面白法人カヤック

決算説明会資料
2026年12月期 3Q



2026年11月16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。

本決算の発表者



ドーン!!

宮瀬 忍 MIYASE SHINOBU

沖縄関連事業責任者

大学卒業後、2004年よりモバイルコンテンツプロバイダにてサイトディレクターとしてキャリアをスタート。サイトプロデューサー、ソーシャルゲーム事業部長等を歴任。2019年にカヤック入社後は、地域系事業の責任者として「まちのコイン」「ハチペイ・ハチポ」の他、拠点整備事業等の自治体関連案件を推進。2024年のFC琉球M&Aを契機に沖縄へ移住。FC琉球、琉球カヤックスタジオ、首里とうふの取締役を兼任しつつ、沖縄における面白法人グループ企業全体の統括・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

❶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　❷関心分野 / 領域等に関わる説明の詳細化
❸決算説明会のマンネリ化防止　❹サクセッションプランに向けた準備の進行

© KAYAC Inc. 2026

1. 全体サマリー



© KAYAC Inc. 2026

1-3Q期間として過去最高の売上高を更新

- 売上高 16,373百万円（前年同期比 +15.1%）となり過去最高を更新。
- 営業利益 721百万円（前年同期比 +2.4%）、営業利益率は1-2Qの4.0%から4.4%に改善。

ブランド&マーケティングが伸長し、業績を牽引

- ブランド&マーケティングの営業利益は477百万円（前年同期比 +28.1%）、営業利益率8.7%。
- 3Qからブレイングループの連結を開始（詳細は14ページ）。
- ゲーム・アニメでは、新作ハイカジ※1「Slow Mo Strike」がGoogle Play 無料アクションゲームランキングで7月の月間全米1位を獲得。

※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）

26/1-3Q 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
16,373	721	729	332
前年比 +15.1%	前年比 +2.4%	前年比 +17.8%	前年比 -48.6% ※2
進捗率 71.2%	進捗率 72.2%	進捗率 76.8%	進捗率 55.4%

※2 純利益の減少は、前年同期に計上した関係会社株式売却益等の特別利益の反動によるものです。

© KAYAC Inc. 2026

26/3Q 経営成績

四半期 連結売上高	前年同期成長率
6,165百万円	+14.2%

- 四半期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
312百万円	-24.6%	5.1%

- 季節要因で落ち込んだ2Qから、営業利益は回復

クリエイター数	クリエイター比率 ※1	連結社員数
354人	93.4%	790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
28社	26社	1件

- 3Qにブレイングループが新たに参画
- 「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、㈱カヤック及びそ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：㈱カヤック、連結子会社および持分法適用会社の合計です。

© KAYAC Inc. 2026

26/3Q 連結業績推移

ハイカジの安定に加え、ブランド＆マーケティングが伸長し、四半期として過去最高の売上高を更新。営業利益は2Qから回復したものの、先行投資が押し下げ要因となり前年同期を下回る。

売上高

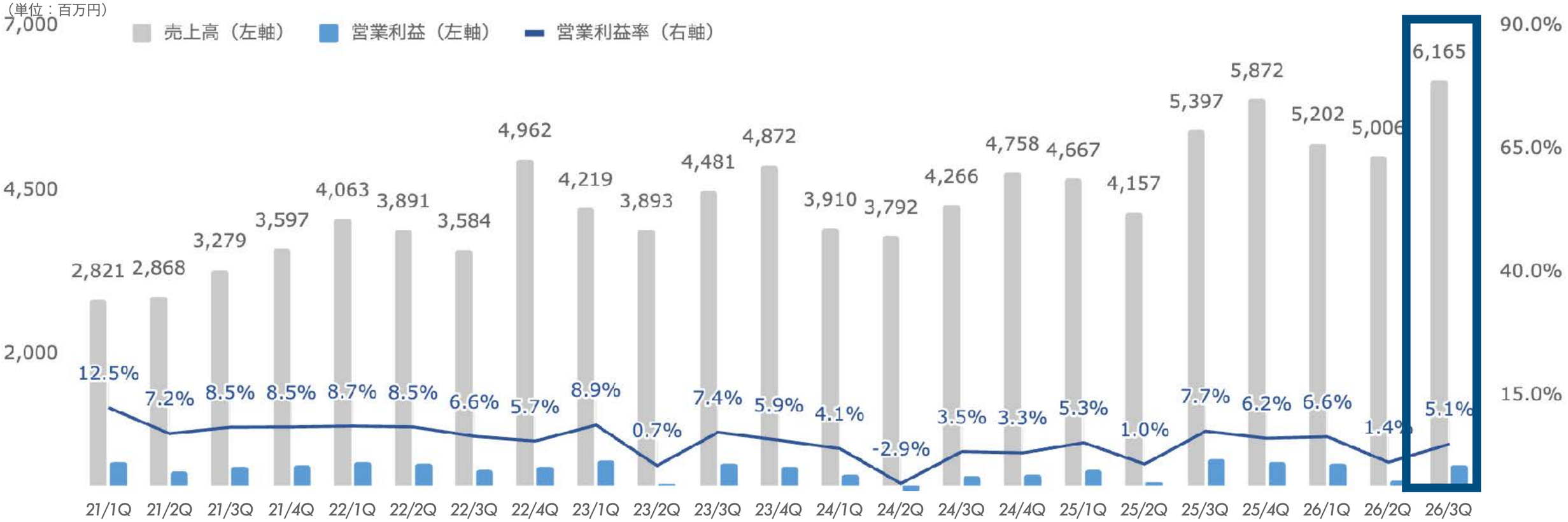
6,165百万円

前年同期比 +14.2%

営業利益

312百万円

前年同期比 -24.6%



© KAYAC Inc. 2026

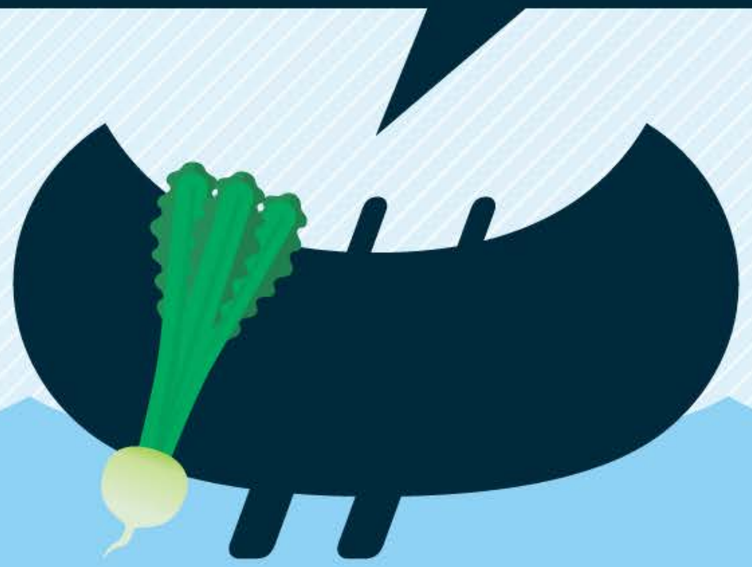
26/3Q 主要数値の四半期推移

（単位：百万円）	23/4Q	24/1Q	24/2Q	24/3Q	24/4Q	25/1Q	25/2Q	25/3Q	25/4Q	26/1Q	26/2Q	26/3Q
連結業績												
売上高	4,872	3,910	3,792	4,266	4,758	4,667	4,157	5,397	5,872	5,202	5,006	**6,165**
売上高前年同期成長率（累計）	5.8%	-7.3%	-5.1%	-5.0%	-4.2%	19.4%	14.6%	18.8%	20.1%	11.4%	15.7%	**15.1%**
営業利益	285	162	▲111	151	156	249	41	413	366	340	68	**312**
営業利益率	5.9%	4.1%	-2.9%	3.5%	3.3%	5.3%	1.0%	7.7%	6.2%	6.6%	1.4%	**5.1%**
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	1,513	1,151	1,170	1,478	1,645	1,586	1,208	1,965	2,130	1,791	1,336	**2,329**
ブランド&マーケティング 営業利益	—※	—※	—※	—※	—※	158	▲9	222	282	217	13	**246**
ゲーム・アニメ 売上高	2,619	2,016	2,021	2,064	2,290	2,243	2,260	2,634	2,878	2,494	2,890	**2,895**
ゲーム・アニメ 営業利益	—※	—※	—※	—※	—※	172	155	280	261	160	150	**145**
ちいき資本主義 売上高	200	293	130	138	197	277	167	211	237	225	178	**291**
ちいき資本主義 営業利益	—※	—※	—※	—※	—※	48	▲4	11	42	36	2	**61**
その他　売上高	538	449	470	585	625	560	520	585	627	690	600	**648**
その他　営業利益	—※	—※	—※	—※	—※	▲19	2	▲5	▲130	17	▲38	**▲54**

※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。

© KAYAC Inc. 2026

2. セグメント別業績



© KAYAC Inc. 2026

26/1-3Q セグメント別 業績サマリー

	売上高	前年同期比	営業利益	営業利益率	ハイライト
連結	16,373百万円 期初予想 23,000百万円 / 進捗 71.2%	+15.1%	721百万円 前年同期比 +2.4%	4.4%	・1-3Qとして過去最高の売上高 ・3Q単体の売上高も四半期で過去最高 ・営業利益は2Qの落ち込みから回復
ブランド&マーケティング	5,457百万円 7,600百万円 / 71.8%	+14.6%	477百万円 +28.1%	8.7%	・DX関連領域を中心に好調 ・子会社の好調で営業利益率が良好 ・3Qからブレイングループを連結
ゲーム・アニメ	8,280百万円 11,500百万円 / 72.0%	+16.0%	456百万円 -24.9%	5.5%	・ハイカジのDL数は前年を下回るが、安定的な売上高を確保 ・大型IPの先行投資が利益を押し下げ
ちいき資本主義	696百万円 1,200百万円 / 58.0%	+6.1%	101百万円 +82.5%	14.6%	・スマウトを中心に安定的に推移 ・受託が加わり、3Qは増収増益
その他	1,939百万円 2,700百万円 / 71.8%	+16.4%	▲74百万円 ー※	ー※	・ブライダルが引き続き好調 ・探索投資が利益を押し下げ ・概ね期初予想の範囲内

※ 営業利益がマイナスのため「ー」としております

連結間接費 239百万円

© KAYAC Inc. 2026

26/1-3Q 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	26/1-3Q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	6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	5本
ちいき資本主義	スマウト 累計ユーザー数	13万人	9.85万人
	スマウト 有料地域数（積算数）	1,184地域	1,111地域
	スマウト 民間企業による導入比率	20%	13%
その他	※事業内容が多岐に渡るため主要KPIは未設定		

© KAYAC Inc. 2026

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



© KAYAC Inc. 2026

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。

面白法人カヤック
面白プロデュース事業部

カヤックボンド

カヤックメガ

TALENT EMPOWERMENT

br@in

KAYAC SANKO

GLOE

NIHACHI 28

en-zin

配信技研
STREAM TECH RESEARCH

SANSHUSHA

面白プロデュース事業部、㈱KAYAC SANKO、㈱カヤックボンド、GLOE㈱、㈱AIJ、㈱28、㈱en-zin、配信技術研究所㈱、㈱カヤックメガ、㈱タレント・エンパワーメント、㈱ブレインサービス、㈱ブレイン、㈱三修社などが所属。

© KAYAC Inc. 2026

ブランド&マーケティング 26/1-3Q業績

子会社の㈱カヤックボンドのDX関連、GLOE㈱のゲーム・エンタメ関連の受託領域が好調で、営業利益は前年同期比+28.1%。3Qから㈱ブレインサービス、㈱ブレイン、㈱三修社を連結。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	
	26/1-3Q	25/1-3Q	増減率
売上高	5,457	4,761	14.6%
営業利益	477	372 ※	28.1% ※
営業利益率	8.7%	7.8% ※	+0.9pt ※

※ 遡及算出による参考値

© KAYAC Inc. 2026

ブレイングループの連結を開始～全株式の取得が完了～

2Qで公表した㈱ブレインサービスの全株式取得が完了し、当3Qから連結業績に取り込みました。ブレインサービスは、インバウンド・観光領域の企画制作・イベント運営を得意とする㈱ブレイン、1938年創業の語学出版社㈱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、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、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つの事業を拡大してまいります。

面白法人カヤック

br@in

三修社 SANSHUSHA

© KAYAC Inc. 2026

ゲーム配信リサーチサービス「SCOP Survey」をリリース

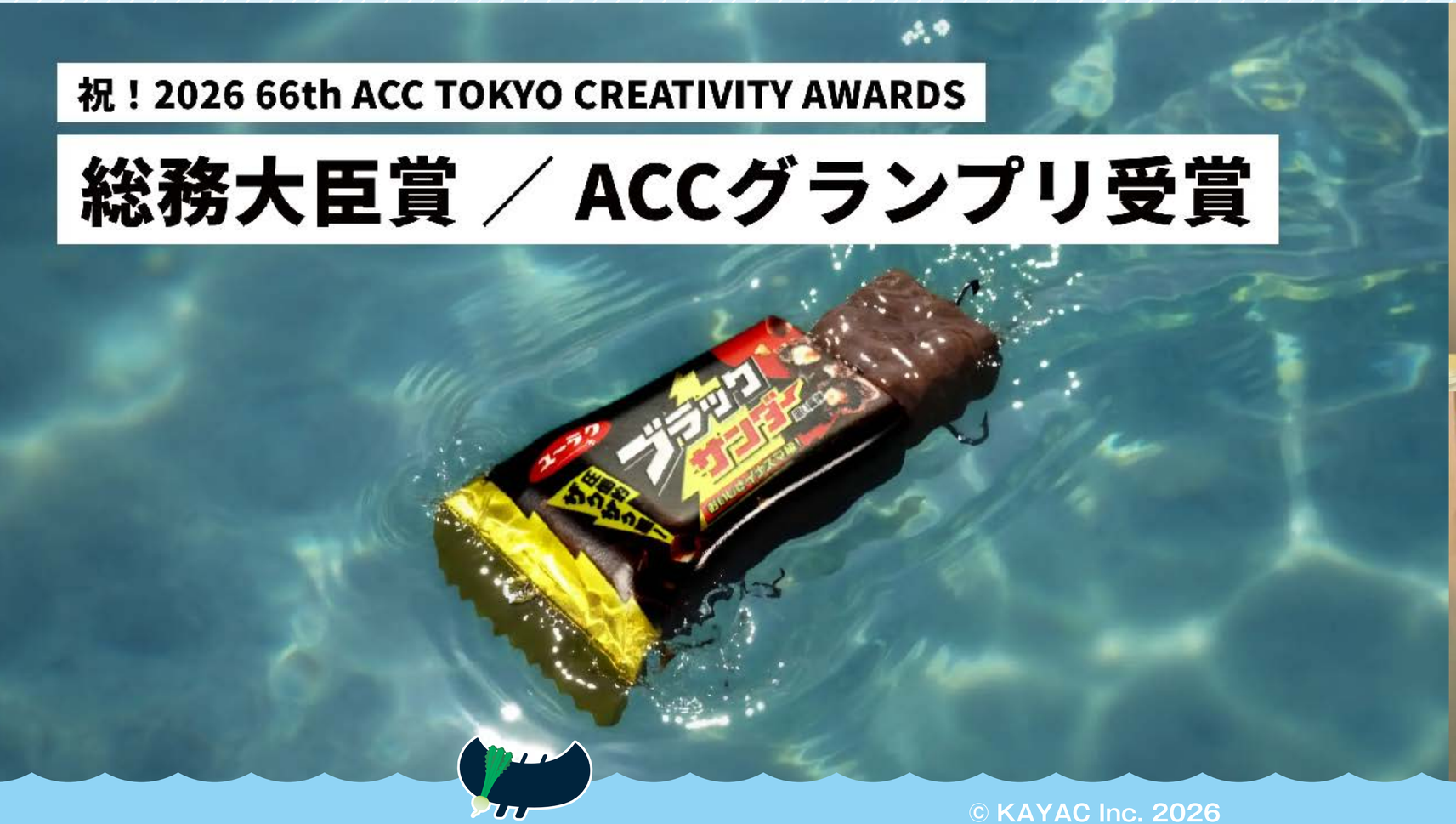
GLOE㈱と配信技術研究所㈱は、ゲーム配信の視聴者に直接アンケートを届けるリサーチサービス「SCOP Survey」を8月に提供開始しました。ライブ配信中にチャットを通じてアンケートを表示することで、短期間でまとまった回答が集まり、βテストでは約4日間で1,186件の有効回答を得ました。知られていない・覚えられていない・中身が伝わっていない、のどこで止まっているかを特定し、広告・PRの設計から実施後の再調査までを一気通貫で支援します。マイク製品の導入事例では、事前調査で特定した課題に合わせて施策を行い、ブランド認知・助成想起・商品認知・第一想起の4指標が上昇しました。



© KAYAC Inc. 2026

「ブラックサンダールアー」がACC総務大臣賞／ACCグランプリ受賞

日本最大級のクリエイティブアワード「2026 66th ACC TOKYO CREATIVITY AWARDS」で、カヤックが企画・制作した有楽製菓㈱「ブラックサンダールアー」が、メディアクリエイティブ部門の最高賞・総務大臣賞／ACCグランプリを受賞しました。ブラックサンダーを「釣りの行動食」として認知させるため、ブラックサンダーの形状やパッケージを完全再現したルアーです。あわせて、サントリーホールディングス㈱「からだを想うオールフリー『深夜ラーメンの誘惑』」、㈱カーベル「極道の妻たち エピソード零」がACCファイナリストに入賞しました。







© KAYAC Inc. 2026

Tinderの体験型ポップアップ「恋愛薬局」が話題に

Tinder®のポップアップ「恋愛薬局」が、8月27日～30日に渋谷・三千里薬品跡地に期間限定でオープンし、カヤックが企画・運営しました。「自分に自信がない」と悩むZ世代に向け、恋愛のモヤモヤや恋愛あるあるが書かれた「恋愛症状カード」から3枚を選ぶと、20万を超える組み合わせから一人ひとりの「恋愛カルテ」を発行し、特製ドリンクを“処方”します。若年層を中心に大きな反響がありました。







© KAYAC Inc. 2026

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



© KAYAC Inc. 2026

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。

面白法人カヤック
ゲーム事業部

KAYAC AKIBA STUDIO

asurafilm

面白法人カヤック
XR事業部

KAYAC POLARIS

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

© KAYAC Inc. 2026

ゲーム・アニメ 26/1-3Q業績

DL数が前年同期を下回る中でも、ハイカジ事業が売上高を確保。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	
	26/1-3Q	25/1-3Q	増減率
売上高	8,280	7,138	16.0%
営業利益	456	608 ※	-24.9% ※
営業利益率	5.5%	8.5% ※	-3.0pt ※

※ 遡及算出による参考値

© KAYAC Inc. 2026

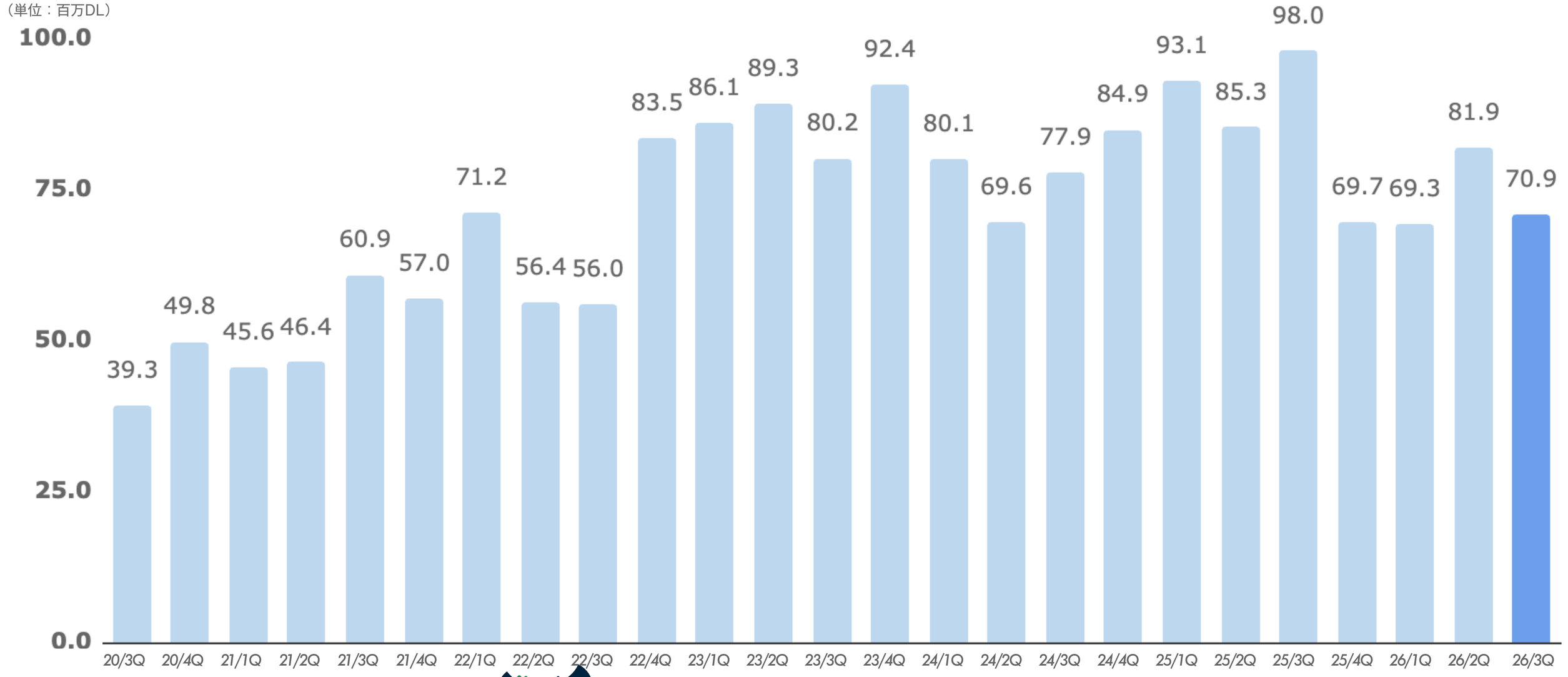
ハイカジ事業の詳細　自社運用タイトル別進捗

		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	 Slow Mo Strike　 Bounce Ball Escape
	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　 Shuriken Cut　 Pistol Duel　 Mammoth Hunters　 ScaleMan　 Draw Block Gladiator　 Eating Simulator
	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39本を縮小運用中
ハイブリッドカジュアル（ブリカジ）	新作	なし	
	既存	4タイトルを運用	 Jumpin Hero　 Pendulum Sweeper　 Untape　 Build Fight

© KAYAC Inc. 2026

ハイカジ事業の詳細　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。



© KAYAC Inc. 2026

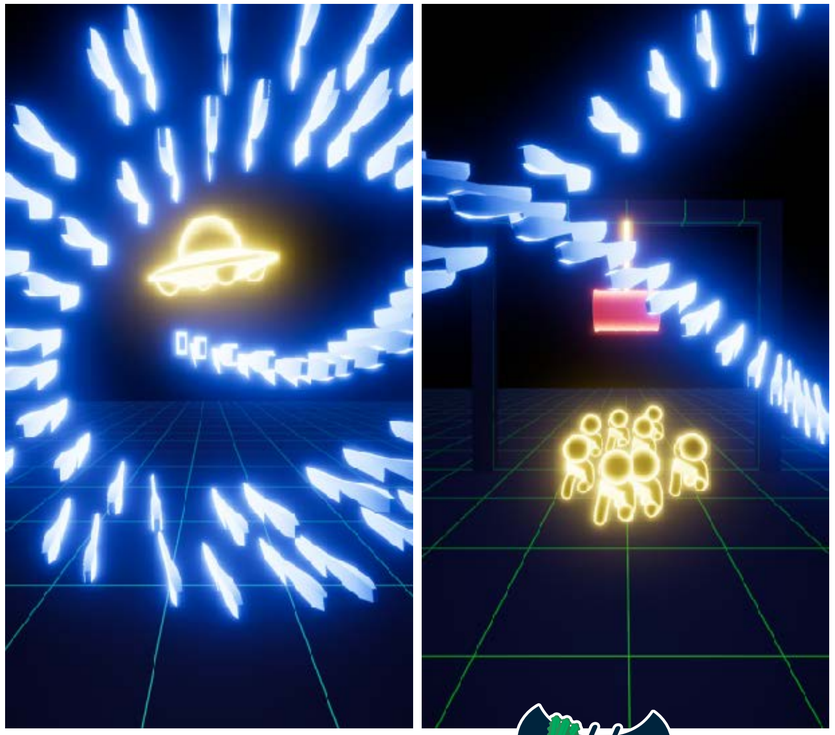
ハイカジ2作品をリリース

新作ハイカジタイトルとして「Slow Mo Strike」「Bounce Ball Escape」をリリース。



Slow Mo Strike

2026/07/30





Bounce Ball Escape

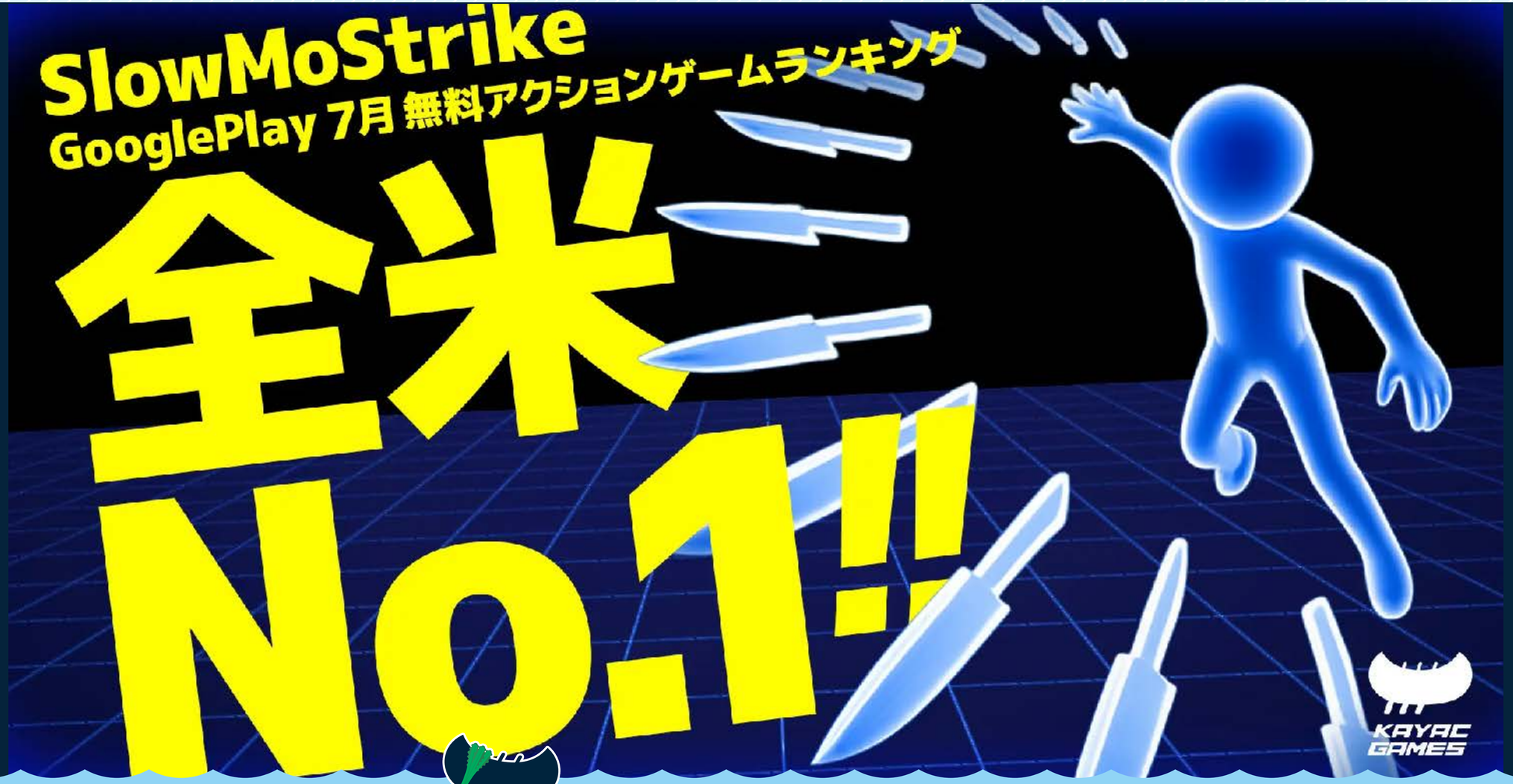
2026/09/21



© KAYAC Inc. 2026

「Slow Mo Strike」がGoogle Playで月間全米1位！

ナイフ投げアクションのハイカジ「Slow Mo Strike」が、7月16日の Android 版の世界配信開始から間もなく、Google Play 無料アクションゲームランキングで2026年7月の月間全米1位（AppMagic調べ）を獲得しました。2Qの「Pistol Duel」に続く全米1位です。



© KAYAC Inc. 2026

YouTubeアニメ「マツケンアニメ」配信開始

松平健さん本人が“マツケン役”で出演するYouTubeアニメ「マツケンアニメ～コレ成敗してもいいですか？～」が、8月29日から公式YouTubeチャンネルで配信開始。㈱カヤックアキバスタジオは製作委員会に参画し、キャラクター制作（企画・デザイン）とアニメーション制作全般を担当しています。



© KAYAC Inc. 2026

大型IPとのゲーム開発が継続中。2027年中のリリースを予定

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。

面白法人カヤック



© KAYAC Inc. 2026

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



© KAYAC Inc. 2026

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。

面白法人カヤック
ちいき資本主義事業部

ちいき資本主義事業部 のみが所属。

© KAYAC Inc. 2026

ちいき資本主義 26/1-3Q業績

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。3Qは総務省「ふるさと住民登録制度」モデル事業などの**受託が加わり、増収増益**。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	
	26/1-3Q	25/1-3Q	増減率
売上高	696	655	6.1%
営業利益	101	55 ※	82.5% ※
営業利益率	14.6%	8.5% ※	+6.1pt ※

※ 遡及算出による参考値

© KAYAC Inc. 2026

「スマウト」の累計登録者数が10万人を突破！

移住・関係人口マッチングサービス「スマウト」の累計登録者数が9月1日に10万人を突破しました。登録地域は1,200を超え、当初の自治体中心から民間事業者や地域団体にも広がっています。累計プロジェクト数は8月末時点で24,000件を突破しました。



※ LINE公式アカウントの友だち登録者を含む

© KAYAC Inc. 2026

学生・若者向けの地域情報サイト「オモシローカル」公開

「スマウト」が、学生・若者向けポータルサイト「オモシローカル」を8月3日に公開しました。縦型動画や体験者インタビューで地域の暮らしを追体験でき、スマウトの学生向けプロジェクトにつなげて、夏休みの「地域体験」のきっかけをつくります。



© KAYAC Inc. 2026

総務省「地域おこし協力隊」の戦略的広報を3年連続受託

カヤックは、総務省の「地域おこし協力隊の戦略的広報」に関する総合企画・運営事業を、2024年度から3年連続で受託しています。隊員数1万人の目標に向け、制度を漫画で分かりやすく伝える企画や週5回のSNS発信、関心のある人と募集自治体が出会うマッチングイベントの運営などを、「スマウト」の知見とネットワークを生かして手がけています。



© KAYAC Inc. 2026

4

面白法人カヤック 事業セグメント

その他

OTHER CONTENTS UNIT



© KAYAC Inc. 2026

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。

面白法人カヤック
その他サービス事業部

英治出版

琉球カヤックスタジオ

カヤックゼロ

鎌倉R不動産
— REALKAMAKURAESTATE —

冒険社プラコレ 10th

うむしん
UMUSHIN

その他サービス事業部、英治出版㈱、鎌倉R不動産㈱、㈱プラコレ、㈱カヤックゼロ、㈱琉球カヤックスタジオ、琉球うむしん㈱ などが所属

© KAYAC Inc. 2026

その他 26/1-3Q業績

ブライダル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	
	26/1-3Q	25/1-3Q	増減率
売上高	1,939	1,666	16.4%
営業利益	▲74	▲21 ※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



© KAYAC Inc. 2026

うんこミュージアム、累計来場者数300万人を突破

2019年に横浜で期間限定で誕生した体験型エンターテインメント施設「うんこミュージアム」の累計来場者数が、2026年7月に300万人を突破。さらに、東京・名古屋・沖縄に続き、8月1日には発祥の地・横浜に常設4店舗目となる「うんこミュージアム YOKOHAMA BAY」をオープンしました。



© KAYAC Inc. 2026

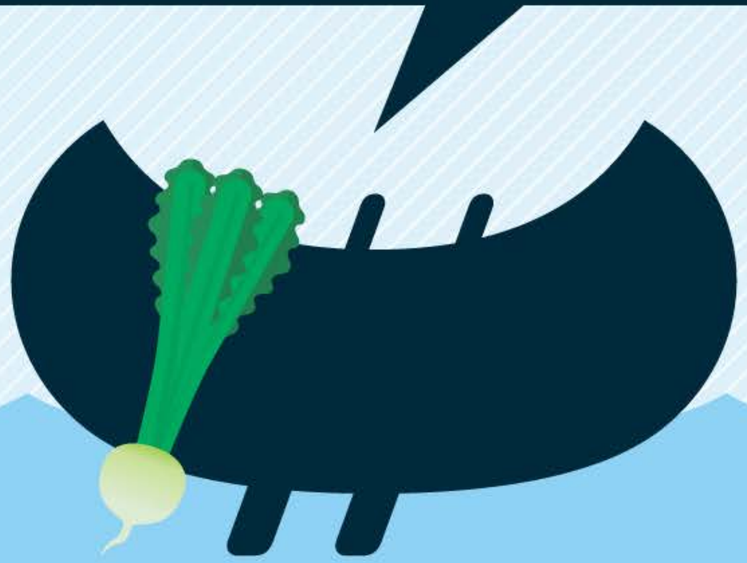
FC琉球マスコット「ジンベーニョ」が那覇市観光大使に就任

カヤックがオーナーを務める、沖縄県唯一のJリーグクラブFC琉球の公式マスコット「ジンベーニョ」が、8月28日に那覇市観光大使に就任しました。クラウドファンディングで制作した絵本『ジンベーニョのゆめ』や、沖縄県内全域のコンビニエンスストアなどで発売したオリジナルドリンク「ジンベーニョの熱中応援水」など、沖縄を盛り上げる活動を広げています。



© KAYAC Inc. 2026

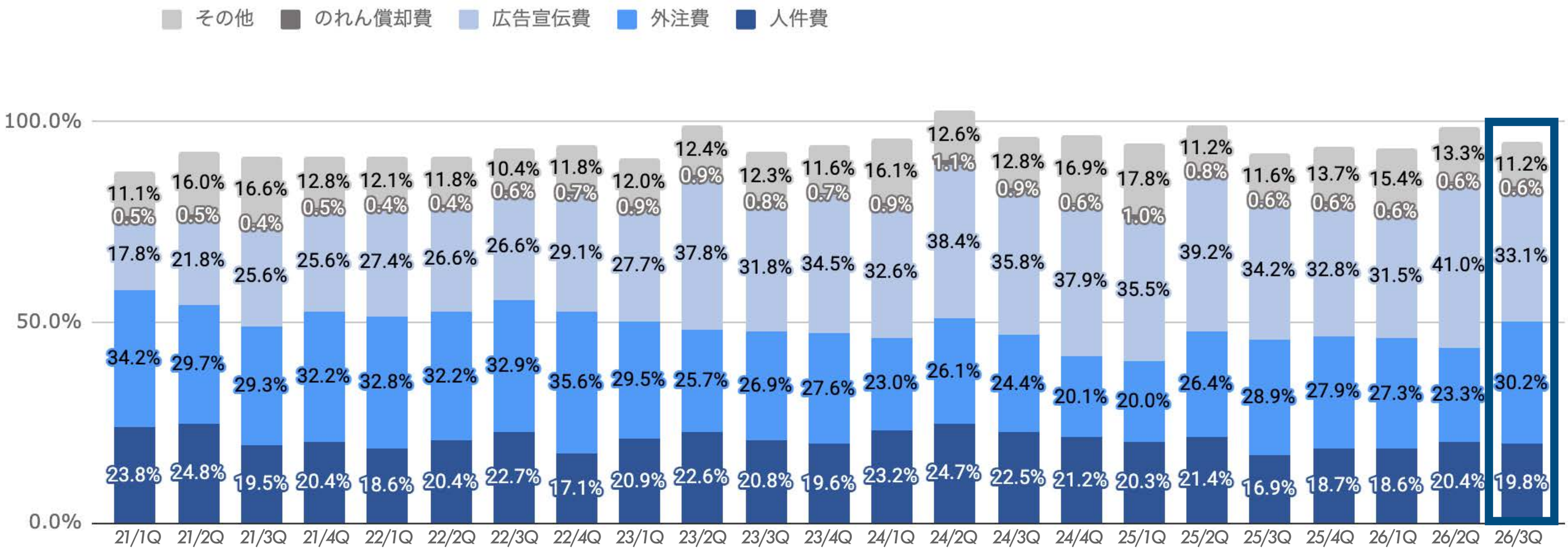
3. 決算コンテンツ



© KAYAC Inc. 2026

26/3Q 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。



© KAYAC Inc. 2026

26/3Q 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	
	26/3Q	25/3Q	増減率	26/2Q	増減率
売上高	6,165	5,397	14.2%	5,006	23.2%
売上原価	3,083	2,459	25.4%	2,229	38.3%
売上総利益	3,081	2,937	4.9%	2,776	11.0%
売上総利益率	50.0%	54.4%	-4.5pt	55.5%	-5.5pt
販売管理費	2,769	2,524	9.7%	2,707	2.3%
営業利益	312	413	-24.6%	68	353.0%
営業利益率	5.1%	7.7%	-2.6pt	1.4%	+3.7pt
経常利益	296	445	-33.4%	77	282.5%
税金等調整前四半期（当期）純利益	296	491	-39.7%	58	411.0%
親会社株主に帰属する四半期（当期）純利益	123	294	-58.0%	23	429.3%
EBITDA	406	494	-17.7%	157	158.1%

© KAYAC Inc. 2026

26/3Q 連結貸借対照表

ブレイングループの株式取得に伴う借入れ等により、自己資本比率は38.4%。
現預金は健全な水準。

（単位：百万円）	当四半期	前年同期		直前四半期	
	26/3Q	25/3Q	増減率	26/2Q	増減率
流動資産	11,901	10,171	117.0%	10,186	116.8%
うち現金及び預金	6,267	5,799	108.1%	6,160	101.7%
固定資産	3,769	3,911	96.4%	3,373	111.7%
総資産	15,671	14,082	111.3%	13,559	115.6%
流動負債	6,142	5,433	113.0%	5,590	109.9%
固定負債	2,908	2,042	142.4%	1,532	189.7%
純資産	6,620	6,606	100.2%	6,436	102.9%
自己資本比率	38.4%	43.4%	-5.1pt	43.5%	-5.1pt

© KAYAC Inc. 2026

中期的な方向性

(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

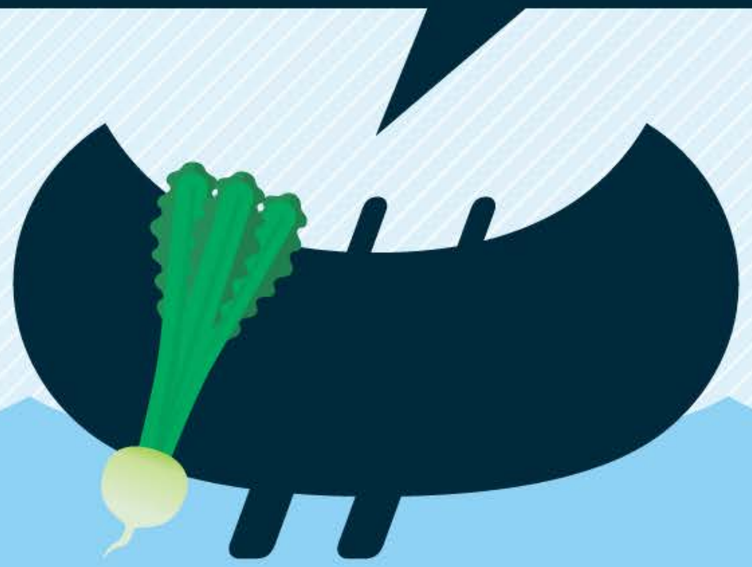
これまで以上にM&Aやアライアンスを通じた経営資源の獲得を積極的に推進してまいります。私たちはこれまでも「仲間を増やす」ことで進化してきました。単なる規模拡大ではなく、共感できる経営者や企業との連携を通じて、文化や創造性を拡張していきます。セグメント戦略により、各事業の役割と投資フェーズを明確にすることで、M&A後のPMIおよび資源配分を高度化し、獲得した機会を持続的な成長構造へと組み込んでまいります。同時に、セグメントの枠に閉じることなく、ナレッジやリソースを横断的に共有し、柔軟かつ戦略的な投資を可能にすることで、偶発性を活かしながらも設計された成長を実現してまいります。

(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。

© KAYAC Inc. 2026

4. サステナビリティ



© KAYAC Inc. 2026

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。

© KAYAC Inc. 2026

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。

© KAYAC Inc. 2026

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。
従業員数	790名（グループ全体）
グループ会社 （連結26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 株式会社ブラコレ 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 株式会社ブレインサービス 株式会社ブレイン 株式会社三修社 株式会社AIJ

※1：定款にも記載　　※2：2026年9月末現在

© KAYAC Inc. 2026

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。

© KAYAC Inc. 2026

ピカッ

つくる人を増やす

KAYAC

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。

