

株式会社カヤック

決算説明会資料 2025年12月期通期

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2月16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。



柳澤大輔

YANASAWA DAISUKE

代表取締役CEO

1998年に面白法人カヤック創業。2014年、東証マザーズ上場を果たす（現在はグロースに上場）。「つくる人を増やす」という理念を軸に、広告制作、ゲーム開発、ちいき資本主義事業など多角的な事業群を構築。鎌倉に本社を置く職住近接の組織経営や、独自の評価制度を運用する。CEOとして経営戦略全般を統括し、クリエイティブとビジネスを両立させた企業価値の向上を推進している。

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が、今回は期末決算となるため、代表取締役CEO 柳澤が担当します。

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

INDEX

1. 全体サマリー

エグゼクティブサマリー	P.05
主要数値	P.06

2. 財務ハイライト

四半期 連結業績推移	P.08
経営成績トレンド	P.09
主要数値の四半期推移	P.10

3. 主要トピックス

ハイカジ※DL数	P.12
日本ネーミング大賞ダブル受賞	P.13
ケツバトラー ゲーム大会	P.14

4. 決算コンテンツ

通期連結業績について	P.16
第4四半期業績について	P.19
各サービス概況について	P.21
ハイカジ※事業の詳細について	P.25

5. 2026年12月期 業績予想

2026年12月期 連結業績予想	P.28
開示フレームの変更について	P.30
事業セグメントの構造変化	P.31
事業セグメントごとの紹介	P.32
中期的な方向性	P.33

6. サステナビリティ

3つの戦略テーマ	P.35
サステナビリティKPI	P.36
面白法人カヤック 会社概要	P.37
注意事項	P.38

※1：ハイカジ=ハイパーカジュアルゲームの略称。

大まかな決算概要を知りたい人向け

1. 全体サマリー

エグゼクティブサマリー..... P.05

主要数値 P.06

第4四半期として過去最高の売上高、営業利益

- 売上高 58.72億円（前年同期比+23.4%、直前四半期比+8.8%）となり過去最高を更新。
- 営業利益 3.66億円（前年同期比+134.7%、直前四半期比-11.4%）となり過去最高を更新。

通期は修正後予想対比で売上高100.5%、営業利益107.1%

- 引き続きハイカジを中心とした業績好調により、期初予想を大きく達成し、修正後予想に対しても達成。

期初予想

売上高 185億円（進捗率 108.6%） 営業利益 5.5億円（進捗率 193.0%）
経常利益 4.5億円（進捗率 189.0%） 親会社株主に帰属する当期純利益 2.5億円（進捗率 273.6%）

修正後予想

売上高 200億円（進捗率 100.5%） 営業利益 10.0億円（進捗率 107.1%）
経常利益 7.5億円（進捗率 113.4%） 親会社株主に帰属する当期純利益 7.0億円（進捗率 97.7%）

2026年12月期 連結業績予想 売上高230億円

- 売上高 230億円（前年比+14.5%）
- 営業利益 10億円（前年比-6.6%） → P.28に詳細記載
- 2026年12月期連結会計年度よりセグメント情報の開示を開始 → P.30に詳細記載



主要数値

四半期 連結売上高

5,872百万円

前年同期成長率

+23.4%

- 四半期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

366百万円

営業利益率

6.2%

- 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

345人

クリエイター比率 ※1

93.2%

連結社員数

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

24社

うち連結社数

22社

当期累計M&A数

2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

※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。



主財務指標を数頁で網羅的に確認したい方々向け

2. 財務ハイライト

四半期 連結業績推移	P.08
経営成績トレンド	P.09
主要数値の四半期推移	P.10

四半期 連結業績推移

第4四半期として過去最高の売上高を更新

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、利益ベースでも継続して高い水準を維持。

売上高 5,872百万円

(前年同期比+23.4%、直前四半期比+8.8%)

営業利益 366百万円

(前年同期比+134.7%、直前四半期比-11.4%)

(単位：百万円)



経営成績トレンド

	通期業績	当四半期業績	通期の動向
連結業績	売上高 20,094 百万円 前年比：+20.1%	売上高 5,872 百万円 前年同期比：+23.4% 直前四半期：+8.8%	<ul style="list-style-type: none"> 引き続き好調なハイカジを中心に、良好な推移 通期予想を達成
	営業利益 1,071 百万円 前年比：+199.2%	営業利益 366 百万円 前年同期比：+134.7% 直前四半期：-11.4%	
ゲームエンタメ	売上高 11,184 百万円 前年比：+21.0% 売上高比率：55.7%	売上高 3,184 百万円 前年同期比：+25.3% 直前四半期：+7.0%	<ul style="list-style-type: none"> ハイカジは通期で8本をリリース 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 2,211 百万円 前年比：-3.0% 売上高比率：11.0%	売上高 755 百万円 前年同期比：+8.4% 直前四半期：+50.7%	<ul style="list-style-type: none"> 概ね予想の範囲内ではあるが、クライアント数の不足などにより苦戦傾向
eスポーツ	売上高 3,198 百万円 前年比：+11.1% 売上高比率：15.9%	売上高 985 百万円 前年同期比：+21.0% 直前四半期：-6.9%	<ul style="list-style-type: none"> 大型イベントの受注と事業領域の拡大（マーケティングや新規事業）により伸長
ちいき資本主義	売上高 1,451 百万円 前年比：+61.3% 売上高比率：7.2%	売上高 357 百万円 前年同期比：+31.7% 直前四半期：+12.7%	<ul style="list-style-type: none"> 概ね予想の範囲内ではあり、スマウトを中心に安定的に推移
その他サービス	売上高 2,049 百万円 前年比：+43.9% 売上高比率：10.2%	売上高 588 百万円 前年同期比：+35.8% 直前四半期：+8.3%	<ul style="list-style-type: none"> 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

	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	2025年 4Q
連結業績												
売上高	4,219	3,893	4,481	4,872	3,910	3,792	4,266	4,758	4,667	4,157	5,397	5,872
売上高前年同期成長率	3.8%	0.1%	25.1%	-1.8%	-7.3%	-2.6%	-4.8%	-2.3%	19.4%	9.6%	26.5%	23.4%
営業利益	376	27	333	285	162	▲111	151	156	249	41	413	366
営業利益率	8.9%	0.7%	7.4%	5.8%	4.1%	-2.9%	3.5%	3.3%	5.3%	1.0%	7.7%	6.2%
FCF（半期ごと）		666		102		▲623		▲535		1,370		▲350
サービス別 売上高												
ゲームエンタメ	2,596	2,502	2,676	2,788	2,201	2,207	2,294	2,541	2,509	2,514	2,976	3,184
うち カジュアルゲーム事業	1,401	1,619	1,664	1,951	1,478	1,587	1,687	1,973	1,892	1,907	2,167	2,248
面白プロデュース	557	466	584	682	459	542	579	697	496	457	501	755
eスポーツ	476	516	782	851	683	557	823	814	681	471	1,058	985
ちいき資本主義	251	153	158	214	303	139	185	271	544	232	316	357
その他	337	254	280	335	261	345	383	433	435	481	543	588
主要KPI												
全社KPI クリエイター比率 ※	92.6%	92.9%	92.7%	92.6%	92.4%	92.5%	92.7%	92.5%	92.4%	92.8%	93.0%	93.2%
主事業KPI ハイカジダウンロード数：百万DL	86.1	89.3	80.2	92.4	80.1	69.6	77.9	84.9	93.1	85.3	98.0	69.7

※：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。



市場性がある直近のニュースを知りたい方々向け

3. 主要トピックス

ハイカジDL数	P.12
日本ネーミング大賞ダブル受賞	P.13
ケツバトラー ゲーム大会	P.14

5年連続で日本企業アプリDL数 No.1を達成！

ハイパーカジュアルゲームの好調により、2025年世界市場のアプリDL数において日本企業1位を獲得。2021年より続く「5年連続No.1」の快挙です。生成AI活用による開発効率化と、独自の企画力・運用ノウハウによる継続的なヒット創出が結実。累計15億DLを突破し、世界市場での存在感を堅持しています。



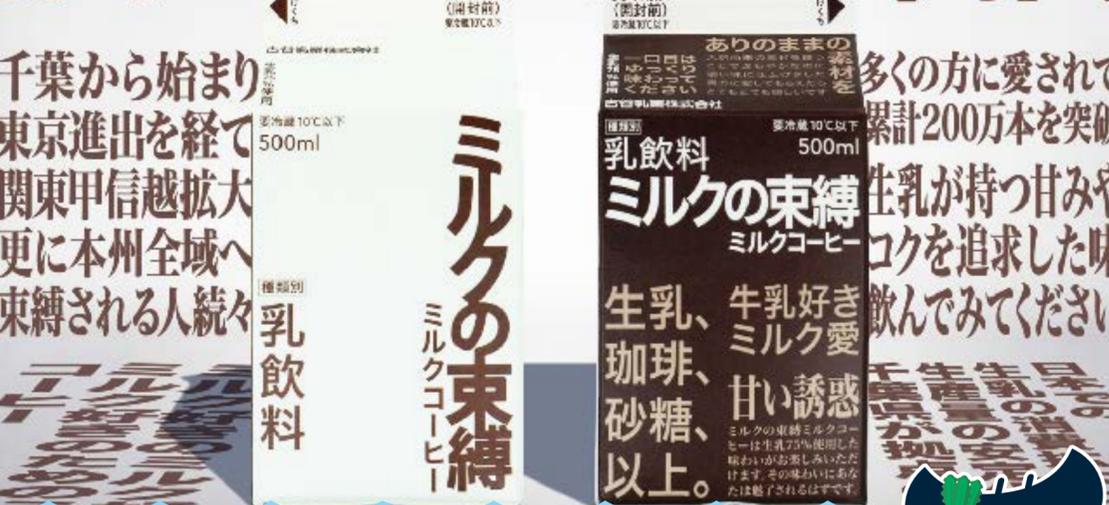
主要トピックス

日本ネーミング大賞でダブル受賞！

「日本ネーミング大賞2025」ルーキー部門において、プロデュースを手掛けた「ミルクの束縛」「冬の入道雲」がダブル受賞。同一企業による2作品同時選出は史上初の快挙です。商品価値を最大化する言語化能力や、SNSでの話題性を生む面白法人ならではのクリエイティブ力が高く評価されました。



はじめまして東北・関西



主要トピックス

『ケツバトラー』公式eスポーツ大会の開催が決定！

『月刊コロコロコミック』とのコラボで生まれたNintendo Switch用ソフト『ケツバトラー』初の公式eスポーツ大会を開催。「アニメ化してほしいマンガランキング2026」へのノミネートも果たし、ゲーム・漫画の両軸でIP価値が急上昇。独創的な操作性と強力なメディア連携でファン層を拡大しています。



A large, colorful poster for the 'Ketsu Battler e-sports Cup 2026'. The poster features the game's title in large, glowing blue characters on the left. In the center, two characters are shown in a dynamic pose, one holding a sword. On the right, a character is running towards the viewer. The background is filled with various promotional text and graphics, including a QR code and a date '1月18日(土)'. The overall theme is energetic and competitive.

より詳細な決算情報を読みとりたい方々向け

4. 決算コンテンツ

通期連結業績について	P.16
第4四半期業績について	P.19
各サービス概況について	P.21
ハイカジ事業の詳細について	P.25

通期 連結業績推移

通期ベースで過去最高の売上高を更新

通期でハイカジを中心に各事業が堅調に伸び、過去最高の売上高を更新。
中長期的な投資の仕込みの影響で営業利益率は5.3%に留まる。

売上高 20,094百万円 | **営業利益 1,071百万円**
(前年比+20.1%) | (前年比+199.2%)



通期 連結業績推移

経常利益に為替差益等の増減も影響

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。

	2025年12月期 (実績)	2024年12月期 (実績)	前期比増減	2025年12月期 (予想)	業績予想比 増減
売上高	20,094	16,727	20.1%	20,000	0.5%
売上原価	9,179	7,702	19.2%	—	—
売上総利益	10,914	9,025	20.9%	—	—
売上総利益率	54.3%	53.9%	+0.4pt	—	—
販売管理費	9,843	8,667	13.6%	—	—
営業利益	1,071	358	199.2%	1,000	7.1%
営業利益率	5.3%	2.1%	+3.2pt	5.0%	+0.3pt
経常利益	850	401	111.6%	750	13.4%
税金等調整前当期純利益	1,104	362	204.4%	—	—
親会社株主に帰属する当期純利益	683	149	358.8%	700	-2.3%
EBITDA (※)	1,418	706	100.6%	1,300	9.1%

※：EBITDA = 営業利益+減価償却費+のれん償却額



貸借対照表

自己資本比率は基準値40%台を維持

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。
現預金としても健全な水準を維持。

	2025年12月	2024年12月	前年同期比	2025年9月	直前四半期比
流動資産	9,993	8,949	111.7%	10,171	98.3%
うち現金及び預金	5,250	4,780	109.8%	5,799	90.5%
固定資産	3,562	3,925	90.8%	3,911	91.1%
総資産	13,556	12,875	105.3%	14,082	96.3%
流動負債	5,372	4,772	112.6%	5,433	98.9%
固定負債	1,886	2,075	90.9%	2,042	92.4%
純資産	6,297	6,027	104.5%	6,606	95.3%
自己資本比率	42.5%	42.9%	-0.4pt	43.4%	-0.9pt



四半期 損益計算書

前年同期比 増収増益&営業利益改善傾向

主にハイカジ事業の年間を通じた好調な推移により、四半期ベースでも前年同期比増収増益と営業利益率が改善傾向。直前四半期比に対しては、特に持分法による投資損失が経常利益以下に影響。

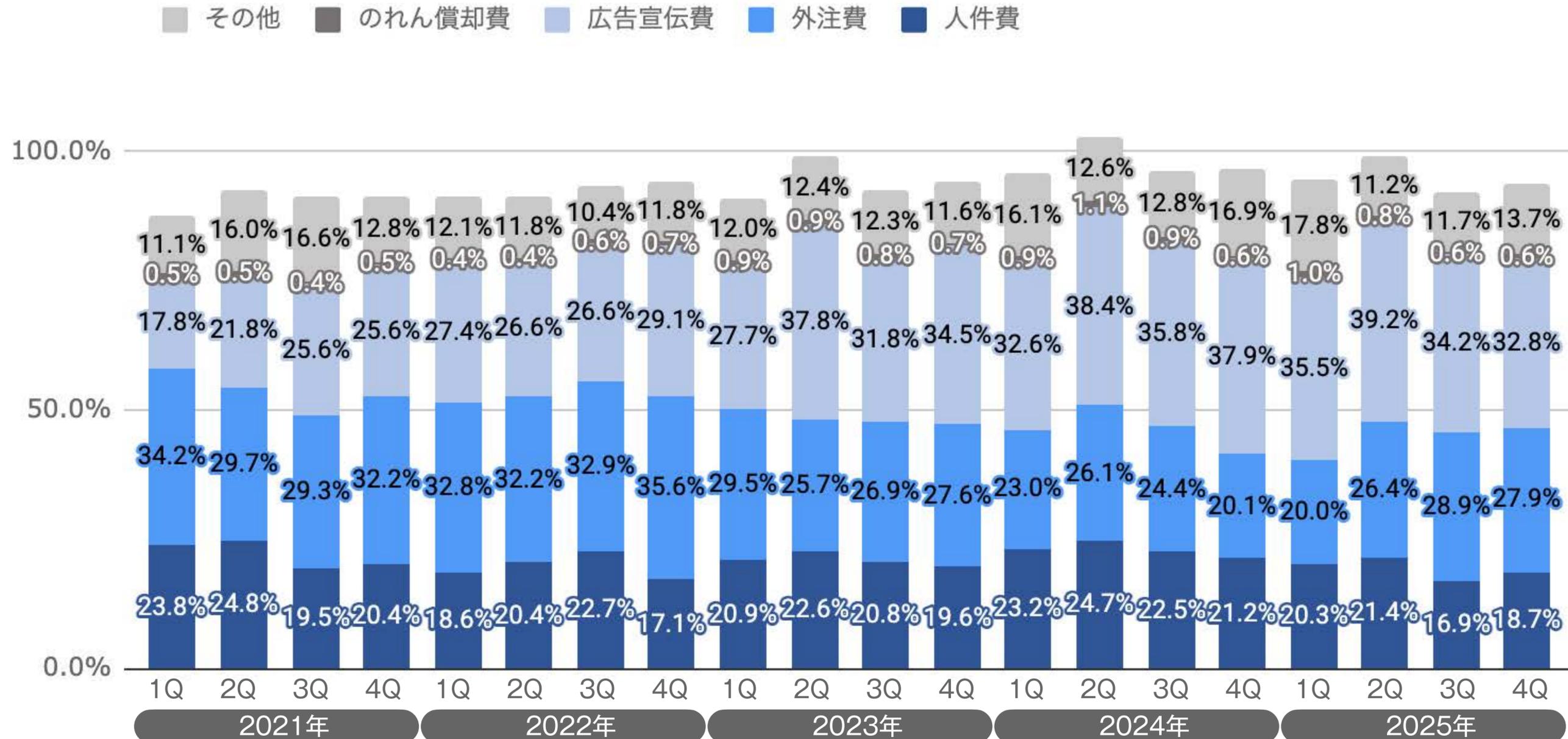
	2025年12月期 4Q(10-12月)	2024年12月期 4Q(10-12月)	前年同期比 増減	2025年12月期 3Q(7-9月)	直前四半期比 増減
売上高	5,872	4,758	23.4%	5,397	8.8%
売上原価	2,873	2,151	33.6%	2,459	16.9%
売上総利益	2,998	2,606	15.0%	2,937	2.1%
売上総利益率	51.1%	54.8%	-3.7pt	54.4%	-3.4pt
販売管理費	2,632	2,450	7.4%	2,524	4.3%
営業利益	366	156	134.7%	413	-11.4%
営業利益率	6.2%	3.3%	+3.0pt	7.7%	-1.4pt
経常利益	230	214	7.5%	445	-48.2%
税金等調整前四半期（当期）純利益	195	201	-2.8%	491	-60.2%
親会社株主に帰属する四半期（当期）純利益	36	136	-72.9%	294	-87.5%
EBITDA	465	249	86.9%	493	-5.7%



四半期 連結費用推移

市況の変化の中でハイカジ広告をコントロール

外部環境において、ブリカジ※の拡大により広告市況のボラティリティの幅が大きく拡大しており、運用の中で広告費が増減。



※：ブリカジ=ハイブリットカジュアルゲームの略称。

各サービス概況 | サマリー

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。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。

	ビジネス概要	主な対面市場：想定規模 (CAGR) ※1	通期実績	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%)	111.8億円	<ul style="list-style-type: none"> ・5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%)	22.1億円	<ul style="list-style-type: none"> ・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%)	32.0億円	<ul style="list-style-type: none"> ・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	14.5億円	<ul style="list-style-type: none"> ・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：7	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	—	20.5億円	<ul style="list-style-type: none"> ・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

※1 単位が円の場合は国内市場、ドルの場合は世界市場。出所：電通「2024年 日本の広告費」、富士キメラ総研「2024 デジタルトランスフォーメーション市場の将来展望 市場編」、ファミ通ゲーム白書2022、Bloomberg Intelligence、一般社団法人日本eスポーツ連合「日本eスポーツ白書2023」、eSports market size worldwide in 2022、令和3年度予算における地方創生予算 (変動要因が大きいためCAGRは無記載) / ※2 URL <https://www.kayac.com/service/award>



各サービス概況 | 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。

	(株)カヤック内の事業部門	グループ会社
ゲームエンタメ <small>本体事業部：2 グループ会社：6</small>	<ul style="list-style-type: none"> ゲーム事業部 XR事業部 	<ul style="list-style-type: none"> (株)アスラフィルム (株)カヤックボンド 五號映像有限公司 (株)カヤックアキバスタジオ (株)カヤックポラリス ラゾ(株)
面白プロデュース <small>本体事業部：1 グループ会社：1</small>	<ul style="list-style-type: none"> 面白プロデュース事業部 	<ul style="list-style-type: none"> (株)KAYAC SANKO
eスポーツ <small>本体事業部：1 グループ会社：5</small>	<ul style="list-style-type: none"> ゲームコミュニティ事業部 	<ul style="list-style-type: none"> GLOE(株) (株)ゲムトレ (株)28 (株)en-zin 配信技術研究所(株)
ちいき資本主義 <small>本体事業部：1 グループ会社：2</small>	<ul style="list-style-type: none"> ちいき資本主義事業部 	<ul style="list-style-type: none"> (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
その他 <small>本体事業部：1 グループ会社：7</small>	<ul style="list-style-type: none"> その他サービス事業部 (新規事業開発、投資事業 など) 	<ul style="list-style-type: none"> 英治出版(株) 鎌倉R不動産(株) (株)鎌倉自宅葬儀社 (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)



各サービス概況 | 主要KPI

収益フェーズは先行指標、投資フェーズは進捗管理で個別にKPIを設定。

	【2025年12月期 主要KPI】実績/目標	補足説明
ゲームエンタメ <small>本体事業部：2 グループ会社：6</small>	【新作ハイカジタイトル】 8本/8本 【新作ハイブリッドカジュアルタイトル】 0本/2本	<ul style="list-style-type: none"> ・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する目標設定 ・期末進捗として、ハイカジは目標達成。ブリカジはリリースには至らなかったが、勝算の高いゲームジャンルや方向性を特定し、ナレッジを蓄積。来期もより大きな成長機会の獲得に向け、フォーカスを明確化した上で開発推進
面白プロデュース <small>本体事業部：1 グループ会社：1</small>	【ヒットコンテンツ】 2本/年間3本	<ul style="list-style-type: none"> ・コンテンツの質的な革新と量的ペースを維持を目標設定 ・サントリー「からだを想うオールフリー」のCM「深夜の誘惑」が1.69億imp、70万いいねを獲得 ・古谷乳業「ミルクの束縛」「冬の入道雲」が日本ネーミング大賞をダブル受賞し、その後も継続してプロダクト発表 ・ヒット創出の打率は目標未達。社会変容を捉え直すとともに、既存の枠を超えたクリエイティブを生む組織再編を推進
eスポーツ <small>本体事業部：1 グループ会社：5</small>	【全世界Tonamel大会】 四半期ごとに21,065回/18,000回	<ul style="list-style-type: none"> ・カードゲーム中心で事業機会の拡大を目指す目標設定 ・年末イベントの影響で大会の開催数が上振れし、過去最多の大会数を更新。
ちいき資本主義 <small>本体事業部：1 グループ会社：2</small>	【スマウト 累計ユーザー数】 8.36万人/12万人 【スマウト 有料地域数（積算数）】 932地域/825地域 【まちのコイン 累計ユーザー数】 21.47万人/20.5万人（※） 【まちのコイン 導入地域数】 +2地域/+2地域	<ul style="list-style-type: none"> ・引き続き収益性強化を推進する目標設定。 ・地域おこし協力隊の募集地域が増えている影響で、スマウト有料地域数が目標を超えて増加。 ・まちのコイン導入地域は営業戦略の変更の中で堅調に推移

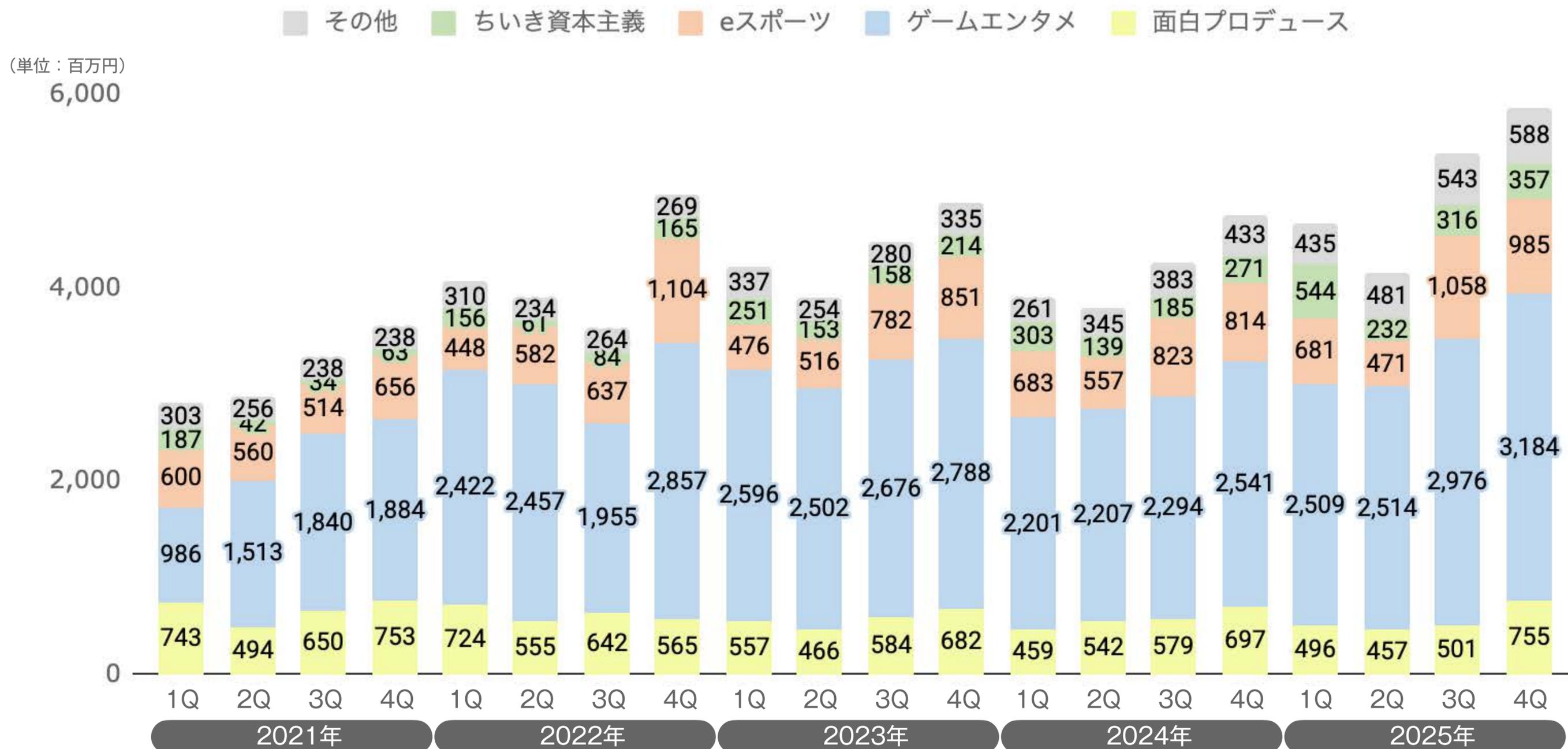
※2025年3月開示の「事業計画及び成長可能性に関する事項」の目標数字に不備があり、上方に修正しております。



各サービス概況 | 四半期業績推移

ハイカジ事業を中心に各サービスが好調に推移

ブラックフライデーや年末年始など上振れしやすい時期に収益を最大化する取組みが奏功したことと、今期にリリースした複数の新作ハイカジの収支が向上したため、ハイカジ事業が好調な結果になりました。

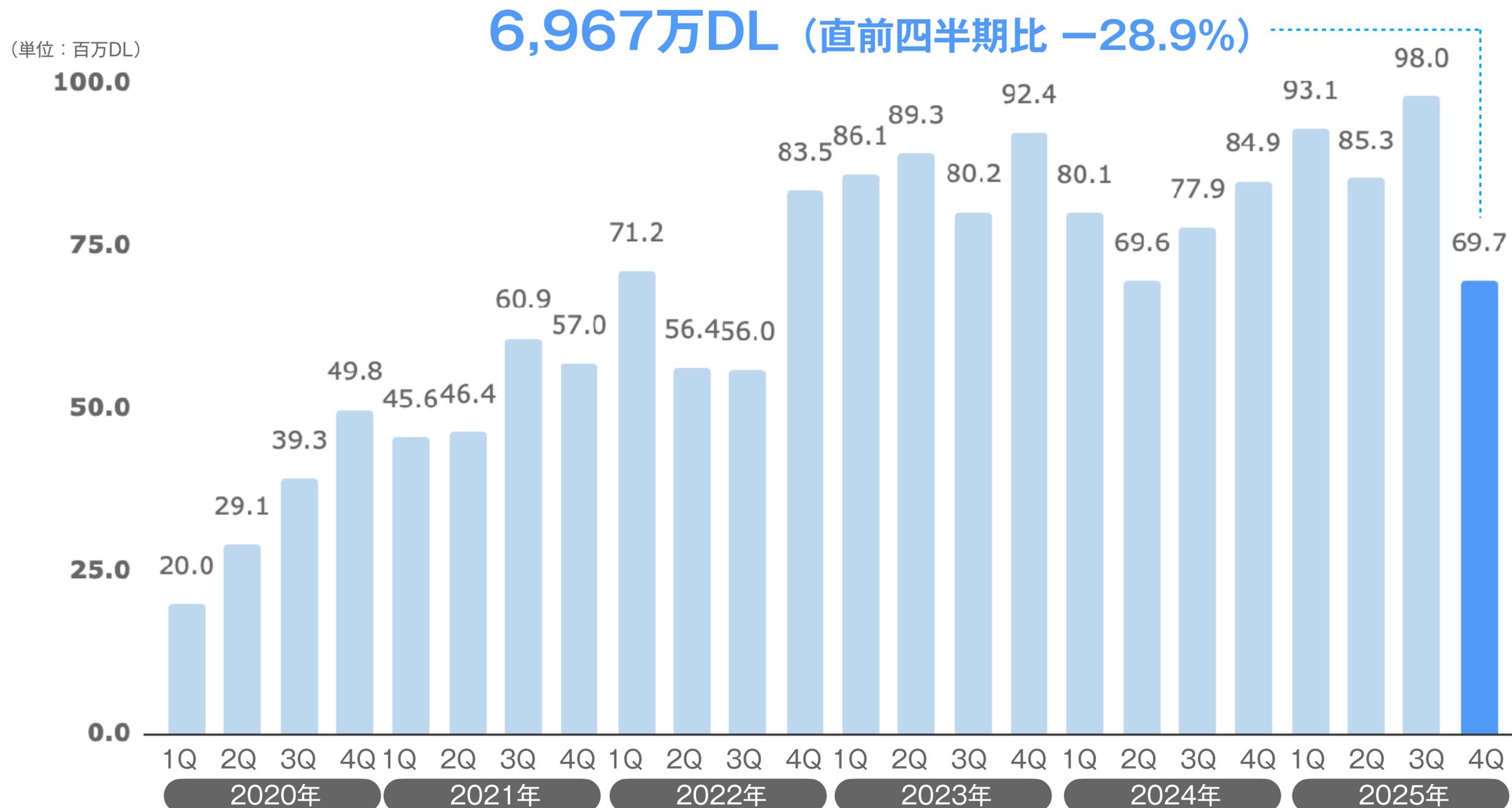


		進捗状況	タイトル一覧
ハイパー カジュアル (ハイカジ)	新作	当四半期のハイカジの 新作タイトル0本	※通期でのKPI8本は達成。 ※第2四半期、第3四半期にグローバルローンチタイトル数が固まり、収益性を高めるための運用の調整にリソースを集中させているため、当四半期の新規タイトルは0本となっています。
	一軍	一定の規模を保っている 人気タイトル	          Ball Run 2048 Ragdoll Break Number Master Gun Sprint Shuriken Cut: Split Draw Action Draw Saber Charge Fist Elastic Playground Draw Block Gladiator
	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	



DL数（短期収益上の重要KPI）の推移

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。



これからの活動を知りたい方々向け

5. 2026年12月期業績予想

2026年12月期 連結業績予想	P.28
開示フレームの変更について.....	P.30
事業セグメントの構造変化	P.31
事業セグメントごとの紹介.....	P.32
中期的な方向性	P.33

2026年12月期 連結業績予想

売上高は230億円（前年比+14.5%）で過去最高を上回り、
営業利益は10億円（前年比-6.6%）で前年より低下する想定。

※理由については次頁に記載

	2025年12月期（実績）		2026年12月期（予想）
売上高	20,094百万円	+14.5% →	23,000 百万円
営業利益	1,071百万円	-6.6% →	1,000 百万円
経常利益	850百万円	+11.7% →	950 百万円
親会社株主に帰属する 当期純利益	683百万円	-12.3% →	600 百万円
年間配当金	3円90銭	±0% →	3円90 銭
EBITDA	1,418百万円	-8.3% →	1,300 百万円



大型IPとのゲーム開発始動が決定

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。



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



事業セグメントの構造変化

BEFORE 単一セグメントによる区分け

単一セグメント

ゲームエンタメ

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)

25売上高：約**112億円**

面白プロデュース

面白プロデュース事業部、(株)KAYAC SANKO

25売上高：約**22億円**

eスポーツ

ゲームコミュニティ事業部、GLOE(株)、(株)ゲムトレ、(株)28、(株)en-zin、配信技術研究所(株)

25売上高：約**32億円**

ちいき資本主義

ちいき資本主義事業部、(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

25売上高：約**15億円**

その他

その他サービス事業部、英治出版(株)、鎌倉R不動産(株)、(株)鎌倉自宅葬儀社、(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)

25売上高：約**20億円**

AFTER 4つのセグメントによる区分け

ブランド&マーケティング

面白プロデュース事業部、(株)KAYAC SANKO、(株)カヤックポンド、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

25売上高：約**69億円** ※参考値

ゲーム・アニメ

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)

25売上高：約**100億円** ※参考値

ちいき資本主義

ちいき資本主義事業部

25売上高：約**9億円** ※参考値

その他

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)鎌倉自宅葬儀社、(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

25売上高：約**23億円** ※参考値



事業セグメントごとの紹介

ゲーム・アニメを中心に事業投資を進め、中長期的な成長を生み出すことを狙いつつ、各セグメントごとに得意分野を伸ばしていきます。

目指す姿

2025年12月期
売上高 ※参考値

2026年12月期
売上高予想

ブランド&マーケティング

- ・高付加価値な統合支援:受託領域の連動性を強化し、一気通貫で価値提供。高い成長率を目指す
- ・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MKなどのテーマを推進

約69億円 $\xrightarrow{+10\%}$ 約76億円
売上高構成比 33%

ゲーム・アニメ

- ・カジュアルゲームの深化とキャッシュ創出
- ・大型IPとの共同開発による新規ゲーム事業
- ・アニメへの中期的推進

約100億円 $\xrightarrow{+15\%}$ 約115億円
売上高構成比 50%

ちいき資本主義

- ・地域toB市場の開拓：
スマウトを軸に域内・域外人材を横断的にマッチングし、自治体から市場拡大

約9億円 $\xrightarrow{+33\%}$ 約12億円
売上高構成比 5%

その他

- ・規律的多角化とブランド貢献：
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

約23億円 $\xrightarrow{+17\%}$ 約27億円
売上高構成比 12%



(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。



カヤック経営の裏側を知りたい方々向け

6. サステナビリティ

3つの戦略テーマ	P.35
サステナビリティKPI	P.36
面白法人カヤック 会社概要	P.37
注意事項	P.38

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>1 「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>2 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>3 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. 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
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

※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20期(2024/01/01-2024/12/31)」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各地域に点在）

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22社) ※2

英治出版株式会社

株式会社琉球カヤックスタジオ

株式会社鎌倉自宅葬儀社

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

株式会社ゲームトレ

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

五號映像有限公司

琉球うむしん株式会社

※1：定款にも記載

※2：2025年12月末現在

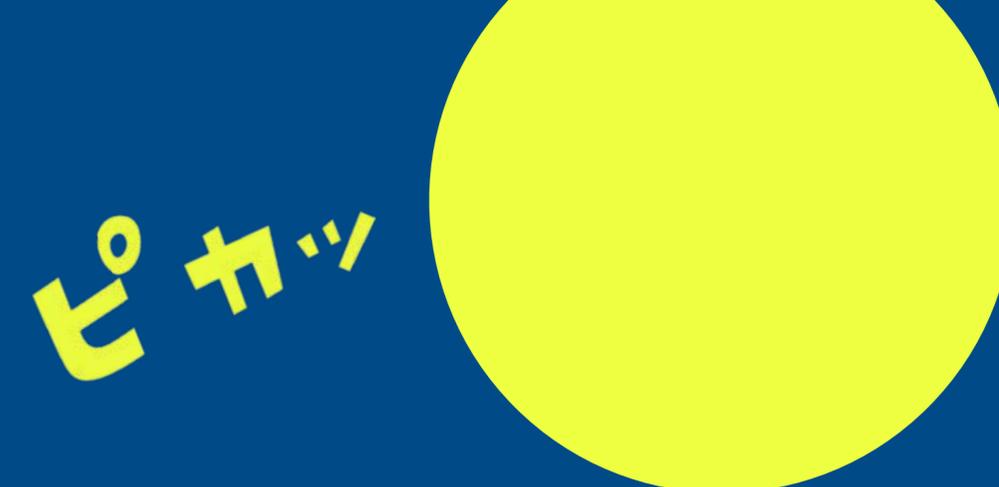


本発表において提供される資料ならびに情報は、いわゆる「見通し情報」(forward-looking statements)を含みます。

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。

