



面白法人 カヤック

2025年12月期 第3四半期 決算説明会資料

2025年11月13日

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>



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。

決算説明会当日の発表者に関わる方針

今回の
発表者は…

- ・ 氏名： **吉田 恒徳**
- ・ 役職： **執行役員 CFO、eスポーツサービスユニット責任者**
- ・ 得意分野 **#財務** **#攻めのCFO** **#M&A** **#eスポーツ**
 #漫画 **#公認会計士** **#ポジティブシンキング**

決算説明会
の発表者に
関する試み

- ・ 2022年12月期まで：毎回代表取締役社長の柳澤が発表
→ 2023年12月期から： **執行役員**や**事業部長**などが**毎回交代で発表**

理由①：得意分野の違う個性ある経営リーダーメンバーからの話を聞いてもらうことにより、**当社を多面的に知っていただく機会**にするため

理由②： **関心分野／領域**等に関わる詳細な説明を行うため

理由③： **マンネリ化**しやすい決算説明会に常に**新しい刺激**を足すため

理由④： **サクセッションプラン**に向けた準備をすすめるため

エグゼクティブサマリー

1. 四半期ベースで過去最高の売上高、利益高

- 第3四半期 売上高 : 53.9億円（前年同期比+26.5%、直前四半期比+29.8%）となり過去最高を更新。
- 第3四半期 営業利益 : 4.1億円（前年同期比+173.5%、直前四半期比+884.2%）となり過去最高を更新。
※営業利益率も7.7%と2023年第3四半期以来の高水準
- 第3四半期累計 売上高 : 142.2億円（前年同期比 +18.8%）となり過去最高の売上高を更新。

2. ハイパーカジュアルゲーム（以下 ハイカジ）も良好な成長基調を継続

- ・第3四半期も外部環境は比較的安定しており、内部環境についても引き続き好調
- ・安定した旧作がボトムを支えつつ、新たなヒットタイトルを継続的に狙える組織体制が盤石化

3. 期初予想対比で売上高進捗76.88%、営業利益進捗126.85%

	引き続きハイカジ等	事業の好調により、当期業績予想を下記のように再修正（次項に表記）
期初予想	： 売 上 高 185 億 円（進 捗 率 76.8%）、 営 業 利 益 5.5 億 円（進 捗 率 126.8%）、 経常利益4.5億円（進捗率137.6%）、親会社株主に帰属する当期純利益2.5億円（進捗率258.4%）	
前回修正後予想	： 売 上 高 190 億 円（進 捗 率 74.2%）、 営 業 利 益 7.0 億 円（進 捗 率 100.7%）、 経常利益5.0億円（進捗率123.9%）、親会社株主に帰属する当期純利益4.0億円（進捗率161.5%）	
今回修正後予想	： 売 上 高 200 億 円（進 捗 率 71.1%）、 営 業 利 益 10.0 億 円（進 捗 率 70.5%）、 経常利益7.5億円（進捗率82.6%）、親会社株主に帰属する当期純利益7.0億円（進捗率92.4%）	

修正した業績予想

	期初発表予想 (参考)	前回発表予想 (A)	今回修正予想 (B)	増減額 (B-A)
売上高 (百万円)	18,500	19,000	20,000	1,000
営業利益 (百万円)	555	700	1,000	300
経常利益 (百万円)	450	500	750	250
親会社株主に帰属する 当期純利益 (百万円)	250	400	700	300
年間配当金 (円 銭)	3.90	3.90	3.90	—
EBITDA (百万円)	900	1,000	1,300	300

四半期 連結売上高 / 前年同期成長率

5,397百万円 / +26.5%

- ・ 第1四半期、第2四半期に続き過去最高を更新
- ・ 過去の四半期ベースで過去最高を更新

四半期 営業利益 / 営業利益率

413百万円 / 7.7%

- ・ 過去の四半期ベースで過去最高を更新
- ・ 2023年第3四半期（7.4%）以来の高い利益率

クリエイター数 / クリエイター比率^(※1) / 連結社員数

343人 / 93.0% / 609人

- ・ クリエイターは当社の重要経営資本
- ・ つくるコンテンツの話題性によるブランド力や自由闊達な職場環境などによる採用競争力も強み

関係会社数^(※2) / うち連結社数 / 当期累計M&A数

22社 / 21社 / 2件

- ・ 【面白法人カヤックとしての成長から「面白法人グループ」としての成長へ】をテーマにして、中長期的に「仲間を増やす」グループ編成を強化する

本資料の全体構成（インデックス）：3部構成で整理

想定している主な投資家ニーズ

主な内容

#1. 財務ハイライト

・ 主財務指標を数頁で網羅的に確認したい方々

- ・ 経営成績のサマリー
- ・ 業績予想の進捗

#2. 主要トピックス

・ 市場性ある直近のニュースを知りたい方々

- ・ 本資料発表までの話題性のあったニュース
- ・ 将来に向けてご期待いただきたい情報

#3. 決算コンテンツ

・ より詳細な決算情報を読みとりたい方々

- ・ 当期の業績詳細と財務諸表抜粋
- ・ 各サービスに関する詳細
- ・ 面白法人経営やサステナビリティについて

<インデックス>

▶ #1 財務ハイライト

主に四半期ベースでの経営の推移をお伝えするとともに、業績予想に対する進捗など、財務関連の情報を網羅的にご説明します。

#2 主要トピックス

市場性を持てるような直近のニュースや、将来に向けてご期待いただきたい情報をご紹介します。

#3 決算コンテンツ

当期の業績に関わる詳細や各財務諸表に加えて、各サービスについての進捗状況や、面白法人の経営に関するスライドです。

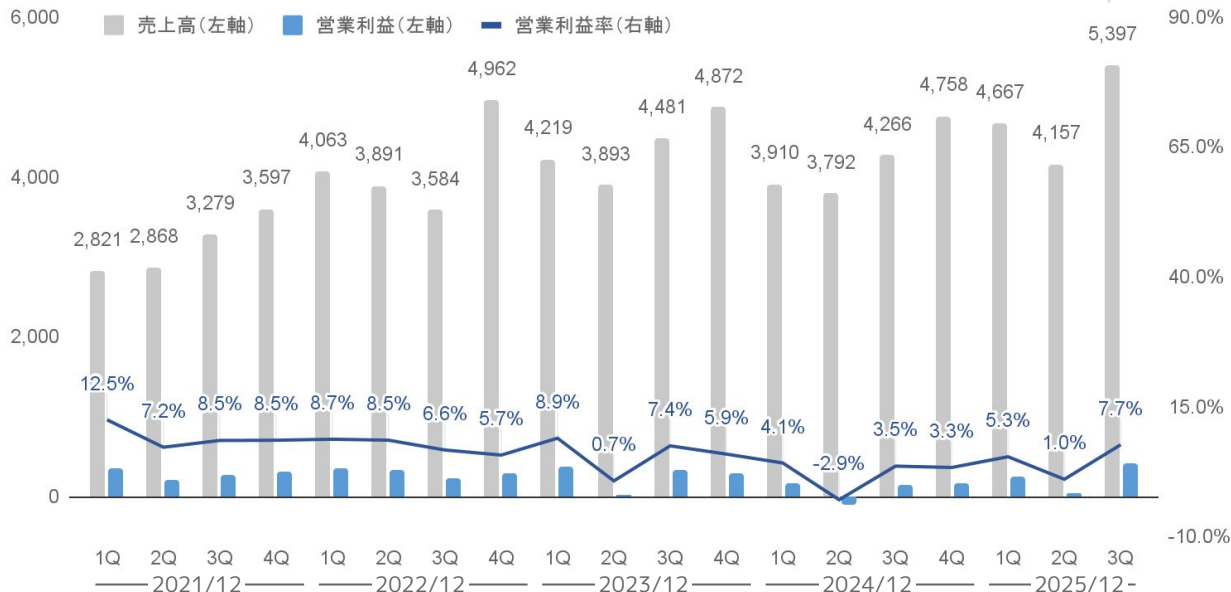
#1

四半期連結業績推移

売上高 5,397百万円（前年同期比+26.5%、直前四半期比+29.8%）

営業利益 413百万円（前年同期比+173.5%、直前四半期比+884.2%）

（単位：百万円）

四半期ベースで
過去最高の売上高

- ・ 主力事業であるハイカジを中心に順調に推移

- ・ 過去最高の売上高に加えて、2023年3Q以来の高い利益率により、過去最高の営業利益を達成

経営成績トレンド

	当四半期業績 (前年同期比／直前四半期比)	当期予想※／累積進捗率	進捗トレンドと今後の方針
連結業績	売上高 : 5,397百万円 (+26.5%／+29.8%) 営業利益 : 413百万円 (+173.5%／+884.2%)	20,000百万円／71.1% 1,000百万円／70.5%	・引き続き好調なハイカジを中心に、良好な推移
ゲームエンタメ	売上高 : 2,976百万円 (+29.7%／+18.4%)	11,100百万円／72.1%	・ハイカジは新作3本のリリースに加えて、既存タイトルも好調で過去最高の売上高
面白プロデュース	売上高 : 501百万円 (-13.5%／+9.6%)	2,400百万円／60.6%	・4Q偏重の予算の中でも若干の苦戦中
eスポーツ	売上高 : 1,058百万円 (+28.7%／+124.5%)	3,000百万円／73.7%	・夏季のイベント需要を取り込み好調な推移
ちいき資本主義	売上高 : 316百万円 (+70.8%／+36.2%)	1,500百万円／73.0%	・スマウトを中心に安定的に推移
その他サービス	売上高 : 543百万円 (+41.9%／+13.0%)	2,000百万円／73.0%	・冠婚葬祭、出版事業など引き続き良好に推移

主要数値の四半期推移

(単位：百万円)

	2022年 4Q	2023年 1Q	2023年 2Q	2023年 3Q	2023年 4Q	2024年 1Q	2024年 2Q	2024年 3Q	2024年 4Q	2025年 1Q	2025年 2Q	2025年 3Q
連結業績												
売上高	4,962	4,219	3,893	4,481	4,872	3,910	3,792	4,266	4,758	4,667	4,157	5,397
売上高前年同期成長率	+37.9%	+3.8%	+0.1%	+25.1%	-1.8%	-7.3%	-2.6%	-4.8%	-2.3%	+19.4%	+9.6%	+26.5%
営業利益	281	376	27	333	285	162	▲111	151	156	249	41	413
営業利益率	5.7%	8.9%	0.7%	7.4%	5.8%	4.1%	-2.9%	3.5%	3.3%	5.3%	1.0%	7.7%
FCF(半期ごと)	285		666		102		▲623		▲535		1,370	
サービス別 売上高												
ゲームエンタメ	2,857	2,596	2,502	2,676	2,788	2,201	2,207	2,294	2,540	2,509	2,514	2,976
うち カジュアルゲーム事業	1,565	1,401	1,619	1,664	1,951	1,478	1,587	1,687	1,973	1,892	1,907	2,167
面白プロデュース	565	557	466	584	682	459	542	579	697	496	457	501
eスポーツ	1,104	476	516	782	851	683	557	823	814	681	471	1,058
ちいき資本主義	165	251	153	158	214	303	139	185	271	544	232	316
その他	269	337	254	280	335	261	345	383	433	435	481	543
主要KPI												
全社KPI クリエイター比率 ※	92.1%	92.6%	92.9%	92.7%	92.6%	92.4%	92.5%	92.7%	92.5%	92.4%	92.8%	93.0%
主事業KPI ハイカジダウンロード数:百万 DL	83.5	86.1	89.3	80.2	92.4	80.1	69.6	77.9	84.9	93.1	85.3	98.0

※：カヤックアキバスタジオおよびカヤックボンドは、カヤックの秋葉原拠点の位置づけで一体的な運営を進めているため、グループ会社には含めず、当社が重視するクリエイターの数のカウントに含めております。

<インデックス>

#1 財務ハイライト

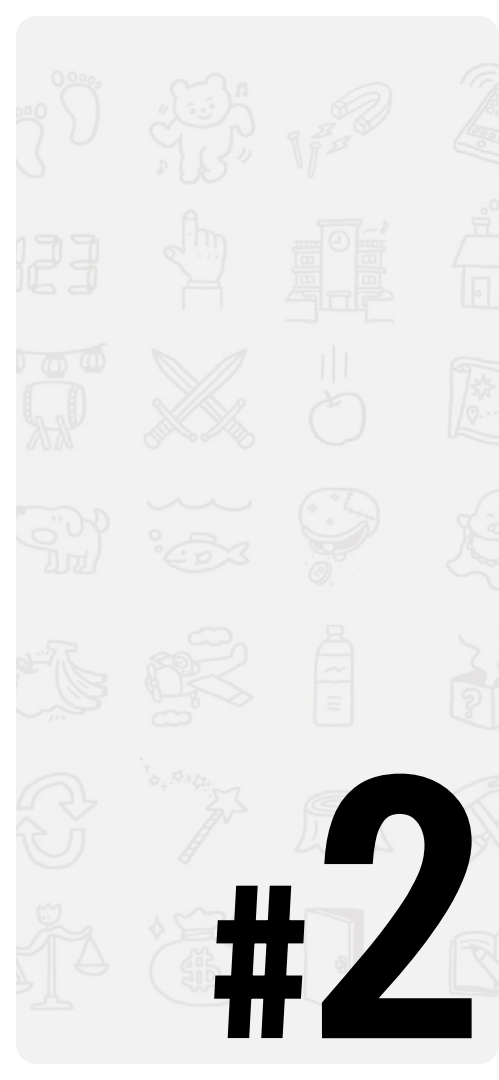
主に四半期ベースでの経営の推移をお伝えするとともに、業績予想に対する進捗など、財務関連の情報を網羅的にご説明します。

▶ #2 主要トピックス

市場性を持てるような直近のニュースや、将来に向けてご期待いただきたい情報をご紹介します。

#3 決算コンテンツ

当期の業績に関わる詳細や各財務諸表に加えて、各サービスについての進捗状況や、面白法人の経営に関するスライドです。



#2

ハイパーカジュアルゲームが当社累計15億ダウンロード突破



Q & A

— ×

15億達成のポイント
とは？



以下3点です。

①広告運用ノウハウの成熟化：広告収益最大化する独自ノウハウにより、ダウンロード数に比例する事業成長実現

②ロングセラーと新作の二本柱：全46本のゲームの中でも特に数本の安定した収益基盤となるロングセラーを複数保有

③多様な人材が生む企画力と改善文化：他部署や新卒社員の抜擢が生む新しい発想と、全体で改善を重ねる「全員参加」文化がヒットを牽引

カヤックが総務省「地域おこし協力隊の戦略的広報」に係る
総合企画・運営事業を2年連続で受託



総務省



面白法人
カヤック



スマウト

Q & A

— ×

どのような事業ですか？



都市部から地方移住をし、地域課題の解決や地域力の向上に貢献する「地域おこし協力隊」の応募促進と制度活性化を目的とした総務省の重点事業の1つです。当社の「スマウト」は、「地域おこし協力隊フェス」や自治体向け採用セミナー開催などを通じ、多くの成功例を生み出し、「協力隊といえばスマウト」と広く認知されています。こうした実績が評価され、今回も受託に至りました。

カヤックがゲーム内音声広告スタートアップOdeeo（オーディーオ）へ出資



Q & A

— ×

出資の狙いは何ですか？



今回の出資は、ゲーム内音声広告プラットフォームを開発・提供するOdeeoの市場拡大を支援しながら、当社ハイカジ事業での活用により新たな収益モデル構築を目指すものです。プレイヤー体験を損なわずに収益化できる音声広告は、新たな広告手法として注目されています。当社試験導入でも収益が約4%増加しました。今後は、さらなる広告収益拡大を目指す見込みです。

9月19日「うんこミュージアム OKINAWA」がオープン！

那覇・国際通り、ゆいレールにも「うんこ」の文字が踊るジャック広告展開



Q & A

— ×

オープン後は盛況
でしょうか？



来客数は当初計画に
対して好調な推移と
なり、対応に向けて
運営体制強化を図り
ました。併せて、関
連グッズの販売も順
調です。

一方で、県民割のご
利用や小児が想定よ
りやや多く、顧客単
価には一定の影響が
見られましたが、予
実差としては許容範
囲と判断しています
し、「うんこ」が県
民の皆さまに受け入
れられ、楽しんでい
ただいている確かな
手応えも感じさせら
れています。

<インデックス>

#1 財務ハイライト

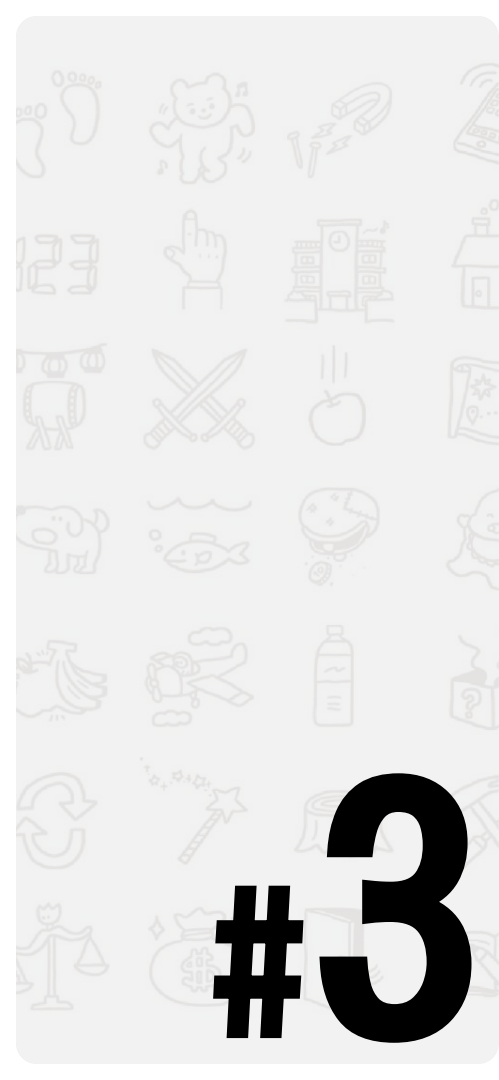
主に四半期ベースでの経営の推移をお伝えするとともに、業績予想に対する進捗など、財務関連の情報を網羅的にご説明します。

#2 主要トピックス

市場性を持てるような直近のニュースや、将来に向けてご期待いただきたい情報をご紹介します。

▶ #3 決算コンテンツ

当期の業績に関わる詳細や各財務諸表に加えて、各サービスについての進捗状況や、面白法人の経営に関するスライドです。



#3

<サブインデックス>

#3 決算コンテンツ

当期の業績に関わる詳細や各財務諸表に加えて、各サービスについての進捗状況や、面白法人の経営に関するスライドです。

#3-1

▶ 中長期的な成長方針

#3-2

財務諸表や各種推移 など

#3-3

各サービス進捗

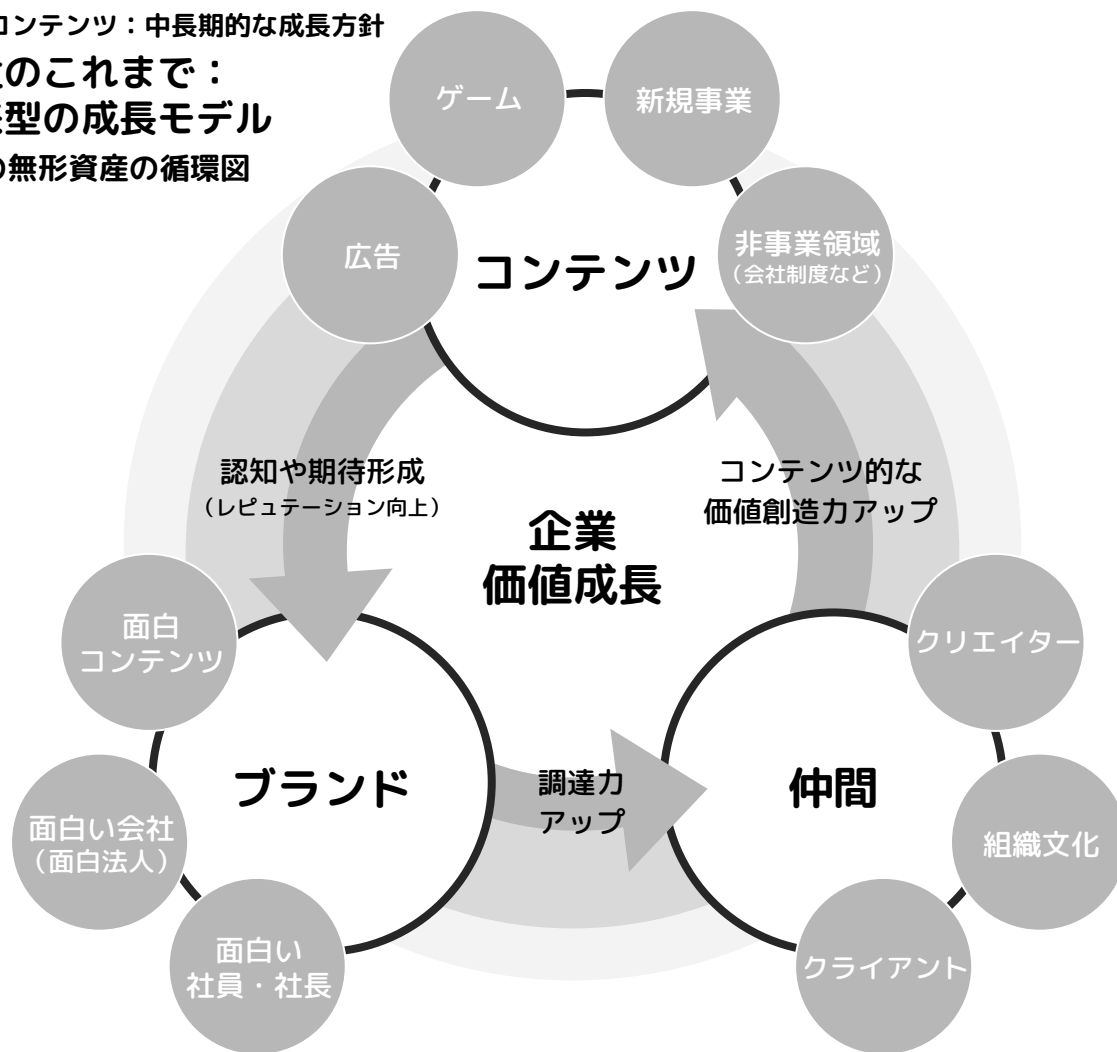
#3-4

サステナビリティと面白法人

#3-1

当社のこれまで： 従来型の成長モデル

3つの無形資産の循環図



循環による成長

・ 上場来10年の当社成長モデルは左図 3点の好循環

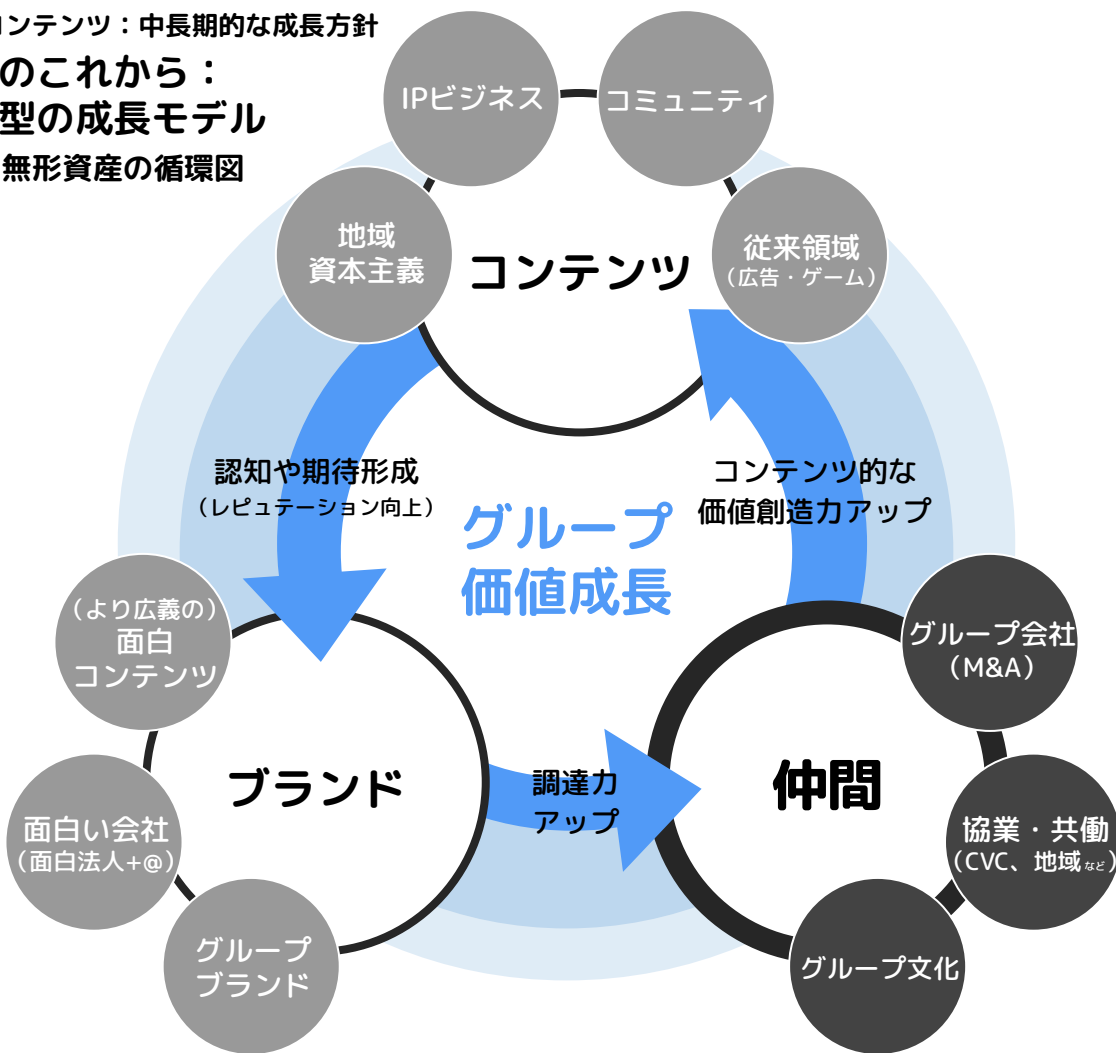
・ 話題性あるコンテンツを企画開発することで、当社のブランドが高まり、そのブランドによってクリエイターや顧客など仲間が集まり、より新規的で挑戦的なコンテンツの創造を続ける

・ 当社はこの3点を当社の将来に渡る稼ぐ力を高める(無形)資産と捉える

・ コンテンツを通じた短期収益とともに、3つの資産の成長によって将来の稼ぐ力が高まり、企業価値が向上していく構図

当社のこれから： 進化型の成長モデル

3つの無形資産の循環図



循環要素の進化

・コンテンツ、ブランド、仲間の3点（無形資産）の基本循環構造は変わらない

・連結の売上高の約40%を連結子会社が占める中でグループとしての成長を企図した各要素の進化

・特にグループ成長の中期方針として「仲間を増やす」を重点テーマとして推進。これは「何をするかより誰とするか」という当社が創業より大切にしている考え方にもよるものであり、次の10年の土台をつくるアプローチ

・その他2点に関わる要素も少しずつ形が現れている

参考：成長モデルの3点の説明

	概要	BS / PLとの関係	進化している新要素	従来の要素
仲間	・社員や各グループ会社、協業先、顧客など、共感の中で共に成長を目指す仲間 ・創業来「何をするかより誰とするか」という考え方を重視	・一般の人的資本に加え、顧客や協業先などを含めてより広義に「仲間」を設定 ・基本的に無形資産として捉える考え方	・グループ会社（M&A） ・協業・共働（CVC、地域 など） ・グループ文化	・クリエイター ・クライアント ・組織文化
ブランド	・面白法人ブランド価値が高まることで資本・資産の調達効率を高めるもの	・（一般論のブランド資産同様）無形資産として捉える考え方	・（広義の）面白コンテンツ ・面白い会社（面白法人+@） ・グループブランド	・面白いコンテンツ ・面白い会社（面白法人） ・面白い社員・社長
コンテンツ	・広告、ゲーム、エンタメなど従来性の高い領域に加えて、当社らしいコンテンツ的価値創造力を発揮して、コンテンツ化していくものを含む	・ゲーム関連も当社は資産計上していない（そのため無形資産的） ・ただ、不動産などで資産化しているものも ・基本的にはPL（収益）に直接つながるものが多い	・従来領域（広告・ゲーム） ・（広義の）IPビジネス ・コミュニティ ・地域資本主義	・広告 ・ゲーム ・新規事業 ・非事業領域（会社制度など）

今後の中期的な事業領域

→当期末を目処に中期的な経営戦略としてご提示するロードマップで戦略策定や計画推進中

従来領域（広告・ゲーム）

≡ より狭義のコンテンツ

コアエンジンとして領域横断的に展開

コミュニティ

地域資本主義

IP関連ビジネス

■ 広告・ゲーム

- ・概要：カヤックの祖業となる広告・ゲームのクリエイターによる事業展開。情緒的、趣向的な価値を高めるコンテンツ的な価値創造力の源泉となる
- ・主なアップサイド（下記のぞく）：関連新規事業の開発展開（協業含む）、カジュアルゲーム拡大、新規的な技術によるエンタメ領域（メタバース、AI等）

■ コミュニティ

- ・概要：コミュニティは強いコンテンツのまわりに生まれる。コンテンツ開発力に組織づくりやまちづくりで培ったノウハウを組み合わせた、コミュニティ関連テクノロジーを軸に展開
- ・主なアップサイド（下記のぞく）：eスポーツ関連領域（ゲームに関わるコミュニティ）

■ 地域資本主義

- ・概要：コンテンツ開発力で地域の「個性化」を進めながら、コミュニティ運営ノウハウにより関わる人たち全体のまちづくりの「ジブンゴト化」を推進。複数のサービスを階層的に組み合わせたエリアマネジメント型事業の展開。地域社会との協調によるSDGs領域
- ・主なアップサイド：エリアマネジメント領域（不動産関連含む）、事業投資関連（CVC含む）

■ IP関連ビジネス

- ・概要：IPの企画開発とその2次展開・拡大、および関わるコミュニティ等の運営などのビジネス（特に当社テクノロジーを活かしたもの）
- ・主なアップサイド：IP開発・協業と展開推進、非デジタルコンテンツの新IP化展開（例：野田ゲー）

<サブインデックス>

#3 決算コンテンツ

当期の業績に関わる詳細や各財務諸表に加えて、各サービスについての進捗状況や、面白法人の経営に関するスライドです。

#3-1

中長期的な成長方針

#3-2

▶ 財務諸表や各種推移 など

#3-3

各サービス進捗

#3-4

面白法人とサステナビリティ

#3-2

連結損益計算書

(単位:百万円)

	2025年12月期 3Q(7-9月)	2024年12月期 3Q(7-9月)	前年同期比 増減	2025年12月期 2Q(4-6月)	直前四半期比 増減
売上高	5,397	4,266	26.5%	4,157	29.8%
売上原価	2,459	1,914	28.4%	1,813	35.6%
売上総利益	2,937	2,351	24.9%	2,343	25.3%
売上総利益率	54.4%	55.1%	-0.7pt	56.4%	-1.9pt
販売管理費	2,524	2,200	14.7%	2,301	9.7%
営業利益	413	151	173.5%	41	884.2%
営業利益率	7.7%	3.5%	+4.1pt	1.0%	+6.6pt
経常利益	445	65	576.6%	▲14	-%
税金等調整前四半期(当期)純利益	491	66	635.1%	▲57	-%
親会社株主に帰属する四半期(当期)純利益	294	▲11	-%	▲60	-%
EBITDA	438	238	83.9%	111	293.8%

経常利益に為替差
益等の増減も影響

- ・ 収益の柱であるカジュアルゲーム事業は海外収益比率が約90%を占めるため
- ・ 引き続き当期全体で足元の為替や海外の市況の影響を大きく受ける可能性
- ・ また、当四半期も特別利益として投資有価証券売却益を計上し、当期全体を通じて投資領域は好調な推移

連結貸借対照表

(単位:百万円)

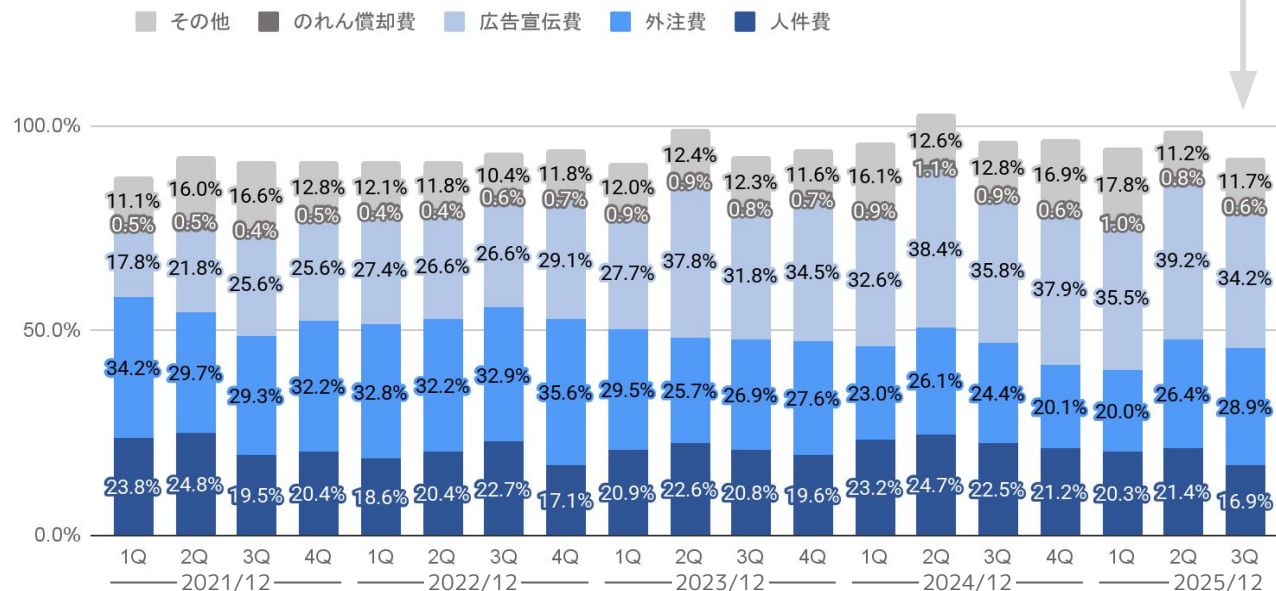
	2025年9月	2024年9月	前年同期比	2025年6月	直前四半期比
流動資産	10,171	7,858	129.4%	8,982	113.2%
うち現金及び預金	5,799	4,265	136.0%	5,768	100.5%
固定資産	3,911	3,552	110.1%	3,617	108.1%
総資産	14,082	11,410	123.4%	12,599	111.8%
流動負債	5,433	3,740	145.3%	4,505	120.6%
固定負債	2,042	1,768	115.5%	1,834	111.3%
純資産	6,606	5,901	112.0%	6,259	105.5%
自己資本比率	43.4%	47.1%	-3.7pt	46.1%	-2.7pt

自己資本比率は 基準値40%台維持

・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

連結費用推移（※売上対比 → 100%との差分が営業利益率）

広告宣伝費：引き続き市況に合わせて柔軟に調整中



市況の変化の中で 広告コントロール

・引き続き、ハイカジの当期リリースの新作累計8本が好調なこともあり、先行投資的にも広告宣伝費が拡大

<サブインデックス>

#3 決算コンテンツ

当期の業績に関わる詳細や各財務諸表に加えて、各サービスについての進捗状況や、面白法人の経営に関するスライドです。

#3-1

中期的な成長方針

#3-2

財務諸表や各種推移 など

#3-3

▶ 各サービス進捗

#3-4

面白法人とサステナビリティ

#3-3

サービス紹介：①広告とゲームで培った企画力・技術力を活かして業容を拡大。
②グループワイドでサービスユニットを構成し、ポートフォリオ経営を推進。

サービスユニット名	ビジネス概要	主な対面市場：想定規模 (CAGR) ※1	前期売上高	ポイント
ゲームエンタメ (本体事業部：2、グループ会社：6)	ゲームを中心に親和性ある新規的エンタメ領域を展開 (※受託と自社事業の双方) 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	オンラインゲーム市場： 約1.7兆円 (約5%) メタバース市場： 約8,000億ドル (約13%)	92.4億円	・4年連続日本No.1の世界アプリダウンロード数 (ハイカジ事業) ・IP関連領域への投資を拡大
面白プロデュース (本体事業部：1、グループ会社：1)	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	デジタル広告市場： 約3.6兆円 (約9.6%) DX関連市場： 約4.0兆円 (約15%)	22.7億円	・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 (過去の受賞歴はこちら ※2)
eスポーツ (本体事業部：1、グループ会社：5)	eスポーツに関わる領域に全面的にビジネスを展開 (※受託と自社事業の双方) ゲーム大会制作受託、大会運営プラットフォームサービス、eスポーツ教育 など	eスポーツ市場： 約125.3億円 (約27%) (同海外市場)： 約14.5億ドル (約20%)	28.7億円	・上場子会社のGLOE社を中心に、大会プラットフォームや、eスポーツ×教育領域で、市場全体をリード
ちいき資本主義 (本体事業部：1、グループ会社：2)	地方創生に関わる事業領域 (※受託と自社事業の双方) 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	地方創生関連予算規模： 約2.2兆円	9.8億円	・関係人口プラットフォームスマウトを全自治体の60%以上が導入中
その他 (本体事業部：1、グループ会社：6)	上記以外のビジネス領域やR&Dを含む新規事業投資など 冠婚葬祭、出版、不動産、観光業 など	—	13.4億円	・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

サービス紹介：各サービスのグループ会社構成。

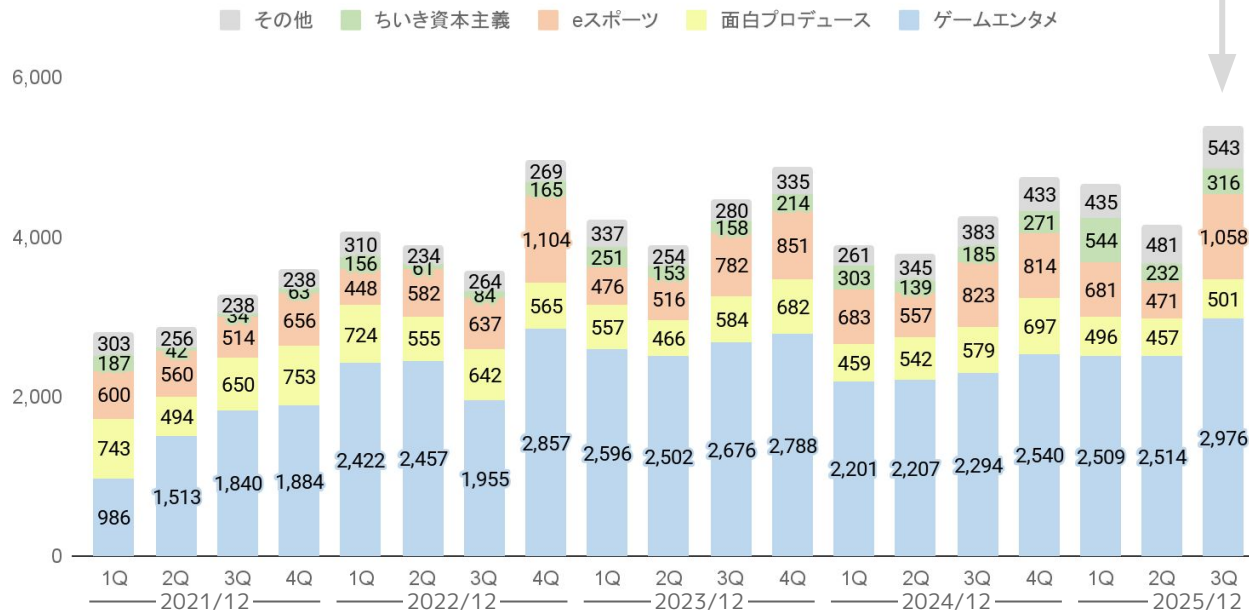
M&Aや会社統合等も戦略的に進めながら、引き続きグループ編成を強化。

サービスユニット名	(株)カヤック内事業部門	グループ会社
ゲームエンタメ (本体事業部：2、グループ会社：6)	ゲーム事業部 XR事業部	(株)アスラフィルム、(株)カヤックアキバスタジオ、 (株)カヤックボンド、(株)カヤックポラリス、五號影像有限公司、 ラゾ(株)
面白プロデュース (本体事業部：1、グループ会社：1)	面白プロデュース事業部	(株)KAYAC SANKO
eスポーツ (本体事業部：1、グループ会社：5)	ゲームコミュニティ事業部	GLOE(株)、(株)en-zin、(株)ゲムトレ、配信技術研究所(株)、(株)28
ちいき資本主義 (本体事業部：1、グループ会社：2)	ちいき資本主義事業部	(株)タレント・エンパワーメント、 (株)メガ・コミュニケーションズ
その他 (本体事業部：1、グループ会社：6)	その他サービス事業部 (新規事業開発、投資事業 など)	英治出版(株)、鎌倉R不動産(株)、(株)鎌倉自宅葬儀社、 (株)カヤックゼロ、(株)プラコレ、(株)琉球カヤックスタジオ

サービス別四半期業績推移

売上高 5,397百万円（前年同期比+26.5%、直前四半期比+29.8%）

（単位：百万円）



Q & A

サービス別の好不調などは？



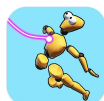
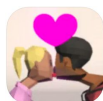
各サービスユニットともに概ね想定の範囲内で好調です。中でも主軸のゲームエンタメ領域のハイカジ事業が、非常に好調な推移となっております。期初時点で外部要因（約90%が海外経由の収益のため、海外の経済動向や広告市場の乱高下の影響が大きい）による市況リスクを加味して、保守的な予想をしていましたが、それを上回る進捗を継続しています。

サービス別主要KPI：収益フェーズには先行指標、投資フェーズには進捗管理として主に以下KPIを個別に設定。

サービスユニット名	2025年12月期 主要KPI：目標	進捗
ゲームエンタメ (本体事業部：2、グループ会社：2)	①新作ハイカジタイトル：8本 ②新作ハイブリッドカジュアルタイトル数：2本 >ハイカジの本数は昨年実績から30%成長、ブリカジは引き続き投資を推進	①8本、②0本 >当四半期もハイカジの新作3本をリリースし、好調に推移
面白プロデュース (本体事業部：1、グループ会社：1)	・ヒットコンテンツ：3本/年 >コンテンツの質的な革新と量的ペースを維持	※期末に統合的に判断
eスポーツ (本体事業部：1、グループ会社：5)	・全世界 Tonamel大会：18,000/四半期 >カードゲームを中心とした事業機会の拡大	・20,353大会（当四半期） >夏休みの影響もあり、過去最大の大会数。2万突破
ちいき資本主義 (本体事業部：1、グループ会社：2)	①スマウト：累計12万ユーザー、 有料地域数（積算数）825地域 ②まちのコイン：20.5万人（※）／新規地域+2 >引き続きより収益性強化を推進する	①78,686ユーザー、861地域 ②203,724人、当期累計+2地域 >スマウトは有料地域は順調だが、ユーザー数がビハインド。広告出稿拡大などにより、目標達成目指す。

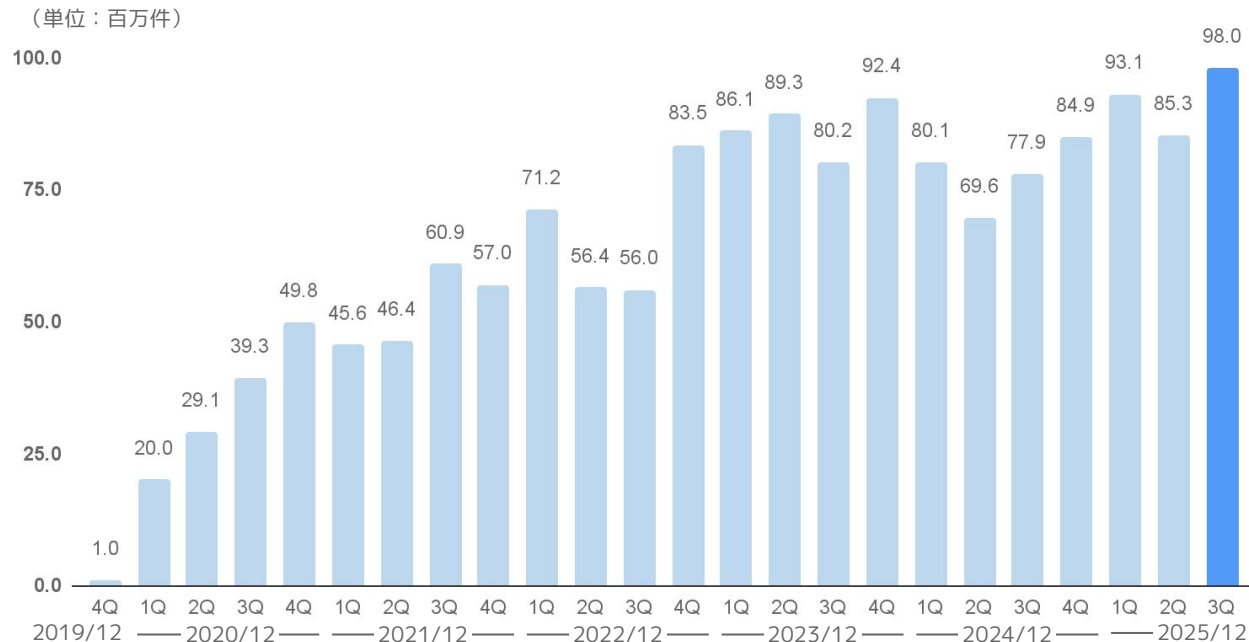
※2025年3月開示の「事業計画及び成長可能性に関する事項」の目標数字に不備があり、上方に修正しております。

サービス別決算コンテンツ>ゲームエンタメ>自社運用タイトル別進捗

進捗状況			タイトル一覧									
カジュアルゲーム	ハイパーカジュアル (ハイカジ)	新作	当四半期のハイカジの新作タイトル3本									
			Grapple Hook Hero	Spring Lancer	ChainHavoc							
		一軍	一定の規模を保っている人気タイトル									
		Ball Run 2048	Ragdoll Break	Number Master	Gun Sprint	Draw Action	Shuriken Cut: Split	Elastic Playground	Kissing Now	Draw Block Gladiator		
	二軍	獲得規模が弱いため、収益最大化方針で優先度下げて運用	※二軍については合計31本を縮小運用中									
	ハイブリッドカジュアル (ブリカジ)	2024年度にリリースした2タイトル										
			Jumpin Hero	Pendulum Sweeper								

短期収益上の重要KPIの推移：カジュアルゲームのダウンロード推移

97,962,056 ダウンロード（直前四半期比+14.8%）



Q & A

直近の外部環境と内部環境の状況を教えてください。



まず、外部環境について、当期全体を通じて市況の広告単価は比較的変動が少ない傾向です。引き続き市況や為替により変動が大きくあり得るため、今後も状況により柔軟に対応する方針です。

内部環境としては、生成AIを活用した生産性向上や新たなクリエイターの台頭など非常に良好です。カジュアルゲームは全世界で累計15億ダウンロードを達成しました。

<サブインデックス>

#3 決算コンテンツ

当期の業績に関わる詳細や各財務諸表に加えて、各サービスについての進捗状況や、面白法人の経営に関するスライドです。

#3-1

中期的な成長方針

#3-2

財務諸表や各種推移 など

#3-3

各サービス進捗

#3-4

▶ 面白法人とサステナビリティ

#3-4

面白法人カヤックについて>会社概要

社名：株式会社カヤック（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

沿革：創業26年 ※2,3、上場10年 ※3

1998年 8月3日 面白法人カヤック創業

2014年 12月25日 東証マザーズ上場

所在地：鎌倉本社の地域企業「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）

グループ：連結21社、連結社員約600名 ※3

「アスラフィルム」「en-zin」「英治出版」「鎌倉R不動産」「鎌倉自宅葬儀社」「カヤックアキバスタジオ」

「KAYAC SANKO」「カヤックゼロ」「カヤックボンド」「カヤックポラリス」「GLOE」「ゲムトレ」

「タレント・エンパワーメント」「配信技術研究所」「プラコレ」「メガ・コミュニケーションズ」

「琉球カヤックスタジオ」「ラゾ」「五號映像股份有限公司」「28」

ウェディング、葬儀、出版、eスポーツ、メタバースまで多様なライフスタイル／コミュニティ系事業も展開。

※1：定款にも記載。※2：25周年を記念してスペシャルムービーを制作しました。ぜひご覧ください→ <https://www.youtube.com/watch?v=HaZORKillKOo> ※3：すべて2025年9月末現在

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
「面白がる」というあり方の訴求	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。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。 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。 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。
コンテンツ的な価値創造の提供	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、安心で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。 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。 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べく貢献して参ります。
コミュニティ指向社会への変容	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・個人の幸せに大きな影響を与えます。 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。 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。

サステナビリティ>全体体系図および指標

主要テーマ	達成すべきエレメント	アクションアイテム	主要KPI (※)
「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（プレスト）	a. 面白く働く社員の拡大（自分たちが面白がる） b. カヤック流プレストの普及	a. 「面白指数」の測定継続年数と推移 b. プ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. 中途採用に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
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. 面白プロデュースサービスの成長	a. 広告賞受賞数 b. 面白プロデュースの売上高成長率
	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
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. ゲームエンタメサービスの成長	a. ゲームエンタメの売上高成長率
	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. eスポーツサービスの成長 b. ちいき資本主義サービスの成長	a. eスポーツの売上高成長率 b. ちいき資本主義の売上高成長率

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。



ありがとうございました。



SUSTAINABLE
DEVELOPMENT GOALS

面白法人カヤックは、神奈川県SDGsパートナー企業に登録されています。