

面白法人カヤック

決算説明会資料 2026年12月期 2Q

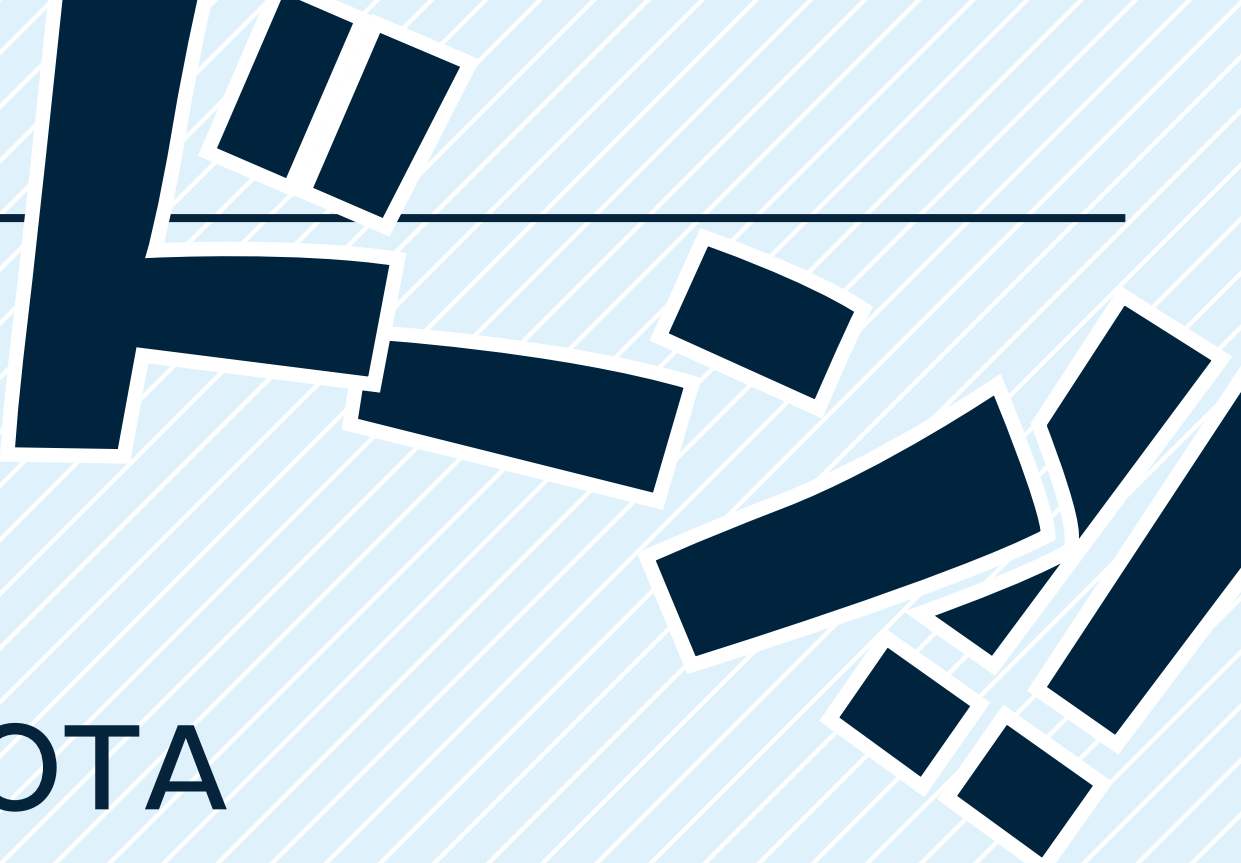


株式会社カヤック(東証グロース:3904)

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

2026年8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。



笠井 綾太 KASAI RYOTA

ゲーム事業部長

大学卒業後、組み込み系ソフトウェア開発会社にてエンジニアとしてキャリアをスタート。2018年にカヤックに参加後は、ゲームコミュニティサービス「Lobi」のフロントエンジニアを経て事業部長を経験。その後、ちいき資本主義事業部にて「まちのコイン」のバックエンド開発から事業責任者、事業部長を歴任。2024年10月のゲーム事業部への異動を経て、現在は2025年1月よりゲーム事業部長として、ハイパーカジュアルゲームのマーケティング領域からプロダクト開発まで幅広い事業推進を主導。

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 配当予想の修正について

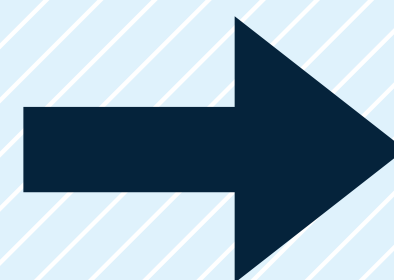
当社は将来の事業展開と経営体質の強化のために必要な内部留保を確保しつつ、株主の皆様との長期的な関係を築くためにも継続的な利益還元を実施していくことを基本方針としております。

2017年12月期の初配から、基本的には感謝の気持ちを込め3円90銭とさせていただいておりましたが、皆様のご支援もありその当時からの売上高の年平均成長率（CAGR）は16%と成長を続けており、配当につきましても当社グループの成長に合わせ変化させていく必要があると判断いたしました。

今後につきましては、配当の基本方針自体に変更はないですが、配当性向20%を目安に配当水準を変動させていきたいと考えており、当期の期末配当予想については、3円90銭から1株当たり7円77銭に増配させていただくことといたしました。

前回予想

1株当たり **3円90銭**



今回修正予想

1株当たり **7円77銭**



1. 全体サマリー



1-2Q期間として**過去最高の売上高**を更新

- 売上高 10,208百万円（前年同期比 +15.7%）となり過去最高を更新。
- 営業利益 409百万円（前年同期比 +40.7%）、営業利益率 4.0%となり例年通り2Qで低下傾向。

引き続き**ハイカジ事業が堅調に推移**し、業績を牽引

- 『Pistol Duel』が全米No.1を獲得。旧作も安定してボトムを支えており、引き続きDL数も好調。
- ハイカジ※1新作2本、ブリカジ※2新作1本をリリース。

※1 「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）
※2 「ブリカジ」＝「ハイブリッドカジュアルゲーム」の略称（以下、「ブリカジ」と略します）

26/1-2Q 累積サマリー （単位：百万円）

売上高	営業利益	経常利益	純利益
10,208	409	432	208
前年比 +15.7%	前年比 +40.7%	前年比 +148.6%	前年比 -40.8%
進捗率 44.4%	進捗率 41.0%	進捗率 45.6%	進捗率 34.8%



26/2Q 経営成績

四半期 連結売上高

前年同期成長率

5,006百万円 +20.4%

- 2Qとして過去最高の売上高を更新

四半期 連結営業利益

前年同期成長率

営業利益率

68百万円 +65.3% 1.4%

- 例年通り季節要因等により2Qは営業利益は大きく減少

クリエイター数

クリエイター比率 ※1

連結社員数

353人 92.9% 639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

24社 22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

※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。



26/2Q 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。2Qとして過去最高の売上高を更新。ここ数年の傾向通り2Qは営業利益は大きく減少しているが、3-4Qで伸長の計画。

売上高

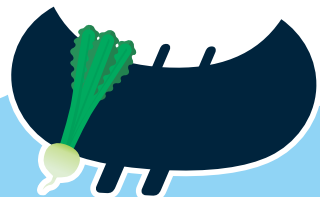
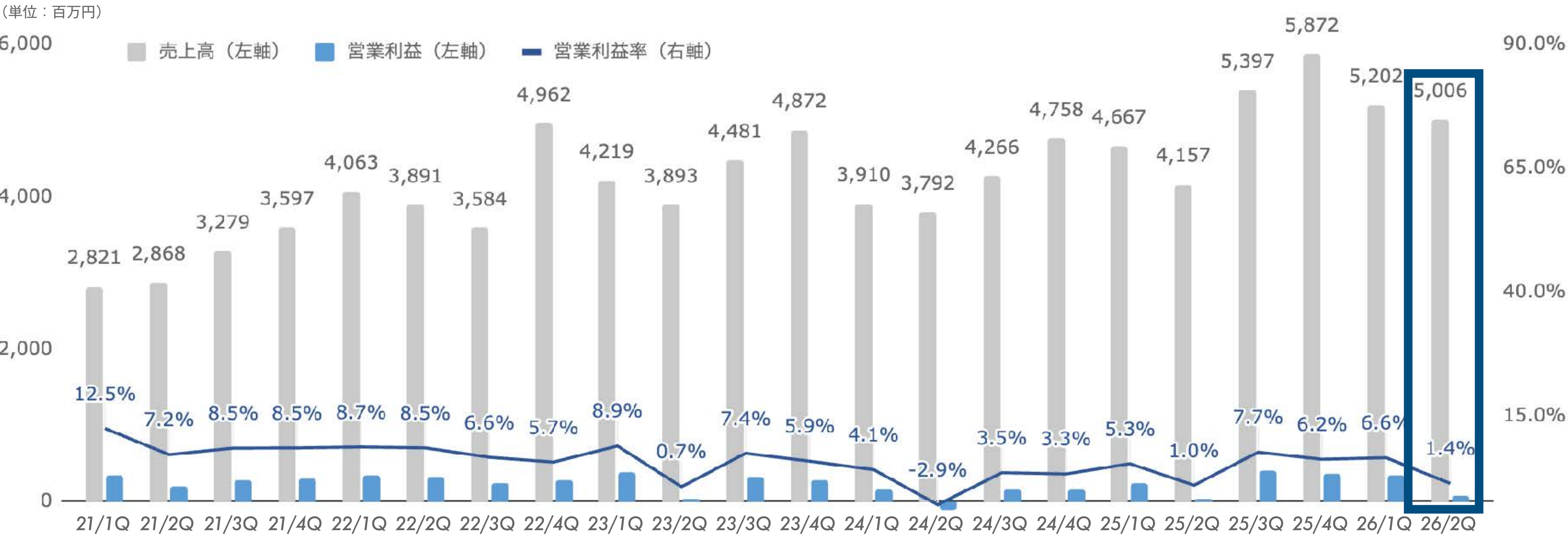
5,006 百万円

前年同期比 +20.4%

営業利益

68 百万円

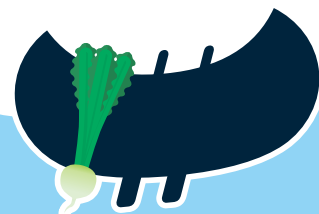
前年同期比 +65.3%



26/2Q 主要数値の四半期推移

(単位：百万円)	23/3Q	23/4Q	24/1Q	24/2Q	24/3Q	24/4Q	25/1Q	25/2Q	25/3Q	25/4Q	26/1Q	26/2Q
連結業績												
売上高	4,481	4,872	3,910	3,792	4,266	4,758	4,667	4,157	5,397	5,872	5,202	5,006
売上高前年同期成長率	9.1%	5.8%	-7.3%	-5.1%	-5.0%	-4.2%	19.4%	14.6%	18.8%	20.1%	11.4%	15.7%
営業利益	333	285	162	▲111	151	156	249	41	413	366	340	68
営業利益率	7.4%	5.8%	4.1%	-2.9%	3.5%	3.3%	5.3%	1.0%	7.7%	6.2%	6.5%	1.4%
FCF（半期ごと）	—	102	—	▲623	—	▲535	—	1,370	—	▲350	—	1,481
セグメント別 業績												
ブランド&マーケティング 売上高	1,345	1,513	1,151	1,170	1,478	1,645	1,586	1,208	1,965	2,130	1,791	1,336
ブランド&マーケティング 営業利益	—※	—※	—※	—※	—※	—※	158	▲9	222	282	217	13
ゲーム・アニメ 売上高	2,505	2,619	2,016	2,021	2,064	2,290	2,243	2,260	2,634	2,878	2,494	2,890
ゲーム・アニメ 営業利益	—※	—※	—※	—※	—※	—※	172	155	280	261	160	150
ちいき資本主義 売上高	146	200	293	130	138	197	277	167	211	237	225	178
ちいき資本主義 営業利益	—※	—※	—※	—※	—※	—※	48	▲4	11	42	36	2
その他 売上高	483	538	449	470	585	625	560	520	585	627	690	600
その他 営業利益	—※	—※	—※	—※	—※	—※	▲19	2	▲5	▲130	17	▲38

※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



26/1-2Q セグメント別 業績サマリー

連結	売上高	前年同期比	営業利益	営業利益率	ハイライト
	10,208 百万円 期初予想 23,000百万円 / 進捗 44.4%	+15.7 %	409 百万円 前年同期比 +40.7%	4.0 %	・1-2Q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 ・例年通り季節要因等により2Qの営業利益は大きく減少
ブランド&マーケティング	3,127 百万円 7,600百万円 / 41.2%	+11.9 %	230 百万円 +54.3%	7.4 %	・DX、eスポーツ関連領域を中心に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	5,384 百万円 11,500百万円 / 46.8%	+19.5 %	310 百万円 -5.1%	5.8 %	・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	404 百万円 1,200百万円 / 33.7%	-9.1 % ※1	39 百万円 -9.8%	9.8 %	・概ね予想の範囲内 ・スマウトを中心に安定的に推移
その他	1,291 百万円 2,700百万円 / 47.8%	+19.5 %	-20 百万円 ※2	- ※2	・ブライダル事業、出版事業など引き続き良好に推移 ・複数の探索投資が営業利益の押し下げ要因ではあるが、期初予想の範囲内

※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 営業利益がマイナスのため「-」としております

連結間接費 151 百万円



26/1-2Q 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	26/1-2Q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	4本
	ハイブリッドカジュアル リリース数	4本	2本
	Robloxタイトル リリース数	5本	4本
ちいき資本主義	スマウト 累計ユーザー数	13万人	9.42万人
	スマウト 有料地域数 (積算数)	1,184地域	1,062地域
	スマウト 民間企業による導入比率	20%	5%
その他	※事業内容が多岐に渡るため主要KPIは未設定		



1 面白法人カヤック 事業セグメント ブランド&マーケティング BRANDING AND MARKETING UNIT

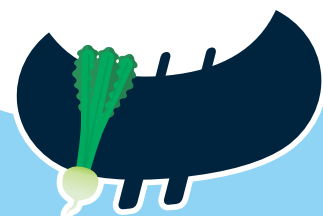


企画力・技術力を活かしたコンテンツの受託事業

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。



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)カヤックメガ、(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)	当期	前年同期	
	26/1-2Q	25/1-2Q	増減率
売上高	3,127	2,795	11.9%
営業利益	230	149 ※	54.3% ※
営業利益率	7.4%	5.4% ※	+2.0pt ※

※遡及算出による参考値



ブレイングループと経営統合 ～全株式取得により子会社化～

(株)ブレインサービスは、インバウンドや観光領域の企画・制作・イベント運営を得意とする(株)ブレイン、1938年創業の語学出版社(株)三修社をはじめとするグループ会社を傘下に持つ持株会社です。グループ総勢200名以上、国内外あわせて7社からなる事業体であり、JNTO（日本政府観光局）・観光庁・内閣官房など公共性の高い大型案件を30年にわたって手がけてきた実績を持ちます。今後は、面白法人グループのAI・デジタル開発力とクリエイティブ力、ブレインの公共領域での企画・運営実績、三修社の語学出版・日本語教育コンテンツ資産を組み合わせることで、公共・文化領域におけるインバウンドDXと語学コンテンツのAI活用という2つの事業を拡大し、面白法人グループのさらなる成長を目指してまいります。なお、本件の連結業績への取り込みは、株式譲渡実行（クロージング）完了後となる当3Qを予定しています。



メガ・コミュニケーションズが「カヤックメガ」に社名変更

2024年7月のカヤックグループ参画以降は、子会社化時に掲げた3つの方針——(1)海外向けブランディング・プロモーションサービスの拡大、(2)自治体DXの推進、(3)面白法人グループとしてのシナジー発揮——に沿って事業融合を進めてまいりました。グループの一員としてのブランド一体性をさらに高め、シナジーを最大限に発揮していくことを目的に、社名を「株式会社カヤックメガ」へ変更いたしました。



カヤックメガ



「YouTube Works Awards Japan 2026」でダブル受賞

カヤックが手がけたYouTube広告2作品が、Google主催「YouTube Works Awards Japan 2026」においてダブル受賞。サントリー「からだを想うオールフリー」のWebCM「深夜ラーメンの誘惑」は、YouTube広告による店頭販売への貢献を評価するBest Offline Sales Lift部門で、アース製薬「らくハピ マツハ泡バブルーン 洗面台の排水管」のショート動画シリーズは、生活者の行動変容への貢献を評価するBest Engagement & Action部門でブロンズを受賞しました。



面白法人カヤックが講師となる人気の実践塾、秋に再び開講

大きな反響を呼んだ宣伝会議の講座「おもしろ突破塾」が、再び開催決定。全8回にパワーアップし、2026年9月12日（土）に開講します。

今回の講座では、多様なコンテンツを生み出す7名のクリエイターが大集結。話題の企画を手がけた当事者であるクリエイターたち本人が自ら登壇し、アイデアが生まれた瞬間からビジネスとして着地するまでのリアルなプロセスを、ここでしか聞けない裏話とともに徹底解説します。

その手があったか。

カヤックの手の内が明かされる。

面白法人カヤック

おもしろ突破塾

2026年9月12日(土)開講・全8回



2

面白法人カヤック 事業セグメント
ゲーム・アニメ
GAME AND ANIME UNIT

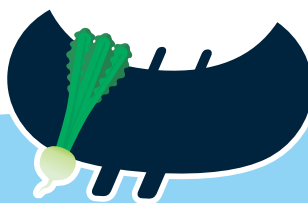


ゲームを中心に親和性ある新規的エンタメ領域を展開

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。



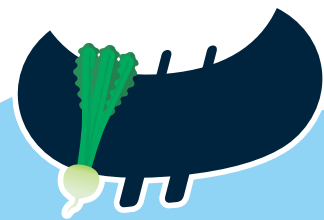
ゲーム事業部、XR事業部、(株)カヤックアキバスタジオ、(株)アスラフィルム、(株)カヤックポラリス、ラゾ(株)、五號影像有限公司 が所属。



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)	当期	前年同期	
	26/1-2Q	25/1-2Q	増減率
売上高	5,384	4,504	19.5%
営業利益	310	327 ※	-5.1% ※
営業利益率	5.8%	7.3% ※	-1.5pt ※

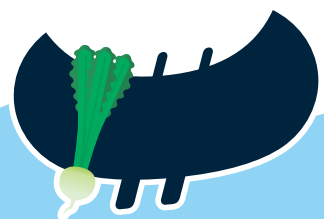
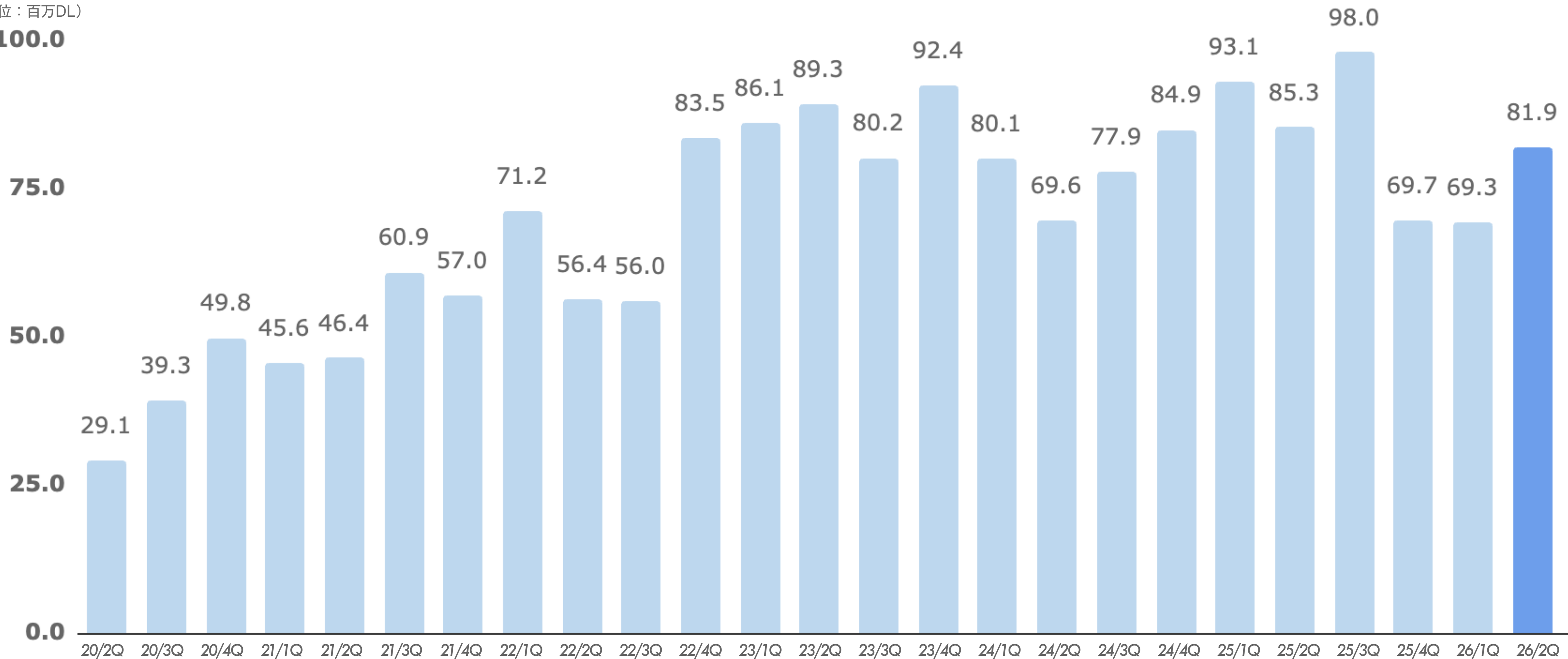
※遡及算出による参考値



		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	Bushi Fight Mammoth Hunters
	一軍	一定の規模を保って いる人気タイトル	Ragdoll Break Ball Run 2048 Pistol Duel Number Master Shuriken Cut Draw Block Gladiator Draw Action Eating Simulator 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37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	Build Fight
	既存	3タイトルを運用	Jumpin Hero Pendulum Sweeper Untape



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。



「Pistol Duel」がGoogle Playで全米1位を獲得！

ハイカジ「Pistol Duel」が提供開始から3ヶ月半となる4月28日（火）に、Google Play 無料アクションゲームランキングにおいて全米1位（AppMagic調べ）を獲得。米国は世界有数のアプリ市場であり、その中でのカテゴリ1位獲得は、本作が幅広いユーザーに支持された結果となりました。



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「Bushi Fight」「Mammoth Hunters」を、新作ブリカジタイトルとして「Build Fight」をリリース。



Bushi Fight

2026/04/01



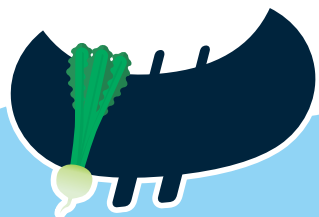
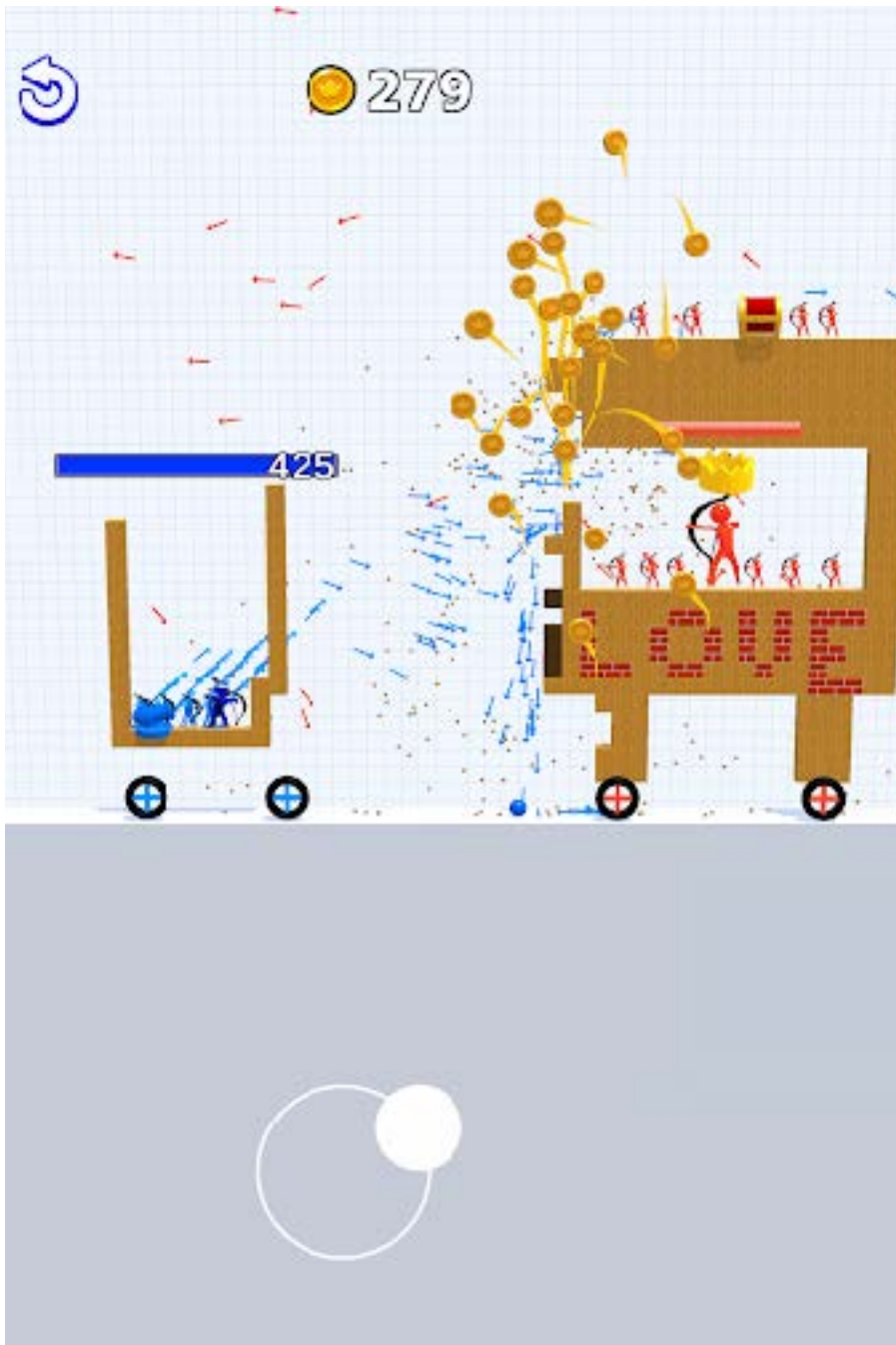
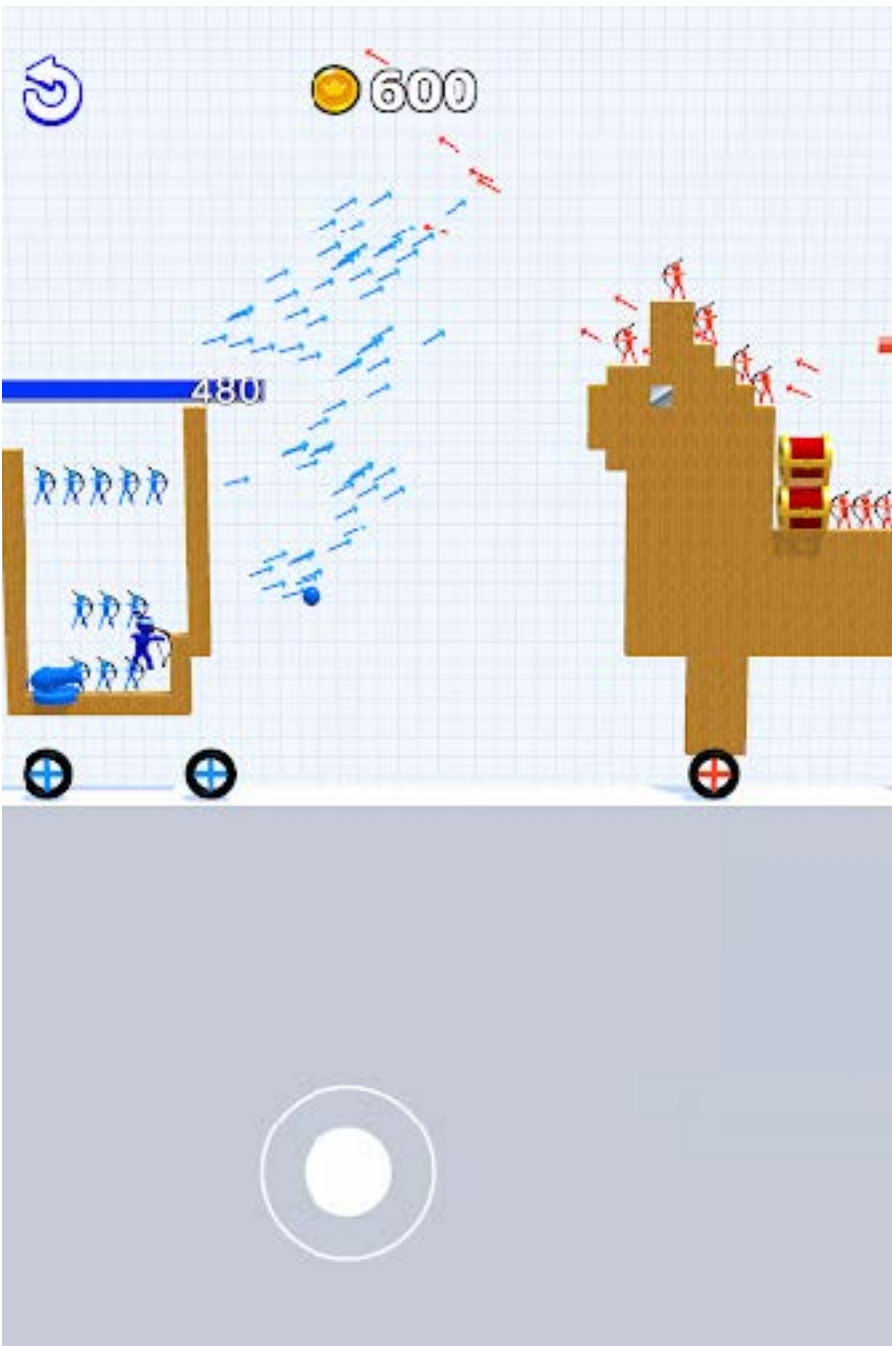
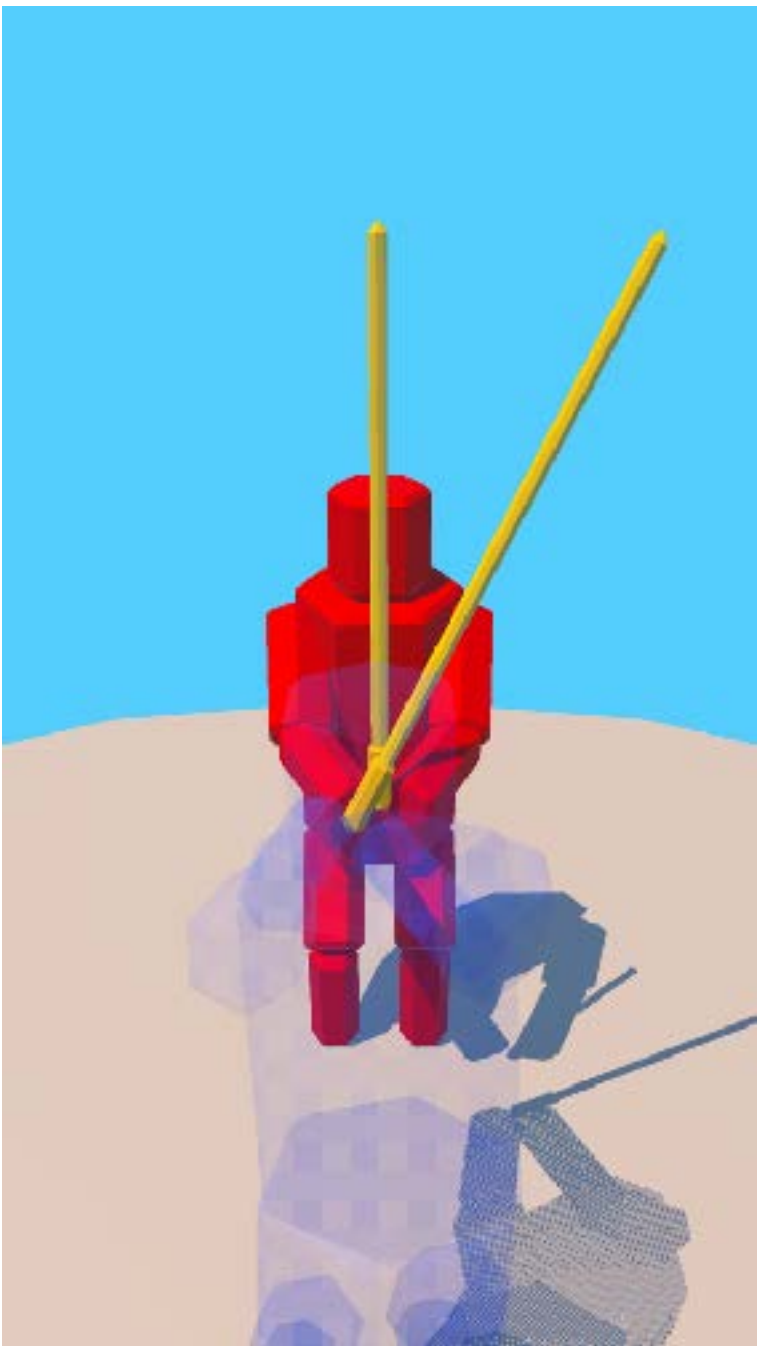
Build Fight

2026/04/19



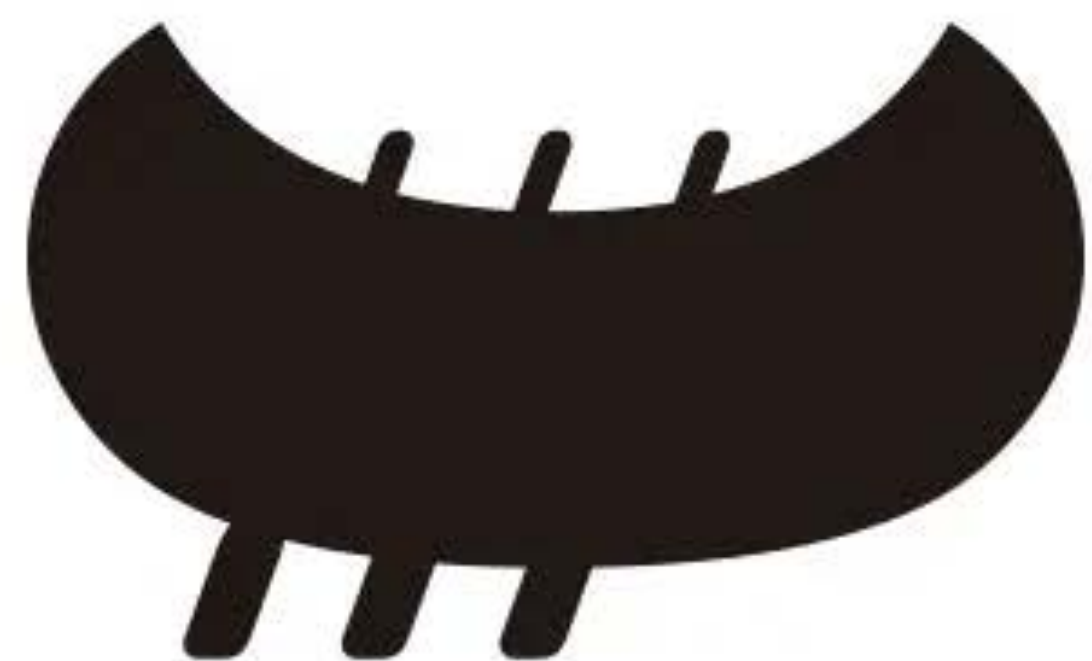
Mammoth Hunters

2026/06/09



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。
全自治体の約70%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)	当期	前年同期	
	26/1-2Q	25/1-2Q	増減率
売上高	404	444	9.1% ※1
営業利益	39	44 ※2	-9.8% ※2
営業利益率	9.8%	9.9% ※2	-0.1pt ※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



総務省「ふるさと住民登録制度モデル事業」の事務局業務を受託

総務省は、関係人口を可視化し、地域の担い手確保や活性化につなげるため「ふるさと住民登録制度」の創設を進めており、令和8年度中の本格スタートに先立ってモデル事業を実施しています。カヤックは本モデル事業の事務局業務を受注し、対象自治体の伴走支援等を担当。地域とつながるプラットフォーム「スマウト」やコミュニティ通貨「まちのコイン」の運営を通じて関係人口づくりに携わってきた経験を活かしながら、制度開始に向けた事例づくり等に取り組んでいます。

ふるさと住民 登録制度ナビ

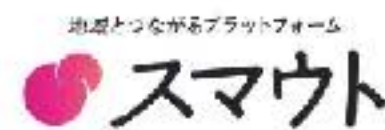


「移住採用」分野で10の企業・団体と業務連携を開始！

地域企業の採用支援に取り組む計10の企業・団体（以下「連携パートナー」）との業務連携を開始。連携パートナーは、カヤックが運営する地域とつながるプラットフォーム「スマウト」を活用して地域企業の採用支援に取り組むとともに、「スマウト」と各連携パートナーが、地域の採用の現場で得られた知見や課題を情報交換し、各地域・各産業の実情に即した「移住採用」モデルの構築を目指します。



海士町
島の人事部（民間）



「スマウト移住アワード2025」年間結果発表

地域とつながるプラットフォーム「スマウト」において、移住希望者の興味・関心を集める人気地域をランキング化した「スマウト移住アワード2025」を、4月21日（火）に発表しました。



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



その他サービス事業部、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) などが所属

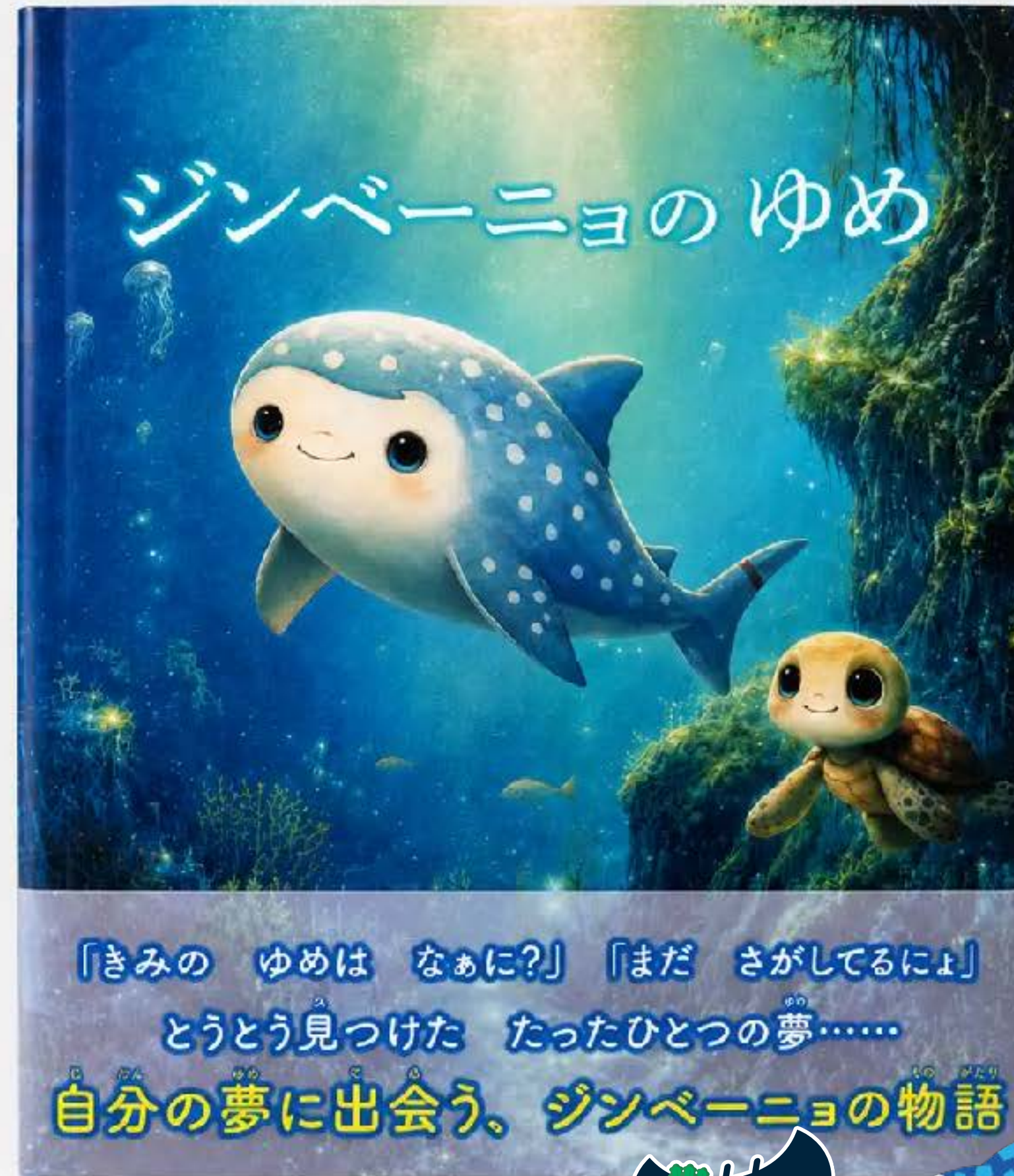
ブライダル事業、出版事業の業績好調に伴い、良好な売上高。 複数事業への探索投資が、営業利益の押し下げ要因であり、今後も継続する見込み。中長期では新規事業を育成しつつ、面白法人としての独自性を担保し、管理を徹底することで、規律的多角化とブランド貢献を推進。

(単位：百万円)	当期	前年同期	
	26/1-2Q	25/1-2Q	増減率
売上高	1,291	1,080	19.5%
営業利益	-20	-16 ※1	— ※2
営業利益率	— ※2	— ※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

絵本『ジンベーニョのゆめ』がポプラ社より出版！

児童書出版社・(株)ポプラ社より出版され、沖縄県内の書店をはじめAmazonにて8月5日（水）より全国販売を開始しました。本書は、夢を持つこと、そして誰かを応援することの大切さを描いた一冊です。今後、沖縄県内の全小学校にもジンベーニョからのお手紙を添えて絵本をお届けします。



職人の手仕事とうんこが出会った限定コレクション発売

1590年創業の老舗扇子店「伊場仙」とのコラボレーション扇子を2026年6月5日（金）より販売しました。創業から400年以上の歴史を持つ「伊場仙」でも、うんこは初のモチーフです。「うんこミュージアム」ならではの視点で、伝統工芸とうんこの新たな魅力を提案していきます。

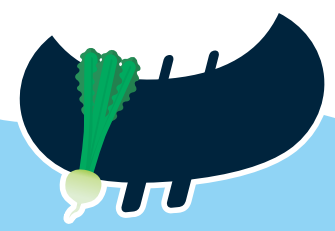
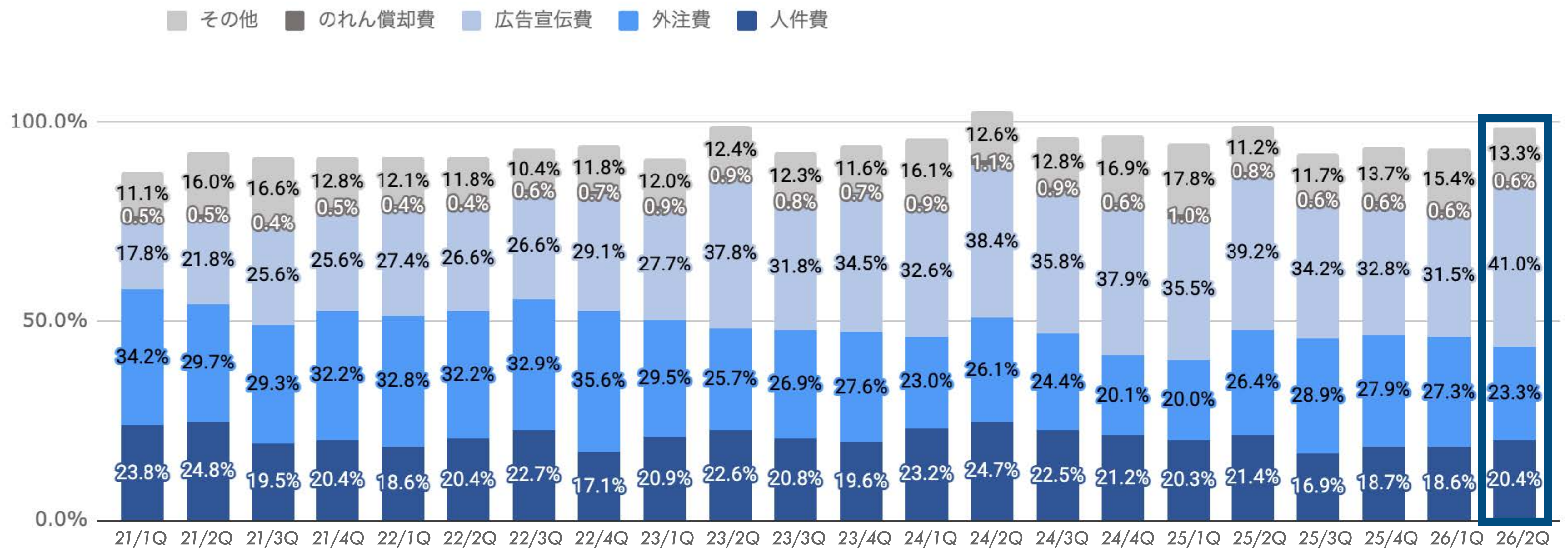


3. 決算コンテンツ



26/2Q 四半期 連結費用推移

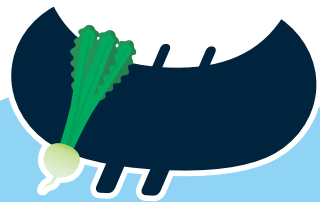
ブリカジ市場の拡大により広告市況のボラティリティが拡大する中、運用で広告費をコントロール。



26/2Q 四半期 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。

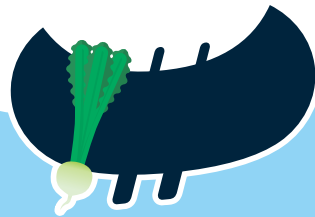
(単位：百万円)	当四半期	前年同期		直前四半期	
	26/2Q	25/2Q	増減率	26/1Q	増減率
売上高	5,006	4,157	20.4%	5,202	-3.8%
売上原価	2,229	1,813	23.0%	2,575	-13.4%
売上総利益	2,776	2,343	18.5%	2,626	5.7%
売上総利益率	55.5%	56.4%	-0.9pt	50.5%	+5.0pt
販売管理費	2,707	2,301	17.6%	2,285	18.5%
営業利益	68	41	64.0%	340	-79.8%
営業利益率	1.4%	1.0%	+0.4pt	6.6%	-5.2pt
経常利益	77	▲14	-%	355	-78.2%
税金等調整前四半期 (当期) 純利益	58	▲57	-%	357	-83.8%
親会社株主に帰属する四半期 (当期) 純利益	23	▲60	-%	185	-87.4%
EBITDA	157	111	41.6%	432	-63.6%



26/2Q 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	
	26/2Q	25/2Q	増減率	26/1Q	増減率
流動資産	10,186	8,982	113.4%	9,819	103.7%
うち現金及び預金	6,160	5,768	106.8%	5,689	108.3%
固定資産	3,373	3,617	93.3%	3,425	98.5%
総資産	13,559	12,599	107.6%	13,245	102.4%
流動負債	5,590	4,505	124.1%	5,130	109.0%
固定負債	1,532	1,834	83.5%	1,676	91.4%
純資産	6,436	6,259	102.8%	6,438	100.0%
自己資本比率	43.5%	46.1%	-2.6pt	44.4%	-0.9pt



(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1,700の自治体のうち約1,200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
1 「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。 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。
2 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。 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るべく貢献して参ります。
3 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は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。



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

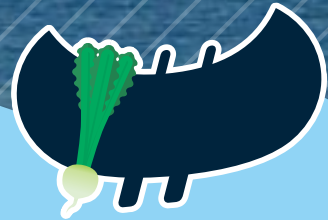
※ KPIについては毎期末に振り返りを行う（前期については「有価証券報告書－第21期(2025/01/01－2025/12/31)」に記載）。
また、現在は具体的な目標は設定されていないが、引き続き重要なサステナビリティ項目の運用と検討を通じて、当社が貢献すべき社会実現の姿に向けて目指すべき目標数値や当社らしい適切な指標の追加修正を構想していく方針。



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)	従業員数	639名 (グループ全体)
事業内容	日本的面白コンテンツ事業	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 株式会社カヤックメガ 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 大茅コクリエイト事業開発合同会社
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）		
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。		

※1：定款にも記載 ※2：2026年6月末現在



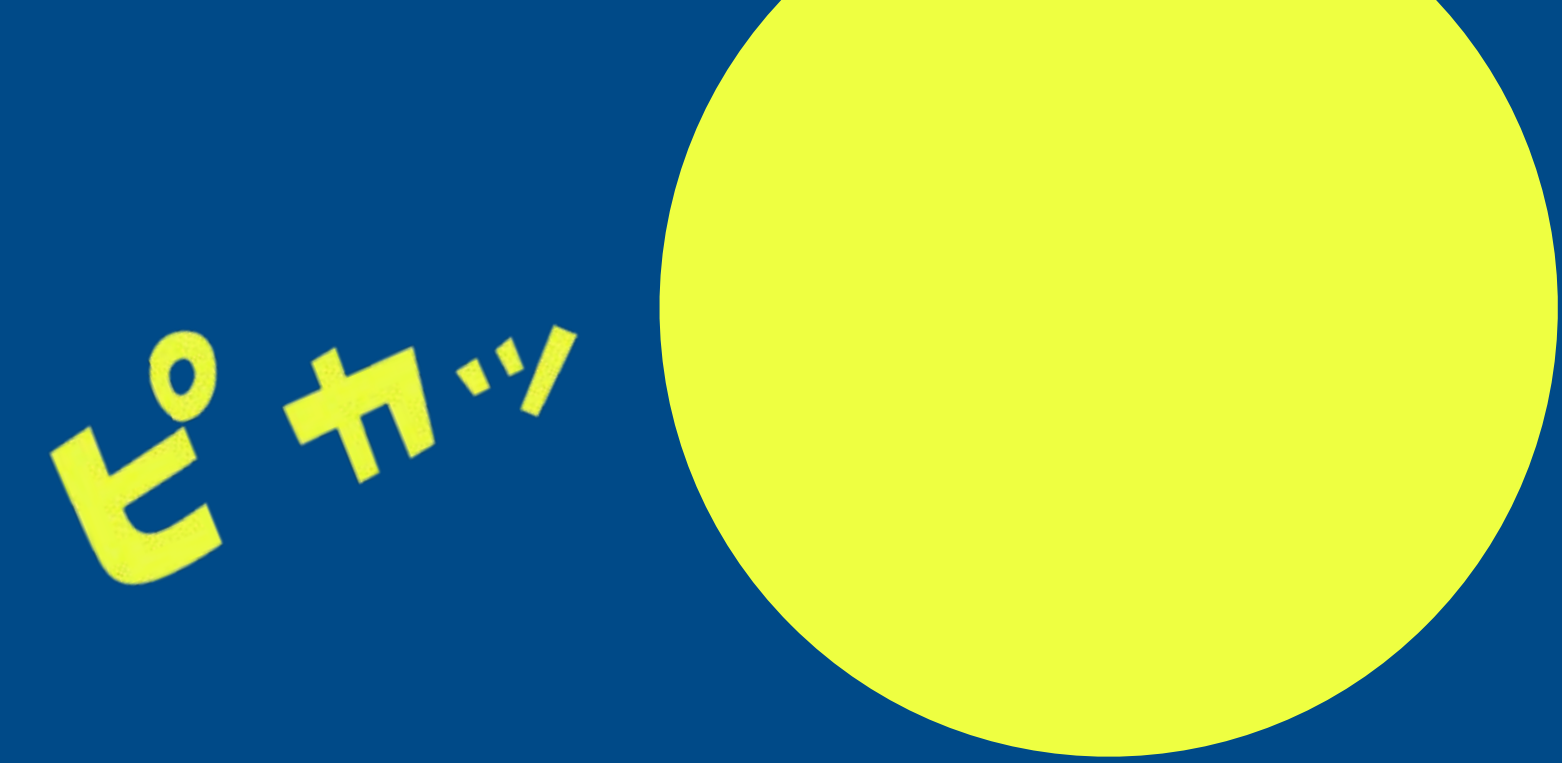
本発表において提供される資料ならびに情報は、いわゆる「見通し情報」（forward-looking statements）を含みます。

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。

