

# 株式会社カヤック

## 決算説明会資料 2026年12月期 1Q

カヤック



カヤック

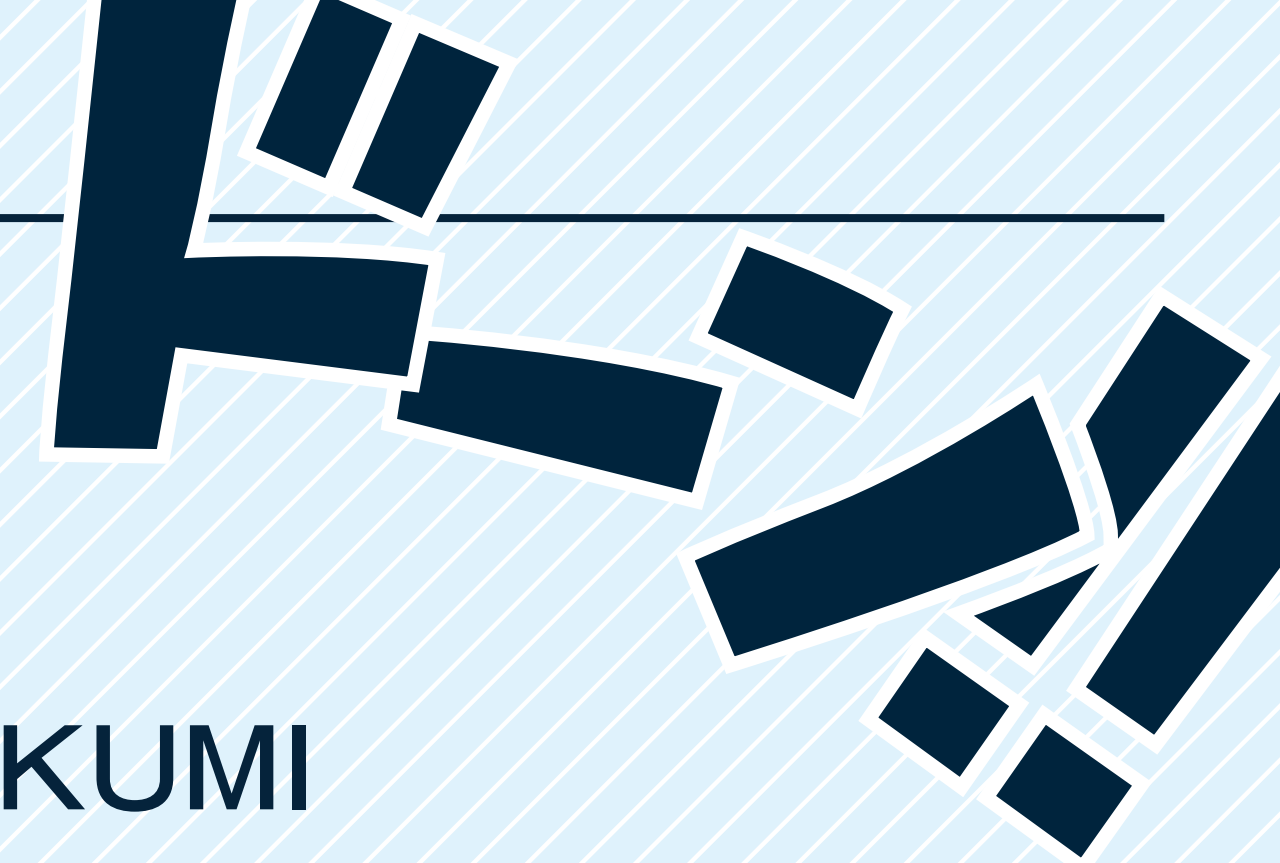


株式会社カヤック(東証グロース:3904)

お問い合わせ <https://www.kayac.com/contact/form>

2026年5月14日

※本資料に記載された意見や予測などは資料作成時点での当社の判断であり、その情報の正確性を保証するものではありません。様々な要因の変化により実際の業績や結果とは大きく異なる可能性があることをご承知おきください。



# 丹治 拓未 TANJI TAKUMI

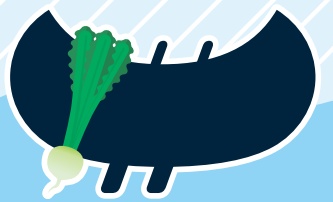
執行役員 / 管理本部長

大学卒業後、デジタル系広告代理店でソーシャルメディア部門の立ち上げ、メーカーでデジタルマーケティング領域のマネージャーなどを経験。2019年春にカヤックに参加後は、事業部長を経た後にグループ戦略室でIRや連結予算編成などを通じた経営の仕組み作り、事業開発や公共案件等による新たな成長機会獲得のための取り組みに従事。現在は執行役員 管理本部長としてバックオフィス全般の責任も担うとともに、グループ全体の経営基盤強化と成長戦略の推進を引き続き主導。

カヤック決算説明会では執行役員や事業部長が毎回交代で発表を行っています。

## 交代制の目的

- ①得意分野の違うメンバーの発表による多面的な当社理解の促進
- ②関心分野 / 領域等に関わる説明の詳細化
- ③決算説明会のマンネリ化防止
- ④サクセッションプランに向けた準備の進行



## 2026年12月期から 事業性とフェーズを明確化する セグメント開示を導入します

当社グループはクリエイターを中心とした経営アセットを横断的で柔軟に活用し成長するという考え方を背景に、単一セグメントでの開示を行ってまいりました。しかし近年、事業規模の拡大や事業内容の高度化・複線化が進む中、「当社グループとしてどのような成長を志向しているのかが分かりづらい」とのご指摘をいただくようになっておりました。

これまでも内部的には一定の区分整理を行っていましたが、当社らしい柔軟な成長投資と投資家の皆様にとっての分かりやすさを両立させるために、2026年12月期より、各サービスユニットごとに構成されたセグメント情報の開示を開始いたします。これは単なる開示上の整理にとどまらず、事業ごとの成長段階や市場特性に応じた戦略立案や資源配分を行い、環境変化に対応した機動的な事業運営を支える枠組みとすることを目指すものです。

ブランド&マーケティング

ゲーム・アニメ

ちいき資本主義

その他



# 1. 全体サマリー



## 1Qとして過去最高の売上高を更新

- 売上高 52.0億円（前年同期比 +11.4%、直前四半期比 -11.4%）となり過去最高を更新。
- 営業利益 3.4億円（前年同期比 +36.5%、直前四半期比 -6.9%）、営業利益率 6.6% となり高い水準を維持。

## 期初予想対比で売上高 22.6%、営業利益 34.1%の進捗

- なお、例年通り季節要因等により2Qは営業利益は大きく減少、3-4Qで伸長の計画。

期初予想

売上高 230.0億円（進捗率 22.6%）  
経常利益 9.5億円（進捗率 37.4%）

営業利益 10.0億円（進捗率 34.1%）  
親会社株主に帰属する当期純利益 6.0億円（進捗率 30.9%）

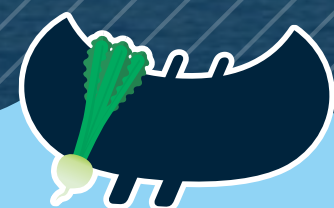
## 引き続きハイカジ事業が堅調に推移し、業績を牽引

- 安定した旧作がボトムを支え、引き続きDL数が好調であり、日本企業アプリDL数5年連続No.1を達成※1。
- ハイカジ※2新作2本、ブリカジ※3新作1本をリリース。

※1 AppMagic調べ（2024年、2025年）、Sensor Tower調べ（2021年）、data.ai調べ（2022年、2023年）

※2 「ハイカジ」＝「ハイパーカジュアルゲーム」の略称（以下、「ハイカジ」と略します）

※3 「ブリカジ」＝「ハイブリットカジュアルゲーム」の略称（以下、「ブリカジ」と略します）



# 主要数値

四半期 連結売上高

前年同期成長率

5,202百万円

+11.4%

- 1Qとして過去最高の売上高を更新
- 通期で一貫して高い水準を維持

四半期 連結営業利益

前年同期成長率

営業利益率

340百万円

+36.5%

6.6%

- 高い水準の営業利益を維持
- 直前の四半期から継続して高い営業利益率を維持

クリエイター数

クリエイター比率 ※1

連結社員数

341人

92.9%

618人

- クリエイターが当社の重要経営資本
- ユニークな制作物と職場環境が採用における競争優位性

関係会社数 ※2

うち連結社数

当期累計M&A数

23社

21社

0件

- 「面白法人グループ」としての成長を目指していく指針
- 中長期的にグループ編成を強化していく
- 2026年2月に「(株)鎌倉自宅葬儀社」がMBO

※1：クリエイター比率の数字は、当社グループが多角化していることもあり、カヤック及びカヤックの実質的な秋葉原拠点であるカヤックアキバスタジオとカヤックボンドの数字を基準として算定しております。

※2：(株)カヤック、およびその子会社・孫会社に加えて、持分法適用会社を含みます。



# 26/1Q 四半期 連結業績推移

主力事業であるハイカジを中心に順調に推移。1Qとして過去最高の売上高を更新し、高い水準の営業利益、営業利益率を維持。なお、ここ数年の傾向通り2Qは営業利益は大きく減少、3-4Qで伸長の計画。

売上高

**5,202**百万円

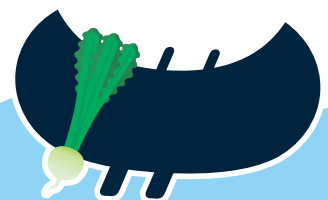
前年同期比 +11.4% / 直前四半期比 -11.4%

営業利益

**340**百万

前年同期比 +36.5% / 直前四半期比 -6.9%

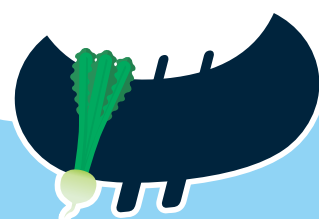
(単位：百万円)



# 26/1Q 主要数値の四半期推移

	23/2Q	23/3Q	23/4Q	24/1Q	24/2Q	24/3Q	24/4Q	25/1Q	25/2Q	25/3Q	25/4Q	26/1Q
<b>連結業績</b>												
売上高	3,893	4,481	4,872	3,910	3,792	4,266	4,758	4,667	4,157	5,397	5,872	<b>5,202</b>
売上高前年同期成長率	0.1%	25.1%	-1.8%	-7.3%	-2.6%	-4.8%	-2.3%	19.4%	9.6%	26.5%	23.4%	<b>11.4%</b>
営業利益	27	333	285	162	▲111	151	156	249	41	413	366	<b>340</b>
営業利益率	0.7%	7.4%	5.8%	4.1%	-2.9%	3.5%	3.3%	5.3%	1.0%	7.7%	6.2%	<b>6.5%</b>
FCF（半期ごと）	666	—	102	—	▲623	—	▲535	—	1,370	—	▲350	—
<b>セグメント別 業績</b>												
ブランド&マーケティング 売上高	989	1,345	1,513	1,151	1,643	1,965	2,130	1,586	1,208	1,965	2,130	<b>1,791</b>
ブランド&マーケティング 営業利益	—*	—*	—*	—*	—*	—*	—*	—*	—*	—*	—*	<b>217</b>
ゲーム・アニメ 売上高	2,366	2,505	2,619	2,016	2,488	2,634	2,878	2,243	2,260	2,634	2,878	<b>2,494</b>
ゲーム・アニメ 営業利益	—*	—*	—*	—*	—*	—*	—*	—*	—*	—*	—*	<b>160</b>
ちいき資本主義 売上高	141	146	200	293	151	211	237	277	167	211	237	<b>225</b>
ちいき資本主義 営業利益	—*	—*	—*	—*	—*	—*	—*	—*	—*	—*	—*	<b>36</b>
その他 売上高	395	483	538	449	631	585	627	560	520	585	627	<b>690</b>
その他 営業利益	—*	—*	—*	—*	—*	—*	—*	—*	—*	—*	—*	<b>17</b>

※2026年12月期よりセグメント別の利益開示開始のため非算出。



## 2. セグメント別業績



# 26/1Q セグメント別 業績サマリー

## 連結

**売上高**  
**5,202** 百万円  
期初予想 23,000百万円 / 進捗 22.6%

**前年同期比**  
**+11.4%**

**営業利益**  
**340** 百万円  
前年同期比 +36.5%

**営業利益率**  
**6.6%**

### ハイライト

- ・1Qとして過去最高の売上高
- ・引き続きハイカジ事業の堅調が業績を牽引

## ブランド&マーケティング

**1,791** 百万円  
7,600百万円 / 23.6%

**+12.9%**

**217** 百万円  
+36.8%

**12.1%**

- ・話題のコンテンツが複数
- ・自治体へのAI導入を推進
- ・子会社の業績好調により営業利益率が良好

## ゲーム・アニメ

**2,494** 百万円  
11,500百万円 / 21.7%

**+11.2%**

**160** 百万円  
-6.8%

**6.4%**

- ・引き続きハイカジ事業が良好に推移
- ・大型IPゲーム開発の先行投資が、営業利益率の押し下げ要因

## ちいき資本主義

**225** 百万円  
1,200百万円 / 18.8%

**-18.6%**  
※

**36** 百万円  
-24.0%

**16.3%**

- ・概ね予想の範囲内
- ・スマウトを中心に安定的に推移
- ・高い営業利益率は季節要因の影響が大きい

## その他

**690** 百万円  
2,700百万円 / 25.6%

**+23.3%**

**17** 百万円  
-

**2.6%**

- ・ブライダル事業、出版事業など引き続き良好に推移
- ・2026年2月に「(株)鎌倉自宅葬儀社」がMBO
- ・複数の探索投資が営業利益率の押し下げ要因

※ 2025年2月に事業譲渡したメディアとそれに紐づく受託案件による収益減

**連結間接費** **91** 百万円



## 26/1Q セグメント別 主要KPI

事業セグメントの区分変更に伴い、これまでの「サービス別主要KPI」から変更しています。

	主要KPI	通期目標	26/1Q進捗
ブランド&マーケティング	ヒットコンテンツ数	3本	※期末に判断
ゲーム・アニメ	ハイカジリリース数	10本	2本
	ハイブリッドカジュアルリリース数	4本	1本
	Robloxタイトルリリース数	5本	1本
ちいき資本主義	スマウト 累計ユーザー数	13万人	8.89万人
	スマウト 有料地域数 (積算数)	1184地域	997地域
	スマウト 民間企業による導入比率	20%	11%
その他	※事業内容が多岐に渡るため主要KPIは未設定		



面白法人カヤック 事業セグメント

# 1 ブランド&マーケティング

BRANDING AND MARKETING UNIT



## 企画力・技術力を活かしたコンテンツの受託事業

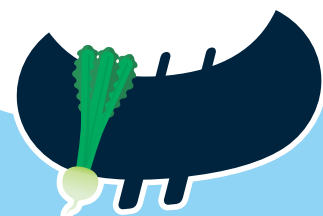
広告、サービス/商品の企画開発、R&D、DX関連、コンサルティング など。  
 例年ACC賞などをはじめとした大型の広告関連賞の受賞が多数あり、企画力と技術力が強み。



megacom



面白プロデュース事業部、(株)KAYAC SANKO、(株)カヤックボンド、GLOE(株)、(株)28、(株)en-zin、配信技術研究所(株)、(株)メガ・コミュニケーションズ、(株)タレント・エンパワーメント が所属。



子会社の(株)カヤックボンドのDX関連の受託領域が好調で、良好な売上高、営業利益となり、下期偏重の予算である中で好調に推移。中長期では受託領域の連動性を強化し、一気通貫した価値提供で、高付加価値な統合支援による高い成長を推進。また、コンテンツ的価値創造、ゲーミフィケーション、コミュニティマーケティングなどのテーマを推進。

(単位：百万円)	当四半期	前年同期	
	26/1Q	25/1Q	増減率
売上高	1,791	1,586	12.9%
営業利益	217	158 ※	37.3% ※
営業利益率	12.1%	10.0% ※	+2.1pt ※

※遡及算出による参考値



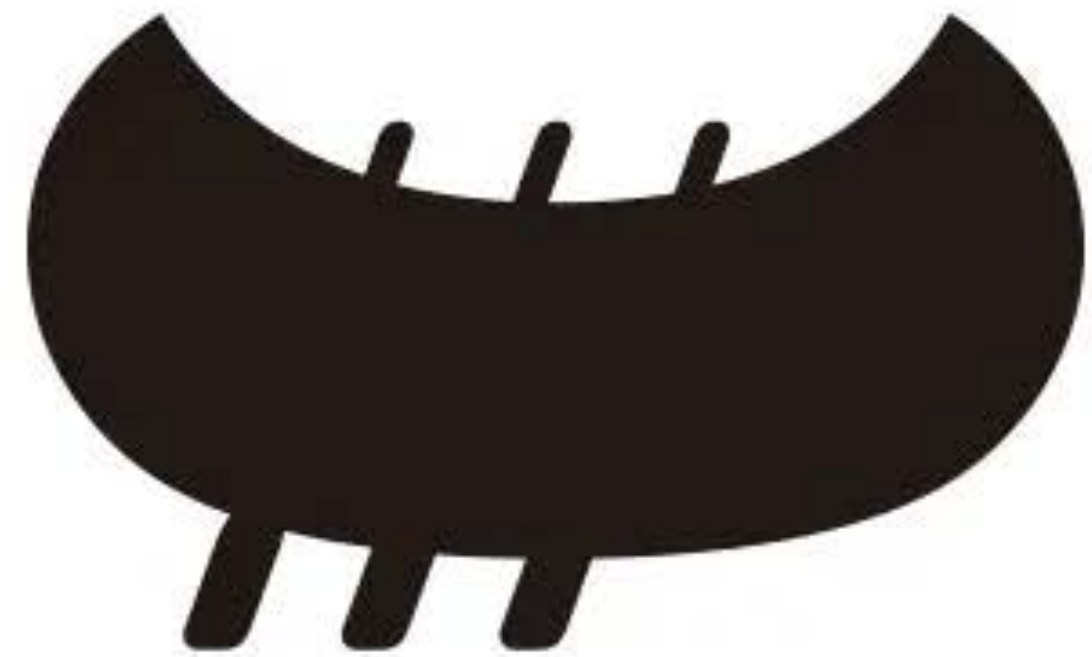
# 3年連続&W入賞の快挙！「JAA広告賞」にて2作品が入賞

OOH部門では、古谷乳業とカヤックが共同で展開する「物語のあるヨーグルト」シリーズの「冬の入道雲」「ぐうたら蜜バチ」「姫のひとくち」が入賞。長編フィルム部門では、PGF生命の企業広告「Time Letter」が入賞。今回で3年連続の入賞となり、生活者視点に立った広告表現について、継続的な評価を得ています。

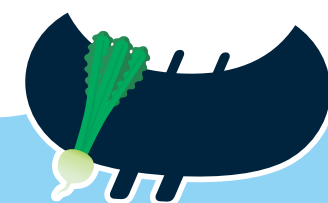


# 日本初・AI副村長が就任！対話型AI「ねっぷちゃん」

北海道で最も人口が少ない村である音威子府村と共同し、村専用の対話型AI「ねっぷちゃん」を開発。「ねっぷちゃん」は村の知識を学習したAI副村長として、移住の不安も暮らしの疑問も、村民と移住希望者に24時間365日寄り添うパートナーとなります。AIを通じて「日本で一番、全員の声が届く自治体」を目指してまいります。



**面白法人  
カヤック**



# 焼肉きんぐ 巨大焼肉ピールオフ広告が話題！

焼肉食べ放題専門店『焼肉きんぐ』の新店舗オープンを記念して巨大焼肉ピールオフ広告を展開。X上でユーザーが撮影した写真投稿が話題となり、Xで累計1,000万インプレッション、10万いいね以上の反響を得ることができ、局地的な宣伝のみならず、UGCによるOOHの二次的な話題化を示す事例となりました。



# 釣りフェスで最速10分完売！ブラックサンダーアーが話題！

「釣りの楽しさ」と「遊び心」を掛け合わせた新たな提案として、有楽製菓株式会社、株式会社デュオ、カヤックとともに開発しました。「釣りフェス2026 in YOKOHAMA」での先行販売では、各日100個限定で用意した本商品が最短10分で完売。「釣りの行動食」としてのプロモーションに成功。



面白法人カヤック 事業セグメント

# 2 ゲーム・アニメ

GAME AND ANIME UNIT



## ゲームを中心に親和性ある新規的エンタメ領域を展開

自社ゲーム、ゲームやCGアニメ開発受託、メタバース開発受託 など。  
5年連続日本No.1のアプリDL数（ハイカジ事業）が強み。IP関連領域への投資を拡大中。



ゲーム事業部、XR事業部、(株)カヤックアキバスタジオ、(株)アスラフィルム、(株)カヤックポラリス、五號映像有限公司、ラゾ(株) が所属。



外部環境の影響を受けながらも、ハイカジ事業が堅調に推移し、業績を牽引。 大型IPとの共同開発による先行投資が、営業利益、営業利益率の押し下げ要因。 中長期ではハイカジ事業の深化とキャッシュ創出を推進しながら、IP関連領域事業を成長させることで高収益化を推進。

(単位：百万円)	当四半期	前年同期	
	26/1Q	25/1Q	増減率
売上高	2,494	2,243	11.2%
営業利益	160	172 ※	-7.0% ※
営業利益率	6.4%	7.7% ※	-1.3pt ※

※遡及算出による参考値

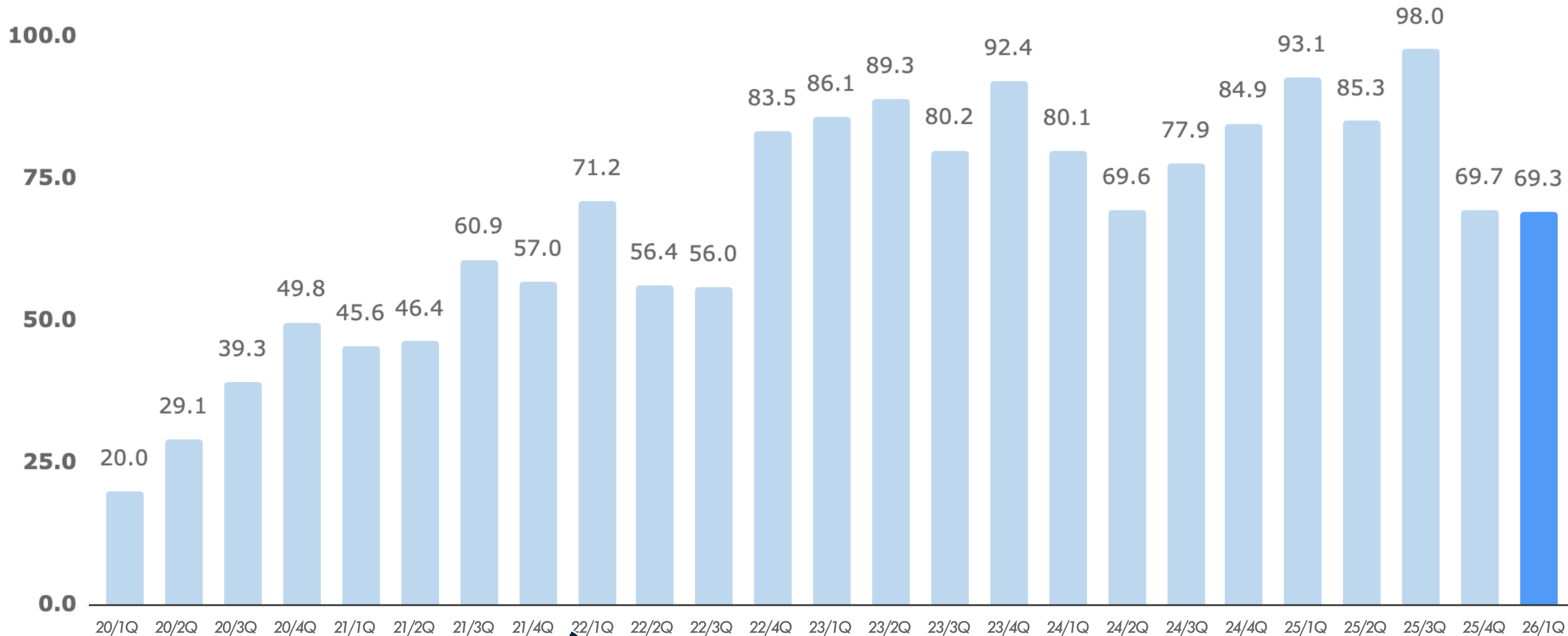


		進捗状況	タイトル一覧
ハイパー カジュアル (ハイカジ)	新作	2タイトルを リリース	  Pistol Duel Aqua Form
	一軍	一定の規模を保って いる人気タイトル	         Ragdoll Break Ball Run 2048 Number Master Gun Sprint Draw Block Gladiator Shuriken Cut: Split Scaleman Draw Action Elastic Playground
	二軍	規模が小さいため、 収益最大化方針で 優先度を下げて運用	※二軍については合計34本を縮小運用中
ハイブリッド カジュアル (ブリカジ)	新作	1タイトルを リリース	 Untape
	既存	2024年度にリリース した2タイトル	  Jumpin Hero Pendulum Sweeper



収益性を高めるための運用の調整と、新興国（インド、ブラジルなど）の広告規制の影響によってDL数が低下傾向。  
市況的にはLTVの高いタイトルが拡大しているため、LTVの高いタイトル（ハイブリッドカジュアルなど）の開発を加速させる方針。

(単位：百万DL)



# 日本企業アプリDL数 5年連続No.1を達成！

2025年の世界アプリDL数(iOSおよびGoogle Play)において、日本企業として1位を獲得しました(※1)。これにより、カヤックは2021年より5年連続のアプリDL数1位(※2)獲得となります。あわせて、ハイパーカジュアルゲーム部門においては、2025年の年間DL数が世界9位(※3)になりました。



日本企業アプリDL数  
5年連続No.1!!



※1 AppMagic調べ(2024年、2025年)  
 ※2 Sensor Tower調べ(2021年)、  
 data.ai調べ(2022年、2023年)  
 ※3 AppMagic調べ

いずれも、調査期間は1月1日~12月31日  
 の1年間、Android、iPhone、iPadアプリ  
 世界市場におけるアプリDL数

# ハイカジ2作品、ブリカジ1作品をリリース

新作ハイカジタイトルとして「Pistol Duel」「Aqua Form」を、新作ブリカジタイトルとして「Untape」をリリース。



## Pistol Duel

2026/01/10



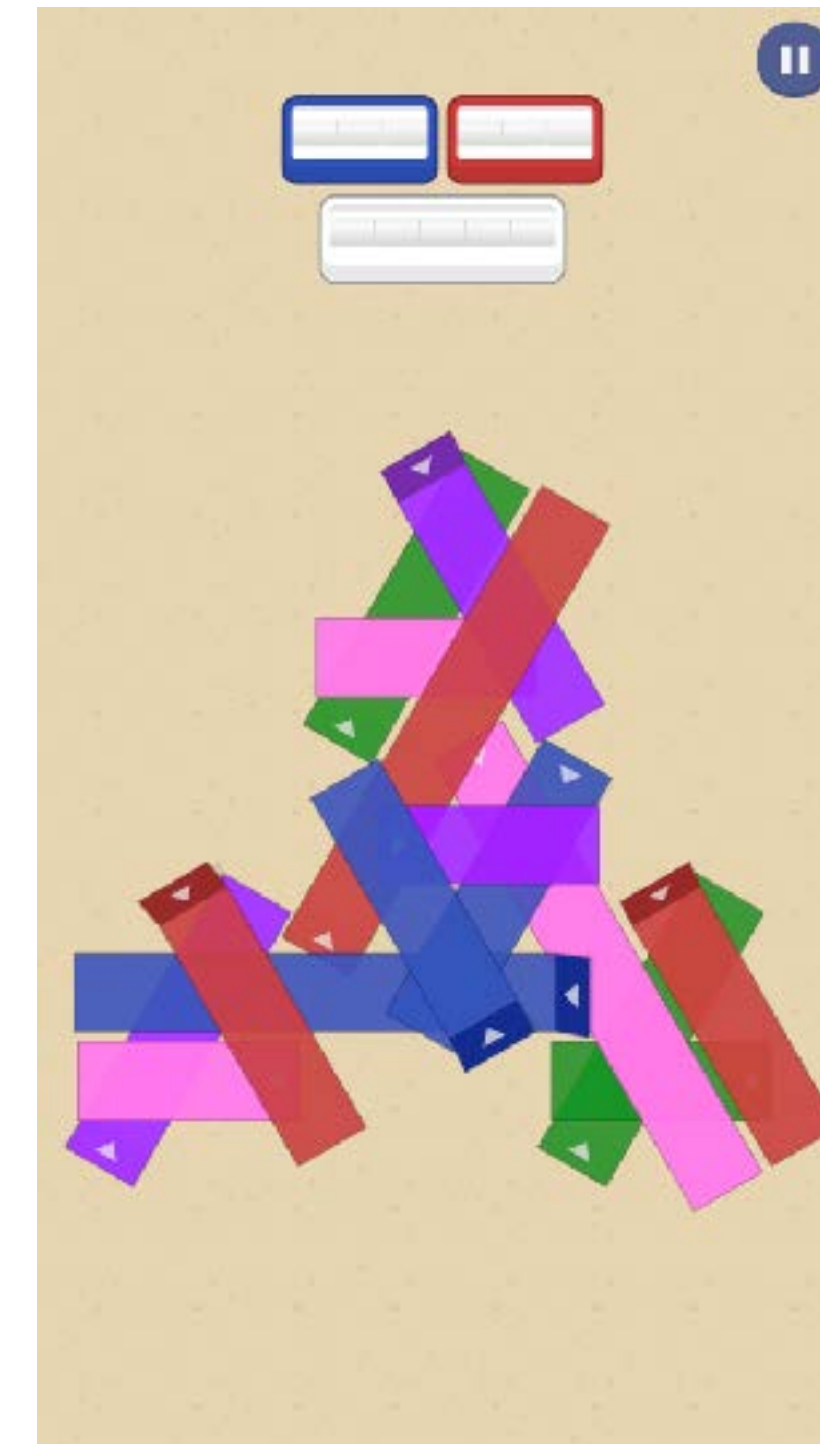
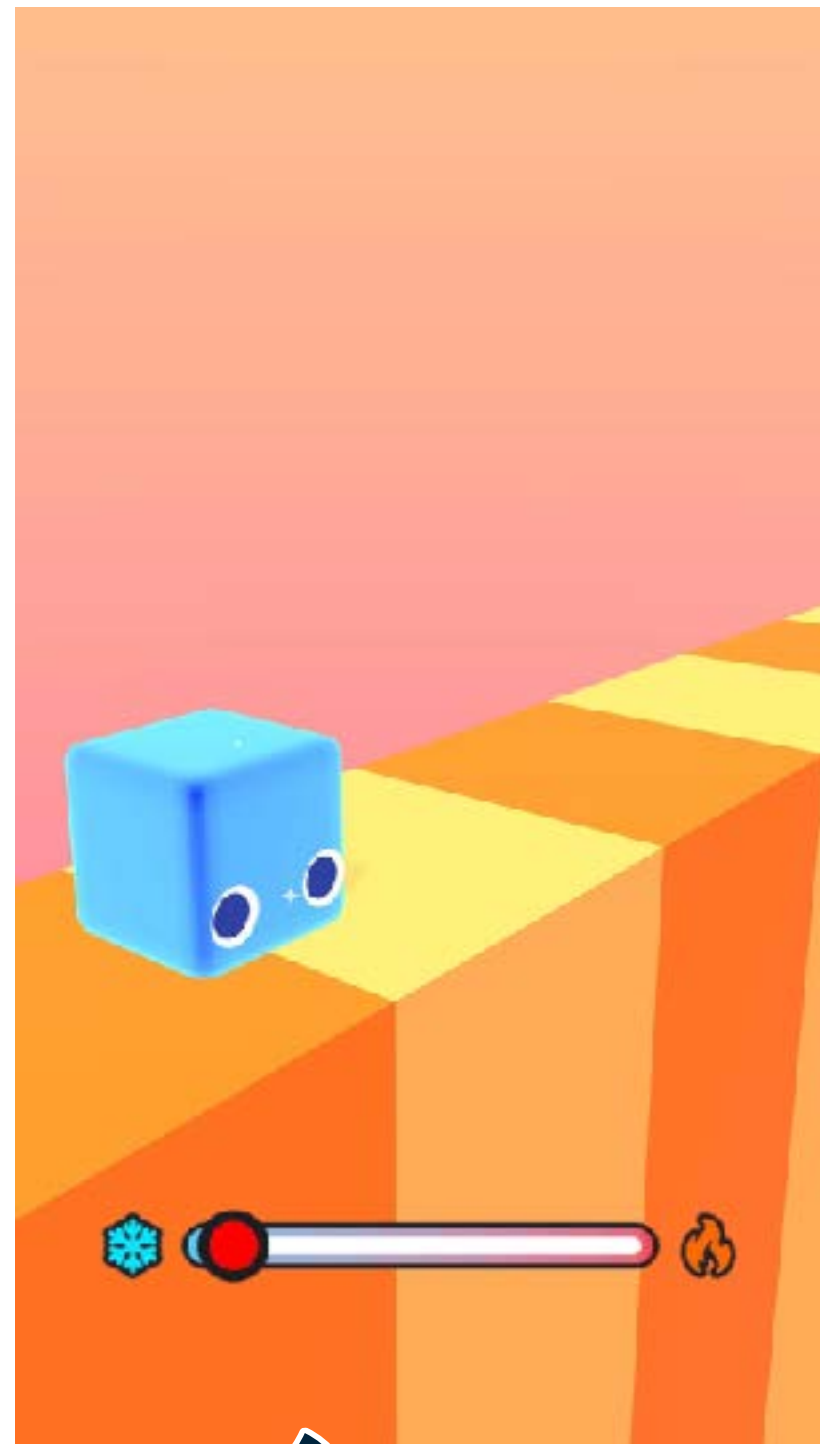
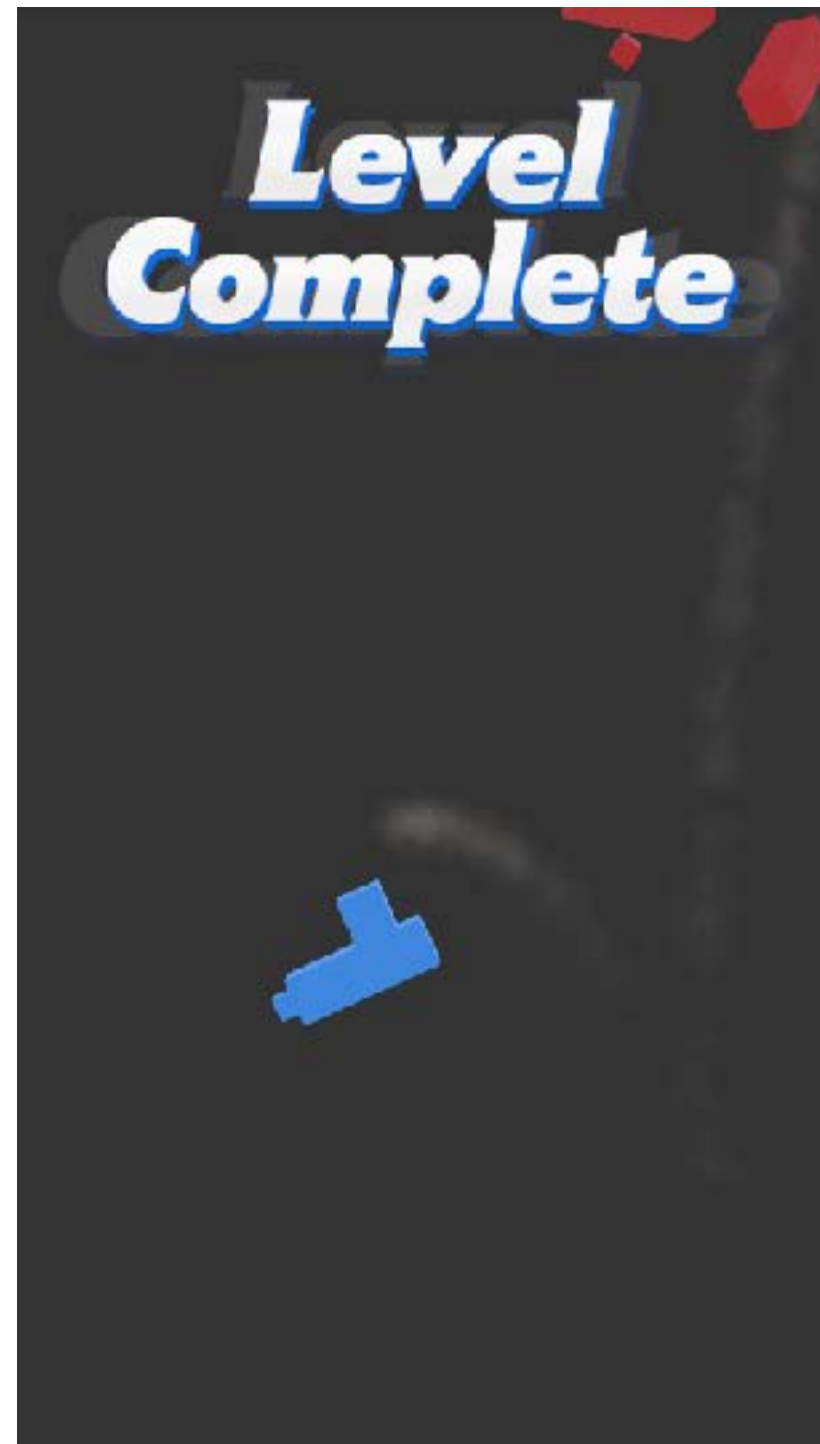
## Aqua Form

2026/03/14



## Untape

2026/01/23



# 「アニメ化してほしいマンガランキング2026」 第3位に入賞！

カヤックと「月刊コロコロコミック」が共同で展開するマンガ『ケツバトラー』が、世界最大級のアニメイベント「AnimeJapan 2026」にて実施された「アニメ化してほしいマンガランキング」の第3位に入賞しました。今回の入賞を受け、LINEスタンプ第二弾の発売も決定。4月28日（火）には単行本4巻も発売。

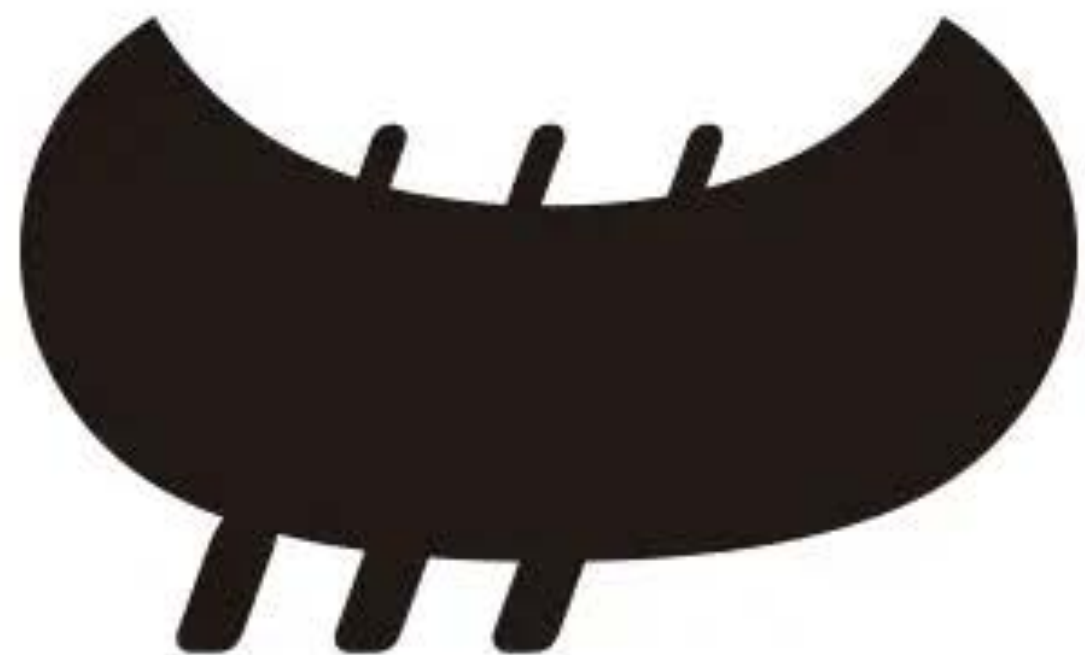


ケツバトラー 作：高田なおたか (@nyangororon)



# 大型IPとのゲーム開発が始動！順調に進行中です。

ゲーム開発の一翼を担う2026年分の先行投資（当社分 約3.3億円）により、2026年12月期の利益率を押し下げています。



**面白法人  
カヤック**



3

面白法人カヤック 事業セグメント

ちいき資本主義

REGIONAL CAPITALISM UNIT



## 地方創生に関わる事業領域

toG プラットフォーム開発／運営、シティプロモーション開発受託 など。  
全自治体の60%以上が導入する関係人口プラットフォーム「スマウト」を運用。



ちいき資本主義事業部 のみが所属。



引き続きスマウトの自治体への導入が増加し、安定的に推移。季節要因によって1Qに収益が偏重。予想を超える営業利益率となっているが、一時的となる見込み。中長期ではスマウトを軸に域内・域外人材を横断的にマッチングすることで自治体から市場拡大を狙い、地域toB市場の開拓を推進。

(単位：百万円)	当四半期	前年同期	
	26/1Q	25/1Q	増減率
売上高	225	277	-18.8% ※1
営業利益	36	48 ※2	-25.0% ※2
営業利益率	16.3%	17.3% ※2	-1.0pt ※2

※1 2025年2月に事業譲渡したメディアとそれに紐づく受託案件による収益減

※2 遡及算出による参考値



# AI活用でスマウトのユーザープロフィール機能を刷新

AIによるプロフィール作成支援の導入をはじめ、職業タグを200種類以上に拡充。さらに、地域にまつわる興味・関心を可視化する「タイプ診断」機能を新たに搭載しました。地域側のスカウト効率とマッチング精度の向上を図り、価値観や関心に基づいたミスマッチのない地域との出会いを促進します。

プロフィール登録機能リニューアル!

あなたの魅力が、もっと届きやすく



# 組み立て式生ごみ処理器「FAB de キエーロ」発売開始

ファブラボ鎌倉、慶應義塾大学SFC 田中浩也研究室、キエーロ葉山、株式会社カインズと協力し開発。鎌倉市が推進する、ごみの最終処分量を限りなくゼロに近づける「ゼロ・ウェイストかまくら」の実現に向けて、2026年2月12日（木）より、DIYプラットフォーム「CAINZ DIY MARKET」において販売を開始。



# 「くるりんペット」鎌倉市で実証実験開始！

慶應義塾大学、カヤック、鎌倉市の産学官連携プロジェクトとして実証実験を開始。鎌倉市が推進する、ごみの最終処分量を限りなくゼロに近づける「ゼロ・ウェイストかまくら」の実現に向けて、ゲーミフィケーションを用いたアプリで市民の行動変容を促し、持続可能な循環型社会の構築を目指します。

2026年  
2月9日  
配信開始

ゼロ・ウェイストかまくら応援

ごみを減らすと成長するキャラクター育成アプリ

# くるりん ペット



# 4 面白法人カヤック 事業セグメント その他 OTHER CONTENTS UNIT



# 他セグメントに含まれないビジネス領域やR&Dを含む新規事業投資

結婚式、出版、不動産、観光業 など。

AIなどの新規的技術領域のR&Dも関係会社などと協調しながら進行中。



## 英治出版

鎌倉R不動産  
— REALKAMAKURAESTATE —



その他サービス事業部、ゲームコミュニティ事業部、英治出版(株)、鎌倉R不動産(株)、(株)プラコレ、(株)カヤックゼロ、(株)琉球カヤックスタジオ、琉球うむしん(株)、(株)ゲムトレ が所属

ブライダル事業、出版事業の業績好調に伴い、良好な売上高。複数事業への探索投資が、営業利益の押し下げ要因であり、今後も継続する見込み。中長期では新規事業を育成しつつ、面白法人としての独自性を担保し、管理を徹底することで、規律的多角化とブランド貢献を推進。

(単位：百万円)	当四半期	前年同期	
	26/1Q	25/1Q	増減率
売上高	690	560	23.2%
営業利益	17	-19 ※1	- ※2
営業利益率	2.6%	- ※2	- ※2

※1 遡及算出による参考値

※2 営業利益がマイナスのため「-」としております

# 「うんこミュージアム YOKOHAMA BAY」7月に誕生！

会場は、横浜みなとみらいの大型商業施設「横浜ワールドポーターズ」。東京・名古屋・沖縄に続く、全国4番目の常設店となります。  
詳細は順次発表してまいりますので、どうぞご期待ください。



# 「鎌倉自宅葬儀社」がMBOによりグループから独立

2026年2月にカヤック100%子会社であった「(株)鎌倉自宅葬儀社」がMBO（マネジメントバイアウト）を実施し、グループから独立することとなりました。



鎌倉自宅葬儀社

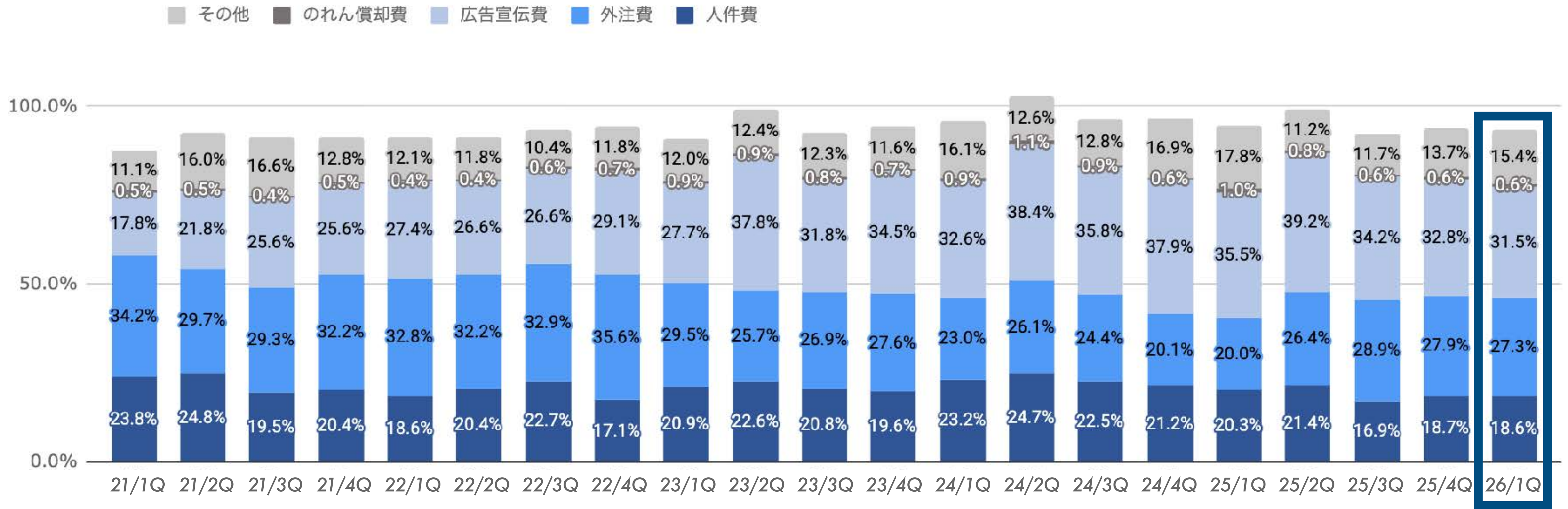


# 3. 決算コンテンツ

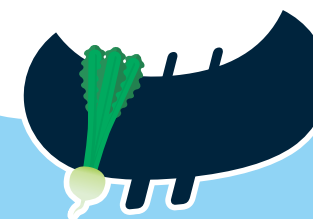


# 26/1Q 四半期 連結費用推移

ブリカジ市場の拡大により広告市況のボラティリティが拡大する中、運用で広告費をコントロール。



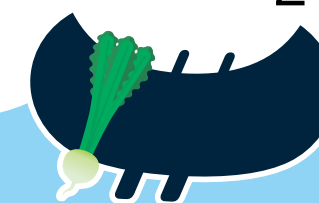
※ 「ブリカジ」 = 「ハイブリットカジュアルゲーム」の略称



## 26/1Q 連結損益計算書

収益の柱であるハイカジ事業は海外収益比率が約95%を占めるため、経常利益は足元の為替や海外の市況の外部要因の影響を大きく受ける可能性があります。

(単位：百万円)	当四半期	前年同期		直前四半期	
	26/1Q	25/1Q	増減率	25/4Q	増減率
売上高	5,202	4,667	11.4%	5,872	-11.4%
売上原価	2,575	2,033	26.7%	2,873	-10.4%
売上総利益	2,626	2,634	-0.3%	2,998	-12.4%
売上総利益率	50.5%	56.4%	-5.9pt	51.1%	-0.6pt
販売管理費	2,285	2,384	-4.1%	2,632	-13.2%
営業利益	340	249	36.5%	366	-6.9%
営業利益率	6.6%	5.3%	+1.2pt	6.2%	+0.3pt
経常利益	355	188	88.3%	230	53.9%
税金等調整前四半期 (当期) 純利益	357	474	-24.6%	195	83.1%
親会社株主に帰属する四半期 (当期) 純利益	185	413	-55.2%	36	401.2%
EBITDA	432	347	24.4%	465	-7.1%



## 26/1Q 連結貸借対照表

引き続き自己資本の変動に合わせて、借入れなどのコントロールを実施。自己資本比率は基準値40%台を維持し、現預金としても健全な水準。

(単位：百万円)	当四半期	前年同期		直前四半期	
	26/1Q	25/1Q	増減率	25/4Q	増減率
流動資産	<b>9,819</b>	9,020	108.9%	9,993	98.3%
うち現金及び預金	<b>5,689</b>	5,247	108.4%	5,250	108.4%
固定資産	<b>3,425</b>	3,574	95.8%	3,562	96.2%
総資産	<b>13,245</b>	12,594	105.2%	13,556	97.7%
流動負債	<b>5,130</b>	4,412	116.3%	5,372	95.5%
固定負債	<b>1,676</b>	1,825	91.8%	1,886	88.9%
純資産	<b>6,438</b>	6,356	101.3%	6,297	102.2%
自己資本比率	<b>44.4%</b>	46.6%	-2.1pt	42.5%	+1.9pt



### (1) ヒット確率とスケール可能性を高める戦略的投資で、成長を加速させる

今後3年間は、当社としての投資の顕在性が高いゲーム・アニメ領域へリソースを重点配分。2026年は大型IPとの共同開発による新規ゲーム事業（約3.3億円の投資規模）など、いくつかのプロジェクトで合計約6億円超の投資を予定しています。当社の会計ポリシー上、短期的には費用計上されますが、2028年以降に年間10～30億円規模の利益創出を目指す中期投資であり、これは短期収益の最大化ではなく、ヒット確率とスケール可能性を高めるための戦略的投資です。あわせて、市場の変化に即応して他領域へも機動的な投資を行える柔軟な経営基盤を整え、グループ全体の構造的な成長スピードを加速させます。

### (2) エンタメ領域で培ってきた能力を、他の事業領域に拡大させる

人に伝えずにはいられない広告的手法、ゲームフルな構造設計、コミュニティテクノロジーによる参加の仕組み化など、当社独自のケイパビリティをエンタメ制作の領域以外にも拡大させていきます。「ちいき資本主義」領域では、移住・関係人口プラットフォーム「スマウト」を基盤に、全国約1700の自治体のうち約1200の地域への導入が進んでいることに加えて、地域が本来持つ個性や文脈を活かした趣向的なコンテンツ開発も進行中です。まずはゲーム・アニメ領域で収益基盤と資本蓄積を確立し、そのケイパビリティを社会・地域へと拡張していく。段階的かつ構造的に成長を積み上げていく中長期シナリオとなります。

### (3) 仲間を増やすことで、進化していく

これまで以上にM&Aやアライアンスを通じた経営資源の獲得を積極的に推進してまいります。私たちはこれまでも「仲間を増やす」ことで進化してきました。単なる規模拡大ではなく、共感できる経営者や企業との連携を通じて、文化や創造性を拡張していきます。セグメント戦略により、各事業の役割と投資フェーズを明確にすることで、M&A後のPMIおよび資源配分を高度化し、獲得した機会を持続的な成長構造へと組み込んでまいります。同時に、セグメントの枠に閉じることなく、ナレッジやリソースを横断的に共有し、柔軟かつ戦略的な投資を可能にすることで、偶発性を活かしながらも設計された成長を実現してまいります。

### (4) 「面白法人」として、成長を追求していく

当社はこれまで、「面白法人」という独自の「あり方」を追求してきました。そして、これこそが私たちの競争力の源泉であると考えています。一方で、理念や文化、美学といった「あり方」そのものは、資本市場において直接的に評価されるものではありません。だからこそ我々は、その進化を通じて収益成長を支える事業構造を再構築し、成長可能性をより明確に示していきます。本方針およびセグメント戦略は、「あり方」を企業価値成長へと接続するための具体的な取り組みです。「あり方」を土台に、構造的かつ持続的な企業価値成長を実現してまいります。今後の面白法人グループの挑戦にご期待ください。



# 4. サステナビリティ



# 面白法人カヤックとサステナビリティ 当社グループが貢献すべき社会実現と3つの戦略テーマ

主要テーマ	社会実現の方向性
<p><b>1</b> 「面白がる」というあり方の訴求</p>	<p>当社は創業来「面白法人カヤック」を通称とし、企業理念は「面白法人」です。その言葉からも「面白いことをする」会社と認識されることもありますが、最も重視しているのは自ら「面白がる」あり方や姿勢です。「面白がる」という能動的で主体的な姿勢は、社会の様々な課題に対処し、創造的な解決策を見出すことを可能にすると考えます。</p> <p>社会に対して主体的で創造的に振る舞う人物こそが、我々が考える「つくる人」であり、「面白がる」というあり方を社会に対して広く訴求することこそ、当社の経営理念である「つくる人を増やす」そのものです。</p> <p>面白がる人がたくさん集う当社、及び当社グループが自由奔放に成長し、存在を広く知られることで、社会全体に「面白がる人」や「面白法人」が増えて欲しいと考えています。このように、当社が「面白法人」としてのあり方を追求することこそ、世の中や社会に主体的で創造的に関わる人を増やし、社会の創造性を高めることだと確信しています。</p>
<p><b>2</b> コンテンツ的な価値創造の提供</p>	<p>社会は技術の進化によってますます発展し、便利で効率的なサービスが増え、安心して快適な生活が可能になりました。しかし、便利さの向上とともに、社会の均質化も進んでいます。</p> <p>一方で、個々人の嗜好は多様化し、様々な豊かさや楽しさが求められる時代になりつつあります。特に「コンテンツ」や「IP」と言われる、漫画やアニメなどは作品ごとに個性的な価値観が存在し、ユーザーにより好きも嫌いもあるものです。しかし、だからこそ愛着や熱情が生まれます。</p> <p>広告やゲームをはじめとしたエンタメコンテンツを開発してきた当社はこのような「コンテンツ的な価値創造」のノウハウを多様な事業として社会に提供し、個性化による愛着の醸成をすすめ、愛着あふれる社会にするべく貢献して参ります。</p>
<p><b>3</b> コミュニティ指向社会への変容</p>	<p>近年の災害や感染症などから、人とのつながりや地域コミュニティの重要性が再認識されました。趣味やスポーツなどを通じて地域の仲間ができることは多く、社会関係の充実や所属感個人は個人の幸せに大きな影響を与えます。</p> <p>一方で、ネット社会の発展により、社会関係の形成方法も多様化しています。アイドルや漫画、ゲームなどの趣向性の強い「コンテンツ」には、熱量の高いファンコミュニティが形成され、「推し活」と呼ばれる消費行動も盛んになっています。同趣同好性の高いコミュニティでは、マスマーケットとは異なる、熱量の高い市場（コミュニティマーケット）が形成されます。</p> <p>創業来、コンテンツ事業を推進してきた当社は、近年、eスポーツや地方創生など、コミュニティ関連のサービスへ事業領域を拡大してきました。今後ともコミュニティ関連事業の提供を通じ、誰もが愛着あるコミュニティと出会い、共感関係を育める社会の実現を目指します。</p>



# 面白法人カヤックとサステナビリティ 全体体系図およびサステナビリティKPI

主要テーマ	達成すべきエレメント	アクションアイテム	サステナビリティKPI (※)
1 「面白がる」というあり方の訴求	社会に対する「面白がる」の浸透（ブレスト）	a. 面白く働く社員の拡大（自分たちが面白がる） b. カヤック流ブレストの普及	a. 「面白指数」の測定継続年数と推移 b. ブレストカードの販売累計個数
	クリエイターを中心とした多様な人財の価値向上	a. クリエイター比率 b. 当社らしいD&Iの実現と成長機会の提供 c. 健康経営の実施	a. クリエイター比率 b. 中途採用が占めるオープンポジション比率 c. 職住近接をしている社員の割合
	面白法人グループ拡大とガバナンス強化	a. 確固としたガバナンス体制の構築 b. データセキュリティ及びプライバシー確保 c. 事業継承問題の解消とグループ拡大	a. 社外取締役比率／取締役会実施数 b. 情報セキュリティインシデント件数 c. M&Aクロージング件数
2 コンテンツ的な価値創造の提供	個性化の促進による社会の多様化	a. 個性的で話題性あるコンテンツの提供 b. 「ブランド&マーケティング」の成長	a. 広告賞受賞数 b. 「ブランド&マーケティング」の売上高成長率
	愛着あふれる社会の実現	a. 愛着あふれるコンテンツの運営	a. 自社運営コンテンツのダウンロード数
3 コミュニティ指向社会への変容	推し活やファンコミュニティ社会の成熟	a. 「ゲーム・アニメ」の成長	a. 「ゲーム・アニメ」の売上高成長率
	地域共創によるジブンゴトとしてのまちづくり	a. 地域資本主義の諸活動の導入拡大と活性化 b. 地域企業としての実践	a. スマウト利用地域数 b. 職住近接手当率（※上記と重複）
	マス経済からコミュニティ経済への移行	a. 「ちいき資本主義」の成長	a. 「ちいき資本主義」の売上高成長率

※ KPIについては毎期末に振り返りを行う（前期については「有価証券報告書-第21期(2025/01/01-2025/12/31)」に記載）。  
また、現在は具体的な目標は設定されていないが、引き続き重要なサステナビリティ項目の運用と検討を通じて、当社が貢献すべき社会実現の姿に向けて目指すべき目標数値や当社らしい適切な指標の追加修正を構想していく方針。



# 面白法人カヤック 会社概要

商号

株式会社カヤック KAYAC Inc.

(通称 面白法人カヤック ※1)

事業内容

日本的面白コンテンツ事業

所在地

本社 元銀行棟

〒248-0012 神奈川県鎌倉市御成町11-8

## 鎌倉本社 of 地域企業「まち全体が、ぼくらのオフィスです」

2002年 鎌倉に本社を移転

2013年 鎌倉のIT企業7社が鎌倉を盛り上げる「カマコン」を立ち上げ（当社代表の柳澤が発起人の1人）

2018年 「まちの保育園」「まちの社員食堂」「まちの大学」「まちの人事部」などが順次始動。市内約10拠点

カヤック社員の約50%が鎌倉近辺在住。（グループ会社は北海道札幌から沖縄石垣まで全国地域に点在）

設立

## 創業28年、上場12年目 ※2

1998年 8月 3日 合資会社カヤック

2005年 1月 21日 株式会社カヤック

面白法人カヤックは、1998年に"合資会社カヤック"として設立されました。7期目の2005年1月に"株式会社カヤック"として事業を引き継ぎ、再スタートしました。

従業員数

618名（グループ全体）

グループ会社  
(連結21社) ※2

英治出版株式会社

株式会社琉球カヤックスタジオ

株式会社カヤックアキバスタジオ

株式会社カヤックゼロ

株式会社カヤックポラリス

株式会社カヤックボンド

株式会社メガ・コミュニケーションズ

鎌倉R不動産株式会社

GLOE株式会社

株式会社ゲムトレ

株式会社KAYAC SANKO

株式会社プラコレ

株式会社アスラフィルム

株式会社en-zin

株式会社タレント・エンパワーメント

株式会社28

配信技術研究所株式会社

ラゾ株式会社

五號影像有限公司

琉球うむしん株式会社

※1：定款にも記載

※2：2026年3月末現在



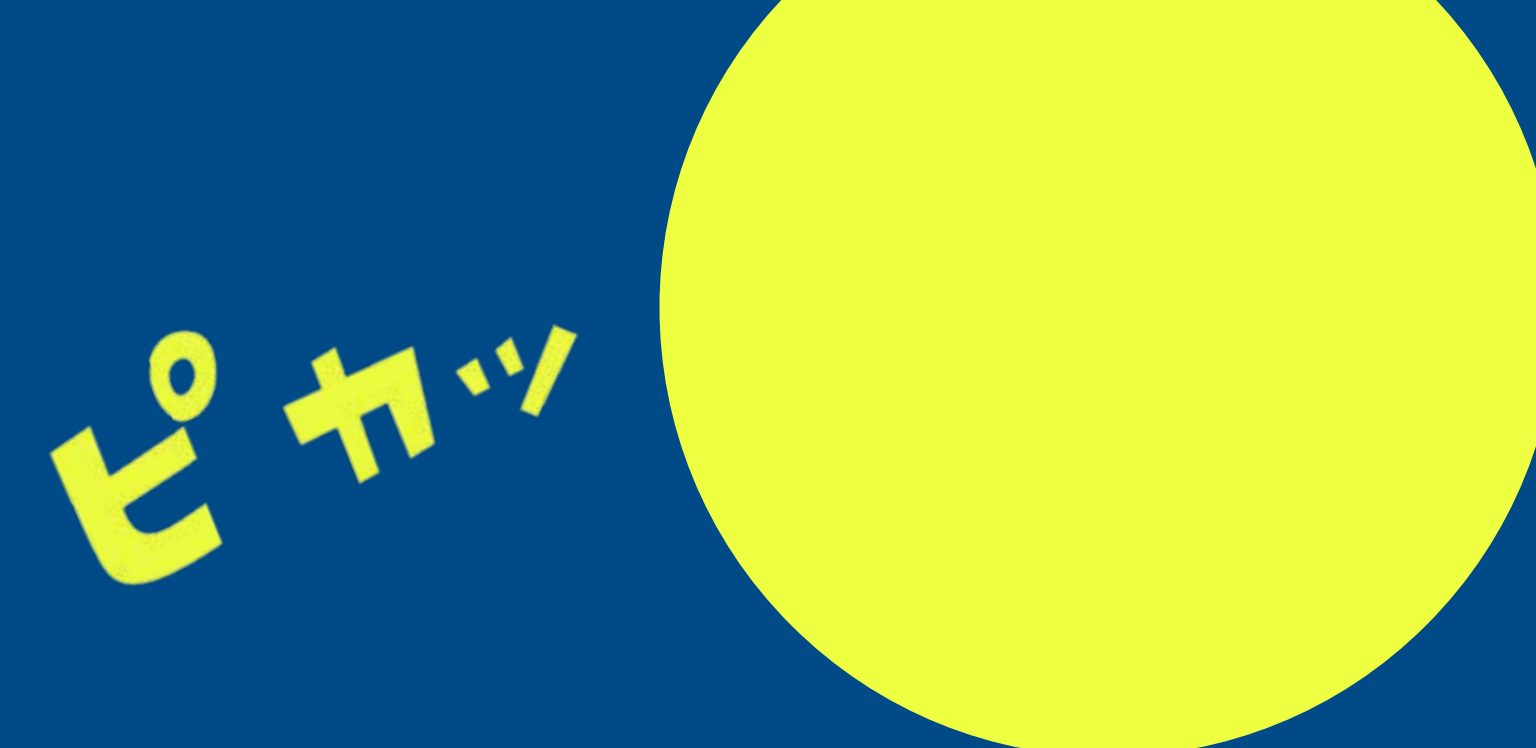
本発表において提供される資料ならびに情報は、いわゆる「見通し情報」(forward-looking statements)を含みます。

これらは、現在における見込み、予測およびリスクを伴う想定に基づくものであり、実質的にこれらの記述とは異なる結果を招き得る不確実性を含んでおります。

それらリスクや不確実性には、一般的な業界ならびに市場の状況、金利、通貨為替変動といった一般的な国内および国際的な経済状況が含まれます。

今後、新しい情報・将来の出来事等があった場合であっても、当社は、本発表に含まれる「見通し情報」の更新・修正を行う義務を負うものではありません。





**SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS**

面白法人カヤックは、神奈川県SDGsパートナー企業に登録されています。

