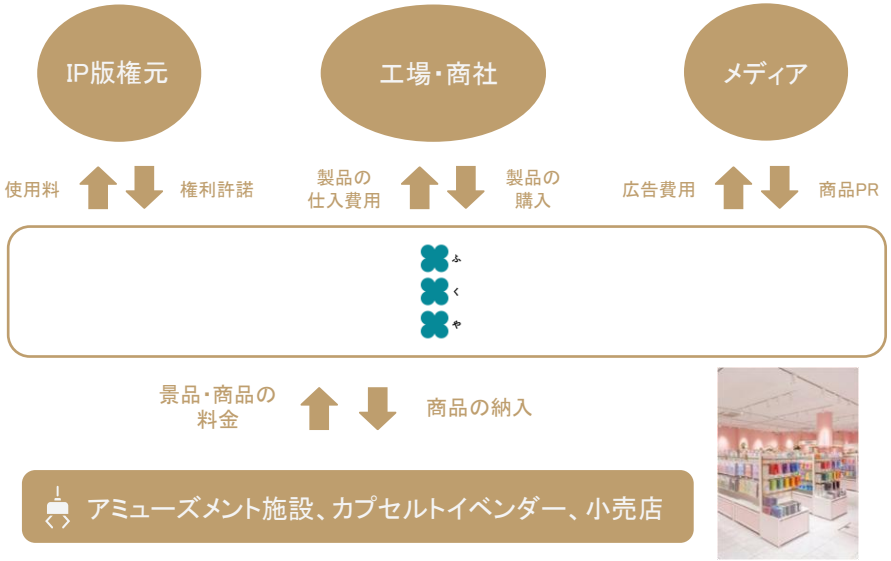


© GENDA Inc.

中核となるフクヤホールディングスはアミューズメント施設向けのプライズやカプセルトイのベンダー

事業	
エンタメ・プラットフォーム	アミューズメント
	カラオケ
	ライフスタイル
	ツーリズム
	フード＆ビバレッジ(F&B)
エンタメ・コンテンツ	キャラクターMD
	コンテンツ&プロモーション

事業概要



© GENDA Inc.

代表的な「よくある質問と回答」

2024/11　Q4 . GENDAは投資会社なのではないか?

2026/2　Q1. GENDA に於ける AI 技術への代替リスクは？

© GENDA Inc.

（ご参考）2024年11月29日公表の「よくある質問と回答（11月）」再掲　リンク：「よくある質問と回答（11月）」

Q4. GENDAは投資会社なのではないか？

当社は、投資会社ではなく事業会社です。当社は事業会社でありながら、投資会社と同様にM&Aを戦略の中心に据えており、投資会社と同様の判断基準でM&Aを行いますが、対象領域はエンターテイメント領域に限定しており、実態的にはエンタメ領域で無数のシナジーが発生しており、投資会社ではなく事業会社であると考えております。

まず、投資会社と事業会社の定義をする必要があるため、当社の考えに基づく定義を記載させて頂きます。

●当社の考える「投資会社」の定義について

シナジーに関係なく、投資として成立する、つまりM&Aによるキャッシュフローが増加するならばM&Aを選択する、というのが投資会社です。投資会社がM&AをしたA社とB社について「両社は何ら関係ないが、なぜそれぞれM&Aをしたのか？」という疑問を持つ人はいません。なぜなら投資会社は「A社、B社、それぞれが独立の投資として成立する（投下資本対比でキャッシュフローを回収できる）からだ」という前提が存在していることが自明だからです。

●当社の考える「事業会社」の定義について

特定の領域で事業をし、それぞれシナジーを生み、単独の会社として存在するよりも多くの価値を生み出す状態の会社だと考えております。事業会社もM&Aをすることがありますが、事業会社がM&Aをすることだけをもって、投資会社と見做されることはありません。あまりに無関係な業界のM&Aをし続ける場合はそのおそれがありますが、あくまで単独で事業を行うよりも同一グループで行う方がシナジーが存在する場合は、事業会社と見做されると考えております。

●GENDAは投資会社と同様の判断基準でM&Aを行う事業会社

当社は事業会社でありながら投資会社と同様にM&Aを戦略の中心に据えており、投資会社と同様の判断基準でM&Aを行いますが、対象領域はエンターテイメント領域に限定しており、実態的にはエンタメ領域で無数のシナジーが発生しており、投資会社ではなく事業会社であると考えております。

投資会社として、全く無関係な企業を複数保有する場合は、通常のコングロマリットディスカウントにより、各企業群の企業価値の合計よりもグループ全体の企業価値が低下するケースはあります。一方、GENDAでは上述のコングロマリットプレミアムにより、事業会社としてM&A戦略を行うメリットを享受して参ります。

また、PERなどのマルチプル指標は、理論的には成長率によって計算されるため、M&Aによる高い成長率を維持することで正当化して参りたいと考えております。

© GENDA Inc.

（ご参考）2026年2月27日公表の「よくある質問と回答（2026年2月）」再掲　リンク：「よくある質問と回答（2026年2月）」

Q1. GENDA に於ける AI 技術への代替リスクは？

結論から申し上げますと、AIは当社の物理的な「エンタメ・プラットフォーム」を代替するものというよりはむしろ「エンタメ・プラットフォーム」はAI時代に残っていくもの、さらにはAIを駆使した業務効率化によって当社事業の追い風になるのではないかと考えています。

足元のAI相場では「**HALO（Heavy Asset Low Obsolescence）**」というキーワードが注目されています（直訳すれば「重い資産を持ち、陳腐化しにくい」銘柄群で、AIの影響を受けにくい銘柄）。「AIが製品・サービスを複製できるか否か」がHALOの基準とされております。

その観点では、デジタルやAIがどれだけ便利になっても、人間が五感を使って直接楽しむ「物理的な体験」への欲求は、そう簡単には無くならないと考えています。

当社の扱う主要事業には以下のような物理的なエンターテイメントがあります；

- アミューズメント施設：アニメ人気を五感でリアルに感じながら、体験価値と共にアニメを物理的に提供するプラットフォーム
- カラオケ：「歌う」という、人間社会で太古から淘汰されずに続く娯楽
- フォトスタジオ：記念撮影をイベントとして楽しむ、人生の節目を記録する体験
- 外貨両替機：インバウンド需要に不可欠な「現金」を扱う、物理的なインフラ

前述のような当社の「エンタメ・プラットフォーム」は、「魅力的な箱（物理的な販売網）を作り、中身（コンテンツ）を旬なものに入れ替え続ける」というビジネスモデルです。

AIによって新しいエンタメコンテンツが次々と生まれても、人間がそれを楽しむ「物理的な出口」として私たちの店舗網が機能すれば、完全に代替される未来にはなりにくいと考えています。

デジタル技術の発展で世界が急激に変化するからこそ、簡単には動かせない物理的な拠点が、結果として一つの強みになっているという感覚です。

一方で、AIを使用したデジタル化による業務効率化や顧客体験向上の余地は多分にあります。そのうえで、AI活用によるフィジカル体験のサービス強化をしております。

例えば、店舗運営の効率化や、お客様一人ひとりに合わせたサービス提供にAIを活用することで、物理的な拠点の魅力をさらに引き出していきます。

AI活用の流れは不可逆的ですが、当社は物理拠点の価値を最大化させるための強力な追い風と捉えています。

GENDAでは、単体の全社員の過半である99名がAI×DXを推進するテックのプロフェッショナル人材で、M&Aの執行を担う管理系人材よりも多い事が特徴です。

それぞれがテックやデータの専門的なキャリアを歩んでおり、その経験を活かして業界革新的なDX施策を実施しています。

当社の具体的な取り組みは下記の資料をご覧ください。

- アミューズメント：**「プロジェクトPAO」**

数万行のExcel作業となり人力では限界だった「どの店舗へどの景品を何箱割振るべきか」の無数のパターンをマシンパワーで総当たり計算し、廃棄/機会損失を極小化するAI。結果、発注計画と店舗割振の乖離率の標準偏差32.6→4.9と、極小化に成功。

（ご参考 「2025年1月期 第2四半期決算説明資料」28ページ）

- カラオケ：**「BanBan AI Agent」**

現場の課題であった電話対応と大量のマニュアルに対し、生成AIを活用したマニュアルChatBotを内製化。現場スタッフのマニュアル参照時間の短縮、電話問い合わせの減少、本部対応の負荷軽減を実現。内製化により、運用コストはSaaS比約4割減。

（ご参考 「2026年1月期第1四半期決算説明資料）22ページ）

- 外貨両替機：**ルート最適化AIでの「MEO」**

人力で行っていた、補充すべき両替機の選定・担当車両の割当・ルート策定を、残高や利用頻度等から総合的にAIが判断し決定。更に、AIが直近の払出券種や勤務体制を加味し、最適な金額を予測。

（ご参考 「2026年1月期第2四半期決算説明資料」22ページ）

© GENDA Inc.

サステナビリティに関する取り組み

© GENDA Inc.

持続可能な発展に向けた行動を通じて社会的責任を果たし、「世界中の人々の人生をより楽しく」する社会を支援

環境への取り組み

消費エネルギー及びCO2排出量の削減

GENDAは、新規店舗等で取り付ける空調及び照明器具について、省エネタイプの機種や器具を選定しております。この取り組みは、環境への負荷を低減し、エネルギー消費の効率化を図ることによって、地球環境への貢献と経済的な持続可能性を両立させることを目指しています。株式会社GENDA GiGO Entertainmentにおいて、2025年1月期にLED照明を導入した店舗は11店舗であり、2025年１月末時点で、直契約の88店舗においてはLED照明を導入済みです。2025年１月期の電気使用量は1,658万kWhであり、前年度と同等の水準でした。GiGO 秋葉原3号館では「実質ゼロエミ（CO2排出量ゼロ）」電力を使用しております。GENDAでは、持続可能な経営の一環として、省エネルギー技術の導入に積極的に取り組んでまいります。

（注）1．2025年１月期にLED照明を導入した店舗、2025年１月末時点でLED照明を導入済みの店舗及び2025年１月期の電気使用量は、集計可能である直契約店舗における数値

廃棄物の適切な処理

GENDAでは、店舗閉店等において排出される造作物の廃棄などについて、指定業者へ委託し適切に廃棄しております。この取り組みは、廃棄物の適切な処理とリサイクルを促進し、環境への負荷を最小限に抑えることを目指しております。

お客様への取り組み

お客様に安心してお楽しみいただける店舗運営

株式会社GENDA GiGO Entertainmentでは、お客様の安全と安心を最優先に考え、風営法を厳守したアミューズメント施設の運営に取り組んでおります。お客様が安心して施設を利用できる環境を提供することを目指し、定期的な安全点検や設備のメンテナンスを実施しております。また、従業員に対しても適切な教育とトレーニングを行い、風営法およびその他関連法令の遵守を徹底しています。これらの取り組みにより、お客様に安全かつ快適な空間を提供するとともに、法令順守に努めてまいります。

© GENDA Inc.

持続可能な発展に向けた行動を通じて社会的責任を果たし、「世界中の人々の人生をより楽しく」する社会を支援

地域社会への取り組み

スポーツ振興支援

株式会社GENDA GiGO Entertainmentではジャパン・プロフェッショナル・バスケットボールリーグ（B.LEAGUE）所属チームである「サンロッカーズ渋谷」及び「千葉ジェッツ」のオフィシャルパートナーを務めております。GiGOららテラスTOKYO-BAYでは株式会社千葉ジェッツふなばしとコラボしたカフェ＆バーを運営しており、試合開催日には千葉ジェッツの試合を放映し、応援しながら飲食も楽しめるほか、オフィシャルグッズの販売やオフィシャルイベントの開催も行っております。



地域の子ども支援

株式会社GENDA GiGO Entertainmentは、日本電技株式会社の協賛により、当社がオフィシャルパートナーを務める「千葉ジェッツ」を介して、GiGOららテラスTOKYO-BAYにて使用できる1,000円お食事券1,000名様分を「ふなばし子ども食堂ネットワーク」へ寄贈しました。

地域の振興支援

2024年11月に台北市にて開催された「2024台北国際旅行博」に、豊島区及び株式会社GENDA GiGO Entertainmentを含む民間企業10社で構成した「チーム豊島」が出店しました。「チーム豊島」は、アニメ・コスプレの聖地である「池袋・豊島区」をコンセプトとした展示を行い、最終日には台湾政府の外部部長から「Best Performance Award」を授与される等、台湾の人々に日本のアニメ・コスプレ文化を大いにアピールしました。



2024年5月に茨城県日立市で開催された「第２回ひたち映画祭」に、株式会社GENDA GiGO Entertainmentが実行委員会として参加しました。本件は株式会社プレビが実行委員会を務めており、2024年２月に株式会社GENDA GiGO Entertainmentが株式会社プレビの株式を取得したのちに、株式会社GENDA GiGO Entertainmentが引き継いだものになります。↗

↗2024年12月、株式会社GENDA GiGO Entertainmentは、愛知県東海市へ映画等製作事業に対するふるさと納税を行い、東海市より感謝状が贈られました。当該映画寄付は、内閣府が推奨する町おこし施策でもあり、本寄付金を使って製作された映画は、2025年５月４日以降、東海市の交流館にて上映される予定です。



教育活動の場の提供

株式会社GENDA GiGO Entertainmentでは、地域学生の職場体験を積極的に受け入れており、年間5件前後実施しております。職場体験実施時には所轄警察署と連携し、健全な教育の場を提供しております。

災害支援

GENDAでは、災害による休業店舗への見舞金支給、被災した取引先への売上金寄付等の実績があります。株式会社GENDA GiGO Entertainmentでは、慶弔見舞規則により、従業員及び取引先へ支援、寄付を行っております。GENDAでは、地域社会に対する責任を強く認識し、災害時における支援活動を積極的に行ってまいります。

クリエイターの育成

株式会社GENDA GiGO Entertainmentが手掛けるクリエイターズクレーンでは、「ゲームセンターをクリエイターの活躍の場として使ってほしい」という想いから、イラストレーターや、漫画家などさまざまな方面で活躍するクリエイターの作品をグッズとして制作し、全国各地のGiGO店舗にてプライズとして展開しております。
また、GiGO渋谷では店内壁面に渋谷のデザイン専門学校「東京デザインプレックス研究所」の学生が制作したアートを展開しております。



TOKYO DESIGNPLEX INSTITUTE
東京デザインプレックス研究所

© GENDA Inc.

リスク情報

© GENDA Inc.

リスク情報（第7期有価証券報告書より抜粋）

認識するリスク	顕在化可能性	影響度	顕在化時期	顕在化した場合の内容	リスクへの対応策
M&A等に関するリスク	低	大	特定時期なし	当社グループは、主にエンターテイメント事業を行う国内外の企業を対象としたM&Aや業務提携により、既存事業の強化及び新規事業への参入の効率化を図っております。M&Aによって買収した企業や業務提携先の企業に対し、当社グループが保有する経営知見を活用し、事業面でのシナジー効果の創出を行っておりますが、以下に挙げる理由により、当社グループの財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性があります。 （ｉ）買収後の事業計画の進捗について：M&Aにあたっては、十分なデューディリジェンスを実施し、事業、財務及び法令等に関するリスクの検討を行っておりますが、買収時に想定した事業計画が予定どおり進捗しない場合には、のれんの減損等により当社グループの財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性があります。 （ⅱ）偶発債務や未認識債務の発生について：M&A実施に際しては、対象企業の財務、法務、税務及び事業等について事前にデューディリジェンスを実施し、十分にリスクを確認し、正常収益力を分析したうえで決定いたしますが、買収後の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、当社グループの財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性があります。 （ⅲ）統合に伴う資産等の整理についてM&A後の経営統合において、事業再編や遊休資産の売却等を実施することにより特別利益、特別損失が発生し、当社グループの財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性があります。 （ⅳ）M&A時の調達資金について：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、当社グループに関連する企業・事業のM&Aを検討していく方針です。新たなファイナンスによる負担や希薄化及び自己資本の変動のほか、新たに借入金を利用した場合、市場金利の変動の状況によっては、借入金利息の負担の増大等により、当社グループの財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性があります。 （ⅴ）連結子会社増加に伴う連結決算体制について：現在、当社グループでは当社を中心として各子会社との密接な連携を取りながら、決算作業を行っております。しかしながら今後当社グループが投資対象とする企業において、管理体制が不十分であることを理由に決算作業に遅延が生じる等の事態が発生した場合、連結決算作業が適時適切に行えない可能性があります。 （ⅵ）進行中のM&Aが予定通りに行われない可能性について：当社グループは、既存事業の強化及び新規事業への参入の効率化の観点から、積極的にM&Aを進めております。M&Aの内容によっては、提携先・買収先との合意を公表した後、クロージングまでに一定の条件の充足を要する場合があります。そのため、買収資金を調達できない、提携先・買収先の株主承認等が得られない、必要な許認可が取得できない、法令その他の理由による制約が存在する等の理由により、当社が当初想定していた条件及び日程で完了できない、または、そもそもM&A自体を完了できないという可能性があります。M&Aが予定通りに完了しない場合、想定していたシナジーやメリットを実現できない一方で、M&A関連費用の負担のみが生じるという事態が生じ得ます。また、現在の当社普通株式の株価は、進行中のM&Aが予定されている日程及び条件により完了するという前提で形成されている可能性があり、M&Aが実施されないこととなった場合、大きく変動する可能性があります。	M&A等の案件執行において、シナジーを織り込んだ事業計画の立案、各種デューディリジェンス、企業価値算定、取引条件の交渉、契約締結、クロージング並びに直接市場及び間接市場での資金調達といったM&A等に関する一連の手続きを主導できる経験豊富な役職員から構成されるチームを整備しています。

注：上記以外のリスク情報については、当社の2025年4月25日提出の第7期有価証券報告書「2-3. 事業等のリスク」をご覧ください。

© GENDA Inc.

ディスクレーマー

本資料は、株主・投資家などの皆さまに
当社の経営方針、計画、財務状況などの情報をご理解いただくことを目的としており、
当社の株式の購入、売却など、投資を勧誘するものではありません。

本資料への情報・資料の掲載には注意を払っておりますが、
掲載された情報の内容が正確であるか、更新時期が適切かどうか
などについて一切保証するものではありません。
また、掲載された情報またはその誤りやデータのダウンロードなど、
本資料に関連して生じた損害または障害などに関しては、
その理由の如何に関わらず、当社は一切責任を負うものではありません。

本資料に掲載されている、当社の現在の計画、見通し、戦略などのうち、
歴史的事実でないものは、将来の業績などに関する見通しであり、
これらは、現在入手可能な情報をもとにした当社の経営陣の判断に基づいており、
リスクや不確定な要因を含んでいます。
実際の業績は、経済情勢、エンターテイメント業界における競争状況などさまざまな要因により、
これら業績などに関する見通しとは大きく異なる可能性があります。

© GENDA Inc.

Thank you :)

注：事業計画及び成長可能性の関する事項の次回開示予定は、2027年1月期通期決算発表時（2027年3月頃）を予定しております。

© GENDA Inc.

GENDA IR

2026年1月期通期　決算説明資料

2026.3.12

GENDA:)

© GENDA Inc.

本日のプレゼンテーションの要旨

© GENDA Inc.

本日のプレゼンテーションの要旨

2026年1月期： KPI（M&A関連費用を除いた調整後指標）で目標達成

調整後指標	：	一過性のM&A関連費用を除いた**既存事業の実力値**
調整後EBITDA	：	**228**億円 YoY +**75**億円 / +**48.6**% 期初会社予想 220億円 **達成**
調整後当期純利益	：	**92**億円 YoY +**32**億円 / +**53.5**% 期初会社予想 80億円 **達成**
M&A×オーガニック成長	：	**GiGO限定景品**をM&Aで拡大、カラオケ機器ディーラー**業界1位+2位**のM&A、高いROIC / IRRの**外貨両替機**の拡大

2027年1月期： 連結EBITDA予想を上方修正

M&Aによる増益	：	前期M&A案件の通年寄与＋オーガニック成長で、2027/1期のEBITDAは+**80**億円増益の**300**億円へ（従来予想から+**20**億円上方修正）
その他の今期トピックス	：	**IFRS**採用、予想値を**調整後指標**に変更、**M&A厳選**と**キャピタルアロケーション**の変更、**新TOPIX**始動

北米事業： 総力を挙げたPMIの効果が今期発現

2027/1期	：	昨年のオペレーション不備への対応策が順次積み上がっていくため、**上期目標を下げる形で下方修正** オペレーションは**今年後半には全面的に正常化**するため、**約半年以降当初中計**を**達成**する想定
オペレーション不備の原因	：	北米5社統合に向けて、PlayerOneの「現金を毎日銀行に入金する」オペレーションに統合したことで、景品補充の時間がなかったことであり、当該施策は解消済み
補充ノウハウを学習したAI活用	：	更に、国内ゲームセンターのAI業務アプリ×外貨両替機のAIによる巡回・補充最適化を組合せた、北米事業専用の業務アプリ「**Kiddleton Force**」を開発 ラウンダーは**業務アプリに表示されるAIで最適化された巡回や補充の提示に従う**のみで業務が可能に

株主還元方針： 配当の開始、及び毎年の増配方針

配当の開始（総額約15億円）	：	**FCF黒字化**でのキャッシュフロー大幅改善で、**M&Aを阻害しない範囲**での**株主還元が可能**となり、投資家層拡大も企図して配当を開始
配当方針	：	足元の株価での配当利回りは約**1.1**%（+ 優待利回り約**5.7**%）。今後も**あくまで成長投資を優先**する範囲で、**原則的に毎年の増配**を想定
自己株式取得の方針	：	株主還元ではなく、M&A対価で使用する自社株式を安価で仕入れる目的。**自社バリュエーション**水準に応じて今後も不定期かつ機動的に実施

© GENDA Inc.

（ご参考）調整後当期純利益の期初計画と実績の比較について：2026年1月期の期初会社予想のれん償却前当期純利益（80億円）と、実績の調整後当期利益（92億円）は同一前提で比較可能です。背景として、期初会社予想時点ではPPA未完了のため、無形資産償却費相当額をのれん償却費に含めて算出しており、期初時点では「のれん償却前当期純利益＝調整後当期純利益」となるためです。なお、PPA確定後は無形資産償却費として区分表示していますが、足し戻し対象の総額は同一であり、定義変更による影響はありません。

2026年1月期　通期業績

© GENDA Inc.

決算短信の表記を集約化

当社KPIとなる調整後指標をNon-GAAP指標として集約して開示。今期からの調整後指標のみの予想値とも平仄を合わせる

GAAP指標

	売上高		営業利益		経常利益		親会社株主に帰属する当期純利益		1株当たり当期純利益	潜在株式調整後1株当たり当期純利益
	百万円	%	百万円	%	百万円	%	百万円	%	円 銭	円 銭
2026年１月期	170,787	52.7	7,695	△2.7	6,217	△14.2	3,826	17.6	21.55	21.28
2025年１月期	111,777	100.6	7,913	47.3	7,254	39.0	3,252	△22.1	22.30	20.83

参考値：①一過性のM&A関連費用計上後、かつ、②JGAAP（のれん及びM&Aに伴う無形資産の償却費が費用計上）であり、今年度末からIFRSで非開示に

Non-GAAP指標

	売上高		調整後EBITDA		調整後営業利益		調整後当期純利益		1株当たり調整後当期純利益	潜在株式調整後1株当たり調整後当期純利益
	百万円	%	百万円	%	百万円	%	百万円	%	円 銭	円 銭
2026年１月期	170,787	52.7	22,839	48.6	13,355	27.3	9,276	53.5	52.26	51.60
2025年１月期	111,777	100.6	15,364	87.3	10,488	85.5	6,043	30.0	41.44	38.72

当社KPI：①一過性のM&A関連費用を除いた実力値、②のれん及びM&Aに伴う無形資産償却費が費用計上されていない指標　→　次にて説明

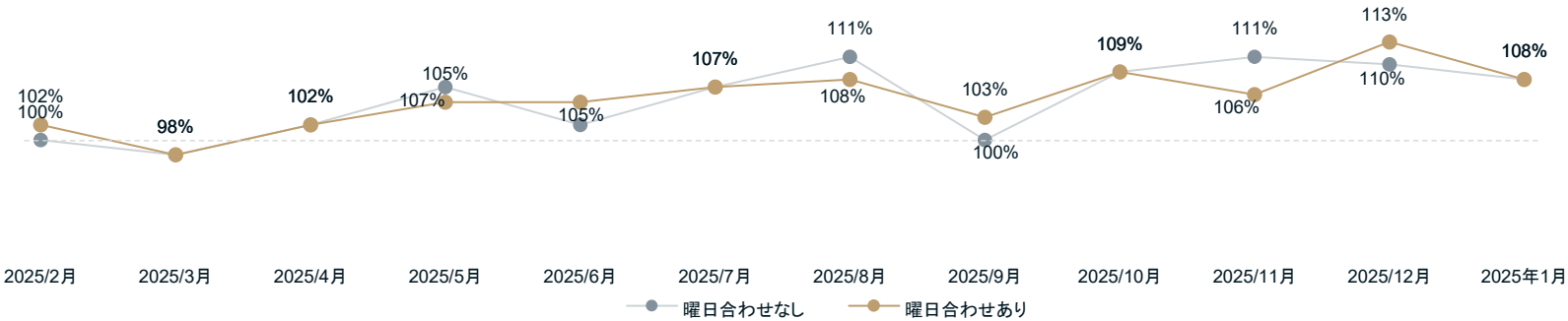
© GENDA Inc.

連結損益計算書サマリー

（単位：億円）	通期実績 2025/1期	通期実績 2026/1期	通期実績 YoY	通期予想 2026/1期	通期予想 実績 / 会社予想（達成率）
売上高	1,117億円	1,707億円	152.7%	1,570億円	108.8%
調整後 EBITDA	153億円	228億円	148.6%	220億円	103.8%
調整後 営業利益	104億円	133億円	127.3%	-	-
調整後 当期純利益	60億円	92億円	153.5%	80億円	115.9%

4Q累計のM&A関連費用は、17.4億円（営業費用）がEBITDA及び営業利益に影響、15.7億円（営業費用・営業外費用の税金考慮後）が当期純利益に影響。

国内アミューズメント施設 既存売上高成長率



注：M&A関連費用には、①M&A執行手数料：仲介手数料、弁護士費用、デュー・デリジェンス費用、財務アドバイザリー費用、企業価値算定費用、②M&A融資関連手数料、及び③株式関連手数料：株式資金調達費用（公募増資関連費用）が含まれます。
既存店売上高成長率は、比較対象月において、前期に当社グループ店舗として1カ月間フルで営業しており、今期も営業している店舗を「既存店」として比較。「曜日合わせあり」とは休日日数を前年と同一にするための調整を加えた実力値。

© GENDA Inc.

“人気IP景品”と“M&A”を掛け合わせ、ファンの体験価値を最大化

GiGO限定IP景品
年間200アイテム

- GiGO限定のIPコラボ景品は年々増加
- ゲームセンターでの景品展開のみならず、ファンの熱量が“最大化する”イベント等を実施



「TWICE LOVELYSドローン＆花火ショー」を富士急ハイランドにて開催

**ファンの体験価値
最大化**

目的客の獲得

- 多くの店舗でGiGO限定景品を展開。IPファンが「GiGOに来たい」と思うきっかけ。
- 結果、GiGOの認知度は直近1年で約2倍に*

M&Aによる
企画展開店舗の拡大

- GiGO限定景品はM&Aで取得した店舗でも展開
- GiGO売上高に占めるM&A店舗による売上高は約80%

注：当社実施のアンケート結果に基づく数値。M&A店舗による売上高は、旧セガ エンタテインメントをGENDAが承継して以降、M&Aによってグループインした売上高の合計値。約80%という比率は、2026年1月期M&A店舗売上高÷2026年1月期GiGO売上高。

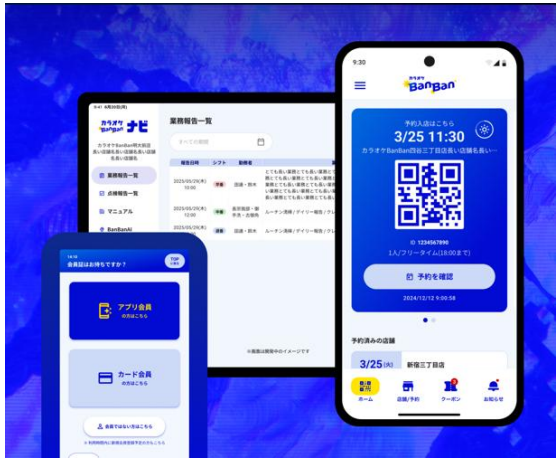
© GENDA Inc.

継続的なカラオケボックスのロールアップと、上流のカラオケ機器ディーラーの業界No.1＋No.2のM&A

カラオケ施設運営事業

既存店成長率は年平均101%と安定的な水準を維持
AIによる業務改善も進捗（詳細は50ページご参照）

カラオケBanBanアプリ会員数　250万人突破
3月中にアプリ予約の対象店舗を全店に拡大予定



注：カラオケBanBanアプリ会員数は2026年2月末時点

カラオケ機器ディーラー

M&Aでグループインした音通とカジ・コーポレーションを合併し、
業界の新たなるリーディングカンパニー誕生

株式会社音通
業界No.2

株式会社カジ・コーポレーション
KAJI Corporation Co.,LTD
業界No.1

ENNE
株式会社ENNE

業界圧倒的No.1
取扱台数：30,800台

© GENDA Inc.

外貨両替機事業は、AIにより飛躍的に成長

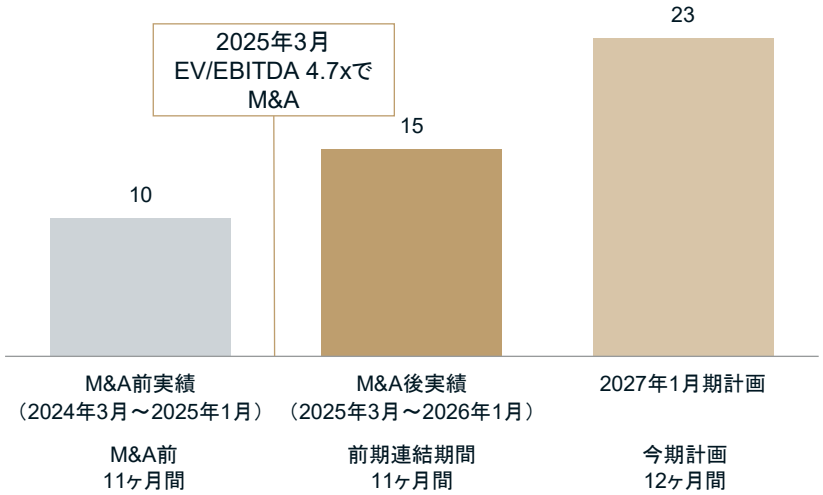
AIを活用した集金ルートの最適化が奏功（詳細は51ページ）

売上高はグループイン後の全ての月で前年同期比増収

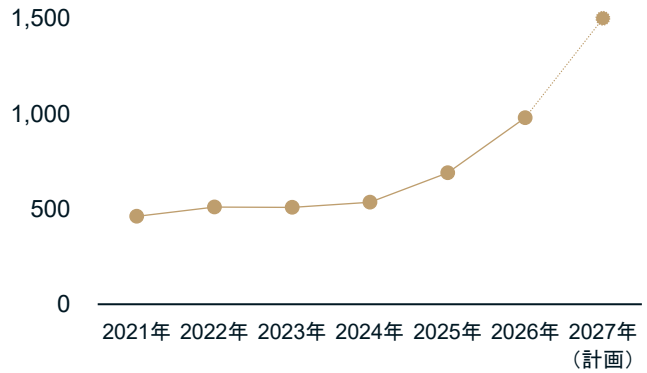
EBTIDAはM&A前実績の10億に対し、2026年1月期実績は15億円、2027年1月期予算は23億円

高いIRR / ROICに基づく厳選されたオーガニック成長投資の1つとして、2027年1月期は国内大手チェーン店を中心に積極的な展開を想定

EBITDA推移（億円）



外貨両替機台数推移（台）





© GENDA Inc.

連結貸借対照表サマリー

（単位：億円）	FY2025/1 期末時点	FY2026/1 期末時点	差額	備考
流動資産	**456** 億円	**635** 億円	**+179** 億円	
うち、現金及び預金	256 億円	321 億円	+65 億円	
固定資産	**693** 億円	**1,590** 億円	**+897** 億円	M&Aによる有形固定資産、のれん及び無形資産の増加
うち、のれん	185 億円	510 億円	+325 億円	純資産対比+約142億、Player Oneに係るのれん計上により増加
総資産	**1,149** 億円	**2,226** 億円	**+1,076** 億円	
総負債	**793** 億円	**1,572** 億円	**+779** 億円	M&Aによる有利子負債の増加
うち、有利子負債	524 億円	1,129 億円	+605 億円	来期FCF方針に関する戦略修正に伴い、既存事業に係る借入額が来期より減少に転じる見込み
純資産	**356** 億円	**653** 億円	**+297** 億円	
うち、自己資本	354 億円	652 億円	+298 億円	利益蓄積、公募増資、株式交換M&Aによる増加
Net Debt / EBITDA	**1.7** x	**2.7** x [1]	**+1.0** x	十分な借入余地が残存[2] 加えて、来期FCF方針に関する戦略変更により（来期計画上方修正により FCF創出額は増加）、既存事業に係る借入額が減少に転じるため、全体の借入余地は改善。
自己資本比率	**30.8** %	**29.2** %	**△1.6** %	
流動性比率 [3]	**251** %	**154** %	**△96** %	実質的に1年以内の返済が必要となる有利子負債約208億円に対し、手元流動性で約323億円を確保し、高い流動性を維持。

[1] 本日時点での実際の借入余地を示す観点から、Net Debt / EBITDAの計算に於けるEBITDAには来期見込みの300億円を使用。

[2] Net Debt / EBITDAは、M&Aにより分子と分母が同時に増加するため、2.7x→3.0x の+0.3x でも借入余地が十分残存。
具体的に、Net Debt / EBITDA＝3.0x となる場合の借入余力を機械的に逆算すると、仮に負債のみでM&Aを継続し、対象会社がゼロ成長の場合；
EBITDA 5.0xでM&Aを続けた場合： 当社の純有利子負債は1,050億円（+251億円）、EBITDA 350億円（+50億円）と計算される。
EBITDA 7.0xでM&Aを続けた場合： 当社の純有利子負債は 975億円（+176億円）、EBITDA 325億円（+25億円）と計算される。

[3] 流動性比率は「手元流動性（＝現預金＋短期有価証券）」を「実質的に1年以内返済が必要となる有利子負債（ ＝短期有利子負債－M&Aブリッジローン－運転資金見合いのコミットメントライン）」で除して算出した比率。

© GENDA Inc.

規律あるM&Aの結果、のれんの減損は限定的

のれん

3年連続で上場会社M&A件数No.1でありながら、
のれん減損は創業来累計で2.6億円



（ご参考）有形固定資産

FCFの方針変更で、既存事業への成長投資の規律も強化
今後の既存事業での有形固定資産増加スピードは緩やかになる見通し



注： のれんは一部暫定値も含む

© GENDA Inc.

2027年1月期　通期業績（計画）

© GENDA Inc.

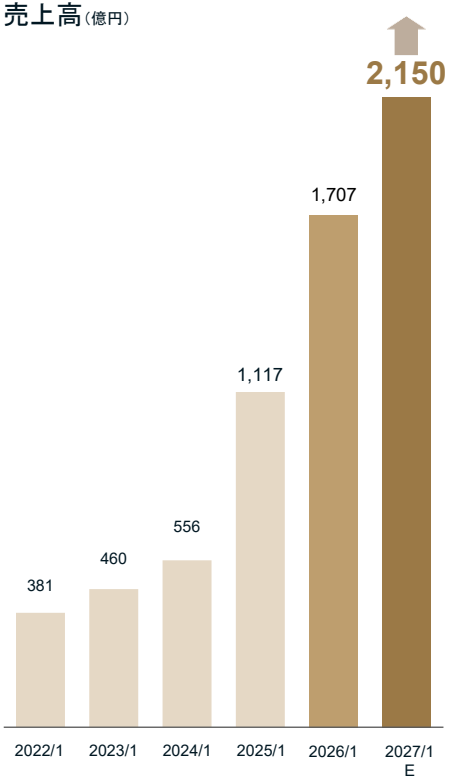
2027年1月期　業績予想

足元のオーガニック成長を織り込み、EBITDA予想は300億円へ上方修正

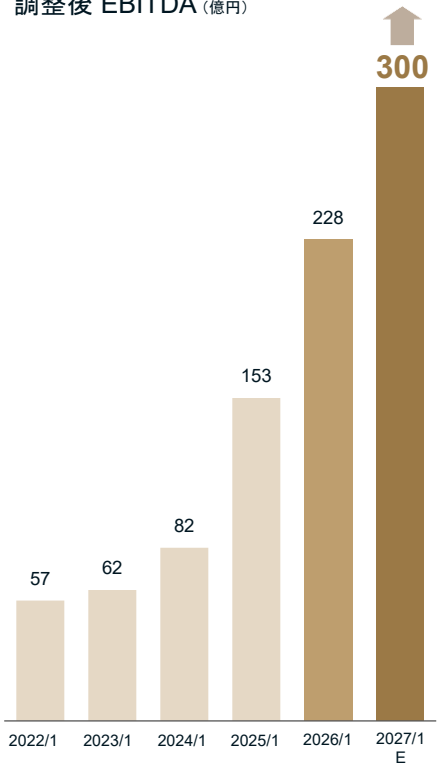
北米はEBITDA65億円から55億円へ下方修正も、国内を中心としたオーガニック成長が著しく、EBITDAを280億円→300億円に上方修正

なお、IFRS適用後はEBITDAは約450億円となる見込み（詳細は18ページ参照）

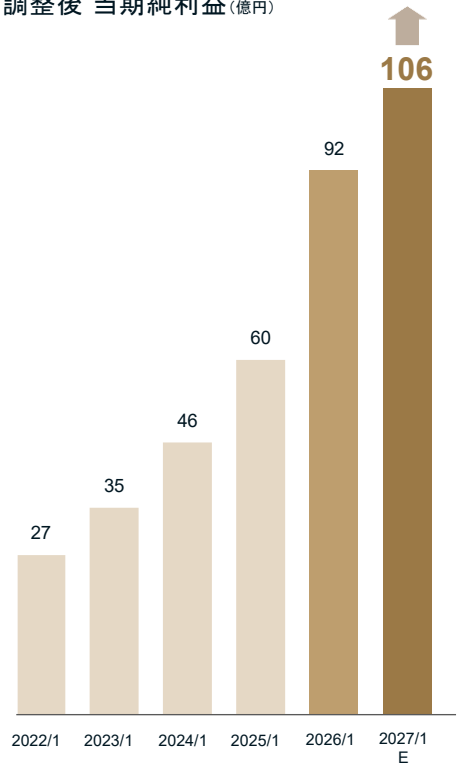
売上高（億円）



調整後 EBITDA（億円）



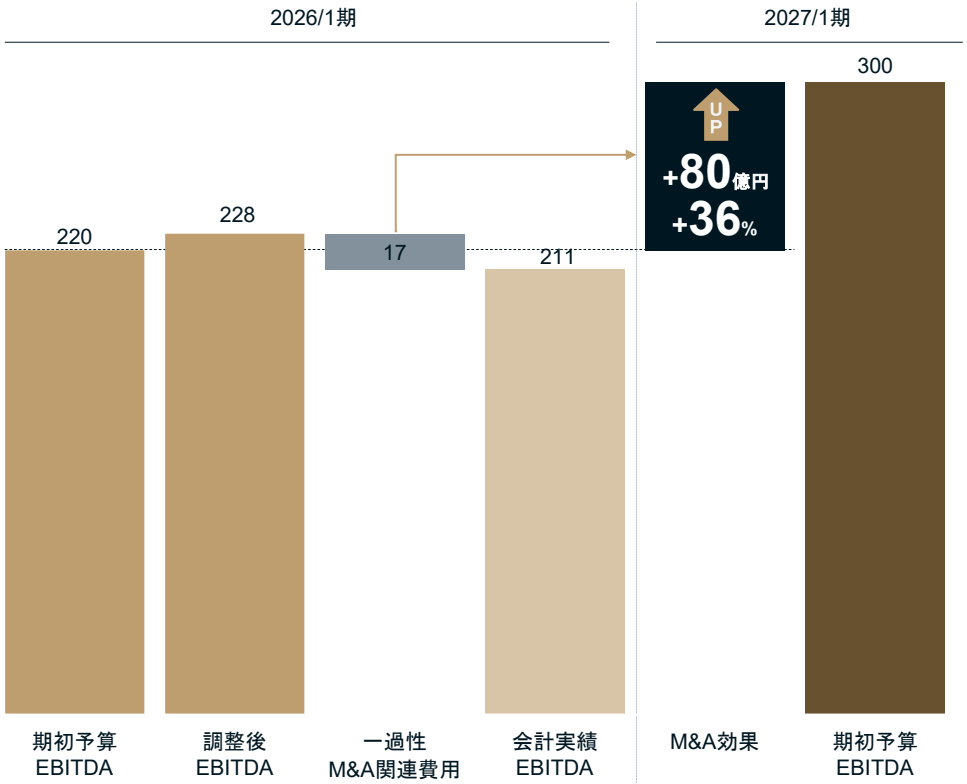
調整後 当期純利益（億円）



© GENDA Inc.

2026/1期のM&A関連費用▲17億円による2027/1期での増益効果は+80億円となり、EBITDAは300億円に

前期と今期のEBITDA（億円）



（ご参考）

業績予想値と決算値との差異に関するお知らせ（「差異の理由」抜粋）

当社はM&Aを成長戦略の柱としており、2026年１月期において、第3四半期時点で未完了であったM&A案件が第4四半期に全て完了に至ったため、M&A関連費用が確定しました。当該費用は一過性であり、当社が期初に公表した2026年１月期の会社予想には織り込んでいない費用となるため、「業績予想値と決算値との差異に関するお知らせ」を公表いたします。当連結会計年度末にかけての案件完了が集中したことに加え、M&Aに伴うPPA（取得原価の配分）の精査のため、本日付の公表となりました。

2026年１月期のM&A関連費用は、営業利益段階で約▲17.4億円、経常利益段階で約▲19.9億円、当期純利益段階で約▲15.7億円ですが、同コストによって、2026年１月期においては合計26件のM&Aが完了しました。

その結果、当社は第3四半期決算発表時に2027年１月期のEBITDA見通しを280億円と公表しておりましたが、上記26件のM&A完了、及び足元のオーガニック成長が想定を上回って推移していることから、当該見通しを300億円に上方修正いたしました。詳細は本日公表の「2026年1月期通期　決算説明資料」に記載しております。

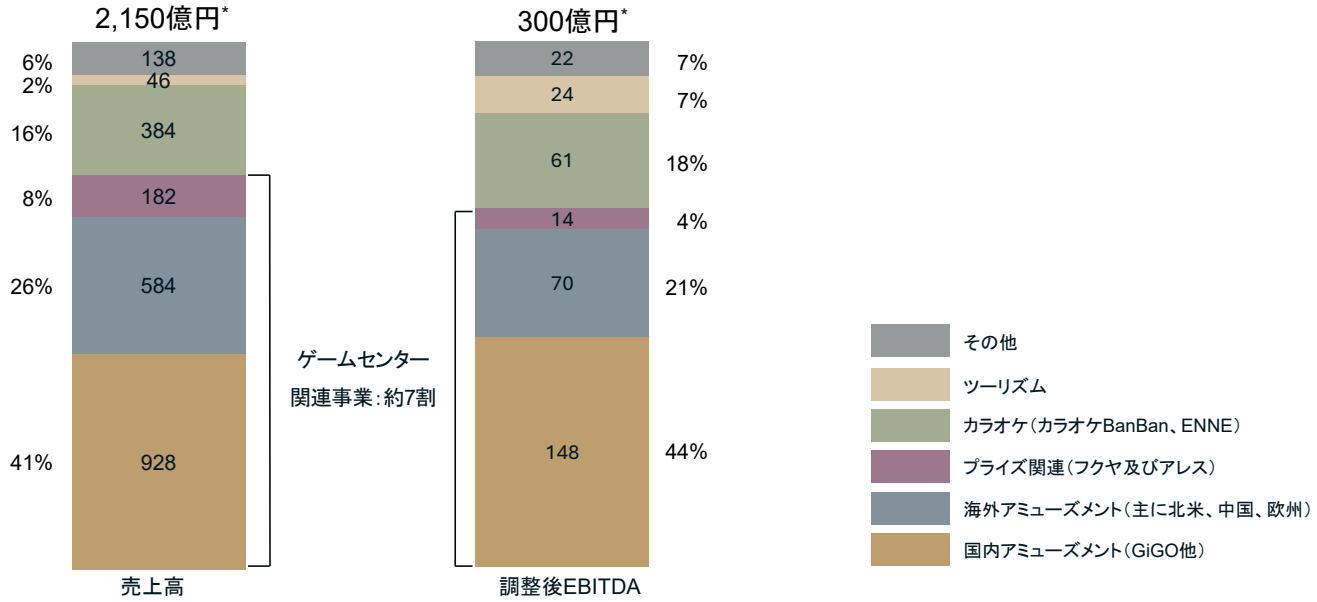
また、既報のとおり、当社の2027年１月期以降の連結業績の会社予想については、一過性のM&A関連費用の影響を排した当社の収益力をより明確に示す観点から、①売上高、②調整後EBITDA、③調整後当期純利益の3指標に限定して開示する方針としております。これにより、今後は期中のM&A関連費用の発生を理由とした業績予想との差異は原則として生じない見込みです。

© GENDA Inc.

ゲームセンター主軸 + 周辺領域

本日時点のGENDAの売上高及び調整後EBITDAは9割がゲームセンター及びカラオケに関連する事業

今後もプラットフォームでのM&Aを主軸としつつ中長期的にはコンテンツ領域への進出も加速

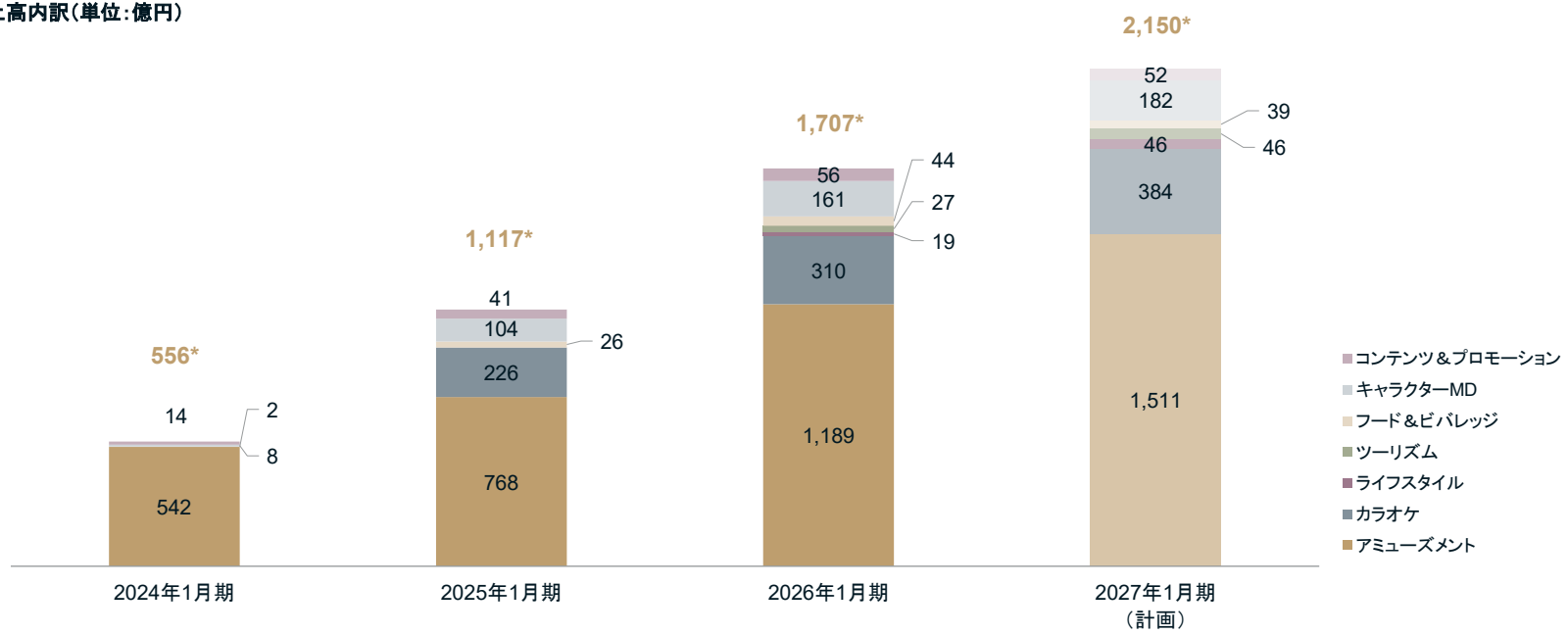


注：売上高及び調整後EBITDAのグラフには「連結修正」が入っていないため、それぞれのグラフの合計値（2,261億円、339億円）は会社予想値（2,150億円、300億円）と一致しない。売上高の連結修正は▲111億円で、主に内部取引によるもの。調整後EBITDAの連結修正は▲39億円で、主にGENDA単体のコーポレート負担金等。

© GENDA Inc.

主力事業であるアミューズメント、カラオケにおいてロールアップによる非連続な成長を着実に実現

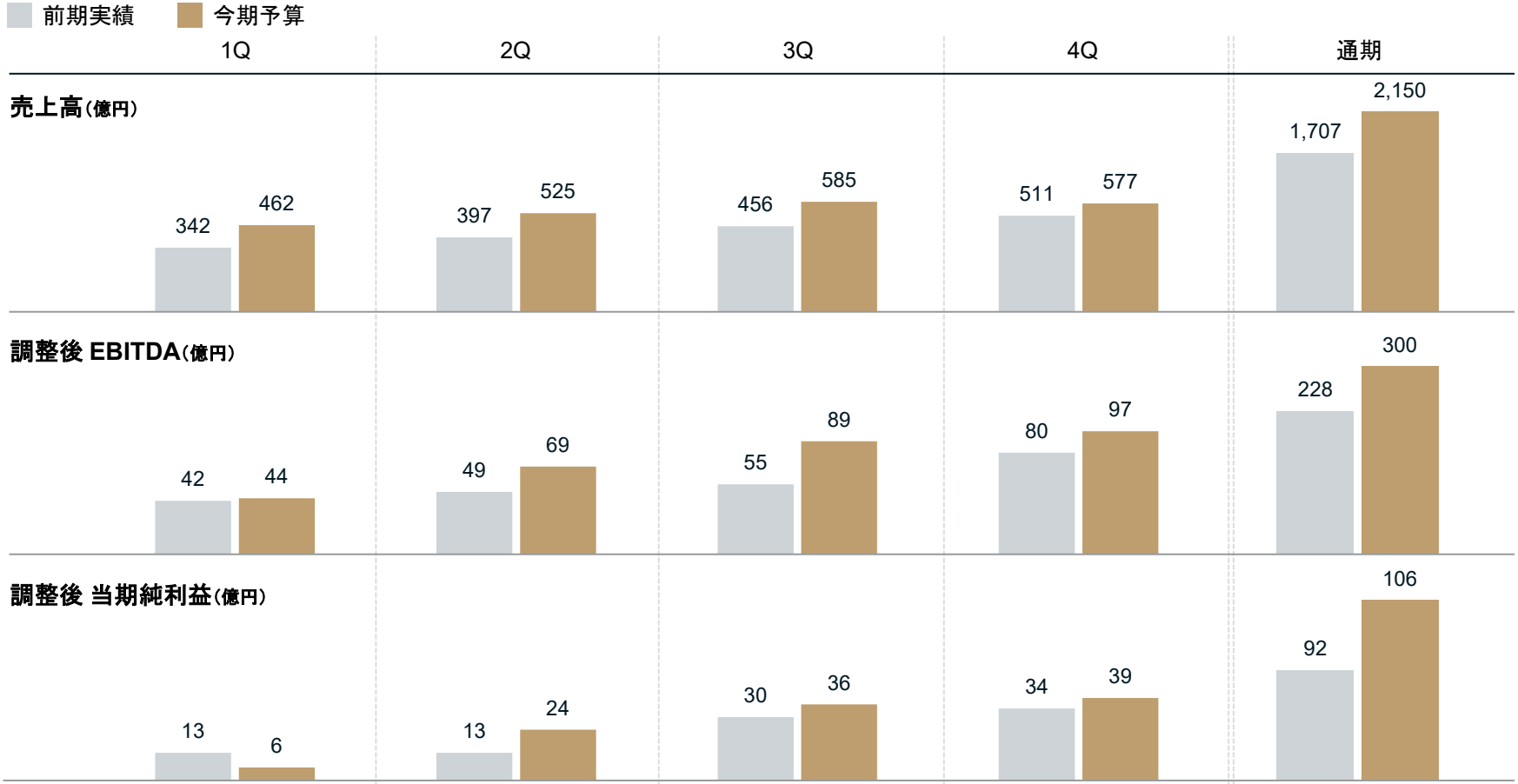
売上高内訳（単位：億円）



注： 各事業会社の売上高の単純合算であるため、各事業年度の連結売上高とは異なる。

© GENDA Inc.

2027年1月期　連結業績予想の四半期推移



注：　M&Aで昨年加わった新領域のフォトスタジオと欧州事業の下期偏重の季節性、及びGAGAの作品ラインナップが前期対比で今期が下期に偏重することにより、第1四半期の調整後 当期純利益は昨年対比減益となる予算。

© GENDA Inc.

2027年1月期第4四半期より国際会計基準（IFRS）の適用開始

日本会計基準とIFRSとの差分は、EBITDA約+150億円超 / 営業利益 約+50億円超 / 当期純利益 約+50億円超が見込まれる

その場合、EBITDAは約450億円、当期純利益は約100億円となり、日本会計基準時と比較するとEV / EBITDAは約2/3に、PERは約半分に

IFRS移行の想定スケジュール

本日時点

2027年1月期				2028年1月期 以降
1Q	2Q	3Q	4Q	
日本会計基準			IFRS	

IFRS移行に伴う主な変更点

❶ のれんの会計処理

日本会計基準はのれんの償却あり、IFRSはのれんの償却なし

（ご参考）本日時点で公表済みのM&Aによる1年間ののれん償却費の想定額＝約**50**億円[1]

→ その場合、当社の営業利益・経常利益・当期純利益が全て+**50**億円となる計算

❷ オペレーティングリースのオンバランス処理

IFRS16号適用により、これまで日本基準にて発生していた固定賃料がIFRSでは減価償却費とリース支払利息としてPL計上され（EBITDAにプラス影響）、そのうちリース支払利息は金融損益へ計上される（営業利益にプラス影響）

（ご参考）本日時点でのEBITDAへの想定影響額＝約+**150**億円超

1 今期のM&Aの進捗によりのれん償却費は変動するため、現時点での影響額は未定。
2 なお、のれん償却費は「無税処理」であるため、会計基準変更によるのれん償却費の減少分の当期純利益への影響額は、営業利益・経常利益と同額。

© GENDA Inc.

通期業績の会社予想は①売上高、②調整後 EBITDA、③調整後 当期純利益のみを開示

他のM&A企業の事例（P59ご参照）に倣い、キャッシュフローの実態をより正確に把握するため、M&Aに伴う無形資産の償却費ものれんと同様に足し戻し
業績予想を「調整後」指標に限定し、期中M&Aののれん償却費やM&A関連費用を考慮する必要がなくなり、実力値を適時適切に市場に示すための施策
これにより、今後は期中のM&A関連費用の発生を理由とした業績予想の修正は原則として生じず、黒字企業をM&Aをするたび期初予想値が上振れしていく見込み

② 調整後 EBITDA

従来の「調整後 償却前営業利益」に相当

EBITDA
＋）M&A関連費用
調整後EBITDA

③ 調整後 当期純利益

従来の「調整後 のれん償却前 当期純利益」に相当

親会社株主に帰属する当期純利益
＋）M&Aに伴うのれん及び無形資産の償却費
＋）M&Aに伴うのれん及び無形資産の減損
－）M&Aに伴う負ののれんの発生益
＋）M&A関連費用
調整後 当期純利益

②' 調整後 営業利益

予想値は公表しないもののKPIとして実績は開示

営業利益
＋）M&Aに伴うのれん及び無形資産の償却費
＋）M&A関連費用
調整後 営業利益

③' 調整後 EPS

予想値は公表しないもののKPIとして実績は開示

調整後 当期純利益
÷）期中平均株数
調整後 EPS

（ご参考）M&A関連費用：M&A執行手数料（仲介手数料、弁護士費用、デュー・デリジェンス費用、財務アドバイザリー費用、企業価値算定費用）、M&A融資関連手数料、株式関連手数料（株式資金調達費用（公募増資関連費用））

© GENDA Inc.

当社戦略を、資本市場と整合的なM&A戦略に修正

変えないこと

- エンターテイメント業界のM&Aにより**「連続的な非連続な成長」**を実現する
- 全てのM&A案件は、**EPS向上に寄与するものだけ**を実行する

変えること

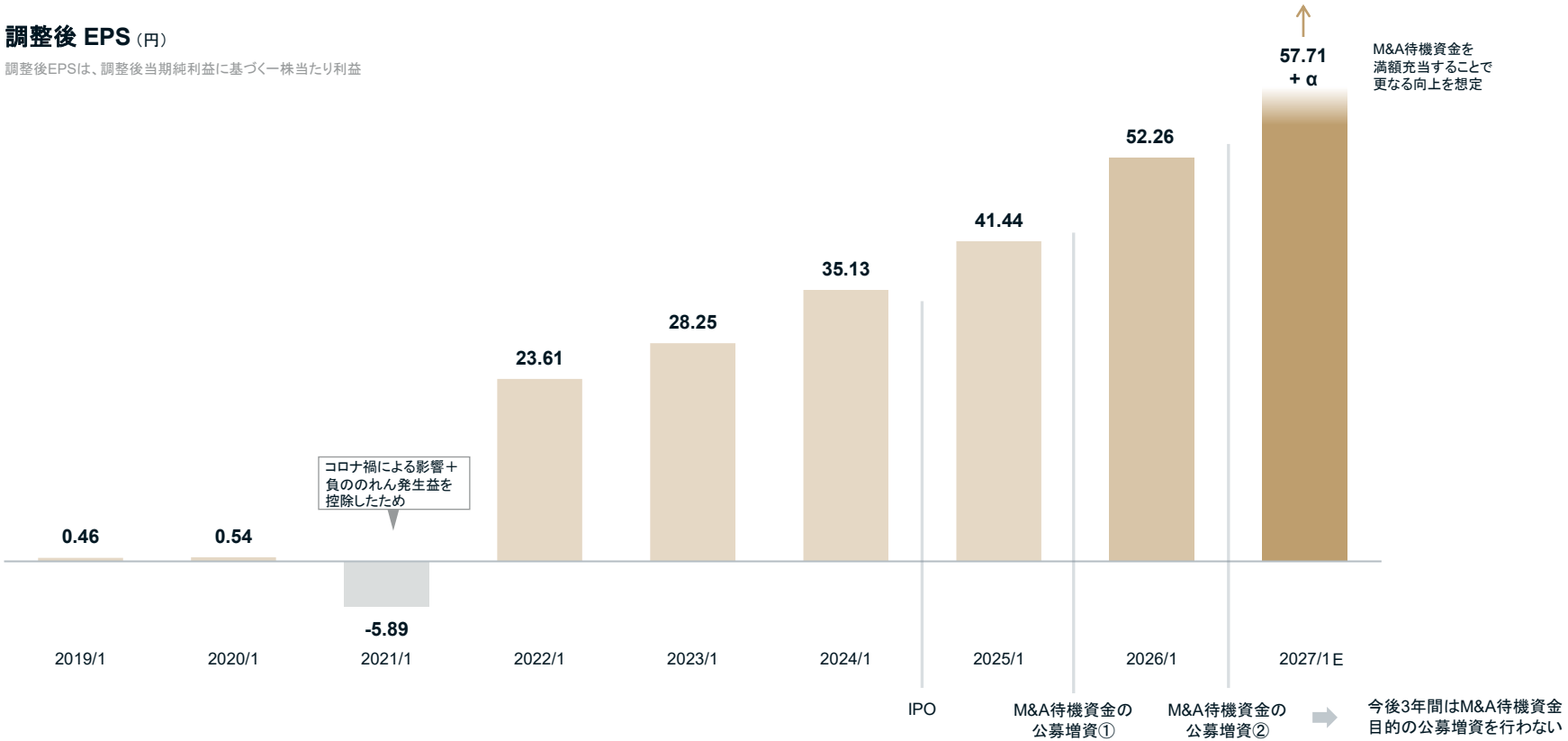
- ① 全社的な公募増資に関する戦略修正
  - 以下②③の戦略修正を通じ、過去2回実施した**「M&A待機資金目的の公募増資」を、最低でも今後3年間行わない**
- ② M&A（インオーガニック）の戦略修正
  - **原則として中核領域のロールアップM&Aに集中**する
  - **中核領域以外のM&Aは、限定的に厳選**する（結果的にM&A件数を減らしつつ、全社の成長性の維持に寄与する案件に厳選する）
- ③ 既存事業（オーガニック）の戦略修正
  - 既存事業の成長投資を厳選し、**既存事業のFCFを来期50億円創出**する

© GENDA Inc.

厳格な規律に基づき、全てのM&A案件はEPS向上に寄与するものだけを実行

調整後 EPS（円）

調整後EPSは、調整後当期純利益に基づく一株当たり利益



注：2024年6月1日及び2025年4月1日を効力発生日とする当社株式分割を反映した数値。FY2019/1期~FY2021/1期は連結財務諸表未作成のため、FY2019/1期~ FY2021/1期数値は参考値。

© GENDA Inc.

北米事業

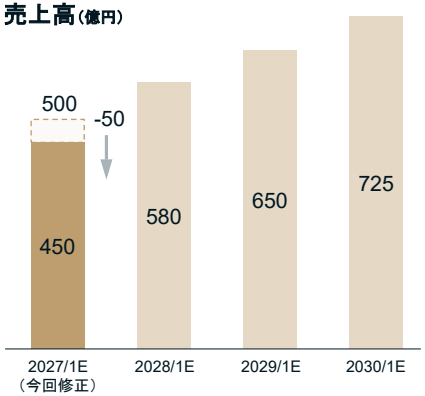
© GENDA Inc.

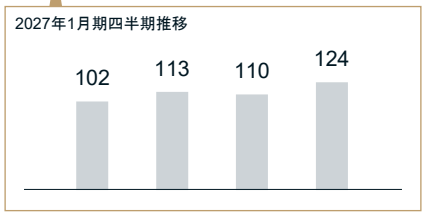
2027年1月期の計画を下方修正

昨年のオペレーション不備への対応策が今期1拠点ずつ積み上げ順次反映されていくことを加味し、上期目標を下げる形で下方修正。

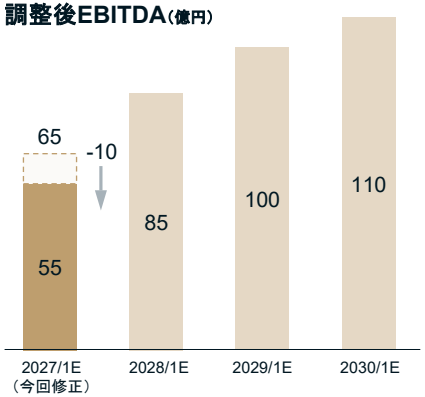
一方、年後半にはオペレーションは全面的に正常化するため、中期経営計画は約半年後ろ倒しの形で来期以降は当初中計通り達成する想定。

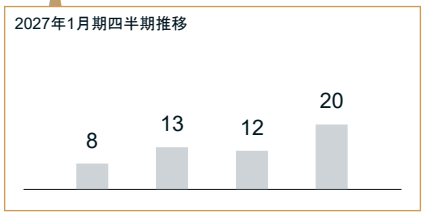
売上高（億円）



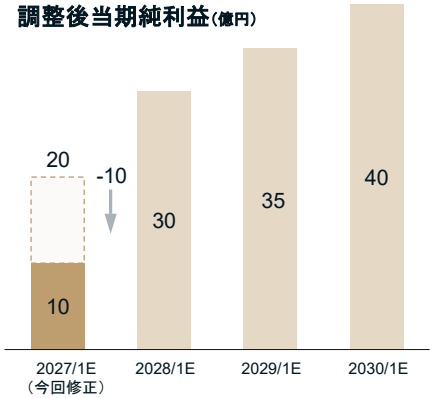


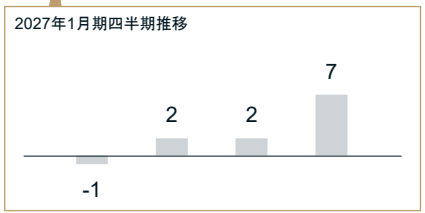
調整後EBITDA（億円）





調整後当期純利益（億円）



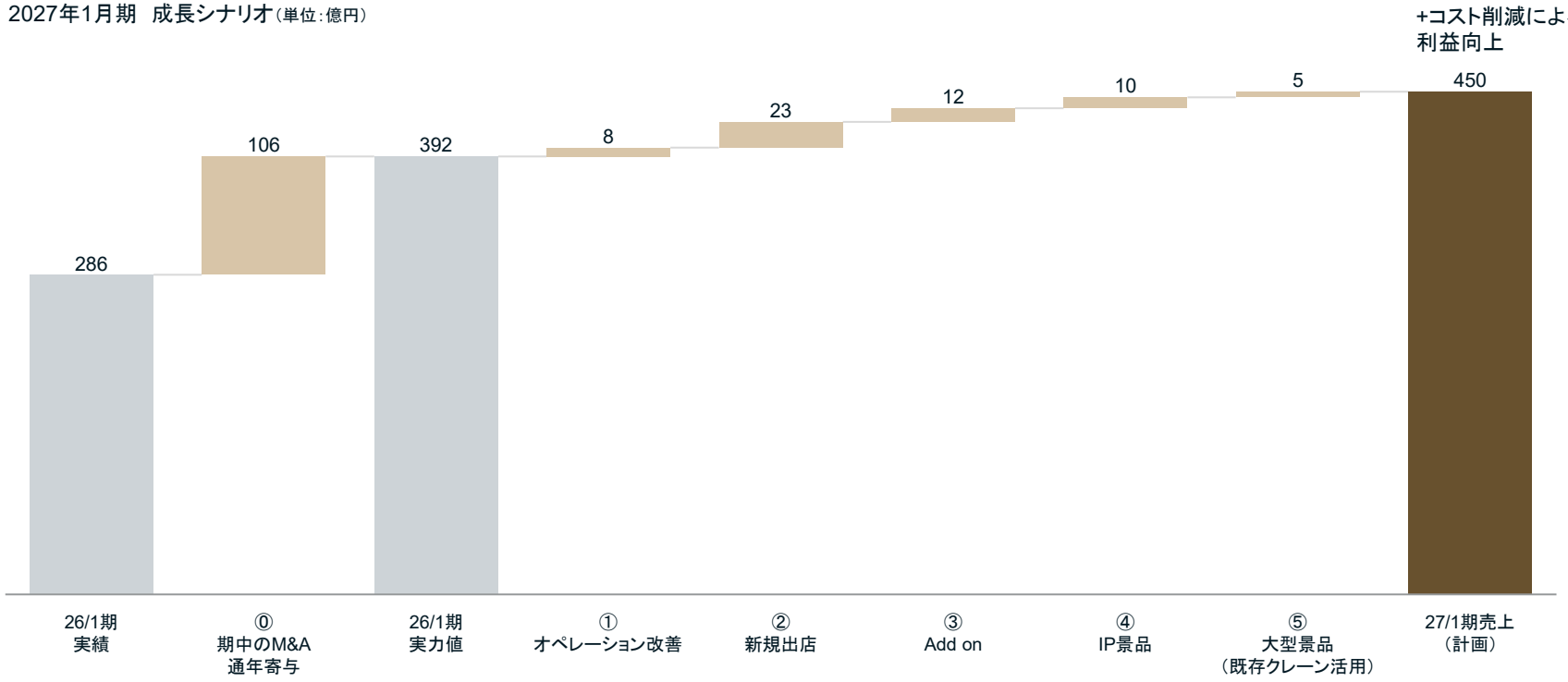


注：想定為替レートは1ドル145円。調整後EBITDA＝営業利益＋のれん償却費+減価償却費＋M&A関連費用。調整後当期純利益＝親会社株主に帰属する当期純利益＋のれん及びM&Aに伴う無形資産の償却費及び減損損失－負ののれん発生益＋M&A関連費用。

© GENDA Inc.

オペレーション改善に加え、各施策を実施することで売上高450億円へ

2027年1月期　成長シナリオ（単位：億円）



© GENDA Inc.

量（拠点数）の拡大から、質（収益性）の向上への切り替えの過渡期

	売上向上施策	内容	影響額（億円）
⓪	期中のM&A通年寄与		106
	2026年1月期実力値		392
①	オペレーションの改善	SWAPの運営改善	8
②	新店出店	ミニロケ：大手チェーン店開拓	23
		ゲームセンター：50店舗	
③	Add on	今期約800箇所実施予定	12
④	IP景品	ミニクレーンへの人気IP景品投入	10
		人気IPのフィギュア展開	
⑤	大型景品	既存クレーンを活用した大型景品の展開	5
①〜⑤	売上向上効果合計		58
	2027年1月期　売上高		450

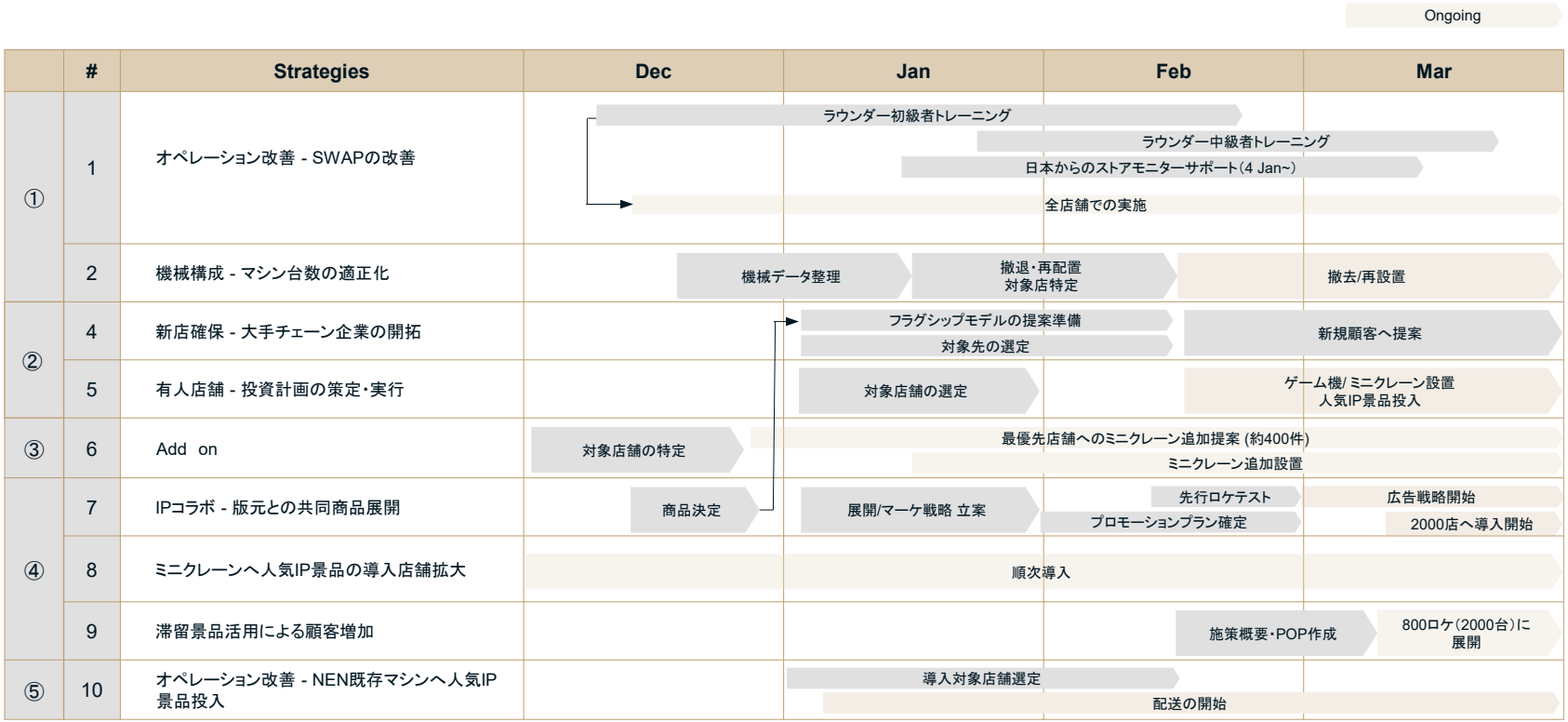
	コスト構造の改革	内容	影響額（億円）
①	リストラ効果	拠点の統廃合、資産売却	▲10~
②	全社統合による効率化	システム統合	
③	業務アプリ「Kiddleton Force」	AI活用による業務効率化、巡回ルート適正化	▲0.3~
①〜③	利益増加効果合計		約▲10~

各施策について
次以降で
説明

注：　Add onとは、主にPlayer Oneを中心としたゲームセンターでの機器及び景品の追加投入施策。SWAPとは、主にNENを中心としたミニロケでの機器及び景品入替施策

© GENDA Inc.

売上向上施策 - 前回決算発表以降の取り組み状況



© GENDA Inc.

コスト構造の改革 - 前回決算発表以降の取り組み状況

Ongoing

	#	Strategies	Dec	Jan	Feb	Mar
①	11	拠点の統廃合・資産・在庫の売却		Close先・売却対象の決定	資産・在庫の売却・廃棄＆拠点の閉鎖	
②	12	システム統合に伴う費用削減			システム費用の見直し	削減対象の特定
③	13	業務アプリ「Kiddleton Force」導入に伴うコスト改善		画像報告の自動判定	Kiddleton Forceの開発	本格移行開始
	14	巡回ルートの最適化		巡回ルートの見直し・プロトタイプの製作	テスト開始	

© GENDA Inc.

「毎日銀行入金」のためロケ訪問頻度減少　根本原因を排除し、更にAIを使った業務アプリで改善

課題と対策

景品補充不足が発覚

SWAP拠点での景品補充不備

全拠点を総点検し、景品を再補充

クリスマス商戦期を捕捉し
12月度の業績は改善

継続的な景品補充が次なる課題に



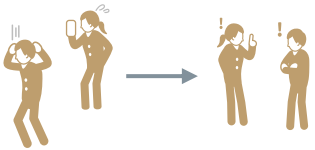
根本原因究明

根本原因は「毎日の銀行入金」

5社統合に向けて、PlayerOneの「毎日銀行入金」を無人店のNENにも適用

不慣れなオペレーションに忙殺され、NENの巡回頻度が4割減

結果、景品補充ができない状況



対策

AI人材を含むPMI人材の追加派遣

日本からAI人材を中心に
追加で+約10名を3ヶ月間派遣

2月にはCEOの片岡
CSOの羽原も各2週間現場に

課題の洗い出しと対策を検討

改善

**「毎日銀行入金」を廃止と
AI業務アプリの導入**

「毎日銀行入金」を廃止

AIが業務指示を出すアプリ
「Kiddleton Force」をローンチ

AIエージェントが最適化した
スマホ上の指示に従う
ラウンダー業務の平準化が可能に



アプリによる改善　次ページ→

© GENDA Inc.

AIを活用した業務アプリ「Kiddleton Force」をリリース　ラウンダーの業務がスマホで完結

景品補充に関する課題

①適切な頻度での補充

【11月上旬 景品補充の課題発覚】
SWAP箇所について、景品が長期間十分に補充されないまま放置されていた

【12月 クリスマス商戦期】
即時補充を完了

日本IP景品は売れ行きが良いので、すぐに補充が必要になる

↓

適切な頻度での補充が肝

②適切な配置

SWAP前の大型クレーン機と異なり、複数ブースがあるミニクレーンは、
・どの景品をどのブースに入れるか
・盛り付け方にコツ

etc.

“ただ景品を入れればよい”ではない

AIによる課題解決

業務アプリ「Kiddleton Force」をローンチ

ラウンダーのすべての業務がスマホで完結

Kiddleton FORCE

国内では同様の取り組みで効果を実証済み



【 GiGO 】 業務アプリ「GiGO NAVI」による
オペレーション平準化・棚卸業務の簡易化



【外貨両替機】 AIを活用したルート最適化

次ページ以降詳細⇒

© GENDA Inc.

店舗移動：　AIが「行くべきお店」「使うべきルート」を提示、無駄な動きを排除

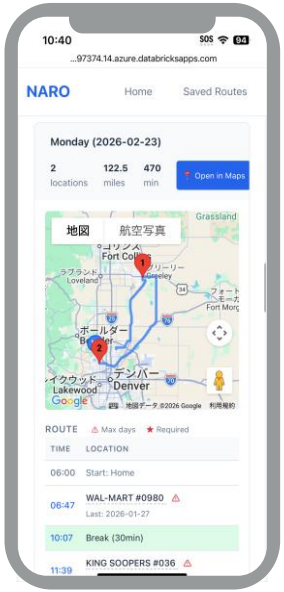
単なるルート案内ではなく、景品の売れ行きや、現金の溜まり具合、店舗間の移動時間、設置先との契約内容等、
あらゆる変数を考慮したうえで「どの店に行くべきか」「どのルートで行くべきか」をAIが計算し、アプリに表示

ラウンダー業務
- ① 店舗へ移動
- ② チェックイン
- ③ 景品補充
- ④ メーター読み取り

AIにより日次でのTo doを提示



店舗間の最短ルートを提示



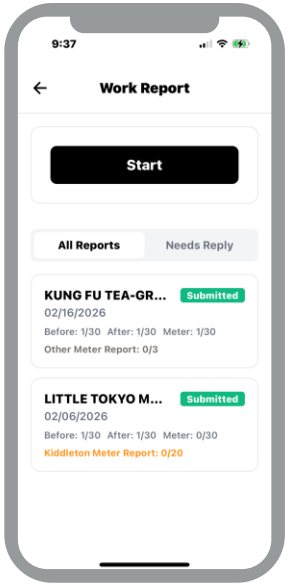
© GENDA Inc.

店舗へチェックイン：　スマホ画面に業務内容リストアップ

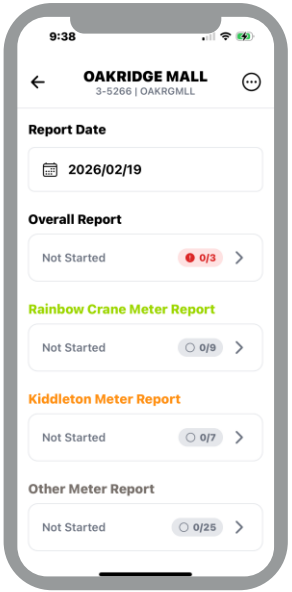
店舗に到着し、「Start」ボタンを押下すると、その店舗でやるべき業務内容、設置してあるゲーム機のリストなど、行程順に表示

ラウンダー業務
① 店舗へ移動
② チェックイン
③ 景品補充
④ メーター読み取り

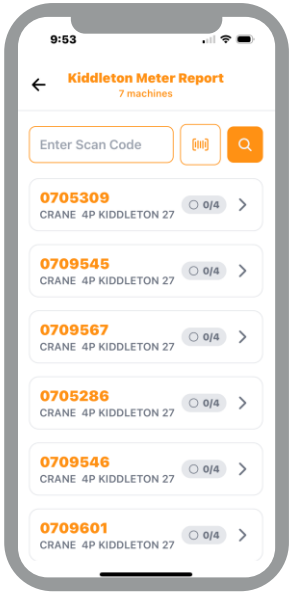
店舗に到着したら「Start」ボタンをタップ



その店舗でのタスクを表示



店舗にある機械リスト



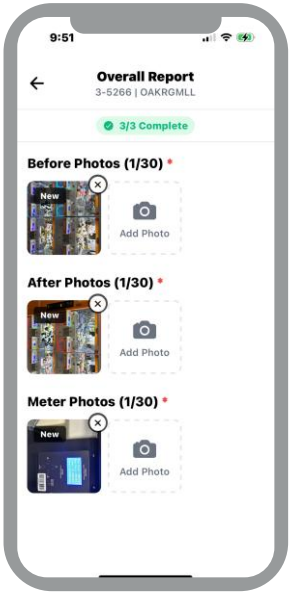
© GENDA Inc.

景品補充：　景品補充前後の写真をアップロード

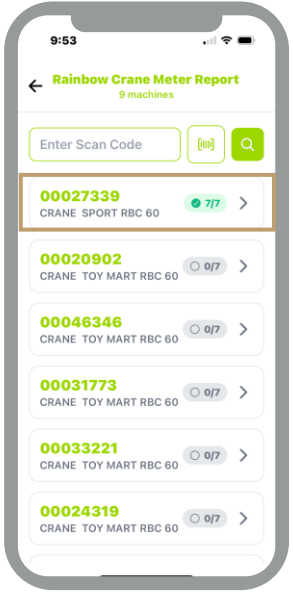
これまではTeamsや別のアプリに分散していた報告業務を、「Kiddleton Force」一つで完結

ラウンダー業務
① 店舗へ移動
② チェックイン
③ 景品補充
④ メーター読み取り

景品補充前/補充後の写真をアップロード



全ての工程を完了すると「✓」



© GENDA Inc.

メーター読み取り:　売上構成のための重要作業

これまではエクセルに手入力していたものを、写真のアップロード＆AIの画像解析のみで完了

入力ミス防止だけでなく作業時間の大幅削減に寄与

写真のアップロード



AIの画像解析でメーターを読み取り



GENDA IR
2026年1月期通期決算説明資料
© GENDA Inc.

オペレーションの平準化を図るべくラウンダー向けに研修を実施

週4回のオンライン研修を実施。理解不足の従業員は何度も履修。

研修は、現場での作業内容、クレーン機への景品の盛り付け方など、巡回業務の基本的なものから応用まで網羅的な内容

いかに顧客体験価値を高めるディスプレイを行うかが肝要

実際の研修資料

良い例とダメな例を提示



© GENDA Inc.

「日本アニメIP需要」×「M&Aによる拠点網拡大」→ 全米大手チェーン店との一括契約

大手チェーン店への一括導入は、個別交渉のコストがかからないため効率的。

日本アニメIP景品への需要の高まりと、M&Aによる拠点網の拡大を背景に、全米大手チェーンからの引き合いが活発化。

Walmartへの新規出店

今期も積極的な出店を計画。
狭小スペース(ミニクレーン1～2台)からは撤退が進む。
(M&A前から想定通り)

その代わりに面積**5～10倍**程度のテナント区画への
入れ替えによる新規出店を想定。



大手シネマコンプレックスへの大規模導入

全米でシネマコンプレックスを運営する世界最大級の
映画館チェーンAMCの他、大手チェーンへの導入が進む。

AMC:**170箇所**への出店契約締結、4月までに設置予定。
大手チェーン:**数十箇所超**の新規出店。

映画館の集客力と日本アニメIPの親和性を活かし、
安定的な客数を確保。

大手チェーン店への出店

全米で1,500店舗超のレストランチェーンを手掛ける
「Applebee's Franchises」にて**85箇所**の契約締結。

その他大手グローサリーチェーンから
サーベイの依頼を受領(商談中)。

© GENDA Inc.

Add onはSWAPを上回る回収スピードと集客効果による既存店への貢献

投資回収スピード

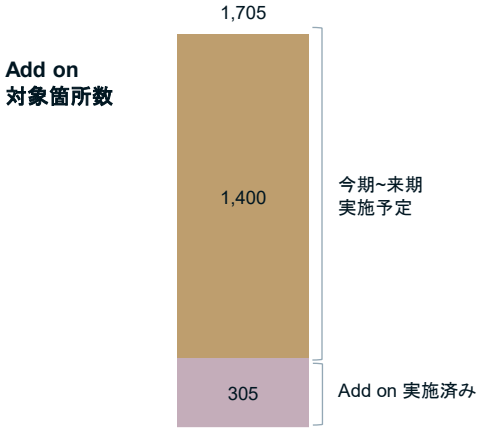
①ゲーム機をすべて入れ替える「SWAP」よりもコストが少ない
②集客効果があるため、店内の既存のゲーム機の売上も上がる
の2点のため、投資回収が「SWAP」よりも良い



Add on施策実施済み拠点の写真（白枠内が追加投入した機器）

展開可能余地

対象店舗約1,700箇所のうち、
今期中に約800前後箇所の実施を予定
来期中に対象全箇所での対応を完了予定



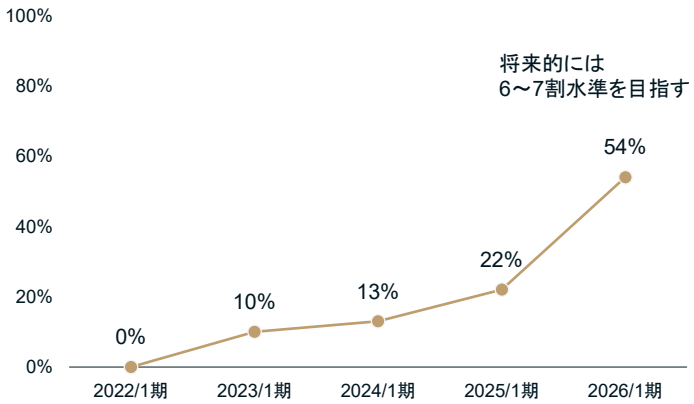
© GENDA Inc.

M&Aによるプラットフォーム拡大で仕入力向上　日本IP景品の仕入れ率UP

日本アニメIP景品×1.2万箇所の拠点網

全米1.2万箇所以上のネットワークを背景に、GENDA Americas限定の日本IP景品を多数展開中。
日本IP景品の仕入れ比率は年々上昇。

日本IP景品の仕入れ割合



北米展開日本IP景品（当社開示済みのものから一部抜粋）

開示日	タイトル
2025/6/12	サンリオ
	ゴジラ
2025/11/27	STRANGER THINGS*
2025/12/1	SPY×FAMILY
2025/12/18	僕のヒーローアカデミア
2026/2/20	すみっコぐらし
2026/2/24	僕のヒーローアカデミア（ミニフィギュア）

計45件のIP景品を展開
（IR上未開示のもの含む）

⋮

今後も続々と展開予定

注：日本IP景品の仕入れ割合は北米事業における日本IP景品仕入れ額÷北米事業における全仕入れ額により算出。STRANGER THINGSは日本アニメIPではないものの、北米地域においては当社が独占的に展開したため記載。

© GENDA Inc.

待望の高クオリティなミニフィギュア展開を開始

ぬいぐるみを中心に扱ってきた北米事業で、初の試みとなるフィギュアを展開開始。今後同シリーズの景品を断続的に展開予定。



ミニサイズでありながら高密度な造形と彩色で再現したフィギュアシリーズ「Figuno」

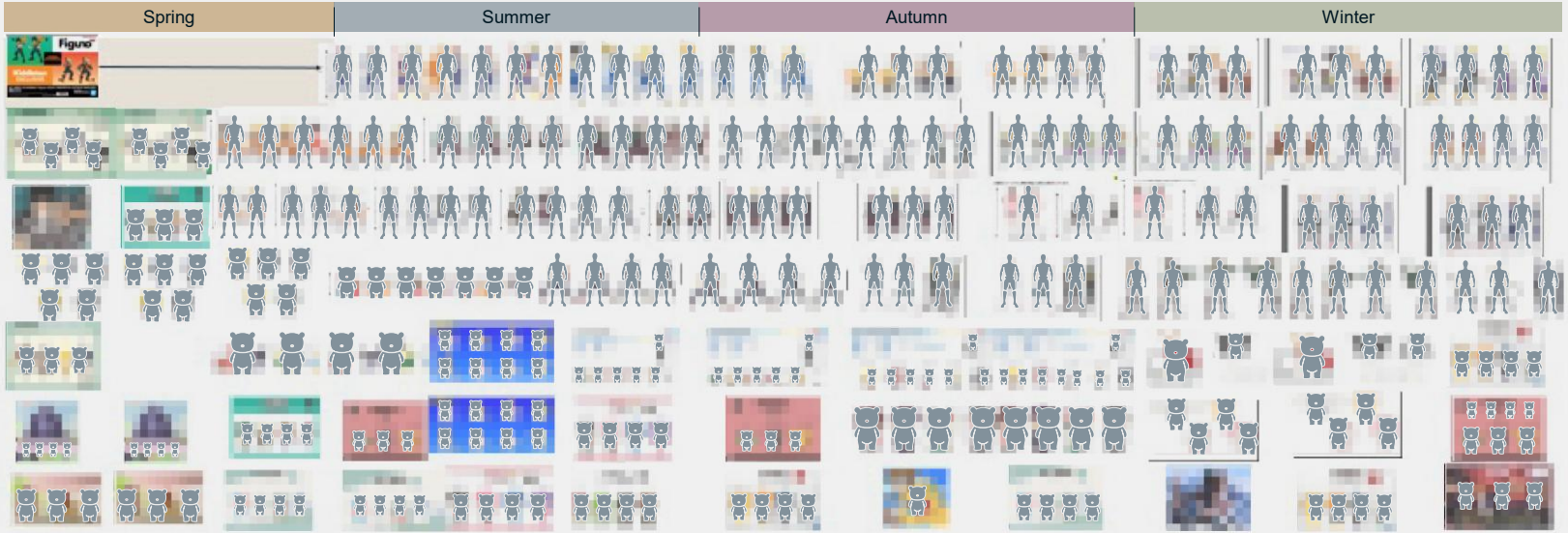
© GENDA Inc.

日本IP景品のパイプラインは1年先まで充足

ぬいるぐみのみならず、フィギュアも含めた日本IP景品のパイプラインは充実

準備ができ次第順次公表予定

日本IP景品展開の2026年春以降の社内計画（社内資料より一部抜粋）



© GENDA Inc.

世界中のIPファンにグッズを体験価値と共に提供



日本の人気IPコンテンツ　×　GENDAの国内・海外でのグローバルなエンタメプラットフォーム

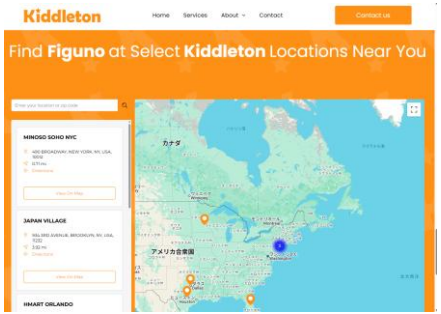
© GENDA Inc.

「目的客獲得」のための広告戦略

これまでは食品スーパーなどの人流に依拠した「ついで客」の集客がメインだったが、ミニフィギュアの展開を機に「目的客」の取り込みを企図した露出を計画。
GiGOや外貨両替機事業で実証済みのマーケティング戦略を米国でも実施。

①自社Webサイト強化

Figuno取扱店舗の掲載
広告やSNSで検索してきた
ファンの受け皿：Link



②MEO対策

Google Mapで最寄りの展
開店舗を探せる機能を提供



③広告

在庫状況とアニメIPへの
関心を掛け合わせた
地域限定的な広告配信
メリハリの利いた広告戦略



注：　PULSE（パルス）配信：店舗の在庫状況に連動し、景品投入直後などの在庫潤沢時に広告露出を最大化させる集中投下型の配信手法。NORMAL（ノーマル）配信：在庫状況に合わせ、ターゲット層へ一定の頻度で継続的にアプローチを行う標準的な配信手法。

© GENDA Inc.

既存大型クレーン活用（＝CAPEXゼロ）による収益化拡大

追加のCAPEXを一切行わず、景品構成の最適化のみで既存店の収益性を劇的に向上。

M&Aによって1.2万箇所の面を抑え、仕入れ力が向上したからこそ導入ができるようになった、日本IPの大型景品。

テスト店舗での成功を背景に、4月中に対象全ロケーションへの導入を目指す。

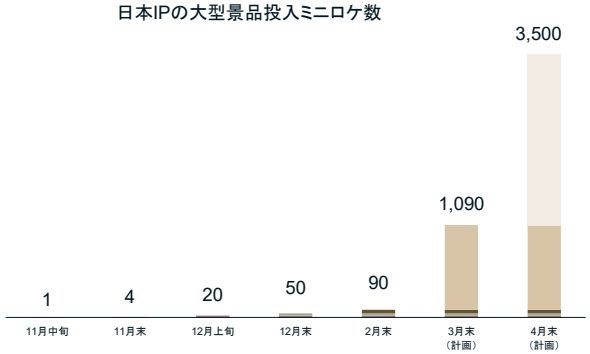
投資効率の最大化（CAPEXゼロ）

既存機械をそのまま活用し、景品原価のみで売上増を実現。
投資効率の高い成長モデルを確立。



対象拠点の拡大

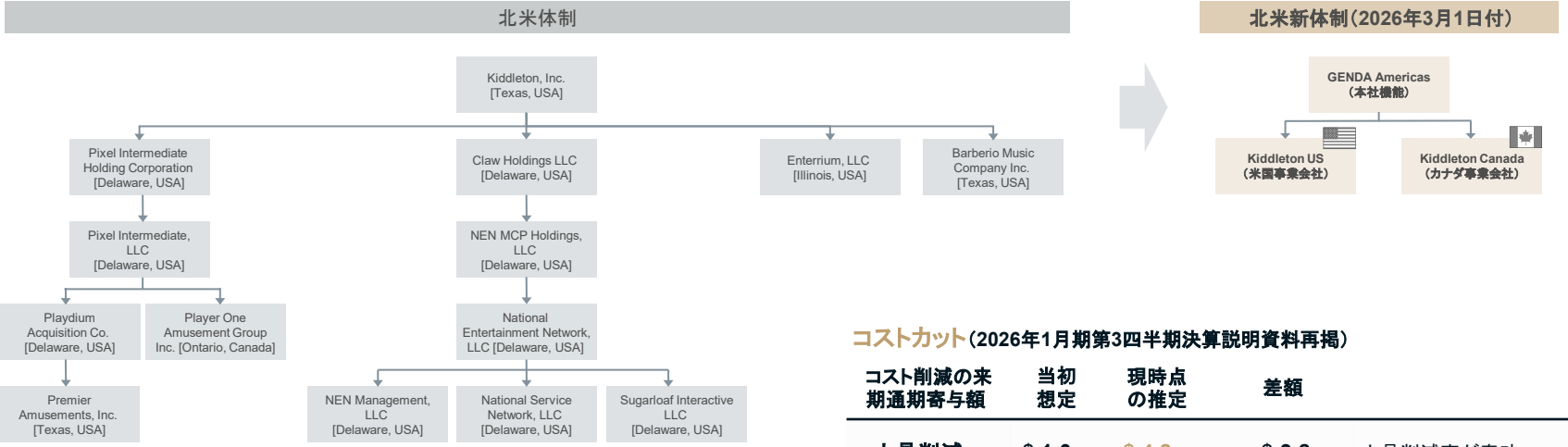
2025年11月末に4箇所のロケテスト開始
2026年4月末には対象の3,500箇所に全てに導入する計画
投入台での成長率は、前年同期比で130%（1.3倍）の売上を記録



© GENDA Inc.

北米事業統括会社「GENDA Americas」による経営体制の強化

3月1日付で北米に14社ある企業体を3社に統一し、経営リソースを最適化



コストカット（2026年1月期第3四半期決算説明資料再掲）

コスト削減の来期通期寄与額	当初想定	現時点の推定	差額	
人員削減	$ 1.0m	$ 4.8m	+ $ 3.8m	人員削減案が奏功
その他	$ 1.0m	$ 1.6m	+ $ 0.6m	損害保険等の統合、不要なコストを精査
合計額	$ 2.0m	$ 6.4m	+ $ 4.4m	来期以降は約9.3億円のコスト削減が通期寄与見込み

© GENDA Inc.

AI活用事例

© GENDA Inc.

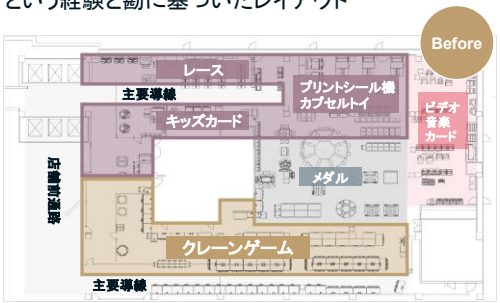
AIカメラを使ったレイアウト最適化で売上UP　今後はコスト削減効果にも期待

従業員の「勘と経験」に依拠していた店舗レイアウトを、AIカメラによって人流を把握し売上向上に寄与

①前提　クレーンゲーム売上の最大化

②課題

「入口付近はキッズコーナーが良いだろう」
という経験と勘に基づいたレイアウト



③分析

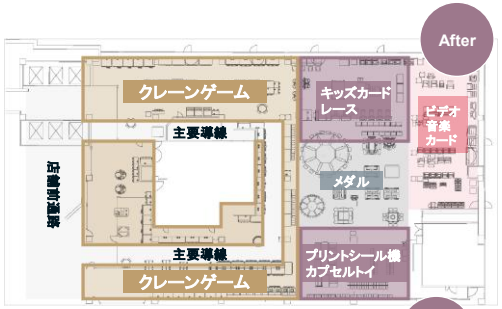
キッズコーナー及びクレーンゲーム
コーナーへの人流不足



ヒートマップ
（人間の滞在時間が長いほど黄色に）

④改善

クレーンゲーム機を入り口側へ移動





⑤結果

クレーンゲーム売上
108%*

- 景品配置にもAIカメラの分析結果を転用
- 人気景品も人流に応じた配置にした方が売上が向上することを検証済み

*テスト店舗におけるクレーンゲームの売上高変化率について、同日のGiGO他店舗のデータに基づいて算出したレイアウト変更日以降のテスト店舗の売上の推定値と、レイアウト変更後のテスト店舗の実測値を比較。経済学研究で広く用いられている統計的因果推論手法「Synthetic Control Method（合成コントロール法）」を用いて算出したもの。

© GENDA Inc.

お客様から店舗への荷電をAIエージェントが受付　人間が本来やるべき業務へリソースを集中

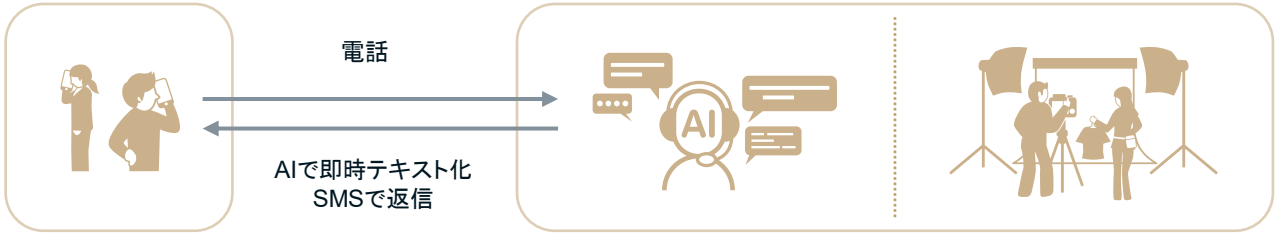
2025年10月よりグループインしたフォトスタジオ運営の「キャラット」では、お客様からの電話（予約時間への遅刻連絡など）が頻発

それによる、接客中の別のお客様へのサービスが中断されるなど業務効率が低下

解決策としてAIエージェントによる連絡の中継を全店舗へ導入

お客様と従業員の間にAIが入り、コミュニケーションを自動化

本来やるべき顧客対応業務に集中でき、顧客満足の向上へつなげた



© GENDA Inc.

2024年9月9日公表
2025年1月期第2四半期
決算説明資料再掲

プライズゲーム景品の調達フローのDX施策：「プロジェクトPAO」

ゲームセンター売上の約7割を占める「プライズゲーム」に於いて重要となる、プライズゲームの「景品調達」のDX化への取り組み。
プライズゲームは2015年以降から急速に成長を開始したため、現場での対応が追い付いておらず、手作業の限界を迎えている状況であった。
斯かる状況下、DXの第一段階として、景品調達フローの最終工程である「調達した景品の全国各店舗への割振」を
AIによって解決した施策「プロジェクトPAO（Prize Allocation Optimizer）」を紹介。

今回のDX施策対象

景品調達フロー

⓪景品リスト → ①何を買うか → ②何箱買うか → ③どの店に、何を、何箱割振るか



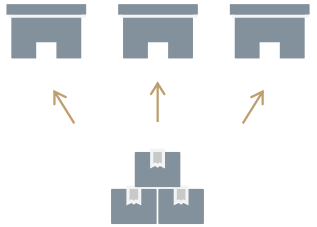
メーカーから送られてくる
数千種類の景品リスト



全店舗まとめて、景品リストのうち
どの景品を仕入れるかを決定



景品需要、在庫状況、
店舗計画に従い、発注量を決定



どの店舗に
何箱割り振るかを決定

© GENDA Inc.

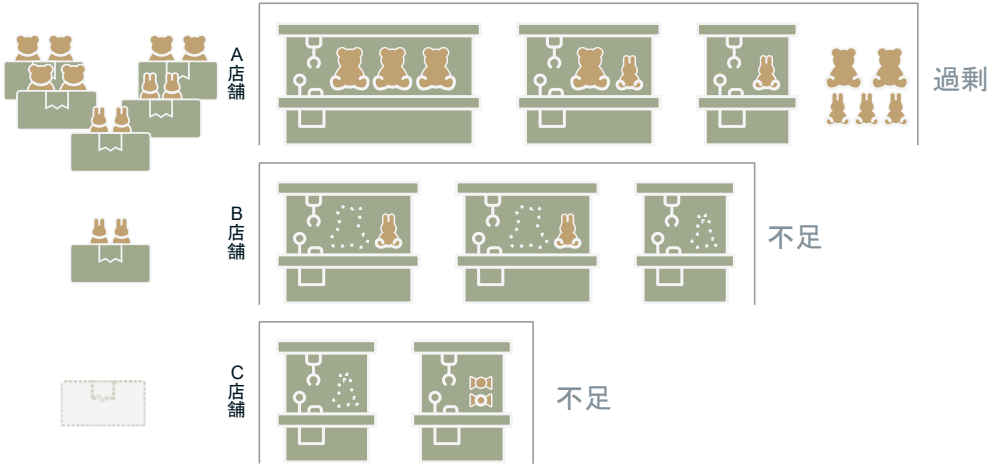
2024年9月9日公表
2025年1月期第2四半期
決算説明資料再掲

手作業に依存した景品割振の限界

数千の景品リストから数百の景品を本社で一括購入し、景品1つに1つのExcelのシートを作成、結果として「数百シート」×「数百行」でアウトプットは「数万行」。
最も重要な「どの店舗へどの景品を何箱割振るかのパラメーター」は、景品 × 店舗ごとに勘と経験に基づいて手入力の掛け目で計算しており、人力運用には限界が。
特に、全国の店舗の筐体が機動的に入れ替わる中「今、どの店舗に、どの大きさのゲーム機が、何台あるか」のパラメーターは人力では不可能であり、
店舗側で「大型景品が大量に届いたが、そんなに置ける筐体が店舗に無い」という事態が発生。せっかく購入した景品が、店舗配送後に「そのまま廃棄」となることも。

景品割振のパラメーター
①店舗の販売力
②景品の人気 × 約320店舗 ＝ 店舗配分の決定
③立地の特性

配分単位（1 or 0.5 or 0箱）



これらの課題を認識していたものの、人の手による管理では
これ以上のパラメーターを増やせず、人力の限界を迎えていた。

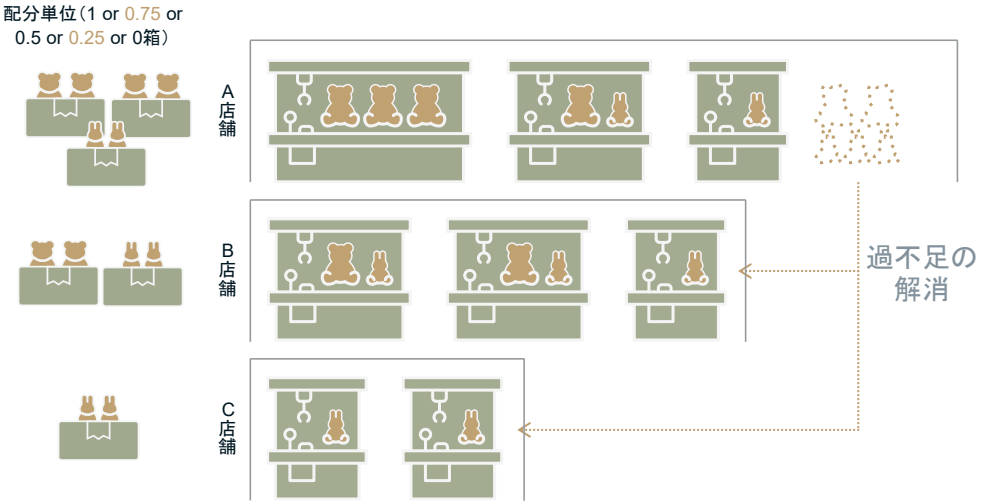
廃棄	店舗ごとのゲーム機状況をパラメーターに反映できず「大型景品が大量に届いたが置けるゲーム機が無い」 特に、売上が高く景品が多く割り振られる大型有力店舗で発生しがちな事象
廃棄 / 機会損失	ちょうどいい量の小分け配送ができず、在庫過剰での廃棄 / 在庫不足での機会損失が頻発 中堅店舗で発生しがちな事象
機会損失	店舗の販売力が弱い店舗には人気景品が割振られないことが多く、店舗では定番景品でゲーム機を埋め、機会損失が発生 小型店舗で発生しがちな事象

© GENDA Inc.

人力では検証が不可能だった無数の割振パターンを、AIのマシンパワーで総当たりで計算

割振りロジックを決めるパラメーターを従来の3つ→6つに増やした上で、AIのマシンパワーにより無数の割振パターンを検証し、総当たりで最適解を導出。
また、これに併せて別途配送センターも工夫を加え、これまで対応できなかった小分け（0.75 / 0.25箱）での配送を可能にし、オペレーション面でも柔軟性を増加。
今までは人力では不可能であった「多数の条件を全て同時に満たしながら、かつ全国店舗の発注予算通りに割振る」ということが可能となり、
結果的に、プライズゲームの割振の最適解を自動計算で導出可能にし、景品廃棄及び機会損失を極小化できる体制に。

景品割振のパラメーター　①店舗の販売力　②景品の人気　③立地の特性　＋　④発注予算　⑤店舗にあるゲーム機の台数・種類　⑥景品の大きさ　× 約320店舗　＝　店舗配分の決定



プロジェクト「PAO」

AIの活用
計算の自動化

店舗ごとの予算が消化できるまで自動計算。

パラメーターが増加したことにより、
店舗のゲーム機の種類や台数、
景品の大きさを考慮した配分比率も計算可能に
（人力では検証が不可能な総当たり計算）。

© GENDA Inc.

現場に寄り添い、現場とテックチームがともに作り上げた当社独自のAIエージェント

GENDAのDX戦略は、現場の具体的な課題を起点とし、テックチームとの密な連携によってPDCAサイクルを推進することで、常に最適なオペレーションを生み出すことが特徴
下記の2事例は、単なる技術導入にとどまらず、業務フローを根本から変革し、事業の競争優位性を高めることができた代表例。
当社が独自開発したAI Agentsは、多様な店舗ビジネスに共通する課題解決を目的とした汎用性の高いソリューションであり、
一度の開発投資でグループ全体の業務効率化と標準化を推進し、投資効率の最適化と競争力向上を同時に実現が可能。

BanBan AI Agent開発

現場の課題：電話対応と大量のマニュアル



「マニュアルが紙で分厚く、読みにくい」
そのため、「店舗からの電話問い合わせが多すぎる」
→ 本部負荷増・情報アクセス困難

生成AIを活用したマニュアルChatBot検討

- 他社製SaaS検討 → 現場の複雑なニーズに合致せず
- GENDA Techチームによる内製化を決断

BanBan AI Agentを内製化：成果



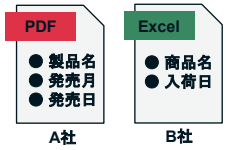
- 現場スタッフはマニュアル参照時間劇的短縮、情報へ即座にアクセス可能
- 電話問い合わせが激減、本部対応負荷軽減
- 運用コスト：SaaS比　約4割減

オンラインクレーン AI Agent開発

現場の課題：フォーマットの壁と手入力負荷

景品メーカーごとに異なる
注文書・請求書・発注リスト

- 手入力必須で担当者負荷が高い
- 特定担当者の知見に依存し属人化



AI Agentによる自動情報抽出・変換

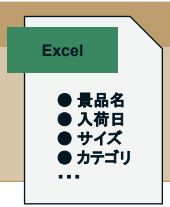
必要な情報の抽出・文言の
修正・カテゴリ情報等の追加



成果

Excelでの一元管理と効率化

▲手入力
▲属人化



直近のシナジー例： 外貨両替機事業

CMS×AIで資金効率の最適化が大幅進捗　前年同期比売上+47%

GENDAのBizDevチームが主導したPMI施策により、グループイン後となる2025年3月から7月まで、全ての月で前年を上回る売上高を達成記録

M&Aによって獲得した事業基盤に、GENDAの強みであるBizDevの実行力と、GENDA共通のCMS（全社グループ資金管理）によるシナジー

M&A対象企業の潜在能力を最大限に引き出し、持続的な成長を実現

✔ **CMS導入：1Q決算で開示済**
台毎の補充資金を予想利用額に合わせて毎月調整していくことで、余剰資金をGENDAに返済し、その他グループ企業にて利用していく

✔ **グループ内円転：1Q決算で開示済**
SMXで集めた外貨を、グループ内で円転することで、本来銀行に支払っていた円転コストの削減することに成功。

✔ **AI導入で集金＆現金補充効率の最適化：右図**
AIにより最適な補充ルートを算出することで、1人当たりの補充件数を増加し、人件費を削減

✔ **MEOの改善**
利用者とのタッチポイントを増やし、レビューを記載いただくタイミングを増やす

AIの活用による補充ルートの最適化

	Before	After
① 補充すべき両替機の選定	機械内の残高を見ながら手動で選定	残高や利用頻度等から • どの両替機を補充すべきか • どのエリアを優先すべきか • ルートはどう回るのが効率的かを総合的にAIが判断し、決定
② 担当車両への割り当て	チーム内の話し合いで判断	
③ ルートの策定	各担当者に一任	
④ 補充金額の決定	前月の両替額から必要金額を人間が考えて策定	直近の払出券種や勤務体制を加味し、最適な金額を予測

✔ 一人当たり補充件数が+20%

✔ 両替機内で保管されている現金の極小化

✔ 現在状況をリアルタイムで把握し、障害発生時の対応を最適化



決められたルートを複数台の車両で移動し、現金の回収＆補充を行う

注： CMSとは、Cash Management Systemを指し、連結子会社を有する企業グループにおいて、グループ全体の財務機能（資金運用・調達）・資金管理機能の集約による、資金効率向上・業務合理化を図るソリューション。
BizDevとはBusiness Developmentの略で、事業開発や事業開発担当者を示す。MEOとは、Map Engine Optimizationの略で、地図検索エンジンで自社の店舗やサービス上右方を上位に表示させるためのウェブ施策を指す。
前年同期比売上は、当社によるM&A前の2024年5～7月とM&A後の2025年5～7月の比較。

© GENDA Inc.

トピックス

© GENDA Inc.

FCF黒字化に伴い、投資家層の拡大を目的とした配当を開始、総額約15億円 配当利回りは1.1%
成長投資を最優先にする前提で、今後は原則として毎年増配予定

基本方針

戦略の柱： M&Aとオーガニック成長による「連続的な非連続な成長」

資本配分： 成長投資にキャッシュフローを優先的に分配

配当方針

方針転換： キャッシュフローの大幅改善に伴い、M&Aを阻害しない範囲での配当を開始

実施意図： 機関投資家の組み入れ促進及び個人投資家の長期保有促進

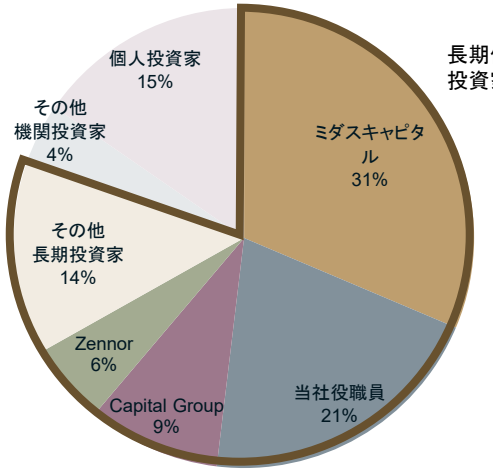
実施方針： キャッシュフロー創出力の向上に合わせ、M&Aを阻害しない範囲で規律を持った毎年の増配を想定

自己株式取得方針

実施意図： 株主還元ではなく、株価低下局面での将来M&A対価で使用する自社株式の安価な仕入れ

実施方針： 自社バリュエーション水準に応じて今後も不定期かつ機動的に実施

当社株主構成比率
（2026年1月31日時点）



長期保有傾向の
投資家が約8割

FCF黒字化によるキャッシュフローの大幅改善に伴う
M&Aを阻害しない範囲での規律を持った配当と毎年の増配により
新たな投資家層の開拓を企図

注： 配当利回りは、2026年3月11日終値を基準に算出。

© GENDA Inc.

（ご参考）本日公表「株主還元方針の変更に関するお知らせ」 抜粋

1. 株主還元方針の変更

（1）変更内容

当社は、2040年までに世界一のエンタメ企業になることを目標としております。その実現のため、創業以来「連続的な非連続な成長」の戦略の柱であるM&A及びオーガニック成長への資本投下を優先して参りました。その結果とした業容拡大により、事業から生まれるキャッシュフロー創出能力も高まりました。更に、2025年12月12日公表「2026年1月期第3四半期決算発表資料」にて当社のM&A戦略を資本市場に沿う形で変更し、フリーキャッシュフローを黒字化させる方針転換を致しました。この財務基盤を背景に、今後の資本配分については以下の通り進めてまいります。

当社は今でも、株主還元よりも成長投資にキャッシュフローを振り向けることが、M&Aを成長戦略の柱とする当社に資金を託していただいている株主の皆様のために行うべきことであると考えています。

直近で実施した自社株買いは、その考え方の延長線上にあるものであり、単なる利益還元ではありません。当社の株式は、M&A対価としても使える、いわば「通貨」としての役割も存在します。その貨幣価値が下がった株価下落局面において、自社の株式を「安く仕入れる」ことにより、将来のM&Aにおける有力な「対価（M&Aの原資）」として確保することを目的としています。

安く買い取った自社株式を、株価上昇後に当社のM&A対価として活用すると、結果としてM&A対価としての当社の支払い額を下げることとなり、引いては株式価値向上に寄与します。これは、M&Aによる非連続な成長を追求し続ける当社だからこそ実行できる、株主還元とは異なる、M&Aを加速させる手段としての自社株買いです。

一方で、当社は従来、資本効率の観点から成長投資を優先する方針のもと、配当を「純粋な利益還元」と位置付け、当初は実施を検討しておりませんでした。

しかしながら、資本市場との継続的な対話を通じて、「配当を実施しているか否か」、すなわち無配であるか、あるいは少額であっても実施しているかという点が、一部の機関投資家の投資対象への組入れ可否や、個人投資家の投資判断において、理論的な株式価値の差を超えて実質的な影響を及ぼし得る要素であるとの認識に至りました。

そして、成長投資を阻害しない範囲で配当を実施するということは、当社にとって投資家層拡大の観点から戦略的意義を有するものと判断するに至り、2027年1月期より配当を実施することといたしました。

また、今後も当社は毎年キャッシュフロー創出力を高めていく想定をしておりますが、配当額も規律を持って毎年増額していくことを想定しております。もっとも、当社は現在もなお成長機会に直面するフェーズにあります。したがって、配当額の絶対水準は、今後を含め当社のキャッシュフロー規模に対して限定的なものとなる想定です。すなわち、当社の資本配分の基本は、あくまでも成長投資を最優先とし、その実行力を損なわない範囲内で株主還元を実施いたします。

当社は「世界一のエンタメ企業」への歩みを止めることなく、同時に資本市場と共に歩む企業へと常に努力を続けてまいります。

© GENDA Inc.

株主優待ラインナップの変更

GiGOでの1日の利用上限を500円→1,000円に（但し、今後は優待プレイ可能なのはクレーン機のみ）、
F&B関連の優待ラインナップに、ポップコーンとレモネードを追加、優待利回りは5.7%

株主優待ポイント

保有株数	1回あたりの進呈内容
100株 ～ 299株	2,000ポイント
300株 ～ 499株	6,000ポイント
500株以上	10,000ポイント

施設利用（一部変更）

GiGO

全てのゲーム機を対象に、
1日500円を上限

変更

クレーン機（のみ）を対象に、
1日1,000円を上限に
（今後は優待プレイ可能なのはクレーン機のみ）

カラオケBanBan

割引クーポン

酒類

クライナー・ファイグリング



5,000ポイントで
20本入り1箱と交換

DANZKA



DANZKA FIFTY
6,000ポイントで
1本と交換
（希望小売価格：6,500円）



DANZKA THE SPIRIT
8,000ポイントで
1本と交換
（希望小売価格：8,500円）

NEW！

ヒルバレーポップコーン



ヒルバレー ポップコーン
4個セット
4,000ポイント

レモネード・レモニカ



レモネード・レモニカ
3本ギフトセット
5,500ポイント

注： 優待利回りは、2026年3月11日終値を基準に算出。2026年7月末に権利確定する株主様より変更予定。

© GENDA Inc.

Appendix

© GENDA Inc.

（ご参考）M&Aの投資効率を検査

ROICとROEの推移

税率で大きく上下してしまうため、過年度比較のために実効税率30.62%に統一した結果を比較

（単位：百万円）	FY2022/1	FY2023/1	FY2024/1	FY2025/1	FY2026/1	FY2027/1
調整後 営業利益	--	4,338	5,650	10,488	13,355	17,456
実効税率	**--**	***30.62%***	***30.62%***	***30.62%***	***30.62%***	***30.62%***
調整後 NOPAT	--	3,010	3,920	7,275	9,265	12,111
投下資本	14,688	18,423	29,948	69,143	152,573	--
調整後 ROIC	**20.5%**	**21.3%**	**24.3%**	**13.4%**	**7.9%**	**--**
税前 当期純利益	--	3,409	4,905	9,525	11,671	14,700
実効税率	**--**	***30.62%***	***30.62%***	***30.62%***	***30.62%***	***30.62%***
M&A関連費用のうち税金費用	--	(7)	(23)	(96)	(424)	0
調整後 当期純利益	--	2,358	3,379	6,512	7,673	10,198
期中平均株数	116,579,984	127,094,400	132,203,292	145,805,182	177,486,042	184,875,506
調整後EPS	--	18.56	25.56	44.67	43.23	55.17
BPS	65.9	88.0	146.8	241.8	354.1	--
調整後 ROE	**28.1%**	**29.0%**	**30.4%**	**17.9%**	**15.6%**	**--**

ROIC： 北米での過去最大のM&A（分母の投下資本増加）に対し、実績（分子の利益貢献）が遅れていることで低下
但し、今期の北米正常化と中計期間中の成長、M&Aの厳選やFCF方針変更に伴うオーガニック成長投資規律により反転見込み

ROE： 一方、EPSを意識したM&A規律による適切なレバレッジ活用によって、一定水準を確保。ROIC改善により反転見込み

注： M&Aに於ける投下資本（分母）とリターン（分子）の時間的ギャップを埋める観点から、分子には翌期のPL変動を使用。一般的な事業会社は、定常的な維持更新投資（分母分子が同時期）か大型投資は数年に一度（調整が必要になることは限定的）が、当社は連続的に毎年大型の成長投資（M&A）を行っており、BS（投下資本）の拡大が先行、PL（利益）は翌年度から連結されるため。たとえば、M&Aの発表を期中にしても、M&Aの完了は期末に近くなり、仮に期末に完了すると、分子は貢献ゼロ / 分母は満額増加となるため、M&Aの投下資本（分母）に対するリターン（分子）の効果測定として、分子には翌期を採用。
なお、IFRS適用後は、投下資本の比較にはIFRSの貸借対照表での比較が必要となるため、IFRS移行時に作成される貸借対照表の範囲で比較予定。

© GENDA Inc.

調整後ROIC 及び 調整後ROE の計算根拠

(百万円, N = FY)	計算式	FY2022/1	FY2023/1	FY2024/1	FY2025/1[6]	FY2026/1	FY2027/1 (E)
調整後ROIC計算							
調整後 営業利益	A = A1 + A2 + A3 + A4	--	4,338	5,650	10,488	13,355	17,456
+ 営業利益	A1	--	4,244	5,370	7,913	7,695	11,700
+ のれん償却費	A2	--	82	181	1,359	3,637	5,550
+ M&Aに伴う無形資産の償却費	A3	--	0	0	58	281	206
+ M&A関連費用[3]	A4	--	12	99	1,156	1,741	0
法定実効税率	B	--	30.62%	30.62%	30.62%	30.62%	30.62%
調整後NOPAT	**X = A x (1-B)**	**--**	**3,010**	**3,920**	**7,275**	**9,265**	**12,111**
流動資産合計	C	12,610	12,723	23,567	45,619	63,538	--
（無利子流動負債）	D = D1 + D2 + D3						
- 流動負債合計	D1	(7,380)	(7,609)	(16,892)	(39,825)	(90,690)	--
+ 短期借入金	D2	1,145	100	3,512	11,331	39,626	--
+ 1年内返済予定の長期借入金	D3	1,716	2,203	3,679	9,093	14,270	--
+ 有形固定資産合計	E	5,532	7,750	12,581	31,452	68,898	--
+ 無形固定資産合計	F	1,207	1,900	5,698	21,722	67,853	--
（その他の長期営業資産）	G = G1 + G2						
+ 投資その他の資産合計	G1	7,357	8,658	10,293	16,169	22,300	--
- 投資有価証券	G2	(184)	(216)	(113)	(769)	(1,061)	--
- 現金及び預金	H	(7,315)	(7,086)	(12,379)	(25,649)	(32,161)	--
現金及び預金を除く投下資本	**Y = SUM of C~H**	**14,688**	**18,423**	**29,948**	**69,143**	**152,573**	**--**
調整後ROIC[1] [2]	**X [(N+1)] / Y**	**20.5%**	**21.3%**	**24.3%**	**13.4%**	**7.9%**	**--**
調整後ROE計算							
調整後 当期純利益[4]	I = I1 x (1-B) + I2	--	2,358	3,379	6,512	7,673	10,198
調整後 税前 当期純利益	I1	--	3,409	4,905	9,525	11,671	14,700
法定実効税率	B	30.62%	30.62%	30.62%	30.62%	30.62%	30.62%
M&A関連費用のうち税金費用	I2	--	(7)	(23)	(96)	(424)	0
調整後EPS[4] (¥)	J = I / K2	--	18.56	25.56	44.67	43.23	55.17
BPS (¥)	K = K1 / K2	65.9	88.0	146.8	241.8	354.1	--
株主資本合計	K1	7,693	11,186	19,419	35,250	62,854	--
期中平均株式数[5]	K2	116,579,984	127,094,400	132,203,292	145,805,182	177,486,042	184,875,506
調整後ROE[1]	**J[(N+1)] / K**	**28.1%**	**29.0%**	**30.4%**	**17.9%**	**15.6%**	**--**

注：1) 調整後ROIC及び調整後ROEは、調整後 営業利益及び調整後 当期純利益に基づくROIC及びROEを意味します。2) 任意の期間（Y）の調整後ROICは、その翌期間（Y+1）末時点の調整後NOPATを、当該期間（Y）末時点の現金および預金を除く投下資本で除して算出されます。3) M&A関連費用には、①M&A執行手数料：仲介手数料、弁護士費用、デュー・デリジェンス費用、財務アドバイザリー費用、企業価値算定費用、②M&A融資関連手数料、及び③株式関連手数料：株式資金調達費用（公募増資及び上場関連費用）が含まれます。調整後 NOPATの計算で使用するM&A関連手数料には、販売費及び一般管理費に計上された金額が含まれます。4) 調整後EPSは、調整後当期純利益を用いて計算しています。調整後当期純利益＝親会社株主に帰属する当期純利益＋M&Aに伴うのれん及び無形資産の償却費及び減損損失－M&Aに伴う負ののれん発生益＋M&A関連費用。調整後当期純利益の算出に用いたM&A関連費用には、販売費及び一般管理費、営業外費用に計上された額を含みますが、法人税等に計上された金額によって部分的に相殺されます。5) 2022年1月期末の発行済株式数平均は、2023年4月29日付で実施された1株を400株とする株式分割、および2024年6月1日付と2025年4月1日付で実施された1株を2株とする株式分割を遡及的に調整済みです。2023年1月期および2024年1月期末の発行済株式数平均は、2024年6月1日付および2025年4月1日付で実施された1株を2株とする株式分割を遡及的に調整済みです。6)当連結会計年度において、企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行っており、2025年1月期に係る各数値については、暫定的な会計処理の確定の内容を反映させております。

© GENDA Inc.

「調整後当期純利益」に於ける無形固定資産の取扱いについて

調整後指標に「(のれんを含む)無形資産に係る償却費」を足し戻している他社事例

M&Aと無関係な無形資産を足し戻すケースもあるが、当社ではM&Aに伴って発生する無形資産のみを調整対象(その他の無形資産は通常通り償却)

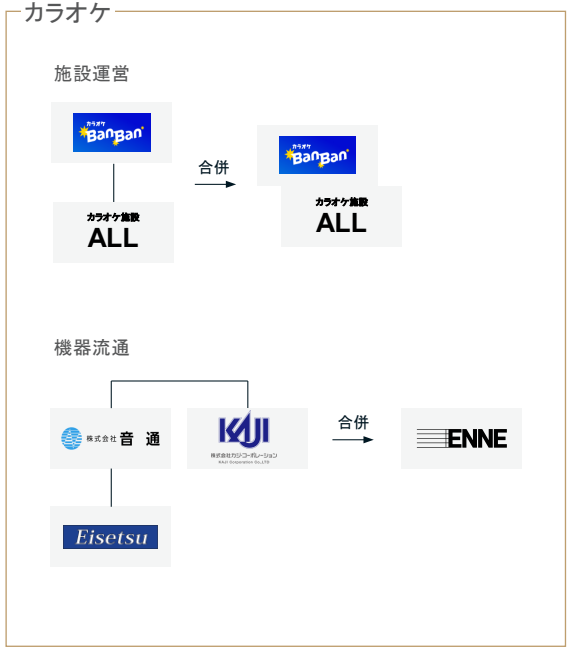
社名	定義	調整の理由 (各社短信より引用)	出典
(2914) 日本たばこ産業株式会社	調整後営業利益 = 営業利益 + 買収に伴い生じた無形資産に係る償却費 + 調整項目(収益及び費用)* * 調整項目(収益及び費用) = のれんの減損損失 ±リストラクチャリング収益及び費用等	(非GAAP指標について) 当社グループは、当社が適用する会計基準であるIFRS会計基準において定義されていない非GAAP指標を追加的に開示しております。非GAAP指標は、当社グループが中長期的に持続的な成長を目指す上で、各事業運営の業績を把握するために経営管理にも利用している指標であり、財務諸表の利用者が当社グループの業績を評価する上でも、有用な情報であると考えております。	2025年12月期 決算短信 PDF4 https://www.jti.co.jp/investors/library/result/pdf/20260212_01.pdf#page=4
(4502) 武田薬品工業株式会社	Core営業利益 = 営業利益 + 製品に係る無形資産償却費 + 製品(仕掛研究開発品を含む)に係る無形資産減損損失 - その他の営業収益 + その他の営業費用	Core財務指標とCERベースの増減の定義および説明 当社は、国際会計基準(IFRS)に準拠した財務諸表に加え、業績評価において「Core財務指標」の概念を採用しています。本指標は、IFRSに準拠したものではありません。追加的な情報については、財務補足資料の「国際会計基準に準拠しない財務指標、便宜的な米ドル換算の定義および説明」をご参照ください。	2026年3月期 第3四半期決算短信 PDF45 https://assets-dam.takeda.com/image/upload/v1769651177/Global/Investor/Financial-Results/FY2025/Q3/qr2025_q3_er_jp.pdf#page=45
(4689) LINEヤフー株式会社	調整後四半期利益 = 親会社の所有者に帰属する四半期利益 ±EBITDA調整項目 * + 企業結合により生じた識別可能無形資産から生じる償却費 ±営業外損益項目における非経常損益 ±EPS調整項目の一部に係る税金相当額 * EBITDA調整項目:営業収益・費用の内、非経常かつ非現金の取引損益(固定資産除却損、減損損失、株式報酬費用、企業結合に伴う再測定益、その他現金の流出が未確定な取引(一時的な引当金等)等)。また、一部のファンドの保有株式の売却損益	最新の短信には理由についての記載無し	2026年3月期 第3四半期決算短信 PDF2 https://data.swcms.net/file/lycorp-ir/dam/jcr:c7daafab-5711-42db-9609-238dc757fb54/140120260204546707.pdf#page=2
(4755) 楽天グループ株式会社	Non-GAAP営業利益 = IFRS営業利益 + 無形資産償却費 + 株式報酬費用 + 非経常的な項目	当社グループは、経営者が意思決定する際に使用する社内指標(以下「Non-GAAP指標」)及びIFRS会計基準に基づく指標の双方によって、連結経営成績を開示しています。Non-GAAP営業利益は、IFRS会計基準に基づく営業利益(以下「IFRS営業利益」)から、当社グループが定める非経常的な項目やその他の調整項目を控除したものです。経営者は、Non-GAAP指標を開示することで、ステークホルダーにとって同業他社比較や過年度比較が容易になり、当社グループの恒常的な経営成績や将来見通しを理解する上で有益な情報を提供できると判断しています。なお、非経常的な項目とは、将来見通し作成の観点から一定のルールに基づき除外すべきと当社グループが判断する一過性の利益や損失のことです。その他の調整項目とは、適用する会計基準等により差異が生じ易く企業間の比較可能性が低い、株式報酬費用や子会社取得時に認識した無形資産償却費等を指します。	2025年12月期 決算短信 PDF4 https://corp.rakuten.co.jp/investors/documents/results/

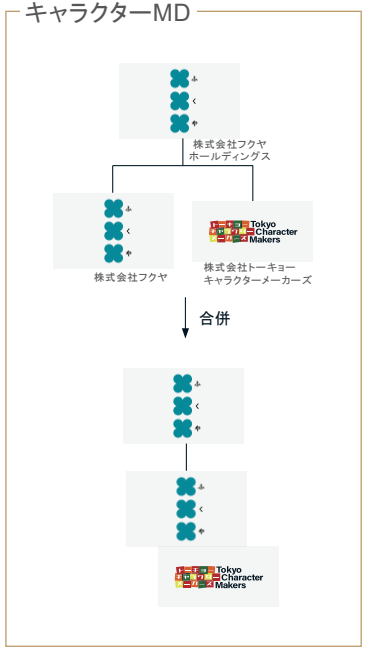
© GENDA Inc.

組織再編によるガバナンス強化と経営効率の向上

累計62件のM&Aを通じた急速な事業拡大に伴い、重複機能の統合や不採算事業からの撤退を実行。
同一事業を再編することで、意思決定の迅速化と強固な管理体制を構築。



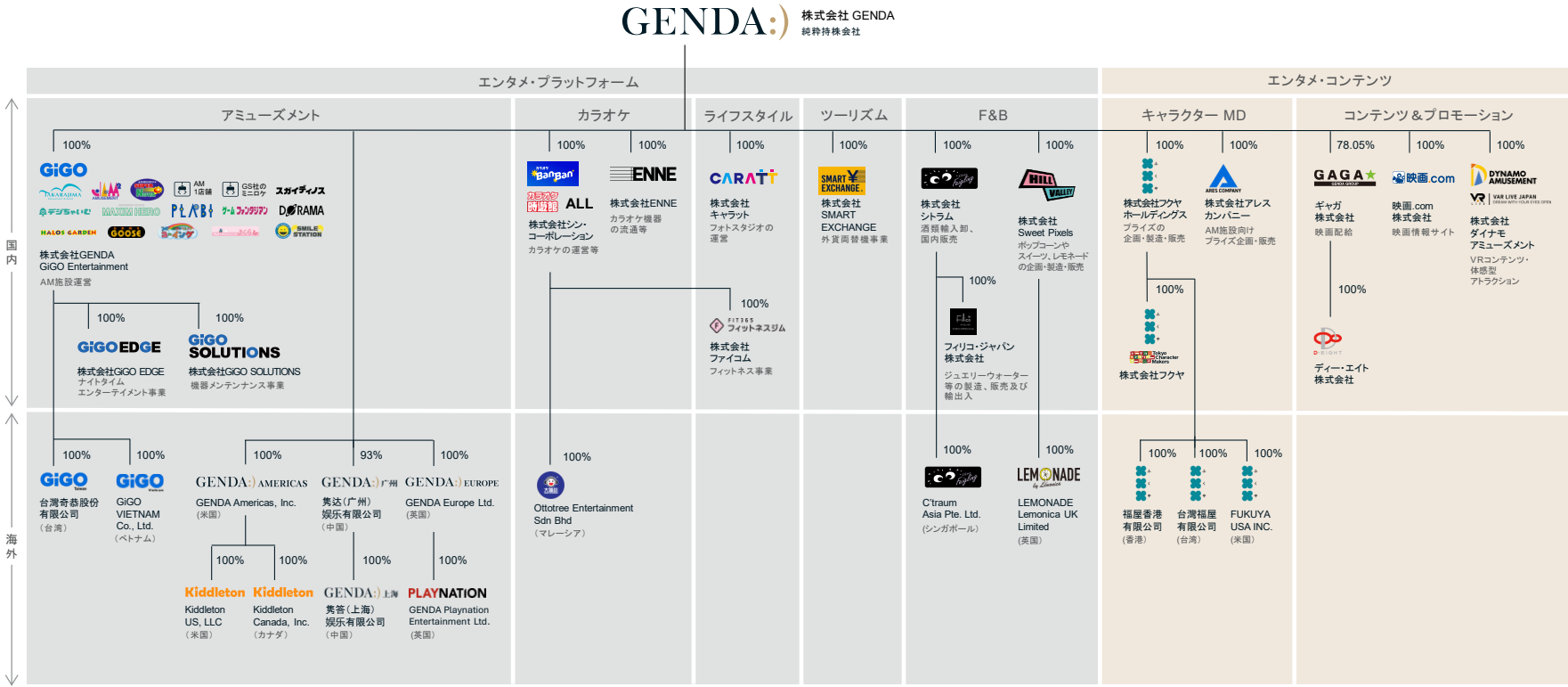




© GENDA Inc.

GENDAグループ概観

GENDAは、アミューズメントを中心としたエンタメ企業群の純粋持株会社



注：2026年3月12日時点の組織図（予定を含む）。図中のAM施設はアミューズメント施設を指す。当社連結子会社を中心に表示。

© GENDA Inc.

創業来62件のM&A

1 SPSS 2018年6月	2 Kiddleton 2019年7月	3 GiGO 2020年12月	4 ENTERRIUM 2021年4月	5 DYNAMO AMUSEMENT 2021年10月	6 GiGO Taiwan 2021年12月	7 GiGO 2022年1月	8 TAKARAJIMA 2022年1月	9 HASHILUS 2022年6月	10 スガイディノス 2022年10月	11 AM2 AMUSEMENT 2022年10月	12 デジちゃいむ 2023年9月
13 Kiddleton 2023年9月	14 DYNAMO AMUSEMENT 2023年9月	15 MAXIM HERO 2023年10月	16 LEMONADE by Lemonica 2023年10月	17 ARES COMPANY 2023年10月	18 GAGA★ GENDA GROUP 2023年11月	19 ミニロケ 117箇所 2023年11月	20 HILL VALLEY 2023年11月	21 SUPER Nova 2023年12月	22 AM施設 1店舗(中国) 2023年12月	23 PINGPING ZAURUS 2023年12月	24 2024年1月
25 PLABI 2024年2月	26 Banpan 2024年2月	27 SMILE STATION 2024年5月	28 ゲームファンタジアン 2024年6月	29 VAR LIVE JAPAN 2024年6月	30 2024年7月	31 株式会社音通 2024年8月	32 カラオケ 1店舗 2024年9月	33 AM 1店舗 2024年10月	34 2024年11月	35 カラオケ 2店舗 2024年12月	36 DORAMA 2025年2月
37 HALOS GARDEN 2025年3月	38 カラオケ 時遊館 2025年3月	39 SMART EXCHANGE 2025年3月	40 D-EIGHT 2025年3月	41 GAME GOOSE 2025年4月	42 カラオケ 1店舗 2025年4月	43 アミューズメントパーク さくら 2025年5月	44 ニューイング 2025年5月	45 AM 1店舗 2025年6月	46 カラオケ 1店舗 2025年6月	47 PLAYER ONE AMUSEMENT GROUP 2025年6月	48 BARBERIO 2025年7月
49 米国ミニロケ 約1,100箇所 2025年7月	50 カラオケ 1店舗 2025年7月	51 映画.com 2025年8月	52 CARATT 2025年10月	53 カラオケ 7店舗 2025年10月	54 カラオケ 1店舗 2025年10月	55 カラオケ施設 ALL 2025年11月	56 PLAYNATION 2025年11月	57 KAJI 2025年11月	58 2025年12月	59 米国AM 9店舗 2025年12月	60 Eisetsu 2026年1月
61 カラオケ 1店舗 2026年3月	62 マレーシア カラオケ施設 2026年中（予定）										

エンタメ・コンテンツ　エンタメ・プラットフォーム

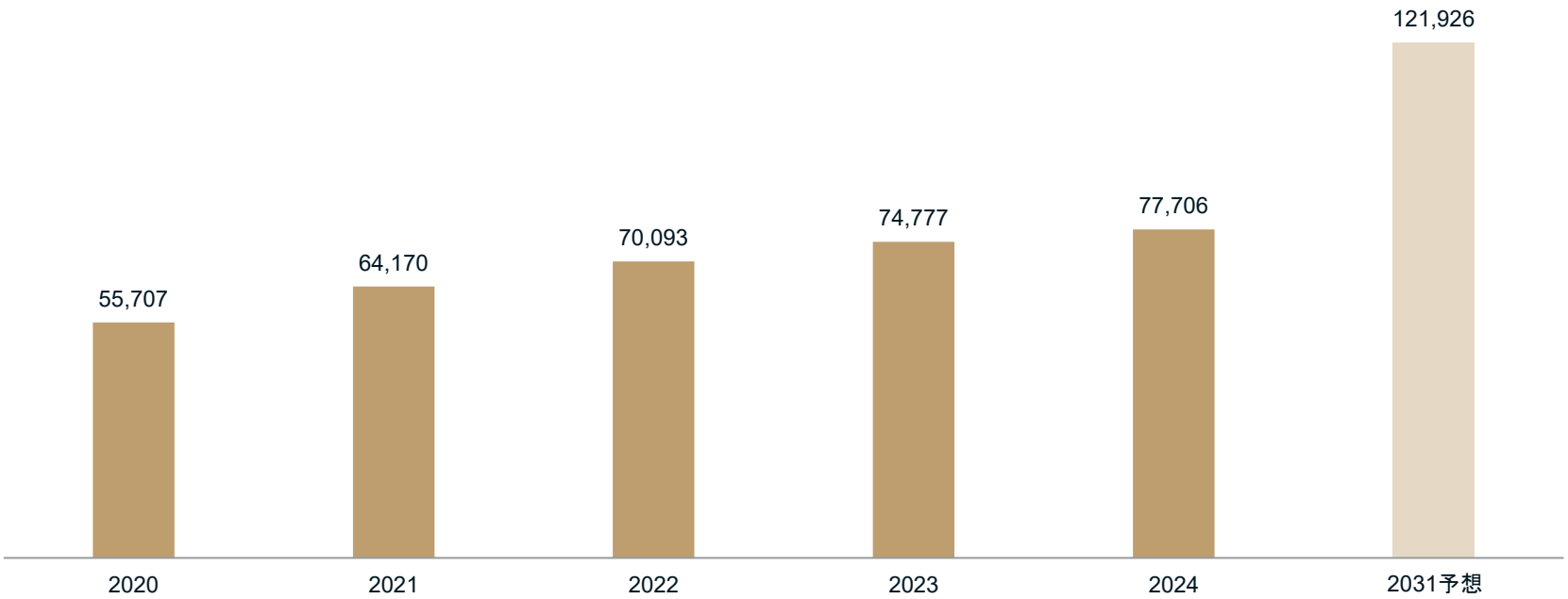
予定の案件については、開示済であるもののクロージングしていない案件

© GENDA Inc.

北米でのマーチャンダイジング市場は成長途上

北米におけるライセンス・エンターテイメント及びキャラクター・マーチャンダイジング市場規模（2020-2031年）

(US$ million)



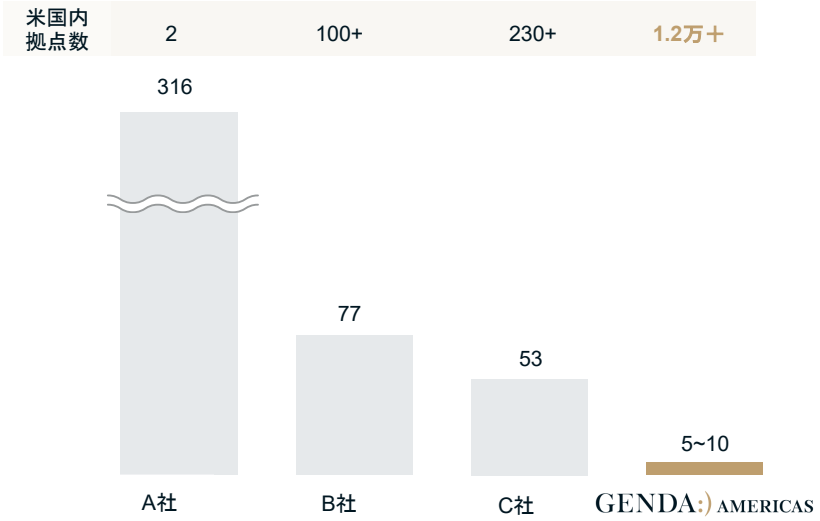
出典：QYResearch Group「Global Licensed Entertainment and Character Merchandise Market Research Report 2025」

© GENDA Inc.

「低単価」なエンタメが強み　生活導線にあるからこそ景気後退に左右されない収益基盤

高単価な施設型エンタメが買い控えられる景気後退期でも、スーパーやファミレスに併設されたミニロケは、生活導線上にある「ついで買い」の娯楽として根強い需要。
他社が追随できない圧倒的なタッチポイントに、北米では当社限定の「日本IP景品」を投入。低単価ながら、「ここでしか手に入らない」という強力な来店動機を創出。

エンターテイメント施設運営会社の顧客単価比較
（単位：USD）



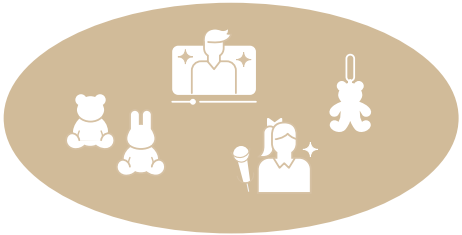
注：各社の単価及び拠点数は公表資料及び各種レポートに基づくもの。A社はテーマパーク業態、B社およびC社は飲食とアミューズメントの複合業態の企業を示す。

© GENDA Inc.

IPコンテンツ × プラットフォーム

当社は、現在のエンターテイメントを取り巻くビジネス環境について、
アニメ等の「IPコンテンツ」を、エンタメの「プラットフォーム」を通じて「ファン」へ届けるという構造だと考えています。
その中で当社は、まずは「プラットフォーム」を成長ドライバーの中心に据えつつ、中長期的には「IPコンテンツ」領域への進出も加速して参ります。

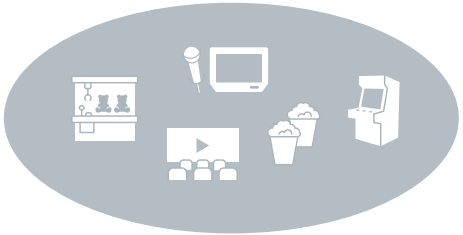
エンタメ・コンテンツ



GAGA★ GENDA GROUP
DYNAMO AMUSEMENT
ARES COMPANY
Tokyo Character Makers
D-EIGHT
ふ
く
や
映画.com

×

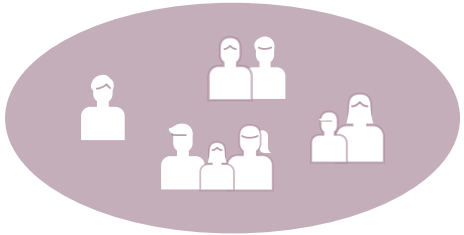
エンタメ・プラットフォーム



GiGO
Bang Bang
GiGO Taiwan
GiGO Vietnam
HALL MALL!!
ENNE
CARATT
LEMONADE by Lemonco
GENDA:) EUROPE
GENDA:) 广州
SMART EXCHANGE
GENDA:) AMERICAS
GENDA:) 上海

×

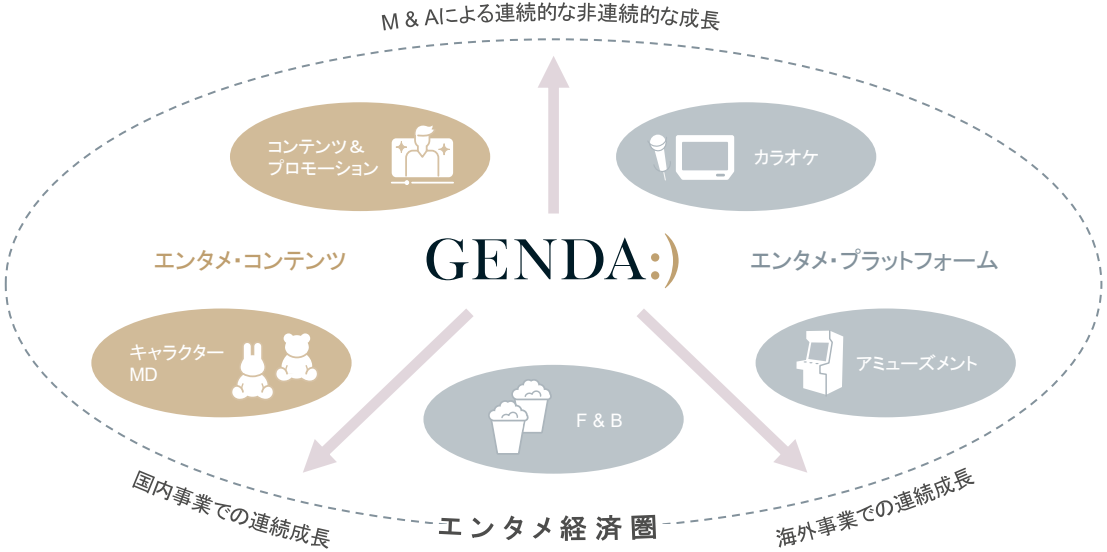
ファン



© GENDA Inc.

エンタメ経済圏の完成

国内事業の着実な業績拡大と積極的な海外事業展開がもたらす連続的な成長を基盤にし、エンタメ・プラットフォームと
エンタメ・コンテンツの両領域におけるM＆Aを積み重ね、グローバルに展開する「GENDAエンタメ経済圏」の構築を目指します。
このようにして、事業ポートフォリオを盤石にすることで、「千変万化」なエンタメ事業のボラティリティを超えていけると考えています。



注：当社が想定する当社の成長戦略に関するイメージ図。

© GENDA Inc.

当社が掲げる大志と野望

Aspiration / 大志

世界中の人々の人生をより楽しく

人が人らしく生きるために「楽しさ」は不可欠と考え、
「世界中の人々の人生をより楽しくしたい」という
Aspiration（アスピレーション＝大志）を掲げています。

Vision / 野望

2040年世界一のエンタメ企業に

Speed is King、GRIT and GRIT、Enjoy our Journey、
3つのバリューを行動指針に、日々新しい挑戦を続け、
世界一のエンターテイメント企業を目指しています。

GENDA :)

© GENDA Inc.

ディスクレーマー

本資料は、株主・投資家などの皆さまに
当社の経営方針、計画、財務状況などの情報をご理解いただくことを目的としており、
当社の株式の購入、売却など、投資を勧誘するものではありません。

本資料への情報・資料の掲載には注意を払っておりますが、
掲載された情報の内容が正確であるか、更新時期が適切かどうか
などについて一切保証するものではありません。
また、掲載された情報またはその誤りやデータのダウンロードなど、
本資料に関連して生じた損害または障害などに関しては、
その理由の如何に関わらず、当社は一切責任を負うものではありません。

本資料に掲載されている、当社の現在の計画、見通し、戦略などのうち、
歴史的事実でないものは、将来の業績などに関する見通しであり、
これらは、現在入手可能な情報をもとにした当社の経営陣の判断に基づいており、
リスクや不確定な要因を含んでいます。
実際の業績は、経済情勢、エンターテイメント業界における競争状況などさまざまな要因により、
これら業績などに関する見通しとは大きく異なる可能性があります。

© GENDA Inc.

Thank you :)

GENDA IR

2026年1月期第3四半期決算説明資料

2025.12.12

GENDA:)

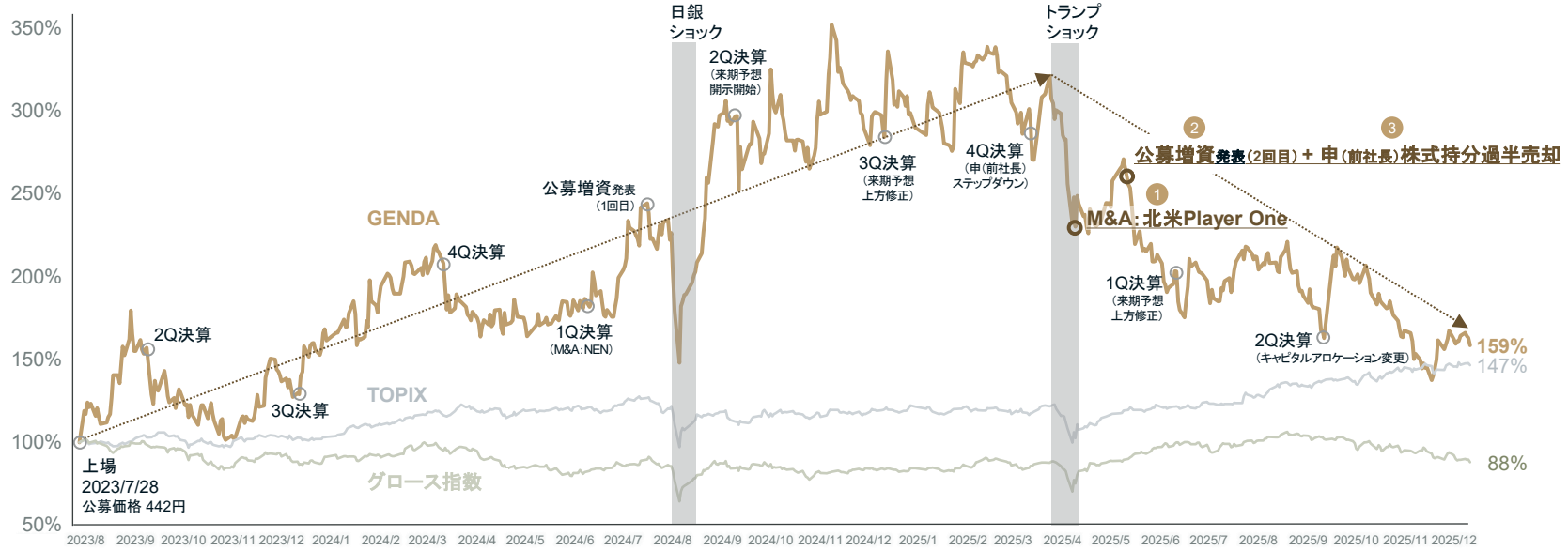
© GENDA Inc.

1. 足元の株価低迷について

© GENDA Inc.

足元の株価低迷について

GENDA上場来 株価パフォーマンス



多くの投資家の皆様との継続的な対話を通して当社として認識した株価低迷の重要要因

1. 2025年3月下旬の、トランプ政権の対中関税ショック下で発表した当社過去最大のM&Aとなる北米Player Oneに対する懸念 → 第3章にて説明
2. 2025年5月13日発表の、M&A待機資金目的の公募増資の発表（2024年7月の公募増資から10ヶ月後） → 第2章にて説明
3. ②と同時に実施した前代表取締役社長である申の株式持分の過半数の売出し → Appendixにて「よくある質問と回答」を再掲

注：株価時点は2025年12月11日終値。GENDA株価は2024年6月1日及び2025年4月1日を効力発生日とする当社株式分割を反映した株価。

© GENDA Inc.

2. 戦略の修正

© GENDA Inc.

資本市場との対話を通じて再考を促された、当社戦略の改善余地

当初想定していたこと

- 当社はエンターテイメント業界のM&Aにより「連続的な非連続な成長」を実現する
- その際、全てのM&A案件は、EPS向上に寄与するものだけを実行する
- そのために資本市場を活用し、資金調達→M&Aのサイクルを繰り返し、長期的な株式価値を最大化することで株価を向上させていく

結果として起きたこと

- 2023年7月の公募価格442円から、2024年7月の公募増資（1度目）を経て株価は3.5xまで上昇し、上場来で約20ヶ月間上昇トレンド
- 一方、トランプショック下での北米Player OneのM&Aと、連続的な公募増資（前回から10ヶ月後）＋前社長の持株過半売却以降、約8ヶ月間下降トレンド

正しかったこと

「長期的なEPS成長による株式価値向上」への長期投資家からの評価

- 過去のM&Aは、全件EPS向上を目指して実行してきた結果、総体として目論見以上の結果を得てきた
- EPSが向上するM&Aを続ける限り、資金調達→M&Aを連続しても株式価値が上昇するという戦略は、長期保有可能な投資家は投資魅力を感じやすい
- 実際、当社の株主名簿には長期的な投資の時間軸を有する株主が約80%となり、その世界的代表格のCapital社は直近9.18%まで持分増加と公表

（7月末の当社の株主名簿：ミダスキャピタル 約30%｜当社役職員 約20%｜長期の機関投資家等 約30%｜その他の機関投資家等 約10%｜個人投資家 約10%）

誤っていたこと

連続的な公募増資が伴う、短期的な需給懸念という代償が想像以上に重い

- 連続的な公募増資リスクを抱える当社株式は、短期的な需給懸念から、特に投資期間が短い投資家にとって評価が進みにくい
- 買付後に短期で売却を想定する投資家にとって「いつ増資が来るかわからない」という不確実性は、新規買付を阻害し株価の上値を重くした

→ 資本市場との対話を通じて当社の認識不足を深く受け止め、得られた示唆に学び、次ページから当社戦略の修正をご提示いたします

注：長期の機関投資家等には、長期の時間軸での投資スタイルを選好する機関投資家（約26%）に加え、戦略的保有目的の事業会社（約4%）が一部含まれる。その他の機関投資家等には、左記以外の機関投資家に加え、証券会社やその他の事業会社が含まれる。

© GENDA Inc.

当社戦略を、資本市場と整合的なM&A戦略に修正

変えないこと

- エンターテイメント業界のM&Aにより**「連続的な非連続な成長」**を実現する
- 全てのM&A案件は、**EPS向上に寄与するものだけ**を実行する

変えること

- ① 全社的な公募増資に関する戦略修正
  - 以下②③の戦略修正を通じ、過去2回実施した**「M&A待機資金目的の公募増資」を、最低でも今後3年間行わない**

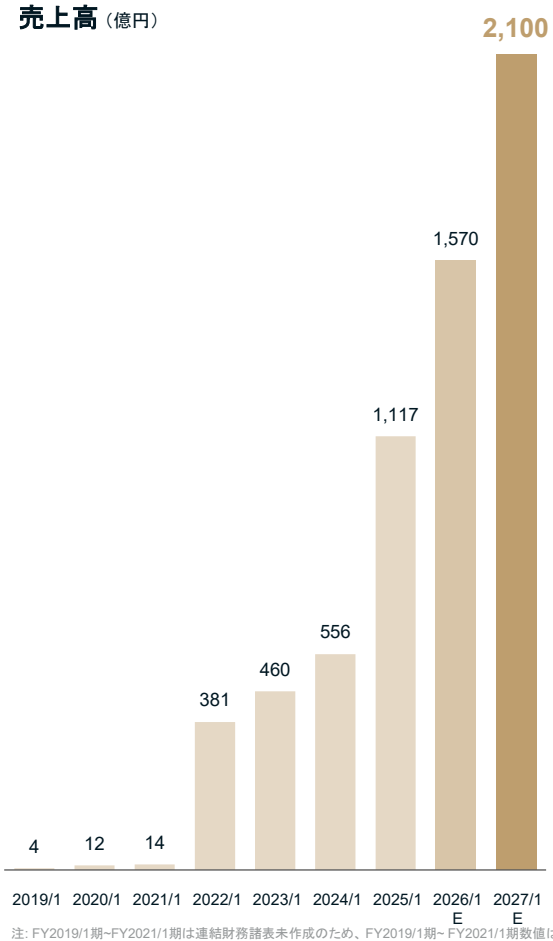
- ② M&A（インオーガニック）の戦略修正
  - **原則として中核領域のロールアップM&Aに集中**する
  - **中核領域以外のM&Aは、限定的に厳選**する（結果的にM&A件数を減らしつつ、全社の成長性の維持に寄与する案件に厳選する）

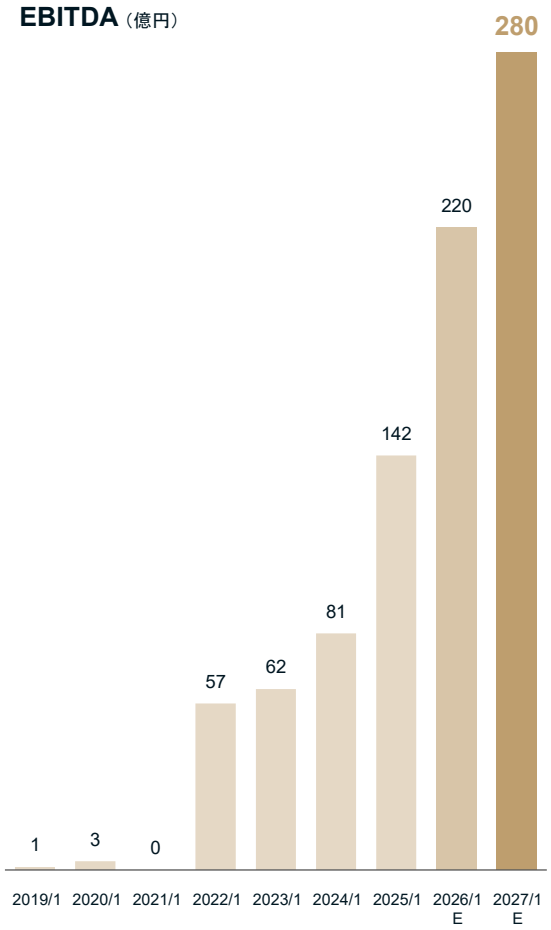
- ③ 既存事業（オーガニック）の戦略修正
  - 既存事業の成長投資を厳選し、**既存事業のFCFを来期50億円創出**する

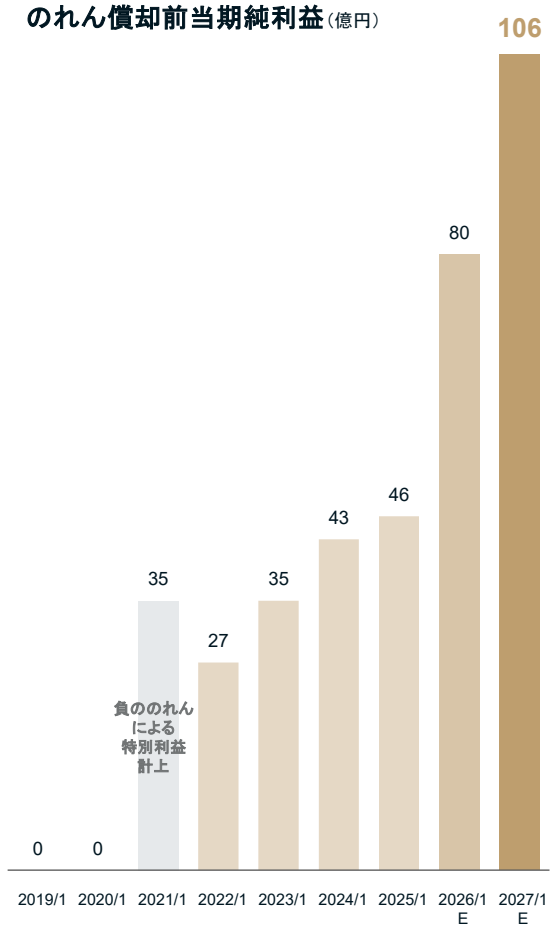
→ 次のページから、それぞれの詳細についてご説明させて頂きます

© GENDA Inc.

変えないこと： M&Aによる連続的な非連続な成長







注: FY2019/1期~FY2021/1期は連結財務諸表未作成のため、FY2019/1期~ FY2021/1期数値は参考値。

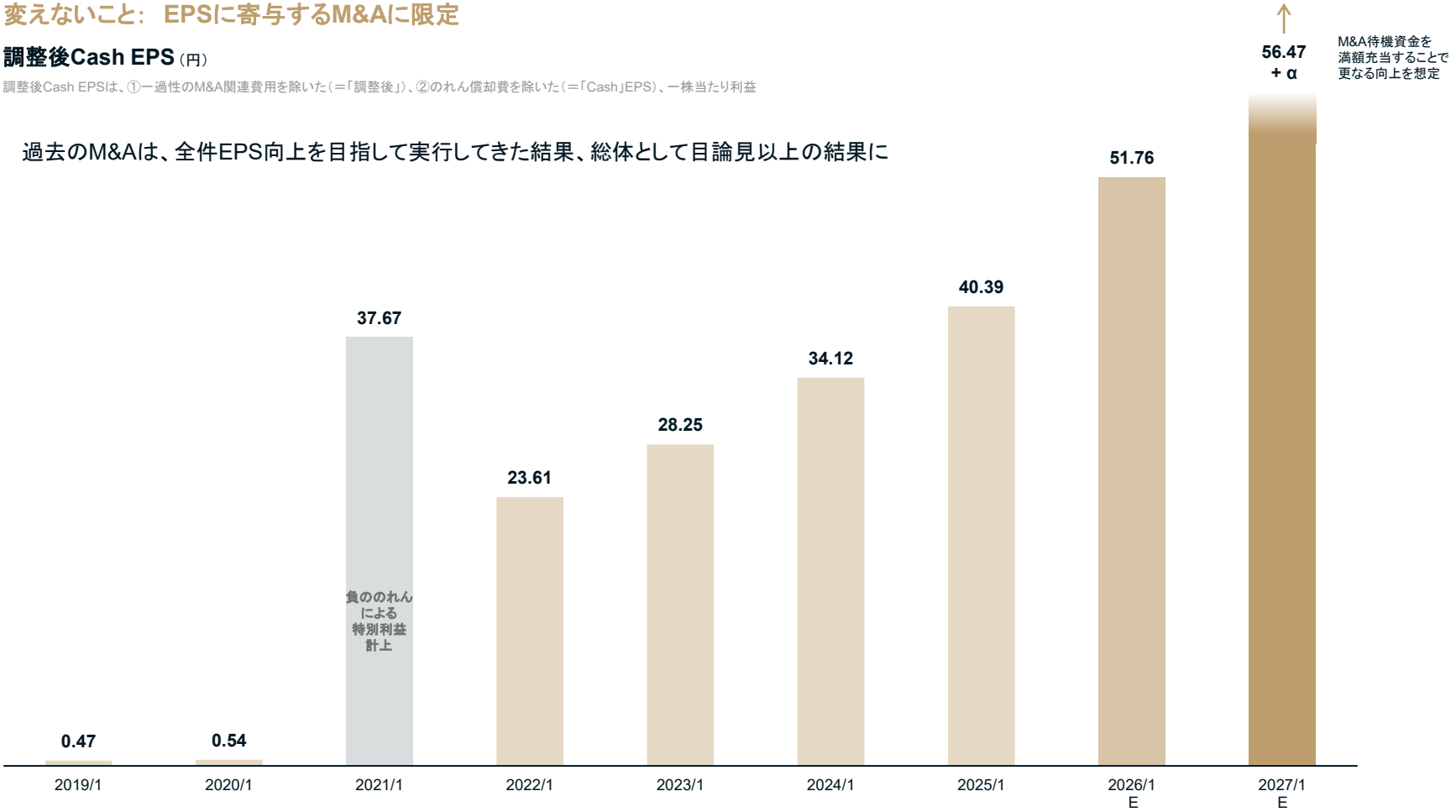
© GENDA Inc.

変えないこと： EPSに寄与するM&Aに限定

調整後Cash EPS（円）

調整後Cash EPSは、①一過性のM&A関連費用を除いた（＝「調整後」）、②のれん償却費を除いた（＝「Cash」EPS）、一株当たり利益

過去のM&Aは、全件EPS向上を目指して実行してきた結果、総体として目論見以上の結果に



注：2024年6月1日及び2025年4月1日を効力発生日とする当社株式分割を反映した数値。FY2019/1期~FY2021/1期は連結財務諸表未作成のため、FY2019/1期~ FY2021/1期数値は参考値。

© GENDA Inc.

変えること： 資本市場と整合的なM&A戦略に修正

いままで

■ **多様なエンタメ企業のM&Aをハイペースで実施**
- — その場合、借入余力があっても、ハイペースなM&Aに新規融資が実務上追い付かず、手元資金の拠出が必要に
- — そして、同時に既存事業にも全面的な成長投資を実施し、FCFを積極的にマイナスに（今期計画：FCF ▲100億円）

■ **それでもM&Aのスピードを優先したため、M&A待機資金目的の公募増資を「2年連続」で実施**
- — M&A規律を遵守し、上場来の株数は48%増に対し、のれん償却前当期純利益は196%増、結果としてCash EPSは101%増
- — しかし、この戦略を継続すると、M&A待機資金の「連続的な公募増資」が必要に

これから

■ M&A（インオーガニック）の戦略修正
- — 原則として中核領域のロールアップM&Aに集中する
- — 中核領域以外のM&Aは、限定的に厳選する（結果的にM&A件数を減らしつつ、全社の成長性の維持に寄与する案件に厳選する）

→ ***案件を厳選してM&Aの頻度を落とせば、M&A案件ごとの借入が可能となり、借入余力をフルに活用できる***

■ 既存事業（オーガニック）の戦略修正
- — 既存事業の成長投資を厳選し、既存事業のFCFを来期50億円創出する

→ ***約150億円のFCFの改善、直近のM&A待機資金目的の公募増資額154億円と同規模の金額***

単位：億円	今期計画	来期計画	差額
EBITDA	**220**	**280**	**+60**
税金	40	50	+10
メンテナンスCapex	60	65	+5
FCF（定常状態）	**120**	**165**	**+45**
グロースCapex	220	115	▲105
FCF（グロースCapex後）	**▲100**	**+50**	**+150**

■ 全社的な資金調達の戦略修正
- — 上記の戦略修正を通じ、過去2回実施した「M&A待機資金目的の公募増資」を今後3年間は行わない

→ ***資金を事前に得てから将来のM&Aに順次充当するという形態の公募増資を、少なくとも2029年1月末までは行わない***

注： 株数増加率はIPO前日(2023年7月27日)時点と2025年11月末時点の当社発行済み株式数から算出。のれん償却前当期純利益増加率は2023年1月期実績と2027年1月期予想から算出。
Cash EPS増加率は、前述の株数増加率とのれん償却前当期純利益増加率の計算に使用した株数及びのれん償却前当期純利益の数値を使用し算出。

© GENDA Inc.

3. 2026年1月期 第3四半期業績について

© GENDA Inc.

既存事業の実態 ＝ 調整後 のれん償却前 利益＝ のれん償却費 及び M&A関連費用 を除いた実績

のれん償却費が費用計上 ＝ JGAAP（参考値）

	売上高		営業利益		経常利益		親会社株主に帰属する四半期純利益		１株当たり四半期純利益	潜在株式調整後１株当たり四半期純利益
	百万円	%	百万円	%	百万円	%	百万円	%	円 銭	円 銭
2026年１月期第３四半期	119,610	54.0	4,933	△9.0	3,688	△26.0	2,025	△23.7	11.60	11.35
2025年１月期第３四半期	77,627	100.0	5,422	30.2	4,990	20.9	2,657	△20.0	18.55	17.31
（調整後）										
2026年１月期第３四半期	119,610	54.0	5,873	△3.4	4,886	△16.7	3,011	△12.8	17.26	16.88
2025年１月期第３四半期	77,627	100.0	6,084	43.4	5,870	37.6	3,456	0.3	24.13	22.52

のれん償却費が費用計上されない ≒ IFRS（来期末導入） → 次頁にてご説明

	償却前営業利益		のれん償却前営業利益			のれん償却前四半期純利益		１株当たりのれん償却前四半期純利益	潜在株式調整後１株当たりのれん償却前四半期純利益
	百万円	%	百万円	%		百万円	%	円 銭	円 銭
2026年１月期第３四半期	13,856	47.1	7,578	20.6		4,670	32.8	26.77	26.19
2025年１月期第３四半期	9,418	55.6	6,280	47.2		3,515	2.5	24.54	22.90
（調整後）									
2026年１月期第３四半期	14,796	46.7	8,518	22.7		5,657	31.1	32.42	31.72
2025年１月期第３四半期	10,080	64.4	6,942	59.8		4,314	21.6	30.12	28.11

M&A関連費用を除いた実績 ＝ 当社KPI

© GENDA Inc.

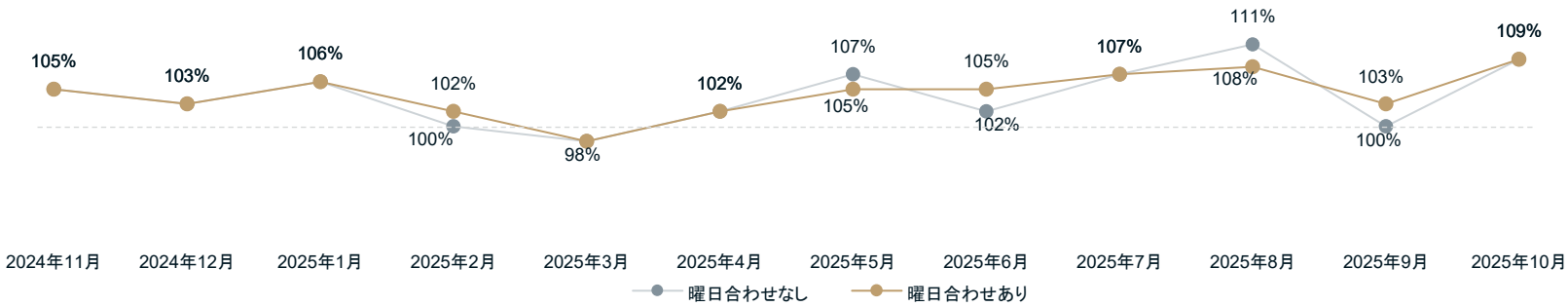
連結損益計算書サマリー

のれん償却費が費用計上されない≒IFRS（来期末導入）

（単位：億円）	3Q累計実績						通期予想		
	当社KPI 調整後（M&A関連費用除く）			会計実績（M&A関連費用含む）			実績 / 会社予想（進捗率）		
	2025/1期	2026/1期	YoY	2025/1期	2026/1期	YoY	2026/1期	対 調整後	対 会計実績
売上高	776億円	1,196億円 ✓予算達成	+54%	776億円	1,196億円	+54%	1,570億円	76%	76%
償却前営業利益（EBITDA）	100億円	147億円 ✓予算達成	+47%	94億円	138億円	+47%	220億円	67%	63%
のれん償却前 営業利益（EBITA）（≒IFRSの営業利益）	69億円	85億円 ✓予算達成	+23%	62億円	75億円	+21%	-	-	-
のれん償却前 当期純利益（≒IFRSの当期純利益）	43億円	56億円 ✓予算達成	+31%	35億円	46億円	+33%	80億円	71%	58%

3Q累計のM&A関連費用は、9.3億円（営業費用）がEBITDA及びEBITAに影響、
9.8億円（営業費用・営業外費用の税金考慮後）がのれん償却前当期純利益に影響。

国内アミューズメント施設 既存売上高成長率



注：M&A関連費用には、①M&A執行手数料：仲介手数料、弁護士費用、デュー・デリジェンス費用、財務アドバイザリー費用、企業価値算定費用、②M&A融資関連手数料、及び③株式関連手数料：株式資金調達費用（公募増資関連費用）が含まれます。
既存店売上高成長率は、比較対象月において、前期に当社グループ店舗として1カ月間フルで営業しており、今期も営業している店舗を「既存店」として比較。「曜日合わせあり」とは休日日数を前年と同一にするための調整を加えた実力値。

© GENDA Inc.

連結貸借対照表サマリー

（単位：億円）	FY2025/1 期末時点	FY2026/1 3Q期末時点	差額	備考
流動資産	**456** 億円	**581** 億円	**+125** 億円	
うち、現金及び預金	256 億円	281 億円	+24 億円	
固定資産	**693** 億円	**1,388** 億円	**+695** 億円	M&Aによる有形固定資産及びのれんの増加
うち、のれん	185 億円	535 億円	+350 億円	純資産対比+約100億。Player Oneの無形資産がPPA完了まで一時的に全額のれん計上された数値
総資産	**1,149** 億円	**1,970** 億円	**+820** 億円	
総負債	**793** 億円	**1,331** 億円	**+538** 億円	M&Aによる有利子負債の増加
うち、有利子負債	524 億円	997 億円	+472 億円	来期FCF方針に関する戦略修正に伴い、既存事業に係る借入額が来期より初めて減少に転じる見込み
純資産	**356** 億円	**638** 億円	**+282** 億円	
うち、自己資本	354 億円	637 億円	+283 億円	利益蓄積、公募増資、株式交換M&Aによる増加
Net Debt / EBITDA	**1.7** x	**2.5** x[1]	**+0.8** x	十分な借入余地[2]が残存。加えて、来期FCF方針に関する今回の戦略変更により、既存事業に係る借入額が初めて減少に転じるため、全体の借入余地は更に改善。
自己資本比率	**30.8** %	**32.4** %	**+1.6** %	

[1] 本日時点での実際の借入余地を示す観点から、Net Debt / EBITDAの計算に於けるEBITDAには来期見込みの280億円を使用。

[2] Net Debt / EBITDAは、M&Aにより分子と分母が同時に増加するため、2.5x→3.0x の+0.5x でも借入余地が十分残存。

具体的に、Net Debt / EBITDA＝3.0x となる場合の借入余力を機械的に逆算すると、仮に負債のみでM&Aを継続し、対象会社がゼロ成長の場合；

EBITDA 5.0xでM&Aを続けた場合： 当社の純有利子負債は1,026億円（+310億円）、EBITDA 342億円（+62億円）と計算される。

EBITDA 7.0xでM&Aを続けた場合： 当社の純有利子負債は 933億円（+217億円）、EBITDA 311億円（+31億円）と計算される。

© GENDA Inc.

北米事業の戦略

変えないこと・うまくいっていること

2Q発表の中期経営計画に基づき、北米事業のみで来期 EBITDA 65億円、2030年に110億円を目指す

- 日本アニメIP景品の全米での本格展開が可能となったこと
  - 最大の要因は、M&Aにより全米でのプレゼンスを獲得したことで、日本IPホルダーから任せて頂けるようになったため
  - 日本アニメIP景品の導入店舗では、北米の既存景品に比して売上が増加する
- 北米4社のM&Aにより、Kiddleton単独で困難だった全米大手チェーン店への出店が可能となったこと
  - M&A前から閉店が進んでいたNENのWalmartも、来期は逆に100店舗超の出店を見込む
  - 日本アニメIP景品で数字が上がることが周知となり、その他の全米大手チェーン店からも新規出店の引き合いが多数
- 統合プロセスによるコストカットが当初想定以上に進捗していること
  - 当初想定の来期通年▲$2m（約3億円）に対し、約▲$6.4m（約9億円）の削減が可能な見込み（但し、今期業績にはリストラ費用でマイナス寄与）

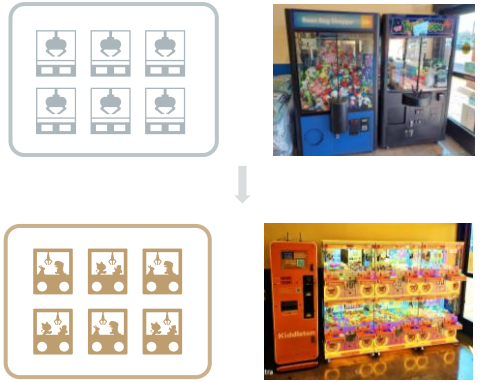
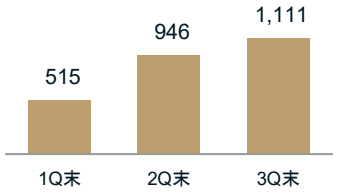
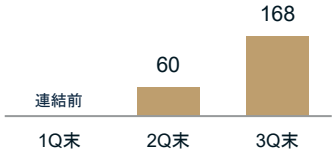
変えていくこと

日本IP景品が従来景品より早く売れた結果、景品補充のオペレーションが課題に（対応案を次ページ以降にて説明）

- SWAP（ミニロケでの機器入替施策）後に売上が低下し始めた店舗群を調査した結果、クレーン機の中身の補充が不十分な状態で長期間放置されていた
  - 日本IP景品の想定を上回る販売伸長により、景品補充のオペレーションが追い付いていないことが原因
  - 全米約1,100箇所でのクレーン機及び景品の一斉入替による負荷の集中で、オペレーション上の課題が顕在化
- 同店舗群にて、適切に日本アニメIP景品を補充した結果、売上は再度大きく増加
  - 減少の原因はクレーン機の中身減少による機会損失であり、日本アニメIP景品による売上増加という当社ストーリーの普遍性を確認
- 一方、当面はリソースをオペレーション改善のPMIに注力させる目的で、北米のM&Aは一旦休止

© GENDA Inc.

PMI施策

	SWAP：主にNENを中心としたミニロケでの機器及び景品入替施策	Add on：主にPlayer Oneを中心としたゲームセンターでの機器及び景品の追加投入施策
施策の内容		
施策の効果	**SWAP後　売上高成長率 平均** 施策実施済み1,111箇所における before/afterの成長率の平均値 **185%**[1]	**既存店売上高成長率の押上げ効果** 「施策実施店の既存店売上高成長率」－「未実施店の既存店売上高成長率」の差分。数台のミニクレーン機と日本IP景品投入で広いフロアの全体売上を押し上げるため、売上増分は一見小さく見えるが、投資対効果はSWAP対比で大きい **+12%**[2]
進捗状況 実施済み拠点数推移		

[1] SWAPの成長率は、国内既存店売上成長率の表記と平仄を合わせて表示（例：185%は+85%を示す）。成長率の算出には、2025年10月末までにSWAPを実施した店舗について、SWAP実施前後の「同月数」における売上増減率を比較。ただし、新店などで同期間とれない場合は、比較可能な最長期間にて算出。

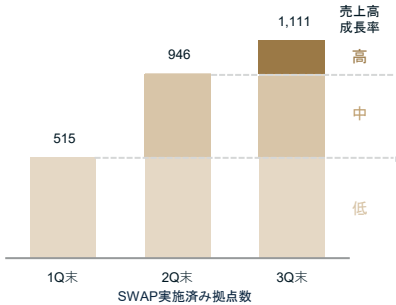
[2] 「24年7-10月」対「25年7-10月」の期間平均売上で成長率を比較。2026年1月期第2四半期決算説明資料出記載した「+46%」は、2025年7月度における9店舗の売上高成長率の平均値を示しており、本ページに記載の数値とは異なる定義にて算出したもの。Add onの「既存店売上高成長率の押上げ効果」とは、「施策実施店の成長率」－「未実施店の成長率」の差分を示す。「+12%」は、2025年10月末時点の実施店（168店）のうち、前年同期（7-10月）も営業していた既存店を対象に算出。

© GENDA Inc.

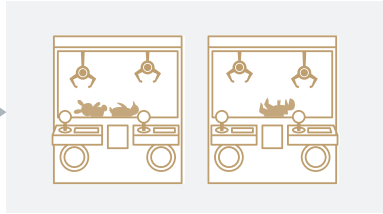
オペレーション改善

1 適切な景品補充

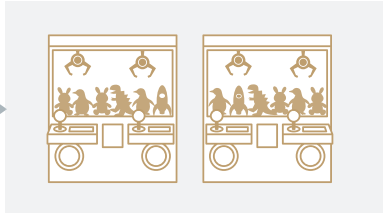
- SWAPから時間経過と共に（依然として国内比非常に高いものの）成長率が低減
- 成長率低下が顕著な店舗を調査



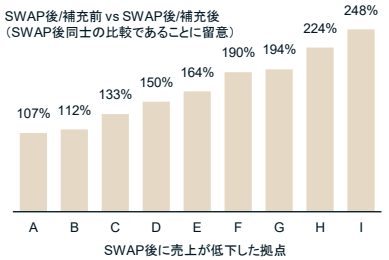
- 結果、クレーン機の中身が不十分な状態で長期間放置されている事が発覚（最長8ヶ月）
- 原因は、元々の景品よりも早く景品が売れる為景品補充オペレーションが追い付いていない事



- 当該拠点に於いてクレーン機の中身を適切な水準に再補充し、売上増減を調査
- SWAP後/補充前 vs SWAP後/補充後の比較



- 初期調査を実施した9箇所では、SWAP後/補充後の成長率が改善
- 改めて日本アニメIP景品の北米人気というストーリーの確かさを確認



2 モニタリング

- ラウンダー任せだった景品詰め替え

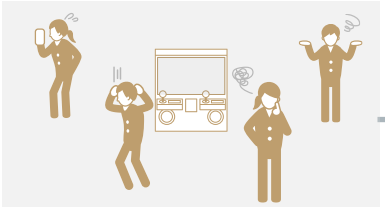


- DXを通じて、米国本社だけでなく日本からも監視可能な体制に

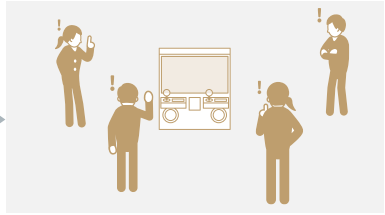


3 ラウンダーの研修実施

- 各セールスマネージャーごとに、指導内容がバラバラ



- 全セールスマネージャーを対象にオンライン研修を実施し、クオリティー平準化を図る



4 当面はリソースをオペレーション改善のPMIに注力させる目的で、北米のM&Aは一旦休止

© GENDA Inc.

投資対効果の重視

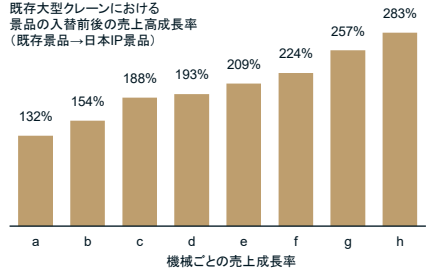
■ **新規出店**
- — 新規出店は投資対効果が高く、積極的に実施
  - – 日本IP景品の高い売れ行きが見込める為、好条件の歩率家賃での契約が可能
  - – 来期は600店舗を新規出店見込み（うち、Walmartは100店舗超を目標に）

■ **既存店**
- — Player OneでのAdd onは投資対効果が高く、積極的に実施
  - – 来期1,000箇所実施予定
- — NENでのSWAPは一旦中断し、オペレーション改善に注力
  - – また、既存店舗の中で歩率が高い（不利な）拠点は、SWAPせず既存大型クレーンでの大型景品利用を開始

- 既存大型クレーンをそのまま利用し、日本IP景品に入れ替え
- 日本IP景品は小型景品が主だったが大型景品の取扱いも開始したことで既存大型クレーンを活用したPMIが可能に
- Capex無く（景品は原価）売上増となりIRRは飛躍的に向上（日本国内と同じPMI）







コストカット

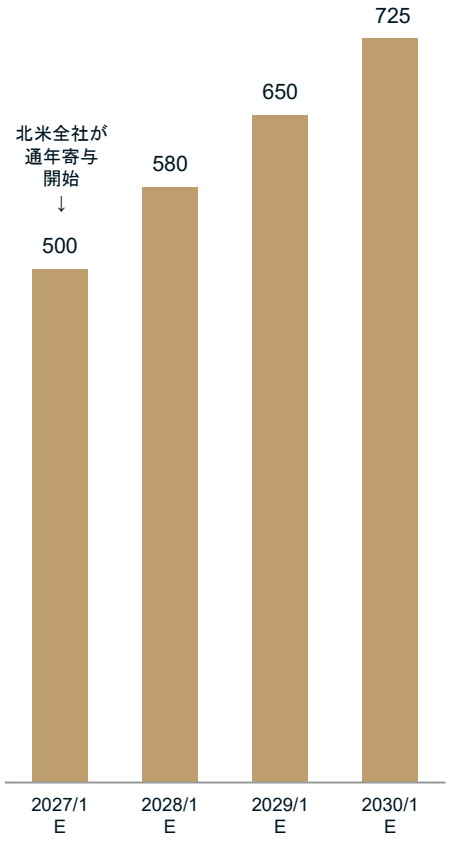
コスト削減の来期通期寄与額	当初想定	現時点の推定	差額	
■ 人員削減	$ 1.0m	$ 4.8m	+ $ 3.8m	人員削減案が奏功
■ その他	$ 1.0m	$ 1.6m	+ $ 0.6m	損害保険等の統合、不要なコストを精査
■ 合計額	$ 2.0m	$ 6.4m	+ $ 4.4m	来期以降は約9.3億円のコスト削減が通期寄与見込み（今期業績にはマイナス寄与）

注：歩率家賃とは、テナント売上高に一定の比率（歩率）を乗じた金額を賃料とする方式。

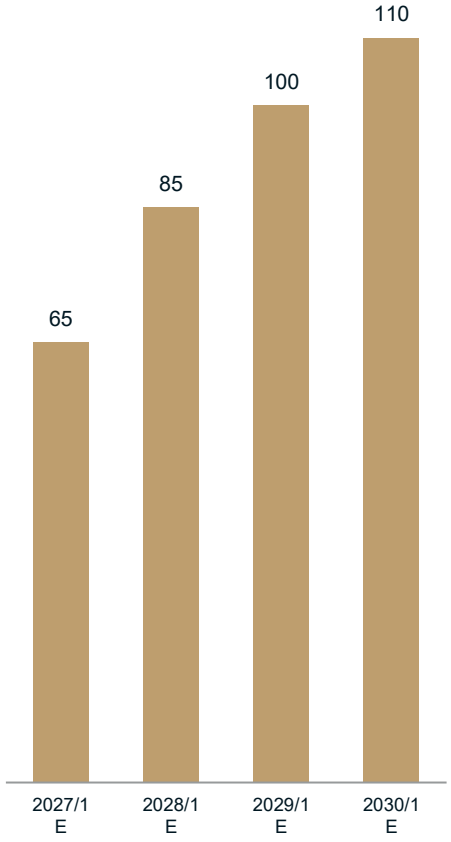
© GENDA Inc.

北米事業の中期経営計画（2Q公表数値の再掲）

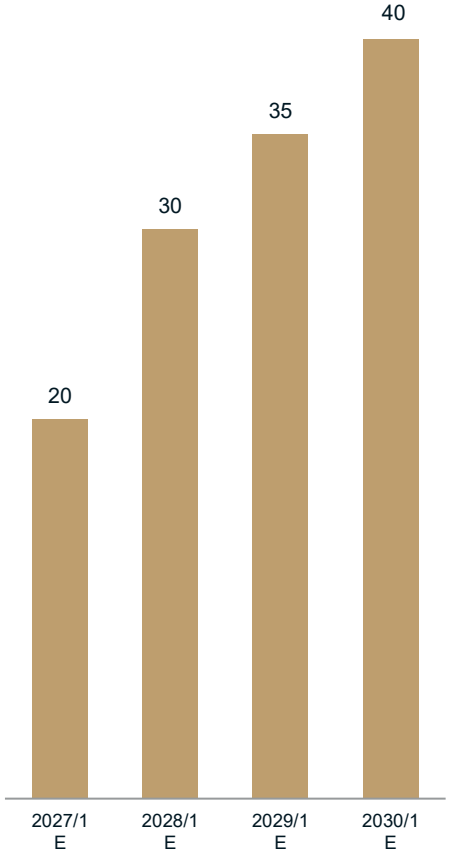
売上高（億円）



EBITDA（億円）



のれん償却前当期純利益（億円）

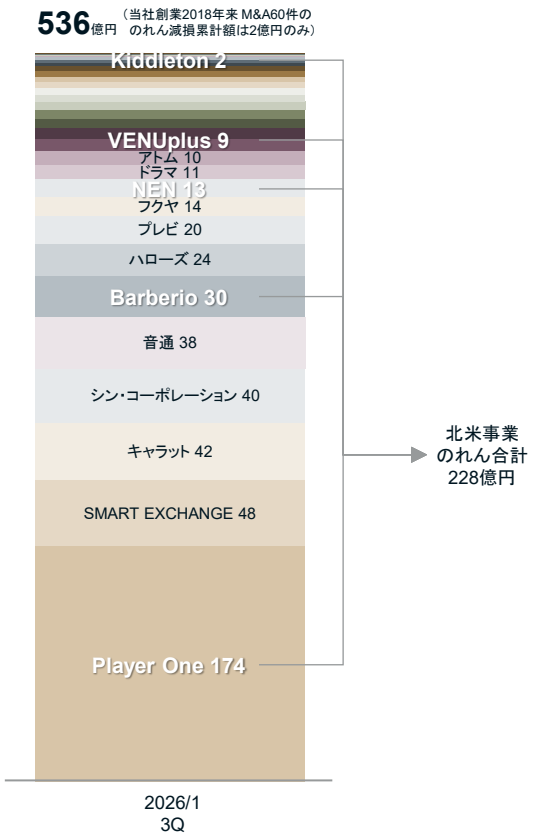


注：想定為替レートは1ドル145円。

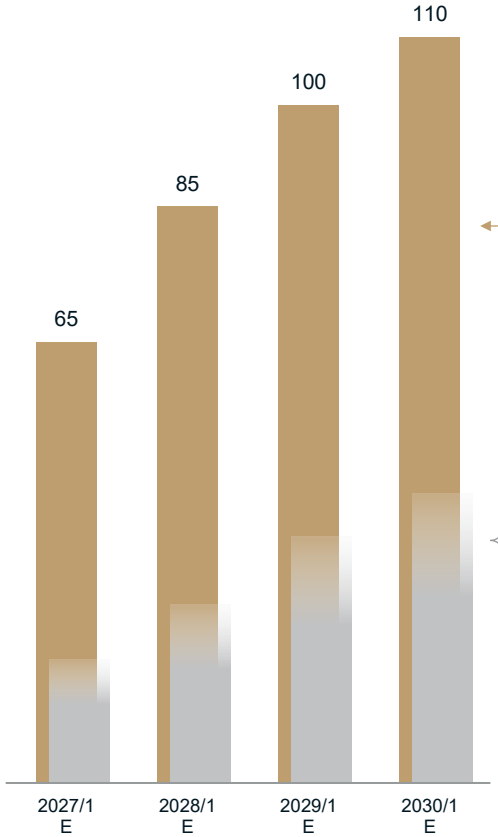
© GENDA Inc.

（ご参考）のれんに関する補足

のれん（億円）



北米EBITDA（億円）



当社の北米事業の中期経営計画

北米のれんが減損となるEBITDA水準（イメージ）

北米事業におけるのれん減損の検討が生じ得る水準は
中期計画を大きく下回る場合に限られる（理由は下記）

① 取得価格が割安であること

取得時のEV / EBITDAは、NEN 3.6x
Player One 8.5x、Barberio / VENUplus 5.0x

② ゲーム機の売却でも投資回収が可能であること

当社の北米事業がミニロケ形式メインであり
有形固定資産がほぼゲーム機（内装等が少ない）であるため、
仮に減損の検討が生じうるEBITDAを下回っても、
正味売却価額が使用価値を上回るゲーム機は、
中古市場で売却することで更なる資金回収が可能。

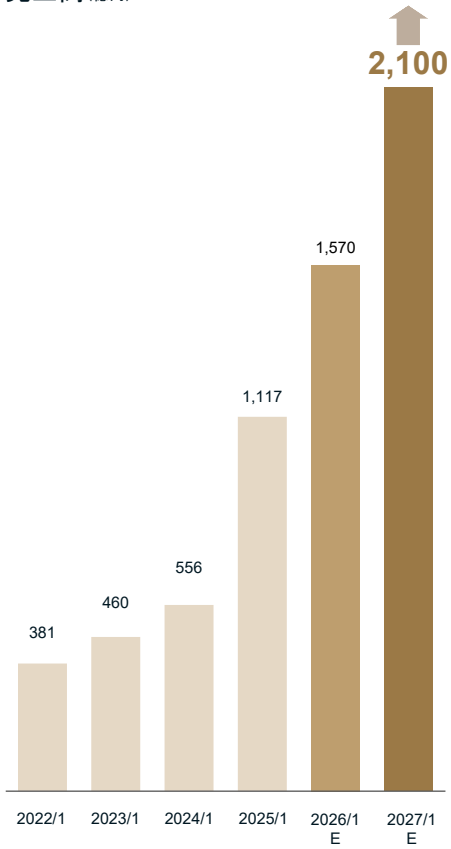
注：想定為替レートは1ドル145円。Player Oneののれんは、無形資産がPPA完了まで一時的に全額のれん計上された数値。

© GENDA Inc.

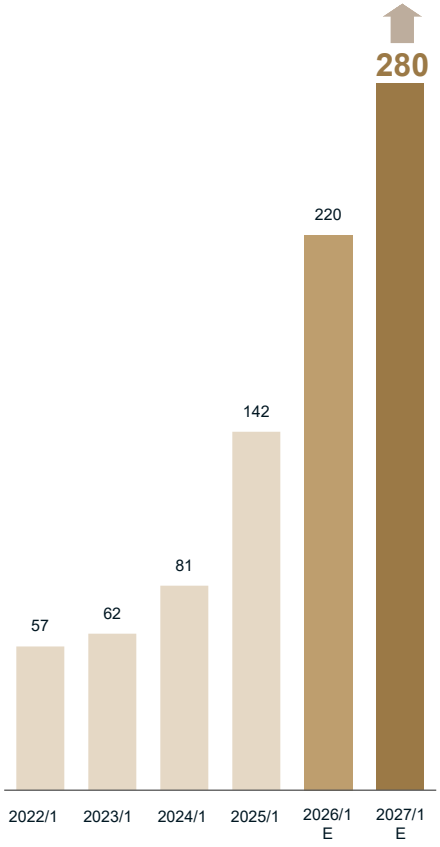
来期業績

2027年1月期（来期）を再度上方修正 売上高 2,100億円 | EBITDA 280億円 | のれん償却前当期純利益 106億円（本日以降1件もM&Aが無い場合）

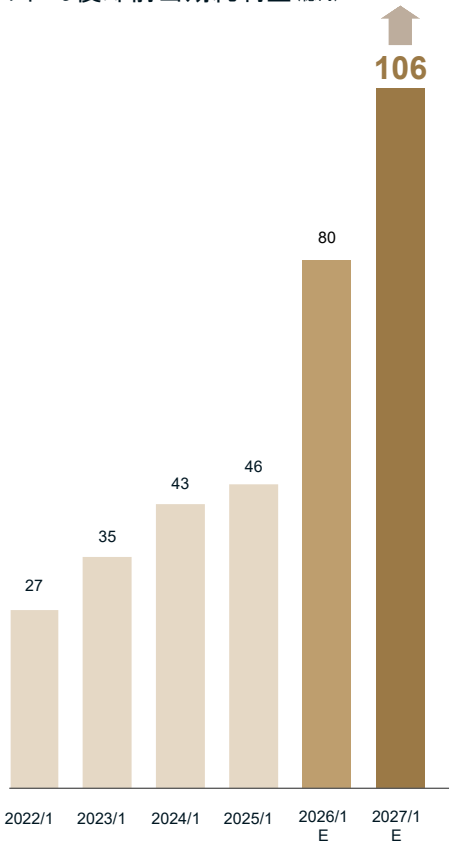
売上高（億円）



EBITDA（億円）



のれん償却前当期純利益（億円）



© GENDA Inc.

4. 自社株買い

© GENDA Inc.

自社株買い枠を決議

今後の当社のEBITDA成長率とEPS成長率に鑑み、GENDA株式のEV / EBITDA 7.2x │ PER 12.4x は、自社株買いを決議する水準として妥当と判断
M&A成長を阻害しない範囲の金額での自社株買いの実施を決議

期間	2025年12月15日～2026年4月30日
取得価額の総額	30億円
取得しうる株式の総数	上限：500万株

分配可能額は本日時点で約12億円だが、12月中旬に実施する第3四半期決算の臨時決算完了後に（グループ会社からの配当が反映され）約50億円となる見込み
そのため、12億円までは15日以降買付可能であり、臨時決算完了後には上限である30億円まで買付可能となる

注：EV/EBITDAは2025年12月11日終値時点の当社時価総額と、2027年1月期通期EBITDA予想値280億円、及び2026年1月期第3四半期末時点における純有利子負債から算出。
PERは2025年12月11日終値時点の当社時価総額と、2027年1月期通期のれん償却前当期純利益106億円から算出。

© GENDA Inc.

Appendix

© GENDA Inc.

（ご参考）2025年11月27日公表の「よくある質問と回答（11月）」再掲　リンク: 「よくある質問と回答（2025年11月）」

Q1. 2025年11月25日のロックアップ解除に伴って需給が悪化するのではないか。

当社では現在、11月25日にロックアップ解除を迎えた点について、市場で一定の意識がされていると認識しております。

具体的には、今年5月に実施した公募増資のロックアップ期間が11月25日で終了したため、保有株式の売却が制限されていた大株主の売却が可能となっております。

非上場時から長期に投資していた大株主が初めて売却可能となる IPO 後のロックアップ解除 は特に意識される一方、公募増資によるロックアップ解除は IPO ほど意識されることは多くな いと認識しております。

実際、2024年7月に実施した公募増資によるロックアップ解除があった 2025年1月には、投資家様から特段のご懸念は頂いておりませんでした。

一方で今回は、今年5月の公募増資で持ち分の半分以上を売却している元代表取締役社長で 現取締役である申真衣の残り持分売却の可能性について、機関・個人問わず、数多くの投資家 様から問い合わせを頂いているのも事実でございます。

申個人の株式の保有方針への言及はできかねますが、申は現職の取締役であるうえ、当社は 継続的なM&Aを行う企業特性上、重要情報を保有する機会が多く、市場での株式売却には相応 の実務的制約が伴い、容易ではない点は補足させていただきます。

そのうえで、もし仮に申が株式の処分を検討する局面が生じたとしても、株主価値への影響を最小化できるよう、当社としては可能な限り適切な手当てを講じる方針です。

© GENDA Inc.

（ご参考）戦略修正に関する詳細

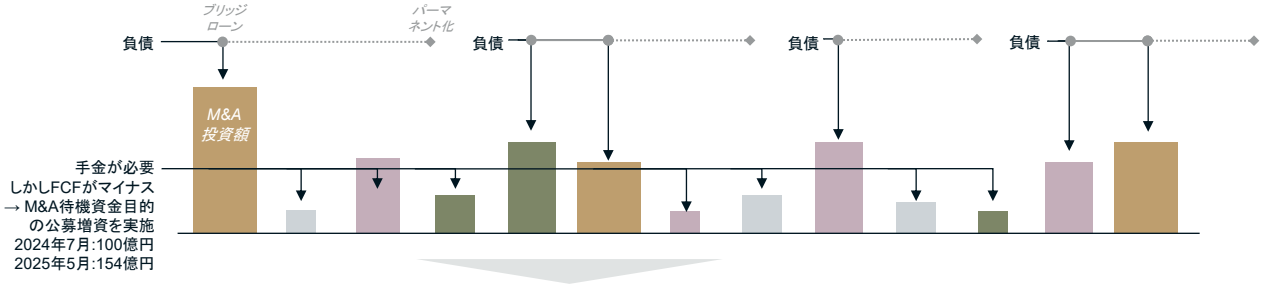
いままで

借入余地があっても、M&Aのブリッジローン後のパーマネント化（シンジケートローン / 社債）を終えるまでは、新たな借入に実務的な制約が掛かる。

そのため多様なエンタメ企業のM&Aをハイペースで行うには手元資金が要る一方、既存事業へ全面投資を進めており、FCFは積極的にマイナス（今期計画：FCF▲100億円）。

それでもM&Aのスピードを優先したため、M&A待機資金目的の公募増資を「2年連続」で実施。

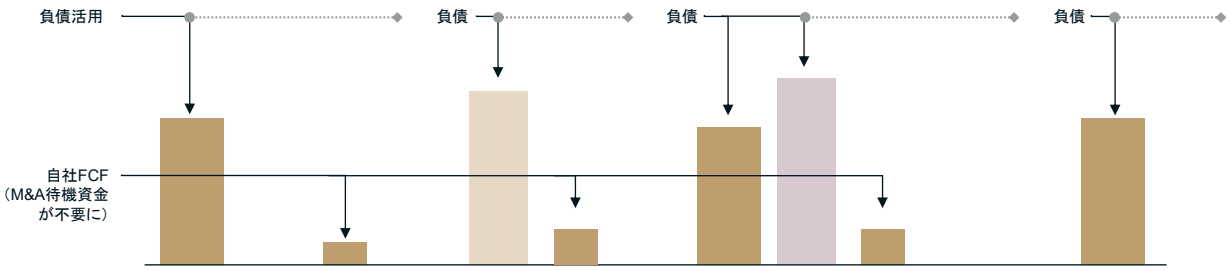
但し、規律に基づいた連続的なM&Aの結果、株数増（+48%）を上回るのれん償却前当期純利益増（+196%）でCash EPSは上昇（+101%）。



これから

M&Aは中核領域に原則集中 / 中核領域以外は限定的に厳選し、M&A件数を減らす。加えて、成長投資を厳選しFCF創出を優先。

結果的に、負債活用の極大化とFCF活用が可能となり、「M&A待機資金目的の公募増資」を3年行わず、資本市場に適応する形でのM&A戦略遂行が可能に。



単位：億円	今期計画	来期計画	差額
EBITDA	220	280	+60
税金	40	50	+10
メンテナンスCapex	60	65	+5
FCF（定常状態）	120	165	+45
グロースCapex	220	115	▲105
FCF（グロースCapex後）	▲100	+50	+150

→ 2025年7月に実施したM&A待機資金目的の公募増資154億円と同額分のキャッシュフローが改善

注：株数増加率はIPO前日(2023年7月27日)時点と2025年11月末時点の当社発行済み株式数から算出。のれん償却前当期純利益増加率は2023年1月期実績と2027年1月期予想から算出。
Cash EPS増加率は、前述の株数増加率とのれん償却前当期純利益増加率の計算に使用した株数及びのれん償却前当期純利益の数値を使用し算出。

© GENDA Inc.

来期以降の通期業績の会社予想について

通期業績の会社予想は、来期から①売上高、②調整後 EBITDA、③調整後 当期純利益のみを開示

M&A企業として、以下の不都合を是正し、実力値を適時適切に市場に示すための施策

・業績予想が**JGAAP指標**であったことで、期初に想定していないM&Aによるのれん償却費を考慮する必要があり、期中の業績予想修正ができなかった

・業績予想が**調整後指標**でなかったことで、期初に想定していないM&AによるM&A関連費用を考慮する必要があり、期中の業績予想修正ができなかった

② 調整後 EBITDA

- 現在の「調整後 償却前営業利益」に相当
- 年間のキャッシュフロー創出力を示す当社KPI
- 本業の収益力を示す観点で、一過性の
  M&A関連費用を足し戻した「調整後」EBITDAを重視

	営業利益
＋）	のれん償却費
＋）	減価償却費
	EBITDA
＋）	M&A関連費用
	調整後EBITDA

③ 調整後 当期純利益

- 現在の「調整後 のれん償却前 当期純利益」に相当（厳密化）
- 最終利益からキャッシュフローと無関係な項目を除外したKPI
- 本業の収益力を示す観点で、一過性の
  M&A関連費用を足し戻した「調整後」当期純利益を重視

	親会社株主に帰属する当期純利益
＋）	のれん償却費
＋）	のれん減損損失
－）	負ののれん
＋）	M&A関連費用
	調整後 当期純利益

③’ 調整後 EPS

- ③調整後 当期純利益を株数で除算
- 連続的なM&Aの結果として
  株式価値が増大したかを判定するKPI
- 現在の「調整後Cash EPS」に相当

（ご参考）M&A関連費用：M&A執行手数料（仲介手数料、弁護士費用、デュー・デリジェンス費用、財務アドバイザリー費用、企業価値算定費用）、M&A融資関連手数料、株式関連手数料（株式資金調達費用（公募増資関連費用））

© GENDA Inc.

（再掲）PMI施策の成果

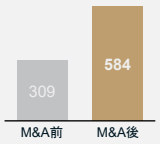
ゲームセンターはもちろんのこと、かつての新規領域のM&Aにおいても業績は堅調に推移

（単位：百万円）

エンタメ・プラットフォーム

アミューズメント

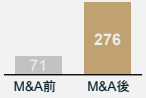
TAKARAJIMA
+89%



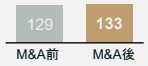
ジャム2 AMUSEMENT
+44百万円
黒字化



SUPER POTATO
+290%

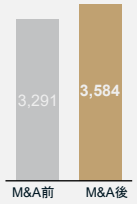


SMILE STATION
+4%
(+230%)[1]



カラオケ

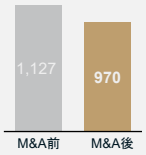
bangbang
+9%



F&B

Tiger Sugar
-14%

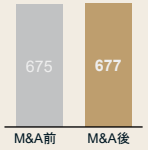
※取得価格はEV/EBITDA**1.8**xであり十二分なリターンを実現するM&Aに仕立て上げられていることがポイント



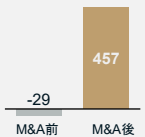
エンタメ・コンテンツ

キャラクターMD

GENDA
+0.2%



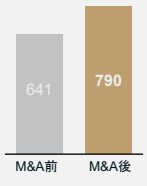
スガイディノス
+487百万円
黒字化



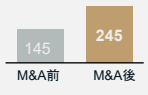
MAXIM HERO
+18百万円
黒字化



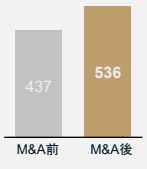
PLABI
+23%



ゲームファンタジアン
+69%
(+1,747%)[2]



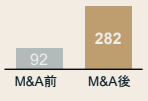
音通
+20%



LEMONADE by Lemonico
+20%
(+124%)[3]



ARES COMPANY
+205%



注：　2025/1期時点で連結または合併が完了しているゲームセンター及び連結EBITA（≒IFRS営業利益）への貢献額が1億円以上の計上している企業または事業を表示。
2025/1期時点で連結または合併から1年以上が経過している企業または事業は、2025年1月期の監査済通期決算での管理会計実績を表示（M&A前12ヶ月 vs 2025/1期12ヶ月比較）。
2025/1期時点で連結または合併から1年以上経過していない企業または事業は、長期比較のため簡易的に2025年7月末までの実績を表示（M&A前Xヶ月 vs 2025/7末Xヶ月）。
ゲームセンター及びカラオケは、比較の公平性を保つため、既存店の利益に基づいて比較（すなわちM&A後に閉店した店舗は除外し、赤字店舗の閉店等による増益効果等は含まない）。
ゲームセンター及びカラオケ以外は、全社の営業利益にのれん償却費を足し戻したEBITAに基づいて算出。

[1] 実際には、単純比較だと+230%だが、M&A前に発生した一過性費用（退職金）を足し戻した事業としての実力値で前後比較すると、+4%。
[2] 実際には、単純比較だと+1,747%だが、M&A前に発生した一過性費用（退職金）を足し戻した事業としての実力値で前後比較すると、+69%。
[3] 実際には、単純比較だと+124%だが、M&A前に発生した一過性費用（消耗品）を足し戻した事業としての実力値で前後比較すると、+20%。

© GENDA Inc.

「フライホイール効果」＝ 規律の効いた適切な価格のM&A × PMIでのシナジーによる成長

① シナジーを考慮せずとも投資回収可能な
適切な価格での規律の効いたM&A

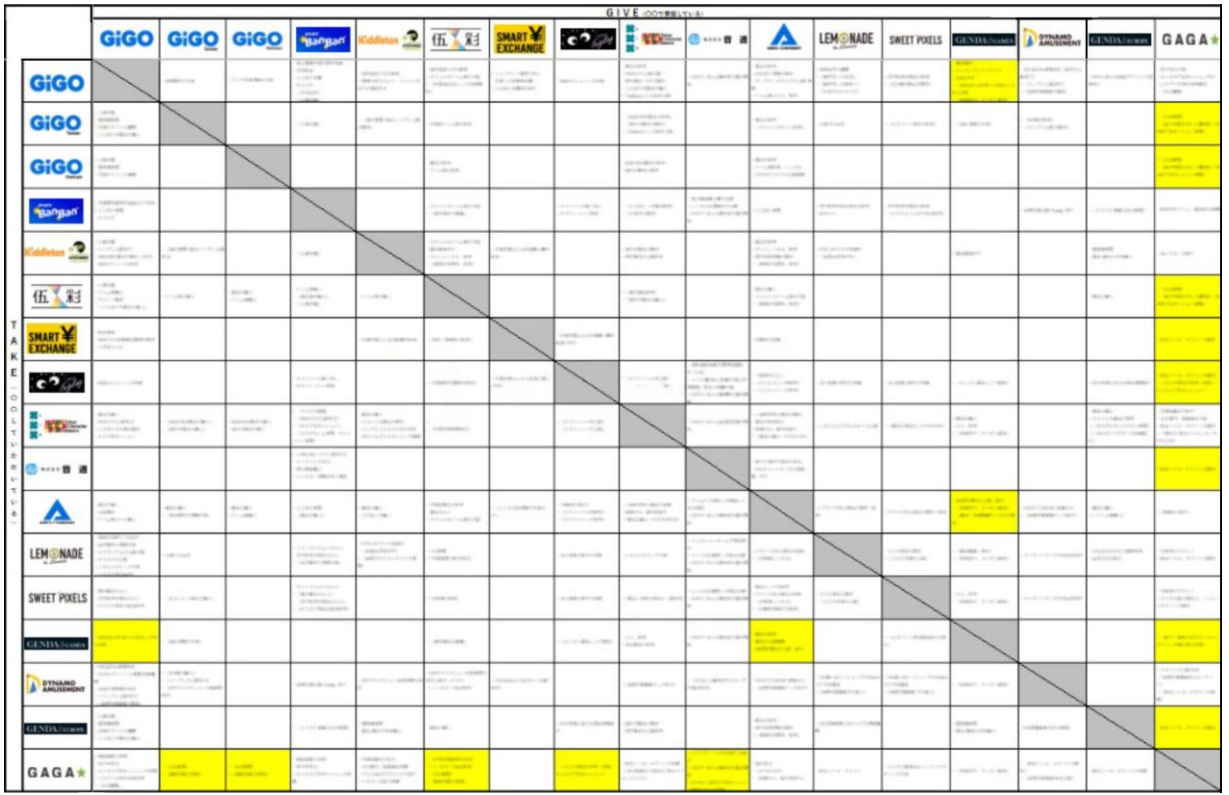
② そのうえで、実際には各社ともに
PMI施策が奏効して業績が向上

→ ①×②のフライホイール効果が当社の強み

特に②は、**37**社のグループ企業との間で、
様々なシナジーを創出したことの証左であり
企業規模拡大に伴い不可逆的に増大

事実、かつては新規事業領域だった
カラオケをはじめとした各事業も
適切な価格でのM&Aをしたうえで、
現在はM&A前を上回る業績を安定創出

先日発表した新規領域のフォトスタジオ事業も、
適正価格での規律の効いたM&Aに加え、
37社のグループ企業間でのシナジーを創出



© GENDA Inc.

具体的なシナジー施策をグループ横断的に立案・実行

シナジー施策（一例）

GiGO × Bandai	ミニロケ展開 複合業態店舗の開発	GiGO × GiGO Taiwan	人員派遣
GiGO × 伍魂	海外経営人材の教育	GiGO × SMART EXCHANGE	両替機設置場所提供
GiGO × 音通	JOYFIT法人会員制度 導入	GiGO × ARES COMPANY	景品の販売
GiGO × GENDA GAMES	オンクレアドバイザリー 相互送客	GiGO × DYNAMO AMUSEMENT	新店の企画協力
GiGO Vietnam × Tokyo Character Makers	GiGO独占景品の 仕入・販売	Bandai × Bandai Namco Toys & Hobby	クライナー取扱い
Bandai × LEMONADE	店内販売飲料の原料販売	Bandai × SWEET PIXELS	店内販売用商品の販売
Kiddleton × Bandai	人員派遣	Kiddleton × SMART EXCHANGE	外貨交換による外貨調 達費用削減
Kiddleton × LEMONADE	ポップアップストア相談	Kiddleton × GENDA GAMES	景品業者紹介
伍魂 × GiGO	人員派遣	伍魂 × ARES COMPANY	コラボ企画商品のデザイン
SMART EXCHANGE × GAGA	販促ツール・デザイン提供	Bandai Namco Toys & Hobby × 音通	市場調査
Bandai Namco Toys & Hobby × GENDA EUROPE	欧州市場での商品紹介	Bandai Namco Toys & Hobby × GAGA	販促ツール・デザイン提供
Tokyo Character Makers × 音通	JOYFIT法人会員制度 導入	Tokyo Character Makers × ARES COMPANY	景品の販路拡大
Tokyo Character Makers × GAGA	営業資料作成	音通 × ARES COMPANY	AMオペレーターへの 代理営業
LEMONADE × Tokyo Character Makers	グッズ作成	LEMONADE × 音通	ショールームの活用
LEMONADE × GAGA	コラボ企画商品のデザイン	SWEET PIXELS × GiGO	IPコラボ商品の製造販売
SWEET PIXELS × ARES COMPANY	プライズ向け商品の拡販	SWEET PIXELS × GENDA GAMES	仕入れ・販売
DYNAMO AMUSEMENT × GAGA	メタバース企画相談	GENDA EUROPE × ARES COMPANY	市場情報の提供

GiGO × GiGO Vietnam	店舗デザイン連携	GiGO × Bandai Namco Toys & Hobby	GiGOビジョンでCM放映
GiGO × LEMONADE	新規出店の連携	GiGO × GENDA EUROPE	欧州における GiGOブランドの認知向上
Bandai × 音通	周辺機器購入費の圧縮	Bandai × DYNAMO AMUSEMENT	VSING
Kiddleton × Tokyo Character Makers	海外用景品の提供	Kiddleton × GENDA EUROPE	運営手法横展開
SMART EXCHANGE × Bandai Namco Toys & Hobby	外貨交換による 円転調達費用削減	Tokyo Character Makers × Bandai	IPコラボ提案
Tokyo Character Makers × GENDA GAMES	景品の購入	音通 × GAGA	販促ツール・デザインの提供
LEMONADE × SWEET PIXELS	コラボ商品の開発	SWEET PIXELS × Bandai Namco Toys & Hobby	フードメニューの仕入れ
SWEET PIXELS × GAGA	包装等のデザイン	GENDA EUROPE × GENDA GAMES	景品の共同購買

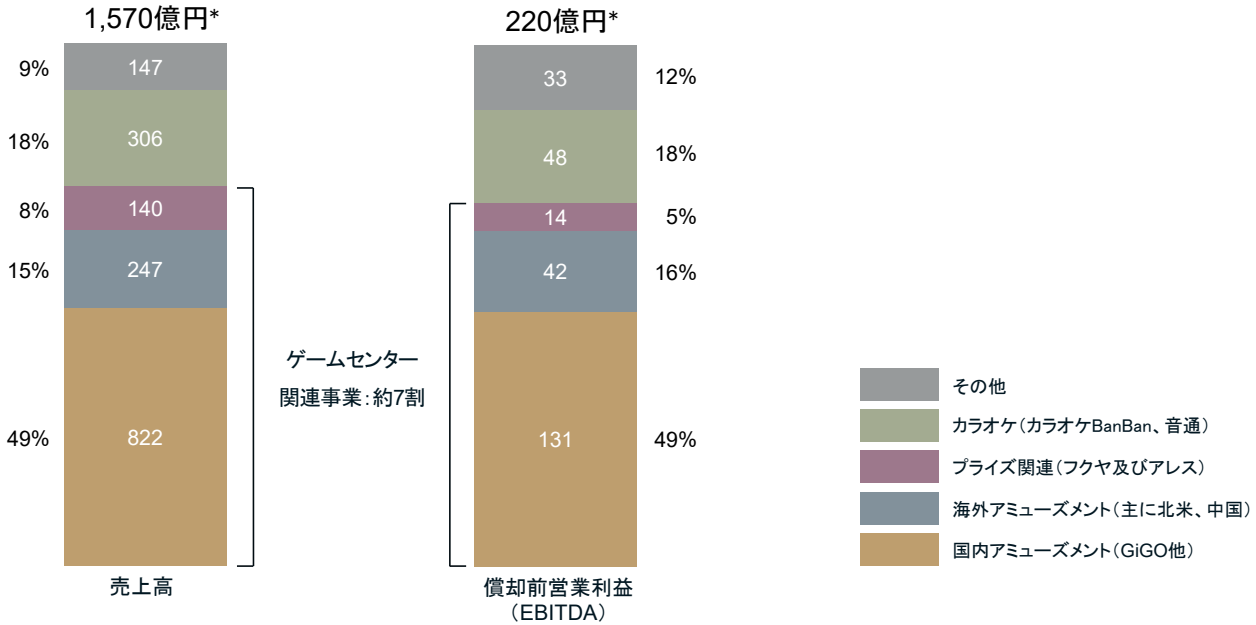
GiGO × Kiddleton	海外経営人材の教育	GiGO × Tokyo Character Makers	景品の販売
GiGO × SWEET PIXELS	店内販売用商品の販売	GiGO × GAGA	シネアドの営業
Bandai × ARES COMPANY	ミニロケ展開	Kiddleton × GiGO	人員派遣
Kiddleton × ARES COMPANY	景品の提供	Kiddleton × GAGA	シネコンの紹介
SMART EXCHANGE × ARES COMPANY	設置先の営業	SWEET PIXELS × Bandai Namco Toys & Hobby	法人営業協業
Tokyo Character Makers × Kiddleton	アニメEXPO協力	Tokyo Character Makers × GENDA EUROPE	景品の購入
LEMONADE × GiGO Taiwan	台湾出店での協業	LEMONADE × GENDA EUROPE	会社設立及びビザ取得支援
SWEET PIXELS × 音通	販促協力	GENDA GAMES × ARES COMPANY	景品の仕入れ・販売
GAGA × Bandai	配給映画の告知		

© GENDA Inc.

ゲームセンター主軸 + 周辺領域

本日時点のGENDAの売上高及び償却前営業利益（EBITDA）は9割がゲームセンター及びカラオケに関連する事業

今後もプラットフォームでのM&Aを主軸としつつ中長期的にはコンテンツ領域への進出も加速



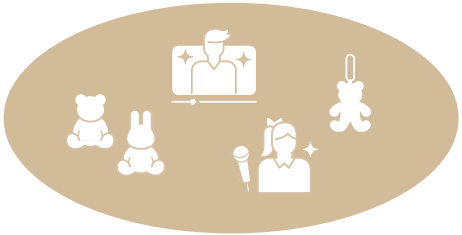
注：売上高及び償却前営業利益（EBITDA）のグラフには「連結修正」が入っていないため、それぞれのグラフの合計値（1,662億円、269億円）は会社予想値（1,570億円、220億円）と一致しない。売上高の連結修正は▲94億円で、主に内部取引によるもの。償却前営業利益の連結修正は▲49億円で、主にGENDA単体のコーポレート負担金等（▲45億円）と、既に発表済みで2026/1期に計上が確定してるM&A関連費用（▲4億円）。ご参考まで、2025年1月期の連結修正実績は、売上高▲78億円、償却前営業利益で▲36億円。

© GENDA Inc.

IPコンテンツ × プラットフォーム

当社は、現在のエンターテイメントを取り巻くビジネス環境について、
アニメ等の「IPコンテンツ」を、エンタメの「プラットフォーム」を通じて「ファン」へ届けるという構造だと考えています。
その中で当社は、まずは「プラットフォーム」を成長ドライバーの中心に据えつつ、中長期的には「IPコンテンツ」領域への進出も加速して参ります。

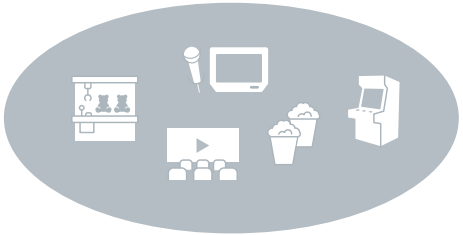
エンタメ・コンテンツ



GAGA★ GENDA GROUP
DYNAMO AMUSEMENT
ARES COMPANY
Tokyo Character Makers
D-EIGHT
ふくや
映画.com

×

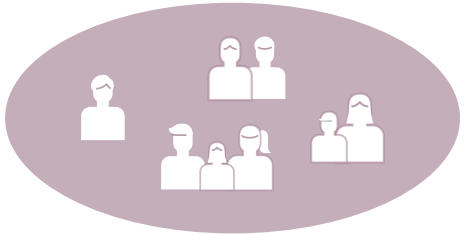
エンタメ・プラットフォーム



GiGO
Kiddleton
GENDA:) EUROPE
LIFTる。
LEMONADE by Lawson
GiGO Taiwan
GiGO Vietnam
PLAYER ONE AMUSEMENT GROUP
CARATT
GENDA:) 广州
GENDA:) 上海

×

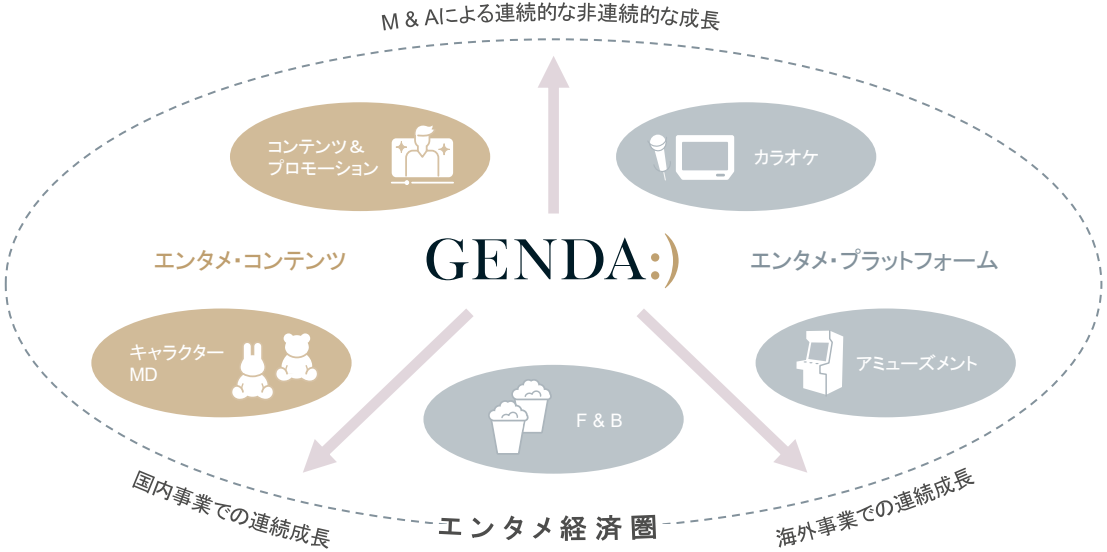
ファン



© GENDA Inc.

エンタメ経済圏の完成

国内事業の着実な業績拡大と積極的な海外事業展開がもたらす連続的な成長を基盤にし、エンタメ・プラットフォームと
エンタメ・コンテンツの両領域におけるM＆Aを積み重ね、グローバルに展開する「GENDAエンタメ経済圏」の構築を目指します。
このようにして、事業ポートフォリオを盤石にすることで、「千変万化」なエンタメ事業のボラティリティを超えていけると考えています。



注：当社が想定する当社の成長戦略に関するイメージ図。

© GENDA Inc.

創業来60件のM&A

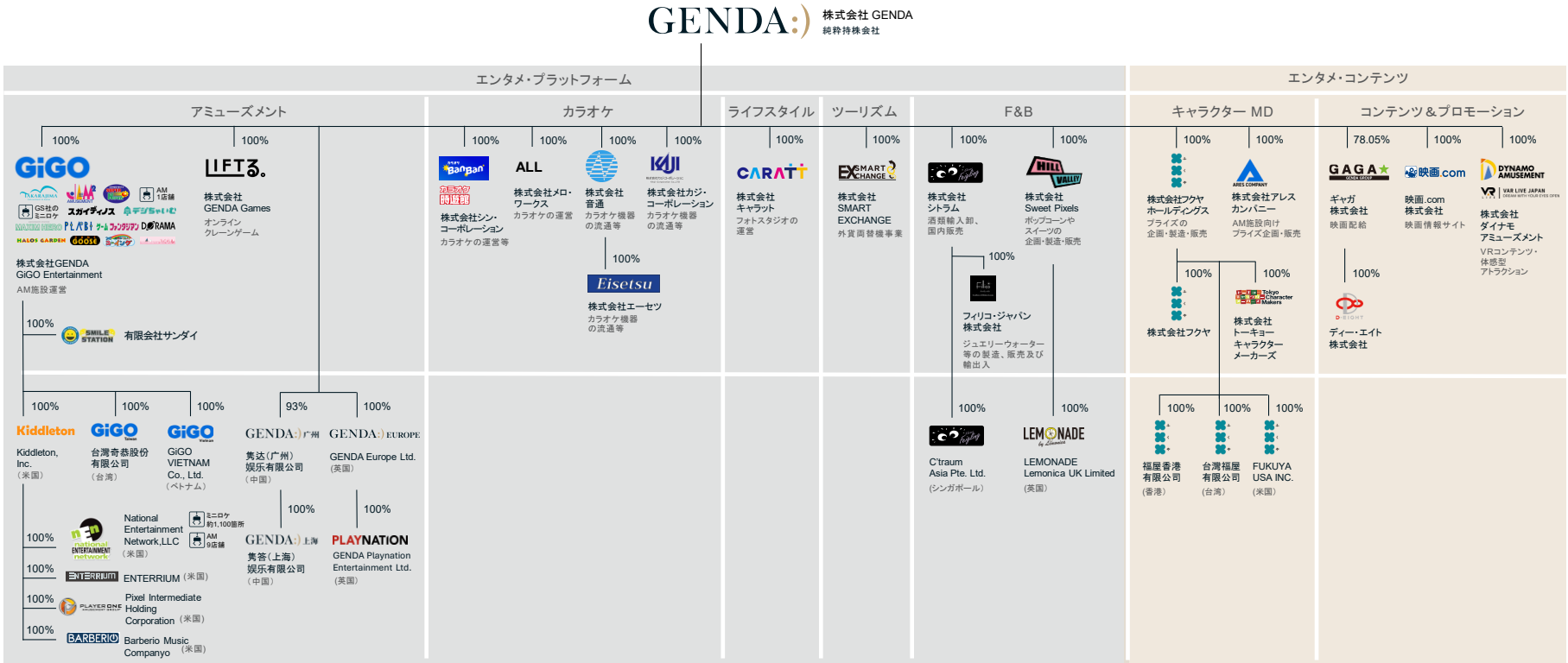
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
SPSS	Kiddleton	GiGO	ENTERRIUM	DYNAMO AMUSEMENT	GiGO Taiwan	GiGO	TAKARAJIMA	HASHILUS	スガイディノス	AMUSEMENT	デジちゃいむ
2018年6月	2019年7月	2020年12月	2021年4月	2021年10月	2021年12月	2022年1月	2022年1月	2022年6月	2022年10月	2022年10月	2023年9月
13	**14**	**15**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**	**21**	**22**	**23**	**24**
Kiddleton	DYNAMO AMUSEMENT	MAXIM HERO	LEMONADE by Lemonad	ARES COMPANY	GAGA GENDA GROUP	ミニロケ 117箇所	HILL VALLEY	SUPER NOVA	AM施設 1店舗(中国)	PINOPINO ZAURUS	
2023年9月	2023年9月	2023年10月	2023年10月	2023年10月	2023年11月	2023年11月	2023年11月	2023年12月	2023年12月	2023年12月	2024年1月
25	**26**	**27**	**28**	**29**	**30**	**31**	**32**	**33**	**34**	**35**	**36**
PLABI	Banpan	SMILE STATION	ゲームファンタジアン	VR LIVE JAPAN		株式会社音通	カラオケ 1店舗	AM 1店舗	national ENTERTAINMENT network	カラオケ 2店舗	DORAMA
2024年2月	2024年2月	2024年5月	2024年6月	2024年6月	2024年7月	2024年8月	2024年9月	2024年10月	2024年11月	2024年12月	2025年2月
37	**38**	**39**	**40**	**41**	**42**	**43**	**44**	**45**	**46**	**47**	**48**
HALOS GARDEN	カラオケ時遊館	SMART EXCHANGE	D-EIGHT	GOOSE	カラオケ 1店舗	アミューズメントパークさくら	ユーイング	AM 1店舗	カラオケ 1店舗	PLAYER ONE AMUSEMENT GROUP	BARBERIO
2025年3月	2025年3月	2025年3月	2025年3月	2025年4月	2025年4月	2025年5月	2025年5月	2025年6月	2025年6月	2025年6月	2025年7月
49	**50**	**51**	**52**	**53**	**54**	**55**	**56**	**57**	**58**	**59**	**60**
米国ミニロケ 約1,100箇所	カラオケ 1店舗	映画.com	カラオケ 1店舗	CARATT	カラオケ 7店舗	カラオケ施設 ALL	PLAYNATION	KAJI	米国AM 9店舗		Eisetsu
2025年7月	2025年7月	2025年8月	2025年9月	2025年10月	2025年10月	2025年11月	2025年11月	2025年11月	2025年12月	2026年1月（予定）	2026年1月（予定）

エンタメ・コンテンツ　エンタメ・プラットフォーム

注：予定の案件については、開示済であるもののクロージングしていない案件

© GENDA Inc.

GENDAは、アミューズメントを中心としたエンタメ企業群の純粋持株会社



注：2025年12月12日時点の組織図。図中のAM施設はアミューズメント施設を指す。当社連結子会社を中心に表示。フィリコ・ジャパン及びエーセツは2026年1月に案件が完了する予定。

© GENDA Inc.

当社が掲げる大志と野望

Aspiration / 大志

世界中の人々の人生をより楽しく

人が人らしく生きるために「楽しさ」は不可欠と考え、
「世界中の人々の人生をより楽しくしたい」という
Aspiration（アスピレーション＝大志）を掲げています。

Vision / 野望

2040年世界一のエンタメ企業に

Speed is King、GRIT and GRIT、Enjoy our Journey、
3つのバリューを行動指針に、日々新しい挑戦を続け、
世界一のエンターテイメント企業を目指しています。

GENDA :)

© GENDA Inc.

ディスクレーマー

本資料は、株主・投資家などの皆さまに
当社の経営方針、計画、財務状況などの情報をご理解いただくことを目的としており、
当社の株式の購入、売却など、投資を勧誘するものではありません。

本資料への情報・資料の掲載には注意を払っておりますが、
掲載された情報の内容が正確であるか、更新時期が適切かどうか
などについて一切保証するものではありません。
また、掲載された情報またはその誤りやデータのダウンロードなど、
本資料に関連して生じた損害または障害などに関しては、
その理由の如何に関わらず、当社は一切責任を負うものではありません。

本資料に掲載されている、当社の現在の計画、見通し、戦略などのうち、
歴史的事実でないものは、将来の業績などに関する見通しであり、
これらは、現在入手可能な情報をもとにした当社の経営陣の判断に基づいており、
リスクや不確定な要因を含んでいます。
実際の業績は、経済情勢、エンターテイメント業界における競争状況などさまざまな要因により、
これら業績などに関する見通しとは大きく異なる可能性があります。

© GENDA Inc.

Thank you :)

GENDA IR

2026年1月期第2四半期決算説明資料

2025.9.12

GENDA:)

© GENDA Inc.

本日のプレゼンテーションの要旨

© GENDA Inc.

本日のプレゼンテーションの要旨

2Q業績：　既存事業は好調な実績が加速

調整後指標	：	一過性のM&A関連費用を除いた**既存事業の実力値**
調整後 償却前 営業利益（EBITDA）	：	**92.5**億円　2Q累計 YoY +**31.3**億円 / +**51**%
調整後 のれん償却前 営業利益（EBITA） ≒ M&A関連費用を除いたIFRSの営業利益	：	**54.9**億円　2Q累計 YoY +**13.8**億円 / +**34**%
調整後 のれん償却前 当期純利益 ≒ M&A関連費用を除いたIFRSの当期純利益	：	**26.5**億円　2Q累計 YoY +**1.8**億円　/ +**7**% ※

※ 前期実績 59億円 / 今期予算 **84**億円と+**42**%の増益予算である中、2Q累計時点の予算超過率は1Qを上回り、既存事業の好調さが加速（絶対値が低く固定費の割合が高いため最も下期偏重となるKPI）

北米事業：　14社→3社への組織再編と共に、北米事業の中期経営計画を開示

北米事業の中期経営計画：	2030年1月期に**北米事業単体**で**売上 725**億円、**EBITDA 110**億円、**のれん償却前当期純利益 40**億円へ（為替前提1ドル145円）
SWAPとAdd onの進捗：	NENのSWAP後の店舗の既存店売上高は**平均+105**%（＝YoY 205%）と引き続き高止まり。更にPlayer OneのAdd onは**NEN**の**1.2**倍の機械当たり売上

M&A / PMI：ゲームセンター及び各事業がシナジーを発揮

各事業のシナジー：	ゲームセンターはもちろん、かつて新規事業であったカラオケ、キャラクターMD（プライズ関連）、F&Bに至るまで、グループ37社が相互に**シナジーを発揮**
M&A規律×シナジー：	そもそも厳格なM&A規律に基づき**適切な価格**でのM&Aでゼロ成長でも投資回収が可能なところ、シナジーで業績が向上するフライホイール効果

全社的な投資方針転換：「既存事業」成長投資の選択と集中でFCFを黒字化してM&A資金に充当し、M&Aのファイナンス負担を軽減

来期FCFをプラスに：	既存事業の成長投資を厳選し、FCFをマイナス→プラス化へ**年間EBITDA 270億円**のキャッシュインをM&Aにも還流し、M&Aの資金負担を軽減
自社株買い：	当社**EV / EBITDA 7.1x**、**PER 12.7x**[1]。当社の成長率の実績や将来性を加味するとM&A比で自社株買いの本格検討が可能な水準

[1] GENDA EV / EBITDA及びPERは、当社がM&Aごとに公表している最新期の会社予想であるEBITDA予想270億円とのれん償却前当期純利益（≒IFRS当期利益）予想104億円に基づく。株価時点は2025年9月11日終値。

© GENDA Inc.

2026年1月期 第2四半期業績

© GENDA Inc.

ゲームセンター、カラオケを中心に好調を維持（北米Player One連結は1ヶ月のみ）

（単位：百万円）	2Q累計						通期		
	ⓐ調整後（M&A関連費用除く）			会計実績（M&A関連費用含む）			会計実績 / 会社予想（M&A関連費用含む）		
	2025/1期	2026/1期	YoY	2025/1期	2026/1期	YoY	2026/1期	対 調整後	対 会計実績
売上高	49,531	**73,973**	**+49%**	49,531	**73,973**	+49%	157,000	47%	47%
償却前営業利益（EBITDA）	6,119	**9,252**	ⓑ **+51%**	5,700	**8,584**	+51%	22,000	42%	39%
のれん償却前 営業利益（EBITA）（≒IFRSの営業利益）	4,115	**5,495**	ⓒ **+34%**	3,696	**4,827**	+31%	-	-	-
のれん償却前 当期純利益（≒IFRSの当期純利益）	2,471	**2,652**	ⓓ **+7%**	1,918	**1,924**	+0%	8,000	33%	24%

ⓐ M&A関連費用 …… 事業の実力値を表すために一過性費用を明示。
M&A関連費用の営業費用は、2Q会計期間3.0億円 / 累計6.7億円となり、償却前営業利益以下に影響。
M&A関連費用の営業外費用は2Q会計期間2.6億円 / 累計2.6億円となり、上記合わせ2Q累計で9.3億円が経常利益以下に影響。

ⓑ 調整後 償却前営業利益（EBITDA） …… 前年同期比、**YoY+51% / +31.3億円の増益。**

ⓒ 調整後 のれん償却前営業利益（EBITA） …… 前年同期比、**YoY+34% / +13.8億円の増益。**
（≒ M&A関連費用を除いたIFRSの営業利益）

ⓓ 調整後 のれん償却前当期純利益 …… 前年同期比、**YoY+7% / +1.8億円の増益。**
（≒ M&A関連費用を除いたIFRSの当期純利益）

既報の通り、国内ゲームセンターの既存店成長率は
5月+7.0%、6月+2.1%、7月+5.8%と好調に推移。
ご参考：3Qの初月で最大商戦期である8月は、
速報ベースで+11%。（既存店成長率は今後は非開示）

注：M&A関連費用には、①M&A執行手数料：仲介手数料、弁護士費用、デュー・デリジェンス費用、財務アドバイザリー費用、企業価値算定費用、②M&A融資関連手数料、及び③株式関連手数料：株式資金調達費用（公募増資及び上場関連費用）が含まれます。

© GENDA Inc.

2Q予算を大幅超過して貯金を上乗せし、今期の調整後EBITDAは238億円ペースで進捗

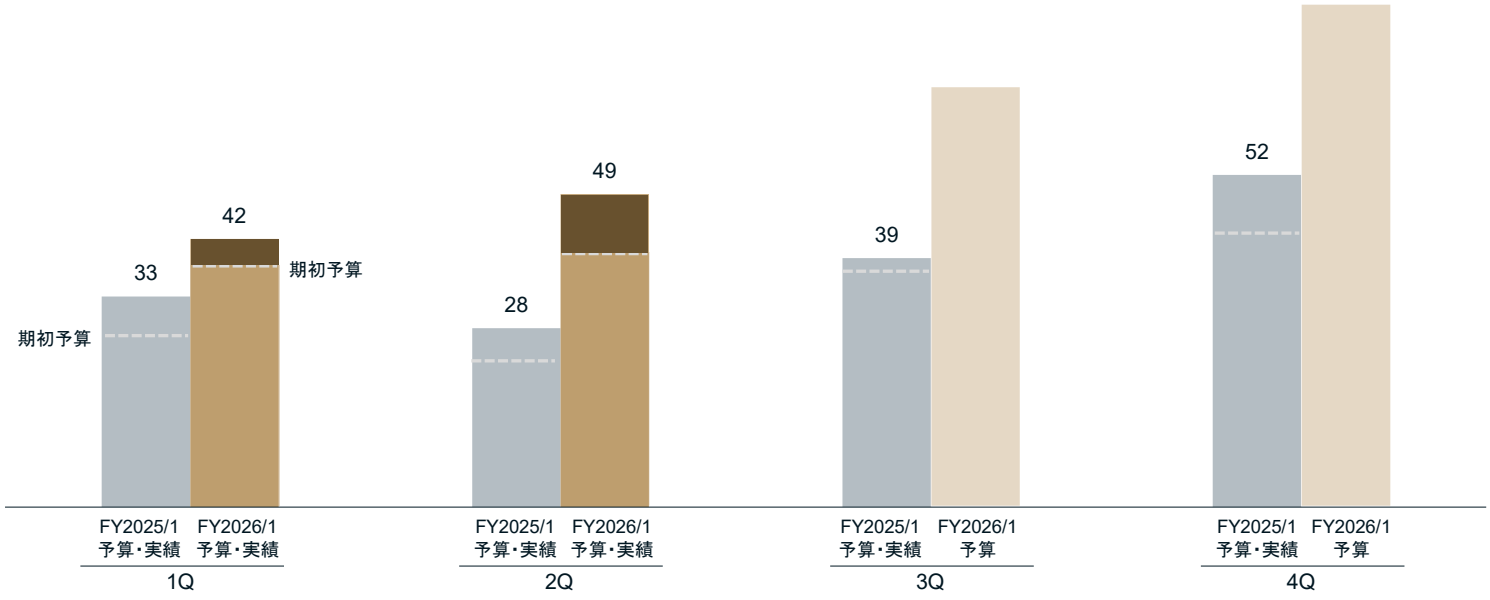
(今期予算224億円、来期予算270億円)

季節指数的に最も低い期初予算であった2Qも、結果的に予算を大きく上回ったため、1Qを上回る実績で着地。

2QのPlayer Oneの貢献は1ヶ月のみであり、2Qの予算大幅超過の背景は既存事業の予算超過によるもの。Player Oneは、3Q以降四半期毎に寄与

四半期ごとの調整後EBITDA推移

(単位:億円)

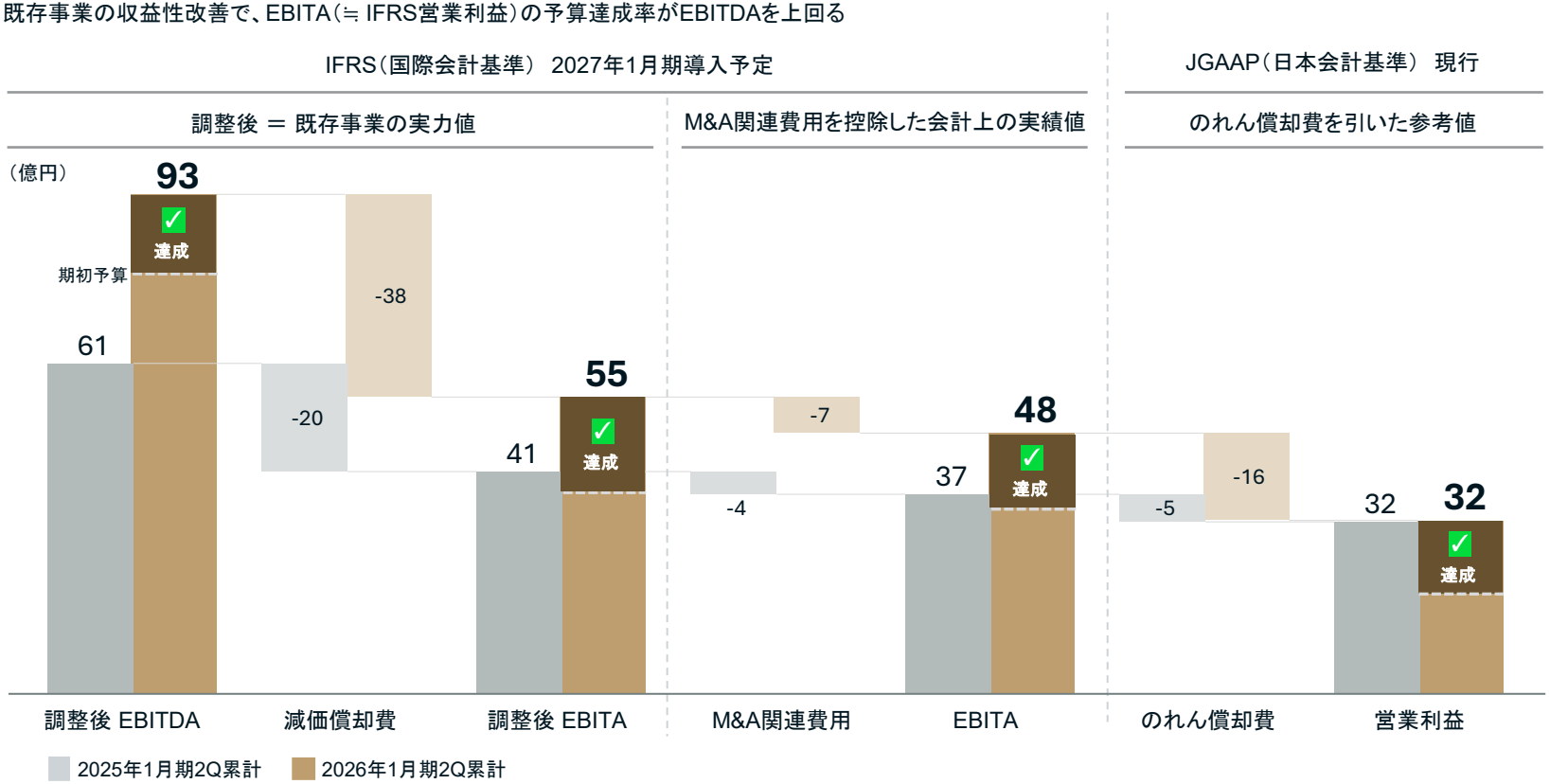


注:2026年1月期第1四半期において、企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行いました。2025年1月期に係る各数値については、暫定的な会計処理の確定の内容を反映させております。

© GENDA Inc.

EBITDAだけでなく、各指標でも予算を超過達成

既存事業の収益性改善で、EBITA（≒ IFRS営業利益）の予算達成率がEBITDAを上回る



© GENDA Inc.

公募増資により財務健全性を維持しつつ、負債活用により資本効率を維持

Net Debt / EBITDA 2.5xでありながら、3.0xになるまでには借入余力は約300億円[1]（諸前提は注記ご参照）

更に、マイナスであった既存事業のFCFをプラスにする全社の方針転換（プレゼンテーション後段）により、既存借入返済の加速及びFCFのM&Aへの充当が開始されることで、資金調達負担を軽減する

（単位：百万円）	FY2025/1 期末時点	FY2026/1 2Q期末時点	差額	備考
流動資産	**45,619**	**53,492**	**+7,872**	主に、M&Aによる運転資本の増加
うち、現金及び預金	25,649	26,569	+919	公募増資及び追加借入をM&Aに充当しており、横ばい水準
固定資産	**69,344**	**126,529**	**+57,184**	主に、M&Aによるのれん及び有形固定資産の増加
うち、のれん	18,542	49,602	+31,060	公募増資により純資産対比で+約100億のバッファーを維持。PPA前のPlayer Oneの無形資産が、PPA完了まで一時的に全額のれん計上されている数値
総資産	**114,964**	**180,046**	**+65,081**	上記要因による増加
総負債	**79,325**	**120,968**	**+41,643**	主に、M&Aでの借入実行による有利子負債の増加
うち、有利子負債	52,480	87,324	+34,844	直近の公募増資により、依然として十分な借入余地が残存 FCFプラス化する方針に切り替えたことで、既存借入の返済が加速
純資産	**35,638**	**59,077**	**+23,438**	主に、自己資本の増加
うち、自己資本	35,427	58,966	+23,539	公募増資、株式交換M&A、利益蓄積による増加
Net Debt / EBITDA	**1.7** x	**2.5** x[2]	**+ 0.7** x	直近の公募増資により、依然として十分な借入余地が残存[1] FCFプラス化する方針に切り替えたことで、既存借入の返済が加速
自己資本比率	**30.8** %	**32.8** %	**+ 1.9** %	公募増資をしつつも、余剰資本とせず負債活用で資本効率を維持

[1] Net Debt / EBITDA＝3.0xとなる場合の借入余力を機械的に逆算すると、仮に負債のみでEBITDA 5.0xでM&Aを継続し、対象会社がゼロ成長の場合、当社の純有利子負債は1,012億円 / EBITDA 337億円、借入余力は+337億円、その時のEBITDA +67億円と計算される。8同EBITDA 7.0xであっても、純有利子負債911億円 / EBITDA 304億円であり、借入余力は+236億円、その時のEBITDA +34億円。Net Debt / EBITDAは、M&Aにより分子と分母が同時に増加するため、2.5x→3.0xの+0.5xでも借入余地が十分残存。

[2] 本日時点での実際の借入余地を示す観点から、金融機関との議論に近づけるため、Net Debt / EBITDAの計算に於ける償却前営業利益（EBITDA）は、来期見込みの270億円を使用。
また、分子であるNet Debtの計算は、現状のNet Debtに可能な限り近づけるため、本日時点で開示済 / 完了前のM&Aが完了した前提で計算。

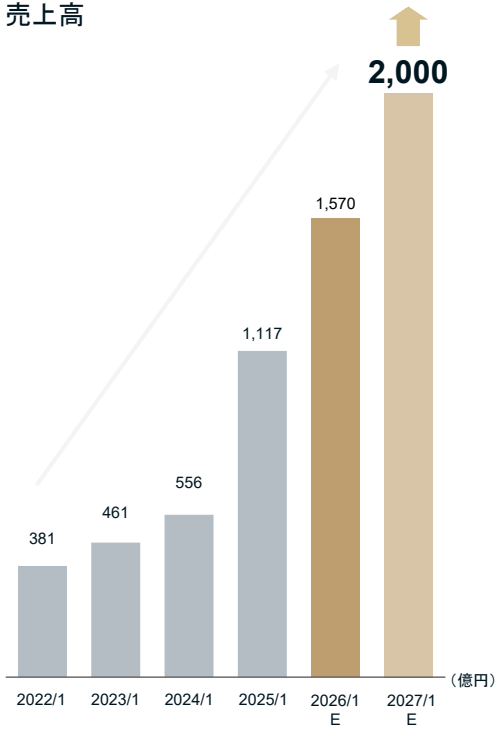
© GENDA Inc.

2027年1月期（来期）の業績見込み

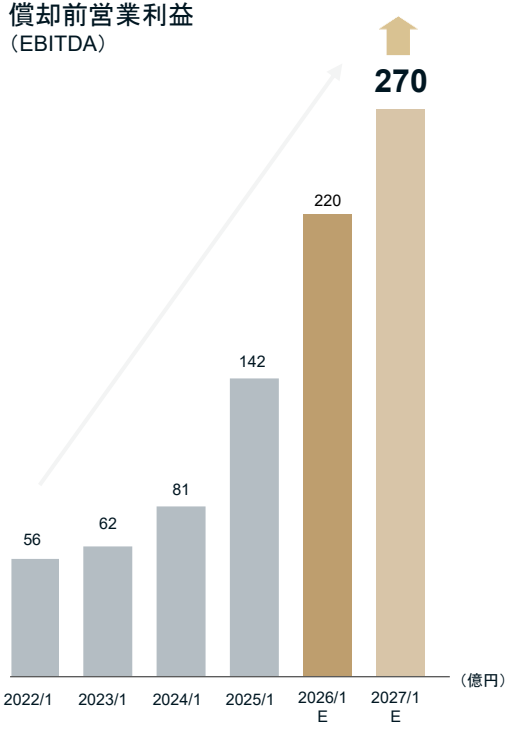
売上高**2,000**億円 ｜ 償却前営業利益（EBITDA）**270**億円 ｜ のれん償却前当期純利益（IFRS当期純利益）**104**億円

本日以降1件もM&Aが無い場合の業績予想であり、今期残り半年弱でもM&A活動を継続し、EBITDA 270億円を連続的に非連続に伸ばす予定

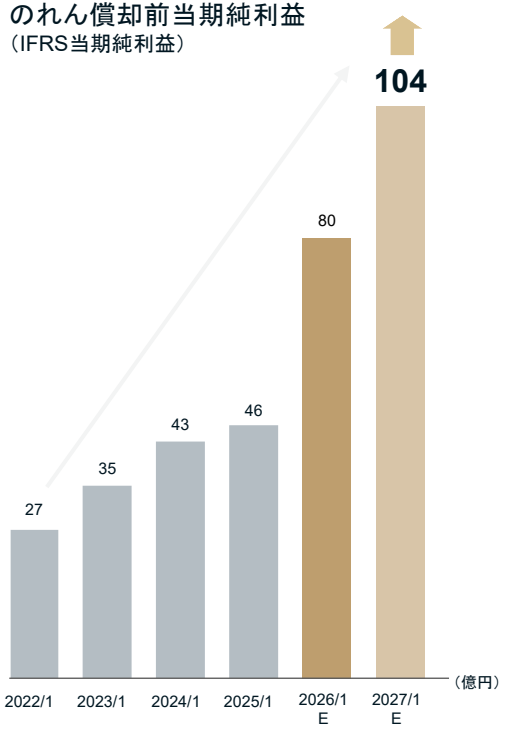
売上高



償却前営業利益（EBITDA）



のれん償却前当期純利益（IFRS当期純利益）



© GENDA Inc.

北米事業

© GENDA Inc.

Walmartへの新店出店と追加施策の展開

NENとして7年ぶりにWalmartへ新規出店の契約を獲得したことは既報の通り。それらの7店舗が「Kiddleton」として2025年8月に順次オープン

新規出店した全7箇所はいずれも売上が計画を上回って好調に推移。Walmartからは新規出店のリクエストを多数頂戴しており、今後さらなる出店を予定

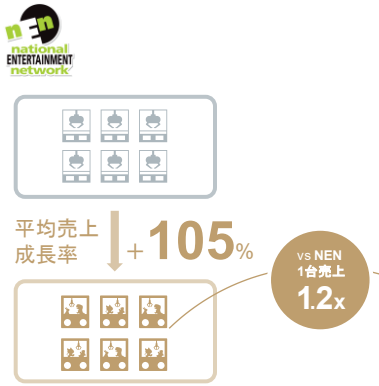
従来の拠点よりも広い面積を確保したWalmart内新拠点の様子



Walmart Pueblo CO内のKiddleton

SWAP

既存機械の総入れ替え
946箇所実施済み
（2025年7月末時点）



Add on

スペースの広さを活かし既存機械はそのままにゲーム機を追加。
SWAP対比、既存売上を入れ替えず純増できるので、
仮にSWAPと同等の機械1台当たり売上が出た場合は、
SWAPよりAdd onの方が投資回収が早いのが特徴



注： NENの平均売上高成長率は、2025年8月末までにSWAPを実施した946箇所のうち、実施から1か月以上経過した拠点822箇所に関する、SWAP前後に於ける同月数の平均月次売上高増減率の比較。新店出店などにより同月数での比較ができない場合は、比較できる最長期間における平均月次売上増減率に基づいて算出。Player Oneの平均売上高成長率はAdd on施策を実施した60店舗のうち、実施から1か月以上経過した9店舗をもとに算出したもの（Player Oneは7月2日連結開始）。

© GENDA Inc.

タカラトミーアーツと共同でガチャマシンを北米地域で本格展開

M&Aで獲得した当社の北米事業基盤×人気IP×タカラトミーアーツの商品開発力で強固なシナジーを創出
当社が従来手掛けてきたミニクレーンに加えて、カプセルトイ（以下「ガチャ」）を新たな販路として確立し、
IPの価値最大化と事業の更なる成長を目指す

【事業の成長ポテンシャル】

- 展開余地：　北米で13,000箇所の当社プラットフォームを活用し、迅速かつ広範囲にガチャを展開
- 戦略的展開：　収益性の高い大手グローサリーストアや映画館チェーンの空きスペースを中心に追加でガチャマシンを設置
- Add on施策拡充：　既存のミニクレーンに加えガチャマシンをAdd onのラインナップとして導入し、顧客体験価値の最大化を図る
- 日本の人気IP活用：タカラトミーアーツが商品化した人気IPを活用し、月替わりで新アイテムを投入顧客の購買意欲を継続的に喚起



2025年に日本上陸60周年を迎えた「ガチャ」



Player Oneの拠点において実際に行ったAdd on
CINEMARK 17 (Dallas)

注：「ガチャ」は株式会社タカラトミーアーツの登録商標です。

© GENDA Inc.

北米で確立した成功モデルを、欧州市場でも展開

【北米での軌跡 ①～⑤】

①創業翌年の2019年からKiddletonとして米国進出。②日本のKawaii景品を武器にオーガニックでミニロケ拠点を約600箇所まで拡大し、アミューズメントの現地市場を理解。③NEN取得による拠点数+10,000箇所とSWAPの成功。④確信を持ってPlayer One、Barberio、Venuplusを取得、Add onがSWAP以上の成果。⑤日本IP景品が続々追加。

【欧州での軌跡 ①～③】

①北米のビジネスモデルをそのまま欧州展開するため、2024年にGENDA Europeを設立。②オーガニックにロンドンで3店舗展開。計画対比+20%～+100%の業績から日本式「Kawaii」コンテンツの欧州顧客との親和性を確認。③Inspiredのアミューズメント施設運営事業取得で、北米同様「Kawaii」景品を英国全土に一気に広げる足掛かりに。欧州市場本格進出へ。



日本の人気IPコンテンツ　×　GENDAの国内・海外でのグローバルなエンタメプラットフォーム

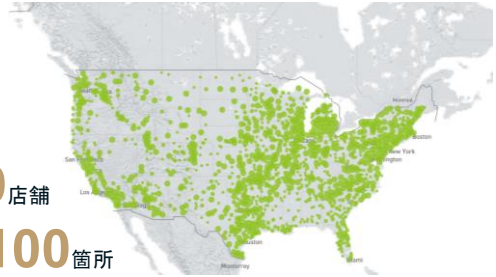
© GENDA Inc.

4件のM&Aにより、北米のプラットフォーム数が一気に拡大

national ENTERTAINMENT network

ゲームセンター39店舗

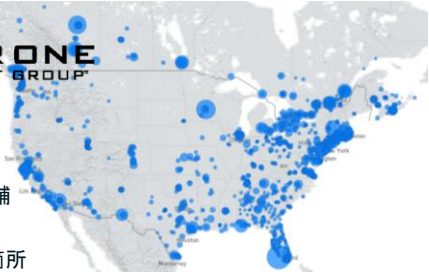
ミニロケ 約11,100箇所



PLAYER ONE AMUSEMENT GROUP

ゲームセンター110店舗

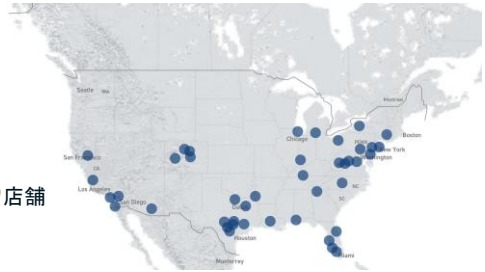
ミニロケ 約1,300箇所



BARBERIO ENTERTAINMENT COMPANY

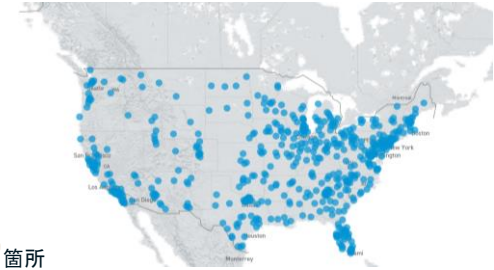
ゲームセンター 13店舗

ミニロケ 82箇所



VENU+ のミニロケ事業

ミニロケ 約900箇所



注：ミニロケは主にゲーム機の設置台数30台以下のゲームコーナー。各社の拠点数は以下の時点における；拠点数はいずれも2025年7月末時点。

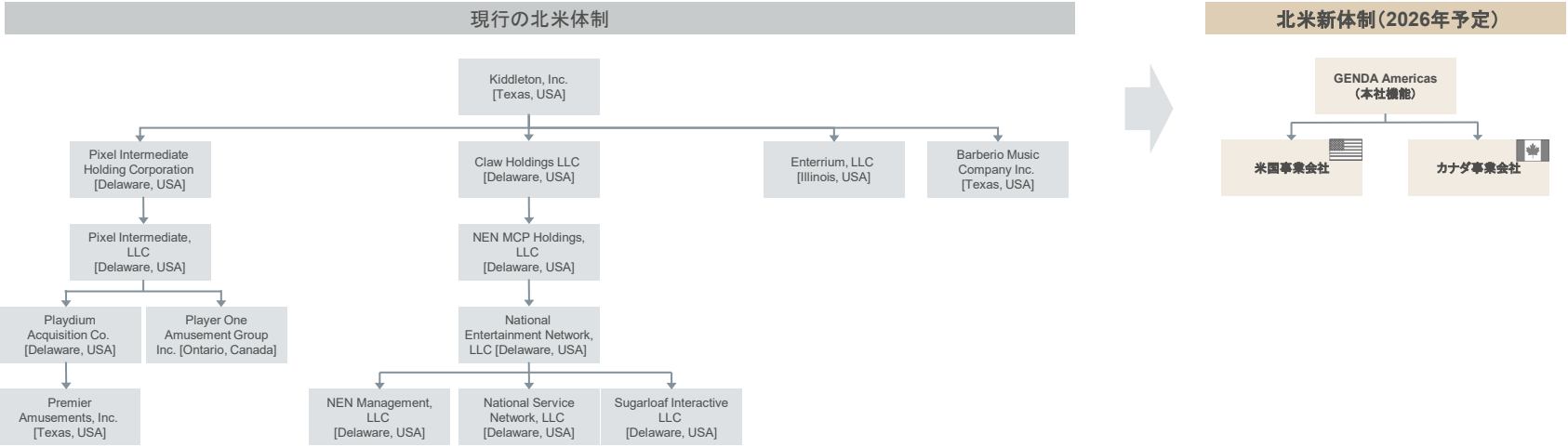
© GENDA Inc.

北米事業統括会社「GENDA Americas」による経営体制の強化

2024年以降、M&Aを積極的に推進してきた結果、北米では細かいEntity含めて14社の子会社が存在。

この事業拡大フェーズにおいて、よりスピーディーかつ効率的な経営を実現するため、「GENDA Americas」によって指揮命令系統を統合

- ■ 重複機能の効率化： 複数子会社に分散していた間接部門や、倉庫・物流及びオフィスの機能を集約し、オペレーションの効率化を徹底
- ■ ノウハウの共有： 各社の強みやノウハウを新体制の下で横断的に共有・活用



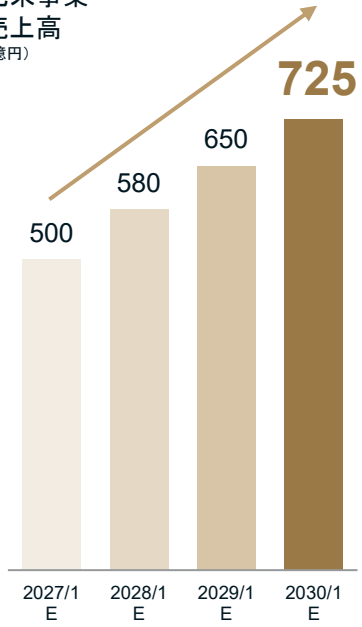
© GENDA Inc.

北米事業で、売上725億円、EBITDA 110億円、のれん償却前当期純利益 40億円へ

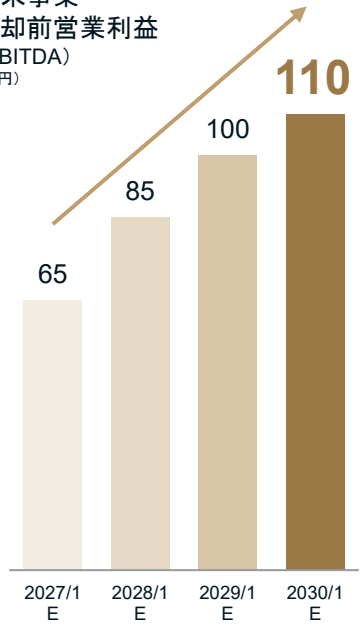
Kiddletonで始めたミニロケ事業のオーガニック成長により、NEN・Player One・Barberio・Venue+のアミューズメント事業のM&Aを実行し、北米ミニロケ拠点は13,000拠点超

M&Aを主軸とするGENDA連結の中計は未公表だが、オーガニック成長著しい北米では5社全社が通年寄与を開始する来期からの中計を公表（現時点で未発表のM&Aは織り込まない数値）

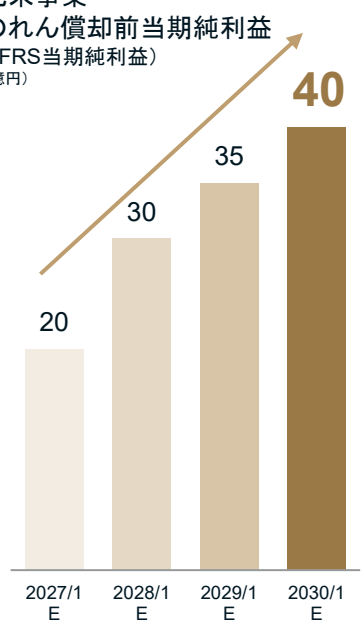
北米事業
売上高
（億円）



北米事業
償却前営業利益
（EBITDA）
（億円）



北米事業
のれん償却前当期純利益
（IFRS当期純利益）
（億円）



注：想定為替レートは145円。

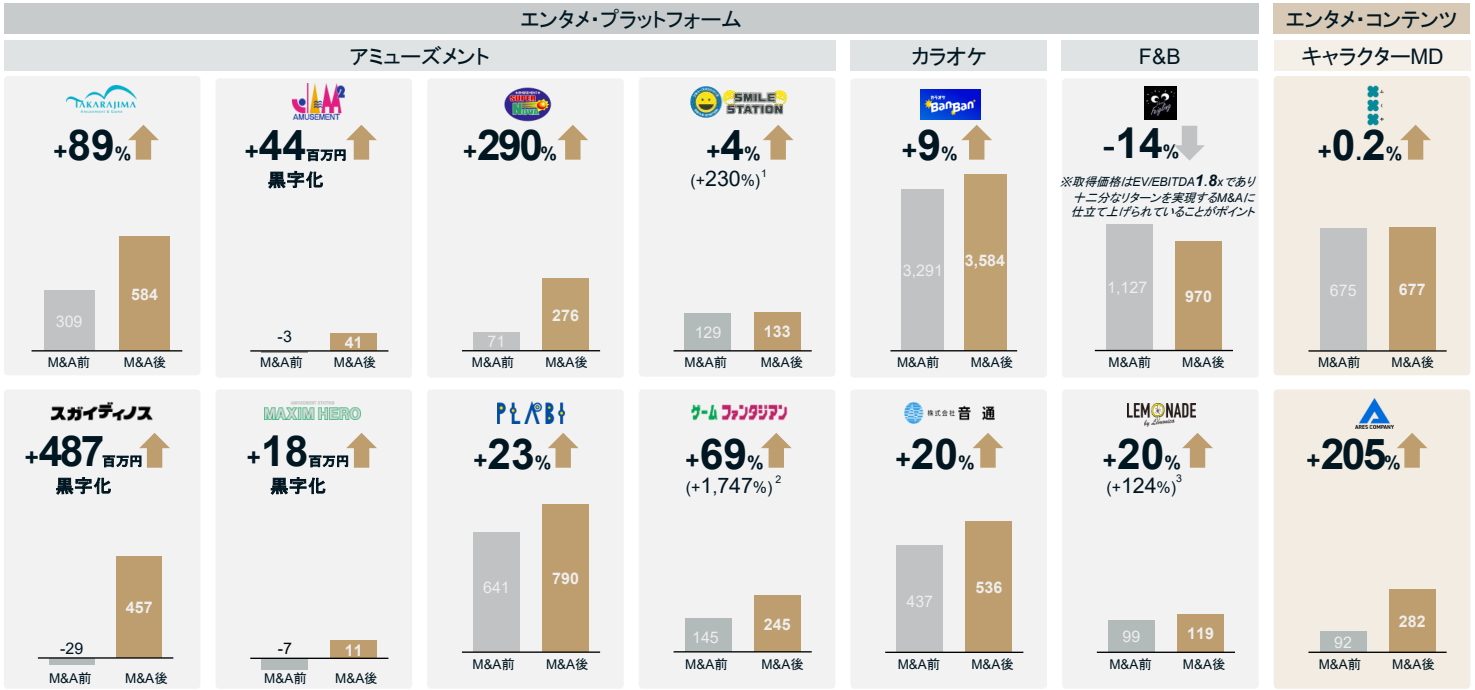
© GENDA Inc.

M&A / PMI

© GENDA Inc.

ゲームセンターはもちろんのこと、かつての新規領域のM&Aにおいても業績は堅調に推移

（単位：百万円）



注：　2025/1期時点で連結または合併が完了しているゲームセンター及び連結EBITA（≒IFRS営業利益）への貢献額が1億円以上の計上している企業または事業を表示。
2025/1期時点で連結または合併から1年以上が経過している企業または事業は、2025年1月期の監査済通期決算での管理会計実績を表示（M&A前12ヶ月 vs 2025/1期12ヶ月比較）。
2025/1期時点で連結または合併から1年以上経過していない企業または事業は、長期比較のため簡易的に2025年7月末までの実績を表示（M&A前Xヶ月 vs 2025/7末Xヶ月）。
ゲームセンター及びカラオケは、比較の公平性を保つため、既存店の利益に基づいて比較（すなわちM&A後に閉店した店舗は除外し、赤字店舗の閉店等による増益効果等は含まない）。
ゲームセンター及びカラオケ以外は、全社の営業利益にのれん償却費を足し戻したEBITAに基づいて算出。

[1] 実際には、単純比較だと+230%だが、M&A前に発生した一過性費用（退職金）を足し戻した事業としての実力値で前後比較すると、+4%。
[2] 実際には、単純比較だと+1,747%だが、M&A前に発生した一過性費用（退職金）を足し戻した事業としての実力値で前後比較すると、+69%。
[3] 実際には、単純比較だと+124%だが、M&A前に発生した一過性費用（消耗品）を足し戻した事業としての実力値で前後比較すると、+20%。

© GENDA Inc.

「フライホイール効果」＝ 規律の効いた適切な価格のM&A × PMIでのシナジーによる成長

① シナジーを考慮せずとも投資回収可能な
適切な価格での規律の効いたM&A

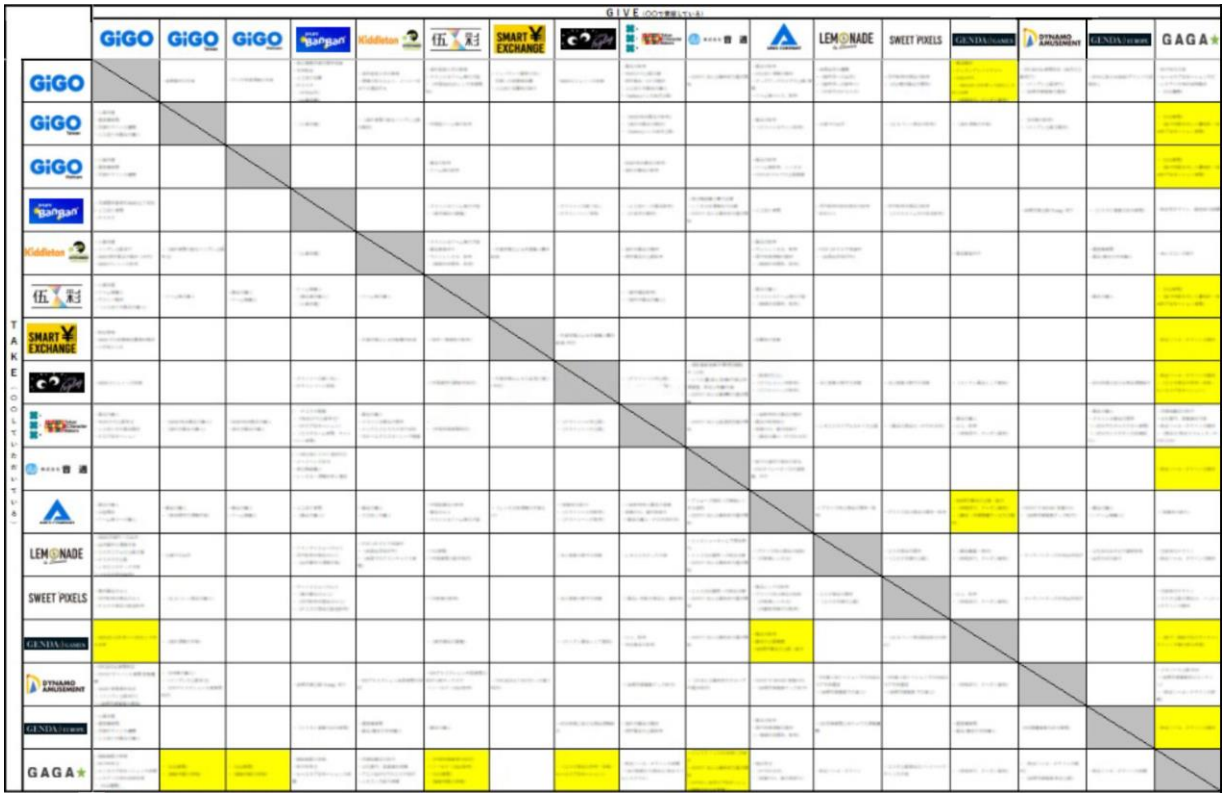
② そのうえで、実際には各社ともに
PMI施策が奏効して業績が向上

→ ①×②のフライホイール効果が当社の強み

特に②は、**37**社のグループ企業との間で、
様々なシナジーを創出したことの証左であり
企業規模拡大に伴い不可逆的に増大

事実、かつては新規事業領域だった
カラオケをはじめとした各事業も
適切な価格でのM&Aをしたうえで、
現在はM&A前を上回る業績を安定創出

先日発表した新規領域のフォトスタジオ事業も、
適正価格での規律の効いたM&Aに加え、
37社のグループ企業間でのシナジーを創出



© GENDA Inc.

具体的なシナジー施策をグループ横断的に立案・実行

シナジー施策（一例）

GiGO × Bandai Namco	ミニロケ展開 複合業態店舗の開発	GiGO × GiGO Taiwan	人員派遣
GiGO × 伍魂	海外経営人材の教育	GiGO × SMART EXCHANGE	両替機設置場所提供
GiGO × 音通	JOYFIT法人会員制度 導入	GiGO × ARES COMPANY	景品の販売
GiGO × GENDA GAMES	オンクレアドバイザリー 相互送客	GiGO × DYNAMO AMUSEMENT	新店の企画協力
GiGO Vietnam × Tokyo Character Makers	GiGO独占景品の 仕入・販売	Bandai Namco × Crane Fighting	クライナー取扱い
Bandai Namco × LEMONADE	店内販売飲料の原料販売	Bandai Namco × SWEET PIXELS	店内販売用商品の販売
Kiddleton × Bandai Namco	人員派遣	Kiddleton × SMART EXCHANGE	外貨交換による外貨調 達費用削減
Kiddleton × LEMONADE	ポップアップストア相談	Kiddleton × GENDA GAMES	景品業者紹介
伍魂 × GiGO	人員派遣	伍魂 × ARES COMPANY	コラボ企画商品のデザイン
SMART EXCHANGE × GAGA	販促ツール・デザイン提供	Crane Fighting × 音通	市場調査
Crane Fighting × GENDA EUROPE	欧州市場での商品紹介	Crane Fighting × GAGA	販促ツール・デザイン提供
Tokyo Character Makers × 音通	JOYFIT法人会員制度 導入	Tokyo Character Makers × ARES COMPANY	景品の販路拡大
Tokyo Character Makers × GAGA	営業資料作成	音通 × ARES COMPANY	AMオペレーターへの 代理営業
LEMONADE × Tokyo Character Makers	グッズ作成	LEMONADE × 音通	ショールームの活用
LEMONADE × GAGA	コラボ企画商品のデザイン	SWEET PIXELS × GiGO	IPコラボ商品の製造販売
SWEET PIXELS × ARES COMPANY	プライズ向け商品の拡販	SWEET PIXELS × GENDA GAMES	仕入れ・販売
DYNAMO AMUSEMENT × GAGA	メタバース企画相談	GENDA EUROPE × ARES COMPANY	市場情報の提供

GiGO × GiGO Vietnam	店舗デザイン連携	GiGO × Crane Fighting	GiGOビジョンでCM放映
GiGO × LEMONADE	新規出店の連携	GiGO × GENDA EUROPE	欧州における GiGOブランドの認知向上
Bandai Namco × 音通	周辺機器購入費の圧縮	Bandai Namco × DYNAMO AMUSEMENT	VSING
Kiddleton × Tokyo Character Makers	海外用景品の提供	Kiddleton × GENDA EUROPE	運営手法横展開
SMART EXCHANGE × Crane Fighting	外貨交換による 円転調達費用削減	Crane Fighting × LEMONADE	法人営業協業
Tokyo Character Makers × Bandai Namco	IPコラボ提案	Tokyo Character Makers × GENDA GAMES	景品の購入
音通 × GAGA	販促ツール・デザインの提供	LEMONADE × SWEET PIXELS	コラボ商品の開発
SWEET PIXELS × Bandai Namco	フードメニューの仕入れ	SWEET PIXELS × GAGA	包装等のデザイン
GENDA EUROPE × GENDA GAMES	景品の共同購買	GAGA × Bandai Namco	配給映画の告知

GiGO × Kiddleton	海外経営人材の教育	GiGO × Tokyo Character Makers	景品の販売
GiGO × SWEET PIXELS	店内販売用商品の販売	GiGO × GAGA	シネアドの営業
Bandai Namco × ARES COMPANY	ミニロケ展開	Kiddleton × GiGO	人員派遣
Kiddleton × ARES COMPANY	景品の提供	Kiddleton × GAGA	シネコンの紹介
SMART EXCHANGE × ARES COMPANY	設置先の営業	Crane Fighting × SWEET PIXELS	法人営業協業
Tokyo Character Makers × Kiddleton	アニメEXPO協力	Tokyo Character Makers × GENDA EUROPE	景品の購入
LEMONADE × GiGO	台湾出店での協業	LEMONADE × GENDA EUROPE	会社設立及びビザ取得支援
SWEET PIXELS × 音通	販促協力	GENDA GAMES × ARES COMPANY	景品の仕入れ・販売
GAGA × Bandai Namco	配給映画の告知		

© GENDA Inc.

「カラオケBanBan」→「GiGO」への業態転換で売上・利益ともに大幅改善

「カラオケBanBan那覇国際通り県庁前店」として運営してきた店舗を、「GiGO那覇国際通り」とする業態転換を実行。

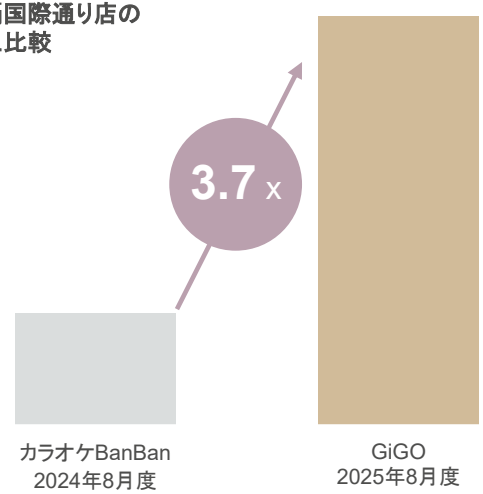
「GiGO那覇国際通り」はオープン日が8月7日と月中だったにもかかわらず、前年同月のカラオケBanBanの売上対比3.7倍を記録、利益面でも黒字転換

本件に留まらず、今後もGiGOへの転換が可能な物件を具体的に検討しており、既存の事業ポートフォリオを更に最適化していく

また、GiGOとカラオケBanBanを組み合わせた複合店舗の追加出店も計画（2025年3月12日公表「2025年1月期　通期決算説明資料」掲載）

店舗ビジネスが増えるほど、テナント情報の共有や柔軟な業態転換が行いやすく、GENDA全体としての収益力向上が実現可能

那覇国際通り店の
売上比較





オープン当日の「GiGO那覇国際通り」の様子

注： 売上比較は、「カラオケBanBan那覇国際通り県庁前店」の2024年8月度の売上と、「GiGO那覇国際通り」の2025年8月7日~8月31日の売上を比較したもの。

© GENDA Inc.

直近のシナジー例： 外貨両替機事業

CMS×AIで資金効率の最適化が大幅進捗　前年同期比売上+47%

GENDAのBizDevチームが主導したPMI施策により、グループイン後となる2025年3月から7月まで、全ての月で前年を上回る売上高を達成記録

M&Aによって獲得した事業基盤に、GENDAの強みであるBizDevの実行力と、GENDA共通のCMS（全社グループ資金管理）によるシナジー

M&A対象企業の潜在能力を最大限に引き出し、持続的な成長を実現

✔ **CMS導入：1Q決算で開示済**
台毎の補充資金を予想利用額に合わせて毎月調整していくことで、余剰資金をGENDAに返済し、その他グループ企業にて利用していく

✔ **グループ内円転：1Q決算で開示済**
SMXで集めた外貨を、グループ内で円転することで、本来銀行に支払っていた円転コストの削減することに成功。

✔ **AI導入で集金＆現金補充効率の最適化：右図**
AIにより最適な補充ルートを算出することで、1人当たりの補充件数を増加し、人件費を削減

✔ **MEOの改善**
利用者とのタッチポイントを増やし、レビューを記載いただくタイミングを増やす

AIの活用による補充ルートの最適化

	Before	After
① 補充すべき両替機の選定	機械内の残高を見ながら手動で選定	残高や利用頻度等から • どの両替機を補充すべきか • どのエリアを優先すべきか • ルートはどう回るのが効率的かを総合的にAIが判断し、決定
② 担当車両への割り当て	チーム内の話し合いで判断	
③ ルートの策定	各担当者に一任	
④ 補充金額の決定	前月の両替額から必要金額を人間が考えて策定	直近の払出券種や勤務体制を加味し、最適な金額を予測

✔ 一人当たり補充件数が+20%

✔ 両替機内で保管されている現金の極小化

✔ 現在状況をリアルタイムで把握し、障害発生時の対応を最適化



決められたルートを複数台の車両で移動し、現金の回収＆補充を行う

注： CMSとは、Cash Management Systemを指し、連結子会社を有する企業グループにおいて、グループ全体の財務機能（資金運用・調達）・資金管理機能の集約による、資金効率向上・業務合理化を図るソリューション。
BizDevとはBusiness Developmentの略で、事業開発や事業開発担当者を示す。MEOとは、Map Engine Optimizationの略で、地図検索エンジンで自社の店舗やサービス上右方を上位に表示させるためのウェブ施策を指す。
前年同期比売上は、当社によるM&A前の2024年5～7月とM&A後の2025年5～7月の比較。

© GENDA Inc.

全社的な投資方針転換

© GENDA Inc.

オーガニック成長投資の選択と集中▶今後はFCFを黒字化してM&A資金に充当し、資金調達需要を減らす

今期まで、インオーガニック（M&A）だけでなく、オーガニック（既存事業）の成長投資にも、各方面で多額の資金投下を実行
様々な既存事業の成長投資の中で実績検証が進んだ結果、オーガニック成長投資のIRRの濃淡が明確化

斯かる状況下、M&A活動が過去最高となり、事業のキャッシュフローをよりM&Aに充当し、M&A資金の資金調達負担を減らす必要性
結果として、定量的にIRR及びNPVが高く、かつ定性的にも勝ち筋がある以下の投資は戦略的に継続しつつ、それ以外は、厳選する方針に

		IRR	NPV	備考
エンタメ企業のM&A		◎	◎◎◎	高いIRR（率）を維持しながら、最大のNPV（額）を実現できる貴重な投資機会 当社の成長戦略の柱であり、投資規律を保ちながら今後も最優先で実施
米国ゲームセンター	SWAP	◎◎	△	日本アニメIPの米国本格上陸による高い既存店成長 IRR（率）が最も高い投資である一方、1店舗ずつのNPV（額）が小規模であるため、最速で実施
	Add on	◎◎◎	○	日本アニメIPの米国本格上陸による高い既存店成長 Add onは、SWAPよりもIRR（率）もNPV（額）も更に高いのが特徴であり、優先的に実施
国内ゲームセンターの新規出店	GiGO	◎	◎	過去投資実績の中でも、国内ゲームセンターの新規出店はGENDAに於ける最大の勝ち筋
その他の既存事業の成長投資		○~△	○~△	その他の既存事業の成長投資は集中と選択で厳選（維持更新投資は継続して安定成長は維持） 資金効率の最大化のため、選択と集中で成長投資を抑制してFCFを黒字化、M&Aへ還流

© GENDA Inc.

キャピタルアロケーションの方針転換

株主にとって常に最善の資金使途を企図する観点で、自社株買いも本格検討が可能な水準に

現在のGENDA単体の分配可能額（12億円）増額のため、グループ各社より配当を受領の上、年内に分配可能額を増額予定（ご参考：グループ各社の分配可能額を単純合算すると322億円）

			今まで （数値は前期2Q末時点）	今後 （数値は今期2Q末時点）
資金源	毎年のキャッシュイン額 ≒ EBITDA		■ 年間185億円	■ 年間**270億円**
	資金調達		■ M&Aは実質的には全額資金調達 ■ 既存事業についても一部資金調達 ■ 銀行借入、新株発行	■ M&Aに**余剰FCFを充当し、資金調達の負担を軽減** ■ **既存事業の資金調達をゼロ**に（EBITDAの範囲内に抑制） ■ 左記に加え、**社債枠600億円、CP枠100億円**
資金使途	オーガニック（既存事業）	更新投資 + 税金	■ 事業継続上不可欠	■ 同左
		成長投資	■ EBITDA超の既存事業投資で**FCFをマイナス**に ■ 結果、既存事業投資も外部資金調達	■ 過去の投資実績に基づき、**選択と集中を通じて厳選** ■ 既存事業のEBITDAの範囲内に抑制し、**FCFをプラス化**
	インオーガニック（既存+新規事業）	M&A	■ FCFマイナスであり、M&A全額が資金調達	■ FCFプラス分を充当することで、**資金調達負担を軽減しながら継続** ■ 仮に自社株買いをした場合も（**適切なタイミングで**）株式対価のM&Aで活用し、**資金調達負担を軽減**
	株主還元	自社株買い	■ GENDA EV / EBITDA 11.6x、PER 28.6x[1] → M&Aに投資妙味が存在するため、検討対象外	■ GENDA **EV / EBITDA 7.1x、PER 12.7x**[1] → 過去の成長率（EBITDA+60% / Cash EPS+20%）が継続すれば、来年に**EV / EBITDA 4.4x、PER 10.6x**[1]となる水準であり、**M&A比で自社株買いの本格検討が可能な水準に** ■ 連続的なM&Aを滞らせないよう、短期的なEPS向上目的の償却をせず、取得したGENDA株式は（**適切なタイミングで**）M&A対価として活用し、**資金調達負担を軽減**しつつM&Aリターンを更に向上させていく
		配当	■ 株式資本コストを上回る投資ができない場合に実施	■ 株式資本コストを上回る投資継続が当面可能な見込み
		（参考）株主優待	■ 優待利回り 1.5%	■ 優待利回り **5.6%**

[1] GENDA EV / EBITDA及びPERは、当社がM&Aごとに公表している最新期の会社予想に基づいており、前期2Q末時点の数値はEBITDA予想185億円とのれん償却前当期純利益（≒IFRS当期利益）予想70億円に基づき、今期2Q末時点の数値は同EBITDA予想270億円とのれん償却前当期純利益（≒IFRS当期利益）予想104億円に基づく。また、株価時点は2024年9月9日終値、及び2025年9月11日終値。

注： 現在のGENDA単体の分配可能額12億円は、2025年1月期末時点。通常、監査済の決算である通期決算を経なければ分配可能額が正式に更新されないが、速やかに分配可能額を増額させるべく、3Qで単体の臨時決算を実施し分配可能額を増額予定。
単純合算した分配可能額322億円という金額は、グループ各社の単体のその他資本剰余金とその他利益剰余金の単純合算額（理論上は減資等で更に増額可能）だが、連続的なM&Aに支障が出ない範囲で市場動向を見極めながら適切な分配可能額とする想定。

© GENDA Inc.

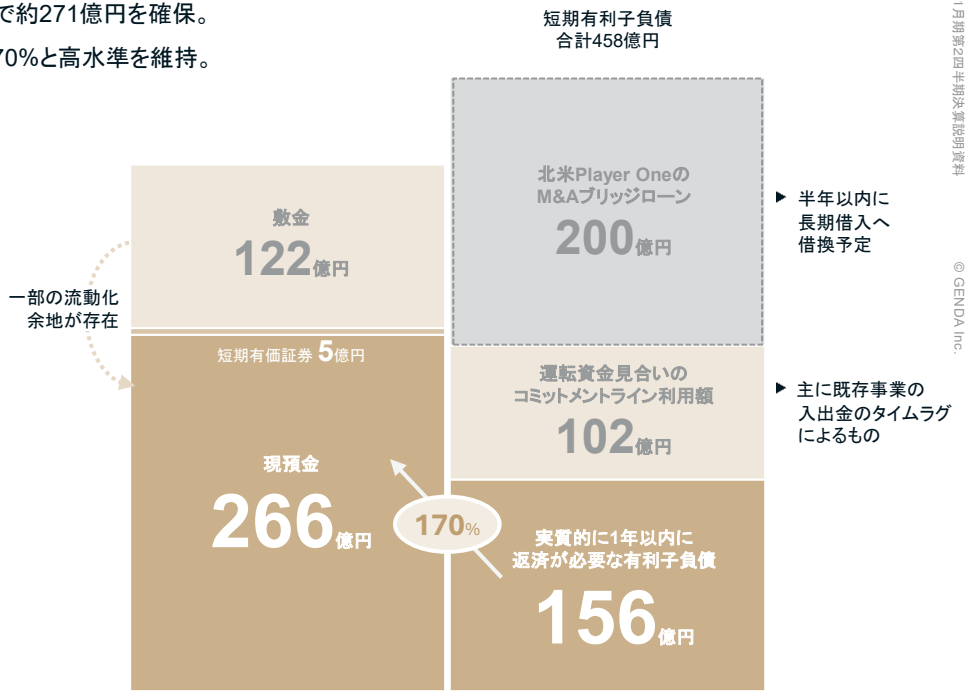
BBB+格付を取得し、初回債の発行を実施。債券投資家への指標として、流動性を開示

実質的に1年以内の返済が必要となる有利子負債 約156億円に対し、手元流動性で約271億円を確保。
連続的にM&Aを進める一方、M&A及び財務規律により、実質的な流動比率は約170%と高水準を維持。

実質的に1年以内の返済が必要となる有利子負債 約156億円の内訳;
＋短期有利子負債458億円
－M&Aのブリッジローン（半年以内に長期借入へ借換予定）200億円
－運転資金見合いのコミットメントライン（既存事業の入出金のタイムラグ）102億円

手元流動性 約271億円の内訳;
＋現預金 266億円
＋短期有価証券 5億円
加えて、敷金122億円は一部の流動化余地が十分ある状況

債券投資家の着目点である流動性の確保を
財務指標として追加的に設定し高い流動性を維持することで
「デットキャパシティの極大化」と「資金効率性」の両立を目指す。



注： 流動性とは、①現金及び現金同等物＋短期有価証券 － ② 短期有利子負債（除く資金使途をM&Aとするブリッジローン）＋ ③当座貸越枠＋貸出コミットメントライン（空枠）

© GENDA Inc.

Appendix

© GENDA Inc.

（ご参考）2024年5月23日公表の「よくある質問と回答（5月）」再掲　リンク：「よくある質問と回答（2024年5月）」

Q1. 配当や株主優待など、株主還元の予定はあるか。

配当については、株主資本コストを上回る魅力的な事業投資の機会を数多く認識しており、当社が現在創出しているキャッシュフローを株主の皆様に今すぐ還元するよりも、事業に再投資することで将来的な株式価値をより高める方が株主価値向上に寄与すると理解しておりますので、現時点では検討していません。

自社株買いの考え方は配当と概ね同様ですが、当社の株式価値が著しく低下している場合などには、M&Aによる他社株式の取得よりも自社株式の取得に資金を振り向けた方が投資リターンが高く、結果的に株式価値向上の効果が高いと判断される場合があります。株主還元を適時にピンポイントで狙えるという機動性から、自社株買いは配当対比で株式価値の向上効果が高いと考えております。

一方で株主優待については、現時点で決まったことはございませんが、当社のエンタメ・プラットフォーム事業はB to Cビジネスですので、株主優待は当社グループに於いて様々な観点で有効な手段だと認識しております。たとえば、同じ株主還元の中でも実際にキャッシュアウトを伴う配当や自社株買いと違い、株主優待は成長投資を直接的には阻害しません。また株主優待は、新たな顧客層の開拓と投資家層の拡大に繋がりますが、株主層の拡大は日々の株価のボラティリティの低下につながるため、結果的に資本コストの低下を通じて株式価値の向上効果も有していると考えております。株主優待について、詳しくは下記資料をご覧ください。

https://ssl4.eir-parts.net/doc/9166/tdnet/2459232/00.pdf

以上の前提で、今後も当社は常に株主のみなさまの株式価値向上を実現するために、その時々で最適な資本配分を実施していくことを基本方針としています。

© GENDA Inc.

（ご参考）2024年10月31日公表の「よくある質問と回答（10月）」再掲　リンク：「よくある質問と回答（2024年10月）」

Q2. GENDA の成長の定義とその再現性について教えてほしい。

成長の定義について

成長は「一株当たり株式価値（Cash EPS）」の成長であり、その KPI としてキャッシュフローを簡易的に示すうえで一般的な指標である「償却前営業利益（EBITDA）」を採用しております。

GENDA の成長の再現性について

① 投下資本の適切化：適切なバリュエーションでの M&A
② 投資回収の極大化：シナジー効果による各社のキャッシュフローの成長
→①②が結果的にもたらす「フライホイール効果」
③ レバレッジ効果：低金利を活用した負債調達

以上の 3 点によって、GENDA の「一株当たり株式価値（Cash EPS）」の成長が今後も再現可能であると考えております。以下にてそれぞれ詳細をご説明させて頂きます。

① 投下資本の適切化：適切なバリュエーションでの M&A

株価算定には様々なアプローチがありますが、理論的なアプローチの1つに DCF 法があり、「将来キャッシュフロー総額（の現在価値）から純有利負債を控除した株式価値を株数で割ったもの」が「一株当たり株式価値」、つまり株価の理論値が計算できるとされています。

この中で、株式価値に最も大きな影響を与える説明変数は「将来キャッシュフローの総額」です。将来キャッシュフローに対する考え方は、大きく分けて 2 通り存在します。具体的には、追加投資を行うことで目の前のキャッシュフローを犠牲にして将来キャッシュフローを成長させるか、追加投資を抑制して目の前のキャッシュフローを最大化して株主に還元し、将来のキャッシュフローは安定したものとするか、です。

前者のように、追加投資をして目の前のキャッシュフローを犠牲にする場合は、投下資本と同額以上のキャッシュフローを将来的に生んで投資回収をしないと意味がありません（投下資本＜投資回収）。更には、上場企業に求められる資本コストを加味して同額以上である必要があるため、絶対額としては同額を有意に上回る必要があります（投下資本＜＜投資回収）。

追加投資により将来キャッシュフローを増加させる手段は大きく分けて、オーガニック成長（新規出店）とインオーガニック成長（M&A）の 2 つがあります。この 2 つは異なるように見えますが、「投下資本に対して投資回収をする経済活動」という観点では、理論上は同じ経済効果となります。

（次のページへ）

© GENDA Inc.

（ご参考）2024年10月31日公表の「よくある質問と回答（10月）」再掲　リンク：「よくある質問と回答（2024年10月）」

Q2. GENDA の成長の定義とその再現性について教えてほしい。（続き）

（前ページより続く）

そこで当社は、オーガニック成長（新規出店等）のために一単位の資金を投下することと、インオーガニック成長（M&A）のために一単位の資金を投下することを、同じ「追加投資」として効果測定をしております。具体的には、IRR で資本効率性（≒投下資本に対する投資回収の早さも加味した収益性指標）を測定しております。また株主様へのリターンを正確に判断するため、負債活用によるレバレッジ効果を加味した Equity IRR を使用しております。

但し、特にインオーガニック成長である M&A には投資の「規模」を追求することができるメリットがあります。つまり、投資の検討には IRR だけではなく、キャッシュフローが増えた絶対額である「規模」（＝NPV の大きさ）も重要となります。

M&A は一単位の投資対象の「規模」が大きいため、例えるならば、1 年でゲームセンターやカラオケを[100]店舗出店したのと同じ株式価値の増大効果を得られます。現実には、1 年で[100]店舗の新規出店をすることは不可能であることに鑑みると、適切なバリュエーションであれば、M&A が如何に大きな意味を持つかをご理解頂けると思います。

更に、当社の M&A によるインオーガニック成長は、収益額（NPV）だけでなく収益率（IRR）もオーガニック成長以上となるケースが殆どです。ただ、現在はオーガニック成長（新規出店等）への投資も、インオーガニック成長（M&A）への投資も、IRR の絶対値としてどちらも十分に上場企業としての期待収益率を上回ること、またそれぞれに資金調達ができていることから、両立を実現しております。

今後も、株主の皆様からお預かりした資金に適切なレバレッジ（負債活用）をかけたうえで、上場企業としての期待収益率を上回ると見込む投資案件に、オーガニックやインオーガニックを問わず投資して参ります。なぜなら、期待収益率を上回る場合、資金調達ができている限りは株主還元するよりも再投資をした方が株式価値の最大化に資するためです。

従って、仮に M&A 後の対象会社のキャッシュフローが成長せずとも、適切なバリュエーションで M&A をすることだけで「一株当たり株式価値（Cash EPS）」の向上が可能となります。そして、この適切なバリュエーションでの M&A そのものに再現性があることについては、CGS レポートの分析により言語化を頂いております（「*エクイティストーリー① GENDA の M&A 戦略は、成功する可能性が高い（p3）*」）。

（次のページへ）

© GENDA Inc.

Q2. GENDA の成長の定義とその再現性について教えてほしい。（続き）

（前ページより続く）

② 投資回収の極大化：シナジー効果による各社のキャッシュフローの成長

対象会社の M&A 前後比較でのキャッシュフローが増加することは、投資回収を更に早期化し、IRR 及び NPV を増加させ、結果的に GENDA が目指すべき成長の達成を可能とします。これがロールアップ型 M&A における醍醐味であるシナジー効果です。

前述の①に加え、M&A 後の対象会社各社のキャッシュフロー（EBITDA）が成長しており、その再現性が高いことは既に公表の通りです。①と②を併せて、初期の投下資本（M&A）を適切化し、その後に対象会社のキャッシュフロー成長により、更に投資回収を極大化するサイクルを「フライホイール効果」としてお示しして参りました。

具体的には、4 月 23 日に公表した「M&A 進捗状況及び第 1 四半期見通しについて」にて、ゲームセンターの M&A では既に PMI の型を確立しており、宝島、スガイディノス、エービス、アムジー、ワイ・ケーコーポレーション、プレビ、について、全案件でのEBITDA増（YoY +20%～+2,970%）に成功させたことを開示しております。

また、ゲームセンター以外でも、6 月 11 日に公表した「2025 年 1 月期第 1 四半期決算説明資料」の通り、プライズゲームの景品を企画するフクヤ HD 及び景品卸しを手掛けるアレスカンパニー、カラオケ事業のシン・コーポレーションも EBITDA を増大（それぞれYoY+142%、+305%、+85%）し、当社のエンタメプラットフォームの活用による無数のクロスセルによるグループ内でのシナジー発現による業績改善が可能であることをお示ししております。

③ レバレッジ効果：低金利を活用した負債調達

ここまでの①及び②によるフライホイール効果のみでも、株式価値の成長は可能ではあります。しかし当社は、低金利を利用した負債活用によって、当社の目指す「一株当たり株式価値（Cash EPS）」の成長の極大化を徹底しております。

「平時」に当社から能動的に金融機関にアプローチして借入取引を開始し、現在は銀行とリース会社の合計で 52 社から実際に借入を行っております。これにより、有事（M&A）の際の速やかな資金調達を可能にしております。直近の公募増資による資本増強により社債の選択肢も出る中、資金調達が M&A 活動のボトルネックとならぬよう善処しております。

以上の通り、適切なバリュエーションでの M&A × M&A 後のシナジー効果による各社のキャッシュフローの成長 × 低金利を活用した負債調達により、当社の目指す「成長」は再現性を持って実現していくことができると考えております。

© GENDA Inc.

のれん償却費控除前(≒IFRS)の実績 × 一過性のM&A関連費用を除いた「調整後」

既存事業の実態が、一過性のM&A関連費用で読み取れないため、調整後利益指標を開示

1 のれん償却費が控除されてしまう利益指標 = 参考値

	売上高		営業利益		経常利益		親会社株主に帰属する中間純利益		1株当たり中間純利益	潜在株式調整後1株当たり中間純利益
	百万円	%	百万円	%	百万円	%	百万円	%	円 銭	円 銭
2026年1月期中間期	73,973	49.3	3,214	6.4	2,381	△17.5	310	△77.8	1.83	1.79
2025年1月期中間期	49,531	102.0	3,184	15.0	2,886	5.9	1,405	△28.8	10.17	9.45
(調整後)										
2026年1月期中間期	73,973	49.3	3,882	7.7	3,307	△5.8	1,039	△46.9	6.14	5.99
2025年1月期中間期	49,531	102.0	3,603	30.2	3,514	26.2	1,959	△2.9	14.18	13.18

2 のれん償却費が控除されていない指標 = 当社KPI

	償却前営業利益		のれん償却前営業利益			のれん償却前中間純利益		1株当たりのれん償却前中間純利益	潜在株式調整後1株当たりのれん償却前中間純利益
	百万円	%	百万円	%		百万円	%	円 銭	円 銭
2026年1月期中間期	8,584	50.5	4,827	30.5		1,924	0.3	11.37	11.09
2025年1月期中間期	5,700	45.8	3,696	30.5		1,918	△6.0	13.88	12.90
(調整後)									
2026年1月期中間期	3 9,252	51.2	5,495	33.5		4 2,652	7.3	15.67	15.29
2025年1月期中間期	6,119	56.5	4,115	45.2		2,471	18.6	17.89	16.62

1 (ご参考)M&A活動の進捗によるのれん償却費の増加に伴い、JGAAPの実績の見た目はキャッシュフロー実態から乖離。

実際に更新投資が必要な減価償却費と異なり、のれん償却費は将来的なキャッシュアウトが無いが名目的に費用計上されるため。

更に、当社事業は下期偏重で業績の季節性が高い一方、のれん償却費は毎月同額かかるため、季節指数の弱い上期がより利益が圧迫され、下期に軽減されるように見える傾向。

2 M&A企業の当社は経営の実態把握にIFRS指標を使用しており、2027年1月期の導入に先駆けて、対外公表を開始。

3 EBITDAのYoYは大幅上昇の+51%(1Q時点はYoY+29%)
EBITA(将来的なIFRSの営業利益)のYoYが大幅上昇+34%
(1Q時点はYoY+9%)し、既存事業のマージン改善確認

4 予算対比での貯金1Qから上乗せし、既存事業の好調さが加速

© GENDA Inc.

M&A関連費用を除く調整後の実力値
当社は、年度或いは四半期ごとに異なる事業の比較となる為、マージンの経年比較には留意が必要

（単位：百万円）	FY2025/1 1Q	FY2025/1 2Q	FY2025/1 3Q	FY2025/1 4Q	FY2025/1 4Q累計	FY2026/1 1Q	FY2026/1 2Q	FY2026/1 3Q	FY2026/1 4Q	FY2026/1 4Q累計（予）	前期比
売上高	24,685	24,846	28,096	34,149	**111,777**	34,269	39,704	-	-	**157,000**	+40.4%
売上総利益	5,286	5,075	6,506	8,531	**25,400**	8,078	9,243	-	-	-	-
マージン（%）	21.4%	20.4%	23.1%	25.0%	**22.7%**	23.6%	23.3%	-	-	-	-
償却前 営業利益（EBITDA）	3,301	2,817	3,960	5,284	**15,364**	4,268	4,984	-	-	**22,000**	+43.1%
マージン（%）	13.4%	11.3%	14.1%	15.5%	**13.8%**	12.5%	12.6%	-	-	**14.0%**	-
のれん償却前 営業利益（EBITA）（≒IFRSの営業利益）	2,317	1,798	2,826	3,487	**10,429**	2,518	2,977	-	-	-	-
マージン（%）	9.4%	7.2%	10.1%	10.2%	**9.3%**	7.3%	7.5%	-	-	-	-
のれん償却前 四半期純利益（≒IFRSの当期純利益）	1,536	935	1,842	1,575	**5,890**	1,333	1,319	-	-	**8,000**	+35.8%
マージン（%）	6.2%	3.8%	6.6%	4.6%	**5.3%**	3.9%	3.3%	-	-	**5.1%**	-

注：M&A関連費用には、①M&A執行手数料：仲介手数料、弁護士費用、デュー・デリジェンス費用、財務アドバイザリー費用、企業価値算定費用、②M&A融資関連手数料、及び③株式関連手数料：株式資金調達費用（公募増資及び上場関連費用）が含まれます。
2026年1月期第1四半期において、企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行いました。2025年1月期に係る各数値については、暫定的な会計処理の確定の内容を反映させております。

© GENDA Inc.

M&A関連費用を含む会計上の実績値
前ページの数値から、各四半期ごとにM&A関連費用を控除したデータ

（単位：百万円）	FY2025/1 1Q	FY2025/1 2Q	FY2025/1 3Q	FY2025/1 4Q	FY2025/1 4Q累計	FY2026/1 1Q	FY2026/1 2Q	FY2026/1 3Q	FY2026/1 4Q	FY2026/1 4Q累計（予）	FY2026/1 前期比
売上高	24,685	24,846	28,096	34,149	**111,777**	34,269	39,704	-	-	**157,000**	+40.4%
売上総利益	5,286	5,075	6,506	8,531	**25,400**	8,078	9,243	-	-	-	-
マージン（%）	21.4%	20.4%	23.1%	25.0%	**22.7%**	23.6%	23.3%	-	-	-	-
償却前 営業利益（EBITDA）	3,277	2,423	3,717	4,788	**14,207**	3,900	4,684	-	-	**22,000**	+54.8%
マージン（%）	13.2%	9.7%	13.2%	14.0%	**12.7%**	11.4%	11.8%	-	-	**14.0%**	-
のれん償却前 営業利益（EBITA）（≒IFRSの営業利益）	2,292	1,404	2,583	2,992	**9,272**	2,150	2,677	-	-	-	-
マージン（%）	9.3%	5.7%	9.2%	8.8%	**8.3%**	6.3%	6.7%	-	-	-	-
のれん償却前 四半期純利益（≒IFRSの当期純利益）	1,456	461	1,596	1,096	**4,611**	983	941	-	-	**8,000**	+73.4%
マージン（%）	5.9%	1.8%	5.7%	3.2%	**4.1%**	2.9%	2.4%	-	-	**5.1%**	-

一時的なM&A関連費用が控除された数値

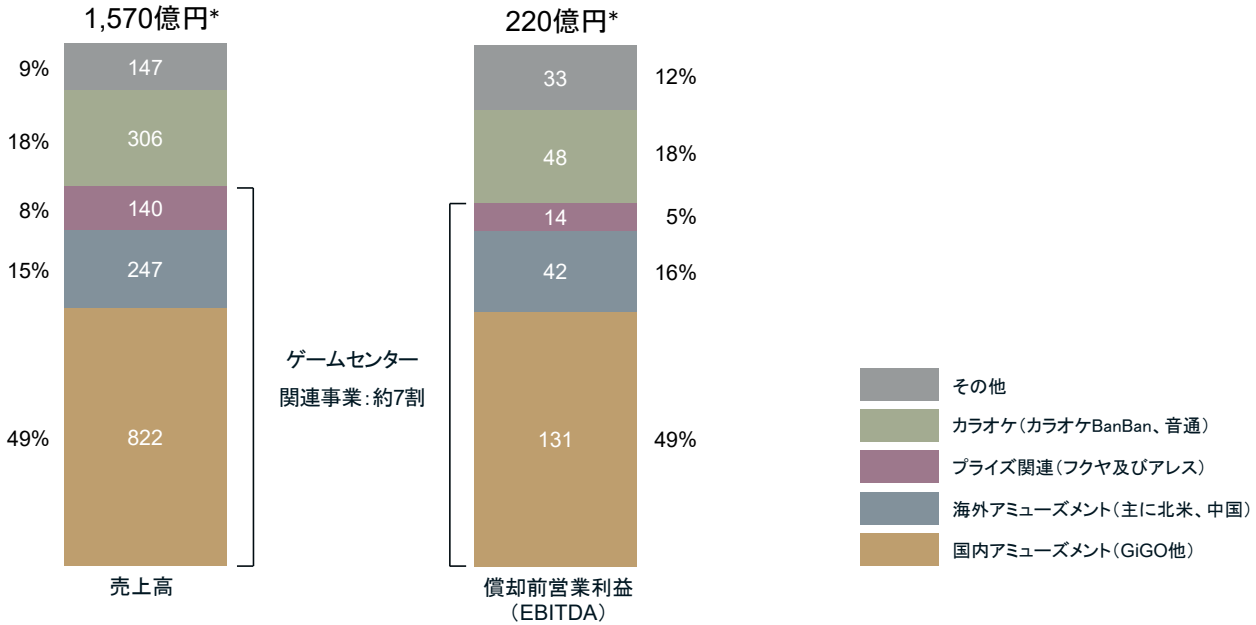
注：M&A関連費用には、①M&A執行手数料：仲介手数料、弁護士費用、デュー・デリジェンス費用、財務アドバイザリー費用、企業価値算定費用、②M&A融資関連手数料、及び③株式関連手数料：株式資金調達費用（公募増資及び上場関連費用）が含まれます。
2026年1月期第1四半期において、企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行いました。2025年1月期に係る各数値については、暫定的な会計処理の確定の内容を反映させております。

© GENDA Inc.

ゲームセンター主軸 + 周辺領域

本日時点のGENDAの売上高及び償却前営業利益（EBITDA）は9割がゲームセンター及びカラオケに関連する事業

今後もプラットフォームでのM&Aを主軸としつつ中長期的にはコンテンツ領域への進出も加速



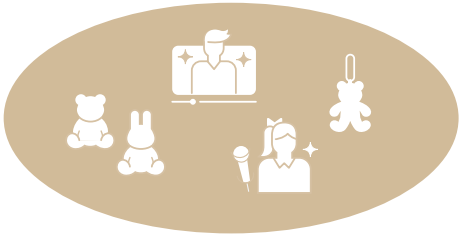
注：売上高及び償却前営業利益（EBITDA）のグラフには「連結修正」が入っていないため、それぞれのグラフの合計値（1,662億円、269億円）は会社予想値（1,570億円、220億円）と一致しない。売上高の連結修正は▲94億円で、主に内部取引によるもの。償却前営業利益の連結修正は▲49億円で、主にGENDA単体のコーポレート負担金等（▲45億円）と、既に発表済みで2026/1期に計上が確定してるM&A関連費用（▲4億円）。ご参考まで、2025年1月期の連結修正実績は、売上高▲78億円、償却前営業利益で▲36億円。

© GENDA Inc.

IPコンテンツ × プラットフォーム

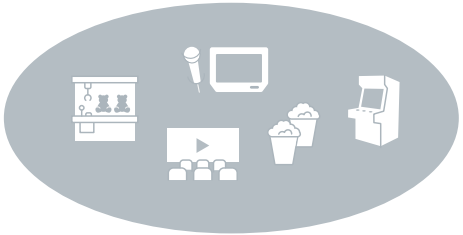
当社は、現在のエンターテイメントを取り巻くビジネス環境について、
アニメ等の「IPコンテンツ」を、エンタメの「プラットフォーム」を通じて「ファン」へ届けるという構造だと考えています。
その中で当社は、まずは「プラットフォーム」を成長ドライバーの中心に据えつつ、中長期的には「IPコンテンツ」領域への進出も加速して参ります。

エンタメ・コンテンツ



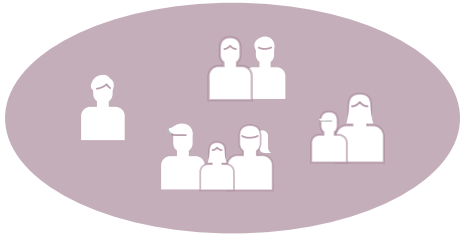
×

エンタメ・プラットフォーム



×

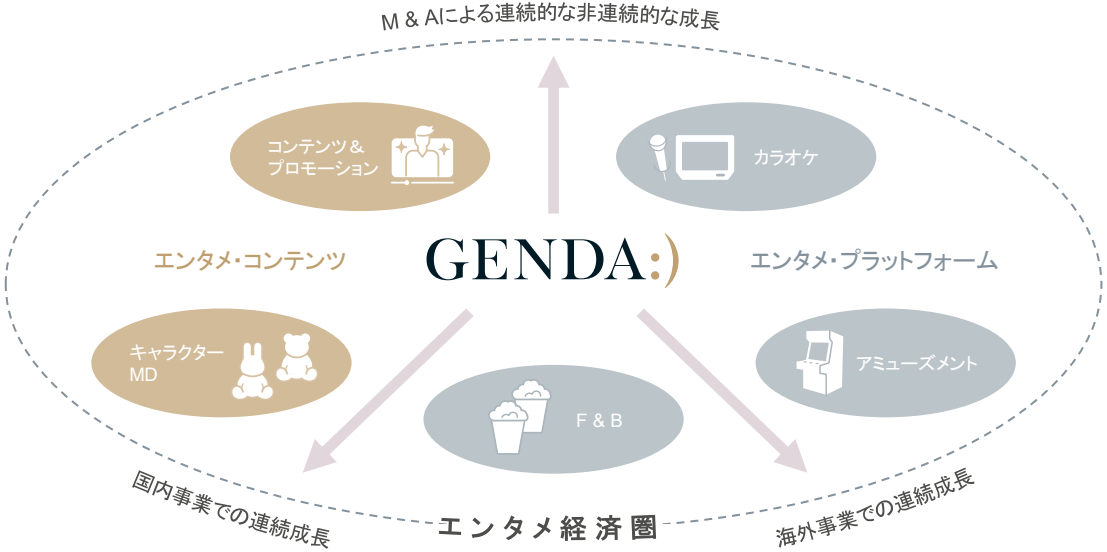
ファン



© GENDA Inc.

エンタメ経済圏の完成

国内事業の着実な業績拡大と積極的な海外事業展開がもたらす連続的な成長を基盤にし、エンタメ・プラットフォームと
エンタメ・コンテンツの両領域におけるM＆Aを積み重ね、グローバルに展開する「GENDAエンタメ経済圏」の構築を目指します。
このようにして、事業ポートフォリオを盤石にすることで、「千変万化」なエンタメ事業のボラティリティを超えていけると考えています。



注：当社が想定する当社の成長戦略に関するイメージ図。

© GENDA Inc.

創業来53件のM&A

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
SPSS	Kiddleton	GiGO	ENTERRIUM	DYNAMO AMUSEMENT	GiGO Taiwan	GiGO	TAKARAJIMA Amusement & Game	HASHILUS	スガイディノス	AMUSEMENT	デジちゃいむ
2018年6月	2019年7月	2020年12月	2021年4月	2021年10月	2021年12月	2022年1月	2022年1月	2022年6月	2022年10月	2022年10月	2023年9月
13	**14**	**15**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**	**21**	**22**	**23**	**24**
Kiddleton	DYNAMO AMUSEMENT	MAXIM HERO	LEMONADE by Lemonad	ARES COMPANY	GAGA GENDA GROUP	ミニロケ 117箇所	HILL VALLEY	SUPER NOVA	AM施設 1店舗(中国)	PINOPINO ZAURUS	
2023年9月	2023年9月	2023年10月	2023年10月	2023年10月	2023年11月	2023年11月	2023年11月	2023年12月	2023年12月	2023年12月	2024年1月
25	**26**	**27**	**28**	**29**	**30**	**31**	**32**	**33**	**34**	**35**	**36**
PLABI	Banpan	SMILE STATION	ゲーム ファンタジアン	VR LIVE JAPAN		株式会社 音 通	カラオケ 1店舗	AM 1店舗	national ENTERTAINMENT network	カラオケ 2店舗	DORAMA
2024年2月	2024年2月	2024年5月	2024年6月	2024年6月	2024年7月	2024年8月	2024年9月	2024年10月	2024年11月	2024年12月	2025年2月
37	**38**	**39**	**40**	**41**	**42**	**43**	**44**	**45**	**46**	**47**	**48**
HALOS GARDEN	カラオケ 時遊館	SMART EXCHANGE	D-EIGHT	GOOSE	カラオケ 1店舗	アミューズメントパーク さくら	ユーイング	AM 1店舗	カラオケ 1店舗	PLAYER ONE AMUSEMENT GROUP	BARBERIO
2025年3月	2025年3月	2025年3月	2025年3月	2025年4月	2025年4月	2025年5月	2025年5月	2025年6月	2025年6月	2025年6月	2025年7月
49	**50**	**51**	**52**	**53**							
米国ミニロケ 約1,100箇所	カラオケ 1店舗	映画.com	CARATT	PLAYNATION							
2025年7月	2025年7月	2025年8月	2025年10月 （予定）	2025年11月 （予定）							

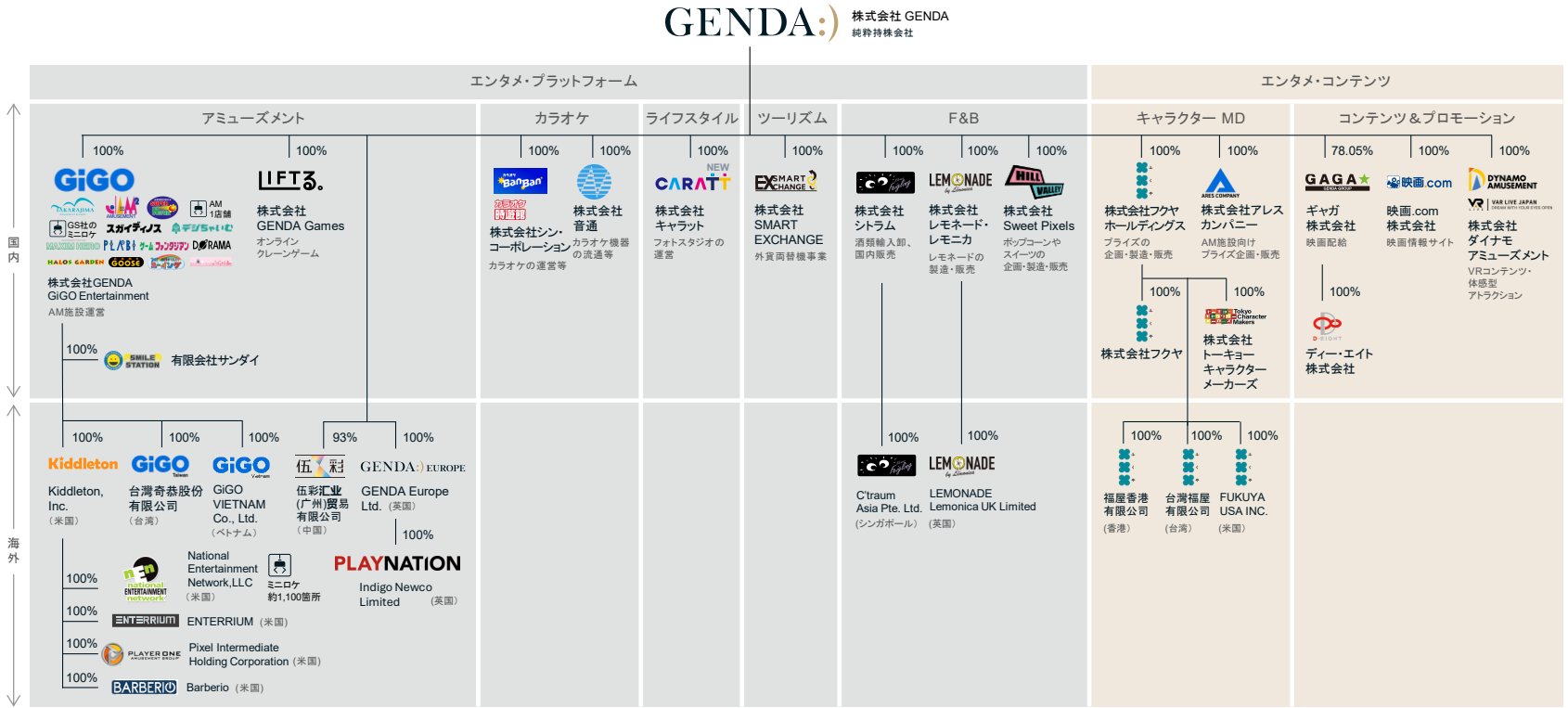
エンタメ・コンテンツ　エンタメ・プラットフォーム

注：キャラットは2025年10月、Indigo Newcoは2025年11月にクロージング予定。

© GENDA Inc.

GENDAグループ概観

GENDAは、アミューズメントを中心としたエンタメ企業群の純粋持株会社



注：2025年9月12日時点の組織図。図中のAM施設はアミューズメント施設を指す。当社連結子会社を中心に表示。キャラットは2025年10月、Indigo Newcoは2025年11月にクロージングする予定。

© GENDA Inc.

当社が掲げる大志と野望

Aspiration / 大志

世界中の人々の人生をより楽しく

人が人らしく生きるために「楽しさ」は不可欠と考え、
「世界中の人々の人生をより楽しくしたい」という
Aspiration（アスピレーション＝大志）を掲げています。

Vision / 野望

2040年世界一のエンタメ企業に

Speed is King、GRIT and GRIT、Enjoy our Journey、
3つのバリューを行動指針に、日々新しい挑戦を続け、
世界一のエンターテイメント企業を目指しています。

GENDA :)

© GENDA Inc.

ディスクレーマー

本資料は、株主・投資家などの皆さまに
当社の経営方針、計画、財務状況などの情報をご理解いただくことを目的としており、
当社の株式の購入、売却など、投資を勧誘するものではありません。

本資料への情報・資料の掲載には注意を払っておりますが、
掲載された情報の内容が正確であるか、更新時期が適切かどうか
などについて一切保証するものではありません。
また、掲載された情報またはその誤りやデータのダウンロードなど、
本資料に関連して生じた損害または障害などに関しては、
その理由の如何に関わらず、当社は一切責任を負うものではありません。

本資料に掲載されている、当社の現在の計画、見通し、戦略などのうち、
歴史的事実でないものは、将来の業績などに関する見通しであり、
これらは、現在入手可能な情報をもとにした当社の経営陣の判断に基づいており、
リスクや不確定な要因を含んでいます。
実際の業績は、経済情勢、エンターテイメント業界における競争状況などさまざまな要因により、
これら業績などに関する見通しとは大きく異なる可能性があります。

© GENDA Inc.

Thank you :)

GENDA IR

本日公表のM&Aについて

2025.8.27

GENDA:)

© GENDA Inc.

創業来53件のM&A

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
SPSS	Kiddleton	GiGO	ENTERRIUM	DYNAMO AMUSEMENT	GiGO Taiwan	GiGO	TAKARAJIMA	HASHILUS	スガイディノス	AM2 AMUSEMENT	デジちゃいむ
2018年6月	2019年7月	2020年12月	2021年4月	2021年10月	2021年12月	2022年1月	2022年1月	2022年6月	2022年10月	2022年10月	2023年9月

13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Kiddleton	DYNAMO AMUSEMENT	MAXIM HERO	LEMONADE by Lemonad	ARES COMPANY	GAGA GENDA GROUP	ミニロケ 117箇所	HILL VALLEY	SUPER NOVA	AM施設 1店舗(中国)	PINOPINO ZAURUS	
2023年9月	2023年9月	2023年10月	2023年10月	2023年10月	2023年11月	2023年11月	2023年11月	2023年12月	2023年12月	2023年12月	2024年1月

25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
PLABI	Banban	SMILE STATION	ゲームファンタジアン	VR LIVE JAPAN		株式会社音通	カラオケ 1店舗	AM 1店舗	national ENTERTAINMENT network	カラオケ 2店舗	DORAMA
2024年2月	2024年2月	2024年5月	2024年6月	2024年6月	2024年7月	2024年8月	2024年9月	2024年10月	2024年11月	2024年12月	2025年2月

37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
HALOS GARDEN	カラオケ時遊館	SMART EXCHANGE	D-EIGHT	GOOSE	カラオケ 1店舗	アミューズメントパーク さくら	ユーイング	AM 1店舗	カラオケ 1店舗	PLAYER ONE AMUSEMENT GROUP	BARBERIO
2025年3月	2025年3月	2025年3月	2025年3月	2025年4月	2025年4月	2025年5月	2025年5月	2025年6月	2025年6月	2025年6月	2025年7月

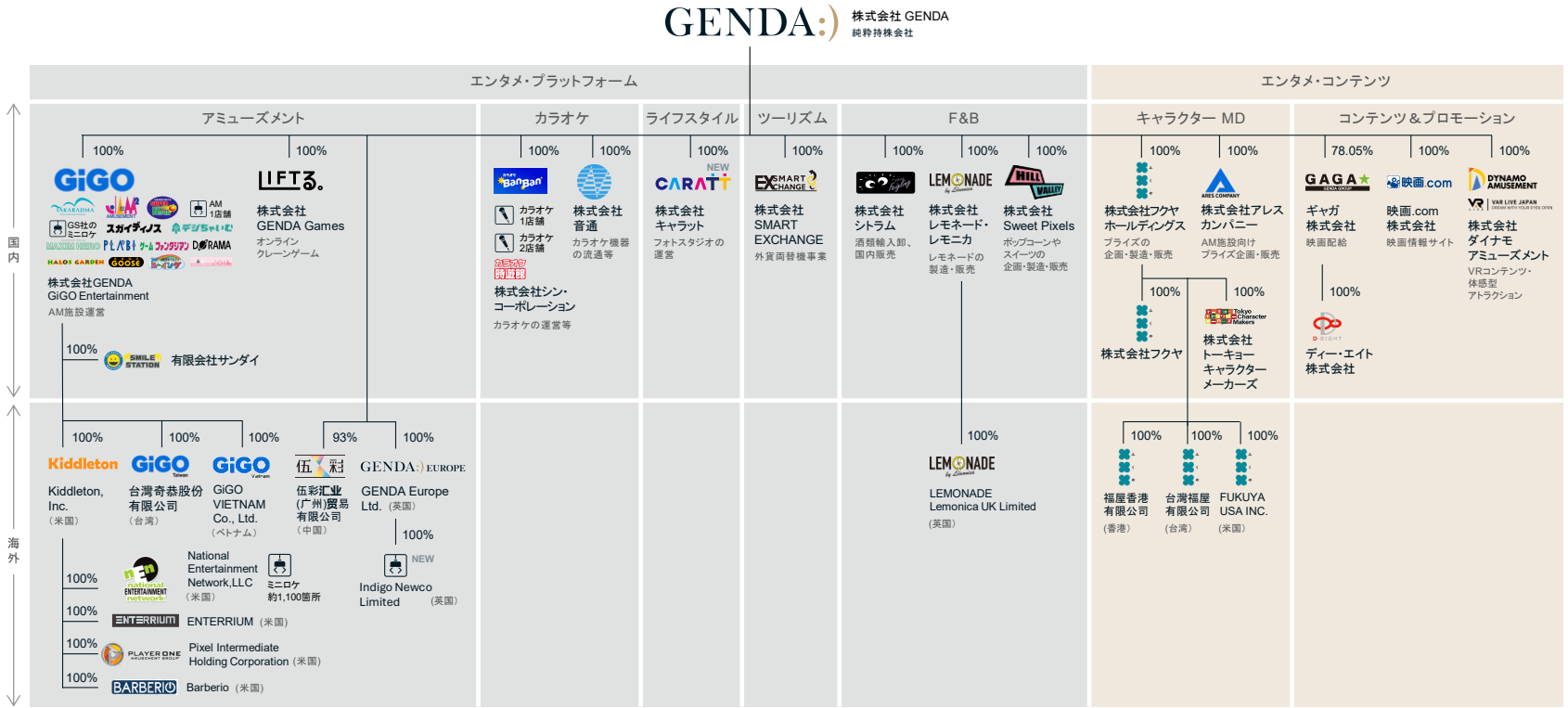
49	50	51	52 NEW	53 NEW
米国ミニロケ 約1,100箇所	カラオケ 1店舗	映画.com	CARATT	英国AM 102店舗等
2025年7月	2025年7月	2025年8月	2025年10月（予定）	2025年11月（予定）

エンタメ・コンテンツ　エンタメ・プラットフォーム

注：キャラットは2025年10月、Indigo Newcoは2025年11月にクロージング予定。

© GENDA Inc.

GENDAは、アミューズメントを中心としたエンタメ企業群の純粋持株会社



注：2025年8月27日時点の組織図。図中のAM施設はアミューズメント施設を指す。当社連結子会社を中心に表示。キャラットは2025年10月、Indigo Newcoは2025年11月にクロージングする予定。

© GENDA Inc.

01. 英国ゲームセンターのM&A

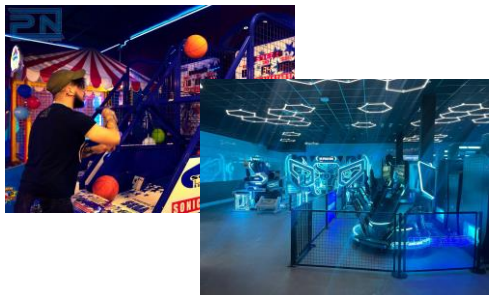
© GENDA Inc.

Inspired Gaming (UK) のアミューズメント施設事業を譲受　欧州市場本格参入への足掛かり

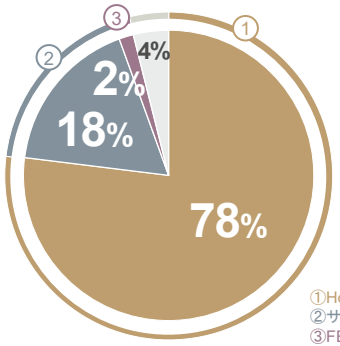
- Inspired Gaming (UK) は英国でエンターテイメント事業を運営し、売上の約8割が「Holiday Park」と呼ばれる滞在型レジャー施設内のゲームセンター事業から創出
- 「Holiday Park」は、英国の長期休暇期間に家族連れが訪れる郊外型レジャー施設であり、敷地内に様々なエンターテイメントやレクリエーション施設を併設
- 事業の特性上、売上は英国の休暇シーズン（4月~10月）に集中し、下期（8月~1月）偏重である当社既存事業と間で、季節的な業績変動を一部補完できることに期待
- 英国の屋内アミューズメント施設市場は2024年時点で$2.9bn（≒約4,400億円）程度あり、さらに2030年には$5.0bn（≒約7,500億円）程度まで成長することが見込まれ、約5,000億円ある日本のゲームセンター市場と同程度の規模であるだけでなく、人口比に鑑みれば顧客単価は日本以上の可能性
- 当社は成長著しい北米市場だけでなく、成長市場である英国でも日本IP展開による事業拡大を目指す

事業概要（2025年8月時点）

ゲームセンター 約100店舗
ミニロケ　約125箇所



売上区分
ミニロケ・ゲームセンター（①~③） **96%**



①Holiday Park
②サービスエリア内立地
③FEC（ファミリー向け
エンターテイメント施設）

主要な出店先

Holiday Park事業では、英国全土で展開する大手運営会社との長期的な取引に強み

案件概要

調整後EV / EBITDA 4.4x[1]

今年5月の海外公募増資で拡大された借入余力を活かし、
取得対価の**全額**を**借入金**で充当する予定
EPSは一方的に増加

[1] 調整後EBITDAは、対象事業EBITDAから本社販管費を満額控除したもの（つまり、調整後EBITDA < 対象事業EBITDA）であるため、対象事業EBITDAのみに基づくとEV / EBITDAマルチプルは4.4xより低くなる。
注： 本件では、Inspired Gaming (UK)が行うアミューズメント施設運営事業を事業譲渡により取得するInspired Gaming (UK)の子会社Indigo Newco Limitedの株式を取得する。ゲーム機の設置台数30台以下を「ミニロケ」として定義。
出所： HORIZON GRAND VIEWRESEARCH「UK Indoor Amusement Center Market Size & Outlook」 英国の屋内アミューズメント施設市場はゲームセンター、AR-VRゲーム、インドアゴーカート、屋内アドベンチャーパーク、ボーリング、子供向け遊戯施設、トランポリンパークを含む

© GENDA Inc.

英国全土をカバーするプラットフォームを獲得

ロンドンでのミニロケ3箇所 ▶ 英国全土でのゲームセンター約100店舗、ミニロケ約125箇所を一気に獲得！

- オーガニックではGENDA EUROPEが2025年5月から順次3箇所のミニロケをオープン
- いずれの拠点も月次売上は計画対比+20%～+100%を記録し好調な滑り出し、英国でも日本式「Kawaii」の需要を捕捉
- 今次M&Aにより、オーガニックでの出店スピードをはるかに上回るペースで拠点網を一気に拡大！

GENDA:) EUROPE

ミニロケ 3箇所







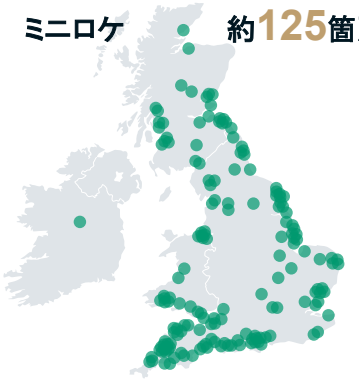
＋

NEW

INSPIRED
のアミューズメント施設運営事業

ゲームセンター 約100店舗

ミニロケ 約125箇所



© GENDA Inc.

店舗スペースが広く機械の追加設置余地が高い「ゲームセンター」中心のため、「Add on」機会が豊富

- 既存の機械を総入れ替えする「SWAP」対比、デッドスペースに機械を追加設置する「Add on」の投資効率が高いのは既報の通り
- 今次譲受事業は面積が広いゲームセンターを約100店舗有しており、このAdd onを実行できる余地が豊富に存在
- Add on実行中の米国Player Oneのミニクレ1台当たり月間売上高は、NEN対比1.2倍を記録するなど、順調なPMIが進捗
- Player Oneでは、追加設置したミニクレーン機を店舗前面にレイアウトし、追加機械の売上増に加え、それを呼び水として集客に成功し既存機械の売上も増加。
  結果的に、ミニクレが全体に占める割合が低いにも関わらず、既存店売上全体がYoY +46%と大幅に向上し、本施策が店舗業績に大きく寄与することを確信。

SWAP

既存機械の総入れ替え
819箇所実施済み
（2025年7月末時点）

national ENTERTAINMENT network

平均売上成長率 ＋110%

vs NEN 1台売上 1.2x

Add on

スペースの広さを活かし既存機械はそのままにゲーム機を追加。
SWAP対比、既存売上を入れ替えず純増できるので、
仮にSWAPと同等の機械1台当たり売上が出た場合は、
SWAPよりAdd onの方が投資回収が早いのが特徴

NEW

PLAYER ONE AMUSEMENT GROUP

INSPIRED のアミューズメント施設運営事業

平均売上成長率 ＋46%



Player Oneの拠点において
実際に行ったAdd on
CINEMARK 17 (Dallas)

INSPIREDの店内



注： NENの平均売上高成長率は、2025年4月末までに入れ替えを実施したうち、入れ替え前後の売上データが取得できる拠点461箇所を抽出し、入れ替え前後の売上高4か月分を比較月数が同一になるようにして算出したもの。
Player Oneの平均売上高成長率はAdd on施策を実施した60店舗のうち、実施から1か月以上経過した9店舗をもとに算出したもの。

© GENDA Inc.

北米で確立した成功モデルを、欧州市場でも展開

【北米での軌跡 ①～⑤】

①創業翌年の2019年からKiddletonとして米国進出。②日本のKawaii景品を武器にオーガニックでミニロケ拠点を約600箇所まで拡大し、アミューズメントの現地市場を理解。
③NEN取得による拠点数+10,000箇所とSWAPの成功。④確信を持ってPlayer One、Barberio、Venuplusを取得、Add onがSWAP以上の成果。⑤日本IP景品が続々追加。

【欧州での軌跡 ①～③】

①北米のビジネスモデルをそのまま欧州展開するため、2024年にGENDA Europeを設立。②オーガニックにロンドンで3店舗展開。計画対比+20%～+100%の業績から
日本式「Kawaii」コンテンツの欧州顧客との親和性を確認。③Inspired取得で、北米同様「Kawaii」景品を英国全土に一気に広げる足掛かりに。欧州市場本格進出へ。



日本の人気IPコンテンツ　×　GENDAの国内・海外でのグローバルなエンタメプラットフォーム

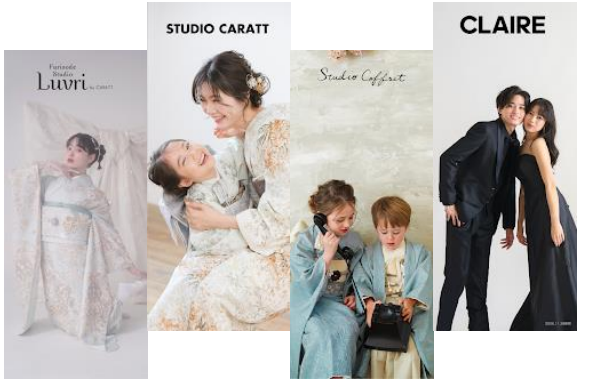
© GENDA Inc.

02. 国内フォトスタジオのM&A

© GENDA Inc.

若年層やファミリー層に人気のフォトスタジオ「キャラット」の株式取得

- キャラットは、写真撮影を通じて「人生を彩り、社会を幸せにするコミュニケーションを創造する」ことを理念とし、「スタジオキャラット」や「スタジオコフレ」等5ブランド、全国108店舗のフォトスタジオを展開
- 写真撮影を単なる記録ではなく「体験型エンターテイメント」と捉え、顧客体験の中から生まれるコミュニケーション価値を創出
- 若年層及びファミリー層を主要顧客とし、SNS映えする現代的でおしゃれな写真を提供
- 七五三や成人式といった従来の記念撮影市場に留まることなく、気軽に利用できるセルフ写真館など、多様なコンセプトを提供することで、幅広い顧客ニーズをとらえ、市場における独自性を確立





会社概要

創立： 1994年

業績： 売上高 39.9億円
EBITDA 4.1億円
（2024年3月期実績）

店舗： 108店舗
（2025年8月27日時点）

案件概要

EV / EBITDA は 5.2x（2025年9月期予想ベース）
フォトスタジオはメンテナンスCAPEXが少額であるため、
ゲームセンター対比FCF創出力が高い

対価：株式対価3割 / 現金対価7割
株式対価は、対象会社PER10.6倍（2025年9月期予想）に対し、
当社のPER19.8倍（2026年1月期予想）株式と交換
現金対価は全額借入金で充当する予定
株式対価、現金対価共に規律を持った案件に仕立て、
Inspiredに加えて更にCash EPSは上昇

注： 対象会社は決算期変更により、2024年9月期は 2024年4月から2024年9月までの6カ月の変則決算。対象会社EV/EBITDA及びPERは2025年9月期予想EBITDA及び当期純利益に基づいて算出。当社PERは対象会社との株式交換比率算定の基準日である2025年8月26日終値における株価及び2026年1月期のれん償却前当期純利益の期初会社予想80億円に基づいて算出。

© GENDA Inc.

事業領域の連携による新たな価値創出を目指す

① IP活用による付加価値創造

- 七五三（11月）等以外の閑散期に同社店舗スペースを利用し、GiGOやカラオケBanBanの繁忙期（8月、12月、1月）のIPコラボキャンペーンをGENDAグループ横断的に展開



2025年8月に実施したGiGOとTWICE LOVELYSのコラボでの、
池袋のGiGO総本店において人気を博した写真撮影スペース。
同様の企画を、ゲームセンターだけではなくフォトスタジオでも展開

- GENDAのIPコネクションを活用し、キャラットのサービスに新たな付加価値を付与、ユニークな顧客体験を創出

② 顧客基盤の共通性

- キャラットの顧客層は若年層・ファミリー層が多いためGiGOやカラオケBanBanの顧客層と親和性があり、GENDA内での回遊性を高め、顧客生涯価値（LTV)の最大化
- GiGOやカラオケBanBanの利用者に、キャラットの撮影体験券の配布、キャラット利用者にGiGOやカラオケBanBanのクーポン券を配布など

③ マーケティング戦略の強化

- GENDA IDが保有する240万人を超える顧客情報と、キャラットの顧客データを連携させることで、双方の顧客基盤を活用した相互送客を最大化
- 具体的には、キャラットの顧客情報とGENDAのサービス顧客及び利用データ等を活用し、顧客層ごとに最適なGENDAのサービスをレコメンドすることで、GENDAの顧客のLTV最大化を図る

④ 新規出店に向けた物件情報の共有

- 既にGiGOとカラオケBanBanでも取り組んでいるのと同様に、テナント情報の共有化を行い、適切な立地への出店を効率的に

© GENDA Inc.

03. 来期業績について

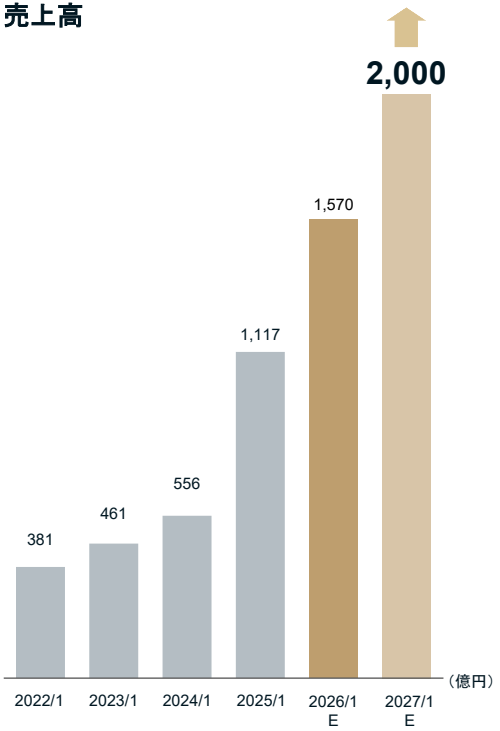
© GENDA Inc.

2027年1月期（来期）の業績見込みを上方修正（本日以降1件もM&Aが無い場合の業績）

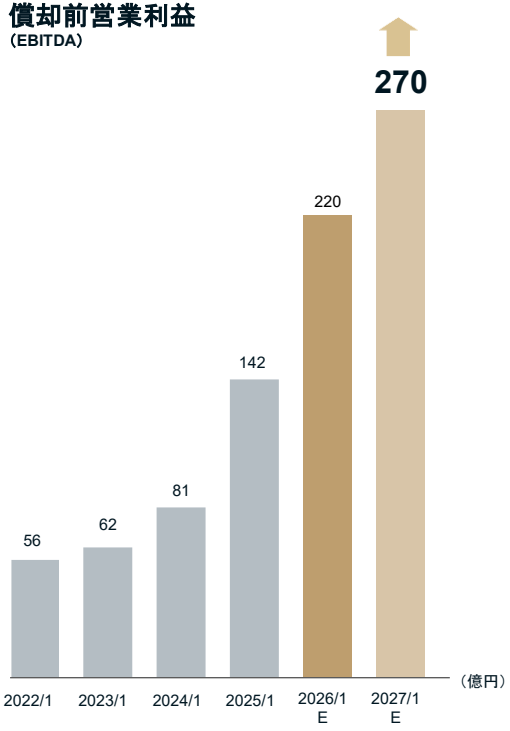
売上高1,850→**2,000**億円 ｜ 償却前営業利益（EBITDA）257→**270**億円 ｜ のれん償却前当期純利益（IFRS当期純利益）99→**104**億円

本日発表した2件のM&Aを織り込み、2027年1月期業績予想を上方修正。2026/1期（今期）は、PL連結開始のタイミングや一過性のM&A関連費用に基づき据え置き。

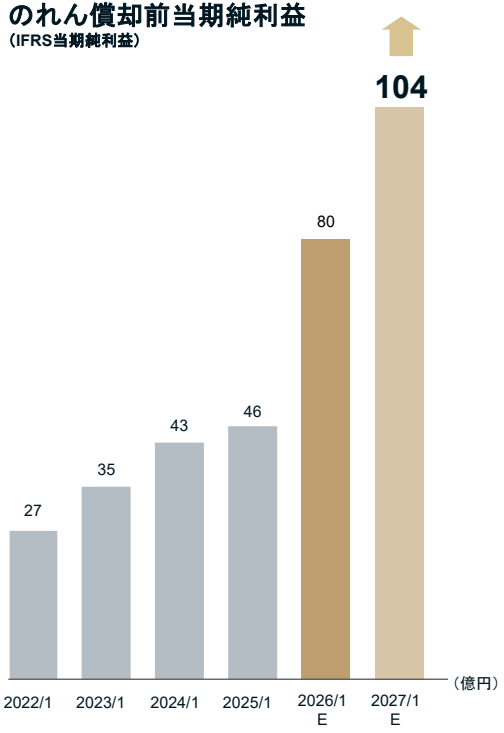
売上高



償却前営業利益（EBITDA）



のれん償却前当期純利益（IFRS当期純利益）



© GENDA Inc.

ディスクレーマー

本資料は、株主・投資家などの皆さまに
当社の経営方針、計画、財務状況などの情報をご理解いただくことを目的としており、
当社の株式の購入、売却など、投資を勧誘するものではありません。

本資料への情報・資料の掲載には注意を払っておりますが、
掲載された情報の内容が正確であるか、更新時期が適切かどうか
などについて一切保証するものではありません。
また、掲載された情報またはその誤りやデータのダウンロードなど、
本資料に関連して生じた損害または障害などに関しては、
その理由の如何に関わらず、当社は一切責任を負うものではありません。

本資料に掲載されている、当社の現在の計画、見通し、戦略などのうち、
歴史的事実でないものは、将来の業績などに関する見通しであり、
これらは、現在入手可能な情報をもとにした当社の経営陣の判断に基づいており、
リスクや不確定な要因を含んでいます。
実際の業績は、経済情勢、エンターテイメント業界における競争状況などさまざまな要因により、
これら業績などに関する見通しとは大きく異なる可能性があります。

© GENDA Inc.

Thank you :)

GENDA IR

2026年1月期　第1四半期決算説明資料

2025.6.11

GENDA:)

GENDA IR　2026年1月期　第1四半期決算説明資料　© GENDA Inc.

本日のプレゼンテーションの要旨

© GENDA Inc.

本日のプレゼンテーションの要旨

2026/1期： KPIのIFRS指標で期初予算を大幅超過し、通期達成へ向けて順調な滑り出し

調整後指標	：	一過性のM&A関連費用を除いた実力値
調整後 償却前 営業利益（EBITDA）	：	1Q予算38.1億円対比、**42.6**億円（+**11.9**%） 1Q YoY + **9.6**億円 + **29.2**%
調整後 のれん償却前 営業利益（EBITA）（≒IFRS営業利益）	：	1Q予算19.0億円対比、**25.1**億円（+**32.2**%） 1Q YoY + **2.0**億円 + **8.6**%
調整後 のれん償却前 当期純利益（≒IFRS当期純利益）	：	1Q予算11.1億円対比、**13.3**億円（+**19.4**%） 1Q YoY ▲**2.0**億円 ▲**13.1**%※

※前期予算対比で今期予算は下期偏重であり、YoY増加幅も下期偏重の想定。調整後のれん償却前当期純利益は、前期実績 59億円 / 今期予算 **84**億円である中、予算対比は順調な進捗

M&A： 成長著しい米国で、同業のロールアップM&A 2件を実現

北米ロールアップ戦略：	国内での成功例に倣い、米国でも中核の**NEN** + **Player One** を活かし、ロールアップM&Aの醍醐味である様々なPMIを見込む
M&Aのバリュエーション：	合算でEV / EBITDA **5.0**xと適正価格での譲受をしたうえで、PMI施策による利益拡大によりさらに低減される想定

PMI： 北米での有力IPの投入開始 ＋ 外貨両替機事業の躍進

米国NENのPMI：	SWAP後の既存店売上高は「**平均+110**%」と依然として国内の既存店成長率（+数%およびM&A初年度約+20%）対比で高止まり
北米での強力なIP追加：	6月下旬からは**サンリオ**、**ゴジラ**等の本格的な日本IPを使用したGENDAの北米事業エクスクルーシブな専用景品を投入開始（その他IPも順次追加予定）
外貨両替機の躍進：	外貨両替機のスマートエクスチェンジは、3,4月の売上が**過去最高**を連続更新
外貨調達の手段：	インバウンド客から両替で獲得した外貨を、**米国M&A**の支払い（USD）や**クライナーの仕入れ**代金（EUR）に充当し、GENDAの外貨調達手段に

業績予想： 2027/1期の予想値を上方修正

2027/1期（来期）予想：	売上高**1,850**億円 ｜ 償却前営業利益 **257**億円	IFRS当期純利益（のれん償却前当期純利益） **99**億円（今後のM&Aが一切無い想定）
2026/1期（今期）予想：	PL連結開始のタイミングや一過性のM&A関連費用に基づき、今期予想は据え置き

© GENDA Inc.

2026年1月期 第1四半期決算

© GENDA Inc.

1Q予算を超過達成し順調な滑り出し。国内ゲームセンターおよびカラオケが牽引

（単位：百万円）	1Q累計							
	ⓐ 調整後（M&A関連費用除く）				会計実績（M&A関連費用含む）			
	2025/1期	2026/1期			2025/1期	2026/1期		
	実績値	実績値	予算差	YoY	実績値	実績値	予算差	YoY
売上高	24,685	34,269	+**0.7**%	+**38**%	24,685	34,269	+**0.7**%	+38%
償却前営業利益（EBITDA）	3,301	4,268	ⓑ +11%	+29%	3,277	3,900	+**13**%	+19%
のれん償却前 営業利益（EBITA） （≒IFRSの営業利益）	2,317	2,518	ⓒ +32%	+8%	2,292	2,150	+**40**%	▲6%
のれん償却前 当期純利益 （≒IFRSの当期純利益）	1,536	1,333	ⓓ +19%	▲13%	1,456	983	+**33**%	▲32%

ⓐ M&A関連費用 …… 事業の実力値を表すために一過性費用を明示。M&Aの営業費用は、1Q会計期間3.6億円となり、償却前営業利益以下に影響。

ⓑ 調整後 償却前営業利益（EBITDA） …… 予算対比、**+11% / +4.5億円の増益。**前年同期比、**YoY+29% / +9.6億円の増益。**

ⓒ 調整後 のれん償却前営業利益（EBITA）（≒ IFRSの営業利益） …… 予算対比、**+32% / +6.1億円の増益。**前年同期比、**YoY+8% / +2.0億円の増益。**

ⓓ 調整後 のれん償却前当期純利益（≒ IFRSの当期純利益） …… 予算対比、**+19% / +2.1億円の増益。**前年同期比、**YoY▲13% / ▲2.0億円の減益。**

注：M&A関連費用には、①M&A執行手数料：仲介手数料、弁護士費用、デュー・デリジェンス費用、財務アドバイザリー費用、企業価値算定費用、②M&A融資関連手数料、及び③株式関連手数料：株式資金調達費用（公募増資及び上場関連費用）が含まれます。

© GENDA Inc.

事業構成やIP・キャンペーンに基づき、今期は前期よりも下期偏重の想定

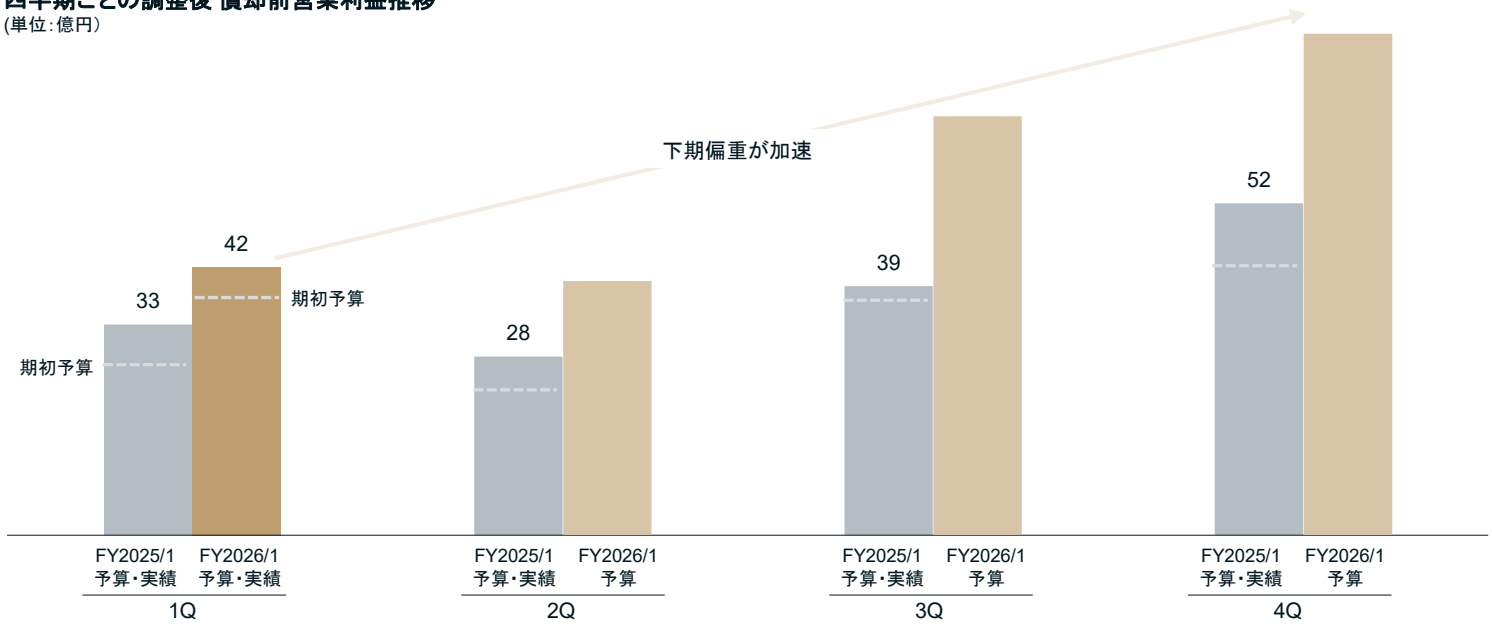
前期(2025年1月期)は全ての四半期会計期間において予算を上回る調整後 償却前営業利益を達成。

今期(2026年1月期)1Qも、予算を上回る堅調な滑り出し。

当社の主力事業であるゲームセンターとカラオケは下期に収益が偏重する季節性があり、前期よりもさらに下期偏重の予算。

四半期ごとの調整後 償却前営業利益推移

(単位:億円)



注:2026年1月期第1四半期において、企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行いました。2025年1月期に係る各数値については、暫定的な会計処理の確定の内容を反映させております。

© GENDA Inc.

直近の公募増資184億円で全面的に改善され、M&A活動が再開可能に

（単位：百万円）	FY2025/1 期末時点	FY2026/1 1Q期末時点	差額	備考
流動資産	**45,619**	**44,327**	**▲1,292**	M&Aにより流動資産が増加した一方、現預金が減少し全体としては微減
うち、現金及び預金	25,649	21,641	▲4,008	昨年の公募増資のM&A待機資金をM&Aに充当して減少
固定資産	**69,344**	**87,580**	**+18,236**	主に、M&Aによるのれん及び有形固定資産の増加
うち、のれん	18,542	29,275	+10,732	純資産390億円対比+100億のバッファーは、直近の公募増資184億で更に拡大
総資産	**114,964**	**131,908**	**+16,943**	上記要因による増加
総負債	**79,325**	**92,747**	**+13,421**	主に、M&Aでの借入実行による有利子負債の増加
うち、有利子負債	52,480	63,013	+10,532	Player One完了前の数値 直近の公募増資により、借入余地は飛躍的に向上
純資産	**35,638**	**39,160**	**+3,522**	主に、自己資本の増加。公募増資により+184億円増加見込み
うち、自己資本	35,427	38,922	+3,495	株式交換M&A、利益蓄積による増加
Net Debt / EBITDA	**1.7** x	**1.9** x[1]	**+ 0.2** x	Player Oneが完了したと仮定し（負債増、EBITDA増）、 公募増資を反映（現金増）した後の水準
自己資本比率	**30.8** %	**29.5** %	**▲1.3** %	公募増資をしつつも、余剰資本とせず負債活用で資本効率を維持

[1] 本日時点での実際の借入余地を示す観点から、金融機関との議論に近づけるため、Net Debt / EBITDAの計算に於ける償却前営業利益（EBITDA）は、来期見込み（本日の上方修正後）の257億円を使用。
また、分子であるNet Debtの計算は、本日時点で開示済 / 完了前のM&Aが完了し、公募増資が完了した後で計算しており、現状のNet Debtに可能な限り近づけた数値。
LTM実績を使用しない理由は、M&Aに於いて、負債は完了日に満額連結される一方、その債務の主たる償還原資となる対象会社の償却前営業利益（EBITDA）の通年寄与は翌期であり、
当社のLTM実績を使用すると、当該対象会社の償却前営業利益（EBITDA）が入っておらず、本指標の目的である1年間での債務償還能力を測れないため。

© GENDA Inc.

M&A / PMI

© GENDA Inc.

新たに2件のM&Aを発表　創業来48件のM&A

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
SPSS	Kiddleton	GiGO	ENTERRIUM	DYNAMO AMUSEMENT	GiGO Taiwan	GiGO	TAKARAJIMA	HASHILUS	スガイディノス	AMUSEMENT	デジちゃいむ
2018年6月	2019年7月	2020年12月	2021年4月	2021年10月	2021年12月	2022年1月	2022年1月	2022年6月	2022年10月	2022年10月	2023年9月

13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Kiddleton	DYNAMO AMUSEMENT	MAXIM HERO	LEMONADE by Lmonica	ARES COMPANY	GAGA GENDA GROUP	ミニロケ 117箇所	HILL VALLEY	SUPER Nova	AM施設 1店舗(中国)	PINO PINO ZAURUS	ふくや
2023年9月	2023年9月	2023年10月	2023年10月	2023年10月	2023年11月	2023年11月	2023年11月	2023年12月	2023年12月	2023年12月	2024年1月

25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
PLABI	Banban	SMILE STATION	ゲーム ファンタジアン	VR LIVE JAPAN	national ENTERTAINMENT network		株式会社音通	AM 1店舗	カラオケ 1店舗	DORAMA	カラオケ 2店舗
2024年2月	2024年2月	2024年5月	2024年6月	2024年6月	2024年11月	2024年7月	2024年8月	2024年10月	2024年9月	2025年2月	2024年12月

37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47 NEW	48 NEW
HALOS GARDEN	SMART EXCHANGE	D-EIGHT	カラオケ時遊館	GOOSE	PLAYER ONE AMUSEMENT GROUP	AM 1店舗	コーイング	カラオケ 1店舗	アミューズメントパーク さくら	BARBERIO	米国ミニロケ 約1,100箇所
2025年3月	2025年3月	2025年3月	2025年3月	2025年4月	2025年7月(予定)	2025年6月	2025年5月	2024年12月	2025年5月	2025年7月（予定）	2025年7月（予定）

エンタメ・コンテンツ　エンタメ・プラットフォーム

注：Pixel Intermediate Holding Corporation、Barberio及びVENUplusのミニロケ事業は2025年7月1日にクロージング予定。

© GENDA Inc.

本日新たに2件のM&Aを発表：米国アミューズメント事業の非連続な強化

本日、米国アミューズメント施設運営企業であるBarberioの株式取得及びVENUplusが運営するミニロケ事業の譲受を発表。
いずれも当社が注力してきたミニロケ事業のロールアップ。

BARBERIO ENTERTAINMENT COMPANY

米国でゲームセンター12店舗、ミニロケ89箇所を展開するBarberio Music Company
全米大手のトランポリンパークや大手高級ホテルチェーン、FECなどに出店。
知名度が高く人流の多い大型施設内での展開に強み。





VENU+

米国VENUplus社より、ミニロケ拠点約1,100箇所を展開する事業を譲受。
既存スタッフの承継を最小限に抑え、全米で約10,000箇所のミニロケを有する
NENの人材を活用し、現金回収やプライズ補充のオペレーション統合を進めることで、
更なる人件費の効率化が可能。





現行のKiddleton式のミニクレーン×「Kawaii」景品の展開（SWAP施策）」により、NENと同様既存店売上の成長を想定。
2件合算のEV / EBITDA倍率は5.0xと、対象会社の過去実績ベースで適正な価格での譲受をしたうえで、
従前の案件と同様、PMI施策による利益拡大やコスト削減により、将来業績を参照した場合のEV / EBITDA倍率はさらに低減される想定。

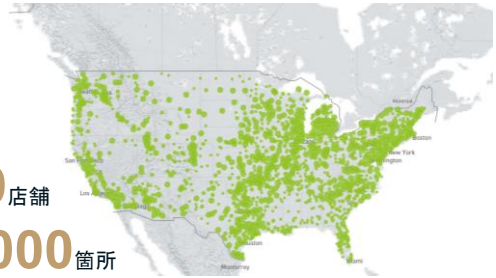
© GENDA Inc.

北米（米国＋カナダ）のエンタメ・プラットフォーム網がさらに拡大

national ENTERTAINMENT network

ゲームセンター **19** 店舗

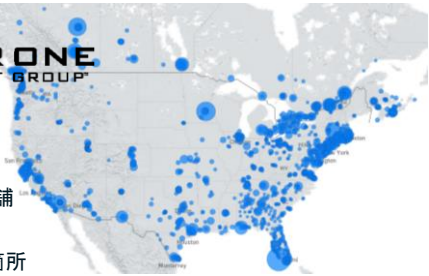
ミニロケ 約 **10,000** 箇所



PLAYER ONE AMUSEMENT GROUP

ゲームセンター **104** 店舗

ミニロケ 約 **2,000** 箇所

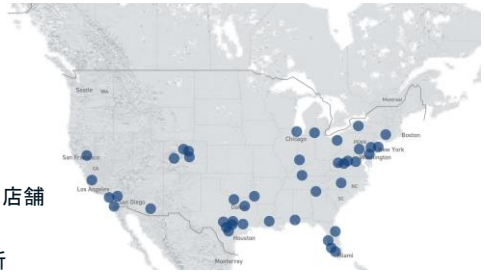


NEW

BARBERIO ENTERTAINMENT COMPANY

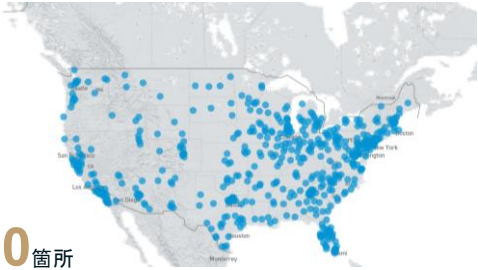
ゲームセンター **12** 店舗

ミニロケ 約 **89** 箇所



VENU+ の ミニロケ事業

ミニロケ 約 **1,100** 箇所



注：ミニロケは主にゲーム機の設置台数30台以下のゲームコーナー。各社の拠点数は以下の時点における；NENは2025年1月時点、Player Oneは2024年12月時点、BARBERIOは2025年5月時点、VENUplusのミニロケ事業は2025年5月時点。

© GENDA Inc.

入替えは515箇所と順調に進捗
店舗の売上高成長率は平均+110%（2.1倍）と依然として高止まり

NENの拠点を「Kiddleton式のミニクレーン x 日本式のKawaii景品」に入れ替えるPMI施策（＝SWAP）

2024年11月の連結開始から2025年4月末までに515箇所のSWAPを実施

実施した店舗の売上成長率は2月末の+201%から安定したものの依然として平均+110%を記録

Kiddleton式へのSWAP

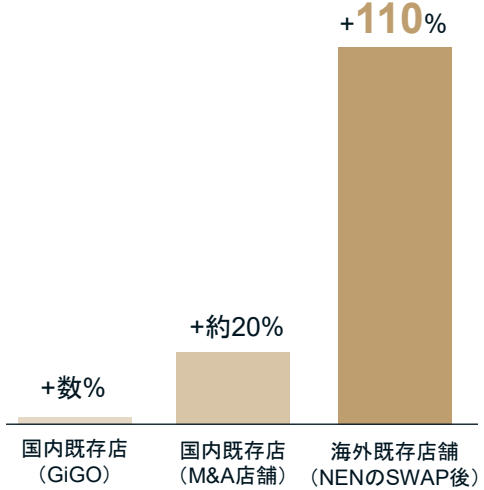
Before



After



既存店成長率
国内 vs 海外の比較
（イメージ）



注：PMI実績は、2025年4月末までに入れ替えを実施したうち、入れ替え前後の売上データが取得できる拠点461箇所を抽出し、入れ替え前後の売上高4か月分を比較月数が同一になるようにして算出したもの。

© GENDA Inc.

北米に於ける、想定外のポジティブな進捗

① Walmartへの「新規」出店

M&A前から進捗していたNEN社におけるWalmartの一部店舗の解約数は想定通りであった一方、
SWAPの売上増大効果が顕著であったため、逆に**M&A前に想定していなかったWalmartへの新規出店**（7店舗、リース契約）を獲得。
Walmartへの新規出店はNENとして7年ぶり、更にWalmartへのレベニューシェアではなく**リース契約獲得は、NEN創業来初**。

② Walmart以外への「新規」出店

NENのSWAP効果が顕著であるため、**M&A前に想定していなかった新規出店**の引き合いが数多く発生。
結果的に、**Walmartの閉店数を新規出店が上回り店舗数は毎月純増で推移**し、足元では新規出店は200店舗を超える。
既存店のSWAPよりも新規出店は投資効率が高く、出店時の一時的コストはかかるものの、最良のオーガニック成長投資として進める。

③ Player Oneのゲーム機の卸売機能によるゲーム機のディスカウント価格での仕入れを開始

Player Oneの売上は約3割がゲーム機の卸売事業。
今回新たに、NENで使用するゲーム機の仕入れを**Player Oneでのボリュームディスカウントでの価格で開始**することに成功。

④ Player Oneのクロージング前のPMI施策を今月より開始予定

Player Oneのクロージングに先駆け、**今月6月よりPlayer Oneでも65箇所でKiddleton式ゲーム機/景品のロケテスト**を実施予定。
Player Oneでは、SWAPのみならず既存店の空きスペースへの追加投入「**Add on**」**を推進**。SWAPは既存売上の置き換えであり、
純粋な売上増としてはAdd onの方が効率的であるため、空きスペースが豊富なPlayer Oneでは既存売上を取り除かないAdd onを中心に実施。
これによりPlayer Oneの空きスペースを有効活用しながら、日本アニメIPをオフラインで提供するプラットフォームを強化。

© GENDA Inc.

遂に強力IPの投入開始！

北米のゲームセンターにて、待望の日本アニメIPの限定景品を投入開始！

従前より予告していた、日本アニメIPの景品展開を**6月下旬**よりついに開始！

北米のゲームセンターではKiddletonとNEN、クロージング後のPlayer Oneのみが取り扱い可能な「**エクスクルーシブな専用景品**」。

現行のKawaii景品





+

6月下旬より投入される日本アニメIP景品







GENDAの13,000以上のプラットフォームを使って、北米全土のアニメファンにお届け。

GENDAでしか手に入らない希少性とコレクタブル性を兼ね備え、お客様の獲得と来店頻度の向上に期待。

© GENDA Inc.

日本一丸となってアニメIPを北米ファンへ解き放つ

念願の北米の個人消費者とのエンタメ・プラットフォームを確立。日本が誇る強力なIPを、GENDAのグローバルネットワークを通じて世界のファンへお届け。
限定景品を開発・展開することで、他のプレーヤーとの圧倒的な差別化を実現。
特に北米市場でのクレーンゲーム文化とIPコンテンツの融合で、新たな需要を喚起。
今後も続々と有名IPの限定景品を展開予定、乞うご期待！



日本の人気IPコンテンツ　×　GENDAの国内・海外でのグローバルなエンタメプラットフォーム

© GENDA Inc.

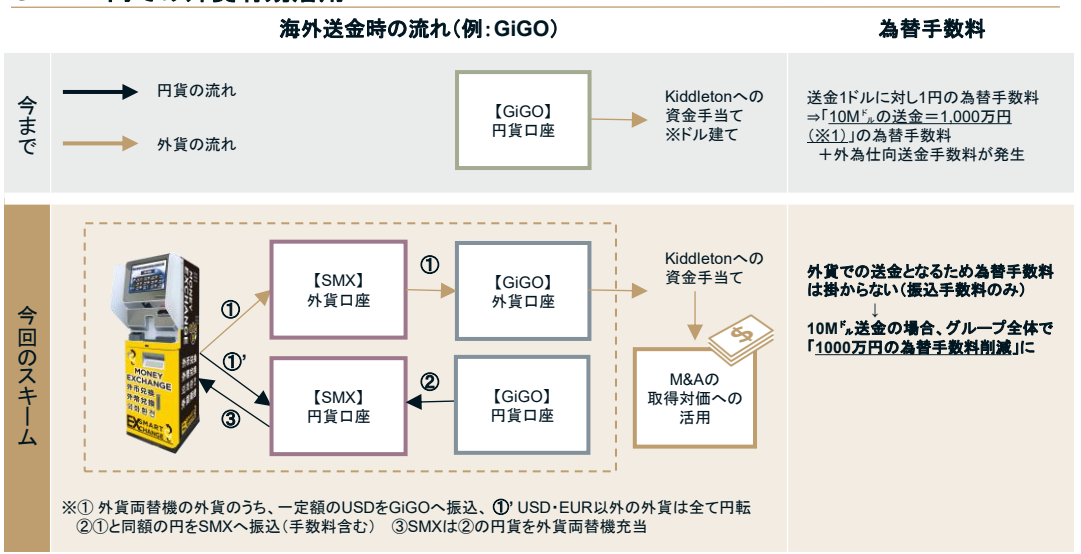
SMART EXCHANGEは過去最高月次売上を連続更新！
海外M&Aの対価（USD）やクライナーの仕入れ（EUR）に対し、GENDA内での外貨を有効活用

2025年3月、新たにグループインした外貨両替機事業のSMART EXCHANGE（SMX）。インバウント需要の高まりを背景に3月、4月は過去最高の単月売上を更新！
PMI施策を順次進めており、まずは外貨の有効活用に着手。5月中旬から「外貨の有効活用」を開始し、米国での成長資金サポートに活用。
今後は、前頁で紹介したM&Aの取得対価（USD）をはじめとして、クライナーの仕入代金（EUR）など、グローバル展開を進めるGENDAでの外貨の獲得手段として為替手数料の低減を実現。

PMI施策

✔	**スプレッドの最適化** 台毎の価格弾力性やエコノミクスに合わせて最適なスプレッドに調整することで収益向上
✔	**CMS導入による資金利用の効率化** 台毎の補充資金を予想利用額に合わせて毎月調整していくことで、余剰資金をGENDAに返済し、その他グループ企業にて利用していく
✔	**GiGOとの販促連携** GiGOに両替機を設置し、インバウンド顧客を集客することで、SMX, GiGO双方の利用顧客を増加
✔	**AI導入による警送効率最適化** AIにより最適な警送ルートを算出することで、1人当たりの警送数を増加し、警送にかかる人件費を削減
✔	**データ基盤の作成とKPIの可視化** 台のエコノミクスごとに両替額や成長率を追跡し、新規設置や不採算筐体の撤退判断を行っていくことで、台ごとの収益性を向上

GENDA内での外貨有効活用



※1：減免されなかった場合の一般的な手数料であり、当社は既に一部減免を受けております。

注：CMSとは、Cash Management Systemを指し、連結子会社を有する企業グループにおいて、グループ全体の財務機能（資金運用・調達）・資金管理機能の集約による、資金効率向上・業務合理化を図るソリューション。

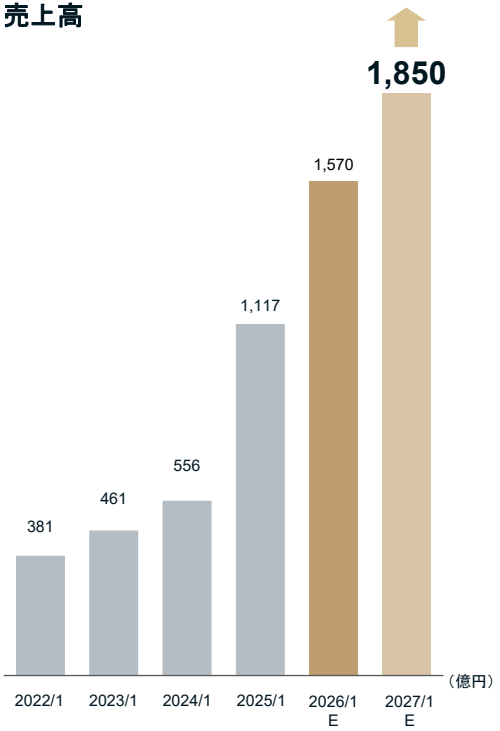
© GENDA Inc.

2027年1月期（来期）の業績見込みを上方修正（本日以降1件もM&Aが無い場合の業績）

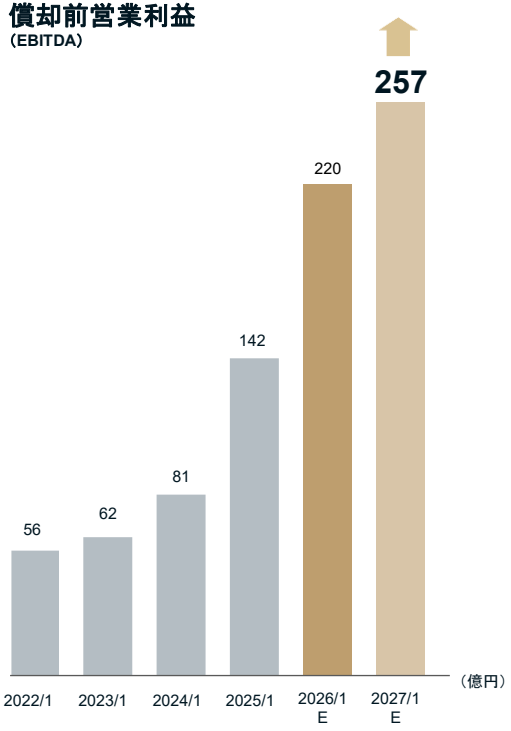
売上高1,830→**1,850**億円 ｜ 償却前営業利益（EBITDA）250→**257**億円 ｜ のれん償却前当期純利益（IFRS当期純利益）95→**99**億円

本日発表した2件のM&Aを織り込み、2027年1月期業績予想を上方修正。2026/1期（今期）は、PL連結開始のタイミングや一過性のM&A関連費用に基づき据え置き。

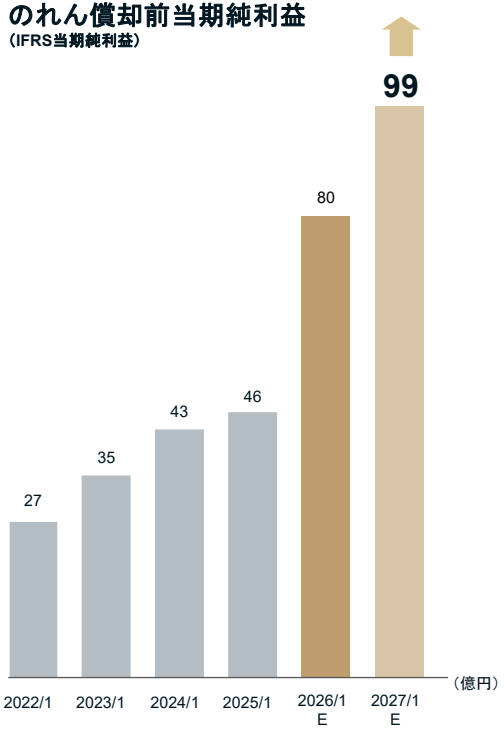
売上高



償却前営業利益（EBITDA）



のれん償却前当期純利益（IFRS当期純利益）

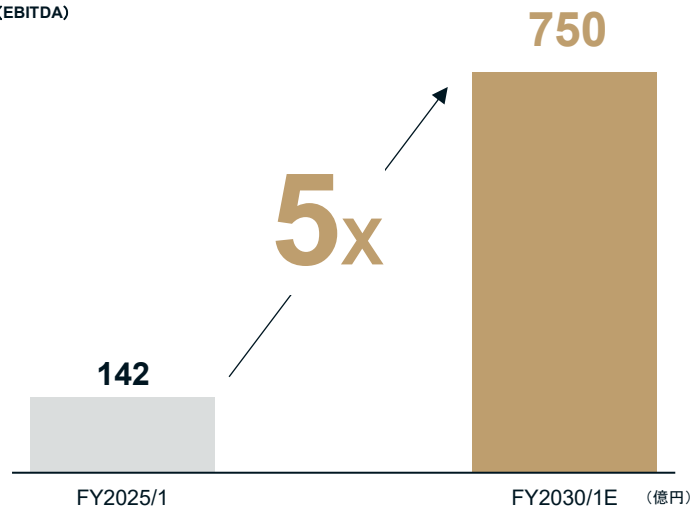


© GENDA Inc.

償却前営業利益（EBITDA）は5年間で5倍！750億円目標と、株価向上に連動するインセンティブ設計

今回の有償ストック・オプションは、単なる業績達成への現金ボーナスではなく、M&A戦略の規律を堅持しつつ、株主価値の極大化を両立させる戦略的なツール。
株価が下落すれば役職員が一切メリットを享受できない仕組みであり、無謀なM&Aを構造的に抑制する設計。
したがって、役職員は償却前営業利益の目標達成に加え、一株当たり株式価値の極大化を追求する強いインセンティブを持ち、株主の皆様と同じ目線で経営していく。

償却前営業利益
（EBITDA）



発行概要
（抜粋）

発行総数	5,220,000株 （本日時点の発行済み株式数総数対比　2.9%）
付与対象者	当社及び当社関係会社の 取締役、監査役または従業員の一部
行使可能期間	2030年5月1日～2040年1月31日 （業績要件確定後）
業績要件	償却前営業利益　750億円
在籍要件	2029年1月31日まで在籍

© GENDA Inc.

DX

© GENDA Inc.

PMIの効果を最大化する 「攻めと守りのDX」戦略

組織運営力強化、生産性向上、そして顧客体験の価値最大化を目的としたDXを推進。
M&Aでグループインした事業に対して、当社が誇るテックチームがディープダイブしてDXに取り組む。
単なる既存技術の導入に留まらず、現場の具体的な課題解決と生産性向上を目的としたDX施策を展開することで、大幅な業務効率化を実現。
GiGOに続いてカラオケBanBanでのDXも鋭意進行中。

守りのDX

業務削減・負荷軽減・
インフラ整備・ガバナンス強化

- **業務削減・負荷軽減・オペレーション改善**
  - ✓ 業務支援ツールの提供
  - ✓ AIエージェント
  - ✓ 遠隔店舗管理による省力化
  - ✓ BPR・BPO推進
- **インフラ整備**
  - ✓ システム統合
  - ✓ マスター整備
  - ✓ キャッシュレス推進
- **ガバナンス強化**
  - ✓ パイプライン構築
  - ✓ 経営コックピット・BIの構築
  - ✓ データマネジメント

今回の施策

攻めのDX

売上/利益増進・
顧客体験価値向上

- **データドリブンマーケティング施策**
  - ✓ AIによる業務ロジックの最適化
  - ✓ AIによる需要予測・作業自動化
- **顧客体験価値向上**
  - ✓ 会員アプリによる利便性・ロイヤルティ向上
  - ✓ パーソナライズされたCRM
  - ✓ 非店舗型オンラインサービスの拡充
- **顧客データの利活用**
  - ✓ エンタメ経済圏の構築(GENDA ID)
  - ✓ グループ間相互送客

PJ PAO（既公開資料ご参照）

GiGOのDX施策予定

	プロダクト	役割	今後の取り組み
顧客向け	GiGOアプリ	店舗体験価値の向上・電子決済/クーポン等による利便性向上・CRMによる来店促進・サブスク機能によるエンゲージメント強化など	GiGOリンク導入によるスムーズな決済 ご利用状況に応じたグレード機能・アシスト機能 景品や店舗の検索機能
顧客向け	デジちゃいむ	二次元バーコードを読み取ることで店員を呼ぶシステム 能動的接客体験の実現	AIカメラとの接客連携 状況に応じたスタッフ出動の自動化 省力化店舗での遠隔管理強化
顧客向け	GENDA ID	GENDA横断のIDシステム グループ間の相互層客	GENDA共通のポイントシステムの開発による エンタメ経済圏確立ログイン・認証の簡易化 ポイントの利用/交換先の拡充
顧客向け	AI/データサイエンス	人の限界を超えた作業や試行 あらゆる業務・サービスに関連	購買自動化 景品発注の自動化 AIエージェント
社内向け	GiGO NAVI	ゲームセンターのオペレーション支援 管理会計等でのデータ基板	あらゆる業務における脱エクセル プライズ業務のさらなる効率化 AIによる業務指示・作業レコメント

© GENDA Inc.

店舗オペレーションのDXにより月間4,000時間の作業時間削減を実現

【導入目的】

無駄な業務・手作業・紙運用を削減し、業務をシステムで統一化・標準化。

これにより属人化解消（一人しかできなかった業務を複数人が対応可能に）とデータに基づいた店舗運営を加速する。

【施策】

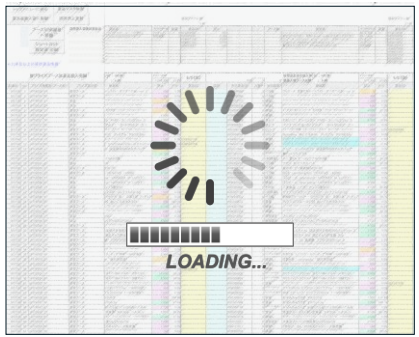
1. 売上・払出数入力業務のDX：一部のPOS未導入機械では、従来はフロアでメモした売上等を事務所のPCへ入力していたところ、GiGO NAVI活用で入力作業をフロア内完結するフローを実現。
2. プライズ計画業務のDX：従来は文字情報のみのエクセルで入荷予定の景品をチェック・展開計画を立案していたところ、新着景品が画像とともに表示され、直感的に把握しやすいUIを実装。
3. プライズ実績確認業務のDX：従来は事務所のPCのみで閲覧可能だった売上情報を、手元のスマホで確認可能に。フロアに居ながら実績確認ができるので、景品の入れ替えがスムーズに。

【今後の展望】

今期中にデジタルプラットフォームのさらなる活用を通じて店舗業務の改善と売上向上を目指す。

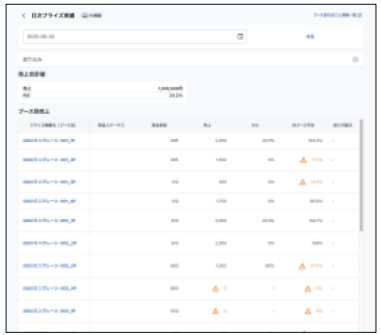
Before

- ✓ 非効率なデータ管理（重いエクセル）
- ✓ バックオフィス限定で閲覧可能
- ✓ 情報共有とアクセス権限が限定的

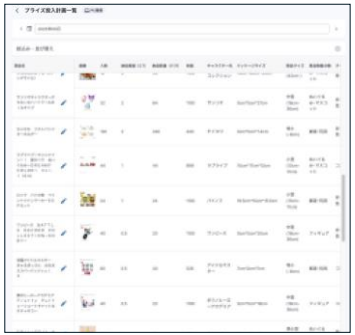


After

- ✓ 複数人での同時作業が可能
- ✓ 情報共有と権限の柔軟化



- ✓ 入荷予定景品と画像の連携
- ✓ 操作感が快適に



- ✓ 現場でのリアルタイムな実績確認が可能
- ✓ 複数人でのアクセスが可能



© GENDA Inc.

現場に寄り添い、現場とテックチームがともに作り上げた当社独自のAIエージェント

GENDAのDX戦略は、現場の具体的な課題を起点とし、テックチームとの密な連携によってPDCAサイクルを推進することで、常に最適なオペレーションを生み出すことが特徴
下記の2事例は、単なる技術導入にとどまらず、業務フローを根本から変革し、事業の競争優位性を高めることができた代表例。
当社が独自開発したAI Agentsは、多様な店舗ビジネスに共通する課題解決を目的とした汎用性の高いソリューションであり、
一度の開発投資でグループ全体の業務効率化と標準化を推進し、投資効率の最適化と競争力向上を同時に実現が可能。

BanBan AI Agent開発

現場の課題：電話対応と大量のマニュアル

「マニュアルが紙で分厚く、読みにくい」
そのため、「店舗からの電話問い合わせが多すぎる」
→ 本部負荷増・情報アクセス困難



生成AIを活用したマニュアルChatBot検討

- 他社製SaaS検討 → 現場の複雑なニーズに合致せず
- GENDA Techチームによる内製化を決断

BanBan AI Agentを内製化：成果

- 現場スタッフはマニュアル参照時間劇的短縮、情報へ即座にアクセス可能
- 電話問い合わせが激減、本部対応負荷軽減
- 運用コスト：SaaS比　約4割減

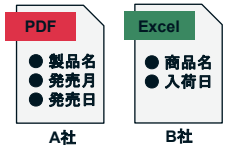


オンラインクレーン AI Agent開発

現場の課題：フォーマットの壁と手入力負荷

景品メーカーごとに異なる
注文書・請求書・発注リスト

- 手入力必須で担当者負荷が高い
- 特定担当者の知見に依存し属人化



AI Agentによる自動情報抽出・変換

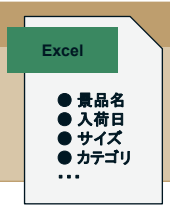
必要な情報の抽出・文言の
修正・カテゴリ情報等の追加



成果

Excelでの一元管理と効率化

▲手入力
▲属人化



© GENDA Inc.

トピックス

© GENDA Inc.

新たにデンマーク産プレミアムウォッカ「DANZKA」が仲間入り！

2025年7月末権利確定より、従来のGiGO及びカラオケBanBanでのサービスチケットに加え、デンマーク産プレミアムウォッカ「DANZKA」（ダンズカ)が加わります。
「DANZKA」は株式会社シトラムがこの春新たに取り扱いを開始した商品。クライナー同様、日本での取り扱いはシトラムの独占契約。

株主優待ポイント

保有株数	1回あたりの進呈内容
100株 ～ 299株	2,000ポイント
300株 ～ 499株	6,000ポイント
500株以上	10,000ポイント

施設利用

GiGO

カラオケ BanBan

ポイントに応じた
クーポンと交換

クライナー・ファイグリング



5,000ポイントで
20本入り1箱と交換

NEW DANZKA



DANZKA FIFTY

6,000ポイントで
1本と交換
（希望小売価格：6,500円）



**DANZKA
THE SPIRIT**

8,000ポイントで
1本と交換
（希望小売価格：8,500円）



DANZKA

1898年コペンハーゲン生まれプレミアムウォッカ「DANZKA」が、ついに日本市場へ本格上陸。国内の販売・卸はシトラムが独占契約を締結し、2025年4月24日から販売を開始。

© GENDA Inc.

Appendix

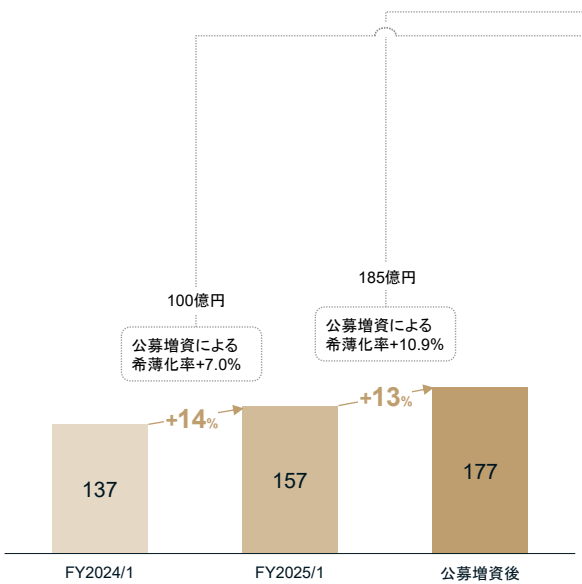
© GENDA Inc.

公募増資を経ても、安定的に「株数増加」を上回る「当期純利益（IFRSベース）」構造

公募増資や株式対価M&Aの実施に伴う発行済み株式数の増加に対し、当社KPIの調整後のれん償却前当期純利益はそれを上回るペースで大きく伸長。

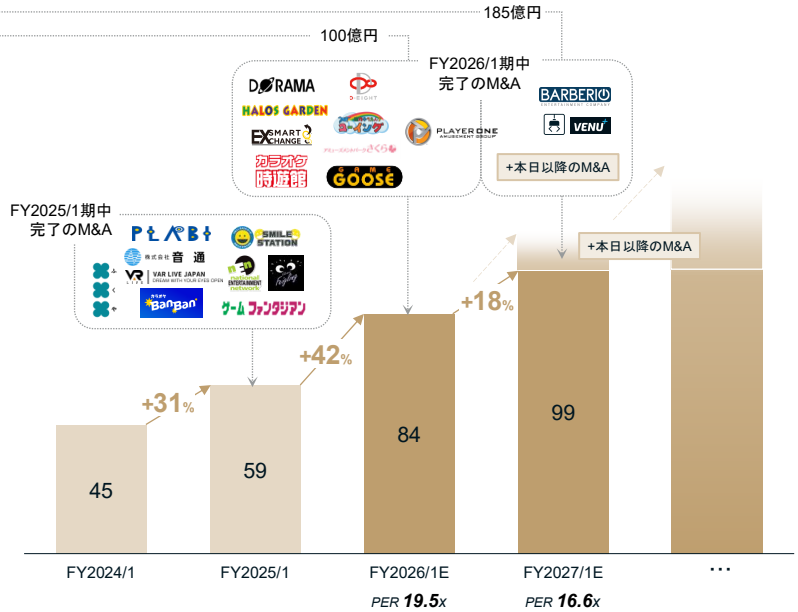
発行済み株式数の推移

（単位：百万株）



調整後 のれん償却前当期純利益の成長

（≒IFRSベースの当期純利益、単位：億円）



注：2025年4月1日及び2024年6月1日に実施した1株につき2株の株式分割を考慮し、自己株式を含んでいます。調整後のれん償却前当期純利益は、親会社株主に帰属する当期純利益、のれん償却額およびM&A関連費用の合計です。M&A関連費用には、①M&A執行手数料：仲介手数料、弁護士費用、デュー・デリジェンス費用、財務アドバイザリー費用、企業価値算定費用、②M&A融資関連手数料、及び③株式関連手数料：株式資金調達費用（公募増資及び上場関連費用）が含まれます。M&A関連費用は、2026年1月期（期初予算）4.0億円、2025年1月期13.7億円、2024年1月期1.7億円。公募増資の希薄化率は新規発行株式数 ÷（決議時発行済株式総数（自己株式除く）＋新規発行株式数）。期末時点の株数は期中の株式対価M&A等により変化します。調整後のれん償却前当期純利益の99億円を超える部分については、実際のM&A（その前提として行われる資金調達及び各対象会社をM&Aしたと仮定した場合のシナジーを含む）が同様の条件で実行又は実現することを示唆するものでも、これを保証するものでもありません。また、当社による他のエンターテイメント企業のM&Aが、将来的に実施されることを保証するものでもありません。PERは、2025年6月10日終値の時価総額1,642億円に基づく、調整後のれん償却前当期純利益（≒IFRSベースの当期純利益）の84億円、99億円のPERを示しています。

© GENDA Inc.

（ご参考）M&Aの投資効率を、別角度からも検査

① Cash ROIC 及び Cash ROE
（IFRS、かつM&A関連費用を除いた調整後ベース）

全て調整後ベース （単位：百万円）	FY 2022/1	FY 2023/1	FY 2024/1	FY 2025/1	FY 2026/1
Cash NOPAT （IFRSでのNOPAT）	--	4,530	5,373	5,515	9,984
投下資本 （現金及び預金を除く）	14,690	18,423	29,948	68,602	--
Cash ROIC	**30.8%**	**29.1%**	**18.4%**	**14.5%**	**--**
Cash EPS （IFRSでのEPS）	--	28.2	34.1	40.6	47.7
BPS	65.9	88.0	146.8	242.1	--
Cash ROE	**42.8%**	**38.7%**	**27.6%**	**19.7%**	**--**

① Cash ROIC 及び Cash ROE

- つまり、IFRSでのNOPATやEPSに基づくROICとROE（調整後）
- M&Aの投資効率を（EPSとは別角度で）投下資本に対するリターンで検査

② 投下資本（分母）と、リターン（分子）の時間的ギャップ

- 一般的な事業会社は、定常的な維持更新投資（分母分子が同時期）か大型投資は数年に一度（調整が必要になることは限定的）
- 一方で当社は連続的に毎年大型の成長投資（M&A）を行っており、BS（投下資本）の拡大が先行、PL（利益）は翌年度から連結される
- 具体例では、M&Aの発表を期中にしても、M&Aの完了は期末に近くなり、例えば期末に完了すると、分子は貢献ゼロ / 分母は満額増加となるため、M&Aの投下資本に対する効果測定には翌期が適する
- 平仄を合わせるため、分子には翌期のPL変動を使用

③ FY2025/1以降、法人税支払いを開始

- FY2025/1以降法人税支払いを開始し、ROICとROEの分子が正常化
- 法人税を支払っていなかった時代のROICの30%台からは低下した一方、依然として堅調な水準を維持
- その上で更にレバレッジを用いて、高い株主向けリターンのROEを維持
- また、M&Aであることから、収益率（ROICやROE）を維持させながら絶対額（NPV）として大きなリターンが出ることも必要

注："Cash" ROIC及び"Cash" ROEは、それぞれIFRS基準のROIC及びROEに調整を加えたものです。これは、当社がのれん償却費を営業費用として扱う日本会計基準（JGAAP）を適用しているためです。任意の期間（Y）のCash ROICは、その翌期間（Y+1）末時点のNOPATを、当該期間（Y）末時点の現金および預金を除く投下資本で除して算出されます。連結財務諸表上のJGAAP基準の項目との詳細な調整については、次のページをご参照ください。2025年1月期のCash EPSの計算に用いた調整後のれん償却前当期純利益は、2025年1月期通期決算で用いた企業結合に係る暫定的な会計処理による数値です。なお、企業結合に係る暫定的な会計処理の確定の内容を反映した2025年1月期のCash EPSは40.4円であり、2024年1月期のCash ROEは27.5%となります。

© GENDA Inc.

Cash ROIC 及び Cash ROE の計算根拠

(百万円, N = FY)	計算式	FY2022/1	FY2023/1	FY2024/1	FY2025/1	FY2026/1 (E)
Cash ROIC計算						
営業利益	A	--	4,244	5,370	7,965	10,500
+ のれん償却費	B	--	82	181	1,349	3,000
+ M&A関連費用(1)	C	--	12	99	1,156	440
実効税率	D = D1 / D2	--	*(4.4%)*	*4.9%*	*47.3%*	(4)*28.3%*
法人税等合計	D1		**(145)**	**217**	**3,166**	**3,360**
税金等調整前当期純利益	D2		3,306	4,414	6,690	8,400
Cash NOPAT	**X = (A+B+C) x (1-D)**	**--**	**4,530**	**5,373**	**5,515**	**9,984**
流動資産合計	E	12,610	12,723	23,567	45,646	--
（無利子流動負債）	F = F1 + F2 + F3					
- 流動負債合計	F1	(7,380)	(7,609)	(16,892)	(39,770)	--
+ 短期借入金	F2	1,145	100	3,512	11,331	--
+ 1年内返済予定の長期借入金	F3	1,716	2,203	3,679	9,093	--
+ 有形固定資産合計	G	5,532	7,750	12,581	31,466	--
+ 無形固定資産合計	H	1,207	1,900	5,698	21,290	--
（その他の長期営業資産）	I = I1 + I2					
+ 投資その他の資産合計	I1	7,357	8,658	10,293	15,964	--
- 投資有価証券	I2	(184)	(216)	(113)	(769)	--
- 現金及び預金	J	(7,315)	(7,086)	(12,379)	(25,649)	--
現金及び預金を除く投下資本	**Y = SUM of E~J**	**14,690**	**18,423**	**29,948**	**68,602**	**--**
Cash ROIC	**X (N+1) / Y**	**30.8%**	**29.1%**	**18.4%**	**14.5%**	**--**
Cash ROE計算						
調整後 Cash EPS(2) (¥)	K	--	28.25	34.12	(5)40.68	47.7
BPS (¥)	L = L1 / L2	65.9	88.0	146.8	242.1	--
株主資本合計	L1	7,693	11,186	19,419	35,302	--
期中平均株式数(3)	L2	116,579,984	127,094,400	132,203,292	145,805,182	--
Cash ROE	**K(N+1) / L**	**42.8%**	**38.7%**	(5)**27.6%**	**19.7%**	**--**

注: “Cash“ ROIC及び”Cash” ROEは、当社がのれん償却費を営業費用として扱う日本会計基準（JGAAP）を適用しているため、それぞれIFRS基準のROIC及びROEを意味します。(1) M&A関連費用には、①M&A執行手数料：仲介手数料、弁護士費用、デュー・デリジェンス費用、財務アドバイザリー費用、企業価値算定費用、②M&A融資関連手数料、及び③株式関連手数料：株式資金調達費用（公募増資及び上場関連費用）が含まれます。Cash NOPATの計算で使用するM&A関連手数料には、販売費及び一般管理費に計上された金額が含まれます。(2)2023年1月期、2024年1月期、2025年1月期の調整後Cash EPSは、のれん償却費控除前の1株当たり純利益（2024年6月1日付および2025年4月1日付で実施された1株を2株とする株式分割を遡及的に調整後）及び、M&A関連費用が調整されています。M&A関連費用は、2025年1月期に13.7億万円、2024年1月期に1.7億円、2023年1月期に0.2億円でした。調整後Cash EPSの計算に用いたM&A関連費用には、販売費及び一般管理費、営業外費用に計上された額を含みますが、法人税等に計上された金額によって部分的に相殺されます。(3)2022年1月期末の発行済株式数平均は、2023年4月29日付で実施された1株を400株とする株式分割、および2024年6月1日付と2025年4月1日付で実施された1株を2株とする株式分割を遡及的に調整済みです。2023年1月期および2024年1月期末の発行済株式数平均は、2024年6月1日付および2025年4月1日付で実施された1株を2株とする株式分割を遡及的に調整済みです。(4) FY2025/1期以前は税引前当期純利益に対する税負担率を用いておりますが、FY2026/1期はより実態に即した指標にするため、調整後EBITAに対する税負担率を用いております。なお、FY2026/1期と同じ前提でFY2025/1期を計算すると、税負担率は33.78%となります。(5) 2025年1月期のCash EPSの計算に用いた調整後のれん償却前当期純利益は、2025年1月期通期決算で用いた企業結合に係る暫定的な会計処理による数値です。なお、企業結合に係る暫定的な会計処理の確定の内容を反映した2025年1月期のCash EPSは40.4円であり、2024年1月期のCash ROEは27.5%となります。

© GENDA Inc.

のれん償却費控除前(≒IFRS)の実績 × 一過性のM&A関連費用を除いた「調整後」

既存事業の実態が、一過性のM&A関連費用で読み取れないため、調整後利益指標を開示

1 のれん償却費が控除されてしまう利益指標 = 参考値

	売上高		営業利益		経常利益		親会社株主に帰属する四半期純利益		1株当たり四半期純利益	潜在株式調整後1株当たり四半期純利益
	百万円	%	百万円	%	百万円	%	百万円	%	円 銭	円 銭
2026年1月期第1四半期	34,269	38.8	1,390	△32.4	1,073	△46.7	223	△81.7	1.38	1.34
2025年1月期第1四半期	24,685	105.7	2,059	23.2	2,015	22.3	1,223	△22.8	8.87	8.24
(調整後)										
2026年1月期第1四半期	34,269	38.8	1,759	△15.6	1,441	△31.9	574	△55.9	3.56	3.46
2025年1月期第1四半期	24,685	105.7	2,084	24.7	2,119	28.7	1,303	△17.8	9.45	8.77

2 のれん償却費が控除されていない指標 = 当社KPI

	償却前営業利益		のれん償却前営業利益			のれん償却前四半期純利益		1株当たりのれん償却前四半期純利益	潜在株式調整後1株当たりのれん償却前四半期純利益
	百万円	%	百万円	%		百万円	%	円 銭	円 銭
2026年1月期第1四半期	3,900	19.0	2,150	△6.2		983	△32.5	6.09	5.92
2025年1月期第1四半期	3,277	49.1	2,292	34.5		1,456	△10.0	10.56	9.80
(調整後)									
2026年1月期第1四半期	4,268	29.2	2,518	8.6		1,333	△13.1	8.27	8.04
2025年1月期第1四半期	3,301	50.2	2,317	36.0		1,536	△5.0	11.14	10.34

1 (ご参考)M&A活動の進捗によるのれん償却費の増加に伴い、JGAAPの実績の見た目はキャッシュフロー実態から乖離。

実際に更新投資が必要な減価償却費と異なり、のれん償却費は将来的なキャッシュアウトが無いが名目的に費用計上されるため。

更に、当社事業は下期偏重で業績の季節性が高い一方、のれん償却費は毎月同額かかるため、季節指数の弱い上期がより利益が圧迫され、下期に軽減されるように見える傾向。

2 M&A企業の当社は経営の実態把握にIFRS指標を使用しており、2027年1月期の導入に先駆けて、対外公表を開始。

3 償却前営業利益(EBITDA)が好調でも、減価償却費(D)の影響を見る観点からEBITA(将来的なIFRSの営業利益)も今回から追加。

前期対比で今期は下期偏重なので、YoY増加率は限定的ながら、予算対比ではEBITDAが+11%、EBITAが+32%、とEBITDAを上回る。

4 前期対比で今期は下期偏重なので、YoYは減益となっているものの、予算対比では+19%と順調な滑り出し。

© GENDA Inc.

M&A関連費用を除く調整後の実力値
当社は、年度或いは四半期ごとに異なる事業の比較となる為、マージンの経年比較には留意が必要

（単位：百万円）	FY2025/1 1Q	FY2025/1 2Q	FY2025/1 3Q	FY2025/1 4Q	FY2025/1 4Q累計	FY2026/1 1Q	FY2026/1 2Q	FY2026/1 3Q	FY2026/1 4Q	FY2026/1 4Q累計（予）	FY2026/1 前期比
売上高	24,685	24,846	28,096	34,149	**111,777**	34,269	-	-	-	**157,000**	+40.4%
売上総利益	5,286	5,075	6,506	8,531	**25,400**	8,078	-	-	-	-	-
マージン（%）	21.4%	20.4%	23.1%	25.0%	**22.7%**	23.6%	-	-	-	-	-
償却前 営業利益（EBITDA）	3,301	2,817	3,960	5,284	**15,364**	4,268	-	-	-	**22,000**	+43.1%
マージン（%）	13.4%	11.3%	14.1%	15.5%	**13.8%**	12.5%	-	-	-	**14.0%**	-
のれん償却前 営業利益（EBITA）（≒IFRSの営業利益）	2,317	1,798	2,826	3,487	**10,429**	2,518	-	-	-	-	-
マージン（%）	9.4%	7.2%	10.1%	10.2%	**9.3%**	7.3%	-	-	-	-	-
のれん償却前 四半期純利益（≒IFRSの当期純利益）	1,536	935	1,842	1,575	**5,890**	1,333	-	-	-	**8,000**	+35.8%
マージン（%）	6.2%	3.8%	6.6%	4.6%	**5.3%**	3.9%	-	-	-	**5.1%**	-

注：M&A関連費用には、①M&A執行手数料：仲介手数料、弁護士費用、デュー・デリジェンス費用、財務アドバイザリー費用、企業価値算定費用、②M&A融資関連手数料、及び③株式関連手数料：株式資金調達費用（公募増資及び上場関連費用）が含まれます。
2026年1月期第1四半期において、企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行いました。2025年1月期に係る各数値については、暫定的な会計処理の確定の内容を反映させております。

© GENDA Inc.

M&A関連費用を含む会計上の実績値
前ページの数値から、各四半期ごとにM&A関連費用を控除したデータ

（単位：百万円）	FY2025/1 1Q	FY2025/1 2Q	FY2025/1 3Q	FY2025/1 4Q	FY2025/1 4Q累計	FY2026/1 1Q	FY2026/1 2Q	FY2026/1 3Q	FY2026/1 4Q	FY2026/1 4Q累計（予）	FY2026/1 前期比
売上高	24,685	24,846	28,096	34,149	**111,777**	34,269	-	-	-	**157,000**	+40.4%
売上総利益	5,286	5,075	6,506	8,531	**25,400**	8,078	-	-	-	-	-
マージン（%）	21.4%	20.4%	23.1%	25.0%	**22.7%**	23.6%	-	-	-	-	-
償却前 営業利益（EBITDA）	3,277	2,423	3,717	4,788	**14,207**	3,900	-	-	-	**22,000**	+54.8%
マージン（%）	13.2%	9.7%	13.2%	14.0%	**12.7%**	11.4%	-	-	-	**14.0%**	-
のれん償却前 営業利益（EBITA）（≒IFRSの営業利益）	2,292	1,404	2,583	2,992	**9,272**	2,150	-	-	-	-	-
マージン（%）	9.3%	5.7%	9.2%	8.8%	**8.3%**	6.3%	-	-	-	-	-
のれん償却前 四半期純利益（≒IFRSの当期純利益）	1,456	461	1,596	1,096	**4,611**	983	-	-	-	**8,000**	+73.4%
マージン（%）	5.9%	1.8%	5.7%	3.2%	**4.1%**	2.9%	-	-	-	**5.1%**	-

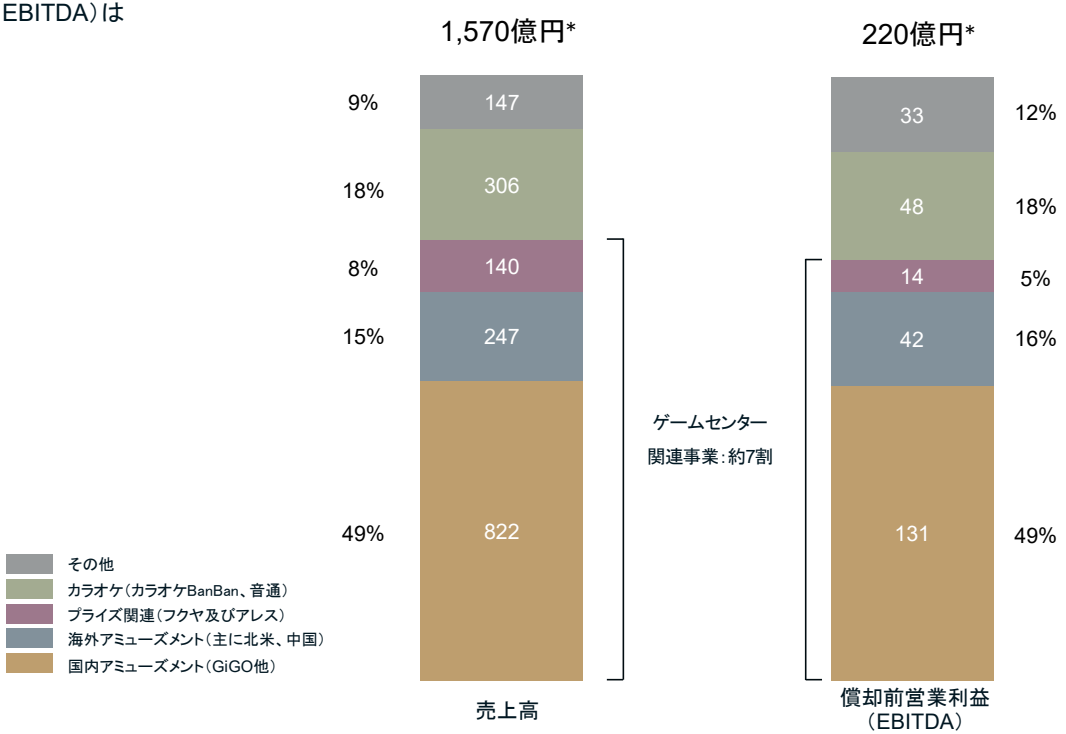
注：M&A関連費用には、①M&A執行手数料：仲介手数料、弁護士費用、デュー・デリジェンス費用、財務アドバイザリー費用、企業価値算定費用、②M&A融資関連手数料、及び③株式関連手数料：株式資金調達費用（公募増資及び上場関連費用）が含まれます。
2026年1月期第1四半期において、企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行いました。2025年1月期に係る各数値については、暫定的な会計処理の確定の内容を反映させております。

© GENDA Inc.

ゲームセンター主軸 + 周辺領域

本日時点のGENDAの売上高及び償却前営業利益（EBITDA）は
9割がゲームセンター及びカラオケに関連する事業

今後もプラットフォームでのM&Aを主軸としつつ
中長期的にはコンテンツ領域への進出も加速



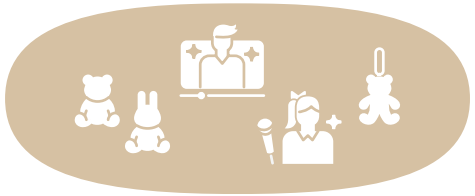
注：売上高及び償却前営業利益（EBITDA）のグラフには「連結修正」が入っていないため、それぞれのグラフの合計値（1,662億円、269億円）は会社予想値（1,570億円、220億円）と一致しない。売上高の連結修正は▲94億円で、主に内部取引によるもの。償却前営業利益の連結修正は▲49億円で、主にGENDA単体のコーポレート負担金等（▲45億円）と、既に発表済みで2026/1期に計上が確定してるM&A関連費用（▲4億円）。ご参考まで、2025年1月期の連結修正実績は、売上高▲78億円、償却前営業利益で▲36億円。

© GENDA Inc.

IPコンテンツ × プラットフォーム

当社は、現在のエンターテイメントを取り巻くビジネス環境について、
アニメ等の「IPコンテンツ」を、エンタメの「プラットフォーム」を通じて「ファン」へ届けるという構造だと考えています。
その中で当社は、まずは「プラットフォーム」を成長ドライバーの中心に据えつつ、中長期的には「IPコンテンツ」領域への進出も加速して参ります。

エンタメ・コンテンツ



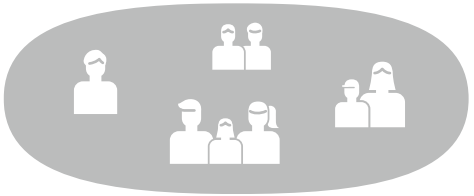
GAGA★ GENDA GROUP / DYNAMO AMUSEMENT / ふ / く / や / ARES COMPANY / Tokyo Character Makers / D-EIGHT

エンタメ・プラットフォーム



GiGO / Bangai / Kiddleton / HELL VALLEY / ENTERTAINMENT network / 伍彩 / GENDA:) EUROPE / LIFTる。 / EXCHANGE / LEMONADE / 音通 / GiGO Taiwan / GiGO Vietnam

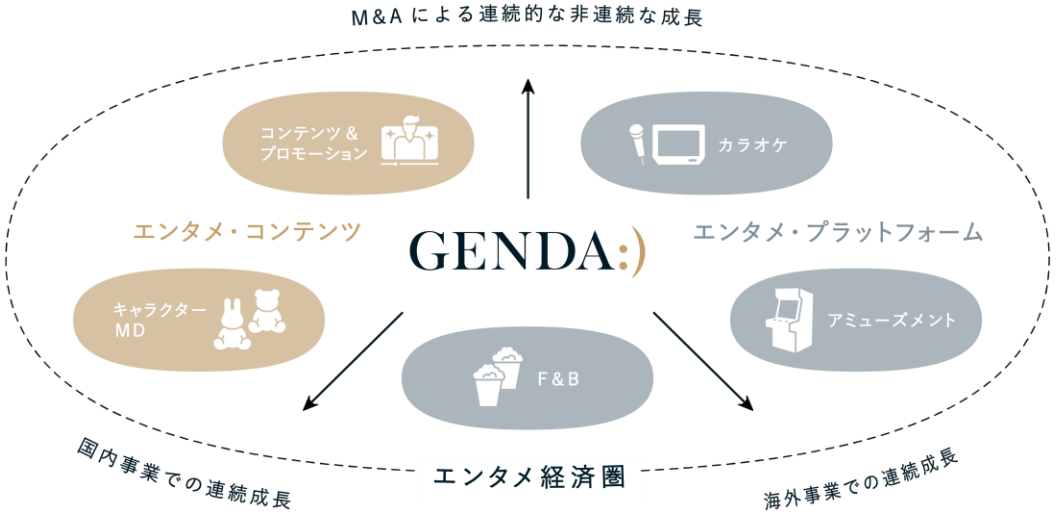
ファン



© GENDA Inc.

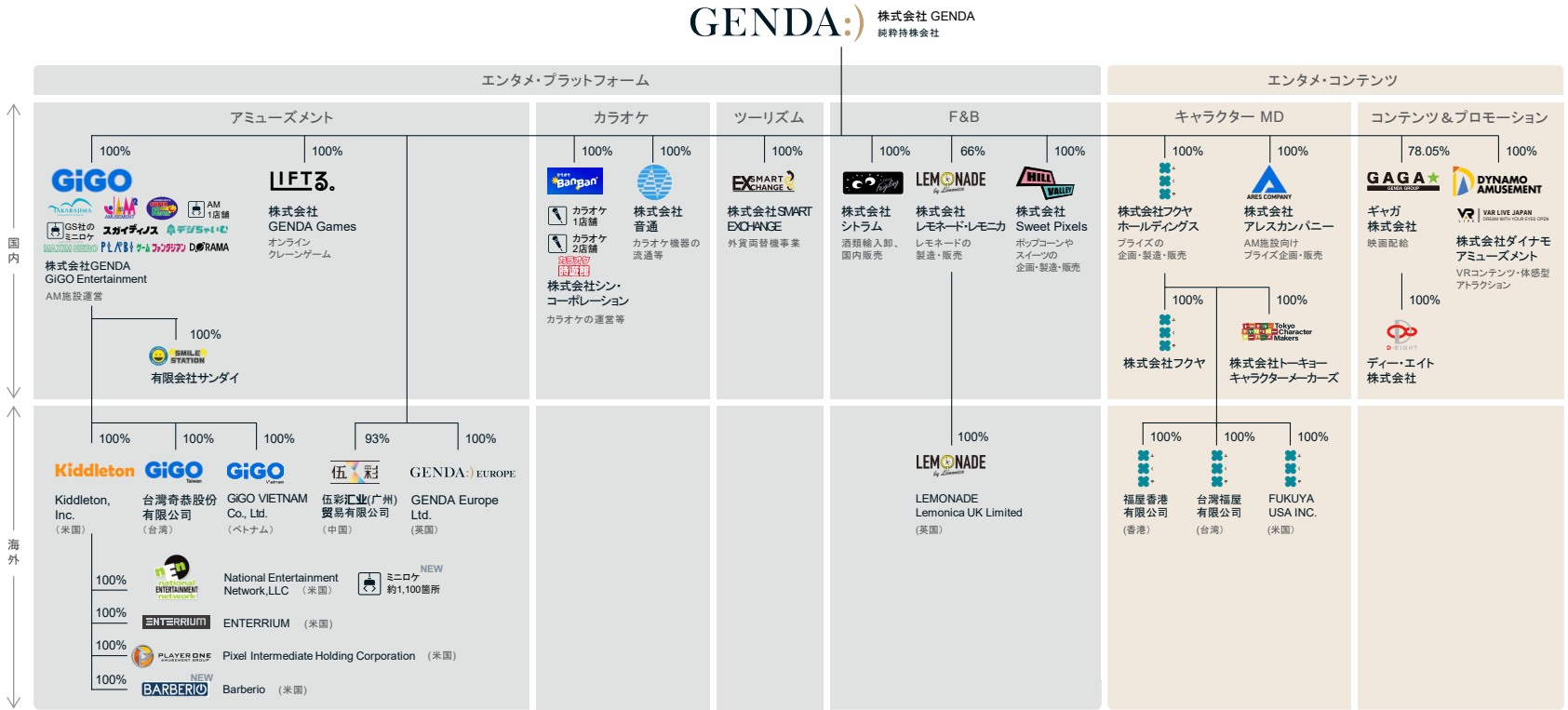
エンタメ経済圏の完成

国内事業の着実な業績拡大と積極的な海外事業展開がもたらす連続的な成長を基盤にし、
エンタメ・プラットフォームとエンタメ・コンテンツの両領域におけるM＆Aを積み重ね、
グローバルに展開する「GENDAエンタメ経済圏」の構築を目指します。
このようにして、事業ポートフォリオを盤石にすることで、
「千変万化」なエンタメ事業のボラティリティを超えていけると考えています。



注：当社が想定する当社の成長戦略に関するイメージ図。

GENDAは、アミューズメントを中心としたエンタメ企業群の純粋持株会社



注：2025年6月11日時点の組織図。図中のAM施設はアミューズメント施設を指す。当社連結子会社を中心に表示。Pixel Intermediate Holding Corporation、Barberio及びVENUplusのミニロケ事業は2025年7月1日にクロージング予定。

© GENDA Inc.

当社が掲げる大志と野望

Aspiration / 大志

世界中の人々の人生をより楽しく

人が人らしく生きるために「楽しさ」は不可欠と考え、
「世界中の人々の人生をより楽しくしたい」という
Aspiration（アスピレーション＝大志）を掲げています。

Vision / 野望

2040年世界一のエンタメ企業に

Speed is King、GRIT and GRIT、Enjoy our Journey、
3つのバリューを行動指針に、日々新しい挑戦を続け、
世界一のエンターテイメント企業を目指しています。

GENDA :)

© GENDA Inc.

ディスクレーマー

本資料は、株主・投資家などの皆さまに
当社の経営方針、計画、財務状況などの情報をご理解いただくことを目的としており、
当社の株式の購入、売却など、投資を勧誘するものではありません。

本資料への情報・資料の掲載には注意を払っておりますが、
掲載された情報の内容が正確であるか、更新時期が適切かどうか
などについて一切保証するものではありません。
また、掲載された情報またはその誤りやデータのダウンロードなど、
本資料に関連して生じた損害または障害などに関しては、
その理由の如何に関わらず、当社は一切責任を負うものではありません。

本資料に掲載されている、当社の現在の計画、見通し、戦略などのうち、
歴史的事実でないものは、将来の業績などに関する見通しであり、
これらは、現在入手可能な情報をもとにした当社の経営陣の判断に基づいており、
リスクや不確定な要因を含んでいます。
実際の業績は、経済情勢、エンターテイメント業界における競争状況などさまざまな要因により、
これら業績などに関する見通しとは大きく異なる可能性があります。

© GENDA Inc.

Thank you :)

GENDA IR

本日公表のM&Aについて

2025.4.9

GENDA:)

© GENDA Inc.

当社史上最大級のM&A案件 – 驚異的なPMI実績を誇る北米戦略がGENDAの更なる成長エンジンに

米国及びカナダでのアミューズメント施設運営、及び機器の販売・流通・サービスを手掛ける
北米地域で最大手の一つのPlayer One Amusement Groupを含む企業グループ（PLAYER ONE）

1975年創業の老舗であり、映画館などの大型エンターテイメント施設への出店が多い。
当社北米の既存事業と比べ、1拠点当たりのゲーム機の設置台数も多く、
安定した契約年数を確保できており、長期安定したキャッシュフローが見込まれる。



PLAYER ONE AMUSEMENT GROUP

会社概要（2024年12月期）

創業：1975年

Route Operations（売上の7割）
ゲームセンター 104店舗、ミニロケ約2,000箇所

Sales & Distribution （売上の3割）
ゲーム機の卸売、販売

地域別売上高： 米国約60%、カナダ約40%

主要な出店先

北米全土で数百超の映画館を展開する
シネマコンプレックス複数社と長期的な取引

CINEPLEX　amc ENTERTAINMENT
REGAL　CINEMARK

案件概要

PLAYER ONE ：売上高 $160m EBITDA $20m（今期見込み）
NEN:　売上高 $107m　EBITDA $13m（今期計画）
KDT:　売上高 $ 33m　EBITDA $7m（今期計画）
PLAYER ONE連結後　2027年1月期当社北米事業は
約440億円となり売上ベースで約25%に相当

企業価値 $170mに対し、EV / EBITDAは
今期見込みで8.5x、中期的計画で4.8x、以降も逓減する計画

借入余力を活かし、株式取得対価は全て現金とし、
手元資金及び借入金を充当する予定。
業績貢献とPMIにより、Cash EPSは継続的な増加見込み

注： ゲーム機の設置台数31台以上を「ゲームセンター」、それ未満を「ミニロケ」として定義。PLAYER ONEの業績は、2027年1月期より当社の連結業績に通年寄与するため、2027年1月期におけるPLAYER ONE参画後の当社グループの北米における売上高の規模感を示すため、2025年3月12日に公表した当社の2026年1月期売上高計画値を2027年1月期にも据え置きしたうえで、PLAYER ONEの2025年12月期の当社予想と同額が2027年1月期に通年寄与するものと仮定し、それらを合算することにより算出した試算値

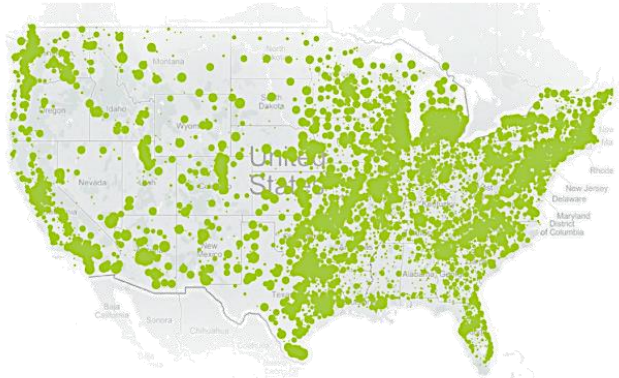
© GENDA Inc.

NEN + PLAYER ONEによる北米（米国＋カナダ）のエンタメ・プラットフォーム網の拡大

national ENTERTAINMENT network

ゲームセンター**19**店舗

ミニロケ約**10,000**箇所

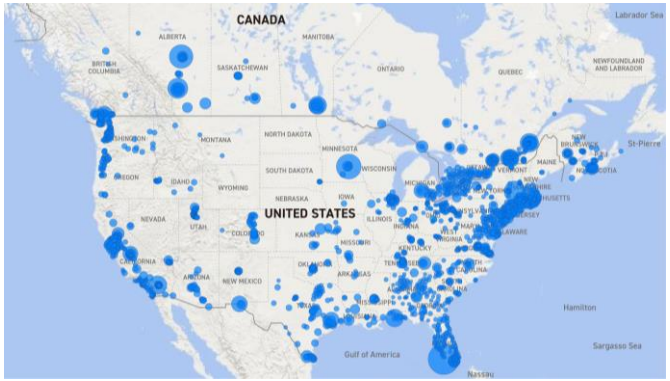


＋

PLAYER ONE AMUSEMENT GROUP™

ゲームセンター**104**店舗

ミニロケ 約**2,000**箇所



注：ゲーム機の設置台数31台以上を「ゲームセンター」、それ未満を「ミニロケ」として定義。NENの拠点数は2025年1月時点、PLAYER ONEの拠点数は2024年12月時点。

© GENDA Inc.

M&A戦略の一丁目一番地「ゲームセンターのロールアップ」を北米でも実行

日本アニメの需要を背景として成長が続く国内ゲームセンターをロールアップしていくことはもちろん

北米での「日本アニメグッズの需給ギャップ」を解消すべく、引き続きロールアップにより効率的に拠点網を広げ、グローバルプラットフォーマーになっていく

国内ゲームセンター

- GiGO — 2020年12月 株式取得(85.1%)
- TAKARAJIMA — 2022年1月 株式取得(100%)
- スガイディノス — 2022年10月 事業譲受
- AMUSEMENT — 2022年10月 吸収分割
- デジちゃいむ — 2023年9月 資産譲受
- MAXIM HERO — 2023年10月 固定資産等譲受
- ミニロケ 117箇所 — 2023年11月 グローバル・ソリューションズ より資産譲受
- SUPER NOVA — 2023年12月 吸収分割
- PLABI — 2024年2月 株式取得(82.45%)
- SMILE STATION — 2024年5月 株式取得(100%)
- ゲームファンタジアン — 2024年6月 株式取得(100%)
- AM 1店舗 — 2024年10月 マタハリーエンターテイメント より吸収分割
- DORAMA — 2025年2月 吸収分割
- HALOS GARDEN — 2025年3月 株式取得(100%)
- GOOSE — 2025年4月 株式取得(100%)
- ・・・

海外ゲームセンター

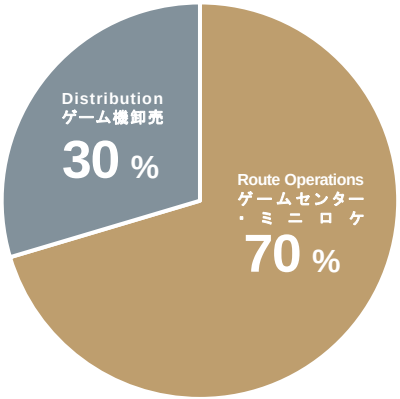
- Kiddleton — 2023年9月 完全子会社化
- national ENTERTAINMENT network — 2024年11月 持分取得(100%)
- NEW PLAYER ONE AMUSEMENT GROUP
- ⋮

© GENDA Inc.

PLAYER ONEは、2024年にファンドがM&Aで取得 → 2025年にGENDAがM&Aで取得

2024年2月にCineplexからファンドのOpen Gate Capital社が買収。一過性の費用を除き、償却前営業利益で$18m程度の実力値。
ファンドに短期間での売却を実行していただいたことで、売手のファンドの年率リターンを確保させつつ、取得価格を抑制。

売上 2024年12月期 $154m



PLAYER ONE AMUSEMENT GROUP

（単位：百万米ドル）

	CINEPLEX Cineplex社の本社費用負担により収益力が実力値より高く見えている		OPENGATE CAPITAL ファンド買収による一過性費用計上	2025年中完了予定	GENDA:) GENDA連結フル寄与開始	
	2022/12	2023/12	2024/12	2025/12	2026/12	中期的計画
売上高	142.6	161.5	**154.3**	160.0	180.0	220.0
調整後 償却前営業利益（EBITDA）	24.2	27.6	**18.2**	20.0	22.0	35.0
調整後 のれん償却前当期純利益（IFRSの当期純利益）	8.7	13.1	**8.2**	9.0	10.0	18.0

当時は親会社のCineplex社が本社関連費用等を負担しており単体の実力値よりも収益力が高く見えている状況（2022、2023年のコロナ補助金も調整）

実力値を示すため以下を足し戻し；
・一過性M&A費用

→ M&A前の単体実力値として、EBITDAで$18m程度の企業。

実力値を示すため以下を足し戻し；
・一過性M&A費用
・ファンド買収用のLBOローンの高金利の利息支払い

→ GENDAで低金利の円で借入してKiddletonに増資し、その資金でKiddletonが株式を買い取るためPLAYER ONEでの利払いはほぼ無しの見込み

実力値を示すため以下を足し戻し；
・ファンド買収用のLBOローンの高金利の利息支払い

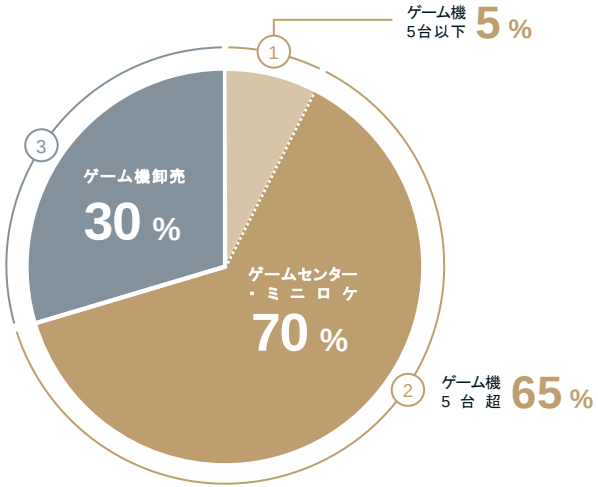
注：調整後 償却前営業利益は、①2024年2月に実施されたOpen Gate Capital社によるM&Aに伴う一過性費用、②新型コロナウイルスにおける補助金等、を足し戻しております。
調整後 のれん償却前当期純利益は、①及び②に加えて、2024年2月に行われたOpen Gate Capital社によるM&Aに伴い、2024年12月期においては、借入利息が多く含まれているものの、当社グループによるM&A実施後は、当該借入金を返済する予定であり、2023年12月期と同水準の金利負担に戻ると想定されるため当該借入に係る利息を控除し、また、のれん償却費を足し戻しております。

© GENDA Inc.

NENでの既存店売上「平均3倍」という実績に基づき、国内とは全く異なるアップサイドをPMIで徹底開拓

進行期のEV / EBITDA 8.5xに対し、国内と比にならないPMI余地により、中期的計画で4.8x、それ以降も逓減する計画

1. 売上の5%を占める「ゲーム機5台以下」の拠点にて、Kiddleton式に入替え。売上はNEN入替えの平均実績値を想定。
2. 売上の65%を占める「ゲーム機5台超」の拠点にて、Kiddleton式のゲーム機を追加。売上はNEN入替えの平均実績値を想定。
3. 売上の30%を占める「ゲーム機の販売」については、保守的に横ばい、という想定



（ご参考）NENに於ける入替え

Before



After



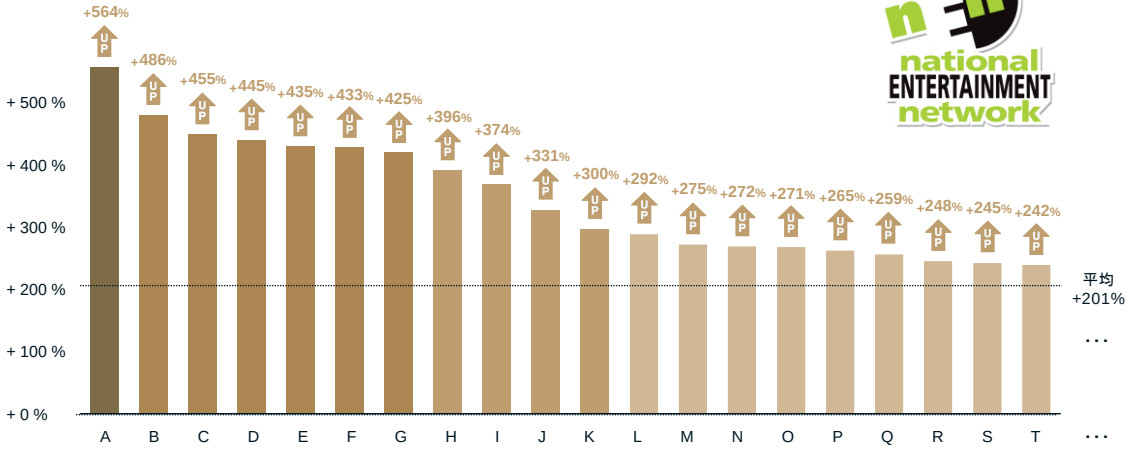
© GENDA Inc.

PMIは絶大な効果を発揮し、既存店の売上高伸び率は「平均+201%」を記録！

すなわち、平均して既存店売上高が3倍に。比較のため、絶好調な国内ゲームセンターのPMI成果でも、既存店の売上高成長率は”最大”で+50%程度

現在、NENの全米約10,000箇所の拠点を最速で入れ替え中。また、この実績を元に新規出店の引き合いも活発に。

入替を実施した店舗の売上高増加率　トップ20拠点



PMIによる成長率別の店舗数分布

	米国NEN拠点のKiddleton式の入替前後	国内でのゲームセンターロールアップ前後
~ 0%	-	-
+ 0 ~ + 99%	19	9
+ 100 ~ + 199%	15	-
+ 200 ~ + 299%	22	-
+ 300 ~ + 399%	4	-
+ 400 ~ + 499%	6	-
+ 500% ~	1	-

国内/北米ゲームセンターのロールアップM&Aに於いて減収となった拠点は無い

当社ではこの絶大な効果を、従来NYやLAなどごく一部の都市でのみ入手可能な日本コンテンツに対する、北米全土での「需給ギャップ」と分析

また、これはまだ有名アニメIPを取り扱う前の、“Kawaii” クマやウサギのぬいぐるみ等の日本風コンテンツで作った実績

今後、本格的に有名アニメIPを取り扱うことで、更なるアップサイドが存在（次ページ）

注 :2024年11月～2024年12月までにゲーム機と景品の入れ替えを実施した拠点101箇所のうち、14日以上営業した拠点67箇所の売上データについて、実施前後同日数の1日当たり平均売上高を比較

© GENDA Inc.

日本一丸となって世界に誇るアニメIPをファンに拡散（GENDAはオフラインのプラットフォーマーの役割）

日本企業であるGENDAが、念願の北米の個人消費者とのエンタメ・プラットフォームを獲得したいま、
今後は順次、名だたる日本アニメIP景品を、GENDAのプラットフォームを通じて北米のアニメファンに直販（2025年に目白押しであり、順次公表予定です）



日本の人気IPコンテンツ　×　GENDAの国内・海外でのグローバルなエンタメプラットフォーム

© GENDA Inc.

PLAYER ONEとNENの北米プラットフォームの融合により、更なるシナジーを追求

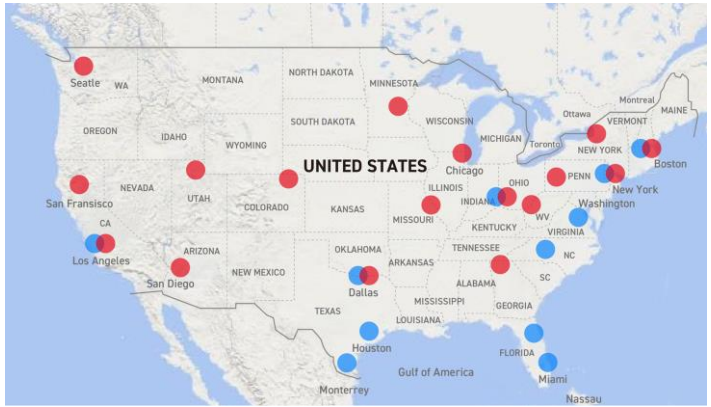
④ PLAYER ONEとNENの倉庫及びオフィスの効率的な運用

PLAYER ONE AMUSEMENT GROUP

nen national ENTERTAINMENT network

80マイル以内に存在する倉庫及びオフィス

1. Dallas Fort Worth
2. Southern California
3. Kennesaw, Georgia
4. Southwestern Ohio
5. Boston Rhode Island
6. East Pennsylvania and New Jersey



⑤ 仕入れ価格の優位性

PLAYER ONEがDistribution事業を有しているため、Route Operations事業を単体で行うよりも仕入れ台数を増やせる規模の経済を利かせた優位な取引条件での機器仕入が可能に

⑥ 経営の効率化の実施

2024年2月に、北米での映画館運営大手Cineplex Inc.からカーブアウト
ファンド主導で販管部門のスリム化、システムの刷新によるリアルタイムな情報共有の実現など、筋肉質な体制へと変化
当社への参画後はミニロケのPMI施策のみならず、エンタメ事業会社として持つノウハウ共有により更なる経営改善に期待

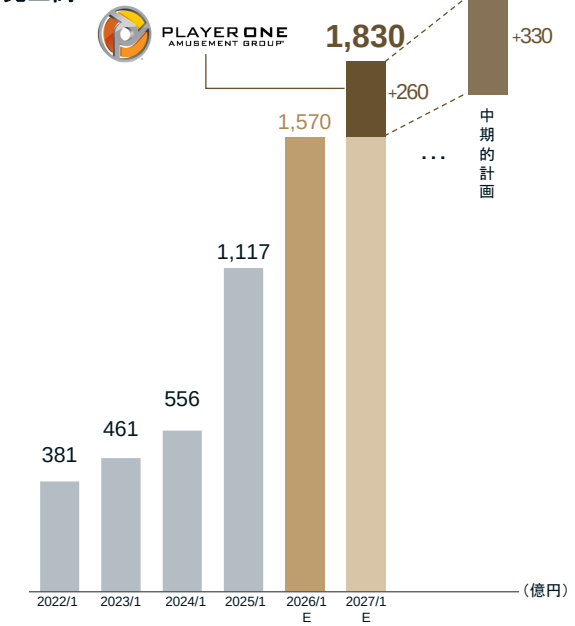
© GENDA Inc.

2027年1月期の業績見込み（本日以降1件もM&Aが無い場合の業績）

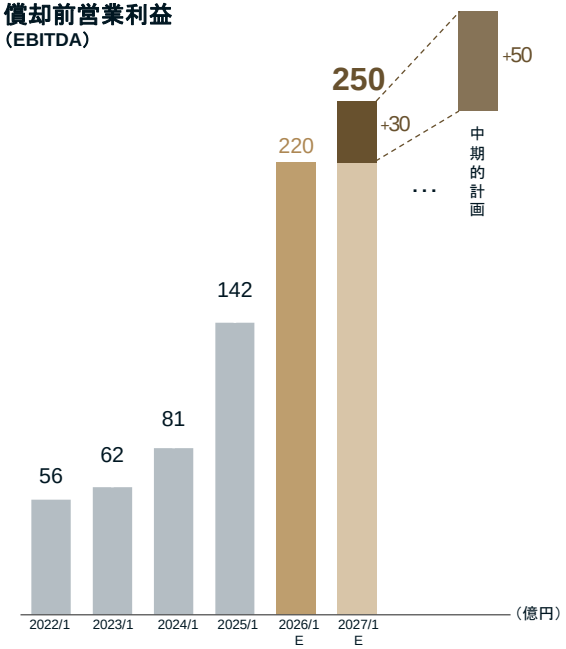
売上高**1,830**億円 ｜ 償却前営業利益（EBITDA）**250**億円 ｜ のれん償却前当期純利益（IFRS当期純利益）**95**億円

2026年1期について： PLAYER ONEの本格寄与は来期以降。今期は年央の連結を見込み半年のみ利益貢献する一方、M&A関連費用も発生する為、業績修正はせず。
北米でのゲームセンターロールアップM&Aは、PMI余地の大きさゆえに国内M&A案件とは異なる十分なオーガニック成長が見込まれるため、中期的計画にはPLAYER ONEのグループイン後のオーガニック成長も見込んでいく。

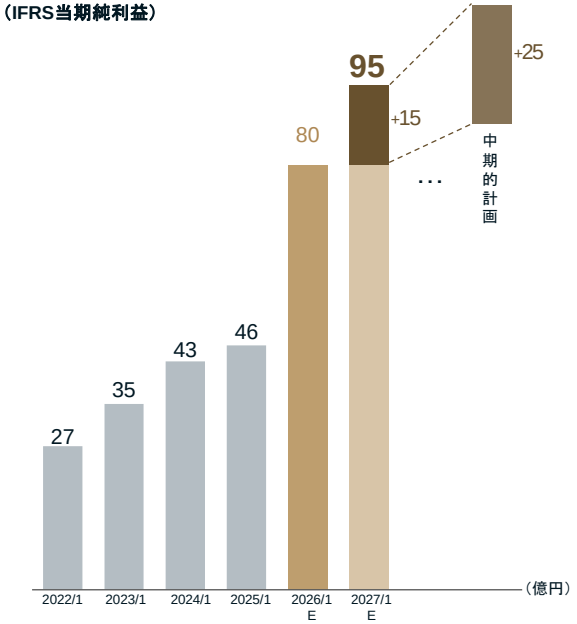
売上高



償却前営業利益（EBITDA）



のれん償却前当期純利益（IFRS当期純利益）



注:2026年1月期の想定為替レートは1ドル140円、2027年1月期の想定為替レートを1ドル145円。

© GENDA Inc.

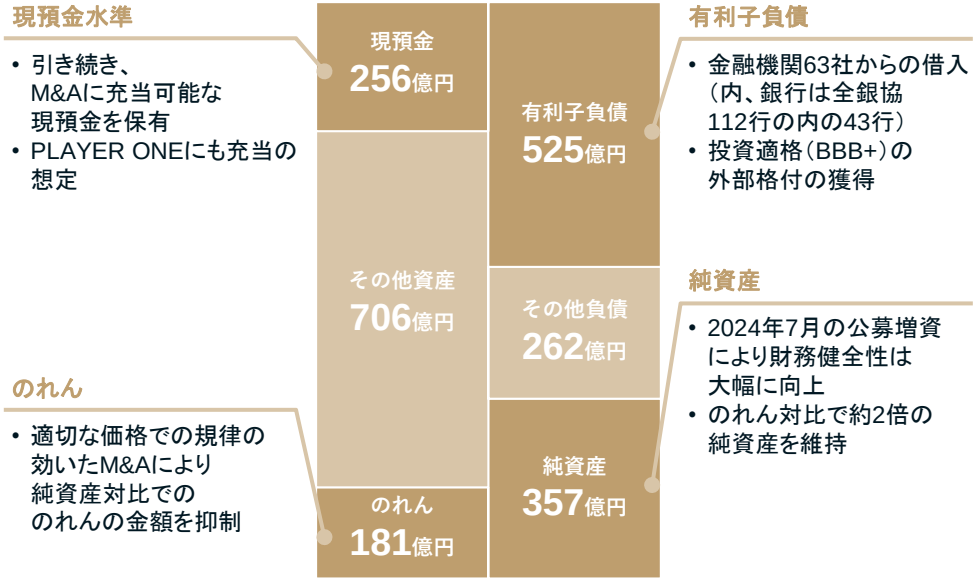
Debtファイナンスを活用した調整後Cash EPSの連続的な成長

財務規律に基づくM&Aにより、M&A成長にも拘わらず、Cash EPSは線形に成長

Debtファイナンス活用により、調整後Cash EPSは着実に成長。本件完了後にはPMIによる伸長やオーガニック成長により、更なる調整後Cash EPSの上乗せを想定

連結貸借対照表

2025年1月期末時点



現預金水準

- 引き続き、M&Aに充当可能な現預金を保有
- PLAYER ONEにも充当の想定

のれん

- 適切な価格での規律の効いたM&Aにより純資産対比でののれんの金額を抑制

有利子負債

- 金融機関63社からの借入（内、銀行は全銀協112行の内の43行）
- 投資適格（BBB+）の外部格付の獲得

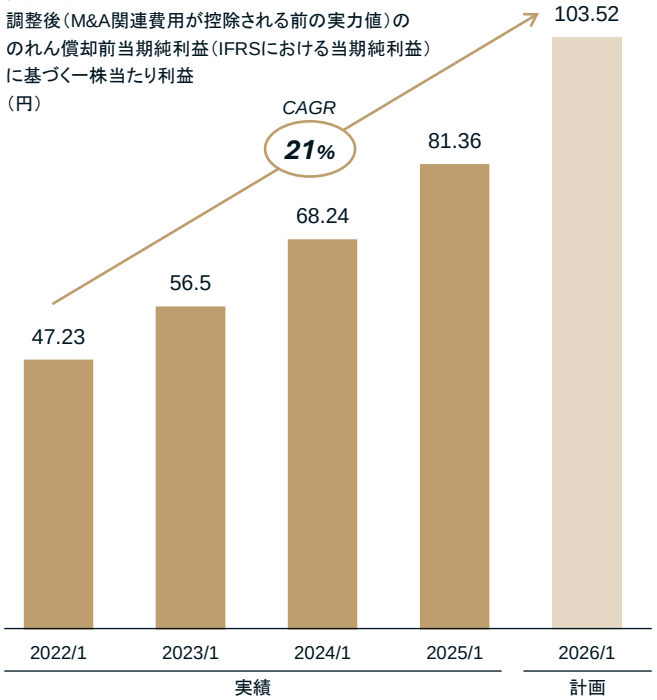
純資産

- 2024年7月の公募増資により財務健全性は大幅に向上
- のれん対比で約2倍の純資産を維持

調整後 Cash EPS

調整後（M&A関連費用が控除される前の実力値）のれん償却前当期純利益（IFRSにおける当期純利益）に基づく一株当たり利益

（円）



注：2025年4月1日を効力発生日とする1:2の株式分割考慮前の数値。

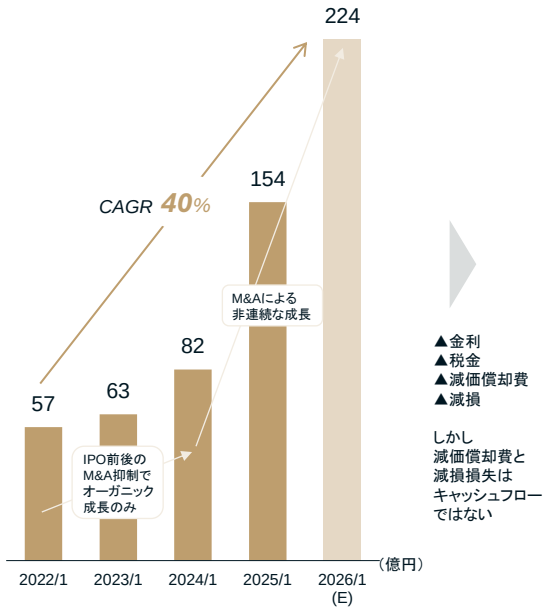
© GENDA Inc.

規律の効いたM&A→PMIサイクルを繰り返し、キャッシュフロー創出力も非連続な成長

M&Aにより増加するキャッシュフローとそのM&Aに必要な対価とのバランスが最重要。更に、グループイン後はPMIでキャッシュフローを伸ばす

調整後 償却前営業利益

M&A関連費用が控除される前の償却前営業利益

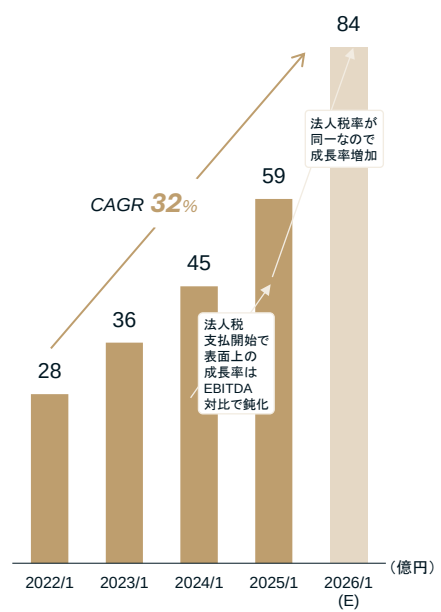


▲金利
▲税金
▲減価償却費
▲減損

しかし
減価償却費と
減損損失は
キャッシュフロー
ではない

調整後 のれん償却前当期純利益

M&A関連費用が控除される前の
IFRSにおける当期純利益

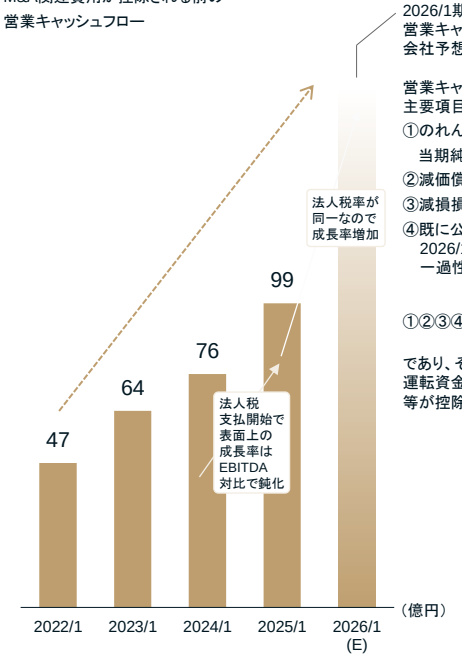


＋減価償却費
＋減損
±運転資金変動

減価償却費と
減損を足し戻し、
より純粋な
キャッシュフロー
創出力に

調整後 営業キャッシュフロー

M&A関連費用が控除される前の
営業キャッシュフロー



2026/1期は
営業キャッシュフロー
会社予想は無いが、

営業キャッシュフローの
主要項目の予算は
①のれん償却前
　当期純利益：80億円
②減価償却費85億円
③減損損失5億円
④既に公表済のM&Aで
　2026/1期に計上される
　一過性M&A費用4億円

①②③④計174億円

であり、そこから
運転資金変動
等が控除される

注:調整後の各項目はM&A関連手数料を足し戻した数値。①M&A執行手数料：仲介手数料、弁護士費用、DD費用、FA費用、企業価値算定費用②融資関連手数料：M&A関連の借入の融資関連手数料③株式関連手数料：株式資金調達費用（公募増資及び上場関連費用）

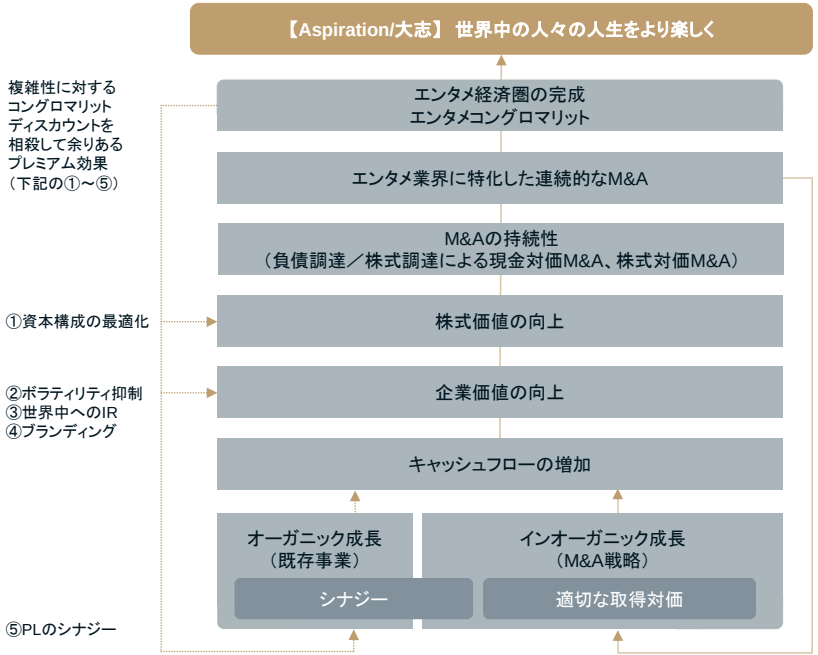
© GENDA Inc.

全世界的な株価調整局面は、M&Aを成長戦略の柱に据える当社にとっては追い風です

当社の成長戦略：M&Aによる非連続的な成長

米国の関税政策を発端とした全世界的な調整局面は、
オーガニック成長のみが成長ドライバーの場合には好ましくないものの、
上場企業の株価調整、及びそれに引きずられた未上場企業の
バリュエーション調整が発生する間、より多くの良質な案件ソーシングが可能となり、
M&Aを戦略の中心に据える当社にとって好機であると考えています。

株式市場のシクリカルな調整は現実的には避けられませんが、
ご資金を託して頂いた全ての投資家様に報いるために当社が今できることは、
本日現在で潤沢なM&Aのパイプラインを1つずつ1日でも早く発表し、
非連続な成長の果実をいち早く投資家の皆様にご提供することだと信じております。



GENDA IR
本日公表のM&Aについて
© GENDA Inc.

現時点においても影響額は限定的ですが、そのうえで経営努力により更に極小化して参ります

関税上昇によるPLインパクト

米国の対中国の関税率を104%とした前提で、Kiddleton、NEN、PLAYER ONEの合計で、今期に最大3.6億円の費用増が発生する可能性があります。
また、PLAYER ONEの売上高は、米国が約60%、カナダが約40%ですが、上記試算は現在計画している投資の全てを米国のみで行ったという仮定で算出しております。
対して、PLAYER ONEが参画することによる、GENDA北米事業全体として機械の仕入れ台数が増加するため、仕入単価を下げることが可能だと考えています。
下段の表の通りPL全体に対するインパクトは十分にコントロール可能な水準です。その上で、次ページの対応策を実施することで更なる極小化に努めて参ります。

なお、GENDAの北米成長ストーリーの柱は「Kiddleton式のミニクレーン機と、中身のプライズの日本IP」です。
このビジネスは、1拠点の投資回収期間が12~24ヶ月と非常に早いのが特徴で、事実、Kiddletonは4年間で全米約600店舗を自力出店できました。
投資回収が早い理由は（米国へ輸入されている）ミニクレーン機及び中身のプライズの原価が、売上に対して低いためです。
今回は原価部分が関税対象となりますが、そもそも売上に対して原価が低いため、影響額としては限定的なものとなります。

	今期当社計画	影響額	影響割合
償却前営業利益 （EBITDA）	220億円	0億円 （減価償却費増は影響しないため）	0%
のれん償却前営業利益 （IFRSの営業利益）	135億円	3.6億円	約2.6%
営業利益 （JGAAPの営業利益）	105億円	3.6億円	約3.4%
のれん償却前当期純利益 （IFRSの当期純利益）	80億円	2.7億円 （税効果考慮後）	約3.3%

機械について

機械の費用増はPL上では償却期間で均されます。今期の費用増額はPLAYER ONEの0.5億円、Kiddleton＋NENの3.1億円、計3.6億円と試算しております。



景品について

景品原価の増加に対しては、1プレイ1ドルという廉価なビジネスモデルゆえ、プレイ単価等への転嫁が可能であると考えています。
また、関税の影響があったとしても、米国内で生産される景品よりも、当社が仕入れる景品の方が価格が安く、かつ品質の高いものを提供することが可能です。



© GENDA Inc.

具体的に検討中の施策は以下の通りであり、今期後半からの実施を想定しております

今後の対応策

✓ **Kiddleton式の入替えの効率重視のシフト**

・スピード重視の「ドミナント戦略の追求」から、各立地の集客力を厳密に分析し、
1台当たり売上がより高くなる箇所からPMI施策を順次導入する「効率性の追求」へ

・PLAYER ONEは、関税上昇が無関係であるカナダからPMI施策を実施

✓ **製造体制の見直し**

・NENの現地製造拠点工場を活用し、中国からは部品を輸出し、
米国内での組立を行う体制を開始することで、
関税対象を完成品ではなく部品とすることで影響額を極小化

・ミニクレーン機の「完成品」の輸送ではスペースを取るため、
”空気”を輸送する部分が多いが、部品輸出により輸送を効率化し
輸送コストの削減に寄与



✓ **原価の見直し**

・中国の製造工場との交渉を進め、原価低減の取り組みを強化

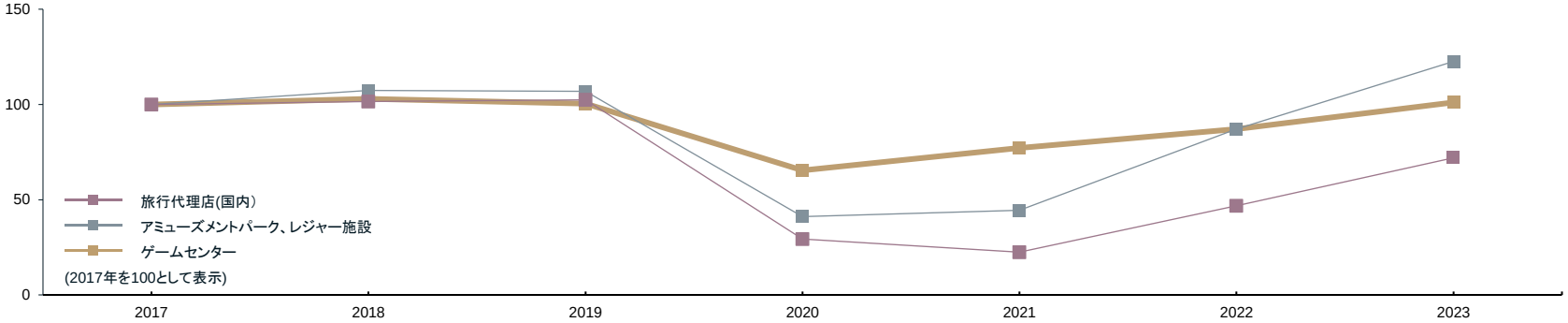
・関税が低い第三国からの調達も検討

© GENDA Inc.

「安・近・短（あんきんたん）」なエンタメであるゲームセンターやミニロケは、景況感に左右されにくいのが特徴です

1プレイ 1ドルのエンタメであり、高額なレジャーと比較すると下方耐久性が強い安定したビジネスです
アメリカのデータはないため、取得可能な日本のデータとはなりますが、コロナ禍という有事の際でも、他のフィジカルな
エンタメと比較した際の下方耐久力はグラフのとおりです。（一方で、好景気のアップサイドを受けにくい側面もあります）

国内エンタメ市場規模推移



出典::公益財団法人日本生産性本部「レジャー白書2024」

© GENDA Inc.

ディスクレーマー

本資料は、株主・投資家などの皆さまに
当社の経営方針、計画、財務状況などの情報をご理解いただくことを目的としており、
当社の株式の購入、売却など、投資を勧誘するものではありません。

本資料への情報・資料の掲載には注意を払っておりますが、
掲載された情報の内容が正確であるか、更新時期が適切かどうか
などについて一切保証するものではありません。
また、掲載された情報またはその誤りやデータのダウンロードなど、
本資料に関連して生じた損害または障害などに関しては、
その理由の如何に関わらず、当社は一切責任を負うものではありません。

本資料に掲載されている、当社の現在の計画、見通し、戦略などのうち、
歴史的事実でないものは、将来の業績などに関する見通しであり、
これらは、現在入手可能な情報をもとにした当社の経営陣の判断に基づいており、
リスクや不確定な要因を含んでいます。
実際の業績は、経済情勢、エンターテイメント業界における競争状況などさまざまな要因により、
これら業績などに関する見通しとは大きく異なる可能性があります。

© GENDA Inc.

Thank you :)

GENDA IR

事業計画及び成長可能性に関する事項

2025.3.24

GENDA:)

© GENDA Inc.

会社概要

© GENDA Inc.

当社が掲げる大志と野望

Aspiration ／ 大志

世界中の人々の人生をより楽しく

人が人らしく生きるために「楽しさ」は不可欠と考え、
「世界中の人々の人生をより楽しくしたい」という
Aspiration（アスピレーション＝大志）を掲げています。

Vision ／ 野望

2040年世界一のエンタメ企業に

Speed is King、GRIT and GRIT、Enjoy our Journey、
3つのバリューを行動指針に、日々新しい挑戦を続け、
世界一のエンターテイメント企業を目指しています。

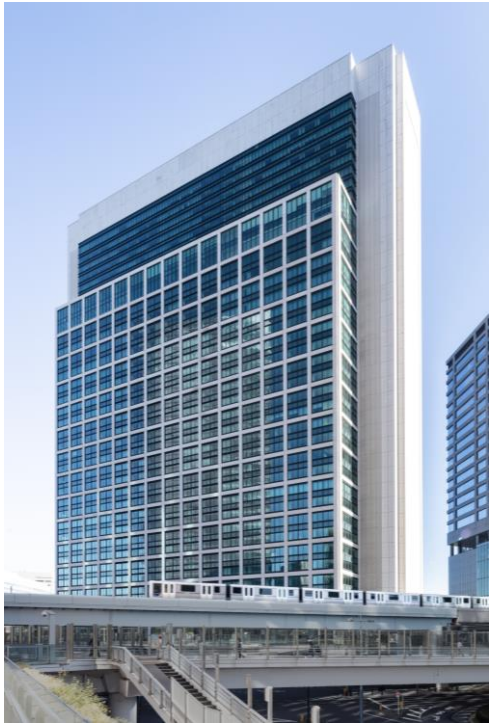
GENDA :)

© GENDA Inc.

GENDA:)

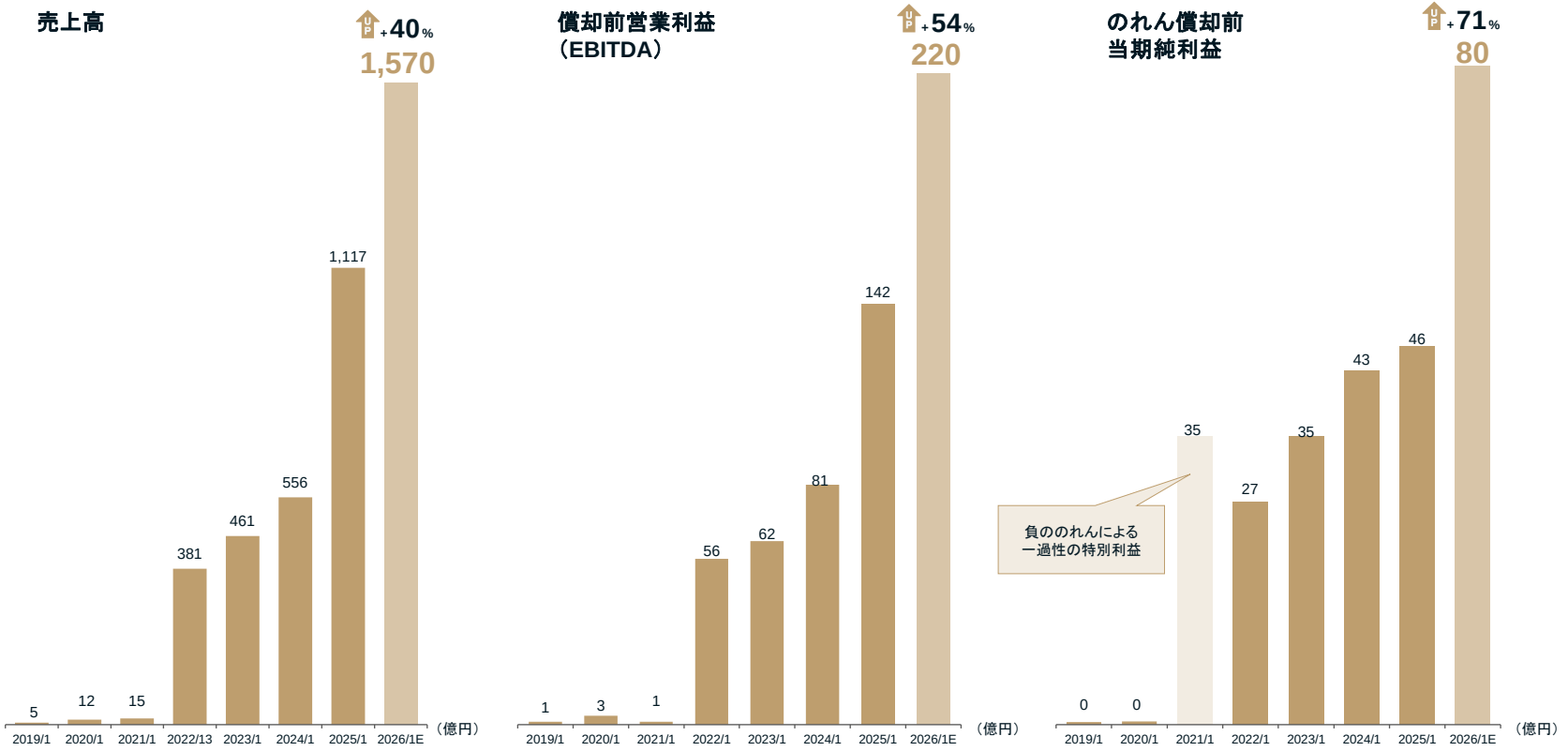
社名：	株式会社GENDA
本店所在地：	東京都港区東新橋1-9-1 東京汐留ビルディング17F
設立年月：	2018年5月
上場：	2023年7月28日　東証グロース市場
売上高：	1,117億円
償却前営業利益：	142億円
営業利益：	79億円
のれん償却前当期純利益：	46億円
連結従業員数：	12,147名（従業員数 1,730名、年間平均臨時雇用者数 10,417名）
グループ会社：	連結子会社30社

注：数値は全て2025年1月期の連結実績ベース。



© GENDA Inc.

GENDAの「連続的な非連続な成長」



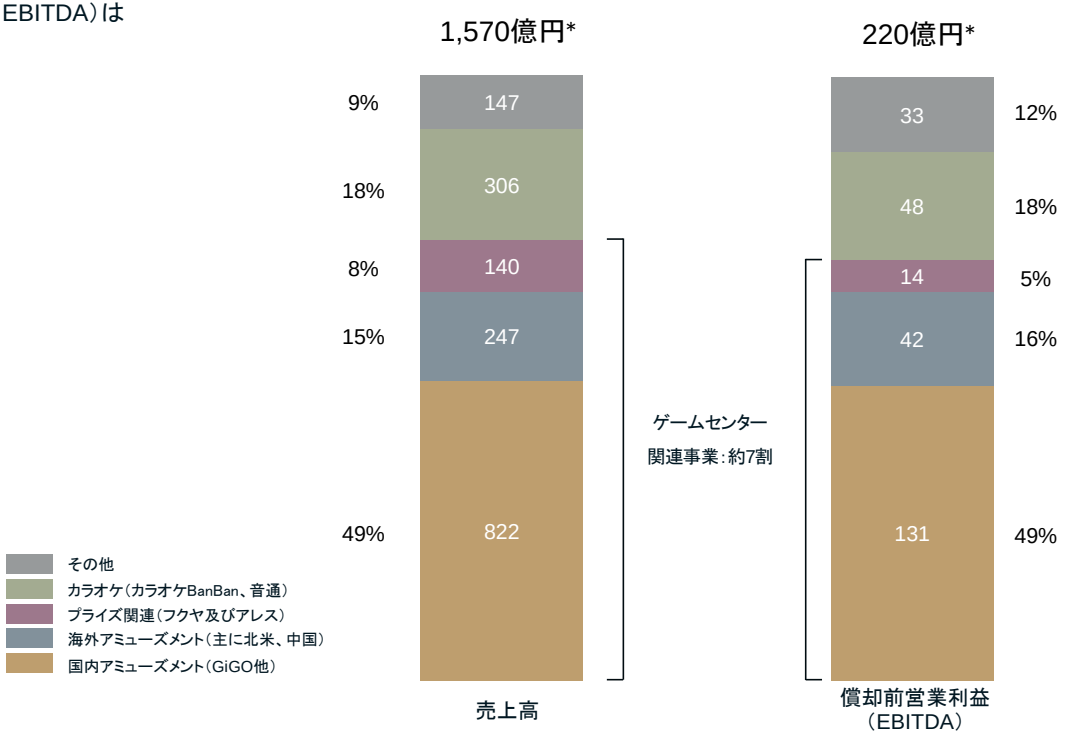
注: FY2019/1期–FY2021/1期は連結財務諸表未作成のため、FY2019/1期– FY2021/1期数値は参考値。

© GENDA Inc.

ゲームセンター主軸 + 周辺領域

本日時点のGENDAの売上高及び償却前営業利益（EBITDA）は
9割がゲームセンター及びカラオケに関連する事業

今後もプラットフォームでのM&Aを主軸としつつ
中長期的にはコンテンツ領域への進出も加速



注：売上高及び償却前営業利益(EBITDA)のグラフには「連結修正」が入っていないため、それぞれのグラフの合計値（1,662億円、269億円）は会社予想値（1,570億円、220億円）と一致しない。売上高の連結修正は▲94億円で、主に内部取引によるもの。償却前営業利益の連結修正は▲49億円で、主にGENDA単体のコーポレート負担金等（▲45億円）と、既に発表済みで2026/1期に計上が確定してるM&A関連費用（▲4億円）。ご参考まで、2025年1月期の連結修正実績は、売上高▲78億円、償却前営業利益で▲36億円。

© GENDA Inc.

GENDAのM&A戦略は一つの型が完成し、このサイクルを最速で執行する新たな成長フェーズへ
オーガニック業績も絶好調の中で、成長を牽引したCFOとCSOへバトンタッチし、申は取締役として後方支援へ



代表取締役
社長
片岡 尚



常務取締役
CFO
渡邊 太樹



常務取締役
CSO / 公認会計士
羽原 康平



取締役
CCO
コンテンツ&プロモーション
事業 最高責任者
佐藤 雄三



取締役（新任）
アミューズメント施設事業
最高責任者
二宮 一浩



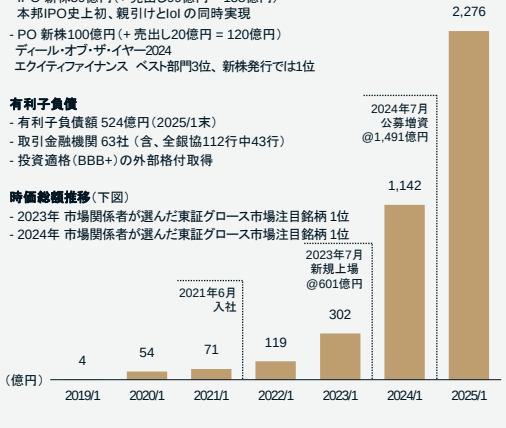
取締役
申 真衣

ファイナンス

株式
- IPO 新株59億円（+ 売出し99億円 = 158億円）
  本邦IPO史上初、親引けとIoI の同時実現
- PO 新株100億円（+ 売出し20億円 = 120億円）
  ディール・オブ・ザ・イヤー2024
  エクイティファイナンス ベスト部門3位、新株発行では1位

有利子負債
- 有利子負債額 524億円（2025/1末）
- 取引金融機関 63社（含、全銀協112行中43行）
- 投資適格（BBB+）の外部格付取得

時価総額推移（下図）
- 2023年 市場関係者が選んだ東証グロース市場注目銘柄 1位
- 2024年 市場関係者が選んだ東証グロース市場注目銘柄 1位



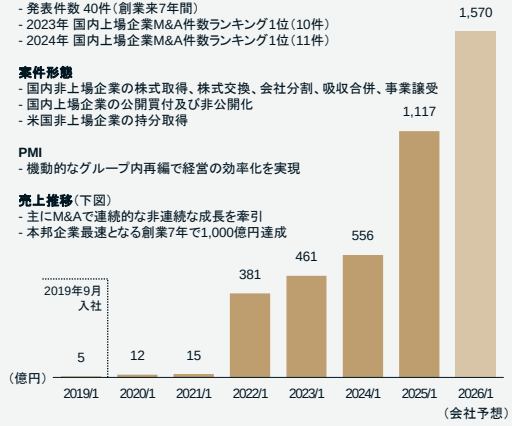
M&A

件数
- ソーシング件数 700件超（創業来7年間）
- 発表件数 40件（創業来7年間）
- 2023年 国内上場企業M&A件数ランキング1位（10件）
- 2024年 国内上場企業M&A件数ランキング1位（11件）

案件形態
- 国内非上場企業の株式取得、株式交換、会社分割、吸収合併、事業譲受
- 国内上場企業の公開買付及び非公開化
- 米国非上場企業の持分取得

PMI
- 機動的なグループ内再編で経営の効率化を実現

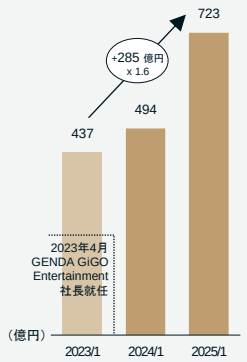
売上推移（下図）
- 主にM&Aで連続的な非連続な成長を牽引
- 本邦企業最速となる創業7年で1,000億円達成



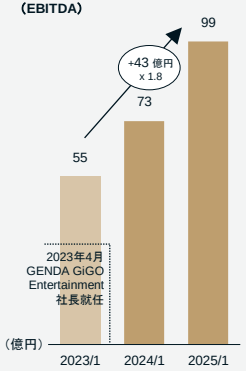
アミューズメント施設事業

中核のGENDA GiGO Entertainmenの業績を飛躍的に向上

売上高



償却前営業利益（EBITDA）



注: 2025年4月開催予定の当社第7回定時株主総会に付議する取締役選任の議案が承認された場合正式に就任。
出典：日経ヴェリタス「ディール・オブ・ザ・イヤー2024」、株式新聞「'25年相場アンケート：市場関係者が選んだグロース注目銘柄」「'24年相場アンケート：市場関係者が選んだグロース注目銘柄」、M&A Online「2024年:上場企業別のM&A件数」「2023年:上場企業別のM&A件数」

© GENDA Inc.

取締役



片岡 尚 代表取締役社長

前職は東証プライム上場企業のイオンファンタジーの代表取締役社長
同社を世界一のアミューズメント施設運営企業へ成長させ、
営業利益を25億円から60億円へ2.4倍に、
時価総額を237億円から1,310億円へ5.5倍に引き上げる。



羽原 康平 常務取締役 CSO / 公認会計士

大学在学中に公認会計士試験に合格し、
あずさ監査法人を経て、前職はPwCアドバイザリー
エンターテイメント企業の案件も含め、
30件超のM&A案件に財務アドバイザーとして関与



二宮 一浩 取締役 アミューズメント施設事業最高責任者

前職のバンダイナムコアミューズメントでは、
執行役員として国内アミューズメント施設事業の総責任者
及び海外事業ディビジョンマネージャーを務めた経験を有する
GENDA GiGO Entertainmentにて代表取締役社長を兼任



渡邊 太樹 常務取締役CFO

前職はゴールドマン・サックス証券のヴァイス・プレジデント
投資銀行部門出身で、
ファイナンス及びM&Aのプロフェッショナル



佐藤 雄三 取締役 CCO 兼 コンテンツ＆プロモーション事業最高責任者

元博報堂執行役員 TBWA / HAKUHODO代表取締役社長兼CEO
広告、メディア、エンターテイメント領域における
幅広い知見とネットワークを有す。



申 真衣 取締役

前職はゴールドマン・サックス証券のマネージングディレクター（当時最年少）
資本市場に於ける金融のプロフェッショナルとしての知識が
創業事業からの経営手腕に融合

注：2025年4月開催予定の当社第7回定時株主総会に付議する取締役選任の議案が承認された場合正式に就任。
㈱イオンファンタジーの営業利益は、片岡尚が代表取締役社長に就任した2013年3月1日の属する2014年2月期の営業利益2,536百万円、及び退任時の2018年5月15日の直前期の2018年2月期の営業利益5,970百万円を指す。㈱イオンファンタジーの時価総額は、片岡尚が代表取締役社長に就任した2013年3月1日、及び退任時の2018年5月15日を指す。「世界一のアミューズメント施設運営企業」とは、㈱イオンファンタジー、㈱ラウンドワン、㈱バンダイナムコアミューズメント、㈱タイトー、Dave & Busters, Chuk E. Cheeseについて、片岡が退任する直前事業年度である2017年度における各社が公表する店舗数を参照したもの。㈱バンダイナムコアミューズメントについてはレベニューシェア店舗数を除く。

© GENDA Inc.

執行役員



梶原 大輔 執行役員 CTO 兼 IT戦略部部長

ヤフー、グリー執行役員 開発本部長 / 事業本部長を経て、
前職はエブリーCTO
GENDA GiGO Entertainmentでも執行役員CTO 兼 IT戦略本部本部長を兼任



田中 敬一郎 執行役員 キャラクターMD事業最高責任者

株式会社フクヤ代表取締役会長、株式会社アレスカンパニー代表取締役会長、
株式会社トーキョー キャラクター メーカーズ 取締役会長を兼任
株式会社ナムコにて店舗運営後、株式会社フクヤに入社。
2017年に株式会社フクヤホールディングスを設立



長江 国輝 執行役員 F&B事業最高責任者

前職はPwCアドバイザリーにて、M&A案件に於ける
アドバイザリー及びPMI業務に従事
東京大学農学部において酒蔵をテーマとした研究を行い、学科主席で卒業



北川 稔 執行役員 CBO 兼 ブランド戦略部長

2000年よりドトールコーヒーにて店舗・商品・SPツールのデザイン＆ディレクション、
新業態開発の企画、ドトールコーヒーショップのリブランディング
2016年よりイオンエンターテイメントにて、ブランド戦略部長・クリエイティブディレクター
としてシネマコンプレックス「イオンシネマ」のリブランディング



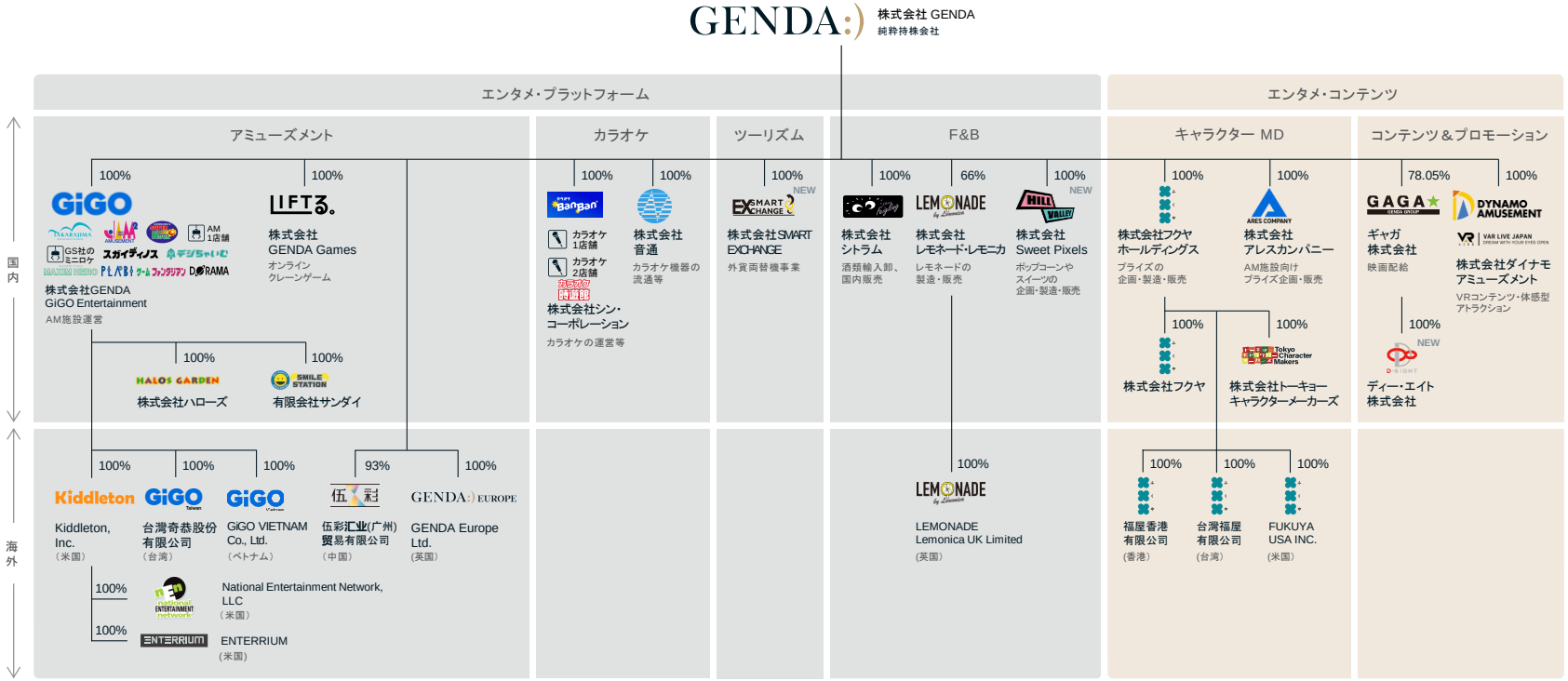
伊与田 篤 執行役員 米国事業最高責任者

前職はイオンファンタジーにて、
同社ベトナム現法及びフィリピン現法の代表取締役を兼任
米国子会社のKiddleton IncのCEO / Presidentを兼任

© GENDA Inc.

GENDAグループ概観

GENDAは、アミューズメントを中心としたエンタメ企業群の純粋持株会社



注：2025年3月24日時点の組織図。図中のAM施設はアミューズメント施設を指す。当社連結子会社を中心に表示。

© GENDA Inc.

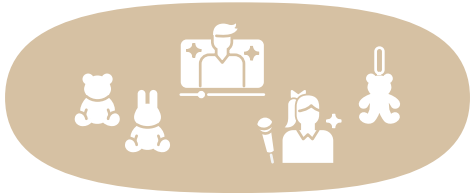
ビジネスモデル

© GENDA Inc.

IPコンテンツ × プラットフォーム

当社は、現在のエンターテイメントを取り巻くビジネス環境について、
アニメ等の「IPコンテンツ」を、エンタメの「プラットフォーム」を通じて「ファン」へ届けるという構造だと考えています。
その中で当社は、まずは「プラットフォーム」を成長ドライバーの中心に据えつつ、中長期的には「IPコンテンツ」領域への進出も加速して参ります。

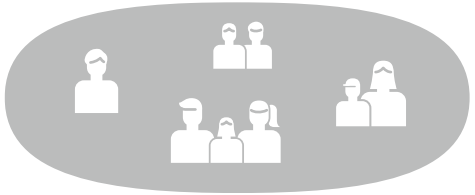
エンタメ・コンテンツ



エンタメ・プラットフォーム

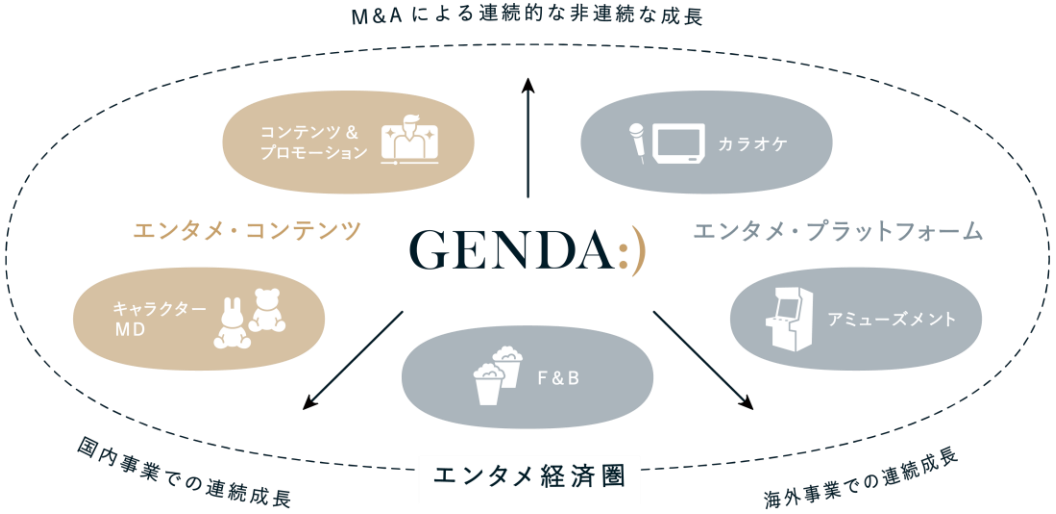


ファン



エンタメ経済圏の完成

国内事業の着実な業績拡大と積極的な海外事業展開がもたらす連続的な成長を基盤にし、
エンタメ・プラットフォームとエンタメ・コンテンツの両領域におけるM&Aを積み重ね、
グローバルに展開する「GENDAエンタメ経済圏」の構築を目指します。
このようにして、事業ポートフォリオを盤石にすることで、
「千変万化」なエンタメ事業のボラティリティを超えていけると考えています。

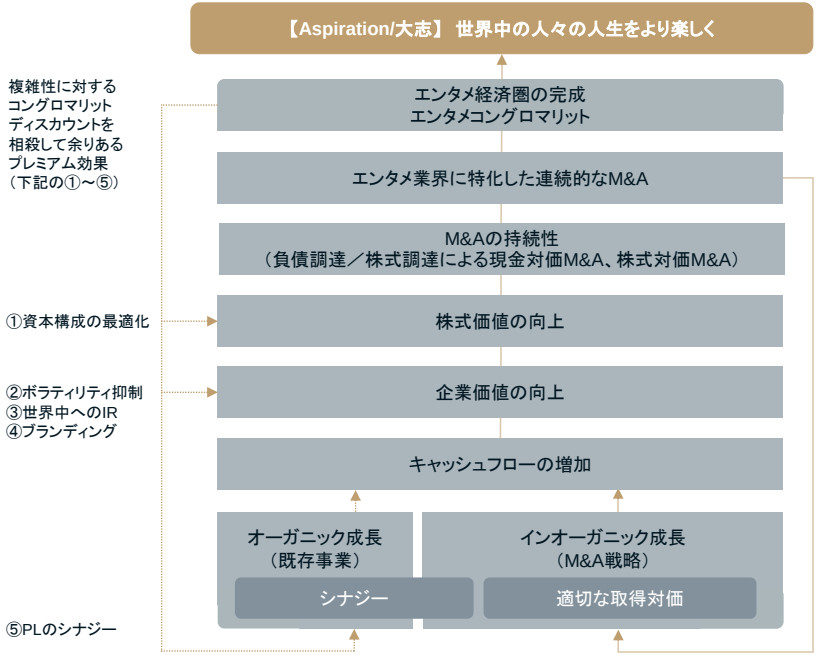


注：当社が想定する当社の成長戦略に関するイメージ図。

© GENDA Inc.

オーガニック（既存事業）とインオーガニック（M&A戦略）により企業価値を向上

GENDAならではの「エンタメコングロマリット」を形成し、コングロマリットプレミアムを創出、Aspirationの実現を目指す



エンタメ業界ならではのM&A環境

日本特有の少子高齢化に伴う事業承継ニーズ
エンタメ企業の高いネットキャッシュ比率
エンタメ人気に伴うエンタメ企業のキャッシュフロー創出力の高さ
エンタメ業界M&Aにおける一定の参入障壁

M&Aで最重視するのは適切なバリュエーション

シナジーやPMIはキャッシュフロー創出のための手段
あくまで適切な価格でのM&Aを最重要視し、キャッシュを早期回収
シナジーやPMIという手段の目的化を避け、株式価値の理論に忠実な投資を実行
その前提でグループ内シナジーは多数出ている状況

GENDAならではのエンタメ経済圏を形成していく

産業革命から生成AIの台頭に至る現在まで、
人類の余暇時間が増えたことにより、エンタメ業界は成長している
エンタメは栄枯盛衰がありボラティリティが高い業界だが、ポートフォリオを広げて
ボラティリティを超越する
ボラティリティが低くキャッシュフロー創出力の高い「エンタメ・プラットフォーム」を
手堅く広げ、レバレッジを掛けられる状況を構築しながら、中長期的に「エンタメ・
コンテンツ」へ進出していく

© GENDA Inc.

「コングロマリットプレミアム」の実現へ

コングロマリットによる複雑性に対するディスカウントを相殺して余りある「コングロマリットプレミアム」の実現を目指す

① 資本構成の最適化

「個々のエンタメ企業は
不必要なキャッシュを持っている」

グループ全体で資金をマネジメントすることにより、急な資金需要には備えつつ、残りの資金を次の成長の為の投資に回していきます。
「モジリアーニ・ミラーの命題（MM命題）」に基づくと、MM命題の第1命題では「完全な資本市場では資本構成は企業価値には影響を与えない」ことが理論的に証明されています。一方で、企業価値が一定であっても、資本構成によって株式価値を増加することができます。余剰資金の活用、及び、適切な負債活用により、最適資本構成に近づく事で、株式価値を増加させることができます。また、各社単体では出会えなかった金融機関とも連結ベースで取引が可能となり、株式対比で資本コストの低い負債の有効活用が可能となり、これもまた企業価値増加に繋がります。

株式価値の増加

② ボラティリティの抑制

「個々のエンタメ企業は
低く評価されている」

個々の事業ではボラタイルだとしても、GENDAでは適切な事業ポートフォリオを形成することにより、このボラティリティを超越していきます。
つまり「個々の事業では良くない年もある可能性はあるが、グループトータルでは毎年力強く成長しつづける」という状態を作ることを目指しています。

各社単体に投資するには、ボラティリティを許容する必要がある分、期待リターンが上昇し、資本コストも高くなります。しかし、エンタメコングロマリットを形成することで、GENDA 全体としてボラティリティが減少し、資本コストが減少します。キャッシュフローの割引率である資本コストの減少により、キャッシュフロー総額の現在価値が上昇し、企業価値が上昇します。

企業価値の増加
（と、それによる
株式価値の増加）

③ 世界中へのIR

投資家への丁寧で真摯な説明

2024年IRミーティング件数：
177社（うち海外102社）、
延べ395件（うち海外210件）

世界中に投資家層を広げていくことで、資本コストの低い投資家や資金と出会うことが可能となり、資本コストが下がることで、企業価値が増加します。

企業価値の増加
（と、それによる
株式価値の増加）

④ブランディング

GENDAのファンになって
くださる方を増やす

GENDAのファンになってくださる方を増やしていきます。それにより採用、出店、仕入れ、販売、事業提携、M&A、資金調達等、あらゆる面で個々の企業が個別に動いた時以上の効果をグループとして実現していきます。

各社のPL改善や資本コストの減少により、企業価値が増加します。

企業価値の増加
（と、それによる
株式価値の増加）

⑤PLシナジー

グループ内で無数の
クロスセルシナジーの実現

地続きのエンタメ業界で発生する無数のクロスセルシナジーが発生します。

子会社各社のPLの改善により、キャッシュフローが増加し、企業価値が増加します。

企業価値の増加
（と、それによる
株式価値の増加）

「コングロマリットプレミアム」とは、個々の事業の価値の合計よりも、グループ全体の価値の方が高く評価され続ける状態

© GENDA Inc.

IPO前11件、IPO後29件、合計40件のM&Aを達成

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SPSS	Kiddleton	GiGO	ENTERRIUM	DYNAMO AMUSEMENT	GiGO Taiwan	GiGO	TAKARAJIMA Amusement & Game	HASHILUS	スガイディノス
2018年6月 株式取得（100%）	2019年7月 合弁会社設立(50%)	2020年12月 株式取得（85.1%）	2021年4月 事業譲受	2021年10月 資本提携	2021年12月 事業譲受	2022年1月 完全子会社化	2022年1月 株式取得（100%）	2022年6月 資本提携	2022年10月 事業譲受
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
AM2 AMUSEMENT	デジちゃいむ	Kiddleton	DYNAMO AMUSEMENT	MAXIM HERO	LEMONADE by Lemonica	ARES COMPANY	GAGA★ GENDA GROUP	ミニロケ 117箇所	HILL VALLEY
2022年10月 吸収分割	2023年9月 資産譲受	2023年9月 完全子会社化	2023年9月 完全子会社化	2023年10月 固定資産等譲受	2023年10月 株式取得（66.0%）	2023年10月 株式取得（100%）	2023年11月 株式取得(78.05%)	2023年11月 グローバル・ソリューションズ より資産譲受	2023年11月 持分取得（100%）
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
SUPER NOVA	AM施設 1店舗（中国）	PINO PINO ZAURUS		PLABI	カラオケ Banban	SMILE STATION	ゲーム ファンタジアン	VR VAR LIVE JAPAN DREAM WITH YOUR EYES OPEN	national ENTERTAINMENT network
2023年12月 吸収分割	2023年12月 経営権の獲得	2023年12月 Pino Pino Zaurus Limited 株式取得（100%）	2024年1月 株式取得（100%）	2024年2月 株式取得(82.45%)	2024年2月 株式取得(78.59%)	2024年5月 株式取得（100%）	2024年6月 株式取得（100%）	2024年6月 事業譲受	2024年11月 持分取得（100%）
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
	株式会社 音通	AM 1店舗	カラオケ 1店舗	DRAMA	カラオケ 2店舗	HALOS GARDEN	EX SMART CHANGE	D-EIGHT	カラオケ時遊館
2024年7月 完全子会社化(100%)	2024年8月 株式取得(72.92%)	2024年10月 マタハリーエンターテイメント より吸収分割	2024年9月 アトムより 固定資産譲受	2025年2月 吸収分割	2024年12月 カラオケの鉄人より 固定資産譲受	2025年3月 株式取得(100%)	2025年3月 株式取得＋ 株式交換(100%)	2025年3月 株式取得（100%）	2025年3月 吸収分割

…

注：取得比率及び取得箇所数は案件公表日時点の情報を記載。

エンタメ・コンテンツ　エンタメ・プラットフォーム

© GENDA Inc.

「*バリュエーションは70-80%割安*」（2024年10月18日公開 Capital Growth Strategies社イニシャルレポートより）

	GENDA	Waste Management	Service Corp International	Rollins	Danaher
時価総額	$1.3bn	$83bn	$11bn	$24bn	$195bn
成長モデル	エンタメ業界におけるM&A	産業廃棄物サービス業界におけるM&A	葬儀サービス業界におけるM&A	ペストコントロール業界におけるM&A	医療・ライフサイエンス業界におけるM&A
EV/EBITDA	14x	15x	11x	30x	25x
EBITDA CAGR (3年予想)	約45%	約10%	約10%	約12%	約12%
EBITDA成長1%あたりのマルチプル	0.3x	1.5x	1.1x	2.5x	2.0x
Cash ROIC	13%	10%	5%	25%	10%
営業CF転換率	70%	80%	70%	70%	90%
利益成長ボラティリティ	中	中	高	中	中
営業CF÷投下資本増加額	約25%	約20%	8～9%	約25%	約10%

- GENDAはエンターテイメント領域でのM&Aにより「連続的な非連続な成長」を標榜する会社であり、業種は「M&A」
- 「成熟市場におけるロールアップ型M&A成長モデル」及び「代表的なM&A企業」という観点で、同業他社をピックアップ
- GENDAは「オーガニック成長をする会社」をM&Aで取得し、GENDA連結として「インオーガニックに成長する会社」
- GENDAは各指標とも同業他社対比で優秀～同程度であるのに対して、同業他社と比較し、成長1%あたりのマルチプルに大きな拡大余地がある

GENDA対比優秀
GENDA対比弱い

出典：Capital Growth Strategies　イニシャルレポート
注：比較対象企業の予想値はBloomberg上のコンセンサスを使用。数値は2024年10月時点及びCGS社3年予想。

© GENDA Inc.

市場環境

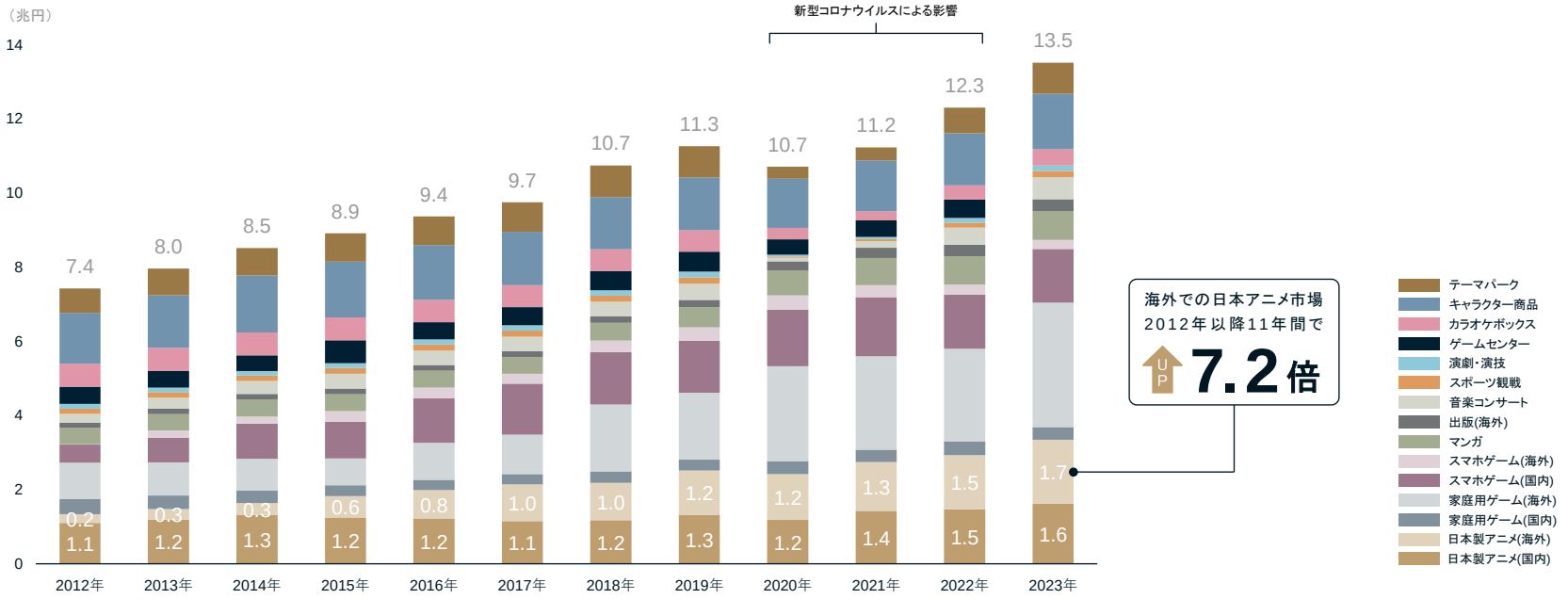
© GENDA Inc.

エンターテイメント市場規模

エンターテイメント市場全体が成長傾向、国内外でのアニメ人気がエンターテイメント全体の人気を牽引

産業革命から生成AIの台頭に至る現在まで、人間の余暇時間は増加し続け、エンタメ市場は成長傾向

オンライン配信の普及により、いつでもどこでもアニメを楽しめる環境が整い、アニメ人気の追い風に



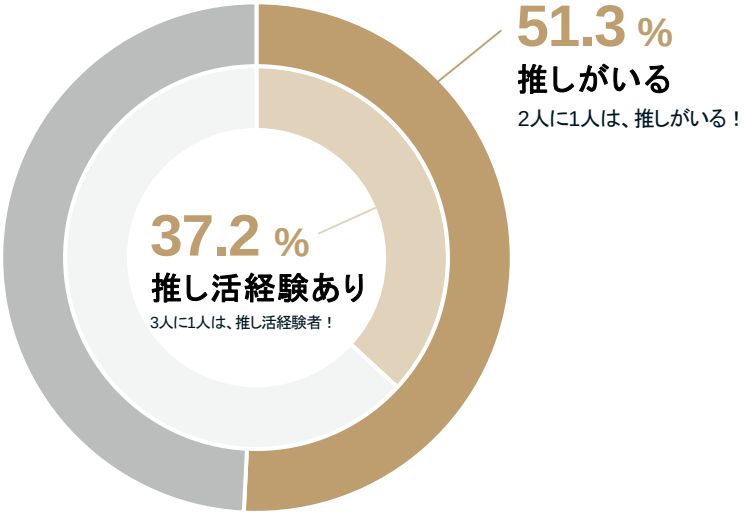
出典：株式会社ヒューマンメディア「日本と世界のメディア×コンテンツ市場データベース2023」、一般社団法人日本アミューズメント産業協会「アミューズメント産業界の実態調査」より作成
注:2023年のゲームセンター市場規模は一般社団法人 日本アミューズメント産業協会による調査が未公開であるため、含んでいない

© GENDA Inc.

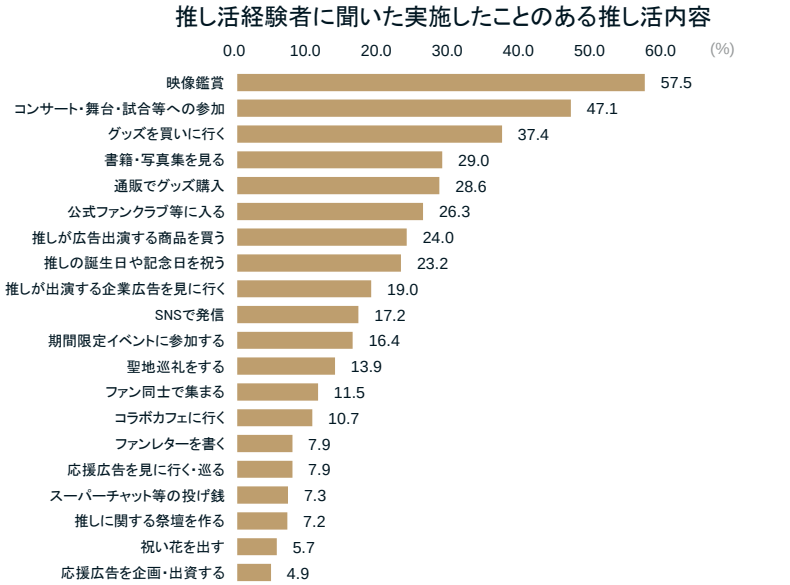
ファンの消費行動はモノ消費からコト消費（「推し活」）へ

「推し」（好きなIPや有名人など）がいることが当たり前に

「推し活」（好きなIPや有名人などを応援する活動）は「視聴する」や「グッズを買う」だけでなく、「推しをフィジカルに体験する活動」へ広がりを見せている



N=19,202=100%



N=7142=100%

出典：「推し活・応援広告調査2023」調査　株式会社ジェイアール東日本企画　jeki応援広告事務局「Cheering AD」

© GENDA Inc.

アニメ等のIPコンテンツを現実世界で体感できる場としてのプラットフォーム
「推し」を「オフライン」で体感したいという「推し活」ニーズが成長を牽引

オンラインでアニメ等を視聴できる環境が整ったことを背景に、日々様々なIPコンテンツがファンに提供される
ゲームセンターやカラオケボックス、飲食は、それらのIPコンテンツにリアルに触れ合える場
「推し活」としてIPコンテンツ消費が体感できるプラットフォームに対する、IPコンテンツファンからの需要が拡大

① 動画配信サービス
オンラインのアニメ視聴が加速
日本アニメの人気がプライズ（景品）等の需要拡大を後押し

↓

② エンタメ・プラットフォーム
「オフライン」のアニメ消費が加速
エンタメ・プラットフォーム事業ではアニメ視聴等を
通して見つけた「推し」とリアルに触れ合える場を提供

③ 中古市場サービス
中古市場でのアニメプライズ（景品）等の取引が増加
中古市場の拡大によりリセールが可能になり、
プライズゲームをより遊びたくなる動機づけになった

④ SNS
SNSでアニメのプライズ（景品）等の情報が拡散
獲得したプライズ（景品）等をSNSにシェア
ファンコミュニティで自慢したくなる経験
「推し活」の興奮や感動が来店後も継続

注.当社が想定するエンターテイメント市場のイメージ図。

TWICE LOVELYS × GiGOキャンペーン(2024年)



©JYP Entertainment.　©2024 Warner Music Japan Inc.


GiGO福岡天神


GiGO新宿歌舞伎町

ぶいすぽっ！ × GiGOキャンペーン（2023年）



© GENDA Inc.

ゲームセンター市場規模推移

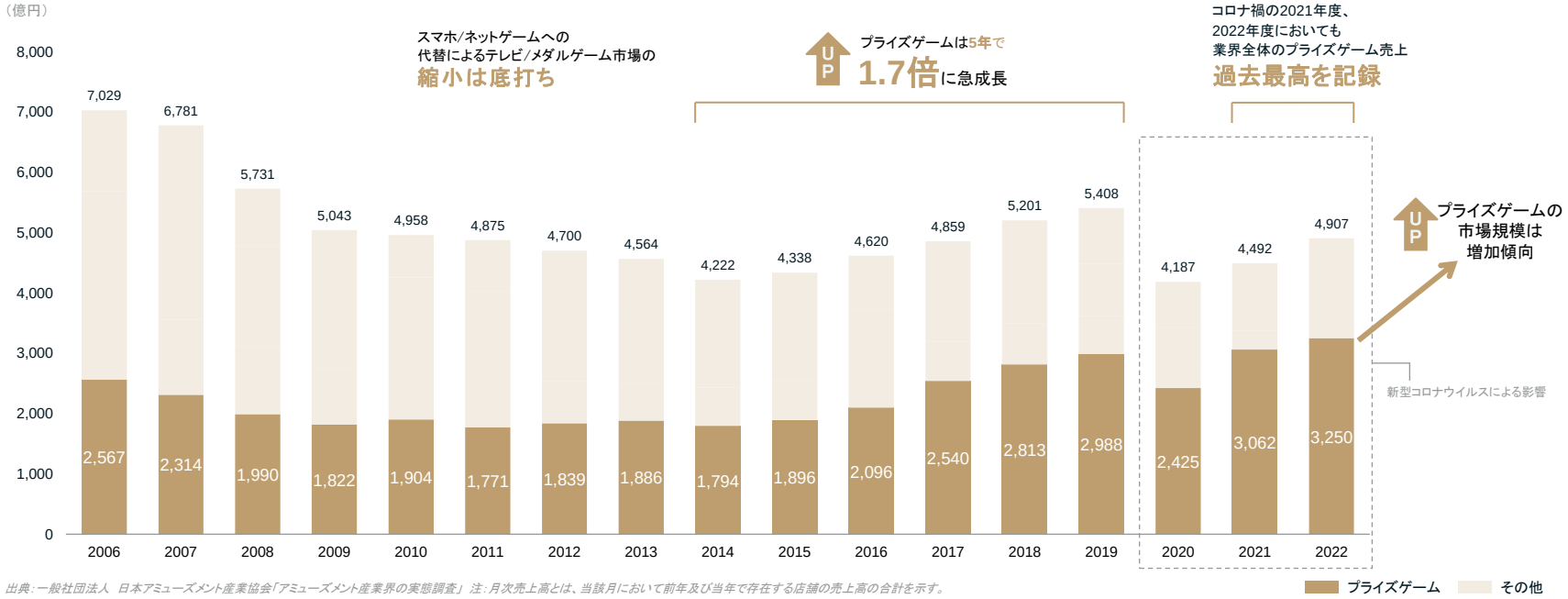
プライズゲームの急成長により、ゲームセンター市場規模は成長傾向
コロナ禍の2022年においてもプライズゲームの売上は過去最高を記録

「推し」のグッズを手に入れだけでなく、手に入れる体験そのものが「推し活」として人気


GiGOスマーク伊勢崎


GiGO新宿歌舞伎町

TWICE LOVELYS × GiGOキャンペーンの様子(2024年)



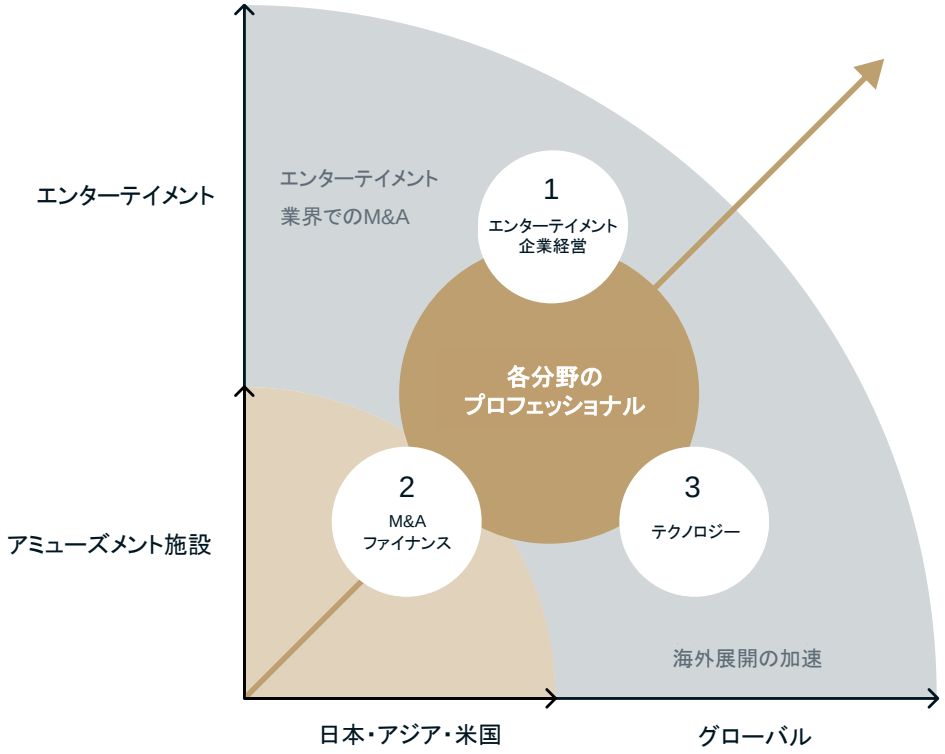
出典：一般社団法人　日本アミューズメント産業協会「アミューズメント産業界の実態調査」 注：月次売上高とは、当該月において前年及び当年で存在する店舗の売上高の合計を示す。

© GENDA Inc.

成長力の源泉

© GENDA Inc.

世界一のエンターテイメント企業を目指す GENDAの成長戦略を支える、 3つの領域のプロフェッショナル人材



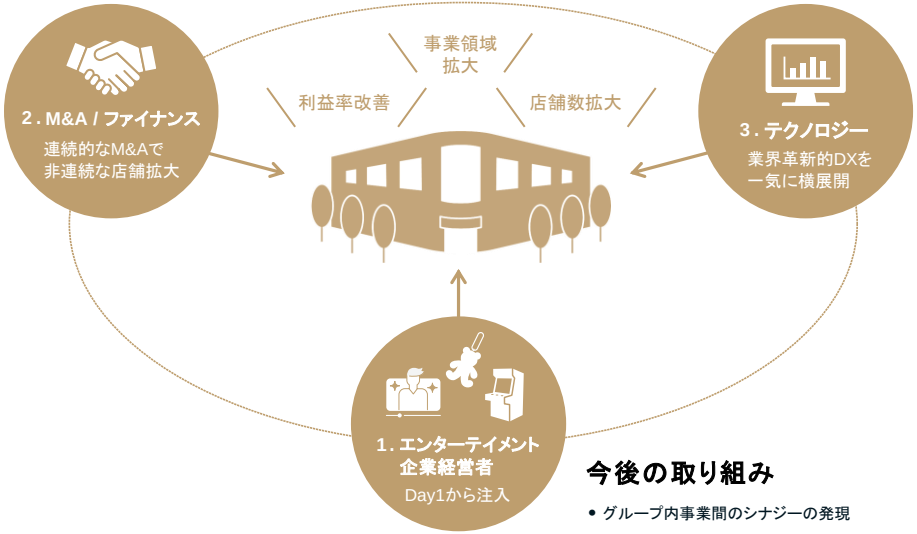
注：当社が想定する当社の将来的な事業展開に関するイメージ図。

© GENDA Inc.

三位一体で今後も継続し、「連続的な非連続な成長」を実現

今後の取り組み

- 経営効率化余地の大きい中小事業者が多く存在するアミューズメント施設運営業界での「ロールアップM&A」の継続
- GENDAグループのエンタメ経済圏を創出するうえでシナジーを発現する事業のM&A
- 当社経営層のコネクションを通じたソーシング(2)機能の拡充や、仲介との関係性強化



今後の取り組み

- 顧客向けアプリ「GiGOアプリ」の更なる機能強化、DXによる顧客体験の強化
- 社内向けアプリ「GiGO NAVI」の更なる機能強化、DX化による業務改善
- M&Aで新たにグループインした組織に「GiGO NAVI」を横展開することにより業務効率の改善のPMIを実施
- M&Aにより増え続けるグループ会社のITインフラ、システムの構築及び整備

今後の取り組み

- グループ内事業間のシナジーの発現
- 業界ノウハウ・知見のグループ内展開

注:「ロールアップM&A」は、同一業種の企業を多く買収することで市場のシェア拡大を目指すことを指す。「ソーシング」は、M&Aにおいて自社の希望の条件に合うターゲット企業を発掘するプロセスを指す。

© GENDA Inc.

① エンターテイメント企業経営

© GENDA Inc.

エンターテイメント業界での豊富な経営経験を有するメンバーが集結



GENDA 代表取締役社長

元 イオンファンタジー代表取締役社長
元 イオンエンターテイメント代表取締役社長

片岡 尚



GENDA 取締役 CCO 兼
コンテンツ＆プロモーション事業最高責任者

元 博報堂執行役員 TBWA/HAKUHODO代表取締役社長兼CEO

佐藤 雄三



GENDA 執行役員 キャラクターMD事業最高責任者 兼
フクヤホールディングス 代表取締役社長

フクヤホールディングス 創設者

田中 敬一郎



ギャガ 代表取締役社長　CEO

元 エイベックス代表取締役会長兼社長

依田 巽



GENDA 取締役 アミューズメント施設事業最高責任者 兼
GENDA GiGO Entertainment 代表取締役社長

元 バンダイナムコアミューズメント執行役員施設営業責任者

二宮 一浩



GENDA GiGO Entertainment　取締役会長

元 GENDA GiGO Entertainment（旧セガ エンタテインメント）代表取締役社長

上野　聖

注: 取締役は2025年4月開催予定の当社第7回定時株主総会に付議する取締役選任の議案が承認された場合正式に就任。

© GENDA Inc.

PMI

© GENDA Inc.

過去のロールアップM&Aにより、ゲームセンターのPMIノウハウを蓄積

一般的なPMI施策である**コスト削減だけでなく、売上向上にも寄与する施策も可能**であることがポイント

また、既存店のデータベースに基づき、費用対効果が高いと判断される店舗から順次実施することで効果的に改善

限界利益率7割のゲームセンタービジネスにおいては、**売上成長率以上の利益成長率**が期待可能

売上向上施策

- ✔ **GiGO限定景品を含む景品ラインアップの拡充**
  GiGO店舗でのみ獲得できる景品（キャンペーン施策を含む）や、
  グループ約400店舗だからこそ仕入れが可能な最適な景品ラインアップを、
  グループインしたゲームセンターにも提供
- ✔ **プライズゲーム機の増台**
  GiGOのデータベースに基づく適切なゲームミックスにするべくプライズゲーム等の機器投資や
  グループ内での機器融通を実施
- ✔ **運用マニュアルの水平展開**
  GiGOのマニュアルやレイアウトのノウハウを水平展開することで、サービスの質が向上
- ✔ **DX施策の水平展開**
  顧客向けアプリ（GiGOアプリ）／従業員向けアプリ（GiGO NAVI)やデジちゃいむ等の
  GiGO店舗で用いているツールを活用
- ✔ **外観改修（GiGOブランドへの変更含む）**
  ブランド変更だけではなく上記の景品や機器、内外装の改装とセットで対応することによる効果が大

コスト削減施策

- ✔ **ゲーム機の調達コスト**
  小規模では卸し等を介さなければ購入できなかったゲーム機は、GiGOグループに入ることで、
  メーカー各社から一括して直接購入が可能となり仕入れ価格を抑制
- ✔ **景品調達コスト**
  グループ全体で一括して仕入れることで、景品の仕入れ価格のみならず物流費も押し下げ可能
- ✔ **機器修繕費**
  これまで外注していた修理がグループ内で完結可能
- ✔ **定期清掃費**
  GiGOで一括契約している清掃会社に委託することで、個社ごとに契約するよりもコストダウン
- ✔ **備品代（制服、景品袋等）**
  一斉発注によるコストダウンのみならず、品質向上による顧客満足度の向上

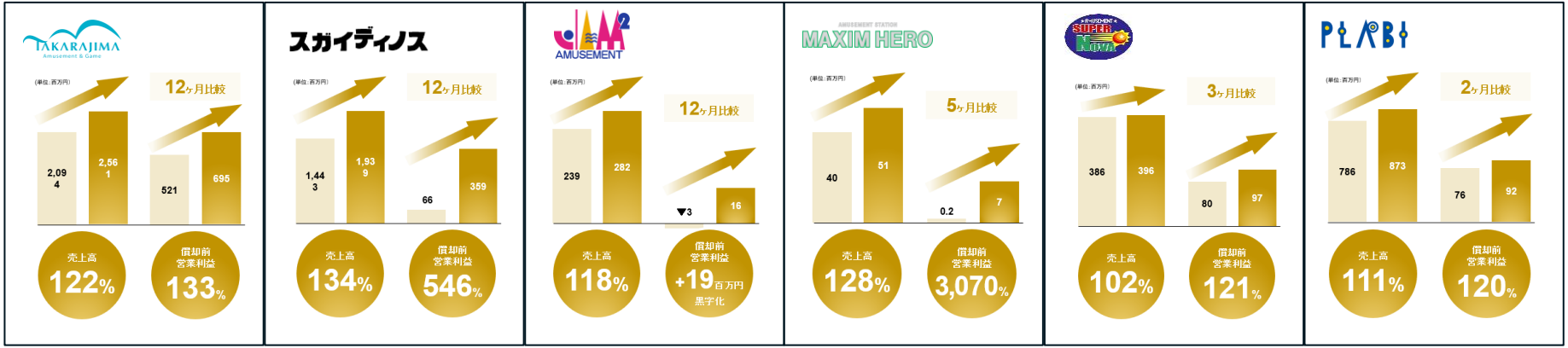
© GENDA Inc.

M&A戦略の一丁目一番地であるゲームセンターロールアップM&Aはノウハウの蓄積によりPMIの型が確立

一般的なPMI施策である**コスト削減だけでなく、売上向上にも寄与する施策**により、売上、償却前営業利益ともに向上

限界利益率7割のゲームセンタービジネスにおいては、**売上成長率以上の利益成長率**

2024年4月23日「M&A進捗状況及び第1四半期 見通しについて」P12~17実績値再掲



注:償却前営業利益とはEBITDAを指し、営業利益に減価償却費とのれん償却費を足し戻した数値。2024年1月期末までに閉店した店舗を除いた店舗数での比較。宝島は比較店舗:20店舗(2022年1月31日取得)、比較期間:M&A前12ヶ月間(2021年2月～2022年1月)vs 直近12ヶ月間(2023年4月～2024年3月)。スガイディノスは比較店舗:18店舗(2022年10月1日取得)、比較期間:M&A前12ヶ月間(2021年10月～2022年9月)vs 直近12ヶ月間(2023年4月～2024年3月)。AMジャムジャムは比較店舗:4店舗(2022年10月1日取得)、比較期間:M&A前12ヶ月間(2021年10月～2022年9月)vs 直近12ヶ月間(2023年4月～2024年3月)。MAXIM HEROは比較店舗:1店舗(2023年10月5日リニューアルオープン)、比較期間:M&A前5ヵ月(2022年11月～2023年3月)vs M&A後5ヶ月(2023年11月～2024年3月)。SUPER NOVAは比較店舗:6店舗(2023年12月26日取得)、比較期間:M&A前3ヶ月(2023年1月～2023年3月)vs M&A後3ヶ月(2024年1月～2024年3月)。プレビは比較店舗:51店舗(2024年2月1日取得)、比較期間:M&A前2ヶ月(2023年2月～2023年3月)vs M&A後2ヶ月(2024年2月～2024年3月)。

© GENDA Inc.

旧セガ エンタテインメント社　グループイン後のPMI

業界大手3社の経営経験を有するPMIチーム

元イオンファンタジー社長 片岡（GENDA社長）
元セガ エンタテインメント社長 上野（GENDA GiGO Entertainment会長）
元バンダイナムコアミューズメント執行役員 二宮（GENDA取締役、GENDA GiGO Entertainment社長）

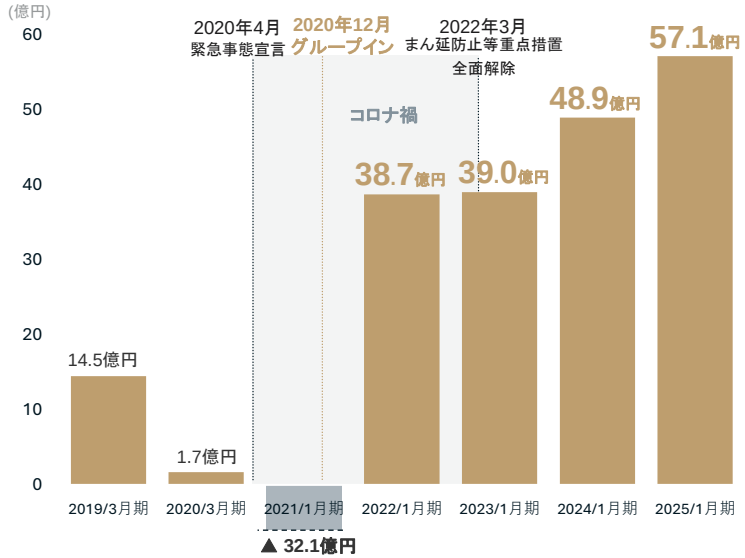
GiGOイオンモールむさし村山店を実験店とした
ショッピングセンター型店舗改革（「むさむら本気プロジェクト」）を実施

同ノウハウの横展開やコスト削減の結果、
グループイン後1期目で営業利益は大幅にV字回復（右記グラフ参照）






営業利益推移（GENDA GiGO Entertainment / 旧セガエンタテインメント）



注：2025年4月開催予定の当社第7回定時株主総会に付議する取締役選任の議案が承認された場合正式に就任。

© GENDA Inc.

NEN拠点に於ける、Kiddleton式のゲーム機 / 景品の入替えも着実に進捗

NENの拠点を「Kiddleton式のミニクレーン x 日本式のKawaii景品」に入れ替えるPMI施策

2024年11月の連結開始から2025年2月末までに、194箇所の置き換えを実行

まずは比較的区分の大きい立地での入替を進めたのち、小規模拠点の入替を実施予定

Kiddleton式への入れ替え

ミニクレーン



「Kawaii」景品







Before



After







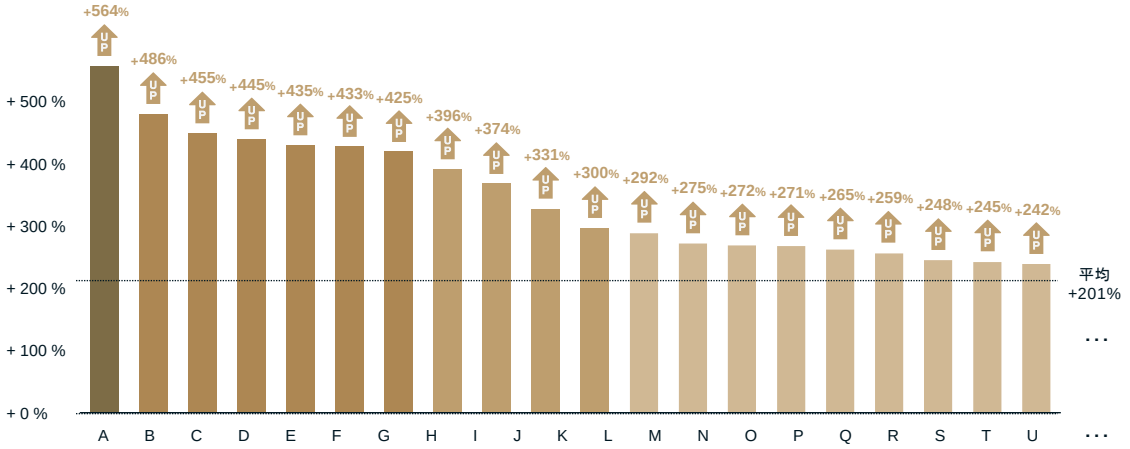
© GENDA Inc.

PMIは絶大な効果を発揮し、既存店の売上高伸び率は「平均+201%」を記録！

すなわち、平均して既存店売上高が3倍に。比較のため、絶好調な国内ゲームセンターのPMI成果でも、既存店の売上高成長率は”最大”で+50%程度

現在、NENの全米約10,000箇所の拠点を最速で入れ替え中。また、この実績を元に新規出店の引き合いも活発に

入替を実施した店舗の売上高増加率　トップ20拠点



PMIによる成長率別の店舗数分布

	米国NEN拠点のKiddleton式の入替前後	国内でのゲームセンターロールアップ前後
~ 0%	-	-
+ 0 ~ + 99%	19	9
+ 100 ~ + 199%	15	-
+ 200 ~ + 299%	22	-
+ 300 ~ + 399%	4	-
+ 400 ~ + 499%	6	-
+ 500% ~	1	-

当社ではこの絶大な効果を、従来NYやLAなどごく一部の都市でのみ入手可能な日本コンテンツに対する、北米全土での「需給ギャップ」と分析

また、これはまだ有名アニメIPを取り扱う前の、“Kawaii” クマやウサギのぬいぐるみ等の日本風コンテンツで作った実績

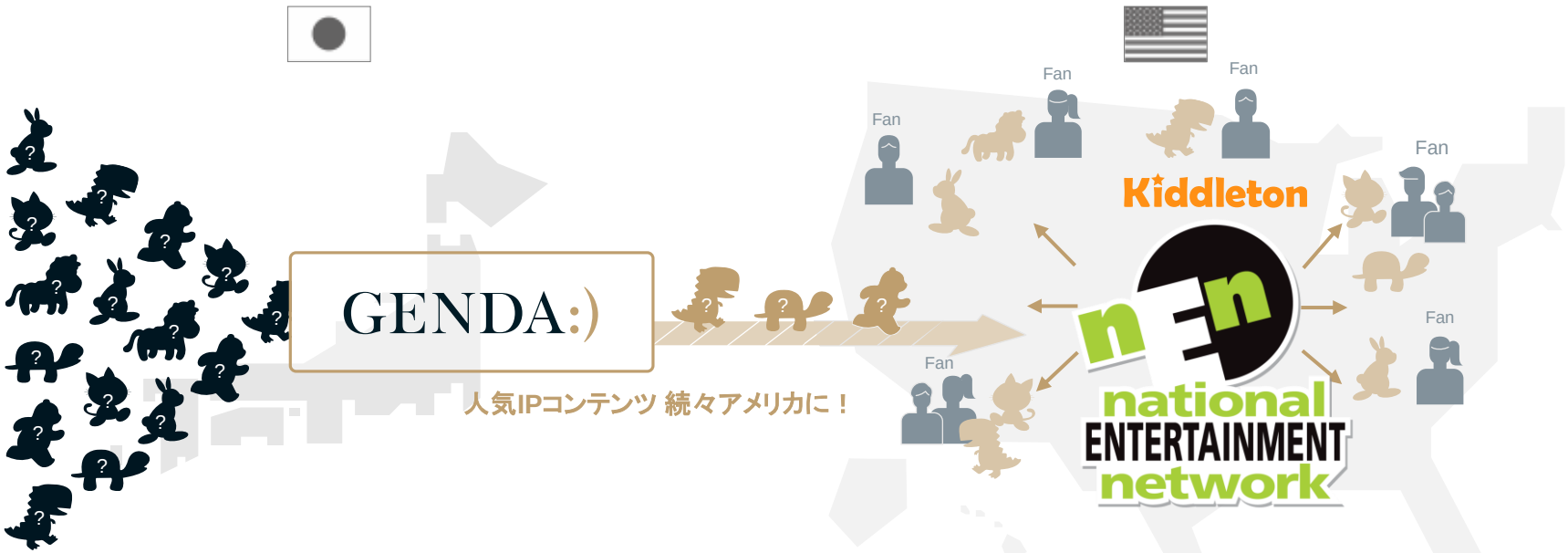
今後、本格的に有名アニメIPを取り扱うことで、更なるアップサイドが存在（次ページ）

注：2024年11月~2024年12月までにゲーム機と景品の入れ替えを実施した拠点101箇所のうち、14日以上営業した拠点67箇所のデータを比較。

© GENDA Inc.

日本一丸となって世界に誇るアニメIPをファンに拡散（GENDAはオフラインのプラットフォーマーの役割）

日本企業であるGENDAが、念願の全米の個人消費者とのエンタメ・プラットフォームを獲得したいま、
今後は順次、名だたる日本アニメIP景品を、GENDAのプラットフォームを通じて全米のアニメファンに直販（2025年に目白押しであり、順次公表予定です）



日本の人気IPコンテンツ　×　GENDAの国内・海外でのグローバルなエンタメプラットフォーム

© GENDA Inc.

プライズに携わる「フクヤ」及び「アレス」へのPMI施策

現在のゲームセンターで最も重要な「プライズ（景品）」を企画するフクヤ、及びプライズの卸売り機能を担うアレス

GENDA内のエンタメ・プラットフォームとの有機的なつながりが、キャラクターMD領域各社の業績拡大に寄与

売上向上施策

フクヤ及びアレスでの、プライズ販売量の増加

GENDAのプラットフォームを活用してメーカー・卸としての販売数量が増大
その結果として、スケールメリットや交渉力の獲得、新規取組みなどの事業成長ドライバーを獲得

フクヤ及びアレスでの、取引先と商品のクロスセル

キャラクターMD各社やF&Bと連携し、各社の既存取引先の紹介や各社商品のクロスセルを推進
1社単独では成し得ない重層的な仕入/販売網の構築が可能に

フクヤ及びアレスでの、新たなプライズの開発

GiGOの店舗運営知見と全国的な店舗網を活かし、共同でプライズのロケーションテストが可能に
相互作用で生まれた新たなアイデアやエンドユーザーの声を反映し、高付加価値のプライズを開発

フクヤでのGiGOとの共同店舗開発

GiGOとの共同店舗としてfanfancy+の出店等、テナント情報や内装関連の知見も共有し、
顧客接点強化に向けた新規進出の取り組みをバリューチェーンの中で円滑に進行

アレスでのプライズ卸売のチャネル拡大

GiGOだけでなく、カラオケBanBanや海外を含めた多様な店舗網を持つGENDAは、
今まで取引がなかったプライズ製造企業にとって魅力的であり、取引拡大の余地あり

コスト削減施策

製造単価の低下

GENDA全体での販売を想定した数量での製造が可能となるため、スケールメリットを享受

間接機能の集約とGENDAリソースの活用

GENDAへコーポレート機能を集約して販管費用を圧縮しつつ、更に各社単体では持っていなかった
法務、IT、広報/ブランドクリエイティブ等の機能が使用可能となり、質的にも飛躍的に進化

版権許諾の加速

GENDAによる販売数量の増大や、上場企業グループとしての信用力により、魅力的な
版権元からの版権許諾を受けやすい状況となっており、更なる魅力的な新商品の提案に繋がる

仕入先の共通化

仕入関係にあった取引先をキャラクターMD各社で共通化
GENDAへ参画直後から優良な仕入先との取引が実施可能に

上場企業グループとしての取引与信の改善

取引時の与信向上により、本業への集中や事業の効率性向上などの副次的な効果

© GENDA Inc.

GENDAのエンタメ経済圏やコネクションを活用したPMI施策

GENDAプラットフォームの活用で、コスト削減だけでなく売上向上にも寄与する施策が実施可能であることがポイント

更に、カラオケの限界利益率は「90%」であり、PMIによる利益額・利益率の向上効果は限界利益率70%のゲームセンターよりも高い

売上向上施策

- **価格設定の最適化**
  一部店舗で適切な料金改定を実施。限界利益率が高いため、利益へのインパクト大
- **カラオケ×ゲームセンターの店舗間での販促連携**
  GiGOとカラオケBanBanの近隣店舗で、双方店舗の販促チケット配布やポスター掲示による集客増加
- **カラオケ×IPコラボ数の増加**
  GiGOの取引網を活用し、カラオケBanBanのみではできなかったIPの仕込みや、コラボメニューの提供による客単価向上
- **カラオケ×ゲームセンターの共同出店**
  GiGOとカラオケBanBan、いずれかのみでは出店の検討ができなかった物件への進出が可能に
- **カラオケ×GENDA F&B**
  GENDAのF&B領域の飲食物をカラオケのグランドメニューに追加し、客単価向上とグループ内事業の売上拡大に寄与
- **カラオケ×DX**
  顧客向けアプリの刷新による顧客満足度向上と社内向けITツールの展開による業務効率化

コスト削減施策

- **不採算店舗の閉店**
  コロナ禍からの店舗毎の回復の濃淡を精査し、適切な店舗運営を実施
- **カラオケの販促物の製作費**
  店舗のポップや装飾といった販促物の製作を、GENDA内で完結可能
- **GENDAでの消耗品等の共同購買**
  消耗品等についてGENDA内で契約している既存取引先を相互に紹介する等により、価格交渉を実施
- **資金調達コストの低減**
  GENDA内の余剰資金のCMS活用により、グループ全体での資金調達コストの削減に寄与

更なる規模拡大やカラオケ領域でのM&Aがあれば
同様に機器や備品の調達コストの削減が期待可能

© GENDA Inc.

GENDAのエンタメ経済圏やコネクションを活用したPMI施策

GENDAエンタメ・プラットフォームやエンタメ・コンテンツの活用で、コスト削減だけでなく売上向上にも寄与する施策が実施可能であることがポイント

更に、F&Bだけでは実現が難しかったIPコラボや新規出店が可能に

売上向上施策

GENDAマーケティングチームとの協業による商品企画

市場調査からフレーバー開発、パッケージデザイン、販促物作成までGENDA内で一気通貫して企画

IPコラボ数の増加

GENDAのコネクションを活かしたIPコラボの実施

出店の加速

展示会にGiGOと共同出展するなどして得たコネクションで出店
GiGOからの紹介でデベロッパーと繋がり、新規出店

F&B×ゲームセンターの共同出店

GiGOと共同出店することにより、F&Bのみでは出店の検討ができなかった物件への進出が可能に

F&B×カラオケ

GENDAのF&B領域の飲食物をカラオケBanBanのグランドメニューに追加し、カラオケの客単価向上とグループ内事業の売上拡大に寄与。カラオケBanBan用のメニュー開発も行う。

コスト削減施策

資金調達コストの低減

GENDA内の余剰資金のCMS活用により、GENDA全体での資金調達コストの削減に寄与

上場企業グループとしての取引与信の改善

取引時の与信向上により、本業への集中や事業の効率性向上などの副次的な効果

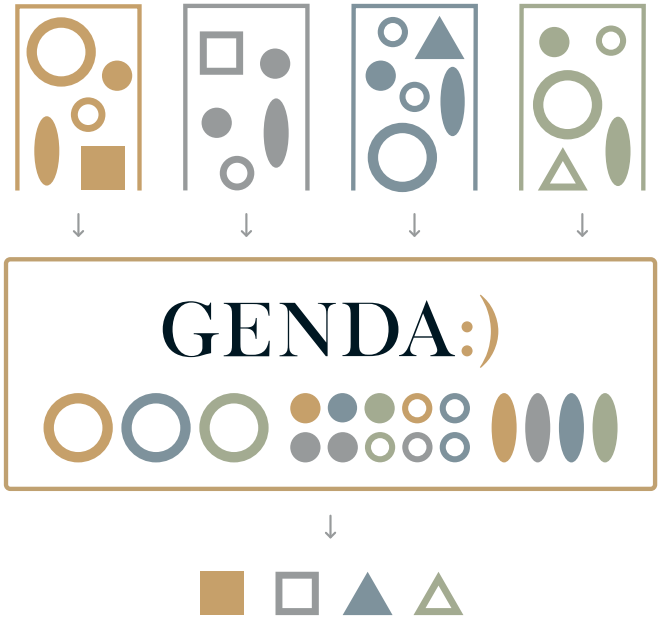
オフィス統合による固定費の削減

オフィスをGENDAと共同利用することで、固定費を削減

© GENDA Inc.

連続的なM&Aの裏で、売却によるポートフォリオ整理も徹底

エンタメとは無関係な事業、エンタメでも運営が難しい事業、株主資本コストを下回る不動産、非事業用の有価証券は、速やかに売却



映画館事業

M&Aをした
アミューズメント施設が
運営していた映画館事業を
親交のあるエンタメ企業へ売却

保育園事業

M&Aをした
アミューズメント施設が
運営していた保育園事業を
地場の企業に売却

スポーツクラブ運営事業

M&Aをした
アミューズメント施設が
運営していたスポーツクラブ運営事業を
売却

赤字店舗閉店

M&Aをした
アミューズメント施設が
運営していた赤字店舗を
グループイン直後に閉店

不動産

M&Aの対象先の保有不動産は
カーブアウトの上での取得を原則に

現在も簿価約20億円分が残存しており、
今後も売却を続けて現金化し、M&A等の
高い利回りの投資へ充当していく

（地方不動産が主であるため、含み益は見込まず）

有価証券

M&A対象先が保有していた
累計11銘柄の株式を売却

現金化して、M&A等の
高い利回りの投資へ充当していく

© GENDA Inc.

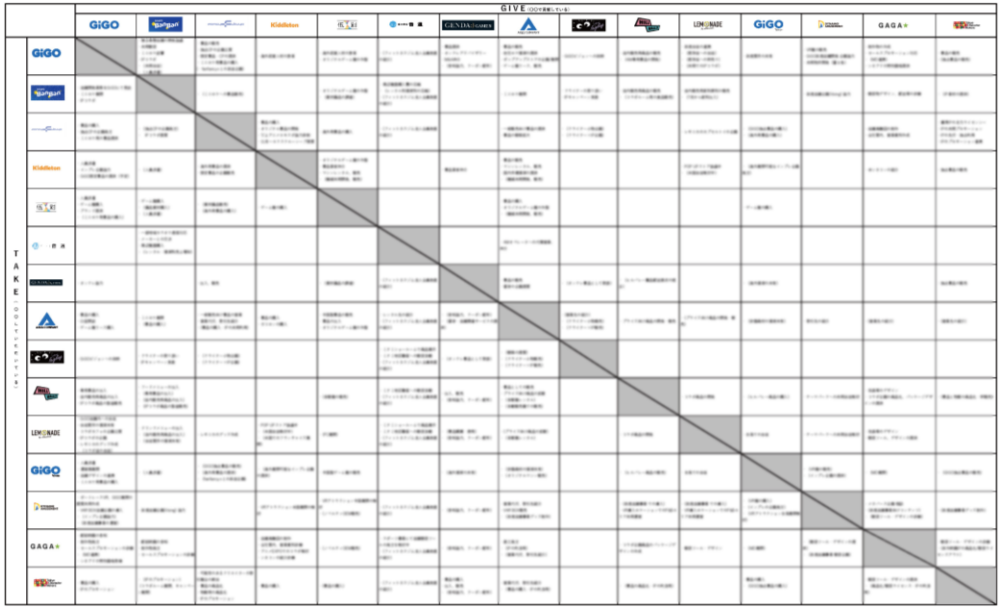
グループ内シナジー

© GENDA Inc.

GENDA内でのシナジー検討のための総当たり表（2024年11月 グループ経営会議資料 抜粋）

エンタメ業界は地続きであり、無数のシナジー（＝単体運営よりも同一グループでの運営のほうが効率的なこと）が生じる

連結子会社数は30社を超えるなか、月例会議において各社の意思決定権者が集い、各社相互のシナジーを検証、即時決断で施策を進める

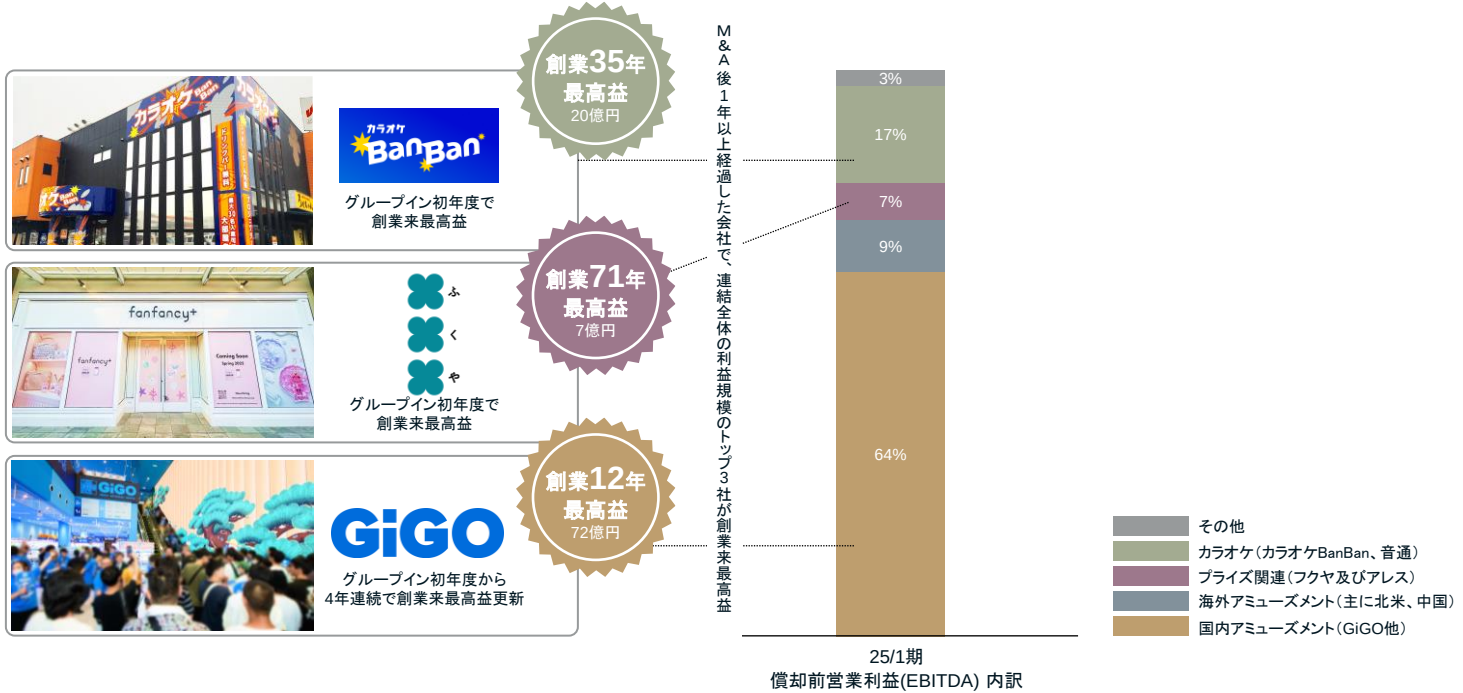


© GENDA Inc.

GiGO 創業来最高益！　カラオケBanBan 創業来最高益！　フクヤ 創業来最高益！

M&Aによってグループインした業態の異なるエンタメ企業が、創業12年 / 35年 / 71年来の最高益(事業部利益)を同時に更新するのは、シナジー以外の説明が困難

エンタメが地続きであり、単独での企業経営より同一グループ経営の方がシナジーにより業績成長するというエンタメのコングロマリット・プレミアムを体現



© GENDA Inc.

ゲームセンター×カラオケ複合店は、同じ館の売上を2倍に

元々は三重県桑名のカラオケBanBanのみ2階建ての館

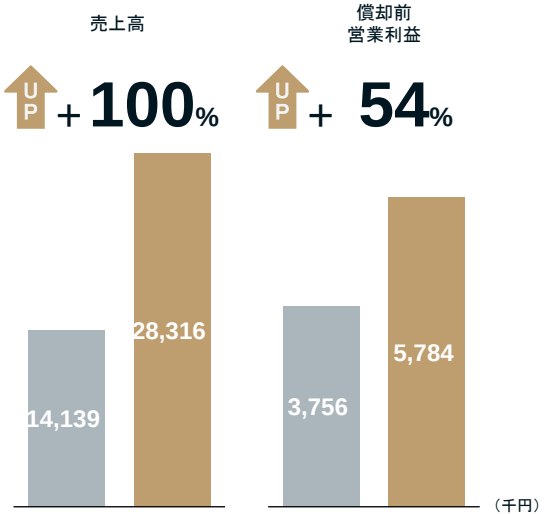
これを2024年12月に、1階GiGO + 2階カラオケBanBanとしてリニューアルオープン

オープンから2ヶ月、同じ館の売上は+100%増、償却前営業利益は+54%増

今後も同様のフォーマットでのリニューアルオープンを目論む

2024年12月10日
「2025年1月期第3四半期 決算説明資料」再掲







GiGO × カラオケBanBan



注:2023年12月～2024年1月の売上及び償却前営業利益と、2024年12月～2025年1月の売上及び償却前営業利益の比較。2023年12月～2024年1月はカラオケBanBanのみ、2024年12月～2025年1月はカラオケBanBan及びGiGOの合算数値。

© GENDA Inc.

グループの購買力を活かした
GiGOでしか手に入らない景品、GiGOでしかできない体験が
アニメやアーティストの「推し活」として高い需要

アジアNo.1ガールズグループ「TWICE」からうまれたキャラクターの
「TWICE LOVELYS」のGiGO限定景品のキャンペーンを全国で実施

普段はゲームセンターにご来店されない層のお客様も大勢来店
人気アーティスト等とのキャンペーンの可能性を確認
その他のIPとのコラボキャンペーンも継続的に実施




GiGO福岡天神


GiGOスマーク伊勢崎


GiGO新宿歌舞伎町


GiGO新宿歌舞伎町

「TWICE LOVELYS」GiGO限定景品キャンペーンの様子（2024年8月）

© GENDA Inc.

（ご参考）11月29日公表の「よくある質問と回答（11月）」より抜粋　リンク：「よくある質問と回答（11月）」

Q2. 具体的にどのようなシナジーがうまれているのか？

当社ではグループ内で無数のシナジーが発生しており、当社ではそれを細部まで言語化しております。添付は社内の経営会議で使用している最新のグループシナジーテーブルです。（注：前ページに掲載）

あくまで一例ではありますが、ご紹介させて頂きます。

たとえば、**ゲームセンターとカラオケ**は、一見異なるビジネスや客層であるように見えて、新規出店の考え方は同じであり、空きテナントの情報量が重要となります。今までは**ゲームセンター**約330店舗の運営企業としてテナント情報を集めていた中、**カラオケ**約360店舗が加わり、**カラオケ側**のテナント情報を含めて店舗開発を一体化することで、店舗開発能力が向上しています。
またそれにより、**カラオケ**では出店の採算が合わないが**ゲームセンター**なら可能（或いはその逆）ということも可能となりました。既存店でも、**カラオケ**単体ではスペースが広すぎる店舗を**ゲームセンター**に変えて収益性を改善するなども行われています。また、店舗立地が重複している地域では、両者の割引クーポンを配布して新規の来客を喚起しております。

プライズ企画の**フクヤ**は、**ゲームセンター**のバリューチェーンの上流に位置しておりますが、**GiGO**の業容拡大のみならず、GENDAとして**KiddletonやNEN**を通して北米に日本のKawaii商品の需要を大きく創出したことで、取引量が飛躍的に上昇しております。M&Aなかりせば外部に流出していた利益を連結化で取り込むことだけでも大きな株式価値の向上効果がありますが、商品ごとの売れ行きも適時に共有しており、細かい軌道修正が可能となっております。同様のことはプライズの商社機能を持つ**アレス**にも発現しております。

（次ページへ）

Q2. 具体的にどのようなシナジーがうまれているのか？（続き）

（前ページより続く）

レモネードやクライナーについても、単体では難しかった営業機能が飛躍的に向上しました。グループインにより、**カラオケBanBan**では約360店舗全店のグランドメニューで**レモネードとクライナー**の商品が流通しており、既存の**ゲームセンター**でも出店をしております。また、**ゲームセンター**がショッピングセンターに新規出店する際にも相乗りが可能となっております。

更にカラオケ機器の流通を行う**音通**が加わったことで、**カラオケBanBan**との取引高が向上し、そしてそれにより本来であれば社外に流出していた利益もグループで取り込むことができております。また、**音通**の顧客であるナイトマーケット向けに**クライナー**の営業が可能となりました。クライナーを扱う**シトラム社**は、M&A前は社員ゼロで営業機能を有しておりませんでしたが、追加コストなく、多方面での販売チャネルにアクセスが可能となっております。

映画配給会社の**GAGA**も、配給映画について、池袋サンシャイン60通りに面する「**GiGO**総本店」の大型デジタルサイネージで大々的に宣伝したり、**ゲームセンター**の店員が映画広告を載せたTシャツを着たり、**カラオケ**では映画のキャラクターの部屋や飲食物を用意したりと、こちらもまた単体では困難であったクロスセルのシナジーを無数に発現しております。

以上は、言語化されているシナジーの一部の抜粋ではありますが、様々なシナジーが出ている理由は、幅広く見えるエンタメ領域も、大局的に見れば、上流領域の「コンテンツ」から下流領域の「プラットフォーム」まで、お客様（エンタメのファンであるユーザー）視点では地続きであるためです。「IP→プラットフォーム→ファン」というエンタメ業界の構造に基づき、無数にクロスセルのシナジーが存在しております。
ゲームセンターのロールアップM&Aによるシナジーはもちろん存在しますが、ゲームセンターに限定したM&Aよりも更に、地続きであるエンタメ領域に特化したM&Aには多くのシナジー創出余地があります。以上から、GENDAならではのエンタメ経済圏によるエンタメコングロマリットの形成には多くのメリットがあると考えております。

© GENDA Inc.

② M&A / ファイナンスチーム

© GENDA Inc.

M&A及びファイナンスを機動的に完遂できる社内体制を構築

GENDA 常務取締役 CFO
元ゴールドマン・サックス証券、みずほコーポレート銀行（現 みずほ銀行）
渡邊 太樹

GENDA 財務部長
元みずほコーポレート銀行（現 みずほ銀行）
服部 頼和

GENDA　法務1部長 / 弁護士
元西村あさひ法律事務所、タカラトミー
藤本 美里

GENDA IR部長
元みずほ証券
伊藤 史佳

GENDA 経理部長 / 公認会計士
元監査法人トーマツ
北田 悠策

GENDA 常務取締役 CSO / 公認会計士
元あずさ監査法人、PwCアドバイザリー
羽原 康平

GENDA 戦略投資部長 / 米国公認会計士
元三井住友銀行、PwCアドバイザリー、日本紙パルプ商事
椎間 俊治

GENDA　法務2部長 / 弁護士（日本、NY州、英国）
元森・濱田松本法律事務所
西岡 研太

GENDA グループ経営管理部長 / 公認会計士
元あずさ監査法人、KPMGメキシコ
河田 厚司

GENDA GiGO Entertainment 経理部長 / 公認会計士
元監査法人トーマツ、リクルート
五味 佑将

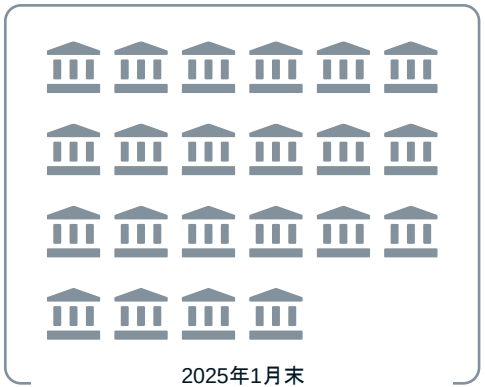
注: 取締役は2025年4月開催予定の当社第7回定時株主総会に付議する取締役選任の議案が承認された場合正式に就任。

© GENDA Inc.

ポイントは「株式市場には非公開なM&Aの詳細資料」に基づいて債権者の審査を通過しているということ

金融機関63社（内、銀行は全銀協112行の内の43行）＋投資適格（BBB+）の外部格付の獲得

2025年1月末
国内銀行貸出金総額 約607兆円
（全国銀行協会加盟銀行 112行）

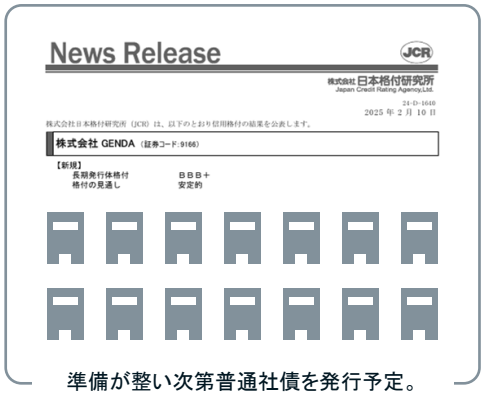


2025年1月末
GENDA銀行借入残高524億円
（銀行43行+リースその他20社＝63社）

非公開なM&Aの詳細資料を踏まえ
主にリスクを中心に審査する
金融機関及び格付機関から
当社のM&Aを主とした投資の
ダウンサイドが限定的であるという
“お墨付き”を得ていることは
アップサイドを享受する株主様への
安心材料だと考えております。

GENDA :)

2024年
国内社債市場 約15兆円



準備が整い次第普通社債を発行予定。
初回債はDebt IPOとして
債券投資家の需要を探る必要がある為、
少額（50～100億円）としつつ、
条件確定後は定期発行を想定

国内外のグローバルなエンタメ・プラットフォームを束ね、一丸となって、日本が世界に誇るアニメ等のIPを世界へ

出典：一般社団法人全国銀行協会（2025年1月末時点）

© GENDA Inc.

株式対価のM&Aで「Cash EPS増加」をするには「自社PER＞対象会社PER」が重要

$$\text{①}\ \text{M\&A前 Cash EPS} = \frac{\text{GENDAのれん償却前当期純利益}}{\text{GENDA既存株数}} \qquad \text{②}\ \text{M\&A後 Cash EPS} = \frac{\text{GENDAのれん償却前当期純利益} + \text{対象会社のれん償却前当期純利益}}{\text{GENDA既存株数} + \text{GENDA新規発行株数}}$$

M&Aに於いて**「Cash EPSを増加させる」**ということは、**「①M&A前Cash EPS ＜ ②M&A後Cash EPS」**となる必要があります。
新株を発行するM&AでCash EPSが増加する場合、**「株数の増加率 ＜ 利益の増加率」**、つまり**「株数が増加しても、それよりも更に利益が増加する」**ということになります。

従って、GENDAの新規株式発行によるM&Aで株数が増加しても、（それよりも更に利益が増加した結果）Cash EPSが増加するM&Aが存在します。
その判断基準は、最終的に**「『自社PER』が『対象会社PER』より大きいか」**に収斂します（詳細は次ページ）。以下、例示的に3分類をお示しさせて頂きます。

M&A対価が「株式のみ」の場合、Cash EPSは「自社PER」＞「対象会社PER」であれば増加

分母の「新規発行されるGENDA株数」は「対象会社の株式価値（÷GENDA株価）」で決定されます。
従って、「対象会社のれん償却前当期純利益」に対する「対象会社の株式価値」、つまり「対象会社のPER」が「GENDAのPER」と比較して低いかどうか、が分水嶺です。

M&A対価が「株式と借入」の場合、Cash EPSは「自社PER」＞「対象会社PER × 株式での取得割合」であれば増加

たとえば買収対価が「60%株式・40%借入」の場合、「対象会社の株式価値（÷GENDA株価）」で決定される増加株数は、
株式のみ（100%株式・0%借入）と異なり60%分のみに限定されるため、結果的に「対象会社のPER×60%」が「GENDAのPER」と比較して低いかどうか、が分水嶺です。

M&A対価が「借入のみ」の場合、Cash EPSは 極大化

分母の「新規発行されるGENDA株数」がゼロで、分子の「対象会社のれん償却前当期純利益」のみが純増するためCash EPSは極大化します。
ただし、全額借入であれば割高なM&Aでも正当化されるわけではなく、対象会社の利益対比で著しく割高なM&A価額を全額借入で調達した場合は
金利負担の絶対額が利益増加を打ち消すうえ、そもそも金融機関としても著しく割高なM&Aに対して全額負債で資金提供をすることはありません。

注：一過性のM&A関連費用は加味しない前提。借入コストが十分に低いことが前提。また、現在の国内金融環境及び市場環境見通しの範囲内（一定の金利上昇を含む）であれば、前提は不変。
PERについては、Cash EPSの増減を検査する観点から、Cash EPSベースのPER、つまりのれん償却前当期純利益ベースでのPERでの比較。

© GENDA Inc.

株式対価のM&Aでも、「GENDA PER＞対象会社PER」ならば「Cash EPSは増加」

従って、M&Aの対価として株式を交付することで株数が増加しても、当社PER対比でPERが低い対象会社であれば、Cash EPSは希薄化せずむしろ増大する。

① M＆A前 Cash EPS ＝ GENDAのれん償却前当期純利益 / GENDA発行済み株数

② M＆A後 Cash EPS ＝ GENDAのれん償却前当期純利益 ＋ 対象会社のれん償却前当期純利益 / GENDA発行済み株数 ＋ GENDA新規発行株数

GENDA PER ＞ 対象会社PER のとき

$$\frac{\text{GENDA時価総額}}{\text{GENDAのれん償却前当期純利益}} > \frac{\text{対象会社時価総額}}{\text{対象会社のれん償却前当期純利益}}$$

GENDA時価総額 ＝GENDA株数×GENDA株価
対象会社株式価値＝GENDA新規発行株数×GENDA株価 なので

$$\frac{\text{GENDA発行済み株数} \times \text{GENDA株価}}{\text{GENDAのれん償却前当期純利益}} > \frac{\text{GENDA新規発行株数} \times \text{GENDA株価}}{\text{対象会社のれん償却前当期純利益}}$$

両辺を「GENDA株価」で除算

$$\frac{\text{GENDA発行済み株数}}{\text{GENDAのれん償却前当期純利益}} > \frac{\text{GENDA新規発行株数}}{\text{対象会社のれん償却前当期純利益}}$$

左辺の分母と右辺の分子を入れ替え

$$\frac{\text{GENDA発行済み株数}}{\text{GENDA新規発行株数}} > \frac{\text{GENDAのれん償却前当期純利益}}{\text{対象会社のれん償却前当期純利益}}$$

分子分母をひっくり返す

$$\frac{\text{GENDA新規発行株数}}{\text{GENDA発行済み株数}} < \frac{\text{対象会社のれん償却前当期純利益}}{\text{GENDAのれん償却前当期純利益}}$$

⋮

両辺に1を足す

$$1 + \frac{\text{GENDA新規発行株数}}{\text{GENDA発行済み株数}} < 1 + \frac{\text{対象会社のれん償却前当期純利益}}{\text{GENDAのれん償却前当期純利益}}$$

分子分母を整理

$$\frac{\text{GENDA発行済み株数} + \text{GENDA新規発行株数}}{\text{GENDA発行済み株数}} < \frac{\text{GENDAのれん償却前当期純利益} + \text{対象会社のれん償却前当期純利益}}{\text{GENDAのれん償却前当期純利益}}$$

左辺の分子と右辺の分母を入れ替え

$$\frac{\text{GENDAのれん償却前当期純利益}}{\text{GENDA発行済み株数}} < \frac{\text{GENDAのれん償却前当期純利益} + \text{対象会社のれん償却前当期純利益}}{\text{GENDA発行済み株数} + \text{GENDA新規発行株数}}$$

① M＆A前 Cash EPS ＜ ② M＆A後 Cash EPS

よって「GENDA PER ＞ 対象会社PER」であれば「① ＜ ②」であり、Cash EPSは増加する

注：対象会社ののれん償却前当期純利益が黒字である前提。一過性のM&A関連費用は加味しない前提。PERはCash EPSベースでのPER、つまりのれん償却前当期純利益でのPERを示す。

© GENDA Inc.

GENDAに於ける「M&Aの規律」

Cash EPS（一株当たりのれん償却前当期純利益）の極大化

1 エントリーバリュエーション

「取得価額」はM&Aに於いて非常に重要なファクターであり、エントリーを誤らない事を心がけております。

2 ファイナンシング

潤沢なFCFを梃子に、自己資金の拠出額を極小化して希薄化を抑制し、株式リターンの極大化を追求します。

3 PMI

PMIありきの高値掴みは避けるべきと考えております。

PMIやシナジーはM&Aの手段であって目的ではなく、M&Aの目的は投資額のキャッシュフローでの回収。その手段としてPMIやシナジーがあります。

4 株主の代表として

委員5名はGENDA株式を保有しております。株主様の代表として「一株当たりの株式価値」の向上に資するかを吟味させて頂いております。

当社役職員で株式の約25%を保有しており、株主の皆様とメリットとリスクを共有しております。

注:「Cash EPS」は「一株当たりのれん償却前当期純利益」を指す。「FCF」は営業CFから投資CFを控除した「フリー・キャッシュ・フロー」を指す。

© GENDA Inc.

利益が出ている会社をM&Aするのだから、増益は当たり前

株主が評価すべきは、一株当たり利益（＝理論株価）が上がったかどうか。

なぜならM&Aでは、M&Aの結果、一見増益したにも関わらず、
一株当たり利益が減少（＝理論株価が減少）することも往々にしてあるため
（不適切な取得価格や、その資金調達 / 取得対価での新株発行の結果、増益率＜希薄化率となることがある）

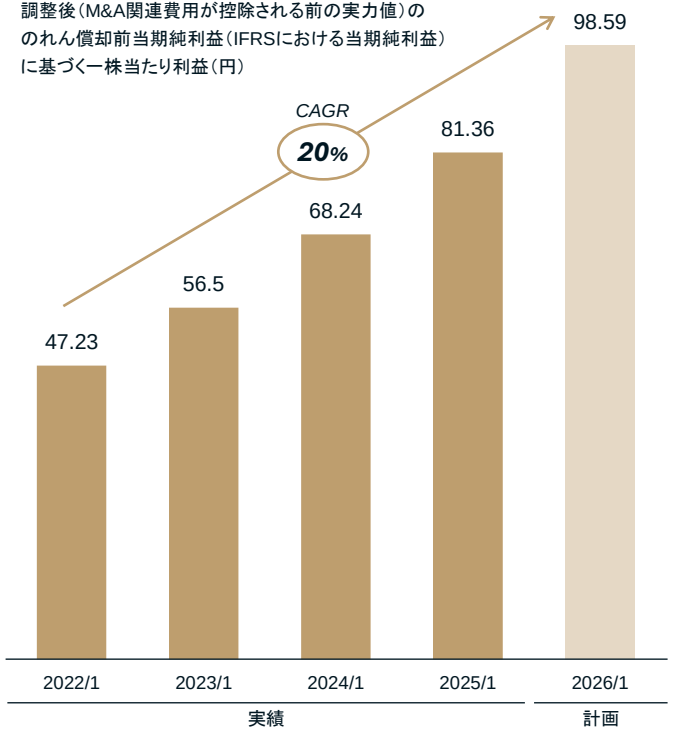
対してGENDAも、資金調達や取得対価に伴う新株発行を実施。
しかし、一株当たり利益のCash EPSは線形で伸び、連続的な理論株価の上昇に成功。
つまり、「M&Aによる成長」でも増益率＞希薄化率を連続的に成功。

更に、2024年7月の公募増資のM&A待機資金100億円は順次M&Aに充当中だが、
未使用分を今後のM&Aに充当することで、更なる増益率＞希薄化率が可能な状態。

「利益の増加率＞株数の増加率」の維持のため、以下の3点をM&Aの規律として徹底
①適切な価格でのM&A
②適切な借入の活用（による株数増加の抑制）
③PMIの極大化

調整後 Cash EPS

調整後（M&A関連費用が控除される前の実力値）の
のれん償却前当期純利益（IFRSにおける当期純利益）
に基づく一株当たり利益（円）



注：2025年4月1日を効力発生日とする1:2の株式分割考慮前の数値。

© GENDA Inc.

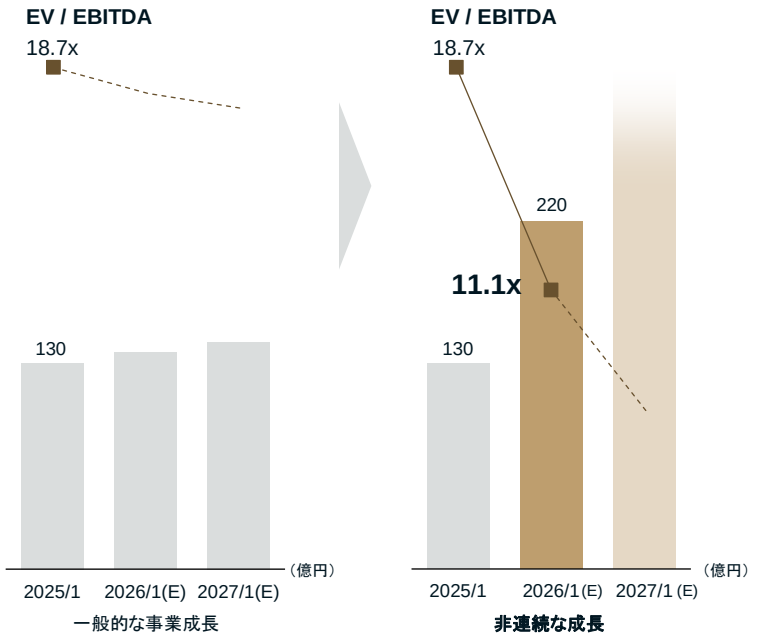
連続的な非連続な成長で EV / EBITDA と PERは急落

高成長率の企業は、成長率の逆数倍でマルチプルが低下。一般的な企業と異なり、進行期のみのマルチプルでは実態を測りにくい。

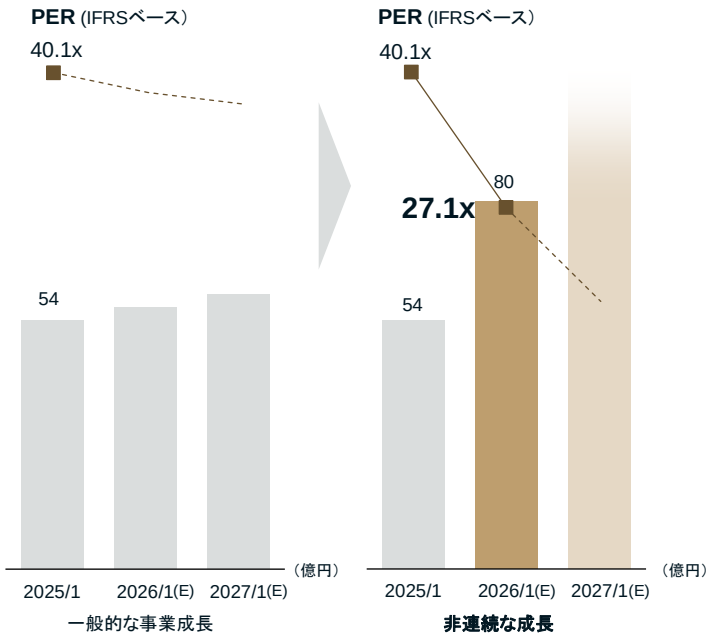
実際、当社の会社予想のマルチプルは、EV/EBITDAが18.7x→11.1x（▲7.6x）、PER（IFRSベース）が40.1x→27.1x（▲13.0x）と急激に低下。

当社は、来期以降も今期と同様の非連続な成長を目指しており、その場合は更にマルチプルが低下する見込み。

償却前営業利益（EBITDA） 会社予想



のれん償却前 当期純利益（＝IFRS当期純利益） **会社予想**



出典: 2025年3月12日開示「2025年1月期 通期決算説明資料」

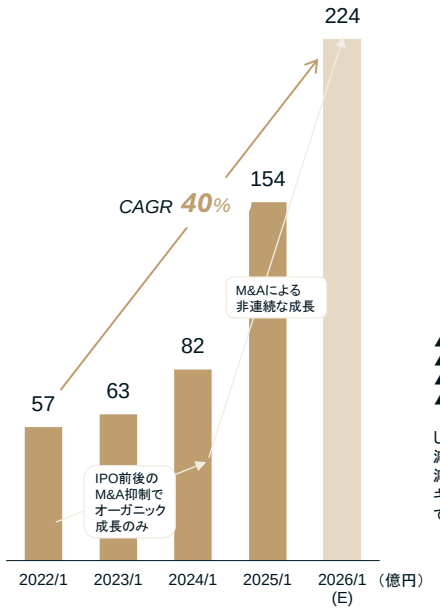
GENDA IR
事業計画及び成長可能性に関する事項
© GENDA Inc.

規律の効いたM&A→PMIサイクルを繰り返し、キャッシュフロー創出力も非連続な成長

M&Aにより増加するキャッシュフローとそのM&Aに必要な対価とのバランスが最重要。更に、グループイン後はPMIでキャッシュフローを伸ばす

調整後 EBITDA

M&A関連費用が控除される前のEBITDA

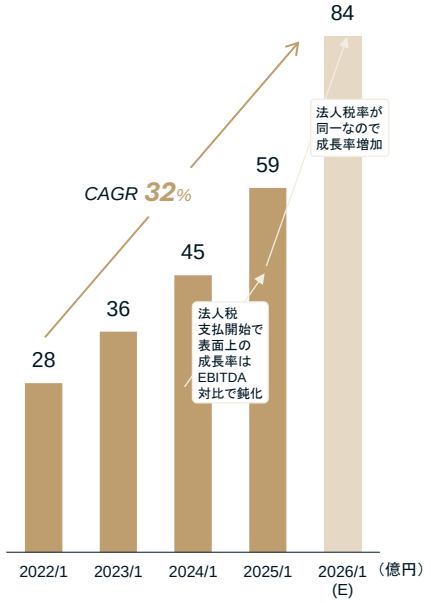


▲金利
▲税金
▲減価償却費
▲減損

しかし
減価償却費と
減損損失は
キャッシュフロー
ではない

調整後 のれん償却前当期純利益

M&A関連費用が控除される前の
IFRSにおける当期純利益

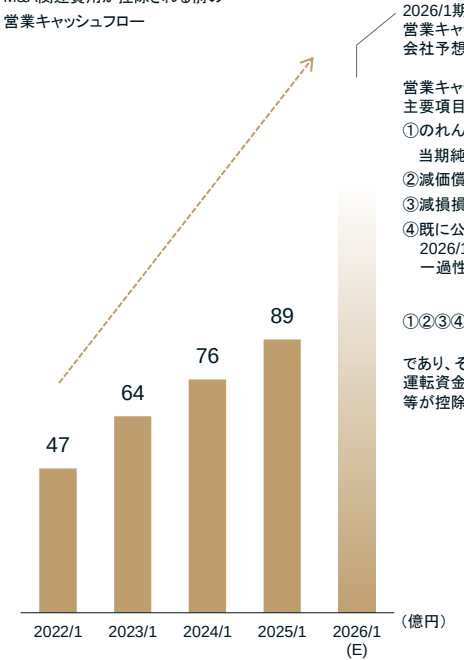


＋減価償却費
＋減損
±運転資金変動

減価償却費と
減損を足し戻し、
より純粋な
キャッシュフロー
創出力に

調整後 営業キャッシュフロー

M&A関連費用が控除される前の
営業キャッシュフロー



2026/1期は
営業キャッシュフロー
会社予想は無いが、

営業キャッシュフローの
主要項目の予算は
①のれん償却前
当期純利益：80億円
②減価償却費85億円
③減損損失5億円
④既に公表済のM&Aで
2026/1期に計上される
一過性M&A費用4億円

①②③④計174億円

であり、そこから
運転資金変動
等が控除される

© GENDA Inc.

フリーキャッシュフローをマイナスにする背景について

当社役職員は、外部株主様と同じかそれ以上に厳しい投資の目線を持っていると自負しています

当社の営業キャッシュフローは線形で増加しておりますが、
その金額以上に投資キャッシュフローを使用しております。

結果としてフリーキャッシュフローをマイナスにしています。
その背景にある思いを説明させて頂きます。

まず当社では、役職員で株式の約25%を保有しております。

つまり、株式を保有する当社の役職員は、
自身の口座からGENDAの口座に直接送金した経験があります。
（役職員の中には、家族会議も経た者も多数いました）。

結果、GENDAの普通預金口座に、自身が働いて貯めた現金が
入金されたのを目の当たりにしています。

そして、その現金は会社の返還義務が無いため、
配当、自社株買い、株価上昇のどれかでしか正当化されません。

加えて、外部株主様と異なり、簡単に売却ができないため、
たとえ急に現金が必要になっても、短期的に現金化できません。

従って、当社役職員は、現金の使途について、
株主の皆様以上に厳しい目線を持っていると自負しております。

現金を自身の口座から送金し、使えなくなってしまっただけに、
その現金をひと時も眠らせることなく常に現金を働かせたい、
或いは、「良い使い道」がなければ、
即座に（自身を含む）株主様に還元したい、と考えています。

「良い使い道」の判断は、株主資本コストを使用しています
（WACCよりもハードルが高い基準です）。

なぜならそれを上回る投資案件がある場合、理論上は
最もコストが高い株式で資金調達をしてでも投資すべきだからです。

幸い、産業革命から生成AIの台頭に至る現在まで、
人間の余暇時間が増加し、
更に日本アニメの追い風を受けるエンタメ業界では、
オーガニックとM&Aの両方で「良い使い道」が数多く存在します。

従って実際に当社は、
営業CFの範囲に留まることなく、財務CFで更に資金調達をし、
投資CFで現金を働かせ、結果としてFCFをマイナスにしていますが、
全ては「長期的な」FCFを最大化させる活動となっています。

2040年までに世界一のエンタメ企業となるまでのチャレンジを
株主様と運命共同体として一生懸命頑張りますので、
長い目で応援頂けますと幸いです。

© GENDA Inc.

オーガニック / インオーガニック成長で株主資本コストを超える投資が無い場合、速やかに還元を検討

配当の考え方

「連続的な非連続な成長」を標榜する当社をお選びいただいている株主の皆様に最も報いる方法は、キャッシュではなくキャピタルゲインで還元すること

創業7年目であり成熟した定常状態ではなく、創出されたキャッシュフローを再投資して成長する段階

再投資によって投下資本を大きく上回るキャッシュフローを生み出す成長の道筋が見えている

短期的な利益の極大化を目指すのではなく、2040年までに世界一のエンタメ企業となるための成長を優先

安定期を迎えた際にキャッシュフローで株主還元

成長過程を支える投資家には、キャッシュフローをM&Aや事業に再投資することでキャピタルゲインで還元する方針

自社株買いの考え方

特定の状況下においては、自社株式の取得が他社株式の取得より投資リターンが高い場合がある

機動性が高く、株主還元を適時に狙える

配当と比較して株式価値向上効果が高い

株主優待の考え方

新たな顧客層の開拓と投資家層の拡大に繋がる

株主層の拡大は日々の株価のボラティリティの低下に寄与

結果的に資本コストの低下を通じて株式価値の向上効果

実際にキャッシュアウトを伴う配当や自社株買いと違い、株主優待は成長投資を直接的には阻害しない

GiGO / カラオケBanBan クーポン

（2025年7月末権利確定よりクライナーファイグリング追加予定）

COUPON		
	100 – 299 株	2,000 円分 × 年 2 回 = 年間 4,000 円分
	300 – 499 株	6,000 円分 × 年 2 回 = 年間 12,000 円分
	500 – 株	10,000 円分 × 年 2 回 = 年間 20,000 円分

注：株主優待クーポンの有効期限は6か月です。GiGOグループのお店での使用上限は1日500円。カラオケBanBanでの使用上限はありません。毎年1月末日及び7月末日現在の当社株主名簿に記載または記録されている1単元（100 株）以上を保有の株主様のうち、継続して6か月以上保有する方を対象とします。

© GENDA Inc.

③ テクノロジー

© GENDA Inc.

優秀なTechエンジニアが続々とGENDAに参画

Techチームのリーダーシップ

GENDA 執行役員CTO 兼 IT戦略部長
元ヤフー
元グリー執行役員、開発本部長、事業本部長
元エブリー取締役CTO

梶原 大輔

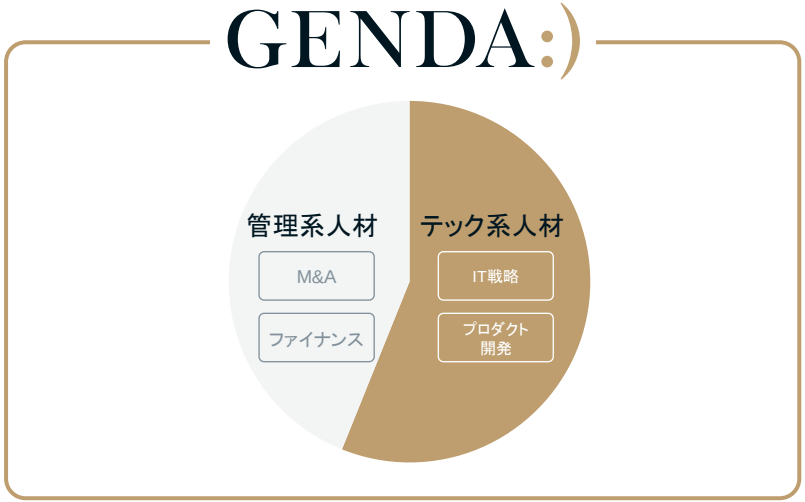
GENDA VPoE 兼 プロダクト開発部長
元ヤフー
元VASILYフロントエンド開発事業部長
元スタートゥデイテクノロジーズ（現 ZOZO）テックリード

荒井 勇輔

GENDA CGO 兼 経営戦略室長
元FiNC Technologies

重村 裕紀

純粋持株会社 ㈱GENDAの人員構成



純粋持株会社「㈱GENDA」を構成する123名のうち、約70名がテック系人材であり、M&Aの執行を担う管理系人材よりも多い事が特徴。

管理系人材でM&Aを執行した後、前職で専門的な経験を積んできたテック系人材が、PMIをDXの側面からサポート。

純粋持株会社で採用したテック系人材が、M&A完了後に各子会社のPMIの一環でDX施策を遂行するために出向し、完了後は次のM&A先へ、を繰り返す運営。

注：2025年1月31日時点

© GENDA Inc.

顧客向け施策

© GENDA Inc.

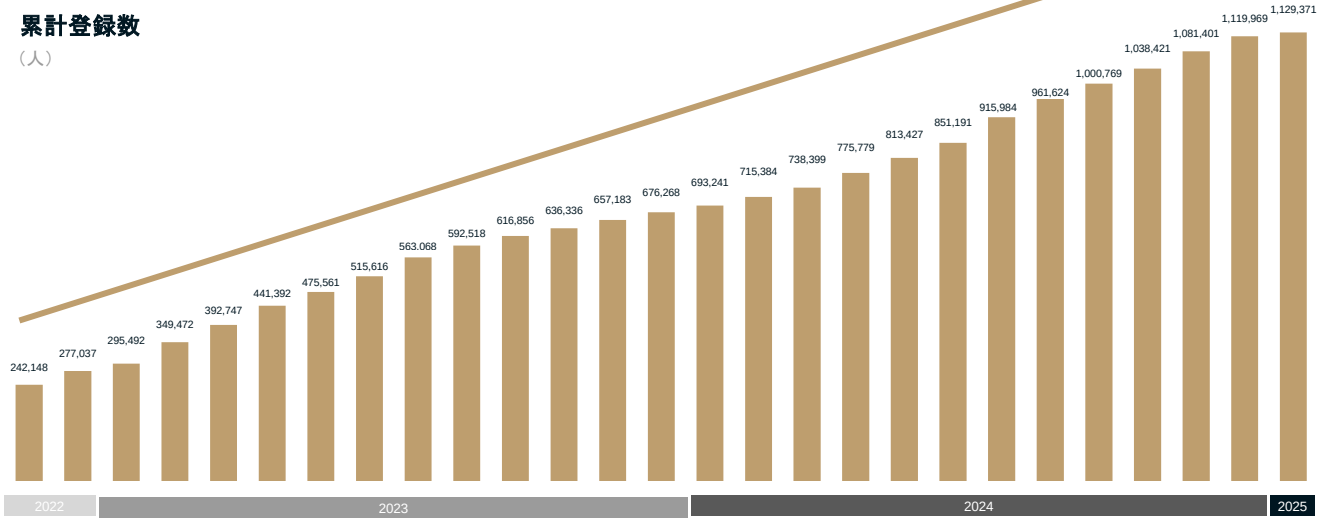
顧客向け会員アプリ「GiGOアプリ」の累計会員数が112万人を突破

・2022年12月のリニューアル以来、着実に会員数が増加

・「GiGOアプリ」は回数券の配布、サービス券の配布や「プライズパス」サービスの提供など、
キャッシュレス決済機能と紐づけられていることで多彩なサービスの展開が可能

・「GiGOアプリ」会員数の着実な増加は、GiGO店舗に対するロイヤリティ形成に寄与しているものと思料

累計会員数
112万人





© GENDA Inc.

GiGOアプリでのプレイが格段に進化する「GiGOリンク」誕生！（2025年中に順次導入）

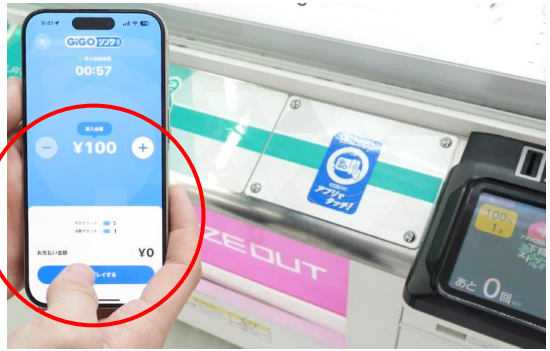
従来のGiGOアプリは「決済端末」を介する必要があり、プレイの都度アプリを決済端末と連携させる必要があった
結果的に、Suicaなどを直接決済端末にタッチしてプレイするお客様が多く、GiGOアプリ効果の最大化にハードルがあった

そこで、PMI専門部隊であるテックチームで（決済端末を介さず）
ゲーム機にGiGOアプリを1度タッチするだけで、プレイ金額を選択可能になる「GiGOリンク」を開発

1. GiGOアプリをゲーム機にタッチ



2. GiGOアプリでプレイ金額を設定



3. 瞬時にゲーム機に反映されプレイ開始！



運営側でも、GiGOアプリの使用による顧客データ集約により、顧客の好みに応じたプッシュ通知や、再来店のクーポンの的確な送付が可能に
また、お客様の来店から退店までの状況がリアルタイムで分かることから、細やかで適切な接客が可能になり顧客満足度向上に寄与

© GENDA Inc.

社内向け施策

© GENDA Inc.

社内向けアプリ「GiGO NAVI」の断続的なアップデート

手作業、マニュアルが多いアミューズメント施設運営において、画期的なアプリ「GiGO NAVI」を開発

「GiGO NAVI」による成果

景品等の棚卸時における紙とエクセルでの作業から解放され

業務時間を大幅削減しつつ精度をUP

GENDA最大の店舗である「GiGO総本店」では理論値との誤差率0.1%

景品の過去売上データのデータベース化により、最適な発注量を可視化

今後も煩雑な業務のスリム化に活用し、業務効率を改善、接客時間を増加させ、顧客満足度向上に努める



従業員アプリ
GiGO NAVI をリリース



棚卸テスト店舗（GiGO立川）にて
通常時の約**62%**の時間削減



機種/景品ごとの**データベース化**
最適な発注をサポート



注:棚卸テスト店舗であるGiGO立川において、保管用倉庫カウント（20人時→8人時）、補充用倉庫カウント（10人時→4人時）、機械内カウント（24人時→8人時）、入力表作成（2人時→1人時）の人時ベースの業務時間合計が実施導入前後で約62%削減（56人時→21人時）されたことに基づく。誤差率は2023年11月末時点の理論値と実査結果の差。

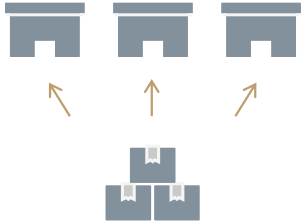
© GENDA Inc.

プライズゲーム景品の調達フローのDX施策：「プロジェクトPAO」

ゲームセンター売上の約7割を占める「プライズゲーム」に於いて重要となる、プライズゲームの「景品調達」のDX化への取り組み。
プライズゲームは2015年以降から急速に成長を開始したため、現場での対応が追い付いておらず、手作業の限界を迎えている状況であった。
斯かる状況下、DX化の第一段階として、景品調達フローの最終工程である「調達した景品の全国各店舗への割振」を
AIによって解決した施策「プロジェクトPAO（Prize Allocation Optimizer）」を紹介。

今回のDX施策対象

景品調達フロー

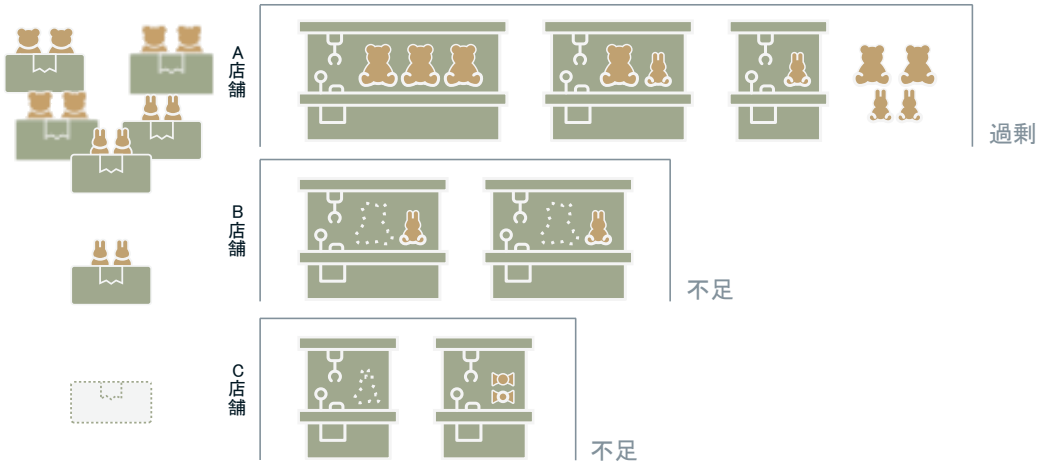
⓪景品リスト	①何を買うか	②何箱買うか	③どの店に、何を、何箱割振るか
			
メーカーから送られてくる 数千種類の景品リスト	全店舗まとめて、景品リストのうち どの景品を仕入れるかを決定	景品需要、在庫状況、 店舗計画に従い、発注量を決定	どの店舗に 何箱割り振るかを決定

© GENDA Inc.

手作業に依存した景品割振の限界

数千の景品リストから数百の景品を本社で一括購入し、景品1つに1つのExcelのシートを作成、結果として「数百シート」×「数百行」でアウトプットは「数万行」。
最も重要な「どの店舗へどの景品を何箱割振るかのパラメーター」は、景品×店舗ごとに勘と経験に基づいて手入力の掛け目で計算しており、人力運用には限界が。
特に、全国の店舗の筐体が機動的に入れ替わる中「今、どの店舗に、どの大きさのゲーム機が、何台あるか」のパラメーターは人力では不可能であり、
店舗側で「大型景品が大量に届いたが、そんなに置ける筐体が店舗に無い」という事態が発生。せっかく購入した景品が、店舗配送後に「そのまま廃棄」となることも。

景品割振のパラメーター ［ ①店舗の販売力 ②景品の人気 ③立地の特性 × 約320店舗 ＝ 店舗配分の決定



配分単位（1箱 or 0.5箱 or 0箱）

廃棄	店舗ごとの筐体状況をパラメーターに反映できず「大型景品が大量に届いたが置ける筐体が無い」 特に、売上が高く景品が多く割り振られる大型有力店舗で発生しがちな事象
廃棄 / 機会損失	ちょうどいい量の小分け配送ができず、在庫過剰での廃棄 / 在庫不足での機会損失が頻発 中堅店舗で発生しがちな事象
機会損失	店舗の販売力が弱い店舗には人気景品が割振られないことが多く、店舗では定番景品で筐体を埋め、機会損失が発生 小型店舗で発生しがちな事象

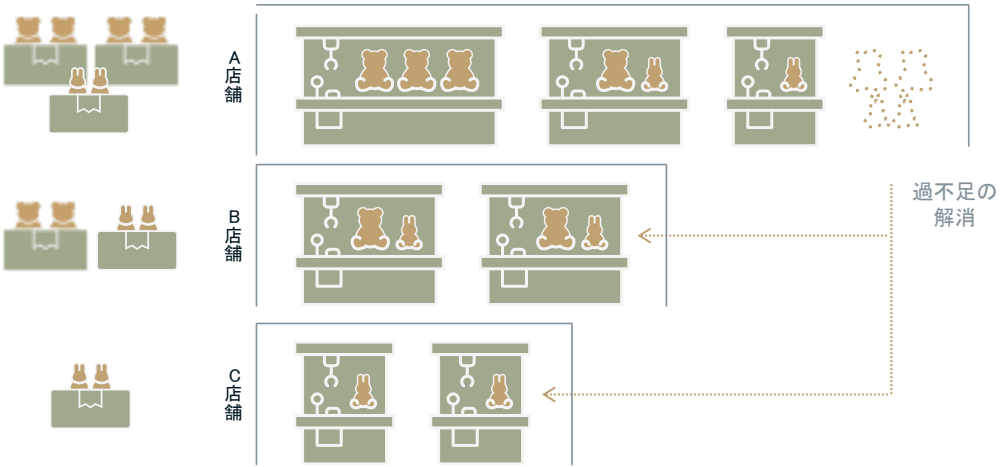
これらの課題を認識していたものの、人の手による管理ではこれ以上パラメーターを増やせず、人力の限界を超えていた。

© GENDA Inc.

人力では検証が不可能だった無数の割振パターンを、AIのマシンパワーで総当たりで計算

割振りロジックを決めるパラメーターを従来の3つ→6つに増やした上で、AIのマシンパワーにより無数の割振パターンを検証し、総当たりで最適解を導出。
また、これに併せて別途配送センターも工夫を加え、これまで対応できなかった小分け（0.75 / 0.25箱）での配送を可能にし、オペレーション面でも柔軟性を増加。
今までは人力では不可能であった「多数の条件を全て同時に満たしながら、かつ全国店舗の発注予算通りに割振る」ということが可能となり、
結果的に、プライズゲームの割振の最適解を自動計算で導出可能にし、景品廃棄及び機会損失を極小化できる体制に。

景品割振のパラメーター ［ ①店舗の販売力 ②景品の人気 ③立地の特性 ＋ ④発注予算 ⑤店舗にある筐体の台数・種類 ⑥景品の大きさ × 約320店舗 ＝ 店舗配分の決定



AIの活用システムによる自動化

店舗ごとの予算が消化できるまで自動計算。
パラメーターが増加したことにより、
店舗の筐体の種類や台数、
景品の大きさを考慮した配分比率を計算可能に。

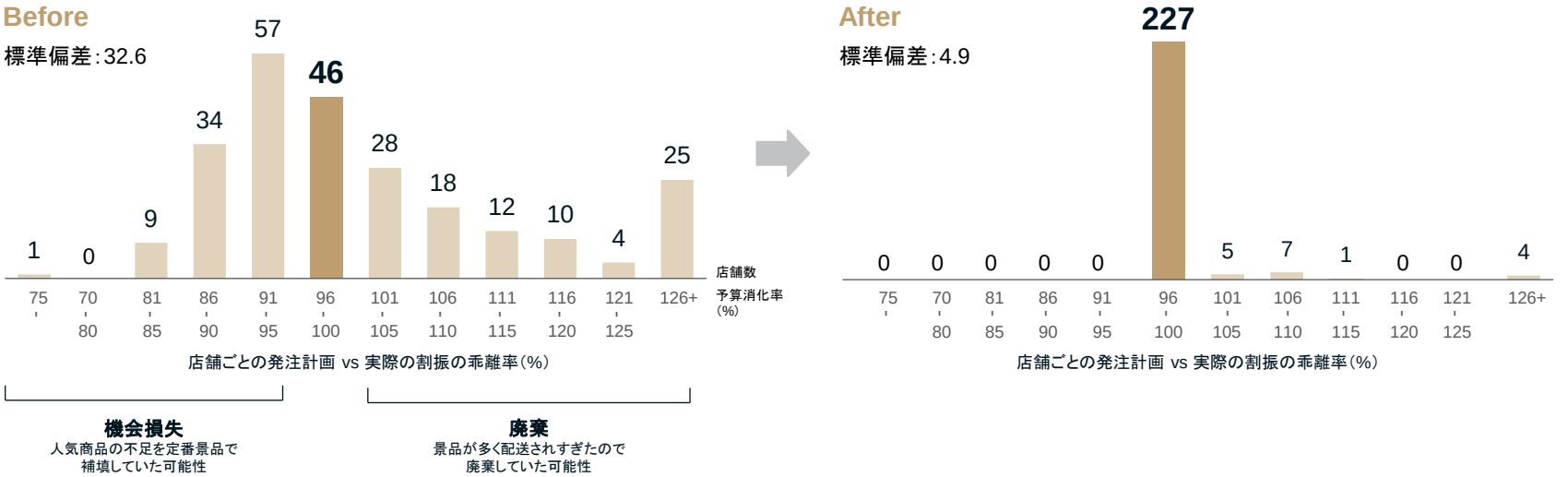
© GENDA Inc.

AIにより、多数の条件を全て同時に満たしながら景品発注計画通りの執行を可能に

従前は、「店舗ごとの景品発注計画*」に対する「実際の景品割振り」を一致させるために人力でエクセル計算を繰り返していたが、
結果的に同指標の乖離率は「Before」の図の通り大きく分散し、「機会損失（人気商品の不足を定番景品で補填）」と「廃棄（景品の過剰配送）」が発生。

それに対し、今回の施策を実施した2024年5月は、244店舗の内の9割超に当たる227店舗に於いて「店舗ごとの景品発注計画」と「実際の景品割振り」を
96-100%レンジに収めることに成功。2Q期中からの全国的に運営を開始しており、今後は機会損失の減少による売上向上、及び景品廃棄の減少を見込む。

店舗ごとの「景品発注計画」に対する「実際の割振り」の乖離率の分布



注：ある店舗が「この売上計画を作るために、これだけ景品を発注する必要がある」という計画。5月実績。

GENDA IR
事業計画及び成長可能性に関する事項
© GENDA Inc.

（ご参考）景品発注フローのDX

今次施策の他、景品調達フローの他の業務でも更なる改良 / 改善を目指す

より適切な割振り単位の計算、各店舗へ早期に景品を届けられるような配送の改善等の既存施策のブラッシュアップと、
景品仕入れにおけるより上流工程でのDX化への着手等、今後も取り組む課題は山積

	Action / 施策内容	FY2025/1	FY2026/1
精度／ロジ改善	①割振ロジックチューニング	品目数制御割振最小単位 →	
	②景品着荷早期化	トライアル → 配送業者との交渉、DXによるヒューマンエラー削減 →	
対象予算景品の拡大	③サイズマッチ予算最適化	予算策定ロジックの変更 → 実行 →	
	④景品発注の集約	各部との効果検証及び移管是非の検討 → 予算移管対応 →	
上流工程	⑤景品発注試算の自動化		開発・実装 →

© GENDA Inc.

事業計画

© GENDA Inc.

2026年1月期の業績見込みは4回目の上方修正（2025年3月12日開示）

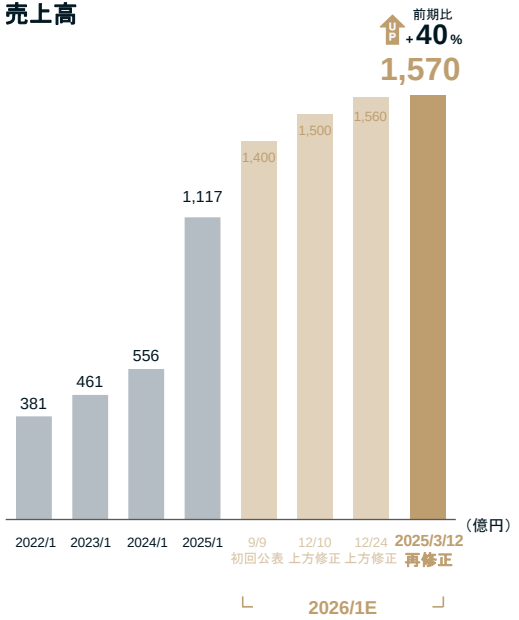
売上高**1,570**億円 YoY +**40**% ｜ 償却前営業利益（EBITDA）**220**億円 YoY +**54**% ｜ のれん償却前当期純利益 **80**億円 YoY +**71**%

本日以降1件もM&Aが無い場合の業績。公表済みのM&A関連費用で▲4億円を控除済み（従って、調整後償却前営業利益224億円、調整後のれん償却前当期純利益84億円）

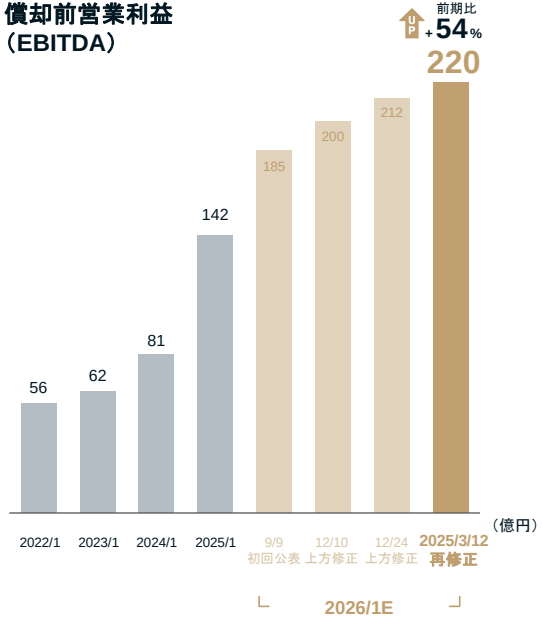
（ご参考） 2026年1月期: 営業利益：105億円 YoY +31% / 当期純利益：50億円 YoY +51%

仮にIFRS移行した場合： 営業利益：135億円 YoY +69% / 当期純利益：80億円 YoY +142%（今期のれん償却費30億円。実際のIFRS移行は2027年1月期予定）

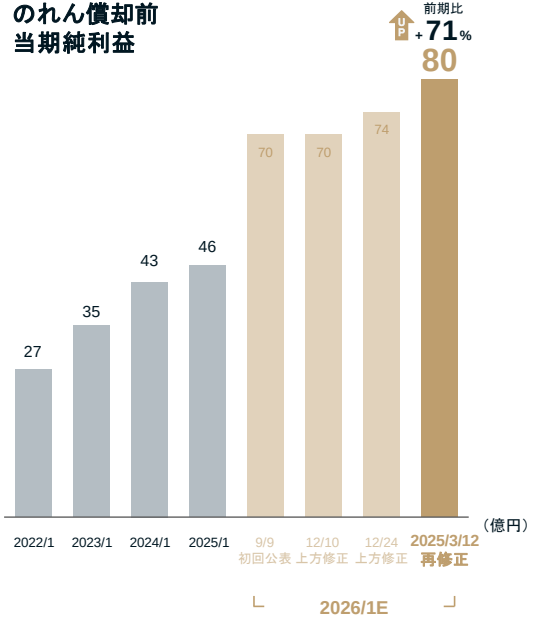
売上高



償却前営業利益（EBITDA）



のれん償却前当期純利益



© GENDA Inc.

2026年1月期 通期業績予想

（単位：百万円）	FY2025/1 通期	FY2026/1 通期 業績予想	前年対比（増減率）
売上高	111,786	157,000	45,214
			+40 %
償却前営業利益（EBITDA） 最もビジネス運営実態に近いCF指標 GENDAのM&A戦略に於ける最重要CF指標	14,234	22,000	7,766
利益率（%）	12.7 %	14.0 %	+54 %
営業利益	7,965	10,500	2,535
利益率（%）	7.1 %	6.6 %	+31 %
経常利益	7,305	9,100	1,795
利益率（%）	9.3 %	5.7 %	+24 %
のれん償却前当期純利益 簡便にIFRS適用時の当期純利益を示す指標	4,653	8,000	3,347
利益率（%）	4.1 %	5.0 %	+71 %
親会社株主に帰属する当期純利益	3,304	5,000	1696
利益率（%）	2.9 %	3.1 %	+51 %

© GENDA Inc.

国際会計基準（IFRS）適用を目指した準備を開始

M&A企業としてのあるべき姿として、2027年1月期での国際会計基準（IFRS）の適用を目指すことを取締役会にて正式に決議。
上場から約1年半で、採用力の向上、多数のM&Aを通じたノウハウ蓄積、グループインした企業群の管理人材増員により、管理体制が大きく強化されたことが主因。
これにより、最も重要なキャッシュフロー実態と会計上の利益との乖離に伴う説明コストを削減し、ロールアップ型M&Aを行うグローバル企業群との比較を容易に。
米国NENでのKiddleton式への置き換えによる売上引き上げのインパクトが想定を上回る中、IFRS適用と共に海外展開を更に加速。

IFRS移行の想定スケジュール

<table>
<tr><th rowspan="2"></th><th colspan="4">2027年1月期</th><th rowspan="2">2028年1月期
以降</th></tr>
<tr><th>1Q</th><th>2Q</th><th>3Q</th><th>4Q</th></tr>
<tr><td>連結業績予想</td><td colspan="4">日本会計基準</td><td rowspan="2">IFRS</td></tr>
<tr><td>連結業績</td><td colspan="3">日本会計基準</td><td>IFRS</td></tr>
</table>

IFRS移行に伴う変更点

❶ のれんの会計処理
日本基準 ： のれんの償却あり　（ご参考）**本日時点で公表済みのM&Aによる1年間ののれん償却費の想定額＝30億円**[1]
IFRS ： のれんの償却なし

❷ 融資手数料
日本基準 ： 融資実行時に一括して費用計上
IFRS ： 実効金利法により借入期間にわたって按分して費用計上

❸ 有形固定資産の減価償却費
償却方法が定率法から定額法へ変更。既に取得し、定率法を用いていた資産は、
過年度に遡って償却方法が定率法から定額法に変更となるが、当社PLへの影響は限定的となる見込み

仮に.30億円の場合、当社の
営業利益・経常利益・当期純利益
が全て+30億円となる計算[2]

注: 1　実際にPL影響が現れるのは2027年1月期ののれん償却費であるため、現時点での影響額は未定。
2　なお、のれん償却費は「無税処理」であるため、会計基準変更によるのれん償却費の減少分の当期純利益への影響額は、営業利益・経常利益と同額。

© GENDA Inc.

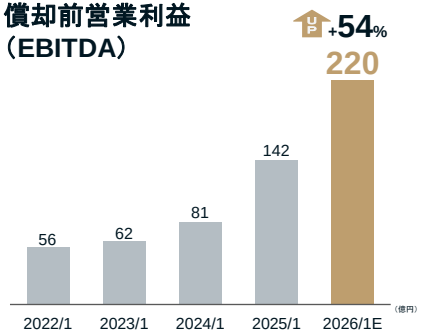
KPI – EBITDA 及びのん償却前当期純利益

M&A を成長戦略の柱に据える会社として、グループ連結の年間キャッシュフロー創出力を現す「EBITDA（営業利益＋減価償却費＋のれん償却費）」及び、IFRS の当期純 利益に近い指標である「のれん償却前 当期純利益」を最も重視しております。

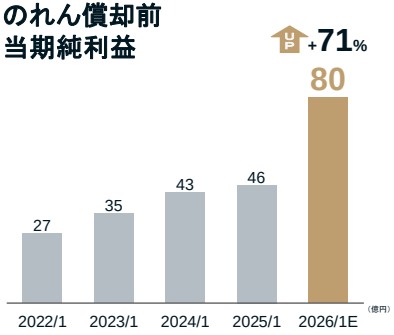
当社では多数のM&Aを実行しておりますが、過去案件の対象会社全てが日本会計基準を採用しており、M&Aや経理実務の機動性を担保すべく、現状、日本会計基準を採用しておりますが、（IFRSでは発生しない）「のれん償却費」の負担を適切に反映すべく、2027年1月期4Qを目途にIFRSの適用を予定しております。

企業価値はあくまで将来の（のれん償却費等を足し戻した）フリー・キャッシュ・フローを時間的価値で割引いた合計値であること、また、M&A 案件ごとに対象会社のキャッシュフロー創出能力に基づいて当社がファイナンスを繰り返すことから、当社は常にキャッシュフロー指標を最重視 しております。

償却前営業利益（EBITDA）



のれん償却前当期純利益



KPI – M&A関連

KPI	FY2023/1 実績	FY2024/1 実績	FY2025/1 実績	FY2026/1 目標
M&Aソーシング件数	40件	170件	431件	500件

年度目標 200件　対比 215.5%

KPI - アミューズメント施設運営関連

KPI	FY2021/1 実績	FY2022/1 実績	FY2023/1 実績	FY2024/1 実績	FY2025/1 実績	FY2025/1 目標
アミューズメント運営施設数（店舗）	202 店舗	227 店舗	250 店舗	323 店舗	399 店舗	415 店舗

年度目標 335件　対比 119.1%

注：アミューズメント運営施設数は、実績にはM&Aによる店舗数増加を加味しているが、目標にはM&Aによる店舗数増加は加味していない。「M&Aソーシング件数」の定義は、M&Aにおいて対象となる企業から直接及び間接的（M&A仲介会社や金融機関による紹介等）に資本取引の意向を示された件数。FY2025年1月期末の店舗数「399店舗」のうち、7店舗は2025年2月1日に吸収分割される株式会社ドラマ、53店舗は2025年3月1日から連結が開始される株式会社ハローズのアミューズメント施設店舗数を含めたもの。

© GENDA Inc.

主要子会社の事業概要

© GENDA Inc.

GENDA GiGO Entertainmentを中心とした「ゲームセンター」ビジネス
日本全国をメインに、海外では米国及び台湾でも展開

事業	
エンタメ・プラットフォーム	アミューズメント
	カラオケ
	フード＆ビバレッジ(F&B)
エンタメ・コンテンツ	キャラクターMD
	コンテンツ＆プロモーション



© GENDA Inc.

株式会社シン・コーポレーションによるカラオケチェーン「カラオケBanBan」
店舗数国内第3位のカラオケ事業を日本全国にて運営

事業	
エンタメ・プラットフォーム	アミューズメント
	カラオケ
	フード＆ビバレッジ(F&B)
エンタメ・コンテンツ	キャラクターMD
	コンテンツ＆プロモーション

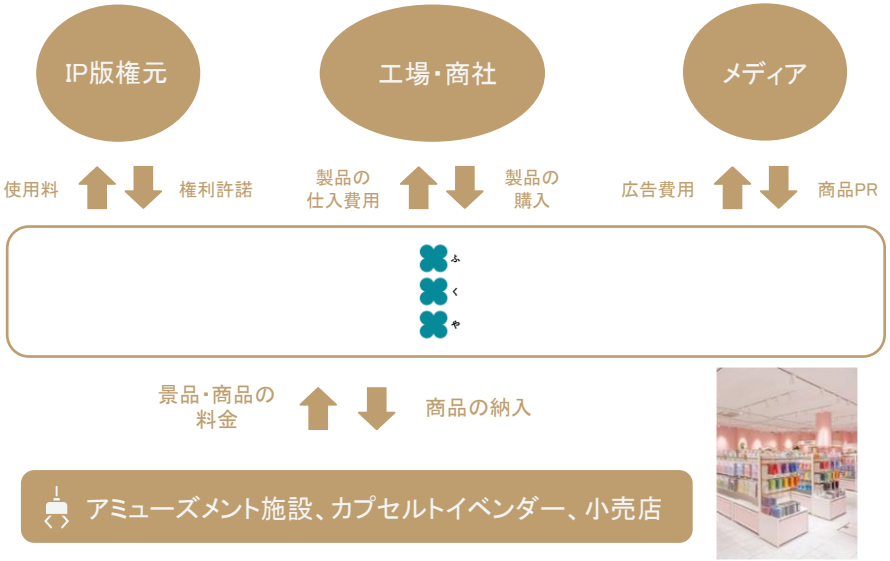


© GENDA Inc.

中核となるフクヤホールディングスはアミューズメント施設向けのプライズやカプセルトイのベンダー

事業	
エンタメ・プラットフォーム	アミューズメント
	カラオケ
	フード＆ビバレッジ(F&B)
エンタメ・コンテンツ	キャラクターMD
	コンテンツ＆プロモーション

事業概要



代表的な「よくある質問と回答」

© GENDA Inc.

財務・業績について

2025/1　Q1 . 借入による資金調達で実施するM&Aが多いが、金利の上昇に伴う影響はどの程度か。

2024/12　Q2 . 決算短信の開示が拡充されたが、どのように読めばいいか教えてほしい。

2024/9　Q3 . なぜ2024年9月9日の時点で来期（2026年1月期）の通期予想を開示したのか。

2024/3　Q1 . 2024/1期から2025/1期に掛けて利益率が悪化しているのではないか。

© GENDA Inc.

Q1.借入による資金調達で実施するM&Aが多いが、金利の上昇に伴う影響はどの程度か。

結論として、金利上昇による影響が軽微であるということをご説明させて頂きます。理由は適切な価格でのM&Aができているためです。詳細は以下の通りです。

まず、当社の過去のM&Aでは、大部分を借入により資金調達してまいりました。その際の条件の多くは8年均等返済です。

本資金の返済原資は、対象会社のフリーキャッシュフロー（FCF）に一義的に依拠します。つまり、M&Aによりグループインした会社のフリーキャッシュフローが（案件特性はありますが）M&A対価に支払った金額＝借入金に対して、8年以内に返済ができることが前提となっています。

対象会社が永続企業である前提に基づくと、8年以内の返済という条件は、投資利回り換算で年率12.5%（100÷8）以上に相当します。また、ゲームセンターやカラオケを中心に、シナジー効果もあり、対象会社がグループイン後に大きく成長していることは既報の通りです。

結果的に、過去のM&Aでは回収が5年（利回り20%）、4年（同25%）、3年（同33%）・・・といった実績もあります。これは負債込みの利回りであり、当社の加重平均資本コスト（WACC）に対応する利回りですが、上場企業に求められる水準を有意に上回っていると考えております。

更に、当社のM&Aは負債調達が大部分を占めるため当社の手出しが抑制されていること、その大部分を占める負債のコストが1%強で済むことから、負債を除いた株式の投資利回りは上記の12.5%～33%といった数値から大きく跳ね上がります。これは当社の株式資本コストに対応する利回りですが、更に有意に上回る水準で運用できていると考えております。

金利の話に戻すと、1%程度の金利で調達した資金を、上記の利回りで運用していることになります。従って、極端なケースですが、当社の借入金利が突然2%に上昇しても、大幅な利鞘を確保することが可能です。

比較の観点で、金利上昇のネガティブ影響が大きいケースをご説明させて頂きます。それは運用利回りが低いケースです。例えば利回りが5%のケースを見て参ります。

利回り5%のM&A案件（つまりM&Aの支払い対価の回収期間20年）を金利1%の借入で資金調達したとき、金利が2%に上昇すると、利鞘は4%（5%-1%）から3%（5%-2%）になり、利鞘自体は依然としてプラスですが、利回り自体は25%減（3%÷4%-1）となり、案件による利益貢献額も25%減となります（実際には負債の節税効果により、もう少し軽減されます）。

このように、当社は適切な価格でのM&Aを徹底することで、金利変動に対しても大きなバッファーを確保しています。

（次ページへ）

© GENDA Inc.

Q1.借入による資金調達で実施するM&Aが多いが、金利の上昇に伴う影響はどの程度か。（続き）

（前ページより続く）

また、支払利息金額の観点からは、2025年1月期第3四半期末時点での有利子負債残高486億円に対し、仮に金利が1%上昇した場合でも、利息増加額は年間で4.86億円の増額に留まります。この場合、2025年1月期の償却前営業利益（EBITDA）は212億円（2024年12月24日時点予想）から207億円へと減少し、償却前営業利益の成長率が+60%から+58%に低下しますが、当社の長期的な成長戦略への影響は限定的です。

適切な価格でのM&Aの結果、当社のキャッシュフロー指標は、成熟産業で連続的なロールアップ型M&Aを行う他社と比較しても最高水準にあります。

	GENDA	Waste Management	Service Corp	Rollins	Danaher
営業CF増加額÷投下資本増加額	約25%	約20%	8～9%	約25%	約10%

（「Capital Growth Strategies　レポート」20ページより作成）

現在、再投資によってさらなるキャッシュフローを創出する案件が多数存在する状況下において、当社ではM&Aにより増加した対象会社のキャッシュフローを蓄積するのではなく、更なる投資の原資としており、投資可能な本日現在はFCFを最大化しようとしておりません。よってこのように投資実績で見る場合、営業キャッシュフローを用いております。

EBITDA 10億円の企業を、50億円で取得するのと500億円で取得するのは、投資の安全性観点で大きな違いがあります。しかし、どちらのケースでもPLにはEBITDA +10億円としてのみ計上されてしまいます。

このように、キャッシュフロー指標はその実力値がPLには表れないため、当社の本源的な価値はキャッシュフローにあると考えているものの、一方で、当社は上場企業に於けるM&A件数が2年連続でM&A件数1位を獲得するなどスピード感を持ってM&Aをし、結果的にPLが大きく成長できているのは、適切なM&Aと高い利回りの確保といった背景があります。

M&AによりグループインしたキャッシュフローはシナジーやPMIでさらに拡大しています。この強力なキャッシュフローの基盤により、当社の戦略の安定性は、金利の上昇に対しても十分に担保されています。

© GENDA Inc.

（ご参考）2024年12月25日公表の「よくある質問と回答（12月）」再掲　リンク：「よくある質問と回答（12月）」

Q1.決算短信の開示が拡充されたが、どのように読めばいいか教えてほしい。

当社は、直近第3四半期決算説明から、決算短信の開示を拡充致しました。

その背景は、「既存ビジネスの定点観測たる決算説明」にも関わらず、会計実績値では「既存ビジネスが順調か」を把握することが困難になっているためです。

その原因は一過性のM&A関連費用です。

当社は、M&A活動を継続しておりますが、M&Aが結実した際には、一時的な費用が発生します。これらの費用は、本来は未来永劫に亘って毎年利益貢献するM&Aの対象会社を取得するための費用にも関わらず、M&Aが結実したタイミングで全額が一括費用計上される一過性の費用となります。

そして、会計実績値では、それらのM&A関連費用が費用計上された後の数値のみが示されてしまいます。

一方、当社の既存事業自体は、既報の通り好調を維持しております。具体的には、利益貢献額のTop3である、GiGOブランドでゲームセンターを営むGENDA GiGO Entertainment、カラオケBanBanブランドでカラオケボックスを営むシン・コーポレーション、プライズゲームのプライズ企画をするフクヤは、3社ともが創業来の最高益を見込んでおります。

しかし、会計実績値では、この好調な既存事業の数値と一過性のM&A関連費用が混合された数値しか表に出ません。

従って、内部数値を把握する当社関係者には既存ビジネスが好調であることが分かりますが、もしも外部の投資家の皆様に会計実績値しか提供されないと、大きな情報の非対称性があり、適切な投資判断を阻害してしまいます。

そこで、当社関係者が把握する内部数値を外部の投資家の皆様にも提供することで、情報の非対称性の解消に努めております。

当社関係者が把握する内部数値、というのはつまり、M&A関連費用を除いた数値となります。外部の投資家の皆様にはそれを「調整後」としてお見せしております。

「調整後」＝「既存事業の実力値」を把握するための重要指標と考えております。
以降、当社の第3四半期の決算説明資料に沿ってご説明させて頂きます。
それぞれ、数字で参照箇所をお示ししているので、ご覧頂けますと幸いです。

（次ページへ）

© GENDA Inc.

Q1.決算短信の開示が拡充されたが、どのように読めばいいか教えてほしい。（続き）

（前ページより続く）

	売上高		営業利益		経常利益		親会社株主に帰属する四半期純利益		1株当たり四半期純利益	潜在株式調整後1株当たり四半期純利益
	百万円	%	百万円	%	百万円	%	百万円	%	円 銭	円 銭
2025年1月期第3四半期	77,627	100.0	5,420	30.1	4,988	20.8	2,655	△20.1	37.08	34.60
2024年1月期第3四半期	38,808	—	4,164	—	4,126	—	3,324	—	50.94	50.14
（調整後）										
2025年1月期第3四半期	77,627	100.0	6,081	43.3	5,867	37.5	3,454	0.2	48.24	45.02
2024年1月期第3四半期	38,808	—	4,242	—	4,265	—	3,445	—	52.79	51.95

	償却前営業利益		のれん償却前四半期純利益		1株当たりのれん償却前四半期純利益	潜在株式調整後1株当たりのれん償却前四半期純利益
	百万円	%	百万円	%	円 銭	円 銭
2025年1月期第3四半期	9,416	55.6	3,513	2.5	49.07	45.79
2024年1月期第3四半期	6,050	—	3,426	—	52.49	51.67
（調整後）						
2025年1月期第3四半期	10,078	64.4	4,313	21.6	60.23	56.21
2024年1月期第3四半期	6,128	—	3,546	—	54.34	53.48

（参考：2024年12月10日開示「2025年1月期第3四半期決算説明資料」12～13ページ）

⓪でお示ししている「調整後」の指標

「既存ビジネスの実力値」をご把握頂けるよう、「M&Aがなければ発生しなかった一過性の手数料」を控除した「調整後」の指標を記載しています。具体的には、M&A執行手数料、融資関連手数料、株式関連手数料を控除しております。

以下、それぞれ具体的に記載させて頂きます。

- M&A執行手数料：

今期及び前期の、仲介手数料、弁護士費用、DD費用、FA費用、企業価値算定費用を控除しております。

- 融資関連手数料：

今期及び前期の、M&Aファイナンスの融資関連手数料を控除しております。あくまでM&A関連の融資関連手数料に限定し、既存事業用の融資手数料は控除しておりません。

- 株式関連手数料：

今期7月の公募増資費用（資金使途：M&A）を控除しております。また、前期7月のIPO費用（資金使途：設備投資）は、M&Aと無関係なので控除しなくてもよいのですが、既存ビジネスの実力値を示す為に保守的に控除しております（これはつまり、比較対象となる前期利益が増加する方向に調整されるため、比較のハードルがあがる保守的な比較となっております）。

次に、各項目をクローズアップしていきます。

（次ページへ）

© GENDA Inc.

Q1.決算短信の開示が拡充されたが、どのように読めばいいか教えてほしい。（続き）

（前ページより続く）

①は、のれん償却費が控除されてしまう利益指標 ＝ 参考値

これらの利益指標は、キャッシュフローに無関係なのれん償却費が控除されてしまう指標となり、あくまで参考値であると考えております。なぜなら、のれん償却費が控除された利益指標を使用して企業価値を判断することは、企業価値を二重で控除してしまうことになるためで

1

営業利益		経常利益		親会社株主に帰属する四半期純利益		1株当たり四半期純利益	潜在株式調整後1株当たり四半期純利益
百万円	%	百万円	%	百万円	%	円 銭	円 銭
5,420	30.1	4,988	20.8	2,655	△20.1	37.08	34.60
4,164	―	4,126	―	3,324	―	50.94	50.14
2							
6,081	43.3	5,867	37.5	3,454	0.2	48.24	45.02
4,242	―	4,265	―	3,445	―	52.79	51.95

2'

以下は、よくある質問と回答（2024年3月）の抜粋です。

まず、オーガニック成長のみをする通常の企業では、営業利益で測ることが適切だと考えています。なぜなら減価償却費は、設備投資により「実際に」今後もキャッシュアウトが続くものであるためです。本来的には営業利益に足し戻す必要は無いと考えています。

一方でのれん償却費については、既に取得した株式取得にかかる追加のキャッシュアウトは無いものとなります（設備投資は当然致しますが、減価償却費について上述の通りの整理です）。その点に於いて、減価償却費とは大きく異なります。

この違いにより、後述の通りのれん償却費を業績の分析の際にも控除されると、企業価値から二重で控除されていることになります。なぜなら、キャッシュアウトは取得完了時に既に終了し、それは既に現金の減少か負債の増加でバランスシートに織り込まれ、設備投資と違って将来的に発生しないためです。

会社の本質的な企業価値を測るDCF法では、未来永劫発生するフリーキャッシュフローを全額合算したのち、最後にバランスシートの純有利子負債を控除して株式価値を計算しますが、まさにその純有利子負債に反映済みなわけです。それにも拘わらず、M&Aの会社において営業利益でその後を判断するのは、二重で価値が控除された状態になってしまうのです。

M&A企業は、のれん償却費だけがオーガニック成長をする企業と異なるため、のれん償却費の足し戻しを強調しています。GENDAもその点では、営業利益にのれん償却費を足し戻した数値であれば、検査指標として適切であると考えています。つまり、厳密にはEBITAとなります。

また、オーガニック成長のみをする企業は、基本的にのれん償却費はゼロであるため、ある意味では営業利益に（ゼロの）のれん償却費を足し戻した数値として営業利益＝EBITAであるとも言えます。

しかしEBITAは、汎用的なデータベースで表示される指標ではないため、一般的な指標であるEBITDAでの判断を推奨させて頂いております。

（次ページへ）

© GENDA Inc.

（ご参考）2024年12月25日公表の「よくある質問と回答（12月）」再掲　リンク：「よくある質問と回答（12月）」

Q1.決算短信の開示が拡充されたが、どのように読めばいいか教えてほしい。（続き）

（前ページより続く）

これに対し当社は、2027年1月期での国際会計基準（IFRS）の適用を目指すことを取締役会にて正式に決議しており、IFRSの導入によって解消されるものと考えております。

②は、あくまで参考値であるものの、のれん償却後でも全指標がYoY増益となる堅調さ

調整後、つまり、「M&Aがなければ発生しなかった一過性の手数料」を控除した、既存ビジネスによる営業利益、経常利益、当期純利益の前年同期比を示しております。

1

営業利益		経常利益		親会社株主に帰属する四半期純利益		1株当たり四半期純利益	潜在株式調整後1株当たり四半期純利益
百万円	%	百万円	%	百万円	%	円 銭	円 銭
5,420	30.1	4,988	20.8	2,655	△20.1	37.08	34.60
4,164	—	4,126	—	3,324	—	50.94	50.14
2							
6,081	43.3	5,867	37.5	3,454	0.2	48.24	45.02
4,242	—	4,265	—	3,445	—	52.79	51.95

2'

のれん償却後の指標であり、あくまでご参考ではあるものの、それでも全指標が前年同期比増益となるほど既存事業は堅調であることがお分かりいただけると思います。営業利益+43.3%、経常利益+37.5%と、前期比大幅増益となりました。当期純利益だけ成長率が低く見えますが、これは前期には発生していなかった法人税が、今期から発生している影響です。

加えて、当期純利益は、営業利益・経常利益と比較し（税引後なので）絶対額が低いため、その分「のれん償却費・M&A関連費用」の影響が営業利益・経常利益よりも大きくなります。なぜなら、上記の費用は無税費用であり、営業利益・経常利益・当期純利益の全てから「同額」控除されるためです。

また、②’でお示ししているM&A関連費用を含めた会計実績値については、「M&A関連費用」も無税処理されるため、会計上の当期純利益は低く見える特性があります。

一方で、このM&A関連費用によって、今期の償却前営業利益（EBITDA）目標130億円に対し、来期目標は212億円と、+63% / +82億円という非連続な成長を見込んでおります。

③は、のれん償却費が控除されていない指標 ＝ 当社KPI

前述の理由から、M&Aを戦略の中心に据える当社の投資判断には、IFRSが導入されるまでは、当社として自主的に追加開示している③をご覧頂くことが適切だと考えております。

3

償却前営業利益			のれん償却前四半期純利益		1株当たりのれん償却前四半期純利益	潜在株式調整後1株当たりのれん償却前四半期純利益
百万円	%		百万円	%	円 銭	円 銭
9,416	55.6		3,513	2.5	49.07	45.79
6,050	—		3,426	—	52.49	51.67
4					5	
10,078	64.4		4,313	21.6	60.23	56.21
6,128	—		3,546	—	54.34	53.48

（次ページへ）

© GENDA Inc.

Q1.決算短信の開示が拡充されたが、どのように読めばいいか教えてほしい。（続き）

（前ページより続く）

④は、当社のKPIであり、好調だった1Q・2Qを上回るYoY増益率に

M&A関連費用を除いたKPIの前年同期比を示しております。

当社がKPIとしている償却前営業利益は、調整後で前年同期比 +64% / +40億円と、1Q、2Qを上回る増益率となりました。3Q累計で100億円超のキャッシュフローが出る企業に成長したということです。

同様に、当社がKPIとしているのれん償却前当期純利益は、調整後で前年同期比 +21% / +8億円と、今期からの法人税発生を相殺した上で大幅増益し、1Q、2Qを上回る増益率となりました。

⑤は、Cash EPSを示しており、「M&Aが未公表の時点」で既にプラスに

第3四半期時点では、公募増資100億がM&Aに未使用である中、既にCash EPSがプラスに転じていることについて、詳細に記載させて頂きます。

M&A戦略には適切な規律が不可欠ですが、当社は株主の皆様への利益を示す「一株当たり当期純利益」である「EPS」、これの「のれん償却前当期純利益」版である「Cash EPS」が増加しているかを、M&Aの規律として据えております。というのも、適切なバリュエーションを無視し、野放図に高値掴みのM&Aをしても、業績やキャッシュフロー自体は増加しているように見せかけることができてしまいますが、この指標が増加しているかどうか、がその判断軸の重要な1つであるためです。

なぜなら、M&Aの対価は支払い済みである一方、会社の業績はその後のキャッシュフローのみで語られることが多いからです。大切なのは、支払った対価と比較した上でキャッシュフローが増えたかどうかです。

M&Aによりキャッシュフローが増加した以上に、多くの金額をM&A対価として支払ってしまうと、当然ですが投資として失敗となります。この議論は、負債+株式の合算のM&A対価の議論ですが、負債分を除いた株式が、株主の皆様にとっても最も重要です。

株数を野放図に増やしてしまうと、時価総額は増加したが株価は下がった、という事象が起きてしまいます。これを検査する指標がCash EPSです。この指標は、のれん償却前当期純利益÷株数、で計算されます。この指標が増加している限りは、利益の増加（分子）が株数の増加（分母）を上回っている、ということが分かります。

翻って、当社は7月に100億円の公募増資を致しました。当社創立史上、Cash EPSの分母である株数を最も増加させた意思決定です。この分母の増加は当然、今後100億円を使ってM&Aをすることによる分子の利益増加なかりせば、株主価値の毀損となってしまいます。

（次ページへ）

© GENDA Inc.

Q1.決算短信の開示が拡充されたが、どのように読めばいいか教えてほしい。（続き）

（前ページより続く）

一方、当該100億円は、第3四半期時点では一切使用されておりません。従って、分母だけ大きく増加した状態となっておりました。それにも関わらず、⑤でお示ししている通り、第3四半期のCash EPSは+10%となっております。これが示唆するのは、公募増資で株数は大きく増えた一方、既存ビジネスが好調な業績が相殺して余りある効果を生んでいる、ということになります。

なお、昨日は当社株式7割+現金3割で外貨両替機事業を取得することを発表しましたが、現金3割での取得部分には、調達した100億円のうち16億円を使用する予定です。

最も分かりやすくCash EPSを伸ばせるのは、自社PERよりも低いPERの会社や事業をM&Aすることです。その前提で考えると、PER 8.7xの対象会社株式に対し、30%分は当時PER 29xであった公募増資のM&A資金を充当することになります。また、残り70%分は発表前日時点でPER 38.7xのGENDA株式を交換することになります。従って、Cash EPSは大幅増となることがお分かりいただけると思います。

今後更に公募増資による100億円を更にM&Aに使用した場合、対象会社が黒字企業の場合にはCash EPSの絶対値が増大することは事実ですが、厳密には、当社が2024年7月の公募増資で調達したCash EPSベースのPERが29xであるため、M&Aの対象会社の同PERが29x未満の場合にはじめて当時の公募増資を正当化できる「Cash EPSの増大」となります。

従って、今後のM&Aが黒字企業であれば全て許容されるという考え方はなく、あくまで適切なバリュエーションを最も重視した上で執行して参ります。

なお、M&Aパイプラインから対象会社を吟味してM&Aを執行しているのは当社の役職員ですが、その当社の役職員は同時に当社の25%超の株主でもあり、外部株主の皆様と同じくCash EPS希薄化に対して強い牽制機能が存在しております。

これからも当社の株主の皆様の目線で、株主の皆様を代表し、株主の皆様からお預かりした大切なご資産を、当社役職員の資産と併せ、世界に誇る日本のアニメ文化で潤うエンタメ業界に規律を持って投下して参ります。

その結果として、「世界中の人々の人生をより楽しく」をAspiration（アスピレーション＝大志）に基づき、「2040年までに世界一のエンタメ企業になる」ことをVision（ビジョン＝野望）とし、達成のための成長戦略として「エンタメ業界でのM&A」を通じて「連続的な非連続な成長」を続け、「GENDAならではのエンタメ経済圏の完成」を目指します。

© GENDA Inc.

Q3.なぜ2024年9月9日の時点で来期（2026年1月期）の通期予想を開示したのか。

当社はM&Aを本業としますが、M&Aを繰り返す内に、期初時点で想定していた当社の収益力の実力値と、期中のM&Aを加味した実力値に、大いに乖離が生じます。投資家の皆様にとって、連続的な非連続な成長を標榜する当社への投資判断には、そのような情報の非対称性は好ましくなく、適時適切にM&Aを加味した実力値をお示しすることが重要であると考えております。

当社では、そのような収益力の実力値を、12ヶ月間で創出できる売上及び利益と考えております。この際の前提条件としては、追加的なM&Aが無く、それ故に期中の一過性のM&A関連費用もなければ、M&Aの対象会社による業績貢献もない、という状態であると考えております。

この実力値をお示ししようとする際に、M&Aをした「当該年度」の通年業績予想では、それが叶いません。なぜなら、M&Aを発表した当該年度では、業績予想に①一過性のM&A関連費用が入ってしまうため、また、②M&A対象企業の業績貢献が12ヶ月未満であるため、でございます。

一方、冒頭の実力値は「来年度」業績予想とほぼ同義となります。なぜなら、当社は業績予想に未公表のM&Aは織り込まないため、上述の①②を排除することができるためです。

従って今後も、期中のM&Aが当社の「期初想定」の実力値に対して一定以上の影響を及ぼす場合には、M&A関連費用を除き、丸12ヶ月の業績貢献をした前提での実力値、つまり翌年度の業績予想を、通期決算を待たずに適時適切に開示していくことを想定しております。

今年度も一定のM&A関連費用がかかりますが、「上期」終了時点で既にKPIの償却前営業利益の実力値を130億円→185億円と+55億円（+42%）成長させております。M&A費用をかけずに130億円+αの成長とするよりも、M&A費用をかけて非連続な成長を実現したいと考えております。

© GENDA Inc.

（ご参考）2024年3月25日公表の「よくある質問と回答（3月）」再掲　リンク: 「よくある質問と回答（3月）」

Q1. 2024/1期から2025/1期に掛けて利益率が悪化しているのではないか。

結論、M&A企業として取得する様々な事業は、必ずしも同じ利益率ということはなく、利益率の異なるビジネスを取得しているため、当然にして発生致します。そしてそれは、M&Aの観点で問題無いことを、以下の通りご説明させて頂きます。

GENDAはM&Aの会社として既存ビジネスとは異なる業種の会社を取得することがあるため、利益率が変動します。例えば、2024/1期と2025/1期を比較すると、カラオケ事業を取得しており、カラオケ事業の利益率はゲームセンターのそれよりも低いため、利益率は下がります。

では、上記の前提でGENDAの場合、**M&Aの結果として利益率が低くなることはネガティブなのでしょうか**。

たしかに、オーガニック成長のみをしている一般的な多くの事業会社において、同じ事業が年度比較で利益率が下がることはネガティブです。しかし、GENDAはM&Aの会社として、ビジネスモデルが異なり利益率が異なる企業をM&Aするため、利益率が低い会社をM&Aした場合、当然に利益率は下がります。

では次に、**既存事業よりも利益率が低い会社をM&Aすることはネガティブなのでしょうか**。

M&Aに於いて理解が少し難しいポイントはここですが、**結論、取得価額によります**。

たとえば、GENDAのカラオケ事業を担うシン・コーポレーションは、創業35年来の最高益を見込んでおり、進行期で20億円を超えるEBITDAを出す見込みです。

同社の取得価額は非開示ですが、あくまで直観的にわかりやすくするための極端な喩えとして、たとえば同社を1億円出して買えるとしたら、マージンが低いからという理由でM&Aを見送るでしょうか。1億円出すと、1年後に20億円になる投資です。

むしろこのM&Aを見送る方が、株主価値の最大化を求められる企業として避けなければならないことです。つまり、マージンの高低は手段であって目的ではないことがお分かり頂けると思います。当社では投資委員会を中心に、あくまで**資金を投下して、それ以上に資金を増やして回収する、という投資の基本を徹底**しています。

そのうえで更に、既にM&Aした企業群、それも最も得意とするゲームセンターはもちろん、カラオケ事業でも早速多方面でのシナジーが発現し、実際に実績として具現化していることを付言させて頂きます。それらの実績についても、M&A後一定期間の比較可能なデータが揃いましたら、然るべきタイミングにて公表させて頂きます。

現在のところ、**適切なバリュエーションで取得し、そしてその会社も成長する**、という良い循環が継続しています。

© GENDA Inc.

M&Aについて

2024/11　Q1 . 主軸であるゲームセンター以外のM&Aが多いが、シナジーやPMIは大丈夫か?

2024/11　Q4 . GENDAは投資会社なのではないか?

2024/10　Q1 . Capital Growth Strategies 社（CGS 社）によるレポートについて教えてほしい。

2024/10　Q2 . GENDA の成長の定義とその再現性について教えてほしい。

2024/4　Q2 . のれん償却費を考慮しない「償却前営業利益（EBITDA）」及び「のれん償却前 当期純利益」をもって
業績を評価するならば、買収時のバリュエーションが高くなり、どれだけのれんが発生しても問題無いのか。

2024/2　Q2 . M&A企業としてのれん償却費が増加する中、営業利益ではなくEBITDAをKPIとする理由。

2024/4　Q1 . 中期経営計画を開示する予定はあるか。

© GENDA Inc.

（ご参考）2024年11月29日公表の「よくある質問と回答（11月）」再掲　リンク：「よくある質問と回答（11月）」

Q1. 主軸であるゲームセンター以外のM&Aが多いが、シナジーやPMIは大丈夫か？

世界一のエンタメ企業を目指す当社は、M&Aのターゲットを市場規模が5,400億円のゲームセンター業界に限定することなく、エンタメ業界全体をターゲットとしております。エンタメ業界の各社が同一企業群となることで、実態的には無数のクロスセルのシナジーが発生しており、結果的にゲームセンター以外でもグループイン後で大きく業績が伸びております。

ゲームセンターではない会社で、連結への影響が大きい具体例として、フクヤ及びシン・コーポレーションがありますが、M&A直後の1期目となる今年度で、それぞれ創業71年来・創業35年来の最高益の達成が確実となっております。これは、シナジー無しでは説明が困難だと考えております。

その前提ではありますが、M&Aにおいて、シナジーやPMIはあくまで手段であり、目的ではありません。M&Aを成功させるために目的とすべきは「M&Aにより獲得したキャッシュフロー総額が、支払ったM&A対価を上回ること」です。それに対して、シナジーやPMIを目的としてしまうという「手段の目的化」がM&Aの失敗の典型例だと考えております。以下、詳細についてご説明いたします。

●当社に於けるM&Aの失敗の定義は、M&Aの結果として資金を減らしてしまうこと

まず、当社に於けるM&Aの失敗の定義を記載させて頂きます。当社に於けるM&Aの失敗の定義は「M&Aにより獲得したキャッシュフロー総額が支払ったM&A対価を下回ること」、つまりM&Aをしたことで結果的に資金を減らしてしまった状態を指します。理由は次の通りです。

株式会社である以上、株式価値の最大化が求められます。株式価値の最大化には企業価値の最大化が必要です。企業価値の最大化にはキャッシュフローの最大化が必要です。それにも関わらず、「M&Aで支払った金額＞M&Aで獲得したキャッシュフロー総額」となるのは、M&Aを行った結果キャッシュフローを失ったことになるので、株式価値を毀損します。

当社では、株式価値を毀損するようなM&A、つまり「M&Aにより獲得したキャッシュフロー総額が、支払ったM&A対価を下回ること」を「M&Aの失敗」と定義しております。換言すれば、「M&Aにより獲得したキャッシュフロー総額が、支払ったM&A対価を（現在価値ベースで）上回ること」が「M&Aの成功」の定義となり、これを目的化しております。

●M&Aの失敗の典型例は、シナジーやPMIを目的としてしまう「手段の目的化」

M&Aによる目的は上述の通りであり、シナジーやPMIはあくまでキャッシュフローを増加させる手段となります。しかし、「シナジーやPMI」という手段を目的としてしまう「手段の目的化」が、M&Aの失敗の典型例だと考えております。具体的には「既存事業とシナジーが出そうだしPMIで伸ばせそうだから（取得価格に関わらず）M&Aをする」ということです。

特定の分野でM&Aを積極的に続けた際に、シナジーが出そうだ、という理由だけで、取得価格を気にせずM&Aを続けてしまうと、実際にシナジーが出たとしても、取得価格がそれを上回るほど高く、結果的に投資回収に失敗するケースがあります。あくまでキャッシュフローを目的化すべきであり、シナジーやPMIを目的化することは、M&Aの失敗の典型例となります。

（次ページへ）

© GENDA Inc.

Q1. 主軸であるゲームセンター以外のM&Aが多いが、シナジーやPMIは大丈夫か？（続き）

（前ページより続く）

●M&Aに於いて、シナジーの目的化による失敗が起きやすい背景

そういった失敗が起きやすい背景には、M&Aの持つ以下の特性があると考えています。

・高い金額を支払ってさえしまえばM&Aが容易にでき、直後にPLを増加させられる

・一方で、取得価格が適切だったかが判明するのは、M&Aから数年後である

・M&Aは工数が多いためサンクコストが大きく、現場はできることならM&Aを完遂したい

・その解決策として、シナジーを大義名分として、取得価格に対する牽制機能が甘くなる

という特性です。この誘惑に負け「シナジーが出そうだから（多少高値に目を瞑って）M&Aをしよう」という、手段の目的化が典型的な失敗の原因となっていると当社は分析しております。

●シナジーやPMIは大丈夫か？という疑問の前提は「M&A＝割高である」という思想

M&Aに際して「シナジーやPMIは大丈夫か？」という一般的な疑問があります。この疑問の根柢にあるのは「M&Aにおける取得金額は、対象会社単独のキャッシュフロー対比では基本的に割高であり、シナジーやPMIにより対象会社のキャッシュフローを増加させないとそもそも回収できず、M&Aが失敗に終わる」という考え方です。

しかし、M&A＝割高である、という前提は、正しい前提ではありません。当社のターゲットであるエンタメ業界では、業歴が長く安定した業態、ネットキャッシュのバランスシート、事業承継ニーズなど、M&Aに適した構造が存在しております。詳細については、下記スポンサードリサーチレポートをご覧ください。（参考：2024年10月18日「Capital Growth Strategies（イニシャルレポート）」）

●GENDAは、投資会社のM&A目線を用いて、エンタメ領域に特化したM&Aをする事業会社

当社としては、シナジーやPMIありきでM&Aをするのではなく、あくまで適切な価格でのM&Aを最重要視しております。キャッシュフロー増加を目的としないとM&Aは失敗となり、それが担保されるかどうかが投資判断軸となります。前述の誘惑を認知したうえで、手段の目的化を避け、株式価値の理論に忠実な投資を心掛けております。

そのうえで、クロスセルのシナジーが無数に発生しております。実際に発生しているシナジーの具体例をQ2で、それゆえにGENDAは投資会社ではなく事業会社であるということをQ3で、コングロマリットの合理性をQ4で、そしてGENDAの戦略とAspirationの「世界中の人々の人生をより楽しく」との繋がりをQ5でご説明させて頂きます。

© GENDA Inc.

（ご参考）2024年11月29日公表の「よくある質問と回答（11月）」再掲　リンク：「よくある質問と回答（11月）」

Q4. GENDAは投資会社なのではないか？

当社は、投資会社ではなく事業会社です。当社は事業会社でありながら、投資会社と同様にM&Aを戦略の中心に据えており、投資会社と同様の判断基準でM&Aを行いますが、対象領域はエンターテイメント領域に限定しており、実態的にはエンタメ領域で無数のシナジーが発生しており、投資会社ではなく事業会社であると考えております。

まず、投資会社と事業会社の定義をする必要があるため、当社の考えに基づく定義を記載させて頂きます。

●当社の考える「投資会社」の定義について

シナジーに関係なく、投資として成立する、つまりM&Aによるキャッシュフローが増加するならばM&Aを選択する、というのが投資会社です。投資会社がM&AをしたA社とB社について「両社は何ら関係ないが、なぜそれぞれM&Aをしたのか？」という疑問を持つ人はいません。なぜなら投資会社は「A社、B社、それぞれが独立の投資として成立する（投下資本対比でキャッシュフローを回収できる）からだ」という前提が存在していることが自明だからです。

●当社の考える「事業会社」の定義について

特定の領域で事業をし、それぞれシナジーを生み、単独の会社として存在するよりも多くの価値を生み出す状態の会社だと考えております。事業会社もM&Aをすることがありますが、事業会社がM&Aをすることだけをもって、投資会社と見做されることはありません。あまりに無関係な業界のM&Aをし続ける場合はそのおそれがありますが、あくまで単独で事業を行うよりも同一グループで行う方がシナジーが存在する場合は、事業会社と見做されると考えております。

●GENDAは投資会社と同様の判断基準でM&Aを行う事業会社

当社は事業会社でありながら投資会社と同様にM&Aを戦略の中心に据えており、投資会社と同様の判断基準でM&Aを行いますが、対象領域はエンターテイメント領域に限定しており、実態的にはエンタメ領域で無数のシナジーが発生しており、投資会社ではなく事業会社であると考えております。

投資会社として、全く無関係な企業を複数保有する場合は、通常のコングロマリットディスカウントにより、各企業群の企業価値の合計よりもグループ全体の企業価値が低下するケースはあります。一方、GENDAでは上述のコングロマリットプレミアムにより、事業会社としてM&A戦略を行うメリットを享受して参ります。

また、PERなどのマルチプル指標は、理論的には成長率によって計算されるため、M&Aによる高い成長率を維持することで正当化して参りたいと考えております。

© GENDA Inc.

（ご参考）2024年10月31日公表の「よくある質問と回答（10月）」再掲　リンク：「よくある質問と回答（10月）」

Q1. Capital Growth Strategies 社（CGS 社）によるレポートについて教えてほしい。

当社が行っているロールアップ M&A 戦略の実態、及びそれに伴う非連続な（キャッシュフロー増大による企業価値向上を通じた）株式価値の成長を、投資家の皆様に言語化する目的で、Fidelity 社を中心に海外機関投資家のキャリアを有する CGS 社代表取締役の信実氏にご作成頂きました。

その結果、M&Aの企業として重要な「投下資本」に対する「投資回収」の指標（＝Incremental ROI）が同業他社対比で最高水準である一方、成長率を加味した EV/EBITDA マルチプルを比較すると、同業他社対比で約 70～80%ディスカウントされている、という結果となりました。

同業他社の選定と成長率予想は CGS 社に基づく一方、上記分析は実際の時価に基づく機械的な計算結果であり、投資家様へのアップサイドを定量的にご提示できたと考えております。以下にて、具体的な要旨を申し上げさせて頂きます。

当社は M&A を本業とする会社として、上場以来一貫して「適切なバリュエーションでのM&A」を強調して参りました。具体的には、M&A による「投下資本」（≒対象会社の EV）に対する「投資回収」（≒対象会社の EBITDA）を重視していることを強調しておりました。

しかし、これまでの IR では、M&A 後の対象会社の EBITDA 成長にのみ焦点を当てておりました。たしかに、対象会社のキャッシュフローが増加し投資回収が進むことは一方的に良いことですが、これはあくまで手段であって目的ではなく、最大の目的である「投下資本」に対する「投資回収」の効果測定ができておりませんでした。

そこで今回のレポートでは、「投下資本」に対する「投資回収」の効果測定をするため、対象会社個社ではなく、GENDA 連結の（M&A による）バランスシートの増加分（≒EV）を「投下資本」、（M&A による）営業キャッシュフロー（≒EBITDA）の増加を「投資回収」、として「営業キャッシュフロー増加額 ÷ 投下資本増加額」（＝「Incremental ROI」）を測定し、同業他社と比較頂きました。

同業他社は「*成熟市場でのロールアップ型のM&Aを成長戦略としているグローバル企業（CGSレポートp19）*」と定義されております。同業態を大規模に行う企業は米国に多数存在し、その中でも産業廃棄物サービスでロールアップM&Aを行うWaste Management（Incremental ROI 約20%）、葬儀サービスでロールアップM&Aを行うService Corp International（同約8～9%）、害虫駆除業界でロールアップM&Aを行うRollins（同約25%）、及びM&Aでの成長を実現する代表企業としてのDanaher社（同約10%）が採用されております。

対して、当社の同指標は約 25%であり、同業他社比較で最高水準という分析結果となりました（「*ロールアップ型のM&A成長戦略をとるグローバル企業と比較しても非常に優秀な数字（p18）*」）。従って、同業他社対比でバリュエーションが割高であっても正当化されることが定量的に示されています。

しかし、成長率対比での EV/EBITDA マルチプルを計算すると、Waste Management が 1.5x、Service Corp Internationalが1.1x、Rollinsが2.5xであるところ、当社は0.3xとなっていることが指摘されています（「*比較対象企業より約70～80%ディスカウントされており、客観的に見て割安感が強いと分析している（p1）*」）。

（次ページへ）

© GENDA Inc.

（ご参考）2024年10月31日公表の「よくある質問と回答（10月）」再掲　リンク：「よくある質問と回答（10月）」

Q1. Capital Growth Strategies 社（CGS 社）によるレポートについて教えてほしい。（続き）

（前ページより続く）

成長率対比でのEV/EBITDAマルチプルとは「EV/EBITDAマルチプル÷EBITDA成長率」で計算されます。似たアプローチとして「P/Eマルチプル÷EPS成長率」で計算される PEG（Price/Earnings-to-Growth）が一般的ですが、この分析をEBITDAで行ったものとなります。この考え方の背景にあるのは、成長率が高い会社の方が高いマルチプルが正当化される、という考えです。具体例を挙げさせて頂きます。

仮に A 社と B 社が同じ EBITDA（例：100 億円）であるとき、A 社は EBITDA 成長率が毎年 10%（110 億円、121 億円、133 億円・・）で成長するのに対し、B 社が同 20%（120 億円、144 億円、173 億円・・）で成長する場合、3 年だけでも A 社の EBITDA 成長は 1.3x、B 社は 1.7x と大きな差が出るため、企業価値は A 社＜B 社が正当化されます。結果的に、現時点における EBITDA がA 社＝B 社でも、企業価値は A 社＜B 社であることから、両者の割り算で計算される EV/EBITDAマルチプルもA 社＜B 社が正当化されます。

また、成長率だけでなく、キャッシュフロー創出力を測定した数値（CGS 社レポートに於けるIncremental ROI、ROIC、営業 CF 転換率など）などが高ければ、高いマルチプルも正当化されます。

なぜなら、EBITDA はキャッシュフローに近い概念ですが、実態的にはそこから（税金と）事業を維持するために必要な投資（メンテナンス CAPEX）を考慮した定常的なフリーキャッシュフローこそが、理論的な企業価値に影響するためです。つまり、EBITDA が同額でも、EBITDA からキャッシュフローへの転換率が高い企業の方が、理論的な企業価値は高くなるためです。

その観点で CGS レポートでは

「*同社の投下資本は、2022 年 1 月期から 2024 年 1 月期まで約155 億円増加。これに対し、同社は営業 CF を同期間で約 29 億円、2025 年 1 月（CGS 予想）まで含めると約 38 億円積上げる計算になる。つまり、過去の Incremental ROI は約 20～25%のレンジであり、これは CGS の長年の投資経験上優秀な数字である（p18）。*」

と評価頂いております。

また、その前提に基づいた上で

「*GENDA の CGS 予想モデルに基づけば、同社の利益成長あたりの期待 FCF 総出力は、Rollins レベルとはいかない（オーガニック設備投資の必要性と Cash ROICが大きく異なる）までも、Waste Management のそれと比較的近しい数値である。（中略）現在株式市場が GENDA に許容している EBITDA 1%あたりのマルチプル（0.3x）は、同社の中長期的な FCF 総出力を客観的に見ても割安であり、今後の期待成長率を踏まえれば現在の EV/EBITDA 倍率には大きな拡大余地が存在し得る（p20）*」

という分析を頂いております。

（次ページへ）

© GENDA Inc.

Q1. Capital Growth Strategies 社（CGS 社）によるレポートについて教えてほしい。（続き）

（前ページより続く）

なお、CGS 社のレポートでは EV/EBITDA マルチプルを中心に、徹頭徹尾キャッシュフロー創出力に基づいた評価が行われておりますが、当社としても M&A を本業とする会社の評価には（一般的な PER に対比して）キャッシュフローに基づくバリュエーションである EV/EBITDA がより経営実態を表しており、適していると考えております。

なぜならば、ロールアップ M&A 型の企業は、自社及び対象会社のキャッシュフローに依拠して資金調達をして M&A を繰り返しますが、資金調達ができないと M&A ができなくなり、結果的に企業価値や株式価値の成長が止まってしまいます。

換言すると、キャッシュフロー自体が成長の源泉であり、今後の成長可能性を示唆する指標となります。キャッシュフローを簡易的に示すうえで最も一般的な指標である EBITDA を、当社の重要視する KPI として今後も投資家の皆様にお示しして参ります。

なお、PER については、キャッシュフローに基づいた評価をする観点、及び海外企業と比較する観点から、当社ホームページ記載の（疑似的な IFRS の当期利益である）「のれん償却前当期利益に基づく PER」がより実態を表していると考えておりますので、ご参考までに当社ホームページに記載しております。

© GENDA Inc.

Q2. GENDA の成長の定義とその再現性について教えてほしい。

成長の定義について

成長は「一株当たり株式価値（Cash EPS）」の成長であり、その KPI としてキャッシュフローを簡易的に示すうえで一般的な指標である「償却前営業利益（EBITDA）」を採用しております。

GENDA の成長の再現性について

① 投下資本の適切化：適切なバリュエーションでの M&A

② 投資回収の極大化：シナジー効果による各社のキャッシュフローの成長
→①②が結果的にもたらす「フライホイール効果」

③ レバレッジ効果：低金利を活用した負債調達

以上の 3 点によって、GENDA の「一株当たり株式価値（Cash EPS）」の成長が今後も再現可能であると考えております。以下にてそれぞれ詳細をご説明させて頂きます。

① 投下資本の適切化：適切なバリュエーションでの M&A

株価算定には様々なアプローチがありますが、理論的なアプローチの1つに DCF 法があり、「将来キャッシュフロー総額（の現在価値）から純有利負債を控除した株式価値を株数で割ったもの」が「一株当たり株式価値」、つまり株価の理論値が計算できるとされています。

この中で、株式価値に最も大きな影響を与える説明変数は「将来キャッシュフローの総額」です。将来キャッシュフローに対する考え方は、大きく分けて 2 通り存在します。具体的には、追加投資を行うことで目の前のキャッシュフローを犠牲にして将来キャッシュフローを成長させるか、追加投資を抑制して目の前のキャッシュフローを最大化して株主に還元し、将来のキャッシュフローは安定したものとするか、です。

前者のように、追加投資をして目の前のキャッシュフローを犠牲にする場合は、投下資本と同額以上のキャッシュフローを将来的に生んで投資回収をしないと意味がありません（投下資本＜投資回収）。更には、上場企業に求められる資本コストを加味して同額以上である必要があるため、絶対額としては同額を有意に上回る必要があります（投下資本＜＜投資回収）。

追加投資により将来キャッシュフローを増加させる手段は大きく分けて、オーガニック成長（新規出店）とインオーガニック成長（M&A）の 2 つがあります。この 2 つは異なるように見えますが、「投下資本に対して投資回収をする経済活動」という観点では、理論上は同じ経済効果となります。

（次ページへ）

© GENDA Inc.

（ご参考）2024年10月31日公表の「よくある質問と回答（10月）」再掲　リンク：「よくある質問と回答（10月）」

Q2. GENDA の成長の定義とその再現性について教えてほしい。（続き）

（前ページより続く）

そこで当社は、オーガニック成長（新規出店等）のために一単位の資金を投下することと、インオーガニック成長（M&A）のために一単位の資金を投下することを、同じ「追加投資」として効果測定をしております。具体的には、IRR で資本効率性（≒投下資本に対する投資回収の早さも加味した収益性指標）を測定しております。また株主様へのリターンを正確に判断するため、負債活用によるレバレッジ効果を加味した Equity IRR を使用しております。

但し、特にインオーガニック成長である M&A には投資の「規模」を追求することができるメリットがあります。つまり、投資の検討には IRR だけではなく、キャッシュフローが増えた絶対額である「規模」（＝NPV の大きさ）も重要となります。

M&A は一単位の投資対象の「規模」が大きいため、例えるならば、1 年でゲームセンターやカラオケを[100]店舗出店したのと同じ株式価値の増大効果を得られます。現実には、1 年で[100]店舗の新規出店をすることは不可能であることに鑑みると、適切なバリュエーションであれば、M&A が如何に大きな意味を持つかをご理解頂けると思います。

更に、当社の M&A によるインオーガニック成長は、収益額（NPV）だけでなく収益率（IRR）もオーガニック成長以上となるケースが殆どです。ただ、現在はオーガニック成長（新規出店等）への投資も、インオーガニック成長（M&A）への投資も、IRR の絶対値としてどちらも十分に上場企業としての期待収益率を上回ること、またそれぞれに資金調達ができていることから、両立を実現しております。

今後も、株主の皆様からお預かりした資金に適切なレバレッジ（負債活用）をかけたうえで、上場企業としての期待収益率を上回ると見込む投資案件に、オーガニックやインオーガニックを問わず投資して参ります。なぜなら、期待収益率を上回る場合、資金調達ができている限りは株主還元するよりも再投資をした方が株式価値の最大化に資するためです。

従って、仮に M&A 後の対象会社のキャッシュフローが成長せずとも、適切なバリュエーションで M&A をすることだけで「一株当たり株式価値（Cash EPS）」の向上が可能となります。そして、この適切なバリュエーションでの M&A そのものに再現性があることについては、CGS レポートの分析により言語化を頂いております（「*エクイティストーリー① GENDA の M&A 戦略は、成功する可能性が高い（p3）*」）。

（次ページへ）

© GENDA Inc.

Q2. GENDA の成長の定義とその再現性について教えてほしい。（続き）

（前ページより続く）

② 投資回収の極大化：シナジー効果による各社のキャッシュフローの成長

対象会社の M&A 前後比較でのキャッシュフローが増加することは、投資回収を更に早期化し、IRR 及び NPV を増加させ、結果的に GENDA が目指すべき成長の達成を可能とします。これがロールアップ型 M&A における醍醐味であるシナジー効果です。

前述の①に加え、M&A 後の対象会社各社のキャッシュフロー（EBITDA）が成長しており、その再現性が高いことは既に公表の通りです。①と②を併せて、初期の投下資本（M&A）を適切化し、その後に対象会社のキャッシュフロー成長により、更に投資回収を極大化するサイクルを「フライホイール効果」としてお示しして参りました。

具体的には、4 月 23 日に公表した「M&A 進捗状況及び第 1 四半期見通しについて」にて、ゲームセンターの M&A では既に PMI の型を確立しており、宝島、スガイディノス、エービス、アムジー、ワイ・ケーコーポレーション、プレビ、について、全案件でのEBITDA増大（YoY+20%～+2,970%）に成功させたことを開示しております。

また、ゲームセンター以外でも、6 月 11 日に公表した「2025 年 1 月期第 1 四半期決算説明資料」の通り、プライズゲームの景品を企画するフクヤ HD 及び景品卸しを手掛けるアレスカンパニー、カラオケ事業のシン・コーポレーションも EBITDA を増大（それぞれ YoY+142%、+305%、+85%）し、当社のエンタメプラットフォームの活用による無数のクロスセルによるグループ内でのシナジー発現による業績改善が可能であることをお示ししております。

③ レバレッジ効果：低金利を活用した負債調達

ここまでの①及び②によるフライホイール効果のみでも、株式価値の成長は可能ではあります。しかし当社は、低金利を利用した負債活用によって、当社の目指す「一株当たり株式価値（Cash EPS）」の成長の極大化を徹底しております。

「平時」に当社から能動的に金融機関にアプローチして借入取引を開始し、現在は銀行とリース会社の合計で 52 社から実際に借入を行っております。これにより、有事（M&A）の際の速やかな資金調達を可能にしております。直近の公募増資による資本増強により社債の選択肢も出る中、資金調達が M&A 活動のボトルネックとならぬよう善処しております。

以上の通り、適切なバリュエーションでの M&A × M&A 後のシナジー効果による各社のキャッシュフローの成長 × 低金利を活用した負債調達により、当社の目指す「成長」は再現性を持って実現していくことができると考えております。

© GENDA Inc.

（ご参考）2024年4月23日公表の「よくある質問と回答（2024年4月）」再掲　リンク：「よくある質問と回答（2024年4月）」

Q2. のれん償却費を考慮しない「償却前営業利益（EBITDA）」及び「のれん償却前 当期純利益」をもって業績を評価するならば、買収時のバリュエーションが高くなり、どれだけのれんが発生しても問題無いのか。

M&Aの対象会社が創出するキャッシュフロー対比で、買収時のバリュエーションが割高であることは大きな問題となります。なぜなら、投下した現金が将来的に回収できない可能性が高くなるためです。

そのため、当社ではM&A戦略に於いてキャッシュフローに基づくバリュエーションを最も重要視しております。

上記の観点で言えば、のれんの絶対額そのものは理論上必ずしも問題とはなりません。ただ、一般的に割高な案件ではのれんの絶対額が大きくなる傾向にあることや、日本会計基準に於けるのれん償却費を控除した後の営業利益をいたずらに圧迫することを避ける観点でも、**のれんの絶対額を増やさないことは肝要**だと考えております。

以上に鑑みて、当社では「M&Aの規律」として、**M&Aに於いてキャッシュフローベースでのエントリーバリュエーションを最も重要視**しており、適切なバリュエーションでのM&Aを徹底しております。その前提が満たされたうえで、可能な限りのれんの金額の抑制にも努める、という考え方をしております。

また、その結果として、本日開示した『M&A進捗状況及び第1四半期の見通しについて』にも記載の通り、投資回収は順調に進捗しております。

加えて、本資料の「Q3」記載の通り、ゲームセンター以外の分野に於いても、シナジーを大きく発揮し、PMIは想定以上に奏功している状況です。ゲームセンター以外のPMI状況についても、同様に今後発表して参りたいと思います。

なお、たとえばゲームセンターのM&Aでは、クレーンゲームのなど簿価が比較的小さい資産、減価償却が進行し簿価上は少額となった資産であっても、アニメ人気などによるお客様の需要に支えられ、潤沢なキャッシュフローを生むケースがあります。

その場合、その将来キャッシュフローに基づいたバリュエーション対比で、バランスシート上の純資産額が小さく見えるため、その差額として結果的にのれんが発生しやすいことがあります。ただ、当社ではバリュエーションの理論に基づき、キャッシュフローに基づくバリュエーションを優先し、その上で可能な限りのれんの金額の抑制にも努める、という考え方をしております。

© GENDA Inc.

（ご参考）2024年3月25日公表の「よくある質問と回答（3月）」再掲　リンク: 「よくある質問と回答（3月）」

Q2. M&A企業としてのれん償却費が増加する中、営業利益ではなくEBITDAをKPIとする理由。

結論、**のれん償却費が控除された利益指標**を使用して企業価値を判断することは、後述の理由から、**企業価値を二重で控除してしまうことになる**ためです。

まず、オーガニック成長のみをする通常の企業では、営業利益で測ることが適切だと考えています。なぜなら減価償却費は、設備投資により「実際に」今後もキャッシュアウトが続くものであるためです。本来的には営業利益に足し戻す必要は無いと考えています。

一方でのれん償却費については、**既に取得した株式取得にかかる追加のキャッシュアウトは無い**ものとなります（設備投資は当然致しますが、減価償却費について上述の通りの整理です）。その点に於いて、減価償却費とは大きく異なります。

この違いにより、後述の通り**のれん償却費を業績の分析の際にも控除されると、企業価値から二重で控除**されていることになります。なぜなら、**キャッシュアウトは取得完了時に既に終了**し、それは**既に現金の減少か負債の増加でバランスシートに織り込まれ、設備投資と違って将来的に発生しない**ためです。

会社の本質的な企業価値を測るDCF法では、未来永劫発生するフリーキャッシュフローを全額合算したのち、最後にバランスシートの純有利子負債を控除して株式価値を計算しますが、まさにその純有利子負債に反映済みなわけです。それにも拘わらず、M&Aの会社において営業利益でその後を判断するのは、二重で価値が控除された状態になってしまうのです。

M&A企業は、のれん償却費だけがオーガニック成長をする企業と異なるため、のれん償却費の足し戻しを強調しています。GENDAもその点では、営業利益にのれん償却費を足し戻した数値であれば、検査指標として適切であると考えています。つまり、厳密にはEBITAとなります。

また、オーガニック成長のみをする企業は、基本的にのれん償却費はゼロであるため、ある意味では営業利益に（ゼロの）のれん償却費を足し戻した数値として営業利益＝EBITAであるとも言えます。

しかしEBITAは、汎用的なデータベースで表示される指標ではないため、一般的な指標であるEBITDAでの判断を推奨させて頂いております。

また、以上は支配権を獲得する前提での全株式ベースでの価値算出の考え方ですが、支配権が無い1株当たり価値で見る際には、PERを参照し、同業他社と相対的に比較されることが一般的であると考えています。

M&A企業のバリュエーションをPERで見られる投資家様は、**のれん償却前のPERでの考え方が適切**であると考えております。それは疑似的なIFRSでのPERと同じであるためです。なぜなら、のれん償却前のPERであれば、**どの会計基準を導入してもほぼ変わらない**ためです。

つまり、当社が仮に将来的にIFRSを導入した場合、当然ながら当社に本質的な変化は無いにも拘わらず、各データベースで当社の当期純利益をベースとしたPERが突然下がり、割安になったような見た目になりますが、それは本来正しくないためです。従って、どちらの会計基準を導入しても変わらない**のれん償却前のPER**が適切であると考えています。

一方、のれん償却前のPERは、一般的なデータベースでは見られませんので、ご参考までに簡易的に当社ののれん償却前のPERを見る方法をご説明します。結論、当社の場合は、**「当期利益のPER × 0.8倍 ＝ のれん償却前 当期利益のPER」**となります。

なぜなら、当社の今期予想ではのれん償却前　当期利益が54億円、当期利益が43億円ですので、約1.25倍の差があるため、通常のデータベースで見られるPERを1.25分の1すると（1/1.25＝）0.8となるためです。

© GENDA Inc.

（ご参考）2024年2月27日公表の「よくある質問と回答（2024年2月）」再掲　リンク：「よくある質問と回答（2024年2月）」

Q1. 中期経営計画を開示する予定はあるか。

当社は次の理由から中期経営計画の公表を予定しておりません。

当社はM&Aを成長戦略の軸に据えておりますが、M&Aを折り込んだ中期経営計画を公表すると、業績を達成するために無理なM&Aを遂行する可能性があり、結果的に高値掴みをしてしまうリスクがあると考えている一方、オーガニック成長のみを折り込んだ中期経営計画の公表は、M&Aを成長戦略の軸に据える当社グループの成長軌道とは大きく異なるものをお示しする可能性が高くなってしまうためです。以上の理由から、当社は中期経営計画の開示を控えております。

© GENDA Inc.

バリュエーションについて

2025/2　Q2 . Capital Growth Strategies 社（CGS 社）によるバリュエーション分析レポートについて詳しく教えてほしい。

© GENDA Inc.

Q2. Capital Growth Strategies 社（CGS 社）によるバリュエーション分析レポートについて詳しく教えてほしい。

このレポートは、DCF分析で株価2,900円（当社の現在の株価）を得るには、どんな前提条件（具体的には永久成長率）を置けばよいか、を示したものとなります。

レポートの結論としては、DCF分析の永久成長率について、一般的には±1%という前提を置くところ、2,900円という結果を得るには、永久成長率▲19.4%という*「低すぎる且つ現実的ではない」*インプットを入力しないと説明できないため、「*つまり、それだけ現在のValuationが割安だという分析結果*」となることが示されています。（CGSレポートp1）

詳細を説明させて頂きます。

まずDCF分析は、ボトムアップで理論株価を算定する、コーポレートファイナンスの理論に最も基づいたアプローチです。

一方、欠点もあります。具体的には「*特にFCFのターミナルバリューの前提（永久成長率）によって理論株価が大きく変動するため、分析結果が恣意的になりやすい*」というもので、つまり永久成長率の入力値によって理論株価が大きく変わる、という点です。（CGSレポートp1）

今回はこの欠点を払拭しています。具体的には「*リバースDCFは今の株価が織り込む永久成長率を逆算するため、投資分析上の恣意性を低減できるメリットがある*」というもので、つまり、DCF分析で2,900円となるには、逆算すると永久成長率が何%になればよいか？を求めています（この「逆算」の部分が「リバース」DCFの所以）。（CGSレポートp1）

結果的にこの永久成長率は、DCF分析による理論株価⇄市場株価を繋ぐために逆算される被説明変数となり、恣意性が排除されます。

逆算された永久成長率が、冒頭の▲19.4%です。つまり、当社のフリーキャッシュフロー（以下、「FCF」）が（CGS社の10年分の業績予想期間後に）永久に毎年▲19.4%減少する、という前提を置くと、DCF分析で求められる株価が2,900円になる、ということです。これはEBITDA成長率では、当社のEBITDAが請求に毎年▲24.5%減益する、という前提になります。

現株価のターミナルバリューが織り込む期待永久成長率

FCF CAGR (FY1/36~) =	-19.4%
EBITDA CAGR (FY1/36~) =	-24.5%

（CGSレポートp2）

次に、CGS社の10年分の業績予想を見ていきます。上述の永久成長率は、CGS社の10年分の業績予想期間の後の成長率ですので、仮にその10年分の業績予想が非常にアグレッシブなものであれば、永久成長率が▲24.5%となることも当然となります。

まず前提として、当社は上場後、償却前営業利益（EBITDA）を2024/1期で81億→2025/1期予想が130億→2026/1期予想が212億円と、2期連続でEBITDAは約+60%成長であり、今後も毎年同様の成長率をベンチマークとしてM&A活動を行っております。

（次ページへ）

© GENDA Inc.

（ご参考）2025年2月28日公表の「よくある質問と回答（2月）」再掲　リンク：「よくある質問と回答（2月）」

Q2. Capital Growth Strategies 社（CGS 社）によるバリュエーション分析レポートについて詳しく教えてほしい。

（前ページより続く）

一方、CGS社の予想値は、当社の目論見が失敗した場合を想定しています。具体的には、今期は+45%、来期が+35%、その次から毎年+30%、+20%と鈍化していくものとなっています。

	<------CGS 予想値 ------- >			<---------- 変数による予想 ---------->						
	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Year 6	Year 7	Year 8	Year 9	Year 10
（百万円）	FY1/2026E	FY1/2027E	FY1/2028E	FY1/2029E	FY1/2030E	FY1/2031E	FY1/2032E	FY1/2033E	FY1/2034E	FY1/2035E
EBITDA	22,840	33,108	44,731	58,151	75,596	98,275	117,929	141,515	169,818	203,782
成長率（年率）	55%	45%	35%	30%	30%	30%	20%	20%	20%	20%

（CGSレポートp2）

上記の通り、当社の目指す姿から大きく下回った前提ではありますが、それでも10年分の業績予想だけで現在の時価総額を大きく超えてしまうため、2,900円を逆算するには、永久成長率を▲19.4%と急落させる他ない、という結果になっています。

また、上記の10年の業績予想が、それでもまだ強い、との見方に対して、同レポートでは、EBITDA成長率の予想を更に下方修正した場合の永久成長率も逆算されています。

具体的には、下図上段の通り「4～6年目までのEBITDA成長率が15%」であり「7～10年目までのEBITDA成長率が10%」の場合、永久成長率が▲2.9%（表内の左上）が逆算されています。

EBITDA CAGR (FY1/32E ~ 35E)	EBITDA CAGR (FY1/29E ~ 31E) 15%	20%	25%	30%
10%	-2.9%	-5.4%	-8.6%	-12.5%
15%	-5.7%	-8.9%	-12.9%	-17.9%
20%	-9.1%	-13.1%	-18.1%	-24.5%
25%	-13.0%	-18.0%	-24.4%	-32.5%

（CGSレポートp3）

当社の実績且つ目指している60%のEBITDA成長率が、45%、35%、15%、10%と鈍化し、つまり中長期的にはM&Aができずほぼオーガニック成長のみ、という業績予想でも、依然として▲2.9%という、一般的なDCF分析で使用される±1%対比で保守的な成長率となります。

以上の分析結果から「つまり、それだけ現在の株価およびValuationが割安だ」という結論となっています。（CGSレポートp2）

なお当社は、闇雲なM&Aを防ぐため、意図的に中期経営計画を出さずにM&Aの規律を保ち続けておりますが、社内ではEBITDAについて、現在の年率60%成長をベンチマークにしております。

従って、中長期的なEBITDA成長率が10～15%という、実質的にM&Aがほぼできないという想定はしておりません（「*EBITDAとFCFの長期予想には、調査対象企業であるGENDAの意向は一切含まれていない*」（CGSレポートp2））。

それに加え、「*CGSでは GENDA に対する中長期の市場コンセンサス予想値は参考にならないと考えている。理由は、同社のM&Aについて、公表されたもの以外はコンセンサス予想にほとんど織り込まれていないと推定しているため*」とされています（CGSレポートp4）。

（次ページへ）

© GENDA Inc.

Q2. Capital Growth Strategies 社（CGS 社）によるバリュエーション分析レポートについて詳しく教えてほしい。

（前ページより続く）

事実、今期の2026/1期のEBITDA予想は、市場コンセンサスが189.5億円であるところ、当社は既に2026/1期のEBITDA予想が212億円となる旨を2024年12月24日のプレゼンテーションで公表しており、またこれは今後M&Aが1件も発生しなかった前提の予想値となります。

図表３　（百万円）	FY1/2026E	FY1/2027E	FY1/2028E
EBITDA：			
CGS 予想値	22,840	33,108	44,731
市場コンセンサス	18,950	22,500	24,400
差（%）	21%	47%	83%

市場コンセンサスは Bloomberg を参考（2025 年 2 月時点）

（CGSレポートp4）

これらを踏まえ、レポートの最後には「*GENDAの成長モデル上、今後のM&Aをほとんど考慮していないコンセンサスはあまり参考にならない。さらに言えば、コンセンサスベースで見えているマルチプルは、今後のM&AによるCF創出寄与を考慮していないということであり、実際にはもっと割安ということになる。今後のM&Aの増益貢献余地を概算値として予想に織り込んだ Valuationについては、CGS予想値に基づくマルチプルを参照されたい*」と締めくくられています（CGSレポートp4）。

当社のビジネスモデルは国内市場では黎明期であり、バリュエーションには様々な見方があると考えています。しかし、今回のCGS社による恣意性を排除したDCFの分析結果は、当社の市場株価の水準が、理論的には導けない水準であることを示しております。

今後も、いち早く遂行しキャッシュフロー創出力と株式価値・企業価値を高め、連続的な非連続な成長の果実を投資家の皆様にお届けできるように邁進致します。

参考：2025年2月12日「Capital Growth Strategies社レポート（バリュエーション分析）」
https://capital-gs.co.jp/wp-content/uploads/2025/02/3aa496568a69e0fcd0306f1f071c497d.pdf

© GENDA Inc.

上場時調達資金（2023年7月）の充当状況とリスク情報

© GENDA Inc.

上場時に調達した資金について4,129百万円を充当

計画通りに投資計画を遂行

（単位: 百万円）

資金使途	当初 計画充当額	修正 計画充当額	2024年1月期 実績	2025年1月期 実績
アミューズメント施設の新設	1,730	1,730	550	1,177
既存アミューズメント施設の改装	400	400	57	343
アミューズメントマシンの購入	3,343	2,000	511	1,491
合計	**5,473**	**4,130**	**1,118**	**3,011**

注：当初計画充当額と修正計画充当額の差額はグリーンシューオプションの行使結果によるもの。

© GENDA Inc.

リスク情報

認識するリスク	顕在化可能性	影響度	顕在化時期	顕在化した場合の内容	リスクへの対応策
M&A等に関するリスク	低	大	特定時期なし	当社グループは、主にエンターテイメント事業を行う国内外の企業を対象としたM&Aや業務提携により、既存事業の強化及び新規事業への参入の効率化を図っている。M&Aによって買収した企業や業務提携先の企業に対し、当社グループが保有する経営知見を活用し、事業面でのシナジー効果の創出を行っているが、以下に挙げる理由により、当社グループの財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性がある。 （ⅰ）買収後の事業計画の進捗について：M&Aにあたっては、十分なデューディリジェンスを実施し、事業、財務及び法令等に関するリスクの検討を行っているが、買収時に想定した事業計画が予定どおり進捗しない場合には、のれんの減損等により当社グループの財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性がある。 （ⅱ）偶発債務や未認識債務の発生について：M&A実施に際しては、対象企業の財務、法務、税務及び事業等について事前にデューディリジェンスを実施し、十分にリスクを確認し、正常収益力を分析したうえで決定するが、買収後の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、当社グループの財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性がある。 （ⅲ）統合に伴う資産等の整理について：M&A後の経営統合において、事業再編や遊休資産の売却等を実施することにより特別利益、特別損失が発生し、当社グループの財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性がある。 （ⅳ）M&A時の調達資金について：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、当社グループに関連する企業・事業のM&Aを検討していく方針。新たなファイナンスによる負担や希薄化及び自己資本の変動のほか、新たに借入金を利用した場合、市場金利の変動の状況によっては、借入金利息の負担の増大等により、当社グループの財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性がある。 （ⅴ）連結子会社増加に伴う連結決算体制について現在、当社グループでは当社を中心として各子会社との密接な連携を取りながら、決算作業を行っている。しかしながら今後当社グループが投資対象とする企業において、管理体制が不十分であることを理由に決算作業に遅延が生じる等の事態が発生した場合、連結決算作業が適時適切に行えない可能性がある。	M&A等の案件執行において、シナジーを織り込んだ事業計画の立案、各種デューディリジェンス、企業価値算定、取引条件の交渉、契約締結、クロージング並びに直接市場及び間接市場での資金調達といったM&A等に関する一連の手続きを主導できる経験豊富な役職員から構成されるチームを整備している。

注：上記以外のリスク情報については、当社の当社の2024年4月26日提出「2. 事業等のリスク」をご覧ください。

© GENDA Inc.

リスク情報（続き）

認識するリスク	顕在化可能性	影響度	顕在化時期	顕在化した場合の内容	リスクへの対応策
エンターテイメント業界の低迷による業績悪化のリスク	低	大	特定時期なし	当社グループの収益は、エンターテイメント業界において事業を運営する連結子会社に依存しております。日本のエンターテイメント業界の市場規模は、日本アニメの人気に伴う追い風が吹いているものの、余暇市場の多様化、家庭用ゲーム、ソーシャルゲームの拡大や、少子化の更なる進行等により子会社業績が悪化する可能性があります。	事業ポートフォリオの拡充や新業態開発等により、特定のエンターテイメント人気に依存した経営を回避している。
消費税率引き上げのリスク	低	大	特定時期なし	消費税率の引き上げが生じた際には、税込価格上昇による原価への影響及び当社グループの売上に対する消費税の支払額の上昇による事業利益への影響が発生する。	更なるコスト削減の実施等、できるだけお客様のご負担にならない対応策を講じる。それが難しい場合、プレイ料金への価格転嫁を実施するが、当社グループではキャッシュレス決済を搭載したアミューズメントマシンの導入が進んでいるため、現金決済のみのマシンと比較すると価格設定に対する柔軟性を有している。
その他偶発的リスク	低	大	特定時期なし	当社グループが事業を展開する地域において、大地震や豪雨、新型コロナウイルスなどの感染症の大流行等の自然災害、または大惨事、社会・政治的な事件もしくは動乱が発生した場合、本社機能の停止、店舗の損壊や営業停止等の悪影響をもたらし得ることから、当社グループの財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性がある。なお、現在も世界中で感染拡大が続く新型コロナウイルス感染症のような新種の疫病発生に伴い、各地方自治体からの外出自粛要請等により、アミューズメント施設への来店客の減少や営業時間の短縮、臨時休業等の措置の結果、当社が運営する店舗の営業活動に影響が出ることがある。	日ごろから迅速な情報収集ができる仕組みを導入しており、緊急時には危機管理対策本部の立ち上げ、速やかな収束および状況回復のために全社一丸となって対応できる体制を構築している。

© GENDA Inc.

ディスクレーマー

本資料は、株主・投資家などの皆さまに
当社の経営方針、計画、財務状況などの情報をご理解いただくことを目的としており、
当社の株式の購入、売却など、投資を勧誘するものではありません。

本資料への情報・資料の掲載には注意を払っておりますが、
掲載された情報の内容が正確であるか、更新時期が適切かどうか
などについて一切保証するものではありません。
また、掲載された情報またはその誤りやデータのダウンロードなど、
本資料に関連して生じた損害または障害などに関しては、
その理由の如何に関わらず、当社は一切責任を負うものではありません。

本資料に掲載されている、当社の現在の計画、見通し、戦略などのうち、
歴史的事実でないものは、将来の業績などに関する見通しであり、
これらは、現在入手可能な情報をもとにした当社の経営陣の判断に基づいており、
リスクや不確定な要因を含んでいます。
実際の業績は、経済情勢、エンターテイメント業界における競争状況などさまざまな要因により、
これら業績などに関する見通しとは大きく異なる可能性があります。

© GENDA Inc.

Thank you :)

注：事業計画及び成長可能性の関する事項の次回開示予定は、2026年1月期通期決算発表時（2026年3月頃）を予定しております。

© GENDA Inc.

GENDA IR

2025年1月期　通期決算説明資料

2025.3.12

GENDA:)

© GENDA Inc.

新経営体制について

© GENDA Inc.

新経営体制について

GENDAのM&A戦略は一つの型が完成し、このサイクルを最速で執行する新たな成長フェーズへ
オーガニック業績も絶好調の中で、成長を牽引したCFOとCSOへバトンタッチし、申は取締役として後方支援へ



代表取締役
社長
片岡 尚



常務取締役
CFO
渡邊 太樹



常務取締役
CSO / 公認会計士
羽原 康平



取締役
CCO
コンテンツ&プロモーション
事業 最高責任者
佐藤 雄三



取締役（新任）
アミューズメント施設事業
最高責任者
二宮 一浩



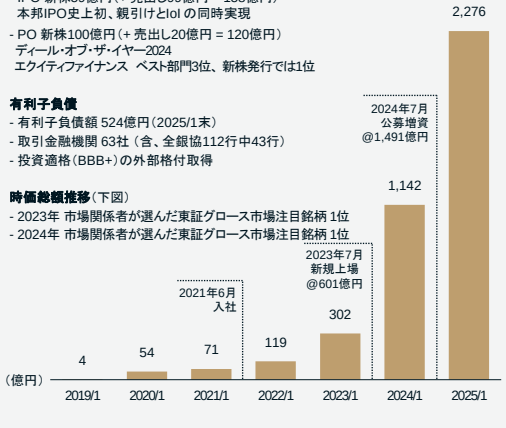
取締役
申 真衣

ファイナンス

株式
- IPO 新株59億円（+ 売出し99億円 = 158億円）
  本邦IPO史上初、親引けとIoI の同時実現
- PO 新株100億円（+ 売出し20億円 = 120億円）
  ディール・オブ・ザ・イヤー2024
  エクイティファイナンス ベスト部門3位、新株発行では1位

有利子負債
- 有利子負債額 524億円（2025/1末）
- 取引金融機関 63社（含、全銀協112行中43行）
- 投資適格（BBB+）の外部格付取得

時価総額推移（下図）
- 2023年 市場関係者が選んだ東証グロース市場注目銘柄 1位
- 2024年 市場関係者が選んだ東証グロース市場注目銘柄 1位



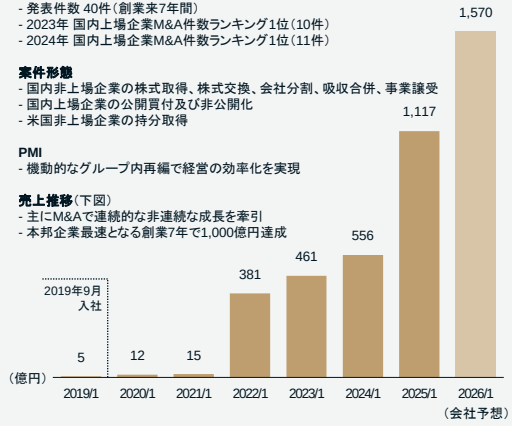
M&A

件数
- ソーシング件数 700件超（創業来7年間）
- 発表件数 40件（創業来7年間）
- 2023年 国内上場企業M&A件数ランキング1位（10件）
- 2024年 国内上場企業M&A件数ランキング1位（11件）

案件形態
- 国内非上場企業の株式取得、株式交換、会社分割、吸収合併、事業譲受
- 国内上場企業の公開買付及び非公開化
- 米国非上場企業の持分取得

PMI
- 機動的なグループ内再編で経営の効率化を実現

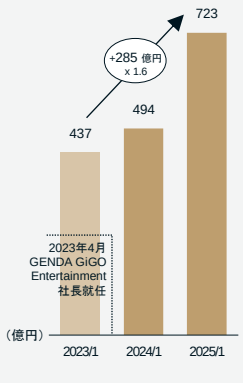
売上推移（下図）
- 主にM&Aで連続的な非連続な成長を牽引
- 本邦企業最速となる創業7年で1,000億円達成



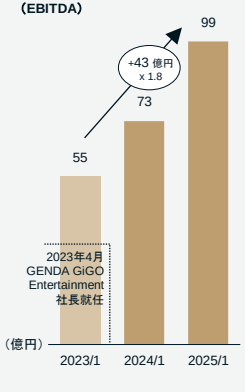
アミューズメント施設事業

中核のGENDA GiGO Entertainmenの業績を飛躍的に向上

売上高



償却前営業利益（EBITDA）



注: 2025年4月開催予定の当社第7回定時株主総会に付議する取締役選任の議案が承認された場合正式に就任。
出典：日経ヴェリタス「ディール・オブ・ザ・イヤー2024」、株式新聞「25年相場アンケート：市場関係者が選んだグロース注目銘柄」「24年相場アンケート：市場関係者が選んだグロース注目銘柄」、M&A Online「2024年:上場企業別のM&A件数」「2023年:上場企業別のM&A件数」

© GENDA Inc.

本日のプレゼンテーションの要旨

© GENDA Inc.

本日のプレゼンテーションの要旨

2025/1期： 計画対比大幅上ブレしていた1Q・2Qを上回った3Qを更に大きく上回るYoY増益幅で過去最高を大幅更新

調整後指標 ：一過性のM&A関連費用を除いた実力値

調整後償却前営業利益（EBITDA）：153億円（予算130億円）4Q累計YoY +87%（3Q累計 YoY +64%）

（ご参考）調整後営業利益 ：91億円（予算70億円） 4Q累計YoY +66%（3Q累計 YoY +43%）

調整後Cash EPS ：81.36円 4Q累計YoY +19%（2025/1期から発生した税金、増資の株数増の影響を相殺して大幅プラス。税金影響を除いたYoY +97%）

PMI / M&A： 国内・海外共にシナジー無しでは説明できない実績

国内主要各社PMI： GiGO：創業来最高益 | BanBan：創業来最高益 | フクヤ：創業来最高益

米国NENのPMI： 既存店売上高「平均+201%」の驚異。日本一丸となって、日本が世界に誇るアニメ・IPを物理的に全米へ拡散

2026/1期： 強力なオーガニック成長を反映し、4回目の上方修正

当社のKPI指標： 売上高1,570億円 | EBITDA 220億円 YoY +54% | のれん償却前当期純利益 80億円 YoY+71%

（ご参考）利益指標： 営業利益 105億円 YoY +31% | 当期純利益 50億円 YoY +51% → IFRS適用後 営業利益135億円 YoY +69% | 当期純利益 80億円 YoY +142%

マルチプル： EV/EBITDA 18.7x → 11.1x (▲7.6x) | PER 40.1x → 27.1x (▲13.0x)

株式関連： 社内・社外の株主にとってより魅力的な株式に

従業員持株会： 奨励金を5%→30%に引き上げ

株式分割： 1:2の株式分割で流動性を向上を企図

優待利回り： 1.5%→3.0% 1:2の株式分割で流動性を向上を企図しつつ、優待を現行維持

© GENDA Inc.

2025年1月期 決算

© GENDA Inc.

4Qは、計画対比大幅上ブレしていた1Q・2Qを上回った3Q、を更に上回るYoY増益幅（M&A関連費用を除いた調整後ベース）

（単位：百万円）	通期								
	ⓐ 調整後（M&A関連費用除く）			会計実績（M&A関連費用含む）			会社予想対比		
	2024/1期	2025/1期	YoY	2024/1期	2025/1期	YoY	2025/1期(予)	対 調整後	対 会計実績
売上高	55,697	111,786	+100%	55,697	111,786	+100%	110,000	101%	101%
償却前営業利益（EBITDA）	8,201	15,391	ⓑ +87%	8,102	14,234	+75%	13,000	118%	109%
（%）	14%	13%		14%	12%		12%		
のれん償却前当期純利益	4,511	5,931	ⓒ +31%	4,359	4,653	+6%	5,400	130%	86%
（%）	8%	5%		7%	4%		5%		
（ご参考）のれん償却前当期純利益（税引前）	4,771	9,414	+97%	4,596	8,039	+74%	7,425	129%	108%
営業利益	5,469	9,122	ⓓ +66%	5,370	7,965	+48%	7,000	130%	113%
（%）	9%	8%		9%	7%		6%		

ⓐ M&A関連費用 …… 事業の実力値を表すために一過性費用を明示。M&Aの営業費用は、4Q会計期間4.9億円 / 累計11.5億円となり、償却前営業利益以下に影響。
加えて、M&A関連費用の営業外費用が4Q累計2.2億円（4Q会計期間は実績なし）で、上記と合わせ4Q累計で13.7億円が、経常利益以下に影響。

ⓑ 償却前営業利益（EBITDA） …… 前年同期比、**YoY+87% / + 71億円の増益**。3Q YoY+ 64 % 2Q YoY+56% 1Q YoY+50%対比、**増益幅を更に拡大**。
夏季商戦で好評だったTWICE LOVELYSキャンペーン第2弾の実施する等、商戦期でもあり年間を通じて最も予算が高い4Qにおいても、予算超過で着地

ⓒ のれん償却前当期純利益 …… 前年同期比、**YoY+31% / +14億円の増益**。3Q YoY+21% 2Q YoY+18%、1Q YoY▲9%対比、**増益幅を更に拡大**。
今期から発生する法人税を相殺して余りある成長。税金影響を排除した実力値比較の「税引前」ベースでは、
前年同期比、**YoY+97% / +46億円の増益**。結果的に、公募増資100億円をM&Aに未使用の時点で、**既にCash EPS YoY +19%**で着地。

ⓓ （ご参考）営業利益 …… 前年同期比、YoY+**66**% / +**36億円の増益**。3Q YoY+43% 2Q YoY+30%、1Q YoY+25%対比、**増益幅を更に拡大**。

© GENDA Inc.

事業別の業績評価

調整後 償却前営業利益（EBITDA）は、4Q累計で+23億円と、上振れ幅を大幅に加速（3Q累計は同+10億円）

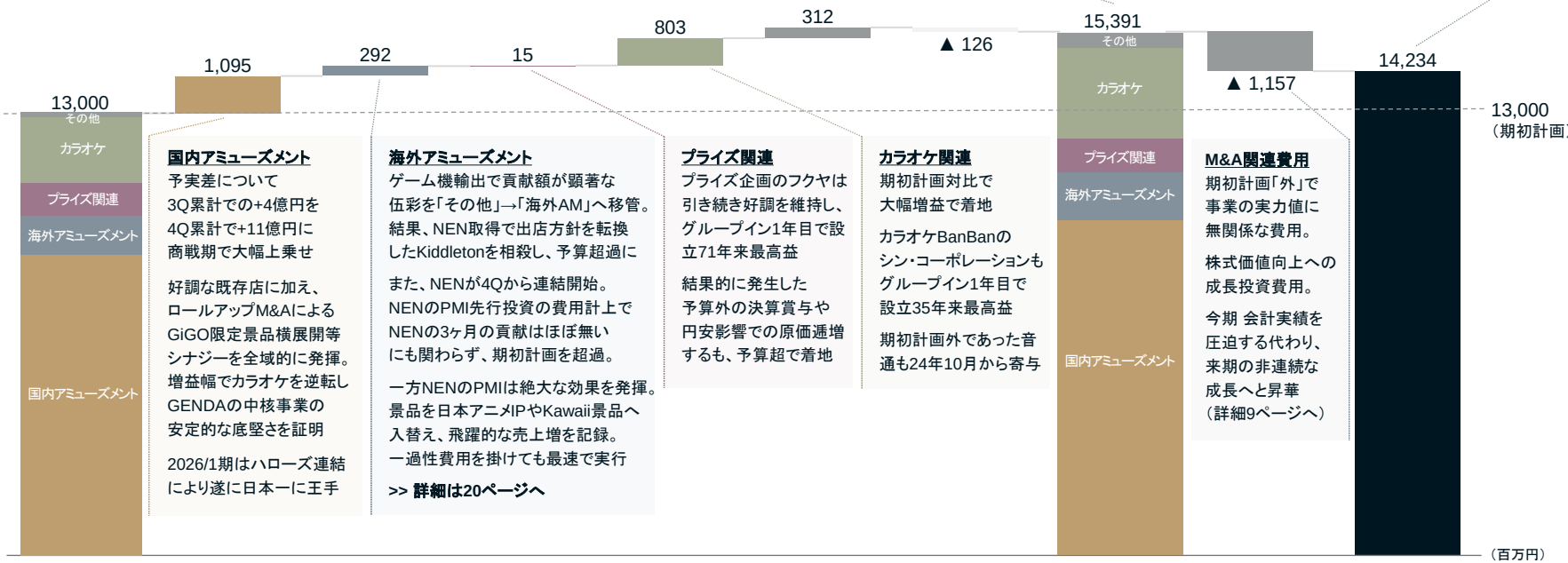
既存事業の成長が止まらず、期初計画130億円に対して+23億円の153億円を記録（過去最高を大幅更新）

153億円の内訳は、既存事業約145億円 + 期中で連結開始したM&A貢献約9億円

（期初計画の130億円は既存事業分であり、130億円に対して145億円とオーガニック成長のみでも計画達成）

期初計画対比の
実力値で+**23**億円
上振れ

実力値で上振れした結果
予算外のM&A関連費用込みで
期初計画を達成する結果に



国内アミューズメント
予実差について
3Q累計での+4億円を
4Q累計で+11億円に
商戦期で大幅上乗せ

好調な既存店に加え、
ロールアップM&Aによる
GiGO限定景品横展開等
シナジーを全域的に発揮。
増益幅でカラオケを逆転し
GENDAの中核事業の
安定的な底堅さを証明

2026/1期はハローズ連結
により遂に日本一に王手

海外アミューズメント
ゲーム機輸出で貢献額が顕著な
伍彩を「その他」→「海外AM」へ移管。
結果、NEN取得で出店方針を転換
したKiddletonを相殺し、予算超過に

また、NENが4Qから連結開始。
NENのPMI先行投資の費用計上で
NENの3ヶ月の貢献はほぼ無い
にも関わらず、期初計画を超過。

一方NENのPMIは絶大な効果を発揮。
景品を日本アニメIPやKawaii景品へ
入替え、飛躍的な売上増を記録。
一過性費用を掛けても最速で実行

>> 詳細は20ページへ

プライズ関連
プライズ企画のフクヤは
引き続き好調を維持し、
グループイン1年目で設
立71年来最高益

結果的に発生した
予算外の決算賞与や
円安影響での原価逓増
するも、予算超で着地

カラオケ関連
期初計画対比で
大幅増益で着地

カラオケBanBanの
シン・コーポレーションも
グループイン1年目で
設立35年来最高益

期初計画外であった音
通も24年10月から寄与

M&A関連費用
期初計画「外」で
事業の実力値に
無関係な費用。

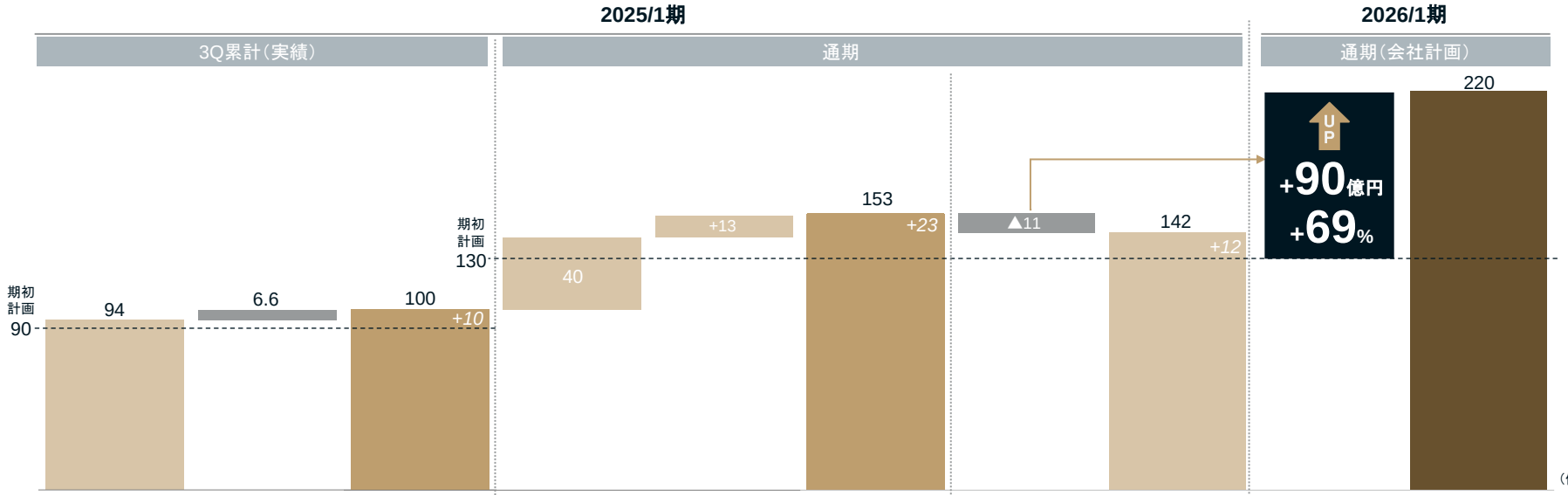
株式価値向上への
成長投資費用。

今期 会計実績を
圧迫する代わり、
来期の非連続な
成長へと昇華
（詳細9ページへ）

© GENDA Inc.

M&A費用は、来期の非連続な成長へ昇華

4Q累計のM&A関連費用▲11億円に対し、業績予想はYoYで+90億円の非連続な成長へと昇華



- 3Q累計の期初計画は90億円
- 対して、会計上の実績値は94億円
- 3Q累計のM&A関連費用は6.6億円
- M&A関連費用を足し戻した実力値は100億円

→3Qで期初計画対比で+10億円の貯金

- 4Q会計期間の期初計画は40億円
- 期初計画外のTWICE LOVELYSのキャンペーン等、好調が続くGiGOとカラオケBanBanの牽引により4Qも期初計画対比13億円上振れ

→通期の実力値は153億円で着地

- M&A関連費用は通期累計で11億円発生

→ 会計上の利益は142億円で着地

- 一方、M&A活動により、来期業績は+90億円 / +69%という非連続な成長に昇華

→ 来期予想は220億円（今後M&Aゼロ前提でも）

GENDA IR
2025年1月期 通期決算説明資料
© GENDA Inc.

連続的な非連続な増益だが、理論株価は上がったのか？

利益が出ている会社をM&Aするのだから、増益は当たり前

株主が評価すべきは、一株当たり利益（＝理論株価）が上がったかどうか。

なぜならM&Aでは、M&Aの結果、一見増益したにも関わらず、
一株当たり利益が減少（＝理論株価が減少）することも往々にしてあるため
（不適切な取得価格や、その資金調達 / 取得対価での新株発行の結果、増益率＜希薄化率となることがある）

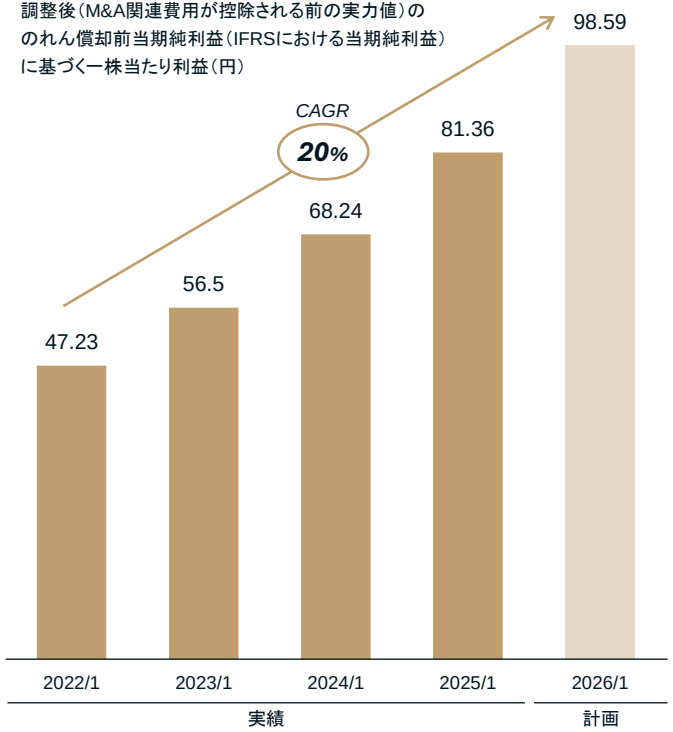
対してGENDAも、資金調達や取得対価に伴う新株発行を実施。
しかし、一株当たり利益のCash EPSは線形で伸び、連続的な理論株価の上昇に成功。
つまり、「M&Aによる成長」でも増益率＞希薄化率を連続的に成功。

更に、2024年7月の公募増資のM&A待機資金100億円は順次M&Aに充当中だが、
未使用分を今後のM&Aに充当することで、更なる増益率＞希薄化率が可能な状態。

「利益の増加率＞株数の増加率」の維持のため、以下の3点をM&Aの規律として徹底
①適切な価格でのM&A
②適切な借入の活用（による株数増加の抑制）
③PMIの極大化　→15ページ以降にて詳細説明

調整後 Cash EPS

調整後（M&A関連費用が控除される前の実力値）の
のれん償却前当期純利益（IFRSにおける当期純利益）
に基づく一株当たり利益（円）



注：2025年4月1日を効力発生日とする1:2の株式分割考慮前の数値。

© GENDA Inc.

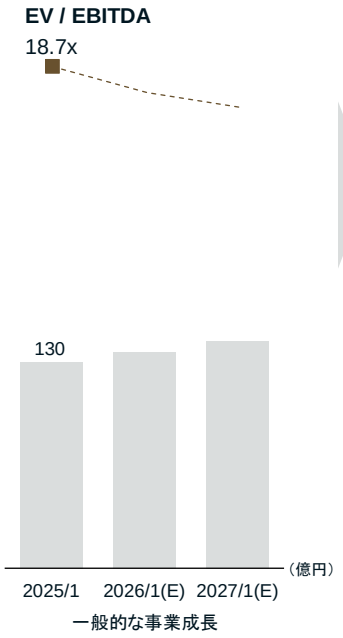
連続的な非連続な成長で EV / EBITDA と PERは急落

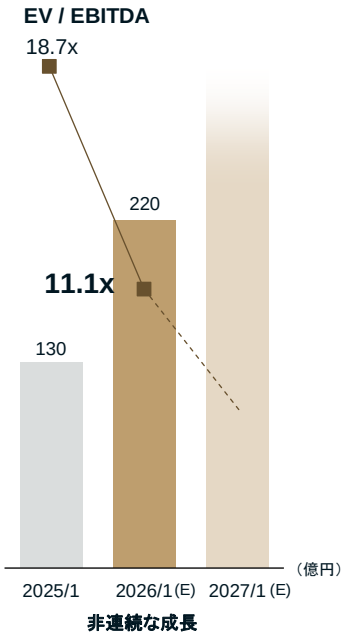
高成長率の企業は、成長率の逆数倍でマルチプルが低下。一般的な企業と異なり、進行期のみのマルチプルでは実態を測りにくい。

実際、当社の会社予想のマルチプルは、EV/EBITDAが18.7x→11.1x（▲7.6x）、PER（IFRSベース）が40.1x→27.1x（▲13.0x）と急激に低下。

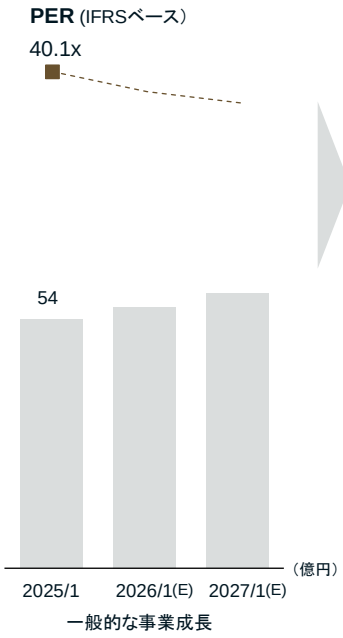
当社は、来期以降も今期と同様の非連続な成長を目指しており、その場合は更にマルチプルが低下する見込み。

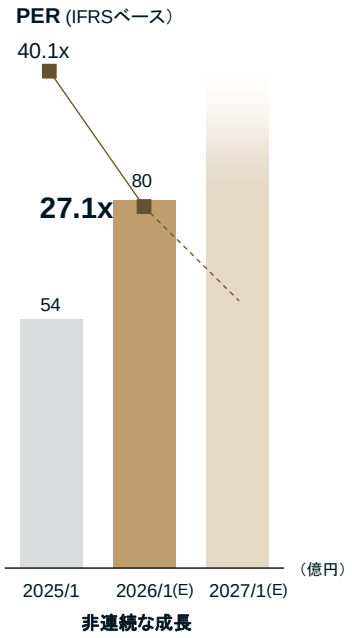
償却前営業利益（EBITDA） 会社予想





のれん償却前 当期純利益（＝IFRS当期純利益） **会社予想**





GENDA IR
2025年1月期 通期決算説明資料
© GENDA Inc.

財務規律 – 連結貸借対照表サマリー

引き続き財務健全性を保ちつつ、次なるM&Aへ臨戦態勢を整える

（単位：百万円）	FY2024/1 期末時点	FY2025/1 期末時点	差額	備考
流動資産	**23,567**	**45,646**	**+22,078**	主に、現預金の増加
うち、現金及び預金	12,379	25,649	+13,270	株式での資金調達（100億）によるM&A待機資金は、今期より順調に充当開始
固定資産	**28,573**	**68,722**	**+40,148**	主に、新規店舗出店及びM&Aによる有形固定資産増加
うち、のれん	4,992	18,136	+13,144	純資産の増加により純資産対比で175億円の大幅なバッファーを確保
総資産	**52,141**	**114,368**	**+62,227**	上記要因による増加
総負債	**32,476**	**78,678**	**+46,201**	主に、M&Aによる借入実行による有利子負債の増加
うち、有利子負債	18,993	52,473	+33,480	Net Debt / EBITDAは1.7x[1]と低い水準を維持し、潤沢な借入余地が残存
純資産	**19,664**	**35,690**	**+16,025**	主に、自己資本の増加
うち、自己資本	19,427	35,478	+16,051	株式での資金調達での新株発行、株式交付M&A、利益蓄積による増加
Net Debt / EBITDA	**0.8** x	**1.7** x[1]	**+ 0.9** x	株式による資金調達により、M&Aのクロージングによる負債増を経ても 追加借入余地は十分に残している状況（計算の詳細は注記参照）
自己資本比率	**37.2** %	**31.0** %	**▲6.2** %	公募増資をしつつも、余剰資本とせず負債活用で資本効率を維持

[1] *本日時点での実際の借入余地を示す観点から、金融機関との議論に近づけるため、Net Debt / EBITDAの計算に於ける償却前営業利益（EBITDA）は、来期見込みの220億円を使用。*
LTM実績を使用しない理由は、M&Aに於いて、負債は完了日に満額連結される一方、その債務の主たる償還原資となる対象会社の償却前営業利益（EBITDA）の通年寄与は1年後であり、
当社のLTM実績を使用すると、当該対象会社の償却前営業利益（EBITDA）が入っておらず、本指標の目的である1年間での債務償還能力を測れないため。
また、分子であるNet Debtの計算は、4Q末後に発生している普通の端株買取及び、公表したM&Aのクロージングに伴う影響を考慮し、開示済のM&A完了後の本日時点のNet Debtに可能な限り近づけた数値。

GENDA IR
2025年1月期 通期決算説明資料
© GENDA Inc.

多数の銀行取引及び投資適格獲得の格付は、財務規律の賜物

ポイントは「株式市場には非公開なM&Aの詳細資料」に基づいて債権者の審査を通過しているということ

金融機関63社（内、銀行は全銀協112行の内の43行）＋投資適格（BBB+）の外部格付の獲得

2025年1月末
国内銀行貸出金総額 約607兆円
（全国銀行協会加盟銀行 112行）



2025年1月末
GENDA銀行借入残高524億円
（銀行43行+リースその他20社＝63社）

非公開なM&Aの詳細資料を踏まえ
主にリスクを中心に審査する
金融機関及び格付機関から
当社のM&Aを主とした投資の
ダウンサイドが限定的であるという
“お墨付き”を得ていることは
アップサイドを享受する株主様への
安心材料だと考えております。

GENDA :)

2024年
国内社債市場 約15兆円


News Release
JCR
株式会社 日本格付研究所
Japan Credit Rating Agency,Ltd.
24-D-1640
2025 年 2 月 10 日
株式会社日本格付研究所（JCR）は、以下のとおり信用格付の結果を公表します。
株式会社 GENDA（証券コード：9166）
【新規】
長期発行体格付　BBB+
格付の見通し　安定的

準備が整い次第普通社債を発行予定。
初回債はDebt IPOとして
債券投資家の需要を探る必要がある為、
少額（50～100億円）としつつ、
条件確定後は定期発行を想定

国内外のグローバルなエンタメ・プラットフォームを束ね、一丸となって、日本が世界に誇るアニメ等のIPを世界へ

出典：一般社団法人全国銀行協会（2025年1月末時点）

© GENDA Inc.

規律の効いたM&Aで、減損も極小化

のれんの減損は、のれん全体の0.5%

のれん

一定のボラティリティが不可避なエンタメ・コンテンツ部門の
「ギャガ」ののれん0.7億円の減損が主（全減損でリスクオフ）

一方でエンタメ業界で老舗であるギャガのグループインは
業界でのGENDAのプレゼンス向上に大きく寄与し
M&Aソーシングを含めて業績では測れない価値を発揮

M&Aの規律徹底×PMI成長でのれん減損を全体の0.5%に留め、
上場企業の最多M&A件数を2年連続で記録するスピードを実現



（ご参考）有形固定資産

数十年前から営業を続ける店舗を含む計11,800箇所の店舗ビジネスを営む中、
店舗減損は全体の1.6%に抑制。オーガニック成長の投資も
M&Aと同じIRRハードルをクリアした投資のみに厳選して規律付け



注：　ギャガののれんの減損にあわせ、株式会社GENDA単体にてギャガの子会社株式評価損を計上しておりますが、単体財務諸表のみに計上されるものであり、連結決算においては消去されるため、連結業績への影響はありません。
（株式会社GENDA単体の2025年1月末子会社株式229億円に対し、子会社評価損は3億円（1.3%））

© GENDA Inc.

M&A / PMI

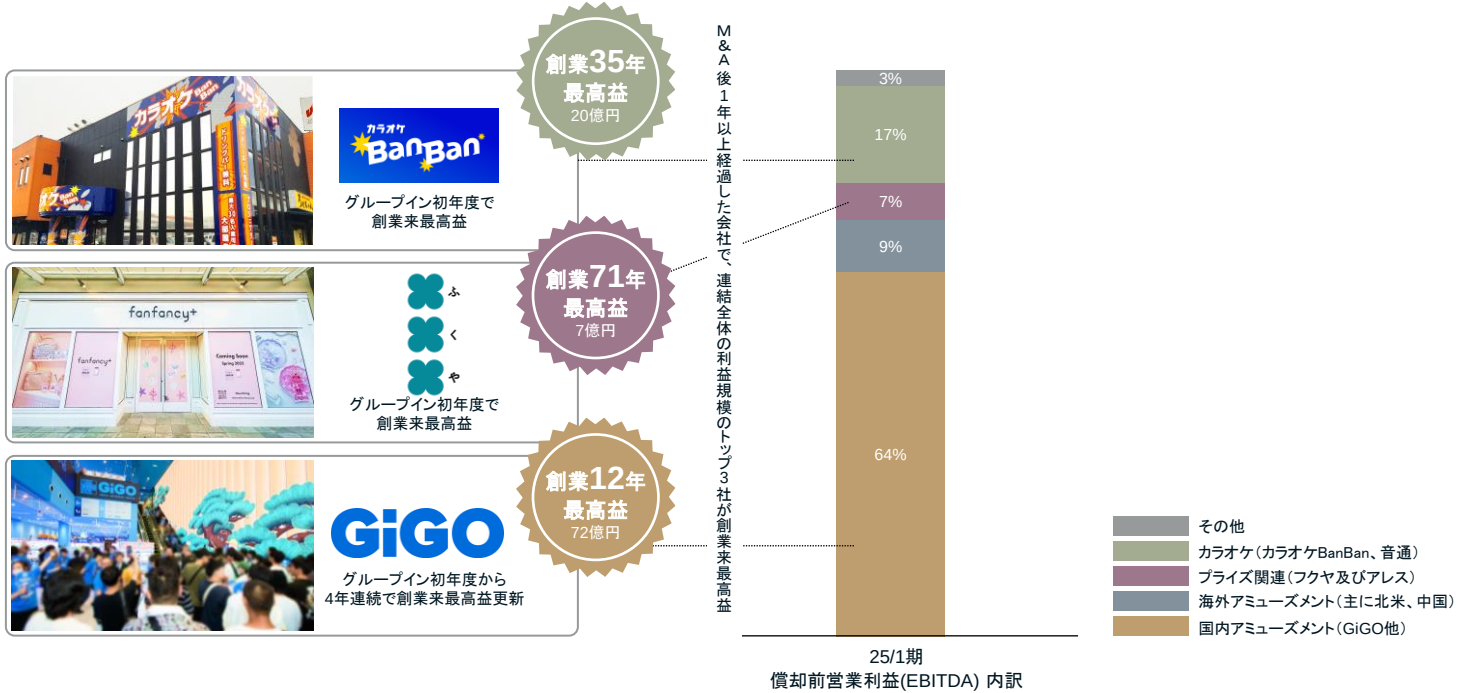
© GENDA Inc.

M&Aした異業種エンタメ企業3社同時の創業来最高益はシナジーの証

GiGO 創業来最高益！　カラオケBanBan 創業来最高益！　フクヤ 創業来最高益！

M&Aによってグループインした業態の異なるエンタメ企業が、創業12年 / 35年 / 71年来の最高益(営業利益)を同時に更新するのは、シナジー以外の説明が困難

エンタメが地続きであり、単独での企業経営より同一グループ経営の方がシナジーにより業績成長するというエンタメのコングロマリット・プレミアムを体現



© GENDA Inc.

GiGO×カラオケBanBan – M&A時に目論んでいたシナジーも数字として顕在化

ゲームセンター×カラオケ複合店は、同じ館の売上を2倍に

元々は三重県桑名のカラオケBanBanのみ2階建ての館

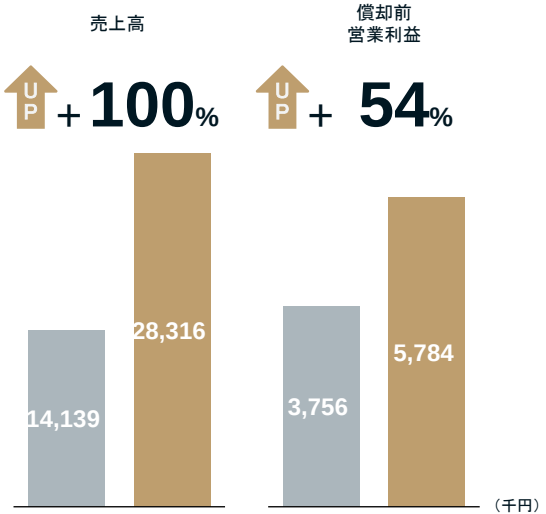
これを2024年12月に、1階GiGO + 2階カラオケBanBanとしてリニューアルオープン

オープンから2ヶ月、同じ館の売上は+100%増、償却前営業利益は+54%増

今後も同様のフォーマットでのリニューアルオープンを目論む

2024年12月10日
「2025年1月期第3四半期 決算説明資料」再掲







GiGO × カラオケBanBan



© GENDA Inc.

GiGOアプリでのプレイが格段に進化する「GiGOリンク」誕生！（2025年中に順次導入）

従来のGiGOアプリは「決済端末」を介する必要があり、プレイの都度アプリを決済端末と連携させる必要があった

結果的に、Suicaなどを直接決済端末にタッチしてプレイするお客様が多く、GiGOアプリ効果の最大化にハードルがあった

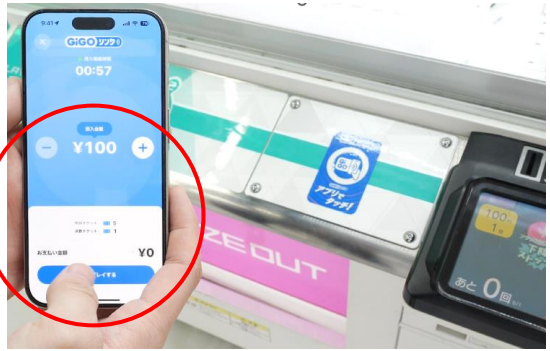
そこで、PMI専門部隊であるテックチームで（決済端末を介さず）

ゲーム機にGiGOアプリを1度タッチするだけで、プレイ金額を選択可能になる「GiGOリンク」を開発

1. GiGOアプリをゲーム機にタッチ



2. GiGOアプリでプレイ金額を設定



3. 瞬時にゲーム機に反映されプレイ開始！



運営側でも、GiGOアプリの使用による顧客データ集約により、顧客の好みに応じたプッシュ通知や、再来店のクーポンの的確な送付が可能に

また、お客様の来店から退店までの状況がリアルタイムで分かることから、細やかで適切な接客が可能になり顧客満足度向上に寄与

© GENDA Inc.

「GiGOリンク」デモンストレーション動画



© GENDA Inc.

米国NENのPMIも着実に進捗

NEN拠点に於ける、Kiddleton式のゲーム機 / 景品の入替えも着実に進捗

NENの拠点を「Kiddleton式のミニクレーン x 日本式のKawaii景品」に入れ替えるPMI施策

2024年11月の連結開始から2025年2月末までに、194箇所の置き換えを実行

まずは比較的区分の大きい立地での入替を進めたのち、小規模拠点の入替を実施予定

Kiddleton式への入れ替え

ミニクレーン



「Kawaii」景品







Before



After







© GENDA Inc.

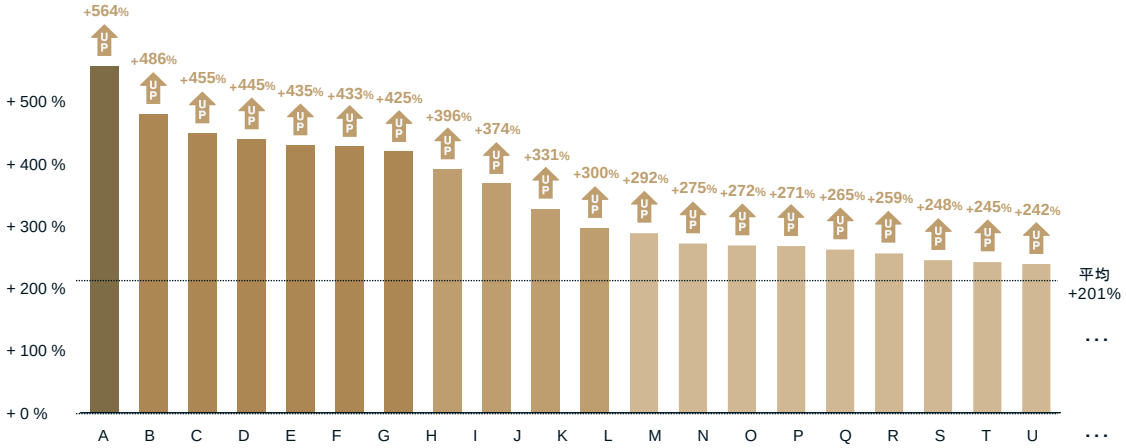
Kiddleton式への入替えは、絶大な効果を発揮

PMIは絶大な効果を発揮し、既存店の売上高伸び率は「平均+201%」を記録！

すなわち、平均して既存店売上高が3倍に。比較のため、絶好調な国内ゲームセンターのPMI成果でも、既存店の売上高成長率は”最大”で+50%程度

現在、NENの全米約10,000箇所の拠点を最速で入れ替え中。また、この実績を元に新規出店の引き合いも活発に。

入替を実施した店舗の売上高増加率　トップ20拠点



PMIによる成長率別の店舗数分布

	米国NEN拠点のKiddleton式の入替前後	国内でのゲームセンターロールアップ前後
~ 0%	-	-
+ 0 ~ + 99%	19	9
+ 100 ~ + 199%	15	-
+ 200 ~ + 299%	22	-
+ 300 ~ + 399%	4	-
+ 400 ~ + 499%	6	-
+ 500% ~	1	-

当社ではこの絶大な効果を、従来NYやLAなどごく一部の都市でのみ入手可能な日本コンテンツに対する、北米全土での「需給ギャップ」と分析

また、これはまだ有名アニメIPを取り扱う前の、“Kawaii” クマやウサギのぬいぐるみ等の日本風コンテンツで作った実績

今後、本格的に有名アニメIPを取り扱うことで、更なるアップサイドが存在（次ページ）

注 :2024年11月~2024年12月までにゲーム機と景品の入れ替えを実施した拠点101箇所のうち、14日以上営業した拠点67箇所のデータを比較。

© GENDA Inc.

GENDAは日本アニメIPのグローバルプラットフォーマー

日本一丸となって世界に誇るアニメIPをファンに拡散（GENDAはオフラインのプラットフォーマーの役割）

日本企業であるGENDAが、念願の全米の個人消費者とのエンタメ・プラットフォームを獲得したいま、
今後は順次、名だたる日本アニメIP景品を、GENDAのプラットフォームを通じて全米のアニメファンに直販（2025年に目白押しであり、順次公表予定です）



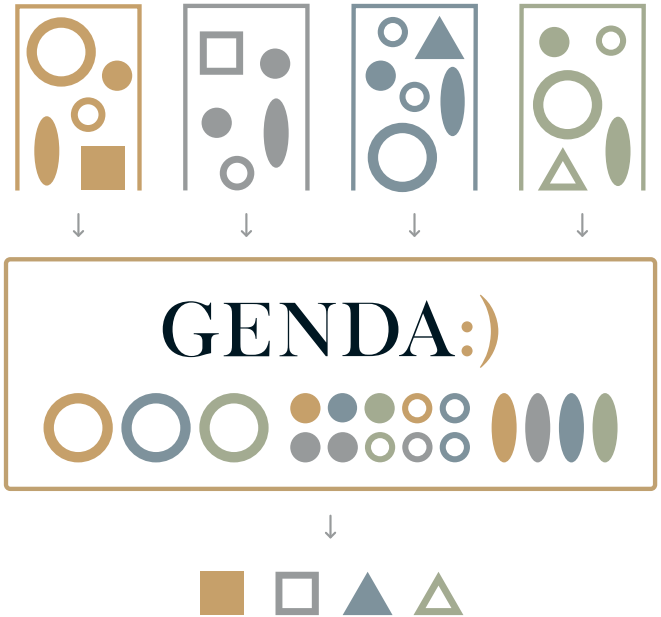
日本の人気IPコンテンツ　×　GENDAの国内・海外でのグローバルなエンタメプラットフォーム

© GENDA Inc.

事業整理

連続的なM&Aの裏で、売却によるポートフォリオ整理も徹底

エンタメとは無関係な事業、エンタメでも運営が難しい事業、株主資本コストを下回る不動産、非事業用の有価証券は、速やかに売却



映画館事業

M&Aをした
アミューズメント施設が
運営していた映画館事業を
親交のあるエンタメ企業へ売却

保育園事業

M&Aをした
アミューズメント施設が
運営していた保育園事業を
地場の企業に売却

スポーツクラブ運営事業

M&Aをした
アミューズメント施設が
運営していたスポーツクラブ運営事業を
売却

赤字店舗閉店

M&Aをした
アミューズメント施設が
運営していた赤字店舗を
グループイン直後に閉店

不動産

M&Aの対象先の保有不動産は
カーブアウトの上での取得を原則に

現在も簿価約20億円分が残存しており、
今後も売却を続けて現金化し、M&A等の
高い利回りの投資へ充当していく

（地方不動産が主であるため、含み益は見込まず）

有価証券

M&A対象先が保有していた
累計11銘柄の株式を売却

現金化して、M&A等の
高い利回りの投資へ充当していく

© GENDA Inc.

2026年1月期 業績見込み

© GENDA Inc.

今期も「連続的な非連続な成長」を継続

2026年1月期の業績見込みは4回目の上方修正

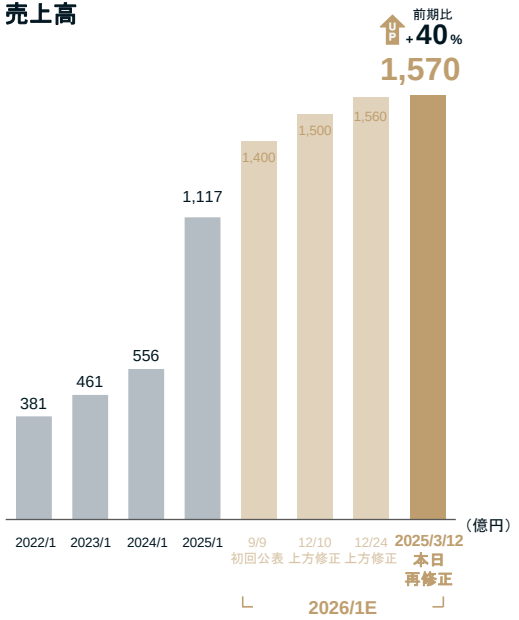
売上高**1,570**億円 YoY +**40**% ｜ 償却前営業利益（EBITDA）**220**億円 YoY +**54**% ｜ のれん償却前当期純利益 **80**億円 YoY +**71**%

本日以降1件もM&Aが無い場合の業績。公表済みのM&A関連費用で▲4億円を控除済み（従って、調整後償却前営業利益224億円、調整後のれん償却前当期純利益84億円）

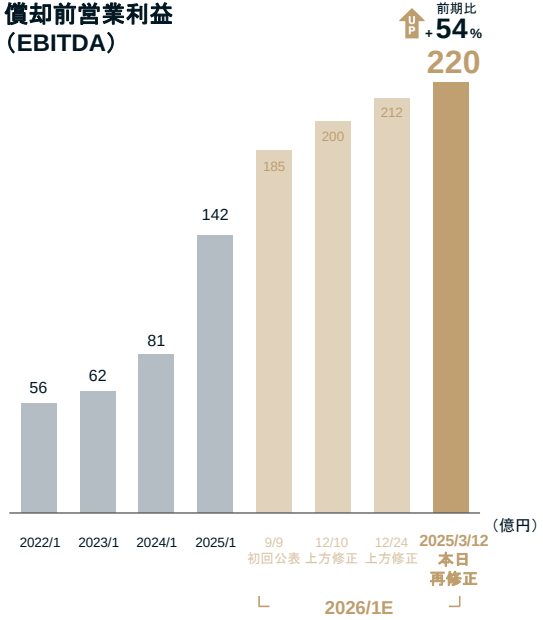
（ご参考） 2026年1月期: 営業利益：105億円 YoY +31% / 当期純利益：50億円 YoY +51%

仮にIFRS移行した場合： 営業利益：135億円 YoY +69% / 当期純利益：80億円 YoY +142%（今期のれん償却費30億円。実際のIFRS移行は2027年1月期予定）

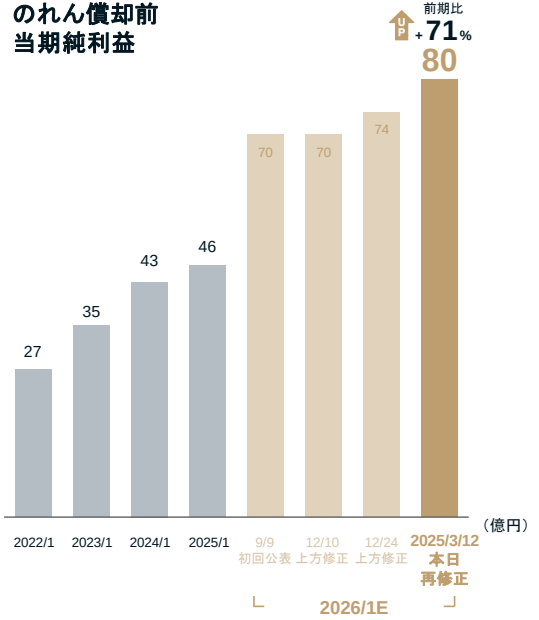
売上高



償却前営業利益（EBITDA）



のれん償却前当期純利益



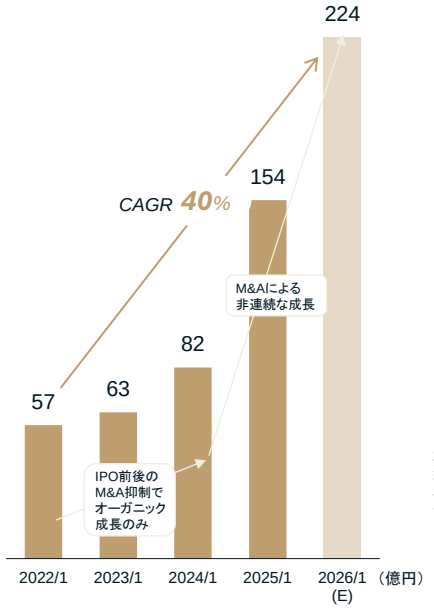
© GENDA Inc.

規律の効いたM&A→PMIサイクルを繰り返し、キャッシュフロー創出力も非連続な成長

M&Aにより増加するキャッシュフローとそのM&Aに必要な対価とのバランスが最重要。更に、グループイン後はPMIでキャッシュフローを伸ばす

調整後 EBITDA

M&A関連費用が控除される前のEBITDA

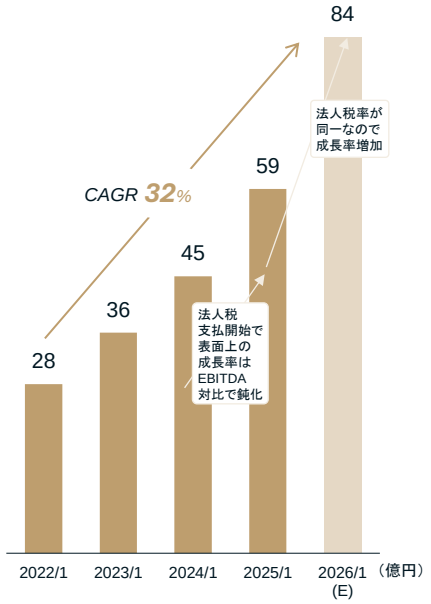


▲金利
▲税金
▲減価償却費
▲減損

しかし
減価償却費と
減損損失は
キャッシュフロー
ではない

調整後 のれん償却前当期純利益

M&A関連費用が控除される前の
IFRSにおける当期純利益

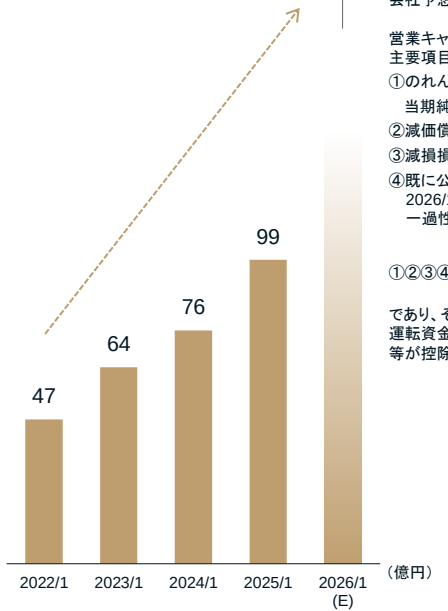


＋減価償却費
＋減損
±運転資金変動

減価償却費と
減損を足し戻し、
より純粋な
キャッシュフロー
創出力に

調整後 営業キャッシュフロー

M&A関連費用が控除される前の
営業キャッシュフロー



2026/1期は
営業キャッシュフロー
会社予想は無いが、

営業キャッシュフローの
主要項目の予算は
①のれん償却前
当期純利益：80億円
②減価償却費85億円
③減損損失5億円
④既に公表済のM&Aで
2026/1期に計上される
一過性M&A費用4億円

①②③④計174億円

であり、そこから
運転資金変動
等が控除される

© GENDA Inc.

フリーキャッシュフローをマイナスにする背景について

当社役職員は、外部株主様と同じかそれ以上に厳しい投資の目線を持っていると自負しています

当社の営業キャッシュフローは線形で増加しておりますが、
その金額以上に投資キャッシュフローを使用しております。

結果としてフリーキャッシュフローをマイナスにしています。
その背景にある思いを説明させて頂きます。

まず当社では、役職員で株式の約25%を保有しております。

つまり、株式を保有する当社の役職員は、
自身の口座からGENDAの口座に直接送金した経験があります。
（役職員の中には、家族会議も経た者も多数いました）。

結果、GENDAの普通預金口座に、自身が働いて貯めた現金が
入金されたのを目の当たりにしています。

そして、その現金は会社の返還義務が無いため、
配当、自社株買い、株価上昇のどれかでしか正当化されません。

加えて、外部株主様と異なり、簡単に売却ができないため、
たとえ急に現金が必要になっても、短期的に現金化できません。

従って、当社役職員は、現金の使途について、
株主の皆様以上に厳しい目線を持っていると自負しております。

現金を自身の口座から送金し、使えなくなってしまっただけに、
その現金をひと時も眠らせることなく常に現金を働かせたい、
或いは、「良い使い道」がなければ、
即座に（自身を含む）株主様に還元したい、と考えています。

「良い使い道」の判断は、株主資本コストを使用しています
（WACCよりもハードルが高い基準です）。

なぜならそれを上回る投資案件がある場合、理論上は
最もコストが高い株式で資金調達をしてでも投資すべきだからです。

幸い、産業革命から生成AIの台頭に至る現在まで、
人間の余暇時間が増加し、
更に日本アニメの追い風を受けるエンタメ業界では、
オーガニックとM&Aの両方で「良い使い道」が数多く存在します。

従って実際に当社は、
営業CFの範囲に留まることなく、財務CFで更に資金調達をし、
投資CFで現金を働かせ、結果としてFCFをマイナスにしていますが、
全ては「長期的な」FCFを最大化させる活動となっています。

2040年に世界一のエンタメ企業となるまでのチャレンジを
株主様と運命共同体として一生懸命頑張りますので、
長い目で応援頂けますと幸いです。

© GENDA Inc.

従業員の株主目線の非連続な強化

従業員持株会の奨励金を5%→30%に引き上げ

M&Aや転職で新たに入社した従業員も、外部株主様と同じ目線を持てるよう、全社従業員を対象とした持株会奨励金の付与率引き上げを決定。
なお、純粋持株会社の株式会社GENDAの従業員は過半数が加入（2025年1月期末時点で63%）。

名称	GENDA従業員持株会
入会資格	GENDA及びその連結子会社の従業員（任意加入）
奨励金	改定前 5% → 改定後 30%
拠出金	1口1,000円（上限50口）

© GENDA Inc.

B2Cの特性を活かし、個人株主の皆様にとって、より魅力的な株式に

1:2の株式分割を決定！優待を維持し、優待利回りを1.5%→3.0%に倍増！

1:2の株式分割をしつつ優待内容を維持したため、結果的に優待利回りは倍増

株価3,000円以上では1円刻み→5円刻みになり最低投資金額が増えてしまうため、昨年同様の分割により株式の流動性の向上を企図

株主優待制度の詳細が決定！優待アプリでクーポン券を配布



「GENDA 株主優待アプリ」にログインいただくと、所有ポイントとゲームセンターまたはカラオケで遊べるクーポン券の引換が可能。
対象となる株主様へは、ログインのためのIDとパスワードを、株主総会招集通知に同封して4月上旬に発送予定。



次回の権利確定より、優待ラインナップにクライナーを追加！



2025年7月末に権利確定する株主様より、
従来のGiGO及びカラオケBanBanでのサービスチケットに加え、
クライナーファイグリングが選択可能に！
5,000円分のポイントとクライナーファイグリング1箱（20本入り）を引き換え可能
定番フレーバー数種類をラインナップ予定！

注：優待利回りは100株で獲得できる優待内容（4000円）を、2025年3月11日終値に基づく単元株購入に必要な代金で除したもの。

© GENDA Inc.

世界一のエンタメ企業への思い

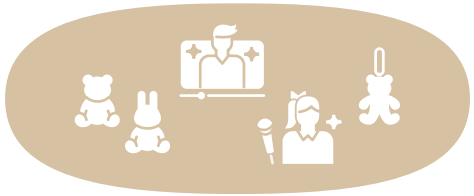
© GENDA Inc.

現在のエンタメ・ビジネスの大局観

IPコンテンツ × プラットフォーム

当社は、現在のエンターテイメントを取り巻くビジネス環境について、
アニメ等の「IPコンテンツ」を、エンタメの「プラットフォーム」を通じて「ファン」へ届けるという構造だと考えています。
その中で当社は、まずは「プラットフォーム」を成長ドライバーの中心に据えつつ、中長期的には「IPコンテンツ」領域への進出も加速して参ります。

エンタメ・コンテンツ



GAGA★ GENDA GROUP / DYNAMO AMUSEMENT / ふ く や / ARES COMPANY / Tokyo Character Makers / D-EIGHT

×

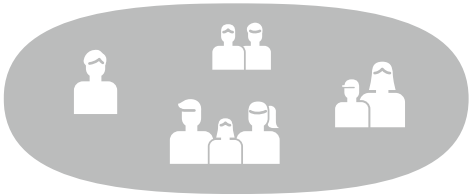
エンタメ・プラットフォーム



GiGO / Bandai Kiddleton / HELL VALLEY / ENTERTAINMENT network / 伍一社 / GENDA:) EUROPE / LIFTる。 / EXCHANGE / LEMONADE by Lisseme26 / 音通 / GiGO Taiwan / GiGO Vietnam

×

ファン

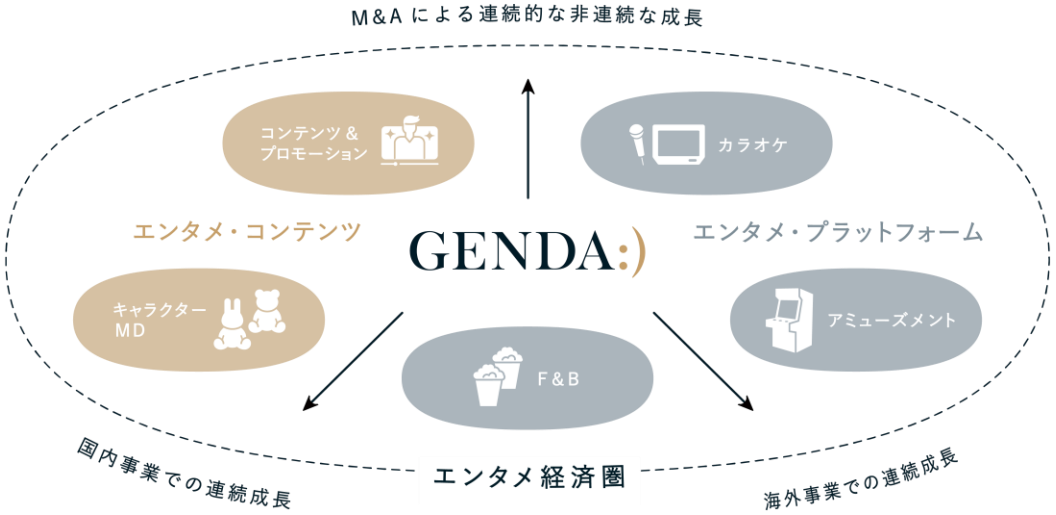


© GENDA Inc.

当社の成長戦略＝「エンタメ業界でのM&A」

エンタメ経済圏の完成

国内事業の着実な業績拡大と積極的な海外事業展開がもたらす連続的な成長を基盤にし、
エンタメ・プラットフォームとエンタメ・コンテンツの両領域におけるM＆Aを積み重ね、
グローバルに展開する「GENDAエンタメ経済圏」の構築を目指します。
このようにして、事業ポートフォリオを盤石にすることで、
「千変万化」なエンタメ事業のボラティリティを超えていけると考えています。



注：当社が想定する当社の成長戦略に関するイメージ図。

© GENDA Inc.

M&A及び資本取引トラックレコード

IPO前11件、IPO後29件、合計40件のM&Aを達成

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SPSS	Kiddleton	GiGO	ENTERRIUM	DYNAMO AMUSEMENT	GiGO Taiwan	GiGO	TAKARAJIMA Amusement & Game	HASHILUS	スガイディノス
2018年6月 株式取得（100%）	2019年7月 合弁会社設立(50%)	2020年12月 株式取得（85.1%）	2021年4月 事業譲受	2021年10月 資本提携	2021年12月 事業譲受	2022年1月 完全子会社化	2022年1月 株式取得（100%）	2022年6月 資本提携	2022年10月 事業譲受
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
AMUSEMENT	デジちゃいむ	Kiddleton	DYNAMO AMUSEMENT	MAXIM HERO	LEMONADE by Lemonica	ARES COMPANY	GAGA GENDA GROUP	ミニロケ 117箇所	HILL VALLEY
2022年10月 吸収分割	2023年9月 資産譲受	2023年9月 完全子会社化	2023年9月 完全子会社化	2023年10月 固定資産等譲受	2023年10月 株式取得（66.0%）	2023年10月 株式取得（100%）	2023年11月 株式取得(78.05%)	2023年11月 グローバル・ソリューションズ より資産譲受	2023年11月 持分取得（100%）
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
SUPER NOVA	AM施設 1店舗（中国）	PINO PINO ZAURUS		PLABI	カラオケ Bangban	SMILE STATION	ゲーム ファンタジアン	VR VAR LIVE JAPAN DREAM WITH YOUR EYES OPEN	n3 national ENTERTAINMENT network
2023年12月 吸収分割	2023年12月 経営権の獲得	2023年12月 Pino Pino Zaurus Limited 株式取得（100%）	2024年1月 株式取得（100%）	2024年2月 株式取得(82.45%)	2024年2月 株式取得(78.59%)	2024年5月 株式取得（100%）	2024年6月 株式取得（100%）	2024年6月 事業譲受	2024年11月 持分取得（100%）
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
	株式会社 音 通	AM 1店舗	カラオケ 1店舗	DRAMA	カラオケ 2店舗	HALOS GARDEN	EXCHANGE SMART	D-EIGHT	カラオケ時遊館
2024年7月 完全子会社化(100%)	2024年8月 株式取得(72.92%)	2024年10月 マタハリーエンターテイメント より吸収分割	2024年9月 アトムより 固定資産譲受	2025年2月 吸収分割	2024年12月 カラオケの鉄人より 固定資産譲受	2025年3月 株式取得(100%)	2025年3月 株式取得＋ 株式交換(100%)	2025年3月 株式取得（100%）	2025年3月 吸収分割

…

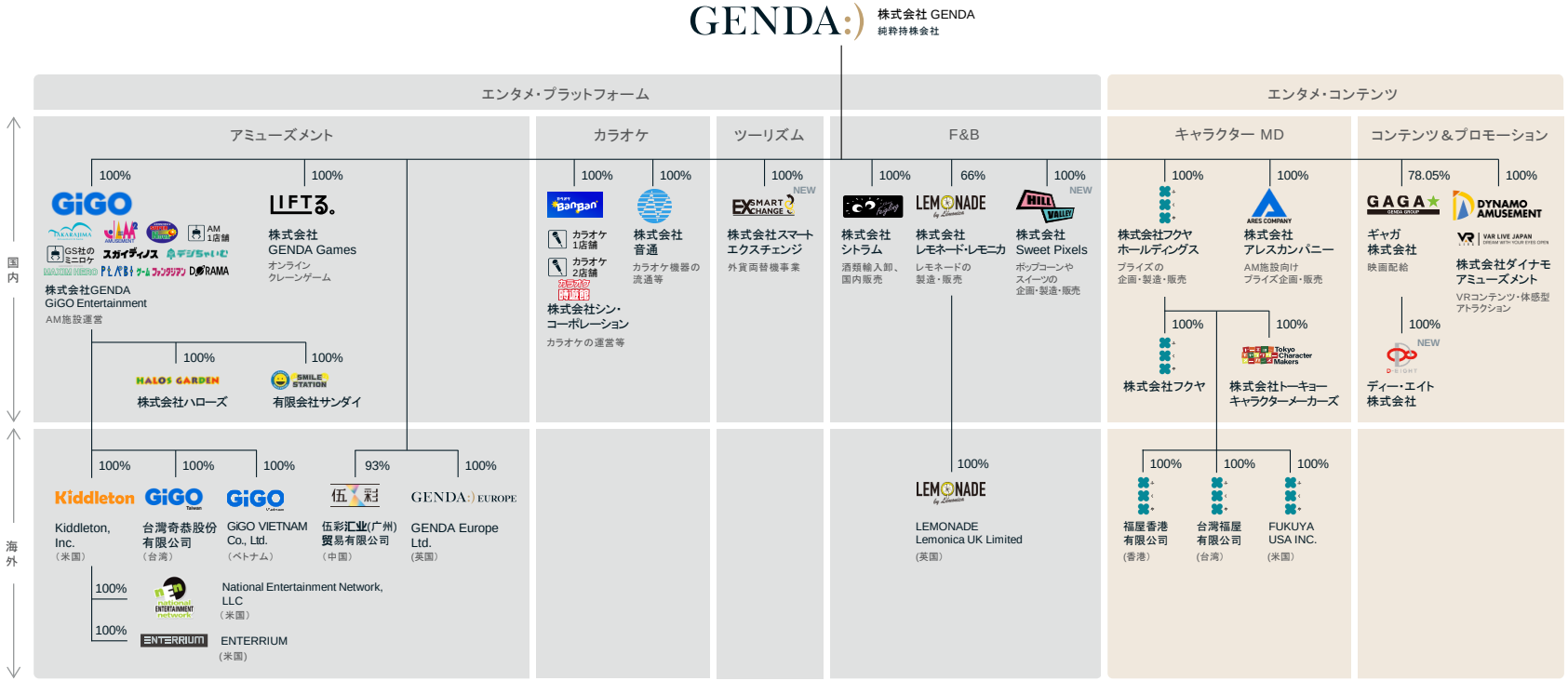
注：取得比率及び取得箇所数は案件公表日時点の情報を記載。

エンタメ・コンテンツ　エンタメ・プラットフォーム

© GENDA Inc.

GENDAグループ概観

GENDAは、アミューズメントを中心としたエンタメ企業群の純粋持株会社



注：2025年3月12日時点の組織図。図中のAM施設はアミューズメント施設を指す。当社連結子会社を中心に表示。

© GENDA Inc.

当社が掲げる大志と野望

Aspiration / 大志

世界中の人々の人生をより楽しく

人が人らしく生きるために「楽しさ」は不可欠と考え、
「世界中の人々の人生をより楽しくしたい」という
Aspiration（アスピレーション＝大志）を掲げています。

Vision / 野望

2040年世界一のエンタメ企業に

Speed is King、GRIT and GRIT、Enjoy our Journey、
3つのバリューを行動指針に、日々新しい挑戦を続け、
世界一のエンターテイメント企業を目指しています。

GENDA :)

© GENDA Inc.

Appendix

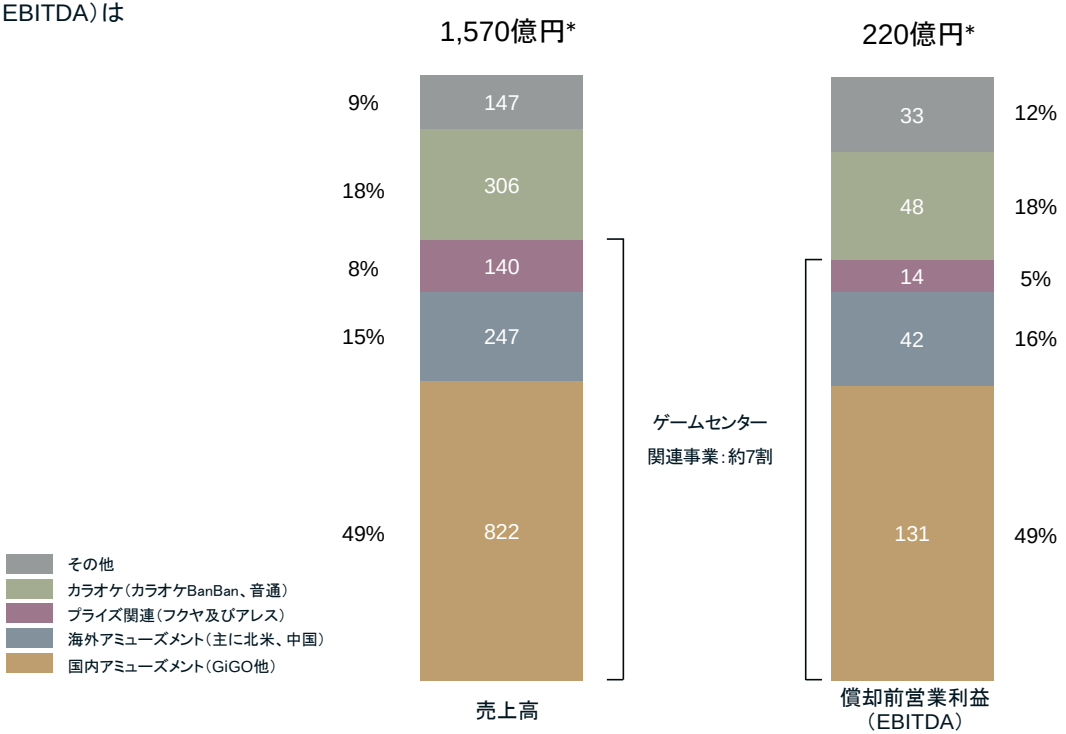
© GENDA Inc.

事業ポートフォリオ（2026年1月期計画値）

ゲームセンター主軸 + 周辺領域

本日時点のGENDAの売上高及び償却前営業利益（EBITDA）は
9割がゲームセンター及びカラオケに関連する事業

今後もプラットフォームでのM&Aを主軸としつつ
中長期的にはコンテンツ領域への進出も加速



注：売上高及び償却前営業利益（EBITDA）のグラフには「連結修正」が入っていないため、それぞれのグラフの合計値（1,662億円、269億円）は会社予想値（1,570億円、220億円）と一致しない。売上高の連結修正は▲94億円で、主に内部取引によるもの。償却前営業利益の連結修正は▲49億円で、主にGENDA単体のコーポレート負担金等（▲45億円）と、既に発表済みで2026/1期に計上が確定してるM&A関連費用（▲4億円）。ご参考まで、2025年1月期の連結修正実績は、売上高▲78億円、償却前営業利益で▲36億円。

© GENDA Inc.

決算短信の読み方

「調整後」＝ 一過性のM&A関連費用を除いた利益

既存事業の実態が、一過性のM&A関連費用で読み取れないため、調整後利益指標を開示

1 のれん償却費が控除されてしまう利益指標 ＝ 参考値

	売上高		営業利益		経常利益		親会社株主に帰属する当期純利益		1株当たり当期純利益	潜在株式調整後1株当たり当期純利益
	百万円	%	百万円	%	百万円	%	百万円	%	円 銭	円 銭
2025年１月期	111,786	100.7	7,965	48.3	7,305	40.0	3,304	△20.9	45.32	42.33
2024年１月期	55,697	20.8	5,370	26.5	5,216	30.0	4,178	19.5	63.20	58.44
（調整後）			2							
2025年１月期	111,786	100.7	9,122	66.7	8,680	61.0	4,582	5.8	62.86	58.71
2024年１月期	55,697	20.8	5,469	28.4	5,391	33.6	4,329	23.4	65.49	60.56

2'

2027年1月期のIFRS導入で解消予定。
のれん償却費は2025/1期通年で約30億円であり、
営業利益、経常利益、当期純利益に約+30億円が上乗せ

3 のれん償却費が控除されていない指標 ＝ 当社KPI

		償却前営業利益			のれん償却前当期純利益		1株当たりのれん償却前当期純利益	潜在株式調整後1株当たりのれん償却前当期純利益
		百万円	%		百万円	%	円 銭	円 銭
2025年１月期		14,234	75.6		4,653	6.7	63.83	59.62
2024年１月期		8,102	29.1		4,359	21.8	65.95	60.99
（調整後）		4					5	
2025年１月期		15,391	87.6		5,931	31.4	81.36	76.00
2024年１月期		8,201	30.5		4,511	25.6	68.24	63.11

2 但し、のれん償却後でも**全指標がYoY増益**

営業利益は**YoY+66%**（3Qは+43%）と、商戦期の4Qで増益幅を加速

なお、当期純利益は以下(a)(b)で経常利益以上より前期比ハードルが高い
(a) 今期からの「法人税発生」、(b) のれん償却費が「無税処理される」こと[1]

2' 更に(c)「M&A関連費用」の無税処理が会計実績への追加的な重石

4 好調だった1Q・2Qを上回った**3Qを更に上回るYoY増益率**

償却前営業利益（EBITDA）は**YoY +87% / +71億円**（3QはYoY+64%）
のれん償却前純利益**YoY +31% / +14億円**（3QはYoY+21%）
→今期からの法人税を除外した実力値は**YoY +97% / +46億円**（3QはYoY+47%）

5 Cash EPSは二重の逆風を跳ね除け**YoYプラス幅を拡大する+19%**

1つ目は上述の今期からの法人税の発生。
2つ目は公募増資による株数の増加。
つまり、公募増資100億円は順調にM&A充当するも、連結開始のタイミング的に
本格的な利益貢献は2026/1期からで、2025/1期の利益貢献はほぼゼロ。

→従って、のれん償却前当期純利益÷株数で計算されるCash EPSの
分子にも分母にもハードルがある中、商戦期での強力なオーガニック業績で
Cash EPSは**既にYoY +19%増大**（3QはYoY+10%）

→**更に2026/1期は、M&Aが無い前提の利益予想値で更に+21%増**の98.59円
（決算短信では1:2の株式分割の反映後の49.29円で表示）

[1] *当期純利益は、営業利益・経常利益と比較し（税引後なので）絶対額が低いため、その分「のれん償却費・M&A関連費用」の影響が営業利益・経常利益よりも大きくなります。なぜなら、上記の費用は無税費用であり、営業利益・経常利益・当期純利益の全てから「同額」控除されるためです。*

GENDA IR
2025年1月期 通期決算説明資料
© GENDA Inc.

連結損益計算書（四半期実績）－ M&A関連費用を除く調整後の実力値

当社は、年度或いは四半期ごとに異なる事業の比較となる為、マージンの経年比較には留意が必要

M&A企業である当社の償却前営業利益（EBITDA）マージンの経年比較をする場合は、事業ごとの評価が肝要

前期と今期の最大の違いである（ゲームセンター対比マージンが低い）カラオケ事業の連結開始により、連結全体のマージンは表面上低下しているように見える。

しかし実態は、カラオケのシン・コーポレーション、及び、国内ゲームセンターのロールアップの全社がマージン改善し、実態的にはグループの各事業は好調を維持

（単位：百万円）	FY2024/1 1Q	FY2024/1 2Q	FY2024/1 3Q	FY2024/1 4Q	FY2024/1 4Q累計	FY2025/1 1Q	FY2025/1 2Q	FY2025/1 3Q	FY2025/1 4Q	FY2025/1 4Q累計	FY2025/1 4Q累計(予)	前期比
売上高	11,994	12,520	14,293	16,888	**55,697**	24,685	24,846	28,096	34,158	**111,786**	**110,000**	+100.7%
売上総利益	3,182	2,609	3,368	3,798	**12,958**	5,286	5,075	6,506	8,590	**25,458**	-	-
マージン（%）	26.5%	20.8%	23.5%	22.4%	**23.2%**	21.4%	20.4%	23.1%	25.1%	**22.7%**	-	-
償却前 営業利益	2,197	1,712	2,218	2,072	**8,201**	3,301	2,817	3,958	5,313	**15,391**	**13,000**	+87.6%
マージン（%）	18.3%	13.6%	15.5%	12.3%	**14.7%**	13.4%	11.3%	14.1%	15.5%	**13.7%**	**11.8%**	-
営業利益	1,670	1,096	1,475	1,226	**5,469**	2,084	1,518	2,478	3,040	**9,122**	**7,000**	+66.7%
マージン（%）	13.9%	8.7%	10.3%	7.3%	**9.8%**	8.4%	6.1%	8.8%	8.9%	**8.1%**	**6.3%**	-
のれん償却前 四半期純利益	1,618	465	1,462	969	**4,516**	1,536	935	1,841	1,618	**5,931**	**5,400**	+31.3%
マージン（%）	13.5%	3.7%	10.2%	5.7%	**8.1%**	6.2%	3.8%	6.6%	4.7%	**5.3%**	**4.9%**	-
親会社株主に帰属する四半期純利益	1,585	432	1,427	889	**4,334**	1,303	655	1,495	1,128	**4,582**	**4,300**	+5.7%
マージン（%）	13.2%	3.5%	10.0%	5.3%	**7.8%**	5.3%	2.6%	5.3%	3.3%	**4.1%**	**3.9%**	-

カラオケ連結開始によるマージンMix変化

カラオケ連結開始＋法人税支払い開始

注：M&A関連費用の詳細についてはp12を参照。

© GENDA Inc.

（ご参考）連結損益計算書（四半期実績）– M&A関連費用を含む会計上の実績値

前ページの数値から、各四半期ごとにM&A関連費用を控除したデータ

M&A関連費用自体は、当社の既存事業の好不調とは無関係な費用

同費用は、各四半期や通期の会計上の実績値へ一定の重石とはなるものの、当社の連続的な非連続な成長に資する成長投資のための費用

（単位：百万円）	FY2024/1 1Q	2Q	3Q	4Q	4Q 累計	FY2025/1 1Q	2Q	3Q	4Q	4Q 累計	4Q 累計(予)	前期比
売上高	11,994	12,520	14,293	16,888	**55,697**	24,685	24,846	28,096	34,158	**111,786**	**110,000**	+100.7%
売上総利益	3,182	2,609	3,368	3,798	**12,958**	5,286	5,075	6,506	8,590	**25,458**	**-**	+96.4%
マージン（%）	26.5%	20.8%	23.5%	22.4%	**23.2%**	21.4%	20.4%	23.1%	25.1%	**22.7%**	**-**	-
償却前 営業利益	2,197	1,712	2,140	2,051	**8,102**	3,277	2,423	3,716	4,818	**14,234**	**13,000**	+75.6%
マージン(%)	18.3%	13.6%	14.9%	12.1%	**14.5%**	13.2%	9.7%	13.2%	14.1%	12.7%	**11.8%**	-
営業利益	1,670	1,096	1,397	1,205	**5,370**	2,059	1,124	2,235	2,545	**7,965**	**7,000**	+48.3%
マージン（%）	13.9%	8.7%	9.7%	7.1%	**9.6%**	8.3%	4.5%	7.9%	7.4%	**7.1%**	**6.3%**	-
のれん償却前 四半期純利益	1,618	422	1,384	933	**4,359**	1,456	461	1,595	1,139	**4,653**	**5,400**	+6.7%
マージン(%)	13.5%	3.3%	9.6%	5.5%	**7.8%**	5.9%	1.8%	5.6%	3.3%	**4.1%**	**4.9%**	-
親会社株主に帰属する 四半期純利益	1,585	390	1,348	853	**4,178**	1,223	182	1,249	649	**3,304**	**4,300**	▲20.9%
マージン（%）	13.2%	3.1%	9.4%	5.0%	**7.5%**	4.9%	0.7%	4.4%	1.9%	**2.9%**	**3.9%**	-

点線内は全てM&A関連費用が含まれた会計上の実績値

カラオケ連結開始によるマージンMix変化 + M&A関連費用

カラオケ連結開始 + 法人税支払い開始 + M&A関連費用

注：M&A関連費用の詳細についてはp12を参照。

GENDA IR
2025年1月期 通期決算説明資料
© GENDA Inc.

株式分割と株主優待の詳細

株式分割について

株式分割の方法

2025年3月31日（月）を基準日として、
同日最終の株主名簿に記載された株主の
所有普通株式1株につき2株の割合をもって分割

分割の日程

1	**基準日公告日**	2025年3月17日（月）（予定）
2	**基準日**	2025年3月31日（月）
3	**効力発生日**	2025年4月1日（火）

株主優待について

制度拡充

株式分割後も、現行の株主優待制度の対象及び内容を維持するため、
実質的には株主優待制度の拡充。

具体的には、2025年1月31日時点で200株を保有し、
2025年7月31日時点の株主名簿に継続して
同一株主番号で400株（分割前200株）
以上の保有が記載または記録された株主様には、
2025年秋頃に400株分の株主優待を進呈

優待内容

「GiGOグループのお店」及び「カラオケBanBan」でご利用いただけるクーポン

保有株数	進呈内容	
100株 ～ 299株	2,000円分	（年2回、年間4,000円分）
300株 ～ 499株	6,000円分	（年2回、年間12,000円分）
500株以上	10,000円分	（年2回、年間20,000円分）

© GENDA Inc.

ディスクレーマー

本資料は、株主・投資家などの皆さまに
当社の経営方針、計画、財務状況などの情報をご理解いただくことを目的としており、
当社の株式の購入、売却など、投資を勧誘するものではありません。

本資料への情報・資料の掲載には注意を払っておりますが、
掲載された情報の内容が正確であるか、更新時期が適切かどうか
などについて一切保証するものではありません。
また、掲載された情報またはその誤りやデータのダウンロードなど、
本資料に関連して生じた損害または障害などに関しては、
その理由の如何に関わらず、当社は一切責任を負うものではありません。

本資料に掲載されている、当社の現在の計画、見通し、戦略などのうち、
歴史的事実でないものは、将来の業績などに関する見通しであり、
これらは、現在入手可能な情報をもとにした当社の経営陣の判断に基づいており、
リスクや不確定な要因を含んでいます。
実際の業績は、経済情勢、エンターテイメント業界における競争状況などさまざまな要因により、
これら業績などに関する見通しとは大きく異なる可能性があります。

© GENDA Inc.

Thank you :)

GENDA IR

本日公表のM&A 2件について

2024.12.24

© GENDA Inc.

GENDA:)

01. 案件ハイライト

© GENDA Inc.

① ㈱GENDA GiGO Entertainmentが㈱ハローズの全株式を取得

GiGOにハローズ53店舗が加わり、遂に国内ゲームセンター売上シェア日本一へ王手！

今までロールアップM&Aにより加わった国内ゲームセンターは「全社」がM&A前後で増益を達成しており、確立したPMIの型をハローズにも導入予定。
具体的には、GiGO「339店舗」だからこそ可能なGiGO限定のIPコラボ（”キャンペーン”）や、当社ブランド「GiGO PRIZE」（限定プライズ）の横展開を中心に、売上を向上。
また、筐体 / プライズ / 修繕 / 清掃 / 制服 / 備品など、大小含めた一括購買 / 一括発注により、ロールアップM&Aの妙味であるコスト効率化を実施。
更に、GENDA単体の7割を占めるテックチームによる、業界革新的なDX施策による店舗運営の効率化を推進。

GiGO

- 2020年12月 株式取得（85.1%）
- 2021年4月 事業譲受
- 2021年12月 事業譲受
- 2022年1月 株式取得（100%）
- 2022年10月 事業譲受
- 2022年10月 吸収分割
- 2023年9月 資産譲受
- 2023年9月 完全子会社化
- 2023年10月 固定資産等譲受
- 2023年11月 ミニロケ117箇所 グローバル・ソリューションズより資産譲受
- 2023年12月 吸収分割
- 2023年12月 AM施設1店舗（中国） 経営権の獲得
- 2024年2月 株式取得（82.45%）
- 2024年5月 株式取得（100%）
- 2024年6月 株式取得（100%）
- 2024年11月 持分取得（100%）
- 2024年10月 AM1店舗 マタハリーエンターテイメントより吸収分割
- 2025年2月（予定） 吸収分割

国内アミューズメント施設 339 店舗 / 国内ミニロケ 821 箇所

ハローズ



国内アミューズメント施設 53 店舗 / 国内ミニロケ 63 箇所

国内アミューズメント施設 392 店舗 / 国内ミニロケ 884 箇所

© GENDA Inc.

② 国内で650箇所以上展開する外貨両替機事業を取得

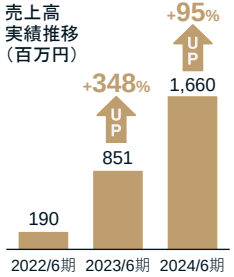
ミニロケ事業のノウハウを活かし、エンタメ経済圏拡大へ

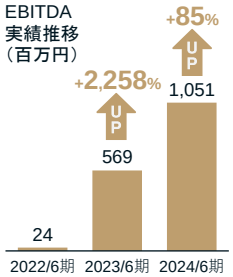
アクトプロの外貨両替機事業について

アクトプロは外貨両替機のパイオニアとして、
インバウンドの国内観光を支えるプラットフォームである外貨両替機「SMART EXCHANGE」を650箇所以上に設置

「SMART EXCHANGE」は10か国語、世界12地域通貨に対応
両替の自動化、省スペース、利便性などを実現し、駅や空港、ホテル、店舗などで、インバウンドの即時の現金需要に対応







連続的な非連続な成長に最適なバリュエーション / 対価で合意

対象企業のバリュエーションは、前期実績ベースで**EV / EBITDA 4.7x、PER 8.7x**
EBITDA to FCFが約50%のゲームセンター対比、一度機械を置けばメンテナンスCapexが限定的な同事業のEBITDA to FCFは約70%と、キャッシュフロー創出力がゲームセンター対比で良いため、上記EV / EBITDA 4.7xは**ゲームセンターのM&A換算で3.4x**に相当

また、上記は「過去実績」ベースなので、M&A対価に対する「既存」拠点のみでの投資回収期間に相当するが、実際のM&A後の投資回収は「**将来業績**」によるゲームセンターの成長率を大幅に上回る同事業の成長実績に加え、**足元過去最高である訪日客数をおよそ倍増させるという政府目標**といったマクロ環境は追い風
更に、「新規」投資1台の投資回収期間は**過去実績で約1.4年と、M&Aの回収期間よりも早い**ため、規律を持った成長投資により更なる投資回収の早期化を可能に

対象会社の株式は、**70%をGENDA株式との株式交換**+ 30%を現金で取得。
PER 8.7xの対象会社株式に対し、70%分は**PER 38.7x**のGENDA株式を交換し、30%分は**PER 29x**の公募増資のM&A資金を充当するため、**Cash EPSは大幅増**

急成長事業に対し、現金対比でアップサイドのあるGENDA株式を対価とすることで、バリュエーション規律を保ちつつ借入余力温存を実現
念願の株式対価M&Aの2件目の成功例であり、GENDAの目指す連続的な非連続な成長に最適な仕上がり

注：上記の「EBITDA to FCF」はEBITDAとFCFの割合（FCF÷EBITDA）を示しています。その背景として、実際の投資回収の原資はEBITDAではなく、そこから税金やメンテナンスCapex（維持更新投資）を控除したFCFとなるため、M&Aの成否の判断に投資回収を据える当社として重要な投資判断基準としております。一方で、FCFは単年のCapex額で大きく変動する為、簡易的にEV / EBITDA倍率を参考指標とするのが一般的です。
PER 38.7xは、公表前日の2024年12月23日終値ベースの、のれん償却前当期利益の会社予想54億円に基づくPERです。

GENDA IR
本日公表の2件のM&Aについて
© GENDA Inc.

② 国内で650箇所以上展開する外貨両替機事業を取得（続き）

GENDAとの親和性 ＝ インバウンド × 日本アニメ × ゲームセンター × ミニロケ × 外貨両替機

訪日客数は過去最高を記録

2024年の訪日客は、過去最高の2019年を11か月累計で超過
日本への旅行は今や世界中の人々にとってのエンターテイメント

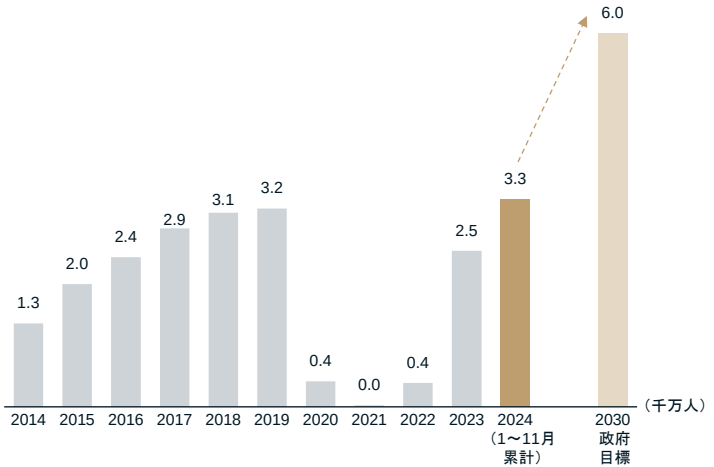
日本政府の2030年の訪日外国人数目標は2024年の約倍増を計画
外貨両替機は足元のマクロだけでなく、国策の追い風を享受

日本アニメ × ゲームセンター

世界のアニメ市場規模は一貫して成長を続け、2023年で3兆円を突破
特に「海外」の成長が著しく、遂に2022年では海外が国内を逆転

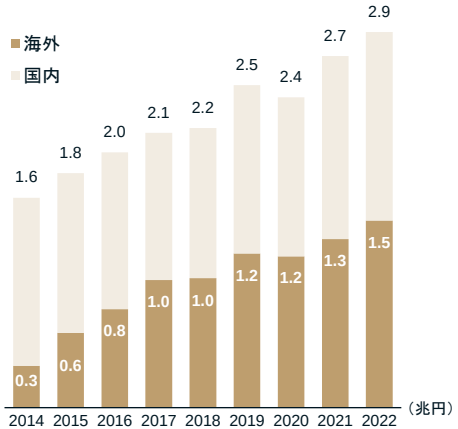
時を同じくして、アニメのオフラインプラットフォームのプライズゲームも拡大
インバウンドの目的の1つは日本アニメ文化を体感すること

訪日外客数



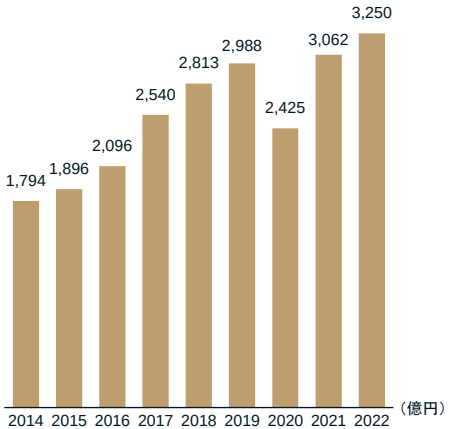
出所：日本政府観光客。2023年以前は通年、2024年は1月~11月実績

アニメ市場規模推移



出所：一般社団法人日本動画協会「アニメ産業レポート2023」

プライズゲーム国内市場規模推移



出所：一般社団法人日本アミューズメント産業協会
「アミューズメント産業界の実態調査」

© GENDA Inc.

② 国内で650箇所以上展開する外貨両替機事業を取得（続き）

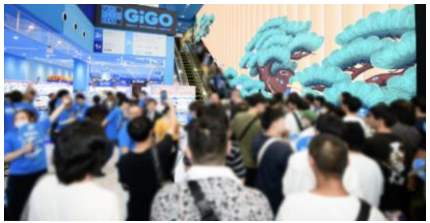
GENDAとの親和性 ＝ インバウンド × 日本アニメ × ゲームセンター × ミニロケ × 外貨両替機

ゲームセンター × インバウンド

インバウンドによる来店が9割を占めるGiGO大阪道頓堀本店は、
GiGOのGENDA参画前も含めた史上最高の単店月間売上を記録

GiGOでもインバウンド客が多い全国14店舗に同社外貨両替機を設置
（2024年11月末時点）





大阪道頓堀本店



ミニロケ事業 × 外貨両替機

外貨両替機事業は、当社が展開中のミニロケとビジネスモデルが類似

GENDA営業網やノウハウの共有等により双方の利益の伸長が期待



外貨両替機 約650箇所 以上



国内ミニロケ 821箇所



海外ミニロケ 約10,478箇所

© GENDA Inc.

M&A及び資本取引トラックレコード

今回の2件を加えて、M&Aトラックレコードは合計38件に

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SPSS	Kiddleton	GiGO	ENTERRIUM	DYNAMO AMUSEMENT	GiGO Taiwan	GiGO	TAKARAJIMA	HASHILUS	スガイディノス
2018年6月 株式取得（100%）	2019年7月 合弁会社設立(50%)	2020年12月 株式取得（85.1%）	2021年4月 事業譲受	2021年10月 資本提携	2021年12月 事業譲受	2022年1月 完全子会社化	2022年1月 株式取得（100%）	2022年6月 資本提携	2022年10月 事業譲受
11	**12**	**13**	**14**	**15**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**
AMUSEMENT	デジちゃいむ	Kiddleton	DYNAMO AMUSEMENT	MAXIM HERO	LEMONADE by Lemonica	ARES COMPANY	GAGA GENDA GROUP	ミニロケ 117箇所	HILL VALLEY
2022年10月 吸収分割	2023年9月 資産譲受	2023年9月 完全子会社化	2023年9月 完全子会社化	2023年10月 固定資産等譲受	2023年10月 株式取得（66.0%）	2023年10月 株式取得（100%）	2023年11月 株式取得（78.05%）	2023年11月 グローバル・ソリューションズ より資産譲受	2023年11月 持分取得（100%）
21	**22**	**23**	**24**	**25**	**26**	**27**	**28**	**29**	**30**
SUPER NOVA	AM施設 1店舗（中国）	PINO PINO ZAURUS	fancy Fukuya	PLABI	Banban	SMILE STATION	ゲーム ファンタジアン	VR VAR LIVE JAPAN	national ENTERTAINMENT network
2023年12月 吸収分割	2023年12月 経営権の獲得	2023年12月 Pino Pino Zaurus Limited 株式取得（100%）	2024年1月 株式取得（100%）	2024年2月 株式取得(82.45%)	2024年2月 株式取得(78.59%)	2024年5月 株式取得（100%）	2024年6月 株式取得（100%）	2024年6月 事業譲受	2024年11月 持分取得（100%）
31	**32**	**33**	**34**	**35**	**36**	**37** NEW	**38** NEW		
	株式会社 音 通	AM 1店舗	カラオケ 1店舗	DRAMA	カラオケ 2店舗	HALOS GARDEN	EXCHANGE SMART		
2024年7月 完全子会社化(100%)	2024年8月 株式取得(72.92%)	2024年10月 マタハリーエンターテイメント より吸収分割	2024年9月 アトムより 固定資産譲受	2025年2月(予定) 吸収分割	2024年12月 カラオケの鉄人より 固定資産譲受	2025年3月(予定) 株式取得(100%)	2025年3月(予定) 株式取得＋ 株式交換(100%)	…	

エンタメ・コンテンツ　エンタメ・プラットフォーム

注：取得比率及び取得箇所数は案件公表日時点の情報を記載。

© GENDA Inc.

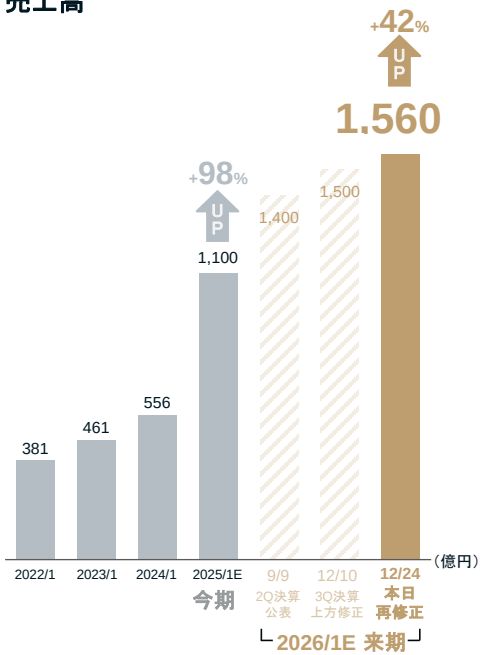
02. 来期業績

© GENDA Inc.

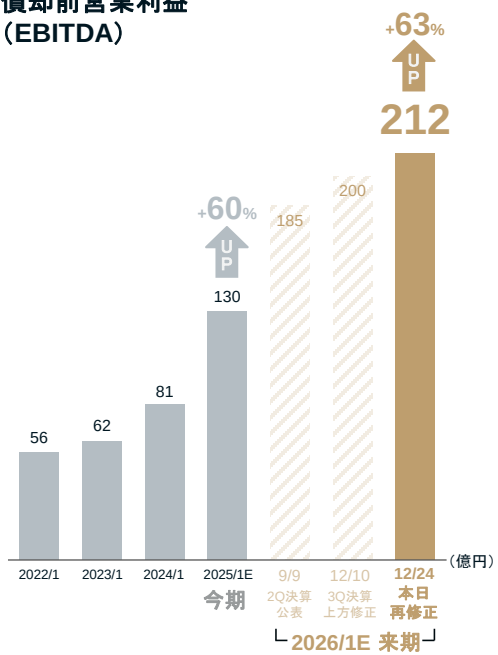
来期業績見込みを再度上方修正

来期業績予想を対外公表している理由は、主に今期公表済みM&Aにより、（M&Aを織り込んでいない）今期の期初業績予想と、本日時点の実力値が乖離しているため。
来期業績予想を再度上方修正している理由は、本日新たに公表した2件のM&Aの通年寄与想定を上乗せしたため。
今回の2件のM&A関連費用は1.6億円で、（今期ではなく）来期2026/1期に計上予定であるため、下記EBITDA及びのれん償却前当期純利益は、1.6億円減額後の数値。
また、上記は本日以降で1件もM&Aが無い前提であるため、今期末及び通期決算に向けた今後のM&Aの発表に応じて順次上方修正を想定。

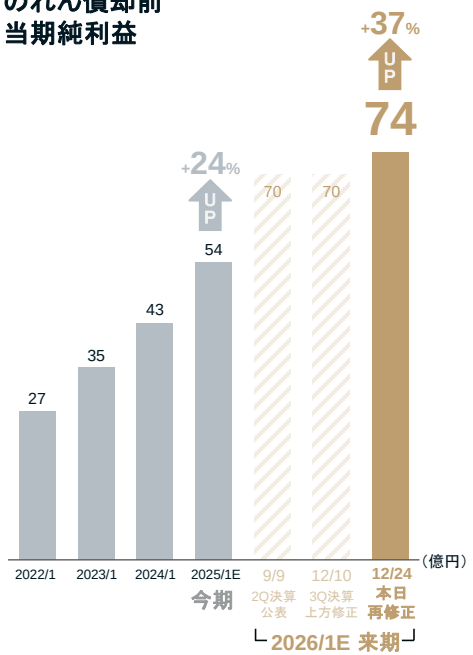
売上高



償却前営業利益（EBITDA）



のれん償却前当期純利益



© GENDA Inc.

Appendix

© GENDA Inc.

M&A F&B：株式会社シトラムの株式取得（株式80%+借入20%）

株式対価のM&Aで「Cash EPS増加」をするには「自社PER＞対象会社PER」が重要

$$\text{①}\ \text{M\&A前 Cash EPS} = \frac{\text{GENDAのれん償却前当期純利益}}{\text{GENDA既存株数}} \qquad \text{②}\ \text{M\&A後 Cash EPS} = \frac{\text{GENDAのれん償却前当期純利益} + \text{対象会社のれん償却前当期純利益}}{\text{GENDA既存株数} + \text{GENDA新規発行株数}}$$

M&Aに於いて「Cash EPSを増加させる」ということは、「①M&A前Cash EPS ＜ ②M&A後Cash EPS」となる必要があります。
新株を発行するM&AでCash EPSが増加する場合、「株数の増加率 ＜ 利益の増加率」、つまり「株数が増加しても、それよりも更に利益が増加する」ということになります。

従って、GENDAの新規株式発行によるM&Aで株数が増加しても、（それよりも更に利益が増加した結果）Cash EPSが増加するM&Aが存在します。
その判断基準は、最終的に「『自社PER』が『対象会社PER』より大きいか」に収斂します（詳細はAppendix）。以下、例示的に3分類をお示しさせて頂きます。

M&A対価が「株式のみ」の場合、Cash EPSは「自社PER」＞「対象会社PER」

分母の「新規発行されるGENDA株数」は「対象会社の株式価値（÷GENDA株価）」で決定されます。
従って、「対象会社のれん償却前当期純利益」に対する「対象会社の株式価値」、つまり「対象会社のPER」が「GENDAのPER」と比較して低いかどうか、が分水嶺です。

M&A対価が「株式と借入」の場合、Cash EPSは「自社PER」＞「対象会社PER × 株式での取得割合」

たとえば買収対価が「60%株式・40%借入」の場合、「対象会社の株式価値（÷GENDA株価）」で決定される増加株数は、
株式のみ（100%株式・0%借入）と異なり60%分のみに限定されるため、結果的に「対象会社のPER×60%」が「GENDAのPER」と比較して低いかどうか、が分水嶺です。

M&A対価が「借入のみ」の場合、Cash EPSは極大化

分母の「新規発行されるGENDA株数」がゼロで、分子の「対象会社のれん償却前当期純利益」のみが純増するためCash EPSは極大化します。
ただし、全額借入であれば割高なM&Aでも正当化されるわけではなく、対象会社の利益対比で著しく割高なM&A価額を全額借入で調達した場合は
金利負担の絶対額が利益増加を打ち消すうえ、そもそも金融機関としても著しく割高なM&Aに対して全額負債で資金提供をすることはありません。

注：一過性のM&A関連費用は加味しない前提。借入コストが十分に低いことが前提。また、現在の国内金融環境及び市場環境見通しの範囲内（一定の金利上昇を含む）であれば、前提は不変。
PERについては、Cash EPSの増減を検査する観点から、Cash EPSベースのPER、つまりのれん償却前当期純利益ベースでのPERでの比較。

© GENDA Inc.

株式対価のM&Aでも、「GENDA PER＞対象会社PER」ならば「Cash EPSは増加」

従って、M&Aの対価として株式を交付することで株数が増加しても、当社PER対比でPERが低い対象会社であれば、Cash EPSは希薄化せずむしろ増大する。

① M＆A前 Cash EPS $= \frac{\text{GENDAのれん償却前当期純利益}}{\text{GENDA発行済み株数}}$　② M＆A後 Cash EPS $= \frac{\text{GENDAのれん償却前当期純利益} + \text{対象会社のれん償却前当期純利益}}{\text{GENDA発行済み株数} + \text{GENDA新規発行株数}}$

GENDA PER ＞ 対象会社PER のとき

$\frac{\text{GENDA時価総額}}{\text{GENDAのれん償却前当期純利益}} > \frac{\text{対象会社時価総額}}{\text{対象会社のれん償却前当期純利益}}$

GENDA時価総額 ＝GENDA株数×GENDA株価
対象会社株式価値＝GENDA新規発行株数×GENDA株価 なので

$\frac{\text{GENDA発行済み株数} \times \text{GENDA株価}}{\text{GENDAのれん償却前当期純利益}} > \frac{\text{GENDA新規発行株数} \times \text{GENDA株価}}{\text{対象会社のれん償却前当期純利益}}$

両辺を「GENDA株価」で除算

$\frac{\text{GENDA発行済み株数}}{\text{GENDAのれん償却前当期純利益}} > \frac{\text{GENDA新規発行株数}}{\text{対象会社のれん償却前当期純利益}}$

左辺の分母と右辺の分子を入れ替え

$\frac{\text{GENDA発行済み株数}}{\text{GENDA新規発行株数}} > \frac{\text{GENDAのれん償却前当期純利益}}{\text{対象会社のれん償却前当期純利益}}$

分子分母をひっくり返す

$\frac{\text{GENDA新規発行株数}}{\text{GENDA発行済み株数}} < \frac{\text{対象会社のれん償却前当期純利益}}{\text{GENDAのれん償却前当期純利益}}$

⋮

⋮

両辺に1を足す

$1 + \frac{\text{GENDA新規発行株数}}{\text{GENDA発行済み株数}} < 1 + \frac{\text{対象会社のれん償却前当期純利益}}{\text{GENDAのれん償却前当期純利益}}$

分子分母を整理

$\frac{\text{GENDA発行済み株数} + \text{GENDA新規発行株数}}{\text{GENDA発行済み株数}} < \frac{\text{GENDAのれん償却前当期純利益} + \text{対象会社のれん償却前当期純利益}}{\text{GENDAのれん償却前当期純利益}}$

左辺の分子と右辺の分母を入れ替え

$\frac{\text{GENDAのれん償却前当期純利益}}{\text{GENDA発行済み株数}} < \frac{\text{GENDAのれん償却前当期純利益} + \text{対象会社のれん償却前当期純利益}}{\text{GENDA発行済み株数} + \text{GENDA新規発行株数}}$

① M＆A前 Cash EPS ＜ ② M＆A後 Cash EPS

よって「GENDA PER ＞ 対象会社PER」であれば「① ＜ ②」であり、Cash EPSは増加する

注：対象会社ののれん償却前当期純利益が黒字である前提。一過性のM&A関連費用は加味しない前提。PERはCash EPSベースでのPER、つまりのれん償却前当期純利益でのPERを示す。

GENDA IR
本日公表の2件のM&Aについて
© GENDA Inc.

（ご参考）11月29日公表の「よくある質問と回答（11月）」より抜粋　リンク：「よくある質問と回答（11月）」

Q2. 具体的にどのようなシナジーがうまれているのか？

当社ではグループ内で無数のシナジーが発生しており、当社ではそれを細部まで言語化しております。

添付は社内の経営会議で使用している最新のグループシナジーテーブルです。（注：前ページに掲載）

あくまで一例ではありますが、ご紹介させて頂きます。

たとえば、**ゲームセンターとカラオケ**は、一見異なるビジネスや客層であるように見えて、新規出店の考え方は同じであり、空きテナントの情報量が重要となります。今までは**ゲームセンター**約330店舗の運営企業としてテナント情報を集めていた中、**カラオケ**約360店舗が加わり、**カラオケ側**のテナント情報を含めて店舗開発を一体化することで、店舗開発能力が向上しています。またそれにより、**カラオケ**では出店の採算が合わないが**ゲームセンター**なら可能（或いはその逆）ということも可能となりました。既存店でも、**カラオケ**単体ではスペースが広すぎる店舗を**ゲームセンター**に変えて収益性を改善するなども行われています。また、店舗立地が重複している地域では、両者の割引クーポンを配布して新規の来客を喚起しております。

プライズ企画の**フクヤ**は、**ゲームセンター**のバリューチェーンの上流に位置しておりますが、**GiGO**の業容拡大のみならず、GENDAとして**Kiddleton**や**NEN**を通して北米に日本のKawaii商品の需要を大きく創出したことで、取引量が飛躍的に上昇しております。M&Aなかりせば外部に流出していた利益を連結化で取り込むことだけでも大きな株式価値の向上効果がありますが、商品ごとの売れ行きも適時に共有しており、細かい軌道修正が可能となっております。同様のことはプライズの商社機能を持つ**アレス**にも発現しております。

（次ページへ）

© GENDA Inc.

（ご参考）11月29日公表の「よくある質問と回答（11月）」より抜粋　リンク：「よくある質問と回答（11月）」

Q2. 具体的にどのようなシナジーがうまれているのか？（続き）

（前ページより続く）

レモネードやクライナーについても、単体では難しかった営業機能が飛躍的に向上しました。グループインにより、カラオケBanBanでは約360店舗全店のグランドメニューでレモネードとクライナーの商品が流通しており、既存のゲームセンターでも出店をしております。また、ゲームセンターがショッピングセンターに新規出店する際にも相乗りが可能となっております。

更にカラオケ機器の流通を行う音通が加わったことで、カラオケBanBanとの取引高が向上し、そしてそれにより本来であれば社外に流出していた利益もグループで取り込むことができております。また、音通の顧客であるナイトマーケット向けにクライナーの営業が可能となりました。クライナーを扱うシトラム社は、M&A前は社員ゼロで営業機能を有しておりませんでしたが、追加コストなく、多方面での販売チャネルにアクセスが可能となっております。

映画配給会社のGAGAも、配給映画について、池袋サンシャイン60通りに面する「GiGO総本店」の大型デジタルサイネージで大々的に宣伝したり、ゲームセンターの店員が映画広告を載せたTシャツを着たり、カラオケでは映画のキャラクターの部屋や飲食物を用意したりと、こちらもまた単体では困難であったクロスセルのシナジーを無数に発現しております。

以上は、言語化されているシナジーの一部の抜粋ではありますが、様々なシナジーが出ている理由は、幅広く見えるエンタメ領域も、大局的に見れば、上流領域の「コンテンツ」から下流領域の「プラットフォーム」まで、お客様（エンタメのファンであるユーザー）視点では地続きであるためです。「IP→プラットフォーム→ファン」というエンタメ業界の構造に基づき、無数にクロスセルのシナジーが存在しております。
ゲームセンターのロールアップM&Aによるシナジーはもちろん存在しますが、ゲームセンターに限定したM&Aよりも更に、地続きであるエンタメ領域に特化したM&Aには多くのシナジー創出余地があります。以上から、GENDAならではのエンタメ経済圏によるエンタメコングロマリットの形成には多くのメリットがあると考えております。

© GENDA Inc.

（ご参考）本日公表の「通期業績予想の修正（上方修正）に関するお知らせ」の抜粋

当社のM&Aに対する経営方針についてのご説明

当社としては、単年の決算年度ごとの業績は重要な指標の1つだと考えており、上場企業として必須な定点観測だと考えております。しかし、数ある上場企業の中から「連続的な非連続な成長」を標榜する当社を選んで下さり、大切なご資産を託して下さっている投資家の皆様に最も報いるためには、単年業績を瞬間的に極大化するのではなく、中長期的な業績を極大化させる意思決定をすることだと考えております。

従って、単年業績の極大化を重視しすぎるが故に、目前に実行可能であるM&Aがあるにも関わらず投資を実行せず、結果的に中長期的な非連続な成長を逸する、とういうことは回避しなければならないと考えており、中長期的な業績を極大化できる機会があれば、逃すことなく適時適切に敢行することが重要だと考えております。

既に潤沢なキャッシュフローを創出しているものの、未だ創業7年目であり上記の志向を持つ当社は、一般的な「スタートアップ企業」と類似しています。つまり当社は成熟した定常状態ではなく、創出されたキャッシュフローを再投資することで、投下資本を大きく上回るキャッシュフローを生み出す成長の道筋が見えている状態です。

従って今は、短期的な利益の極大化を追求してキャッシュフローを溜め込むのではなく、2040年に世界一のエンタメ企業となることを目指して成長を実現し、安定期を迎えた際にキャッシュフローで株主還元をするまでの成長過程です。そして、それまでの道のりを支えて下さる投資家の皆様には、毎年のキャッシュフローをM&A及び事業に再投資して成長することで、大いにキャピタルゲインで還元させて頂きたいと思っております。

また、だからこそ、M&Aが主な投資である当社は「M&Aの規律」に基づく適切な投資判断を重視しています。M&Aに於いては、名目的な利益ではなくキャッシュフローが最も重要な指標となります。当社が実行するM&Aは、当社が支払うキャッシュフローに対して、対象会社から得られるキャッシュフローが（資本コストに基づく時間的価値を考慮した上で）上回ると見込むもののみです。従って、日本会計基準を適用する当社に於いてキャッシュフロー指標を重視する観点で、償却前営業利益（EBITDA）、のれん償却前当期純利益、Cash EPSをKPIとしております。

以上の考えに基づき、今期残り約5ヶ月の間もM&Aを発表していく想定でございますが、特にM&A発表のタイミングが年度後半となったことにより、対象会社の業績が一過性費用を控除した後に「今期」にはプラス寄与せずとも「来期以降」の当社連結業績を大きく成長させられるものであったときは、投資を敢行することを選択致します。

既報の通り、M&A後の企業群のPMIが想定以上に奏功しており、各事業自体は堅調である中、当社は本業であるM&A活動を精力的に行っております。特に、直近の約100億円の公募増資を経て借入余力も大きく拡大し、M&Aのパイプラインは過去最大の規模となっております。これらをいち早く遂行し、連続的な非連続な成長の果実を投資家の皆様にお届けできるように邁進致します。

© GENDA Inc.

（ご参考）11月29日公表の「よくある質問と回答（11月）」再掲　リンク：「よくある質問と回答（11月）」

Q1. 主軸であるゲームセンター以外のM&Aが多いが、シナジーやPMIは大丈夫か？

世界一のエンタメ企業を目指す当社は、M&Aのターゲットを市場規模が5,400億円のゲームセンター業界に限定することなく、エンタメ業界全体をターゲットとしております。エンタメ業界の各社が同一企業群となることで、実態的には無数のクロスセルのシナジーが発生しており、結果的にゲームセンター以外でもグループイン後で大きく業績が伸びております。

ゲームセンターではない会社で、連結への影響が大きい具体例として、フクヤ及びシン・コーポレーションがありますが、M&A直後の1期目となる今年度で、それぞれ創業71年来・創業35年来の最高益の達成が確実となっております。これは、シナジー無しでは説明が困難だと考えております。

その前提ではありますが、M&Aにおいて、シナジーやPMIはあくまで手段であり、目的ではありません。M&Aを成功させるために目的とすべきは「M&Aにより獲得したキャッシュフロー総額が、支払ったM&A対価を上回ること」です。それに対して、シナジーやPMIを目的としてしまうという「手段の目的化」がM&Aの失敗の典型例だと考えております。以下、詳細についてご説明いたします。

・当社に於けるM&Aの失敗の定義は、M&Aの結果として資金を減らしてしまうこと

まず、当社に於けるM&Aの失敗の定義を記載させて頂きます。当社に於けるM&Aの失敗の定義は「M&Aにより獲得したキャッシュフロー総額が支払ったM&A対価を下回ること」、つまりM&Aをしたことで結果的に資金を減らしてしまった状態を指します。理由は次の通りです。

株式会社である以上、株式価値の最大化が求められます。株式価値の最大化には企業価値の最大化が必要です。企業価値の最大化にはキャッシュフローの最大化が必要です。それにも関わらず、「M&Aで支払った金額＞M&Aで獲得したキャッシュフロー総額」となるのは、M&Aを行った結果キャッシュフローを失ったことになるので、株式価値を毀損します。

当社では、株式価値を毀損するようなM&A、つまり「M&Aにより獲得したキャッシュフロー総額が、支払ったM&A対価を下回ること」を「M&Aの失敗」と定義しております。換言すれば、「M&Aにより獲得したキャッシュフロー総額が、支払ったM&A対価を（現在価値ベースで）上回ること」が「M&Aの成功」の定義となり、これを目的化しております。

・M&Aの失敗の典型例は、シナジーやPMIを目的としてしまう「手段の目的化」

M&Aによる目的は上述の通りであり、シナジーやPMIはあくまでキャッシュフローを増加させる手段となります。しかし、「シナジーやPMI」という手段を目的としてしまう「手段の目的化」が、M&Aの失敗の典型例だと考えております。具体的には「既存事業とシナジーが出そうだしPMIで伸ばせそうだから（取得価格に関わらず）M&Aをする」ということです。

特定の分野でM&Aを積極的に続けた際に、シナジーが出そうだ、という理由だけで、取得価格を気にせずM&Aを続けてしまうと、実際にシナジーが出たとしても、取得価格がそれを上回るほど高く、結果的に投資回収に失敗するケースがあります。あくまでキャッシュフローを目的化すべきであり、シナジーやPMIを目的化することは、M&Aの失敗の典型例となります。

（次のページへ）

© GENDA Inc.

Q1. 主軸であるゲームセンター以外のM&Aが多いが、シナジーやPMIは大丈夫か？（続き）

（前ページより続く）

・M&Aに於いて、シナジーの目的化による失敗が起きやすい背景

そういった失敗が起きやすい背景には、M&Aの持つ以下の特性があると考えています。

・高い金額を支払ってさえしまえばM&Aが容易にでき、直後にPLを増加させられる

・一方で、取得価格が適切だったかが判明するのは、M&Aから数年後である

・M&Aは工数が多いためサンクコストが大きく、現場はできることならM&Aを完遂したい

・その解決策として、シナジーを大義名分として、取得価格に対する牽制機能が甘くなる

という特性です。この誘惑に負け「シナジーが出そうだから（多少高値に目を瞑って）M&Aをしよう」という、手段の目的化が典型的な失敗の原因となっていると当社は分析しております。

・シナジーやPMIは大丈夫か？という疑問の前提は「M&A＝割高である」という思想

M&Aに際して「シナジーやPMIは大丈夫か？」という一般的な疑問があります。この疑問の根柢にあるのは「M&Aにおける取得金額は、対象会社単独のキャッシュフロー対比では基本的に割高であり、シナジーやPMIにより対象会社のキャッシュフローを増加させないとそもそも回収できず、M&Aが失敗に終わる」という考え方です。

しかし、M&A＝割高である、という前提は、正しい前提ではありません。当社のターゲットであるエンタメ業界では、業歴が長く安定した業態、ネットキャッシュのバランスシート、事業承継ニーズなど、M&Aに適した構造が存在しております。詳細については、下記スポンサードリサーチレポートをご覧ください。（参考：2024年10月18日「Capital Growth Strategies（イニシャルレポート）」）

・GENDAは、投資会社のM&A目線を用いて、エンタメ領域に特化したM&Aをする事業会社

当社としては、シナジーやPMIありきでM&Aをするのではなく、あくまで適切な価格でのM&Aを最重要視しております。キャッシュフロー増加を目的としないとM&Aは失敗となり、それが担保されるかどうかが投資判断軸となります。前述の誘惑を認知したうえで、手段の目的化を避け、株式価値の理論に忠実な投資を心掛けております。

そのうえで、クロスセルのシナジーが無数に発生しております。実際に発生しているシナジーの具体例をQ2で、それゆえにGENDAは投資会社ではなく事業会社であるということをQ3で、コングロマリットの合理性をQ4で、そしてGENDAの戦略とAspirationの「世界中の人々の人生をより楽しく」との繋がりをQ5でご説明させて頂きます。

GENDA IR
本日公表の2件のM&Aについて
© GENDA Inc.

Q3. エンタメコングロマリットに合理性はあるのか？ GENDAがエンタメコングロマリットに近づくほど、コングロマリットディスカウントが起こるのではないか？

結論、GENDAのエンタメ経済圏では、コングロマリットによる複雑性に対するディスカウントを相殺して余りある「コングロマリットプレミアム」が実現できると考えております。以下に詳細を説明させて頂きます。

・コングロマリットディスカウントとは

複数の事業を持つ会社の企業価値が、個別の事業の事業価値の合計より低く評価される現象です。これは基本的に投資家が「わかりにくさ」を嫌うことから起こります。

・GENDAでは、コングロマリットプレミアムが実現できると考える理由

GENDAは真逆の「コングロマリットプレミアム」を実現させていきたいと考えています。つまり個々の事業の価値の合計よりも、グループ全体の価値の方が高く評価され続ける状態です。なぜそれを実現できるのか、以下5点で説明します。

① ボラティリティの抑制：企業価値の増加（と、それによる株式価値の増加）
「個々のエンタメ企業は低く評価されている」

エンタメは千変万化、栄枯盛衰であり、今、世の中に受け入れられているものが「来年も再来年も受け入れられるか」「売上利益を維持できるか」という視点で、ボラティリティを避ける投資家からは低く評価されやすい傾向にあります。個々の事業ではボラタイルだとしても、GENDAでは適切な事業ポートフォリオを形成することにより、このボラティリティを超越していきます。つまり「個々の事業では良くない年もある可能性はあるが、グループトータルでは毎年力強く成長しつづける」という状態を作ることを目指しています。

→ 各社単体に投資するには、ボラティリティを許容する必要がある分、期待リターンが上昇し、資本コストも高くなります。しかし、エンタメコングロマリットを形成することで、GENDA全体としてボラティリティが減少し、資本コストが減少します。キャッシュフローの割引率である資本コストの減少により、キャッシュフロー総額の現在価値が上昇し、企業価値が上昇します。

（次のページへ）

© GENDA Inc.

Q3. エンタメコングロマリットに合理性はあるのか？ GENDAがエンタメコングロマリットに近づくほど、コングロマリットディスカウントが起こるのではないか？（続き）

（前ページより続く）

② 資本構成の最適化：株式価値の増加
「個々のエンタメ企業は不必要なキャッシュを持っている」

①と同様の理由で、個々のエンタメ企業自身も「将来のボラティリティ」に備えて、当面不必要なキャッシュを持つことが多くあります。GENDAではグループ全体で資金をマネジメントすることにより、急な資金需要には備えつつ、残りの資金を次の成長の為の投資に回していきます。

→「モジリアーニ・ミラーの命題（MM命題）」に基づくと、MM命題の第1命題では「完全な資本市場では資本構成は企業価値には影響を与えない」ことが理論的に証明されています。一方で、企業価値が一定であっても、資本構成によって株式価値を増加することができます。余剰資金の活用、及び、適切な負債活用により、最適資本構成に近づく事で、株式価値を増加させることができます（また、現実は完全な資本市場ではなく、税金や倒産リスクが存在する為、最適資本構成の追求により企業価値も増加します）。また、各社単体では出会えなかった金融機関とも連結ベースで取引が可能となり、株式対比で資本コストの低い負債の有効活用が可能となり、これもまた企業価値増加に繋がります。

③ PLシナジー：企業価値の増加（と、それによる株式価値の増加）
グループ内で無数のクロスセルシナジーの実現

Q2で記載した、地続きのエンタメ業界で発生する無数のクロスセルシナジーが発生します。

→ 子会社各社のPLの改善により、キャッシュフローが増加し、企業価値が増加します。

④ 世界中へのIR：企業価値の増加（と、それによる株式価値の増加）
投資家への丁寧で真摯な説明

GENDAでは世界中の投資家への説明に力を入れています。個々の企業のままでは出会えなかった投資家へ、それぞれの事業の魅力とグループの魅力をしっかりと理解して頂く努力をし続けていきます。

→ 世界中に投資家層を広げていくことで、資本コストの低い投資家や資金と出会うことが可能となり、資本コストが下がることで、企業価値が増加します。

（次のページへ）

© GENDA Inc.

Q3. エンタメコングロマリットに合理性はあるのか？ GENDAがエンタメコングロマリットに近づくほど、コングロマリットディスカウントが起こるのではないか？（続き）

（前ページより続く）

⑤ ブランディング：企業価値の増加（と、それによる株式価値の増加）

GENDAのファンになってくださる方を増やしていきます。それにより採用、出店、仕入れ、販売、事業提携、M&A、資金調達等、あらゆる面で個々の企業が個別に動いた時以上の効果をグループとして実現していきます。

→ ①～④以外の点で各社のPL改善や資本コストの減少により、企業価値が増加します。

GENDAがコングロマリットとなることで、一定の複雑性によるコングロマリットディスカウントの発生は避けられないかもしれません。しかし、エンタメ特有の事由も含めた上記①～⑤のような企業価値や株式価値の増加の効果が存在し、それらがディスカウントを相殺して余りある効果を発揮し、結果的に個々の事業の価値の合計よりも、グループ全体の価値の方が高く評価され続けるコングロマリットプレミアムが生じると考えております。

© GENDA Inc.

Q4. GENDAは投資会社なのではないか？

当社は、投資会社ではなく事業会社です。当社は事業会社でありながら、投資会社と同様にM&Aを戦略の中心に据えており、投資会社と同様の判断基準でM&Aを行いますが、対象領域はエンターテイメント領域に限定しており、実態的にはエンタメ領域で無数のシナジーが発生しており、投資会社ではなく事業会社であると考えております。

まず、投資会社と事業会社の定義をする必要があるため、当社の考えに基づく定義を記載させて頂きます。

・当社の考える「投資会社」の定義について

シナジーに関係なく、投資として成立する、つまりM&Aによるキャッシュフローが増加するならばM&Aを選択する、というのが投資会社です。投資会社がM&AをしたA社とB社について「両社は何ら関係ないが、なぜそれぞれM&Aをしたのか？」という疑問を持つ人はいません。なぜなら投資会社は「A社、B社、それぞれが独立の投資として成立する（投下資本対比でキャッシュフローを回収できる）からだ」という前提が存在していることが自明だからです。

・当社の考える「事業会社」の定義について

特定の領域で事業をし、それぞれシナジーを生み、単独の会社として存在するよりも多くの価値を生み出す状態の会社だと考えております。事業会社もM&Aをすることがありますが、事業会社がM&Aをすることだけをもって、投資会社と見做されることはありません。あまりに無関係な業界のM&Aをし続ける場合はそのおそれがありますが、あくまで単独で事業を行うよりも同一グループで行う方がシナジーが存在する場合は、事業会社と見做されると考えております。

・GENDAは投資会社と同様の判断基準でM&Aを行う事業会社

当社は事業会社でありながら投資会社と同様にM&Aを戦略の中心に据えており、投資会社と同様の判断基準でM&Aを行いますが、対象領域はエンターテイメント領域に限定しており、実態的にはエンタメ領域で無数のシナジーが発生しており、投資会社ではなく事業会社であると考えております。

投資会社として、全く無関係な企業を複数保有する場合は、通常のコングロマリットディスカウントにより、各企業群の企業価値の合計よりもグループ全体の企業価値が低下するケースはあります。一方、GENDAでは上述のコングロマリットプレミアムにより、事業会社としてM&A戦略を行うメリットを享受して参ります。

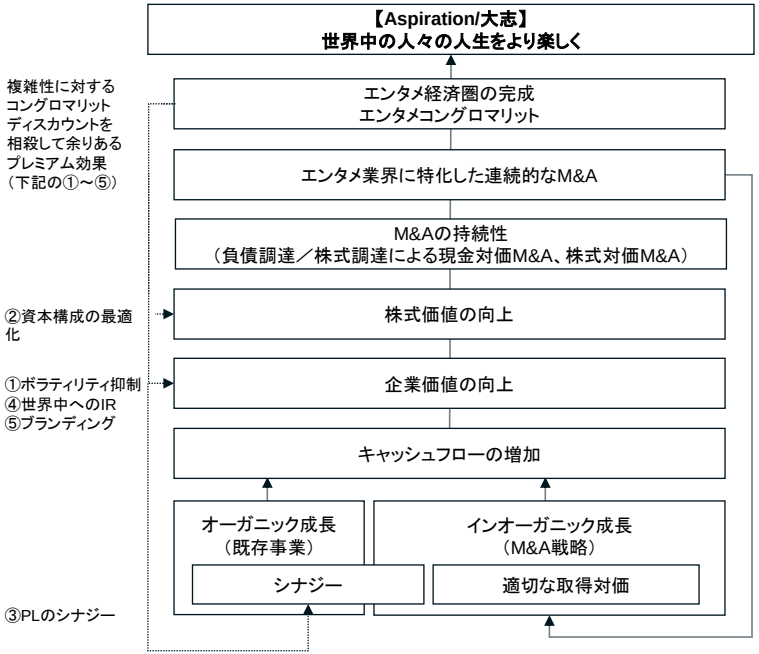
また、PERなどのマルチプル指標は、理論的には成長率によって計算されるため、M&Aによる高い成長率を維持することで正当化して参りたいと考えております。

© GENDA Inc.

（ご参考）11月29日公表の「よくある質問と回答（11月）」再掲　リンク：「よくある質問と回答（11月）」

Q5. GENDAの戦略は、Aspirationの「世界中の人々の人生をより楽しく」とどう繋がるのか？

本資料の記載に基づく、GENDAの戦略とAspirationの関係は以下の通りです。



GENDAは、人が人らしく生きるために「楽しさ」は不可欠と考え、「世界中の人々の人生をより楽しく」を Aspiration（アスピレーション＝大志）に掲げております。

GENDAはこのAspirationを叶えるため、「2040年までに世界一のエンタメ企業になる」ことをVision（ビジョン＝野望）とし、達成のための成長戦略として「エンタメ業界でのM&A」を通じて「連続的な非連続な成長」を続け、「GENDAならではのエンタメ経済圏の完成」を目指しております。

事業ポートフォリオを多様化することにより、千変万化、栄枯盛衰なエンタメ事業のボラティリティを超越するとともに、GENDAがエンタメコングロマリットとなることで、個々のエンタメ企業に無数のシナジーが生まれ、新しい価値を生み出し続けてまいります。

© GENDA Inc.

（ご参考）10月31日公表の「よくある質問と回答（10月）」再掲　リンク: 「よくある質問と回答（10月）」

Q1. Capital Growth Strategies 社（CGS 社）によるレポートについて教えてほしい。

当社が行っているロールアップ M&A 戦略の実態、及びそれに伴う非連続な（キャッシュフロー増大による企業価値向上を通じた）株式価値の成長を、投資家の皆様に言語化する目的で、Fidelity 社を中心に海外機関投資家のキャリアを有する CGS 社代表取締役の信実氏にご作成頂きました。

その結果、M&Aの企業として重要な「投下資本」に対する「投資回収」の指標（＝Incremental ROI）が同業他社対比で最高水準である一方、成長率を加味した EV/EBITDA マルチプルを比較すると、同業他社対比で約 70～80%ディスカウントされている、という結果となりました。

同業他社の選定と成長率予想は CGS 社に基づく一方、上記分析は実際の時価に基づく機械的な計算結果であり、投資家様へのアップサイドを定量的にご提示できたと考えております。以下にて、具体的な要旨を申し上げさせて頂きます。

当社は M&A を本業とする会社として、上場以来一貫して「適切なバリュエーションでの M&A」を強調して参りました。具体的には、M&A による「投下資本」（≒対象会社の EV）に対する「投資回収」（≒対象会社の EBITDA）を重視していることを強調しておりました。

しかし、これまでの IR では、M&A 後の対象会社の EBITDA 成長にのみ焦点を当てておりました。たしかに、対象会社のキャッシュフローが増加し投資回収が進むことは一方的に良いことですが、これはあくまで手段であって目的ではなく、最大の目的である「投下資本」に対する「投資回収」の効果測定ができておりませんでした。

そこで今回のレポートでは、「投下資本」に対する「投資回収」の効果測定をするため、対象会社個社ではなく、GENDA 連結の（M&A による）バランスシートの増加分（≒EV）を「投下資本」、（M&A による）営業キャッシュフロー（≒EBITDA）の増加を「投資回収」、として「営業キャッシュフロー増加額 ÷ 投下資本増加額」（＝「Incremental ROI」）を測定し、同業他社と比較頂きました。

同業他社は「*成熟市場でのロールアップ型のM&Aを成長戦略としているグローバル企業（CGSレポートp19）*」と定義されております。同業態を大規模に行う企業は米国に多数存在し、その中でも産業廃棄物サービスでロールアップM&Aを行うWaste Management（Incremental ROI 約20%）、葬儀サービスでロールアップM&Aを行うService Corp International（同約8～9%）、害虫駆除業界でロールアップM&Aを行うRollins（同約25%）、及びM&Aでの成長を実現する代表企業としてのDanaher社（同約10%）が採用されております。

対して、当社の同指標は約 25%であり、同業他社比較で最高水準という分析結果となりました（「*ロールアップ型のM&A成長戦略をとるグローバル企業と比較しても非常に優秀な数字（p18）*」）。従って、同業他社対比でバリュエーションが割高であっても正当化されることが定量的に示されています。

しかし、成長率対比での EV/EBITDA マルチプルを計算すると、Waste Management が 1.5x、Service Corp Internationalが1.1x、Rollinsが2.5xであるところ、当社は0.3xとなっていることが指摘されています（「*比較対象企業より約70～80%ディスカウントされており、客観的に見て割安感が強いと分析している（p1）*」）。

（次のページへ）

© GENDA Inc.

Q1. Capital Growth Strategies 社（CGS 社）によるレポートについて教えてほしい。（続き）

（前ページより続く）

成長率対比でのEV/EBITDAマルチプルとは「EV/EBITDAマルチプル÷EBITDA成長率」で計算されます。似たアプローチとして「P/Eマルチプル÷EPS成長率」で計算される PEG（Price/Earnings-to-Growth）が一般的ですが、この分析をEBITDAで行ったものとなります。この考え方の背景にあるのは、成長率が高い会社の方が高いマルチプルが正当化される、という考えです。具体例を挙げさせて頂きます。

仮に A 社と B 社が同じ EBITDA（例：100 億円）であるとき、A 社は EBITDA 成長率が毎年 10%（110 億円、121 億円、133 億円・・）で成長するのに対し、B 社が同 20%（120 億円、144 億円、173 億円・・）で成長する場合、3 年だけでも A 社の EBITDA 成長は 1.3x、B 社は 1.7x と大きな差が出るため、企業価値は A 社＜B 社が正当化されます。結果的に、現時点における EBITDA がA 社＝B 社でも、企業価値は A 社＜B 社であることから、両者の割り算で計算される EV/EBITDAマルチプルも A 社＜B 社が正当化されます。

また、成長率だけでなく、キャッシュフロー創出力を測定した数値（CGS 社レポートに於けるIncremental ROI、ROIC、営業 CF 転換率など）などが高ければ、高いマルチプルも正当化されます。

なぜなら、EBITDA はキャッシュフローに近い概念ですが、実態的にはそこから（税金と）事業を維持するために必要な投資（メンテナンス CAPEX）を考慮した定常的なフリーキャッシュフローこそが、理論的な企業価値に影響するためです。つまり、EBITDA が同額でも、EBITDA からキャッシュフローへの転換率が高い企業の方が、理論的な企業価値は高くなるためです。

その観点で CGS レポートでは

「*同社の投下資本は、2022 年 1 月期から 2024 年 1 月期まで約155 億円増加。これに対し、同社は営業 CF を同期間で約 29 億円、2025 年 1 月（CGS 予想）まで含めると約 38 億円積上げる計算になる。つまり、過去の Incremental ROI は約 20～25% のレンジであり、これは CGS の長年の投資経験上優秀な数字である（p18）。*」

と評価頂いております。

また、その前提に基づいた上で

「*GENDA の CGS 予想モデルに基づけば、同社の利益成長あたりの期待 FCF 総出力は、Rollins レベルとはいかない（オーガニック設備投資の必要性とCash ROICが大きく異なる）までも、Waste Management のそれと比較的近しい数値である。（中略）現在株式市場が GENDA に許容している EBITDA 1%あたりのマルチプル（0.3x）は、同社の中長期的な FCF総出力を客観的に見ても割安であり、今後の期待成長率を踏まえれば現在の EV/EBITDA 倍率には大きな拡大余地が存在し得る（p20）*」

という分析を頂いております。

（次のページへ）

© GENDA Inc.

Q1. Capital Growth Strategies 社（CGS 社）によるレポートについて教えてほしい。（続き）

（前ページより続く）

なお、CGS 社のレポートでは EV/EBITDA マルチプルを中心に、徹頭徹尾キャッシュフロー創出力に基づいた評価が行われておりますが、当社としても M&A を本業とする会社の評価には（一般的な PER に対比して）キャッシュフローに基づくバリュエーションである EV/EBITDA がより経営実態を表しており、適していると考えております。

なぜならば、ロールアップ M&A 型の企業は、自社及び対象会社のキャッシュフローに依拠して資金調達をして M&A を繰り返しますが、資金調達ができないと M&A ができなくなり、結果的に企業価値や株式価値の成長が止まってしまいます。

換言すると、キャッシュフロー自体が成長の源泉であり、今後の成長可能性を示唆する指標となります。キャッシュフローを簡易的に示すうえで最も一般的な指標である EBITDA を、当社の重要視する KPI として今後も投資家の皆様にお示しして参ります。

なお、PER については、キャッシュフローに基づいた評価をする観点、及び海外企業と比較する観点から、当社ホームページ記載の（疑似的な IFRS の当期利益である）「のれん償却前当期利益に基づく PER」がより実態を表していると考えておりますので、ご参考までに当社ホームページに記載しております。

© GENDA Inc.

（ご参考）10月31日公表の「よくある質問と回答（10月）」再掲　リンク：「よくある質問と回答（10月）」

Q2. GENDA の成長の定義とその再現性について教えてほしい。

成長の定義について

成長は「一株当たり株式価値（Cash EPS）」の成長であり、その KPI としてキャッシュフローを簡易的に示すうえで一般的な指標である「償却前営業利益（EBITDA）」を採用しております。

GENDA の成長の再現性について

① 投下資本の適切化：適切なバリュエーションでの M&A
② 投資回収の極大化：シナジー効果による各社のキャッシュフローの成長
→①②が結果的にもたらす「フライホイール効果」
③ レバレッジ効果：低金利を活用した負債調達

以上の 3 点によって、GENDA の「一株当たり株式価値（Cash EPS）」の成長が今後も再現可能であると考えております。以下にてそれぞれ詳細をご説明させて頂きます。

① 投下資本の適切化：適切なバリュエーションでの M&A

株価算定には様々なアプローチがありますが、理論的なアプローチの1つに DCF 法があり、「将来キャッシュフロー総額（の現在価値）から純有利負債を控除した株式価値を株数で割ったもの」が「一株当たり株式価値」、つまり株価の理論値が計算できるとされています。

この中で、株式価値に最も大きな影響を与える説明変数は「将来キャッシュフローの総額」です。将来キャッシュフローに対する考え方は、大きく分けて 2 通り存在します。具体的には、追加投資を行うことで目の前のキャッシュフローを犠牲にして将来キャッシュフローを成長させるか、追加投資を抑制して目の前のキャッシュフローを最大化して株主に還元し、将来のキャッシュフローは安定したものとするか、です。

前者のように、追加投資をして目の前のキャッシュフローを犠牲にする場合は、投下資本と同額以上のキャッシュフローを将来的に生んで投資回収をしないと意味がありません（投下資本＜投資回収）。更には、上場企業に求められる資本コストを加味して同額以上である必要があるため、絶対額としては同額を有意に上回る必要があります（投下資本＜＜投資回収）。

追加投資により将来キャッシュフローを増加させる手段は大きく分けて、オーガニック成長（新規出店）とインオーガニック成長（M&A）の 2 つがあります。この 2 つは異なるように見えますが、「投下資本に対して投資回収をする経済活動」という観点では、理論上は同じ経済効果となります。

（次のページへ）

© GENDA Inc.

Q2. GENDA の成長の定義とその再現性について教えてほしい。（続き）

（前ページより続く）

そこで当社は、オーガニック成長（新規出店等）のために一単位の資金を投下することと、インオーガニック成長（M&A）のために一単位の資金を投下することを、同じ「追加投資」として効果測定をしております。具体的には、IRR で資本効率性（≒投下資本に対する投資回収の早さも加味した収益性指標）を測定しております。また株主様へのリターンを正確に判断するため、負債活用によるレバレッジ効果を加味した Equity IRR を使用しております。

但し、特にインオーガニック成長である M&A には投資の「規模」を追求することができるメリットがあります。つまり、投資の検討には IRR だけではなく、キャッシュフローが増えた絶対額である「規模」（＝NPV の大きさ）も重要となります。

M&A は一単位の投資対象の「規模」が大きいため、例えるならば、1 年でゲームセンターやカラオケを[100]店舗出店したのと同じ株式価値の増大効果を得られます。現実には、1 年で[100]店舗の新規出店をすることは不可能であることに鑑みると、適切なバリュエーションであれば、M&A が如何に大きな意味を持つかをご理解頂けると思います。

更に、当社の M&A によるインオーガニック成長は、収益額（NPV）だけでなく収益率（IRR）もオーガニック成長以上となるケースが殆どです。ただ、現在はオーガニック成長（新規出店等）への投資も、インオーガニック成長（M&A）への投資も、IRR の絶対値としてどちらも十分に上場企業としての期待収益率を上回ること、またそれぞれに資金調達ができていることから、両立を実現しております。

今後も、株主の皆様からお預かりした資金に適切なレバレッジ（負債活用）をかけたうえで、上場企業としての期待収益率を上回ると見込む投資案件に、オーガニックやインオーガニックを問わず投資して参ります。なぜなら、期待収益率を上回る場合、資金調達ができている限りは株主還元するよりも再投資をした方が株式価値の最大化に資するためです。

従って、仮に M&A 後の対象会社のキャッシュフローが成長せずとも、適切なバリュエーションで M&A をすることだけで「一株当たり株式価値（Cash EPS）」の向上が可能となります。そして、この適切なバリュエーションでの M&A そのものに再現性があることについては、CGS レポートの分析により言語化を頂いております（「*エクイティストーリー① GENDA の M&A 戦略は、成功する可能性が高い（p3）*」）。

（次のページへ）

© GENDA Inc.

Q2. GENDA の成長の定義とその再現性について教えてほしい。（続き）

（前ページより続く）

② 投資回収の極大化：シナジー効果による各社のキャッシュフローの成長

対象会社の M&A 前後比較でのキャッシュフローが増加することは、投資回収を更に早期化し、IRR 及び NPV を増加させ、結果的に GENDA が目指すべき成長の達成を可能とします。これがロールアップ型 M&A における醍醐味であるシナジー効果です。

前述の①に加え、M&A 後の対象会社各社のキャッシュフロー（EBITDA）が成長しており、その再現性が高いことは既に公表の通りです。①と②を併せて、初期の投下資本（M&A）を適切化し、その後に対象会社のキャッシュフロー成長により、更に投資回収を極大化するサイクルを「フライホイール効果」としてお示しして参りました。

具体的には、4 月 23 日に公表した「M&A 進捗状況及び第 1 四半期見通しについて」にて、ゲームセンターの M&A では既に PMI の型を確立しており、宝島、スガイディノス、エービス、アムジー、ワイ・ケーコーポレーション、プレビ、について、全案件でのEBITDA増（YoY +20%～+2,970%）に成功させたことを開示しております。

また、ゲームセンター以外でも、6 月 11 日に公表した「2025 年 1 月期第 1 四半期決算説明資料」の通り、プライズゲームの景品を企画するフクヤ HD 及び景品卸しを手掛けるアレスカンパニー、カラオケ事業のシン・コーポレーションも EBITDA を増大（それぞれYoY+142%、+305%、+85%）し、当社のエンタメプラットフォームの活用による無数のクロスセルによるグループ内でのシナジー発現による業績改善が可能であることをお示ししております。

③ レバレッジ効果：低金利を活用した負債調達

ここまでの①及び②によるフライホイール効果のみでも、株式価値の成長は可能ではあります。しかし当社は、低金利を利用した負債活用によって、当社の目指す「一株当たり株式価値（Cash EPS）」の成長の極大化を徹底しております。

「平時」に当社から能動的に金融機関にアプローチして借入取引を開始し、現在は銀行とリース会社の合計で 52 社から実際に借入を行っております。これにより、有事（M&A）の際の速やかな資金調達を可能にしております。直近の公募増資による資本増強により社債の選択肢も出る中、資金調達が M&A 活動のボトルネックとならぬよう善処しております。

以上の通り、適切なバリュエーションでの M&A × M&A 後のシナジー効果による各社のキャッシュフローの成長 × 低金利を活用した負債調達により、当社の目指す「成長」は再現性を持って実現していくことができると考えております。

© GENDA Inc.

ディスクレーマー

本資料は、株主・投資家などの皆さまに
当社の経営方針、計画、財務状況などの情報をご理解いただくことを目的としており、
当社の株式の購入、売却など、投資を勧誘するものではありません。

本資料への情報・資料の掲載には注意を払っておりますが、
掲載された情報の内容が正確であるか、更新時期が適切かどうか
などについて一切保証するものではありません。
また、掲載された情報またはその誤りやデータのダウンロードなど、
本資料に関連して生じた損害または障害などに関しては、
その理由の如何に関わらず、当社は一切責任を負うものではありません。

本資料に掲載されている、当社の現在の計画、見通し、戦略などのうち、
歴史的事実でないものは、将来の業績などに関する見通しであり、
これらは、現在入手可能な情報をもとにした当社の経営陣の判断に基づいており、
リスクや不確定な要因を含んでいます。
実際の業績は、経済情勢、エンターテイメント業界における競争状況などさまざまな要因により、
これら業績などに関する見通しとは大きく異なる可能性があります。

© GENDA Inc.

Thank you :)

GENDA IR

2025年1月期　第3四半期決算説明資料

2024.12.10

GENDA:)

© GENDA Inc.

会社概要

© GENDA Inc.

当社が掲げる大志と野望

Aspiration / 大志

世界中の人々の人生をより楽しく

人が人らしく生きるために「楽しさ」は不可欠と考え、
「世界中の人々の人生をより楽しくしたい」という
Aspiration（アスピレーション＝大志）を掲げています。

Vision / 野望

2040年世界一のエンタメ企業に

Speed is King、GRIT and GRIT、Enjoy our Journey、
3つのバリューを行動指針に、日々新しい挑戦を続け、
世界一のエンターテイメント企業を目指しています。

GENDA :)

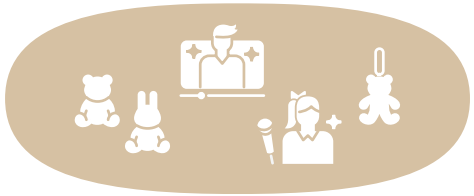
© GENDA Inc.

現在のエンタメ・ビジネスの大局観

IPコンテンツ × プラットフォーム

当社は、現在のエンターテイメントを取り巻くビジネス環境について、
アニメ等の「IPコンテンツ」を、エンタメの「プラットフォーム」を通じて「ファン」へ届けるという構造だと考えています。
その中で当社は、まずは「プラットフォーム」を成長ドライバーの中心に据えつつ、中長期的には「IPコンテンツ」領域への進出も加速して参ります。

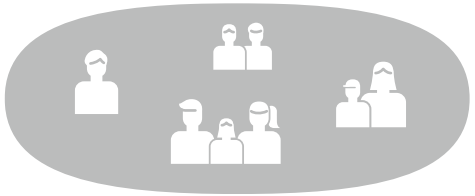
エンタメ・コンテンツ



エンタメ・プラットフォーム



ファン

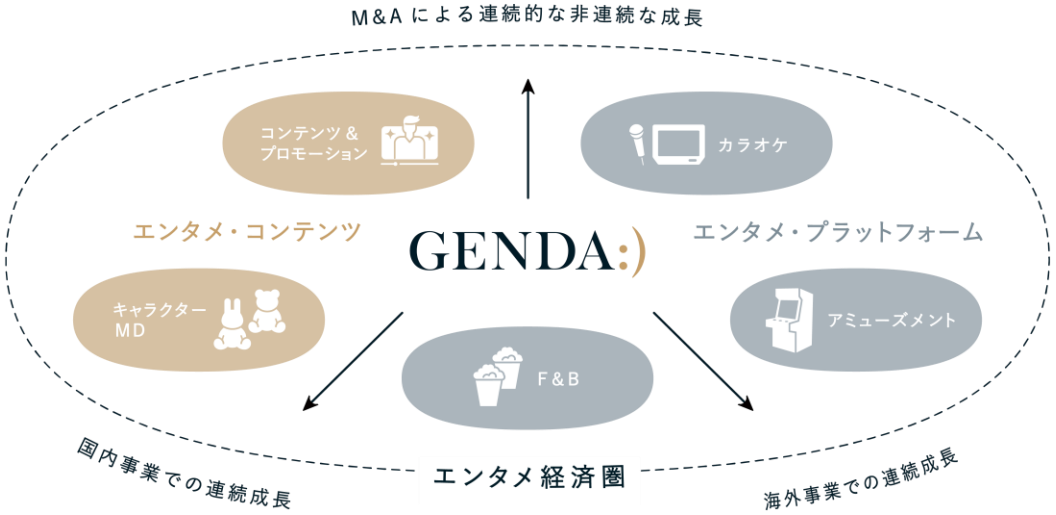


© GENDA Inc.

当社の成長戦略＝「エンタメ業界でのM&A」

エンタメ経済圏の完成

国内事業の着実な業績拡大と積極的な海外事業展開がもたらす連続的な成長を基盤にし、
エンタメ・プラットフォームとエンタメ・コンテンツの両領域におけるM＆Aを積み重ね、
グローバルに展開する「GENDAエンタメ経済圏」の構築を目指します。
このようにして、事業ポートフォリオを盤石にすることで、
「千変万化」なエンタメ事業のボラティリティを超えていけると考えています。



注：当社が想定する当社の成長戦略に関するイメージ図。

© GENDA Inc.

M&A及び資本取引トラックレコード

IPO前11件、IPO後25件、合計36件のM&Aを達成

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2018年6月 株式取得（100%）	2019年7月 合弁会社設立(50%)	2020年12月 株式取得（85.1%）	2021年4月 事業譲受	2021年10月 資本提携	2021年12月 事業譲受	2022年1月 完全子会社化	2022年1月 株式取得（100%）	2022年6月 資本提携	2022年10月 事業譲受
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
2022年10月 吸収分割	2023年9月 資産譲受	2023年9月 完全子会社化	2023年9月 完全子会社化	2023年10月 固定資産等譲受	2023年10月 株式取得（66.0%）	2023年10月 株式取得（100%）	2023年11月 株式取得(78.05%)	2023年11月 グローバル・ソリューションズ より資産譲受	2023年11月 持分取得（100%）
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
2023年12月 吸収分割	2023年12月 経営権の獲得	2023年12月 Pino Pino Zaurus Limited 株式取得（100%）	2024年1月 株式取得（100%）	2024年2月 株式取得(82.45%)	2024年2月 株式取得(78.59%)	2024年5月 株式取得（100%）	2024年6月 株式取得（100%）	2024年6月 事業譲受	2024年11月 持分取得（100%）
31	32	33	34 NEW	35 NEW	36 NEW	…			
2024年7月 完全子会社化(100%)	2024年8月 株式取得(72.92%)	2024年10月 マタハリーエンターテイメント より吸収分割	2024年9月 アトムより 固定資産譲受	2025年2月(予定) 吸収分割	2024年12月 カラオケの鉄人より 固定資産譲受				

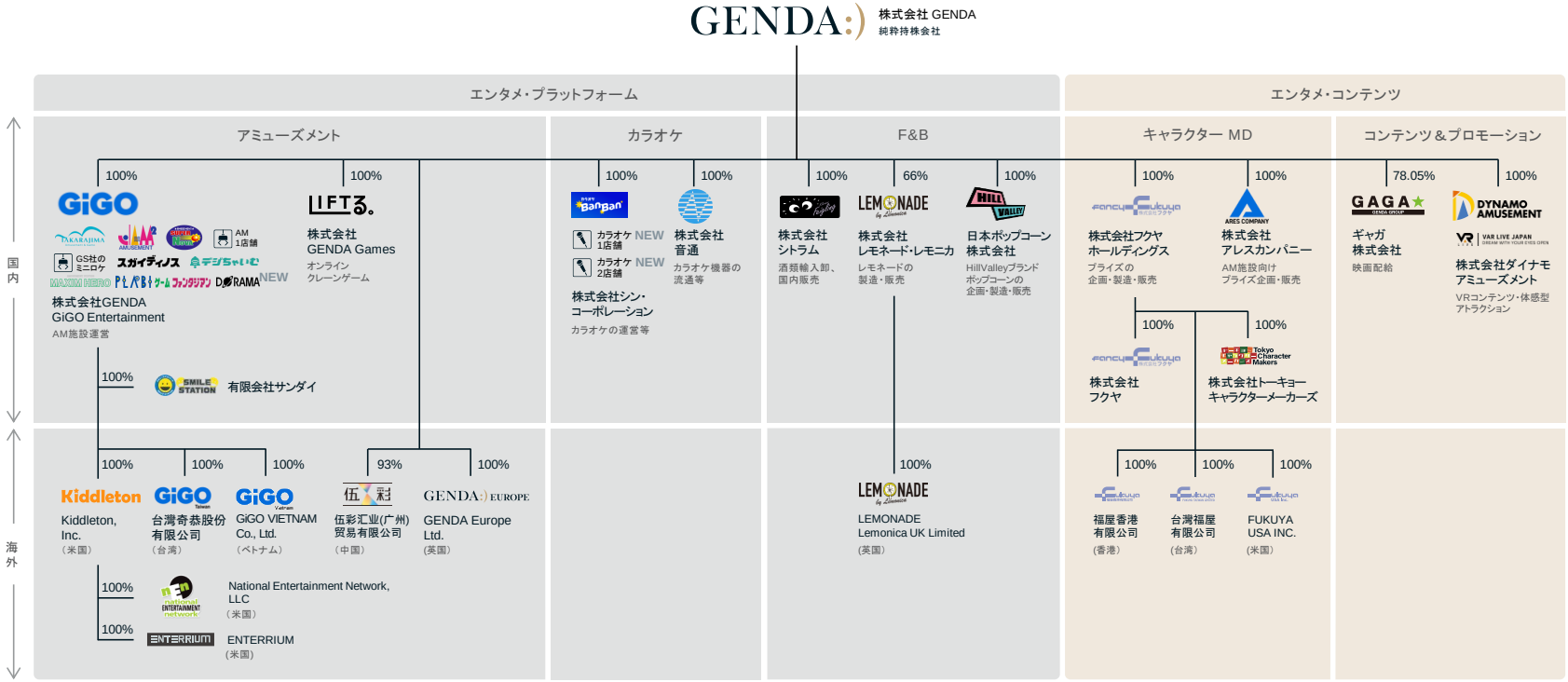
注：取得比率及び取得箇所数は案件公表日時点の情報を記載。

エンタメ・コンテンツ　エンタメ・プラットフォーム

© GENDA Inc.

GENDAグループ概観

GENDAは、アミューズメントを中心としたエンタメ企業群の純粋持株会社

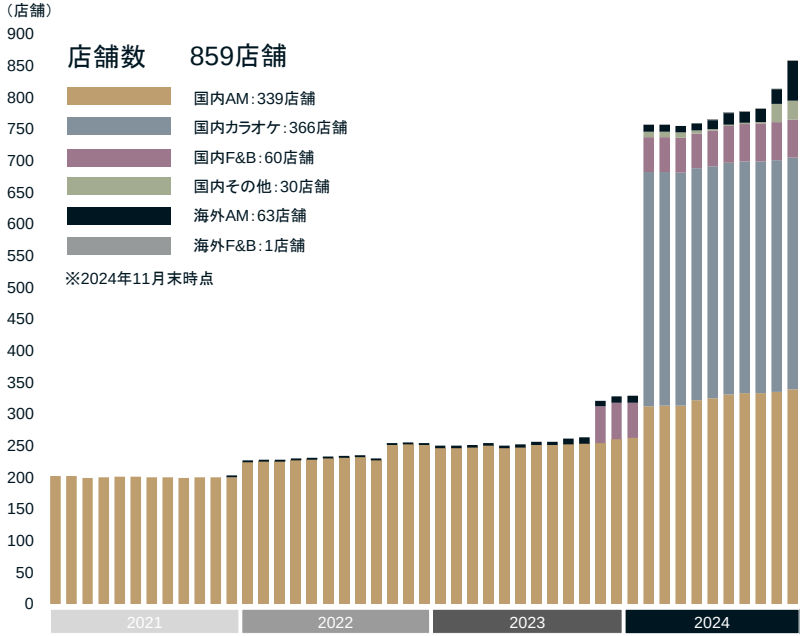


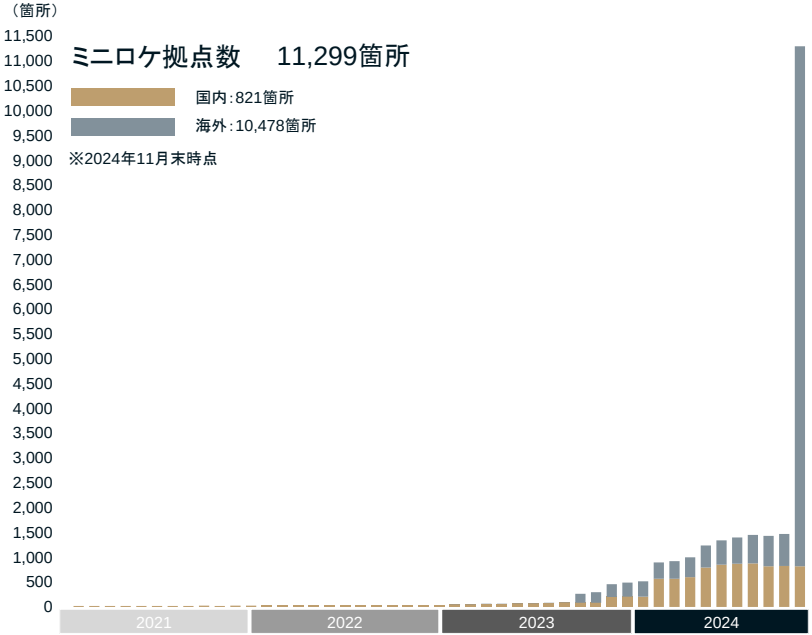
注：2024年12月10日時点の組織図。図中のAM施設はアミューズメント施設を指す。当社連結子会社を中心に表示。ドラマからの吸収分割は2025年2月に案件が完了する予定。

© GENDA Inc.

エンタメ・プラットフォーム数

GENDAグループの「エンタメ・プラットフォーム」数は12,158に（11月末時点）





注：ミニロケは、スタッフの常駐しないゲームコーナー。

© GENDA Inc.

本日のプレゼンテーションの趣旨

© GENDA Inc.

本日のプレゼンテーションの趣旨

01 3Q決算：計画対比大幅上ブレしていた1Q・2Qを更に上回るYoY増益幅に（M&A関連費用を除いた調整後ベース）

M&A関連費用を除く調整後償却前営業利益は、**YoY +64% / +40億円の増益**となり、2QのYoY+56%、1QのYoY+50%対比で、**増益幅を更に拡大**。
同様に、調整後のれん償却前当期純利益も、**YoY +21% / +8億円の増益**となり、2QのYoY+18%、1QのYoY▲9%対比で、**増益幅を更に拡大**。
調整後の税引前のれん償却前当期純利益は、**YoY +47% / +21億円の増益**（今期からの法人税負担の正常化影響をなくした実力値の比較の観点）で、力強い成長。
結果、**公募増資100億円の使用前で既に調整後Cash EPSがYoY +10%増大**し、M&Aの規律を数値実績で体現。今後の100億円の使用で、**黒字企業をM&Aするごとに一方的にプラス**[1]。
既存事業が計画対比上振れした結果、**調整後の全利益指標でYoY増益**となり、M&A関連費用を含んだ会計実績でも**全利益指標で期初予算を達成**。

02 来期業績：オーガニック成長を反映し、償却前営業利益（EBITDA）を200億円へ上方修正

来期業績予想を上方修正している理由は、（M&Aではなく）**足元の既存事業のオーガニック成長が想定を大きく上回っていること**。
来期業績予想を対外公表している理由は、主に今期公表済みM&Aにより、（M&Aを織り込んでいない）今期の期初業績予想と、本日時点の実力値が乖離しているため。
償却前営業利益は今期130億円→来期200億円。M&A関連費用が今期業績の会計実績値に重石となる分、来期は**+70億円 / +54%増益**を見込む非連続な成長へと昇華。
また、上記は本日以降で1件もM&Aが無い前提であるため、今期末及び通期決算発表に向けた**今後のM&Aの発表に応じて順次上方修正を想定**。

03 IFRS導入：管理体制の強化により、2027年1月期の適用を目指して始動

M&A企業としてのあるべき姿として、**2027年1月期での国際会計基準（IFRS）の適用**を目指すことを取締役会にて正式に決議。
上場から約1年半で、採用力の向上、多数のM&Aを通じたノウハウ蓄積、グループインした企業群の管理人材増員により、管理体制が大きく強化されたことが主因。
IFRS適用により、最も重要なキャッシュフロー実態と会計上の利益との乖離に伴う説明コストを削減し、ロールアップ型M&Aを行うグローバル企業群との比較を容易に。
米国NENでのKiddleton式への置き換えによる**売上引き上げのインパクトが想定を上回る**中、IFRS適用と共に海外展開を更に加速。

04 M&A / PMI：M&Aは今期末及び通期決算に向けて順調に進捗。PMIでは無数のクロスセルシナジー

3Q決算発表までに、ゲームセンター及びカラオケのロールアップM&Aを発表し、ロールアップ戦略を着実に推進。
M&A活動を一時停止する必要があった公募増資後、パイプラインは引き続き過去最大であり、**期末である1月末及び決算発表がある3月に向け、M&A活動は順調に進捗中**。
また、グループインした各社が、コンテンツ→プラットフォーム→ファン、というエンタメ業界の地続きの構造により、**クロスセルのシナジーが無数に発現**。

[1] *今後、公募増資による100億円をM&Aに使用した場合、対象会社が黒字企業の場合にはCash EPSの絶対値が増大することは事実ですが、厳密には、当社が2024年7月の公募増資で調達したCash EPSベースのPERが29xであるため、M&Aの対象会社の同PERが29x未満の場合にはじめて当時の公募増資を正当化できる「Cash EPSの増大」となります。従って、今後のM&Aが黒字企業であれば全て許容されるという考え方はなく、あくまで適切なバリュエーションを最も重視した上で執行して参ります。なお、M&Aパイプラインから対象会社を吟味してM&Aを執行しているのは当社の役職員ですが、その当社の役職員は同時に当社の25%超の株主でもあり、外部株主の皆様と同じくCash EPS希薄化に対して強い牽制機能が存在しております。*

© GENDA Inc.

01. 3Q決算

© GENDA Inc.

連結損益計算書

決算短信の開示を拡充。「調整後」＝「既存事業の実力値」を把握するための重要指標

M&A関連費用により、「既存ビジネスが順調か」の判断が「会計上の利益」では読み取れないため、会社側で投資家様へ実力値を開示する努力をしております

	売上高		営業利益		経常利益		親会社株主に帰属する四半期純利益		1株当たり四半期純利益	潜在株式調整後1株当たり四半期純利益
	百万円	%	百万円	%	百万円	%	百万円	%	円 銭	円 銭
2025年１月期第３四半期	77,627	100.0	5,420	30.1	4,988	20.8	2,655	△20.1	37.08	34.60
2024年１月期第３四半期	38,808	―	4,164	―	4,126	―	3,324	―	50.94	50.14
（調整後）										
2025年１月期第３四半期	77,627	100.0	6,081	43.3	5,867	37.5	3,454	0.2	48.24	45.02
2024年１月期第３四半期	38,808	―	4,242	―	4,265	―	3,445	―	52.79	51.95

		償却前営業利益			のれん償却前四半期純利益		1株当たりのれん償却前四半期純利益	潜在株式調整後1株当たりのれん償却前四半期純利益
		百万円	%		百万円	%	円 銭	円 銭
2025年１月期第３四半期		9,416	55.6		3,513	2.5	49.07	45.79
2024年１月期第３四半期		6,050	―		3,426	―	52.49	51.67
（調整後）								
2025年１月期第３四半期		10,078	64.4		4,313	21.6	60.23	56.21
2024年１月期第３四半期		6,128	―		3,546	―	54.34	53.48

0 「既存ビジネスの実力値」をご把握頂けるよう、「M&Aがなければ発生しなかった一過性の手数料」を控除した開示

①M&A執行手数料： 今期及び前期の、仲介手数料、弁護士費用、DD費用、FA費用、企業価値算定費用を控除

②融資関連手数料： 今期及び前期の、M&Aファイナンスの融資関連手数料を控除（あくまでM&A関連に限定し、既存事業用の融資手数料は控除せず）

③株式関連手数料： 今期7月の公募増資費用（資金使途：M&A）を控除。前期7月のIPO費用（資金使途：設備投資）は、M&Aと無関係だが実力値を示す為、保守的に控除

（つまり、比較対象となる前期利益が上がる方向に調整されるため、比較のハードルがあがる保守的な比較）

1 のれん償却費が控除されてしまう利益指標 ＝ 参考値

開示義務に基づき公表。しかし、のれん償却費がキャッシュフローと無関係で、結果的に企業価値及び株式価値と理論的に無関係な為、M&A企業への投資判断に理論上適さず、あくまで参考値

→ ***IFRS導入で将来的に解消予定***

2 但し、のれん償却後でも全指標がYoY増益となる堅調さ

当期純利益は以下(a)(b)で経常利益以上より前期比ハードルが高い

(a) 今期からの「法人税発生」、(b) のれん償却費が「無税処理される」こと[1]

（2更に(c)「M&A関連費用」の無税処理が会計実績への追加的な重石）

3 のれん償却費が控除されていない指標 ＝ 当社KPI

M&A企業である当社はキャッシュフローが重要

従って、のれん償却費が控除されていない指標が重要

4 KPIは、好調だった1Q・2Qを上回るYoY増益率に

償却前営業利益**YoY +64% / +40億円**（1Q,2Qを上回る増益率）

3Q累計で100億円超のキャッシュフローが出る企業に成長

のれん償却前純利益**YoY +21% / +8億円**（1Q,2Qを上回る増益率）

今期からの法人税発生を相殺して余りある大幅増益

5 Cash EPSは「M&Aが未公表の時点」で既にプラスに

公募増資の100億円は未使用のため、EPSの分母のみ増加

しかし、好調な業績により**既にCash EPSはYoY+10%増大**

今後100億円を使用すると、EPSの分子のみ増加する為、

黒字企業をM&AするたびCash EPSには一方的にプラス[2]。

▼ 次のページは、上記の要点を抽出したもの

[1] *当期純利益は、営業利益・経常利益と比較し（税引後なので）絶対額が低いため、その分「のれん償却費・M&A関連費用」の影響が営業利益・経常利益よりも大きくなります。なぜなら、上記の費用は無税費用であり、営業利益・経常利益・当期純利益の全てから「同額」控除されるためです。* [2] *p10「本日のプレゼンテーションの趣旨」の注記ご参照。*

© GENDA Inc.

連結損益計算書

3Qは、計画対比大幅上ブレしていた1Q・2Qを更に上回るYoY増益幅に（M&A関連費用を除いた調整後ベース）

（単位：百万円）	3Q累計 a 調整後（M&A関連費用除く） 2024/1期	3Q累計 a 調整後（M&A関連費用除く） 2025/1期	3Q累計 a 調整後（M&A関連費用除く） YoY	3Q累計 会計実績（M&A関連費用含む） 2024/1期	3Q累計 会計実績（M&A関連費用含む） 2025/1期	3Q累計 会計実績（M&A関連費用含む） YoY	通期 会計実績 / 業績予想（M&A関連費用含む） 2024/1期	通期 会計実績 / 業績予想（M&A関連費用含む） 2025/1期(予)	通期 会計実績 / 業績予想（M&A関連費用含む） YoY
売上高	38,808	77,627	+100%	38,808	77,627	+100%	55,697	110,000	+97%
償却前営業利益（EBITDA）	6,128	10,078	b +64%	6,050	9,416	+56%	8,102	13,000	+60%
（%）	16%	13%		16%	12%		15%	12%	
のれん償却前当期純利益	3,546	4,313	c +21%	3,426	3,513	+3%	4,359	5,400	+24%
（%）	9%	5%		9%	5%		8%	5%	
（ご参考）のれん償却前当期純利益（税引前）	4,558	6,684	+47%	4,419	5,805	+31%	4,577	7,425	+62%
営業利益	4,242	6,081	d +43%	4,164	5,420	+30%	5,370	7,000	+30%
（%）	11%	8%		11%	7% e		10%	6%	

a M&A関連費用 …… 事業の実力値を表すために一過性費用を明示。M&Aの営業費用は、3Q会計期間2.4億円 / 累計6.6億円となり、償却前営業利益以下に影響。
加えて、M&A関連費用の営業外費用が3Q会計期間0.1億円/ 累計2.2億円で、上記と合わせ3Q累計で8.8億円が、経常利益以下に影響。

b 償却前営業利益（EBITDA） …… 前年同期比、**YoY+64% / +40億円の増益**。2Q YoY+56% 1Q YoY+50%対比、**増益幅を更に拡大**。
TWICE LOVELYSキャンペーンの実施や、GiGO大阪道頓堀本店の売上がGENDAグループイン前も含めた過去最高を記録するなど、夏季商戦を無事に通過。

c のれん償却前当期純利益 …… 前年同期比、**YoY+21% / +8億円の増益**。2Q YoY+18%、1Q YoY▲9%対比、**増益幅を更に拡大**。
今期から発生する法人税を相殺して余りある成長。税金影響を排除した実力値比較の「税引前」ベースでは、
前年同期比、**YoY+47% / +21億円の増益**。結果的に、公募増資100億円をM&Aに未使用の時点で、**既にCash EPS YoY +10%**で着地。

d （ご参考）営業利益 …… 前年同期比、YoY+**43**% / +**18**億円の増益。2Q YoY+30%、1Q YoY+25%対比、**増益幅を更に拡大**。

e 会計実績 …… 結果的に会計実績値も、**売上高から当期純利益まで全指標で期初予算を達成。**既存事業の前年同期比の増益幅が拡大したため。

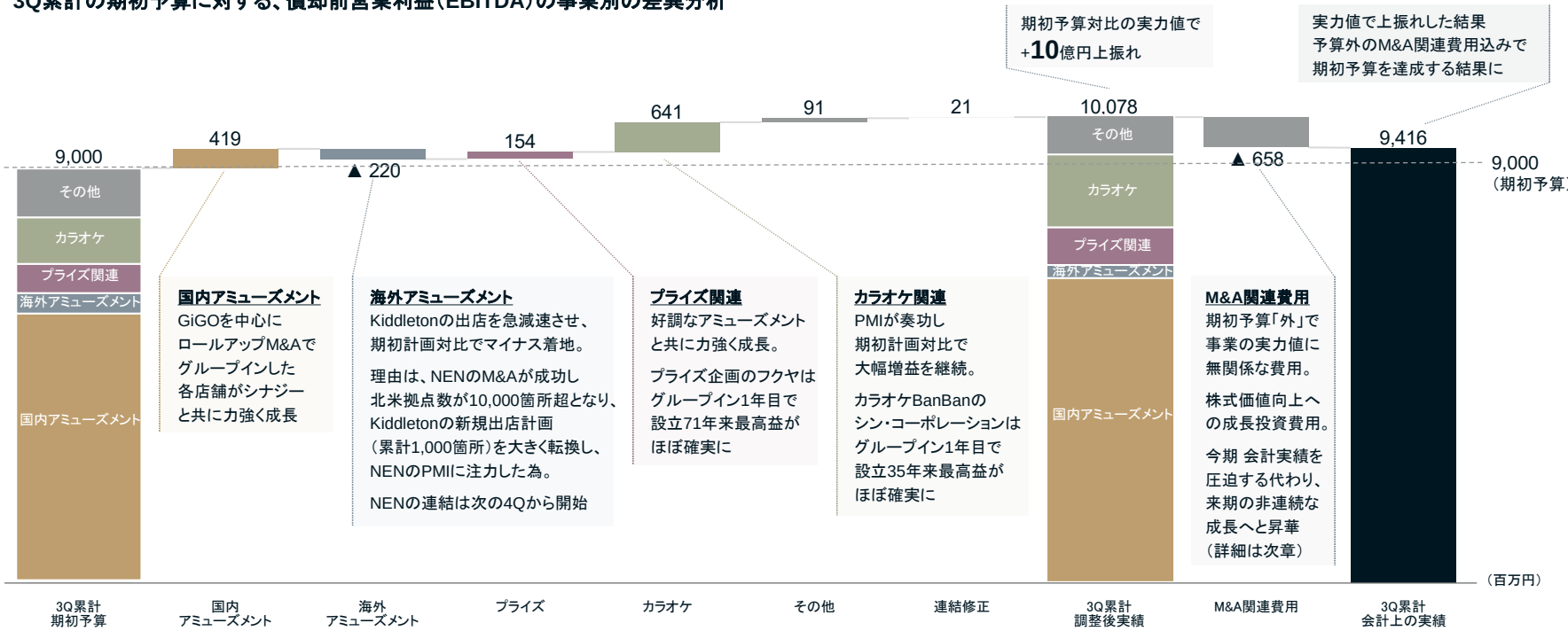
© GENDA Inc.

事業別の計画対比の差異分析

事業別の償却前営業利益（EBITDA）は、期初予算対比で3Q累計+10億円の上振れ

主力の国内アミューズメント及びカラオケが計画対比で大きく成長。海外アミューズメントの予算未達は、NENのM&Aにより新店出店に急ブレーキをかけた為。

3Q累計の期初予算に対する、償却前営業利益（EBITDA）の事業別の差異分析



© GENDA Inc.

連結貸借対照表

潤沢な現金と借入余地により、財務健全性を保ちつつ、次なるM&Aへ臨戦態勢を整える

（単位：百万円）	FY2024/1 期末時点	FY2025/1 3Q時点	差額	備考
流動資産	**23,567**	**44,738**	**+21,170**	主に、現預金及び短期有価証券（計+170億円）の増加
うち、現預金 + 短期有価証券	12,379	29,313	+16,934	M&A待機資金の一部を短期有価証券で運用中
固定資産	**28,573**	**61,749**	**+33,175**	主に、新規店舗出店及びM&Aによる有形固定資産増加
うち、のれん	4,992	16,752	+11,760	純資産の増加により純資産対比で200億円弱の大幅なバッファーを確保 （NENの完了後ののれん額は185億円程度となる見込み）
総資産	**52,141**	**106,487**	**+54,346**	上記要因による増加
総負債	**32,476**	**70,874**	**+38,397**	主に、M&Aによる借入実行による有利子負債の増加
うち、有利子負債	18,993	48,616	+29,623	Net Debt / EBITDAは1.3x[1]と低い水準を維持し、潤沢な借入余地が残存
純資産	**19,664**	**35,613**	**+15,948**	主に、自己資本の増加
うち、自己資本	19,427	34,315	+14,888	株式での資金調達での新株発行、株式交付M&A、利益蓄積による増加
Net Debt / EBITDA	**0.8** x	**1.3** x[1]	**+ 0.5** x	株式による資金調達により、M&Aのクロージングによる負債増を経ても 追加借入余地は十分に残している状況（計算の詳細は注記参照）
自己資本比率	**37.2** %	**32.2** %	**▲5.0** %	公募増資をしつつも、余剰資本とせず負債活用で資本効率を維持

[1] *本日時点での実際の借入余地を示す観点から、金融機関との議論に近づけるため、Net Debt / EBITDAの計算に於ける償却前営業利益（EBITDA）は、来期見込みの200億円を使用。*
LTM実績を使用しない理由は、M&Aに於いて、負債は完了日に満額連結される一方、その債務の主たる償還原資となる対象会社の償却前営業利益（EBITDA）の通年寄与は1年後であり、
当社のLTM実績を使用すると、当該対象会社の償却前営業利益（EBITDA）が入っておらず、本指標の目的である1年間での債務償還能力を測れないため。
また、分子であるNet Debtの計算は、3Q末後に発生しているNENのクロージング（$29m）、音通のスクイーズアウト（18億円）を考慮し、開示済のM&A完了後の本日時点のNet Debtに可能な限り近づけた数値。

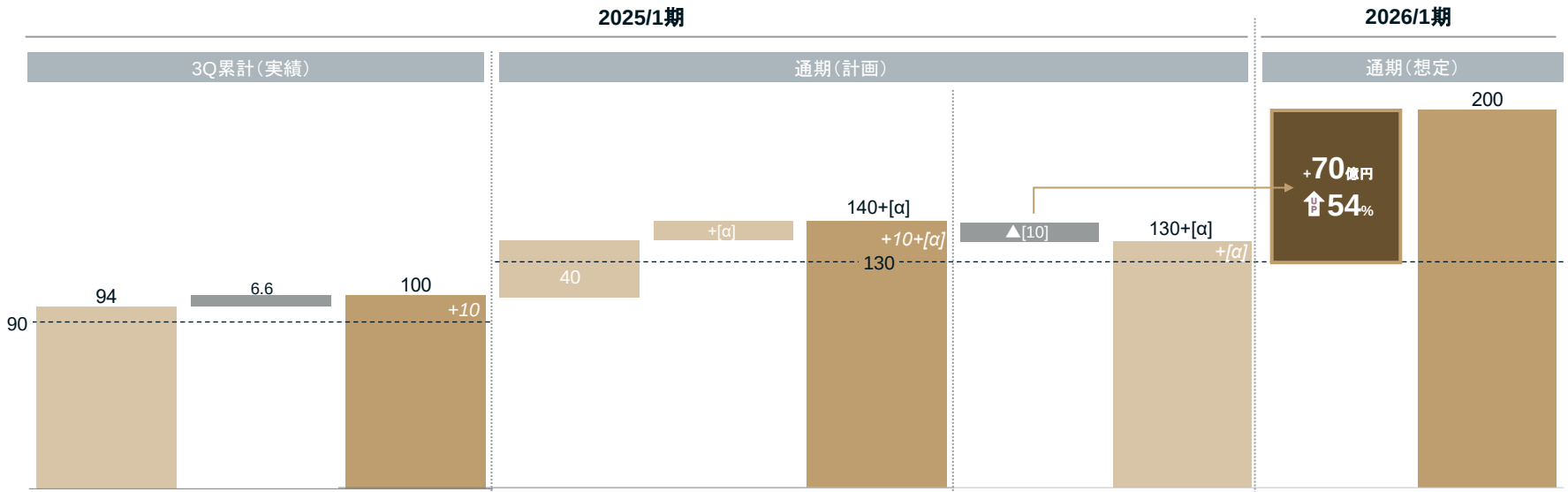
GENDA IR
2025年1月期 第3四半期決算説明資料
© GENDA Inc.

02. 来期業績

© GENDA Inc.

償却前営業利益（EBITDA）に於ける、M&A関連費用と来期業績の考え方

今期はM&A関連費用が4Q累計▲10億円となる分、来期は+70億円の増益を見込む非連続な成長へと昇華



- 3Q累計の期初予算は90億円
- 対して、会計上の実績値は94億円
- 3Q累計のM&A関連費用は6.6億円
- M&A関連費用を足し戻した実力値は100億円

→3Qで期初計画対比で+10億円の貯金

- 4Q会計期間の期初予算は40億円（＝通期予算130億円–3Q累計予算90億円）
- 期初予算外で好調なTWICE LOVELYS第2弾等4Qも期初予算対比で一定の上振れが濃厚（+[α]）

→通期の実力値は140+[α]億円の見通し

- M&A関連費用は通期累計でおよそ10億円発生する見通し

→会計上の利益は130億円+[α]の見通し

- M&A関連費用10億は今期の会計上の利益には一定の重石となる

→ 一方で+70億円 / +54%増益の非連続な成長へと昇華

注：　+70億円について、厳密には、2Q決算時に公表した130億円→185億円の+55億円の増益予想に対し、今回130億円→200億円と+70億円に上方修正しておりますが、前回の185億円(+55億円)→今回の200億円(+70億円)の差額の+15億円は、前述の通り足元の強いオーガニック成長を加味したものとなります。

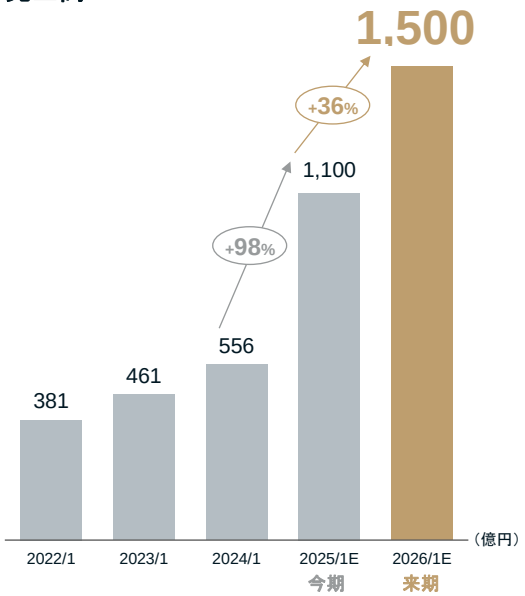
GENDA IR
2025年1月期 第3四半期決算説明資料
© GENDA Inc.

来期業績

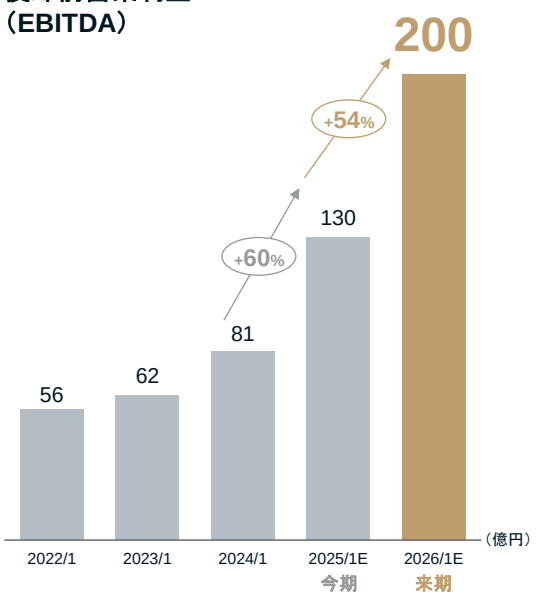
来期業績見込みを上方修正し、来期は連結で年間200億円のキャッシュフローを創出する組織へ

来期業績予想を対外公表している理由は、主に今期公表済みM&Aにより、（M&Aを織り込んでいない）今期の期初業績予想と、本日時点の実力値が乖離しているため。
来期業績予想を上方修正している理由は、（M&Aではなく）足元の既存事業のオーガニック成長が想定を大きく上回っているため。
また、上記は本日以降で1件もM&Aが無い前提であるため、今期末及び通期決算に向けた今後のM&Aの発表に応じて順次上方修正を想定。

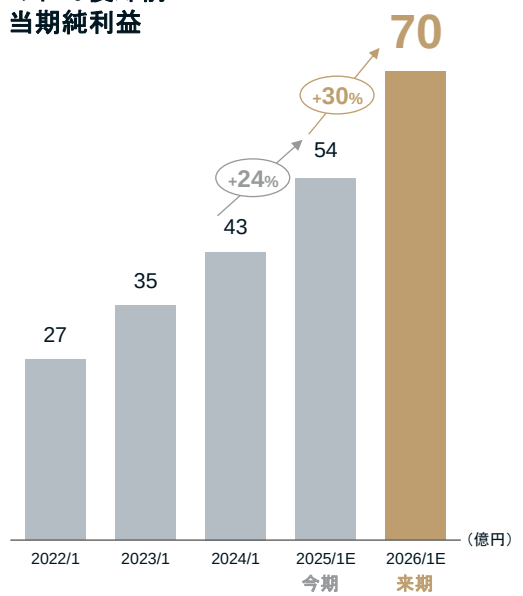
売上高



償却前営業利益（EBITDA）



のれん償却前当期純利益



注：のれん償却前当期純利益を前回見込みから据え置きにしているのは、法人税について本日時点での来期見込みと来期終了時の実績が完全に一致することは実態的には想定されないことから、本日時点では保守的に一定のバッファーを設けた為。

© GENDA Inc.

03. IFRS導入

© GENDA Inc.

国際会計基準（IFRS）適用を目指した準備を開始

M&A企業としてのあるべき姿として、2027年1月期での国際会計基準（IFRS）の適用を目指すことを取締役会にて正式に決議。

上場から約1年半で、採用力の向上、多数のM&Aを通じたノウハウ蓄積、グループインした企業群の管理人材増員により、管理体制が大きく強化されたことが主因。

これにより、最も重要なキャッシュフロー実態と会計上の利益との乖離に伴う説明コストを削減し、ロールアップ型M&Aを行うグローバル企業群との比較を容易に。

米国NENでのKiddleton式への置き換えによる売上引き上げのインパクトが想定を上回る中、IFRS適用と共に海外展開を更に加速。

IFRS移行の想定スケジュール

	2027年1月期				2028年1月期 以降
	1Q	2Q	3Q	4Q	
連結業績予想	日本会計基準				IFRS
連結業績	日本会計基準			IFRS	

IFRS移行に伴う変更点

❶ のれんの会計処理

日本基準 ： のれんの償却あり （ご参考）**本日時点で公表済みのM&Aによる1年間ののれん償却費の想定額＝18億円**[1]

IFRS ： のれんの償却なし

❷ 融資手数料

日本基準 ： 融資実行時に一括して費用計上 （ご参考）**2025年1月期の通期見込み：1.3億円**[3]

IFRS ： 実効金利法により借入期間にわたって按分して費用計上

仮に18億円の場合、当社の営業利益・経常利益・当期純利益が全て+18億円となる計算[2]

❸ 有形固定資産の減価償却費

償却方法が定率法から定額法へ変更。既に取得し、定率法を用いていた資産は、過年度に遡って償却方法が定率法から定額法に変更となるが、当社PLへの影響は限定的となる見込み

1 実際にPL影響が現れるのは2027年1月期ののれん償却費であるため、現時点での影響額は未定。

2 なお、のれん償却費は「無税処理」であるため、会計基準変更によるのれん償却費の減少分の当期純利益への影響額は、営業利益・経常利益と同額。

3 融資手数料も同様に2027年1月期における影響額は未定。

GENDA IR 2025年1月期 第3四半期決算説明資料 © GENDA Inc.

04. M&A / PMI

© GENDA Inc.

直近のロールアップM&A

当社戦略の柱であるロールアップM&Aに引き続き注力

M&A戦略の一丁目一番地であるゲームセンターロールアップの他、予算対比で大幅に上振れるカラオケボックスでも、より規律を重視しながらロールアップM&Aを実行
GENDAでは、一般的なロールアップM&Aに於けるシナジーを享受しながらも、バリュエーションの適切性を最も重視。エンタメ業界の特性も相俟って高い再現性を創出

ゲームセンター

- GiGO — 2020年12月 株式取得(85.1%)
- ENTERRIUM — 2021年4月 事業譲受
- GiGO Taiwan — 2021年12月 事業譲受
- TAKARAJIMA Amusement & Game — 2022年1月 株式取得(100%)
- スガイディノス — 2022年10月 事業譲受
- AMUSEMENT — 2022年10月 吸収分割
- デジちゃいむ — 2023年9月 資産譲受
- Kiddleton — 2023年9月 完全子会社化
- MAXIM HERO — 2023年10月 固定資産等譲受
- ミニロケ 117箇所 — 2023年11月 グローバル・ソリューションズより資産譲受
- SUPER NOVA — 2023年12月 吸収分割
- AM施設 1店舗(中国) — 2023年12月 経営権の獲得
- PLABI — 2024年2月 株式取得(82.45%)
- SMILE STATION — 2024年5月 株式取得(100%)
- ゲームファンタジアン — 2024年6月 株式取得(100%)
- national ENTERTAINMENT network — 2024年11月 持分取得(100%)
- AM 1店舗 — 2024年10月 マタハリーエンターテイメントより吸収分割
- NEW DORAMA — 2025年2月(予定) 吸収分割

カラオケ

- Bangan — 2024年2月 株式取得(78.59%)
- NEW カラオケ 1店舗 — 2024年9月 アトムより固定資産譲受
- NEW カラオケ 2店舗 — 2024年12月 カラオケの鉄人より固定資産譲受

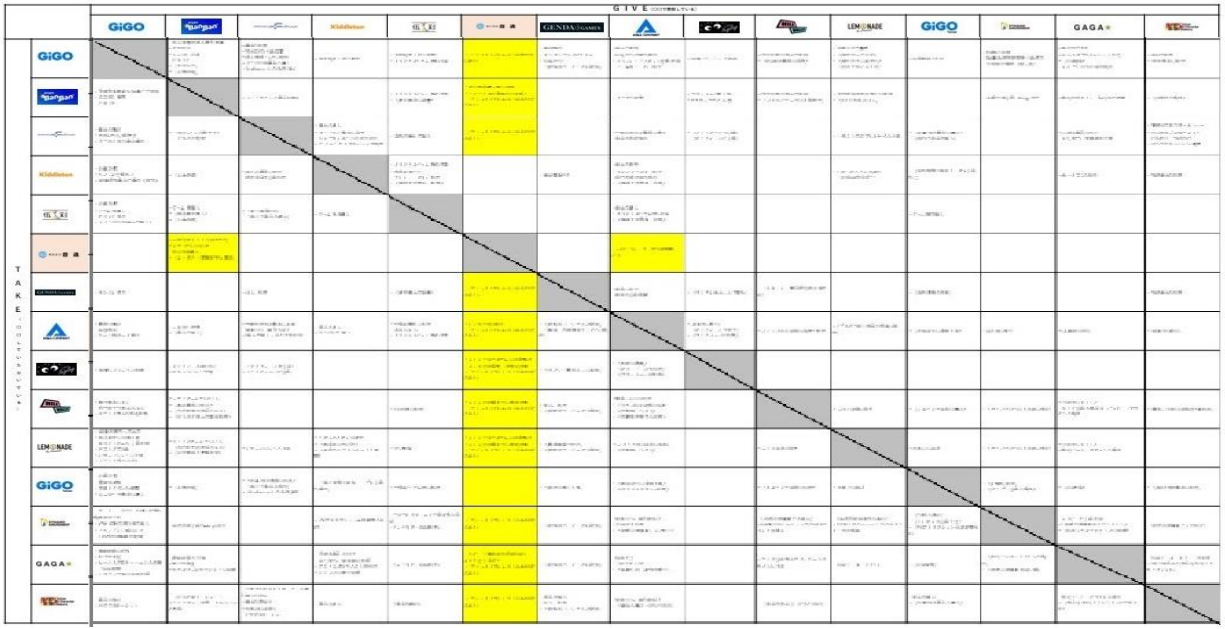
© GENDA Inc.

GENDA内でのシナジー検討のための総当たり表（2024年11月 グループ経営会議資料 抜粋）

11月のグループ経営会議では、音通の加入によりシナジー表の黄色ハイライト部分を更新

エンタメ業界は地続きであり、無数のシナジー（＝単体運営よりも同一グループでの運営のほうが効率的なこと）が生じる

連結子会社数は30社を超えるなか、月例会議において各社の意思決定権者が集い、各社相互のシナジーを検証、即時決断で施策を進める



© GENDA Inc.

（ご参考）11月29日公表の「よくある質問と回答（11月）」より抜粋　リンク：「よくある質問と回答（11月）」

Q2. 具体的にどのようなシナジーがうまれているのか？

当社ではグループ内で無数のシナジーが発生しており、当社ではそれを細部まで言語化しております。添付は社内の経営会議で使用している最新のグループシナジーテーブルです。（注：前ページに掲載）

あくまで一例ではありますが、ご紹介させて頂きます。

たとえば、**ゲームセンターとカラオケ**は、一見異なるビジネスや客層であるように見えて、新規出店の考え方は同じであり、空きテナントの情報量が重要となります。今までは**ゲームセンター**約330店舗の運営企業としてテナント情報を集めていた中、**カラオケ**約360店舗が加わり、**カラオケ側**のテナント情報を含めて店舗開発を一体化することで、店舗開発能力が向上しています。
またそれにより、**カラオケ**では出店の採算が合わないが**ゲームセンター**なら可能（或いはその逆）ということも可能となりました。既存店でも、**カラオケ**単体ではスペースが広すぎる店舗を**ゲームセンター**に変えて収益性を改善するなども行われています。また、店舗立地が重複している地域では、両者の割引クーポンを配布して新規の来客を喚起しております。

プライズ企画の**フクヤ**は、**ゲームセンター**のバリューチェーンの上流に位置しておりますが、**GiGO**の業容拡大のみならず、GENDAとして**KiddletonやNEN**を通して北米に日本のKawaii商品の需要を大きく創出したことで、取引量が飛躍的に上昇しております。M&Aなかりせば外部に流出していた利益を連結化で取り込むことだけでも大きな株式価値の向上効果がありますが、商品ごとの売れ行きも適時に共有しており、細かい軌道修正が可能となっております。同様のことはプライズの商社機能を持つ**アレス**にも発現しております。

（次ページへ）

© GENDA Inc.

（ご参考）11月29日公表の「よくある質問と回答（11月）」より抜粋　リンク：「よくある質問と回答（11月）」

Q2. 具体的にどのようなシナジーがうまれているのか？（続き）

（前ページより続く）

レモネードやクライナーについても、単体では難しかった営業機能が飛躍的に向上しました。グループインにより、**カラオケBanBan**では約360店舗全店のグランドメニューで**レモネードとクライナー**の商品が流通しており、既存の**ゲームセンター**でも出店をしております。また、**ゲームセンター**がショッピングセンターに新規出店する際にも相乗りが可能となっております。

更にカラオケ機器の流通を行う**音通**が加わったことで、**カラオケBanBan**との取引高が向上し、そしてそれにより本来であれば社外に流出していた利益もグループで取り込むことができております。また、**音通**の顧客であるナイトマーケット向けに**クライナー**の営業が可能となりました。クライナーを扱う**シトラム社**は、M&A前は社員ゼロで営業機能を有しておりませんでしたが、追加コストなく、多方面での販売チャネルにアクセスが可能となっております。

映画配給会社の**GAGA**も、配給映画について、池袋サンシャイン60通りに面する「**GiGO**総本店」の大型デジタルサイネージで大々的に宣伝したり、**ゲームセンター**の店員が映画広告を載せたTシャツを着たり、**カラオケ**では映画のキャラクターの部屋や飲食物を用意したりと、こちらもまた単体では困難であったクロスセルのシナジーを無数に発現しております。

以上は、言語化されているシナジーの一部の抜粋ではありますが、様々なシナジーが出ている理由は、幅広く見えるエンタメ領域も、大局的に見れば、上流領域の「コンテンツ」から下流領域の「プラットフォーム」まで、お客様（エンタメのファンであるユーザー）視点では地続きであるためです。「IP→プラットフォーム→ファン」というエンタメ業界の構造に基づき、無数にクロスセルのシナジーが存在しております。

ゲームセンターのロールアップM&Aによるシナジーはもちろん存在しますが、ゲームセンターに限定したM&Aよりも更に、地続きであるエンタメ領域に特化したM&Aには多くのシナジー創出余地があります。以上から、GENDAならではのエンタメ経済圏によるエンタメコングロマリットの形成には多くのメリットがあると考えております。

© GENDA Inc.

GiGOとカラオケBanBanの複合店出店

カラオケBanBan×GiGOの1号店オープンが決定

12月下旬、三重県桑名にてカラオケとゲームセンターによる複合店がオープン予定

「カラオケBanBan」のグループイン時からシナジーとして想定していた形態での、待望の第1号店

元来は1階2階ともに「カラオケBanBan」を出店していたが、カラオケ単体で運営するには面積が非常に大きかった

そこで1階を「GiGO」、2階を「カラオケBanBan」とするリニューアルオープン

カラオケの売上は変わらず、店舗利益は大幅に増加する見通しであり、

さらにお客様にとってはカラオケの待ち時間にゲームセンターで遊べるなど、複合的なエンタメを体験できる場に進化

2024年1月22日「2023年12月以降のM&A進捗及び業績予想について」再掲





© GENDA Inc.

GiGOアプリ会員数100万人突破

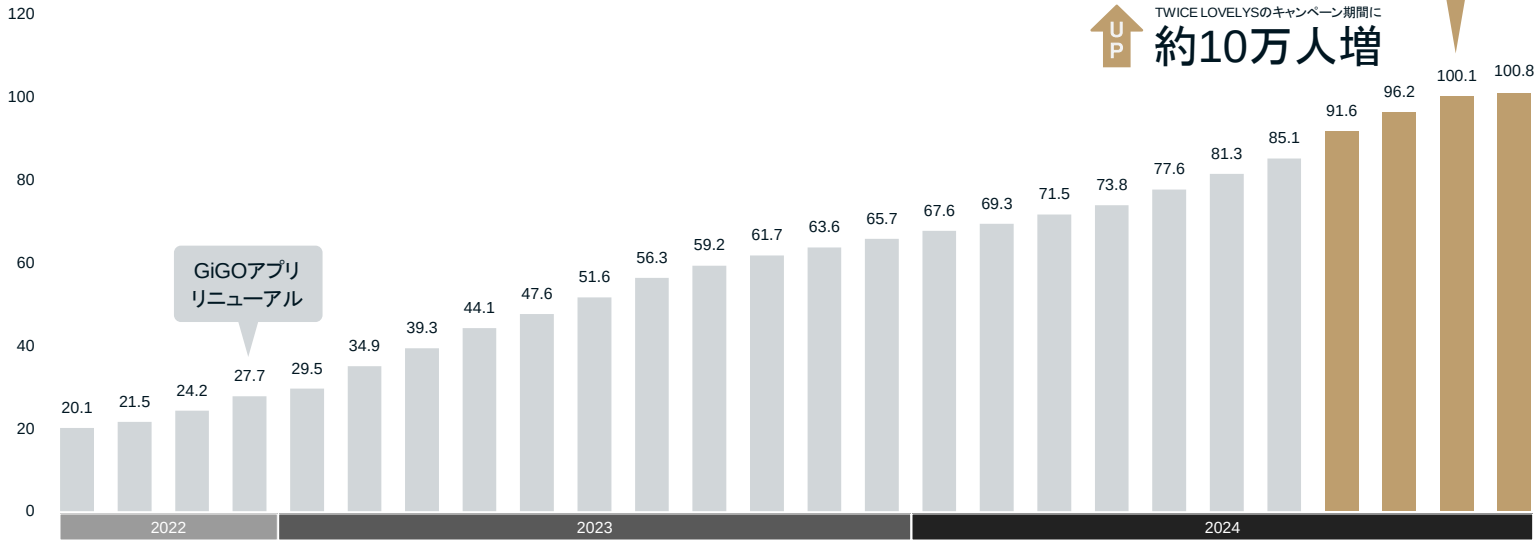
TWICE LOVELYS などの強力なキャンペーンによる顧客獲得

2022年12月にリニュアルして以来、会員数が増加してきたGiGOアプリが累計登録者数100万人を突破

8月～9月に実施したTWICE LOVELYSのキャンペーンをはじめ、GiGO限定景品を目当てに来店された方が続々と登録

顧客ロイヤリティを高めることで、キャンペーンのない平時でもGiGOにご来店いただくことにつなげる

（万人） GiGOアプリ会員　累計登録者数推移



© GENDA Inc.

TWICE LOVELYS GiGO限定キャンペーン

夏季商戦で大ヒットを記録した
TWICE LOVELYSの冬季商戦企画

アジアNo.1ガールズグループ「TWICE」からうまれたキャラクターの
「TWICE LOVELYS」のGiGO限定景品のキャンペーンを夏季商戦で実施。
大盛況となり、人気アーティスト等とのキャンペーンの可能性を確認。

このたび、同様の冬季商戦向けのキャンペーンを開催。
決算発表直前の金土日の時点でも大盛況となっている状況。
年末年始の冬季商戦に向け、その他のIPとのコラボキャンペーンも実施予定。







© GENDA Inc.

GiGO大阪道頓堀本店　絶好調

旺盛なインバウンド需要を背景に単店月間売上高が過去最高を記録

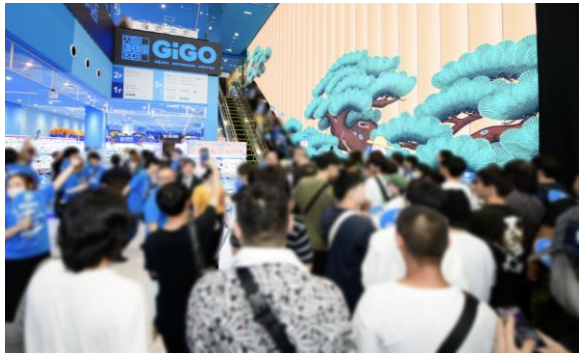
2024年8月にオープンしたGiGO大阪道頓堀本店は、大阪の観光エリアに立地
土地柄、インバウンドによる来店が9割を占め、特に22時前後の深夜帯が大盛況
結果として、オープン翌月の9月にはGiGOがGENDAグループに参画する前も含め、
史上最高の単店月間売上を記録











オープン初日の店内の様子

© GENDA Inc.

富士急行との協業開始

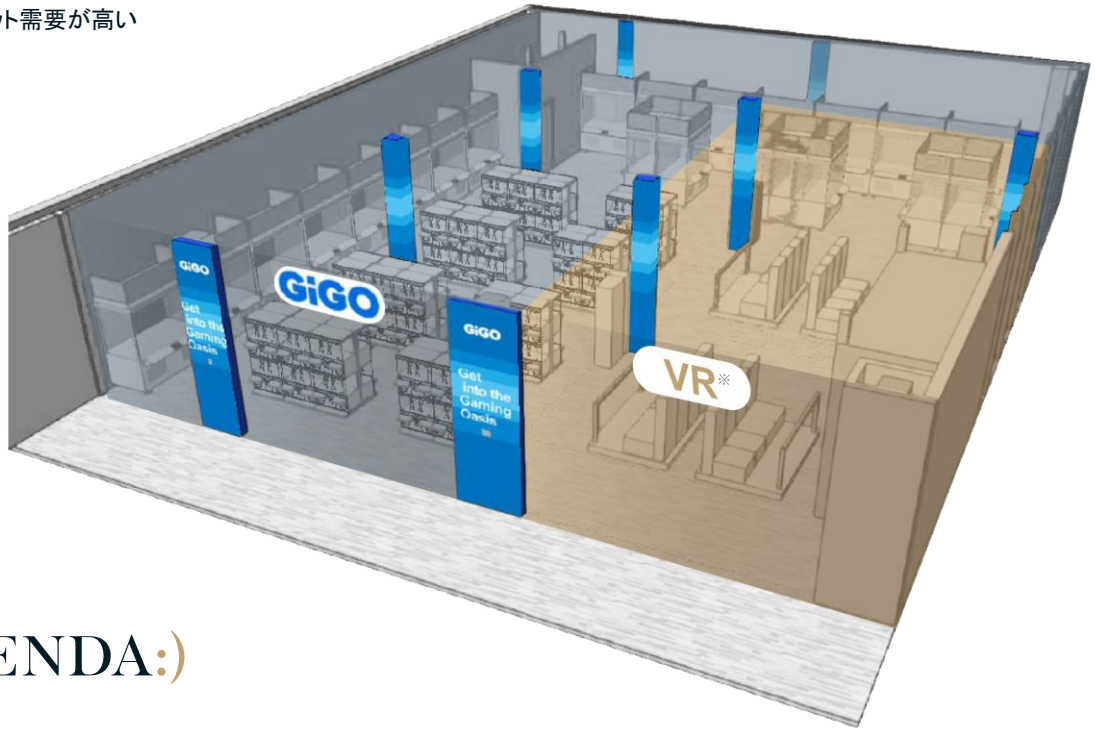
富士急ハイランドに「GiGO」とVRアトラクションを展開

インバウンド需要が旺盛な富士山エリアに一大経済圏を築く富士急行との協業を開始

特に富士吉田エリアに於けるインバウンドのナイトマーケット需要が高い

第一弾として、「富士急ハイランド」内に「GiGO」のお店と
ダイナモアミューズメントが手掛ける新たな
VRアトラクションの設置を決定

「GiGO」のお店としては山梨県内初出店



Fujikyu Group × GENDA:)

注： 業態名は仮称。

© GENDA Inc.

U-NEXT HOLDINGSとの業務提携

エンタメ領域での付加価値あるサービス提供に向けて協業開始

11月12日、U-NEXT HOLDINGSとの業務提携を発表

エンターテイメント事業領域において、両社の顧客基盤や販売チャネル、ノウハウ等を互いに共有しながら、相互の事業拡大及び企業価値向上を企図

U-NEXT HOLDINGS × GENDA:)

1 U-NEXT HOLDINGSが展開するDXソリューションや配信コンテンツと、
当社が展開するエンターテイメント・プラットフォームとの連携

2 U-NEXT HOLDINGと当社が保有するDXや施設・店舗運営に関連した
ノウハウやナレッジの共有・活用による新商品開発、顧客提供価値向上の可能性を検討

© GENDA Inc.

Appendix

© GENDA Inc.

連結損益計算書（四半期実績）－ M&A関連費用を除く調整後の実力値

当社は、年度或いは四半期ごとに異なる事業の比較となる為、マージンの経年比較には留意が必要

M&A企業である当社の償却前営業利益（EBITDA）マージンの経年比較をする場合は、事業ごとの評価が肝要

ゲームセンターでは、プレビ迄の全社が増益であることは既報の通りであり、マージンも改善。その後発表したサンダイ及びアメックスも同様に増益及びマージン改善

前期と今期の最大の違いである（ゲームセンター対比マージンが低い）カラオケ事業の連結開始により、連結全体のマージンは表面上低下しているように見えるが、

カラオケのシン・コーポレーションの償却前営業利益（EBITDA）マージンは9.2%→11.3%に改善しており、実態的にはグループの各事業は好調を維持

（単位：百万円）	FY2024/1 1Q	2Q	3Q	3Q 累計	4Q	4Q 累計	FY2025/1 1Q	2Q	3Q	3Q 累計	4Q	4Q 累計(予)	前期比
売上高	11,994	12,520	14,293	**38,808**	16,888	**55,697**	24,685	24,846	28,096	**77,627**	-	**110,000**	197.5%
売上総利益	3,182	2,609	3,368	**9,160**	3,798	**12,958**	5,286	5,075	6,506	**16,868**	-	**-**	–%
マージン（%）	26.5%	20.8%	23.5%	**23.6%**	22.4%	**23.2%**	21.4%	20.4%	23.1%	**21.7%**	-	**-**	-
償却前 営業利益	2,197	1,712	2,218	**6,128**	2,072	**8,201**	3,301	2,817	3,958	**10,078**	-	**13,000**	158.5%
マージン(%)	18.3%	13.6%	15.5%	**15.8%**	12.3%	**14.7%**	13.4%	11.3%	14.1%	**13.0%**	-	**11.8%**	-
営業利益	1,670	1,096	1,475	**4,242**	1,226	**5,469**	2,084	1,518	2,478	**6,081**	-	**7,000**	128.0%
マージン（%）	13.9%	8.7%	10.3%	**10.9%**	7.3%	**9.8%**	8.4%	6.1%	8.8%	**7.8%**	-	**6.3%**	-
のれん償却前 四半期純利益	1,618	465	1,462	**3,546**	969	**4,516**	1,536	935	1,841	**4,313**	-	**5,400**	119.6%
マージン(%)	13.5%	3.7%	10.2%	**9.1%**	5.7%	**8.1%**	6.2%	3.8%	6.6%	**5.5%**	-	**4.9%**	-
親会社株主に帰属する 四半期純利益	1,585	432	1,427	**3,445**	889	**4,334**	1,303	655	1,495	**3,454**	-	**4,300**	99.2%
マージン（%）	13.2%	3.5%	10.0%	**8.9%**	5.3%	**7.8%**	5.3%	2.6%	5.3%	**4.5%**	-	**3.9%**	-

カラオケ連結開始によるマージンMix変化

カラオケ連結開始 + 法人税支払い開始

注： M&A関連費用の詳細についてはp12を参照。

© GENDA Inc.

（ご参考）連結損益計算書（四半期実績）– M&A関連費用を含む会計上の実績値

前ページの数値から、各四半期ごとにM&A関連費用を控除したデータ

M&A関連費用自体は、当社の既存事業の好不調とは無関係な費用

同費用は、各四半期や通期の会計上の実績値へ一定の重石とはなるものの、当社の連続的な非連続な成長に資する成長投資のための費用

（単位：百万円）	FY2024/1 1Q	2Q	3Q	3Q 累計	4Q	4Q 累計	FY2025/1 1Q	2Q	3Q	3Q 累計	4Q	4Q 累計(予)	前期比
売上高	11,994	12,520	14,293	**38,808**	16,888	**55,697**	24,685	24,846	28,096	**77,627**	-	**110,000**	197.5%
売上総利益	3,182	2,609	3,368	**9,160**	3,798	**12,958**	5,286	5,075	6,506	**16,868**	-	**-**	–%
マージン（%）	26.5%	20.8%	23.5%	**23.6%**	22.4%	**23.2%**	21.4%	20.4%	23.1%	**21.7%**	-	**-**	-
償却前 営業利益	2,197	1,712	2,140	**6,050**	2,051	**8,102**	3,277	2,423	3,716	**9,416**	-	**13,000**	160.4%
マージン(%)	18.3%	13.6%	14.9%	**15.5%**	12.1%	**14.5%**	13.2%	9.7%	13.2%	**12.1%**	-	**11.8%**	-
営業利益	1,670	1,096	1,397	**4,164**	1,205	**5,370**	2,059	1,124	2,235	**5,420**	-	**7,000**	130.3%
マージン（%）	13.9%	8.7%	9.7%	**10.7%**	7.1%	**9.6%**	8.3%	4.5%	7.9%	**6.9%**	-	**6.3%**	-
のれん償却前 四半期純利益	1,618	422	1,384	**3,426**	933	**4,359**	1,456	461	1,595	**3,513**	-	**5,400**	123.8%
マージン(%)	13.5%	3.3%	9.6%	**8.8%**	5.5%	**7.8%**	5.9%	1.8%	5.6%	**4.5%**	-	**4.9%**	-
親会社株主に帰属する 四半期純利益	1,585	390	1,348	**3,324**	853	**4,178**	1,223	182	1,249	**2,655**	-	**4,300**	102.9%
マージン（%）	13.2%	3.1%	9.4%	**8.5%**	5.0%	**7.5%**	4.9%	0.7%	4.4%	**3.4%**	-	**3.9%**	-

点線内は全てM&A関連費用が含まれた会計上の実績値

カラオケ連結開始によるマージンMix変化 + M&A関連費用

カラオケ連結開始 + 法人税支払い開始 + M&A関連費用

注： M&A関連費用の詳細についてはp12を参照。

© GENDA Inc.

（ご参考）11月29日公表の「よくある質問と回答（11月）」再掲　リンク：「よくある質問と回答（11月）」

Q1. 主軸であるゲームセンター以外のM&Aが多いが、シナジーやPMIは大丈夫か？

世界一のエンタメ企業を目指す当社は、M&Aのターゲットを市場規模が5,400億円のゲームセンター業界に限定することなく、エンタメ業界全体をターゲットとしております。エンタメ業界の各社が同一企業群となることで、実態的には無数のクロスセルのシナジーが発生しており、結果的にゲームセンター以外でもグループイン後で大きく業績が伸びております。

ゲームセンターではない会社で、連結への影響が大きい具体例として、フクヤ及びシン・コーポレーションがありますが、M&A直後の1期目となる今年度で、それぞれ創業71年来・創業35年来の最高益の達成が確実となっております。これは、シナジー無しでは説明が困難だと考えております。

その前提ではありますが、M&Aにおいて、シナジーやPMIはあくまで手段であり、目的ではありません。M&Aを成功させるために目的とすべきは「M&Aにより獲得したキャッシュフロー総額が、支払ったM&A対価を上回ること」です。それに対して、シナジーやPMIを目的としてしまうという「手段の目的化」がM&Aの失敗の典型例だと考えております。以下、詳細についてご説明いたします。

●当社に於けるM&Aの失敗の定義は、M&Aの結果として資金を減らしてしまうこと

まず、当社に於けるM&Aの失敗の定義を記載させて頂きます。当社に於けるM&Aの失敗の定義は「M&Aにより獲得したキャッシュフロー総額が支払ったM&A対価を下回ること」、つまりM&Aをしたことで結果的に資金を減らしてしまった状態を指します。理由は次の通りです。

株式会社である以上、株式価値の最大化が求められます。株式価値の最大化には企業価値の最大化が必要です。企業価値の最大化にはキャッシュフローの最大化が必要です。それにも関わらず、「M&Aで支払った金額＞M&Aで獲得したキャッシュフロー総額」となるのは、M&Aを行った結果キャッシュフローを失ったことになるので、株式価値を毀損します。

当社では、株式価値を毀損するようなM&A、つまり「M&Aにより獲得したキャッシュフロー総額が、支払ったM&A対価を下回ること」を「M&Aの失敗」と定義しております。換言すれば、「M&Aにより獲得したキャッシュフロー総額が、支払ったM&A対価を（現在価値ベースで）上回ること」が「M&Aの成功」の定義となり、これを目的化しております。

●M&Aの失敗の典型例は、シナジーやPMIを目的としてしまう「手段の目的化」

M&Aによる目的は上述の通りであり、シナジーやPMIはあくまでキャッシュフローを増加させる手段となります。しかし、「シナジーやPMI」という手段を目的としてしまう「手段の目的化」が、M&Aの失敗の典型例だと考えております。具体的には「既存事業とシナジーが出そうだしPMIで伸ばせそうだから（取得価格に関わらず）M&Aをする」ということです。

特定の分野でM&Aを積極的に続けた際に、シナジーが出そうだ、という理由だけで、取得価格を気にせずM&Aを続けてしまうと、実際にシナジーが出たとしても、取得価格がそれを上回るほど高く、結果的に投資回収に失敗するケースがあります。あくまでキャッシュフローを目的化すべきであり、シナジーやPMIを目的化することは、M&Aの失敗の典型例となります。

（次ページへ）

© GENDA Inc.

（ご参考）11月29日公表の「よくある質問と回答（11月）」再掲　リンク：「よくある質問と回答（11月）」

Q1. 主軸であるゲームセンター以外のM&Aが多いが、シナジーやPMIは大丈夫か？（続き）

（前ページより続く）

●M&Aに於いて、シナジーの目的化による失敗が起きやすい背景

そういった失敗が起きやすい背景には、M&Aの持つ以下の特性があると考えています。

・高い金額を支払ってさえしまえばM&Aが容易にでき、直後にPLを増加させられる

・一方で、取得価格が適切だったかが判明するのは、M&Aから数年後である

・M&Aは工数が多いためサンクコストが大きく、現場はできることならM&Aを完遂したい

・その解決策として、シナジーを大義名分として、取得価格に対する牽制機能が甘くなる

という特性です。この誘惑に負け「シナジーが出そうだから（多少高値に目を瞑って）M&Aをしよう」という、手段の目的化が典型的な失敗の原因となっていると当社は分析しております。

●シナジーやPMIは大丈夫か？という疑問の前提は「M&A＝割高である」という思想

M&Aに際して「シナジーやPMIは大丈夫か？」という一般的な疑問があります。この疑問の根柢にあるのは「M&Aにおける取得金額は、対象会社単独のキャッシュフロー対比では基本的に割高であり、シナジーやPMIにより対象会社のキャッシュフローを増加させないとそもそも回収できず、M&Aが失敗に終わる」という考え方です。

しかし、M&A＝割高である、という前提は、正しい前提ではありません。当社のターゲットであるエンタメ業界では、業歴が長く安定した業態、ネットキャッシュのバランスシート、事業承継ニーズなど、M&Aに適した構造が存在しております。詳細については、下記スポンサードリサーチレポートをご覧ください。（参考：2024年10月18日「Capital Growth Strategies（イニシャルレポート）」）

●GENDAは、投資会社のM&A目線を用いて、エンタメ領域に特化したM&Aをする事業会社

当社としては、シナジーやPMIありきでM&Aをするのではなく、あくまで適切な価格でのM&Aを最重要視しております。キャッシュフロー増加を目的としないとM&Aは失敗となり、それが担保されるかどうかが投資判断軸となります。前述の誘惑を認知したうえで、手段の目的化を避け、株式価値の理論に忠実な投資を心掛けております。

そのうえで、クロスセルのシナジーが無数に発生しております。実際に発生しているシナジーの具体例をQ2で、それゆえにGENDAは投資会社ではなく事業会社であるということをQ3で、コングロマリットの合理性をQ4で、そしてGENDAの戦略とAspirationの「世界中の人々の人生をより楽しく」との繋がりをQ5でご説明させて頂きます。

© GENDA Inc.

（ご参考）11月29日公表の「よくある質問と回答（11月）」再掲　リンク：「よくある質問と回答（11月）」

Q3. エンタメコングロマリットに合理性はあるのか？ GENDAがエンタメコングロマリットに近づくほど、コングロマリットディスカウントが起こるのではないか？

結論、GENDAのエンタメ経済圏では、コングロマリットによる複雑性に対するディスカウントを相殺して余りある「コングロマリットプレミアム」が実現できると考えております。以下に詳細を説明させて頂きます。

●コングロマリットディスカウントとは

複数の事業を持つ会社の企業価値が、個別の事業の事業価値の合計より低く評価される現象です。これは基本的に投資家が「わかりにくさ」を嫌うことから起こります。

●GENDAでは、コングロマリットプレミアムが実現できると考える理由

GENDAは真逆の「コングロマリットプレミアム」を実現させていきたいと考えています。つまり個々の事業の価値の合計よりも、グループ全体の価値の方が高く評価され続ける状態です。なぜそれを実現できるのか、以下5点で説明します。

① **ボラティリティの抑制：企業価値の増加（と、それによる株式価値の増加）**
「個々のエンタメ企業は低く評価されている」

エンタメは千変万化、栄枯盛衰であり、今、世の中に受け入れられているものが「来年も再来年も受け入れられるか」「売上利益を維持できるか」という視点で、ボラティリティを避ける投資家からは低く評価されやすい傾向にあります。個々の事業ではボラタイルだとしても、GENDAでは適切な事業ポートフォリオを形成することにより、このボラティリティを超越していきます。つまり「個々の事業では良くない年もある可能性はあるが、グループトータルでは毎年力強く成長しつづける」という状態を作ることを目指しています。

→ 各社単体に投資するには、ボラティリティを許容する必要がある分、期待リターンが上昇し、資本コストも高くなります。しかし、エンタメコングロマリットを形成することで、GENDA全体としてボラティリティが減少し、資本コストが減少します。キャッシュフローの割引率である資本コストの減少により、キャッシュフロー総額の現在価値が上昇し、企業価値が上昇します。

（次ページへ）

© GENDA Inc.

（ご参考）11月29日公表の「よくある質問と回答（11月）」再掲　リンク：「よくある質問と回答（11月）」

Q3. エンタメコングロマリットに合理性はあるのか？ GENDAがエンタメコングロマリットに近づくほど、コングロマリットディスカウントが起こるのではないか？（続き）

（前ページより続く）

② **資本構成の最適化：株式価値の増加**
「個々のエンタメ企業は不必要なキャッシュを持っている」

①と同様の理由で、個々のエンタメ企業自身も「将来のボラティリティ」に備えて、当面不必要なキャッシュを持つことが多くあります。GENDAではグループ全体で資金をマネジメントすることにより、急な資金需要には備えつつ、残りの資金を次の成長の為の投資に回していきます。

→「モジリアーニ・ミラーの命題（MM命題）」に基づくと、MM命題の第1命題では「完全な資本市場では資本構成は企業価値には影響を与えない」ことが理論的に証明されています。一方で、企業価値が一定であっても、資本構成によって株式価値を増加することができます。余剰資金の活用、及び、適切な負債活用により、最適資本構成に近づく事で、株式価値を増加させることができます（また、現実は完全な資本市場ではなく、税金や倒産リスクが存在する為、最適資本構成の追求により企業価値も増加します）。また、各社単体では出会えなかった金融機関とも連結ベースで取引が可能となり、株式対比で資本コストの低い負債の有効活用が可能となり、これもまた企業価値増加に繋がります。

③ **PLシナジー：企業価値の増加（と、それによる株式価値の増加）**
グループ内で無数のクロスセルシナジーの実現

Q2で記載した、地続きのエンタメ業界で発生する無数のクロスセルシナジーが発生します。

→ 子会社各社のPLの改善により、キャッシュフローが増加し、企業価値が増加します。

④ **世界中へのIR：企業価値の増加（と、それによる株式価値の増加）**
投資家への丁寧で真摯な説明

GENDAでは世界中の投資家への説明に力を入れています。個々の企業のままでは出会えなかった投資家へ、それぞれの事業の魅力とグループの魅力をしっかりと理解して頂く努力をし続けていきます。

→ 世界中に投資家層を広げていくことで、資本コストの低い投資家や資金と出会うことが可能となり、資本コストが下がることで、企業価値が増加します。

（次ページへ）

© GENDA Inc.

（ご参考）11月29日公表の「よくある質問と回答（11月）」再掲　リンク：「よくある質問と回答（11月）」

Q3. エンタメコングロマリットに合理性はあるのか？ GENDAがエンタメコングロマリットに近づくほど、コングロマリットディスカウントが起こるのではないか？（続き）

（前ページより続く）

⑤ **ブランディング：企業価値の増加（と、それによる株式価値の増加）**

GENDAのファンになってくださる方を増やしていきます。それにより採用、出店、仕入れ、販売、事業提携、M&A、資金調達等、あらゆる面で個々の企業が個別に動いた時以上の効果をグループとして実現していきます。

→ ①～④以外の点で各社のPL改善や資本コストの減少により、企業価値が増加します。

GENDAがコングロマリットとなることで、一定の複雑性によるコングロマリットディスカウントの発生は避けられないかもしれません。しかし、エンタメ特有の事由も含めた上記①～⑤のような企業価値や株式価値の増加の効果が存在し、それらがディスカウントを相殺して余りある効果を発揮し、結果的に個々の事業の価値の合計よりも、グループ全体の価値の方が高く評価され続けるコングロマリットプレミアムが生じると考えております。

© GENDA Inc.

（ご参考）11月29日公表の「よくある質問と回答（11月）」再掲　リンク：「よくある質問と回答（11月）」

Q4. GENDAは投資会社なのではないか？

当社は、投資会社ではなく事業会社です。当社は事業会社でありながら、投資会社と同様にM&Aを戦略の中心に据えており、投資会社と同様の判断基準でM&Aを行いますが、対象領域はエンターテイメント領域に限定しており、実態的にはエンタメ領域で無数のシナジーが発生しており、投資会社ではなく事業会社であると考えております。

まず、投資会社と事業会社の定義をする必要があるため、当社の考えに基づく定義を記載させて頂きます。

●当社の考える「投資会社」の定義について

シナジーに関係なく、投資として成立する、つまりM&Aによるキャッシュフローが増加するならばM&Aを選択する、というのが投資会社です。投資会社がM&AをしたA社とB社について「両社は何ら関係ないが、なぜそれぞれM&Aをしたのか？」という疑問を持つ人はいません。なぜなら投資会社は「A社、B社、それぞれが独立の投資として成立する（投下資本対比でキャッシュフローを回収できる）からだ」という前提が存在していることが自明だからです。

●当社の考える「事業会社」の定義について

特定の領域で事業をし、それぞれシナジーを生み、単独の会社として存在するよりも多くの価値を生み出す状態の会社だと考えております。事業会社もM&Aをすることがありますが、事業会社がM&Aをすることだけをもって、投資会社と見做されることはありません。あまりに無関係な業界のM&Aをし続ける場合はそのおそれがありますが、あくまで単独で事業を行うよりも同一グループで行う方がシナジーが存在する場合は、事業会社と見做されると考えております。

●GENDAは投資会社と同様の判断基準でM&Aを行う事業会社

当社は事業会社でありながら投資会社と同様にM&Aを戦略の中心に据えており、投資会社と同様の判断基準でM&Aを行いますが、対象領域はエンターテイメント領域に限定しており、実態的にはエンタメ領域で無数のシナジーが発生しており、投資会社ではなく事業会社であると考えております。

投資会社として、全く無関係な企業を複数保有する場合は、通常のコングロマリットディスカウントにより、各企業群の企業価値の合計よりもグループ全体の企業価値が低下するケースはあります。一方、GENDAでは上述のコングロマリットプレミアムにより、事業会社としてM&A戦略を行うメリットを享受して参ります。

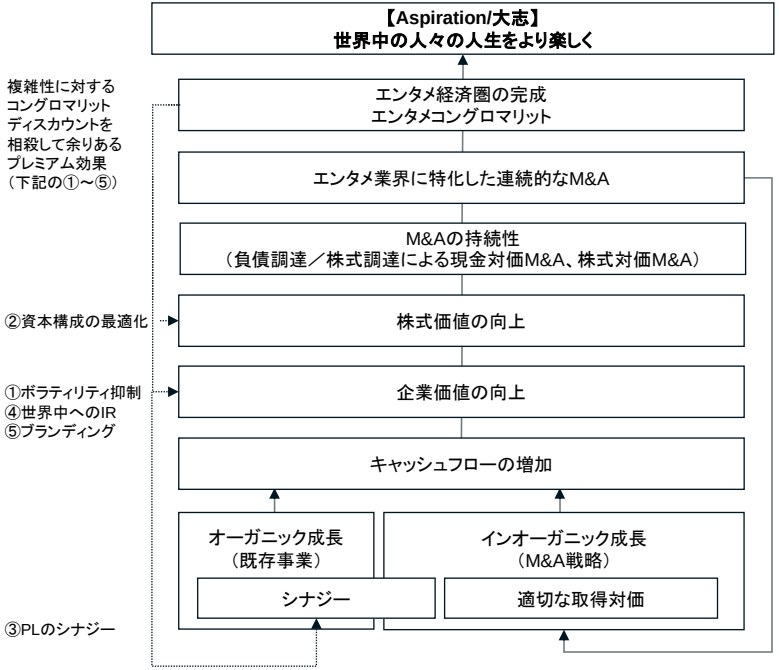
また、PERなどのマルチプル指標は、理論的には成長率によって計算されるため、M&Aによる高い成長率を維持することで正当化して参りたいと考えております。

© GENDA Inc.

（ご参考）11月29日公表の「よくある質問と回答（11月）」再掲　リンク：「よくある質問と回答（11月）」

Q5. GENDAの戦略は、Aspirationの「世界中の人々の人生をより楽しく」とどう繋がるのか？

本資料の記載に基づく、GENDAの戦略とAspirationの関係は以下の通りです。



GENDAは、人が人らしく生きるために「楽しさ」は不可欠と考え、「世界中の人々の人生をより楽しく」を Aspiration（アスピレーション＝大志）に掲げております。

GENDAはこのAspirationを叶えるため、「2040年までに世界一のエンタメ企業になる」ことをVision（ビジョン＝野望）とし、達成のための成長戦略として「エンタメ業界でのM&A」を通じて「連続的な非連続な成長」を続け、「GENDAならではのエンタメ経済圏の完成」を目指しております。

事業ポートフォリオを多様化することにより、千変万化、栄枯盛衰なエンタメ事業のボラティリティを超越するとともに、GENDAがエンタメコングロマリットとなることで、個々のエンタメ企業に無数のシナジーが生まれ、新しい価値を生み出し続けてまいります。

© GENDA Inc.

Q1. Capital Growth Strategies 社（CGS 社）によるレポートについて教えてほしい。

当社が行っているロールアップ M&A 戦略の実態、及びそれに伴う非連続な（キャッシュフロー増大による企業価値向上を通じた）株式価値の成長を、投資家の皆様に言語化する目的で、Fidelity 社を中心に海外機関投資家のキャリアを有する CGS 社代表取締役の信実氏にご作成頂きました。

その結果、M&Aの企業として重要な「投下資本」に対する「投資回収」の指標（＝Incremental ROI）が同業他社対比で最高水準である一方、成長率を加味した EV/EBITDA マルチプルを比較すると、同業他社対比で約 70～80%ディスカウントされている、という結果となりました。

同業他社の選定と成長率予想は CGS 社に基づく一方、上記分析は実際の時価に基づく機械的な計算結果であり、投資家様へのアップサイドを定量的にご提示できたと考えております。以下にて、具体的な要旨を申し上げさせて頂きます。

当社は M&A を本業とする会社として、上場以来一貫して「適切なバリュエーションでの M&A」を強調して参りました。具体的には、M&A による「投下資本」（≒対象会社の EV）に対する「投資回収」（≒対象会社の EBITDA）を重視していることを強調しておりました。

しかし、これまでの IR では、M&A 後の対象会社の EBITDA 成長にのみ焦点を当てておりました。たしかに、対象会社のキャッシュフローが増加し投資回収が進むことは一方的に良いことですが、これはあくまで手段であって目的ではなく、最大の目的である「投下資本」に対する「投資回収」の効果測定ができておりませんでした。

そこで今回のレポートでは、「投下資本」に対する「投資回収」の効果測定をするため、対象会社個社ではなく、GENDA 連結の（M&A による）バランスシートの増加分（≒EV）を「投下資本」、（M&A による）営業キャッシュフロー（≒EBITDA）の増加を「投資回収」、として「営業キャッシュフロー増加額 ÷ 投下資本増加額」（＝「Incremental ROI」）を測定し、同業他社と比較頂きました。

同業他社は「*成熟市場でのロールアップ型のM&Aを成長戦略としているグローバル企業（CGSレポートp19）*」と定義されております。同業態を大規模に行う企業は米国に多数存在し、その中でも産業廃棄物サービスでロールアップM&Aを行うWaste Management（Incremental ROI 約20%）、葬儀サービスでロールアップM&Aを行うService Corp International（同約8～9%）、害虫駆除業界でロールアップM&Aを行うRollins（同約25%）、及びM&Aでの成長を実現する代表企業としてのDanaher社（同約10%）が採用されております。

対して、当社の同指標は約 25%であり、同業他社比較で最高水準という分析結果となりました（「*ロールアップ型のM&A成長戦略をとるグローバル企業と比較しても非常に優秀な数字（p18）*」）。従って、同業他社対比でバリュエーションが割高であっても正当化されることが定量的に示されています。

しかし、成長率対比での EV/EBITDA マルチプルを計算すると、Waste Management が 1.5x、Service Corp International が1.1x、Rollins が2.5xであるところ、当社は0.3xとなっていることが指摘されています（「*比較対象企業より約70～80%ディスカウントされており、客観的に見て割安感が強いと分析している（p1）*」）。

（次ページへ）

© GENDA Inc.

（ご参考）10月31日公表の「よくある質問と回答（10月）」再掲　リンク：「よくある質問と回答（10月）」

Q1. Capital Growth Strategies 社（CGS 社）によるレポートについて教えてほしい。（続き）

（前ページより続く）

成長率対比でのEV/EBITDAマルチプルとは「EV/EBITDAマルチプル÷EBITDA成長率」で計算されます。似たアプローチとして「P/Eマルチプル÷EPS成長率」で計算される PEG（Price/Earnings-to-Growth）が一般的ですが、この分析をEBITDAで行ったものとなります。この考え方の背景にあるのは、成長率が高い会社の方が高いマルチプルが正当化される、という考えです。具体例を挙げさせて頂きます。

仮に A 社と B 社が同じ EBITDA（例：100 億円）であるとき、A 社は EBITDA 成長率が毎年 10%（110 億円、121 億円、133 億円・・）で成長するのに対し、B 社が同 20%（120 億円、144 億円、173 億円・・）で成長する場合、3 年だけでも A 社の EBITDA 成長は 1.3x、B 社は 1.7x と大きな差が出るため、企業価値は A 社＜B 社が正当化されます。結果的に、現時点における EBITDA がA 社＝B 社でも、企業価値は A 社＜B 社であることから、両者の割り算で計算される EV/EBITDAマルチプルもA 社＜B 社が正当化されます。

また、成長率だけでなく、キャッシュフロー創出力を測定した数値（CGS 社レポートに於けるIncremental ROI、ROIC、営業 CF 転換率など）などが高ければ、高いマルチプルも正当化されます。

なぜなら、EBITDA はキャッシュフローに近い概念ですが、実態的にはそこから（税金と）事業を維持するために必要な投資（メンテナンス CAPEX）を考慮した定常的なフリーキャッシュフローこそが、理論的な企業価値に影響するためです。つまり、EBITDA が同額でも、EBITDA からキャッシュフローへの転換率が高い企業の方が、理論的な企業価値は高くなるためです。

その観点で CGS レポートでは

「*同社の投下資本は、2022 年 1 月期から 2024 年 1 月期まで約155 億円増加。これに対し、同社は営業 CF を同期間で約 29 億円、2025 年 1 月（CGS 予想）まで含めると約 38 億円積上げる計算になる。つまり、過去の Incremental ROI は約 20～25%のレンジであり、これは CGS の長年の投資経験上優秀な数字である（p18）。*」

と評価頂いております。

また、その前提に基づいた上で

「*GENDA の CGS 予想モデルに基づけば、同社の利益成長あたりの期待 FCF 総出力は、Rollins レベルとはいかない（オーガニック設備投資の必要性と Cash ROICが大きく異なる）までも、Waste Management のそれと比較的近しい数値である。（中略）現在株式市場が GENDA に許容している EBITDA 1%あたりのマルチプル（0.3x）は、同社の中長期的な FCF 総出力を客観的に見ても割安であり、今後の期待成長率を踏まえれば現在の EV/EBITDA 倍率には大きな拡大余地が存在し得る（p20）*」

という分析を頂いております。

（次ページへ）

© GENDA Inc.

（ご参考）10月31日公表の「よくある質問と回答（10月）」再掲　リンク：「よくある質問と回答（10月）」

Q1. Capital Growth Strategies 社（CGS 社）によるレポートについて教えてほしい。（続き）

（前ページより続く）

なお、CGS 社のレポートでは EV/EBITDA マルチプルを中心に、徹頭徹尾キャッシュフロー創出力に基づいた評価が行われておりますが、当社としても M&A を本業とする会社の評価には（一般的な PER に対比して）キャッシュフローに基づくバリュエーションである EV/EBITDA がより経営実態を表しており、適していると考えております。

なぜならば、ロールアップ M&A 型の企業は、自社及び対象会社のキャッシュフローに依拠して資金調達をして M&A を繰り返しますが、資金調達ができないと M&A ができなくなり、結果的に企業価値や株式価値の成長が止まってしまいます。

換言すると、キャッシュフロー自体が成長の源泉であり、今後の成長可能性を示唆する指標となります。キャッシュフローを簡易的に示すうえで最も一般的な指標である EBITDA を、当社の重要視する KPI として今後も投資家の皆様にお示しして参ります。

なお、PER については、キャッシュフローに基づいた評価をする観点、及び海外企業と比較する観点から、当社ホームページ記載の（疑似的な IFRS の当期利益である）「のれん償却前当期利益に基づく PER」がより実態を表していると考えておりますので、ご参考までに当社ホームページに記載しております。

© GENDA Inc.

（ご参考）10月31日公表の「よくある質問と回答（10月）」再掲　リンク：「よくある質問と回答（10月）」

Q2. GENDA の成長の定義とその再現性について教えてほしい。

成長の定義について

成長は「一株当たり株式価値（Cash EPS）」の成長であり、その KPI としてキャッシュフローを簡易的に示すうえで一般的な指標である「償却前営業利益（EBITDA）」を採用しております。

GENDA の成長の再現性について

① 投下資本の適切化：適切なバリュエーションでの M&A

② 投資回収の極大化：シナジー効果による各社のキャッシュフローの成長
→①②が結果的にもたらす「フライホイール効果」

③ レバレッジ効果：低金利を活用した負債調達

以上の 3 点によって、GENDA の「一株当たり株式価値（Cash EPS）」の成長が今後も再現可能であると考えております。以下にてそれぞれ詳細をご説明させて頂きます。

① 投下資本の適切化：適切なバリュエーションでの M&A

株価算定には様々なアプローチがありますが、理論的なアプローチの1つに DCF 法があり、「将来キャッシュフロー総額（の現在価値）から純有利負債を控除した株式価値を株数で割ったもの」が「一株当たり株式価値」、つまり株価の理論値が計算できるとされています。

この中で、株式価値に最も大きな影響を与える説明変数は「将来キャッシュフローの総額」です。将来キャッシュフローに対する考え方は、大きく分けて 2 通り存在します。具体的には、追加投資を行うことで目の前のキャッシュフローを犠牲にして将来キャッシュフローを成長させるか、追加投資を抑制して目の前のキャッシュフローを最大化して株主に還元し、将来のキャッシュフローは安定したものとするか、です。

前者のように、追加投資をして目の前のキャッシュフローを犠牲にする場合は、投下資本と同額以上のキャッシュフローを将来的に生んで投資回収をしないと意味がありません（投下資本＜投資回収）。更には、上場企業に求められる資本コストを加味して同額以上である必要があるため、絶対額としては同額を有意に上回る必要があります（投下資本＜＜投資回収）。

追加投資により将来キャッシュフローを増加させる手段は大きく分けて、オーガニック成長（新規出店）とインオーガニック成長（M&A）の 2 つがあります。この 2 つは異なるように見えますが、「投下資本に対して投資回収をする経済活動」という観点では、理論上は同じ経済効果となります。

（次ページへ）

© GENDA Inc.

（ご参考）10月31日公表の「よくある質問と回答（10月）」再掲　リンク：「よくある質問と回答（10月）」

Q2. GENDA の成長の定義とその再現性について教えてほしい。（続き）

（前ページより続く）

そこで当社は、オーガニック成長（新規出店等）のために一単位の資金を投下することと、インオーガニック成長（M&A）のために一単位の資金を投下することを、同じ「追加投資」として効果測定をしております。具体的には、IRR で資本効率性（≒投下資本に対する投資回収の早さも加味した収益性指標）を測定しております。また株主様へのリターンを正確に判断するため、負債活用によるレバレッジ効果を加味した Equity IRR を使用しております。

但し、特にインオーガニック成長である M&A には投資の「規模」を追求することができるメリットがあります。つまり、投資の検討には IRR だけではなく、キャッシュフローが増えた絶対額である「規模」（＝NPV の大きさ）も重要となります。

M&A は一単位の投資対象の「規模」が大きいため、例えるならば、1 年でゲームセンターやカラオケを[100]店舗出店したのと同じ株式価値の増大効果を得られます。現実には、1 年で[100]店舗の新規出店をすることは不可能であることに鑑みると、適切なバリュエーションであれば、M&A が如何に大きな意味を持つかをご理解頂けると思います。

更に、当社の M&A によるインオーガニック成長は、収益額（NPV）だけでなく収益率（IRR）もオーガニック成長以上となるケースが殆どです。ただ、現在はオーガニック成長（新規出店等）への投資も、インオーガニック成長（M&A）への投資も、IRR の絶対値としてどちらも十分に上場企業としての期待収益率を上回ること、またそれぞれに資金調達ができていることから、両立を実現しております。

今後も、株主の皆様からお預かりした資金に適切なレバレッジ（負債活用）をかけたうえで、上場企業としての期待収益率を上回ると見込む投資案件に、オーガニックやインオーガニックを問わず投資して参ります。なぜなら、期待収益率を上回る場合、資金調達ができている限りは株主還元するよりも再投資をした方が株式価値の最大化に資するためです。

従って、仮に M&A 後の対象会社のキャッシュフローが成長せずとも、適切なバリュエーションで M&A をすることだけで「一株当たり株式価値（Cash EPS）」の向上が可能となります。そして、この適切なバリュエーションでの M&A そのものに再現性があることについては、CGS レポートの分析により言語化を頂いております（「*エクイティストーリー① GENDA の M&A 戦略は、成功する可能性が高い（p3）*」）。

（次ページへ）

© GENDA Inc.

（ご参考）10月31日公表の「よくある質問と回答（10月）」再掲　リンク：「よくある質問と回答（10月）」

Q2. GENDA の成長の定義とその再現性について教えてほしい。（続き）

（前ページより続く）

② 投資回収の極大化：シナジー効果による各社のキャッシュフローの成長

対象会社の M&A 前後比較でのキャッシュフローが増加することは、投資回収を更に早期化し、IRR 及び NPV を増加させ、結果的に GENDA が目指すべき成長の達成を可能とします。これがロールアップ型 M&A における醍醐味であるシナジー効果です。

前述の①に加え、M&A 後の対象会社各社のキャッシュフロー（EBITDA）が成長しており、その再現性が高いことは既に公表の通りです。①と②を併せて、初期の投下資本（M&A）を適切化し、その後に対象会社のキャッシュフロー成長により、更に投資回収を極大化するサイクルを「フライホイール効果」としてお示しして参りました。

具体的には、4 月 23 日に公表した「M&A 進捗状況及び第 1 四半期見通しについて」にて、ゲームセンターの M&A では既に PMI の型を確立しており、宝島、スガイディノス、エービス、アムジー、ワイ・ケーコーポレーション、プレビ、について、全案件でのEBITDA増大（YoY+20%～+2,970%）に成功させたことを開示しております。

また、ゲームセンター以外でも、6 月 11 日に公表した「2025 年 1 月期第 1 四半期決算説明資料」の通り、プライズゲームの景品を企画するフクヤ HD 及び景品卸しを手掛けるアレスカンパニー、カラオケ事業のシン・コーポレーションも EBITDA を増大（それぞれ YoY+142%、+305%、+85%）し、当社のエンタメプラットフォームの活用による無数のクロスセルによるグループ内でのシナジー発現による業績改善が可能であることをお示ししております。

③ レバレッジ効果：低金利を活用した負債調達

ここまでの①及び②によるフライホイール効果のみでも、株式価値の成長は可能ではあります。しかし当社は、低金利を利用した負債活用によって、当社の目指す「一株当たり株式価値（Cash EPS）」の成長の極大化を徹底しております。

「平時」に当社から能動的に金融機関にアプローチして借入取引を開始し、現在は銀行とリース会社の合計で 52 社から実際に借入を行っております。これにより、有事（M&A）の際の速やかな資金調達を可能にしております。直近の公募増資による資本増強により社債の選択肢も出る中、資金調達が M&A 活動のボトルネックとならぬよう善処しております。

以上の通り、適切なバリュエーションでの M&A × M&A 後のシナジー効果による各社のキャッシュフローの成長 × 低金利を活用した負債調達により、当社の目指す「成長」は再現性を持って実現していくことができると考えております。

© GENDA Inc.

ディスクレーマー

本資料は、株主・投資家などの皆さまに
当社の経営方針、計画、財務状況などの情報をご理解いただくことを目的としており、
当社の株式の購入、売却など、投資を勧誘するものではありません。

本資料への情報・資料の掲載には注意を払っておりますが、
掲載された情報の内容が正確であるか、更新時期が適切かどうか
などについて一切保証するものではありません。
また、掲載された情報またはその誤りやデータのダウンロードなど、
本資料に関連して生じた損害または障害などに関しては、
その理由の如何に関わらず、当社は一切責任を負うものではありません。

本資料に掲載されている、当社の現在の計画、見通し、戦略などのうち、
歴史的事実でないものは、将来の業績などに関する見通しであり、
これらは、現在入手可能な情報をもとにした当社の経営陣の判断に基づいており、
リスクや不確定な要因を含んでいます。
実際の業績は、経済情勢、エンターテイメント業界における競争状況などさまざまな要因により、
これら業績などに関する見通しとは大きく異なる可能性があります。

© GENDA Inc.

122

Thank you :)

GENDA IR

2025年1月期　第2四半期決算説明資料

2024.09.09

GENDA:)

© GENDA Inc.

会社概要

© GENDA Inc.

新コーポレートロゴを制定

GENDAの大志「世界中の人々の人生をより楽しく」を体現する「Golden Smile」をシンボルに

エンターテイメントカンパニーという業態と、「世界中の人々の人生をより楽しく」という太志を体現すべく、
新コーポレートロゴでは、「Golden Smile」をチャーミングなシンボルとして加えました。
ロゴタイプはオーセンティックで格調高いセリフ書体を用いることで、知的でプロフェッショナルな印象を与えつつ、
シンボルはEmoticon（グローバルに使用される顔文字）を用いることで、ユニークで革新的な印象と現代カルチャーへの親しみを表現しています。

GENDA :)

© GENDA Inc.

当社が掲げる大志と野望

Aspiration / 大志

世界中の人々の人生をより楽しく

人が人らしく生きるために「楽しさ」は不可欠と考え、
「世界中の人々の人生をより楽しくしたい」という
Aspiration (アスピレーション＝大志) を掲げています。

Vision / 野望

2040年世界一のエンタメ企業に

Speed is King、GRIT and GRIT、Enjoy our Journey、
3つのバリューを行動指針に、日々新しい挑戦を続け、
世界一のエンターテイメント企業を目指しています。

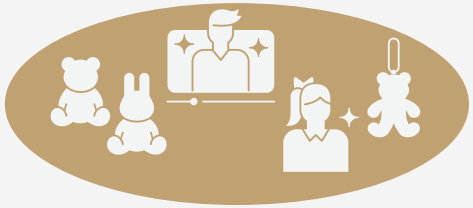
GENDA :)

© GENDA Inc.

IPコンテンツ × プラットフォーム

当社は、現在のエンターテイメントを取り巻くビジネス環境について、
アニメ等の「IPコンテンツ」を、エンタメの「プラットフォーム」を通じて「ファン」へ届けるという構造だと考えています。
その中で当社は、まずは「プラットフォーム」を成長ドライバーの中心に据えつつ、中長期的には「IPコンテンツ」領域への進出も加速して参ります。

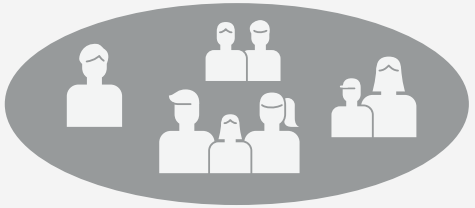
IP CONTENTS



PLATFORM



FAN



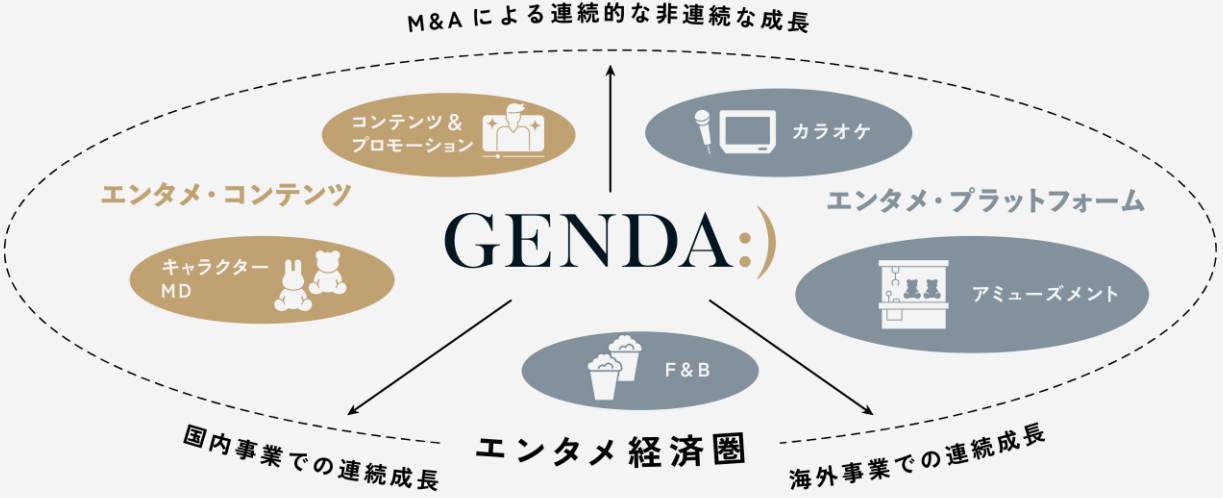
GAGA★ GENDA GROUP
DYNAMO AMUSEMENT
ARES COMPANY
fancy fukuya
Tokyo Character Makers

GiGO
カラオケ Bar Bar
Kiddleton
national ENTERTAINMENT network
ENTERRIUM
伍X彩
GENDA:) EUROPE
GENDA:) GAMES
LEMONADE by Lawson
HILL VALLEY
GiGO Taiwan
GiGO Vietnam

© GENDA Inc.

エンタメ経済圏の完成

国内事業の着実な業績拡大と積極的な海外事業展開がもたらす連続的な成長を基盤にし、
エンタメ・プラットフォームとエンタメ・コンテンツの両領域におけるM＆Aを積み重ね、
グローバルに展開する「GENDAエンタメ経済圏」の構築を目指します。
このようにして、事業ポートフォリオを盤石にすることで、
「千変万化」なエンタメ事業のボラティリティを超えていけると考えています 。



注：当社が想定する当社の成長戦略に関するイメージ図。

© GENDA Inc.

M&A及び資本取引トラックレコード「33件」

IPO前 M&A件数 11件

1	2
SPSS 2018年6月 株式取得(100%)	Kiddleton 2019年7月 合弁会社設立(50%)

3	4	5
GiGO 2020年12月 株式取得(85.1%)	ENTERRIUM 2021年4月 事業譲受	DYNAMO AMUSEMENT 2021年10月 資本提携

6	7	8
GiGO Taiwan 2021年12月 事業譲受	GiGO 2022年1月 完全子会社化	TAKARAJIMA Amusement & Game 2022年1月 株式取得(100%)

9	10	11
HASHILUS 2022年6月 資本提携	スガイディノス 2022年10月 事業譲受	AMUSEMENT 2022年10月 吸収分割

IPO後 M&A件数 22件

12	13	14	15	16
デジちゃいむ 2023年9月 資産譲受	Kiddleton 2023年9月 完全子会社化	DYNAMO AMUSEMENT 2023年9月 完全子会社化	MAXIM HERO 2023年10月 固定資産等譲受	LEMONADE by Limonica 2023年10月 株式取得(66.0%)

17	18	19	20	21	22
ARES COMPANY 2023年10月 株式取得(100%)	GAGA★ GENDA GROUP 2023年11月 株式取得(78.05%)	ミニロケ 117箇所 2023年11月 グローバル・ソリューションズより資産譲受	HILL VALLEY 2023年11月 持分取得(100%)	SUPER NOVA 2023年12月 吸収分割	AM施設 1店舗(中国) 2023年12月 経営権の獲得

23	24	25	26	27	28
PINO PINO ZAURUS 2023年12月 Pino Pino Zaurus Limited 株式取得(100%)	fancy Fukuya 株式会社フクヤ 2024年1月 株式取得(100%)	PLABI 2024年2月 株式取得(82.45%)	カラオケ BanBan 2024年2月 株式取得(78.59%)	SMILE STATION 2024年5月 株式取得(100%)	ゲーム ファンタジアン 2024年6月 株式取得(100%)

29	30	31	32	33 NEW	
VR LIVE JAPAN DREAM WITH YOUR EYES OPEN 2024年6月 事業譲受	national ENTERTAINMENT network 2024年中(予定) 持分取得(100%)	Fanplay 2024年7月 完全子会社化 (100%)	株式会社 音 通 2024年8月 株式取得(72.92%)	AM 1店舗 2024年10月(予定) マタハリーエンターテイメントより吸収分割	・・・

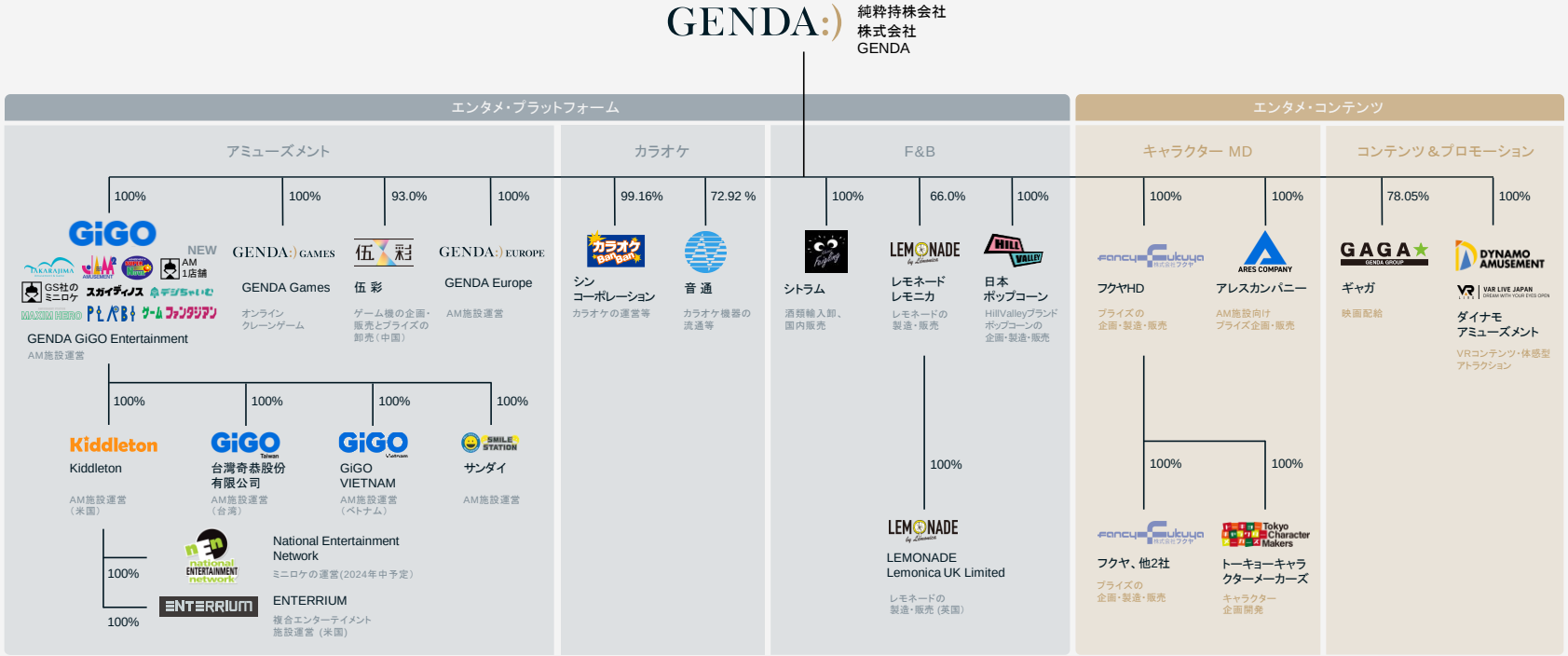
エンタメ・コンテンツ　エンタメ・プラットフォーム

注：取得比率及び取得箇所数は案件公表日時点の情報を記載。「(予定)」はクロージング前の案件を示す。

© GENDA Inc.

GENDAグループ概観

GENDAは、アミューズメントを中心としたエンタメ企業群の純粋持株会社

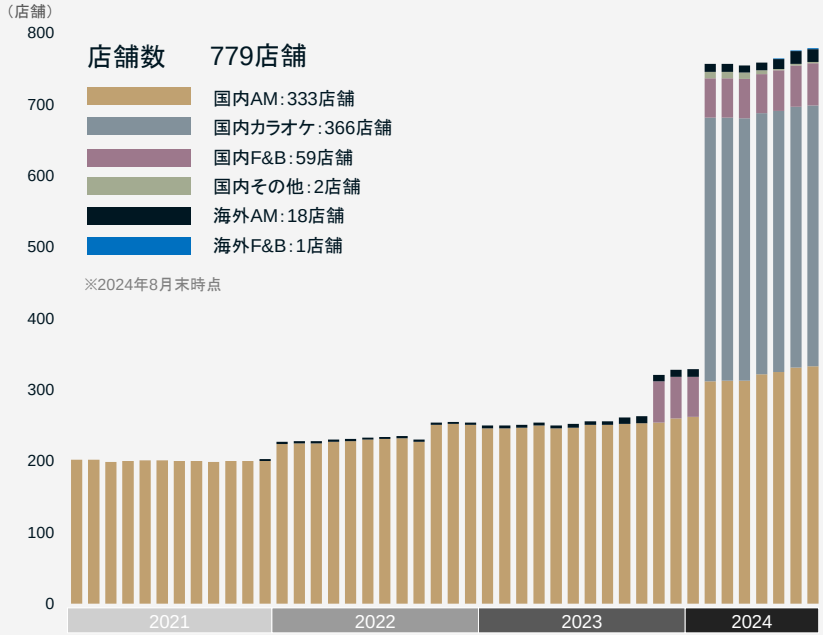


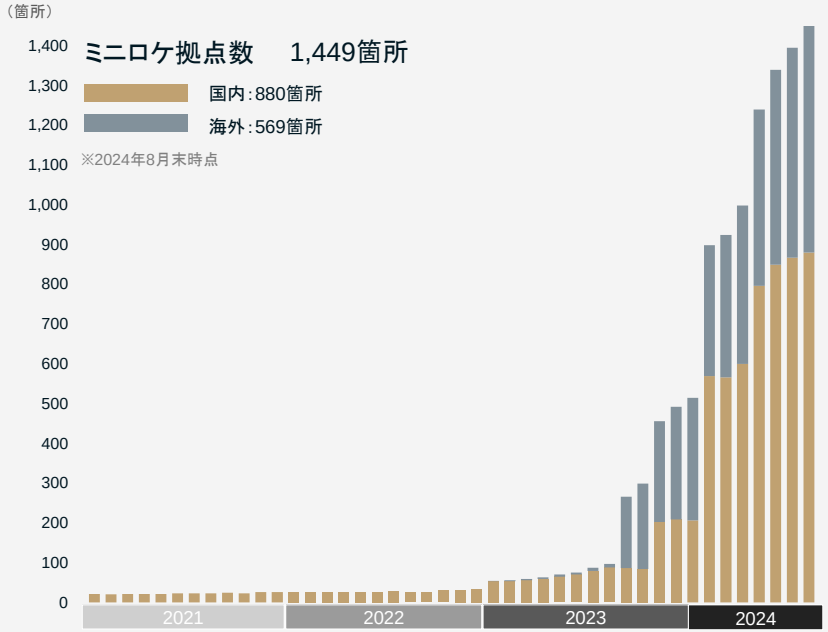
注：2024年9月9日時点の組織図。図中のAM施設はアミューズメント施設を指す。当社連結子会社を中心に表示。NENは2024年中、マタハリーエンターテイメントからの店舗譲受けは10月に案件が完了する予定。

© GENDA Inc.

エンタメ・プラットフォーム数

GENDAグループの「エンタメ・プラットフォーム」数は2,228に（8月末時点）





注：ミニロケは、スタッフの常駐しないゲームコーナー。

© GENDA Inc.

本日のプレゼンテーションの趣旨

© GENDA Inc.

本日のプレゼンテーションの要旨

01 2Q決算：1Qに続き、2Qも期初計画対比で大幅上ブレ

一過性のM&A関連費用を除くと、2Q累計の償却前営業利益はYoY+56%、のれん償却前当期純利益はYoY+18%。いずれも好調だった1QのYoY増益率を上回る。
期初計画ではYoY減益想定であった営業利益も、上記M&A関連費用を「含めて」も、2Q会計期間 / 累計のいずれもYoY増益を確保する好調ぶり。
更に、M&A関連費用4.1億円に公募増資費用1.3億円を加えた5.4億円を含めても、売上高から当期純利益まで全ての指標で上期予算を達成。
また、いずれも3Q以降の業績貢献となるが、TWICE LOVELYSキャンペーン第1弾は1週間で全景品完売、GiGO大阪道頓堀本店は初日売上がGiGO史上歴代最高を記録。

02 PMI施策：米国NEN拠点に、Kiddleton筐体を置き換えるロケテストを開始

6月にM&Aを発表した米国でミニロケを8,000箇所有するNENに対し、Kiddletonの日本式のゲーム機及び「Kawaii」景品に変えていくロケテストを開始。
既報の通り、Kiddletonの1店舗当たりの売上はNENの約3倍であったため、クロージングを待たずして早急に展開する予定。
また、欧州拠点となるGENDA Europe Ltd. の登記が完了。「ゲーム機輸出は伍彩、景品の輸出はアレス、フクヤ」というグループ横断のミニロケ事業を欧州でも実施予定。

03 PMI施策：AIを活用したゲームセンターのDX施策「プロジェクトPAO」の成果

プライズゲームが急成長する中、本部で一括購買した景品が「多数の条件を全て同時に満たしながら、かつ全国店舗の発注予算通りに割振る」ことは、
数百の景品 × 数百の店舗 × 多数のパラメーターの検証を要してしまい、人力の限界を超えており、店舗予算と実際の割振りが大きく乖離していた状況であった。
今回はそれを、AIのマシンパワーにより無数の割振パターンを検証し、総当たりで最適解を導出。結果的に、約9割の店舗で96-100%レンジに収めることに成功。
なお、当社はM&Aが本業ながら、純粋持株会社「㈱GENDA」を構成する105名のうち、約7割に当たる71名がテック系人材としてPMIに従事。

04 業績予想：来期予想は「売上高1,400億円｜償却前営業利益185億円｜のれん償却前当期純利益70億円」

今期は売上のみ業績予想を上方修正。期末まで5ヶ月間を残し、M&A活動により流動的となる段階利益は、業績予想を据え置き。
一方、本業の収益力実態を示す調整後利益ベースで、当社がKPIに採用している償却前営業利益は約150億円（営業利益約90億円）。
また、同様の観点から、来期業績予想を公表。売上高1,400億円、償却前営業利益（EBITDA）185億円（営業利益105億円）、のれん償却前当期純利益70億円。
上記予想は、本日以降から将来的に1件もM&Aが無い前提。実態的には、公募増資 / 借入余力拡大により、M&Aパイプラインは金額ベースで過去最大。

© GENDA Inc.

01. 2Q決算: 2025年1月期 第2四半期実績

© GENDA Inc.

連結損益計算書

1Qに続き、2Qも期初計画対比で大幅上ブレ（M&A費用を除いたベース）

2Q累計のM&Aの営業費用4.1億円および公募増資の営業外費用1.3億円を含めても、売上高から当期純利益まで全ての指標で期初の上期予算を達成

	2Q累計					通期		
		ⓐ M&A及び公募増資費用除く		M&A及び公募増資費用含む		M&A費用含む		
（単位：百万円）	2024/1期	2025/1期	YoY	2025/1期	YoY	2024/1期	2025/1期(予)	YoY
売上高	24,515	49,531	+**102**%	49,531	+102%	55,697	110,000	+97%
償却前営業利益（EBITDA）	3,909	6,115	ⓑ +**56**%	5,700	+45%	8,102	13,000	+60%
（%）	15%	12%		11%		15%	12%	
のれん償却前当期純利益	2,041	2,413	ⓒ +**18**%	1,918	▲6%	4,359	5,400	+24%
（%）	8%	4%		3%		8%	5%	
（ご参考）								
のれん償却前当期純利益（税引前）	2,787	3,720	+33%	3,177	+13%	4,577	7,425	+62%
営業利益	2,767	3,598	ⓓ +**30**%	3,184	+15%	5,370	7,000	+30%
（%）	11%	7%		6%		10%	6%	

ⓐ M&A及び公募増資費用 …… 事業の実力値を表すために一過性費用を明示。M&Aの営業費用は、2Q会計期間3.9億円 / 累計4.1億円となり、償却前営業利益以下に影響。
加えて、公募増資の営業外費用が2Q会計期間（＝累計）で1.3億円で、上記と合わせ2Q累計で5.4億円が、経常利益以下に影響。

ⓑ 償却前営業利益 …… 前年対比、2Q累計はYoY+**56**%となり、1QのYoY+50%を上回る結果に。「絶対額」が「1Q＞2Q」となっているのも期初計画の通りであり、
期初計画対比での達成「率」の観点でも、計画対比大幅に上振れた1Q対比で、2Qも期初計画対比でほぼ同じ上振れ率と、上期を通じて好調を維持。

ⓒ のれん償却前当期純利益 …… 前年対比、今期からの法人税負担の正常化を相殺して余りあるYoYで+**18**%を達成。1Qの同YoY▲9%を大きく上回る結果に。
期初計画対比での達成「率」の観点では、償却前営業利益を超える達成率を実現。

ⓓ （ご参考）営業利益 …… 前年対比、2Q累計はYoY+**30**%となり、1QのYoY+25%を上回る結果に。期初計画では、営業利益は「1Q, 2Q共にYoY減益」想定に対し、
実績は「1Q, 2Q共にYoY増益」である上、結果的には、M&A関連費用4.1億円を「含めて」もYoYで2Q会計期間 / 累計共に増益を確保する好調ぶり。

© GENDA Inc.

連結貸借対照表

株式による資金調達により、バランスシート各指標は軒並み改善

（単位：百万円）	FY2024/1 期末時点	FY2025/1 2Q時点	差額	備考
流動資産	**23,567**	**40,837**	**+17,269**	主に、現預金の増加
うち、現金及び預金	12,379	25,252	+12,873	株式での資金調達（100億円）による増加、及びM&A対象会社の現金 創業来初めてM&A待機資金が潤沢に存在（過去はM&A毎に負債調達）
固定資産	**28,573**	**52,240**	**+23,666**	主に、新規店舗出店及びM&Aによる有形固定資産増加
うち、のれん	4,992	13,616	+8,623	株式での資金調達で純資産対比で約200億円と大幅なバッファーが存在 （下期に想定されるNENの完了後ののれん額は155億円程度の見込み）
総資産	**52,141**	**93,077**	**+40,936**	上記要因による増加
総負債	**32,476**	**59,432**	**+26,956**	主に、M&Aによる借入実行による有利子負債の増加
うち、有利子負債	18,993	40,056	+21,063	音通及びNENのクロージングを経てもなお、直近の株式による資金調達 100億円により、社債の選択肢も含めて借入余力は大幅に改善。
純資産	**19,664**	**33,644**	**+13,979**	主に、自己資本の増加
うち、自己資本	19,427	33,190	+13,763	株式での資金調達での新株発行、株式交付M&A、利益蓄積による増加
Net Debt / EBITDA	**0.8** x	**1.1** x	**+0.3** x	株式による資金調達により、追加借入余地は更に増大
自己資本比率	**37.2** %	**35.6** %	**▲1.6** %	下期偏重型の利益であり、通期で利益蓄積が加速する見込み

注：Net Debt / 償却前営業利益の計算に於ける償却前営業利益は、金融機関との議論と平仄を合わせる観点から、今期見込みである130億円を使用して表示。

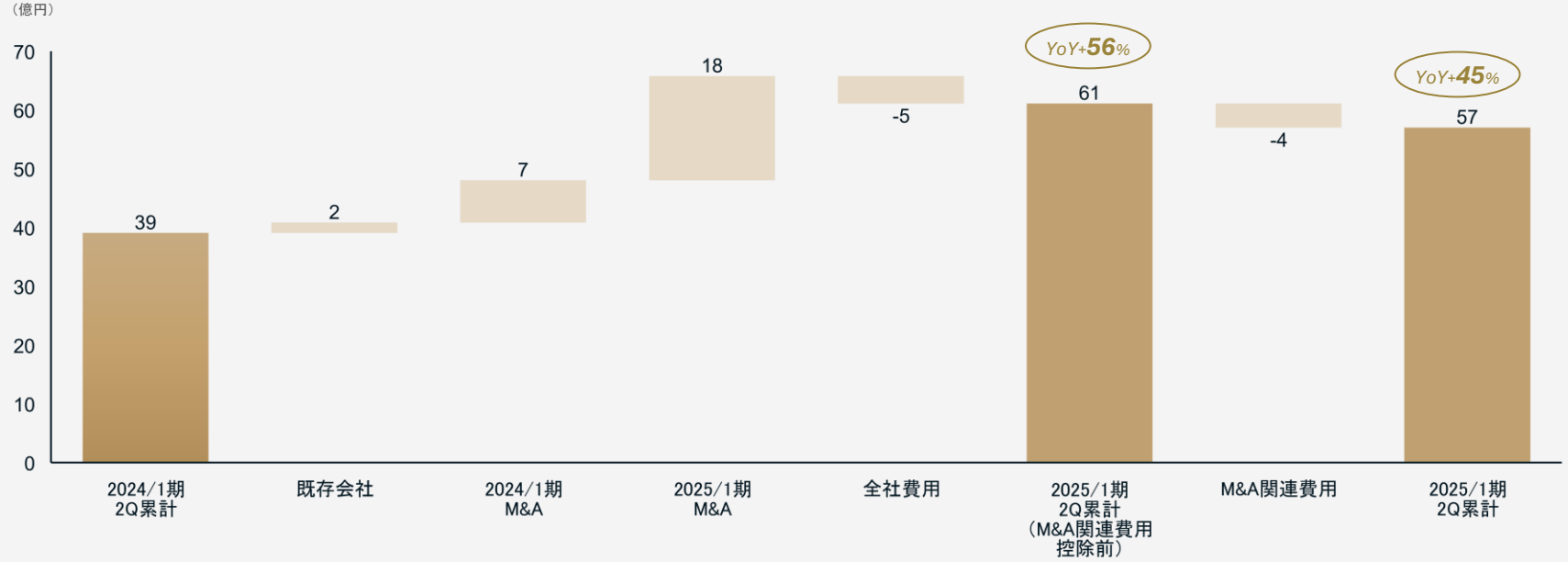
© GENDA Inc.

2Q 連結償却前営業利益 増減内訳（前年同期対比）

M&A費用控除前の償却前営業利益はYoY+56%と、連続的な非連続な成長を体現

2Qまでに完了したM&A関連費用（DD費用、手数料等）を除くとYoYで+56%、それら費用を含めたとしても+45%の利益成長

M&Aを本業とする当社の収益力を示すKPIである償却前営業利益が昨年度から1.5倍となり、M&Aによる「連続的な非連続的な成長」を体現



注：シン・コーポレーション及びプレビは2024年2月1日からの連結であるため、25/1期M&Aとして表示。

GENDA
IR | 決算説明資料
© GENDA Inc.

TWICE LOVELYS キャンペーン

アジアNo.1ガールズグループ「TWICE」からうまれたキャラクターの
「TWICE LOVELYS」のGiGO限定景品のキャンペーンを全国で実施。
（第1弾は8/6～9/5、第2弾は9/6～10/6と、業績貢献は下期）

普段はゲームセンターにご来店されない層のお客様も大勢来店。
1ヶ月間を想定していた第1弾だったが、人気景品は開始数日で完売、
1週間後には全景品が完売し、足元の第2弾も人気を博している状況。

プライズゲーム人気を支えていたアニメ等のキャラクターだけでなく、
人気アーティスト等とのキャンペーンの大いなる可能性を確認。



©JYP Entertainment. ©2024 Warner Music Japan Inc.



GiGO福岡天神



GiGOスマーク伊勢崎



GiGO新宿歌舞伎町

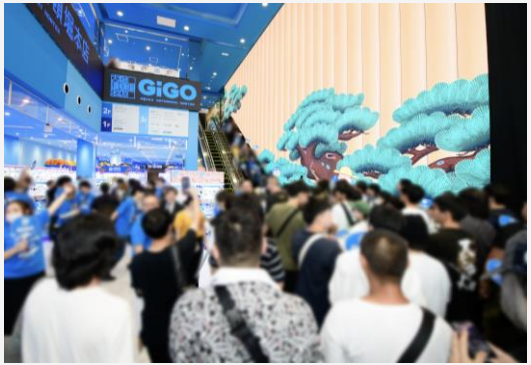


GiGO新宿歌舞伎町

© GENDA Inc.

GiGO大阪道頓堀本店オープン｜初日売上が「GiGO史上 歴代最高」を記録

2024年8月30日、GiGO総本店（池袋）に続く2つ目の旗艦店であり、
GENDAグループのエンタメを地上3フロアに凝縮した「GiGO大阪道頓堀本店」を開店。



300台のクレーンゲーム、関西初出店の推し活専門ショップ「fanfancy+with GiGO」、
当社グループ初出店のフィギュア・アニメグッズ専門店「KOTOBUKIYA with GiGO」、
キャラクターグッズを取り扱う「ブシロードクリエイティブストアin GiGO」、
オリジナルレシピのレモネード専門店「LEMONADE by Lemonica」、
日本発祥のグルメポップコーンブランド「ヒルバレー」、そして「GiGOのたい焼き」を常設。

オープン初日は台風が接近する荒天にもかかわらず、
開店前から約200名のお客様が行列し、結果的には
2023年9月にオープンしたGiGO総本店（池袋）の初日売上を超え、
1日当たりの売上高がGiGO歴代最高額*となった。

人流が多い人気飲食店が立ち並ぶ道頓堀エリアでの出店であり、
インバウンド需要も見込む。





注：旧セガ エンタテインメントがGENDAグループに参画した2020年12月30日以降でのリアル店舗における1日当たりの売上高

© GENDA Inc.

02. PMI施策：米国NENのロケテスト

© GENDA Inc.

NEN社のM&Aについて

Kiddletonで米国事業を始めた頃から思い描いていた“Dream Deal”

national entertainment network

NEN社概要

1995年設立、米国コロラド州に本社を置くエンタメ企業

業績（2023年12月期）

売上高 $100.3m、償却前営業利益 $8.0m

施設

ミニロケ拠点数 約8,000箇所



インベストメントハイライト

Kiddletonが最も注力していた全米テナント開拓に於いて、
Walmartなど約8,000箇所の拠点を有するNENは最大のブレイクスルー

米国型のプライズを日本型のプライズに置き換え、
1拠点あたり売上がNENの約3倍であるKiddletonの実力を展開

フクヤとアレスでプライズを、中国の伍彩で筐体を提供し、
GENDAグループ一丸で日本の"Kawaii”を全米に輸出

バリュエーション

Kiddleton創業当初からの”夢”であったNENに能動的にM&A提案

設立29年、67の少数株主がExitを模索する状況下で流動性を提供し、
結果的に魅力的なバリュエーションでの合意を獲得

企業価値 $29m、EV / EBITDA 3.6x（2023年12月期実績ベース）
デットキャパシティに余力があるため、
昨年度と同様に全額を銀行借入れでの調達を見込む
株数不変で利益を増やす事で、Cash EPSは一方的に増加

© GENDA Inc.

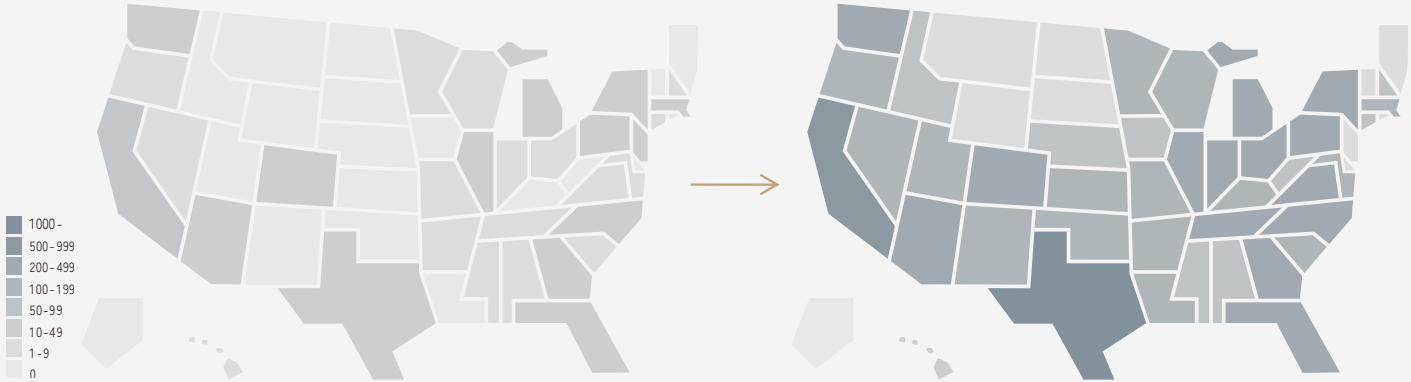
全米におけるネットワークを確立

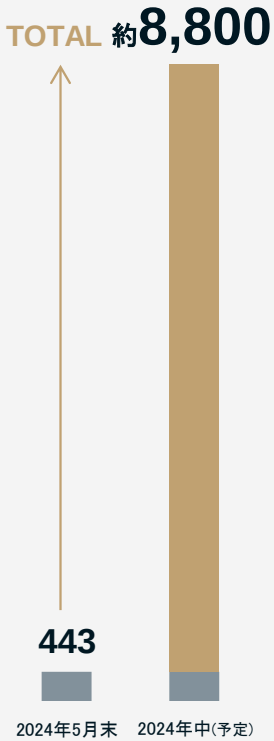
営業カバーエリアが爆発的に増加

営業拠点に加え、Kiddletonでは3名体制で行っていた修繕を、

NENが有する全米に渡るメンテナンス・ネットワークで行うことが可能

拠点数 約8,000 追加!!!





GENDA
IR | 決算説明資料
© GENDA Inc.

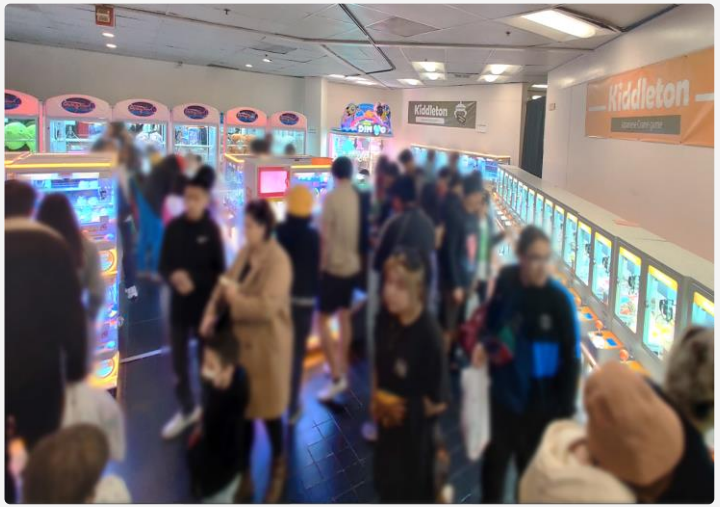
NEN進捗状況

クロージングに先立ち、PMIに向けて各地でのロケテストを開始

NENの既存店舗の筐体及び景品を、Kiddletonが展開する日本式の筐体及び「Kawaii」景品に変えていくロケテストを開始。
既報の通り、Kiddletonの1店舗当たりの売上はNENの約3倍であったため、クロージングを待たずして早急に展開する予定。



実際のNENの拠点の1つ



（イメージ）Kiddletonのロサンゼルスのリトルトーキョー店

© GENDA Inc.

日本の「Kawaii」を全米に展開！

ここでしか手に入らない商品や体験を提供し、独自性を追求。グループ内のシナジー効果を活かし、グローバルに展開。
筐体は伍彩が提供し、プライズはアレスとフクヤから輸出し、日本の「Kawaii」をKiddletonとNEN が米国8,800箇所に提供。

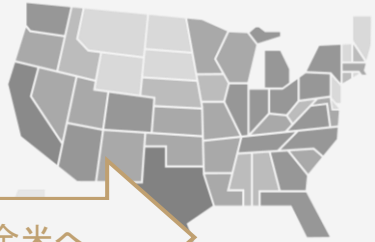
GENDA:)

伍彩　fancy fukuya 株式会社フクヤ　ARES COMPANY　Kiddleton　nen national entertainment network





「Kawaii」全米へ







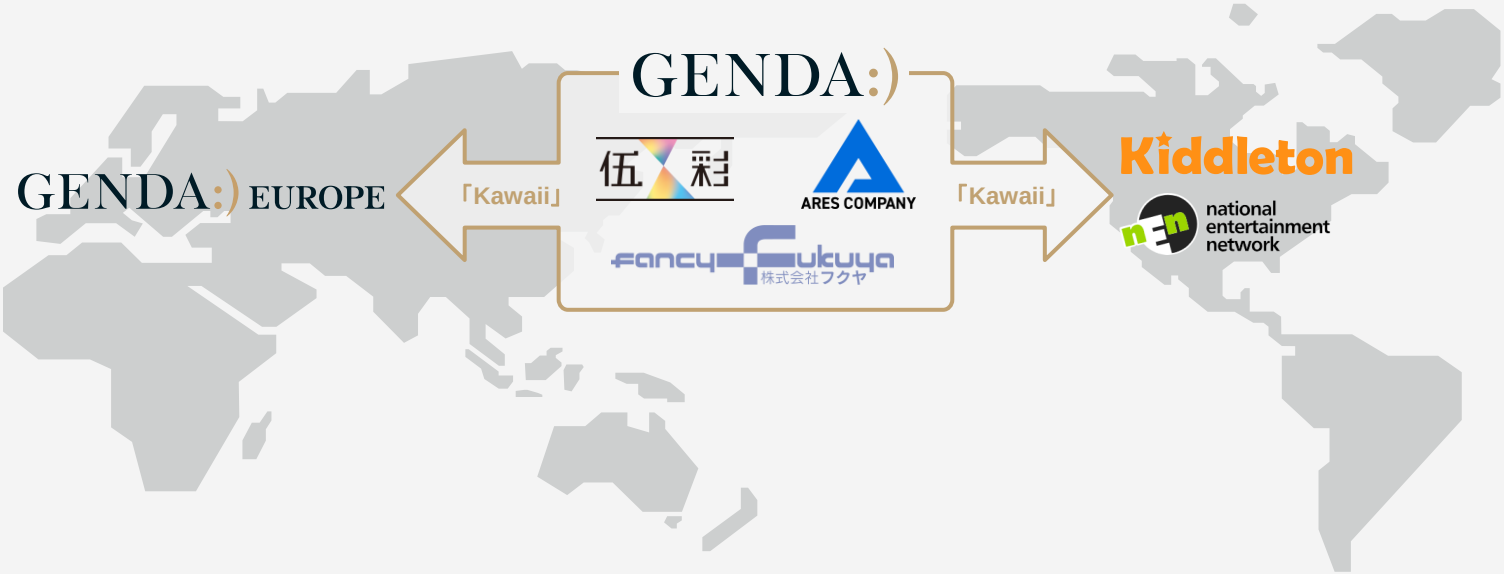
注：写真はイメージです。

© GENDA Inc.

米国で急成長中のミニロケ事業を、欧州にも展開

GENDA Europe Ltd.を設立、欧州への本格進出

2024年8月30日、欧州拠点となるGENDA Europe Ltd.を設立。レモネード・レモニカに続き、アミューズメントでも欧州拠点の登記が完了。
「筐体輸出は伍彩、景品の輸出はアレス、フクヤ」というグループ横断での「Kawaii」の全米展開を、欧州でも全く同じスキームで実施予定。
GENDAの目指すGlobal Entertainment Networkを着実に拡大。



© GENDA Inc.

欧米でのミニロケ事業の展開を主導するメンバー

全世界でのGENDAグループのネットワーク拡大に寄与

GENDAの社名の由来でもあるGlobal Entertainment Network を構築すべく、米国・アジアに次いで、欧州地域へも進出。
欧州事業の責任者は、景品卸を手掛けるアレスカンパニーの前代表取締役社長である大富が就任。
既に米国展開で豊富な経験をしてきた伊与田のノウハウや知見を、ミニロケ事業初進出の欧州へも注入していく。



GENDA 執行役員 米国事業最高責任者 兼 Kiddleton, Inc. CEO / President

伊与田 篤

2004年、株式会社イオンファンタジー入社。店長、地区メンテナンス責任者を経て、ゲーム機械の仕入、開発、海外各国の商品サポート業務に従事する。
2015年、同社アセアン開発マネジャーに就任。ベトナム、カンボジアFC店舗の運営サポートを担当。
2017年、AEON FANTASY VIETNAMCO.,LTD. 代表取締役に就任。2018年、AEON FANTASY GROUP PHILIPPINES, INC. 代表取締役を兼任。
2019年、株式会社GENDA入社後、同年7月、Kiddleton, Inc.を設立し、 CEO/Presidentに就任。2023年9月より現職。



GENDA 欧州事業責任者

大富　涼

一橋大学卒。同経営学修士コース（MBA）修了。2017年、三菱商事株式会社入社。在タイ子会社のターンアラウンドプロジェクトなどに参画。
2020年、Bain & Company入社。コンサルタントとして複数の国内大手企業に対し、幅広い経営支援・提言を行う。
2022年、株式会社アレスカンパニー入社。代表取締役副社長を経て、2023年2月、同社代表取締役社長に就任。2024年9月より現職。

© GENDA Inc.

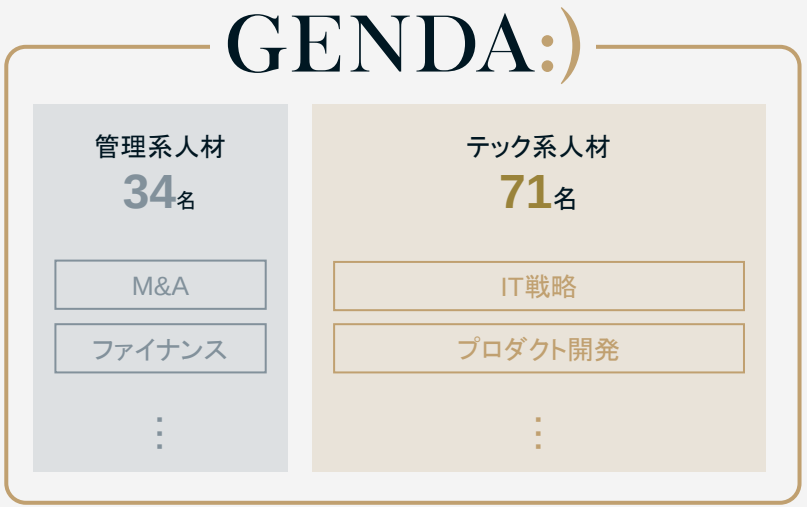
03. PMI施策：AIを活用したゲームセンターDX施策

© GENDA Inc.

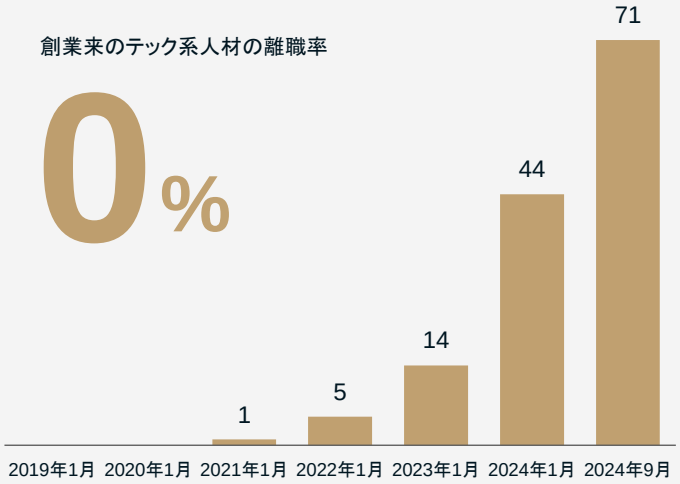
M&Aが本業である純粋持株会社の「㈱GENDA」は、約7割がPMIを担うテック系人材

純粋持株会社「㈱GENDA」を構成する105名のうち、約7割に当たる71名がテック系人材であり、M&Aの執行を担う管理系人材よりも多い事が特徴。
管理系人材でM&Aを執行した後、前職で専門的な経験を積んできたテック系人材が、PMIをDXの側面からサポート。
純粋持株会社で採用したテック系人材が、M&A完了後に各子会社のPMIの一環でDX施策を遂行するために出向し、完了後は次のM&A先へ、を繰り返す運営。

純粋持株会社 ㈱GENDAの人員構成



創業来のテック系人材の推移（人）



注：従業員数は2024年9月1日時点。

GENDA IR | 決算説明資料
© GENDA Inc.

今回のゲームセンターDX施策を担うメンバーのご紹介

GENDA GiGO Entertainmentに出向し、ゲームセンターのDXを主導したエンジニアチームの施策をご紹介。
前職までテック / データの専門的なキャリアを歩んでおり、それぞれの経験を活かして業界革新的なDX施策を実施。



GENDA 執行役員CTO　兼　IT戦略部部長
GENDA GiGO Entertainment　執行役員 CTO 兼
IT戦略本部本部長

梶原　大輔

2006年、ヤフー株式会社入社。2007年、グリー株式会社入社。
2014年同社執行役員に就任し、開発本部長、事業本部長を歴任。
2021年10月、株式会社GENDA入社。CTOに就任。
株式会社GENDA SEGA Entertainment
（現株式会社GENDA GiGO Entertainment）において、
執行役員 CTO 兼 IT戦略本部本部長を兼任。
2023年9月、執行役員に就任。2023年11月より現職。
2024年日本CTO協会理事に就任。



GENDA BizDev & Analysis マネージャー
GENDA GiGO Entertainment マーケティング部長

松沼　雄祐

2012年、株式会社サイバーエージェントに入社。
セールス・広告商品開発を経て、2016年株式会社AbemaTVに出向し
広告事業の立ち上げを経験。
2017年、ウォルト・ディズニー・ジャパンに入社。
"Manager - Analysis DTC"として、Disney+のAPAC領域の戦略・分析を担当。
2023年、株式会社GENDAに入社。グループ会社の事業開発・データ分析組
織の立ち上げに従事し、2024年よりGENDA GiGO EntertainmentにてR&D
マーケティング本部マーケティング部長を兼任。



GENDA IT戦略部 データサイエンティスト

戸松　真太朗

2019年3月に大学院（修士）卒業後、
横浜市立大学データサイエンス学部の研究補助業務に従事。
2020年6月からX（旧Twitter）のデータを取り扱うベンチャー企業で
分析、研究開発業務を経験。機械学習、自然言語処理、ネットワーク分析、
統計モデリングを担当。2023年8月に株式会社GENDAに入社。



GENDA IT戦略部 マネージャー

小宮山 紘平

2011年、DeNAに入社。インフラエンジニアとサーバーエンジニアを経験。
2社目のFiNC Technologiesではデータエンジニアしてデータ関連を担当。
2021年、株式会社GENDAに入社。アミューズメント事業のデータ基盤の構築
やデータ活用の促進を担当。Snowflakeコミュニティへの貢献を評価され、
2023年のSnowflake Data Superheroesの1人に選ばれた。

© GENDA Inc.

プライズゲーム景品の調達フローのDX施策：「プロジェクトPAO」

ゲームセンター売上の約7割を占める「プライズゲーム」に於いて重要となる、プライズゲームの「景品調達」のDX化への取り組み。
プライズゲームは2015年以降から急速に成長を開始したため、現場での対応が追い付いておらず、手作業の限界を迎えている状況であった。
斯かる状況下、DX化の第一段階として、景品調達フローの最終工程である「調達した景品の全国各店舗への割振」を
AIによって解決した施策「プロジェクトPAO（Prize Allocation Optimizer）」を紹介。

今回のDX施策対象

景品調達フロー

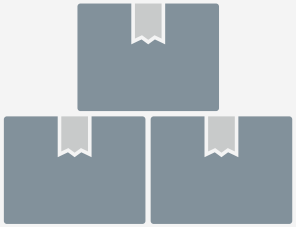
⓪景品リスト → ①何を買うか → ②何箱買うか → ③どの店に、何を、何箱割振るか



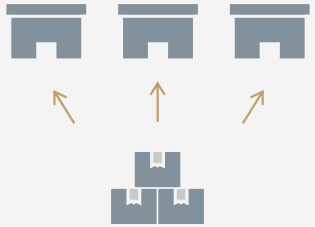
メーカーから送られてくる
数千種類の景品リスト



全店舗まとめて、景品リストのうち
どの景品を仕入れるかを決定



景品需要、在庫状況、
店舗計画に従い、発注量を決定



どの店舗に
何箱割り振るかを決定

GENDA

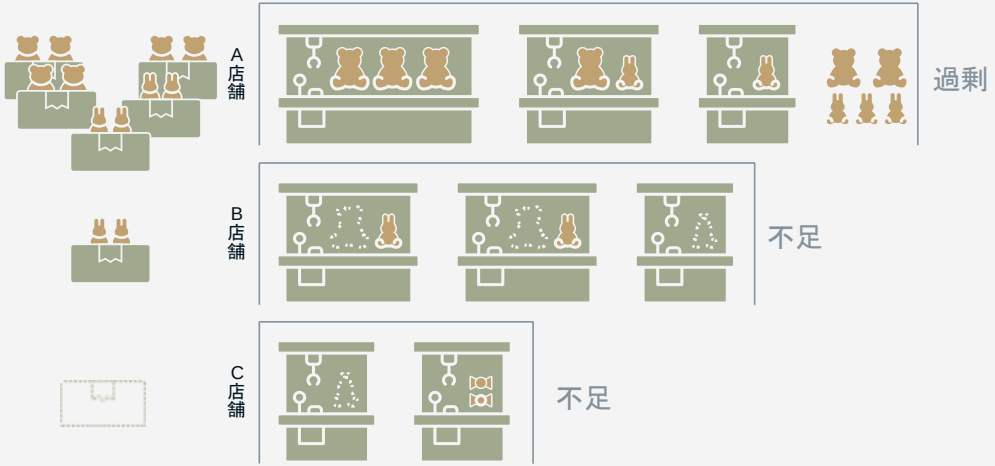
© GENDA Inc.

手作業に依存した景品割振の限界

数千の景品リストから数百の景品を本社で一括購入し、景品1つに1つのExcelのシートを作成、結果として「**数百シート**」×「**数百行**」でアウトプットは「**数万行**」。
最も重要な「どの店舗へどの景品を何箱割振るかのパラメーター」は、景品×店舗ごとに勘と経験に基づいて手入力の掛け目で計算しており、人力運用には限界が。
特に、全国の店舗の筐体が機動的に入れ替わる中「今、どの店舗に、どの大きさのゲーム機が、何台あるか」のパラメーターは人力では不可能であり、
店舗側で「大型景品が大量に届いたが、そんなに置ける筐体が店舗に無い」という事態が発生。せっかく購入した景品が、店舗配送後に「そのまま廃棄」となることも。

景品割振のパラメーター　①店舗の販売力 ②景品の人気 ③立地の特性　× 約320店舗　＝　店舗配分の決定

配分単位（1 or 0.5 or 0箱）



これらの課題を認識していたものの、人の手による管理では
これ以上のパラメーターを増やせず、人力の限界を迎えていた。

廃棄	店舗ごとのゲーム機状況をパラメーターに反映できず「大型景品が大量に届いたが置けるゲーム機が無い」 特に、売上が高く景品が多く割り振られる大型有力店舗で発生しがちな事象
廃棄 / 機会損失	ちょうどいい量の小分け配送ができず、在庫過剰での廃棄 / 在庫不足での機会損失が頻発 中堅店舗で発生しがちな事象
機会損失	店舗の販売力が弱い店舗には人気景品が割振られないことが多く、店舗では定番景品でゲーム機を埋め、機会損失が発生 小型店舗で発生しがちな事象

© GENDA Inc.

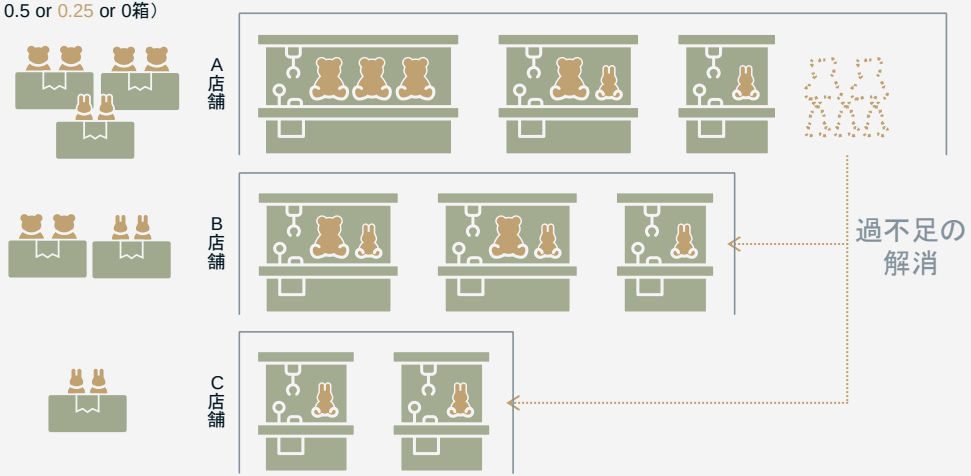
景品割振DX – 解決策

人力では検証が不可能だった無数の割振パターンを、AIのマシンパワーで総当たりで計算

割振りロジックを決めるパラメーターを従来の3つ→6つに増やした上で、AIのマシンパワーにより無数の割振パターンを検証し、総当たりで最適解を導出。
また、これに併せて別途配送センターも工夫を加え、これまで対応できなかった小分け（0.75 / 0.25箱）での配送を可能にし、オペレーション面でも柔軟性を増加。
今までは人力では不可能であった「多数の条件を全て同時に満たしながら、かつ全国店舗の発注予算通りに割振る」ということが可能となり、
結果的に、プライズゲームの割振の最適解を自動計算で導出可能にし、景品廃棄及び機会損失を極小化できる体制に。

景品割振のパラメーター ［①店舗の販売力 ②景品の人気 ③立地の特性 ＋ ④発注予算 ⑤店舗にあるゲーム機の台数・種類 ⑥景品の大きさ］ × 約320店舗 ＝ 店舗配分の決定

配分単位（1 or 0.75 or 0.5 or 0.25 or 0箱）



プロジェクト「PAO」

AIの活用 計算の自動化

店舗ごとの予算が消化できるまで自動計算。

パラメーターが増加したことにより、
店舗のゲーム機の種類や台数、
景品の大きさを考慮した配分比率も計算可能に
（人力では検証が不可能な総当たり計算）。

© GENDA Inc.

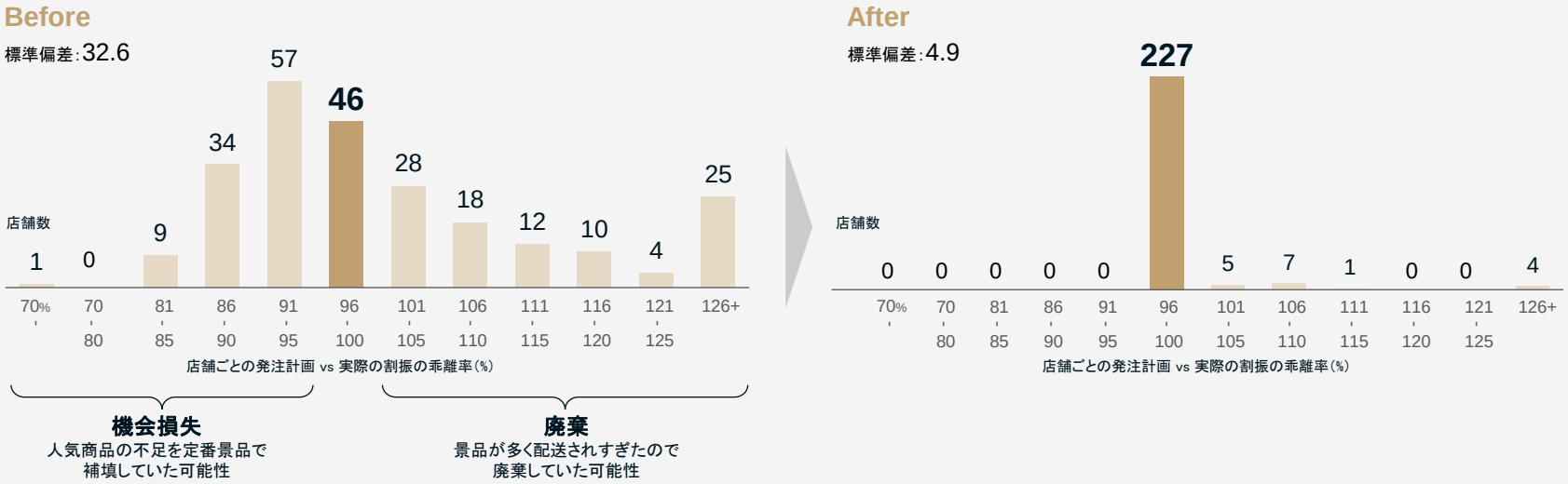
景品割振DX – 成果

AIにより、多数の条件を全て同時に満たしながら景品発注計画通りの執行を可能に

従前は、「店舗ごとの景品発注計画*」に対する「実際の景品割振り」を一致させるために人力でエクセル計算を繰り返していたが、
結果的に同指標の乖離率は「Before」の図の通り大きく分散し、「機会損失（人気商品の不足を定番景品で補填）」と「廃棄（景品の過剰配送）」が発生。

それに対し、今回の施策を実施した2024年5月は、244店舗の内の9割超に当たる227店舗に於いて「店舗ごとの景品発注計画」と「実際の景品割振り」を
96-100%レンジに収めることに成功。2Q期中からの全国的に運営を開始しており、今後は機会損失の減少による売上向上、及び景品廃棄の減少を見込む。

店舗ごとの「景品発注計画」に対する「実際の割振り」の乖離率の分布



注：ある店舗が「この売上計画を作るために、これだけ景品を発注する必要がある」という計画。5月実績。

© GENDA Inc.

（ご参考）景品発注フローのDX

今次施策の他、景品調達フローの他の業務でも更なる改良 / 改善を目指す

より適切な割振り単位の計算、各店舗へ早期に景品を届けられるような配送の改善等の既存施策のブラッシュアップと、
景品仕入れにおけるより上流工程でのDX化への着手等、今後も取り組む課題は山積

	Action / 施策内容	FY2025/1	FY2026/1
精度／ロジ改善	①割振ロジックチューニング	品目数制御割振最小単位 →	
	②景品着荷早期化	トライアル → 配送業者との交渉、DXによるヒューマンエラー削減 →	
対象予算景品の拡大	③サイズマッチ予算最適化	予算策定ロジックの変更 → 実行 →	
	④景品発注の集約	各部との効果検証及び移管是非の検討 → 予算移管対応 →	
上流工程	⑤景品発注試算の自動化		開発・実装 →

GENDA
IR | 決算説明資料
© GENDA Inc.

04. 来期業績: 今期 / 来期業績の考え方

© GENDA Inc.

今期業績見込み

今期は売上高のみ上方修正（参考値：調整後 償却前営業利益約150億円（同 営業利益約90億円））

売上高の上方修正：　アミューズメント及びカラオケが期初計画を上回っていることに加え、期初予算には織り込んでいなかったM&Aが完了したため

段階利益は据え置き：　仕掛り中のM&A案件の発表/完了タイミングに応じて利益予想が変化し、恣意性を排除できないため。また、複数の前提を用いて予想をしても、仕掛り中のM&A案件の発表/完了タイミングの前提が変わる度に再度業績修正をすることになり、徒に混乱を招くため

（ご参考）調整後利益：　12ヶ月間の業績寄与をする既存事業＋業績寄与が12ヶ月未満の発表済みのM&A案件を加え、一過性のM&A関連費用を控除した場合、本業の収益力として当社がKPIに採用している償却前営業利益は約150億円（ご参考：営業利益約90億円）

（単位：百万円、1株当たり数値を除く）	売上高	償却前営業利益	営業利益	経常利益	のれん償却前当期純利益	親会社株主に帰属する当期純利益	1株当たりのれん償却前当期純利益	1株当たり当期純利益
前回発表予想（A）	100,000	13,000	7,000	6,600	5,400	4,300	74円10銭	59円01銭
今回修正予想（B）	110,000	13,000	7,000	6,600	5,400	4,300	74円10銭	59円01銭
増減額（B－A）	10,000	-	-	-	-	-	-	-
増減率（%）	+10%	-	-	-	-	-	-	-
（参考）2024年1月期通期連結実績	55,697	8,102	5,370	5,216	4,359	4,178	65円95銭	63円20銭

GENDA
IR | 決算説明資料
© GENDA Inc.

（ご参考）本日公表の「通期業績予想の修正（上方修正）に関するお知らせ」の抜粋

段階利益について業績予想修正を行わない理由

まず、当社はエンタメ業界でのM&Aを本業としており、2024年7月に実施した約100億円の公募増資を経て、下期はスピードや規模の両面でM&A活動を加速させております。

斯かる状況下、本日から今期末の2025年1月末までに現在仕掛かり中のM&A案件が結実し発表・完了するに至った場合、一過性のM&A関連費用が発生致します。加えて、M&Aによる業績貢献は連結開始後となりますが、特に下期に行うM&Aは、今期業績に対しては一過性のM&A関連費用が先行し、本格的な業績貢献は来期となる可能性があります。

従って、段階利益を正確に予測しようとすると、現在仕掛り中のM&A案件のうち、どの案件が・どのタイミングで発表・完了するかを見積もる必要がありますが、それは不確定要素を多分に含み、恣意性を排除できません。

一方で、仮に複数の前提を用いて本日時点で業績予想修正をしたところで、仕掛り中のM&A案件発表・完了のタイミングにより前提が変わる度に再度業績予想を修正することになりかねず、徒に投資家の皆様の混乱を招くことも避けたいと考えております。

以上の理由から、今期もまだ5ヶ月弱残しており足元でM&A活動が活発である本日時点では、段階利益の通期業績予想の修正は行わない判断を致しました。

一方で、一般的な「調整後利益」の考え方に基づき、M&A関連費用等の一過性の費用を除いた事業の実態を表す業績は、一定の合理性をもって見積もることが可能です。当社は未公表のM&Aを業績予想に入れることを避けるため、調整後利益の通期予想を出しておりませんが、投資家の皆様に正しく実態を判断して頂けるようご参考までにお示しいたします。

たとえば、今期の期初に存在しており通期業績に貢献する既存事業（12ヶ月間の業績寄与）に、本日時点で既に発表済みのM&A案件（業績寄与は12ヶ月未満）を加え、本日時点で既に発表済みのM&A案件にかかる一過性のM&A関連費用を控除した場合、本業の収益力として当社がKPIに採用している償却前営業利益（EBITDA）は約150億円 (ご参考：営業利益約90億円)となっております。

更に、本日時点で発表済みの今期M&A案件が12ヶ月間フルで業績寄与した場合、つまり現時点での来期の想定業績も当社の投資判断には必要であり、投資家の皆様の関心度が高いと考えられることから、詳細は本日公表の決算説明資料36ページに記載しておりますが、本業の収益力である償却前営業利益は185億円（ご参考：営業利益105億円）となります。

以上の数字には、未発表のM&Aは含まれておりませんので、本日以降から将来的に1件もM&Aがなかった場合の業績予想となります。

© GENDA Inc.

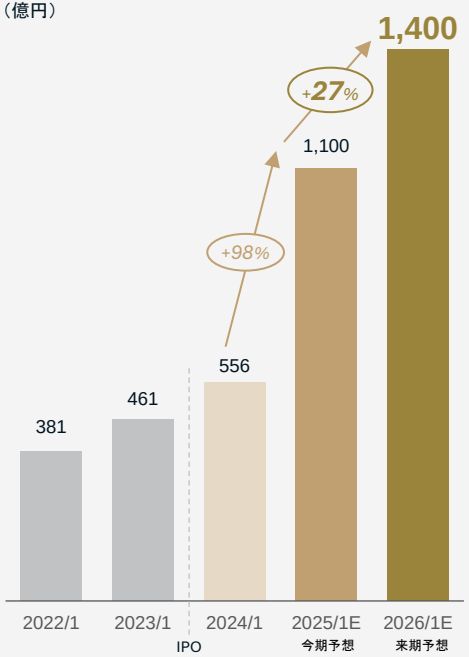
来期業績見込み

売上高1,400億円 | 償却前営業利益185億円(営業利益105億円) | のれん償却前当期純利益70億円

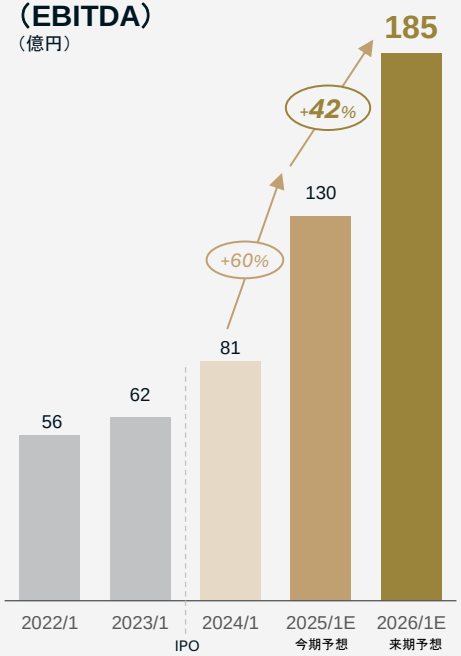
IPOで投資家の皆様にお約束したM&Aによる「連続的な非連続な成長」を実現。また、上記業績予想は本日以降から将来的に1件もM&Aが無い前提。

実態的には、公募増資100億円+借入余力拡大により、M&Aパイプラインは金額ベースで過去最大であり、更に中長期的な業績を上乗せすべくM&A活動を加速中。

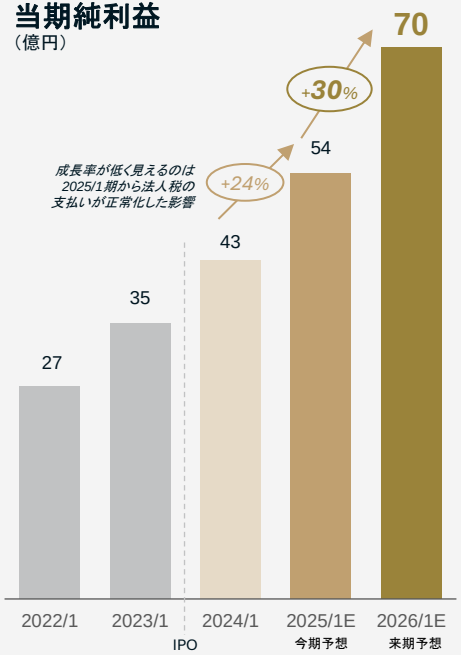
売上高
(億円)



償却前営業利益 (EBITDA)
(億円)



のれん償却前当期純利益
(億円)



© GENDA Inc.

（ご参考）本日公表の「通期業績予想の修正（上方修正）に関するお知らせ」の抜粋

当社のM&Aに対する経営方針についてのご説明

当社としては、単年の決算年度ごとの業績は重要な指標の1つだと考えており、上場企業として必須な定点観測だと考えております。しかし、数ある上場企業の中から「連続的な非連続な成長」を標榜する当社を選んで下さり、大切なご資産を託して下さっている投資家の皆様に最も報いるためには、単年業績を瞬間的に極大化するのではなく、中長期的な業績を極大化させる意思決定をすることだと考えております。

従って、単年業績の極大化を重視しすぎるが故に、目前に実行可能であるM&Aがあるにも関わらず投資を実行せず、結果的に中長期的な非連続な成長を逸する、とういうことは回避しなければならないと考えており、中長期的な業績を極大化できる機会があれば、逃すことなく適時適切に敢行することが重要だと考えております。

既に潤沢なキャッシュフローを創出しているものの、未だ創業7年目であり上記の志向を持つ当社は、一般的な「スタートアップ企業」と類似しています。つまり当社は成熟した定常状態ではなく、創出されたキャッシュフローを再投資することで、投下資本を大きく上回るキャッシュフローを生み出す成長の道筋が見えている状態です。

従って今は、短期的な利益の極大化を追求してキャッシュフローを溜め込むのではなく、2040年に世界一のエンタメ企業となることを目指して成長を実現し、安定期を迎えた際にキャッシュフローで株主還元をするまでの成長過程です。そして、それまでの道のりを支えて下さる投資家の皆様には、毎年のキャッシュフローをM&A及び事業に再投資して成長することで、大いにキャピタルゲインで還元させて頂きたいと思っております。

また、だからこそ、M&Aが主な投資である当社は「M&Aの規律」に基づく適切な投資判断を重視しています。M&Aに於いては、名目的な利益ではなくキャッシュフローが最も重要な指標となります。当社が実行するM&Aは、当社が支払うキャッシュフローに対して、対象会社から得られるキャッシュフローが（資本コストに基づく時間的価値を考慮した上で）上回ると見込むもののみです。従って、日本会計基準を適用する当社に於いてキャッシュフロー指標を重視する観点で、償却前営業利益（EBITDA）、のれん償却前当期純利益、Cash EPSをKPIとしております。

以上の考えに基づき、今期残り約5ヶ月の間もM&Aを発表していく想定でございますが、特にM&A発表のタイミングが年度後半となったことにより、対象会社の業績が一過性費用を控除した後に「今期」にはプラス寄与せずとも「来期以降」の当社連結業績を大きく成長させられるものであったときは、投資を敢行することを選択致します。

既報の通り、M&A後の企業群のPMIが想定以上に奏功しており、各事業自体は堅調である中、当社は本業であるM&A活動を精力的に行っております。特に、直近の約100億円の公募増資を経て借入余力も大きく拡大し、M&Aのパイプラインは過去最大の規模となっております。これらをいち早く遂行し、連続的な非連続な成長の果実を投資家の皆様にお届けできるように邁進致します。

© GENDA Inc.

Appendix

© GENDA Inc.

連結損益計算書（四半期実績）

（単位：百万円）	FY2024/1 1Q	FY2024/1 2Q	FY2024/1 2Q累計	FY2024/1 3Q	FY2024/1 4Q	FY2024/1 4Q累計	FY2025/1 1Q	FY2025/1 2Q	FY2025/1 2Q累計	FY2025/1 3Q	FY2025/1 4Q	FY2025/1 4Q累計	FY2025/1 前期比
売上高	11,994	12,520	**24,515**	14,293	16,888	**55,697**	24,685	24,846	49,531	-	-	**110,000**	197.5%
売上総利益	3,182	2,609	**5,791**	3,368	3,798	**12,958**	5,286	5,075	10,361	-	-	**-**	–%
マージン（%）	26.5%	20.8%	**23.6%**	23.5%	22.4%	**23.2%**	21.4%	20.4%	20.9%	-	-	**-**	-
償却前 営業利益	2,197	1,712	**3,909**	2,140	2,051	**8,102**	3,277	2,423	5,700	-	-	**13,000**	160.4%
マージン（%）	18.3%	13.6%	**15.9%**	14.9%	12.1%	**14.5%**	13.2%	9.7%	11.5%	-	-	**11.8%**	-
営業利益	1,670	1,096	**2,767**	1,397	1,205	**5,370**	2,059	1,124	3,184	-	-	**7,000**	130.3%
マージン（%）	13.9%	8.7%	**11.2%**	9.7%	7.1%	**9.6%**	8.3%	4.5%	6.4%	-	-	**6.3%**	.
のれん償却前 四半期純利益	1,618	422	**2,041**	1,384	933	**4,359**	1,456	461	1,918	-	-	**5,400**	123.8%
マージン（%）	13.5%	3.3%	**8.3%**	9.6%	5.5%	**7.8%**	5.9%	1.8%	3.8%	-	-	**4.9%**	.
親会社株主に帰属する 四半期純利益	1,585	390	**1,975**	1,348	853	**4,178**	1,223	182	1,405	-	-	**4,300**	102.9%
マージン（%）	13.2%	3.1%	**8.0%**	9.4%	5.0%	**7.5%**	4.9%	0.7%	2.8%	-	-	**3.9%**	.

© GENDA Inc.

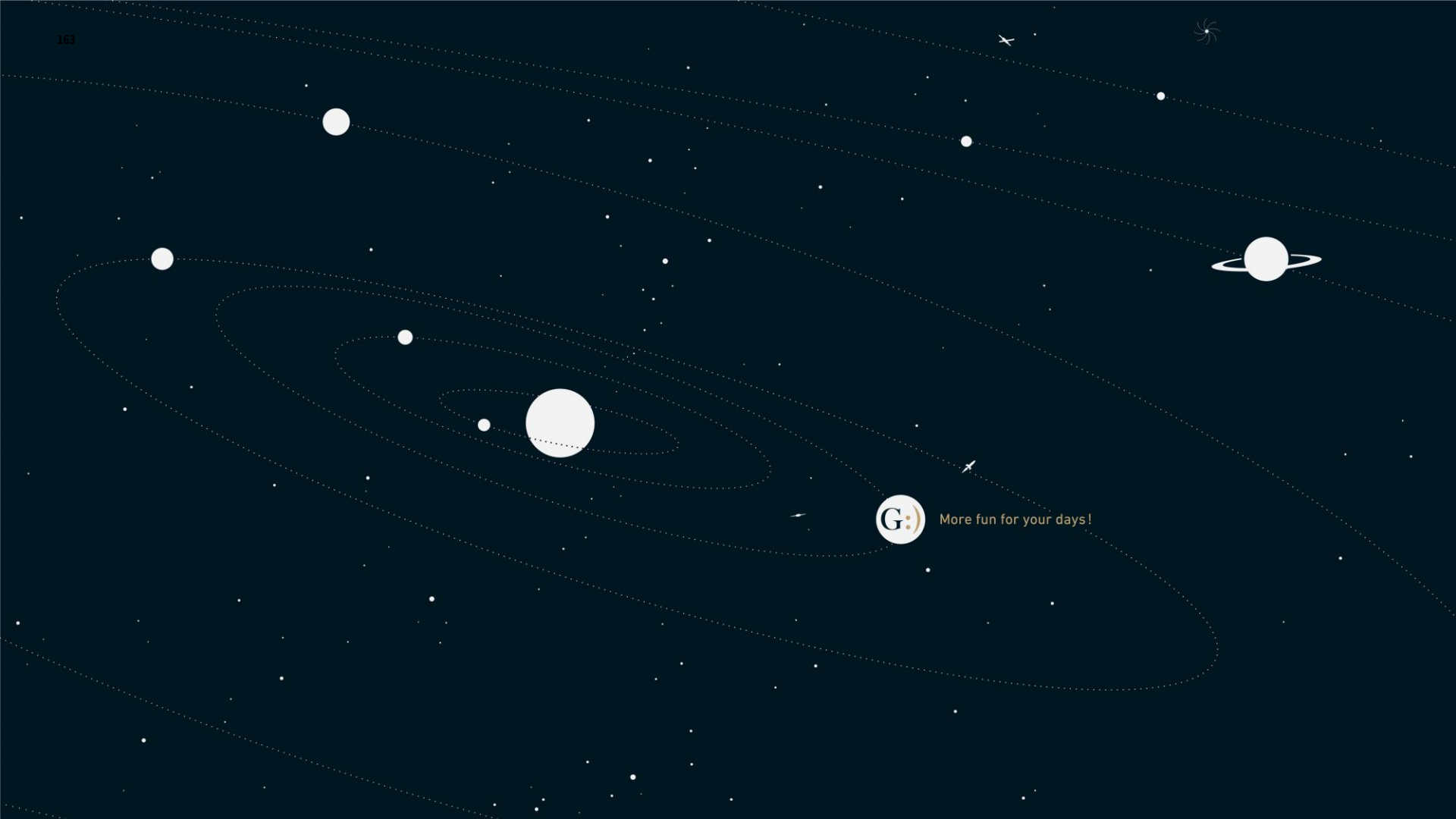
ディスクレーマー

本資料は、株主・投資家などの皆さまに
当社の経営方針、計画、財務状況などの情報をご理解いただくことを目的としており、
当社の株式の購入、売却など、投資を勧誘するものではありません。

本資料への情報・資料の掲載には注意を払っておりますが、
掲載された情報の内容が正確であるか、更新時期が適切かどうか
などについて一切保証するものではありません。
また、掲載された情報またはその誤りやデータのダウンロードなど、
本資料に関連して生じた損害または障害などに関しては、
その理由の如何に関わらず、当社は一切責任を負うものではありません。

本資料に掲載されている、当社の現在の計画、見通し、戦略などのうち、
歴史的事実でないものは、将来の業績などに関する見通しであり、
これらは、現在入手可能な情報をもとにした当社の経営陣の判断に基づいており、
リスクや不確定な要因を含んでいます。
実際の業績は、経済情勢、エンターテイメント業界における競争状況などさまざまな要因により、
これら業績などに関する見通しとは大きく異なる可能性があります。

© GENDA Inc.


G:)
More fun for your days!

GENDA IR

直近公表のM&Aに関して

2024.06.27

© GENDA Inc.

会社概要

© GENDA Inc.

当社が掲げる大志と野望

Aspiration ／ 大志

世界中の人々の人生をより楽しく

人が人らしく生きるために「楽しさ」は不可欠と考え、
「世界中の人々の人生をより楽しくしたい」という
Aspiration（アスピレーション＝大志）を掲げています。

Vision ／ 野望

2040年世界一のエンタメ企業に

Speed is King、GRIT and GRIT、Enjoy our Journey、
3つのバリューを行動指針に、日々新しい挑戦を続け、
世界一のエンターテイメント企業を目指しています。



© GENDA Inc.

IPコンテンツ × プラットフォーム

当社は、現在のエンターテイメントを取り巻くビジネス環境について、
アニメ等の「IPコンテンツ」を、エンタメの「プラットフォーム」を通じて「ファン」へ届けるという構造だと考えています。
その中で当社は、まずは「プラットフォーム」を成長ドライバーの中心に据えつつ、中長期的には「IPコンテンツ」領域への進出も加速して参ります。



GAGA★ GENDA GROUP
DYNAMO AMUSEMENT
ARES COMPANY
fancy fukuya
トーキョーキャラクターメーカーズ Tokyo Character Makers

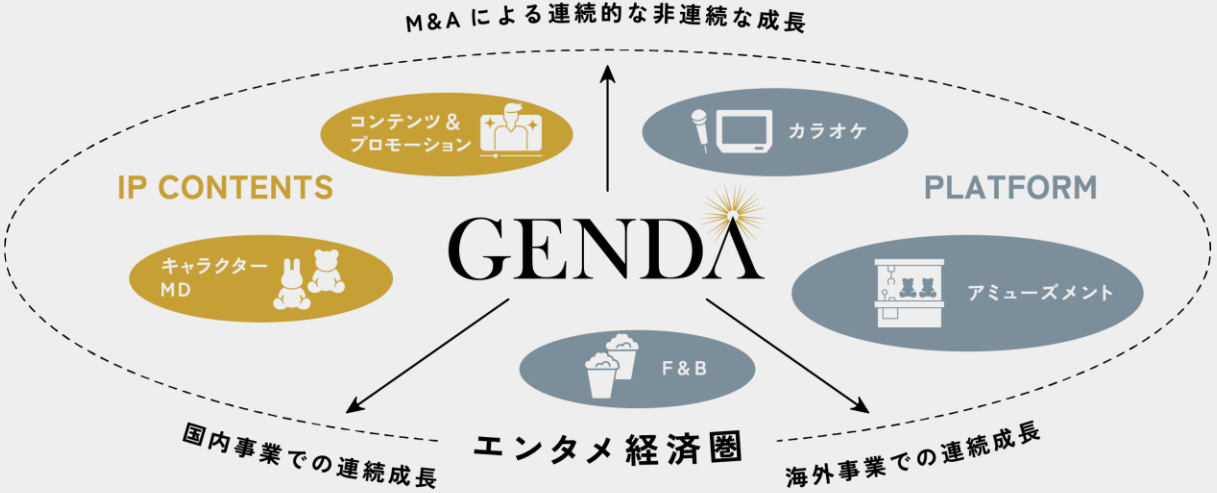
GiGO
PLABI
カラオケ Bar Bar
Kiddleton
ENTERRIUM
伍彩
GENDA Games
LEMONADE by Lawson
HELL VALLEY
GiGO Taiwan

© GENDA Inc.

当社の成長戦略 ＝「エンタメ業界でのM&A」

エンタメ経済圏の完成

国内事業の着実な業績拡大と積極的な海外事業展開がもたらす連続的な成長を基盤にし、
エンタメ・プラットフォームとエンタメ・コンテンツの両領域におけるM＆Aを積み重ね、
グローバルに展開する「GENDAエンタメ経済圏」の構築を目指します。
このようにして、事業ポートフォリオを盤石にすることで、
「千変万化」なエンタメ事業のボラティリティを超えていけると考えています 。



注：当社が想定する当社の成長戦略に関するイメージ図。

© GENDA Inc.

M&A及び資本取引トラックレコード「32件」

IPO前 M&A件数

11件

1	2
SPSS 2018年6月 株式取得（100%）	Kiddleton 2019年7月 合弁会社設立(50%)

3	4	5
GiGO 2020年12月 株式取得（85.1%）	ENTERRIUM 2021年4月 事業譲受	DYNAMO AMUSEMENT 2021年10月 資本提携

6	7	8
GiGO Taiwan 2021年12月 事業譲受	GiGO 2022年1月 完全子会社化	TAKARAJIMA Amusement & Game 2022年1月 株式取得（100%）

9	10	11
HASHILUS 2022年6月 資本提携	スガイディノス 2022年10月 事業譲受	AMUSEMENT 2022年10月 吸収分割

IPO後 M&A件数

21件

12	13	14	15	16
デジちゃいむ 2023年9月 資産譲受	Kiddleton 2023年9月 完全子会社化	DYNAMO AMUSEMENT 2023年9月 完全子会社化	MAXIM HERO 2023年10月 固定資産等譲受	LEMONADE by Lemonica 2023年10月 株式取得（66.0%）

17	18	19	20	21	22
ARES COMPANY 2023年10月 株式取得（100%）	GAGA★ GENDA GROUP 2023年11月 株式取得（78.05%）	ミニロケ 117箇所 2023年11月 グローバル・ソリューションズ より資産譲受	HILL VALLEY 2023年11月 持分取得（100%）	SUPER NOVA 2023年12月 吸収分割	AM施設 1店舗（中国） 2023年12月 経営権の獲得

23	24	25	26	27	28
PINO PINO ZAURUS 2023年12月 Pino Pino Zaurus Limited 株式取得（100%）	fancy Fukuya 株式会社フクヤ 2024年1月 株式取得（100%）	PLABI 2024年2月 株式取得（82.45%）	カラオケ BanBan 2024年2月 株式取得（78.59%）	SMILE STATION 2024年5月 株式取得（100%）	ゲーム ファンタジアン 2024年6月 株式取得（100%）

29	30	31 NEW	32 NEW	
VAR LIVE JAPAN DREAM WITH YOUR EYES OPEN 2024年6月 事業譲受	national ENTERTAINMENT network 2024年中（予定） 持分取得（100%）	 2024年7月（予定） 完全子会社化	株式会社 音通 2024年8月（予定） 株式取得[66.7～100]%	・・・

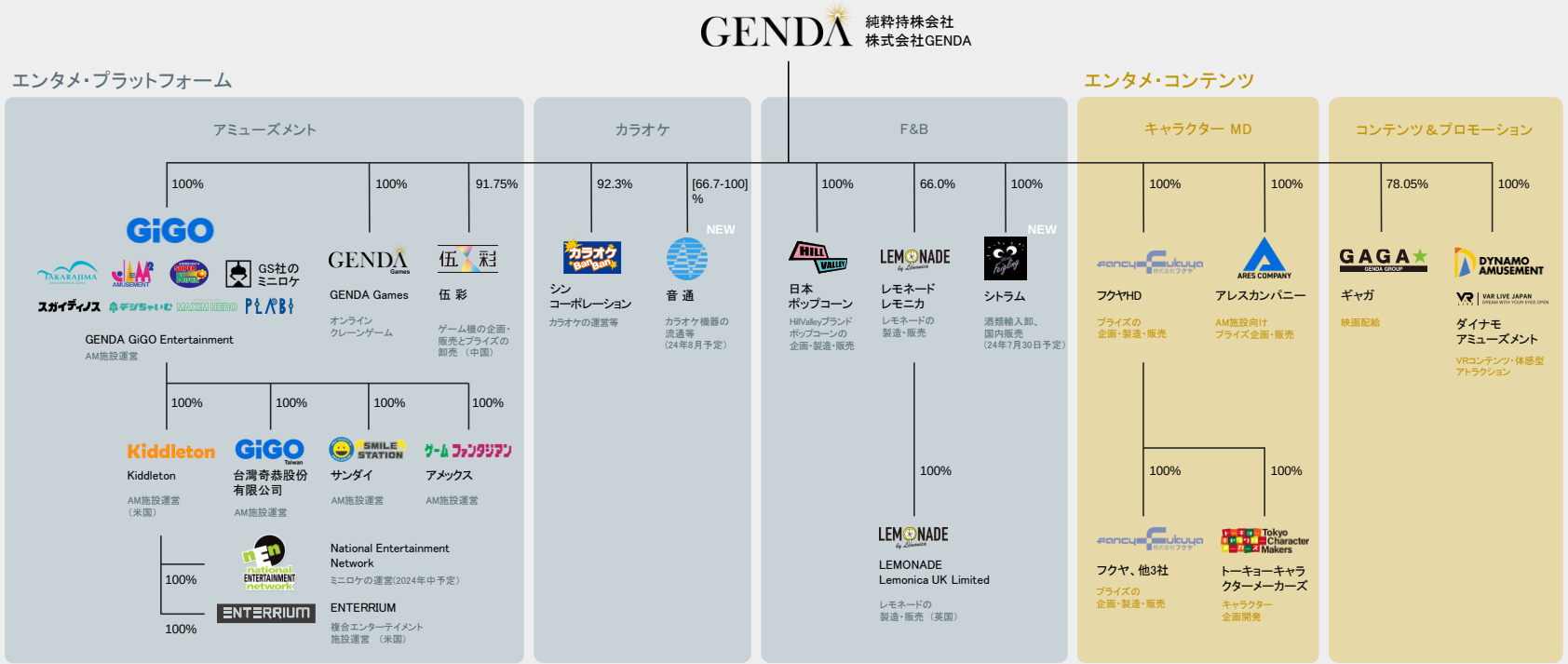
エンタメ・コンテンツ　エンタメ・プラットフォーム

注：取得比率及び取得箇所数は案件公表日時点の情報を記載。「（予定）」はクロージング前の案件を示す。

© GENDA Inc.

GENDAグループ概観

GENDAは、アミューズメントを中心としたエンタメ企業群の純粋持株会社



注：2024年6月27日時点の組織図。図中のAM施設はアミューズメント施設を指す。当社連結子会社を中心に表示。シトラムは7月30日、音通は8月中、NENは2024年中に案件が完了する予定。

GENDA IR 直近公表のM&Aに関して

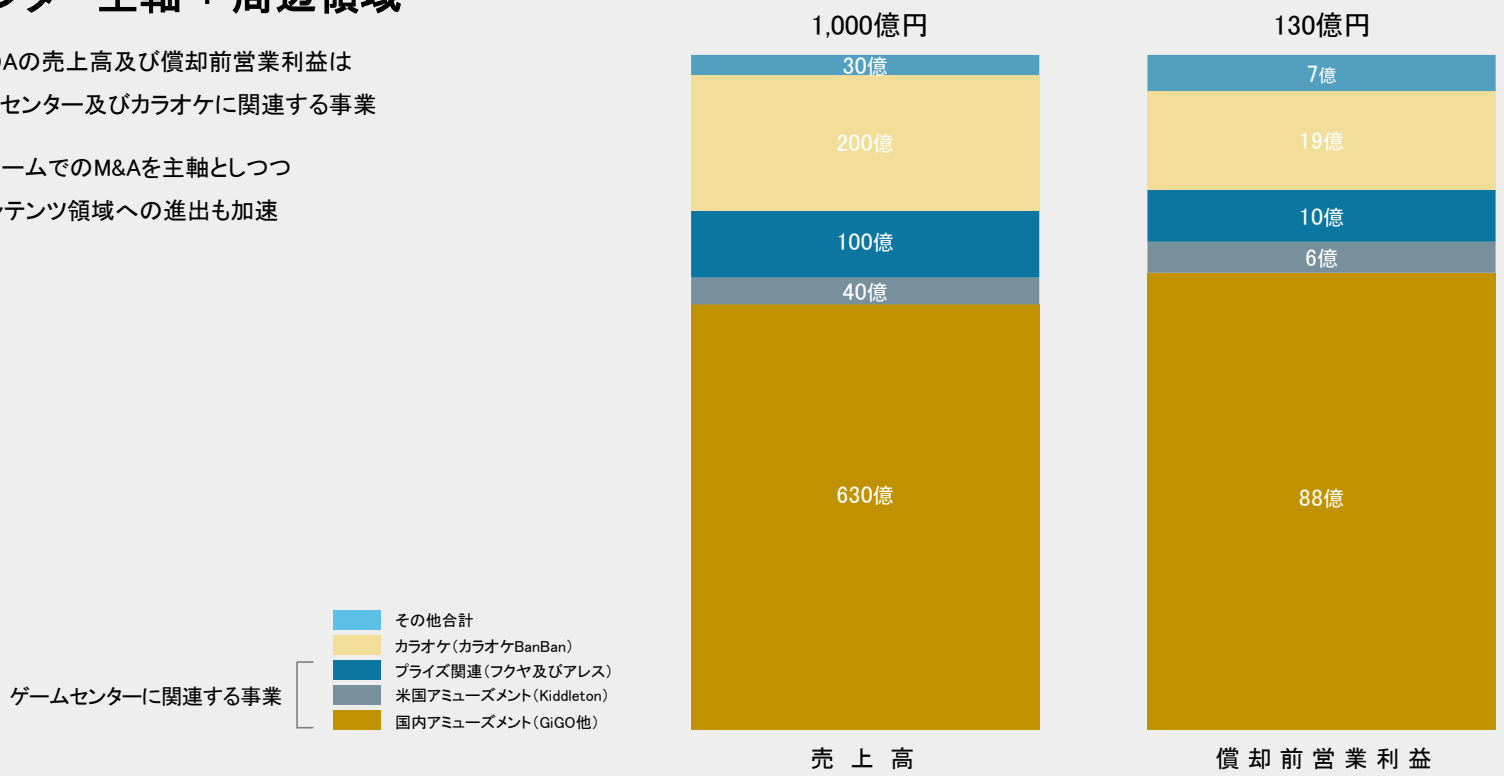
© GENDA Inc.

GENDAの事業ポートフォリオ

ゲームセンター主軸 + 周辺領域

本日時点のGENDAの売上高及び償却前営業利益は
95%以上がゲームセンター及びカラオケに関連する事業

今後もプラットフォームでのM&Aを主軸としつつ
中長期的にはコンテンツ領域への進出も加速



注：期初時点の通期計画の内訳。プレゼンを通して「償却前 営業利益」はEBITDAを示す。

GENDA IR
直近公表のM&Aに関して
© GENDA Inc.

エンターテイメント業界のインナーサークルによるソーシング

エンターテイメント業界での豊富な人脈を活かしたソーシングが大半

過去手掛けた32件のM&Aのうち、大半の案件が仲介を介さず、グループ内の人脈を活用したダイレクトソーシング

エンターテイメント業界でのインナーサークルメンバーによるソーシングによるため、価格交渉のみならずグループイン後のPMIもスムーズに進行。



GENDA 代表取締役会長

元 イオンファンタジー代表取締役社長
元 イオンエンターテイメント代表取締役社長

片岡 尚



ギャガ 代表取締役社長　CEO

元 エイベックス株式会社代表取締役会長兼社長

依田 巽



GENDA 取締役 CCO 兼
コンテンツ＆プロモーション事業最高責任者

元 博報堂執行役員 TBWA＼HAKUHODO代表取締役社長兼CEO

佐藤 雄三



GENDA 執行役員 キャラクターMD事業最高責任者 兼
フクヤホールディングス 代表取締役社長

フクヤホールディングス 創設者

田中 敬一郎



GENDA GiGO Entertainment　取締役会長

元 GENDA GiGO Entertainment（旧セガ エンタテインメント）代表取締役社長

上野　聖



GENDA 執行役員 アミューズメント施設事業最高責任者 兼
GENDA GiGO Entertainment 代表取締役社長

元 バンダイナムコアミューズメント執行役員施設営業責任者

二宮 一浩

© GENDA Inc.

本日のプレゼンテーションの要旨

© GENDA Inc.

本日のプレゼンテーションの要旨

01 M&A カラオケ：株式会社音通への公開買付け ｜ 借入100%

既存事業は5年連続で増収増益見込みのカラオケ機器の流通大手。
直近実績の2024年3月期は売上高44.1億円、償却前営業利益10.1億円。
ゲームセンター業界の上流であるプライズ事業への進出と同様、カラオケ業界の上流の垂直統合による、カラオケBanBanとのシナジーを追求。
会社予想ベースでEV / EBITDA 5.6x。ゲームセンターと比較するとCapexが低くFCFが出やすい業態で、金融機関から全額負債調達に成功し、Cash EPSは極大化。

02 M&A F&B：株式会社シトラムの株式取得 ｜ 株式80% + 借入20%

飲みやすいショット・パーティドリンクとして、若者に人気の「クライナーファイグリング」を輸入・販売。
直近実績の2023年11月期は売上高22.9億円、償却前営業利益11.0億円。営業利益率47%の強力なCF創出能力を有する。
潤沢な現預金を有し、EV/EBITDAは1.8x。Debt Capacity温存の観点で株式交付のM&Aを模索する中、GENDA PERとの差を活用し、初の株式交付のM&Aを実現。
シトラム社のPER 5.9xに対し、その80%分をPER 20.6xのGENDA株式で取得することでCash EPSは大きく増加（20%は既に借入で取得済み）。
ネットキャッシュ企業への株式交付M&Aは、疑似的な株式による資金調達の経済効果を有する上、シトラムの場合は同時にCash EPSも増大。

注：PERについては、Cash EPSの増減を検査する観点から、Cash EPSベースのPER、つまりのれん償却前当期純利益ベースでのPERを表示。音通のEBITDA予想は、同社の営業利益予想に、同社の直近の減価償却費及びのれん償却費の実績を足し戻したもの。

© GENDA Inc.

01. M&Aカラオケ：株式会社音通の公開買付け

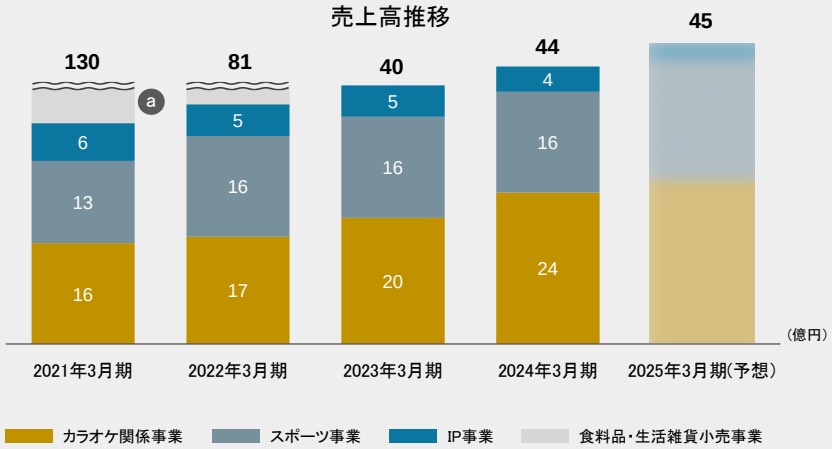
© GENDA Inc.

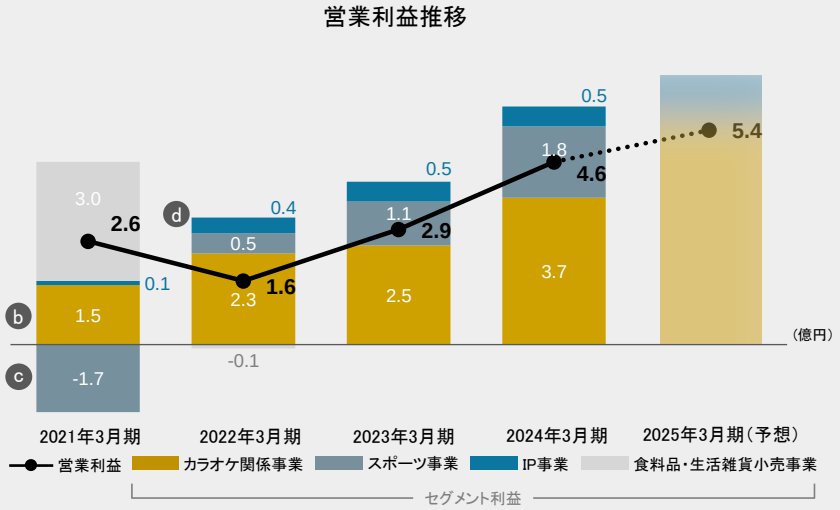
M&A カラオケ：株式会社音通の公開買付け

株式会社音通の概要

既存事業は5年連続で増収増益見込みのカラオケ機器の流通大手。1981年3月設立、カラオケ機器のレンタル・販売を中心に事業を展開。

- a 2021年10月に「食料品・生活雑貨小売り事業」は売却
- b カラオケ機器の卸売りは、コロナ禍も底堅く利益を出し、事業効率の改善やロールアップM&Aにより成長
- c スポーツ事業はフィットネスクラブのフランチャイズ経営であり、コロナ禍の一過性赤字を除いて安定した収益源
  フィジカルなプラットフォームとしてもGENDAグループのエンタメ・プラットフォームとの親和性あり
- d IP事業はコインパーキング等であり、立地ビジネスとの親和性を基に過去に同社がM&Aで取得した事業





GENDA IR
直近公表のM&Aに関して
© GENDA Inc.

株式会社音通に対する公開買付け

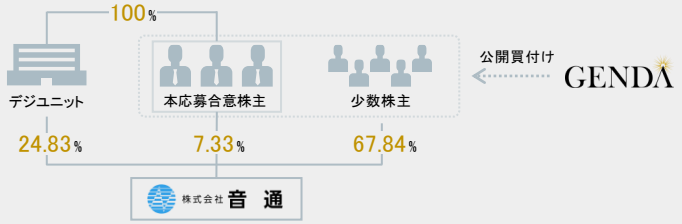
TOB概要

公開買付者	株式会社GENDA
対象者	株式会社音通
公開買付価格	1株33円
プレミアム	公表日前営業日終値対比: 17.86% 過去6カ月単純平均対比: 22.22%
取引価額	株式価値:67億円、企業価値:62億円
バリュエーション	EV / EBITDA: 5.6x (EVは買付価格ベース、EBITDAは会社予想ベース)
買収資金	全額借入
公開買付期間	2024年6月28日～8月13日まで(31営業日)
買付予定数	下限:38.55%、上限:無し (下限は、公開買付者による議決権所有割合が 3分の2超に相当する株式数にて設定)
組織再編等の方針	対象者の完全子会社化を目的とするスクイーズアウトを予定
応募契約	代表取締役社長 岡村邦彦氏 代表取締役副社長 仲川進氏 専務取締役 小林護氏 (3名合計: 4.03%) (所有割合:7.33%から譲渡制限付株式を控除)
不応募株式	デジユニット (24.83%) 岡村氏、仲川氏、小林氏の資産管理会社 TOB成立時の決済開始日に現金での譲受を合意

ストラクチャー

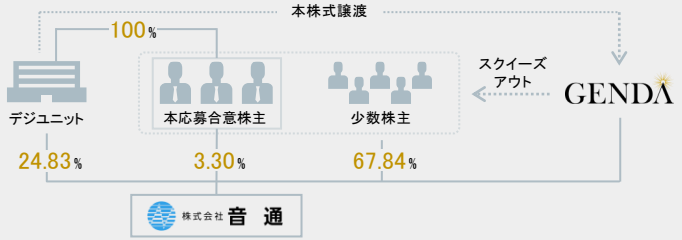
本公開買付け

公開買付者は、対象者株式の全て(対象者が所有する自己株式及び本不応募合意株式を除く)を対象とする本公開買付けを実施。

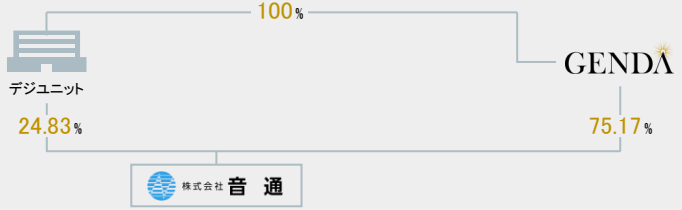


本応募合意株主からのデジユニット株式の譲受及びスクイーズアウト手続き

本公開買付け成立後に本株式譲渡及び本スクイーズアウト手続きの実施により、対象者を非公開化。



本取引実施後

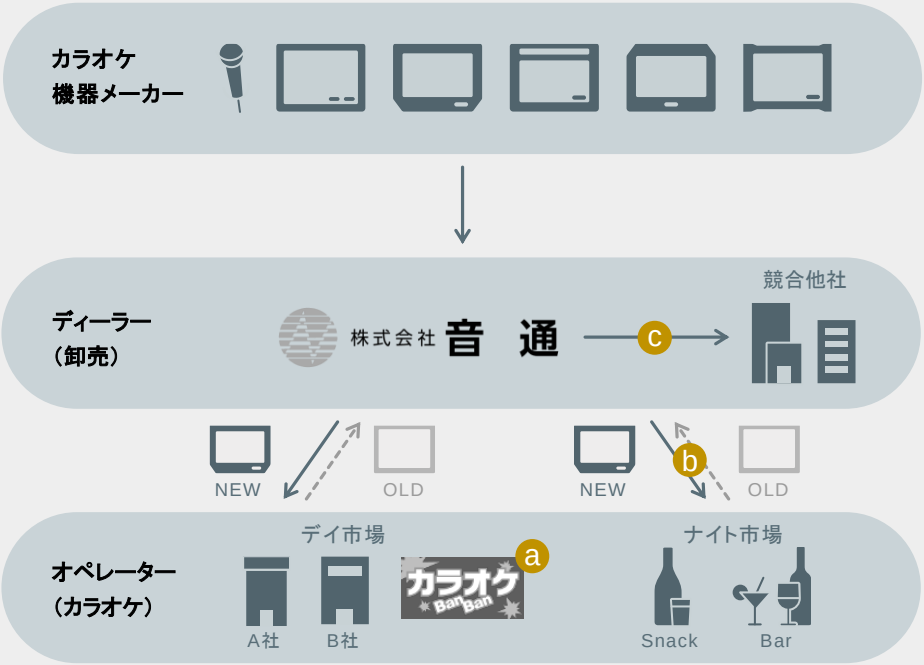


注:音通のEBITDA予想は、同社の営業利益予想に、同社の直近の減価償却費及びのれん償却費の実績を足し戻したもの。
本応募合意株主とは、応募契約を締結する岡村氏、仲川氏、小林氏の3名を指す。

© GENDA Inc.

株式会社音通

GENDAグループに入ることでの各方面でのシナジー



a 音通によるカラオケBanBan への機器導入の推進

カラオケBanBanでのカラオケ機器の新規導入及び更新導入に際して音通を通じた機器導入を行うことで音通の取扱機器台数の増加が可能

b ナイト市場での規模の経済性

カラオケBanBanのカラオケ機器を音通からの新規レンタルに切り替え
レンタル期間終了時にカラオケBanBanで不要となる中古カラオケレンタル機器を音通が回収することで、ナイト市場におけるカラオケ機器の入れ替えを促進し、カラオケ機器の設備年数の若返りによる取引条件の改善

c ディーラーのロールアップM&Aに伴うネットワーク拡大および取扱台数増加

成熟期を迎えた経営環境下にあるカラオケ市場においては
今後カラオケ機器ディーラー同士による事業統合等の加速が見込まれるところ
音通によるカラオケ機器流通企業のロールアップを図ることで、
営業エリア及びメンテナンスネットワークの拡大、取扱機器台数の増加
GENDAのM&Aチームリソースも活用し、
音通単独ではできなかった成長戦略を施行することが可能に

© GENDA Inc.

02. M&A F&B：株式会社シトラムの株式取得（株式80%+借入20%）

© GENDA Inc.

M&A F&B：株式会社シトラムの株式取得（株式80%+借入20%）

株式対価のM&Aで「Cash EPS増加」をするには「自社PER＞対象会社PER」が重要

$$\text{①}\ \text{M\&A前 Cash EPS} = \frac{\text{GENDAのれん償却前当期純利益}}{\text{GENDA既存株数}} \qquad \text{②}\ \text{M\&A後 Cash EPS} = \frac{\text{GENDAのれん償却前当期純利益} + \text{対象会社のれん償却前当期純利益}}{\text{GENDA既存株数} + \text{GENDA新規発行株数}}$$

M&Aに於いて「Cash EPSを増加させる」ということは、「①M&A前Cash EPS ＜ ②M&A後Cash EPS」となる必要があります。
新株を発行するM&AでCash EPSが増加する場合、「株数の増加率 ＜ 利益の増加率」、つまり「株数が増加しても、それよりも更に利益が増加する」ということになります。

従って、GENDAの新規株式発行によるM&Aで株数が増加しても、（それよりも更に利益が増加した結果）Cash EPSが増加するM&Aが存在します。
その判断基準は、最終的に「『自社PER』が『対象会社PER』より大きいか」に収斂します（詳細はAppendix）。以下、例示的に3分類をお示しさせて頂きます。

M&A対価が「株式のみ」の場合、Cash EPSは「自社PER」＞「対象会社PER」であれば増加

分母の「新規発行されるGENDA株数」は「対象会社の株式価値（÷GENDA株価）」で決定されます。
従って、「対象会社のれん償却前当期純利益」に対する「対象会社の株式価値」、つまり「対象会社のPER」が「GENDAのPER」と比較して低いかどうか、が分水嶺です。

M&A対価が「株式と借入」の場合、Cash EPSは「自社PER」＞「対象会社PER × 株式での取得割合」であれば増加

たとえば買収対価が「60%株式・40%借入」の場合、「対象会社の株式価値（÷GENDA株価）」で決定される増加株数は、
株式のみ（100%株式・0%借入）と異なり60%分のみに限定されるため、結果的に「対象会社のPER×60%」が「GENDAのPER」と比較して低いかどうか、が分水嶺です。

M&A対価が「借入のみ」の場合、Cash EPSは 極大化

分母の「新規発行されるGENDA株数」がゼロで、分子の「対象会社のれん償却前当期純利益」のみが純増するためCash EPSは極大化します。
ただし、全額借入であれば割高なM&Aでも正当化されるわけではなく、対象会社の利益対比で著しく割高なM&A価額を全額借入で調達した場合は
金利負担の絶対額が利益増加を打ち消すうえ、そもそも金融機関としても著しく割高なM&Aに対して全額負債で資金提供をすることはありません。

注：一過性のM&A関連費用は加味しない前提。借入コストが十分に低いことが前提。また、現在の国内金融環境及び市場環境見通しの範囲内（一定の金利上昇を含む）であれば、前提は不変。
PERについては、Cash EPSの増減を検査する観点から、Cash EPSベースのPER、つまりのれん償却前当期純利益ベースでのPERでの比較。

© GENDA Inc.

シトラム社の完全子会社化

会社概要

飲みやすいショット・パーティドリンクとして
若者に人気の「クライナーファイグリング」を輸入・販売



直近の2023/11期実績
売上高22.9億円、償却前営業利益11.0億円

ストラクチャー

既に5月1日に20%を借入で取得しており、今回は
残り80%分をGENDA株式を交付する形で取得し、完全子会社化

バリュエーション

企業価値19.8億円でEV/EBITDAは1.8xでの合意形成。
Capexもなく、EBITDA to FCFは7割弱で、FCF 2.5年での回収を見込む。

シトラム社のPER 5.9xに対し、その80%分を
PER 20.6xのGENDA株式で取得することでCash EPSは大きく増加。

売主でもある代表者は、GENDAの今後の成長にも期待しており、
M&A後もGENDA株式を保有してシトラム社の代表としてGENDAに参画。

無借金かつ20.2億円の現預金を有し、ネットキャッシュのシトラムに対する
株式交付でのM&Aは「疑似的な株式による資金調達」の経済効果。
実質的にGENDAが株式による資金調達をしながらCash EPSを改善する一手。

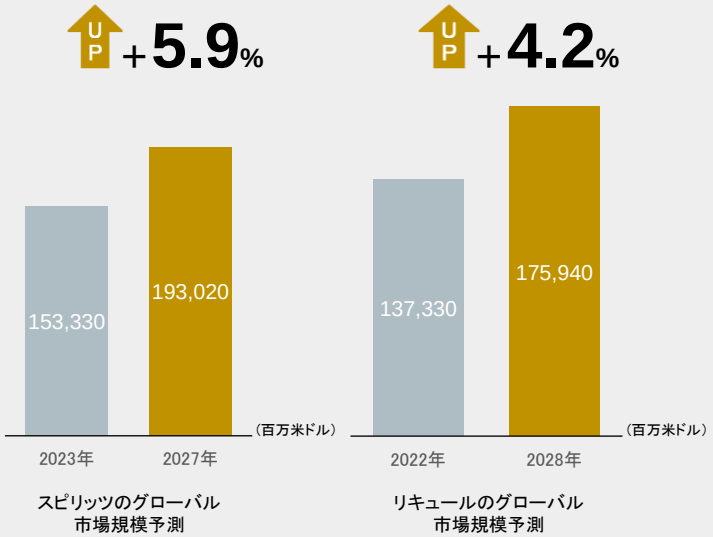
注：Cash EPSの増大を検査する観点から、GENDAのPERはCash EPSベース、つまりのれん償却前当期純利益ベースでのPERを表示。
EV/EBITDAは2023/11期実績ベース。



インベストメントハイライト

01 安定的に成長するスピリッツ市場

ゲームセンターと同様、年率5%程度の成長



02 小売販売チャネルの強化

大手小売店の販売チャネルを持つシトラムの参画により、
今後のGENDAグループの小売販売の強化につながる

セブン-イレブン
あなたと、コンビに、FamilyMart
驚安の殿堂 ドン・キホーテ
やまや
安 KAKUYASU なんでも酒や カクヤス
LIQUOR MOUNTAIN リカーマウンテン

ResearchAndMarkets.com「Spirits Global Market Report 2023」、The IWSR、BevAlc Insightの記事を基に当社作成。Expert Market Research「Global Liqueur Market Report」、global drinks intel.の記事を基に当社にて作成。

© GENDA Inc.

03 クライナーのIPコラボの加速

ドラマ・アニメ等IPとのコラボレーション実績の多いシトラム商品は、
GENDAの定義するエンタメ・プラットフォームで展開する商品としての
特徴を備えており、当社グループでの酒類販売を強化することで、
お客様へ提供できるエンタメ体験を拡大できる。





04 サプライチェーンの最適化

カラオケBanBanでのレモネードの取り扱いを7月1日から開始する予定で
ある中、クライナーは既にカラオケBanBan 370店舗での取扱いが存在。
GENDAグループのサプライチェーン機能を統一することで、
当社グループのF&B領域のサプライチェーンの最適化につながる。

全国に約370店舗のカラオケBanBanのグランドメニューにレモネードとレモン
サワーなども7月1日から掲載予定。クライナーは昨年より既に掲載済み。



GENDA IR
直近公表のM&Aに関して
© GENDA Inc.

PMI成果

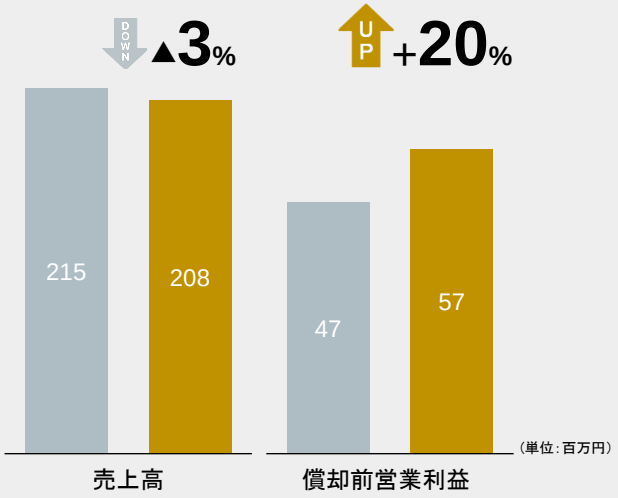
レモネードの製造・販売

レモネード レモニカ

LEMONADE by Lemonica

M&A前6ヶ月間（2022年11月～2023年4月）
M&A後6ヶ月間（2023年11月～2024年4月）





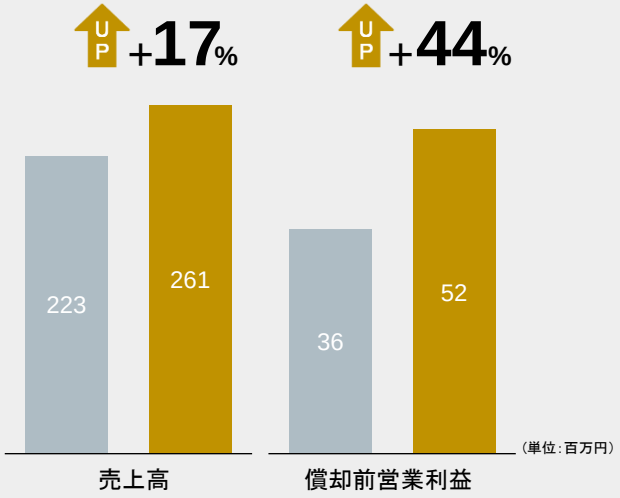
HillValleyブランドのポップコーンの
企画・製造・販売

日本ポップコーン

HILL VALLEY

M&A前5ヶ月間（2022年12月～2023年4月）
M&A後5ヶ月間（2023年12月～2024年4月）





注：比較期間は、各社の当社連結開始後から2025年1月期第1四半期末まで。実力値の正確な比較のため、レモネードレモニカは買収前に終了した製菓輸出事業及び直近の海外事業立ち上げ費用を除く。

GENDA IR
直近公表のM&Aに関して
© GENDA Inc.

Appendix

© GENDA Inc.

Net Debt/EBITDAの倍率は2025年1月期第１四半期末時点で1.6x、NENのM&A後は1.8xを想定とのことで、上限としている3.0xに近づいているが、今後もM&Aのペースを維持できるのか。

M&Aにより一時的にNet Debt/EBITDAが上昇しても、対象会社のDebt Capacityの活用、対象会社のPMIによるEBITDA成長、既存事業の潤沢なキャッシュフローにより、Deleverageが急速に進みます。本日公表のM&Aにより一時的に今期末で2.0xとなりますが、今後追加的なM&Aがなければ来期末で1.5x、再来期末で1.1xと、Deleverageが進む見込みと想定しています。
また、本日発表の株式交付によるシトラム社の完全子会社は、GENDA株式を活用したM&Aの第1号案件です。これには以下のようなメリットがあるため、これを契機に活用して参ります。

①Debt Capacityを温存しながらM&Aをすることが可能となります

当社は上場時点でのNet Debt / EBITDAが0.1xと、実質的にほぼ負債の活用ができておらず、資本効率性が低い状況となっておりました。そこから今まで、借入主体のM&Aにより適切なレバレッジを活用することで、一定の資本効率の改善を実現致しました。**一方、ここからは借入一辺倒ではなく、Debt CapacityをコントロールをしながらのM&A運営が必要**となります。借入の対極として株式による資金調達がありますが、両者の中間的な手段として、今回の株式によるM&Aは、M&Aを戦略の中心に据える当社として、Debt Capacityを温存しながらM&Aを推進する有効な手段だと考えております。

しかし、**株式対価によるM&Aは、Cash EPSの観点に於いて借入によるM&A対比で取得価額のバリュエーションがより一層重要**となります。その点を以下の②にてご説明させて頂きます。

②当社PERが対象会社PERより高ければ、株式交付によるM&AでもCash EPSは向上します

株式対価のM&Aに於けるPERとCash EPSの考え方は上記の通りで、本日公開のM&A資料にも詳細を記載しております。また、M&Aの対価が株式と現金（借入）とのミックスとなる場合、対象会社のPERに株式での取得割合を積算したPERと当社PERとの対比となり、Cash EPS増加のハードルは低下します。たとえば今回取得したシトラム社については、**シトラム社のPER 5.9xに対し、その80%分をPER 20.6xのGENDA株式で取得することでCash EPSは大きく増加**致します（20%は既に借入で取得済み）。

M&Aに於いてCash EPSを重視する当社としては、**株式交付のM&Aは(取得割合を勘案後の)PERが自社対比で低い会社に限定**して参ります。今後もこのような形で、①Debt Capacityを温存しながらM&A戦略を進める上で、②当社のPERが対象会社のPER対比で高くCash EPSを向上させられる場合は、株式によるM&Aを有効な手段として考えています。
また、今回のシトラムへの株式交付のM&Aには、①②に加えて更なるメリットがあります。（次頁に続く）

注：対象会社ののれん償却前当期純利益が黒字である前提。一過性のM&A関連費用は加味しない前提。PERはCash EPSベースでのPER、つまりのれん償却前当期純利益でのPERを示す。

© GENDA Inc.

Net Debt/EBITDAの倍率は2025年1月期第１四半期末時点で1.6x、NENのM&A後は1.8xを想定とのことで、上限としている3.0xに近づいているが、今後もM&Aのペースを維持できるのか。

（前頁からの続き）

③GENDA参画後のインセンティブともなります

売主でもあるシトラム社の代表者は、GENDA参画後もシトラム社の代表者を継続致します。従って**今回のGENDA株式によるM&Aは、GENDA参画後の株式価値向上に対するインセンティブとしても活用が可能**となります。このように、対象会社株式の売主がM&A完了後もGENDAにて事業を推進する場合、対価をGENDA株式とすることでアップサイドを享受することが可能となり、M&A完了後もGENDAの株式価値を向上させるインセンティブを持つことができます。

④大きくネットキャッシュであるシトラムに対する株式交付は、実質的に株式による資金調達となります

一般的なM&Aでは、対象会社に有利子負債があることが通常であるため、現金を差し引いた純有利子負債でもプラス(ネットデットの状態)となり、株式交付をしても対象会社の負債が加算されることが通常です。

しかし、今回のシトラムの株式交付によるM&A案件では、対象会社の直近期末時点で現預金20.2億円に対して「無借金」であり、純有利子負債がマイナス(ネットキャッシュ)という状況でした。結果的に、対象会社は企業価値19.8億円・株式価値40億円というバリュエーションとなります。従って、シトラムの株式価値40億円について、5月1日に実行した20%分の現金対価及び今回の80%分のGENDAの新株発行は、19.8億円がシトラム社のビジネスを取得することへの対価、**残りの半分の20.2億円は実質的に同社の現金及び預金に対する対価**となります。

これは、**GENDAが株式による資金調達をしたのと同等の経済効果も併せ持っています**。更に、今回は実質的に**GENDAが株式による資金調達をしながらCash EPSを改善する一手となります。**また、対象会社のオーナー側としても、対象会社の現預金を個人で対象会社から配当として引き出すよりも、同現預金も含めて売却したほうが税務上も手取り金の最大化の観点から合理的でもあることから、今後も一定の再現性があるものと考えております。

①②の観点だけでも今後は株式によるM&Aを活用して参りますが、更に③④の要素が揃う今回のような案件も上手く活用し、Debt Capacityをコントロールして参ります。M&Aを本業とする当社は、今後もM&Aによる「連続的な非連続な成長」及びCash EPSを意識した経営を進めてまいります。

注：対象会社ののれん償却前当期純利益が黒字である前提。一過性のM&A関連費用は加味しない前提。PERはCash EPSベースでのPER、つまりのれん償却前当期純利益でのPERを示す。

© GENDA Inc.

株式対価M&Aの考え方

株式対価のM&Aでも、「GENDA PER＞対象会社PER」ならば「Cash EPSは増加」

従って、M&Aの対価として株式を交付することで株数が増加しても、当社PER対比でPERが低い対象会社であれば、Cash EPSは希薄化せずむしろ増大する。

$$①\ \text{M\&A前 Cash EPS} = \frac{\text{GENDAのれん償却前当期純利益}}{\text{GENDA発行済み株数}} \qquad ②\ \text{M\&A後 Cash EPS} = \frac{\text{GENDAのれん償却前当期純利益} + \text{対象会社のれん償却前当期純利益}}{\text{GENDA発行済み株数} + \text{GENDA新規発行株数}}$$

GENDA PER ＞ 対象会社PER のとき

$$\frac{\text{GENDA時価総額}}{\text{GENDAのれん償却前当期純利益}} > \frac{\text{対象会社時価総額}}{\text{対象会社のれん償却前当期純利益}}$$

GENDA時価総額 ＝GENDA株数×GENDA株価
対象会社株式価値＝GENDA新規発行株数×GENDA株価 なので

$$\frac{\text{GENDA発行済み株数} \times \text{GENDA株価}}{\text{GENDAのれん償却前当期純利益}} > \frac{\text{GENDA新規発行株数} \times \text{GENDA株価}}{\text{対象会社のれん償却前当期純利益}}$$

両辺を「GENDA株価」で除算

$$\frac{\text{GENDA発行済み株数}}{\text{GENDAのれん償却前当期純利益}} > \frac{\text{GENDA新規発行株数}}{\text{対象会社のれん償却前当期純利益}}$$

左辺の分母と右辺の分子を入れ替え

$$\frac{\text{GENDA発行済み株数}}{\text{GENDA新規発行株数}} > \frac{\text{GENDAのれん償却前当期純利益}}{\text{対象会社のれん償却前当期純利益}}$$

分子分母をひっくり返す

$$\frac{\text{GENDA新規発行株数}}{\text{GENDA発行済み株数}} < \frac{\text{対象会社のれん償却前当期純利益}}{\text{GENDAのれん償却前当期純利益}}$$

両辺に1を足す

$$1 + \frac{\text{GENDA新規発行株数}}{\text{GENDA発行済み株数}} < 1 + \frac{\text{対象会社のれん償却前当期純利益}}{\text{GENDAのれん償却前当期純利益}}$$

分子分母を整理

$$\frac{\text{GENDA発行済み株数} + \text{GENDA新規発行株数}}{\text{GENDA発行済み株数}} < \frac{\text{GENDAのれん償却前当期純利益} + \text{対象会社のれん償却前当期純利益}}{\text{GENDAのれん償却前当期純利益}}$$

左辺の分子と右辺の分母を入れ替え

$$\frac{\text{GENDAのれん償却前当期純利益}}{\text{GENDA発行済み株数}} < \frac{\text{GENDAのれん償却前当期純利益} + \text{対象会社のれん償却前当期純利益}}{\text{GENDA発行済み株数} + \text{GENDA新規発行株数}}$$

① M&A前 Cash EPS ＜ ② M&A後 Cash EPS

よって「GENDA PER ＞ 対象会社PER」であれば「① ＜ ②」であり、Cash EPSは増加する

注：対象会社ののれん償却前当期純利益が黒字である前提。一過性のM&A関連費用は加味しない前提。PERはCash EPSベースでのPER、つまりのれん償却前当期純利益でのPERを示す。

© GENDA Inc.

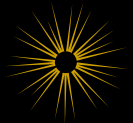
ディスクレーマー

本資料は、株主・投資家などの皆さまに
当社の経営方針、計画、財務状況などの情報をご理解いただくことを目的としており、
当社の株式の購入、売却など、投資を勧誘するものではありません。

本資料への情報・資料の掲載には注意を払っておりますが、
掲載された情報の内容が正確であるか、更新時期が適切かどうか
などについて一切保証するものではありません。
また、掲載された情報またはその誤りやデータのダウンロードなど、
本資料に関連して生じた損害または障害などに関しては、
その理由の如何に関わらず、当社は一切責任を負うものではありません。

本資料に掲載されている、当社の現在の計画、見通し、戦略などのうち、
歴史的事実でないものは、将来の業績などに関する見通しであり、
これらは、現在入手可能な情報をもとにした当社の経営陣の判断に基づいており、
リスクや不確定な要因を含んでいます。
実際の業績は、経済情勢、エンターテイメント業界における競争状況などさまざまな要因により、
これら業績などに関する見通しとは大きく異なる可能性があります。

© GENDA Inc.



More fun for your days

世界中の人々の人生をより楽しく

© GENDA Inc.

GENDA IR

2025年1月期　第1四半期決算説明資料

2024.06.11

GENDA

© GENDA Inc.

会社概要

© GENDA Inc.

当社が掲げる大志と野望

Aspiration / 大志

人が人らしく生きるために「楽しさ」は不可欠と考え、
「世界中の人々の人生をより楽しくしたい」という
Aspiration（アスピレーション＝大志）を掲げています。

Vision / 野望

2040年世界一のエンタメ企業に

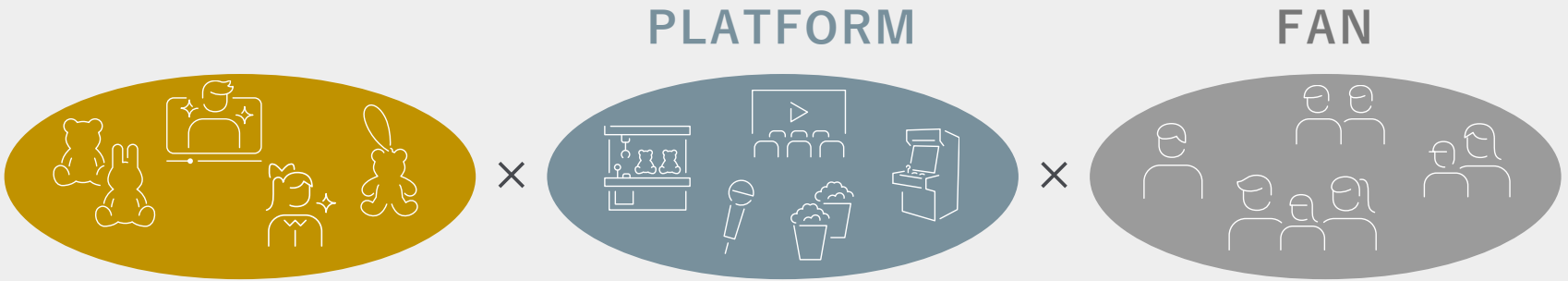
Speed is King、GRIT and GRIT、Enjoy our Journey、
3つのバリューを行動指針に、日々新しい挑戦を続け、
世界一のエンターテイメント企業を目指しています。



© GENDA Inc.

IPコンテンツ × プラットフォーム

当社は、現在のエンターテイメントを取り巻くビジネス環境について、
アニメ等の「IPコンテンツ」を、エンタメの「プラットフォーム」を通じて「ファン」へ届けるという構造だと考えています。
その中で当社は、まずは「プラットフォーム」を成長ドライバーの中心に据えつつ、中長期的には「IPコンテンツ」領域への進出も加速して参ります。



GAGA★ GENDA GROUP
DYNAMO AMUSEMENT
ARES COMPANY
fancy Fukuya
Tokyo Character Makers

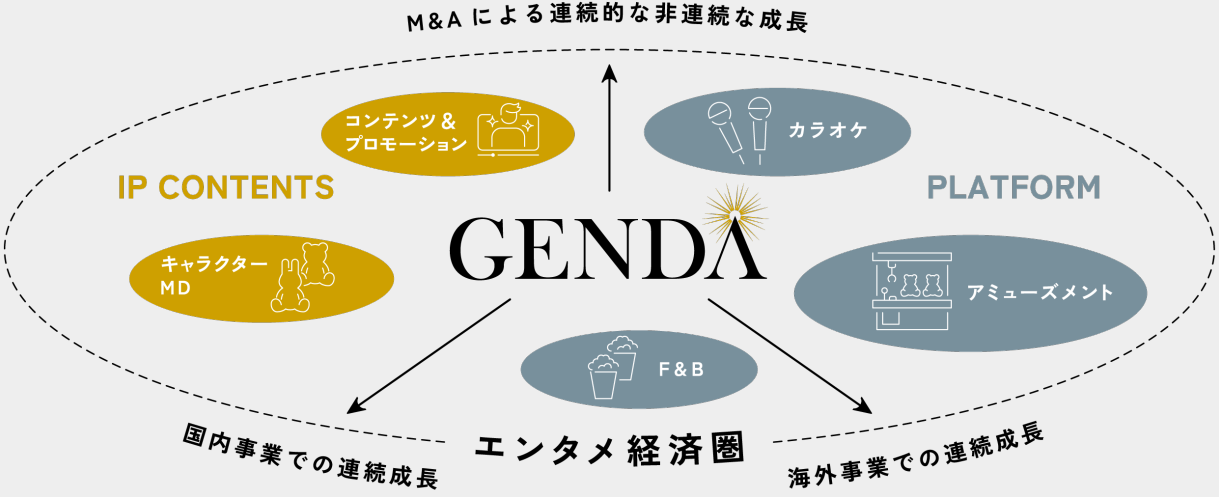
GiGO
PLABI
カラオケ Bar Bar
Kiddleton
ENTERRIUM
伍彩
GENDA Games
LEMONADE by Lawson
HELL VALLEY
GiGO Taiwan

© GENDA Inc.

当社の成長戦略 =「エンタメ業界でのM&A」

エンタメ経済圏の完成

国内事業の着実な業績拡大と積極的な海外事業展開がもたらす連続的な成長を基盤にし、
エンタメ・プラットフォームとエンタメ・コンテンツの両領域におけるM&Aを積み重ね、
グローバルに展開する「GENDAエンタメ経済圏」の構築を目指します。
このようにして、事業ポートフォリオを盤石にすることで、
「千変万化」なエンタメ事業のボラティリティを超えていけると考えています 。



© GENDA Inc.

M&A及び資本取引トラックレコード「30件」

IPO前 M&A件数 11件

1	2	3	4	5
SPSS 2018年6月 株式取得(100%)	Kiddleton 2019年7月 合弁会社設立(50%)	GiGO 2020年12月 株式取得(85.1%)	ENTERRIUM 2021年4月 事業譲受	DYNAMO AMUSEMENT 2021年10月 資本提携

6	7	8
GiGO Taiwan 2021年12月 事業譲受	GiGO 2022年1月 完全子会社化	TAKARAJIMA Amusement & Game 2022年1月 株式取得(100%)

9	10	11
HASHILUS 2022年6月 資本提携	スガイディノス 2022年10月 事業譲受	AMUSEMENT 2022年10月 吸収分割

IPO後 M&A件数 19件

12	13	14	15
デジちゃいむ 2023年9月 資産譲受	Kiddleton 2023年9月 完全子会社化	DYNAMO AMUSEMENT 2023年9月 完全子会社化	AMUSEMENT STATION MAXIM HERO 2023年10月 固定資産等譲受

16	17	18	19	20
LEMONADE by Lemonica 2023年10月 株式取得(66.0%)	ARES COMPANY 2023年10月 株式取得(100%)	GAGA★ GENDA GROUP 2023年11月 株式取得(78.05%)	ミニロケ 117箇所 2023年11月 グローバル・ソリューションズ より資産譲受	HILL VALLEY 2023年11月 持分取得(100%)

21	22	23	24	25
SUPER NOVA 2023年12月 吸収分割	施設 店舗(中国) 2023年12月 経営権の獲得	PINO PINO ZAURUS 2023年12月 Pino Pino Zaurus Limited 株式取得(100%)	fancy Fukuya 株式会社フクヤ 2024年1月 株式取得(100%)	PLABI 2024年2月 株式取得(82.45%)

26	27	28	29	30
カラオケ BanBan 2024年2月 株式取得(78.59%)	SMILE STATION 2024年5月 株式取得(100%)	ゲーム ファンタジアン 2024年6月 株式取得(100%)	VR LIVE VAR LIVE JAPAN DREAM WITH YOUR EYES OPEN 2024年6月 事業譲受	national ENTERTAINMENT network 2024年中（予定） 持分取得（100%）

・・・

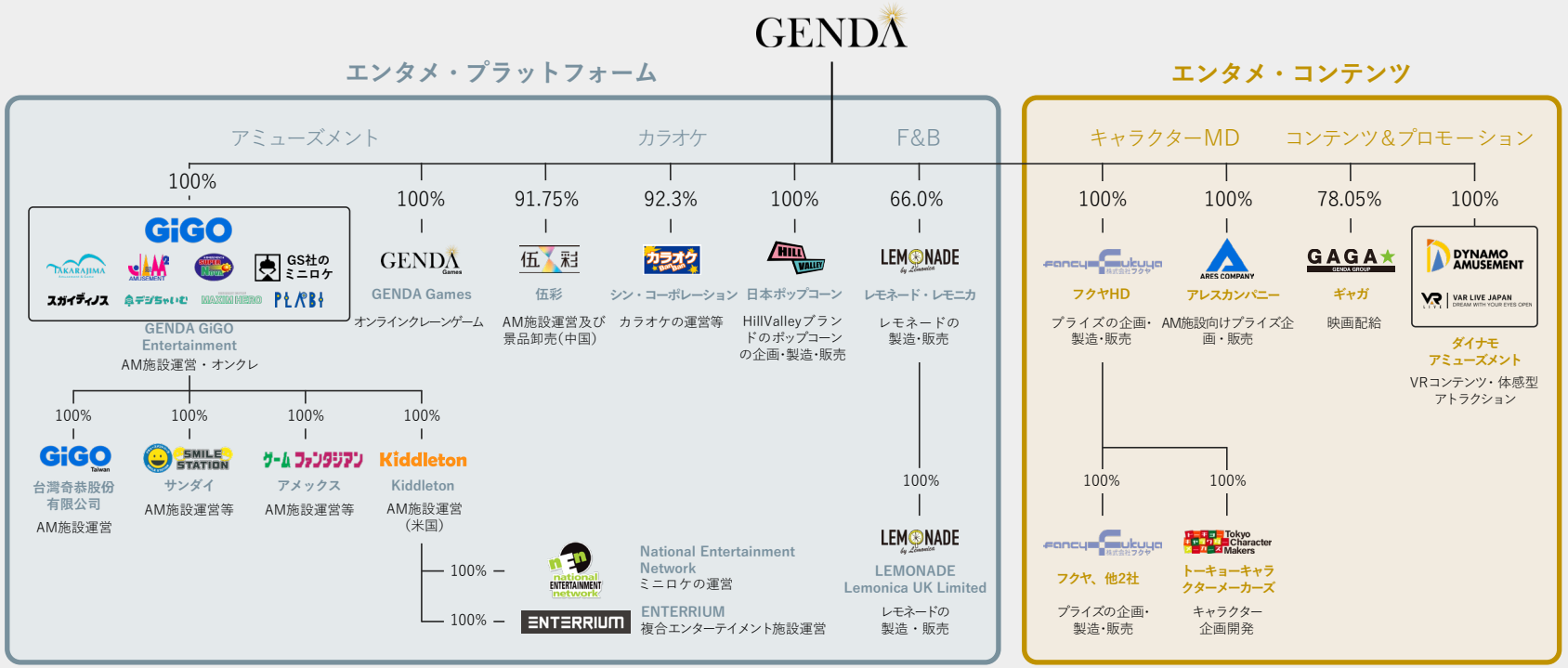
エンタメ・コンテンツ　エンタメ・プラットフォーム

注：取得比率及び取得箇所数は案件公表日時点の情報を記載。「（予定）」はクロージング前の案件を示す。

© GENDA Inc.

GENDAグループ概観

GENDAは、アミューズメントを中心としたエンタメ企業群の純粋持株会社



2024年6月1日時点の組織図。図中のAM施設はアミューズメント施設を指す。当社連結子会社を中心に表示。National Entertainment Networkの取得は2024年中に完了する予定。

© GENDA Inc.

GENDAの事業ポートフォリオ

ゲームセンター主軸 + 周辺領域

本日時点のGENDAの売上高及び償却前営業利益は
95%以上がゲームセンター及びカラオケに関連する事業

今後もプラットフォームでのM&Aを主軸としつつ
中長期的にはコンテンツ領域への進出も加速

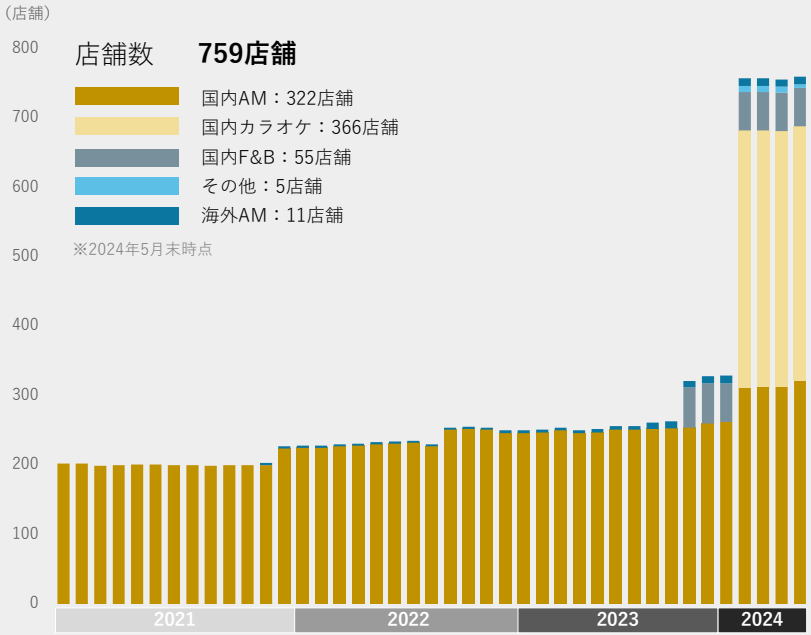


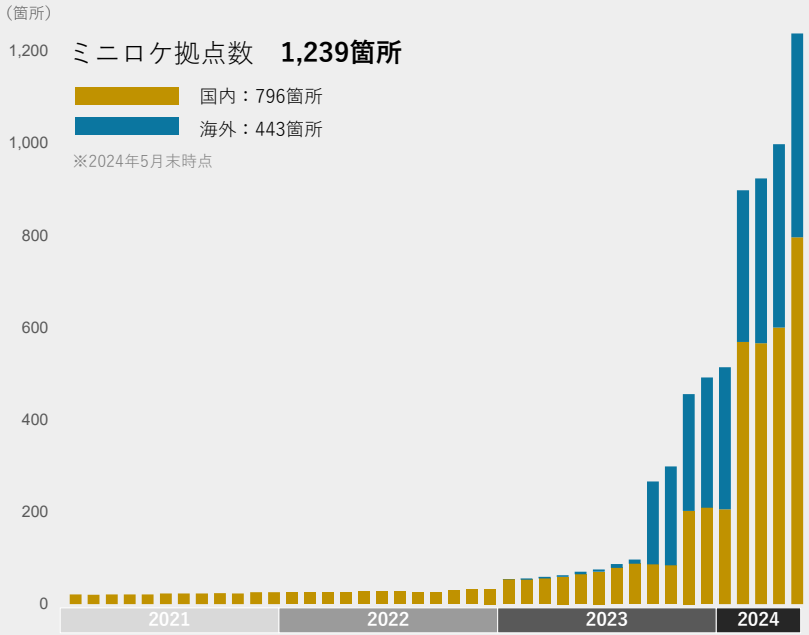
注：期初時点の通期計画の内訳。プレゼンを通して「償却前 営業利益」はEBITDAを示す。

© GENDA Inc.

エンタメ・プラットフォーム数

GENDAグループの「エンタメ・プラットフォーム」数は1,998に（5月末時点）





GENDA
IR｜決算説明資料
© GENDA Inc.

本日のプレゼンテーションの趣旨

© GENDA Inc.

本日のプレゼンテーションの要旨

01 ：1Q決算は計画対比大幅上ブレ

で売上は+106%,+127億円、KPIの償却前営業利益は+49%,+10.8億円と非連続な成長。
YoY減益想定だった営業利益も、ゲームセンターとカラオケの底堅いオーガニック成長により、
YoY大幅増益の+23%,+3.9億円

02 PMI：キャラクターMD及びカラオケのPMIはゲームセンターを上回る実績

プライズ企画のフクヤは償却前営業利益YoY+142%、プライズ卸売りのアレスは償却前営業利益YoY+305%と、飛躍的な成長を実現。
カラオケBanBanは、GENDAグループインの初月の2月で創業来初の2月単月黒字化に成功し、グループイン1期目での過去最高益達成を確実に
償却前営業利益もYoY+85%と、各種シナジーが着実に顕在化

03 M&A：米国ミニロケ事業で悲願であったNEN社のM&A

既存の米国ミニロケ数443箇所に約8,000箇所が加わり、Kiddletonが最も注力していた全米のテナント開拓のブレークスルー。
8,000箇所について、旧来/米国型のクレーンゲームを、最新/日本型の「Kawaii」プライズに入れ替え。
EV/EBITDA 3.6xでのM&Aを実現し、結果的にM&A資金は全額銀行借入を見込む。

04 その他：株主優待の開始

半年間の保有を条件としたGiGOとカラオケBanBanで使用可能な優待制度を開始。
株式分割により、前日(6月10日）終値で優待利回り2.5%。
非連続な株価成長だけでなく底堅い利回りを確保し、株主層を拡大して株価ボラティリティを下げ、資本コスト低減を企図。

注：PMIとはpost-merger-integration（M&A後の統合プロセス）のことを指す。

© GENDA Inc.

01. 決算：2025年1月期 第1四半期決算実績

© GENDA Inc.

連結損益計算書

ゲームセンター及びカラオケのオーガニック成長及びPMIが、計画対比で大幅上ブレ

(単位：百万円)	1Q累計					通期		
		a M&A費用除く		M&A費用含む		M&A費用含む		
	2024/1期	2025/1期	YoY	2025/1期	YoY	2024/1期	2025/1期(予)	YoY
売上高	11,994	24,685	+106%	24,685	+106%	55,697	100,000	+80%
償却前 営業利益（EBITDA）	2,197	3,301	b +50%	3,277	+49%	8,102	13,000	+60%
(%)	18%	13%		13%		15%	13%	
のれん償却前 当期純利益	1,618	1,480	▲9%	1,456	▲10%	4,359	5,400	+24%
(%)	13%	6%		6%		8%	5%	
(ご参考) のれん償却前 当期純利益（税引前）	1,679	2,176	+30%	2,152	+28%	4,577	7,425	c +62%
営業利益	1,670	2,083	d +25%	2,059	+23%	5,370	7,000	+30%
(%)	14%	8%		8%		10%	7%	

a 関連費用 …… M&A企業として、一過性のM&A費用を除いた足元の実態的な収益力の開示。1QのM&A関連費用は▲23百万円

b 売上高、償却前 営業利益 …… 売上高はYoY+**106**%・償却前 営業利益はYoY+**50**%と、M&A企業として非連続な成長を実現
M&A寄与だけでなく、ゲームセンター及びカラオケのオーガニック成長及びPMIが想定対比で大幅上ブレしたことも寄与

c のれん償却前 当期純利益 …… 今期から開始した法人税負担（実効税率約35%）をM&Aによる成長で相殺し、通期で+**24**%増を見込む
実力値の比較の観点では、税引前ののれん償却前 当期純利益は1Q YoY+30%、通期YoY +**62**%と、全利益指標で最大の成長率

d 営業利益(ご参考) …… 3月の通期決算発表時点では、のれん償却費により1QではYoY「減益」想定（下期偏重で通期は増益想定）だったところ、
結果的に、足元のゲームセンター及びカラオケの想定以上のPMI奏功により、前期比+**25**%の大幅増益

GENDA IR | 決算説明資料 © GENDA Inc.

通期業績見通しについて

1Q計画対比上ブレも、夏の商戦期を見据え現時点では通期業績予想は据え置き

1Q実績は、GENDAの連結償却前 営業利益の95%以上を占めるアミューズメントとカラオケで、計画対比で大幅に上ブレしている状況。
足元でもゲームセンター、カラオケ及びプライズは全方位で業績堅調であるものの、業績予想については商戦期の7~8月実績を見て判断。

当初見通し

連結業績
- のれん償却費により、営業利益は前期比では「減益」
- 償却前営業利益（EBITDA）は前期比では「大幅増益」

ゲームセンター
- ゲームセンターの既存店売上高成長率は「1桁前半%」を計画

カラオケ
- カラオケの既存店売上高成長率は「0%」を計画
- シン・コーポレーションは創業来35年間連続で2月単月赤字

→

実績

連結業績
- のれん償却費考慮後でも、営業利益は前期比で「**増益（+23%）**」
- 償却前営業利益は前期比で「**増益幅 拡大（+49%）**」

ゲームセンター
- ゲームセンターの既存店売上高成長率は「**1桁後半%（+7%）**」

フクヤ、アレス
- プライズ企画のフクヤ、プライズ卸売りのアレスのPMIがシナジーと共に奏功
- 償却前営業利益は前期比で、フクヤ「**+142%**」、アレス「**+305%**」

カラオケ
- カラオケの既存店売上高成長率は「**+12%**」
- 運営会社シン・コーポレーションの「**創業来初の2月単月黒字**」を達成
- PMIがシナジーと共に計画以上に奏功し、償却前営業利益は前期比で「**+85%**」

© GENDA Inc.

連結貸借対照表

引き続き、財務規律の効いた健全なバランスシートを維持

（単位：百万円）	FY2024/1期末時点	FY2025/1Q時点	差額	備考
流動資産	**23,567**	**32,351**	**+8,784**	主に、現預金の増加
うち、現金及び預金	12,379	17,638	+5,259	M&A対象会社の現金による増加。潤沢な手元現金水準を維持
固定資産	**28,573**	**46,830**	**+18,257**	主に、新規店舗出店による有形固定資産増加
うち、のれん	4,992	11,100	+6,108	純資産の約半額程度で維持（NENのM&Aで+20億円程度を想定）
総資産	**52,141**	**79,181**	**+27,040**	上記要因による増加
総負債	**32,476**	**57,833**	**+25,357**	主に、有利子負債による増加
うち、有利子負債	18,993	39,245	+20,252	M&A資金を使途とする借入実行（NENのM&Aの負債調達+35億円とNENの有利子負債の連結+20億円で+55億円程度を想定）
純資産	**19,664**	**21,348**	**+1,684**	主に、自己資本の増加
うち、自己資本	19,427	20,827	+1,400	利益蓄積による増加
Net Debt / 償却前営業利益	**0.8** x	**1.6** x	**+0.8** x	十分な追加借入余地を確保（NENのM&A後は1.8xを想定）
自己資本比率	**37.2** %	**26.3** %	**▲10.9** %	下期偏重型の利益であり、通期で利益蓄積が加速する見込み

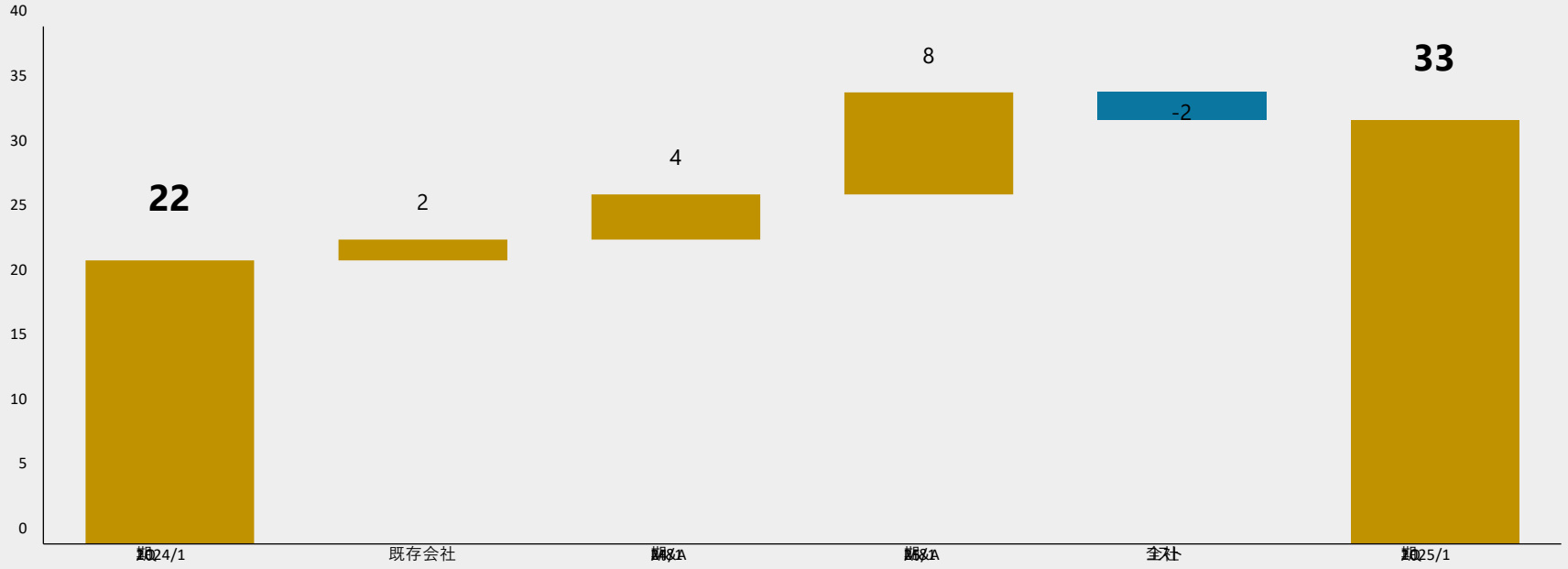
Net Debt / 償却前営業利益の計算に於ける償却前営業利益は、金融機関との議論と平仄を合わせる観点から、今期見込みである130億円を使用して表示。

© GENDA Inc.

1Q 連結償却前営業利益 増減内訳 （前年同期対比）

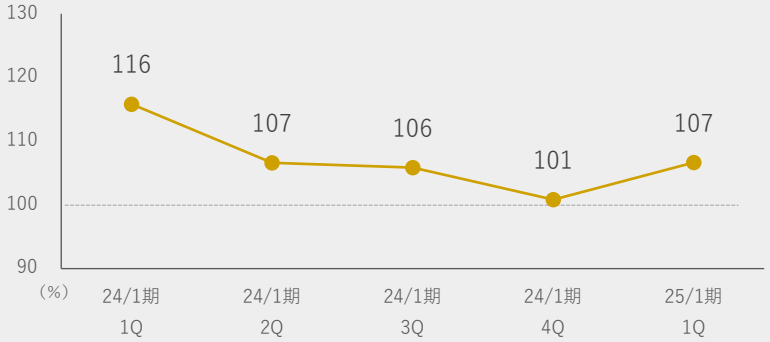
M&Aをした会社による業績貢献が本格化

既存事業で10%成長＋M&Aで50%成長を実現し、規模拡大による全社コスト増を勘案後で、YoY +50%の成長を実現。
（シン・コーポレーション及びプレビは2024年2月1日からの連結であるため、25/1期M&Aとして表示）

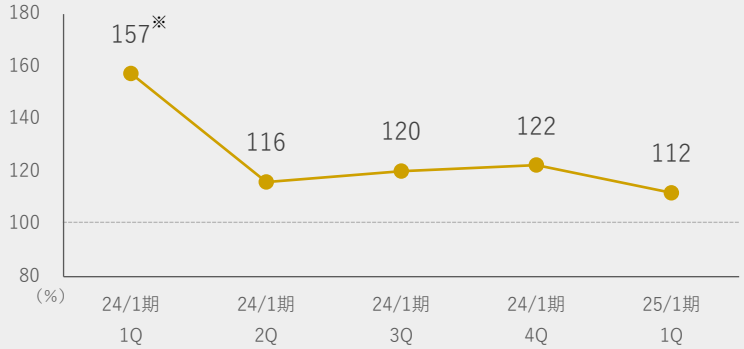


GENDA
IR | 決算説明資料
© GENDA Inc.

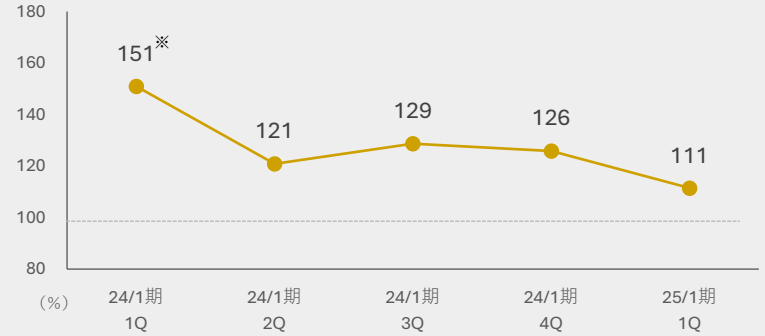
既存店成長率（前年同期比）



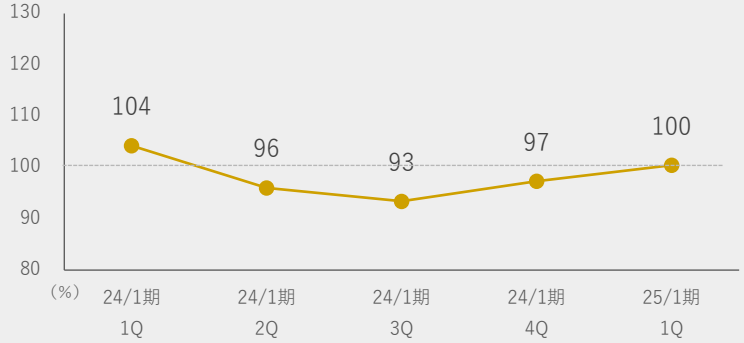
カラオケ売上高



カラオケ客数



カラオケ客単価



注：既存店の定義は、比較する各四半期で休業等がなく、かつ増床又は減床等の変化がない店舗を示す。
ただしカラオケにおける2024年1月期第1四半期については、比較対象である2023年1月期第1四半期において、新型コロナウイルスによる休業および時短営業の店舗を集計に含んでいる。

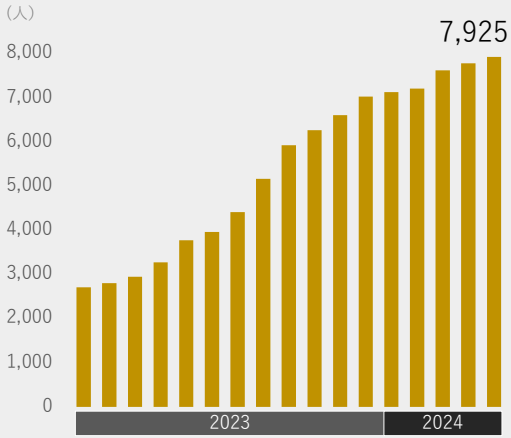
© GENDA Inc.

DX施策の進捗

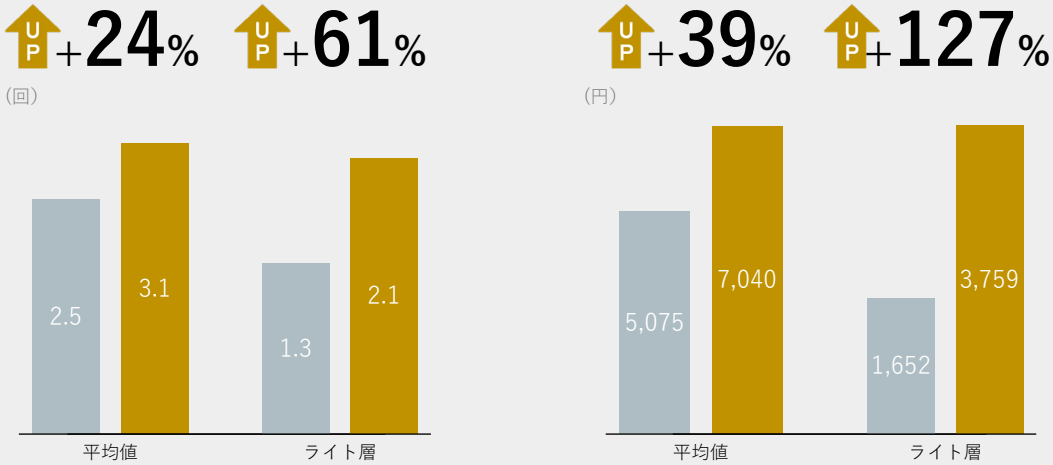
「プライズパス」会員のGiGOロイヤリティの形成を確認

月額利用料を支払うことでプライズゲーム利用券を獲得できる「プライズパス」
とりわけライトユーザーにより来店頻度や月間の課金額に対しては大きな効果がみられる。
「プライズパス」会員の増加が安定的なキャッシュフロー形成に寄与することから、今後も新規会員の獲得に注力していく。

プライズパス会員数推移



月間従量課金額（プライズパス月額料金除く）



注：ライト層とは、月間平均利用回数が0~4回のユーザーのことを指す。加入前30日間と加入後30日間を比較。

GENDA
IR | 決算説明資料
© GENDA Inc.

02. PMI：ゲームセンター以外のPMI成果

© GENDA Inc.

プライズに携わる「フクヤ」及び「アレス」へのPMI施策

現在のゲームセンターで最も重要な「プライズ（景品）」を企画するフクヤ、及びプライズの卸売り機能を担うアレス。
GENDAグループのエンタメ・プラットフォームとの有機的なつながりが、キャラクターMD領域各社の業績拡大に寄与。

✔	**フクヤ及びアレスでの、プライズ販売量の増加** GENDAグループのプラットフォームを活用してメーカー・卸としての販売数量が増大 その結果として、スケールメリットや交渉力の獲得、新規取組みなどの事業成長ドライバーを獲得
✔	**フクヤ及びアレスでの、取引先と商品のクロスセル** キャラクターMD各社やF&Bと連携し、各社の既存取引先の紹介や各社商品のクロスセルを推進 1社単独では成し得ない重層的な仕入/販売網の構築が可能に
仕掛中	**フクヤ及びアレスでの、新たなプライズの開発** GiGOの店舗運営知見と全国的な店舗網を活かし、共同でプライズのロケーションテストが可能に 相互作用で生まれた新たなアイデアやエンドユーザーの声を反映し、高付加価値のプライズを開発
仕掛中	**フクヤでのGiGOとの共同店舗開発** GiGOとの共同店舗としてfanfancy+の出店等、テナント情報や内装関連の知見も共有し、 顧客接点強化に向けた新規進出の取り組みをバリューチェーンの中で円滑に進行
仕掛中	**アレスでのプライズ卸売のチャネル拡大** GiGOだけでなく、カラオケBanBanや海外を含めた多様な店舗網を持つGENDAグループは、 今まで取引がなかったプライズ製造企業にとって魅力的であり、取引拡大の余地あり

コスト削減施策

✔	**製造単価の低下** GENDAグループ全体での販売を想定した数量での製造が可能となるため、スケールメリットを享受
✔	**間接機能の集約とGENDAリソースの活用** GENDAへコーポレート機能を集約して販管費用を圧縮しつつ、更に各社単体では持っていなかった 法務、IT、広報/ブランドクリエイティブ等の機能が使用可能となり、質的にも飛躍的に進化
✔	**版権許諾の加速** GENDAグループによる販売数量の増大や、上場企業グループとしての信用力により、 魅力的な版権元からの版権許諾を受けやすい状況となっており、更なる魅力的な新商品の提案に繋がる
✔	**仕入先の共通化** 仕入関係にあった取引先をキャラクターMD各社で共通化 GENDAグループ参画直後から優良な仕入先との取引が実施可能に
✔	**上場企業グループとしての取引与信の改善** 取引時の与信向上により、本業への集中や事業の効率性向上などの副次的な効果

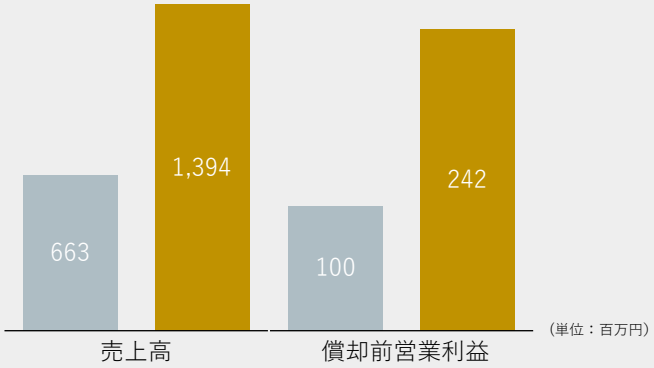
© GENDA Inc.

キャラクターMD領域におけるPMI実績

フクヤ

M&A前3ヶ月間（2023年2月～2023年4月）
M&A後3ヶ月間（2024年2月～2024年4月）

UP +110%　UP +142%



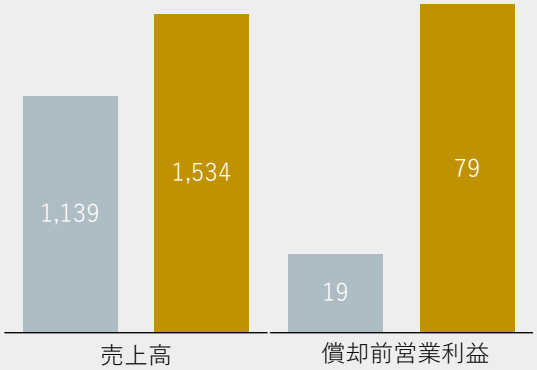
（単位：百万円）

アレスカンパニー

アミューズメント施設向けプライズの企画・卸売

M&A前6ヶ月間（2022年11月～2023年4月）
M&A後6ヶ月間（2023年11月～2024年4月）

UP +35%　UP +305%



（単位：千円）

注：比較期間は、各社の当社連結開始後から2025年1月期第1四半期末まで。

© GENDA Inc.

ゲームセンター以外のPMI – カラオケ領域

GENDAグループを活用したPMI施策

GENDAプラットフォームの活用で、コスト削減だけでなく売上向上にも寄与する施策が実施可能であることがポイント。
更に、カラオケの限界利益率は「90%」であり、PMIによる利益額・利益率の向上効果は限界利益率70%のゲームセンターよりも高い。

売上向上施策

✔	**価格設定の最適化** 一部店舗で適切な料金改定を実施。限界利益率が高いため、利益へのインパクト大
✔	**カラオケ×ゲームセンターの店舗間での販促連携** GiGOとカラオケBanBanの近隣店舗で、双方店舗の販促チケット配布やポスター掲示による集客増加
✔	**カラオケ×IPコラボ数の増加** GiGOの取引網を活用し、カラオケBanBanのみではできなかったIPの仕込みや、コラボメニューの提供による客単価向上
仕掛中	**カラオケ×ゲームセンターの共同出店** GiGOとカラオケBanBan、いずれかのみでは出店の検討ができなかった物件への進出が可能に
仕掛中	**カラオケ×GENDAグループF&B** GENDAグループのF&B領域の飲食物をカラオケのグランドメニューに追加し、客単価向上とグループ内事業の売上拡大に寄与
仕掛中	**カラオケ×DX** 顧客向けアプリの刷新による顧客満足度向上と社内向けITツールの展開による業務効率化

コスト削減施策

✔	**不採算店舗の閉店** コロナ禍からの店舗毎の回復の濃淡を精査し、適切な店舗運営を実施
✔	**カラオケの販促物の製作費** 店舗のポップや装飾といった販促物の製作を、GENDAグループ内で完結可能
✔	**GENDAグループでの消耗品等の共同購買** 消耗品等についてグループ内で契約している既存取引先を相互に紹介する等により、価格交渉を実施
✔	**資金調達コストの低減** GENDAグループ余剰資金のCMS活用により、グループ全体での資金調達コストの削減に寄与

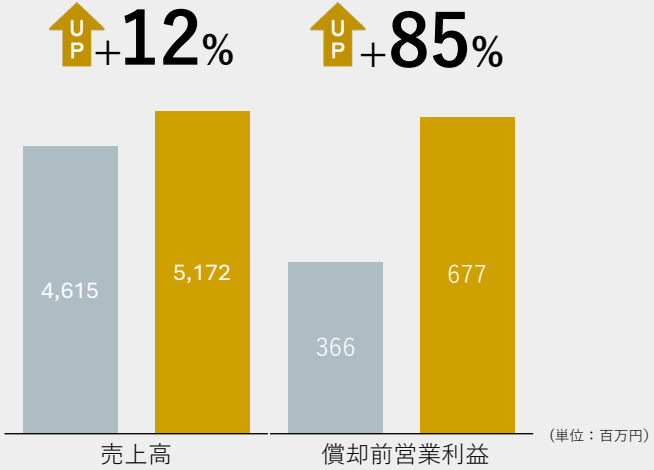
M&Aがあれば

© GENDA Inc.

カラオケ領域におけるPMI実績

カラオケBanBan

M&A前3ヶ月間（2023年2月～2023年4月）
M&A後3ヶ月間（2024年2月～2024年4月）









浅野いにお／小学館／DeDeDeDe Committee

注：比較対象はカラオケBanBanを運営するシン・コーポレーション全社の業績。比較期間は、当社への連結開始後から2025年1月期第1四半期末まで。

03. M&A：本日公表したNEN社のM&Aついて

© GENDA Inc.

NEN社のM&Aについて

Kiddletonで米国事業を始めた頃から思い描いていた“Dream Deal”

national entertainment network

NEN社概要

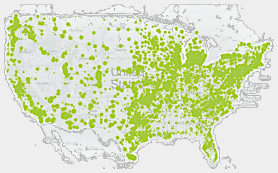
1995年設立、米国コロラド州に本社を置くエンタメ企業

業績（2023年12月期）

売上高 $**100.3**m、償却前営業利益 $**8.0**m

施設

ミニロケ拠点数 約**8,000**箇所



インベストメントハイライト

が最も注力していた全米テナント開拓に於いて、
など約**8,000**箇所の拠点を有するNENは最大のブレイクスルー

拠点あたり売上がNENの約**3**倍であるKiddletonの実力を展開

グループ一丸で日本の"**Kawaii**”を**全米に輸出**

バリュエーション

Kiddleton創業当初からの”夢”であったNENに能動的にM&A提案

設立29年、67の少数株主がExitを模索する状況下で流動性を提供し、
結果的に魅力的なバリュエーションでの合意を獲得

企業価値 **$29m**、EV / EBITDA **3.6x**（2023年12月期実績ベース）
デットキャパシティに余力があるため、
昨年度と同様に全額を**銀行借入れ**での調達を見込む
株数不変で利益を増やす事で、**Cash EPS**は一方的に増加

© GENDA Inc.

NENが有する大手チェーン店との取引網の活用

NENはすでに全米で大手総合スーパーやレストランとの取引が存在しており、
Kiddletonが有していない新たな取引先の拠点網を獲得

















© GENDA Inc.

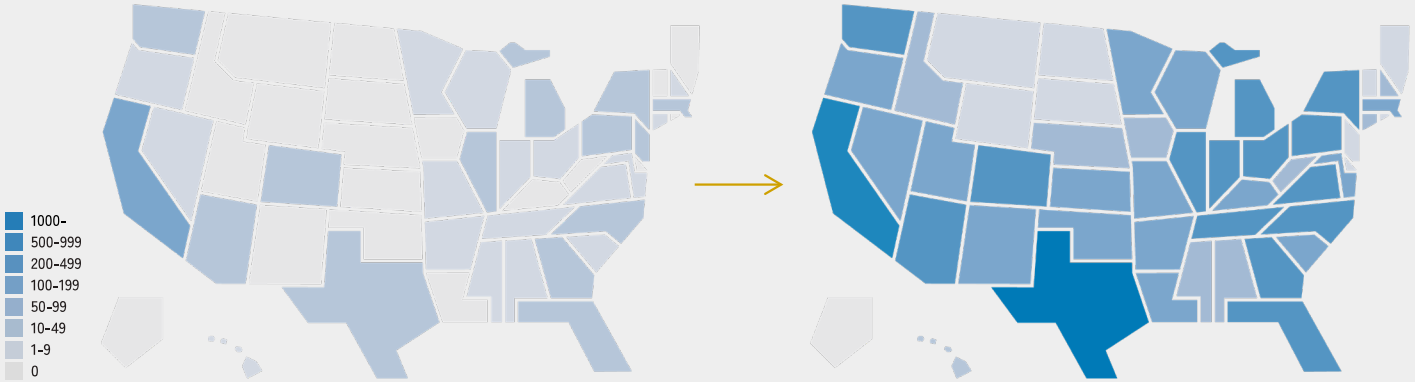
全米におけるネットワークを確立

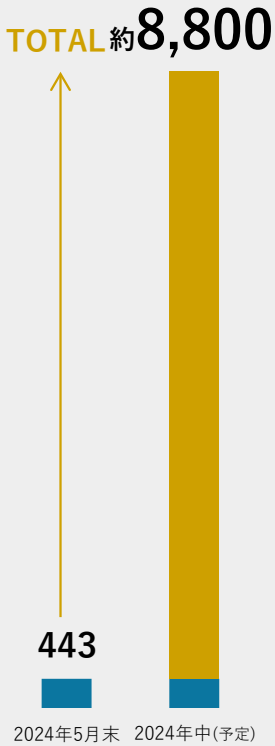
営業カバーエリアが爆発的に増加

営業拠点に加え、Kiddletonでは3名体制で行っていた修繕を、

NENが有する全米に渡るメンテナンス・ネットワークで行うことが可能

拠点数約8,000!!!





GENDA
IR｜決算説明資料
© GENDA Inc.

日本の「Kawaii」を全米に展開！

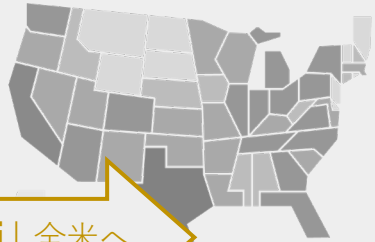
ここでしか手に入らない商品や体験を提供し、独自性を追求。グループ内のシナジー効果を活かし、グローバルに展開。
筐体は伍彩が提供し、プライズはアレスとフクヤから輸出し、日本の「Kawaii」をKiddletonとNEN が米国8,800箇所に提供。

GENDA

伍彩　fancy fukuya 株式会社フクヤ　ARES COMPANY　Kiddleton　nen national entertainment network







Kawaii」全米へ





注：写真はイメージです。

© GENDA Inc.

Kiddletonのミニロケ運営において、多くのシナジーが期待できる

予定	**プライズの調達** GENDAグループだからこそ仕入れができる日本のKawaii景品をNENの全米約8000拠点に展開することが可能
予定	**ゲーム機のクオリティ向上** クールなデザインの筐体を仕入れることで、店舗の雰囲気が向上する
予定	**DXの水平展開** GENDAのテックチームを活用したデジタル展開の加速
	・・・・・

コスト削減施策

予定	**ゲーム機の調達コスト低下** GENDAグループの中国現地法人（伍彩）から輸出することで、グループ内企業の取引量が増加し、かつ機動的な対応が可能
予定	**メンテナンス・ネットワークの拡大** NENが有する全米に渡る独自のメンテナンス・ネットワークを活用することによる効率的な修繕体制の構築
予定	**営業体制の効率化** 自社スタッフにより各拠点を網羅するNENの強固な営業体制と、パートタイマーを中心とするエリア統括スタッフを配置するKiddletonの柔軟性を組み合わせ、各拠点に合わせた最適な管理体制を構築できる
	・・・・・

© GENDA Inc.

04. その他：株主優待制度

© GENDA Inc.

GENDA 株主優待制度

GiGO/カラオケBanBan クーポン

GiGO、カラオケBanBan、どちらの店舗でも使用可能なクーポンを年２回進呈。保有数に応じた３プラン。

COUPON		
100株～299株	2,000円分×年2回＝年間	4,000円分
300株～499株	6,000円分×年2回＝年間	12,000円分
500株	10,000円分×年2回＝年間	20,000円分

※クーポンの有効期限は6か月です。GiGOグループのお店での使用上限は１日500円。カラオケBanBanでの使用上限はありません。

中間	7月末日	>	7月31日	>	10月下旬	期末	1月末日	>	1月31日	>	4月下旬
	権利付き最終日		株主名簿 記載		ご案内送付		権利付き最終日		株主名簿 記載		ご案内送付

注：毎年１月末日及び７月末日現在の当社株主名簿に記載または記録されている１単元（100 株）以上を保有の株主様のうち、継続して６か月以上保有する方を対象とします。継続して６か月以上保有する株主様とは、１月末日及び７月末日の当社株主名簿に、同一株主番号で２回以上連続して１単元（100 株）以上の保有が記載または記録されている株主様といたします。

© GENDA Inc.

Q&A

Q1

年7月29日(月)までに当社株式を100株以上保有いただき、
年1月29日(水)時点でも継続的に100株以上保有されている株主様に優待を進呈いたします。

Q2 初回の優待のタイミングは？

2025年4月下旬を目途としております。

© GENDA Inc.

Appendix

© GENDA Inc.

連結損益計算書（四半期実績）

（単位：百万円）	FY2024/1						FY2025/1						
	1Q	2Q	2Q 累計	3Q	4Q	4Q 累計	1Q	2Q	2Q 累計	3Q	4Q	4Q 累計	前期比
売上高	11,994	12,520	**24,515**	14,293	16,888	**55,697**	24,685	-	-	-	-	**100,000**	179.5%
売上総利益	3,182	2,609	**5,791**	3,368	3,798	**12,958**	5,286	-	-	-	-	-	-%
マージン(%)	26.5%	20.8%	**23.6%**	23.5%	22.4%	**23.2%**	21.4%	-	-	-	-	-	-
償却前 営業利益	2,197	1,712	**3,909**	2,140	2,051	**8,102**	3,277	-	-	-	-	**13,000**	160.4%
マージン(%)	18.3%	13.6%	**15.9%**	14.9%	12.1%	**14.5%**	13.2%	-	-	-	-	**13.0%**	-
営業利益	1,670	1,096	**2,767**	1,397	1,205	**5,370**	2,059	-	-	-	-	**7,000**	130.3%
マージン(%)	13.9%	8.7%	**11.2%**	9.7%	7.1%	**9.6%**	8.3%	-	-	-	-	**7.0%**	-
のれん償却前 四半期純利益	1,618	422	**2,041**	1,384	933	**4,359**	1,456	-	-	-	-	**5,400**	123.8%
マージン(%)	13.5%	3.3%	**8.3%**	9.6%	5.5%	**7.8%**	5.9%	-	-	-	-	**5.4%**	-
親会社株主に帰属する 四半期純利益	1,585	390	**1,975**	1,348	853	**4,178**	1,223	-	-	-	-	**4,300**	102.9%
マージン(%)	13.2%	3.1%	**8.0%**	9.4%	5.0%	**7.5%**	4.9%	-	-	-	-	**4.3%**	-

GENDA IR | 決算説明資料 © GENDA Inc.

ディスクレーマー

本資料は、株主・投資家などの皆さまに
当社の経営方針、計画、財務状況などの情報をご理解いただくことを目的としており、
当社の株式の購入、売却など、投資を勧誘するものではありません。

本資料への情報・資料の掲載には注意を払っておりますが、
掲載された情報の内容が正確であるか、更新時期が適切かどうか
などについて一切保証するものではありません。
また、掲載された情報またはその誤りやデータのダウンロードなど、
本資料に関連して生じた損害または障害などに関しては、
その理由の如何に関わらず、当社は一切責任を負うものではありません。

本資料に掲載されている、当社の現在の計画、見通し、戦略などのうち、
歴史的事実でないものは、将来の業績などに関する見通しであり、
これらは、現在入手可能な情報をもとにした当社の経営陣の判断に基づいており、
リスクや不確定な要因を含んでいます。
実際の業績は、経済情勢、エンターテイメント業界における競争状況などさまざまな要因により、
これら業績などに関する見通しとは大きく異なる可能性があります。

© GENDA Inc.

© GENDA Inc.

世界中の人々の人生をより楽しく

M&A進捗状況及び
第1四半期 見通しについて

2024年4月23日

© GENDA Inc.

GENDA

Aspiration【大志】

世界中の
人々の人生を
より楽しく

＝

Vision【野望】

2040年
世界一の
エンタメ企業に



© GENDA Inc.

当社の成長戦略＝「エンタメ業界でのM&A」

エンタメ経済圏の完成

エンタメ領域に幅広く根差した
グローバルエンタメネットワークの構築

Global
Entertainment
Network for
Dreams and
Aspiration



注：当社が想定する当社の成長戦略に関するイメージ図。

現在のエンタメ・ビジネスの大局観

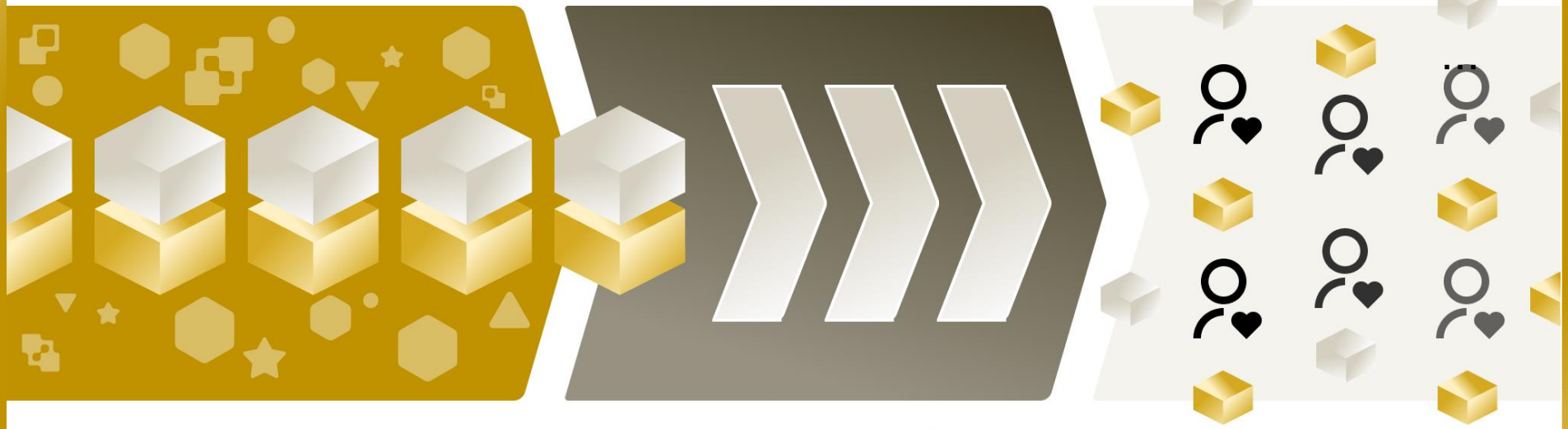
IPコンテンツ × プラットフォーム

アニメ等の「IPコンテンツ」と、IPコンテンツのファンを繋ぐ「プラットフォーム」

アニメなどの
IPコンテンツ

IPコンテンツとファンを繋ぐ
プラットフォーム

IPコンテンツの
ファン



GAGA GENDA GROUP
DYNAMO AMUSEMENT
ARES COMPANY
fancy Fukuya
Tokyo Character Makers

GiGO
PLABI
カラオケ BanBan
Kiddleton
ENTERRIUM
伍彩
GENDA Games
LEMONADE by Limeade
HILL VALLEY
GiGO Taiwan

「エンタメ・コンテンツ」

「エンタメ・プラットフォーム」

© GENDA Inc.

株式会社アメックス 100%株式取得（2024年4月23日公表）

M&A戦略の一丁目一番地
「ゲームセンターのロールアップ」

15件目

進行期第1四半期中に
2件目のロールアップ案件を発表





ゲームファンタジアン

- 株式会社アメックス社として東海地方でアミューズメント施設「ゲームファンタジアン」3店舗を運営
- 既存のGiGO店舗との人的資源やDXツールの共有、GiGO限定景品の展開（「キャンペーン」）を実施予定

注： 取得箇所数は案件公表日時点の情報を記載。15件について、伍彩は自社設立でありカウントしていない。

© GENDA Inc.

M&A及び資本取引トラックレコード「28件」

GENDA

IPO前 M&A件数

1 ～ 11 **11**件

1	2	3	4	5
エンタメ・コンテンツ	エンタメ・プラットフォーム	エンタメ・プラットフォーム	エンタメ・プラットフォーム	エンタメ・コンテンツ
SPSS	Kiddleton	GiGO	ENTERRIUM	DYNAMO AMUSEMENT
2018年6月 株式取得（100%）	2019年7月 合弁会社設立(50%)	2020年12月 株式取得（85.1%）	2021年4月 事業譲受	2021年10月 資本提携

6	7	8	9	10	11
エンタメ・プラットフォーム	エンタメ・プラットフォーム	エンタメ・プラットフォーム	エンタメ・コンテンツ	エンタメ・プラットフォーム	エンタメ・プラットフォーム
GiGO Taiwan	GiGO	TAKARAJIMA Amusement & Game	HASHILUS	スガイディノス	AM2 AMUSEMENT
2021年12月 事業譲受	2022年1月 完全子会社化	2022年1月 株式取得（100%）	2022年6月 資本提携	2022年10月 事業譲受	2022年10月 吸収分割

IPO後 M&A件数

12 ～ 28 **17**件

12	13	14	15	16
エンタメ・プラットフォーム	エンタメ・プラットフォーム	エンタメ・コンテンツ	エンタメ・プラットフォーム	エンタメ・プラットフォーム
デジちゃいむ	Kiddleton	DYNAMO AMUSEMENT	MAXIM HERO	LEMONADE by Lemonica
2023年9月 資産譲受	2023年9月 完全子会社化	2023年9月 完全子会社化	2023年10月 固定資産等譲受	2023年10月 株式取得（66.0%）

17	18	19	20	21	22
エンタメ・コンテンツ	エンタメ・コンテンツ	エンタメ・プラットフォーム	エンタメ・プラットフォーム	エンタメ・プラットフォーム	エンタメ・プラットフォーム
ARES COMPANY	GAGA★ GENDA GROUP	ミニロケ 117箇所	HILL VALLEY	SUPER NOVA	AM施設 1店舗 （中国）
2023年10月 株式取得（100%）	2023年11月 株式取得（78.05%）	2023年11月 グローバル・ソリューションズ より資産譲受	2023年11月 持分取得（100%）	2023年12月 吸収分割	2023年12月 経営権の獲得

23	24	25	26	27	28
エンタメ・プラットフォーム	エンタメ・コンテンツ	エンタメ・プラットフォーム	エンタメ・プラットフォーム	エンタメ・プラットフォーム	エンタメ・プラットフォーム
PINO PINO ZAURUS	fancy Fukuya 株式会社フクヤ	PLABI	カラオケ Ban Ban	SMILE STATION	ゲーム ファンタジアン
2023年12月 Pino Pino Zaurus Limited 株式取得（100%）	2024年1月 株式取得（100%）	2024年2月 株式取得（82.45%）	2024年2月 株式取得（78.59%）	2024年5月（予定） 株式取得（100%）	2024年6月（予定） 株式取得（100%）

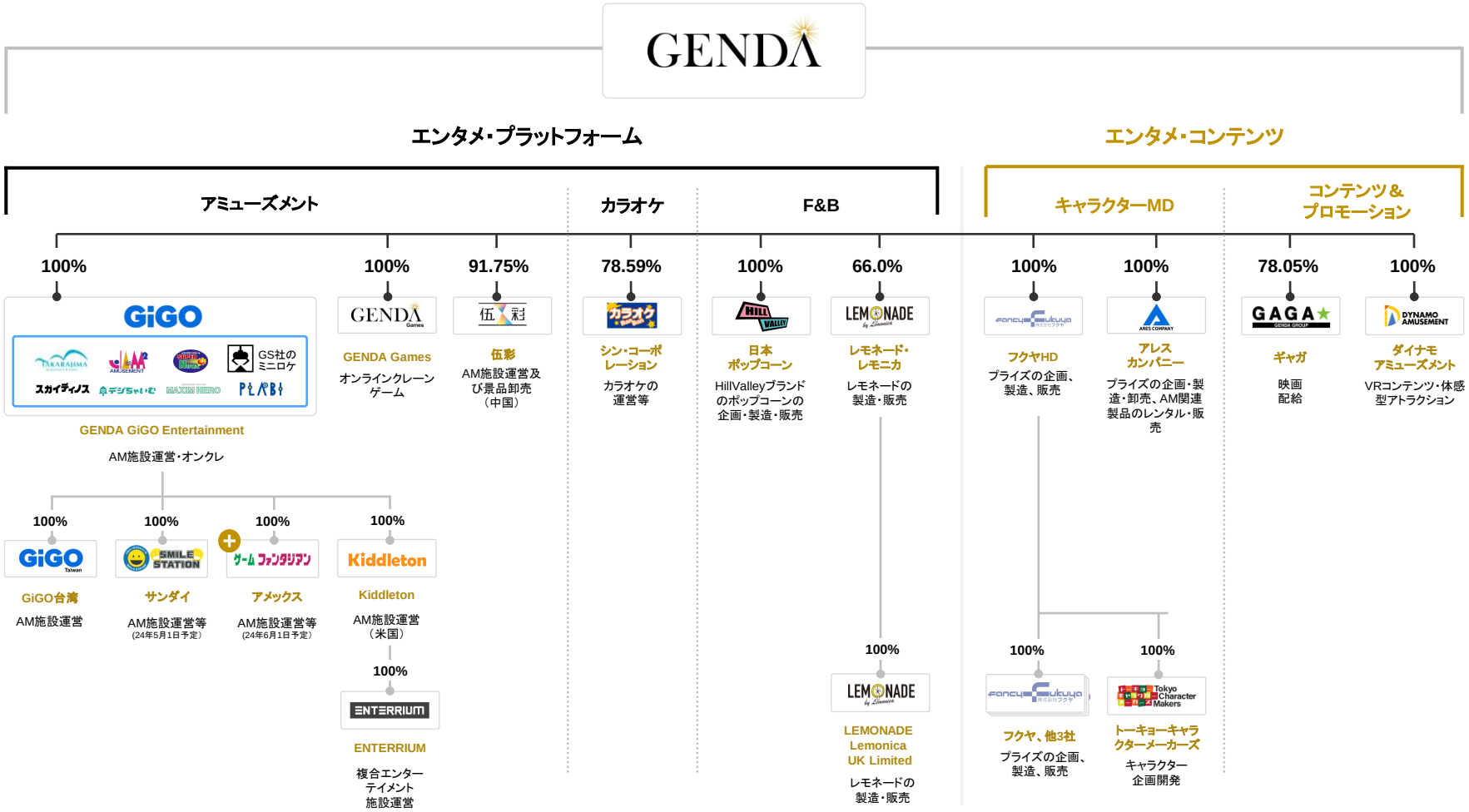
…

注：　取得比率及び取得箇所数は案件公表日時点の情報を記載。
「（予定）」はクロージング前の案件を示す。

© GENDA Inc.

GENDAグループ概観

GENDAは、アミューズメントを中心としたエンタメ企業群の純粋持株会社



注：2024年6月1日時点の組織図。図中のAM施設はアミューズメント施設を指す。当社連結子会社を中心に表示。

サンダイの株式取得及びKiddletonの株式譲渡は2024年5月1日に、アメックスの株式取得及びプレビの吸収合併は2024年6月1日にそれぞれ完了する予定。

© GENDA Inc.

GENDAの事業ポートフォリオ（2024年4月23日時点）

アミューズメント主軸 + 周辺領域

アミューズメントでのM&Aを加速すると同時に、周辺領域への進出も着実に進行

アミューズメント

IPO以前のM&A及び既存事業	IPO～2023年12月までに発表したM&A	PLABIのM&A	2024年以降に発表したM&A
GiGO, GENDA Games, Kiddleton, ENTERRIUM, TAKARAJIMA Amusement & Game, ディノスパーク, 伍彩, AMUSEMENT, GiGO Taiwan	MAXIM HERO, SUPER NOVA, ミニロケ117箇所, AM施設1店舗（中国）, デジちゃいむ	PLABI	SMILE STATION, ゲームファンタジアン

カラオケ

カラオケ BanBan

F&B

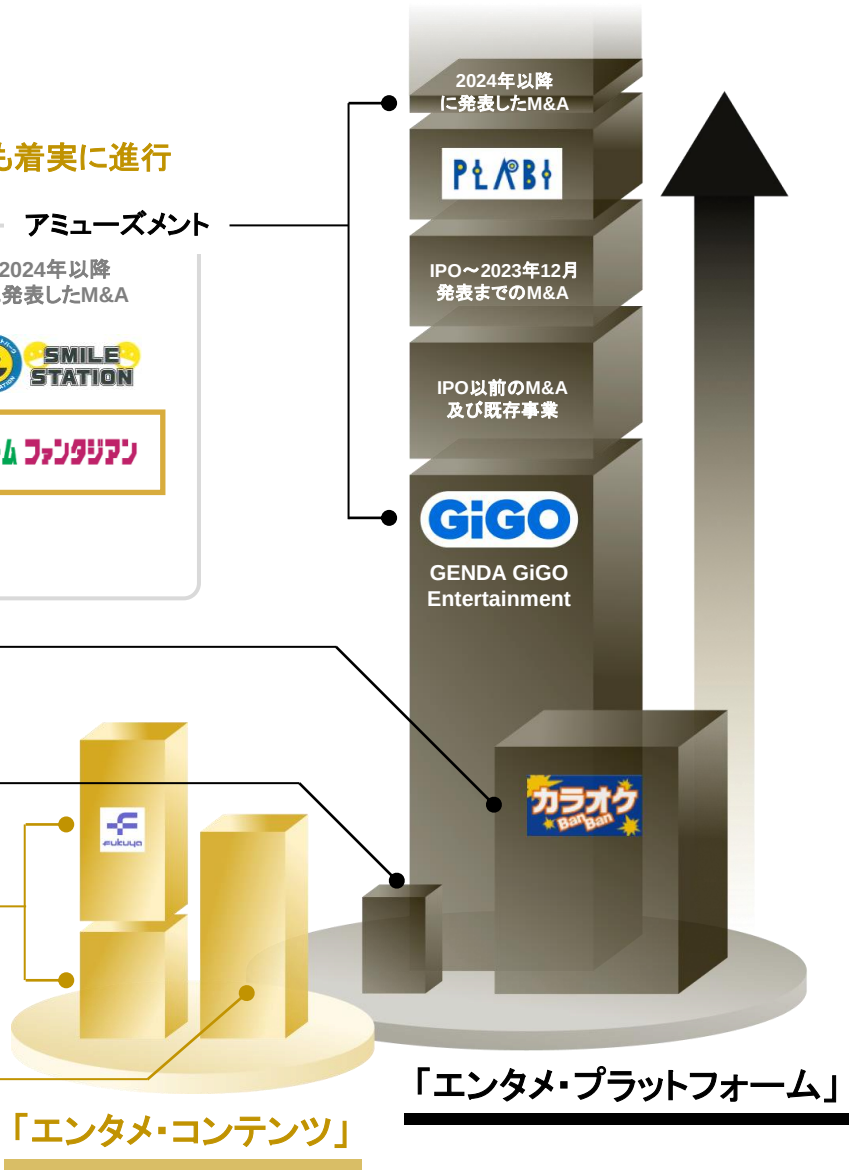
GiGO COLLABO CAFE, LEMONADE by Lemonica, HILL VALLEY, PINO PINO ZAURUS

キャラクターMD

Tokyo Character Makers, ARES COMPANY, fancy fukuya 株式会社フクヤ

コンテンツ&プロモーション

SPSS, DYNAMO AMUSEMENT, GAGA GENDA GROUP



注：取得箇所数は案件公表日時点の情報を記載。キャラクターMDは、キャラクター・マーチャンダイジングの意。

© GENDA Inc.

ゲームセンター
PMI実績

適切な価額でM&Aした各社が
グループイン後にシナジーを出して成長しているかどうか

© GENDA Inc.

ゲームセンターPMI実績

M&Aしたゲームセンターがシナジーに基づくPMIで成長しているかどうか

■ 今迄の開示資料では、**当社のM&A戦略として「適切な価額」を強調**して参りました

→ 今回は、**M&Aした会社が「PMIで成長しているか」**に焦点を当てます

■ 当社では、**「適切な価額」でM&Aした対象会社が、更にM&A後のPMIでシナジーを出し、成長**すれば**「フライホール」として、正のスパイラルを生む理想的な形**になります

— 特にM&Aに於いては、適切な価格でM&Aをした会社が、更にグループイン後のシナジーに基づくPMIにより成長し、
次のM&Aのためのキャッシュフローを創出する正のスパイラルを指しております

■ M&A後の**成長**は、M&A時の**想定の投資回収期間を早期化**することになります

— たとえば、Entry EBITDA Multipleが4.0x（≒年間キャッシュフロー創出能力の4年分）のM&Aであった際に、
仮にM&A後に対象会社のEBITDAが2倍に成長した場合、対象会社のキャッシュ創出速度が2倍になり、
投資回収期間が1/2に短縮され、つまりEntry EBITDA Multipleは実質的に2.0xであったのと同様の結果となります

■ 次のページから、**当社が適切な価額でM&Aしたゲームセンター**が、**更にそこからシナジーに基づくPMIで成長しているかを検証**し、**最後に結果として投資回収の状況**をお示しします

— なお、今回の開示資料から、EBITDAを「償却前営業利益」と表現しております

© GENDA Inc.

ゲームセンターに於けるPMI施策一覧

GENDA

過去のロールアップM&Aにより、ゲームセンターのPMIノウハウを蓄積

■ 一般的なPMI施策である**コスト削減だけでなく、売上向上にも寄与する施策も可能**であることがポイント

— また、既存店のデータベースに基づき、費用対効果が高いと判断される店舗から順次実施することで効果的に改善

— 限界利益率7割のゲームセンタービジネスにおいては、**売上成長率以上の利益成長率**が期待可能

売上向上施策

✔ **GiGO限定景品を含む景品ラインアップの拡充**

GiGO店舗でのみ獲得できる景品（キャンペーン施策を含む）や、グループ約320店舗だからこそ仕入れが可能な最適な景品ラインアップを、グループインしたゲームセンターにも提供

✔ **プライズゲーム機の増台**

GiGOのデータベースに基づく適切なゲームミックスにするべくプライズゲーム等の機器投資やグループ内での機器融通を実施

✔ **運用マニュアルの水平展開**

GiGOのマニュアルやレイアウトのノウハウを水平展開することで、サービスの質が向上

✔ **DX施策の水平展開**

顧客向けアプリ（GiGOアプリ）／従業員向けアプリ（GiGO NAVI)やデジちゃいむ等のGiGO店舗で用いているツールを活用

✔ **外観改修（GiGOブランドへの変更含む）**

ブランド変更だけではなく上記の景品や機器、内外装の改装とセットで対応することによる効果が大

コスト削減施策

✔ **ゲーム機の調達コスト**

小規模では卸し等を介さなければ購入できなかったゲーム機は、GiGOグループに入ることで、メーカー各社から一括して直接購入が可能となり仕入れ価格を抑制

✔ **景品調達コスト**

グループ全体で一括して仕入れることで、景品の仕入れ価格のみならず物流費も押し下げ可能

✔ **機器修繕費**

これまで外注していた修理がグループ内で完結可能

✔ **定期清掃費**

GiGOで一括契約している清掃会社に委託することで、個社ごとに契約するよりもコストダウン

✔ **備品代（制服、景品袋等）**

一斉発注によるコストダウンのみならず、品質向上による顧客満足度の向上

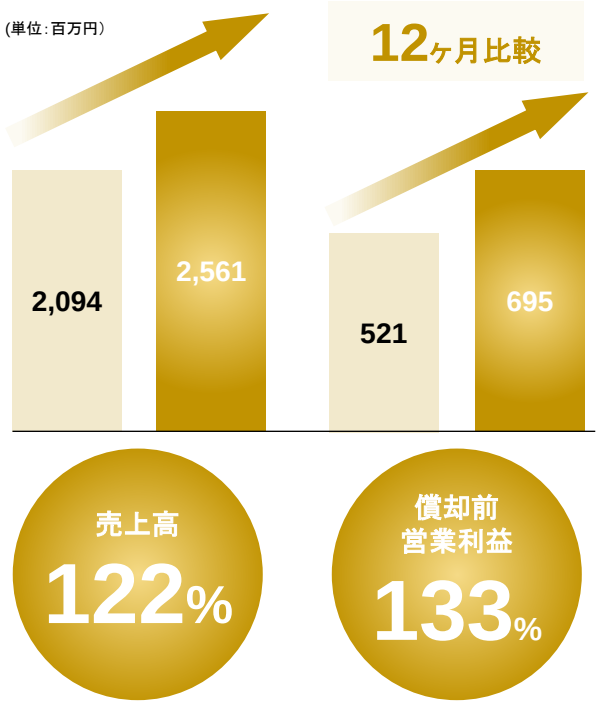
© GENDA Inc.

比較店舗：20店舗（2022年1月31日取得）

比較期間：M&A前12ヶ月間（2021年2月～2022年1月）vs 直近12ヶ月間（2023年4月～2024年3月）







売上向上施策		コスト削減施策	
✔	GiGO限定景品を含む景品ラインアップの拡充	✔	ゲーム機の調達コスト
✔	プライズゲーム機の増台	✔	景品調達コスト
✔	運用マニュアルの水平展開	✔	機器修繕費
✔	DX施策の水平展開	✔	定期清掃費
一部未了	外観改修	✔	備品代

© GENDA Inc.

注：償却前営業利益とはEBITDAを指し、営業利益に減価償却費とのれん償却費を足し戻した数値。2024年1月期末までに閉店した店舗を除いた店舗数での比較

株式会社 スガイディノス

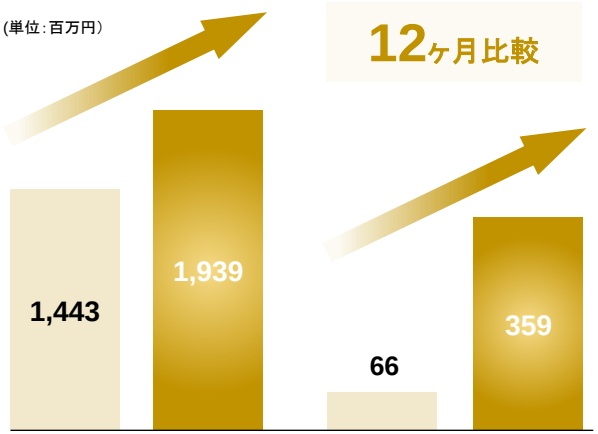
スガイディノス

GENDA

比較店舗：18店舗（2022年10月1日取得）

比較期間：M&A前12ヶ月間（2021年10月～2022年9月）vs 直近12ヶ月間（2023年4月～2024年3月）





売上高 **134%**

償却前営業利益 **546%**



売上向上施策	コスト削減施策
✔ GiGO限定景品を含む景品ラインアップの拡充	✔ ゲーム機の調達コスト
✔ プライズゲーム機の増台	✔ 景品調達コスト
✔ 運用マニュアルの水平展開	✔ 機器修繕費
✔ DX施策の水平展開	✔ 定期清掃費
✔ 外観改修	✔ 備品代

© GENDA Inc.

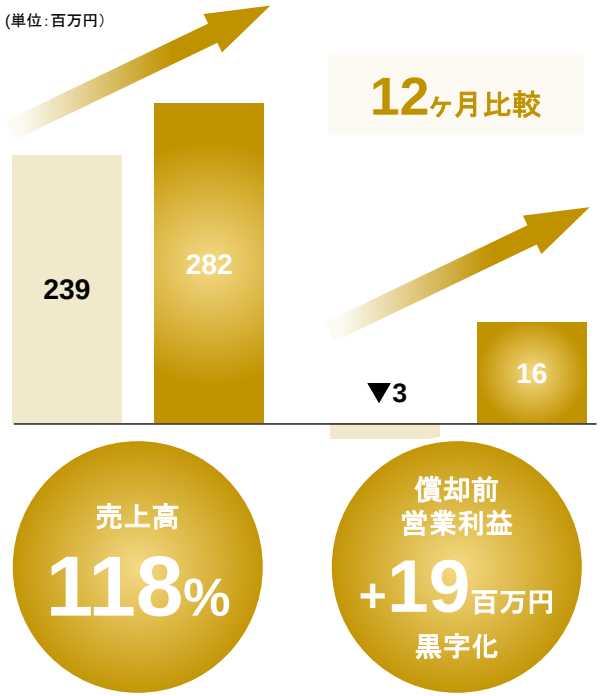
注：償却前営業利益とは営業利益に減価償却費とのれん償却費を足し戻したものを指す。2024年1月期末までに閉店した店舗を除いた店舗数での比較。

旧 AMジャムジャム（株式会社 エービス）

比較店舗：4店舗（2022年10月1日取得）

比較期間：M&A前12ヶ月間（2021年10月～2022年9月）vs 直近12ヶ月間（2023年4月～2024年3月）







売上向上施策	コスト削減施策
✔ GiGO限定景品を含む景品ラインアップの拡充	✔ ゲーム機の調達コスト
✔ プライズゲーム機の増台	✔ 景品調達コスト
✔ 運用マニュアルの水平展開	✔ 機器修繕費
✔ DX施策の水平展開	✔ 定期清掃費
✔ 外観改修	✔ 備品代

© GENDA Inc.

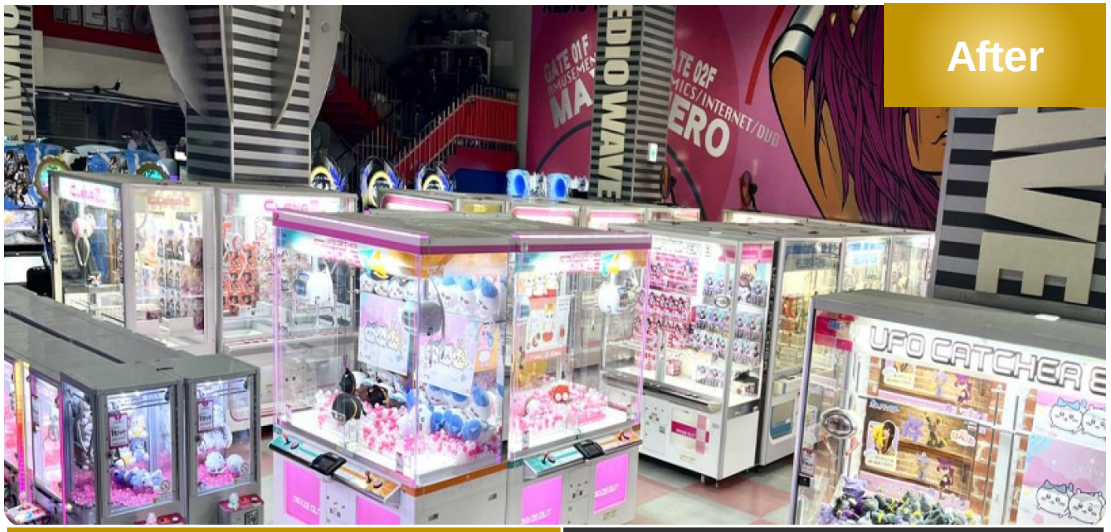
注：償却前営業利益とは営業利益に減価償却費とのれん償却費を足し戻したものを指す。

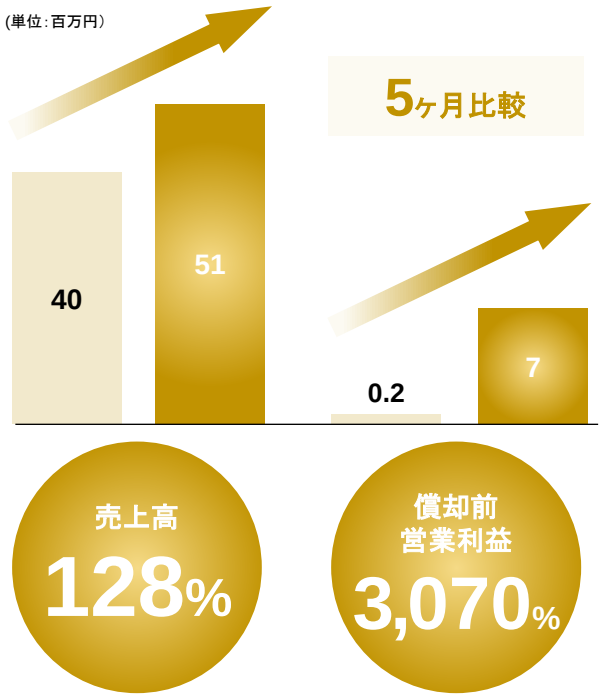
旧 MAXIM HERO（株式会社アムジー）

比較店舗：1店舗（2023年10月5日リニューアルオープン）

比較期間：M&A前5カ月（2022年11月～2023年3月）vs M&A後5ヶ月（2023年11月～2024年3月）







売上向上施策		コスト削減施策	
✔	GiGO限定景品を含む 景品ラインアップの拡充	✔	ゲーム機の調達コスト
✔	プライズゲーム機の増台	✔	景品調達コスト
✔	運用マニュアルの水平展開	✔	機器修繕費
一部未了	DX施策の水平展開	未了	定期清掃費
✔	外観改修	✔	備品代

© GENDA Inc.

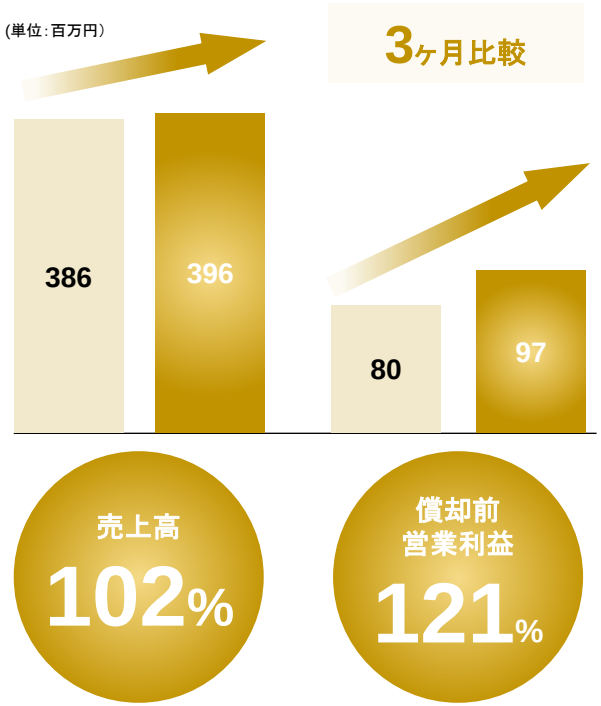
注：償却前営業利益とは営業利益に減価償却費とのれん償却費を足し戻したものを指す。

旧 SUPER NOVA（株式会社ワイ・ケーコーポレーション）

比較店舗：6店舗（2023年12月26日取得）

比較期間：M&A前3ヶ月（2023年1月～2023年3月）vs M&A後3ヶ月（2024年1月～2024年3月）







売上向上施策		コスト削減施策	
✔	GiGO限定景品を含む景品ラインアップの拡充	✔	ゲーム機の調達コスト
✔	プライズゲーム機の増台	✔	景品調達コスト
一部未了	運用マニュアルの水平展開	✔	機器修繕費
一部未了	DX施策の水平展開	未了	定期清掃費
未了	外観改修（4月下旬実施予定）	未了	備品代

© GENDA Inc.

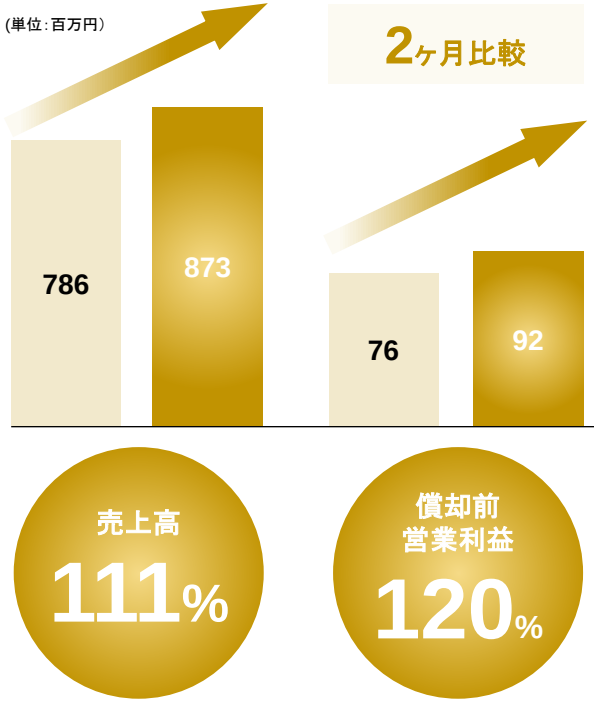
注：償却前営業利益とは営業利益に減価償却費とのれん償却費を足し戻したものを指す。

比較店舗：51店舗（2024年2月1日取得）

比較期間：M&A前2ヶ月（2023年2月～2023年3月）vs M&A後2ヶ月（2024年2月～2024年3月）







売上向上施策		コスト削減施策	
✔	GiGO限定景品を含む 景品ラインアップの拡充	未了	ゲーム機の調達コスト
未了	プライズゲーム機の増台	未了	景品調達コスト
未了	運用マニュアルの水平展開	未了	機器修繕費
未了	DX施策の水平展開	未了	定期清掃費
未了	外観改修	未了	備品代

注：償却前営業利益とは営業利益に減価償却費とのれん償却費を足し戻したものを指す。比較店舗数の51店舗はアミューズメント施設42店舗、プレイグラウンド5店舗及びその他4店舗を含む。

© GENDA Inc.

検証結果まとめ

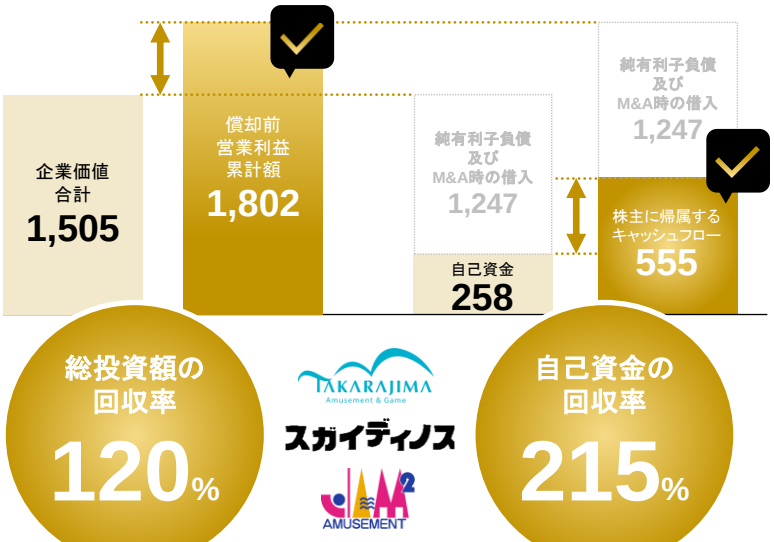
PMI施策を実施した全てのゲームセンターで増収・増益を達成

- ◎は、売上高110%超／償却前営業利益120%超（含む黒字化）、〇は売上高100%超／償却前営業利益100%超を示す
- セガ エンタテインメント以降最大のゲームセンターM&Aであるプレビや、直近で発表した2社のPMI施策の導入はこれから

	TAKARAJIMA Amusement & Game	スガイディノス	AMUSEMENT	MAXIM HERO	SUPER NOVA	PLABI	SMILE STATION	ゲームファンタジアン
売上	◎	◎	◎	◎	◎	◎	・・・	・・・
償却前営業利益	◎	◎	◎	◎	〇	◎	・・・	・・・

結果、M&Aで最も重要視するキャッシュフローによる投資回収は飛躍的な進捗

（単位：百万円）



- シナジーとPMIが十分に発現している、M&Aから12か月以上経過した宝島、スガイディノス、エービスの3件のゲームセンターM&Aについて投資回収状況を簡易的に償却前営業利益（EBITDA）で検証
- 投下資本として、企業価値合計1,505百万円、及びそこから借入金を除いた自己資金258百万円に対し、M&A完了以降の**償却前 営業利益 累計額は1,802百万円**という投資回収実績
- 宝島は**M&A完了から2年強**、スガイディノスとエービスは**1年半**で3件合算で有利子負債分も含めた投資額全額を既に回収し、レバレッジ効果で株主帰属のキャッシュフローは既に2倍超
- 現在から将来に掛けて発生するキャッシュフローは全て既存の株主様への一方的なアップサイドとなっている状況

注：償却前営業利益はEBITDAを指し、営業利益に減価償却費及びのれん償却費を足し戻したものを指す。累計償却前営業利益は、対象会社がGENDAグループに連結されて以降から創出された償却前営業利益の累計額。投資回収自体はフリーキャッシュフローで判定することが正確ではあるものの、償却前営業利益の累計期間において繰越欠損金により法人税の支払いはなく、当該ゲームセンターに対するCAPEXも限定的であったことから、それらの支出を考慮しない償却前営業利益で簡易試算。

© GENDA Inc.

第1四半期の
見通しについて

ゲームセンターやその周辺領域だけでなく
足元で**計画対比好調なカラオケ領域**
を踏まえた最新の状況について

© GENDA Inc.

2025年1月期 第1四半期の利益見通し

GENDA

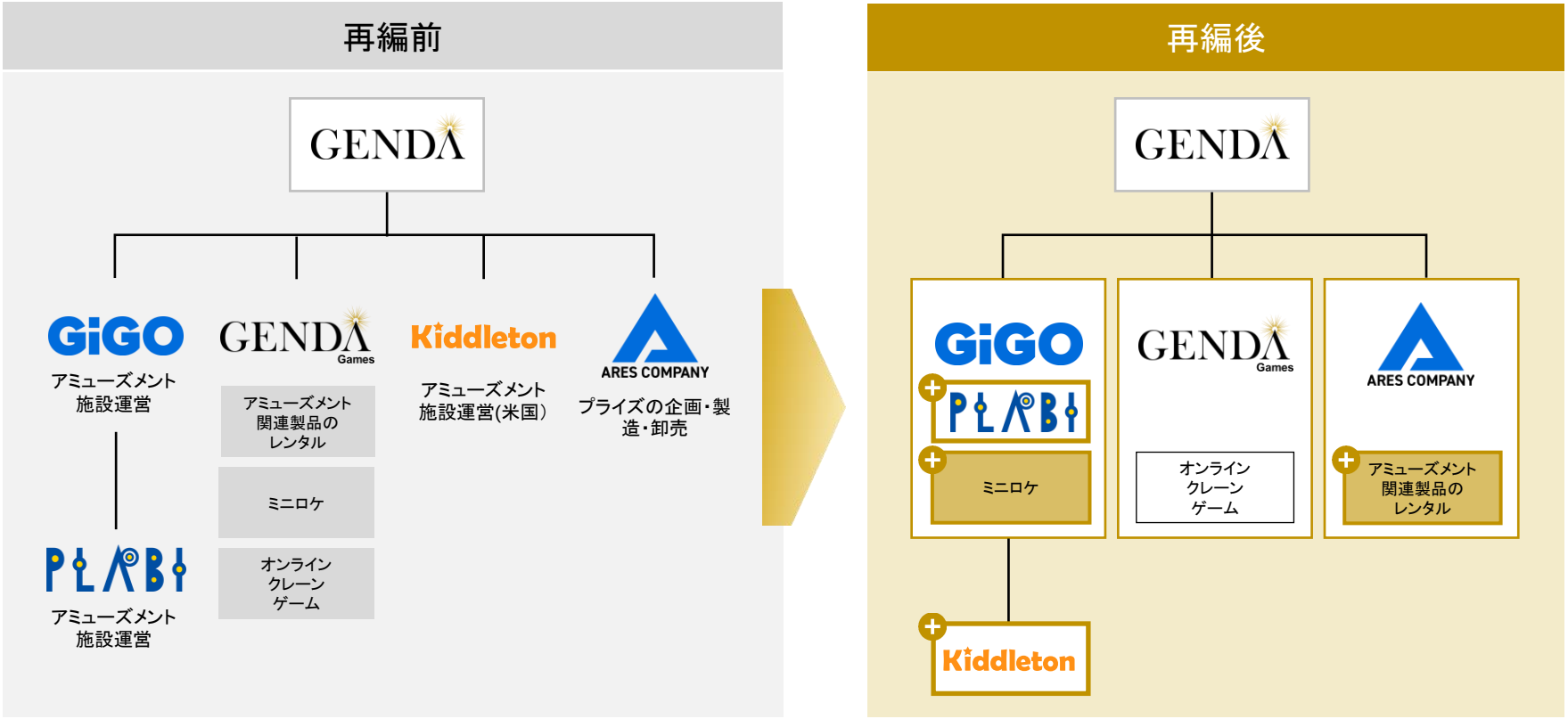
3月の通期決算発表時点の計画	2月・3月の実績
ゲームセンター ● ゲームセンターの既存店売上高成長率は「**1桁前半%**」を計画	**ゲームセンター** ● ゲームセンターの既存店売上高成長率は「**1桁後半%**」 ● 主因は、GiGOの得意とする都市型店舗に於いて、既存店成長率が「**2桁%**」となっていること **フクヤ、アレスカンパニー** ● ゲームセンターが好調である中、バリューチェーンの上流に位置する**2社も、シナジーによりPMIが好調**
カラオケ ● カラオケ領域は2月1日から連結開始 ● 2月について、カラオケBANBANを運営するシン・コーポレーションは創業来35年間連続で単月赤字 ● カラオケ領域の既存店売上高成長率は「0%」を計画 ● 一方で、通年では創業来最高益を計画	**カラオケ** ● **シナジーと共にPMIが想定以上に奏功** ● GENDAグループインの初月の2月で、シン・コーポレーション**創業来初の2月単月黒字化に成功** ● 結果、カラオケの既存店売上高成長率は「**13%**」 ● 通年での創業来最高益の確度が更に高まる
2025年1月期 第1四半期の見通し ● のれん償却費により、「営業利益」は前期比では「**減益**」 ● 「償却前営業利益（EBITDA）」は前期比では「**大幅増益**」	**2025年1月期 第1四半期の見通し** ● のれん償却費考慮後でも、「営業利益」は前期比で「**増益**」 ● 「償却前営業利益（EBITDA）」は前期比で「**増益幅拡大**」 ● 「（のれん償却後）当期純利益」は、前期にほぼ支払いがなかった「法人税」の支払い開始、及びのれん償却費により、Q1では前期対比での減益を引き続き想定

© GENDA Inc.

機動的なグループ再編（2024年4月23日公表）

上場から9カ月で17件のM&Aを実施しつつ、グループ再編も機動的に実施
→ 指揮命令系統を整理して意思決定を加速し、シナジーの具現化の為に最適化

- ゲームセンターのプレビ、米国ミニロケを行うKiddletonをGENDA GiGO Entertainmentへ集約し、**プレビのPMIを加速化**することと、Kiddletonと共に**「GiGO」での米国進出を始動**
- 中小ゲームセンターを中心にゲーム機レンタルをする事業を、同じく中小ゲームセンターを中心とした販売チャネルを持つプライズ景品の商社である**アレスカンパニーへ集約し、営業効率を向上**



© GENDA Inc.

Appendix

© GENDA Inc.

株式分割について(2024年4月23日適時開示)

GENDA

2024年6月1日を効力発生日とする1:2の株式分割を実施することを決議

当社株式の投資単位当たりの金額を引き下げることにより、投資家の皆様が当社株式により投資しやすい環境を整え、当社株式の流動性の向上と投資家層の拡大を図ることを目的としています

2024年4月23日「株式分割及び株式分割に伴う定款の一部変更に関するお知らせ」より一部抜粋

2. 株式分割の概要

(1) 株式分割の方法

2024年5月31日(金)を基準日として、同日最終の株主名簿に記載された株主の所有普通株式1株につき2株の割合をもって分割いたします。

(2) 株式分割により増加する株式数

1	株式分割前の発行済株式総数	34,529,000株
2	**今回の分割により増加する株式数**	**34,529,000株**
3	**株式分割後の発行済株式総数**	**69,058,000株**
4	株式分割後の発行可能株式総数	254,000,000株

(注)上記発行済株式総数及び増加する株式数は、今後、株式分割の基準日までの間に新株予約権(ストック・オプション)の行使により増加する可能性がございます。

(3) 分割の日程

1	基準日公告日	2024年 5月15日(水)(予定)
2	基準日	2024年 5月31日(金)
3	効力発生日	2024年 6月1日(土)

© GENDA Inc.

本資料は、株主・投資家などの皆さまに当社の経営方針、計画、財務状況などの情報をご理解いただくことを目的としており、当社の株式の購入、売却など、投資を勧誘するものではありません。

本資料への情報・資料の掲載には注意を払っておりますが、掲載された情報の内容が正確であるか、更新時期が適切かどうかなどについて一切保証するものではありません。また、掲載された情報またはその誤りやデータのダウンロードなど、本資料に関連して生じた損害または障害などに関しては、その理由の如何に関わらず、当社は一切責任を負うものではありません。

本資料に掲載されている、当社の現在の計画、見通し、戦略などのうち、歴史的事実でないものは、将来の業績などに関する見通しであり、これらは、現在入手可能な情報をもとにした当社の経営陣の判断に基づいており、リスクや不確定な要因を含んでいます。実際の業績は、経済情勢、エンターテイメント業界における競争状況などさまざまな要因により、これら業績などに関する見通しとは大きく異なる可能性があります。

© GENDA Inc.

More fun
for your days

世界中の人々の人生をより楽しく

© GENDA Inc.

GENDA

事業計画及び成長可能性に関する事項

2024年3月11日

© GENDA Inc.

GENDA at a Glance

社名: 株式会社GENDA



上場: 2023年7月28日 東証グロース市場



設立: 2018年5月



売上高: 556億円 | EBITDA: 81億円 | 営業利益: 53億円 | のれん償却前当期利益: 43億円



連結従業員数: 5,007名 （従業員数633名、年間平均臨時雇用者数4,374名）



グループ会社: 連結子会社19社

注： 数値は全て2024年1月期の連結実績ベース。

© GENDA Inc.

GENDA

取締役



■ **代表取締役会長　片岡 尚**

— 前職は東証プライム上場企業のイオンファンタジーの代表取締役社長

— 同社を世界一のアミューズメント施設運営企業へ成長させ、
営業利益を25億円から60億円へ2.4倍に、時価総額を237億円から1,310億円へ5.5倍に引き上げる



■ **代表取締役社長　申 真衣**

— 前職はゴールドマン・サックス証券のマネージングディレクター（当時最年少）

— 資本市場に於ける金融のプロフェッショナルとしての知識が創業事業からの経営手腕に融合



■ **取締役 CCO 兼 コンテンツ＆プロモーション事業最高責任者　佐藤 雄三**

— 元博報堂執行役員 TBWA＼HAKUHODO代表取締役社長兼CEO

— 広告、メディア、エンターテイメント領域における幅広い知見とネットワークを有す



■ **取締役 CFO　渡邊 太樹**

— 前職はゴールドマン・サックス証券のヴァイス・プレジデント

— 投資銀行部門出身で、ファイナンス及びM&Aのプロフェッショナル

注：㈱イオンファンタジーの営業利益は、片岡尚が代表取締役社長に就任した2013年3月1日の属する2014年2月期の営業利益2,536百万円、及び退任時の2018年5月15日の直前期の2018年2月期の営業利益5,970百万円を指す。㈱イオンファンタジーの時価総額は、片岡尚が代表取締役社長に就任した2013年3月1日、及び退任時の2018年5月15日を指す。「世界一のアミューズメント施設運営企業」とは、㈱イオンファンタジー、㈱ラウンドワン、㈱バンダイナムコアミューズメント、㈱タイトー、Dave & Busters, Chuk E. Cheeseについて、片岡が退任する直前事業年度である2017年度における各社が公表する店舗数を参照したもの。㈱バンダイナムコアミューズメントについてはレベニューシェア店舗数を除く。

© GENDA Inc.

経営陣紹介

執行役員



- **執行役員 CSO / 公認会計士　羽原 康平**
  - 大学在学中に公認会計士試験に合格し、あずさ監査法人を経て、前職はPwCアドバイザリー
  - エンターテイメント企業の案件も含め、30件超のM&A案件に財務アドバイザーとして関与



- **執行役員 CTO 兼 IT戦略部部長　梶原 大輔**
  - ヤフー、グリー執行役員 開発本部長 / 事業本部長を経て、前職はエブリーCTO
  - GENDA GiGO Entertainmentでも執行役員CTO 兼 IT戦略本部本部長を兼任



- **執行役員 アミューズメント施設事業最高責任者　二宮 一浩**
  - 前職のバンダイナムコアミューズメントでは、執行役員として国内アミューズメント施設事業の総責任者及び海外事業ディビジョンマネージャーを務めた経験を有する
  - GENDA GiGO Entertainmentにて代表取締役社長を兼任



- **執行役員 キャラクターMD事業最高責任者　田中 敬一郎**
  - 株式会社フクヤ代表取締役会長、株式会社アレスカンパニー代表取締役会長、株式会社トーキョー キャラクターメーカーズ 取締役会長を兼任
  - 株式会社ナムコにて店舗運営後、株式会社フクヤに入社。2017年に株式会社フクヤホールディングスを設立



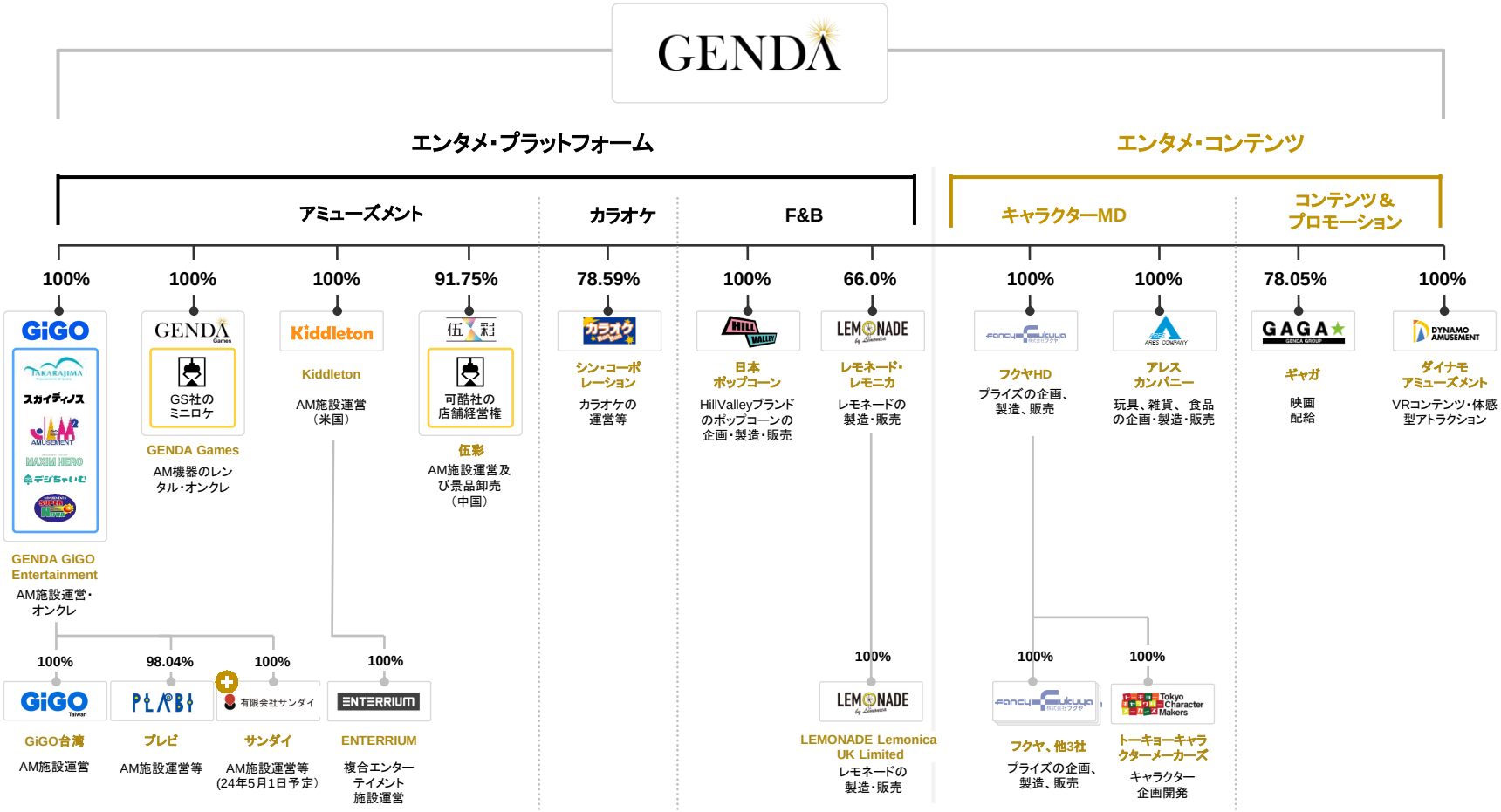
- **執行役員 米国事業最高責任者　伊与田 篤**
  - 前職はイオンファンタジーにて、同社ベトナム現法及びフィリピン現法の代表取締役を兼任
  - 米国子会社のKiddleton IncのCEO / Presidentを兼任



- **執行役員 F&B事業最高責任者　長江 国輝**
  - 前職はPwCアドバイザリーにて、M&A案件に於けるアドバイザリー及びPMI業務に従事
  - 東京大学農学部において酒蔵をテーマとした研究を行い、学科主席で卒業

© GENDA Inc.

GENDAは、アミューズメントを中心としたエンタメ企業群の純粋持株会社



注：2024年3月11日時点のグループ組織図。有限会社サンダイは2024年5月1日に案件が完了する予定。

© GENDA Inc.

ビジネスモデル

© GENDA Inc.

当社の成長戦略＝「エンタメ業界でのM&A」



注：　当社が想定する当社の成長戦略に関するイメージ図。

© GENDA Inc.

当社の成長戦略＝「エンタメ業界でのM&A」

エンタメ経済圏の完成

エンタメ領域に幅広く根差した
グローバルエンタメネットワークの構築

Global
Entertainment
Network for
Dreams and
Aspiration



注： 当社が想定する当社の成長戦略に関するイメージ図。

現在のエンタメ・ビジネスの大局観

IPコンテンツ × プラットフォーム

現在のエンターテイメント業界は、アニメ等の「IPコンテンツ」、IPコンテンツファンを繋ぐ「プラットフォーム」で構成
GENDAは「エンタメ・プラットフォーム」の拡大、強固なものにしていきながら、「エンタメ・コンテンツ」にも進出
M&Aを用いて、「エンタメ・コンテンツ」と「エンタメ・プラットフォーム」をポートフォリオに組み込み、「エンタメ経済圏」を作り上げていく

アニメなどの
IPコンテンツ

IPコンテンツとファンを繋ぐ
プラットフォーム

IPコンテンツの
ファン



GAGA GENDA GROUP
DYNAMO AMUSEMENT
ARES COMPANY
fancy Fukuya
Tokyo Character Makers

GiGO
PLABI
カラオケBanBan
Kiddleton
ENTERRIUM
伍彩
GENDA Games
LEMONADE by Lemonica
HILL VALLEY
GiGO Taiwan

「エンタメ・コンテンツ」

「キャラクター・マーチャンダイジング(MD)」と
「コンテンツ&プロモーション」に大別し
GENDAが確立していくエンタメ経済圏において
「エンタメ・プラットフォーム事業」の上流の事業領域

「エンタメ・プラットフォーム」

「アミューズメント」における施設運営を中心に
「フード&ビバレッジ(F&B)」も含めた
IPコンテンツとファンとを繋ぐ事業領域

© GENDA Inc.

GENDAの事業ポートフォリオ

アミューズメント主軸 + 周辺領域

アミューズメントでのM&Aを加速すると同時に、周辺領域への進出も着実に進行

アミューズメント

IPO以前のM&A及び既存事業	IPO～2023年11月までに発表したM&A	2023年12月以降発表のM&A
GiGO / GENDA Games	MAXIM HERO	PLABI
Kiddleton / ENTERRIUM	SUPER NOVA	AM施設 1店舗（中国）
TAKARAJIMA Amusement & Game / ディノスパーク	ミニロケ 117箇所	有限会社サンダイ
伍彩 / AMUSEMENT / GiGO Taiwan	デジちゃいむ	

カラオケ

カラオケ BanBan

F&B

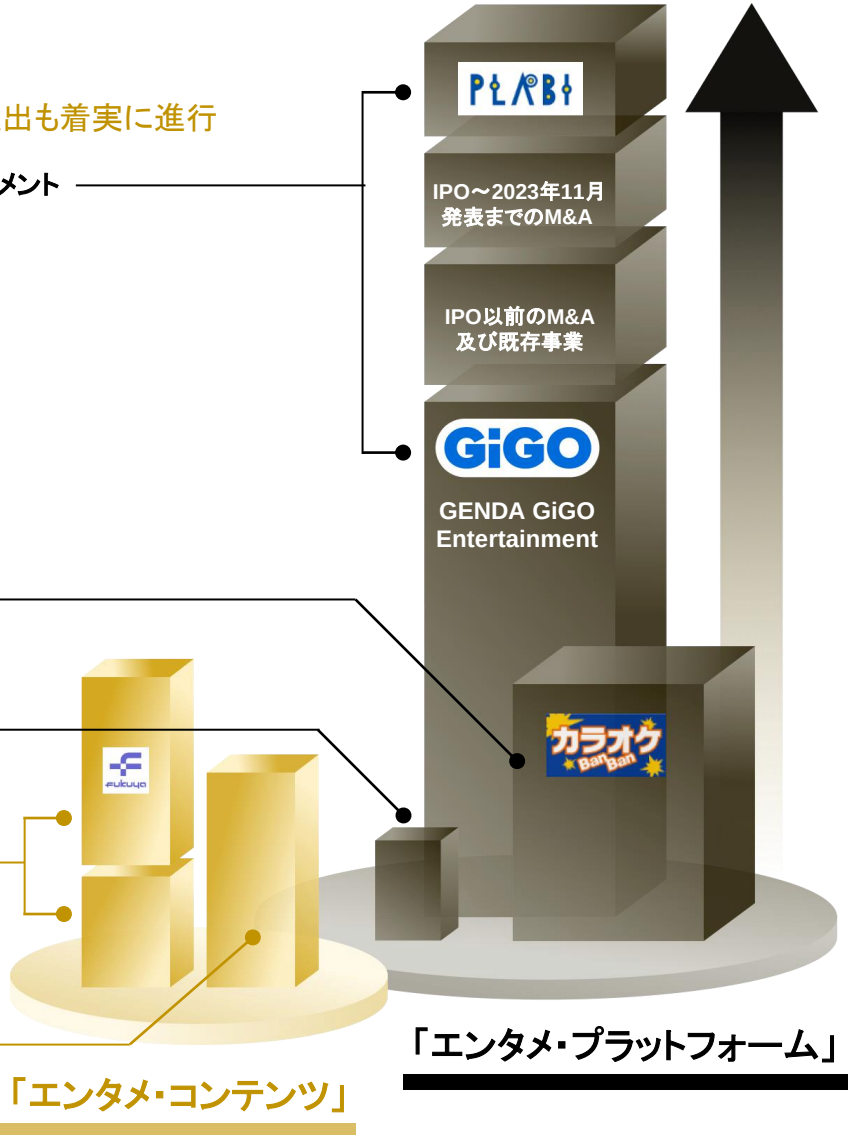
GiGO たい焼き / GiGO COLLABO CAFE / LEMONADE by Lemonica / HILL VALLEY / PINOPINO ZAURUS

キャラクターMD

Tokyo Character Makers / ARES COMPANY / fancy fukuya 株式会社フクヤ

コンテンツ&プロモーション

SPSS / DYNAMO AMUSEMENT / GAGA GENDA GROUP



注： 図は、各セグメントの売上高をもとに作成したイメージ図。取得箇所数は案件公表日時点の情報を記載。キャラクターMDは、キャラクター・マーチャンダイジングの意。

© GENDA Inc.

GENDAのM&Aによる成長余地に於けるTAMの考え方

GENDA

既存領域のTAM

ゲームセンター
5,400億円

＋

カラオケ
3,800億円

映画
2,600億円

ゲームセンター＋
カラオケ＋映画
1兆円超

既存事業領域のSAM

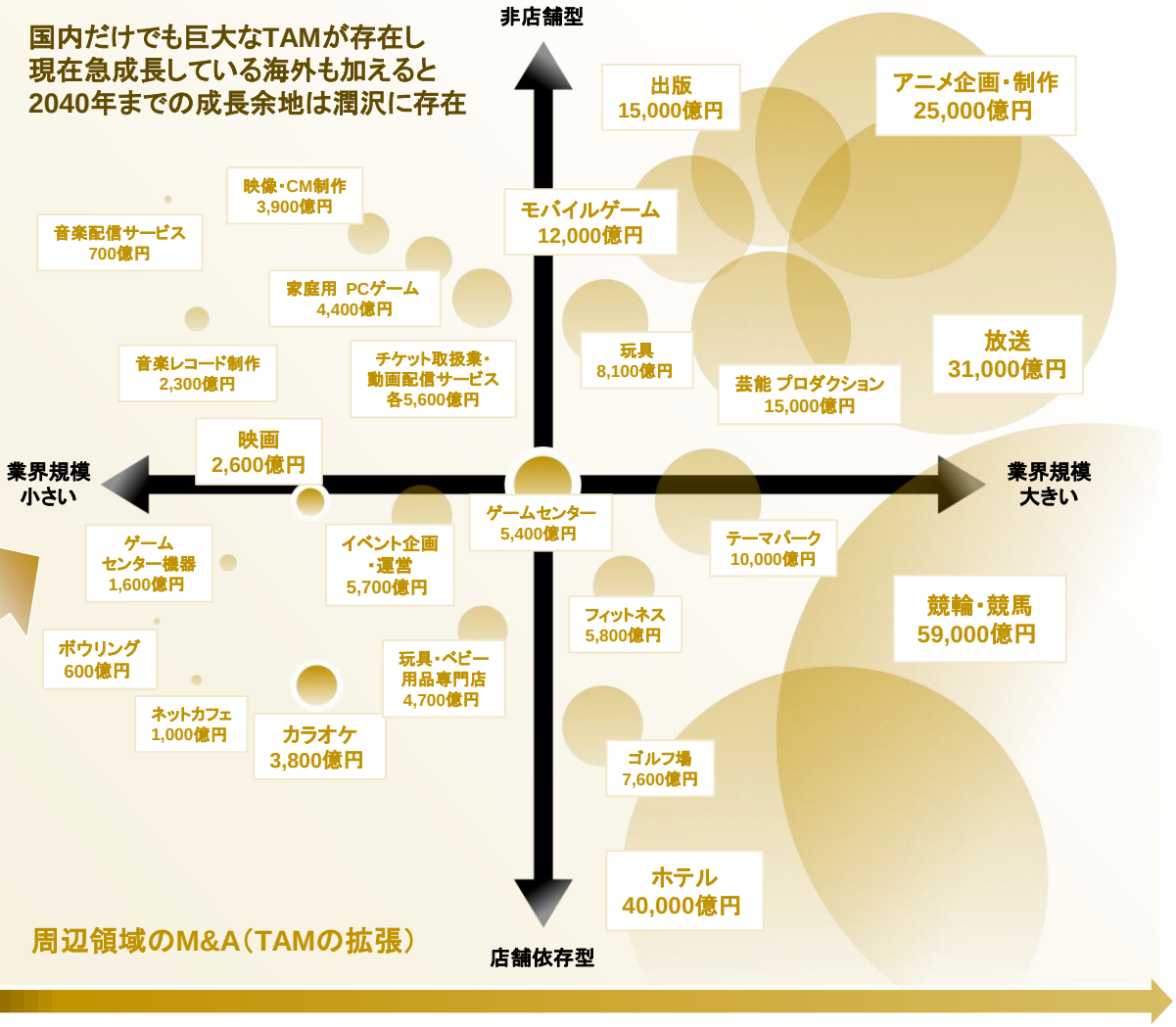
GENDA

GiGO　PLABI

カラオケBanBan　GAGA GENDA GROUP

エンターテイメント業界（国内）のTAM

国内だけでも巨大なTAMが存在し
現在急成長している海外も加えると
2040年までの成長余地は潤沢に存在



周辺領域のM&A（TAMの拡張）

注：当社の認識に基づくエンターテイメント業界の概観を示したイメージ図。市場規模を示す金額は、各業界団体が発行する実態調査報告書の売上高等の推計値。

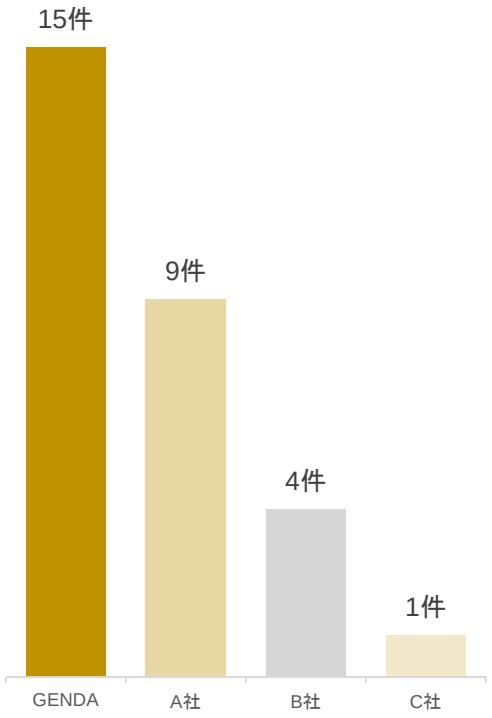
© GENDA Inc.

業種「M&A」としての同業他社との比較

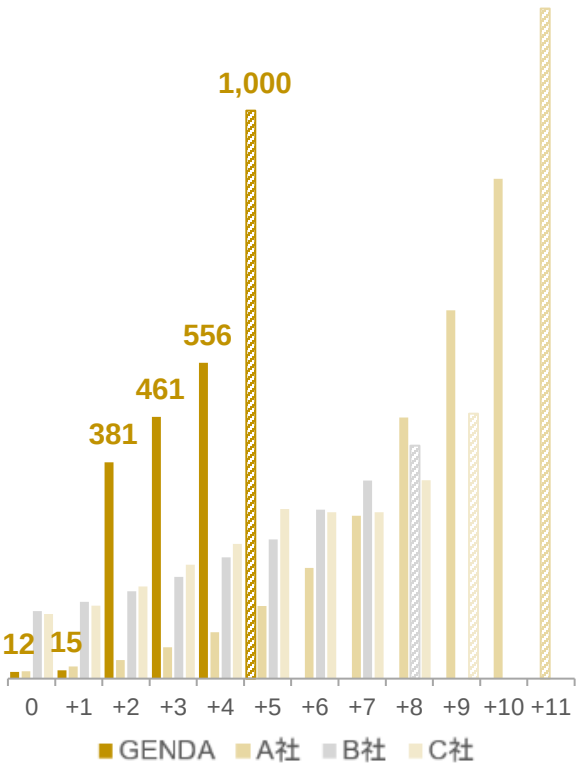
GENDAはエンターテイメント領域でのM&Aにより「連続的な非連続な成長」を標榜する会社であり、業種は「M&A」

- 「特定の領域においてM&Aを連続的に実施し、結果的に非連続に成長する企業」という観点で、同業他社を3社ピックアップ
- 各社とも、売上・EBITDAともに一般的なオーガニック成長の企業とは異なる、「非連続的な」成長軌道
- GENDAは「オーガニック成長をする会社」をM&Aで取得し、GENDA連結として「インオーガニックに成長する会社」

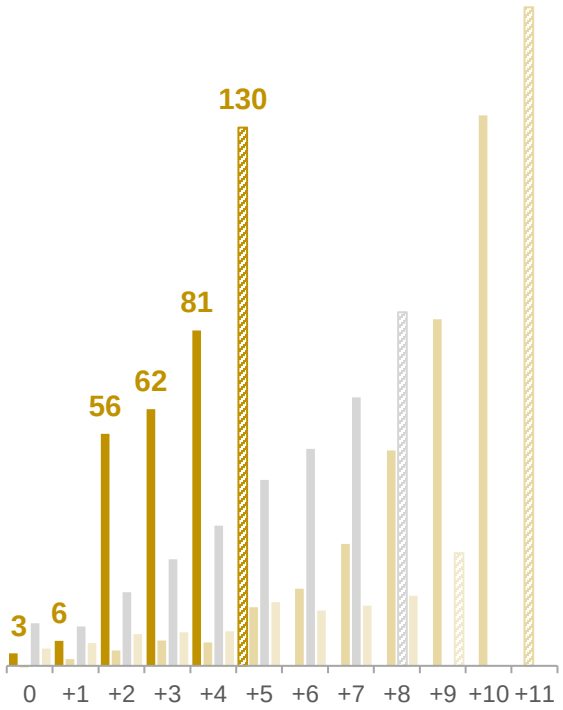
直近会計年度におけるM&A件数



売上高 （単位：億円）



EBITDA （単位：億円）



注：売上高及びEBITDAのGENDA及びA社データは売上高が10億円を超過した会計年度を0とする。B社及びC社データはデータ採取可能な上場年度の前会計年度を0とする。
M&A件数は直近会計年度中に発表した件数。売上高及びEBITDAの斜線データは進行期の予想値。売上高及びEBITDA(GENDA、A社、C社)は会社予想値、EBITDA(B社)はIBESデータを使用。

© GENDA Inc.

主要子会社の事業概要 – アミューズメント

GENDA GiGO Entertainmentを中心とした「ゲームセンター」ビジネス
日本全国をメインに、海外では米国及び台湾でも展開（323店舗）

事業

エンタメ・プラットフォーム

- アミューズメント
- カラオケ
- フード＆ビバレッジ（F&B）

エンタメ・コンテンツ

- キャラクターMD
- コンテンツ＆プロモーション

事業概要



© GENDA Inc.

主要子会社の事業概要 – カラオケ

GENDA

株式会社シン・コーポレーションによるカラオケチェーン「カラオケBanBan」店舗数国内第3位のカラオケ事業を日本全国にて運営

事業

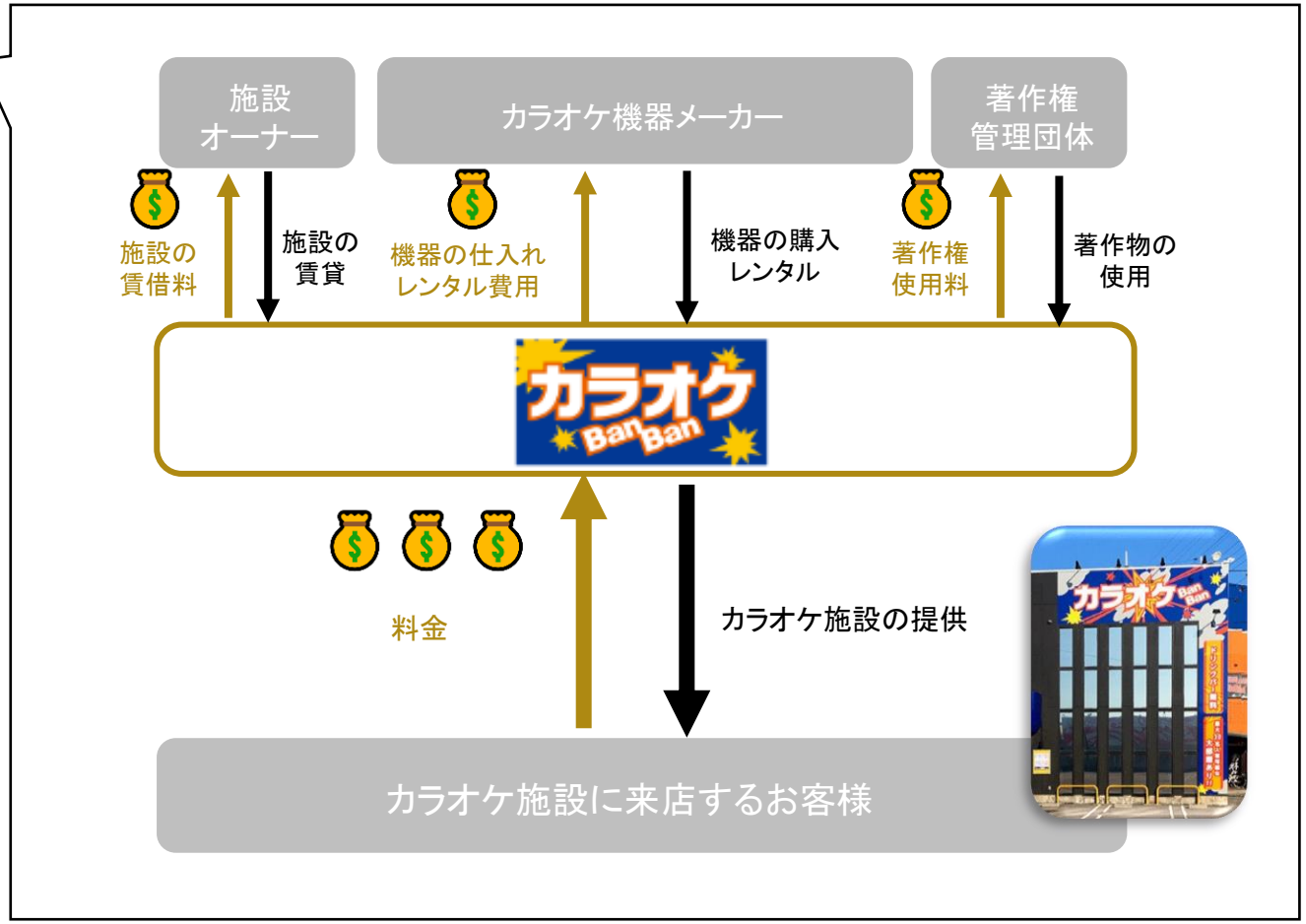
エンタメ・プラットフォーム

- アミューズメント
- **カラオケ**
- フード＆ビバレッジ（F&B）

エンタメ・コンテンツ

- キャラクターMD
- コンテンツ＆プロモーション

事業概要



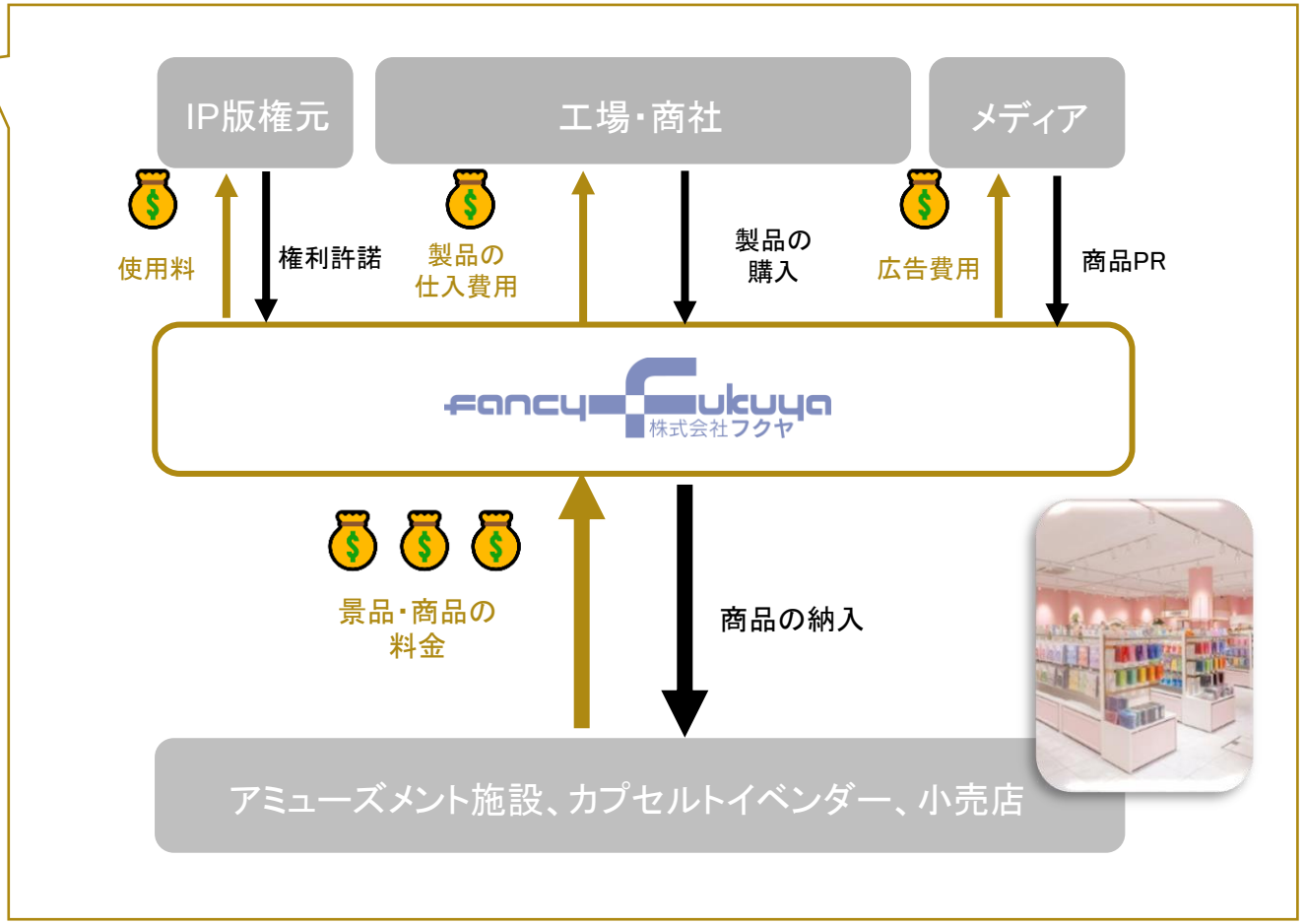
© GENDA Inc.

主要子会社の事業概要 – キャラクターMD

GENDA

中核となるフクヤホールディングスは
アミューズメント施設向けのプライズやカプセルトイのベンダー

事業		事業概要
エンタメ・プラットフォーム	アミューズメント	
	カラオケ	
	フード＆ビバレッジ（F&B）	
エンタメ・コンテンツ	キャラクターMD	
	コンテンツ＆プロモーション	



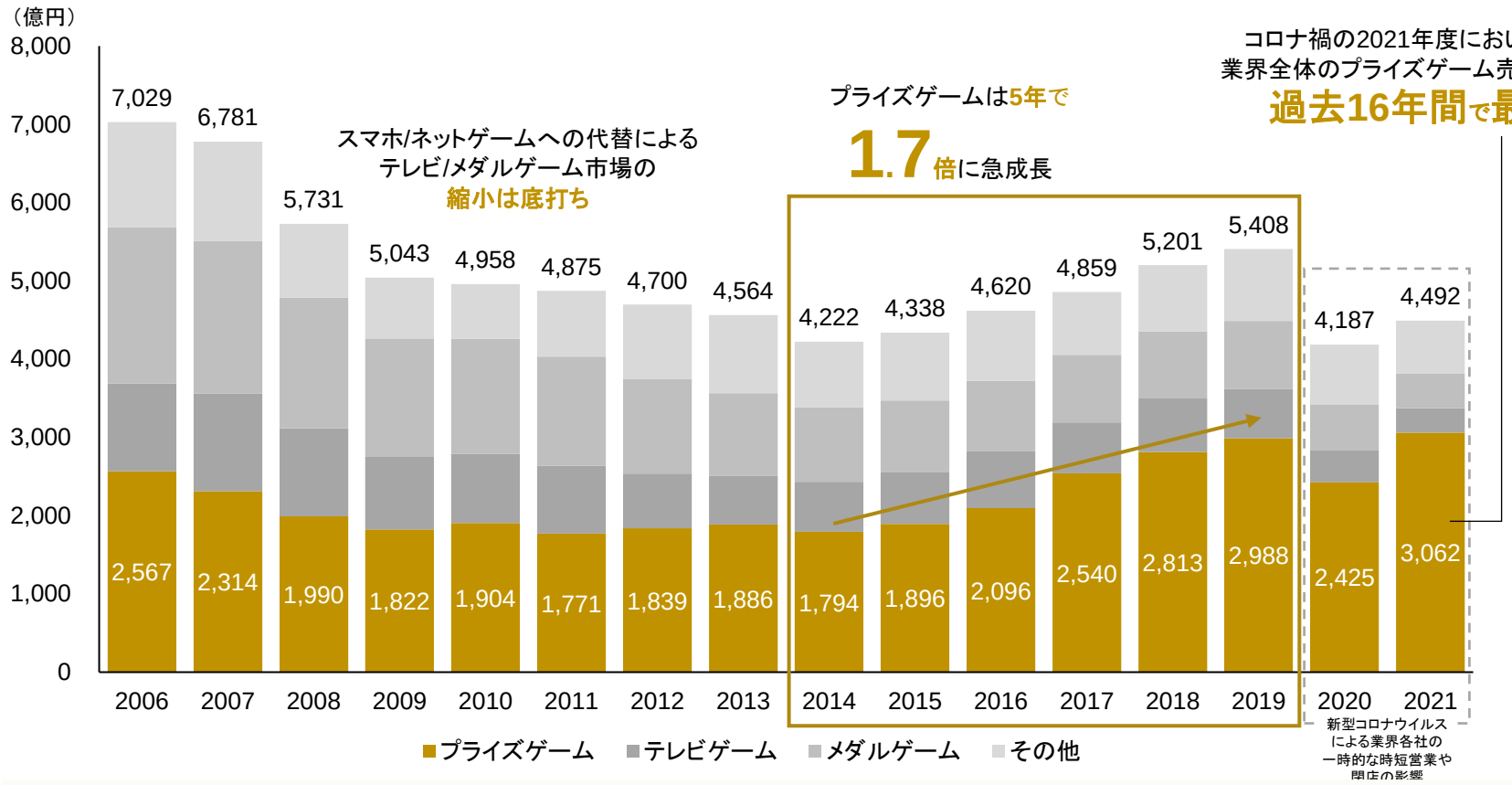
© GENDA Inc.

市場環境

© GENDA Inc.

ゲームセンター市場規模推移

プライズゲームの急成長により、2019年時点で市場規模は5,400億円



【業界データが未だ集計されていない直近の2022～2023年度の状況について】

㈱GENDA GiGO Entertainmentの2022年度実績においては、**プライズゲーム以外のゲームも含めた月次の売上高合計**が

10月以降毎月連続で新型コロナウイルスの影響を受ける前の水準を上回る実績（2019年10月から2020年1月の月次売上高との比較）

2023年度では、人流回復が遅れていた**都市駅前型店舗を含めた全立地でコロナ禍前を上回る売上高**を記録し、2019年を超過見込み

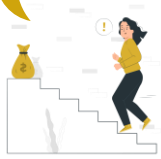
出所：一般社団法人　日本アミューズメント産業協会「アミューズメント産業界の実態調査」
注：　月次売上高とは、当該月において前年及び当年で存在する店舗の売上高の合計を示す。

© GENDA Inc.

ゲームセンター市場成長の背景

GENDA

3つのトレンドがプライズゲームの成長を後押し

	来店前	来店中	来店後
かつてのゲームセンター	まぁ、暇だから ゲーセンでも行こうかな	どうせ獲れても、 最後は捨てるだけか…	獲れたけど、自慢する 相手もいないな…
			
	来店動機が希薄	心理ハードルが常在	体験が途切れて しまう
	1 動画配信サービス	2 中古市場サービス	3 SNS
	日本アニメの消費量が急増 プライズの需要が拡大	プライズの出口が出現 心理ハードルが低下	プライズを世界中に自慢 興奮や感動が継続
ここ数年のゲームセンター	あのアニメのプライズを 獲りに行こう！	売れるなら、獲れるまで もう少し粘れるな！	ゲット！SNSにあげたら フォロワーが増えた！
			
	来店の目的が 明確化	挑戦や獲得の 心理ハードルが低下	興奮や感動が 来店後も継続

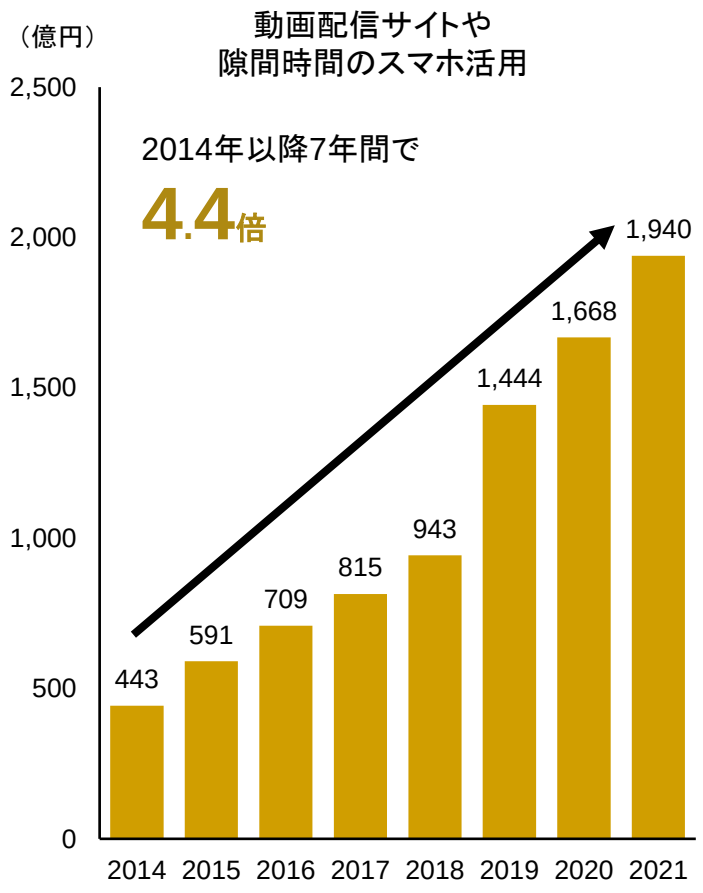
© GENDA Inc.

ゲームセンター等の「エンタメ・プラットフォーム」成長の背景は「アニメ」

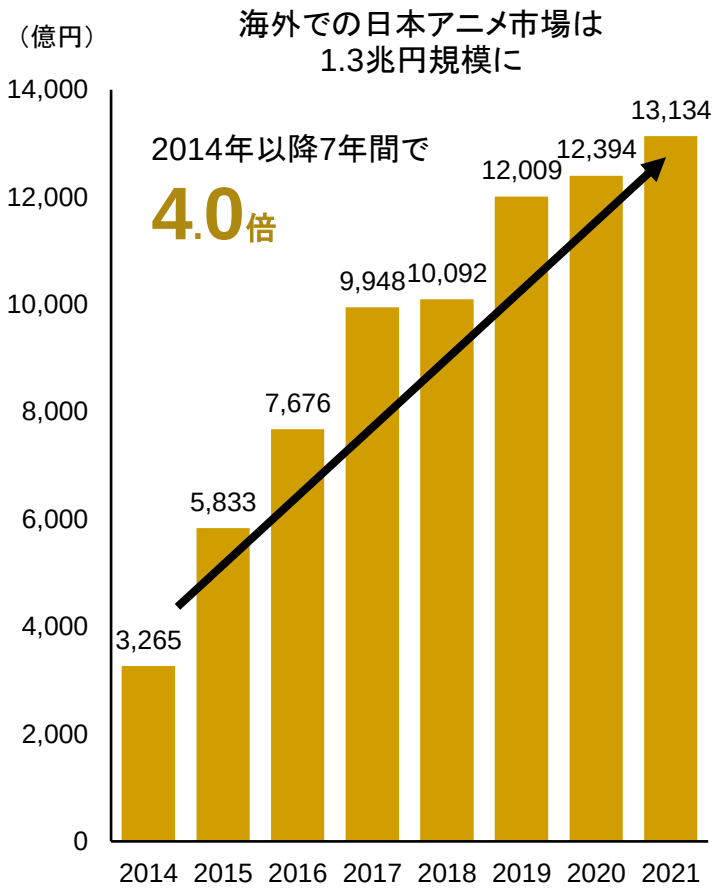
GENDA

国内外での「オンライン」のアニメ市場は急拡大
アニメを「オフライン」で体感したいという「推し活」ニーズが成長を牽引

国内アニメ配信市場



海外での日本アニメ市場



出所： 電通メディアイノベーションラボ「情報メディア白書2023」

© GENDA Inc.

GENDA

アニメ等のIPコンテンツを現実世界で体感できる場としてのプラットフォーム

オンラインでアニメを視聴できる環境が整ったことを背景に、日々様々なIPコンテンツがファンに提供される
ゲームセンターや飲食は、それらのIPコンテンツにリアルに触れ合える場
「推し活」としてアニメ消費が体感できるプラットフォームに対するIPコンテンツファンからの需要が拡大



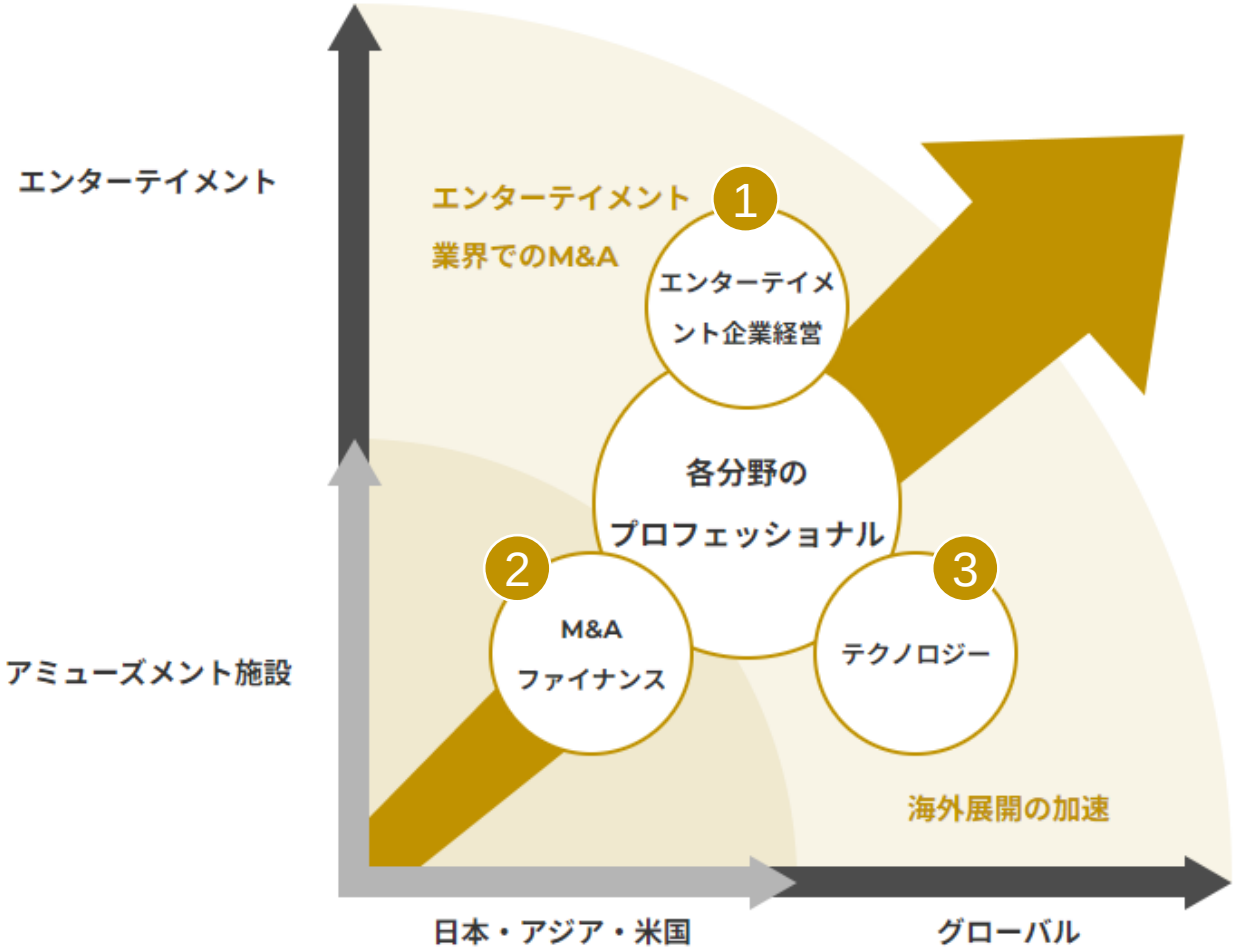
© GENDA Inc.

成長力の源泉

© GENDA Inc.

3つの領域のプロフェッショナル人材

世界一のエンターテイメント企業を目指すGENDAグループの成長戦略を支える、3つの領域のプロフェッショナル人材



注： 当社が想定する当社の将来的な事業展開に関するイメージ図。

© GENDA Inc.

エンターテイメント業界での豊富な経営経験を有するメンバーが集結

GENDA 代表取締役会長 片岡 尚

慶應義塾大学 経済学部卒
1995年、ジャスコ株式会社（現イオン株式会社）入社
2004年、株式会社イオンファンタジーに転籍
2013年、イオンファンタジー代表取締役社長に就任
2017年、イオンエンターテイメント代表取締役社長兼務
2018年5月、株式会社GENDAを設立し社長に就任
2019年9月より現職
2023年12月、ギャガ株式会社代表取締役会長に就任（兼任）

GENDA 取締役 CCO 兼 コンテンツ＆プロモーション事業最高責任者 佐藤 雄三

早稲田大学 教育学部卒
1986年、株式会社博報堂入社
2015年、株式会社TBWA＼HAKUHODO代表取締役社長兼CEOに就任
株式会社博報堂執行役員に就任
2018年、株式会社博報堂プロダクツ取締役常務執行役員に就任
2022年4月、株式会社GENDA入社、取締役就任
2023年9月、CCO（Chief Communication Officer）に就任
2023年12月より現職（兼任）

GENDA GiGO Entertainment 取締役会長 上野 聖

1982年、株式会社セガ・エンタープライゼス入社
2000年、株式会社セガ・アミューズメント西日本社長に就任
2015年、株式会社セガエンタテインメント代表取締役副社長に就任
2017年、株式会社セガエンタテインメント（現 株式会社GENDA GiGO Entertainment ）代表取締役社長に就任
2023年4月より現職

ギャガ 代表取締役社長CEO 依田 巽

1988年、エイベックス・ディー・ディー株式会社（現エイベックス株式会社）顧問に就任
1993年、同社 代表取締役会長に就任（1995年1月より社長を兼任、2004年8月退任）
1999年、株式会社ギャガ・コミュニケーションズ（現ギャガ株式会社）取締役（非常勤）に就任
2004年、同社 代表取締役会長に就任
2005年、株式会社ドリーミュージック 代表取締役会長に就任
（2017年3月より取締役最高顧問）
2006年、（株）フィロソフィア・エンタテインメント・アライアンス（現 フィロソフィア（株））
取締役就任（現職）
2008年、株式会社ティー ワイ エンタテインメント 代表取締役会長（現職）
2020年6月より現職

GENDA 執行役員 キャラクターMD事業最高責任者 兼 フクヤホールディングス 代表取締役社長 田中 敬一郎

1993年、株式会社ナムコ 入社
1996年、株式会社フクヤ 入社、取締役営業部長に就任
1999年、専務取締役に就任
2002年、代表取締役社長に就任
2017年、株式会社フクヤホールディングスを設立し、代表取締役に就任
2002年、代表取締役社長に就任
2024年2月より現職

GENDA 執行役員 アミューズメント施設事業最高責任者 兼 GENDA GiGO Entertainment 代表取締役社長 二宮 一浩

多摩大学 経営情報学部卒
1996年、株式会社ナムコ入社。
2018年、バンダイナムコアミューズメント執行役員施設営業責任者に就任
2020年、Namco UK Ltd. Managing Director、Namco USA Inc. Directorに就任
2021年4月、株式会社GENDAに入社し、CSOに就任
2021年8月、株式会社GENDA SEGA Entertainment（現 株式会社GENDA GiGO Entertainment）取締役商品企画本部本部長に就任
2023年4月より現職

© GENDA Inc.

旧セガ エンタテインメント社　グループイン後のPMI



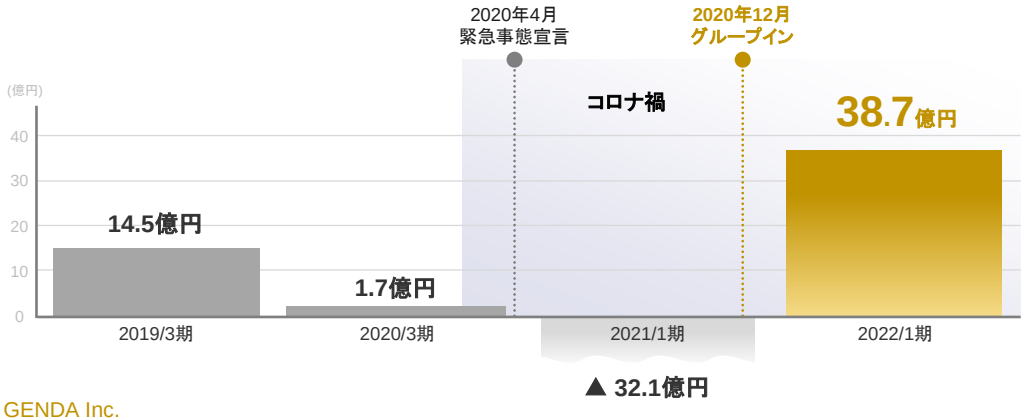
- **業界大手3社の経営経験を有するPMIチーム**
  - 元イオンファンタジー社長 片岡（現GENDA会長）
  - 元セガ エンタテインメント社長 上野（現GENDA GiGO Entertainment会長）
  - 元バンダイナムコアミューズメント執行役員 二宮（現GENDA GiGO Entertainment社長）
- GiGOイオンモールむさし村山店を実験店とした**ショッピングセンター型店舗改革（「むさむら本気プロジェクト」）**を実施
- 同ノウハウの横展開やコスト削減の結果、**グループイン後1期目で営業利益は大幅にV字回復**（後段グラフ参照）







営業利益推移（GENDA GiGO Entertainment / 旧セガエンタテインメント）



© GENDA Inc.

中小ゲームセンターのロールアップM&A後のPMI

ロールアップM&Aに於いて各手法（株式取得、事業譲受、吸収分割、固定資産取得）を一通り経験し、PMIノウハウも蓄積

- プライズゲーム比率の向上
- GiGO限定景品の展開（「キャンペーン」）
- 客層にマッチしたアミューズメントマシンの入れ替え等を含むレイアウト変更
- DXの横展開による業務効率の改善
- ゲーム機やプライズは「グループ318店舗」として一括仕入れが可能

宝島（株式取得） 20店舗



PMI



売上高 120%*

スガイディノス（事業譲受） 18店舗



PMI



売上高 121%*

エービス（吸収分割） 3店舗



PMI

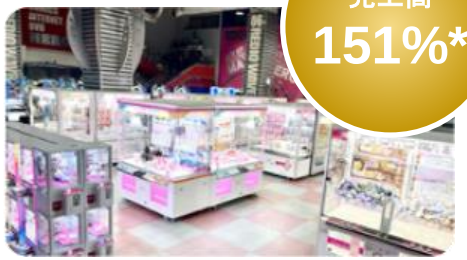


売上高 107%*

MAXIM HERO（固定資産取得） 1店舗



PMI



売上高 151%*

注：　公平な比較をする観点から、PMI実績の効果測定は、GENDAグループイン後にて、同期間での比較が可能な最新かつ最長の期間を採用。宝島は、GENDAグループイン前の2021年2月～2022年1月（12か月）と2022年11月～2023年10月（直近12か月）の売上を比較した数値。スガイディノス及びエービスは、GENDAグループイン前の2021年10月～2022年9月（12か月）と、2022年11月～2023年10月（直近12か月）の売上を比較した数値。MAXIM HEROはグループイン後まだ間もないため、10月25日に売上向上策として大規模レイアウト変更を実施した10月4週売上の前週比の数値。

© GENDA Inc.

M&A及びファイナンスを機動的に完遂できる社内体制を構築

代表取締役社長　申 真衣

東京大学経済学部経済学科卒。2007年ゴールドマン・サックス証券株式会社入社。金融法人営業部で金融機関向け債券営業に従事。
2010年より金融商品開発部にて、金利・為替系デリバティブの商品開発・提案業務、グローバルな金融規制にかかる助言業務等幅広い業務に従事。
2016年4月、金融商品開発部 部長、2017年11月、マネージング・ディレクターに就任（当時最年少）。
2018年8月、株式会社GENDA取締役就任。2019年6月より現職

取締役CFO　渡邊 太樹

一橋大学 商学部経営学科卒
2011年、株式会社みずほコーポレート銀行（現 株式会社みずほ銀行）入行
本店営業部にてリレーションシップマネージャーを担当
2015年、ゴールドマン・サックス証券株式会社入社
投資銀行部門にてM&Aアドバイザリー及び資金調達業務に従事
2021年6月、株式会社GENDAへ入社
2023年4月より現職

経営戦略部長 / 米国公認会計士　椎間 俊治

東京大学 法学部卒
2007年 三井住友銀行入行
企業情報部および関連会社にてM&Aアドバイザリー業務に従事
2015年 PwCアドバイザリー合同会社入社、M&Aアドバイザリー業務に従事
2018年 日本紙パルプ商事株式会社にて、海外子会社に駐在しPMIに従事
2023年11月、株式会社GENDAへ入社し、現職

財務部長　服部 頼和

慶應義塾大学 商学部商学科卒
2011年、株式会社みずほコーポレート銀行（現 株式会社みずほ銀行）入行
本店プロダクツ機能部にてシンジケートローン、M&Aファイナンス業務に従事
2021年11月、株式会社GENDAへ入社し、現職

IR部長　伊藤 史佳

早稲田大学 社会科学部社会科学科卒
2010年、みずほ証券株式会社入社
投資銀行部門にてM&A及び資金調達業務に従事
2021年8月、株式会社GENDAへ入社
2023年6月より現職

執行役員CSO / 公認会計士　羽原 康平

神戸大学 経済学部経済学科卒
大学在学中に公認会計士試験に合格
2017年、PwCアドバイザリー合同会社入社
M&Aアドバイザリー業務に従事
2019年9月、株式会社GENDAへ入社、2021年8月より現職
2023年11月、株式会社GENDA Capital代表取締役社長に就任（兼任）

グループ経営管理部長 / 公認会計士　河田 厚司

早稲田大学大学院 会計研究科卒
大学院在学中に公認会計士試験に合格
2009年、有限責任あずさ監査法人入所
2018年、KPMGメキシコへ出向
2022年7月、株式会社GENDAへ入社し、現職

経理部長 / 公認会計士　北田 悠策

神戸大学 経営学部経営学科卒
大学在学中に公認会計士試験に合格
2015年、有限責任監査法人トーマツ大阪事務所入所
2021年8月、株式会社GENDAへ入社し、現職

法務部長 / 弁護士　藤本 美里

中央大学 法学部法律学科卒
大学在学中に旧司法試験（旧61期）に合格
2008年、西村あさひ法律事務所入所　M&Aを中心とした企業法務に従事
2017年、株式会社タカラトミー入社
2022年1月、株式会社GENDAへ入社し、現職

© GENDA Inc.

2 M&A / ファイナンスチーム – M&A及び資本取引「27件」

GENDA

IPO前 M&A件数

1 ～ 11 **11**件

1	2	3	4	5
エンタメ・コンテンツ	エンタメ・プラットフォーム	エンタメ・プラットフォーム	エンタメ・プラットフォーム	エンタメ・コンテンツ
SPSS	Kiddleton	GiGO	ENTERRIUM	DYNAMO AMUSEMENT
2018年6月 株式取得(100%)	2019年7月 合弁会社設立(50%)	2020年12月 株式取得(85.1%)	2021年4月 事業譲受	2021年10月 資本提携

6	7	8	9	10	11
エンタメ・プラットフォーム	エンタメ・プラットフォーム	エンタメ・プラットフォーム	エンタメ・コンテンツ	エンタメ・プラットフォーム	エンタメ・プラットフォーム
GiGO Taiwan	GiGO	TAKARAJIMA Amusement & Game	HASHILUS	スガイディノス	AM2 AMUSEMENT
2021年12月 事業譲受	2022年1月 完全子会社化	2022年1月 株式取得(100%)	2022年6月 資本提携	2022年10月 事業譲受	2022年10月 吸収分割

IPO後 M&A件数

12 ～ 27 **16**件

12	13	14	15	16
エンタメ・プラットフォーム	エンタメ・プラットフォーム	エンタメ・コンテンツ	エンタメ・プラットフォーム	エンタメ・プラットフォーム
デジちゃいむ	Kiddleton	DYNAMO AMUSEMENT	MAXIM HERO	LEMONADE by Lemonica
2023年9月 資産譲受	2023年9月 完全子会社化	2023年9月 完全子会社化	2023年10月 固定資産等譲受	2023年10月 株式取得(66.0%)

17	18	19	20	21	22
エンタメ・コンテンツ	エンタメ・コンテンツ	エンタメ・プラットフォーム	エンタメ・プラットフォーム	エンタメ・プラットフォーム	エンタメ・プラットフォーム
ARES COMPANY	GAGA★ GENDA GROUP	ミニロケ 117箇所	HILL VALLEY	SUPER NOVA	AM施設 1店舗 (中国)
2023年10月 株式取得(100%)	2023年11月 株式取得(78.05%)	2023年11月 グローバル・ソリューションズ より資産譲受	2023年11月 持分取得(100%)	2023年12月 吸収分割	2023年12月 経営権の獲得

23	24	25	26	27
エンタメ・プラットフォーム	エンタメ・コンテンツ	エンタメ・プラットフォーム	エンタメ・プラットフォーム	エンタメ・プラットフォーム
PINO PINO ZAURUS	fancy Fukuya 株式会社フクヤ	PLABI	カラオケ BanBan	有限会社サンダイ
2023年12月 Pino Pino Zaurus Limited 株式取得(100%)	2024年1月 株式取得(100%)	2024年2月 株式取得(82.45%)	2024年2月 株式取得(78.59%)	2024年5月(予定) 株式取得(100%)

…

注： 取得箇所数は案件公表日時点の情報を記載。

© GENDA Inc.

優秀なTechエンジニアが続々とGENDAに参画

Techチームのリーダーシップ

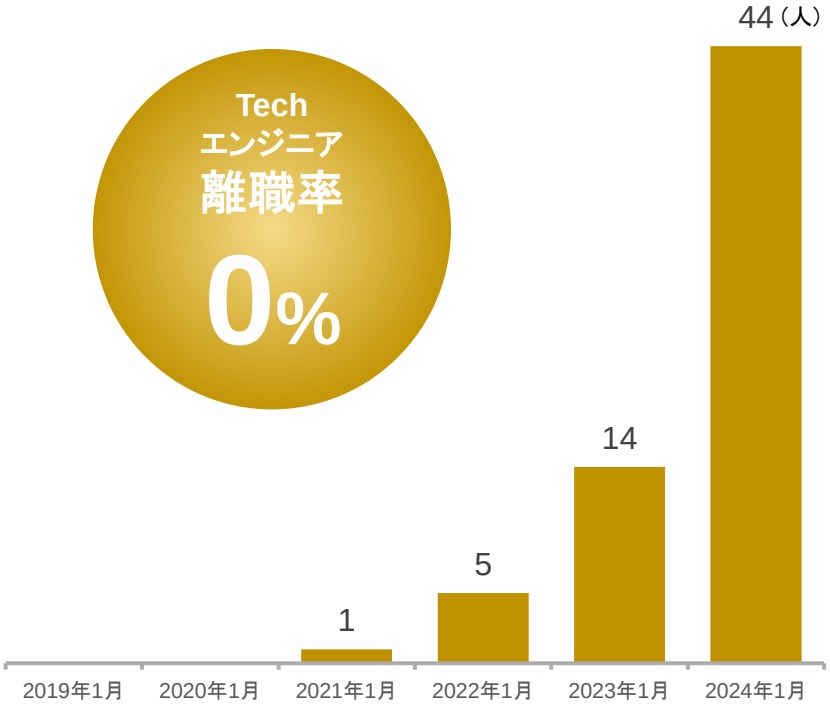
執行役員CTO 梶原　大輔
広島大学大学院 工学研究科修了
2006年 ヤフー株式会社に入社
2007年 グリー株式会社に入社
2014 年より執行役員に就任し、開発本部長、事業本部長を歴任
2018年 株式会社エブリー入社、取締役CTOに就任
2021年 株式会社GENDA に入社し、現職

VPoE 荒井 勇輔
東京工科大学 工学部情報工学科
2006年 ヤフー株式会社に入社。
2011年 株式会社VASILY に入社
フロントエンド開発事業部長としてフロントエンド開発を統括
2018年株式会社スタートゥデイテクノロジーズ（現　株式会社ZOZO）テックリードに就任
2021年 株式会社GENDA に入社し、現職

CPO 重村 裕紀
2016年 株式会社FiNC Technologies入社
同社ヘルスケアアプリ「FiNC」のプロダクトマネジメント業務に従事
2020年 株式会社GENDAに入社
2021年 同社CPOに就任

Techエンジニア在籍数

リファラル採用を徹底しつつ、入社後の環境も整備した結果
流動性の高いTechエンジニアに於いてエンジニア離職率「**ゼロ**」



※離職率0%は、過去入社したTechエンジニアの退職者が2024年1月末時点で0名であることを示す。

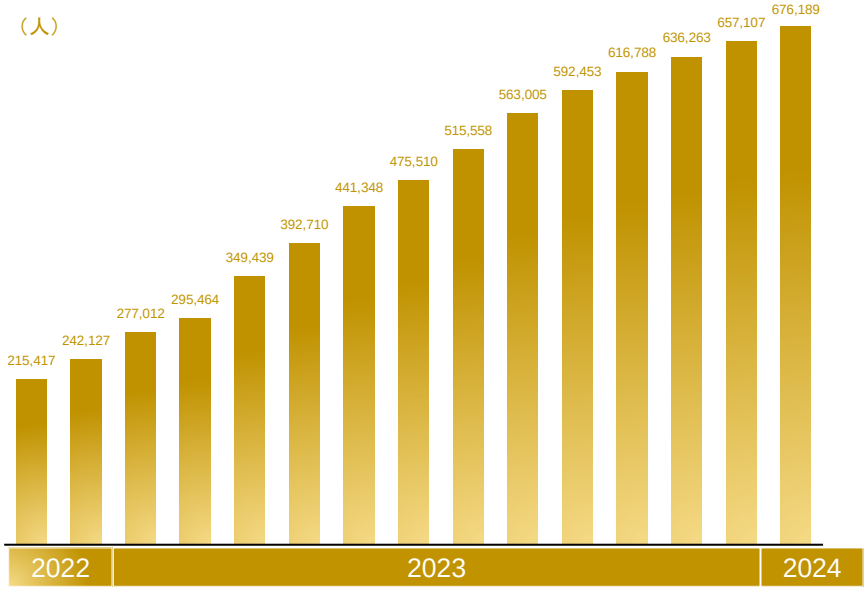
© GENDA Inc.

顧客向け会員アプリ「GiGOアプリ」の累計会員数が60万人を突破

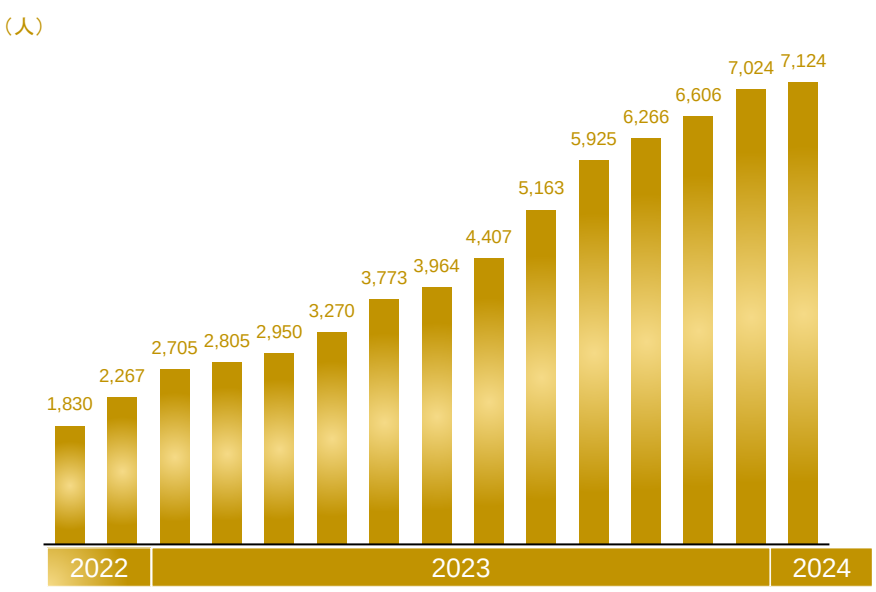
- 2022年12月のリニューアル以来、着実に会員数が増加
- 「GiGOアプリ」は回数券の配布、サービス券の配布や「プライズパス」サービスの提供など、キャッシュレス決済機能と紐づけられていることで多彩なサービスの展開が可能
- 「プライズパス」とは、月額利用料を支払うことでプライズゲーム利用券を獲得できるプライズゲームのサブスクリプションのサービス
- 「GiGOアプリ」会員数の着実な増加は、GiGO店舗に対するロイヤリティ形成に寄与しているものと思料



累計登録数



プライズパス会員数



© GENDA Inc.

GENDA

社内向けアプリ「GiGO NAVI」の断続的なアップデート

- 手作業、マニュアルが多いアミューズメント施設運営において、画期的なアプリ「GiGO NAVI」を開発
- 「GiGO NAVI」による成果
  - 景品等の棚卸時における紙とエクセルでの作業から解放され業務時間を大幅削減しつつ精度をUP
  - GENDAグループ最大の店舗である「GiGO総本店」では理論値との**誤差率0.2%**
  - 景品の過去売上データのデータベース化により、最適な発注量を可視化
- 今後も煩雑な業務のスリム化に活用し、業務効率を改善、接客時間を増加させ、顧客満足度向上に努める

従業員アプリ
GiGO NAVI
をリリース





棚卸テスト店舗（GiGO立川）にて
通常時の約**62**%の時間削減



機種/景品ごとの**データベース化**
最適な発注をサポート



注：棚卸テスト店舗であるGiGO立川において、保管用倉庫カウント（20人時→8人時）、補充用倉庫カウント（10人時→4人時）、機械内カウント（24人時→8人時）、入力表作成（2人時→1人時）の人時ベースの業務時間合計が実施導入前後で約62%削減（56人時→21人時）されたことに基づく。

© GENDA Inc.

①②③ 3つの領域における三位一体での取組イメージ

三位一体で今後も継続し、「連続的な非連続な成長」を実現

③ テクノロジー

業界革新的DXを
一気に横展開

今後の取り組み

- 顧客向けアプリ「GiGOアプリ」及び
  社内向けアプリ「GiGO NAVI」の更なる機能強化
- M&Aで新たにグループインした組織に
  上記アプリを横展開することにより
  業務効率の改善のPMIを実施
- M&Aにより増え続けるグループ会社の
  ITインフラ、システムの構築及び整備

② M&A / ファイナンス

連続的なM&Aで
非連続な店舗拡大

今後の取り組み

- 経営効率化余地の大きい中小事業者が多く
  存在するアミューズメント施設運営業界での
  「ロールアップM&A」の継続
- GENDAグループのエンタメ経済圏を創出す
  るうえでシナジーを発現する事業のM&A
- 当社経営層のコネクションを通じたソーシング
  機能の拡充や、仲介との関係性強化

事業領域拡大
利益率改善
店舗数拡大



Day1から注入

① エンターテイメント企業経営者

今後の取り組み：グループ内事業間のシナジーの発現、業界ノウハウ・知見のグループ内展開

GiGO / PLABI / Kiddleton / ENTERRIUM / 伍彩 / GAGA GENDA GROUP / DYNAMO AMUSEMENT / SPSS / カラオケ BanBan / GENDA Games / LEMONADE by Lemonica / HILL VALLEY / GiGO Taiwan / fancy Fukuya / ARES COMPANY / Tokyo Character Makers

注：「ロールアップM&A」は、同一業種の企業を多く買収することで市場のシェア拡大を目指すことを指す。「ソーシング」は、M&Aにおいて自社の希望の条件に合うターゲット企業を発掘するプロセスを指す。下部に示しているロゴは、GENDA GiGO Entertainmentが運営するアミューズメント施設のロゴを示す。

© GENDA Inc.

事業計画

© GENDA Inc.

2025年1月期 通期業績予想 主要指標（単位：億円）

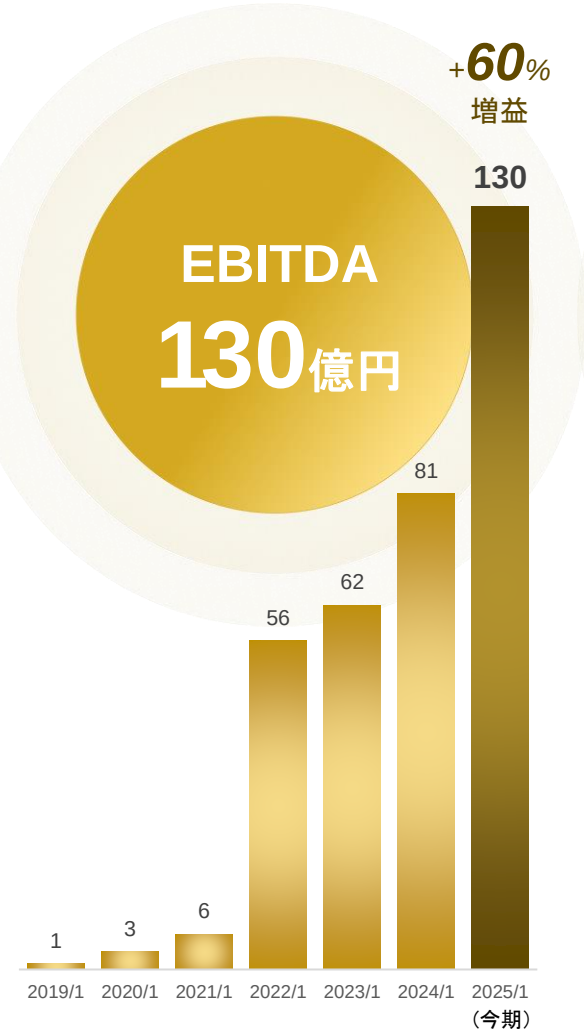
GENDA

本業績予想には、本日時点で未公表のM&Aは含まれておりません（換言すると、本日以降のM&Aが0件の場合の予想値となります）

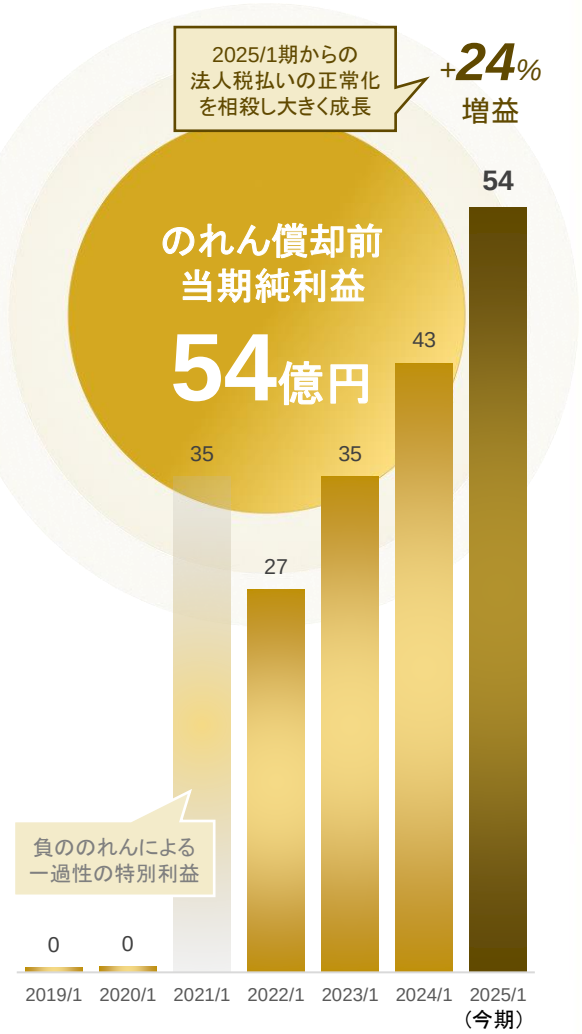
連結 売上高



連結 EBITDA



連結　のれん償却前当期純利益



注：　法人税払いの正常化というのは、2024年1月期まで繰越欠損金により軽減されていた法人税の支払いが、2025年1月期から通常に戻ることを指す。
FY2019/1期~FY2021/1期は連結財務諸表未作成のため、FY2019/1期~ FY2021/1期数値は参考値。

© GENDA Inc.

2025年1月期 通期業績予想

（単位：百万円）

	FY2024/1 通期	FY2025/1 通期 業績予想	前年対比（増減率）
売上高	55,697	100,000	44,302
			+80%
EBITDA	8,102	13,000	4,897
利益率（%）	14.5%	13.0%	+60%
営業利益	5,370	7,000	1,629
利益率（%）	9.6%	7.0%	+30%
経常利益	5,216	6,600	1,383
利益率（%）	9.3%	6.6%	+27%
のれん償却前当期純利益	4,359	5,400	1,040
利益率（%）	7.8%	5.4%	+24%
親会社株主に帰属する当期純利益	4,178	4,300	121
利益率（%）	7.5%	4.3%	+3%

最もビジネス運営実態に近いCF指標
GENDAのM&A戦略に於ける最重要CF指標

簡便にIFRS適用時の
当期純利益を示す指標

© GENDA Inc.

重要な経営指標 / KPI

KPI – EBITDA 及び のれん償却前当期純利益

M&A を成長戦略の柱に据える会社として、グループ連結の年間キャッシ ュフロー創出力を現す**「EBITDA（営業利益＋減価償却費＋のれん償却費）」**及び、IFRS の当期純 利益に近い指標である**「のれん償却前 当期純利益」**を最も重視しております

現状、当社では多数のM&Aを実行しておりますが、過去案件の対象会社全てが日本会計基準を採 用しており、今後もその傾向が続く可能性が高いことに鑑み、M&Aや経理実務の機動性を担保すべく、IFRSではなく日本会計基準を採用しております

そのため、今後のM&A戦略の進捗に伴い（IFRSでは発生しない）「のれん償却費」の負担が一定程度発生致します

当社が IFRS に変更すれば、当社の営業利益や当期純利益はのれん償却費分だけ増加致しますが、それによって本質的な当社の企業価値が上がるわけではございません

企業価値はあくまで将来の（のれん償却費等を足し戻した）フリー・キャッシュ・フローを時間的価 値で割引いた合計値であること、また、M&A 案件ごとに対象会社のキャッシュフロー創出能力に 基づいて当社がファイナンスを繰り返すことから、当社は常にキャッシュフロー指標を最重視 しております

投資家の皆様にとっても、M&A で成長する当社の適正な価値をご判断頂く際には、キャッシュフ ロー創出力を見ていただくことが適切であると考えており、当社の状況をより正しく伝えるた めに大切だと考えています

以上の結果、上場日時点（2023年7月28日）でKPIの一つとしていた営業利益を、**EBITDA**及び**のれん償却前当期純利益**へ変更いたします

KPI – M&A関連

KPI	FY2023/1 実績	FY2024/1 実績	FY2025/1 目標
M&Aソーシング件数	40件	170件	200件

年度目標50件
対比340%

KPI – アミューズメント施設運営関連

KPI	FY2021/1 実績	FY2022/1 実績	FY2023/1 実績	FY2024/1 実績	FY2025/1 目標
アミューズメント運営施設数（店舗）	202 店舗	227 店舗	250 店舗	323 店舗	335 店舗

年度目標258件
対比125%

注：アミューズメント運営施設数は、実績にはM&Aによる店舗数増加を加味しているが、目標にはM&Aによる店舗数増加は加味していない。「M&Aソーシング件数」の定義は、M&Aにおいて対象となる企業から直接及び間接的（M&A 仲介会社や金融機関による紹介等）に資本取引の意向を示された件数。FY2024年1月期末の店舗数「323店舗」のうち、47店舗は2024年2月1日から連結が開始される株式会社プレビのアミューズメント施設店舗数を含めたもの。

© GENDA Inc.

GENDAに於ける「M&Aの規律」

「株主価値の極大化」は勿論、「一株当たりの株式価値の極大化」を追求

→「Cash EPS（のれん償却前 一株当たり利益）の極大化」を追求（疑似的なIFRSでの当期純利益に基づくEPSかつCFを重視した指標）

「M&Aでの業績成長」は、必ずしも「一株当たりの株式価値」を向上させるとは限らない

→ そのM&Aが「Cash EPS（のれん償却前 一株当たり利益）を上げるか」が判断基準

一株当たりの株式価値 / 利益の極大化を追求するための4要素

❶ エントリーバリュエーションについて

「買収価額」はM&Aに於いて非常に重要なファクターであり、エントリーを誤らない事を心がけております

❷ ファイナンシングについて

潤沢なFCFを梃子に、自己資金の拠出額を極小化して希薄化を抑制し、株式リターンの極大化を追求します

❸ PMIについて

PMIへの自信がある業界を中心にM&Aを致しますが、PMIありきの高値掴みは避けるべきと考えております

❹ 投資委員会について

委員5名の保有株合計は全株式の1/4超に相当し、
株主様の代表として「一株当たりの株式価値」の向上に資するかを吟味させて頂いております


代表取締役会長
片岡尚: 16.85%


代表取締役社長
申真衣: 8.62%


取締役CFO
渡邊太樹: 1.36%


執行役員CSO
羽原康平: 0.15%


執行役員AM施設事業最高責任者
二宮一浩: 0.09%

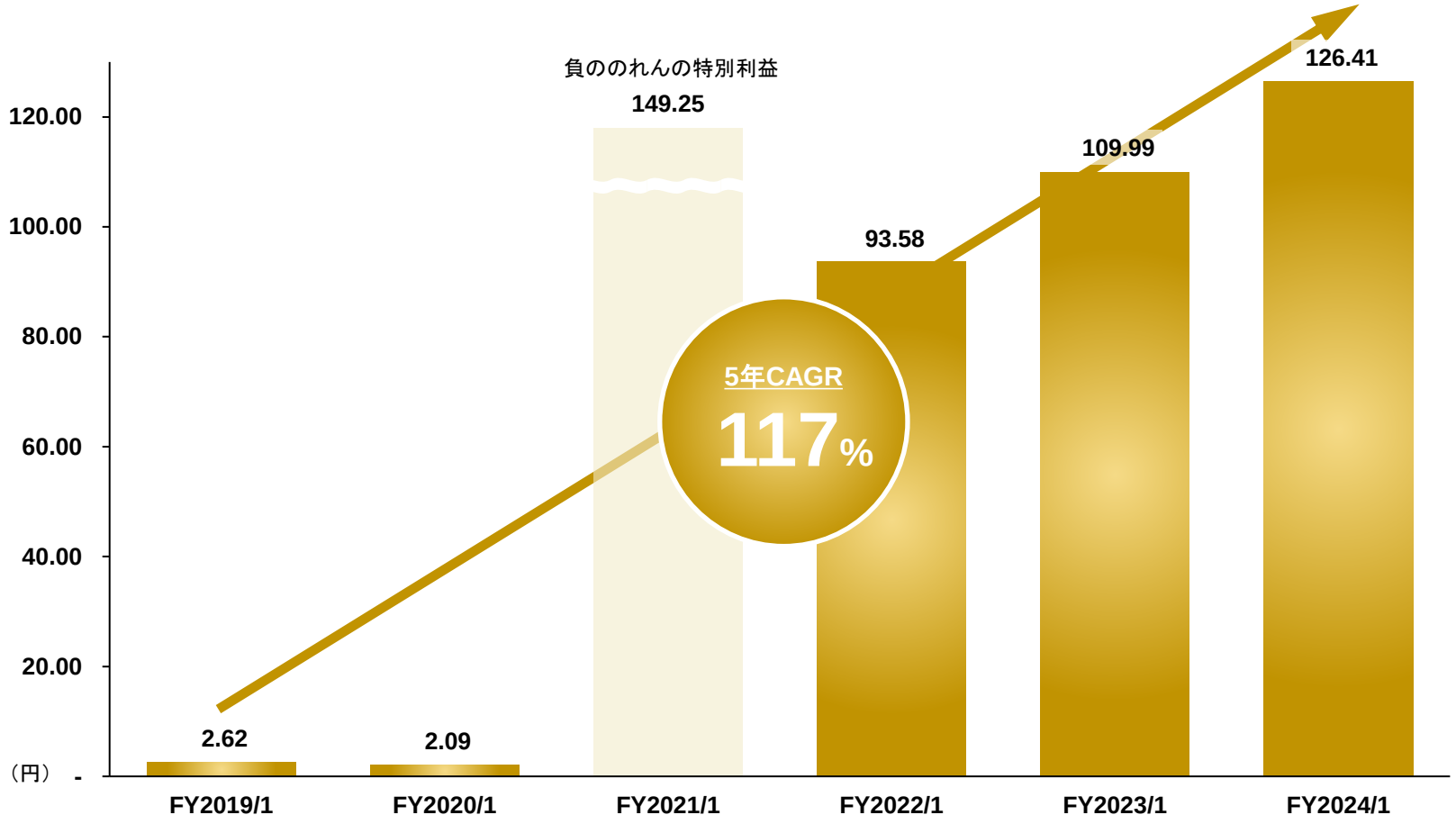
注： 株式保有株式比率は「新規上場申請のための有価証券報告書（Ⅰの部）『第3【株主の状況】』」記載の、新株予約権による潜在株式数を含む割合。「EPS」は「一株当たり利益」を指す。「FCF」は営業CFから投資CFを控除した「フリー・キャッシュ・フロー」を指す。「PMI」はM&Aによる統合効果を確実にするための統合プロセスとマネジメントを指す。

© GENDA Inc.

創業以来のEPS推移

売上139xの成長をM&Aを中心に実現したにも関わらず、EPSも48xへと成長
今後も「株式価値」は勿論のこと、「一株当たり株式価値」の最大化を追及する方針

「のれん償却費」が増加し、M&Aを専業とする企業としてのPL構造が本格化するFY2025/1以降は、「Cash EPS」がKPIとなる



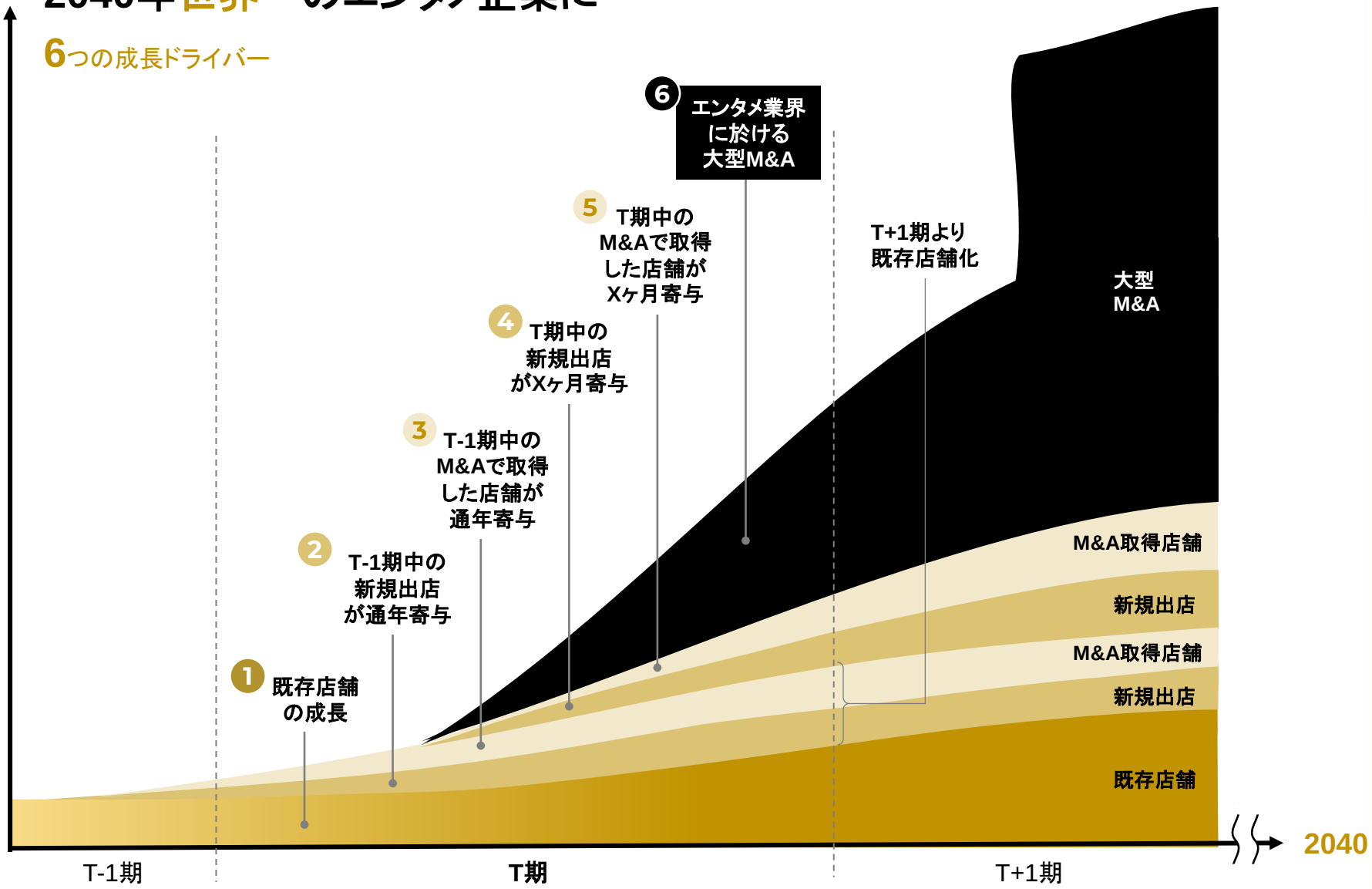
注：FY2019/1期~FY2021/1期は連結財務諸表未作成のため、FY2019/1期~ FY2021/1期数値は参考値。

© GENDA Inc.

GENDAの今後の成長イメージ図

2040年世界一のエンタメ企業に

6つの成長ドライバー



© GENDA Inc.

上場時調達資金の充当状況とリスク情報

© GENDA Inc.

上場時調達資金の充当状況

上場時に調達した資金について1,118百万円を充当

おおむね計画通りに投資計画を遂行

（単位: 百万円）

資金使途	当初 計画充当額	修正 計画充当額	2024年1月期 実績	2025年1月期 計画
アミューズメント施設の新設	1,730	1,730	550	1,180
既存アミューズメント施設の改装	400	400	57	343
アミューズメントマシンの購入	3,343	2,000	511	1,489
合計	**5,473**	**4,130**	**1,118**	**3,012**

注： 当初計画充当額と修正計画充当額の差額はグリーンシューオプションの行使結果によるもの。

© GENDA Inc.

リスク情報

認識する リスク	顕在化 可能性	影響度	顕在化 時期	顕在化した場合の 内容	リスクへの 対応策
M&A等に関するリスク	低	大	特定時期なし	当社グループは、主にエンターテイメント事業を行う国内外の企業を対象としたM&Aや業務提携により、既存事業の強化及び新規事業への参入の効率化を図っている。M&Aによって買収した企業や業務提携先の企業に対し、当社グループが保有する経営知見を活用し、事業面でのシナジー効果の創出を行っているが、以下に挙げる理由により、当社グループの財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性がある。(ⅰ)買収後の事業計画の進捗について:M&Aにあたっては、十分なデューディリジェンスを実施し、事業、財務及び法令等に関するリスクの検討を行っているが、買収時に想定した事業計画が予定どおり進捗しない場合には、のれんの減損等により当社グループの財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性がある。(ⅱ)偶発債務や未認識債務の発生について:M&A実施に際しては、対象企業の財務、法務、税務及び事業等について事前にデューディリジェンスを実施し、十分にリスクを確認し、正常収益力を分析したうえで決定するが、買収後の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、当社グループの財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性がある。(ⅲ)統合に伴う資産等の整理について:M&A後の経営統合において、事業再編や遊休資産の売却等を実施することにより特別利益、特別損失が発生し、当社グループの財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性がある。(ⅳ)M&A時の調達資金について: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、当社グループに関連する企業・事業のM&Aを検討していく方針。新たなファイナンスによる負担や希薄化及び自己資本の変動のほか、新たに借入金を利用した場合、市場金利の変動の状況によっては、借入金利息の負担の増大等により、当社グループの財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性がある。(ⅴ)連結子会社増加に伴う連結決算体制について現在、当社グループでは当社を中心として各子会社との密接な連携を取りながら、決算作業を行っている。しかしながら今後当社グループが投資対象とする企業において、管理体制が不十分であることを理由に決算作業に遅延が生じる等の事態が発生した場合、連結決算作業が適時適切に行えない可能性がある。	M&A等の案件執行において、シナジーを織り込んだ事業計画の立案、各種デューディリジェンス、企業価値算定、取引条件の交渉、契約締結、クロージング並びに直接市場及び間接市場での資金調達といったM&A等に関する一連の手続きを主導できる経験豊富な役職員から構成されるチームを整備している。

注: 上記以外のリスク情報については、当社の新規上場申請のための有価証券報告書(Ⅰの部)「2. 事業等のリスク」をご覧ください。

© GENDA Inc.

リスク情報（続き）

認識する リスク	顕在化 可能性	影響度	顕在化 時期	顕在化した場合の 内容	リスクへの 対応策
アミューズメント 業界の低迷による 業績悪化のリスク	低	大	特定時期なし	日本のアミューズメント業界の市場規模は日本アニメの人気に伴うプライズゲーム人気を背景に2015年度以降拡大傾向にあるものの、余暇市場の多様化、家庭用ゲーム、ソーシャルゲームの拡大や、少子化の更なる進行により、アミューズメント施設の利用が減少することで㈱GENDA GiGO Entertainment及びアミューズメント施設へのアミューズメントマシンレンタルを行う㈱GENDA Gamesの業績が悪化する可能性がある。また、アミューズメントマシンメーカーは、大手企業による寡占化が進み、今後の新規参入メーカーは限定的であると考えられるため、革新的なゲーム機を創出する機会が減少し、アミューズメント施設業界全体が不活化する可能性がある。	海外のゲーム機メーカーからアミューズメントマシンを輸入すること、当社グループ企画のゲーム機開発、及びアミューズメント施設の新業態開発等を実施していく。
消費税率 引き上げのリスク	低	大	特定時期なし	消費税率の引き上げが生じた際には、税込価格上昇による原価への影響及び当社グループの売上に対する消費税の支払額の上昇による事業利益への影響が発生する。	更なるコスト削減の実施等、できるだけお客様のご負担にならない対応策を講じる。それが難しい場合、プレイ料金への価格転嫁を実施するが、当社グループではキャッシュレス決済を搭載したアミューズメントマシンの導入が進んでいるため、現金決済のみのマシンと比較すると価格設定に対する柔軟性を有している。
その他 偶発的リスク	低	大	特定時期なし	当社グループが事業を展開する地域において、大地震や豪雨、新型コロナウイルスなどの感染症の大流行等の自然災害、または大惨事、社会・政治的な事件もしくは動乱が発生した場合、本社機能の停止、店舗の損壊や営業停止等の悪影響をもたらし得ることから、当社グループの財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性がある。なお、現在も世界中で感染拡大が続く新型コロナウイルス感染症のような新種の疫病発生に伴い、各地方自治体からの外出自粛要請等により、アミューズメント施設への来店客の減少や営業時間の短縮、臨時休業等の措置の結果、当社が運営する店舗の営業活動に影響が出ることがある。	日ごろから迅速な情報収集ができる仕組みを導入しており、緊急時には危機管理対策本部の立ち上げ、速やかな収束および状況回復のために全社一丸となって対応できる体制を構築している。

注：上記以外のリスク情報については、当社の新規上場申請のための有価証券報告書（Ⅰの部）「2. 事業等のリスク」をご覧ください。

© GENDA Inc.

世界中の
人々の人生を
より楽しく

注： 事業計画及び成長可能性の関する事項の次回開示予定は、2025年1月期通期決算発表時（2025年3月頃）を予定しております。

© GENDA Inc.

GENDA

2024年1月期 通期決算実績
及び 2025年1月期 業績予想

2024年3月11日

© GENDA Inc.

GENDA

Aspiration【大志】

世界中の
人々の人生を
より楽しく

＝

Vision【野望】

2040年
世界一の
エンタメ企業に

© GENDA Inc.

当社の成長戦略＝「エンタメ業界でのM&A」

エンタメ経済圏の完成

エンタメ領域に幅広く根差した
グローバルエンタメネットワークの構築

Global
Entertainment
Network for
Dreams and
Aspiration



注：当社が想定する当社の成長戦略に関するイメージ図。

現在のエンタメ・ビジネスの大局観

IPコンテンツ × プラットフォーム

アニメ等の「IPコンテンツ」と、IPコンテンツのファンを繋ぐ「プラットフォーム」

アニメなどの
IPコンテンツ

IPコンテンツとファンを繋ぐ
プラットフォーム

IPコンテンツの
ファン



GAGA GENDA GROUP
DYNAMO AMUSEMENT
ARES COMPANY
fancy Fukuya
Tokyo Character Makers

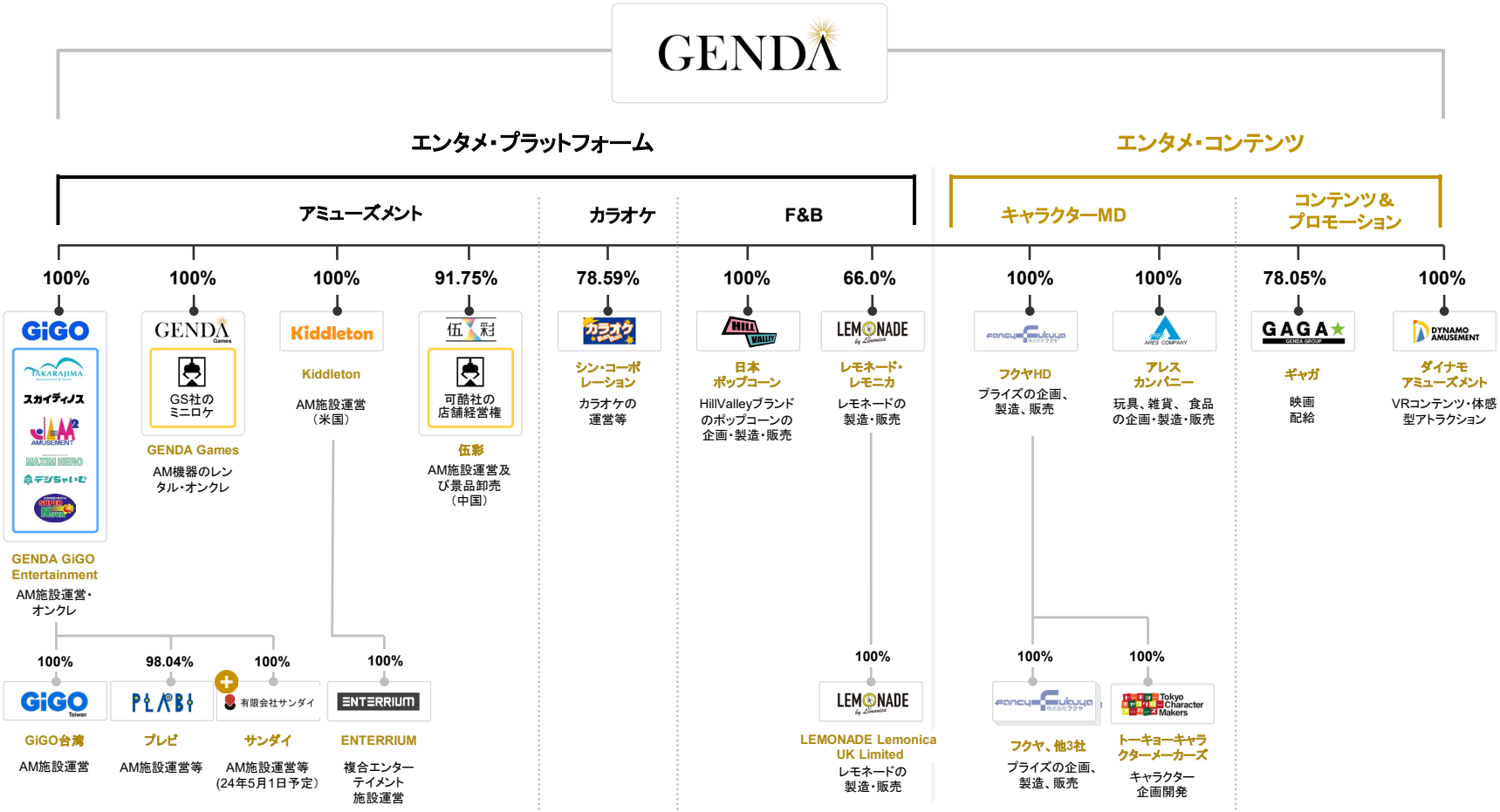
GiGO
PLABI
カラオケBanBan
Kiddleton
ENTERRIUM
伍彩
GENDA Games
LEMONADE by Lmaotion
HILL VALLEY
GiGO Taiwan

「エンタメ・コンテンツ」

「エンタメ・プラットフォーム」

© GENDA Inc.

GENDAは、アミューズメントを中心としたエンタメ企業群の純粋持株会社



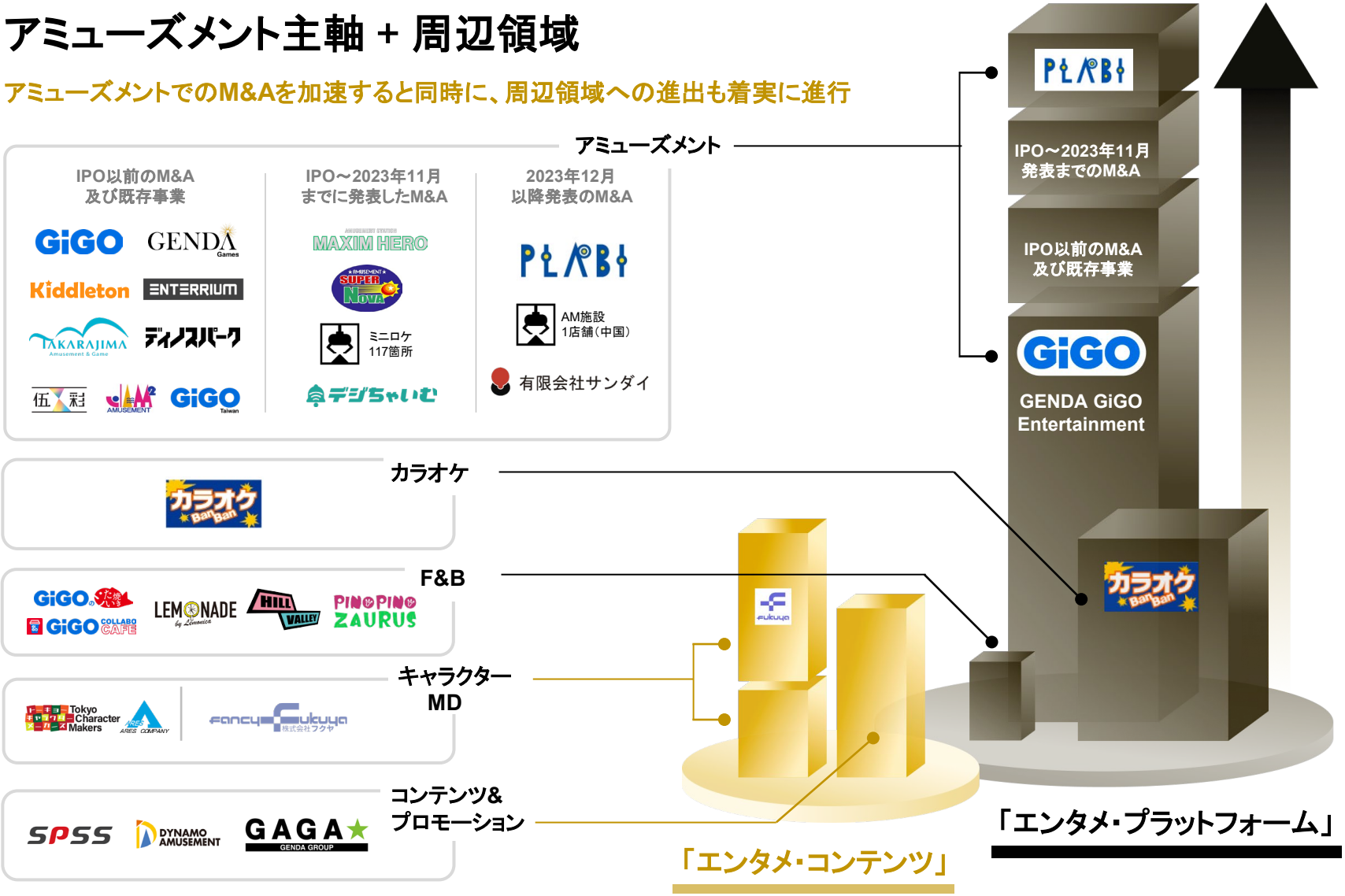
注：2024年3月11日時点のグループ組織図。有限会社サンダイは2024年5月1日に案件が完了する予定。

© GENDA Inc.

GENDAの事業ポートフォリオ（2024年3月11日時点）

アミューズメント主軸 + 周辺領域

アミューズメントでのM&Aを加速すると同時に、周辺領域への進出も着実に進行



注： 取得箇所数は案件公表日時点の情報を記載。キャラクターMDは、キャラクター・マーチャンダイジングの意。

© GENDA Inc.

1. 2024年1月期 通期決算実績

2. 2025年1月期 通期業績予想

3. M&A関連資料

4. その他Topics

© GENDA Inc.

2024年1月期 通期決算実績 ハイライト

過去最高
売上高

通期
前年同期対比
売上高

120%

過去最高
営業利益

通期
前年同期対比
営業利益

126%

期初計画の
「100%」対比
大きく上ブレ

通期
前年同期対比
既存店売上高

108%

国内外
ゲームセンター
店舗数

273店舗

2月1日連結の
プレビと合算で
323店舗

M&A
ソーシング
年間件数

170件

期初計画
「50件」対比
3.4倍

負債調達余力
Net Debt
/ EBITDA

0.8x

2月1日
時点で
1.5x

注：「Net Debt」は有利子負債総額から現預金を控除した「純有利子負債」を指す。EBITDAは営業利益に減価償却費及びのれん償却費を足し戻したものを指す。
1.5xの計算式は、2024年2月1日時点の「｛(GENDAの有利子負債＋プレビ及びシン・コーポレーションの有利子負債)－(GENDAの現預金＋プレビ及びシン・コーポレーションの現預金)｝÷2025年1月期におけるGENDA連結の予想EBITDA(プレビ及びシン・コーポレーションを含む)130億円」にて算出。

© GENDA Inc.

連結損益計算書

（単位：百万円）	FY2024/1 通期実績	FY2024/1 通期業績予想（11月20日上方修正後）	達成率
売上高	過去最高 55,697	53,000	105.0%
成長率（%）	20.8%	14.9%	—
EBITDA	過去最高 8,102	7,800	103.8%
EBITDAマージン（%）	14.5%	14.7%	—
営業利益	過去最高 5,370	5,000	107.4%
営業利益率（%）	9.6%	9.4%	—
経常利益	過去最高 5,216	5,000	104.3%
経常利益率（%）	9.3%	9.4%	—
のれん償却前当期純利益	過去最高 4,359	4,180	104.3%
のれん償却前当期純利益率（%）	7.8%	7.8%	—
親会社株主に帰属する当期純利益	過去最高 4,178	4,000	104.4%
親会社株主に帰属する当期純利益率（%）	7.5%	7.5%	—

© GENDA Inc.

連結損益計算書（四半期実績）

GENDA

（単位：百万円）	FY2023/1 Q1	Q2	Q3	Q4	Q4累計	FY2024/1 Q1	Q2	Q3	Q4	Q4累計	前期比
売上高	9,730	11,020	12,309	13,032	**46,091**	11,994	12,520	14,293	**16,888**	**55,697**	**120.8%**
売上総利益	2,090	2,580	3,309	2,879	**10,860**	3,182	2,609	3,368	**3,798**	**12,958**	**119.3%**
(%)	21.4%	23.4%	26.8%	22.1%	**23.5%**	26.5%	20.8%	23.5%	**22.4%**	**23.2%**	-
EBITDA	1,099	1,580	2,255	1,336	**6,272**	2,197	1,712	2,140	**2,051**	**8,102**	**129.1%**
(%)	11.3%	14.3%	18.3%	10.2%	**13.6%**	18.3%	13.6%	14.9%	**12.1%**	**14.5%**	-
営業利益	593	1,099	1,784	766	**4,244**	1,670	1,096	1,397	**1,205**	**5,370**	**126.5%**
(%)	6.1%	9.9%	14.5%	5.8%	**9.2%**	13.9%	8.7%	9.7%	**7.1%**	**9.6%**	.
のれん償却前四半期純利益	630	789	1,706	449	**3,576**	1,618	422	1,384	**933**	**4,359**	**121.8%**
(%)	6.4%	7.1%	13.8%	3.4%	**7.7%**	13.5%	3.3%	9.6%	**5.5%**	**7.8%**	.
親会社株主に帰属する四半期純利益	616	775	1,686	417	**3,494**	1,585	390	1,348	**853**	**4,178**	**119.5%**
(%)	6.3%	7.0%	13.7%	3.2%	**7.5%**	13.2%	3.1%	9.4%	**5.0%**	**7.5%**	.
ゲームセンター店舗数（店舗）/期末時点	230	234	254	250	**-**	254	256	263	**273**	**-**	**-**

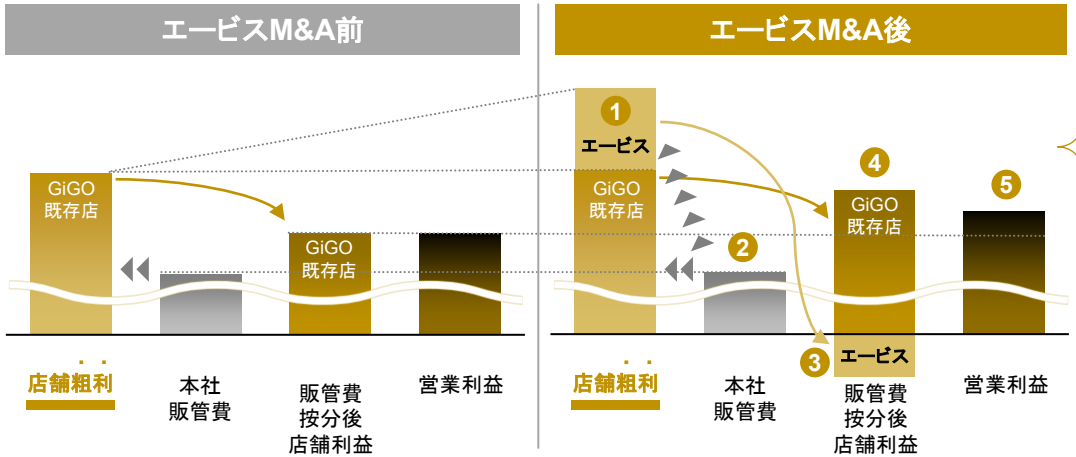
© GENDA Inc.

特別損失（減損損失）の計上について（2024年3月11日適時開示）

GENDA

旧エービス（4店舗）*に係る「のれん減損」は、後述の構造的な事由によるもの「投資回収を含めたM&Aの見地から実態的に問題が無い状況である」という点が重要

アミューズメント施設に係る固定資産	537 百万円
株式会社エービスより吸収分割したゲームセンター事業に係るのれん	134 百万円
オンラインクレーンゲームに係る固定資産	227 百万円
アミューズメントマシンレンタルに係る固定資産	95 百万円



1. まず、旧エービス4店舗の**店舗粗利 / CFは黒字**。
   従って、M&A後は旧エービス4店舗の粗利 / CFの増加分だけ、合計の店舗粗利 / 店舗CF総額は増加
2. また、事業譲受であるため**全体の本社販管費は不変**。
   （従い、①と合わせ、全社的な営業利益（及びCF）は増加）
3. 一方、本社販管費は各店舗に「売上按分」されるが、旧エービス4店舗は**本社販管費按分後の利益は赤字**
   （つまり既存店より利益率が低い）となるため、減損
4. 反対にGiGO既存店は、③でエービスへ按分された本社販管費の分だけ負担が減り、管理会計上の店舗利益が増加
5. いずれにせよ、旧エービス4店舗の店舗粗利 / CFが増加し、一方でエービスM&Aによる販管費総額は不変であるため、エービスM&A後の総額の**営業利益 / CFは増加**

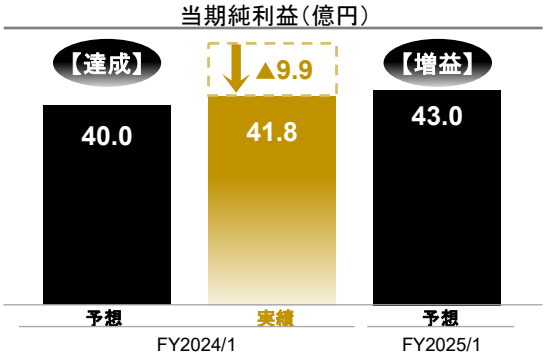
また何より、**取得対価は「店舗粗利 / CF」で回収可能**な水準であり、**実態的な投資回収の観点で問題無い**ということが重要

■ 結果的にその他含め9.9億円の減損後、上方修正後の**「当期純利益 利益予想を達成」**
かつ、2025年1月期の以下のマイナス要因を打ち返し、**「当期純利益 増益予想を計画」**

— **マイナス要因①： のれん償却費の増加**
（2024年1月期下半期のM&Aにかかるのれん償却費が2025年1月期に通年に影響）

— **マイナス要因②： 法人税の負担が増加**
（2024年1月期まで繰越欠損金で軽減されていた法人税が2025年1月期から通常に戻る）

■ 将来キャッシュフローの不確実性は排除され、2025年1月期のB/Sは健全化、償却負担も減少



© GENDA Inc.

注：㈱エービスとは、2022年10月に吸収分割により取得した当時AMジャムジャムを運営していたゲームセンター4店舗。2024年1月22日資料p15の通り、PMIは順調に進捗。

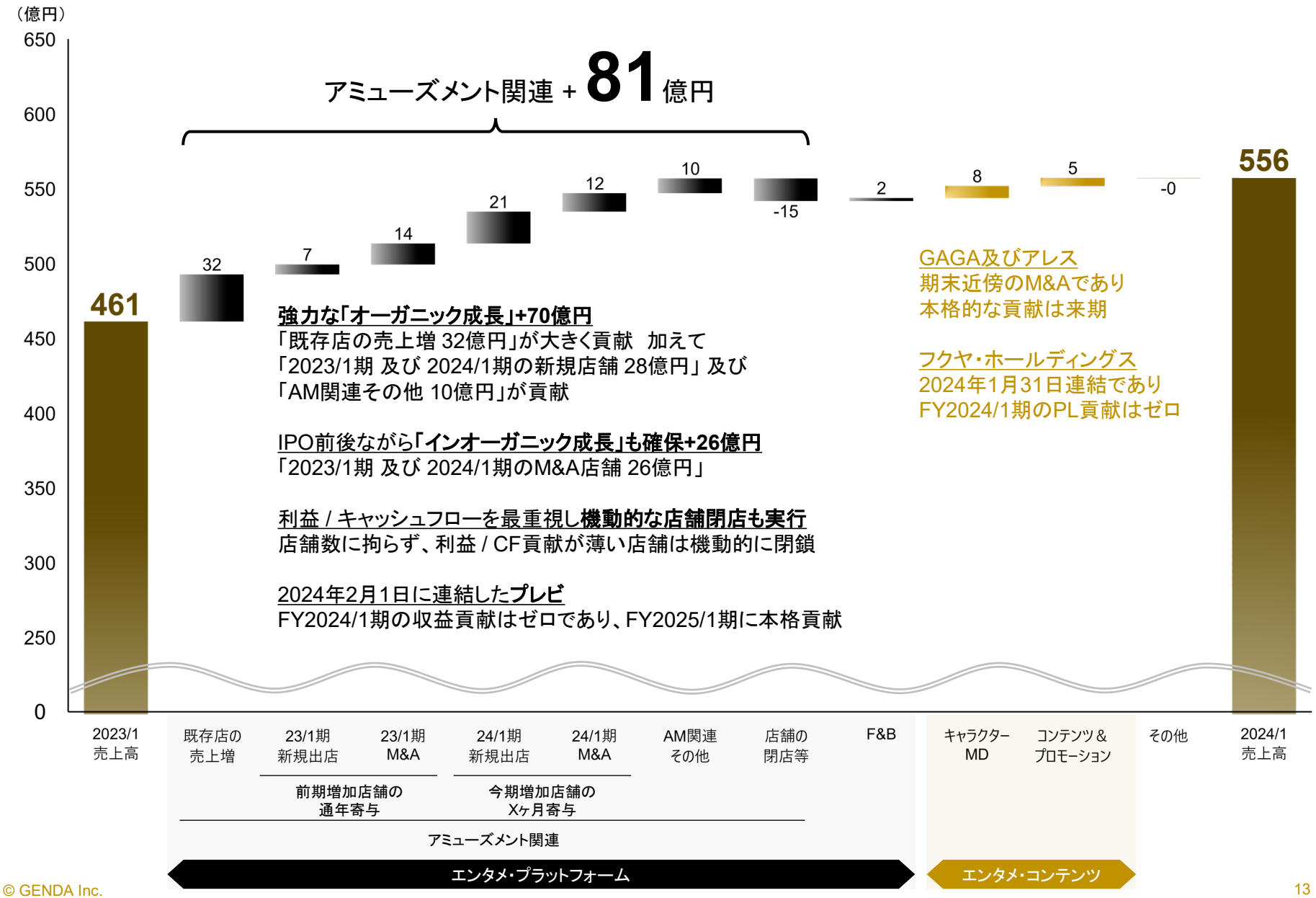
連結貸借対照表

（単位：百万円）	FY2024/1 期末時点	FY2023/1 期末時点	備考
流動資産	**23,567**	**12,723**	主に現預金の増加
うち、現金及び預金	12,379	7,086	営業キャッシュフロー及び IPO手取り金による増加
固定資産	**28,573**	**18,310**	新規店舗出店による 有形固定資産増加
うち、のれん	4,992	1,225	2月1日時点で約100億円と なる見込み（確定作業中）
総資産	**52,141**	**31,033**	上記要因による増加
総負債	**32,476**	**19,792**	営業キャッシュフローによる 返済継続により抑制
うち、有利子負債	18,993	11,091	設備投資及びM&A資金を使 途とする借入実行
純資産	**19,664**	**11,240**	自己資本増加
うち、自己資本	19,427	11,224	利益及びIPOによる増加
Net Debt / EBITDA	**0.8** x	0.6 x	2月1日時点で約1.5x 十分な追加借入余地を確保
自己資本比率	**37.2** %	36.2 %	2月1日時点で約33.0% 十分な財務健全性を確保

注：「Net Debt」は有利子負債総額から現預金を控除した「純有利子負債」を指す。EBITDAは営業利益に減価償却費及びのれん償却費を足し戻したものを指す。
1.5xの計算式は、2024年2月1日時点の「｛(GENDAの有利子負債＋プレビ及びシン・コーポレーションの有利子負債)－(GENDAの現預金＋プレビ及びシン・コーポレーションの現預金)｝÷2025年1月期におけるGENDA連結の予想EBITDA（プレビ及びシン・コーポレーションを含む）130億円」にて算出。

© GENDA Inc.

通期 連結売上高 増減内訳（前年同期対比）



強力な「オーガニック成長」+70億円
「既存店の売上増 32億円」が大きく貢献　加えて
「2023/1期 及び 2024/1期の新規店舗 28億円」及び
「AM関連その他 10億円」が貢献

IPO前後ながら**「インオーガニック成長」も確保+26億円**
「2023/1期 及び 2024/1期のM&A店舗 26億円」

利益 / キャッシュフローを最重視し**機動的な店舗閉店も実行**
店舗数に拘らず、利益 / CF貢献が薄い店舗は機動的に閉鎖

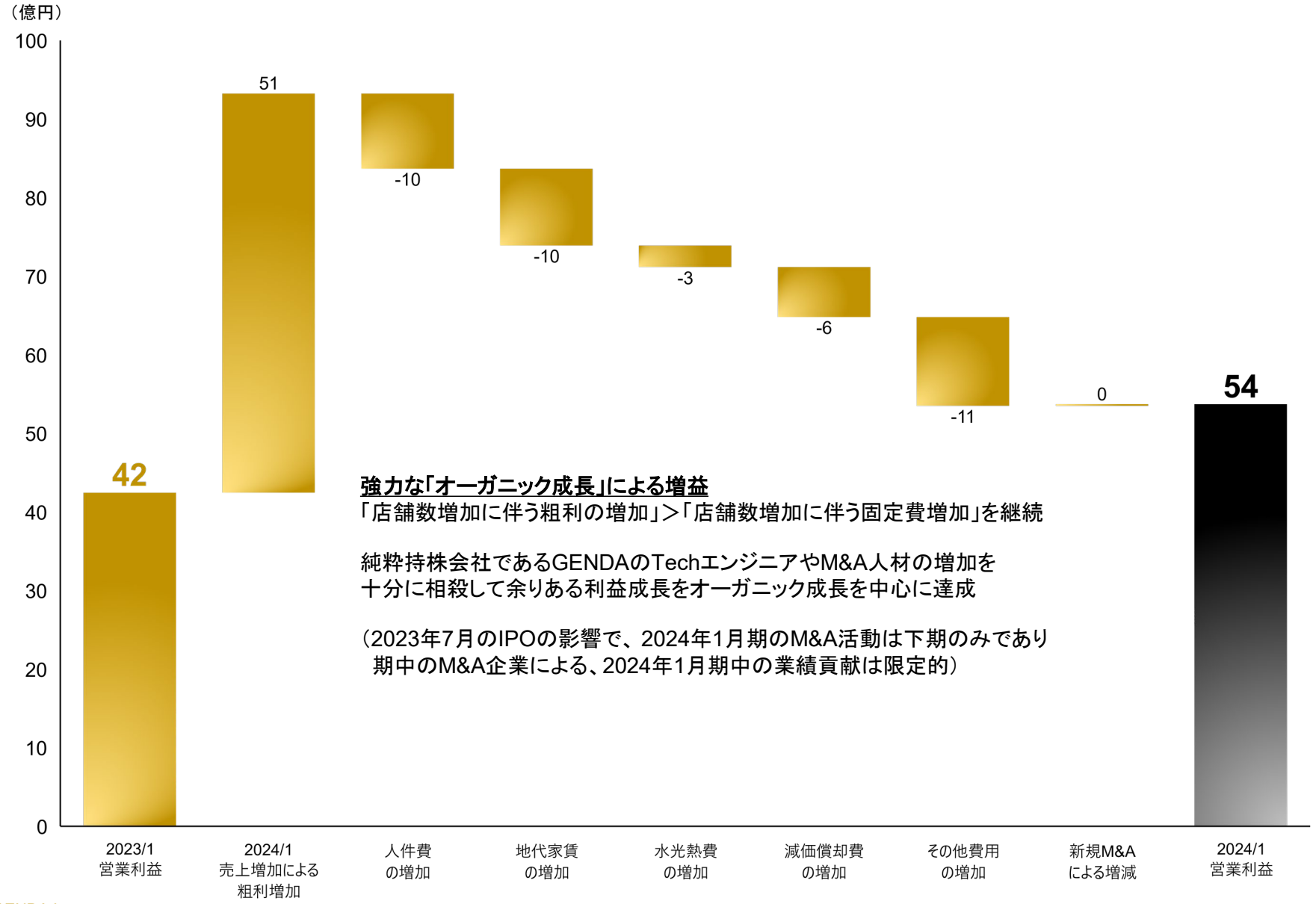
2024年2月1日に連結した**プレビ**
FY2024/1期の収益貢献はゼロであり、FY2025/1期に本格貢献

GAGA及びアレス
期末近傍のM&Aであり
本格的な貢献は来期

フクヤ・ホールディングス
2024年1月31日連結であり
FY2024/1期のPL貢献はゼロ

© GENDA Inc.

通期 連結営業利益 増減内訳（前年同期対比）



強力な「オーガニック成長」による増益

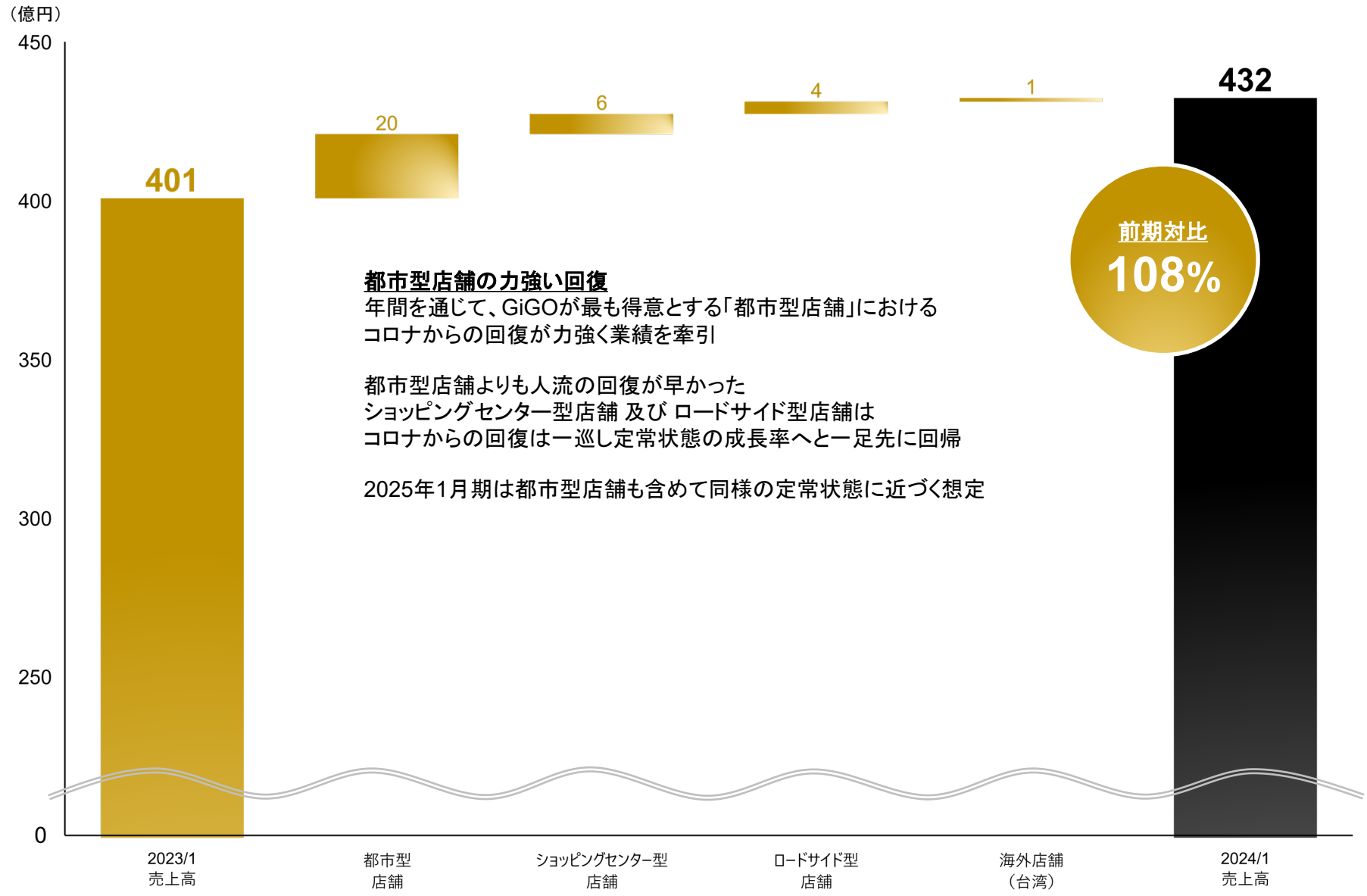
「店舗数増加に伴う粗利の増加」＞「店舗数増加に伴う固定費増加」を継続

純粋持株会社であるGENDAのTechエンジニアやM&A人材の増加を
十分に相殺して余りある利益成長をオーガニック成長を中心に達成

（2023年7月のIPOの影響で、2024年1月期のM&A活動は下期のみであり
期中のM&A企業による、2024年1月期中の業績貢献は限定的）

© GENDA Inc.

通期 アミューズメント施設 既存店売上（前年同期対比）



都市型店舗の力強い回復

年間を通じて、GiGOが最も得意とする「都市型店舗」における
コロナからの回復が力強く業績を牽引

都市型店舗よりも人流の回復が早かった
ショッピングセンター型店舗 及び ロードサイド型店舗は
コロナからの回復は一巡し定常状態の成長率へと一足先に回帰

2025年1月期は都市型店舗も含めて同様の定常状態に近づく想定

前期対比
108%

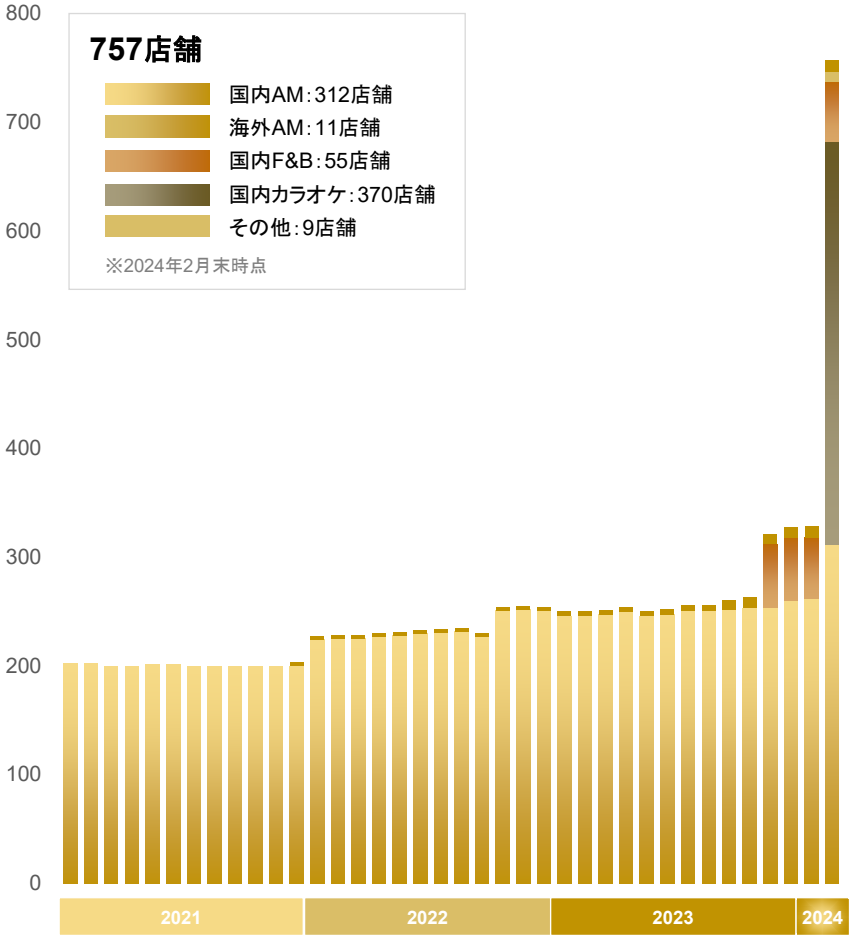
© GENDA Inc.

エンタメ・プラットフォーム数

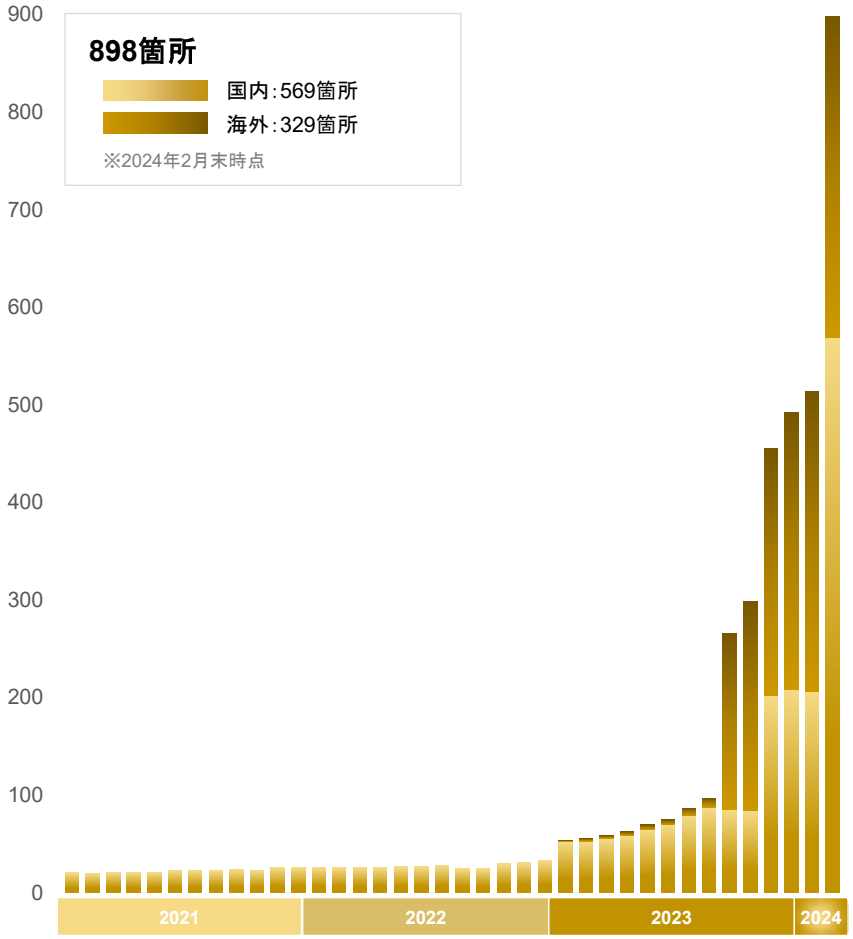
GENDA

GENDAグループの「エンタメ・プラットフォーム」数は1,655に（2月末時点）

店舗数



ミニロケ拠点数



注：ミニロケは、スタッフの常駐しないゲームコーナー。

© GENDA Inc.

1. 2024年1月期 通期決算実績

2. 2025年1月期 通期業績予想

3. M&A関連資料

4. その他Topics

© GENDA Inc.

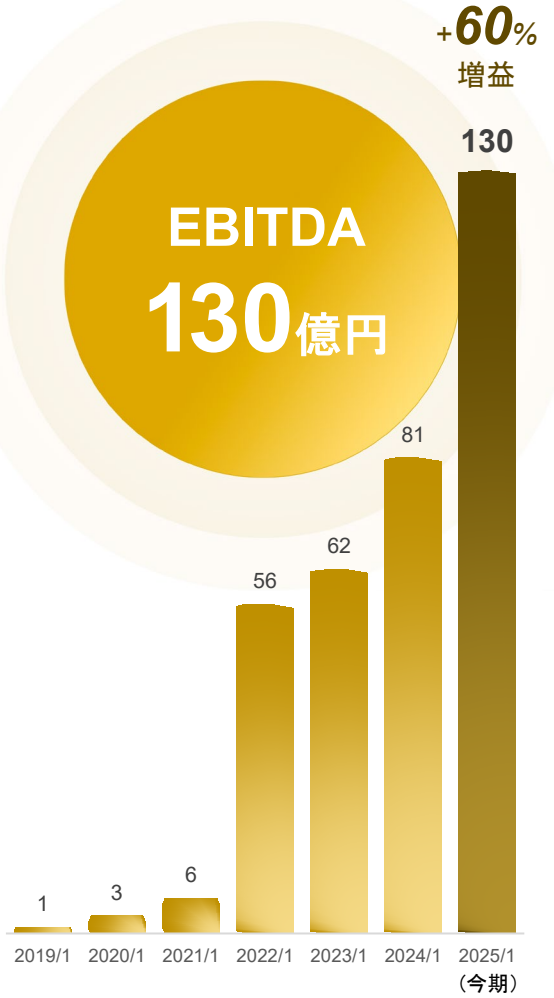
2025年1月期 通期業績予想 主要指標（単位：億円）

本業績予想には、本日時点で未公表のM&Aは含まれておりません（換言すると、本日以降のM&Aが0件の場合の予想値となります）

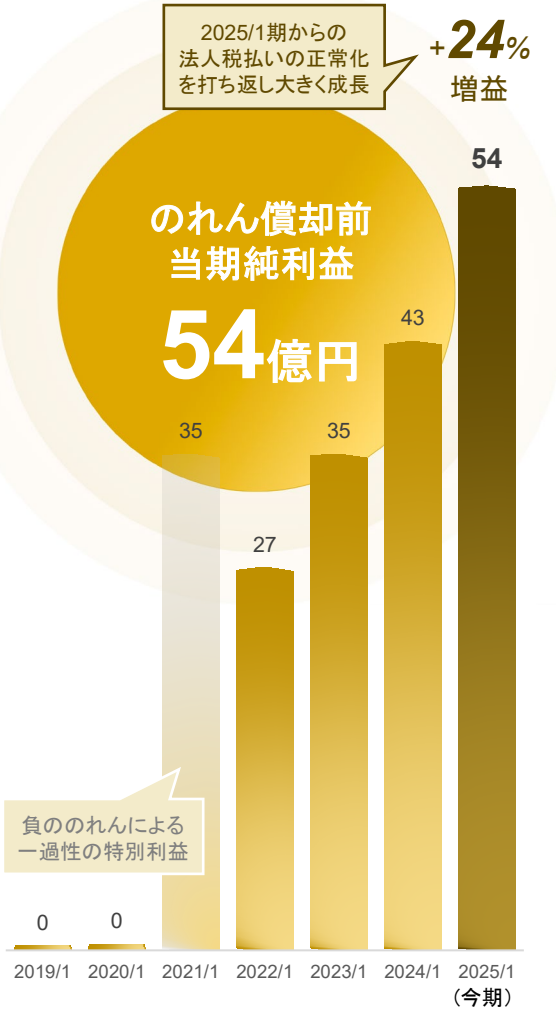
連結 売上高



連結 EBITDA



連結　のれん償却前当期純利益



注：　法人税払いの正常化というのは、2024年1月期まで繰越欠損金により軽減されていた法人税の支払いが、2025年1月期から通常に戻ることを指す。
FY2019/1期~FY2021/1期は連結財務諸表未作成のため、FY2019/1期~ FY2021/1期数値は参考値。

© GENDA Inc.

2025年1月期 通期業績予想

（単位：百万円）

	FY2024/1 通期	FY2025/1 通期 業績予想	前年対比（増減率）
売上高	55,697	100,000	44,302 +80 %
EBITDA 利益率（%）	8,102 14.5 %	13,000 13.0 %	4,897 +60 %
営業利益 利益率（%）	5,370 9.6 %	7,000 7.0 %	1,629 +30 %
経常利益 利益率（%）	5,216 9.3 %	6,600 6.6 %	1,383 +27 %
のれん償却前当期純利益 利益率（%）	4,359 7.8 %	5,400 5.4 %	1,040 +24 %
親会社株主に帰属する当期純利益 利益率（%）	4,178 7.5 %	4,300 4.3 %	121 +3 %

最もビジネス運営実態に近いCF指標
GENDAのM&A戦略に於ける最重要CF指標

簡便にIFRS適用時の
当期純利益を示す指標

© GENDA Inc.

GENDAの収益力の考え方、及び今期の四半期毎の業績について

GENDA

業種が「M&A」であるGENDAの収益力の考え方

- キャッシュアウトを伴わない会計上の費用である「のれん償却費」が増加し、M&Aを専業とする企業としてのPL構造が本格化する
  2025年1月期以降はのれん償却費の影響を除いた「EBITDA」（及び「のれん償却前 当期純利益」）が最も重要な指標

①GENDAのビジネス実態を経営陣として適切に判断していくため、及び
②資本市場にてGENDAのバリュエーションを適切に判断していただくために
EBITDA（及び「のれん償却前 当期純利益」）をKPIとして経営管理をして参ります

2025年1月期の2024年1月期との比較（収益力及び季節性の観点）

- **収益力の観点：** 2024年1月期と2025年1月期においては**のれん償却費の前提が全く異なる**ため、
  GENDAの事業の実態を適切に比較するためには、**のれん償却費の影響を受ける営業利益は誤った判断を招く**
- **季節性の観点：** 今期から連結されるカラオケ事業は年末年始が商戦期であり、
  ゲームセンターよりも更に下期偏重の季節性が強いため、**GENDA連結として下期偏重が加速する計画**

以上を踏まえた2025年1月期の四半期計画、及び2024年1月期との適切な比較の考え方

- **売上高**
  - 2025年1月期は、**前期と同様にQ1からQ4に掛けて四半期ごとに増収**する計画、かつ、**全四半期で前期比を大きく上回る計画**
- **EBITDA**
  - EBITDAは**GENDAのキャッシュフロー創出力の指標で、ビジネス運営の実態（≒毎月の連結現預金口座への入金）を最も適切に示す**
  - EBITDAも、前期より下期偏重傾向が顕著になるが、当然、**全ての四半期で前期を大きく上回る計画**
- （ご参考）営業利益
  - 業績の下期偏重が加速することにより、下期は前期を大きく上回る計画である反面、上期は前期を下回る計画となっているが、
    その理由は以下の通り本質的なビジネスの実態からは大きく乖離している状況
  - というのも、前期はほぼ発生していなかったのれん償却費が、昨年度後半のM&Aの加速によって今期から発生するが、
    それはキャッシュアウトを伴わない固定費が会計上で計上されることで損益分岐点が高まる中で、業績の下期偏重が加速するため
  - 以上の理由から、実態的なGENDAのビジネスや成長性の評価、ひいてはGENDAのバリュエーションを判断する上で、
    キャッシュアウトを伴わない会計上の費用であるのれん償却費が控除された営業利益（や当期純利益）を使用することは
    誤った判断を招くため、**GENDAとしては投資家の皆様へ「EBITDA」と「のれん償却前 当期純利益」を繰り返し強調**させて頂きます

いずれにせよ、通期ではEBITDA 130億（+60%）、営業利益70億（+30%）と前期比で大幅増益予想である中、
今期も前期と同様に四半期ではなく、あくまで通期での予算管理をして参ります

© GENDA Inc.

1. 2024年1月期 通期決算実績

2. 2025年1月期 通期業績予想

3. M&A関連資料

4. その他Topics

© GENDA Inc.

1. 2024年1月期 通期決算実績

2. 2025年1月期 通期業績予想

3. M&A関連資料

4. その他Topics

GENDAのM&A戦略に関する
直近案件及び今後の成長性

© GENDA Inc.

有限会社サンダイ 100%株式取得（2024年3月11日公表）

M&A戦略の一丁目一番地
「ゲームセンターのロールアップ」

14件目

2025年1月期開始1.5ヶ月で1件目を発表
IPOによってM&A活動が制限された前期と違い
今期は**期初からM&Aが可能**

AM施設
1店舗
（中国）

ミニロケ
117箇所

Kiddleton

デジちゃいむ

AMUSEMENT

GiGO Taiwan

ENTERRIUM

伍彩

TAKARAJIMA Amusement & Game

GiGO

GENDA

＋ 有限会社サンダイ

PLABI

SUPER NOVA

MAXIM HERO

ディノスパーク



有限会社サンダイ

- 九州地方でアミューズメント施設「スマイルステーション」9店舗ミニロケ192箇所を運営
- 既存のGiGO店舗との人的資源やDXツールの共有、GiGO限定景品の展開（「キャンペーン」）を実施予定

注： 取得箇所数は案件公表日時点の情報を記載。14件について、伍彩は自社設立でありカウントしていない。

© GENDA Inc.

M&A及び資本取引トラックレコード「27件」

GENDA

IPO前 M&A件数

1 ～ 11 **11**件

1	2	3	4	5
エンタメ・コンテンツ	エンタメ・プラットフォーム	エンタメ・プラットフォーム	エンタメ・プラットフォーム	エンタメ・コンテンツ
SPSS	Kiddleton	GiGO	ENTERRIUM	DYNAMO AMUSEMENT
2018年6月 株式取得（100%）	2019年7月 合弁会社設立(50%)	2020年12月 株式取得（85.1%）	2021年4月 事業譲受	2021年10月 資本提携

6	7	8	9	10	11
エンタメ・プラットフォーム	エンタメ・プラットフォーム	エンタメ・プラットフォーム	エンタメ・コンテンツ	エンタメ・プラットフォーム	エンタメ・プラットフォーム
GiGO Taiwan	GiGO	TAKARAJIMA Amusement & Game	HASHILUS	スガイディノス	AM2 AMUSEMENT
2021年12月 事業譲受	2022年1月 完全子会社化	2022年1月 株式取得（100%）	2022年6月 資本提携	2022年10月 事業譲受	2022年10月 吸収分割

IPO後 M&A件数

12 ～ 26 **16**件

12	13	14	15	16
エンタメ・プラットフォーム	エンタメ・プラットフォーム	エンタメ・コンテンツ	エンタメ・プラットフォーム	エンタメ・プラットフォーム
デジちゃいむ	Kiddleton	DYNAMO AMUSEMENT	MAXIM HERO	LEMONADE by Lemonica
2023年9月 資産譲受	2023年9月 完全子会社化	2023年9月 完全子会社化	2023年10月 固定資産等譲受	2023年10月 株式取得（66.0%）

17	18	19	20	21	22
エンタメ・コンテンツ	エンタメ・コンテンツ	エンタメ・プラットフォーム	エンタメ・プラットフォーム	エンタメ・プラットフォーム	エンタメ・プラットフォーム
ARES COMPANY	GAGA★ GENDA GROUP	ミニロケ 117箇所	HILL VALLEY	SUPER NOVA	AM施設 1店舗 （中国）
2023年10月 株式取得（100%）	2023年11月 株式取得（78.05%）	2023年11月 グローバル・ソリューションズ より資産譲受	2023年11月 持分取得（100%）	2023年12月 吸収分割	2023年12月 経営権の獲得

23	24	25	26	27
エンタメ・プラットフォーム	エンタメ・コンテンツ	エンタメ・プラットフォーム	エンタメ・プラットフォーム	エンタメ・プラットフォーム
PINO PINO ZAURUS	fancy Fukuya 株式会社フクヤ	PLABI	カラオケ Ban Ban	有限会社サンダイ
2023年12月 Pino Pino Zaurus Limited 株式取得（100%）	2024年1月 株式取得（100%）	2024年2月 株式取得（82.45%）	2024年2月 株式取得（78.59%）	2024年5月（予定） 株式取得（100%）

…

注：取得比率及び取得箇所数は案件公表日時点の情報を記載。
「（予定）」はクロージング前の案件を示す。

© GENDA Inc.

「オーガニック成長×インオーガニック成長」による2040年までの成長軌道

GENDA

「オーガニック成長」する企業を連続的にM&Aすることで「インオーガニック成長」による非連続な成長を実現

GENDAはエンタメ業界全域でのM&Aを通じ、連続的な非連続な成長軌跡を
2040年に世界一のエンタメ企業になるまで狙い続ける「M&A」の会社

2024/1期に発表し、2025/1期から寄与する子会社

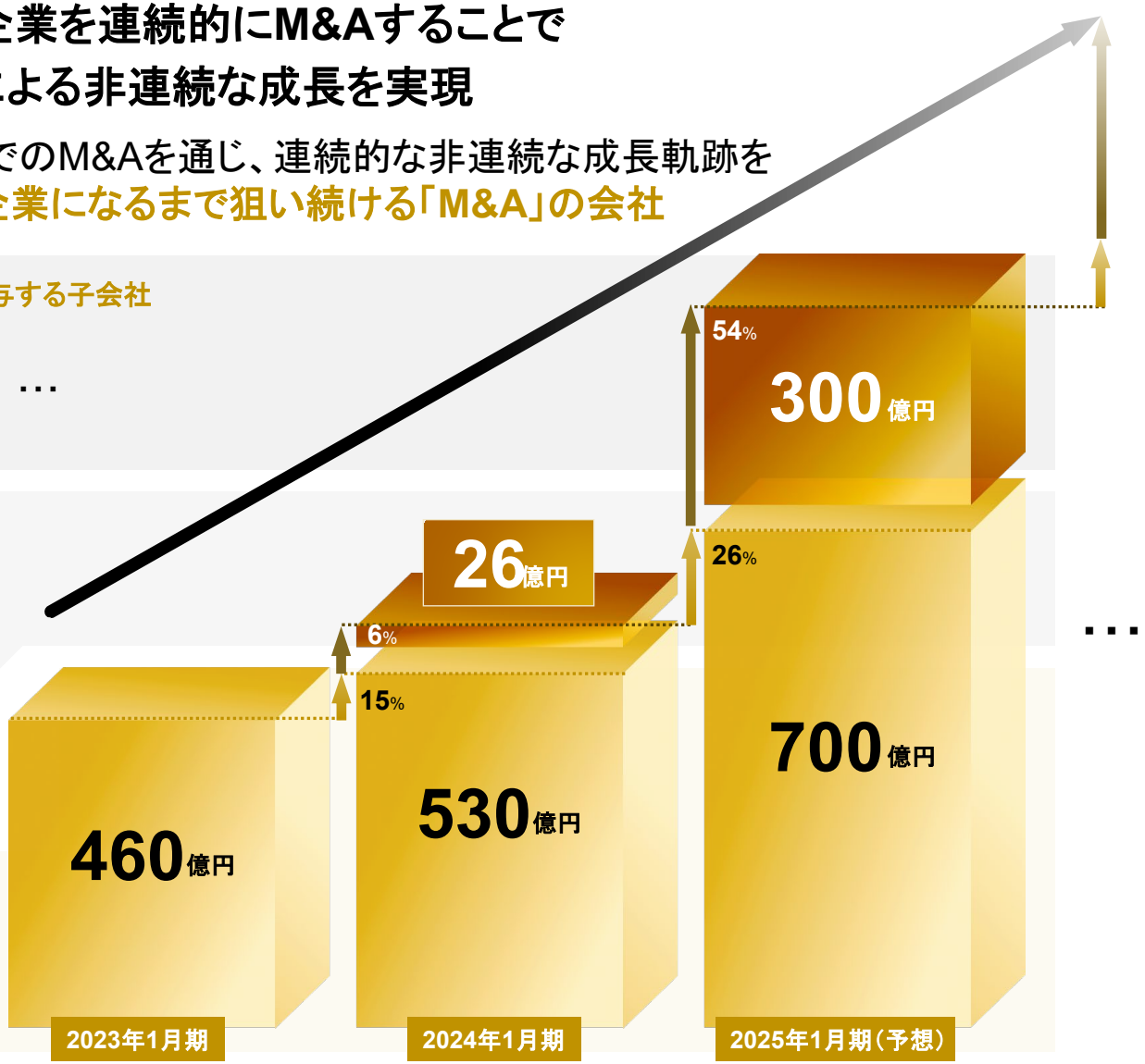
fancy Fukuya　カラオケBan Ban　PLABI　…

2024/1期にM&Aを発表した子会社

Kiddleton　ENTERRIUM　伍彩　ARES COMPANY　DYNAMO AMUSEMENT　SUPER NOVA　MAXIM HERO　GAGA GENDA GROUP　HILL VALLEY　デジちゃいむ　LEMONADE by Lemonica　PINO PINO ZAURUS

IPO以前にM&Aを発表した子会社

GiGO　ジャンクランド AMUSEMENT　TAKARAJIMA Amusement & Game　ディノスパーク　SPSS



© GENDA Inc.

GENDAのM&Aによる成長余地に於けるTAMの考え方

GENDA

既存領域のTAM

ゲームセンター
5,400億円

＋

カラオケ
3,800億円

映画
2,600億円

ゲームセンター＋
カラオケ＋映画
1兆円超

既存事業領域のSAM

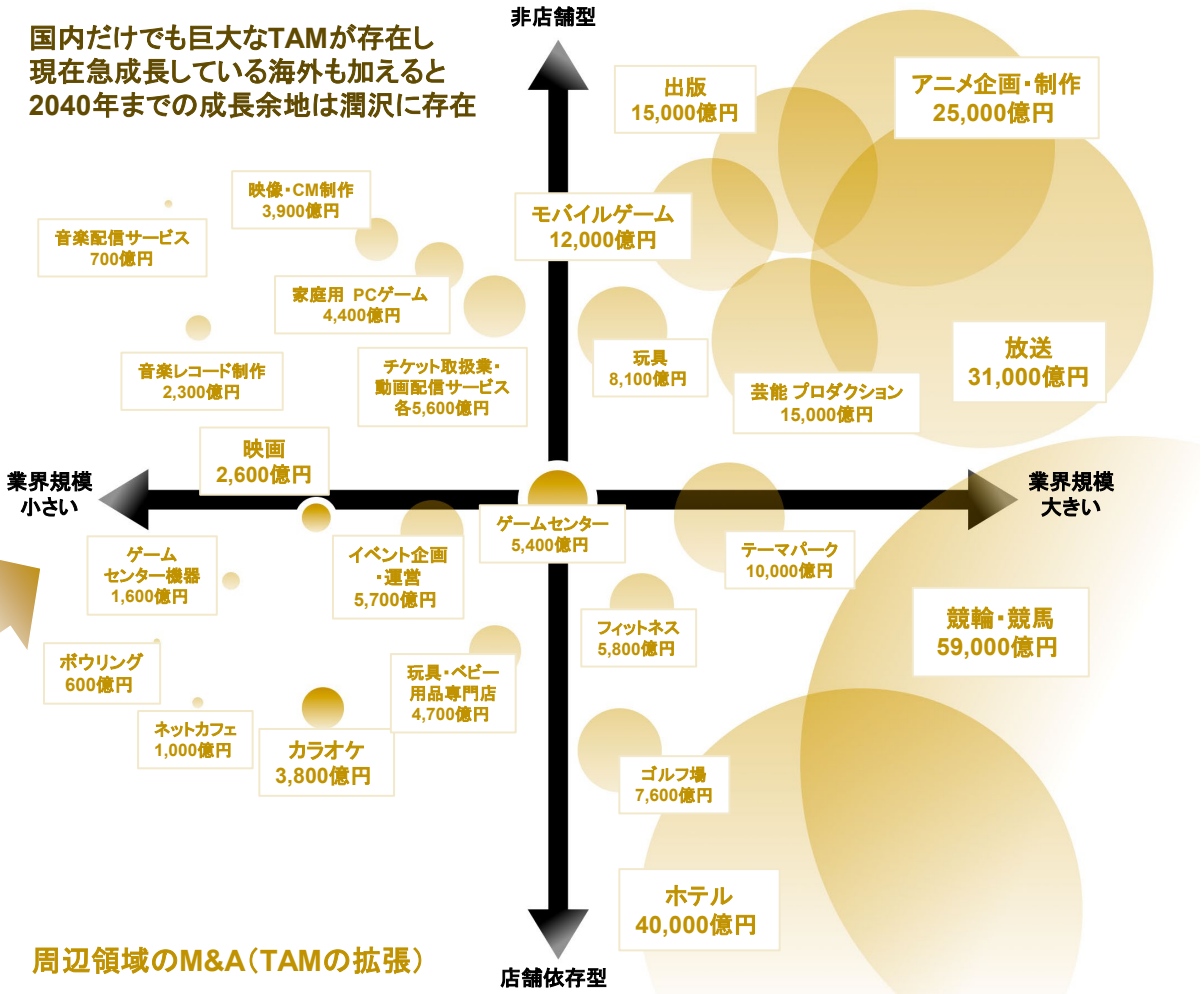
GENDA

GiGO　PLABI

カラオケBanBan　GAGA GENDA GROUP

エンターテイメント業界（国内）のTAM

国内だけでも巨大なTAMが存在し
現在急成長している海外も加えると
2040年までの成長余地は潤沢に存在



周辺領域のM&A（TAMの拡張）

注：当社の認識に基づくエンターテイメント業界の概観を示したイメージ図。市場規模を示す金額は、各業界団体が発行する実態調査報告書の売上高等の推計値。

© GENDA Inc.

M&Aファイナンスに於ける財務規律の考え方

- **大型M&Aの資金調達は借入による調達が基本線**
  - 直近の大型M&A 3件（フクヤ、プレビ、シン・コーポレーション）は全額有利子負債で調達
  - 融資 / リースの取引金融機関は2月1日時点で40社となり、資金調達先の分散と強固なサポート基盤を確立
- **Debt Capacity（追加の負債調達可能額）は、Net Debt / EBITDA にて規律付け**
  - 同指標は「EBITDAを1年間CF創出力と仮定して、手元現金での返済を含め、借金完済に何年かかるか」を大まかに測る指標
  - 足元では1.5x（≒上記の年数が1.5年）であるが、今後のM&A対象会社のEBITDAも加算することで、Debt Capacityは増大

現預金水準

- 運転資金の確保やM&A等の投資資金のための保有現預金を管理
- グループCMSを導入済みであり、グループ内の資金を効率的に活用

のれん

- 有価証券報告書の完成までは未確定だが、2月1日時点ではプレビ及びシン・コーポレーションのBS連結により、約100億円程度となる見込み
- 金融機関と共に、純資産とのバランスを見ながら財務を規律付け

連結BS（2024年1月期末時点）



Net Debt / EBITDA 0.8x

- メインバンクとの密な連携を継続し機動的なファイナンスを実現可能な関係性を構築
- 2月1日時点ではプレビ及びシン・コーポレーション合算で1.5x（EBITDAは130億円前提）

自己資本比率　37.2%

- 外部格付け機関で投資適格と判定される水準の維持が目安
- 足元では現金での株主還元は想定していないため、当期利益（今期は43億円目標）分だけ毎年増えるイメージ

注：実際に返済に充当されるキャッシュフローは、EBITDAから税金及び設備投資等が控除されたフリーキャッシュフロー。

© GENDA Inc.

1. 2024年1月期 通期決算実績

2. 2025年1月期 通期業績予想

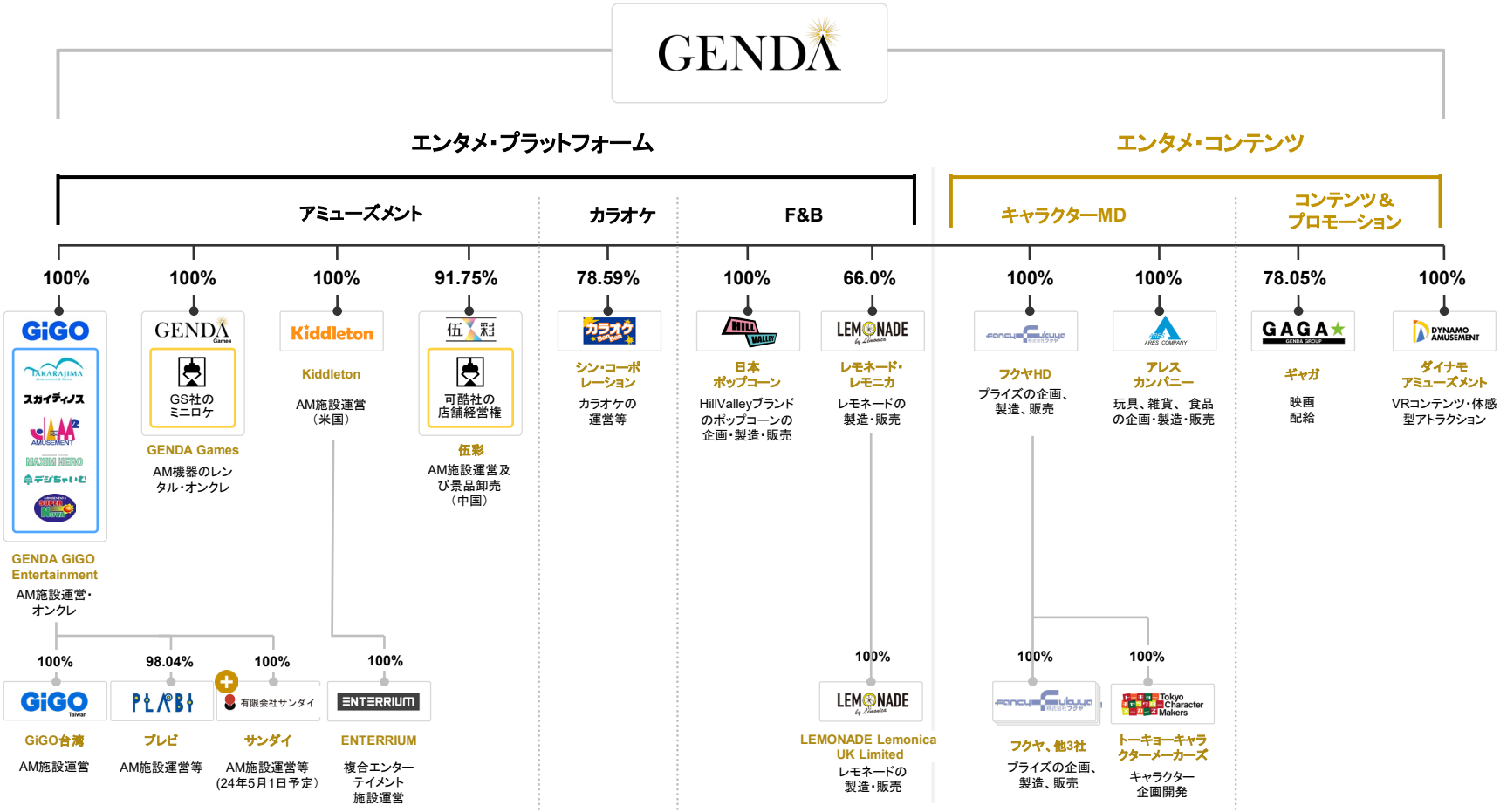
3. M&A関連資料

4. その他Topics

GENDAグループ内シナジーの
極大化施策と具体事例

© GENDA Inc.

GENDAは、アミューズメントを中心としたエンタメ企業群の純粋持株会社



注：2024年3月11日時点のグループ組織図。有限会社サンダイは2024年5月1日に案件が完了する予定。

© GENDA Inc.

シナジー極大化のための施策

毎月実施する「GENDAグループ経営会議」にてシナジーを管理

- 各社のトップが一堂に会し、業績報告に加え、グループ横断でのシナジー発現に向けた施策を議論
- GENDA Valueの一つである「Speed is King」を体現し、「その場で即時に」グループ間シナジーを生む経営の意思決定を実行
  （具体例は次のページ以降で紹介）

（2024年2月度グループ経営会議座席表）

（F&B事業
最高責任者）

取締役 / 社長 長江

社長 安河内

CFO 渡邊

会長 片岡

（キャラクターMD事業
最高責任者）

社長 / 会長 田中

常務 室田

社長 大富

（会議室のデスク）

董事 今西

副社長 川口

社長 / 社長 二宮

（アミューズメント
施設事業
最高責任者）

社長 申

CCO 佐藤

（コンテンツ＆
プロモーション事業
最高責任者）

CSO 羽原

社長 小川

取締役 正司

米国より
オンライン
参加

社長 伊与田

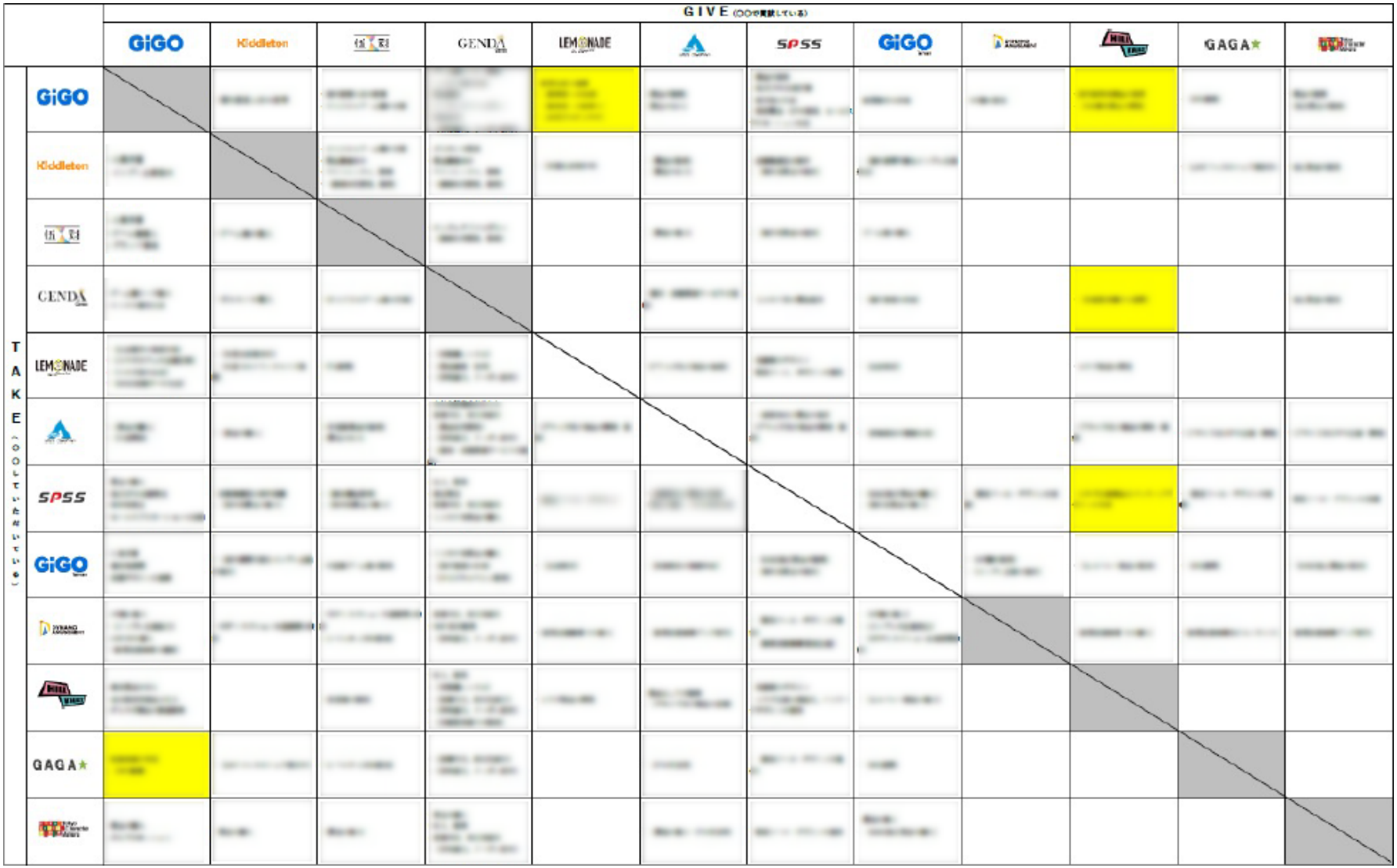
（米国事業
最高責任者）

© GENDA Inc.

シナジーを「GIVE & TAKE」の総当たり表で管理

2024年2月の実際のグループ経営会議資料の資料抜粋

各社が相互に「GIVE（〇〇で貢献している）& TAKE（〇〇して頂いている）」の総当たり表を作成し、相互シナジーを言語化



© GENDA Inc.

シナジー例①　BanBan×アレス×フクヤ×GENDA Games×伍彩

カラオケBanBanが運営するカラオケ店350店舗へのミニロケ出店

- GENDA Gamesが運営するミニロケ事業について、一気に350店舗出店が決定
- GENDA Gamesがミニロケ運営を、アレス及びフクヤで景品仕入れを、
  中国子会社の伍彩が筐体の仕入れを担当し、カラオケBanBanのオフライン・プラットフォームで、アニメファンへの接点を増設
- 商取引をグループ内で完結することで、従来であれば外部に流出していた利益を、グループ内で落とすことに成功

なおカラオケBanBanを運営する㈱シン・コーポレーションは、各種シナジー発現を前提としていない
進行期である2024年5月期に於いて創業以来35年での過去最高益を達成する見通し



© GENDA Inc.

シナジー例②　GAGA×GiGO×日本ポップコーン×BanBan

『デッドデッドデーモンズデデデデデストラクション』
2024年3月22日前章 全国公開
浅野いにお(「ソラニン」「おやすみプンプン」) × 幾田りら × あの

予測不能の破壊(デストラクション)を、スクリーンで目撃せよ！
いまをときめく、シンガーソングライター幾田 りら（小山門出役） & マルチに活躍する、あの（中川凰蘭 役)がW主演を務め、
主要キャストには、種﨑 敦美、入野 自由、内山 昂輝、諏訪部　順一、津田健次郎と、超豪華な声優陣による強力布陣！





デッドデッドデーモンズ
デデデデデストラクション

- 前章3/22（金）/ 後章4/19（金）
全国ロードショー



主演
幾田りら
（写真左）
あの
（写真右）

©浅野いにお／小学館／DeDeDeDe Committee

注：映画に関する情報は2024年3月11日時点のもの。

© GENDA Inc.

シナジー例② GAGA×GiGO×日本ポップコーン×BanBan（続き）

GENDAグループ横断で『デデデデ』を盛り上げるキャンペーンを企画

『デデデデ』という「IPコンテンツ」を、グループ内の「エンタメ・プラットフォーム」を通じ、ファンに届ける多彩なキャンペーンを展開予定





©浅野いにお／小学館／DeDeDeDe Committee

- GiGOのお店**限定プライズ**及び**限定カプセルトイ**の提供
- 映画館に隣接する店舗での**店頭ジャック**の実施
  - 大型ビジョン放映、スタッフユニフォーム、店内BGM等
- GiGO総本店での**限定ポップコーン**の発売
  - キャラクター毎に異なるフレーバーの展開





- カラオケBanBanの池袋北口店と渋谷センター街店の2店舗で映画『デッドデッドデーモンズデデデデデストラクション』をコンセプトに装飾した**コラボルーム**をオープン
- 作品に登場する小山門出・中川凰蘭・イソベやんをイメージした**コラボドリンク**も発売

注：映画及びキャンペーンに関する情報は2024年3月11日時点のもの。

© GENDA Inc.

シナジー例③　GiGO×スガイディノス×宝島

北海道エリアの店舗網強化を加速

- GiGOココノススキノ 2024年1月31日グランドオープン
  - 「すすきの駅」直結、「COCONO SUSUKINO」の3階にオープン
  - 「GiGOスロット」は、アーケードコーナーのゲームをプレイすると獲得できるチケットを使ってスロットを回せる仕様になっており、GiGO店舗で初設置するなど、新たな取り組みにもチャレンジ

宝島函館店のGiGOブランドへの屋号変更

- 旧宝島社の店舗である宝島函館店を「GiGO MEGAドン・キホーテ函館」へブランド変更



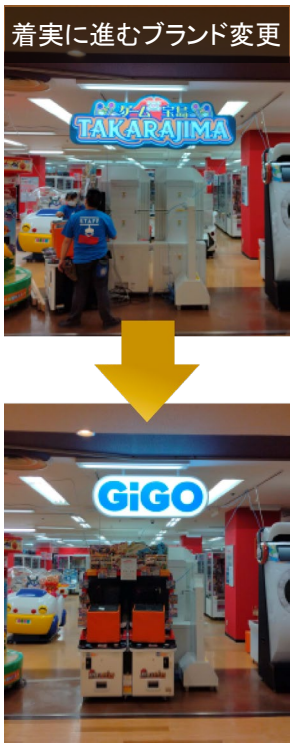
GiGO ココノススキノ 2024年1月31日グランドオープン



オープン初日の店内の様子



GiGO店舗で
初設置の「GiGOスロット」



着実に進むブランド変更

© GENDA Inc.

シナジー例④　GiGO×レモネード・レモニカ

GENDA

キャラクターコラボ レモネードの販売と新規出店の加速

- **レモネード・レモニカとして「初となるキャラクターコラボレーション企画」をGiGO全店で実施**
  - 「ラブライブ！蓮ノ空女学院スクールアイドルクラブ」コラボを開催
  - 既に豊富なコラボレーション実績を有するGENDA GiGO Entertainmentによる知見の共有
- **国内GiGO店舗への新規出店に加え、海外展開も加速**
  - GiGOが運営するアミューズメント施設内への初出店となる「GiGO総本店」でのオープンが決定
  - 中東、イギリスへの新規出店

GiGO × LEMONADE by Lemonica



人気キャラクター『ラブライブ』とのコラボレーション企画



加速する新規出店



完成予想図



クウェートの大規模商業施設A5Mallに出店

© GENDA Inc.

シナジー例⑤ 旧SPSS（現GAGA）×GiGO

『ぶいすぽっ！』×GiGOのお店での「キャンペーン」

- 人気Vtuber『ぶいすぽっ！』とGiGOグループのお店のタイアップ企画を実施
- 旧SPSS（現GAGA）にてGiGO秋葉原1号館・GiGO秋葉原3号館・秋葉原5号館のラッピングの施工を手掛ける
- キャンペーン初日の開店前には秋葉原の4店舗合計で**400**名程度のお客様が行列





1. 2024年1月期 通期決算実績

2. 2025年1月期 通期業績予想

3. M&A関連資料

4. その他Topics

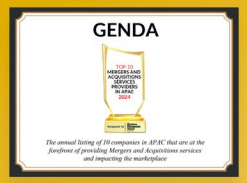
© GENDA Inc.

APACにおけるM&A企業TOP10に選出

Business Management Review Magazineが選出する
Top 10 Mergers and Acquisitions Services Companies in APAC – 2024
GENDAが選出

- エンターテイメント領域での連続的なM&A、ファイナンシング、PMI実績が認められ、グローバルな評価を獲得
  （記事へのリンクはこちら）
- なお、**GENDAはSHIFT社と並び「2023年 日本国内 M&A件数1位（10件）」**という結果
- GENDAの2023年のM&A活動はIPOにより8月～12月の**5ヵ月のみ**であった一方、**今期は期初からM&A活動を着実に進行**







Business Management Review
News, Views & Reviews

The annual listing of 10 companies in APAC that are at the forefront of providing Mergers and Acquisitions services and impacting the marketplace

GENDA

© GENDA Inc.

注：「2023年国内M&A件数1位(10件)とは、2023年1月1日～2023年12月31日までの間に子会社異動または事業譲受等（グループ内再編除く）の適時開示件数を指す。

【速報】ギャガ配給作品 アカデミー賞® 脚本賞を受賞

『落下の解剖学』が第96回アカデミー賞®　脚本賞を受賞

- 5部門ノミネート：作品賞/監督賞（ジュスティーヌ・トリエ）/主演女優賞（ザンドラ・ヒュラー）/脚本賞（ジュスティーヌ・トリエ、アルチュール・アラリ）/編集賞
- 2023年に第76回カンヌ国際映画祭最高賞「パルムドール」、第81回ゴールデン・グローブ賞の「脚本賞」及び「非英語作品賞」を受賞するなど、世界的にも注目を集める作品
- 日本ではギャガが配給し、全国の劇場にて絶賛公開中

本年度映画賞レース、80受賞、226ノミネート!!

世界が絶賛する、傑作心理ミステリー。

人里離れた雪山の山荘で、男が転落死した。はじめは事故と思われたが、次第にベストセラー作家である妻サンドラ（ザンドラ・ヒュラー）に殺人容疑が向けられる。現場に居合わせたのは、視覚障がいのある11歳の息子だけ。事件の真相を追っていく中で、夫婦の秘密や嘘が暴露され、登場人物の数だけ〈真実〉が現れるが――。
＜最高賞＞パルムドールを受賞したカンヌ国際映画祭で審査員長を務めた奇才リューベン・オストルンド監督からは「強烈な体験だった」と破格の称賛を獲得したほか、ゴッサム賞、ナショナル・ボード・オブ・レヴューなど名だたる映画賞を続々と受賞、ゴールデン・グローブ賞脚本賞、非英語作品賞獲得に続き、ついに、アカデミー賞脚本賞を獲得。
世界をうならせた傑作ヒューマンミステリー！



©2023 L.F.P. – Les Films Pelléas / Les Films de Pierre / France 2 Cinéma / Auvergne - Rhône - Alpes Cinéma

ポーカールーム FLIPS新宿　2024年3月5日グランドオープン

GENDA

「FLIPS 新宿」日本最大級のアミューズメントポーカールーム

FLIPS
POWERED BY ROOTS

- 日本最大級の**200**坪の広さを誇り、多くの人が気軽にポーカーを楽しめる施設
- YouTuberで著名なプロポーカープレイヤーである「**世界のヨコサワ**」を擁する株式会社POKER ROOMと協働して企画
- 1月31日～2月4日先行プレイ体験会に約**5,000**件、2月17日～29日のプレオープンに**7,000**件を超える応募が殺到
- グランドオープンの日には、悪天候にもかかわらず**200**名のウェイティングが発生、最初の週末にも約**400**名のウェイティングとなるなど絶好調の滑り出し



3月5日 グランドオープン

アミューズメントポーカーとは

- 現金を賭けずに店内専用のゲームチップで遊ぶポーカー
- 賭け事としてのポーカーではなく、カードゲームとしてのポーカーを楽しむもの

© GENDA Inc.

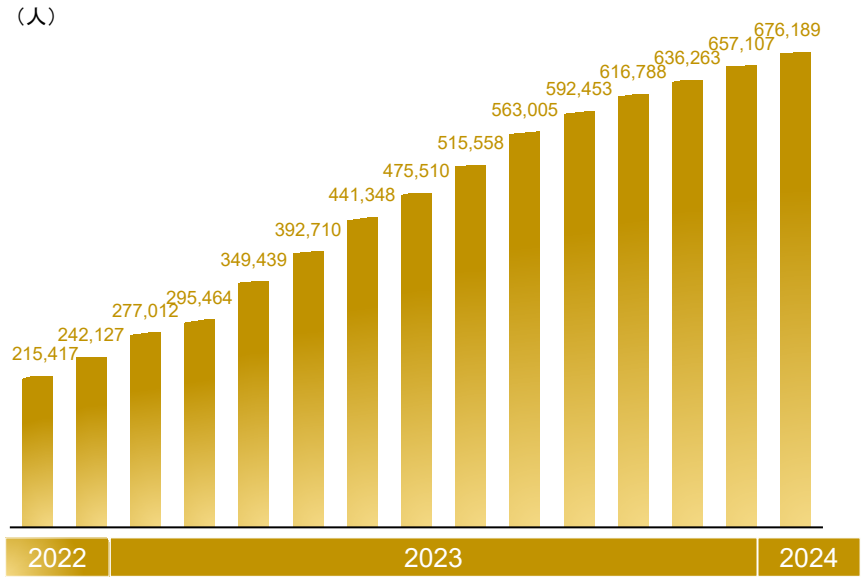
GENDA

顧客向け会員アプリ「GiGOアプリ」の累計会員数が60万人を突破

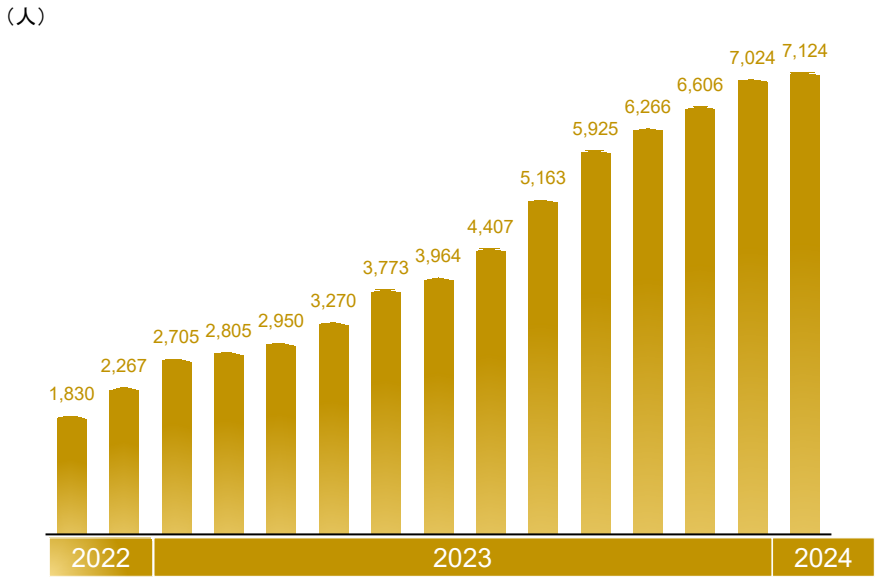
- 2022年12月のリニューアル以来、着実に会員数が増加
- 「GiGOアプリ」は回数券の配布、サービス券の配布や「プライズパス」サービスの提供など、キャッシュレス決済機能と紐づけられていることで多彩なサービスの展開が可能
- 「プライズパス」とは、月額利用料を支払うことでプライズゲーム利用券を獲得できるプライズゲームのサブスクリプションのサービス
- 「GiGOアプリ」会員数の着実な増加は、GiGO店舗に対するロイヤリティ形成に寄与しているものと思料



累計登録数



プライズパス会員数



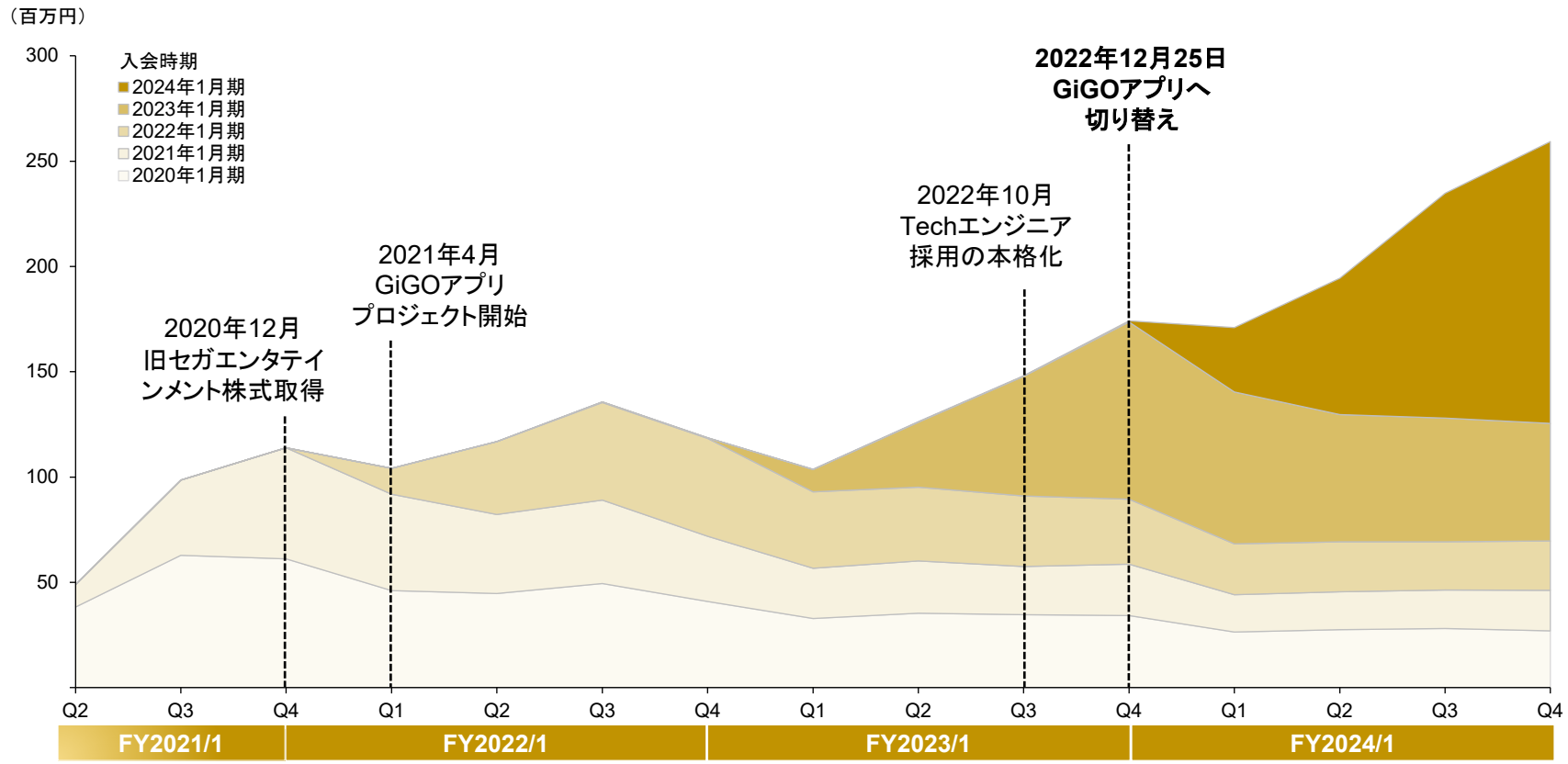
© GENDA Inc.

GiGOアプリによる、お客様の継続的な来店傾向を観測

ゲームセンター売上の粘着性を定量的に証明する結果に ロールアップM&A戦略に於けるDXによるPMIの成長可能性を示唆

- 下記のグラフは、GiGOアプリをダウンロードしたお客様の、入会時期別ユーザーの利用総額（クーポン利用を除く）の推移
- 入会したお客さまは、継続的にご来店され、プレイしていただいていることが読み取れる
- 特に「GiGOアプリ」プロジェクトから1年が経過した2023年1月期、及び2022年12月のGiGOアプリ切り替え以降が顕著に高水準

入会時期別ユーザーの利用総額（クーポン利用を除く）



© GENDA Inc.

Appendix

© GENDA Inc.

GENDAに於ける「M&Aの規律」

「株主価値の極大化」は勿論、「一株当たりの株式価値の極大化」を追求

→「Cash EPS（のれん償却前 一株当たり利益）の極大化」を追求（疑似的なIFRSでの当期純利益に基づくEPSかつCFを重視した指標）

「M&Aでの業績成長」は、必ずしも「一株当たりの株式価値」を向上させるとは限らない

→ そのM&Aが「Cash EPS（のれん償却前 一株当たり利益）を上げるか」が判断基準

一株当たりの株式価値 / 利益の極大化を追求するための4要素

❶ エントリーバリュエーションについて

「買収価額」はM&Aに於いて非常に重要なファクターであり、エントリーを誤らない事を心がけております

❷ ファイナンシングについて

潤沢なFCFを梃子に、自己資金の拠出額を極小化して希薄化を抑制し、株式リターンの極大化を追求します

❸ PMIについて

PMIへの自信がある業界を中心にM&Aを致しますが、PMIありきの高値掴みは避けるべきと考えております

❹ 投資委員会について

委員5名の保有株合計は全株式の1/4超に相当し、
株主様の代表として「一株当たりの株式価値」の向上に資するかを吟味させて頂いております


代表取締役会長
片岡尚: 16.85%


代表取締役社長
申真衣: 8.62%


取締役CFO
渡邊太樹: 1.36%


執行役員CSO
羽原康平: 0.15%


執行役員AM施設事業最高責任者
二宮一浩: 0.09%

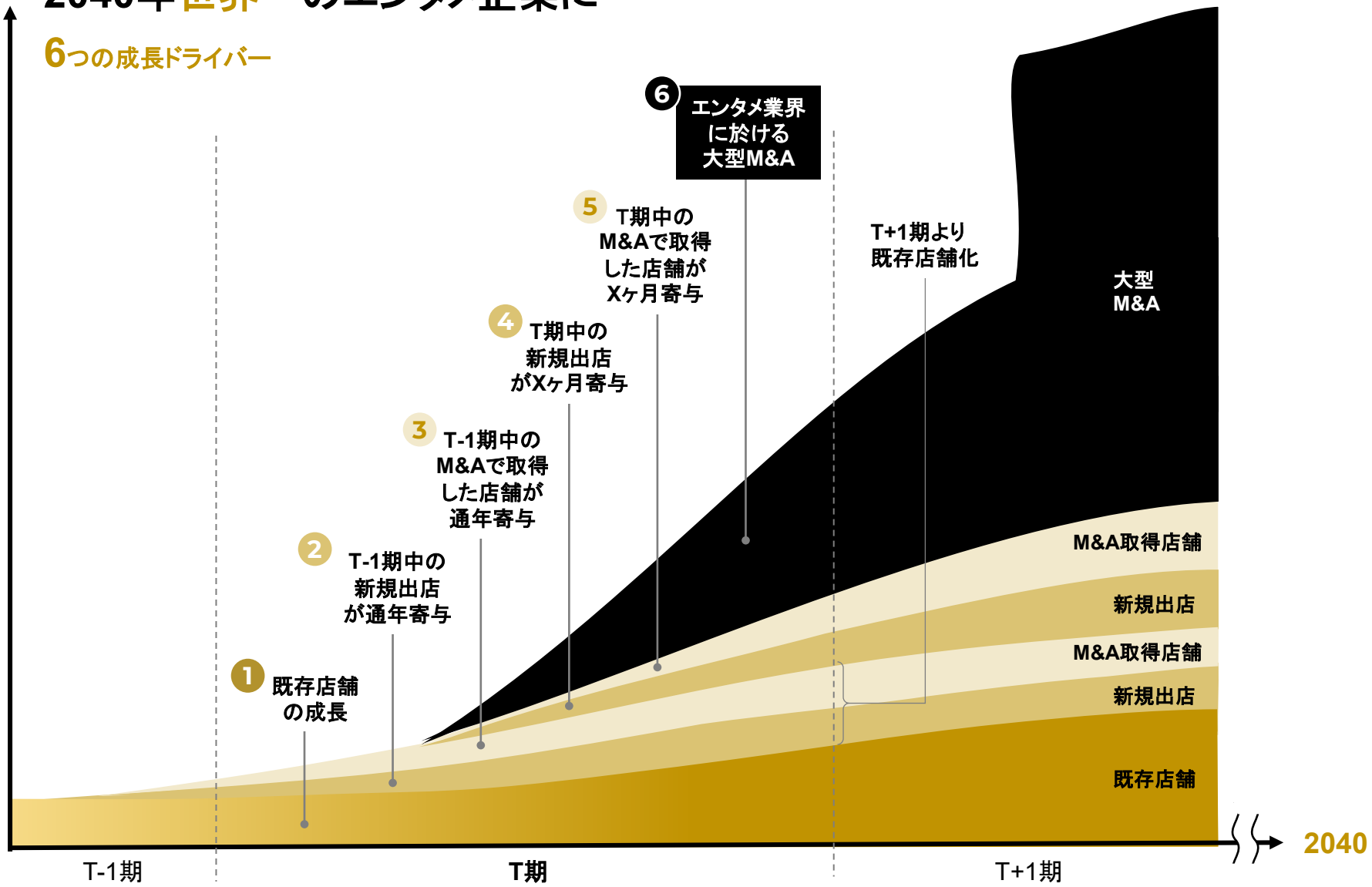
注： 株式保有株式比率は「新規上場申請のための有価証券報告書（Ⅰの部）『第3【株主の状況】』」記載の、新株予約権による潜在株式数を含む割合。「EPS」は「一株当たり利益」を指す。「FCF」は営業CFから投資CFを控除した「フリー・キャッシュ・フロー」を指す。「PMI」はM&Aによる統合効果を確実にするための統合プロセスとマネジメントを指す。

© GENDA Inc.

GENDAの今後の成長イメージ図

2040年世界一のエンタメ企業に

6つの成長ドライバー



© GENDA Inc.

Q1. 中期経営計画を開示する予定はあるか。

当社は次の理由から中期経営計画の公表を予定しておりません。

当社はM&Aを成長戦略の軸に据えておりますが、M&Aを折り込んだ中期経営計画を公表すると、
業績を達成するために無理なM&Aを遂行する可能性があり、結果的に高値掴みをしてしまうリスクがあると考えている一方、
オーガニック成長のみを折り込んだ中期経営計画の公表は、M&Aを成長戦略の軸に据える当社グループの成長軌道とは
大きく異なるものをお示しする可能性が高くなってしまうためです。

以上の理由から、当社は中期経営計画の開示を控えております。

2040年までの成長イメージは「2023年12月以降のM&A進捗及び業績予想について」のP31をご覧ください。
https://ssl4.eir-parts.net/doc/9166/tdnet/2382538/00.pdf#page=31

© GENDA Inc.

Q2. KPIは何か

KPIとしてゲームセンター店舗数、M&Aソーシング件数を開示しております。
詳しくは『2024年1月期 第3四半期 決算説明資料』の3ページをご覧ください。
https://ssl4.eir-parts.net/doc/9166/ir_material_for_fiscal_ym/146854/00.pdf#page=3

一方で業績の観点では、M&Aを成長戦略の柱に据える会社として、グループ連結の年間キャッシュフロー創出力を現す「EBITDA（営業利益＋減価償却費＋のれん償却費）」及び、IFRSの当期純利益に近い指標である「のれん償却前　当期純利益」を最も重視しております。

現状、当社では多数のM&Aを実行しておりますが、過去案件の対象会社全てが日本会計基準を採用しており、今後もその傾向が続く可能性が高いことに鑑み、M&Aや経理実務の機動性を担保すべく、IFRSではなく日本会計基準を採用しております。そのため、今後のM&A戦略の進捗に伴い（IFRSでは発生しない）「のれん償却費」の負担が一定程度発生致します。

当社がIFRSに変更すれば、当社の営業利益や当期純利益はのれん償却費分だけ増加致しますが、それによって本質的な当社の企業価値が上がるわけではございません。

企業価値はあくまで将来の（のれん償却費等を足し戻した）フリーキャッシュフローを時間的価値で割引いた合計値であること、また、M&A案件ごとに対象会社のキャッシュフロー創出能力に基づいて当社がファイナンスを繰り返すことから、当社は常にキャッシュフロー指標を最重視しております。

投資家の皆様にとっても、M&Aで成長する当社の適正な価値をご判断頂く際には、キャッシュフロー創出力を見ていただくことが適切であると考えており、当社の状況をより正しく伝えるために大切だと考えています。そのため、決算短信を含めた決算発表及び業績予想においても、通常の段階損益に加えて、「EBITDA」及び「のれん償却前 当期純利益」を開示しております。

© GENDA Inc.

Q3. 該当する業種または比較対象企業は何か？

当社は、エンタメ業界に於けるM&Aを成長戦略の柱に据えており、「連続的な非連続な成長」を標榜しております。
そのため、**「特定の業界に於いてM&Aを繰り返して非連続に成長する会社」**が比較対象であると考えております。

業種が「M&A」である会社は、欧州及び米国には古くから多く存在し、年間数十件～数百件のM&Aに従事して、
一般的にSerial Acquirorという分類をされております。

翻って当社は、2024年1月期の会社業績予想が、**売上高530億円、EBITDA 78億円、営業利益50億円**となっておりますが、
2024年1月22日に開示した『2023年12月以降の M&A進捗 及び業績予想 について』の25ページの通り、2024年1月期中に
M&Aで取得した企業の業績貢献により、2025年1月期には**売上高900億円超、EBITDA 120億円超、営業利益65億円超**
である旨をお示ししております。
https://ssl4.eir-parts.net/doc/9166/tdnet/2382538/00.pdf#page=25

これはYoY成長率にすると、単純計算で**売上高+70%、EBITDA+54%、営業利益+30%**であり、当社の売上の多くを占める
ゲームセンター業界に於ける、新規出店及び既存店売上成長を中心としたオーガニック成長、並びに、一般的なエンタメ業界
のオーガニックでの年間成長率とは大きく異なるものとなっております。

以上の通り、当社はエンタメ業界でM&Aをすることにより、今後も連続的な非連続な成長を積み重ねていく想定であるため、
「**特定の業界に於いてM&Aを繰り返して成長していく会社**」が比較対象企業であり、当社が従事する業種は**「M&A」**である
と考えております。

© GENDA Inc.

GENDA

More fun for your days

世界中の人々の人生をより楽しく

© GENDA Inc.

2023年12月以降の M&A進捗 及び 業績予想 について

2024年1月22日

© GENDA Inc.

GENDA

Aspiration【大志】

世界中の
人々の人生を
より楽しく

＝

Vision【野望】

2040年
世界一の
エンタメ企業に

© GENDA Inc.

当社の成長戦略＝「エンタメ業界でのM&A」



注： 当社が想定する当社の成長戦略に関するイメージ図。

© GENDA Inc.

当社の成長戦略＝「エンタメ業界でのM&A」

エンタメ経済圏の完成

エンタメ領域に幅広く根差した
グローバルエンタメネットワークの構築

Global
Entertainment
Network for
Dreams and
Aspiration



注： 当社が想定する当社の成長戦略に関するイメージ図。

現在のエンタメ・ビジネスの大局観

IPコンテンツ × プラットフォーム

アニメ等の「IPコンテンツ」と、IPコンテンツのファンを繋ぐ「プラットフォーム」

アニメなどの
IPコンテンツ

IPコンテンツとファンを繋ぐ
プラットフォーム

IPコンテンツの
ファン



「エンタメ・コンテンツ」

「エンタメ・プラットフォーム」

© GENDA Inc.

M&A及び資本取引トラックレコード「26件」

GENDA

IPO前 M&A件数

1 ～ 11 **11**件

1	2	3	4	5
エンタメ・コンテンツ	エンタメ・プラットフォーム	エンタメ・プラットフォーム	エンタメ・プラットフォーム	エンタメ・コンテンツ
SPSS	Kiddleton	GiGO	ENTERRIUM	DYNAMO AMUSEMENT
2018年6月 株式取得（100%）	2019年7月 合弁会社設立(50%)	2020年12月 株式取得（85.1%）	2021年4月 事業譲受	2021年10月 資本提携

6	7	8	9	10	11
エンタメ・プラットフォーム	エンタメ・プラットフォーム	エンタメ・プラットフォーム	エンタメ・コンテンツ	エンタメ・プラットフォーム	エンタメ・プラットフォーム
GiGO Taiwan	GiGO	TAKARAJIMA Amusement & Game	HASHILUS	スガイディノス	AM2 AMUSEMENT
2021年12月 事業譲受	2022年1月 完全子会社化	2022年1月 株式取得（100%）	2022年6月 資本提携	2022年10月 事業譲受	2022年10月 吸収分割

IPO後 M&A件数

12 ～ 26 **15**件

12	13	14	15	16
エンタメ・プラットフォーム	エンタメ・プラットフォーム	エンタメ・コンテンツ	エンタメ・プラットフォーム	エンタメ・プラットフォーム
デジちゃいむ	Kiddleton	DYNAMO AMUSEMENT	MAXIM HERO	LEMONADE by Lemonica
2023年9月 資産譲受	2023年9月 完全子会社化	2023年9月 完全子会社化	2023年10月 固定資産等譲受	2023年10月 株式取得（66.0%）

17	18	19	20	21	22
エンタメ・コンテンツ	エンタメ・コンテンツ	エンタメ・プラットフォーム	エンタメ・プラットフォーム	エンタメ・プラットフォーム	エンタメ・プラットフォーム
ARES COMPANY	GAGA★	ミニロケ 117箇所	HILL VALLEY	SUPER NOVA	AM施設 1店舗 （中国）
2023年10月 株式取得（100%）	2023年11月 株式取得（78.05%）	2023年11月 グローバル・ソリューションズ より資産譲受	2023年11月 持分取得（100%）	2023年12月 吸収分割	2023年12月 経営権の獲得

23	24	25	26
エンタメ・プラットフォーム	エンタメ・コンテンツ	エンタメ・プラットフォーム	エンタメ・プラットフォーム
PINO PINO ZAURUS	fancy Fukuya 株式会社フクヤ	PLABI	カラオケ Ban Ban
2023年12月 Pino Pino Zaurus Limited 株式取得（100%）	2024年1月（予定） 株式取得（100%）	2024年2月（予定） 株式取得（82.45%）	2024年2月（予定） 株式取得（78.59%）

…

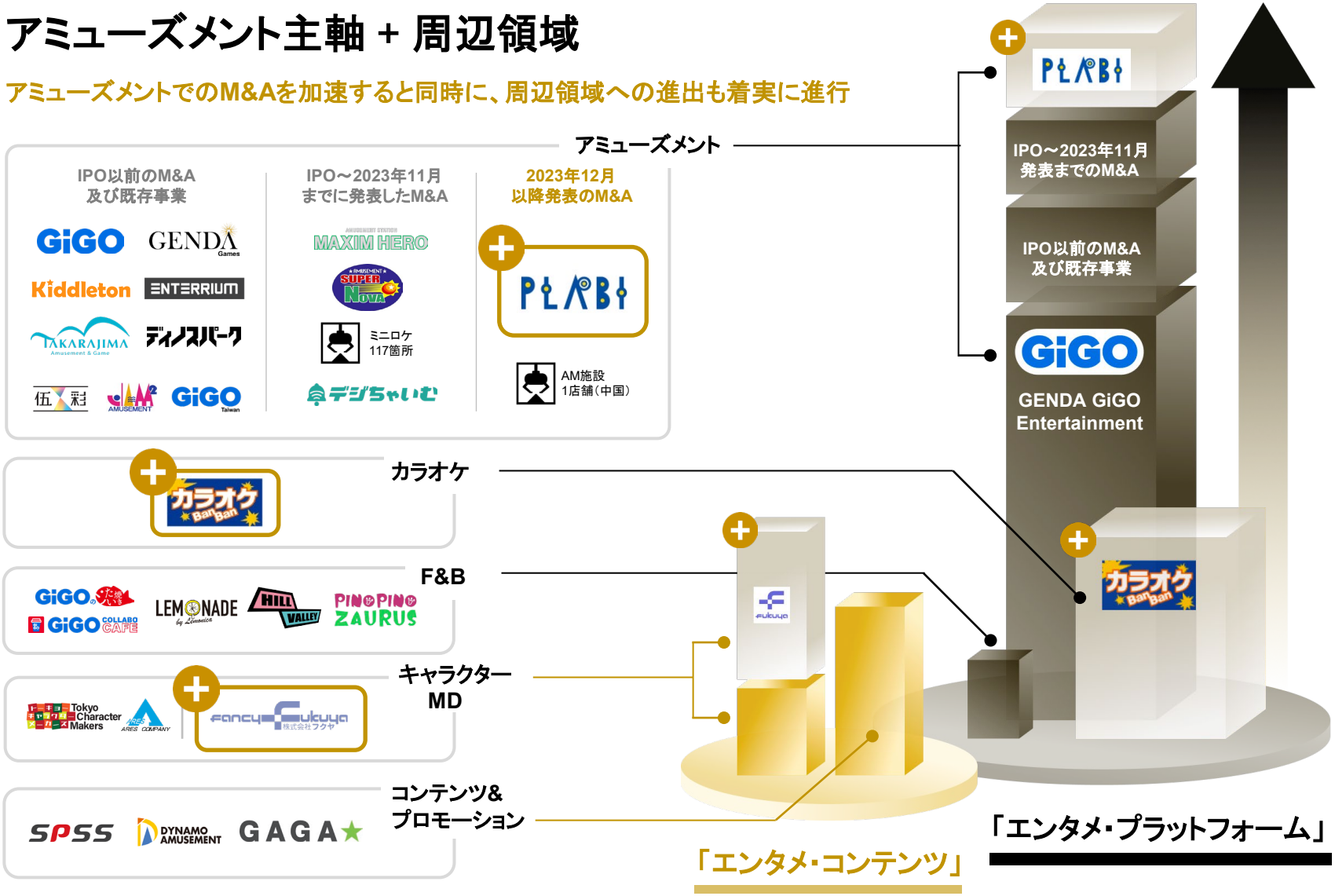
注：　取得箇所数は案件公表日時点の情報を記載。
「（予定）」はクロージング前の案件を示す。

© GENDA Inc.

GENDAの現在地（2024年1月22日時点）

アミューズメント主軸 + 周辺領域

アミューズメントでのM&Aを加速すると同時に、周辺領域への進出も着実に進行



注： 取得箇所数は案件公表日時点の情報を記載。キャラクターMDは、キャラクター・マーチャンダイジングの意。

© GENDA Inc.

M&A案件の領域別整理

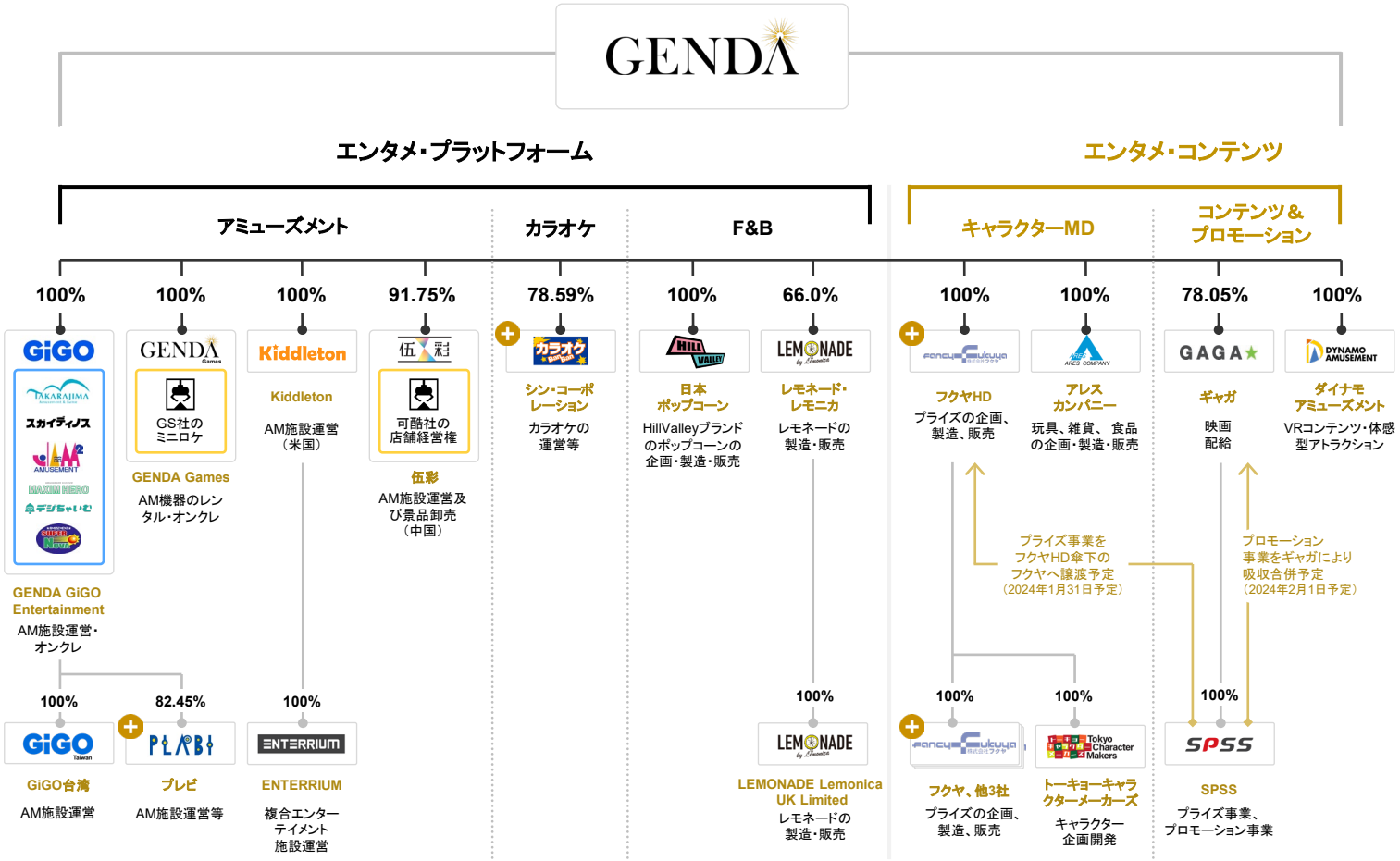
エンターテイメント業界でのM&A戦略

		IPO前（M&A + 既存事業）	IPO後（M&A）
エンタメ・プラットフォーム	**アミューズメント** アミューズメント施設の運営関連	GiGO TAKARAJIMA Amusement & Game ディノスパーク AMUSEMENT ENTERRIUM 伍彩 GiGO Taiwan GENDA Games	Kiddleton PLABI デジちゃいむ AMUSEMENT STATION MAXIM HERO SUPER NOVA GS社のミニロケ 可酷社の店舗経営権
	カラオケ カラオケの運営関連		カラオケ Bar Ban
	フード&ビバレッジ (F&B) エンターテイメントとしての飲食を提供	GiGOのたい焼き GiGO COLLABO CAFE	LEMONADE by Lemonica HILL VALLEY The First Gourmet Popcorn in Japan PINO PINO ZAURUS
エンタメ・コンテンツ	**キャラクターMD** IPをもとに、キャラクターの世界観や魅力を活かした商品等を提供	トーキョーキャラクターメーカーズ Tokyo Character Makers	ARES ARES COMPANY fancy fukuya 株式会社フクヤ
	コンテンツ＆プロモーション アニメの制作や出版を含むIPの上流へのアクセス	SPSS	DYNAMO AMUSEMENT GAGA★

注： 取得箇所数は案件公表日時点の情報を記載。

© GENDA Inc.

GENDAは、アミューズメントを中心としたエンタメ企業群の純粋持株会社



注：発表済みのM&A案件が全て完了する2024年2月時点の想定。図中のAM施設はアミューズメント施設、オンクレはオンラインクレーンゲームをそれぞれを指す。

当社連結子会社を中心に表示。取得箇所数は案件公表日時点の情報を記載。フクヤHDは2024年1月下旬に案件が完了する予定。プレビ、シン・コーポレーションは2月1日に案件が完了する予定。

© GENDA Inc.

各M&A案件の
ハイライト説明

© GENDA Inc.

株式会社プレビ 82.45%株式取得

全国45店舗及びミニロケ363箇所を有するゲームセンターチェーン
（PLABI、マリンガーデン、南ASOBI諸島など）

旧セガ エンタテインメント社の株式譲受以降で最大規模のゲームセンターロールアップM&A

PLABI

全国
+45店舗

ミニロケ
+363箇所















© GENDA Inc.

インベストメントハイライト

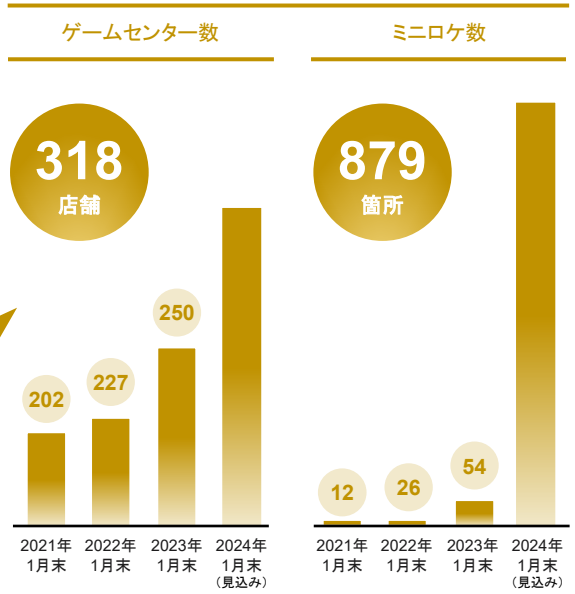
① M&A戦略の一丁目一番地「ゲームセンターのロールアップ」を着実に実行



ロールアップM&Aによって
アミューズメント施設数も急速に増加

GENDAグループの成長性は
オーガニック成長率だけではなく
ゲームセンターを中心とした
エンタメ業界でM&Aを継続する
「連続的な非連続な成長」

アミューズメント関連施設数



注：取得箇所数は案件公表日時点の情報を記載。2024年2月クロージング予定のプレビを合算した見込み値。ミニロケはスタッフの常駐しないゲームコーナーを指す。

© GENDA Inc.

インベストメントハイライト（続き）

2 店舗増による仕入購買力の強化

グループでゲームセンター318店舗、ミニロケ879箇所となり、
ゲーム機やプライズ（景品）の購買力がさらに強化



3 最適オペレーションの横展開

業界独自の従業員向けオペレーションアプリ「GiGO NAVI」や
DX化されたオペレーションノウハウの横展開で経営効率の向上



4 ゲームセンターをさらに楽しい施設へ

グループ318店舗でのキャンペーン
（GiGO限定景品の展開）が可能となる

景品やゲーム機の融通も含め、
更にお客様にも楽しんで頂ける施設に



5 ミニロケ運営の効率化

プレビの363箇所のミニロケの管理機能を
GENDAグループでミニロケ事業を統括する
GENDA Gamesと統合することで、
双方の運営のノウハウの共有により、
一段と効率的なオペレーションを構築



© GENDA Inc.

（ご参考）GENDAのゲームセンターPMI実績

旧セガ エンタテインメント社　グループイン後のPMI



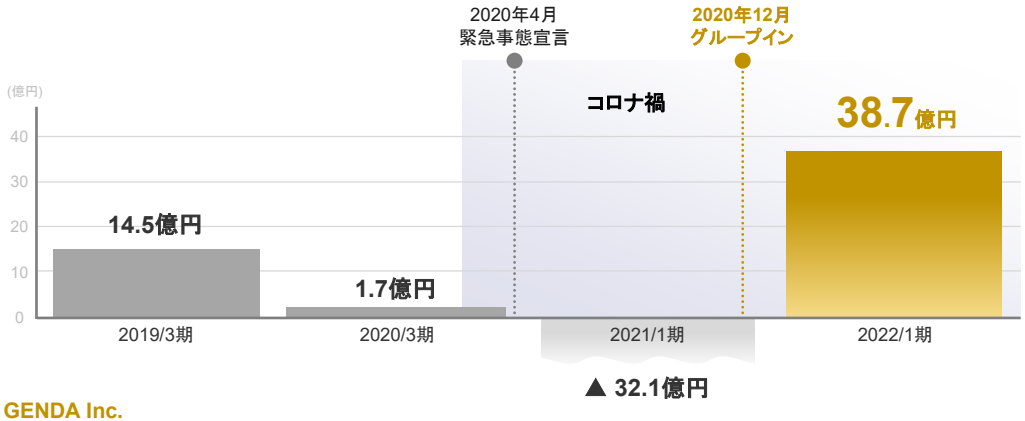
- **業界大手3社の経営経験を有するPMIチーム**
  - 元イオンファンタジー社長 片岡（現GENDA会長）
  - 元セガ エンタテインメント社長 上野（現GENDA GiGO Entertainment会長）
  - 元バンダイナムコアミューズメント執行役員 二宮（現GENDA GiGO Entertainment社長）
- GiGOイオンモールむさし村山店を実験店とした**ショッピングセンター型店舗改革（「むさむら本気プロジェクト」）**を実施
- 同ノウハウの横展開やコスト削減の結果、**グループイン後1期目で営業利益は大幅にV字回復**（後段グラフ参照）







営業利益推移（GENDA GiGO Entertainment / 旧セガエンタテインメント）



© GENDA Inc.

中小ゲームセンターのロールアップM&A後のPMI

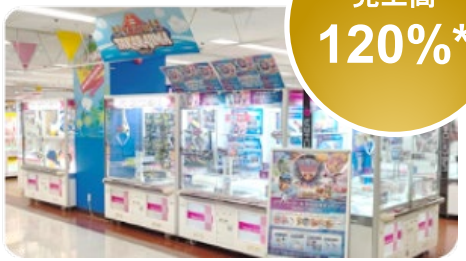
ロールアップM&Aに於いて各手法（株式取得、事業譲受、吸収分割、固定資産取得）を一通り経験し、PMIノウハウも蓄積

- プライズゲーム比率の向上
- GiGO限定景品の展開（「キャンペーン」）
- 客層にマッチしたアミューズメントマシンの入れ替え等を含むレイアウト変更
- DXの横展開による業務効率の改善
- ゲーム機やプライズは「グループ318店舗」として一括仕入れが可能

宝島（株式取得） 20店舗



PMI



売上高 120%*

スガイディノス（事業譲受） 18店舗



PMI



売上高 121%*

エービス（吸収分割） 3店舗



PMI



売上高 107%*

MAXIM HERO（固定資産取得） 1店舗



PMI



売上高 151%*

注：　公平な比較をする観点から、PMI実績の効果測定は、GENDAグループイン後にて、同期間での比較が可能な最新かつ最長の期間を採用。宝島は、GENDAグループイン前の2021年2月～2022年1月（12か月）と2022年11月～2023年10月（直近12か月）の売上を比較した数値。スガイディノス及びエービスは、GENDAグループイン前の2021年10月～2022年9月（12か月）と、2022年11月～2023年10月（直近12か月）の売上を比較した数値。MAXIM HEROはグループイン後まだ間もないため、10月25日に売上向上策として大規模レイアウト変更を実施した10月4週売上の前週比の数値。

© GENDA Inc.

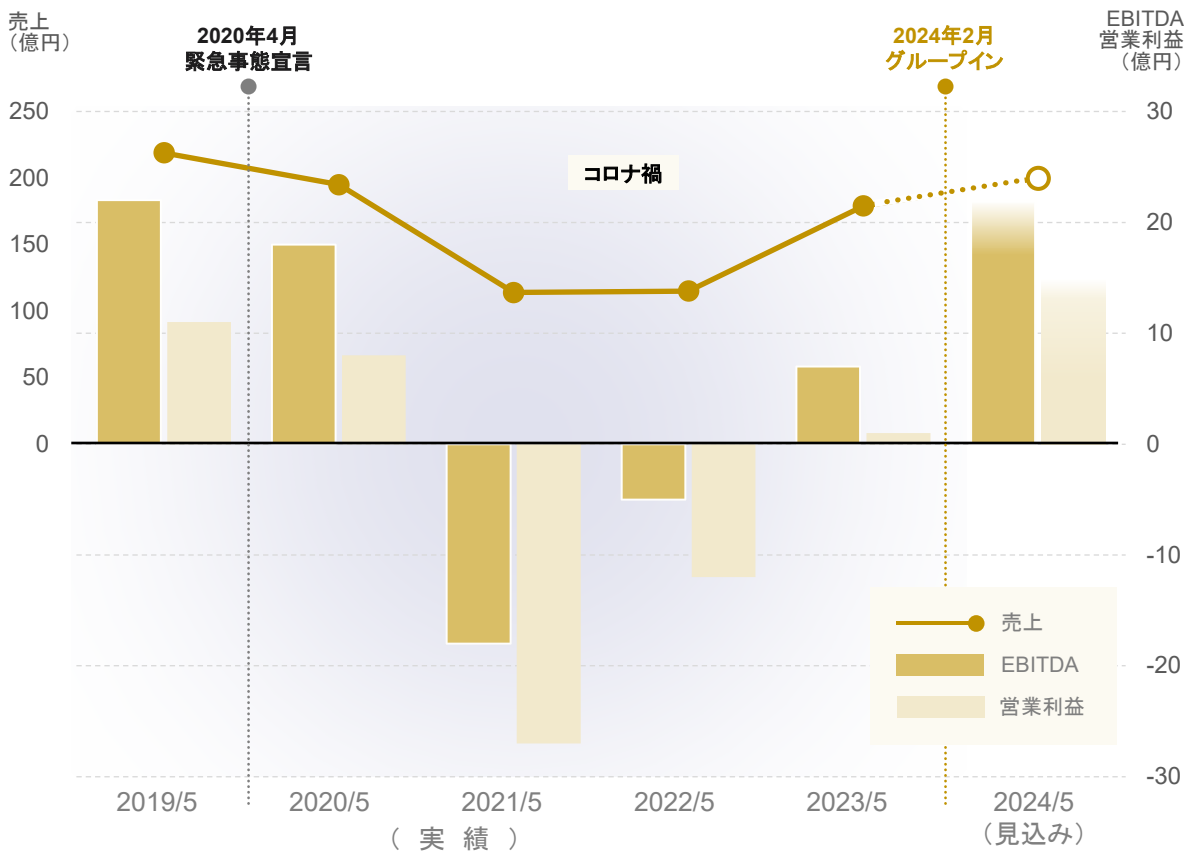
株式会社シン・コーポレーション 78.59%株式取得

全国で372店舗展開するカラオケチェーン「カラオケBANBAN」の運営

- ゲームセンターと同様、カラオケ市場はコロナ前水準に向かって急回復中（ご参考：2022年度の市場規模前年比168%）
- コロナ禍を経て筋肉質な経営体制となり、同社の進行期（2024年5月期）の営業利益はコロナ前を上回る見込み
- ゲームセンターと同様、固定費偏重型で限界利益率が高いビジネスモデル（ゲームセンター：約70%、カラオケ：約90%）



シン・コーポレーション業績推移



© GENDA Inc.

インベストメントハイライト

1 ゲームセンター×カラオケによる出店力の強化

- GiGOの立地的な強みである都市型を中心に、
  今までは「ビルー棟」でのテナント募集が出ていても、
  上層階への集客が難しいという観点から
  ゲームセンター単体では出店のボトルネックとなっていた
- これに対し、低層階ゲームセンター×上層階カラオケ
  として、目的来店型のカラオケと一体での出店により
  「ビルー棟」のテナント募集に積極的な出店が可能
- カラオケの待ち時間の有効活用も可能



これまで



これから

インベストメントハイライト（続き）

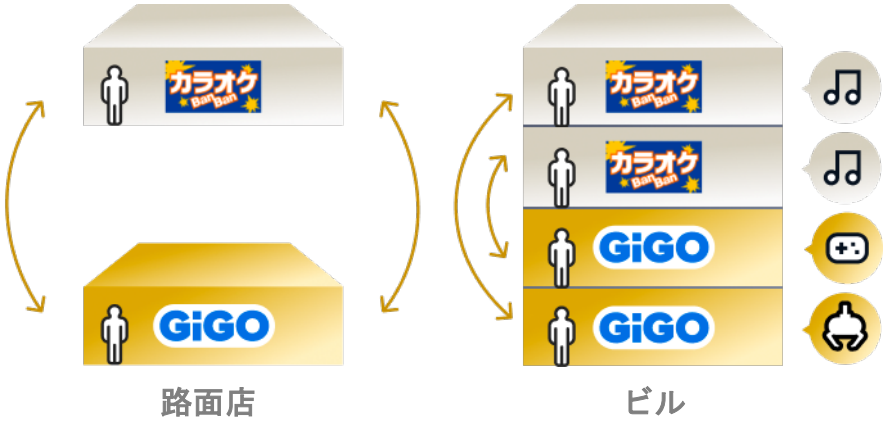
2 IP×リアルプラットフォームの強化

- カラオケルームの壁紙をアニメやアイドルで装飾する
  コラボレーションカラオケ関連のSPSSでの受注が増加
- GiGOでのIP（アニメ）× リアルプラットフォームで培った
  ゲームセンターのノウハウ含めたグループシナジーを実現
- カラオケルームに於けるミニロケやF&Bの販路拡大にも寄与



3 オペレーション上のシナジー

- アルバイトについて、近隣での路面店での融通はもちろん、
  同じ棟内に存在していれば更なるシナジーが想定可能
- 季節性も類似しており、リソース配分などの
  オペレーションに関してシナジーを見込むことができる



4 PLの類似性

- ゲームセンターと同様に固定費偏重型で限界利益率が高く、
  設備×オペレーションで稼ぐ類似ビジネスモデル
- コロナ禍を経て更に筋肉質な経営体制となり
  進行期でEBITDAはコロナ前水準
  営業利益はコロナ前を大きく上回る水準

5 魅力的な投資機会

- 安定的で潤沢なFCFで、スタンドアローンのバリュエーションでも
  GENDAの投資委員会として非常に魅力的な案件という位置づけ
- 多角化による資本コストの増加懸念が仮にあったとしても
  全額負債調達により株主資本不変で利益だけが連結されるため
  相殺して余りあるROE向上によるエクイティスプレッドの改善や
  EPS成長率の増加によるマルチプルの改善も想定

© GENDA Inc.

株式会社フクヤホールディングス 100%株式取得

バリューチェーン上流の大手プライズメーカーの垂直統合

創業当初からGENDAグループと関係性が深い、プライズの企画や販売等を手掛けるメーカー

- オリジナルプライズやライセンスキャラクタープライズに関する企画に強み
- 推し活専門ショップ「fanfancy +」等のオリジナルブランドでは、「かわいい」をコンセプトとクオリティの両面で1歩推し進めた商品を開発・販売する
- ゲームセンター業界に於けるプライズゲームの急成長に伴い、バリューチェーンの上流として足元でも急速に業績が伸長

プライズの企画・販売



fanfancy + with GiGO



© GENDA Inc.

インベストメントハイライト

1 プライズ企画力を強化し「キャンペーン」を更に強化

- オリジナルプライズやライセンスキャラクタープライズの企画に強みを持つ同社と、GiGO限定景品等の企画で協働し、業績貢献が大きい「キャンペーン*」を強化
- これまでGENDAグループではリーチできなかったIP版権元とのコネクションができ、幅広いラインアップの景品企画が可能に

2 購買量の増加とコスト削減による売上・利益の拡大

- GiGOや米国Kiddletonで扱う景品を同社グループから仕入れることで、製造数量の増加に伴う仕入単価の引き下げが可能
- 同様に、GENDAグループのプライズ購買をフクヤHDに流すことで同社の売上拡大に貢献

3 バリューチェーンの垂直統合による超過利潤の取り込み

- ゲームセンター業界に於けるプライズゲームの急成長に伴い、バリューチェーンの上流として足元でも急速に業績が伸長
- バリューチェーンの上流を垂直統合することで他社へ支払っていた超過利潤を、友好的な関係性に基づき魅力的なバリュエーションでGENDAグループに取込み



注：「キャンペーン」とは、当社グループがIPの版元等と交渉し、当社グループ限定で取り扱う独自の景品を仕入れること。他社には無い景品を取り扱うことで、通常は業績の貢献度が高い。

© GENDA Inc.

インベストメントハイライト（続き）

4 IPファン×“推し活”グッズの親和性

- アニメやアイドルのIPファンが訪れるゲームセンターと“推し活”グッズを販売するfanfancy + はお客様の層が重複しており親和性が高い
- 池袋3号館は1~6階ゲームセンター、7階fanfancy + with GiGO Ikebukuro、8階GiGOのたい焼きで構成されており、IPファンが集える場所として人気を博す
- fanfancy + with GiGO ikebukuroの坪売上はGiGOの既存店ゲームセンターの坪売上対比で3.7倍

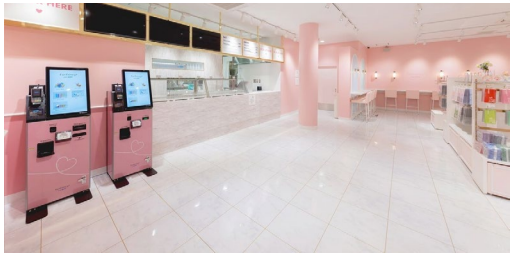


fanfancy+
with GiGO









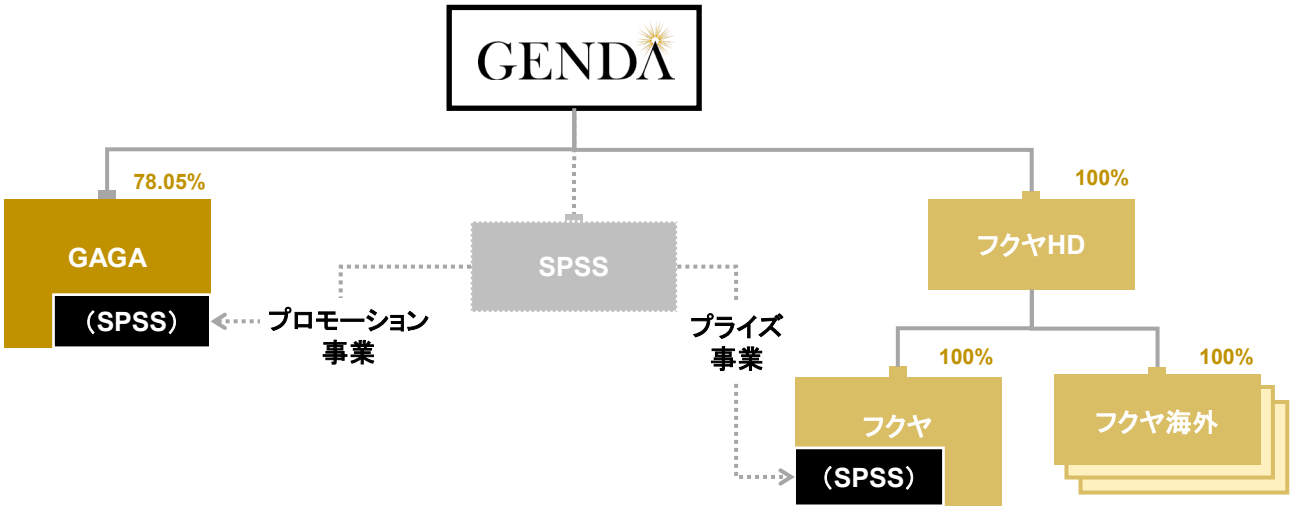
坪売上
3.7倍*

注： *今期実績である2023年2月～11月におけるfanfancy + with GiGO ikebukuroの坪売上が、GiGO池袋3号館におけるアミューズメント施設の坪売上対比で3.7倍であることを示す。*

© GENDA Inc.

SPSSのプロモーション事業及びプライズ事業の再編

ギャガ及びフクヤと再編し、「エンタメ・コンテンツ事業」領域を強化



SPSS × GAGA★

SPSSのプロモーション事業

- 今後ギャガの一部門としてGAGAブランドを掲げて
  グループ内外のプロモーション関連事業を主導的に取り扱い
- ギャガの持つ知名度及び業界ネットワークを活用することにより
  更なる事業拡大を狙う
- とりわけ、SPSSがこれまで積極的に手掛けてきた映画広告の
  シネアド関連事業はギャガの既存事業との親和性が高い

SPSS × fancy Fukuya 株式会社フクヤ

SPSSのプライズ事業

- フクヤとSPSSのプライズ事業が一体となることで、
  グループ全体でのプライズ調達の効率化や
  新たなプライズの開発力強化を実現
- 加えて、今年10月に当社グループに参画した
  プライズの卸売商社であるアレスカンパニーとも連携することで
  キャラクターMD領域の競争力を強化

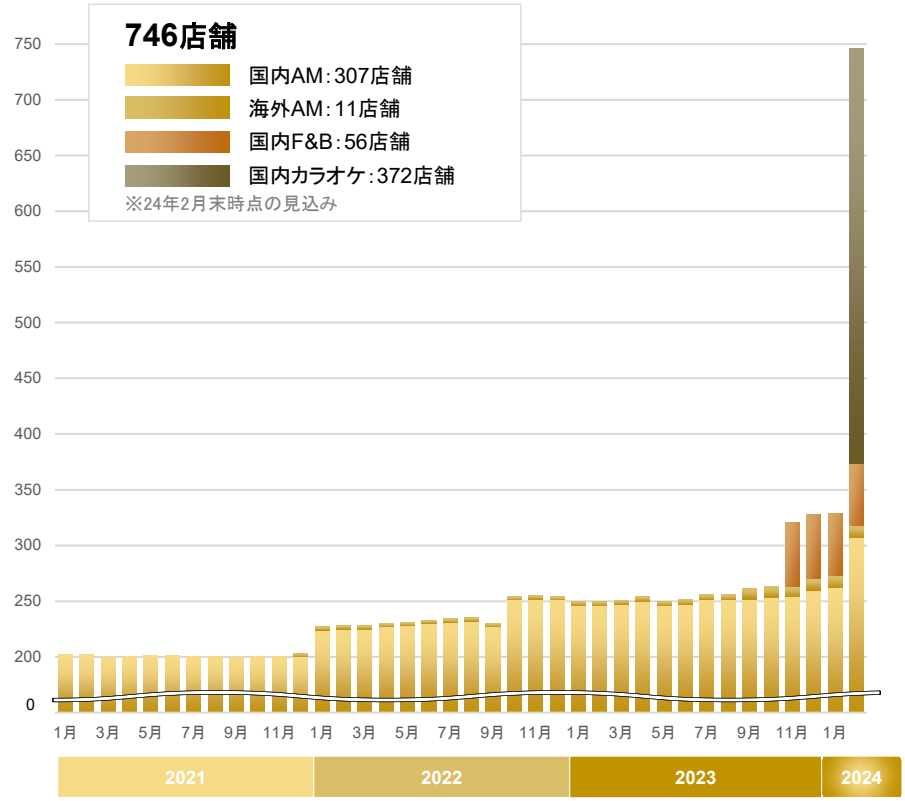
© GENDA Inc.

GENDAグループの「エンタメ・プラットフォーム」ネットワーク

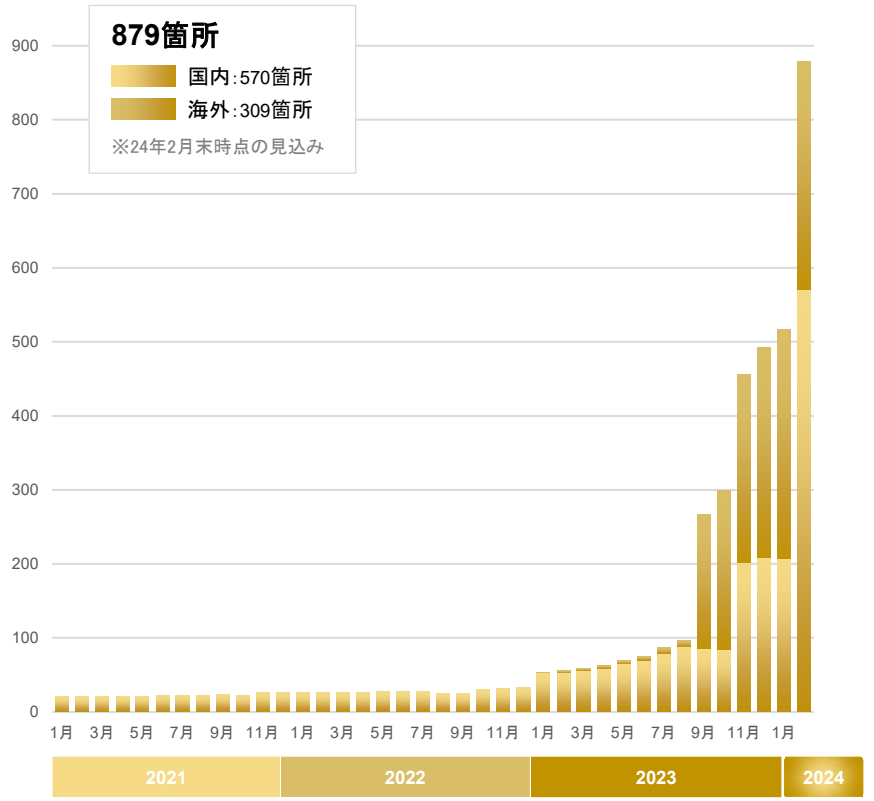
GENDAグループの「エンタメ・プラットフォーム」数は1,625に到達

- ゲームセンター市場は寡占化が進んでいない市場であり、今後も一丁目一番地としてロールアップM&Aを継続
- IPをお客様に届けるエンタメ・プラットフォームを中心にM&Aで拡大しつつ、エンタメ・コンテンツについても徐々に進出する方針

店舗数



ミニロケ拠点数



注：「2024年1月」及び「2024年2月」の店舗数及び拠点数は、2024年1月22日時点における見込みの数値。

© GENDA Inc.

業績予想について

© GENDA Inc.

GENDAは”M&A”の会社として「連続的な非連続な成長」を実現

■ **直近発表したM&A 3件（フクヤ、プレビ、シンコーポレーション）の業績寄与額**

— 今年度：M&A関連費用▲0.3億円のみ（フクヤは今年度の期末1月31日、プレビ及びシンコーポレーションは来年度の期初2月1日連結）

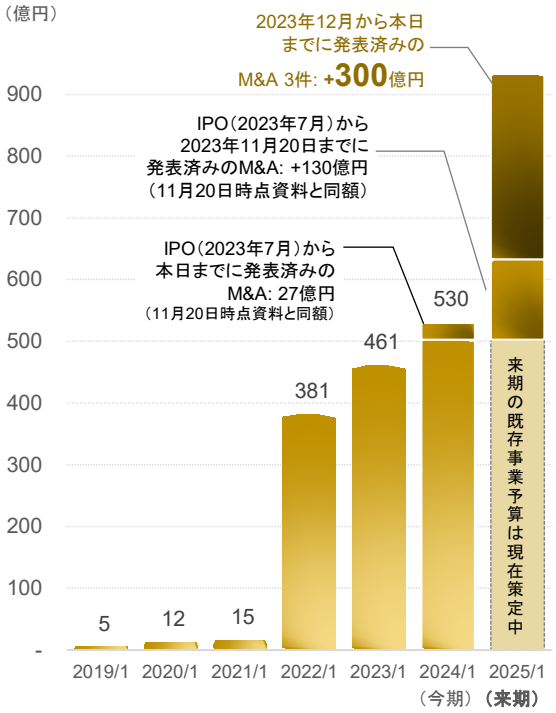
— **来年度：売上 +300億円、EBITDA +27億円、営業利益 +10億円**（営業利益は買収によるのれん償却費考慮後の想定値）

■ **GENDAのM&Aに於けるガバナンスの主軸である適切なエントリーとレバレッジに則り、株主へ極めて魅力的なリターンを提供**

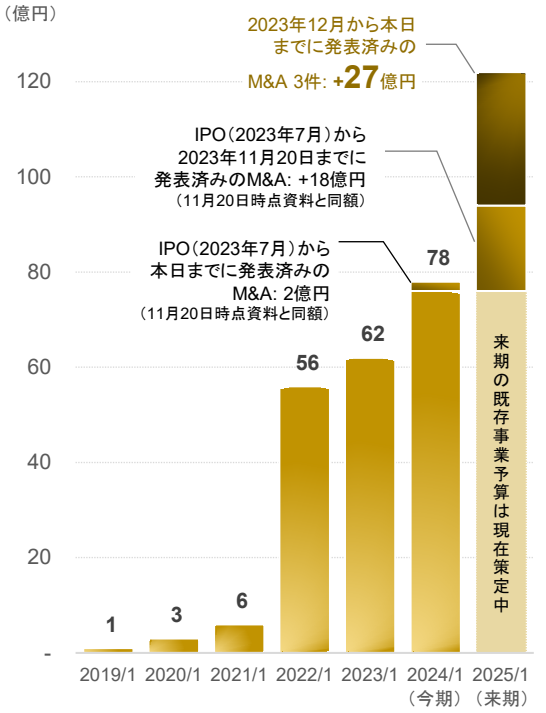
— 当社の取引金融機関との関係性を基に、当社及び対象企業の負債調達余力を活用し、**3件のM&A資金は全額借入で調達予定**

— GENDAの現預金を使用せず、追加的な株数の増加（による希薄化）無く、**株主への負担無しで追加的なEBITDA +27億円**が合算

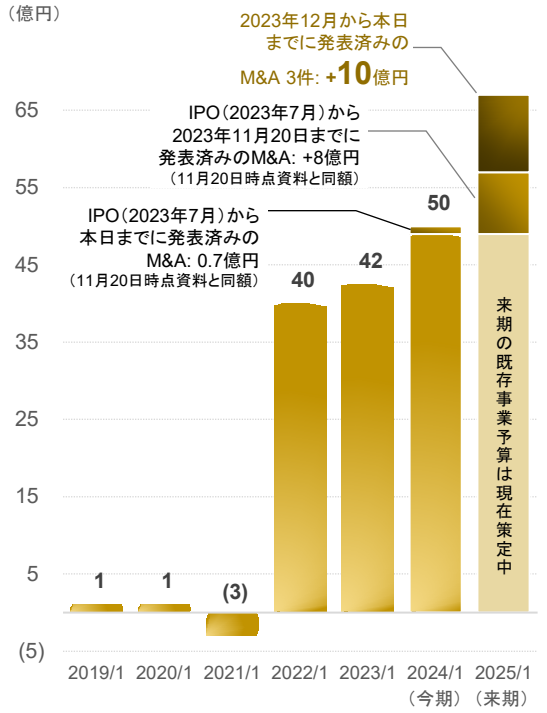
連結 売上高



連結 EBITDA



連結 営業利益（のれん償却費考慮後の想定値）



結果的に、今年度の15件のM&Aにて**GENDAの実質的な現金拠出18億円で、EBITDA +45億円を獲得**

注：FY2019/1期~FY2021/1期は連結財務諸表未作成のため、FY2019/1期~ FY2021/1期数値は参考値。

© GENDA Inc.

GENDAの資金源 | 半年でM&A「15件」を支えるデット・ファイナンス

クロージング時点で融資 / リースの取引金融機関は40社となる見込み

GENDA側から、平時に能動的に日本全国の金融機関へアプローチし、将来のM&Aに対する潜在的なシンジケートローン参加行を開拓

- 国内のメガバンク / 都銀 / 地銀 / リース / 信用金庫に対し、GENDA側から積極的にコンタクト
- ファーストステップとして、運転資金や設備投資を見合いとした「新規融資」で取引を開始し、行内格付等を獲得
- 大型のM&Aの際に（新規行ではなく）「既存行」として、クラブ型のシンジケートローンの円滑な組成の素地を整える

3件のM&Aのクロージング時点にて、GENDAグループとして融資 / リース取引が見込まれる取引金融機関一覧

融資取引 金融機関一覧			リース取引 金融機関一覧
株式会社みずほ銀行	株式会社三井住友銀行	株式会社日本政策金融公庫	みずほリース株式会社
株式会社りそな銀行	株式会社商工組合中央金庫	株式会社三菱UFJ銀行	三井住友ファイナンス＆リース株式会社
城北信用金庫	株式会社東日本銀行	株式会社常陽銀行	三井住友トラスト・パナソニックファイナンス株式会社
株式会社千葉銀行	三井住友信託銀行株式会社	株式会社あおぞら銀行	NECキャピタルソリューション株式会社
株式会社きらぼし銀行	株式会社横浜銀行	株式会社静岡銀行	ちばぎんリース株式会社
ファンズ・レンディング株式会社	株式会社東邦銀行	株式会社SBI新生銀行	芙蓉総合リース株式会社
朝日信用金庫	株式会社池田泉州銀行	株式会社武蔵野銀行	昭和リース株式会社
株式会社足利銀行	株式会社関西みらい銀行	株式会社山梨中央銀行	リコーリース株式会社
NECキャピタルソリューション株式会社	株式会社徳島大正銀行	株式会社群馬銀行	首都圏リース株式会社
株式会社名古屋銀行	株式会社筑波銀行	株式会社香川銀行	
東京東信用金庫	水戸信用金庫		

結果的に、3件の大型M&Aの資金調達を「全額」有利子負債で調達することに成功

3件のM&A完了後のNet Debt / EBITDAは1.5xを想定しており、既存行と密接に協議の上、追加的なDebt Capacityも十分に存在

また、追加的なM&Aによる借入がなかりせば、Deleverageが急ピッチで進むプロジェクション

IPOを経てほぼNet Debtがゼロとなっていたグループとして、適切なレバレッジでIPO資金を運用し、資本改善の実現に成功

注：プレビ及びシンコーポレーションは2024年2月にクロージングが予定されていることなど、2月時点での取引残高が見込まれる金融機関も一部含む。なお、ファンズ・レンディング株式会社からのソーシャルレンディングによる借入も含む。また、NECキャピタルソリューション株式会社は、融資及びリース取引が存在するため重複記載となっているが、40社の計算では1社として計算。

© GENDA Inc.

Appendix

© GENDA Inc.

当社の成長戦略＝「エンタメ業界でのM&A」

事業戦略上の意義（定性面）

マクロトレンド「余暇時間」

AIが労働時間の減少傾向を加速させる
余暇時間は「エンターテイメント」へ。

エンタメは「千変万化」

エンターテイメントの多様化とサイクルの加速。
コンテンツのポートフォリオと共に、
プラットフォームも有することでボラティリティを超越。

M&A戦略の意義（定量面）

「資金効率」の最適化

「資金効率」の最適化M&Aによりエンタメ経済圏を作ることで、
個社ごとの余剰キャッシュに成長性のある投資先を提供。
適切なレバレッジを通じて、適切な株式リターンを実現。

「M&Aのリターン」を株主へ

「M&Aのリターン」を株主へM&Aに於ける適切なエントリー。
及びレバレッジと共に、対象企業のFCFの価値を顕在化し、
GENDA株式価値に反映。
GENDA株の投資家様へ、M&Aによるリターンを提供。

注：「レバレッジ」は負債による資金調達を示す。「FCF」はフリー・キャッシュ・フローを示す。

© GENDA Inc.

GENDAに於ける「M&Aの規律」

GENDA

「株主価値の極大化」は勿論、「一株当たりの株式価値の極大化」を追求

→ 具体的には「一株当たり利益の極大化」を追求（M&A加速後は疑似的なIFRSかつCFを重視したCash EPSが重要）

「M&Aでの業績成長」は、必ずしも一株当たりの株式価値を向上させるとは限らない

→ そのM&Aが「一株当たり利益を上げるか」が判断基準（結果、M&A中心の成長にも関わらずEPSは創業来で42x）

一株当たりの株式価値 / 利益の極大化を追求するための4要素

1 エントリーバリュエーションについて

「買収価額」はM&Aに於いて非常に重要なファクターであり、エントリーを誤らない事を心がけております

2 ファイナンシングについて

潤沢なFCFを梃子に、自己資金の拠出額を極小化して希薄化を抑制し、株式リターンの極大化を追求します

3 PMIについて

PMIへの自信がある業界を中心にM&Aを致しますが、PMIありきの高値掴みは避けるべきと考えております

4 投資委員会について

委員5名の保有株合計は全株式の1/4超に相当し、
株主様の代表として「一株当たりの株式価値」の向上に資するかを吟味させて頂いております


代表取締役会長
片岡尚: 16.85%


代表取締役社長
申真衣: 8.62%


取締役CFO
渡邊太樹: 1.36%


執行役員CSO
羽原康平: 0.15%

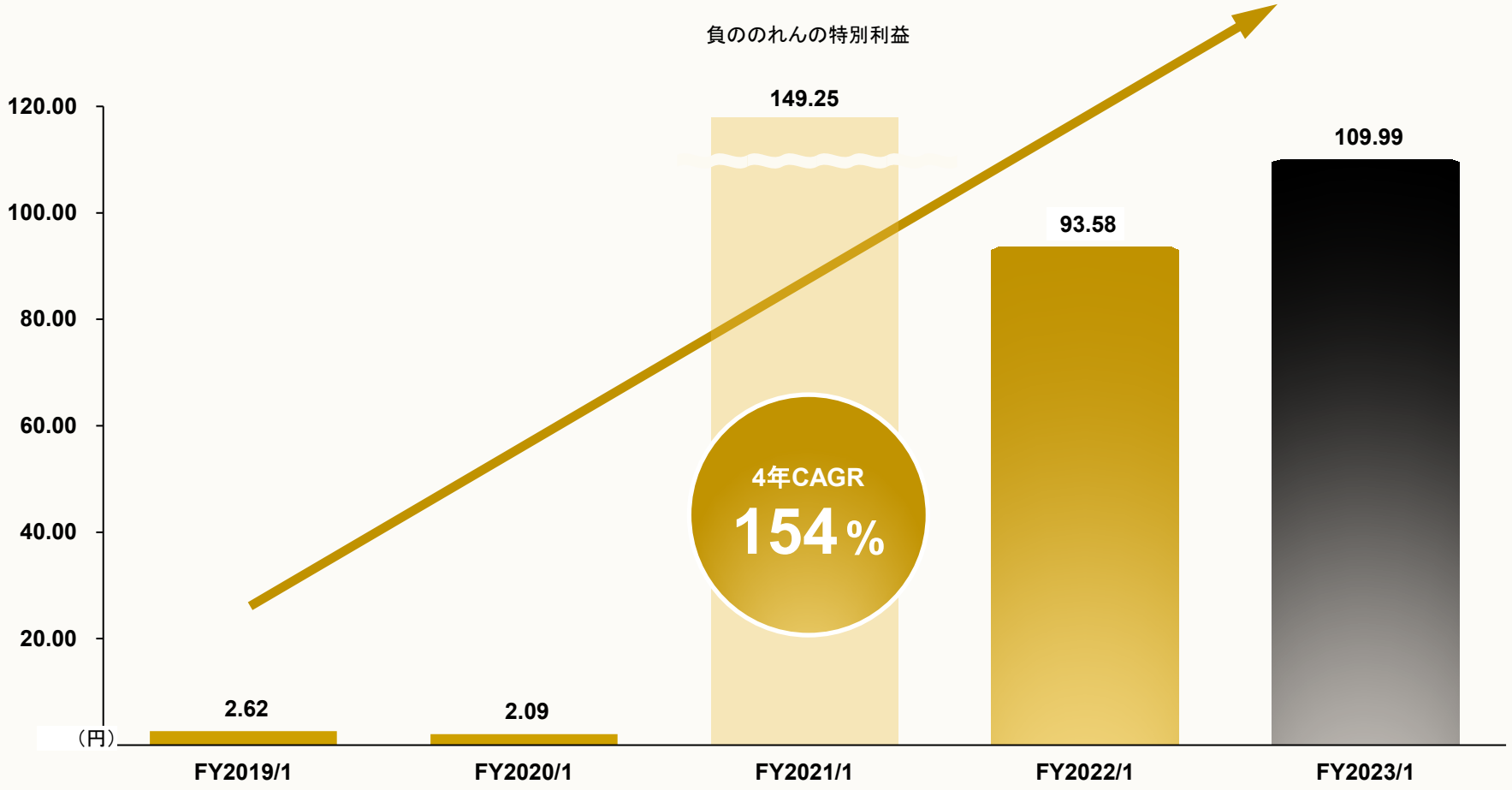

執行役員AM施設事業最高責任者
二宮一浩: 0.09%

注： 株式保有株式比率は「新規上場申請のための有価証券報告書（Ⅰの部）『第3【株主の状況】』」記載の、新株予約権による潜在株式数を含む割合。「EPS」は「一株当たり利益」を指す。
「FCF」は営業CFから投資CFを控除した「フリー・キャッシュ・フロー」を指す。「PMI」はM&Aによる統合効果を確実にするための統合プロセスとマネジメントを指す。

© GENDA Inc.

創業以来のEPS推移

- 売上115xの成長をM&Aを中心に実現したにも関わらず、EPSも42xへと成長
- 今後も「株式価値」は勿論のこと、「一株当たり株式価値」の最大化を追及する方針



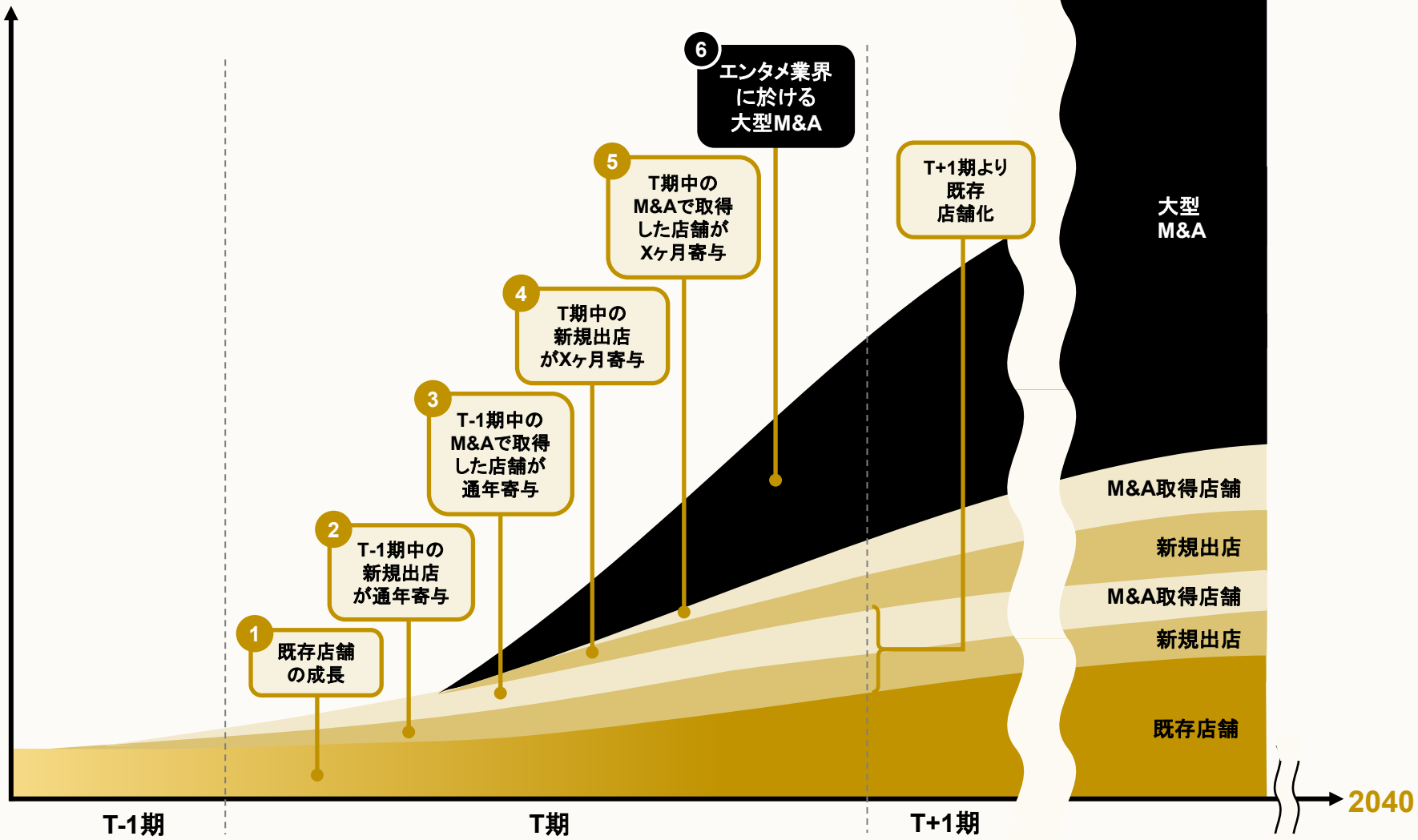
注：FY2019/1期~FY2021/1期は連結財務諸表未作成のため、FY2019/1期~ FY2021/1期数値は参考値。

© GENDA Inc.

「連続的な非連続な成長」を標榜するGENDAの成長イメージ図

GENDA

「2040年 世界一のエンタメ企業に」



© GENDA Inc.

More fun
for your days

世界中の人々の人生をより楽しく

© GENDA Inc.

GENDA

2024年1月期
第3四半期
決算説明資料

2023 / 12 / 11

1. 2024年1月期 第3四半期業績

2. Topics

Appendix. M&A戦略と業績予想について
（2023年11月20日公表資料再掲）

2024年1月期 第3四半期ハイライト

過去最高
売上高

Q3累計
前年同期対比
売上高

117%

過去最高
営業利益

Q3累計
前年同期対比
営業利益

119%

計画対比
順調に推移

Q3累計
前年同期対比
既存店売上高

109%

国内外
ゲームセンター
店舗数

263店舗

年度目標258
を達成

M&A
ソーシング
年間件数

102件

年度目標50件
対比202%進捗

負債調達余力
Net Debt
/ EBITDA

0.2x

M&Aの借入は
Q4が中心

注：Net Debt / EBITDAのEBITDAは第3四半期末のLTMベース。「LTM」は「直近12ヵ月間」を指す。「Net Debt」は有利子負債総額から現預金を控除した「純有利子負債」を指す。
EBITDAは営業利益に減価償却費及びのれん償却費を足し戻したものを指す。FY2023/1期は四半期連結財務諸表未作成のため、FY2023/1期四半期数値は参考値。

© GENDA Inc.

連結損益計算書

GENDA

（単位：百万円）	FY2024/1 Q3累計	FY2024/1 11/20修正後 通期業績予想	通期進捗率 （FY2024/1 通期）
売上高	過去最高 **38,808**	53,000	*73.2*％
成長率（%）	17.3％	14.9％	―
EBITDA	過去最高 **6,050**	7,800	77.5％
EBITDAマージン（%）	15.5％	14.7％	―
営業利益	過去最高 **4,164**	5,000	83.2％
営業利益率（%）	10.7％	9.4％	―
経常利益	過去最高 **4,126**	5,000	82.5％
経常利益率（%）	10.6％	9.4％	―
のれん償却前四半期純利益	過去最高 **3,426**	4,180	81.9％
のれん償却前四半期純利益率（%）	8.8％	7.8％	―
親会社株主に帰属する四半期純利益	過去最高 **3,324**	4,000	83.1％
親会社株主に帰属する四半期純利益率（%）	8.5％	7.5％	―

© GENDA Inc.

連結損益計算書（四半期実績）

GENDA

（単位：百万円）	FY2023/1 Q1	FY2023/1 Q2	FY2023/1 Q3	FY2023/1 Q3累計	FY2023/1 Q4	FY2024/1 Q1	FY2024/1 Q2	FY2024/1 Q3	FY2024/1 Q3累計	前期比
売上高	9,730	11,020	12,309	**33,059**	13,032	11,994	12,520	**14,293**	**38,808**	**117.3%**
売上総利益	2,090	2,580	3,309	**7,980**	2,879	3,182	2,609	**3,368**	**9,160**	**114.7%**
(%)	21.4%	23.4%	26.8%	**24.1%**	22.1%	26.5%	20.8%	**23.5%**	**23.6%**	-
EBITDA	1,099	1,580	2,255	**4,935**	1,336	2,197	1,712	**2,140**	**6,050**	**122.5%**
(%)	11.3%	14.3%	18.3%	**14.9%**	10.2%	18.3%	13.6%	**14.9%**	**15.5%**	-
営業利益	593	1,099	1,784	**3,477**	766	1,670	1,096	**1,397**	**4,164**	**119.7%**
(%)	6.1%	9.9%	14.5%	**10.5%**	5.8%	13.9%	8.7%	**9.7%**	**10.7%**	.
のれん償却前四半期純利益	630	789	1,706	**3,127**	449	1,618	422	**1,384**	**3,426**	**109.5%**
(%)	6.4%	7.1%	13.8%	**9.4%**	3.4%	13.5%	3.3%	**9.6%**	**8.8%**	.
親会社株主に帰属する四半期純利益	616	775	1,686	**3,077**	417	1,585	390	**1,348**	**3,324**	**108.0%**
(%)	6.3%	7.0%	13.7%	**9.3%**	3.2%	13.2%	3.1%	**9.4%**	**8.5%**	.
ゲームセンター店舗数（店舗）/期末時点	230	234	254	**-**	250	254	256	**263**	**-**	**-**

© GENDA Inc.

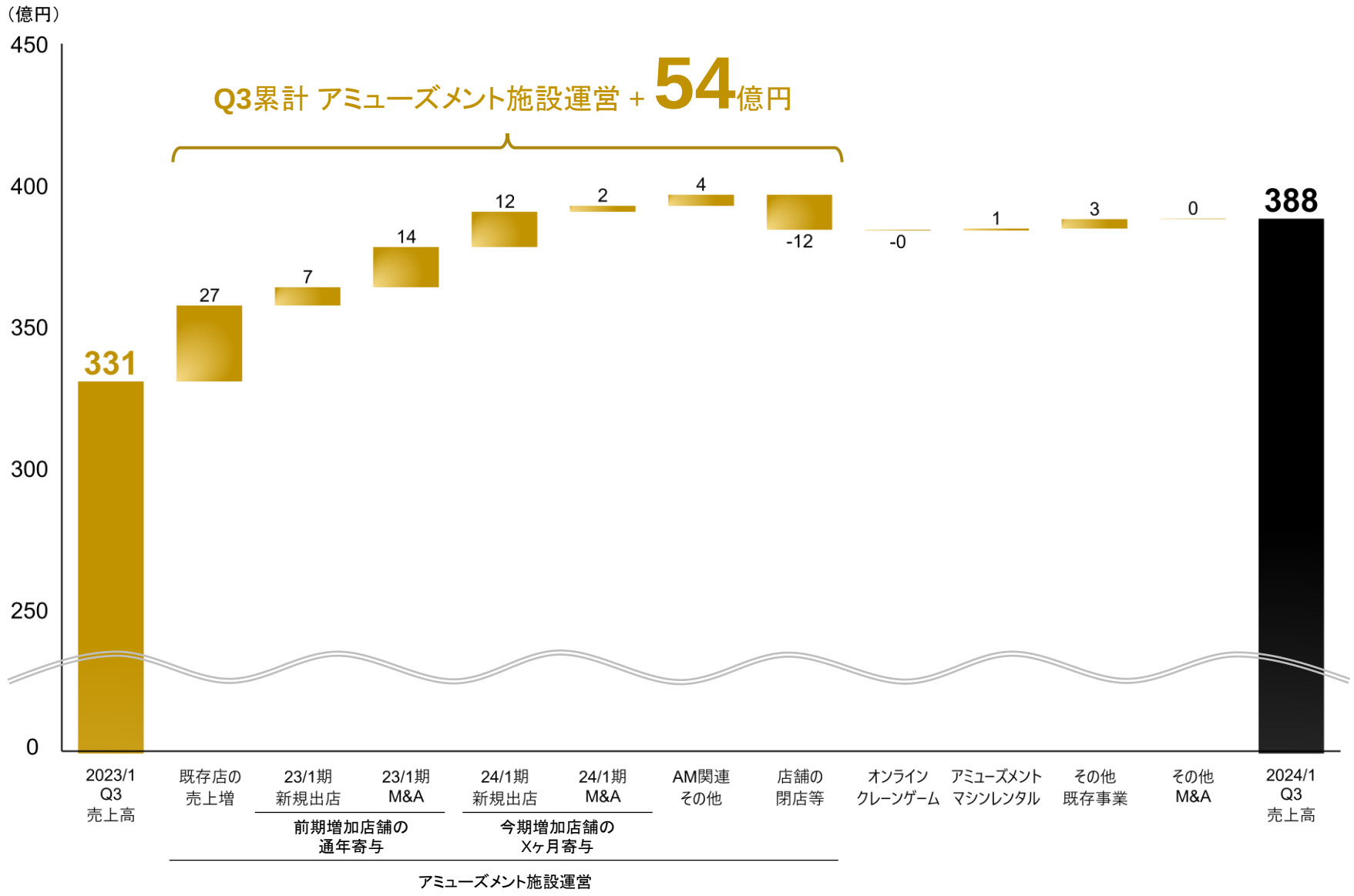
連結貸借対照表

（単位：百万円）	FY2024/1 Q3末時点	FY2023/1 期末時点	備考
流動資産	**16,733**	**12,723**	主に現預金の増加
うち、現金及び預金	10,182	7,086	営業キャッシュフロー及び IPO手取り金による増加
固定資産	**24,179**	**18,310**	新規店舗出店による 有形固定資産増加
うち、のれん	2,800	1,225	適正なM&Aにより のれん増加は抑制
総資産	**40,913**	**31,033**	上記要因による増加
総負債	**22,126**	**19,792**	営業キャッシュフローによる 返済継続により抑制
うち、有利子負債	11,910	11,091	リース活用による 資金調達手段の多様化
純資産	**18,787**	**11,240**	自己資本増加
うち、自己資本	18,666	11,224	利益及びIPOによる増加
Net Debt / EBITDA	**0.2** x	0.6 x	今後のM&Aに備えた 十分な借入余地
自己資本比率	**45.6** %	36.2 %	財務健全性を十分に確保

注：Net Debt / EBITDAのEBITDAは第3四半期末のLTMベース。「LTM」は「直近12ヵ月間」を指す。「Net Debt」は有利子負債総額から現預金を控除した「純有利子負債」を指す。
EBITDAは営業利益に減価償却費及びのれん償却費を足し戻したものを指す。

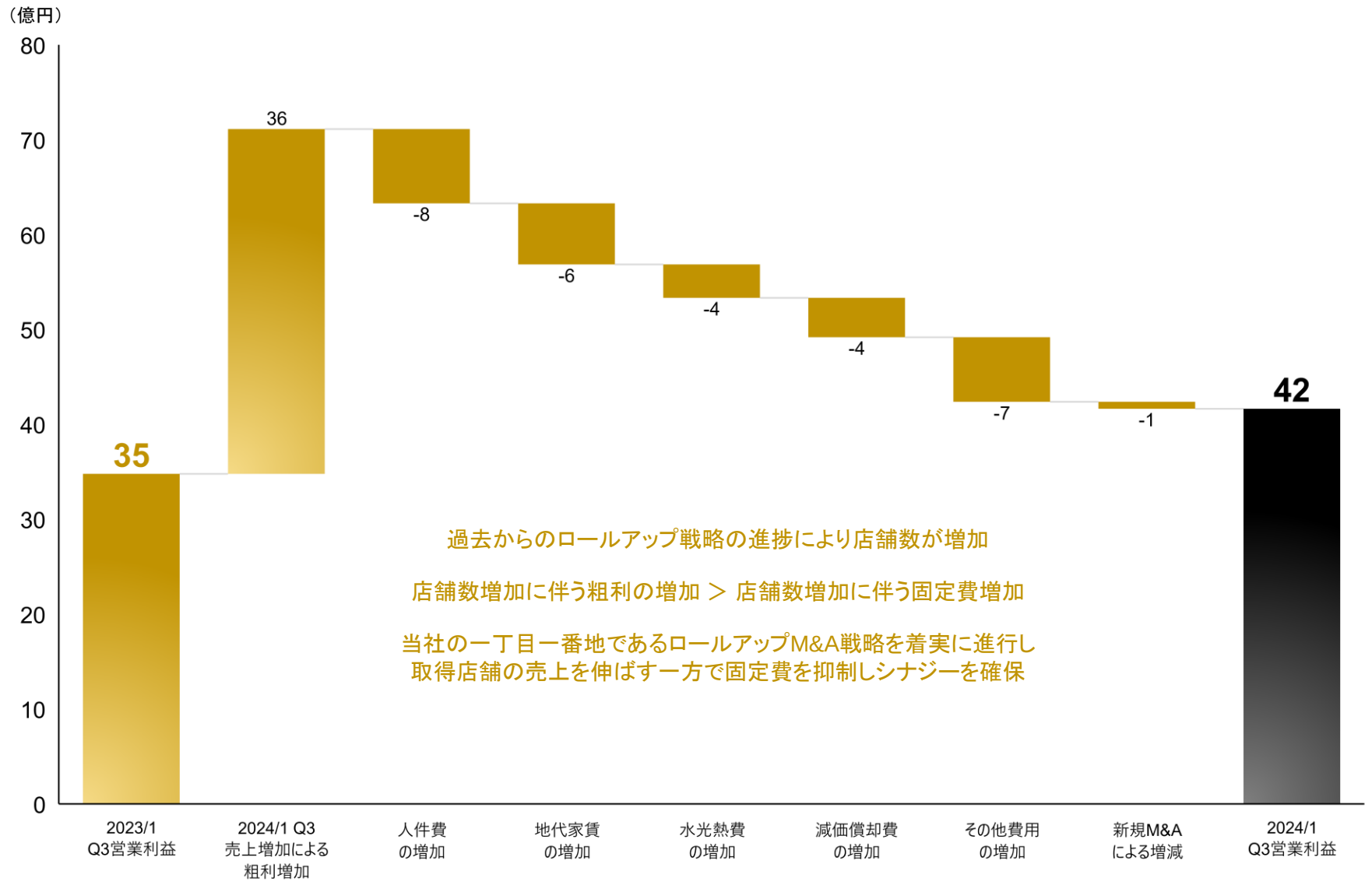
© GENDA Inc.

第3四半期累計 連結売上高 増減内訳（前年同期対比）



© GENDA Inc.

第3四半期累計 連結営業利益 増減内訳（前年同期対比）



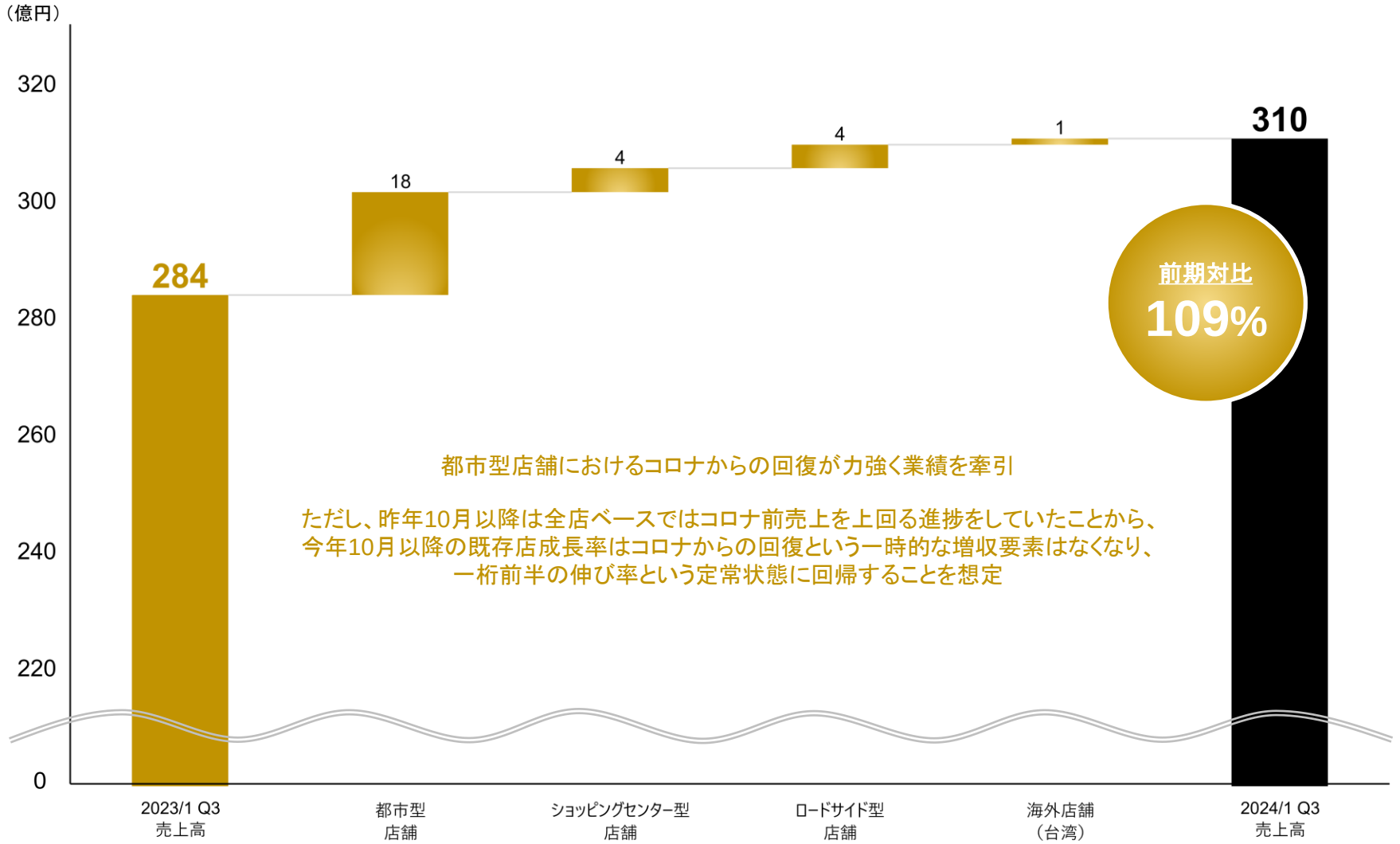
過去からのロールアップ戦略の進捗により店舗数が増加

店舗数増加に伴う粗利の増加 ＞ 店舗数増加に伴う固定費増加

当社の一丁目一番地であるロールアップM&A戦略を着実に進行し
取得店舗の売上を伸ばす一方で固定費を抑制しシナジーを確保

© GENDA Inc.

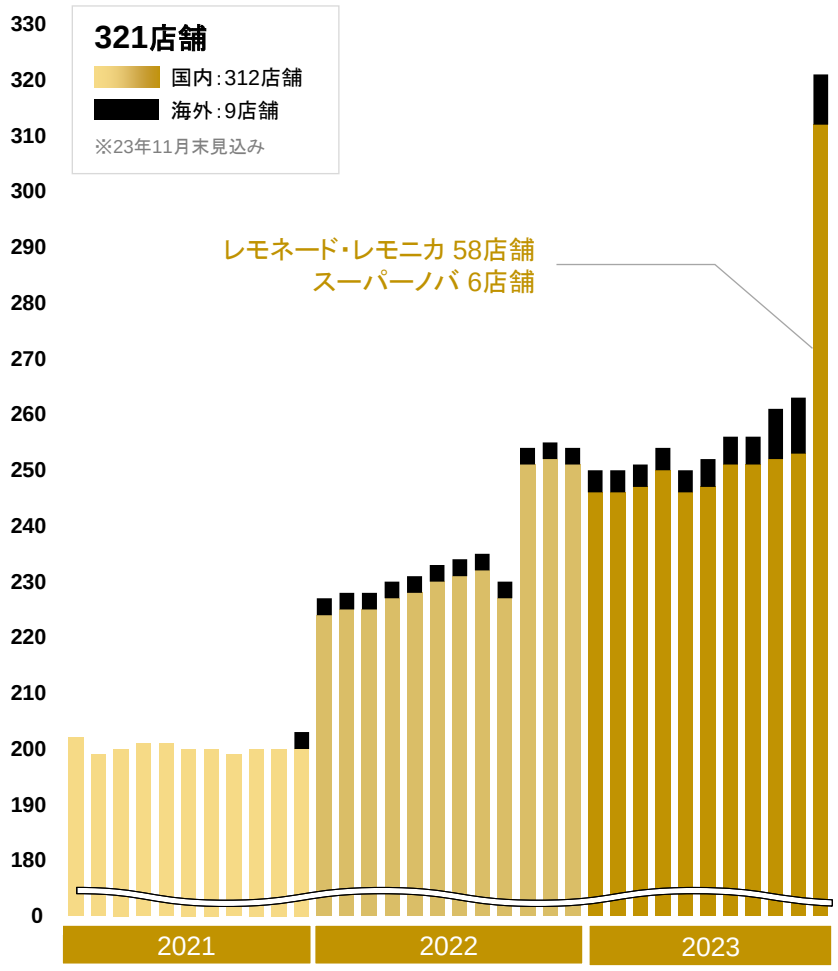
第3四半期累計 アミューズメント施設 既存店売上（前年同期対比）



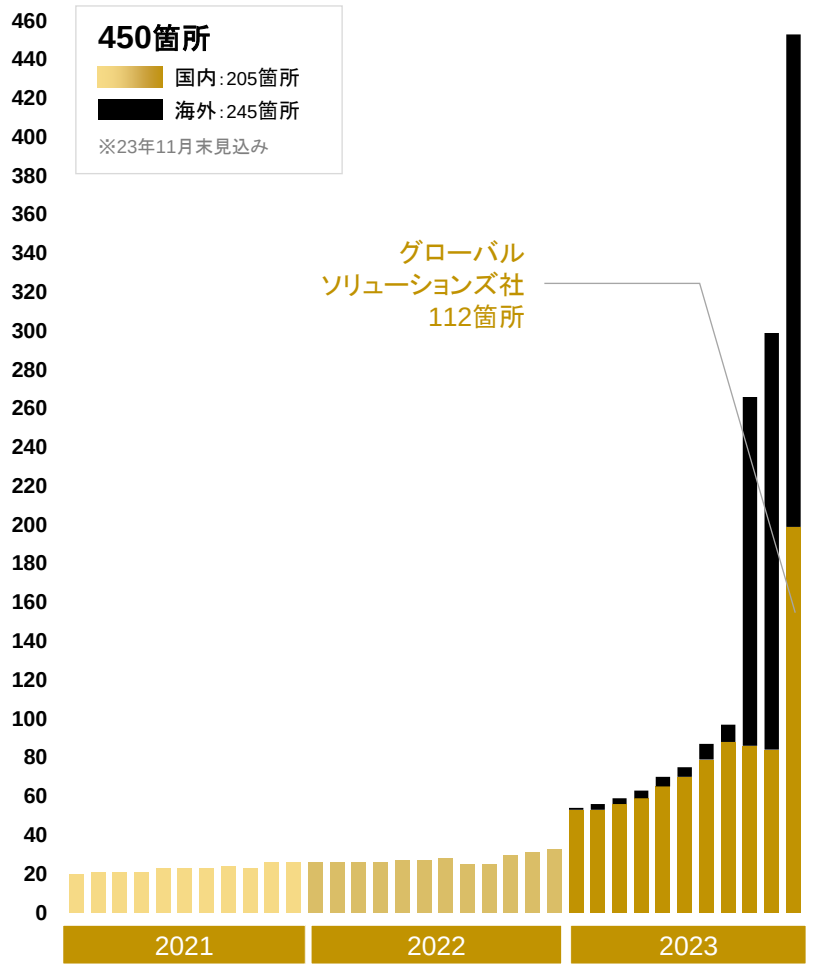
© GENDA Inc.

店舗数推移

店舗数



ミニロケ拠点数



注：2023年11月の店舗数にはレモネード・レモニカの店舗を含む。ミニロケは、スタッフの常駐しないゲームコーナー。

© GENDA Inc.

1. 2024年1月期 第3四半期業績

2. Topics

Appendix. M&A戦略と業績予想について
（2023年11月20日公表資料再掲）

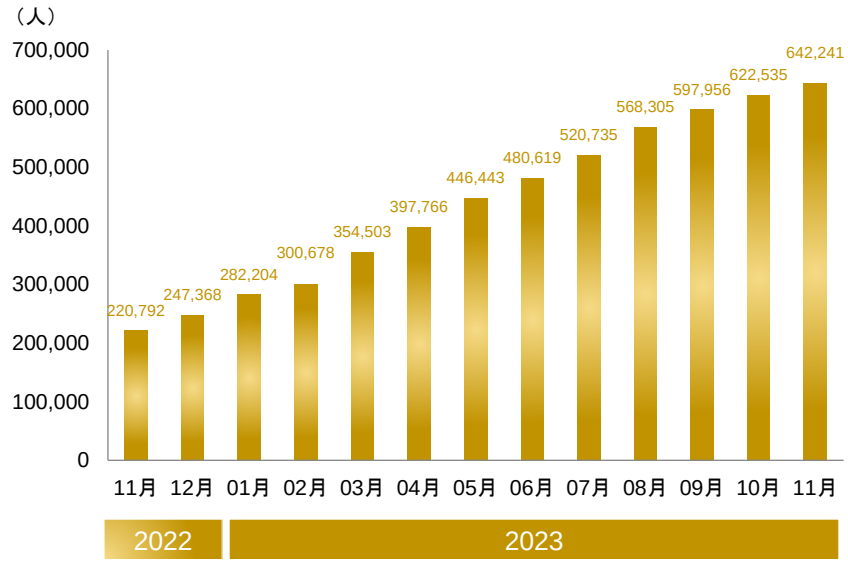
DX施策の進捗状況【顧客向け】

顧客向け会員アプリ「GiGOアプリ」の累計会員数が60万人を突破

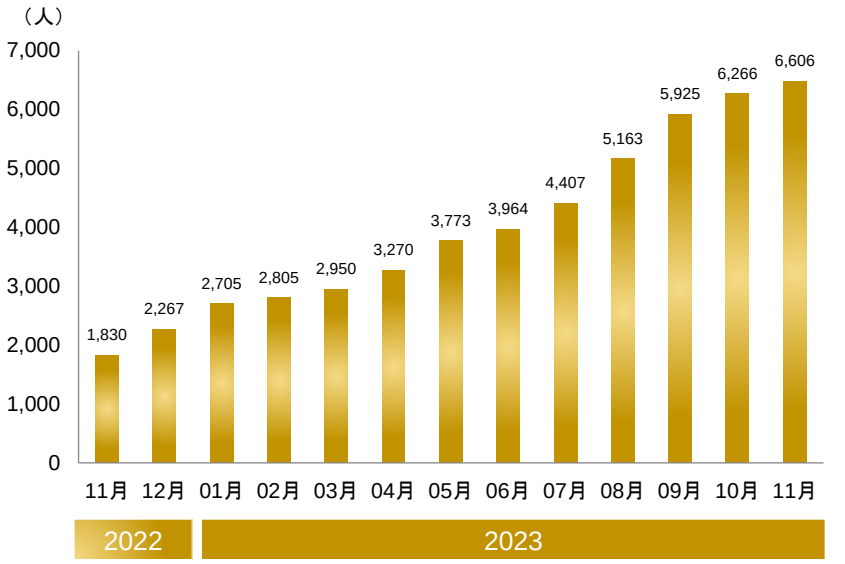
- 2022年12月のリニューアル以来、着実に会員数が増加
- 「GiGOアプリ」は回数券の配布、サービス券の配布や「プライズパス」サービスの提供など、キャッシュレス決済機能と紐づけられていることで多彩なサービスの展開が可能
  - 「プライズパス」とは、月額利用料を支払うことでプライズゲーム利用券を獲得できるサブスクサービス
- 「GiGOアプリ」会員数の着実な増加は、GiGO店舗に対するロイヤリティ形成に寄与しているものと思料



累計登録数



プライズパス会員数



© GENDA Inc.

DX施策の進捗状況【社内向け】

社内向けアプリ「GiGO NAVI」の断続的なアップデート

- 依然として手作業、マニュアルが多いアミューズメント施設運営において、
  画期的なアプリ「GiGO NAVI」を開発
- 「GiGO NAVI」による成果
  - 景品等の棚卸時における紙とエクセルでの作業から解放され業務時間を大幅削減しつつ精度をUP
    - GENDAグループ最大の店舗である「GiGO総本店」では理論値との誤差率0.2%
  - 景品の過去売上データのデータベース化により、最適な発注量を可視化
- 今後も煩雑な業務のスリム化に活用し、業務効率を改善、
  接客時間を増加させ、顧客満足度向上に努める





棚卸テスト店舗（GiGO立川）にて
通常時の約**62**%の時間削減



機種/景品ごとの**データベース化**
最適な発注をサポート

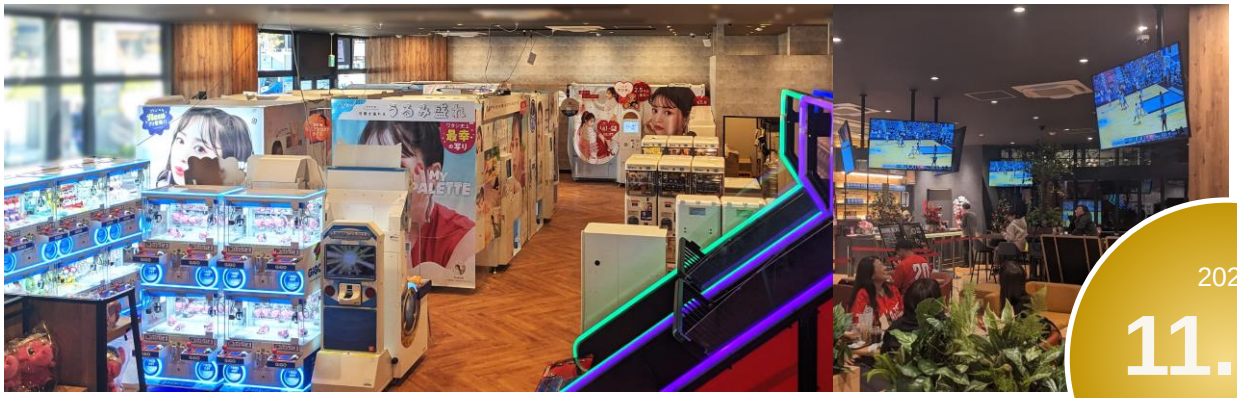


注：棚卸テスト店舗であるGiGO立川において、保管用倉庫カウント（20人時→8人時）、補充用倉庫カウント（10人時→4人時）、機械内カウント（24人時→8人時）、入力表作成（2人時→1人時）の人時ベースの業務時間合計が実施導入前後で約62%削減（56人時→21人時）されたことに基づく。

© GENDA Inc.

ららテラスTOKYO-BAY内に「GiGOららテラスTOKYO-BAY」をグランドオープン

- 男子プロバスケットボールチーム「千葉ジェッツ」とのコラボレーションCafé＆Barを併設



2023
11.29
GRAND OPEN

- 試合開催日には「千葉ジェッツ」の試合を放映し、応援しながら飲食も楽しめる
- オリジナルメニューをはじめ、千葉ジェッツのオフィシャルグッズも販売
- オープン当日は開店待ちのための行列ができるほどの盛況



11月29日グランドオープン当日の様子



© GENDA Inc.

円谷プロダクションとの共同制作

GENDA

「ウルトラセブン　THE ATTRACTION　史上最速の作戦」

- 株式会社ダイナモアミューズメントの最新VRアトラクションが2023年12月1日より、東京ドームシティ アトラクションズにて絶賛稼働中
- 株式会社円谷プロダクションとの共同開発となる本作は「ウルトラセブン」初の体験型VRアトラクション
- MX4D®＋VRによる没入型ライドアトラクションとなり、VRヘッドセットはVive Focus 3を採用
- 3D空間と、ハンドトラッキング機能により、従来以上の没入体験を実現

東京ドームシティ アトラクションズ

MX4D +VR
Vive Focus 3



DYNAMO AMUSEMENT

© TSUBURAYA PRODUCTIONS Co., Ltd./ © Dynamo Amusement, Inc.

「イチナナライバーEXPO 2023」とのコラボレーション

イチナナライブ オリジナル景品を獲得できる クレーンゲームチケットを配布

- 「イチナナライブ」は日本最大級のライブ配信アプリであり、「イチナナライバーEXPO 2023」では ライバーによるパフォーマンスや表彰式、ライバーごとのブースなどが設営され、多くのお客様が来訪
- 会場では、GiGO秋葉原1号館及び3号館に設置した「イチナナオリジナルグッズ」を景品とした クレーンゲームのプレイチケットを配布し、イベントの盛り上げに貢献

イチナナライバー EXPO 2023 × GiGO













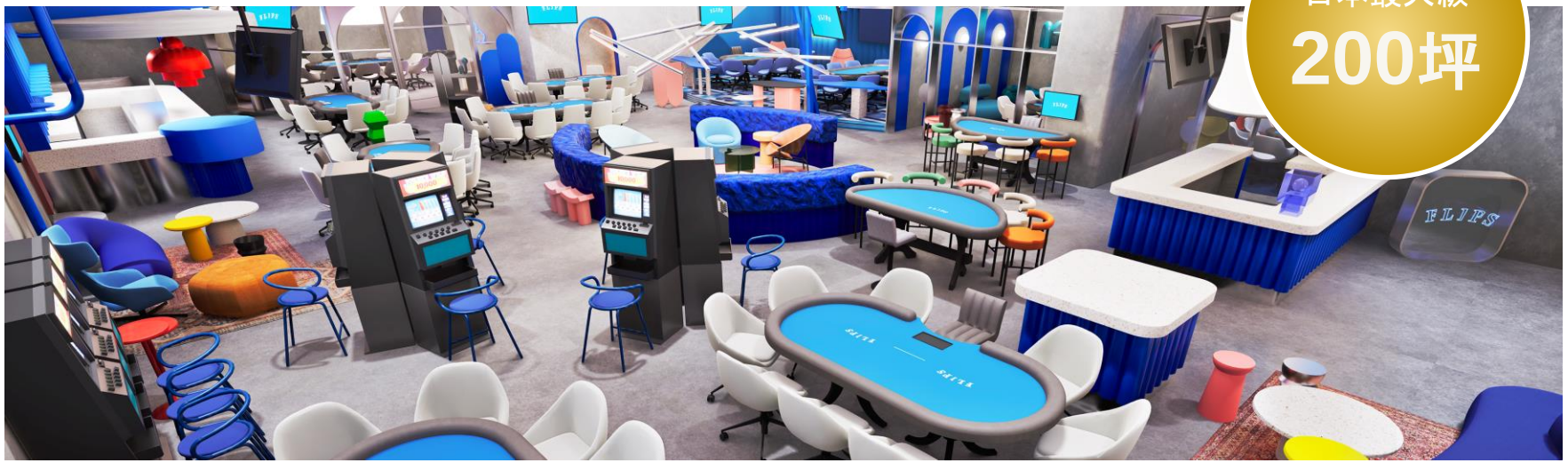
© GENDA Inc.

GENDA

日本最大級のアミューズメントポーカールーム

FLIPS

- 「世界中の人々の人生をより楽しく」のAspiration（アスピレーション：大志）のもと、健全にポーカーを楽しめる場所を提供することを目指す
- 世界の競技人口は1億人以上とも言われ、2023年に開催された世界最大のポーカー大会であるWSOP (World Series of Poker)のメインイベントには過去最大の10,043人が参加するなど、世界的な盛り上がりがある
- 「FLIPS」は、日本最大級の200坪の広さを誇り、多くの人が気軽に楽しめる施設



アミューズメントポーカーとは

- 現金を賭けずに店内専用のゲームチップで遊ぶポーカー
- 賭け事としてのポーカーではなく、カードゲームとしてのポーカーを楽しむもの

© GENDA Inc.

「Anatomy of a Fall」が
ニューヨーク映画批評家協会賞の国際映画賞を受賞

- ニューヨーク映画批評家協会賞は、1935年に設立された歴史ある賞であり、アカデミー賞の前哨戦のひとつともされている
- 「**Anatomy of a Fall**」は、2023年のカンヌ国際映画祭最高作品賞「パルムドール」も受賞しており世界的にも注目を集める作品
- 日本ではギャガが配給し、来春TOHOシネマズシャンテ他で全国順次ロードショー予定



Anatomy of a Fall（英題）© LESFILMSPELLEAS_LESFILMSDEPIERRE

2024年2月　TOHOシネマズ シャンテ他全国順次ロードショー

© GENDA Inc.

M&Aによる「連続的な非連続な成長」について

本日以降～今年度内のM&Aについて

■ **来期の売上 / キャッシュフロー / 利益への非連続な成長を加速するM&A活動を想定**

— M&Aソーシング件数が、当初目標の50件対比で102件と、想定を大幅に上回る順調な進捗状況

— M&A活動の想定以上の進捗により「エンタメ業界のM&A企業」として来期の「連続的な非連続な成長」実現を更に加速

— 本日以降～今年度中において想定しているM&A案件は全て、GENDAの潤沢な負債調達余力及び対象企業のバランスシート及びキャッシュフローを活用したデット・ファイナンスで対応可能という想定

— 積極的に金融機関との関係深耕並びに新規開拓を継続し、本日時点で融資及びリースの取引金融機関は29社まで増加

今年度後半から再開したM&Aにより、来年度は非連続な成長を再開

2023年11月20日公表資料再掲

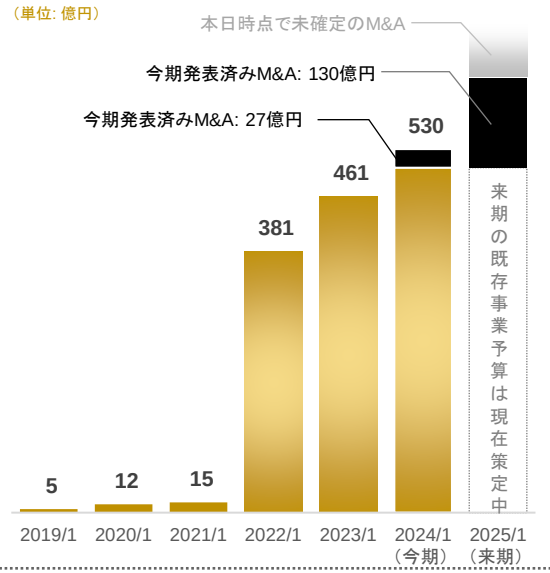
■ **今年度発表済みM&Aの業績寄与額**

— 今年度: 売上 +27億円、EBITDA +2億円、営業利益+0.7億円（PL連結期間が短い / 一過性のM&A関連費用）

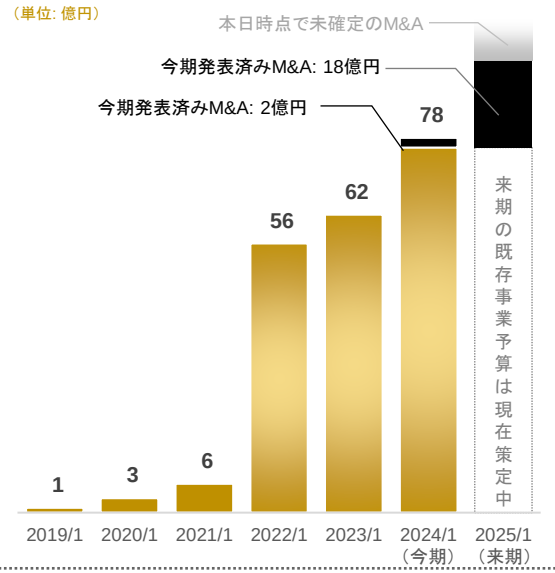
— **来年度: 売上 +130億円、EBITDA +18億円、営業利益 +8億円（本日時点での想定額）（※）**

（※）今年度内でも更なるM&A活動を想定しておりますが、本日時点で確定していない案件は加味しておりません

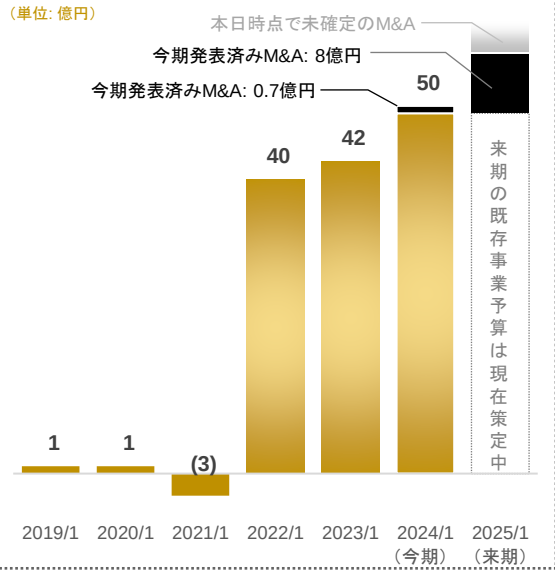
連結 売上高



連結 EBITDA



連結 営業利益



注： FY2019/1期~FY2021/1期は連結財務諸表未作成のため、FY2019/1期~ FY2021/1期数値は参考値。

© GENDA Inc.

1. 2024年1月期 第3四半期業績

2. Topics

Appendix. M&A戦略と業績予想について
（2023年11月20日公表資料再掲）

2023年11月20日公表資料再掲

GENDA

M&A戦略と業績予想について

2023 / 11 / 20

2023年11月20日公表資料再掲

Aspiration【大志】

世界中の
人々の人生を
より楽しく

＝

Vision【野望】

2040年
世界一の
エンタメ企業に

当社の成長戦略＝「エンタメ業界でのM&A」



注： 当社が想定する当社の成長戦略に関するイメージ図。

© GENDA Inc.

当社の成長戦略＝「エンタメ業界でのM&A」

エンタメ経済圏の完成

エンタメ領域に幅広く根差した
グローバルエンタメネットワークの構築

Global
Entertainment
Network for
Dreams and
Aspiration



注： 当社が想定する当社の成長戦略に関するイメージ図。

© GENDA Inc.

GENDAのエンタメ経済圏の確立の意義

事業戦略上の意義（定性面）

マクロトレンド「余暇時間」

AIが労働時間の減少傾向を加速させる
余暇時間は「エンターテイメント」へ

エンタメは「千変万化」

エンターテイメントの多様化とサイクルの加速
コンテンツのポートフォリオと共に、
プラットフォームも有することでボラティリティを超越

M&A戦略の意義（定量面）

「資金効率」の最適化

M&Aによりエンタメ経済圏を作ることで、
個社ごとの余剰キャッシュに成長性のある投資先を提供
適切なレバレッジを通じて、適切な株式リターンを実現

「M&Aのリターン」を株主へ

M&Aに於ける適切なエントリー及びレバレッジと共に、
対象企業のFCFの価値を顕在化し、GENDA株式価値に反映
GENDA株の投資家様へ、M&Aによるリターンを提供

注：「レバレッジ」は負債による資金調達を示す。「FCF」はフリー・キャッシュ・フローを示す。

© GENDA Inc.

現在のエンタメ・ビジネスの大局観

IPコンテンツとプラットフォーム

アニメ等のIPコンテンツと、IPコンテンツのファンを繋ぐプラットフォーム

アニメなどのIPコンテンツ

IPコンテンツとファンを繋ぐ
プラットフォーム

IPコンテンツのファン



「エンタメ・コンテンツ」

「エンタメ・プラットフォーム」

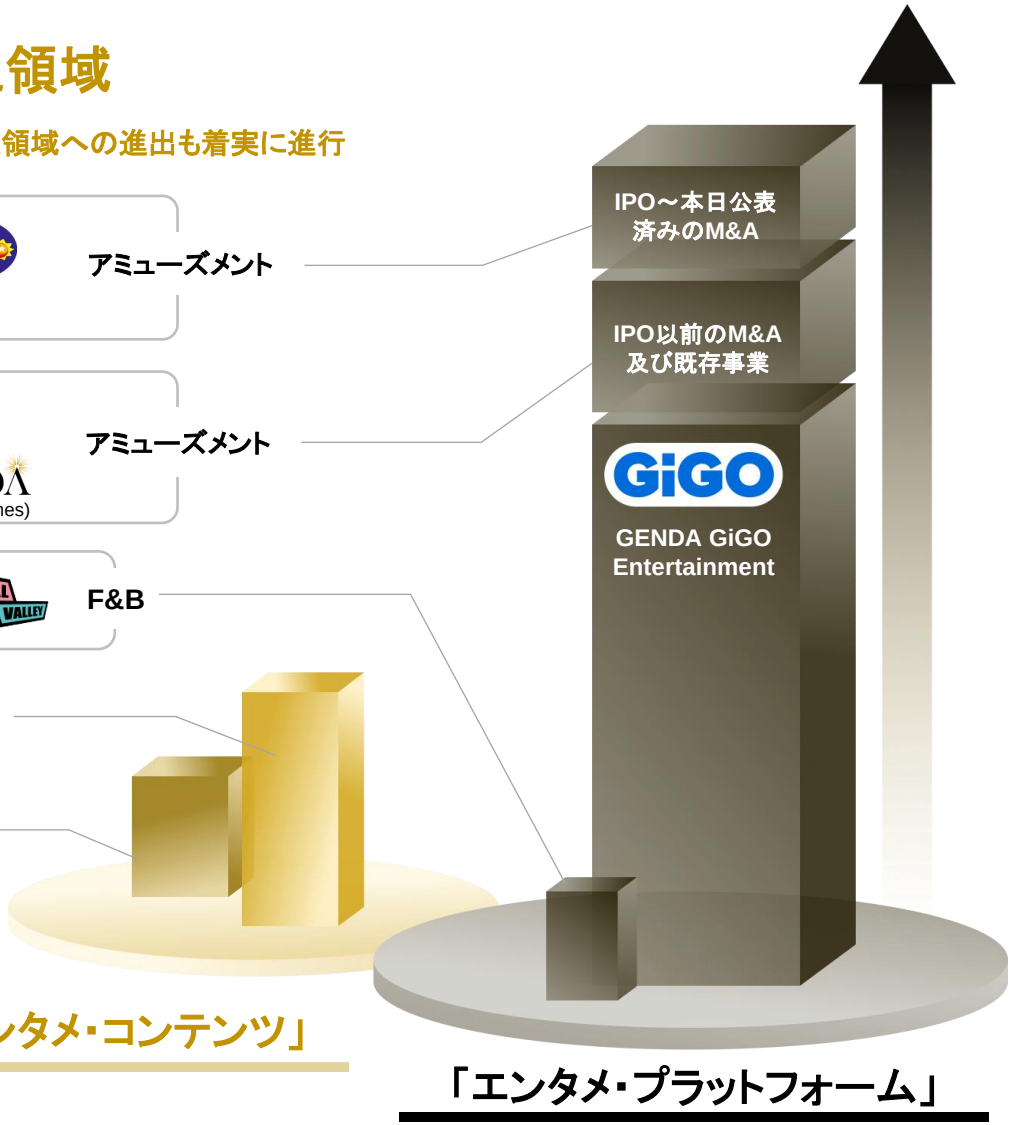
© GENDA Inc.

GENDAの現在地

アミューズメント主軸 + 周辺領域

アミューズメントでのM&Aを加速すると同時に周辺領域への進出も着実に進行

- アミューズメント: Kiddleton / デジちゃいむ / SUPER NOVA / MAXIM HERO / ミニロケ 117箇所
- アミューズメント: TAKARAJIMA Amusement & Game / ディノスパーク / JAM AMUSEMENT / ENTERRIUM / 伍彩 / GiGO Taiwan / GENDA (GENDA Games)
- F&B: GiGOのたい焼き / GiGO COLLABO CAFE / LEMONADE by Lemonica / HILL VALLEY
- コンテンツ&プロモーション: SPSS / DYNAMO AMUSEMENT / GAGA★
- キャラクターMD: Tokyo Character Makers / ARES COMPANY



注： 2024年1月期第3四半期より「エンタメ・コンテンツ事業」及び「エンタメ・プラットフォーム事業」の2つの報告セグメントに変更いたします。

© GENDA Inc.

M&A案件の領域別整理

エンターテイメント業界でのM&A戦略

		IPO前（M&A + 既存事業）	IPO後（M&A）
エンタメ・プラットフォーム	**アミューズメント** アミューズメント施設の運営関連	GiGO TAKARAJIMA Amusement & Game / ディノスパーク / JAM AMUSEMENT ENTERRIUM / 伍彩 / GiGO Taiwan GENDA (GENDA Games)	Kiddleton デジちゃいむ / AMUSEMENT STATION MAXIM HERO SUPER NOVA / ミニロケ 117箇所
	フード&ビバレッジ (F&B) エンターテイメントとしての飲食を提供	GiGOのたい焼き / GiGO COLLABO CAFE	LEMONADE by Lemonica / HILL VALLEY The First Gourmet Popcorn in Japan
エンタメ・コンテンツ	**キャラクターMD** IPをもとに、キャラクターの世界観や魅力を活かした商品等を提供	トーキョーキャラクターメーカーズ Tokyo Character Makers	ARES ARES COMPANY
	コンテンツ＆プロモーション アニメの制作や出版を含むIPの上流へのアクセス	SPSS	DYNAMO AMUSEMENT / GAGA★

注： キャラクターMDは、キャラクター・マーチャンダイジングの意。

© GENDA Inc.

M&A及び資本取引トラックレコード「21件」

GENDA

IPO前
M&A件数
11件

1 エンタメ・コンテンツ
SPSS
2018年6月
株式取得（100%）

2 エンタメ・プラットフォーム
Kiddleton
2019年7月
合弁会社設立(50%)

3 エンタメ・プラットフォーム
GiGO
2020年12月
株式取得（85.1%）

4 エンタメ・プラットフォーム
ENTERRIUM
2021年4月
事業譲受

5 エンタメ・コンテンツ
DYNAMO AMUSEMENT
2021年10月
資本提携

6 エンタメ・プラットフォーム
GiGO Taiwan
2021年12月
事業譲受

7 エンタメ・プラットフォーム
GiGO
2022年1月
完全子会社化

8 エンタメ・プラットフォーム
TAKARAJIMA Amusement & Game
2022年1月
株式取得（100%）

9 エンタメ・コンテンツ
HASHILUS
2022年6月
資本提携

10 エンタメ・プラットフォーム
スガイディノス
2022年10月
事業譲渡

11 エンタメ・プラットフォーム
AMUSEMENT
2022年10月
吸収分割

IPO後
M&A件数
10件

12 エンタメ・プラットフォーム
デジちゃいむ
2023年9月
資産譲受

13 エンタメ・プラットフォーム
Kiddleton
2023年9月
完全子会社化

14 エンタメ・コンテンツ
DYNAMO AMUSEMENT
2023年9月
完全子会社化

15 エンタメ・プラットフォーム
AMUSEMENT STATION MAXIM HERO
2023年10月
固定資産等譲受

16 エンタメ・プラットフォーム
LEMONADE by Lemonica
2023年10月
株式取得（66.0%）

17 エンタメ・コンテンツ
ARES COMPANY
2023年10月
株式取得（100%）

18 エンタメ・コンテンツ
GAGA★
2023年11月(予定)
株式取得（78.05%）

19 エンタメ・プラットフォーム
ミニロケ
117箇所
2023年11月(予定)
グローバル・ソリューションズより資産譲渡

20 エンタメ・プラットフォーム
HILL VALLEY
The First Gourmet Popcorn in Japan
2023年11月(予定)
持分譲渡（100%）

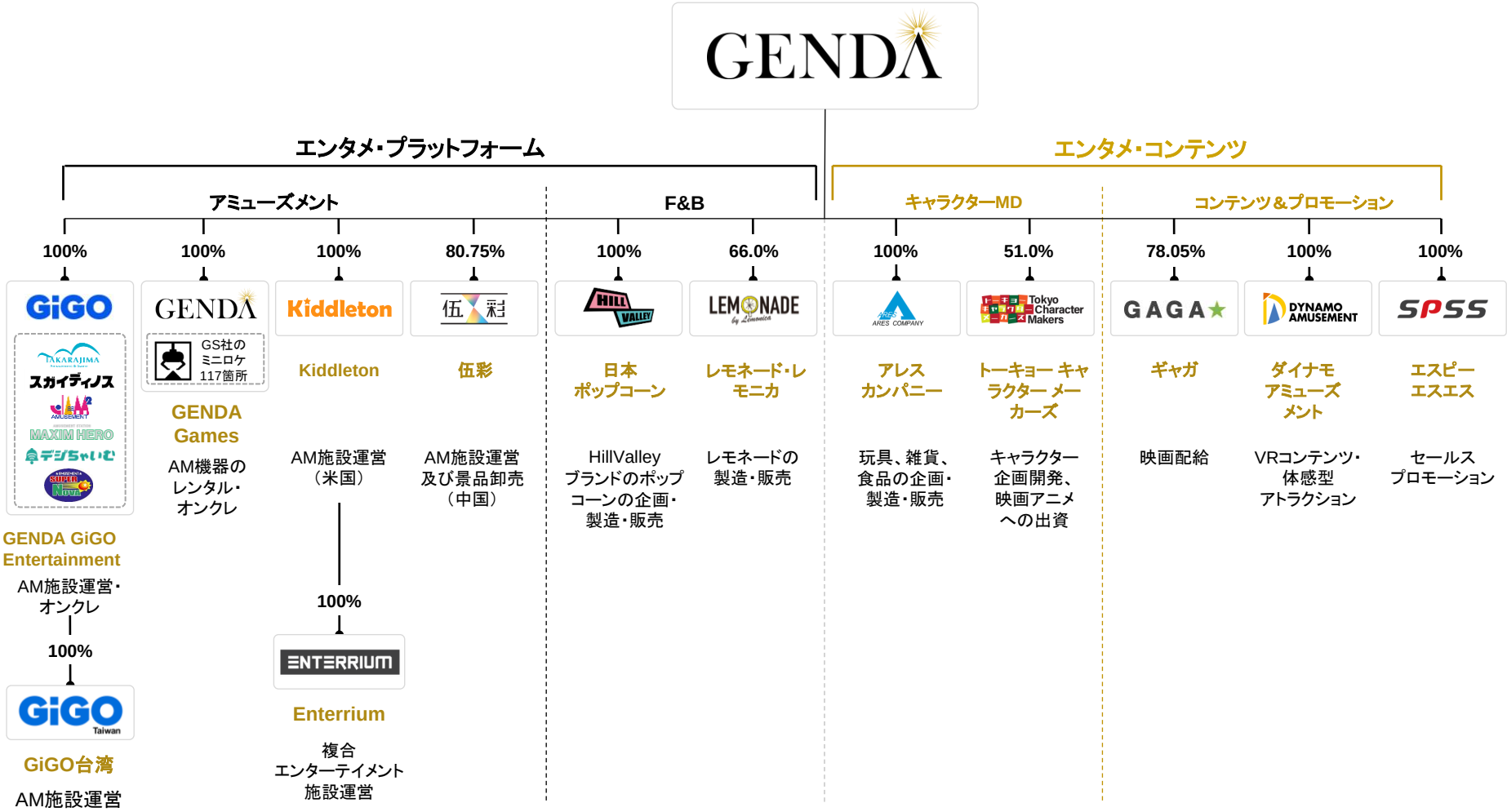
21 エンタメ・プラットフォーム
AMUSEMENT SUPER NOVA
2023年12月(予定)
会社分割

…

© GENDA Inc.

GENDAグループ組織図

GENDAは、アミューズメントを中心としたエンタメ企業群の純粋持株会社



注：図中のAM施設はアミューズメント施設、オンクレはオンラインクレーンゲームをそれぞれを指す。グローバルソリューションズ(GS)社ミニロケ拠点117箇所の譲受、日本ポップコーン、ギャガは11月末に、ワイ・ケー・コーポレーション（Super Nova）は12月下旬に案件が完了する予定。

© GENDA Inc.

2023年11月20日公表資料再掲

各M&A案件の
ハイライト説明

GAGAの連結子会社化（持分比率78.05%）

GENDA

会社概要

GAGA★

- 直近15年間で7本のアカデミー作品賞受賞作、6年間で4本のカンヌ国際映画祭最高作品賞「パルムドール」受賞作を配給している世界的にも類を見ない独立系配給会社のトップブランド
- 映像コンテンツ業界での強固なポジションを基盤に、「マルチポートフォリオ戦略」を推進し、邦画、アニメ、ゲームコンテンツを企画製作し、国内作品（TVアニメ含む）の海外販売や配信各社に作品を提供し、併せて「プラスGAGA」や「GAGA ★ ONLINE STORE」などECビジネスも手掛ける
- 映画業界において配給ビジネスを行っており、洋画では「ラ・ラ・ランド」、「グリーンブック」、邦画では是枝監督作品「万引き家族」、「怪物」等を中心に数多くの作品の配給を行っている会社

米国アカデミー賞作品賞：受賞作品リスト

第95回 - 2023年	エブリシング・エブリウェア・オール・アット・ワンス
第94回 - 2022年	コーダ あいのうた
第91回 - 2019年	グリーンブック
第86回 - 2014年	それでも夜は明ける
第84回 - 2012年	アーティスト
第83回 - 2011年	英国王のスピーチ
第81回 - 2009年	スラムドッグ＄ミリオネア



カンヌ国際映画祭：パルムドール歴代受賞作品

第76回 - 2023年	Anatomy of a Fall／ジュスティーヌ・トリエ
第75回 - 2022年	逆転のトライアングル／リューベン・オストルンド
第74回 - 2021年	TITANE／チタン／ジュリア・デュクルノー
第71回 - 2018年	万引き家族／是枝 裕和



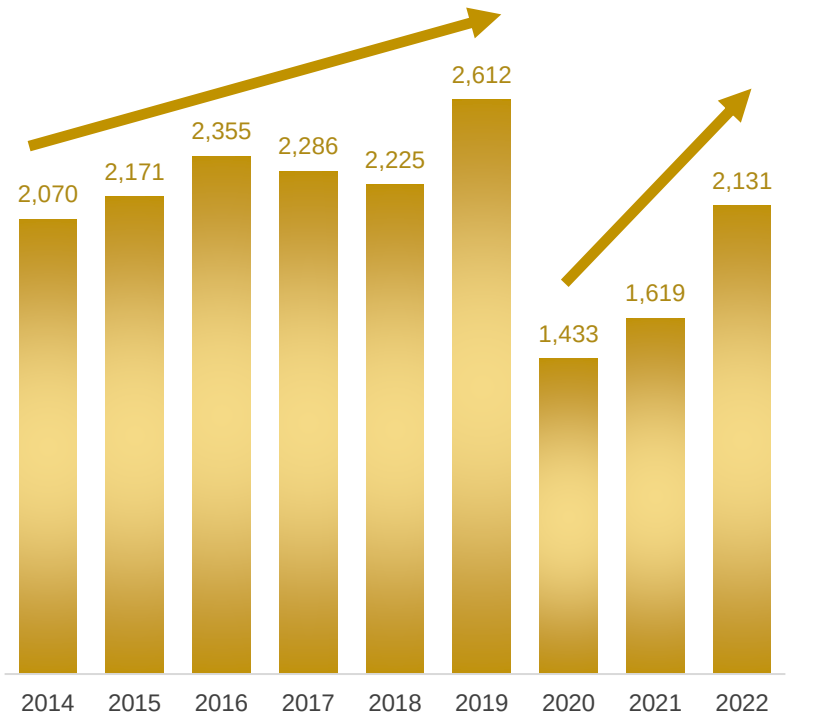
© GENDA Inc.

映画とゲームセンターの市場規模

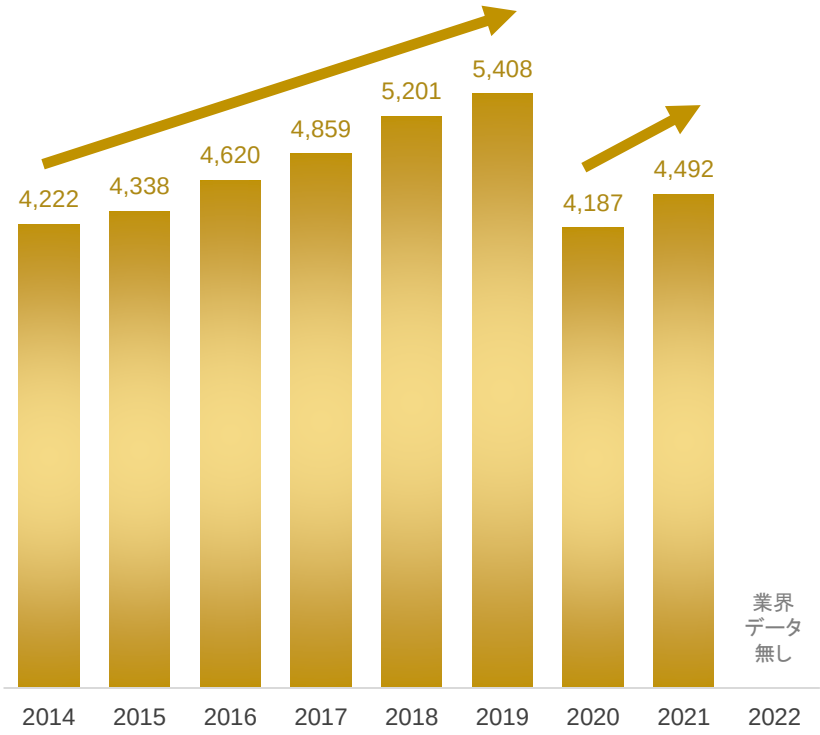
市場動向はゲームセンターと類似

近年では2019年にピークを迎え、コロナ禍の影響により2020年度以降は一時的に市場規模が縮小
その後市場は反転し、2022年度時点でほぼコロナ前水準まで回復

映画館の市場規模（単位：億円）



ゲームセンターの市場規模（単位：億円）



出所: 一般社団法人日本映画製作者連盟（映連）のデータ、一般社団法人 日本アミューズメント産業協会（JAIA）「アミューズメント産業界の実態調査」

© GENDA Inc.

GAGA – インベストメントハイライト

① 世界一のエンタメ企業への「IP」分野でのエントリーチケット

- 大手のエンターテイメント企業はIPを保持又は活用しており、
  それらは主に映画、アニメ、ゲーム、出版の各事業と関連
- GAGAのグループ入りは、単に映画業界にとどまらず、
  テレビ、出版、音楽業界とGENDAとの強固な結び付きを構築し得る好機
- GAGA単体の魅力に加え、現経営者である依田巽氏の
  エンターテイメント業界内でのプレゼンスは非常に高い
- GENDAはエンターテイメントビジネスで世界一を目指すにあたり、
  各事業を「エンタメ・プラットフォーム」と「エンタメ・コンテンツ」の大きく2つのセグメントで整理し、
  ポートフォリオを構築していく方針。GAGAは「エンタメ・コンテンツ」セグメントに位置付け
- 今後、GENDAが手掛ける「エンタメ・コンテンツ」セグメントにおいて
  重要な役割を果たしていくことを期待



② プライズゲームで最重要な「次なるヒット」への先駆けへ

- GENDAの主力事業であるアミューズメント施設の売上の7割を占めるプライズゲームの中身にあたる
  プライズの「次なるヒット」の見極めが非常に重要
- その企画開発は競合間で苛烈を極めるが、GAGAのグループ入りによる
  出版、放送、音楽業界各社との新たな結びつきは大いに機能し得る

© GENDA Inc.

GAGA – インベストメントハイライト（続き）

③「IP×ゲームセンター」等の多分なシナジーを含むPMI余地

- 映画館へのミニロケ、レモネード、ポップコーンの積極的な営業を行うためのルート開拓の可能性
- アニメ・ゲームのプライズ化などを目的とした、IPの版権元へのアプローチの選択肢の広がりなど、その他様々なPMI余地が存在

④ 映画 / コンテンツ業界に知見のあるGENDA経営陣の参画

- 現代表取締役の依田巽は会長となり、新任の代表取締役社長CEOに佐藤雄三（GENDA取締役CCO）、新任取締役（非常勤）に片岡尚（GENDA代表取締役会長）が就任



新任代表取締役：佐藤雄三

（GENDA取締役CCOとの兼務）

株式会社TBWA＼HAKUHODO代表取締役社長兼CEO、株式会社博報堂執行役員、株式会社博報堂プロダクツ取締役常務執行役員を歴任。生家の家業は映画館運営



新任取締役（非常勤）：片岡尚

（GENDA代表取締役会長との兼務）

2017～18年にシネマコンプレックスであるイオンシネマ（全国最大、当時90劇場765スクリーン）を展開するイオンエンターテイメント株式会社を代表取締役社長として経営

⑤ 魅力的なバリュエーションとバックファイナンス

- 繰越欠損金の有効活用も含め、魅力的なエントリーとレバレッジを実現
- 前期は特定作品に起因する一過性赤字であり、足元進行期の着地、及び来期は黒字見込み

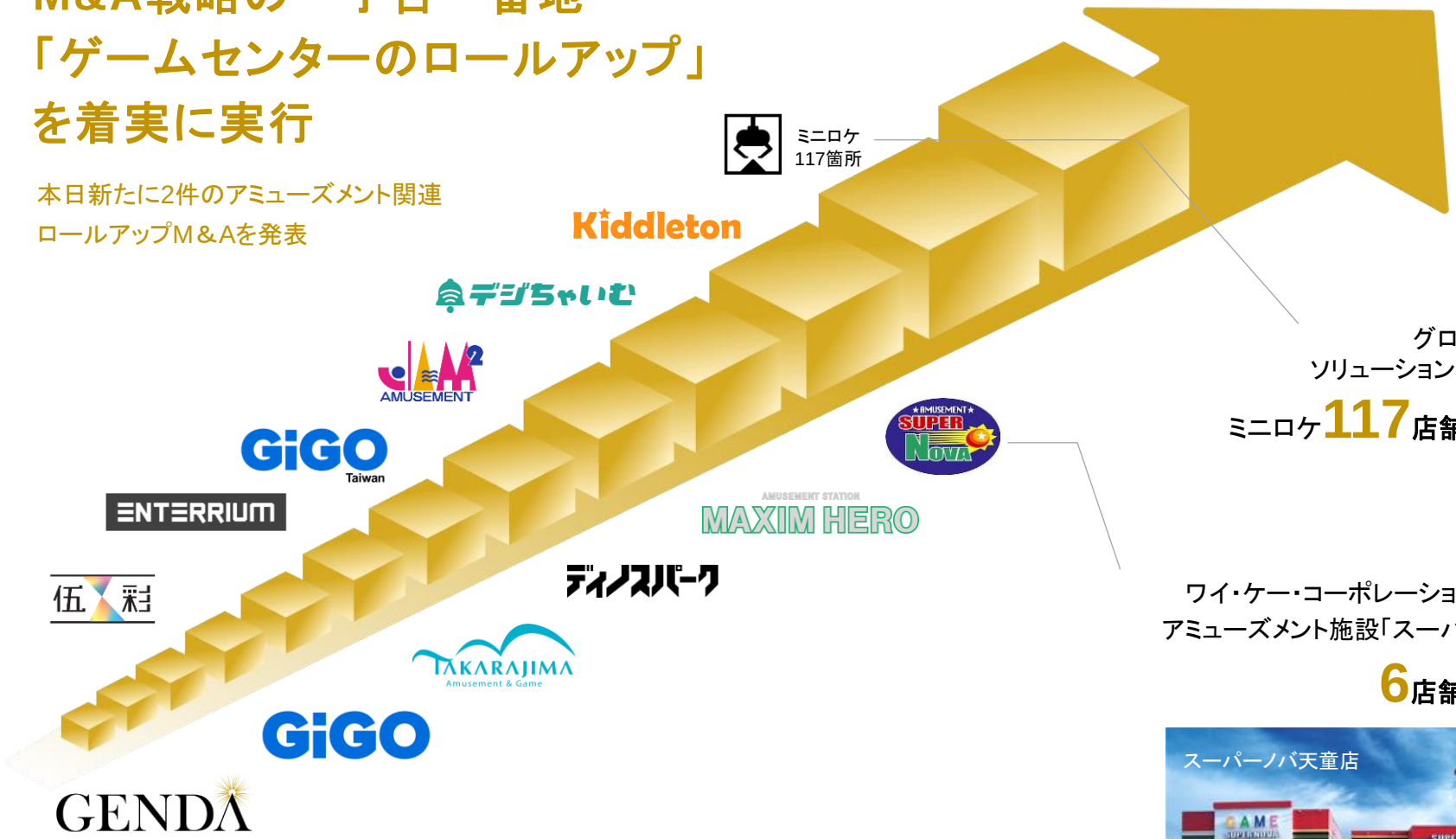
© GENDA Inc.

ゲームセンターのロールアップ

GENDA

M&A戦略の一丁目一番地
「ゲームセンターのロールアップ」を着実に実行

本日新たに2件のアミューズメント関連ロールアップM&Aを発表



グローバル・ソリューションズ社より
ミニロケ**117**店舗を取得

ワイ・ケー・コーポレーション社より
アミューズメント施設「スーパーノバ」
6店舗を取得



© GENDA Inc.

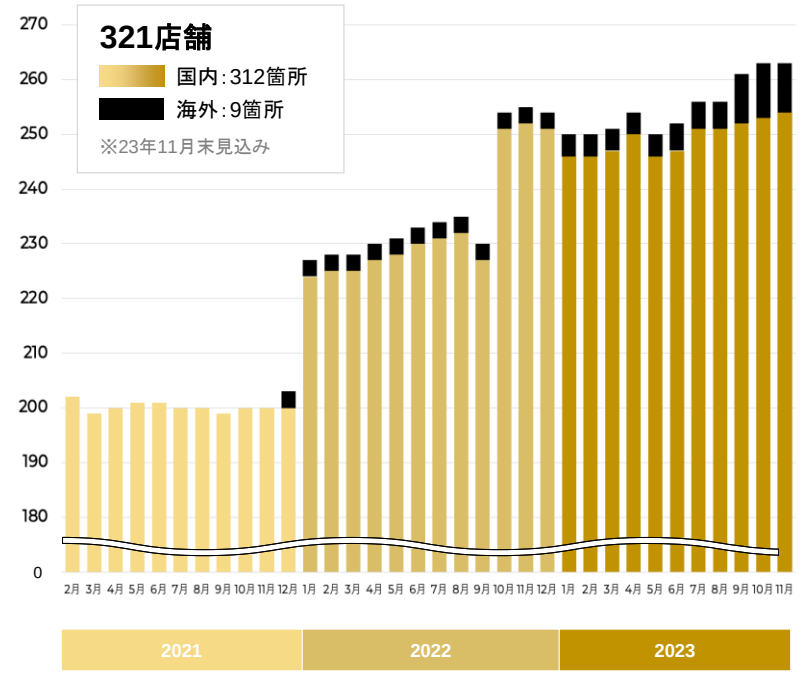
ゲームセンターのロールアップ（続き）

GENDA

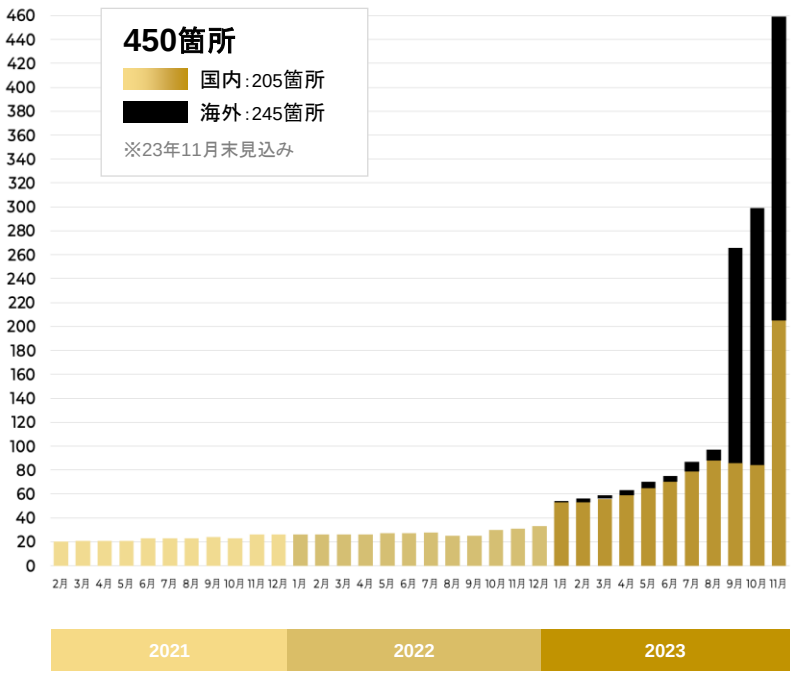
GiGOでのオーガニック出店 + ゲームセンターのロールアップM&A

- ゲームセンター市場は上位5社でも4割強の市場シェアで、寡占化が進んでいない市場であり、中小規模のゲームセンターは100社超
- GiGOで年間約10店舗の新規出店に加え、ロールアップM&Aを積極的に実施しつつ、ゲームセンター向けDXツールを横展開

店舗数



ミニロケ拠点数



© GENDA Inc.

ゲームセンターのロールアップ（続き）

GiGO総本店（池袋）OPEN



※休日の GiGO 総本店の様子

- オープン当日500名が並び、開店後1 か月間の売上高は計画を 15% 上回る非常に好調な滑り出し

オープン初日から30日間の売上高は約2億円

- 売上構成では人気 IPのプライズを主軸にクレーンゲームが8割程度を占める
- 世界でも最大級のゲームセンターの誕生



MAXIM HEROのリニューアル

- 8月21日に取得した「MAXIM HERO」
- 10月5日にリニューアル「GiGO札幌駅西口店」としてオープン



- 10月25日に売上向上策として大規模レイアウト変更を実施。10月4週売上前週比 151% と大幅改善

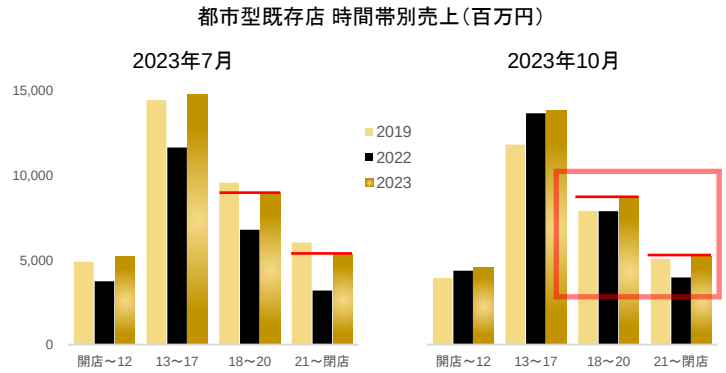


変更



「都市型」が遂に2019年を超過

- GiGO都市型既存店の2023年9月及び10月の売上がコロナ禍以降で初めて2019年を上回る
  （SC店・郊外店は昨年度以降から2019年を上回っていた状況）
- 特に夜間帯（18時～閉店）の売上が回復し、10月は全時間帯別で2019年時点を超過



© GENDA Inc.

フード&ビバレッジ(F&B)の狙いと取り組み

GENDA

“推し活”の選択肢を増やす

IPファンの“推し活”に、ぬいぐるみやフィギュアだけでなく、フードやドリンクを含めた多様な媒体の選択肢を提供



「エンタメ・コンテンツ」

「エンタメ・プラットフォーム」

- 日本アニメブームにより、ゲームセンターに於けるプライズゲーム売上は過去最高を記録
- プライズゲームは、ぬいぐるみやフィギュアを媒体とした、IPコンテンツとファンを繋げるエンタメ・プラットフォーム

- **IPコンテンツとファンを繋ぐ媒体は、エンタメとしての食も強力な実績を有する(→次頁にて一部事例を紹介)**
- **「IPの魅力」が勝負となる「エンタメとしての食」のポテンシャルを具現化**

© GENDA Inc.

フード＆ビバレッジ（F&B）の一例

GENDA

IP×ドリンク / 物販



行列
約1,400人
@池袋



行列
約500人
@秋葉原

原神×たい焼き



→ 秋葉原5号館に約700人の行列

ドズル社×コラボカフェ



→ 盛況なコラボカフェの様子

日本ポップコーン

既にIPとのコラボによるポテンシャルを発揮

- 同社はヒルバレーブランドのポップコーンの企画・製造・販売
- 既に有るGiGOでのIPコラボ実績を加速させていく





GiGO総本店でのドズル社とのコラボ
開店待ちの行列
約500人のうち、
本件へ約100人

レモネード・レモニカ

F&Bを中心に多方面でのシナジーを実現

- GiGOの店舗営業力に加え、IPとのコラボのポテンシャルを活用
- 「エンタメとしての食」の可能性を具現化



取得時
- 営業正社員: 無し
- IPとのコラボ: 無し
- 販促: 無し

今後
- GiGOテナントのショッピングモールへの出店を含む、日本全国へのGiGOの営業力を活用した出店
- アニメ / IPとの積極コラボ

注：IP販元との関係上、一部開示内容は限定的となっております。

© GENDA Inc.

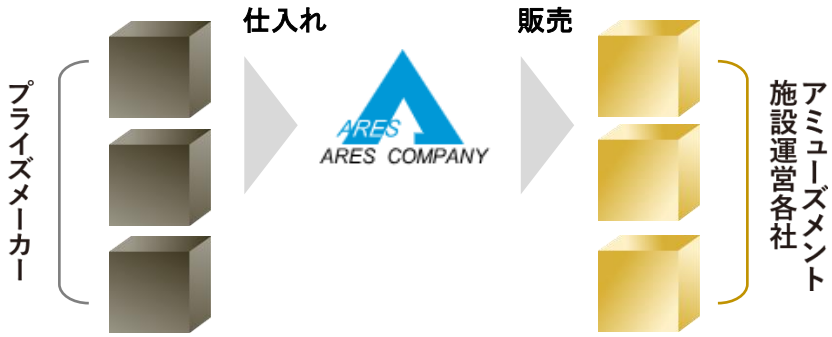
アレスカンパニー社の100%子会社化

GENDAグループと多方面でのシナジー

現在アミューズメント関連で最も重要なプライズゲームに於けるバリューチェーンの垂直統合

ビジネスモデル

■ プライズゲームの景品の卸売“商社”



■ GENDAグループでは、エンタメ・コンテンツの中でキャラクターMD部門を担う

想定されるシナジー

GiGO Kiddleton

■ プライズ調達に於けるシナジーの発現、アレス社の売上・利益規模の拡大

GENDA GENDA Games）

■ 中堅・中小規模のアミューズメント施設運営企業と取引を行うGENDA Gamesと販売チャネルを共有

SPSS Tokyo Character Makers

■ 新規プライズの共通企画の実施や販売網を強化

GENDA

■ GENDAグループと取引関係のあるアミューズメント施設運営企業やプライズメーカーを紹介し、新規取引先の開拓

キャラクターMD（キャラクター・マーチャンダイジング）とは

IPをもとに、キャラクターの世界観や魅力を活かした商品等を提供すること

■ IPはキャラクターMDを通して投資回収されていく→映像作品以外にも多様に展開されていくもの

■ その商流に入り込んでいくことが、「世界一のエンターテイメント企業」となるための足掛かり

© GENDA Inc.

2023年11月20日公表資料再掲

今年度及び来年度の
連結通期業績予想ついて

2023年11月20日公表資料再掲

今年度の連結通期業績予想の上方修正

（単位：百万円、1株当たり数値を除く）	売上高	EBITDA	営業利益	経常利益	のれん償却前当期純利益	親会社株主に帰属する当期純利益	1株当たりのれん償却前当期純利益	1株当たり当期純利益
前回発表予想（A）	47,500		4,300	4,250		3,500		105円 89銭
今回修正予想（B）	53,000	7,800	5,000	5,000	4,180	4,000	126円 47銭	121円 02銭
増減額（B－A）	5,500		700	750		500		
増減率（％）	11.5		16.2	17.6		14.2		
（参考）2023年1月期通期連結実績	46,091	6,272	4,244	4,011	3,576	3,494	112円 57銭	109円 99銭

通期業績上方修正の背景は、足元非常に好調なアミューズメント施設運営によるもの

■ **今年度は、GiGOの既存店アミューズメント施設運営がプライズゲームを中心に非常に好調を継続**

— 今年7月に完了したIPOに伴い、昨年度下旬から今年度上半期にかけ計10ヶ月間のM&A活動が制限されていたため、今年度は実質的にGENDAにとって創業来で唯一、オーガニック成長が主な成長となる事業年度

■ **一方で、来年度はGiGO既存店にとって利益成長の観点で概ね横ばいとなる見込み（再来年度以降は利益成長を再開）**

— 主要因としては、旧セガ・エンタテイメント譲受後から段階的に見直されていた「All.Net（注）」利用料の優遇措置が、足元の好調な業績動向により、前倒しで来年度から見直される可能性が高いため

— 但し、All.Net利用料のような優遇措置の見直しは上記で完了するため、2026/1期以降ではGiGOでの売上成長と共に利益成長も再開する見通し

注：All.Netは、株式会社セガが提供するアミューズメント機器用ネットサービスのことで、2025年12月31日まで独立第三者間取引より低廉な取引条件となっているもの。詳細については、Appendixにある「新規上場申請のための有価証券報告書」P35の「経営上の重要な契約等」を参照。

© GENDA Inc.

来年度はM&Aによる非連続な成長が牽引

今年度後半から再開したM&Aにより、来年度は非連続な成長を再開

■ **今年度発表済みM&Aの業績寄与額**

— 今年度：売上 +27億円、EBITDA +2億円、営業利益+0.7億円（PL連結期間が短い / 一過性のM&A関連費用）

— **来年度：売上 +130億円、EBITDA +18億円、営業利益 +8億円（本日時点での想定額）（※）**

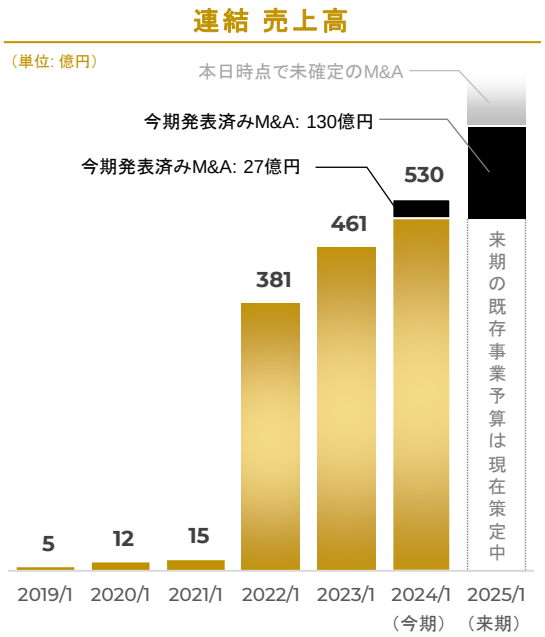
（※）今年度内でも更なるM&A活動を想定しておりますが、本日時点で確定していない案件は加味しておりません

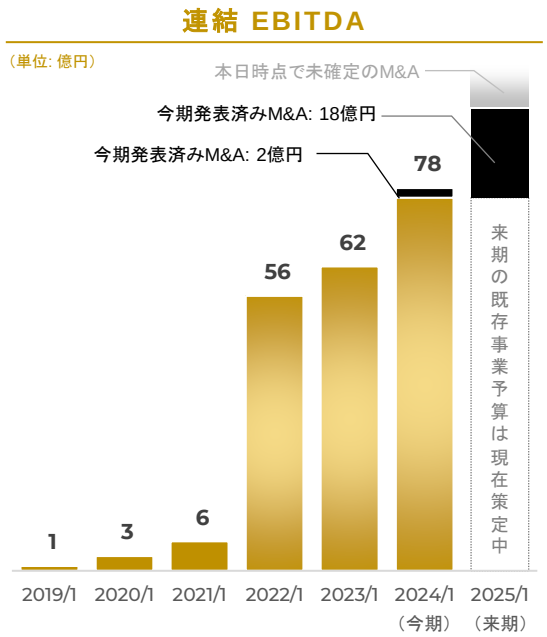
GENDAでは機動的なM&Aを担保する観点からJGAAPを採用しており、M&Aによる成長に応じて「のれん償却費」が発生
今後は営業利益成長にもまして、**キャッシュフロー実態を示す「EBITDA」や「のれん償却前当期純利益**（疑似的なIFRSの当期利益）」が成長見込み

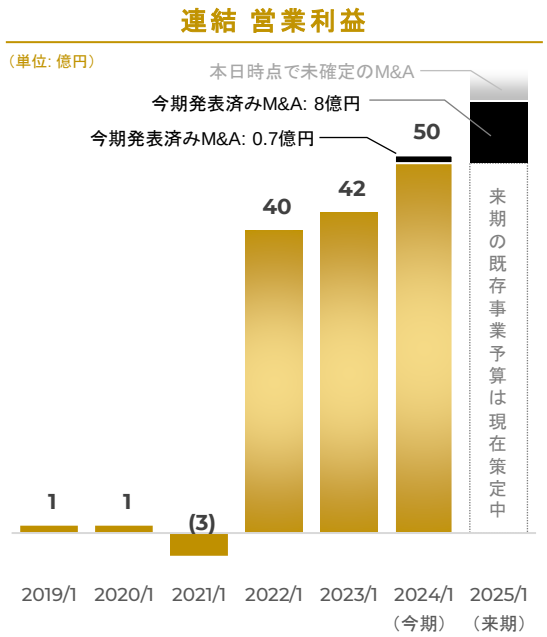
■ **GENDAのM&Aに於けるガバナンスの主軸である適切なエントリーとレバレッジに則り、株主に魅力的なリターンを提供**

— **EBITDA+18億円**を得るためのGENDAによる実質的な**現金拠出合計は14億円（企業価値合計は62億円）**を見込む

— 対象企業の有利子負債の残置及びグループ全体での資金調達を通じて、レバレッジを実現







注： FY2019/1期~FY2021/1期は連結財務諸表未作成のため、FY2019/1期~ FY2021/1期数値は参考値。

© GENDA Inc.

2023年11月20日公表資料再掲

Appendix

（ご参考）ALL.Netに関する開示

ALL.Net利用に関する契約

契約会社名	相手方	国名	契約の内容	契約締結日	契約期間
株式会社GENDA SEGA Entertainment（現・株式会社GENDA GiGO Entertainment）	株式会社セガ	日本	株式会社GENDA GiGO Entertainmentが運営しているアミューズメント施設において、アミューズメント機器用ネットワークサービス「ALL.Net」の利用及びソフトウェアの使用許諾を定めたものであります。 本契約は、2025年12月31日まで、独立第三者間取引より低廉な取引条件となっております。ただし、売上計算期間（毎年４月１日から翌年３月末までの期間）における既存店の売上高が、2018年４月１日から2019年３月末における同店舗の売上高を超過した場合には、当該最初に超過した売上計算期間の翌売上計算期間以降については、独立第三社間取引と同様の取引条件が適用されることになっております。 なお、「ALL.Net」は株式会社セガが提供するネットワークサービスであり、アーケードゲームをインターネットにつなぐことにより、通信対戦やプレイデータの保存等を可能にするものであります。	2020年12月29日	2020年12月29日以降、両者が解約に合意又は解除事由にかからない限り有効。

注：「新規上場申請のための有価証券報告書」P35の「経営上の重要な契約等」の抜粋。

© GENDA Inc.

GENDAに於ける「M&Aの規律」

GENDA

「株主価値の極大化」は勿論、「一株当たりの株式価値の極大化」を追求

→ 具体的には「一株当たり利益の極大化」を追求（M&A加速後は疑似的なIFRSかつCFを重視したCash EPSが重要）

「M&Aでの業績成長」は、必ずしも一株当たりの株式価値を向上させるとは限らない

→ そのM&Aが「一株当たり利益を上げるか」が判断基準（結果、M&A中心の成長にも関わらずEPSは創業来で42x）

一株当たりの株式価値 / 利益の極大化を追求するための4要素

❶ エントリーバリュエーションについて

「買収価額」はM&Aに於いて非常に重要なファクターであり、エントリーを誤らない事を心がけております

❷ ファイナンシングについて

潤沢なFCFを梃子に、自己資金の拠出額を極小化して希薄化を抑制し、株式リターンの極大化を追求します

❸ PMIについて

PMIへの自信がある業界を中心にM&Aを致しますが、PMIありきの高値掴みは避けるべきと考えております

❹ 投資委員会について

委員5名の保有株合計は全株式の1/4超に相当し、
株主様の代表として「一株当たりの株式価値」の向上に資するかを吟味させて頂いております



代表取締役会長
片岡尚: 16.85%



代表取締役社長
申真衣: 8.62%



取締役CFO
渡邊太樹: 1.36%



執行役員CSO
羽原康平: 0.15%



執行役員AM施設事業最高責任者
二宮一浩: 0.09%

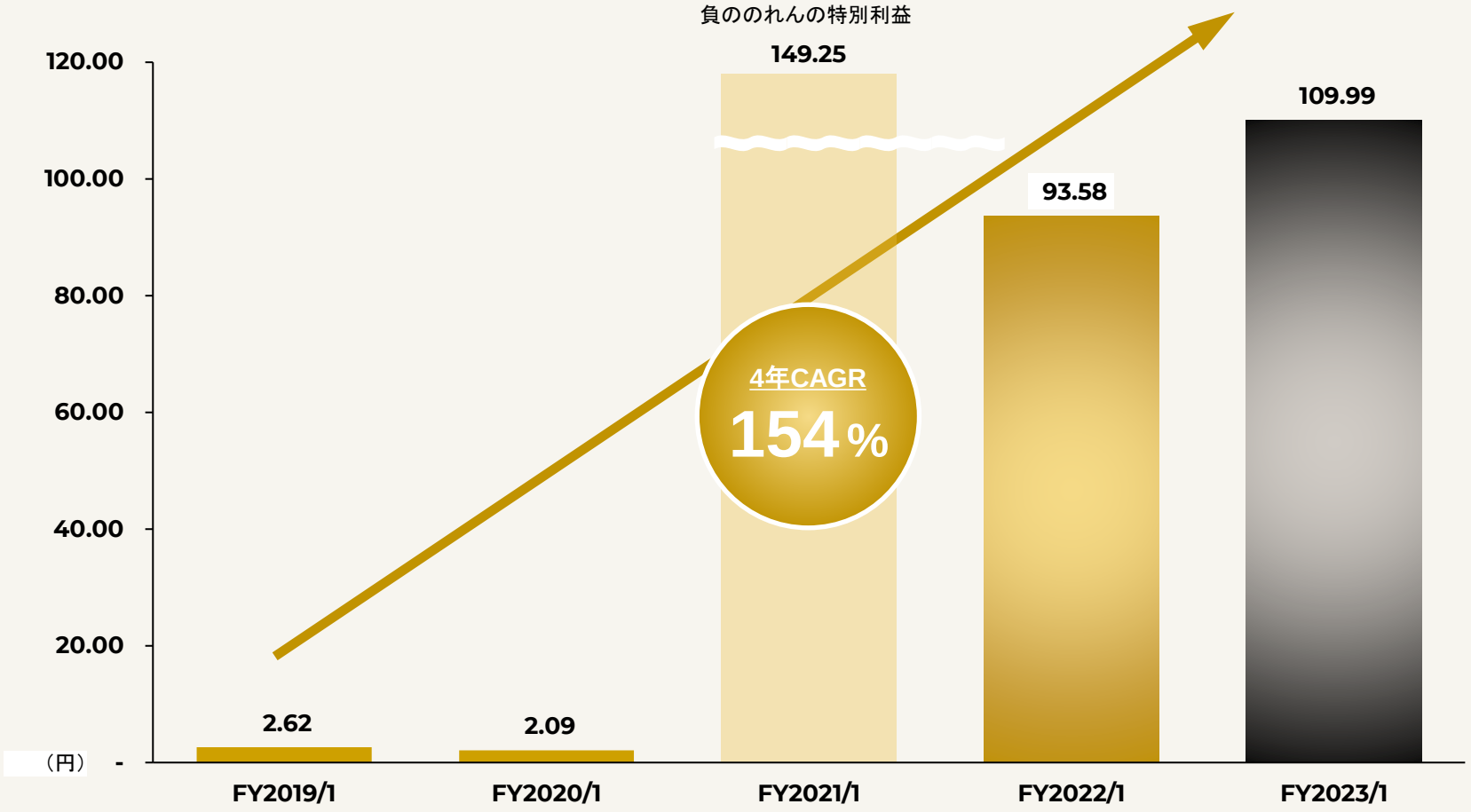
注：株式保有株式比率は「新規上場申請のための有価証券報告書（Ⅰの部）『第3【株主の状況】』」記載の、新株予約権による潜在株式数を含む割合。「EPS」は「一株当たり利益」を指す。「FCF」は営業CFから投資CFを控除した「フリー・キャッシュ・フロー」を指す。「PMI」はM&Aによる統合効果を確実にするための統合プロセスとマネジメントを指す。

© GENDA Inc.

創業以来のEPS推移

GENDA

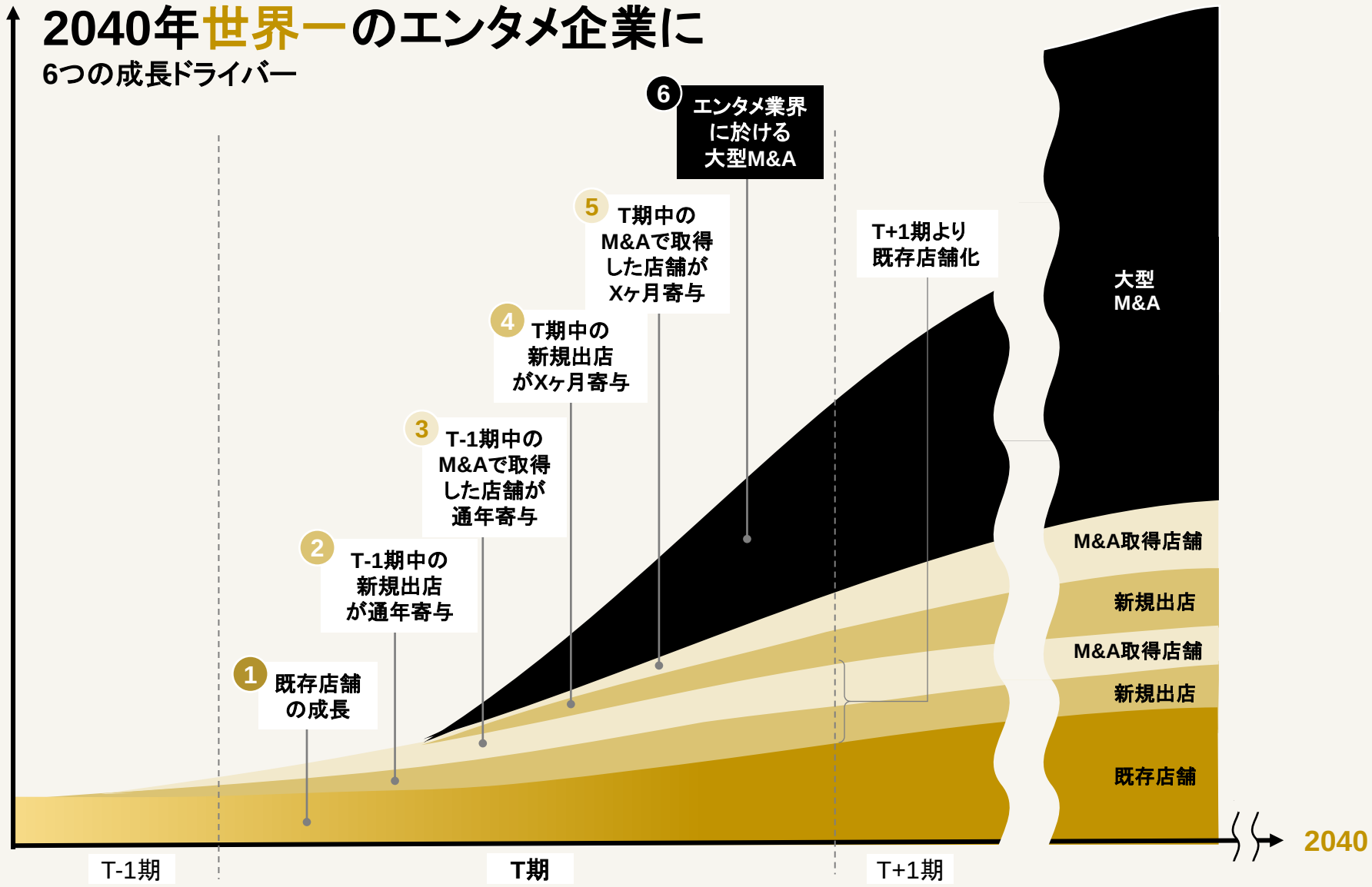
売上115xの成長をM&Aを中心に実現したにも関わらず、EPSも42xへと成長
今後も「株式価値」は勿論のこと、「一株当たり株式価値」の最大化を追及する方針



注：FY2019/1期~FY2021/1期は連結財務諸表未作成のため、FY2019/1期~ FY2021/1期数値は参考値。

© GENDA Inc.

GENDAの今後の成長イメージ図



© GENDA Inc.



2024年1月期
第2四半期
決算説明資料

GENDA

Global Entertainment Network for Dreams and Aspiration

2023年9月8日

GENDA
Global Entertainment Network for Dreams and Aspiration

1. 会社概要 / 事業概要
2. 2024年1月期 第2四半期業績
3. Topics / M&A案件
4. Appendix

© GENDA Inc.

代表者の紹介



代表取締役社長

申 真衣（しん まい）

東京大学経済学部経済学科卒
2007年4月、ゴールドマン・サックス証券株式会社入社
2016年4月、金融商品開発部 部長
2018年1月、マネージング・ディレクターに就任（当時最年少）
2018年8月、株式会社GENDA取締役に就任
2019年6月より現職

代表者挨拶

GENDAはエンターテイメント企業です。人が人らしく生きるために「楽しさ」は不可欠と考え、
私たちは「世界中の人々の人生をより楽しくしたい」というAspiration（アスピレーション＝大志）を
掲げています。

そして、その「大志」に共鳴し集った仲間と共に、「Speed is King」「GRIT and GRIT」
「Enjoy our Journey」の3つのGENDA Valueを行動指針に日々新しい挑戦を続け、
その結果として、世界一のエンターテイメント企業を目指しています。

© GENDA Inc.

GENDA at a Glance

2023年1月期 連結実績ベース

社名: 株式会社**GENDA**



本社: **東京汐留**ビルディング



設立: **2018**年**5**月



売上高: **461**億円 | 営業利益: **42**億円 | ROE: **36**% | 4年EPS CAGR: **154**%



連結従業員数: **4,164**名 （従業員数367名、年間平均臨時雇用者数3,797名）



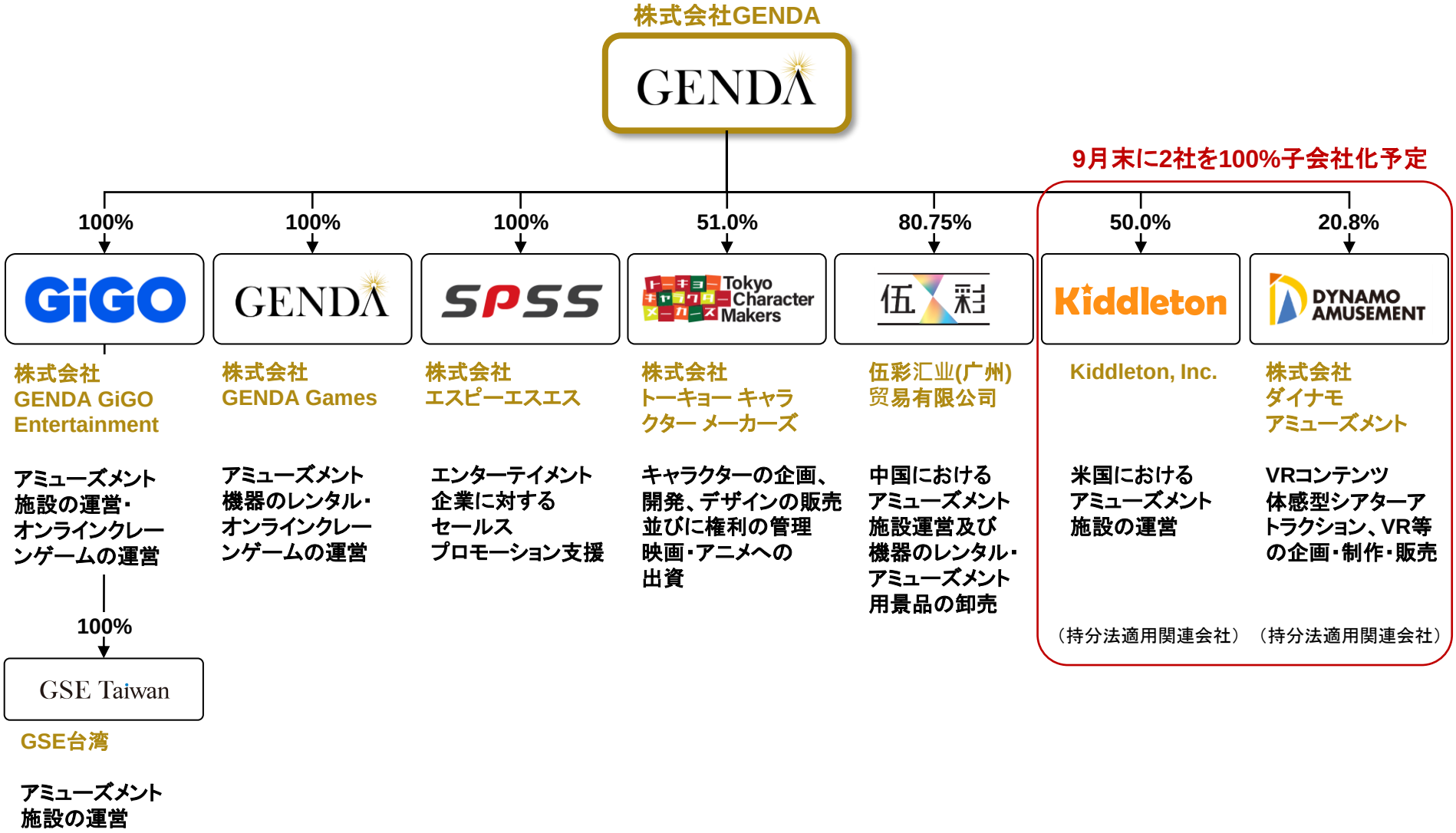
グループ会社: 連結子会社**6**社、持分法適用関連会社**2**社

注： 数値は全て2023年1月期の連結実績ベース。「EPS」は「一株当たり利益」を指す。

© GENDA Inc.

GENDAグループ組織図

株式会社GENDAはアミューズメントを中心としたエンタメ企業群の純粋持株会社



© GENDA Inc.

Aspiration【大志】

世界中の
人々の人生を
より楽しく

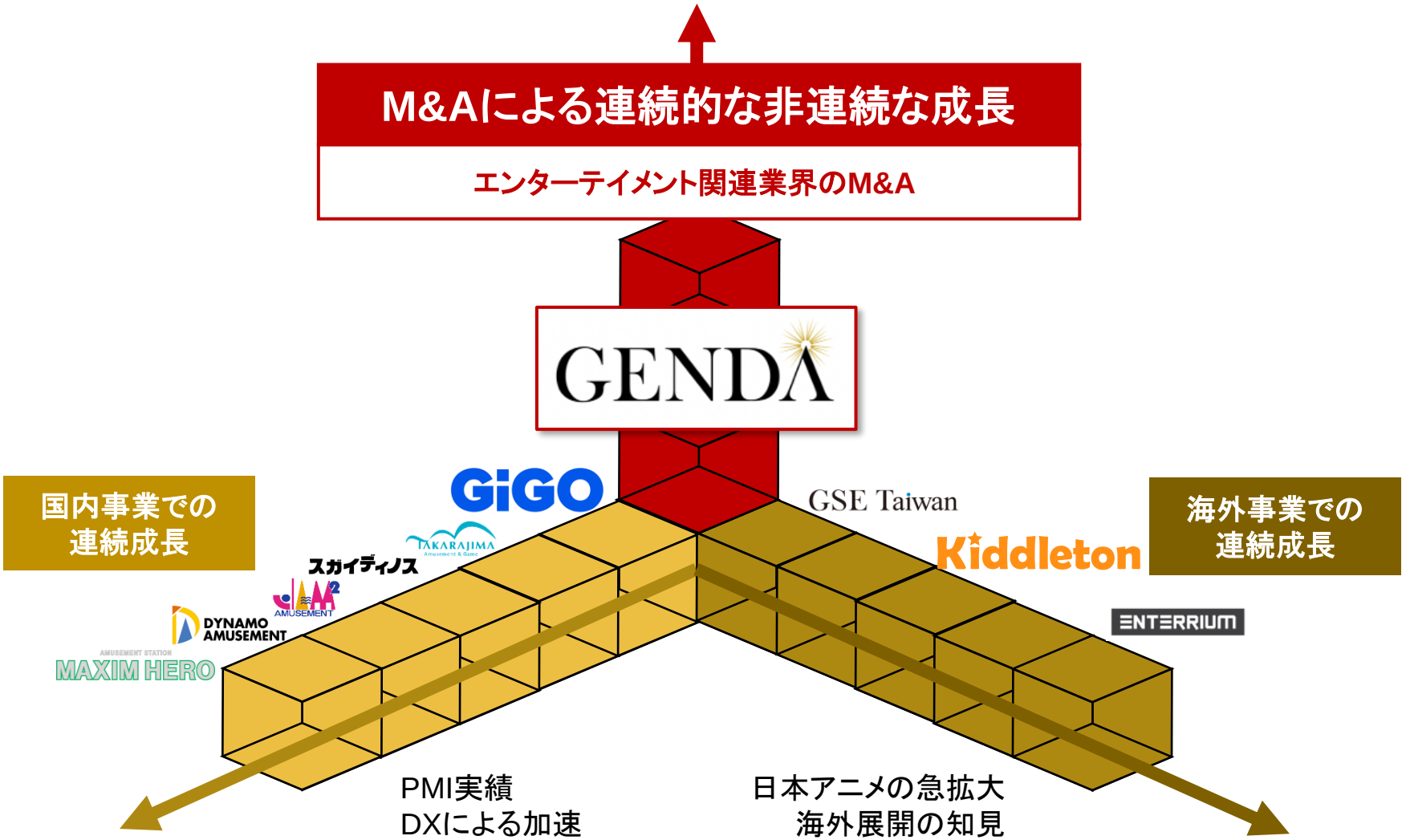
＝

Vision【野望】

2040年
世界一の
エンタメ企業に

当社の成長戦略＝「エンタメ業界でのM&A」

GENDA



注： 当社が想定する当社の成長戦略に関するイメージ図。PMIとは、M&Aによる統合効果を確実にするための統合プロセスとマネジメントを指す。

© GENDA Inc.

M&A及び資本取引トラックレコード「15件」

GENDA

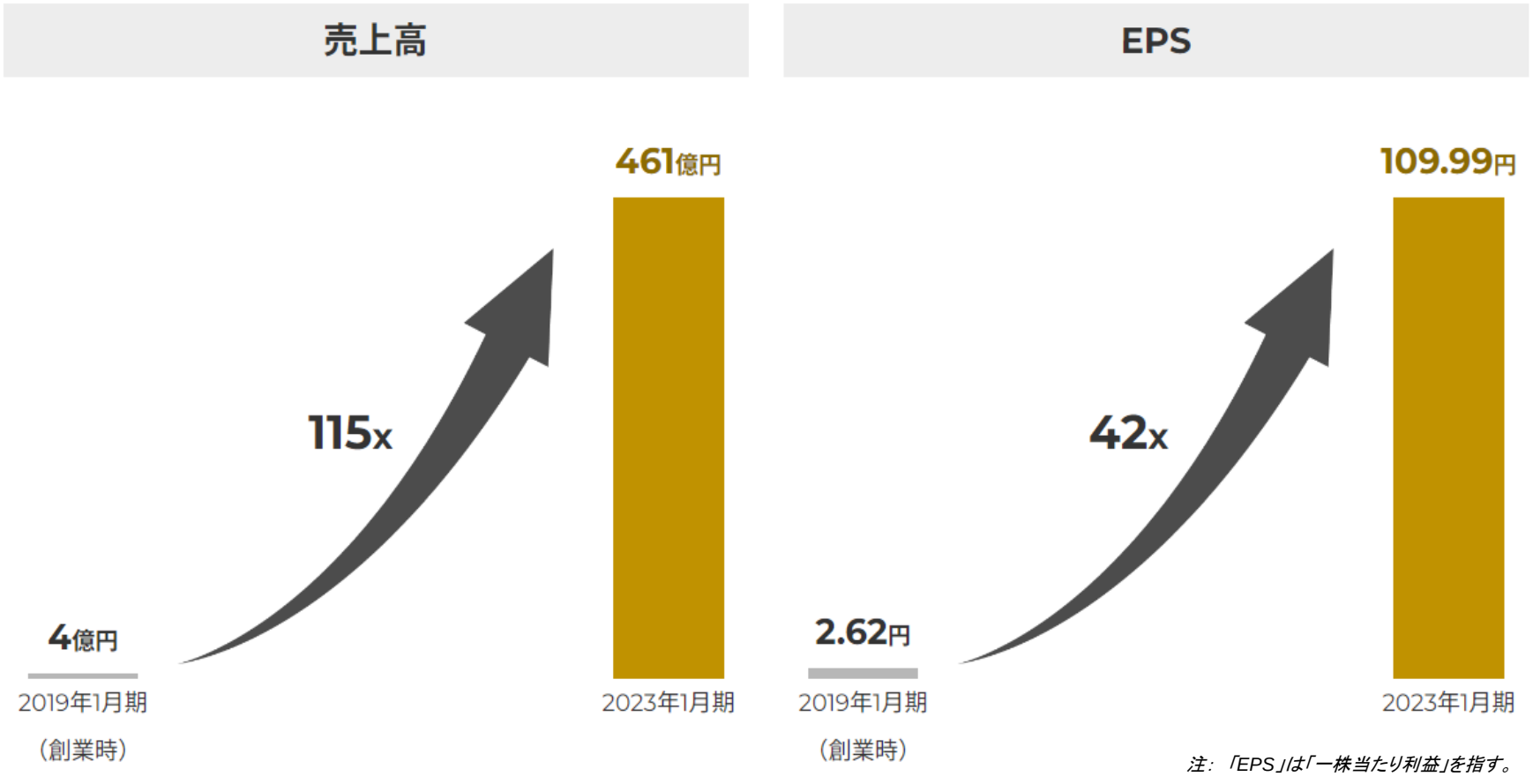
1	2018年6月	SPSS	SPSSの株式取得（100%）
2	2019年7月	Kiddleton	ラウンドワンと米国に合弁会社を設立
3	2020年12月	GiGO	セガ エンタテインメントの株式取得（85.1%）
4	2021年4月	ENTERRIUM	バンダイナムコの北米施設を取得
5	2021年10月	DYNAMO AMUSEMENT	ダイナモアミューズメントとの資本提携
6	2021年12月	GSE Taiwan	台湾のアミューズメント施設事業を譲受
7	2022年1月	GiGO	セガ エンタテインメントの完全子会社化（100%）
8	2022年1月	TAKARAJIMA Amusement & Game	宝島の株式取得（100%）
9	2022年6月	HASHILUS	ハシラス及びダイナモアミューズメントと三社間資本提携
10	2022年10月	スガイディノス	スガイディノスのゲームセンター事業、ボウリング事業を譲受、映画館事業への出資
11	2022年10月	AMUSEMENT	エービスのゲームセンター事業を譲受
12	2023年9月	デジちゃいむ	ワスドより資産譲受
13	2023年9月	Kiddleton	Kiddletonの完全子会社化（100%）（予定）
14	2023年9月	DYNAMO AMUSEMENT	ダイナモアミューズメントの完全子会社化（100%）（予定）
15	2023年10月	MAXIM HERO	アムジーより固定資産等の譲受（予定）

© GENDA Inc.

「一株当たり株式価値」を重視した「M&A成長」GENDA

1株当たり利益の希薄化を伴うファイナンスを回避し続けた結果、
売上115xの成長をM&Aを中心に実現したにも関わらず、**EPSも42xへと成長**

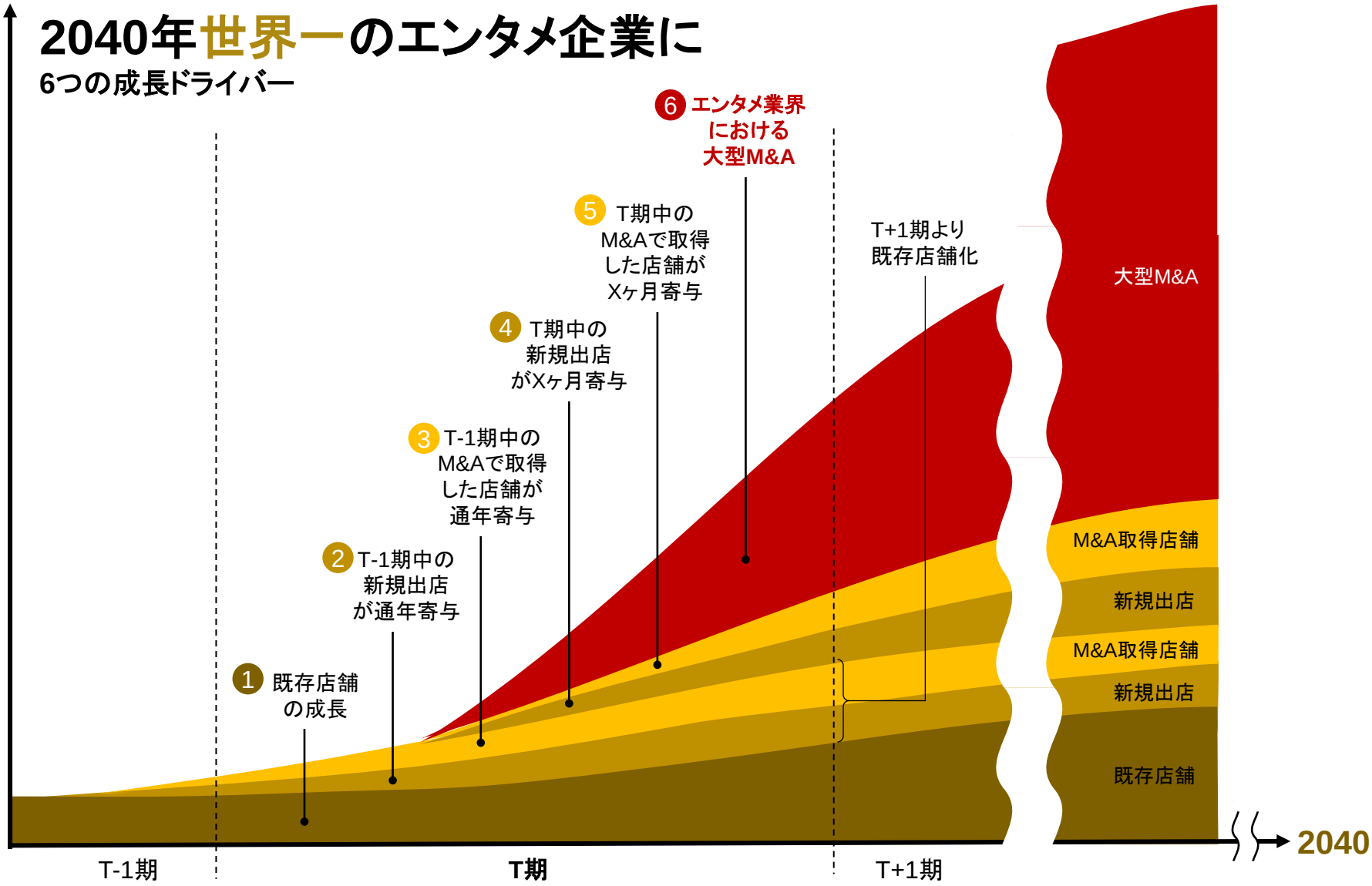
今後も「株式価値」は勿論のこと、**「一株当たり株式価値」の最大化**を追及する方針



注：「EPS」は「一株当たり利益」を指す。

© GENDA Inc.

GENDAの今後の成長イメージ図



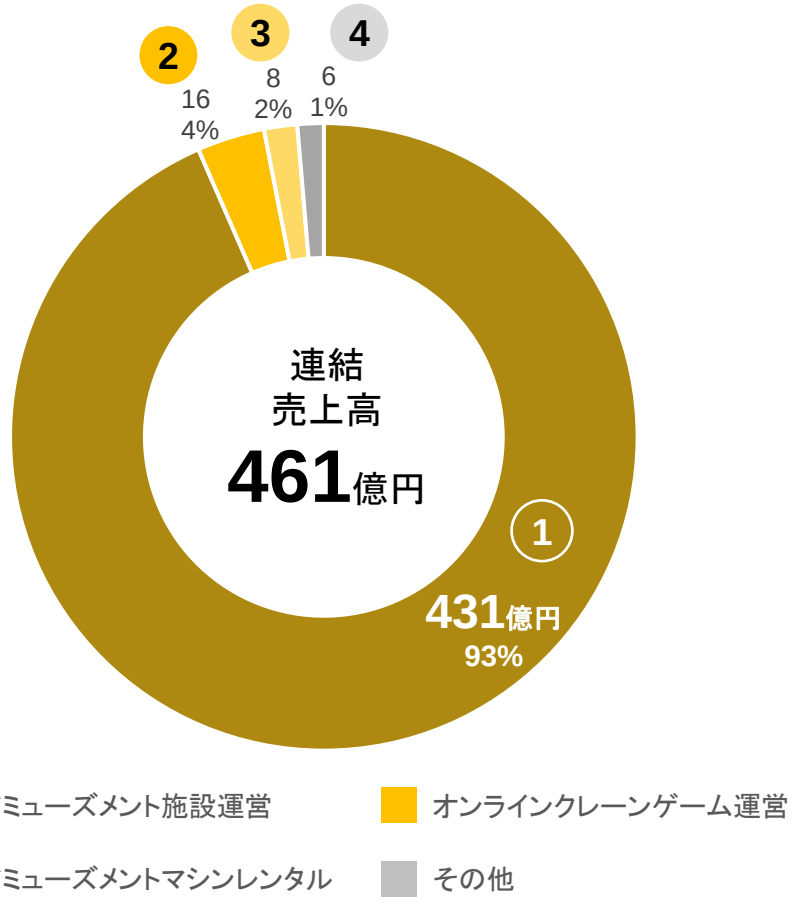
© GENDA Inc.

GENDAグループ事業概要

主力のアミューズメント施設運営を含む4つの事業内容

事業	会社名
1 アミューズメント施設運営	GiGO GSE Taiwan 伍零貳 Kiddleton （持分法適用関連会社）
2 オンラインクレーンゲーム	GENDA （株式会社GENDA Games） GiGO
3 アミューズメントマシンレンタル	GENDA （株式会社GENDA Games） 伍零貳
4 その他	SPSS トーキョーキャラクターメーカーズ Tokyo Character Makers 伍零貳 DYNAMO AMUSEMENT （持分法適用関連会社）

連結業績の内訳（2023年1月期）



© GENDA Inc.

アミューズメント施設運営概要

立地やターゲットに応じた3つの店舗形態で、日本全国251店舗を運営

都市型店舗



GiGO
福岡天神



GiGO
秋葉原5号館

主に首都圏・関西圏等の駅前・繁華街にある店舗。駅からのアクセスが良く、最新のゲームやコラボカフェなど様々なエンターテイメントを用意。店舗は1棟借り、複数階を利用して階層ごとに顧客ニーズにあったゲームジャンルを展開する

ショッピングセンター型店舗



GiGO みらい長崎
ココウォーク



GiGO
イオンモール高岡

主に郊外の大型商業施設内にある店舗。小さなお子様から大人までどなたでも楽しめる普遍的で幅広いジャンルのゲームを用意。アミューズメント施設に屋内体験型施設を付帯するなど複合施設を展開する

ロードサイド型店舗



GiGO
入間



GiGO
日和田

全国の主要幹線道路沿いに位置し、敷地内単独での店舗。車でのアクセスが良く、駐車場も完備。ファミリーで来店しやすい。店舗独自のイベント開催や季節に応じた装飾を施すなど地域密着を意識した店舗づくりを行う

注： 店舗数は2023年8月末時点。

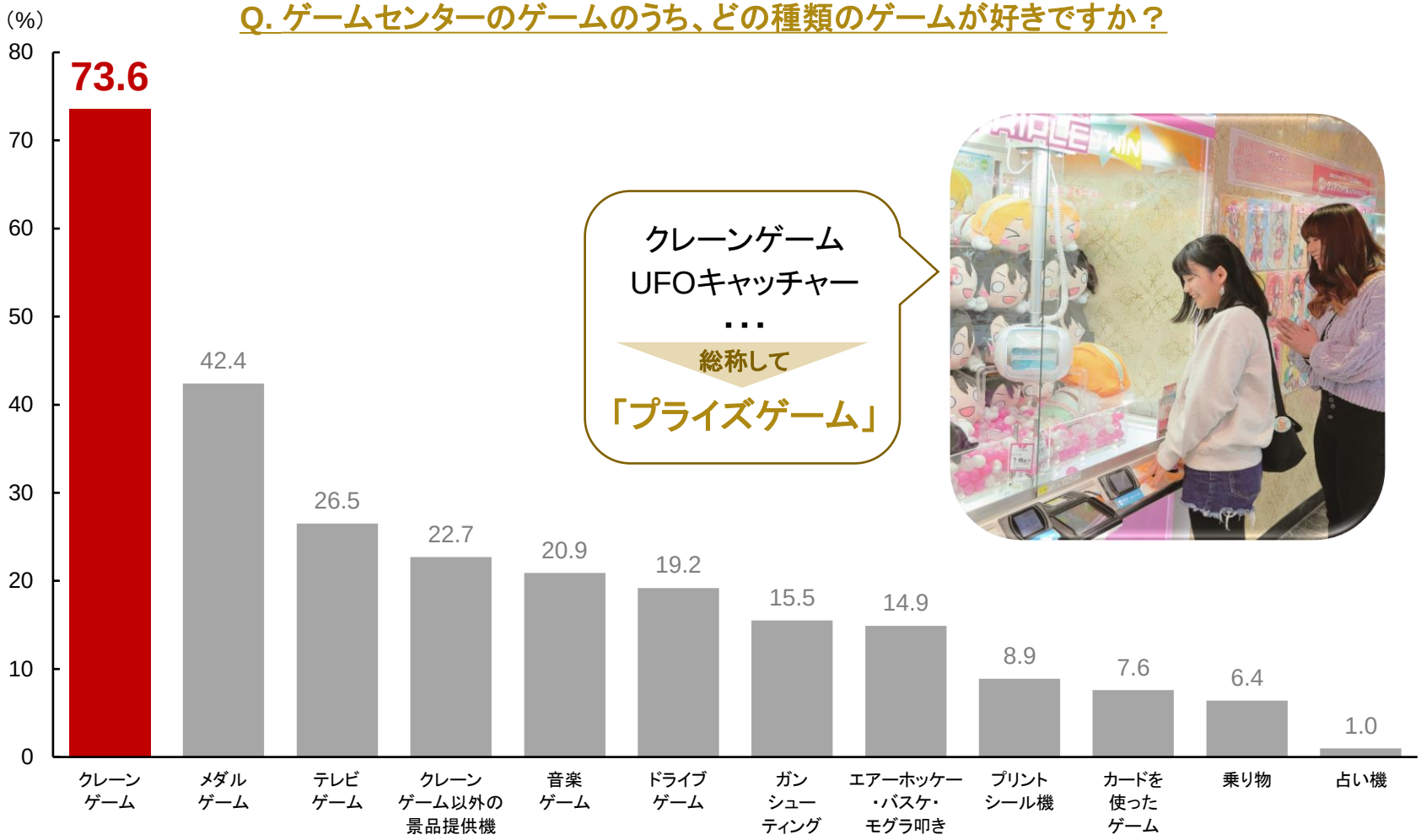
© GENDA Inc.

アミューズメント施設運営（続き）

GENDA

今ゲームセンターでは、プライズゲームが大人気

Q. ゲームセンターのゲームのうち、どの種類のゲームが好きですか？



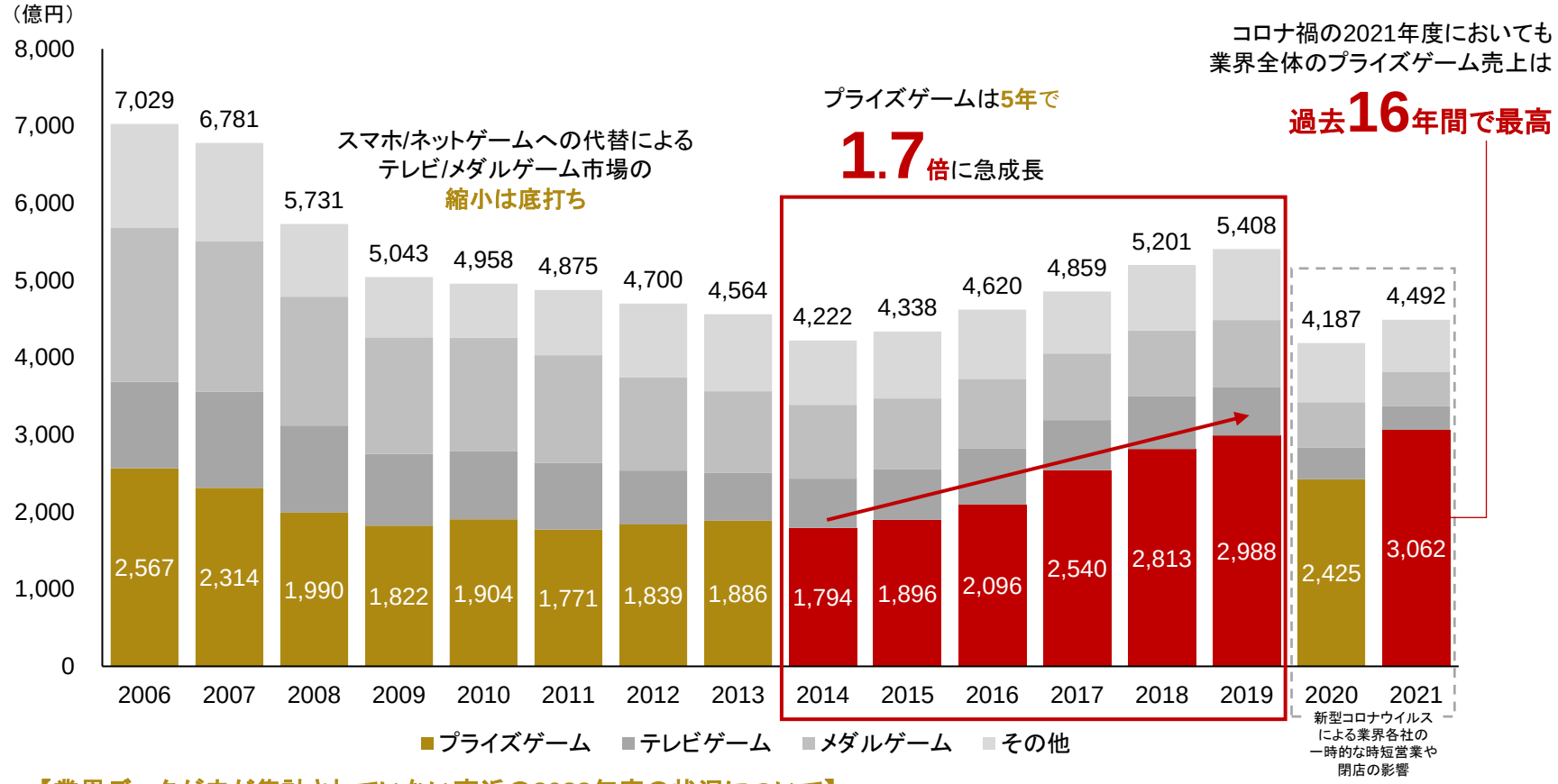
クレーンゲーム
UFOキャッチャー
・・・
総称して
「プライズゲーム」

出所：　一般社団法人 日本アミューズメント産業協会「ゲームセンターについてのアンケート」(2019年11月23日～2020年2月23日まで)※複数回答可
注：　プライズゲームとは、景品（プライズ）を獲得することをゲームの主目的としたアーケードゲームであり、クレーンゲーム等の総称。

© GENDA Inc.

アミューズメント施設運営（続き）

プライズゲームの急成長により、2019年時点で市場規模は5,400億円



【業界データが未だ集計されていない直近の2022年度の状況について】

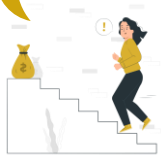
㈱GENDA GiGO Entertainmentの2022年度実績においては、**プライズゲーム以外のゲームも含めた月次の売上高合計が10月以降毎月連続で新型コロナウイルスの影響を受ける前の水準を上回る実績**（2019年10月から2020年1月の月次売上高との比較）。

出所：一般社団法人 日本アミューズメント産業協会「アミューズメント産業界の実態調査」
注： 月次売上高とは、当該月において前年及び当年で存在する店舗の売上高の合計を示す。

© GENDA Inc.

プライズゲーム急成長の背景

3つのトレンドがプライズゲームの成長を後押し

	来店前	来店中	来店後
かつてのゲームセンター	まぁ、暇だから ゲーセンでも行こうかな	どうせ獲れても、 最後は捨てるだけか…	獲れたけど、自慢する 相手もいないな…
			
	来店動機が希薄	心理ハードルが常在	体験が途切れてしまう
	1 動画配信サービス	2 中古市場サービス	3 SNS
ここ数年のゲームセンター	日本アニメの消費量が急増 プライズの需要が拡大	プライズの出口が出現 心理ハードルが低下	プライズを世界中に自慢 興奮や感動が継続
	あのアニメのプライズを 獲りに行こう！	売れるなら、獲れるまで もう少し粘れるな！	ゲット！SNSにあげたら フォロワーが増えた！
			
	来店の目的が 明確化	挑戦や獲得の 心理ハードルが低下	興奮や感動が 来店後も継続

© GENDA Inc.

日本アニメの消費量の急増

動画配信サービス×隙間時間視聴で、オンラインアニメ視聴が加速

かつては
「決まった時刻に」「日本で」
「一度だけ」「一話ずつ」



一定時間テレビの前にいられる視聴者層のみ
テレビのスケジュールを受動的に消化していた

動画配信
サービス

現在は
「いつでも」「どこでも」
「何度でも」「何話でも」



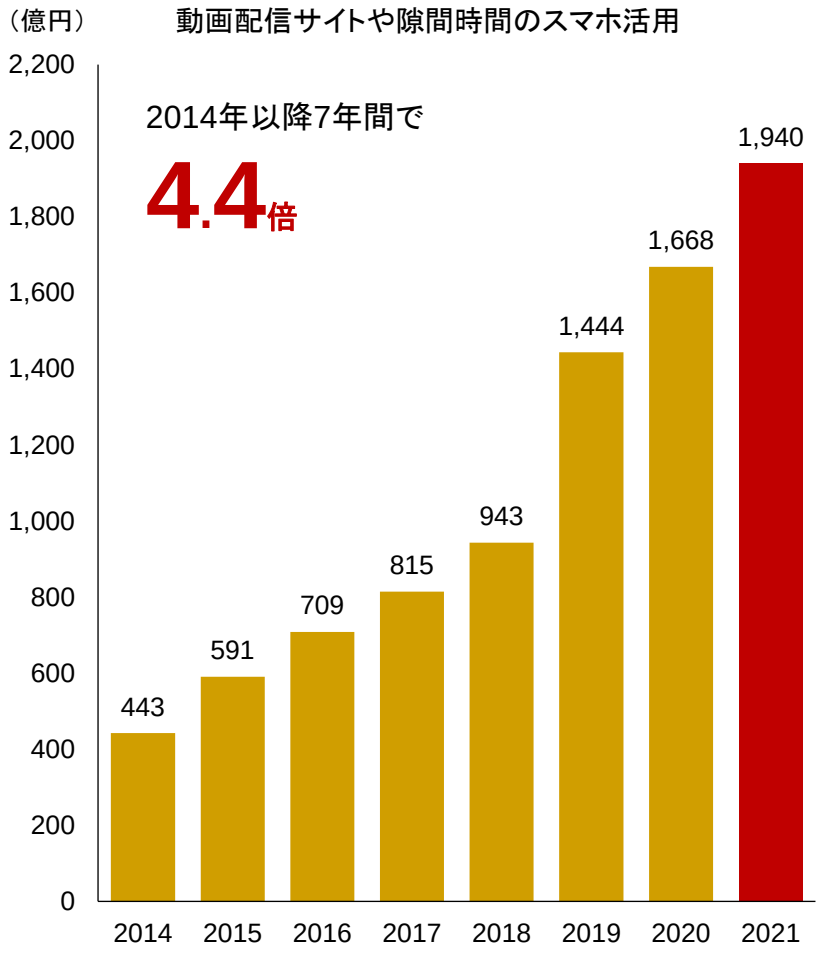
隙間時間で誰でも気軽に視聴可能
視聴者が能動的に選択できる

© GENDA Inc.

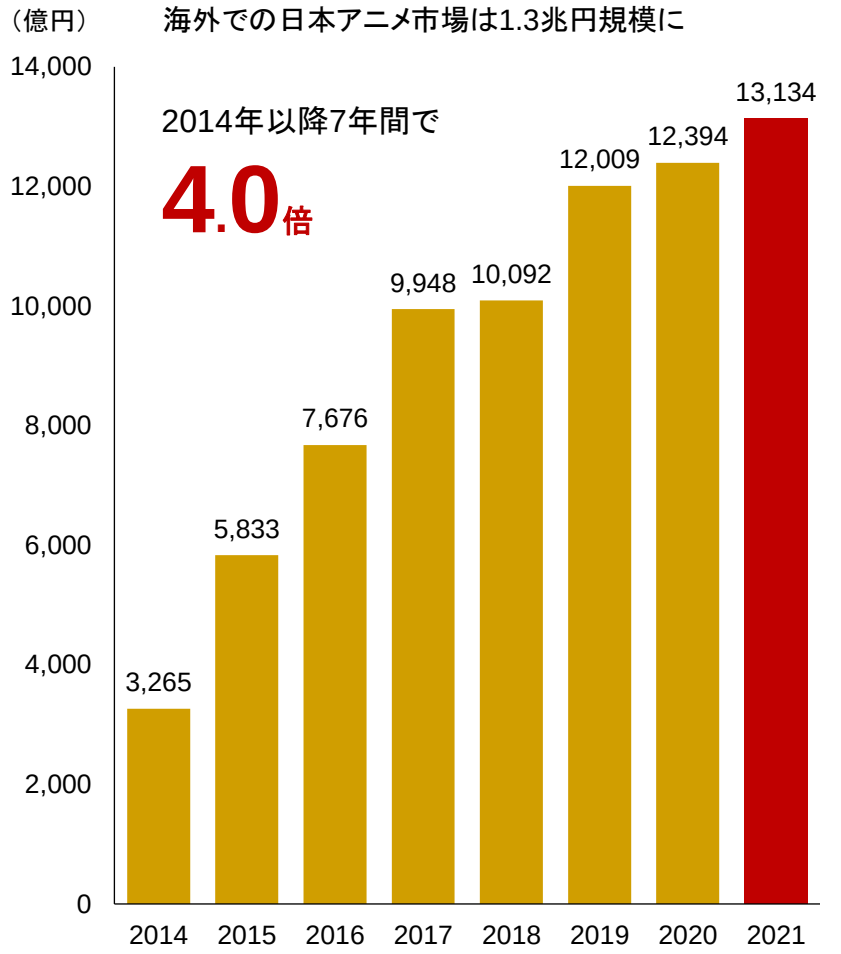
日本アニメの消費量の急増（続き）

国内外で「オンライン」のアニメ市場は急拡大

国内アニメ配信市場



海外での日本アニメ市場



出所：電通メディアイノベーションラボ「情報メディア白書2023」

© GENDA Inc.

ゲームセンターと日本アニメの関係性

GENDA

ゲームセンターはオフラインのアニメ消費のプラットフォーム

「オンライン」
プラットフォーム

動画配信
サービス



アニメコンテンツ

GiGO



アニメファン

「オフライン」
プラットフォーム

© GENDA Inc.

GENDA
Global Entertainment Network for Dreams and Aspiration

1. 会社概要 / 事業概要

2. 2024年1月期 第2四半期業績

3. Topics / M&A案件

4. Appendix

© GENDA Inc.

2024年1月期 第2四半期ハイライト

過去最高
売上高

Q2累計
前年対比
売上高

118%

過去最高
営業利益

Q2累計
前年対比
営業利益

163%

計画対比
順調に推移

Q2累計
前年対比
既存店売上高

111%

国内外
ゲームセンター
店舗数

256店舗

年度目標258
店舗まで2店舗

M&A
ソーシング
年間件数

51件

年度目標50件
を既に達成

負債調達余力
Net Debt
/ EBITDA

0.1x

IPOで調達
余力を拡充

注：Net Debt / EBITDAのEBITDAは第2四半期末のLTMベース。「LTM」は「直近12ヵ月間」を指す。「Net Debt」は有利子負債総額から現預金を控除した「純有利子負債」を指す。EBITDAは営業利益に減価償却費及びのれん償却費を足し戻したものを指す。FY2023/1期は四半期連結財務諸表未作成のため、FY2023/1期四半期数値は参考値。

© GENDA Inc.

連結損益計算書

GENDA

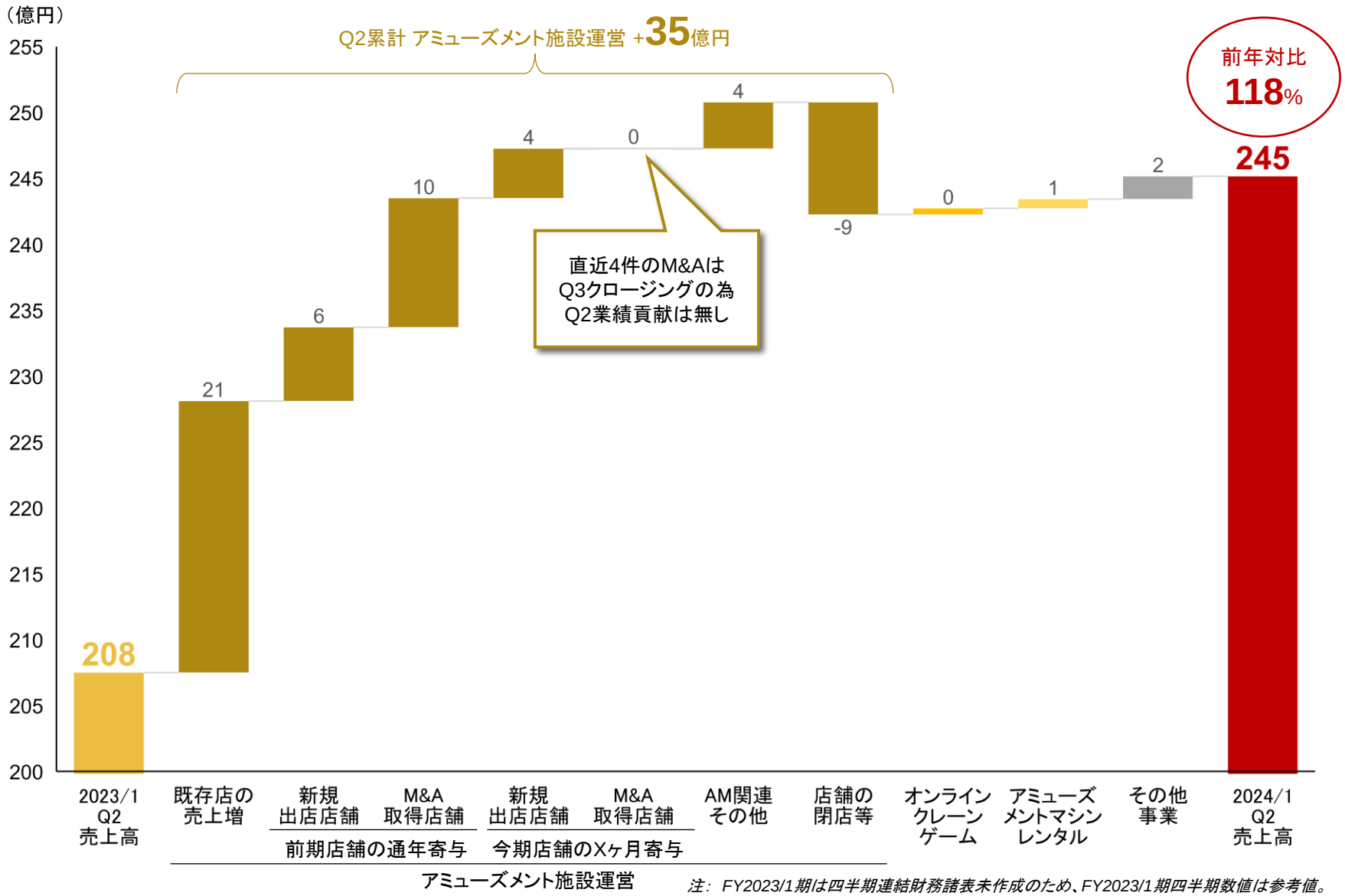
売上高、売上総利益、EBITDA、営業利益、経常利益、当期利益、**全て過去最高**
売上から全ての段階利益に至るまで、通期計画の達成に向けて順調に推移

（単位：百万円）	FY2024/1 Q2累計	FY2024/1 通期業績予想	通期進捗率（FY2024/1 通期）
売上高	過去最高 **24,515**	47,500	*51.6%*
成長率(%)	*18.1%*	*3.0%*	*—*
売上総利益	過去最高 **5,791**	11,616	*49.8%*
売上総利益率(%)	*23.6%*	*24.4%*	*—*
EBITDA	過去最高 **3,909**	—	—
EBITDA マージン(%)	*15.9%*	—	—
営業利益	過去最高 **2,767**	4,300	*64.3%*
営業利益率(%)	*11.2%*	*9.0%*	*—*
経常利益	過去最高 **2,723**	4,250	*64.0%*
経常利益率(%)	*11.1%*	*8.9%*	*—*
親会社株主に帰属する四半期純利益	過去最高 **1,975**	3,500	*56.4%*
親会社株主に帰属する四半期純利益率(%)	*8.0%*	*7.3%*	*—*

注：EBITDAは営業利益に減価償却費及びのれん償却費を足し戻したものを指す。

© GENDA Inc.

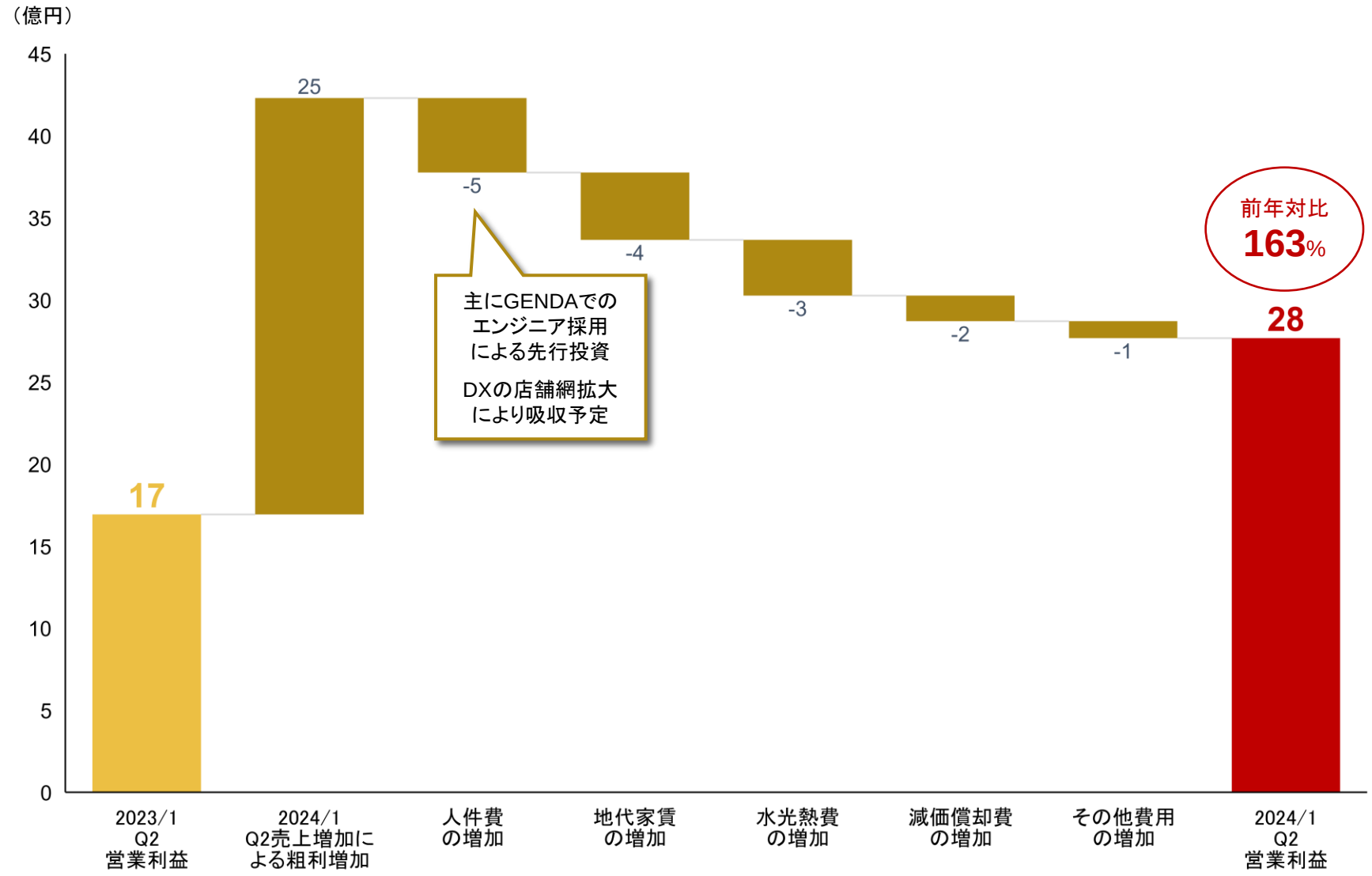
連結売上高 増減内訳（前年対比Q2累計）



注：FY2023/1期は四半期連結財務諸表未作成のため、FY2023/1期四半期数値は参考値。

© GENDA Inc.

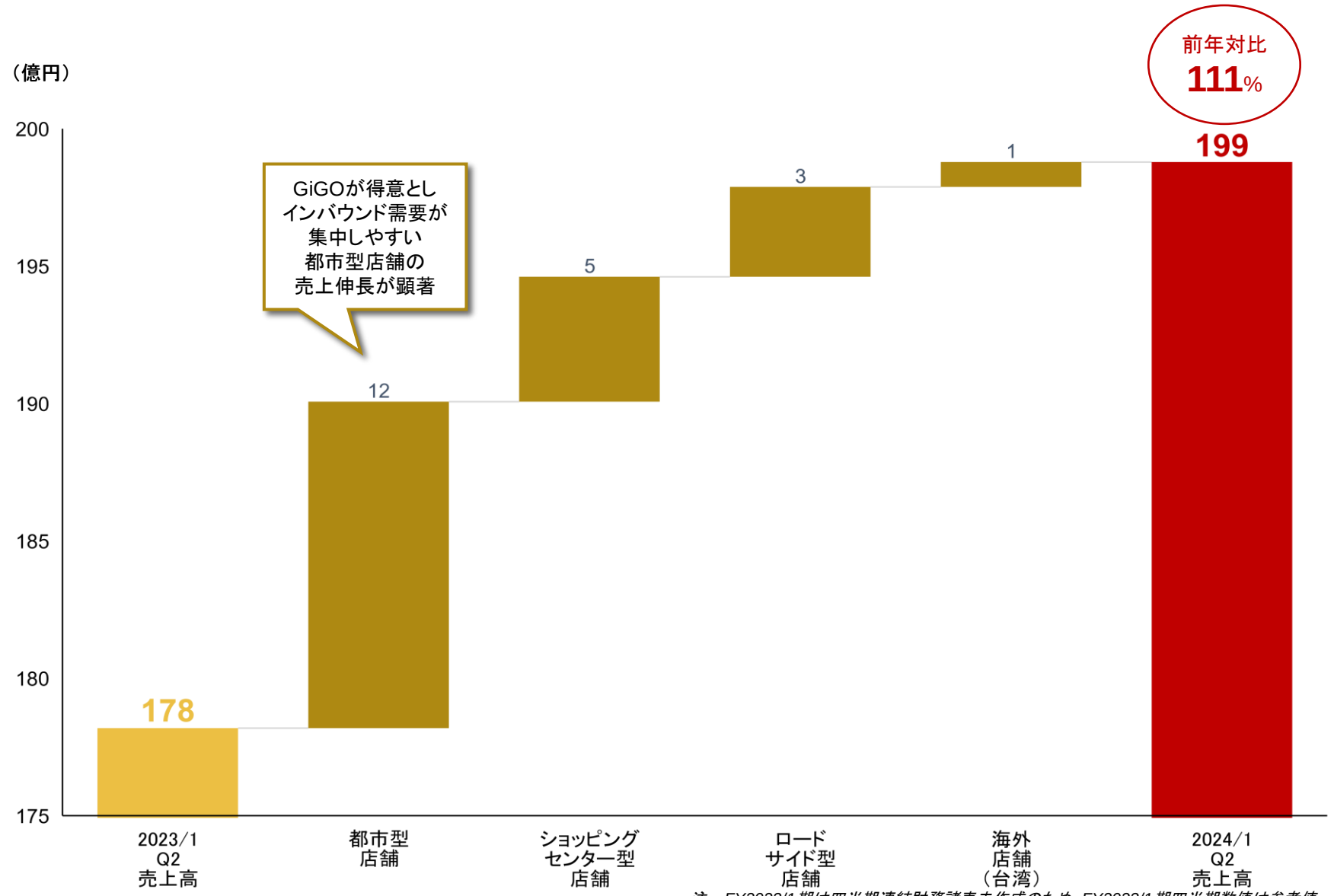
連結営業利益 増減内訳（前年対比Q2累計）



注：FY2023/1期は四半期連結財務諸表未作成のため、FY2023/1期四半期数値は参考値。

© GENDA Inc.

アミューズメント施設 既存店売上（前年対比Q2累計）



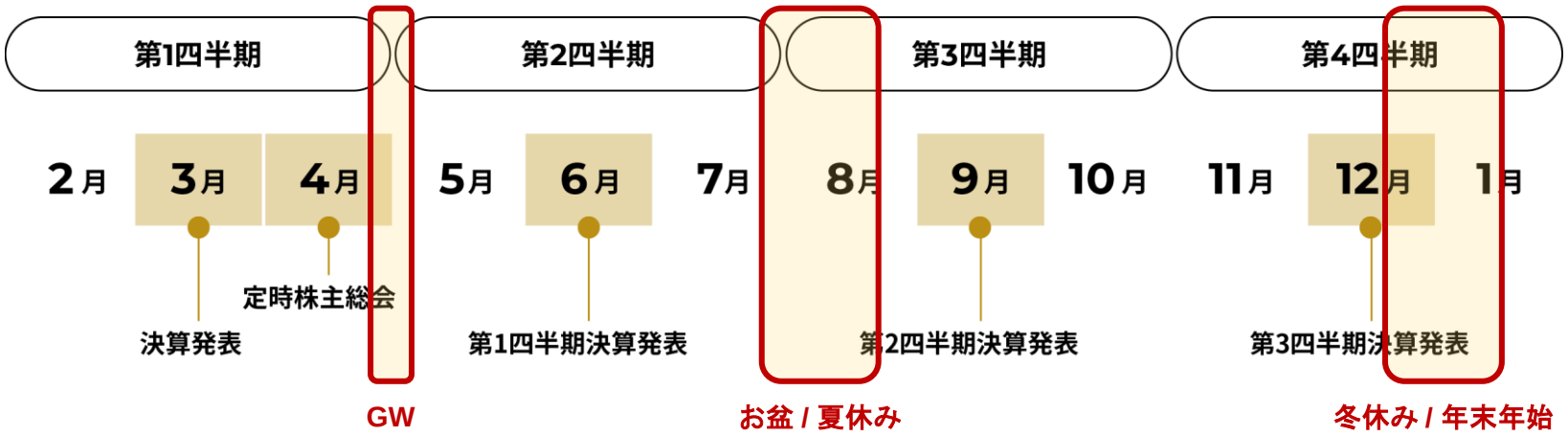
注：FY2023/1期は四半期連結財務諸表未作成のため、FY2023/1期四半期数値は参考値。

© GENDA Inc.

売上の「季節性」と「キャンペーン」について

GENDA

1 売上の季節性について



→ 当社は1月決算であることから、大型休暇が下期に集中し、売上は例年Q1＜Q2＜Q3＜Q4となりやすい

2 「キャンペーン」について

- 当社グループがIPの版元等と交渉し、**当社グループ限定で取り扱う独自の景品**を仕入れること
- 他社には無い景品を取り扱う「キャンペーン」により、**通常の季節性とは異なる業績変動要因**となります

→ 今期はQ1にキャンペーンが集中したことから、例年と対比して**Q1売上が好調**という状況

© GENDA Inc.

連結貸借対照表

更なる連続的なM&Aに備えた財務健全性を維持

（単位：百万円）	FY2024/1 Q2末時点	FY2023/1 期末時点	備考
流動資産	**16,904**	**12,723**	主に現預金の増加
うち、現金及び預金	10,903	7,086	営業キャッシュフロー及び IPO手取り金による増加
固定資産	**21,401**	**18,310**	新規店舗出店による 有形固定資産増加
うち、のれん	1,160	1,225	適正なM&Aにより のれん増加は抑制
総資産	**38,305**	**31,033**	上記要因による増加
総負債	**21,455**	**19,792**	営業キャッシュフローによる 返済継続により抑制
うち、有利子負債	11,773	11,091	リース活用による 資金調達手段の多様化
純資産	**16,849**	**11,240**	自己資本増加
うち、自己資本	16,832	11,224	利益及びIPOによる増加
Net Debt / EBITDA	**0.1** x	0.6 x	今後のM&Aに備えた 十分な借入余地
自己資本比率	**43.9** %	36.2 %	財務健全性を十分に確保

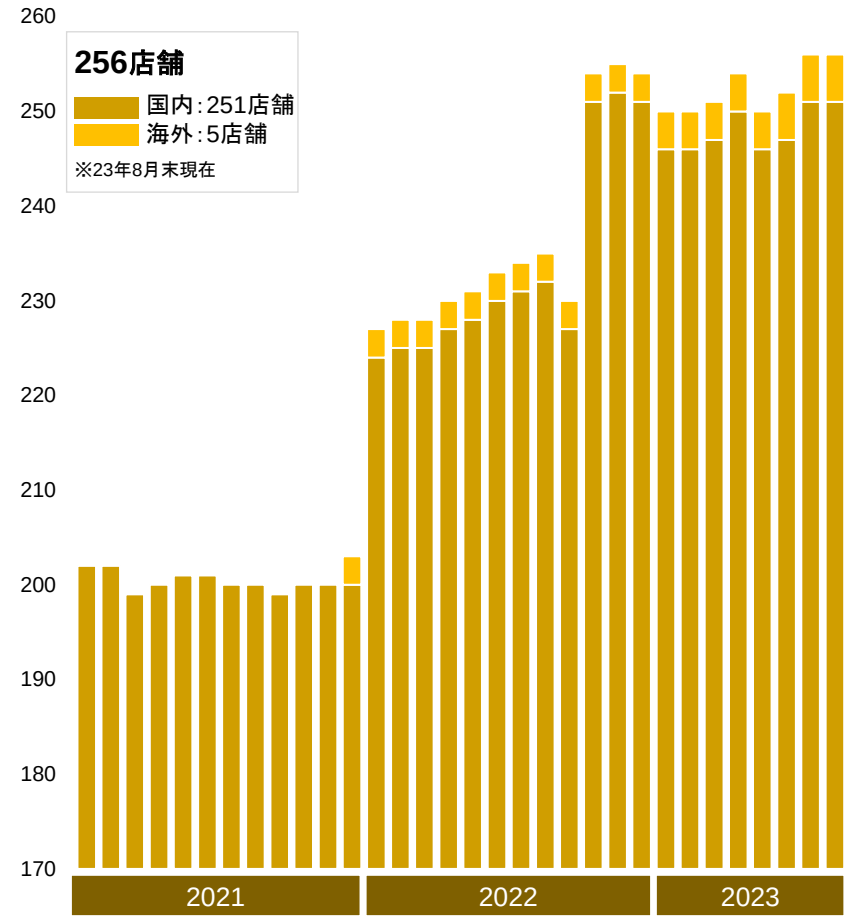
注：Net Debt / EBITDAのEBITDAは第2四半期末のLTMベース。「LTM」は「直近12ヵ月間」を指す。「Net Debt」は有利子負債総額から現預金を控除した「純有利子負債」を指す。
EBITDAは営業利益に減価償却費及びのれん償却費を足し戻したものを指す。

© GENDA Inc.

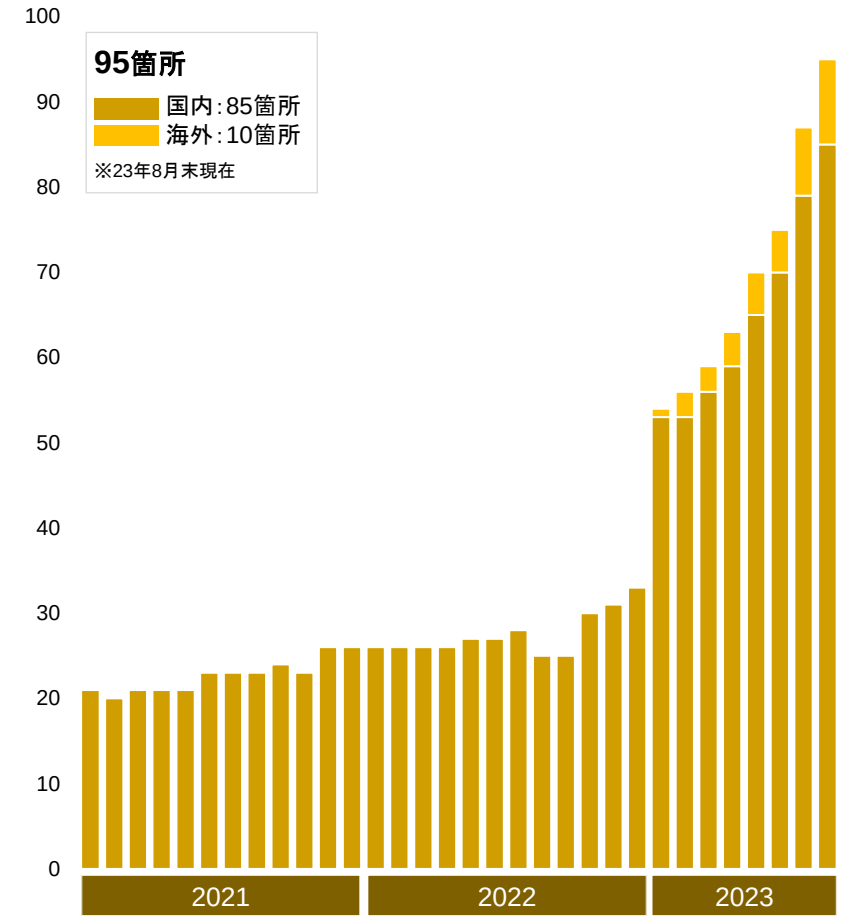
店舗数推移

新規出店やM&Aで店舗数は順調に増加、無人ゲームコーナーの「ミニロケ」も急増中

店舗数



ミニロケ拠点数



注：ミニロケは、スタッフの常駐しないゲームコーナー。ミニロケ拠点数にKiddletonの拠点数は含まない。

© GENDA Inc.

GENDA
Global Entertainment Network for Dreams and Aspiration

1. 会社概要 / 事業概要

2. 2024年1月期 第2四半期業績

3. Topics / M&A案件

4. Appendix

© GENDA Inc.

札幌「MAXIM HERO」の取得（8月21日発表）

GENDA

北海道エリアの店舗網強化を加速

札幌すすきのに開業予定の複合商業施設「COCONO SUSUKINO」へ出店



アムジー社の札幌「MAXIM HERO」の取得





2022年10月に取得したスガイディノスのPMI加速

注：PMIとは、M&Aによる統合効果を確実にするための統合プロセスとマネジメントを指す。

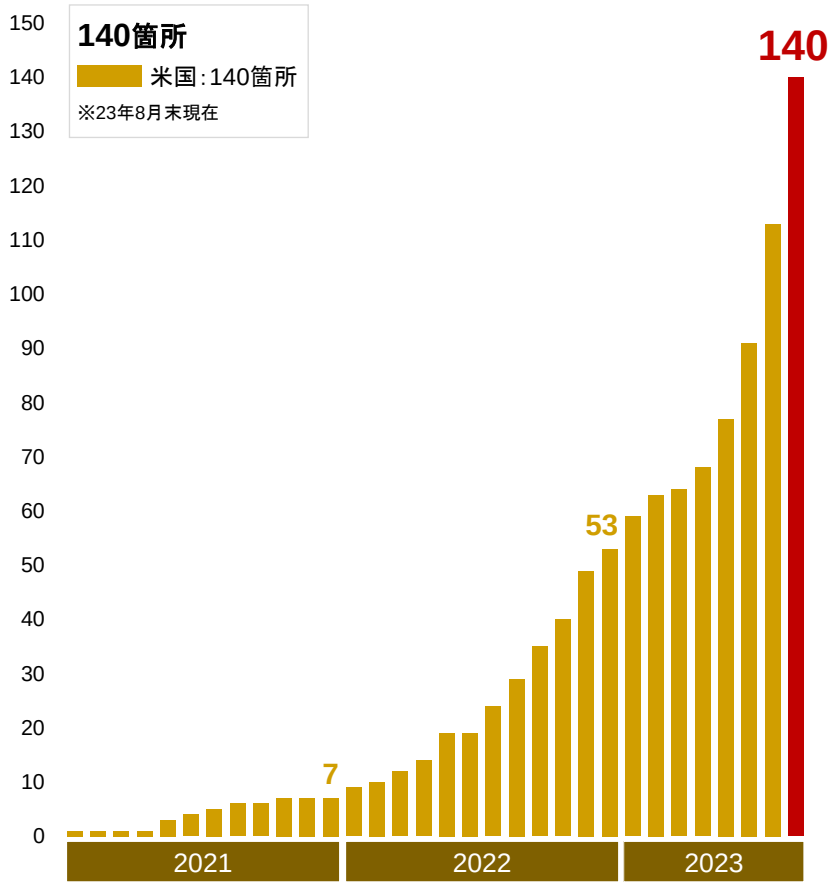
© GENDA Inc.

米国Kiddletonの100%子会社化（8月31日発表）

GENDA

アメリカでの日本アニメブームを追い風に、圧倒的なスピードのミニロケの出店を継続
第2のGiGOとなる成長ポテンシャルを秘めるGENDAのオーガニックグロースの源泉

月次ミニロケ拠点数（2023年8月末時点）

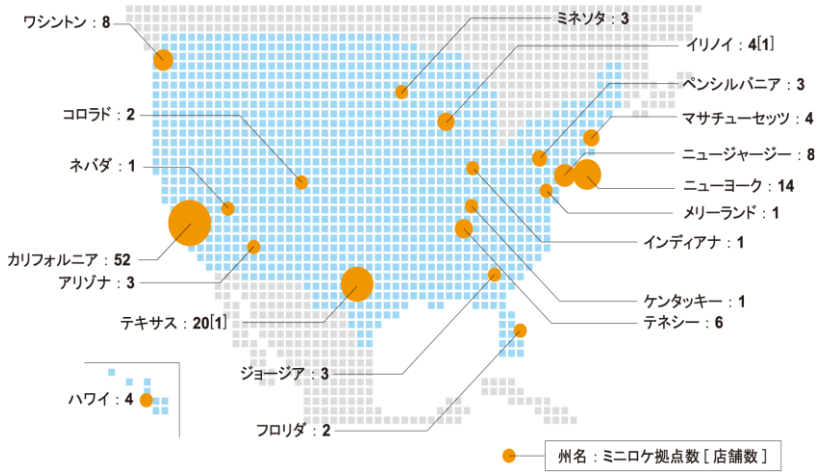


店舗イメージ





全米拠点網



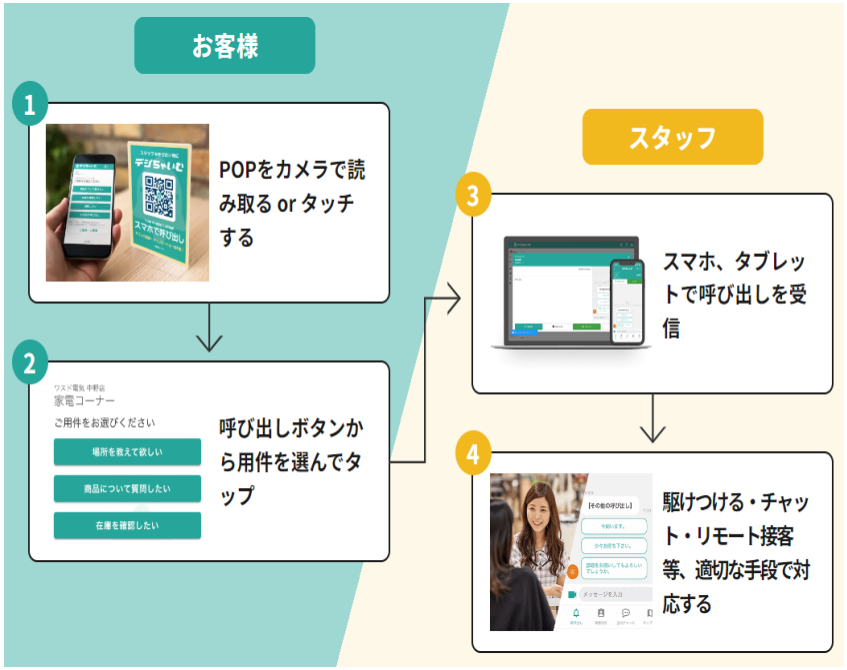
© GENDA Inc.

「デジちゃいむ」の資産譲受（9月1日発表）

GENDA

お客様がスマホでの二次元コード読み取りにより店舗スタッフを呼び出せるサービス
GiGO 200店舗以上で導入しており、お客様及び店舗スタッフから大きな支持
主に急成長するプライズゲームでの、お客様への迅速で丁寧な対応を実現

サービス概要



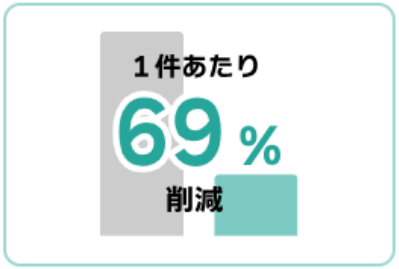
導入効果

お客様の満足度の向上やコストダウンなど

売上
デジちゃいむに固有する
呼び出しから発生した
売上の増加量から算出

接客対応時間
同営業時間内で対応した
呼び出し件数の増加量から算出





接客対応時間



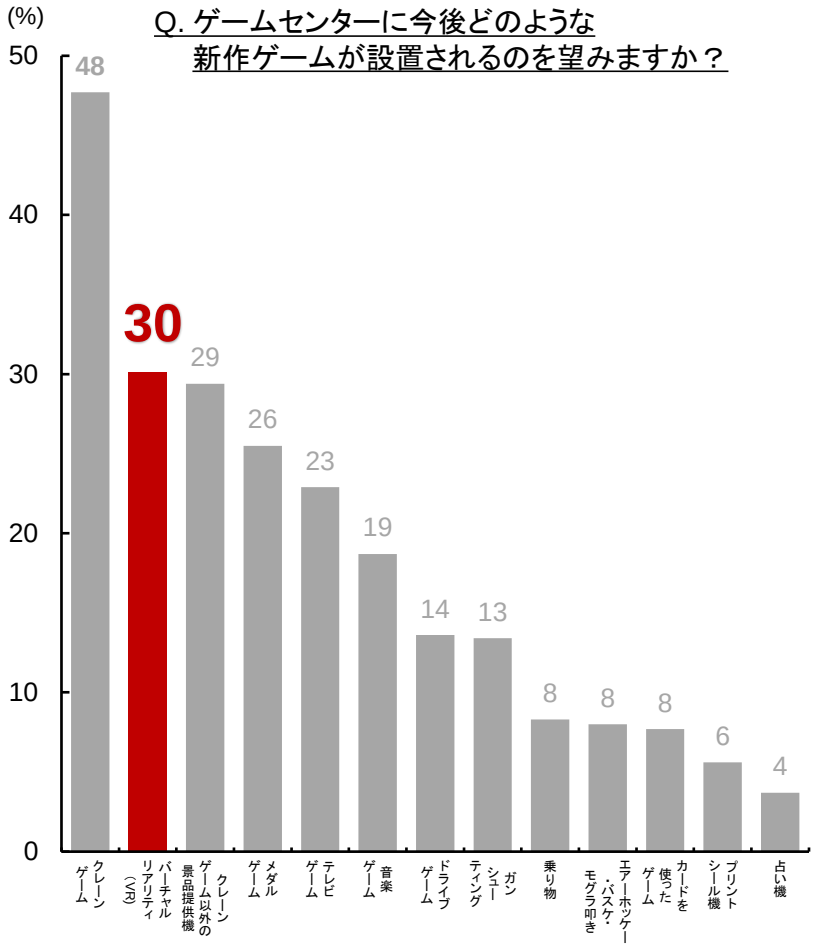
月次呼び出し数

© GENDA Inc.

ダイナモアミューズメント100%子会社化（9月8日発表）

VRを中心とした「体験型コンテンツ」の総合プロデュース力による新たな驚きの提供

プライズゲームの次に人気なVRゲーム



同社の代表作品



© Dynamo Amusement, Inc. / © Hashilus Co., Ltd.



© CAPCOM CO., LTD. ALL RIGHTS RESERVED.
© Dynamo Amusement,inc



© SHOCHIKU Co.,Ltd. All Rights Reserved.



出所：　一般社団法人 日本アミューズメント産業協会「ゲームセンターについてのアンケート」(2019年11月23日～2020年2月23日まで)※複数回答可

© GENDA Inc.

GENDAに於ける「M&Aの規律」

「株主価値の極大化」は勿論、「一株当たりの株式価値の極大化」を追求

→ 具体的には「**一株当たり利益の極大化**」を追求

「M&Aでの業績成長」は、必ずしも一株当たりの株式価値を向上させるとは限らない

→ そのM&Aが「**一株当たり利益を上げるか**」が判断基準（結果、M&A中心の成長にも関わらずEPSは創業来で42x）

一株当たりの株式価値 / 利益の極大化を追求するための4要素

1. **エントリーバリュエーションについて**
   「買収価額」はM&Aに於いて非常に重要なファクターであり、エントリーを誤らない事を心がけております
2. **ファイナンシングについて**
   潤沢なFCFを梃子に、自己資金の拠出額を極小化して希薄化を抑制し、株式リターンの極大化を追求します
3. **PMIについて**
   PMIへの自信がある業界を中心にM&Aを致しますが、PMIありきの高値掴みは避けるべきと考えております
4. **投資委員会について**
   委員5名の保有株合計は全株式の1/4超に相当し、株主様の代表として「一株当たりの株式価値」の向上に資するかを吟味させて頂いております


代表取締役会長
片岡尚: 16.85%


代表取締役社長
申真衣: 8.62%


取締役CFO
渡邊太樹: 1.36%


取締役CCO
佐藤雄三: 0.37%


執行役員CSO
羽原康平: 0.15%

注：株式保有株式比率は「新規上場申請のための有価証券報告書（Ⅰの部）『第3【株主の状況】』」記載の、新株予約権による潜在株式数を含む割合。「EPS」は「一株当たり利益」を指す。「FCF」は営業CFから投資CFを控除した「フリー・キャッシュ・フロー」を指す。「PMI」はM&Aによる統合効果を確実にするための統合プロセスとマネジメントを指す。

© GENDA Inc.

GENDA
Global Entertainment Network for Dreams and Aspiration

1. 会社概要 / 事業概要

2. 2024年1月期 第2四半期業績

3. Topics / M&A案件

4. Appendix

© GENDA Inc.

連結損益計算書（四半期実績）

（単位：百万円）	FY2023/1 Q1	FY2023/1 Q2	FY2023/1 Q2累計	FY2023/1 Q3	FY2023/1 Q4	FY2024/1 Q1	FY2024/1 Q2	FY2024/1 Q2累計	FY2024/1 前期比
売上高	9,730	11,020	**20,750**	12,309	13,032	① 11,994	12,520	**24,515**	**118%**
営業利益	593	1,099	**1,692**	1,784	766	1,670	② 1,096	**2,767**	**163%**
EBITDA	1,099	1,580	**2,679**	2,255	1,336	2,197	1,712	**3,909**	**145%**
親会社株主に帰属する当期純利益	616	775	**1,391**	1,686	417	1,585	③ 390	**1,975**	**142%**
店舗数（店舗）	230	234	**-**	254	250	254	256	**-**	**-**

① 「キャンペーン」がQ1に集中したことから、Q1として非常に好調な水準を実現

② IPO関連費用がなければ、Q2ベースで過去最高となる利益

③ GENDAの上場による増資に伴い、子会社の繰越欠損金の利用限度額が制限50%となったことで、法人税等調整額が費用側の計上となったもの（通期予想ベースでは想定通り）

注：FY2023/1期は四半期連結財務諸表未作成のため、FY2023/1期四半期数値は参考値。

© GENDA Inc.

新経営体制のご紹介（9月1日発表）

GENDA

取締役



■ **代表取締役会長 片岡 尚**

— 前職は東証プライム上場企業のイオンファンタジーの代表取締役社長

— 同社を世界一のアミューズメント施設運営企業へ成長させ、
営業利益を25億円から60億円へ2.4倍に、時価総額を237億円から1,310億円へ5.5倍に引き上げる



■ **代表取締役社長 申 真衣**

— 前職はゴールドマン・サックス証券のマネージングディレクター（当時最年少）

— 資本市場に於ける金融のプロフェッショナルとしての知識が創業事業からの経営手腕に融合



■ **取締役 CFO 渡邊 太樹**

— 前職はゴールドマン・サックス証券のヴァイス・プレジデント

— 投資銀行部門出身で、ファイナンス及びM&Aのプロフェッショナル



■ **取締役 CCO 佐藤 雄三**

— 前職は博報堂プロダクツ取締役常務執行役員

— 広告、メディア、エンターテイメント領域における幅広い知見とネットワークを有す

注：㈱イオンファンタジーの営業利益は、片岡尚が代表取締役社長に就任した2013年3月1日の属する2014年2月期の営業利益2,536百万円、及び退任時の2018年5月15日の直前期の2018年2月期の営業利益5,970百万円を指す。㈱イオンファンタジーの時価総額は、片岡尚が代表取締役社長に就任した2013年3月1日、及び退任時の2018年5月15日を指す。「世界一のアミューズメント施設運営企業」とは、㈱イオンファンタジー、㈱ラウンドワン、㈱バンダイナムコアミューズメント、㈱タイトー、Dave & Busters, Chuk E. Cheeseについて、片岡が退任する直前事業年度である2017年度における各社が公表する店舗数を参照したもの。㈱バンダイナムコアミューズメントについてはレベニューシェア店舗数を除く。

© GENDA Inc.

新経営体制のご紹介（9月1日発表）

GENDA

執行役員



- **執行役員 CSO 兼 経営企画部 部長 / 公認会計士　羽原 康平**
  - 大学在学中に公認会計士試験に合格し、あずさ監査法人を経て、前職はPwCアドバイザリー
  - エンターテイメント企業の案件も含め、30件超のM&A案件に財務アドバイザーとして関与



- **執行役員 CTO　梶原 大輔**
  - ヤフー、グリー執行役員 開発本部長 / 事業本部長を経て、前職はエブリーCTO
  - GENDA GiGO Entertainmentでも執行役員CTO 兼 IT戦略本部本部長を兼任



- **執行役員 アミューズメント施設事業最高責任者　二宮 一浩**
  - 前職のバンダイナムコアミューズメントでは、執行役員として国内アミューズメント施設事業の総責任者及び海外事業ディビジョンマネージャーを務めた経験を有する
  - GENDA GiGO Entertainmentにて代表取締役社長を兼任



- **執行役員 米国事業最高責任者　伊与田 篤**
  - 前職はイオンファンタジーにて、同社ベトナム現法及びフィリピン現法の代表取締役を兼任
  - 米国子会社のKiddleton IncのCEO / Presidentを兼任



- **執行役員 F&B事業最高責任者　長江 国輝**
  - 前職はPwCアドバイザリーにて、M&A案件に於けるアドバイザリー及びPMI業務に従事
  - 東京大学農学部において酒蔵をテーマとした研究を行い、学科主席で卒業

注：PMIとは、M&Aによる統合効果を確実にするための統合プロセスとマネジメントを指す。

© GENDA Inc.



世界中の
人々の人生を
より楽しく

GENDA

Global Entertainment Network for Dreams and Aspiration



事業計画及び成長可能性に関する事項

GENDA

Global Entertainment Network for Dreams and Aspiration

2023年７月28日

会社情報

社名: 株式会社**GENDA**



IPOによる資金使途: **アミューズメント施設**の新設 / 改装、**アミューズメントマシン**の購入



設立: **2018**年**5**月



売上高: **461**億円 | 営業利益: **42**億円 | ROE: **36**% | 4年EPS CAGR: **154**%



連結従業員数: **4,164**名 （従業員数367名、年間平均臨時雇用者数3,797名）



グループ会社: 連結子会社**6**社、持分法適用関連会社**2**社

注： 数値は全て2023年1月期の連結実績ベース。
注：上場時の新株式発行により5,473百万円を調達し、2024年1月期及び2025年1月期において、アミューズメント施設の新設に1,730百万円を、既存アミューズメント施設の改装に400百万円を、アミューズメントマシンの購入に3,343百万円をそれぞれ充当する予定であります。

© GENDA Inc.

代表者の紹介



代表取締役社長

申 真衣（しん まい）

東京大学経済学部経済学科卒
2007年4月、ゴールドマン・サックス証券株式会社入社
2016年4月、金融商品開発部 部長
2018年1月、マネージング・ディレクターに就任（当時最年少）
2018年8月、株式会社GENDA取締役に就任
2019年6月より現職

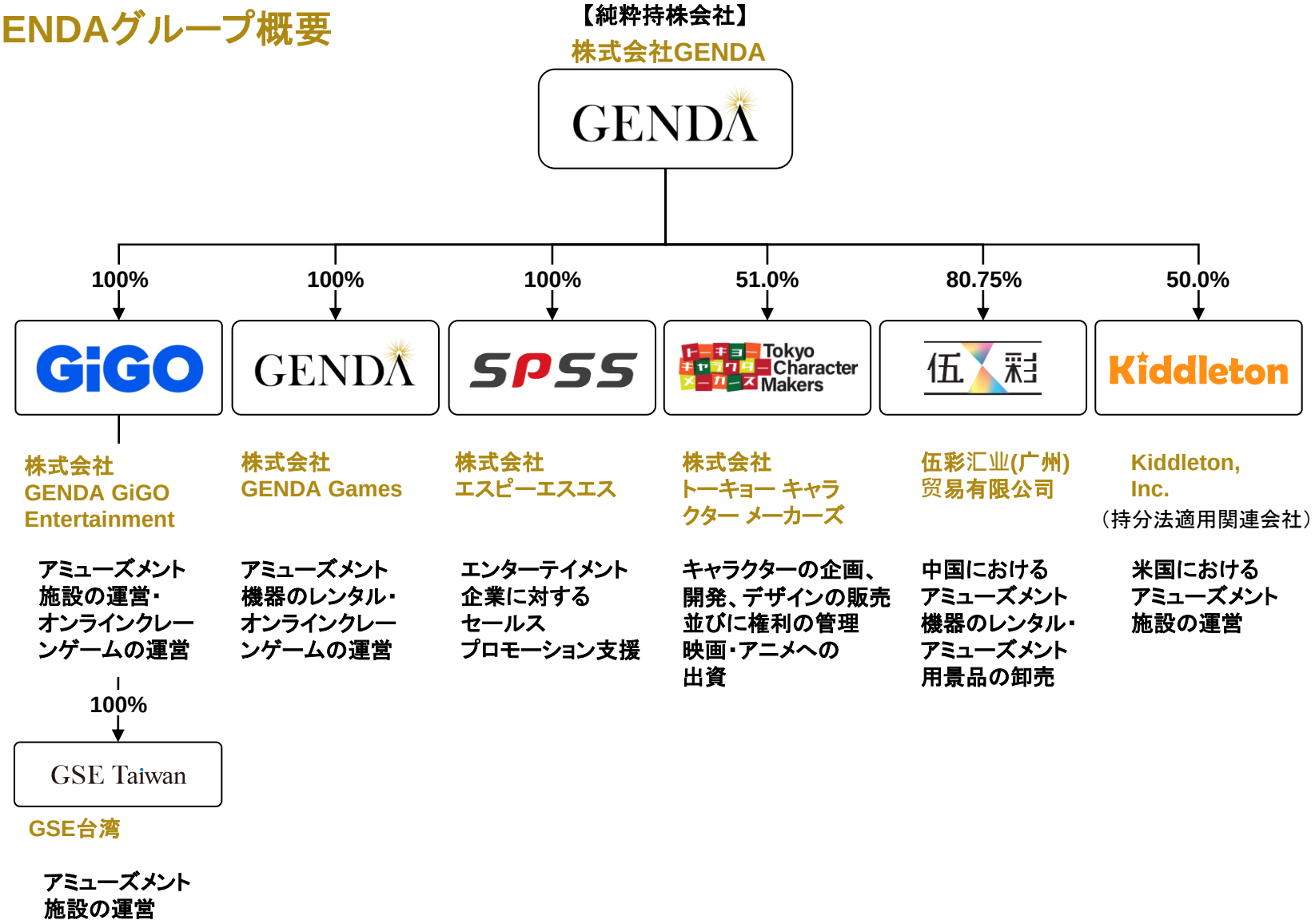
代表者挨拶

GENDAはエンターテイメント企業です。人が人らしく生きるために「楽しさ」は不可欠と考え、
私たちは「世界中の人々の人生をより楽しくしたい」というAspiration（アスピレーション＝大志）を
掲げています。

そして、その「大志」に共鳴し集った仲間と共に、「Speed is King」「GRIT and GRIT」
「Enjoy our Journey」の3つのGENDA Valueを行動指針に日々新しい挑戦を続け、
その結果として、世界一のエンターテイメント企業を目指しています。

© GENDA Inc.

GENDAグループ概要



© GENDA Inc.

GENDA
Global Entertainment Network for Dreams and Aspiration

1.ビジネスモデル

2.市場環境

3.成長戦略 競争力の源泉

4.事業計画

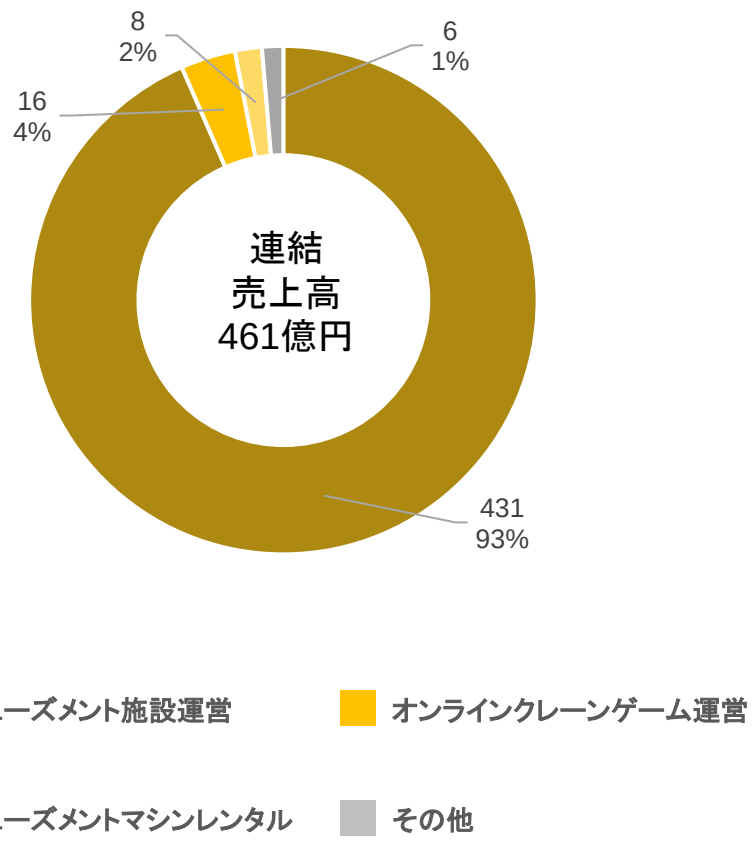
5.リスク情報

© GENDA Inc.

主力のアミューズメント施設運営を含む4つの事業内容

事業	会社名
① アミューズメント施設運営	GiGO GSE Taiwan Kiddleton （持分法適用関連会社）
② オンライン クレーンゲーム	GENDA （株式会社GENDA Games） GiGO
③ アミューズメント マシンレンタル	GENDA （株式会社GENDA Games） 伍彩
④ セールス プロモーション	SPSS

連結業績の内訳（2023年1月期）



© GENDA Inc.

アミューズメント施設運営
日本全国をメインに、海外では米国及び台湾でも展開

事業	事業概要
① アミューズメント施設運営	
② オンライン クレーンゲーム	
③ アミューズメント マシンレンタル	
④ セールス プロモーション	



© GENDA Inc.

アミューズメント施設運営
立地やターゲットに応じた3つの店舗形態で全国246店舗[注]を運営

事業	事業の特徴
① アミューズメント施設運営	
② オンライン クレーンゲーム	
③ アミューズメント マシンレンタル	
④ セールス プロモーション	

1. 都市型店舗



GiGO 福岡天神



GiGO 秋葉原5号館

主に首都圏・関西圏等の駅前・繁華街にある店舗。駅からのアクセスが良く、最新のゲームやコラボカフェなど様々なエンターテイメントを用意。店舗は1棟借り、複数階を利用して階層ごとに顧客ニーズにあったゲームジャンルを展開する

2. ショッピングセンター型店舗



GiGO みらい長崎 ココウォーク



GiGOイオンモール高岡

主に郊外の大型商業施設内にある店舗。小さなお子様から大人までどなたでも楽しめる普遍的で幅広いジャンルのゲームを用意。アミューズメント施設に屋内体験型施設を付帯するなど複合施設を展開する

3. ロードサイド型店舗



GiGO 入間



GiGO 日和田

全国の主要幹線道路沿いに位置し、敷地内単独での店舗。車でのアクセスが良く、駐車場も完備。ファミリーで来店しやすい。店舗独自のイベント開催や季節に応じた装飾を施すなど地域密着を意識した店舗づくりを行う

注： 店舗数は2023年5月末時点。

© GENDA Inc.

アミューズメント施設運営
様々な規模・形態での出店が可能である点が、当社の強み

事業

- ① アミューズメント施設運営
- ② オンライン クレーンゲーム
- ③ アミューズメント マシンレンタル
- ④ セールス プロモーション

事業の強み

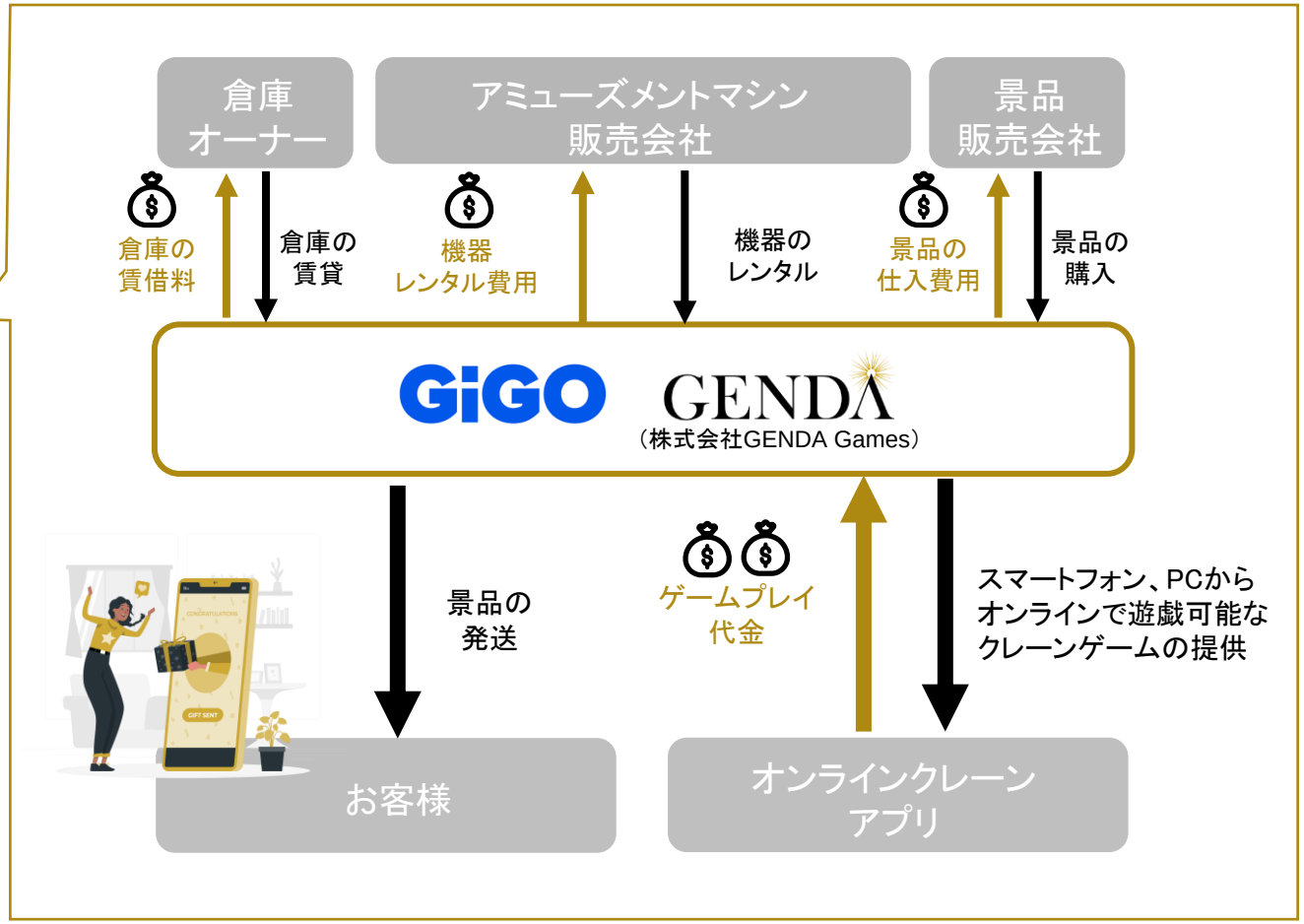


他社対比でバランスの良い店舗立地や形態
過去の多様な出店形態のノウハウから柔軟な出店が可能

注： 当社の認識を示したイメージ図。

© GENDA Inc.

オンラインクレーンゲーム
アプリ上で獲得した景品を実際にお客様のもとまで配送するサービス

事業	事業概要
① アミューズメント施設運営	
② オンラインクレーンゲーム	
③ アミューズメントマシンレンタル	
④ セールスプロモーション	

© GENDA Inc.

オンラインクレーンゲーム
当社グループではオンラインクレーンゲームで3つのブランドを展開

事業

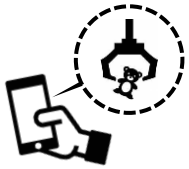
① アミューズメント施設運営

② オンラインクレーンゲーム

③ アミューズメントマシンレンタル

④ セールスプロモーション

サービスの流れ及びブランドごとの特徴



①パソコン又はスマホアプリから遠隔操作



②実際にクレーンゲーム機が動く



③獲得された景品を梱包



④お客様のご自宅にお届け

GiGO ONLINE CRANE

GiGO限定景品を含む3,000種類以上の景品とIPや企業とのコラボが特徴



LIFTる。

アミューズメント施設向け景品に加え食品、家電などユニークな景品揃え



OTAKURE

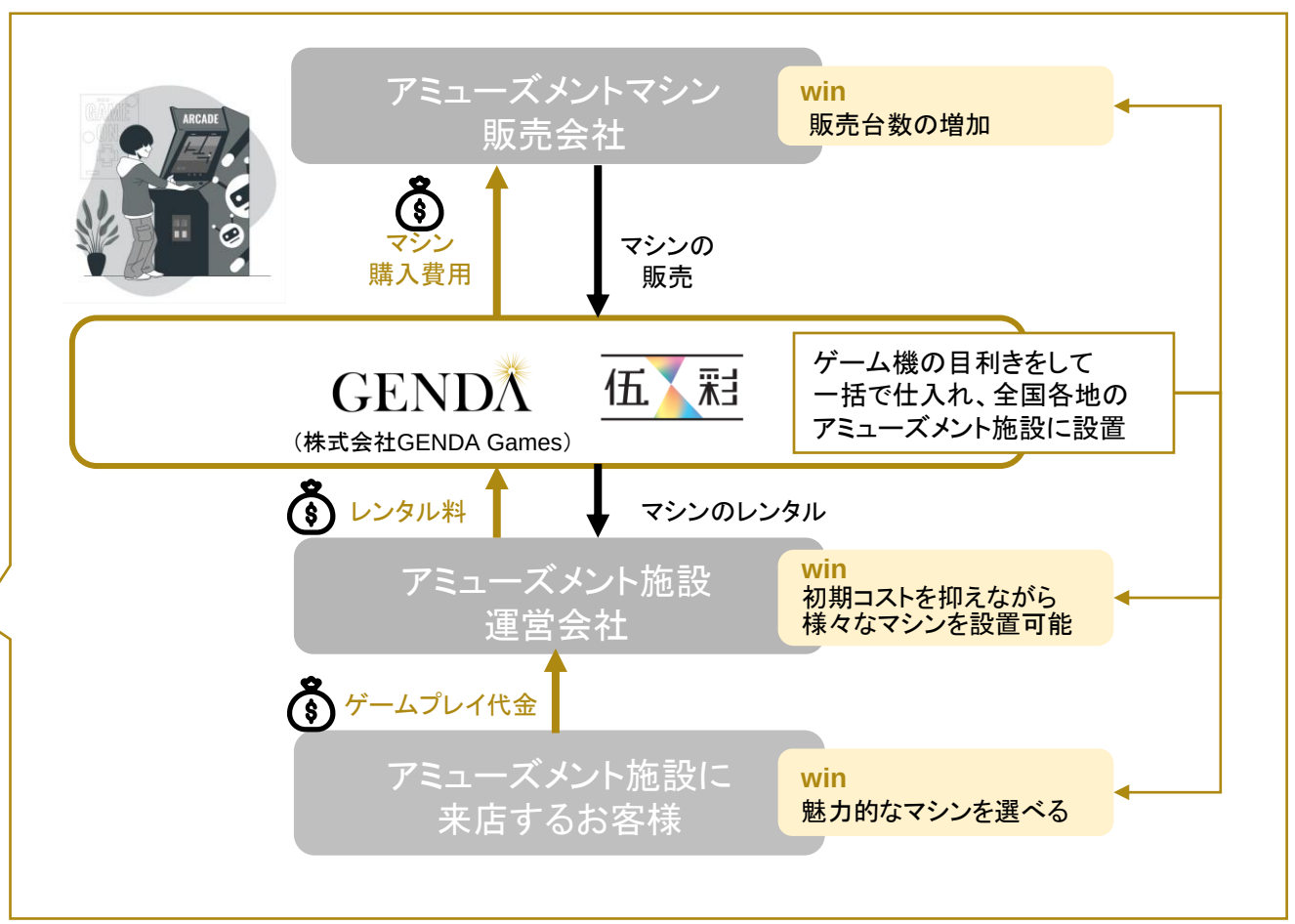
アミューズメント施設向け景品を取り扱い、キャラクター景品に特化



© GENDA Inc.

アミューズメントマシンレンタル
マシンレンタルにより、アミューズメントの各ステークホルダーにwin-winの関係を構築

事業	事業概要
① アミューズメント施設運営	
② オンラインクレーンゲーム	
③ アミューズメントマシンレンタル	
④ セールスプロモーション	



© GENDA Inc.

セールスプロモーション
アミューズメント施設向けの販売促進ツールやプライズ開発を実施

事業

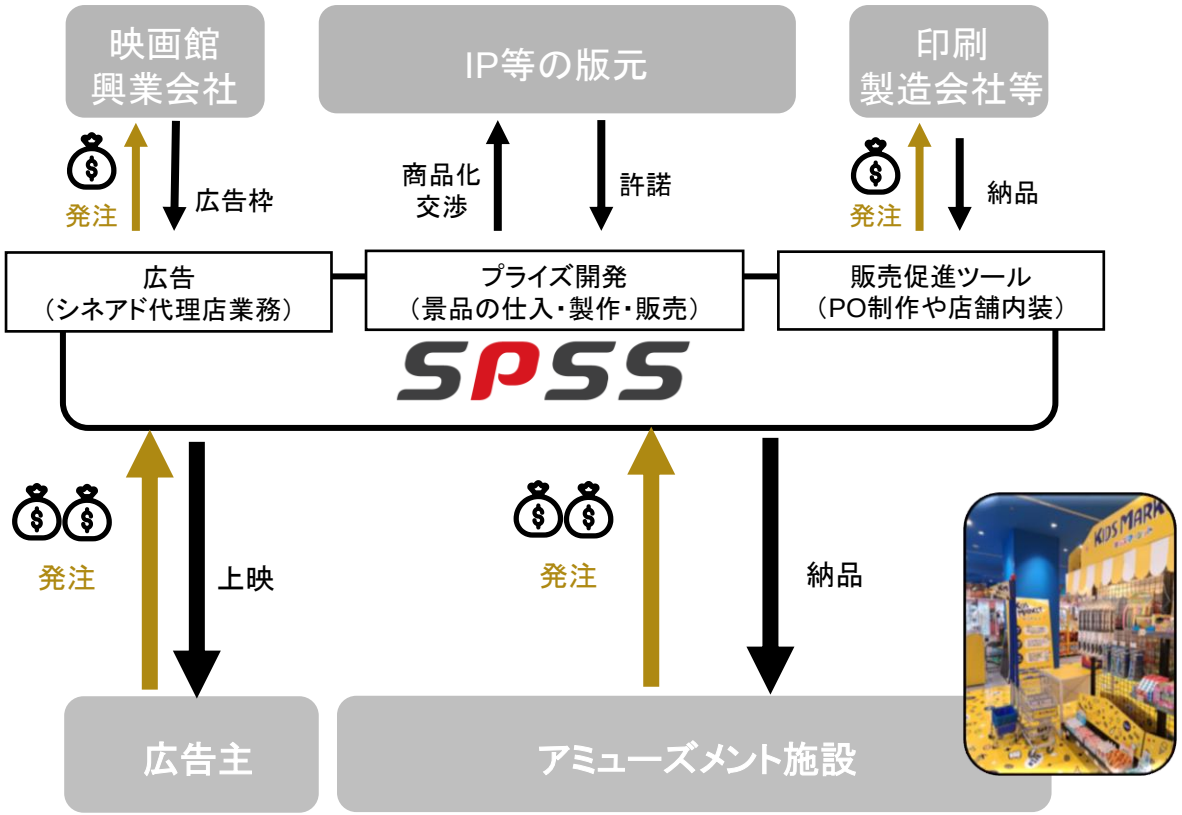
① アミューズメント施設運営

② オンライン クレーンゲーム

③ アミューズメント マシンレンタル

④ セールス プロモーション

事業概要



© GENDA Inc.

GENDA

Global Entertainment Network for Dreams and Aspiration

1.ビジネスモデル

2.市場環境

3.成長戦略 競争力の源泉

4.事業計画

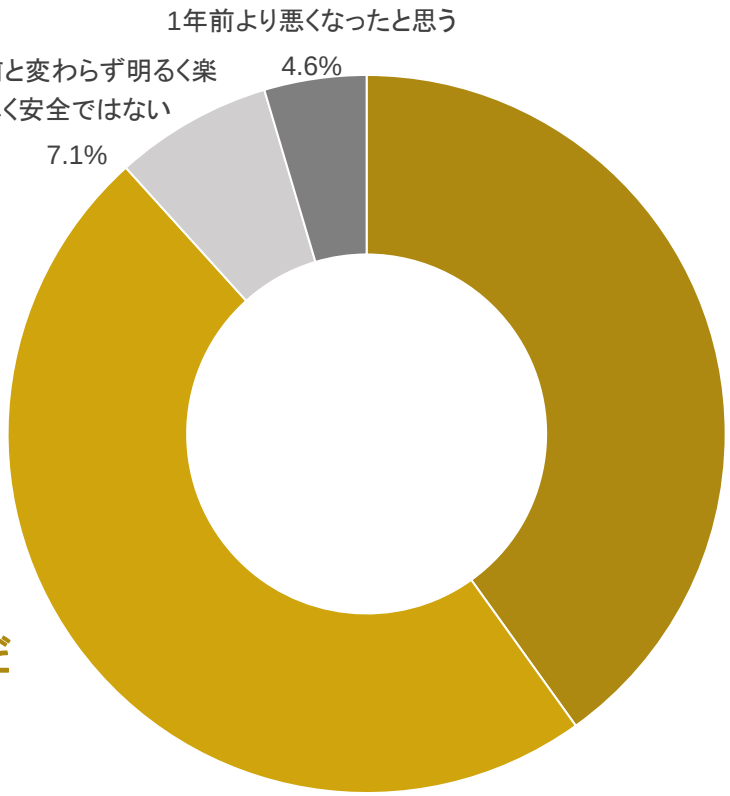
5.リスク情報

© GENDA Inc.

「明るく楽しく安全な」ゲームセンター

Q. ゲームセンターは1年前に比べ、明るく楽しく健全な場所になったと思いますか？





1年前より良くなったと思う 40.1%

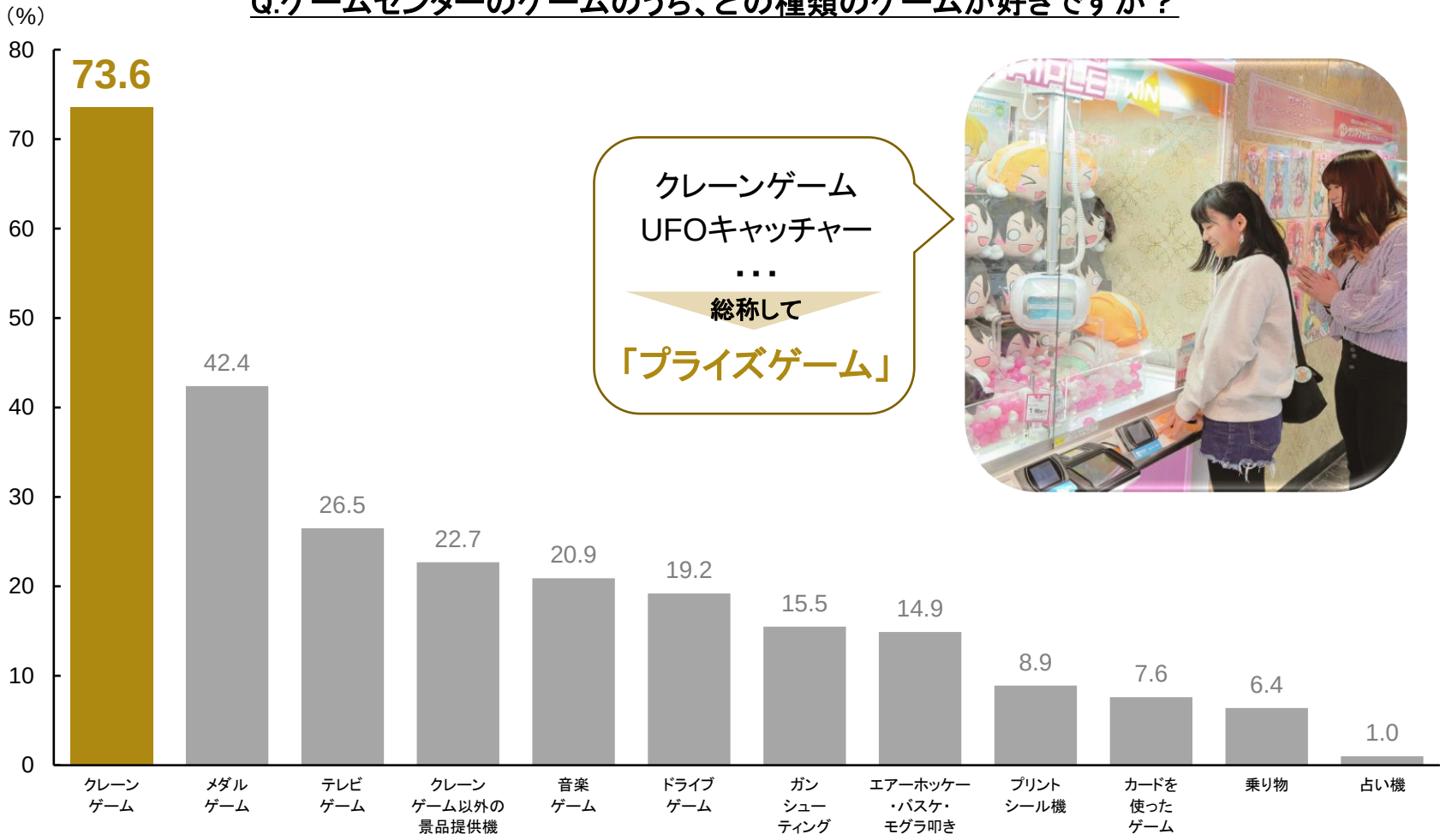
1年前と変わらず明るく楽しく安全だ 48.2%

出所：　一般社団法人 日本アミューズメント産業協会「ゲームセンターについてのアンケート」(2019年11月23日～2020年2月23日まで)

© GENDA Inc.

今ゲームセンターでは、クレーンゲーム[注]が大人気

Q.ゲームセンターのゲームのうち、どの種類のゲームが好きですか？

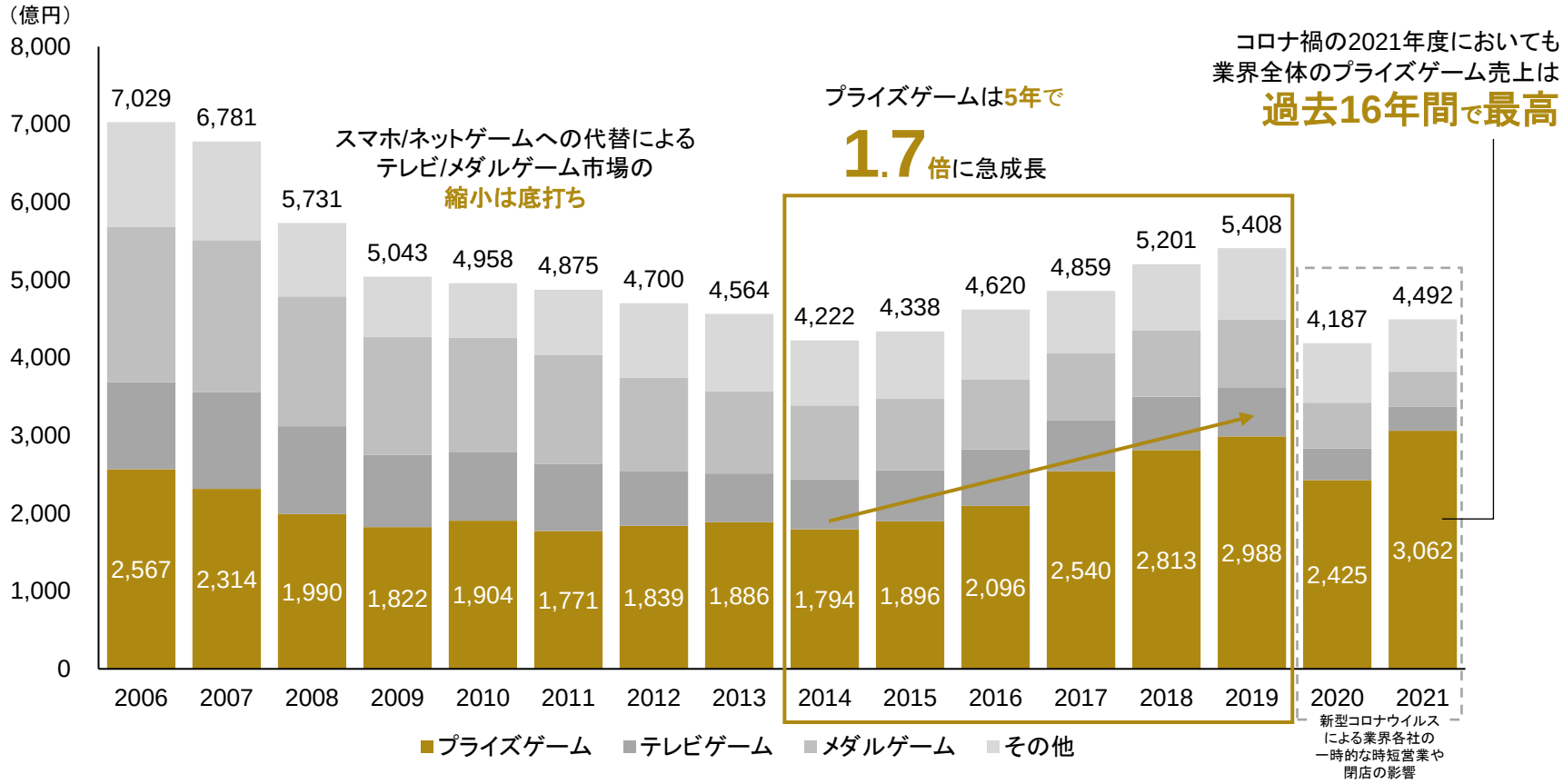


クレーンゲーム
UFOキャッチャー
・・・
総称して
「プライズゲーム」

出所：　一般社団法人 日本アミューズメント産業協会「ゲームセンターについてのアンケート」(2019年11月23日～2020年2月23日まで)※複数回答可
注：　プライズゲームとは、景品（プライズ）を獲得することをゲームの主目的としたアーケードゲームであり、クレーンゲーム等の総称。

© GENDA Inc.

プライズゲームの急成長により、2019年時点で市場規模は5,400億円



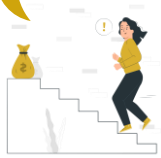
【業界データが未だ集計されていない直近の2022年度の状況について】

㈱GENDA GiGO Entertainmentの2022年度実績においては、**プライズゲーム以外のゲームも含めた月次の売上高[注]合計が10月以降毎月連続で新型コロナウイルスの影響を受ける前の水準を上回る実績**（2019年10月から2020年1月の月次売上高との比較）。

出所：一般社団法人　日本アミューズメント産業協会「アミューズメント産業界の実態調査」
注：　月次売上高とは、当該月において前年及び当年で存在する店舗の売上高の合計を示す。

© GENDA Inc.

3つのトレンドがプライズゲームの成長を後押し

	来店前	来店中	来店後
かつてのゲームセンター	まぁ、暇だから ゲーセンでも行こうかな	どうせ獲れても、 最後は捨てるだけか…	獲れたけど、自慢する 相手もいないな…
			
	来店動機が希薄	心理ハードルが常在	体験が途切れてしまう
	1 動画配信サービス	2 中古市場サービス	3 SNS
	日本アニメの消費量が急増 プライズの需要が拡大	プライズの出口が出現 心理ハードルが低下	プライズを世界中に自慢 興奮や感動が継続
ここ数年のゲームセンター	あのアニメのプライズを 獲りに行こう！	売れるなら、獲れるまで もう少し粘れるな！	ゲット！SNSにあげたら フォロワーが増えた！
			
	来店の目的が 明確化	挑戦や獲得の 心理ハードルが低下	興奮や感動が 来店後も継続

© GENDA Inc.

動画配信サービス×隙間時間視聴で、オンラインアニメ視聴が加速

かつては
「決まった時刻に」「日本で」
「一度だけ」「一話ずつ」



一定時間テレビの前にいられる視聴者層のみ
テレビのスケジュールを受動的に消化していた

動画配信
サービス

現在は
「いつでも」「どこでも」
「何度でも」「何話でも」

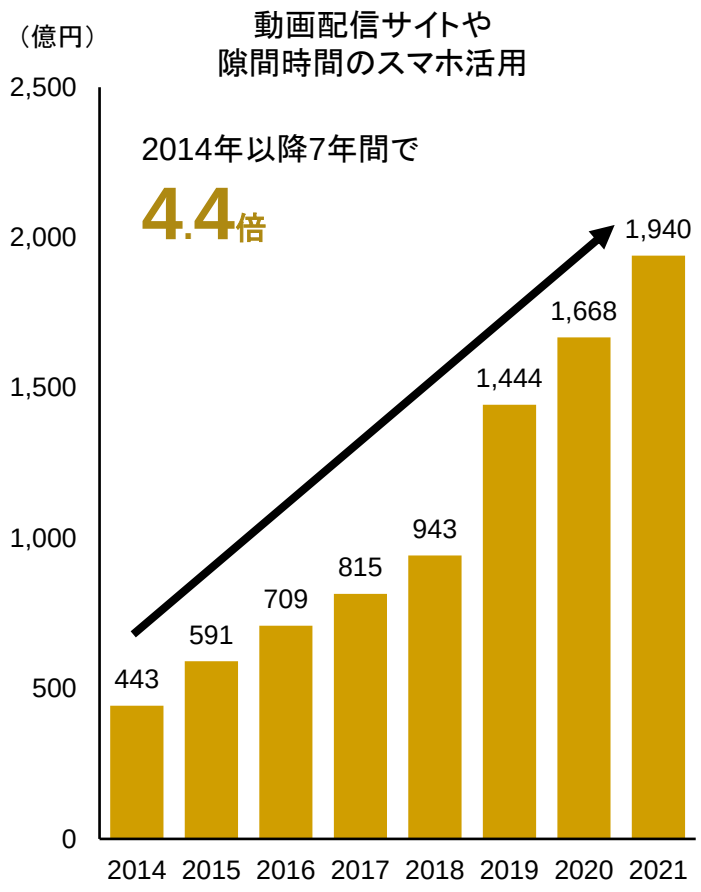


隙間時間で誰でも気軽に視聴可能
視聴者が能動的に選択できる

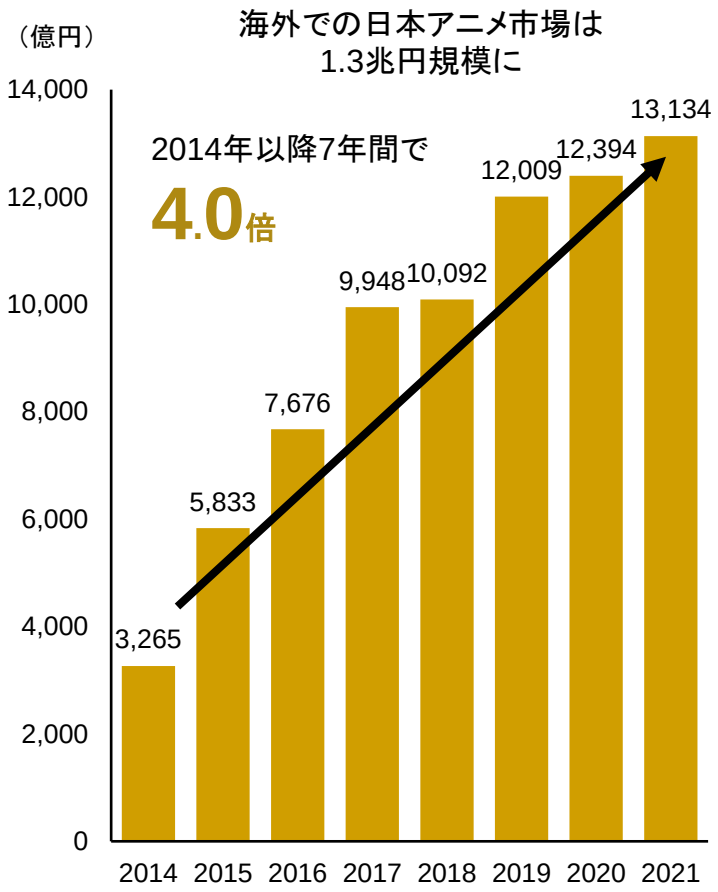
© GENDA Inc.

国内外で「オンライン」のアニメ市場は急拡大

国内アニメ配信市場



海外での日本アニメ市場



出所：　電通メディアイノベーションラボ「情報メディア白書2023」

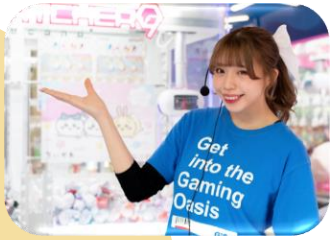
© GENDA Inc.

プライズゲーム / ゲームセンターは「オフライン」のアニメ消費の場

オンラインの
アニメ視聴が加速







「オフライン」の
アニメ消費が加速

ゲームセンター、プライズゲームは
アニメ視聴等を通して見つけた「推し」と
リアルな場で触れ合える場を提供

中古市場で
アニメプライズの
取引が増加





SNSで
アニメプライズ
情報が拡散



© GENDA Inc.

GENDA
Global Entertainment Network for Dreams and Aspiration

1.ビジネスモデル

2.市場環境

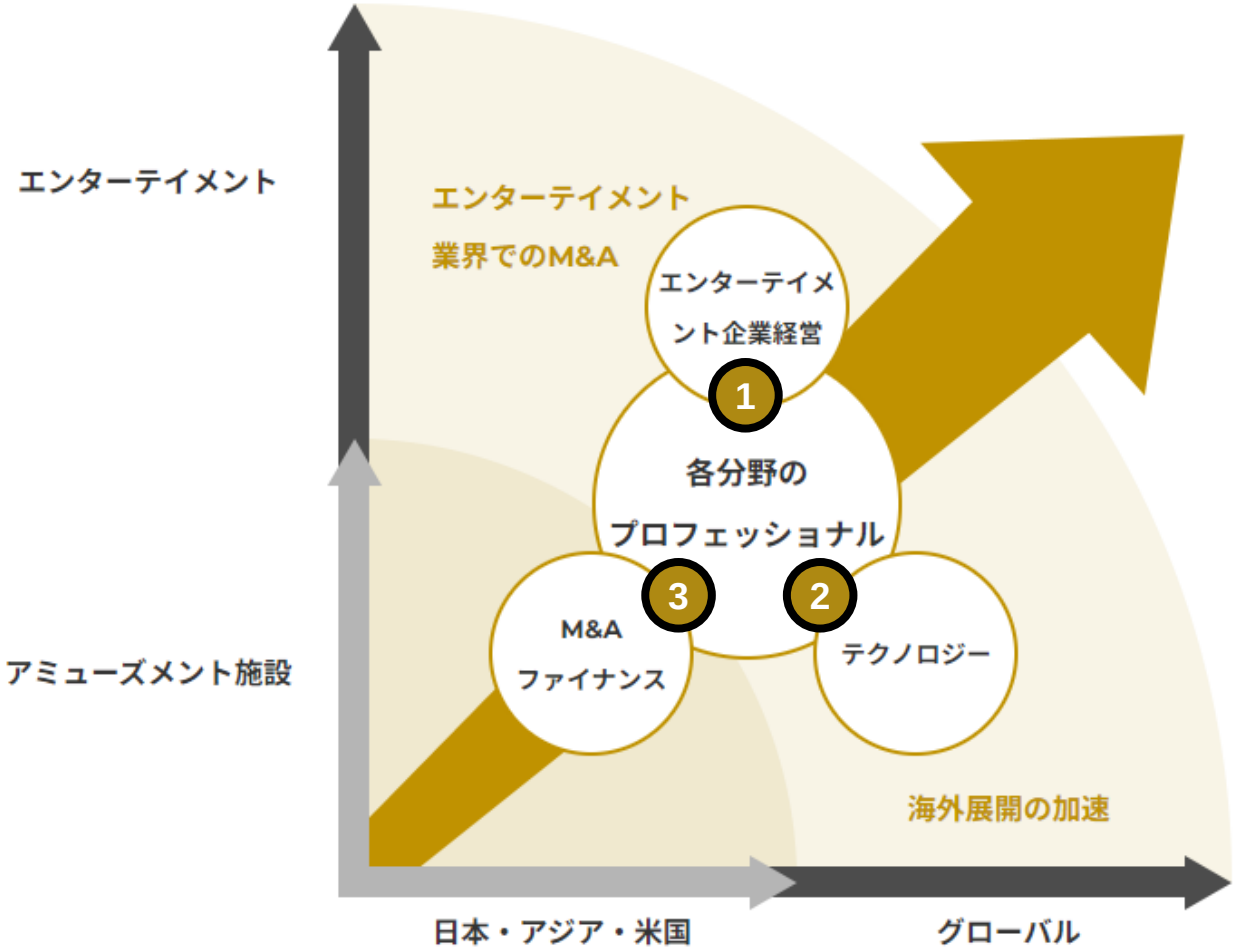
3.成長戦略 競争力の源泉

4.事業計画

5.リスク情報

© GENDA Inc.

世界一のエンターテイメント企業を目指すGENDAグループの成長戦略を支える、3つの領域のプロフェッショナル人材



注： 当社が想定する当社の将来的な事業展開に関するイメージ図。

© GENDA Inc.

1 エンターテイメント企業経営者

アミューズメント施設運営業界上位の元社長及び経営幹部が在籍

GENDA
代表取締役会長　片岡 尚

慶應義塾大学 経済学部卒
1995年、ジャスコ株式会社（現イオン株式会社）入社
2004年、株式会社イオンファンタジーに転籍
2013年、イオンファンタジー代表取締役社長に就任
2017年、イオンエンターテイメント代表取締役社長兼務
2018年5月、株式会社GENDAを設立し社長に就任
2019年9月より現職

GENDA GiGO Entertainment
取締役会長　上野 聖

1982年、株式会社セガ・エンタープライゼス入社
2000年、株式会社セガ・アミューズメント西日本社長に就任
2015年、株式会社セガエンタテインメント代表取締役副社長に就任
2017年、株式会社セガエンタテインメント（現　株式会社GENDA GiGO Entertainment ）代表取締役社長に就任
2023年4月より現職

GENDA GiGO Entertainment
代表取締役社長　二宮 一浩

多摩大学 経営情報学部卒
1996年、株式会社ナムコ入社。
2018年、バンダイナムコアミューズメント執行役員施設営業責任者に就任
2020年、Namco UK Ltd. Managing Director、Namco USA Inc. Directorに就任
2021年4月、株式会社GENDAに入社し、CSOに就任
2021年8月、株式会社GENDA SEGA Entertainment（現　株式会社GENDA GiGO Entertainment）取締役商品企画本部本部長に就任
2023年4月より現職

注：　矢野経済研究所「2019年版 アミューズメント産業の現状とトレンド分析」に基づく。

© GENDA Inc.

エンターテイメント領域の業界知見・ノウハウの活用事例「むさ村本気プロジェクト」

GiGOイオンモールむさし村山にて、売上高向上を目指す「むさ村本気プロジェクト」を実施。各経営者が培ったノウハウを注入し、レイアウトやプライズ景品、装飾物、接客オペレーションを改善。短期間で売上高の向上を実現し、他店舗へ横展開



© GENDA Inc.

2 テクノロジーチーム

Techチームのリーダーシップ

CTO 梶原　大輔

広島大学大学院 工学研究科修了
2006年 ヤフー株式会社に入社
2007年 グリー株式会社に入社
2014 年より執行役員に就任し、開発本部長、事業本部長を歴任
2018年 株式会社エブリー入社、取締役CTOに就任
2021年 株式会社GENDA に入社し、現職

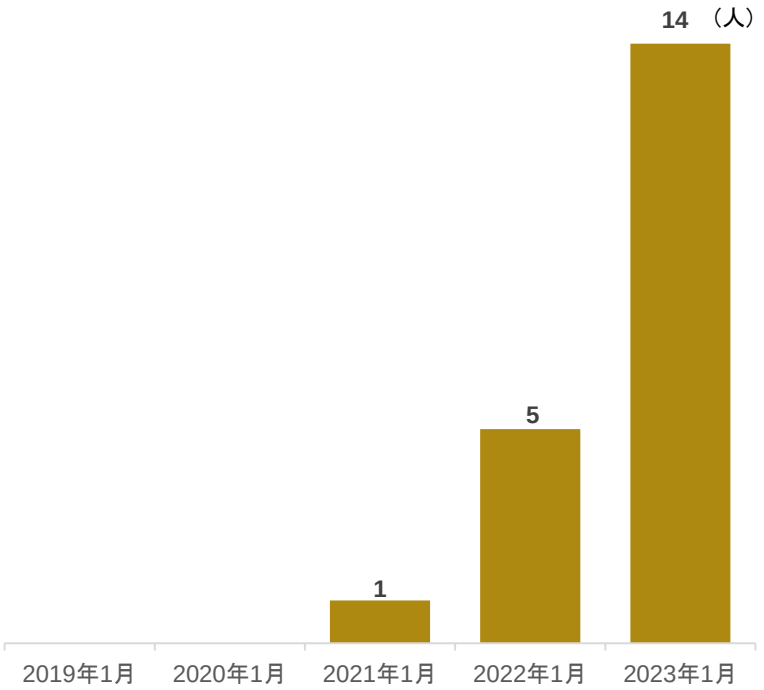
VPoE 荒井 勇輔

東京工科大学 工学部情報工学科
2006年 ヤフー株式会社に入社。
2011年 株式会社VASILY に入社
フロントエンド開発事業部長としてフロントエンド開発を統括
2018年株式会社スタートゥデイテクノロジーズ（現　株式会社ZOZO）テックリードに就任
2021年 株式会社GENDA に入社し、現職

CPO 重村 裕紀

2016年 株式会社FiNC Technologies入社
同社ヘルスケアアプリ「FiNC」のプロダクトマネジメント業務に従事
2020年 株式会社GENDAに入社
2021年 同社CPOに就任

Techエンジニア在籍数



高い専門知識を持ち、Web業界の様々なプロダクト開発に携わってきた
Techエンジニアについてリファラルを中心に採用成功
開発組織が急速に拡大

© GENDA Inc.

顧客アプリの開発を内製化することで、アプリの新規会員数を大幅に増加

これまでのアプリ



アプリが使いにくい、画面の見栄えをよくしたい

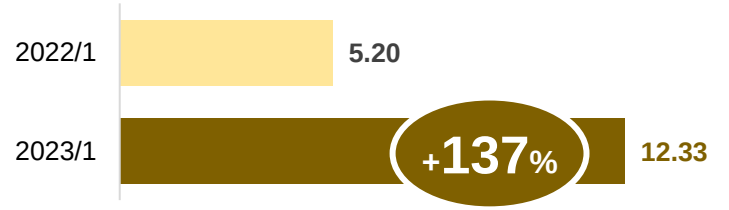
使いたいと思えるような機能があまりない

刷新後のアプリ



トップページ刷新　電子マネー連携　サブスク機能　回数券・引換券　新着景品情報閲覧

新規会員数（万人）



© GENDA Inc.

店舗業務をスマホで行う従業員用アプリをリリース

これまでの管理



アナログな管理により
非効率な業務が発生

従業員用アプリの導入



店舗業務をスマホで完結できる「GiGO NAVI」を自社で開発
景品発注や棚卸業務等、業務の多くを一つのアプリ上で完結
することにより、業務の質の向上や業務量の削減を実現

© GENDA Inc.

景品管理のDXにより、管理コストを削減しつつ、発注の最適化を可能に

これまでの管理



主力のプライズの
管理がマニュアル

GiGO NAVI

プライズゲーム機ごとの景品の売上を
時系列で管理可能にし、景品発注量も最適化

#	IMG	エントリ区分	商品名	景品番号	発売時期	納品数	店舗数	キャラクター名
1		別注景品	ほいシュー　ぬいぐるみバスケース～１社限定～	K0U301732	202206	25.00	26	
2		別注景品	ほいシュー　ミニマスコットぬいぐるみ～１社限定～	K0G300425	202206	25.00	26	
3		別注景品	ほいシュー　マスコットぬいぐるみ～セガ限定～　３月分	K0C300291	202203			
4		別注景品	ほいシュー　ＢＩＧぬいぐるみ～セガ限定～　３月分	K0U301170	202203			
5		別注景品	ほいシュー　マスコットぬいぐるみ～セガ限定～　１月分	K0C300291	202201			
6		別注景品	ほいシュー　マスコットぬいぐるみ～セガ限定～　１月分	K0C300291	202201			

※実際に使用しているシステムの画面例



© GENDA Inc.

アナログな管理であった棚卸業務をスマホで完結させることで、工数を大幅に削減

これまでの管理

毎回エクセルから紙で出力するのが大変…。



プリントアウトとか人手と時間がかかる…。

ヒューマンエラーが発生しやすい紙帳票

GiGO NAVI

棚卸しDX導入に伴う業務削減時間
1店舗あたり35時間の業務削減効果、通常時の62%削減



※棚卸業務時の実際の画面例

注：棚卸テスト店舗であるGiGO立川において、荷捌き処理（0人時→1人時）、保管用倉庫カウント（20人時→8人時）、補充用倉庫カウント（10人時→4人時）、機械内カウント（24人時→8人時）、入力表作成（2人時→1人時）の人時ベースの業務時間合計が実施導入前後で約62%削減（56人時→21人時）されたことに基づく。

© GENDA Inc.

③ ファイナンス / M&Aチーム

取締役CFO 渡邊 太樹

一橋大学 商学部経営学科卒
2011年、株式会社みずほコーポレート銀行（現 株式会社みずほ銀行）入行
本店営業部にてリレーションシップマネージャーを担当
2015年、ゴールドマン・サックス証券株式会社入社
投資銀行部門にてM&Aアドバイザリー及び資金調達業務に従事
2021年6月、株式会社GENDAへ入社
2023年4月より現職

執行役員 IPO準備室長 長江 国輝

東京大学大学院 農学生命科学研究科卒
2016年PwCアドバイザリー合同会社入社
M&A案件完了後のPMI業務に従事
2019年5月、株式会社GENDAへ入社、2021年8月より現職

IR部長 伊藤 史佳

早稲田大学 社会科学部社会科学科卒
2010年、みずほ証券株式会社入社
投資銀行部門にてM&A及び資金調達業務に従事
2021年8月、株式会社GENDAへ入社
2023年6月より現職

経理部長 / 公認会計士 北田 悠策

神戸大学 経営学部経営学科卒
大学在学中に公認会計士試験に合格
2015年、有限責任監査法人トーマツ大阪事務所入所
2021年8月、株式会社GENDAへ入社し、現職

執行役員 経営企画部長 / 公認会計士 羽原 康平

神戸大学 経済学部経済学科卒
大学在学中に公認会計士試験に合格
2017年、PwCアドバイザリー合同会社入社
M&Aアドバイザリー業務に従事
2019年9月、株式会社GENDAへ入社、2021年8月より現職

法務部長 / 弁護士 藤本 美里

中央大学 法学部法律学科卒
大学在学中に旧司法試験（旧61期）に合格
2008年、西村あさひ法律事務所入所　M&Aを中心とした企業法務に従事
2017年、株式会社タカラトミー入社
2022年1月、株式会社GENDAへ入社し、現職

財務部長 服部 頼和

慶應義塾大学 商学部商学科卒
2011年、株式会社みずほコーポレート銀行（現 株式会社みずほ銀行）入行
本店プロダクツ機能部にてシンジケートローン、M&Aファイナンス業務に従事
2021年11月、株式会社GENDAへ入社し、現職

GGE 経理部長 / 公認会計士 河田 厚司

早稲田大学大学院 会計研究科卒
大学院在学中に公認会計士試験に合格
2009年、有限責任あずさ監査法人入所
2018年、KPMGメキシコへ出向
2022年7月、株式会社GENDAへ入社し、現職

注：GGEはGENDA GiGO Entertainmentを示す。

© GENDA Inc.

創業以来、11件のM&A及び資本取引を完了

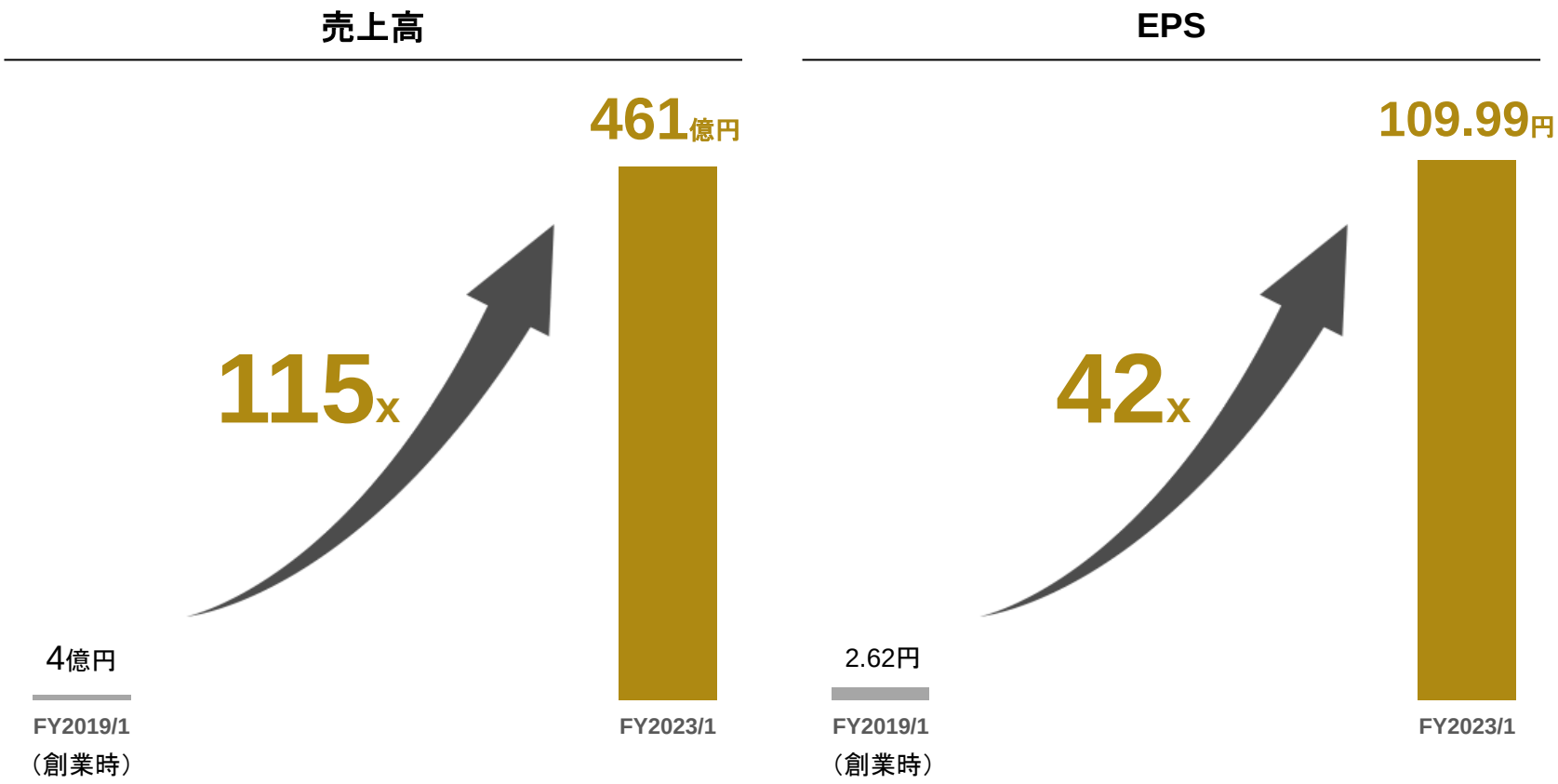
1	2018年6月	SPSS	SPSSの株式取得（100%）
2	2019年7月	Kiddleton	ラウンドワンと米国に合弁会社を設立
3	2020年12月	GiGO	セガ エンタテインメントの株式取得（85.1%）
4	2021年4月	ENTERRIUM	バンダイナムコの北米施設を取得
5	2021年10月	DYNAMO AMUSEMENT	ダイナモアミューズメントとの資本提携
6	2021年12月	GSE Taiwan	台湾のアミューズメント施設事業を譲受
7	2022年1月	GiGO	セガ エンタテインメントの完全子会社化（100%）
8	2022年1月	TAKARAJIMA Amusement & Game	宝島の株式取得（100%）
9	2022年6月	HASHILUS	ハシラス及びダイナモアミューズメントと三社間資本提携
10	2022年10月	スガイディノス	スガイディノスのゲームセンター事業、ボウリング事業を譲受、映画館事業への出資
11	2022年10月	AMUSEMENT	エービスのゲームセンター事業を譲受

© GENDA Inc.

創業以来の売上高･EPS推移

M&Aに於ける資金調達にて規律の効いたファイナンシングを徹底

創業以来で売上高は**115倍**、EPSは**42倍**に成長



© GENDA Inc.

三位一体で今後も継続してアミューズメント施設運営の成長を実現

テクノロジー

業界革新的DXを
一気に横展開

今後の取り組み：業務のAI化

- 売上上位の店長やオペレーションリーダーの業務について、AIを通じてシステム化し、他店舗へ適用して、業務の効率化を図る
- 対象業務の例としては、プライズの発注業務、プライズの入れ替え、売り場配置の指示、スタッフのポジション配置の指示など

**ファイナンス
M&A**

連続的なM&Aで
非連続な店舗拡大

今後の取り組み：M&Aの推進

- 経営効率化余地の大きい中小事業者が多く存在するアミューズメント施設運営業界でのロールアップM&A[注]の継続
- 仲介との関係性強化や、当社経営層のコネクションを通じたソーシング機能の拡充

店舗数
拡大

利益率
改善



Day1から注入

**エンタテイメント
企業経営者**

今後の取り組み：業界ノウハウ・知見の全ブランドへの適用

GiGO　TAKARAJIMA　MUTHOS　GERON!　GiGO COLLABO CAFE　JAM AMUSEMENT　ディノスパーク

注：「ロールアップM&A」は、同一業種の企業を多く買収することで市場のシェア拡大を目指すことを指す。「ソーシング」は、M&Aにおいて自社の希望の条件に合うターゲット企業を発掘するプロセスを指す。下部に示しているロゴは、GENDA GiGO Entertainmentが運営するアミューズメント施設のロゴを示す。

© GENDA Inc.

GENDA

Global Entertainment Network for Dreams and Aspiration

1.ビジネスモデル

2.市場環境

3.成長戦略 競争力の源泉

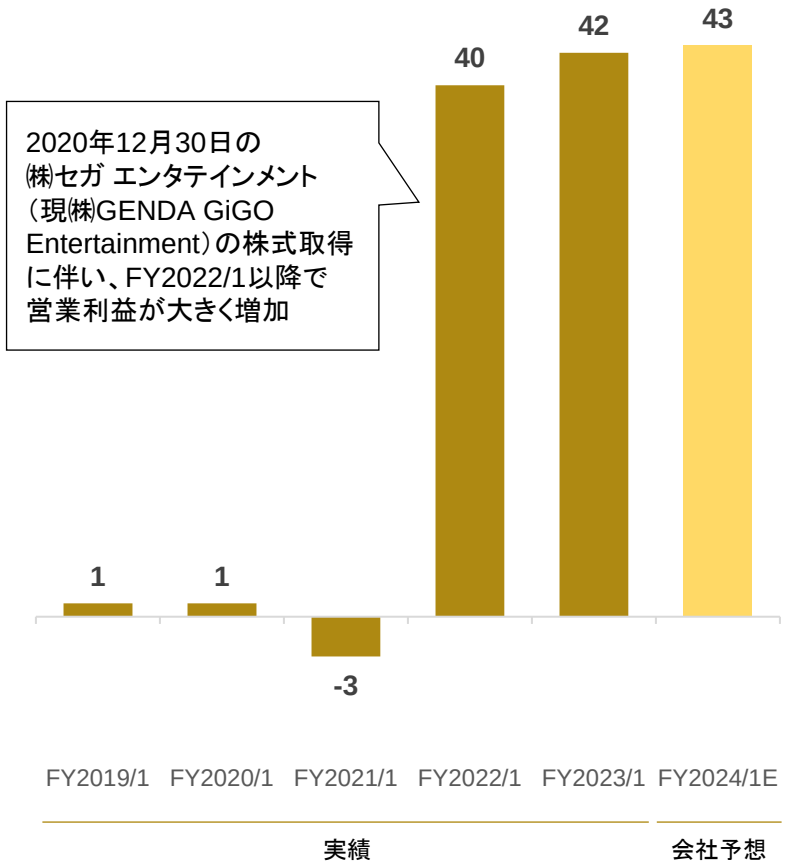
4.事業計画

5.リスク情報

© GENDA Inc.

当社はM&A関連指標をKPIと位置付け

連結 営業利益（億円）



KPI – アミューズメント施設運営関連

KPI	FY2021/1 実績	FY2022/1 実績	FY2023/1 実績	FY2024/1 目標
アミューズメント運営施設数[注]（店舗）	202店舗	227店舗	250店舗	258店舗

KPI – M&A関連

当社は現在、最も得意とするアミューズメント業界で
M&Aを柱とした成長戦略を推進しております

同時に、シナジーが期待される
アミューズメント周辺領域においても
M&Aによる拡大を進めて参ります

そのためには、M&A案件開拓の観点から
案件ソーシングが必須となります

そのためM&Aソーシング件数をKPIを採用させて頂き
今後の成長戦略を着実に進めて参ります

KPI	FY2023/1 実績	FY2024/1 目標
M&Aソーシング件数	40件	50件

注：アミューズメント運営施設数は、実績にはM&Aによる店舗数増加を加味しているが、目標にはM&Aによる店舗数増加は加味していない。「M&Aソーシング件数」の定義は、M&Aにおいて対象となる企業から直接及び間接的（M&A仲介会社や金融機関による紹介等）に資本取引の意向を示された件数。

© GENDA Inc.

GENDA

Global Entertainment Network for Dreams and Aspiration

1.ビジネスモデル

2.市場環境

3.競争力の源泉

4.成長戦略 事業計画

5.リスク情報

© GENDA Inc.

認識するリスクと対応策

認識する リスク	顕在化 可能性	影響度	顕在化 時期	顕在化した場合の 内容	リスクへの 対応策
アミューズメント業界の低迷による業績悪化のリスク	低	大	特定時期なし	日本のアミューズメント業界の市場規模は日本アニメの人気に伴うプライズゲーム人気を背景に2015年度以降拡大傾向にあるものの、余暇市場の多様化、家庭用ゲーム、ソーシャルゲームの拡大や、少子化の更なる進行により、アミューズメント施設の利用が減少することで㈱GENDA GiGO Entertainment及びアミューズメント施設へのアミューズメントマシンレンタルを行う㈱GENDA Gamesの業績が悪化する可能性がある。また、アミューズメントマシンメーカーは、大手企業による寡占化が進み、今後の新規参入メーカーは限定的であると考えられるため、革新的なゲーム機を創出する機会が減少し、アミューズメント施設業界全体が不活化する可能性がある。	海外のゲーム機メーカーからアミューズメントマシンを輸入すること、当社グループ企画のゲーム機開発、及びアミューズメント施設の新業態開発等を実施していく。
消費税率引き上げのリスク	低	大	特定時期なし	消費税率の引き上げが生じた際には、税込価格上昇による原価への影響及び当社グループの売上に対する消費税の支払額の上昇による事業利益への影響が発生する。	更なるコスト削減の実施等、できるだけお客様のご負担にならない対応策を講じる。それが難しい場合、プレイ料金への価格転嫁を実施するが、当社グループではキャッシュレス決済を搭載したアミューズメントマシンの導入が進んでいるため、現金決済のみのマシンと比較すると価格設定に対する柔軟性を有している。
その他偶発的リスク	低	大	特定時期なし	当社グループが事業を展開する地域において、大地震や豪雨、新型コロナウイルスなどの感染症の大流行等の自然災害、または大惨事、社会・政治的な事件もしくは動乱が発生した場合、本社機能の停止、店舗の損壊や営業停止等の悪影響をもたらし得ることから、当社グループの財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性がある。なお、現在も世界中で感染拡大が続く新型コロナウイルス感染症のような新種の疫病発生に伴い、各地方自治体からの外出自粛要請等により、アミューズメント施設への来店客の減少や営業時間の短縮、臨時休業等の措置の結果、当社が運営する店舗の営業活動に影響が出ることがある。	日ごろから迅速な情報収集ができる仕組みを導入しており、緊急時には危機管理対策本部の立ち上げ、速やかな収束および状況回復のために全社一丸となって対応できる体制を構築している。

注：　上記以外のリスク情報については、当社の新規上場申請のための有価証券報告書（Ⅰの部）「2. 事業等のリスク」をご覧ください。

© GENDA Inc.

認識するリスクと対応策

認識する リスク	顕在化 可能性	影響度	顕在化 時期	顕在化した場合の 内容	リスクへの 対応策
M&A等に関する リスク	低	大	特定時期なし	当社グループは、主にエンターテイメント事業を行う国内外の企業を対象としたM&Aや業務提携により、既存事業の強化及び新規事業への参入の効率化を図っている。M&Aによって買収した企業や業務提携先の企業に対し、当社グループが保有する経営知見を活用し、事業面でのシナジー効果の創出を行っているが、以下に挙げる理由により、当社グループの財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性がある。(ⅰ)買収後の事業計画の進捗について:M&Aにあたっては、十分なデューディリジェンスを実施し、事業、財務及び法令等に関するリスクの検討を行っているが、買収時に想定した事業計画が予定どおり進捗しない場合には、のれんの減損等により当社グループの財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性がある。(ⅱ)偶発債務や未認識債務の発生について:M&A実施に際しては、対象企業の財務、法務、税務及び事業等について事前にデューディリジェンスを実施し、十分にリスクを確認し、正常収益力を分析したうえで決定するが、買収後の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、当社グループの財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性がある。(ⅲ)統合に伴う資産等の整理について:M&A後の経営統合において、事業再編や遊休資産の売却等を実施することにより特別利益、特別損失が発生し、当社グループの財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性がある。(ⅳ)M&A時の調達資金について: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、当社グループに関連する企業・事業のM&Aを検討していく方針。新たなファイナンスによる負担や希薄化及び自己資本の変動のほか、新たに借入金を利用した場合、市場金利の変動の状況によっては、借入金利息の負担の増大等により、当社グループの財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性がある。(ⅴ)連結子会社増加に伴う連結決算体制について現在、当社グループでは当社を中心として各子会社との密接な連携を取りながら、決算作業を行っている。しかしながら今後当社グループが投資対象とする企業において、管理体制が不十分であることを理由に決算作業に遅延が生じる等の事態が発生した場合、連結決算作業が適時適切に行えない可能性がある。	M&A等の案件執行において、シナジーを織り込んだ事業計画の立案、各種デューディリジェンス、企業価値算定、取引条件の交渉、契約締結、クロージング並びに直接市場及び間接市場での資金調達といったM&A等に関する一連の手続きを主導できる経験豊富な役職員から構成されるチームを整備している。

注: 上記以外のリスク情報については、当社の新規上場申請のための有価証券報告書(Ⅰの部)「2. 事業等のリスク」をご覧ください。

© GENDA Inc.



世界中の
人々の人生を
より楽しく

GENDA

Global Entertainment Network for Dreams and Aspiration

注：　事業計画及び成長可能性の関する事項の次回開示予定は、2024年1月期通期決算発表時（24年3月頃）を予定しております。