

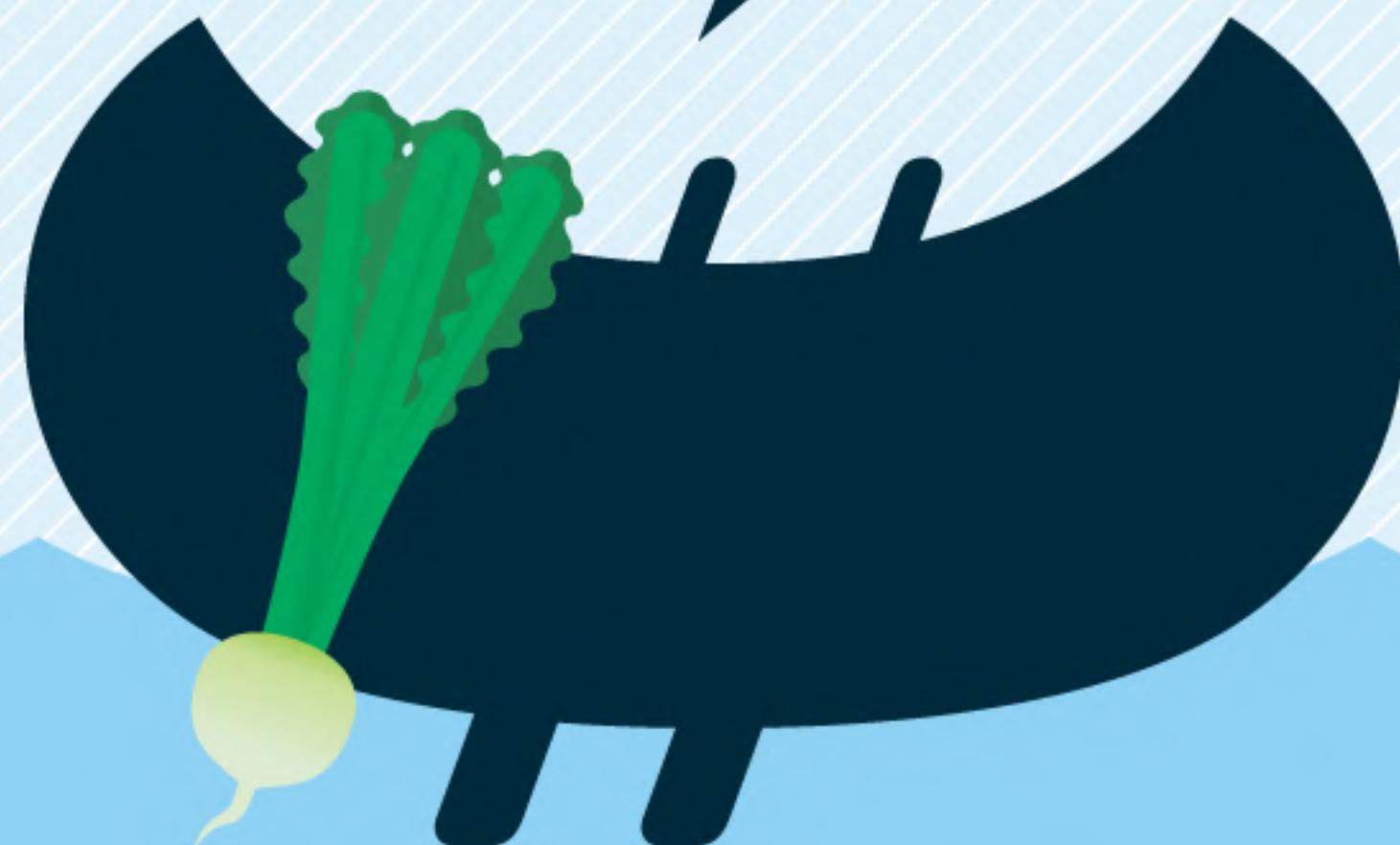
# 面白法人カヤック

## 事業計画及び 成長可能性に関する事項

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3月31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。

# INDEX

## #0 はじめに

当社（面白法人カヤック）が何モノでどんなコトをしているか、会社概要や理念、サービス概要など

## #1 当期計画と中期的な成長戦略

当社の当期計画数値とその企図、および今後の主たる事業投資の方針や成長戦略

## #2 前年度の重要トピックス

市場インパクトを持てるような直近の大型ニュースや、将来に向けて特にご期待いただきたい情報

## #3 経営成績推移

これまでの業績推移のサマリーをトラックレコードとして整理

## #4 経営モデルと競争力の源泉

当社が多様な新規的な事業領域で常に競争力を持って成長を続けられる構造

## #5 認識するリスク

業務遂行上の主要なリスクについて

## #6 Appendix

財務関連に加えて、サービスのKPIや事業構想等の詳細情報などの紹介

# 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

五號映像有限公司

琉球うむしん株式会社

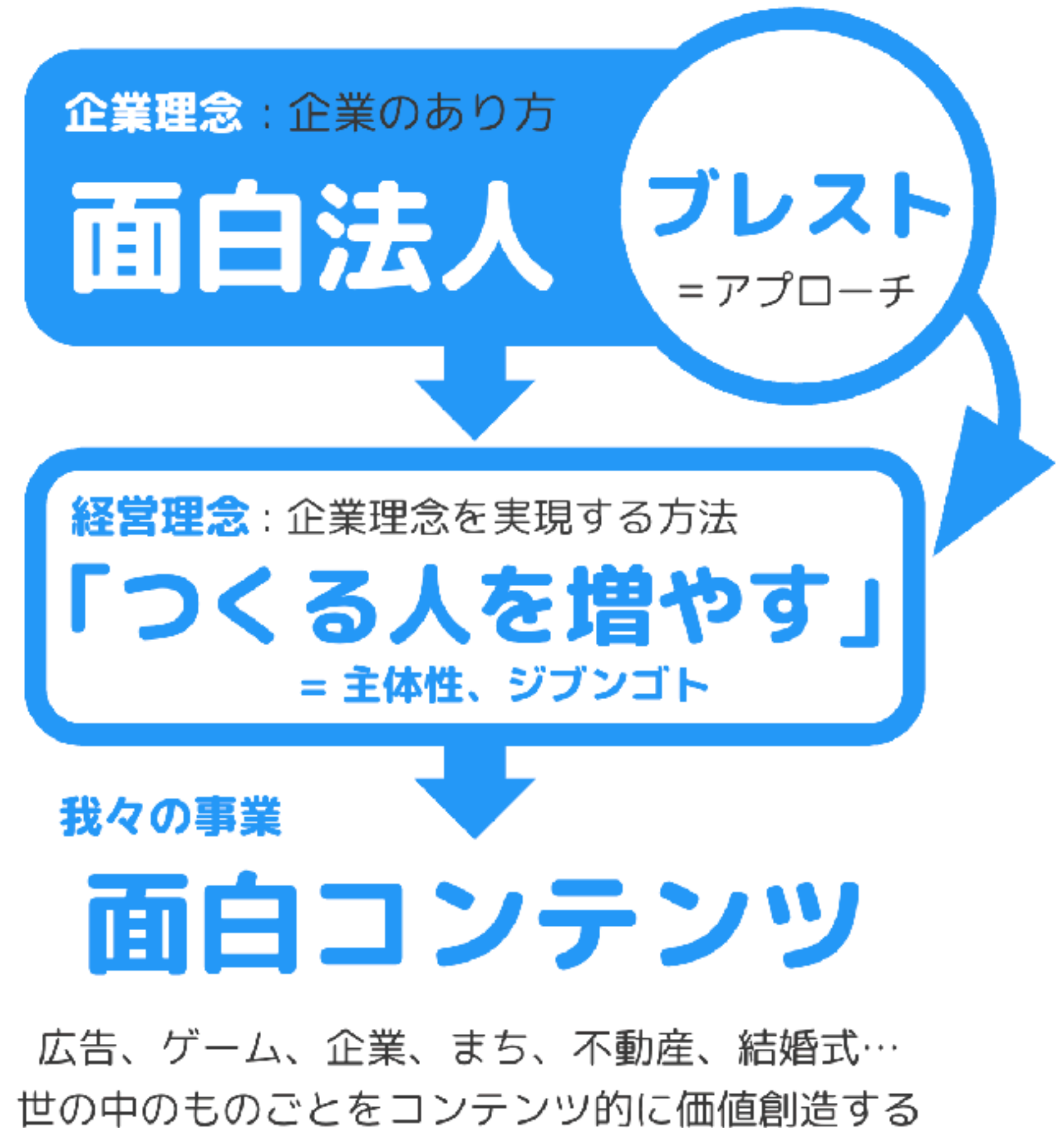
※1：定款にも記載

※2：2026年3月末現在

当社は**つくる人を増やす**という経営理念を掲げています。  
**つくる人**はクリエイターという直接的な解釈もありますが、  
我々**つくり手になる**ということを技術習得によるものではなく、  
ものごとに対する意識であると考え、より広義に**主体的な人**と捉えています。  
多くの人**が主体性を持ち、つくる人になる**ことで、  
コンテンツ制作やサービス開発はもちろん、まちづくりや社会のしくみまで、  
世の中に**ジブンゴト**として関わるができるようになるはずで

この原点は、我々が企業のあり方として掲げる「**面白法人**」という言葉にあります。まず第一に世の中を面白がる企業であり、人でありたい。そのあり方、実現方法を経営方針として表現したものが、**つくる人を増やす**という言葉です。

**つくる人を増やす**ことで、世の中をもっと主体的に面白く。  
当たり前のように与えられたと考えるルールまで、**つくる側にたつ**。  
それこそが我々が考える企業としてのあり方です。



# はじめに | サービス紹介

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
<b>ゲームエンタメ</b> 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 タバーズ開発受託 など	オンラインゲーム市場： 約1.7兆円 (約5%) メタバーズ市場： 約8,000億ドル (約13%)	111.8億円	・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
<b>面白プロデュース</b> 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	・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 <a href="#">こちら</a> ※2)
<b>eスポーツ</b> 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	・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
<b>ちいき資本主義</b> 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	・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
<b>その他</b> 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	—	20.5億円	・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

※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>



# INDEX

## #0 はじめに

当社（面白法人カヤック）が何モノでどんなコトをしているか、会社概要や理念、サービス概要など

## #1 当期計画と中期的な成長戦略

当社の当期計画数値とその企図、および今後の主たる事業投資の方針や成長戦略

## #2 前年度の重要トピックス

市場インパクトを持てるような直近の大型ニュースや、将来に向けて特にご期待いただきたい情報

## #3 経営成績推移

これまでの業績推移のサマリーをトラックレコードとして整理

## #4 経営モデルと競争力の源泉

当社が多様な新規的な事業領域で常に競争力を持って成長を続けられる構造

## #5 認識するリスク

業務遂行上の主要なリスクについて

## #6 Appendix

財務関連に加えて、サービスのKPIや事業構想等の詳細情報などの紹介

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



# 2026年12月期 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

## 2026年12月期 目標

### ブランド& マーケティング

ヒットコンテンツ数

3本

### ゲーム・アニメ

ハイカジリリース数

10本

ハイブリッドカジュアルリリース数

4本

Robloxタイトルリリース数

5本

### ちいき資本主義

スマウト 累計ユーザー数

13万人

スマウト 有料地域数 (積算数)

1184地域

スマウト 民間企業による導入比率

20%

### その他

※事業内容が多岐に渡るため主要KPIは未設定



### (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。



# INDEX

## #0 はじめに

当社（面白法人カヤック）が何モノでどんなコトをしているか、会社概要や理念、サービス概要など

## #1 当期計画と中期的な成長戦略

当社の当期計画数値とその企図、および今後の主たる事業投資の方針や成長戦略

## #2 前年度の重要トピックス

市場インパクトを持てるような直近の大型ニュースや、将来に向けて特にご期待いただきたい情報

## #3 経営成績推移

これまでの業績推移のサマリーをトラックレコードとして整理

## #4 経営モデルと競争力の源泉

当社が多様な新規的な事業領域で常に競争力を持って成長を続けられる構造

## #5 認識するリスク

業務遂行上の主要なリスクについて

## #6 Appendix

財務関連に加えて、サービスのKPIや事業構想等の詳細情報などの紹介

主要トピックス

# サントリー「からだを想う ALL FREE」WEB CM 1.6億インプレッションで売上増に貢献

公開直後からSNSを中心に爆発的な反響を呼び、X（旧Twitter）でのトレンド入りやYahoo!ニュースの主要トピックスへも掲載。さらに、関連投稿は過去デジタル施策では類を見ない1.69億インプレッション・60万いいねを超える脅威の結果を達成しました。

## 深夜ラーメンの誘惑

主演：SUSURU

SE：山寺宏一

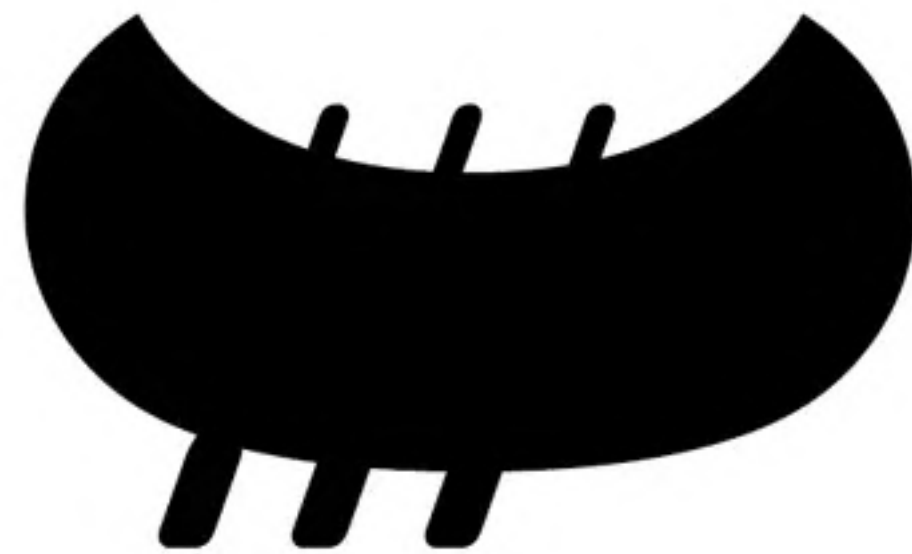
※すべての効果音を「山寺宏一」の声で再現しています。ご注意ください。



- ナレーション 山寺宏一
- フクロウ 山寺宏一
- コオロギ 山寺宏一
- 時計 山寺宏一
- 環境音 山寺宏一
- スマホ 山寺宏一
- おなか 山寺宏一
- 椅子 山寺宏一
- 冷蔵庫 山寺宏一
- 袋麺 山寺宏一
- 鍋 山寺宏一
- ガスコンロ 山寺宏一

# 投資先の株式会社ミライロが 2025年3月に東証グロース市場へ新規上場

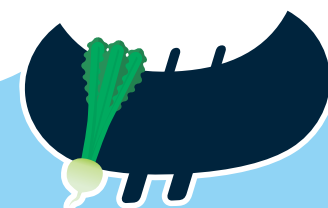
同社は「バリアバリュー」を企業理念に、デジタル障害者手帳「ミライロID」等、障害者視点でのDXを推進するインフラ、ソリューション、サービスを提供しています。当社の投資事業の一環として、「多様な人々が暮らしやすい社会の実現」への共感もあり、出資しました。なお、本件の売却益は当社投資事業部設立前の投資のため、営業外区分となりますが、今後は案件の投資時期及び投資内容により営業区分となります。



面白法人  
カヤック



MIRAIRO



# 地域とつながるプラットフォーム「スマウト」 ロゴデザイン及びサービス名の表記リニューアル


「SMOUT」が、移住だけでなく「好きな場所で働く・暮らす・体験する」を提供する、地域とつながるプラットフォーム「スマウト」へ大刷新。スマウトは現在、全国約1,700自治体のうち1,100以上が登録する国内最大級の移住・関係人口プラットフォームとなっており、メッセージを見直すべきタイミングを迎えました。

移住スカウトサービス

 SMOUT



地域とつながるプラットフォーム

 スマウト



# 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。



## 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 tournament. The background is dark with blue and purple lighting. In the center, two characters are shown in a dynamic pose, one holding a sword. The text 'KETSU BATTLE' is repeated at the top. The title 'eスポーツ大会' is written in large, glowing blue characters. Various promotional messages and QR codes are scattered throughout. At the bottom, there is a QR code and the text '参加希望者は大会エントリーページ' and 'で“うケツけ”中!!'. The date '1月18日(土)GBVS CyberBase' is written vertically on the right side.

# INDEX

## #0 はじめに

当社（面白法人カヤック）が何モノでどんなコトをしているか、会社概要や理念、サービス概要など

## #1 当期計画と中期的な成長戦略

当社の当期計画数値とその企図、および今後の主たる事業投資の方針や成長戦略

## #2 前年度の重要トピックス

市場インパクトを持てるような直近の大型ニュースや、将来に向けて特にご期待いただきたい情報

## #3 経営成績推移

これまでの業績推移のサマリーをトラックレコードとして整理

## #4 経営モデルと競争力の源泉

当社が多様な新規的な事業領域で常に競争力を持って成長を続けられる構造

## #5 認識するリスク

業務遂行上の主要なリスクについて

## #6 Appendix

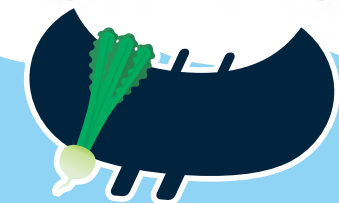
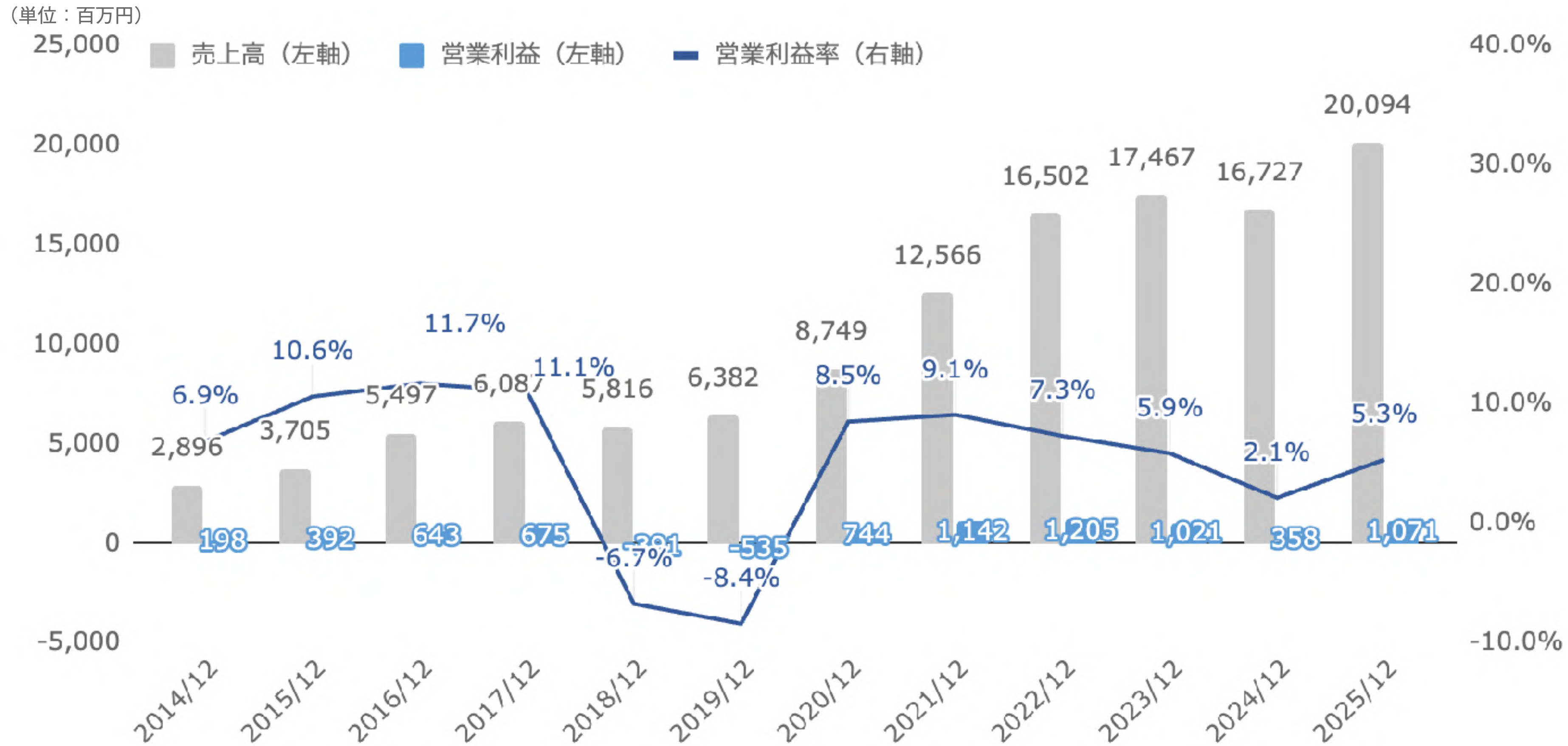
財務関連に加えて、サービスのKPIや事業構想等の詳細情報などの紹介

## 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%)



# 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
<b>連結業績</b>												
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
<b>サービス別 売上高</b>												
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
<b>主要KPI</b>												
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。



## 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%）
- 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



# INDEX

## #0 はじめに

当社（面白法人カヤック）が何モノでどんなコトをしているか、会社概要や理念、サービス概要など

## #1 当期計画と中期的な成長戦略

当社の当期計画数値とその企図、および今後の主たる事業投資の方針や成長戦略

## #2 前年度の重要トピックス

市場インパクトを持てるような直近の大型ニュースや、将来に向けて特にご期待いただきたい情報

## #3 経営成績推移

これまでの業績推移のサマリーをトラックレコードとして整理

## #4 経営モデルと競争力の源泉

当社が多様な新規的な事業領域で常に競争力を持って成長を続けられる構造

## #5 認識するリスク

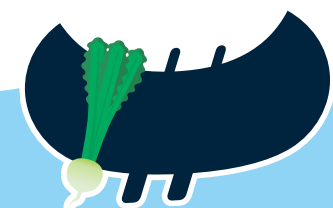
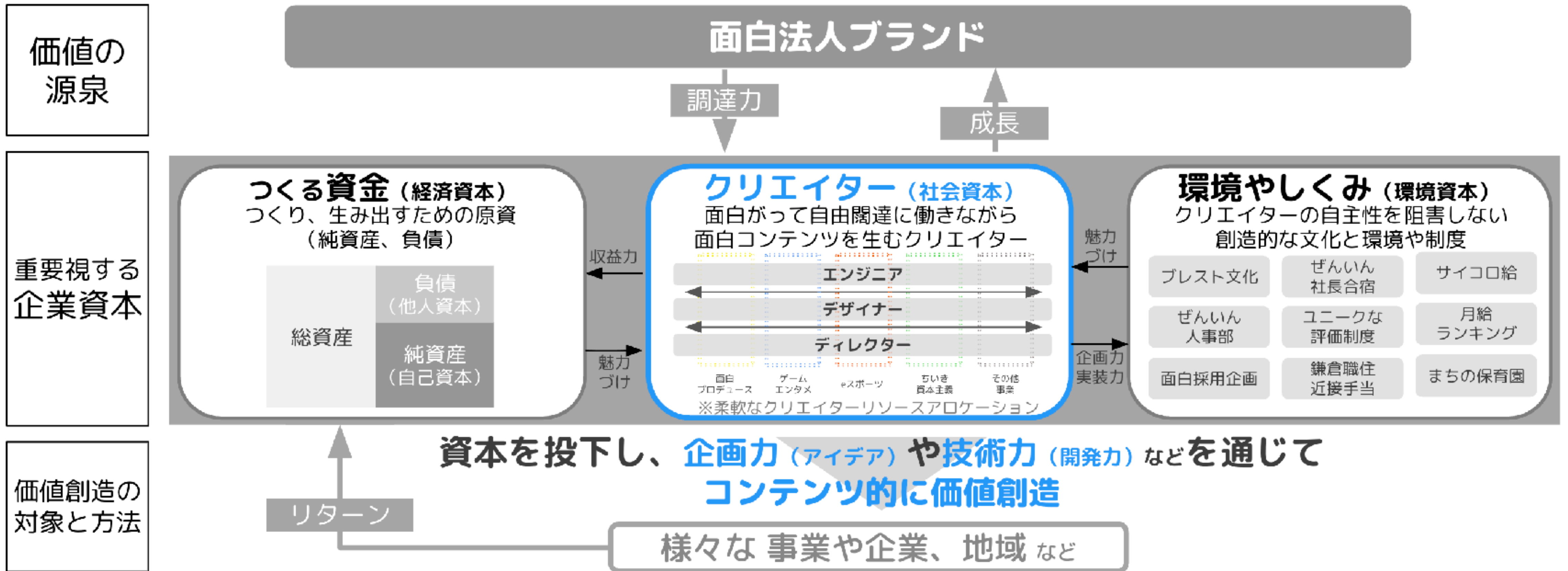
業務遂行上の主要なリスクについて

## #6 Appendix

財務関連に加えて、サービスのKPIや事業構想等の詳細情報などの紹介

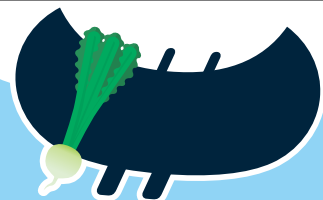
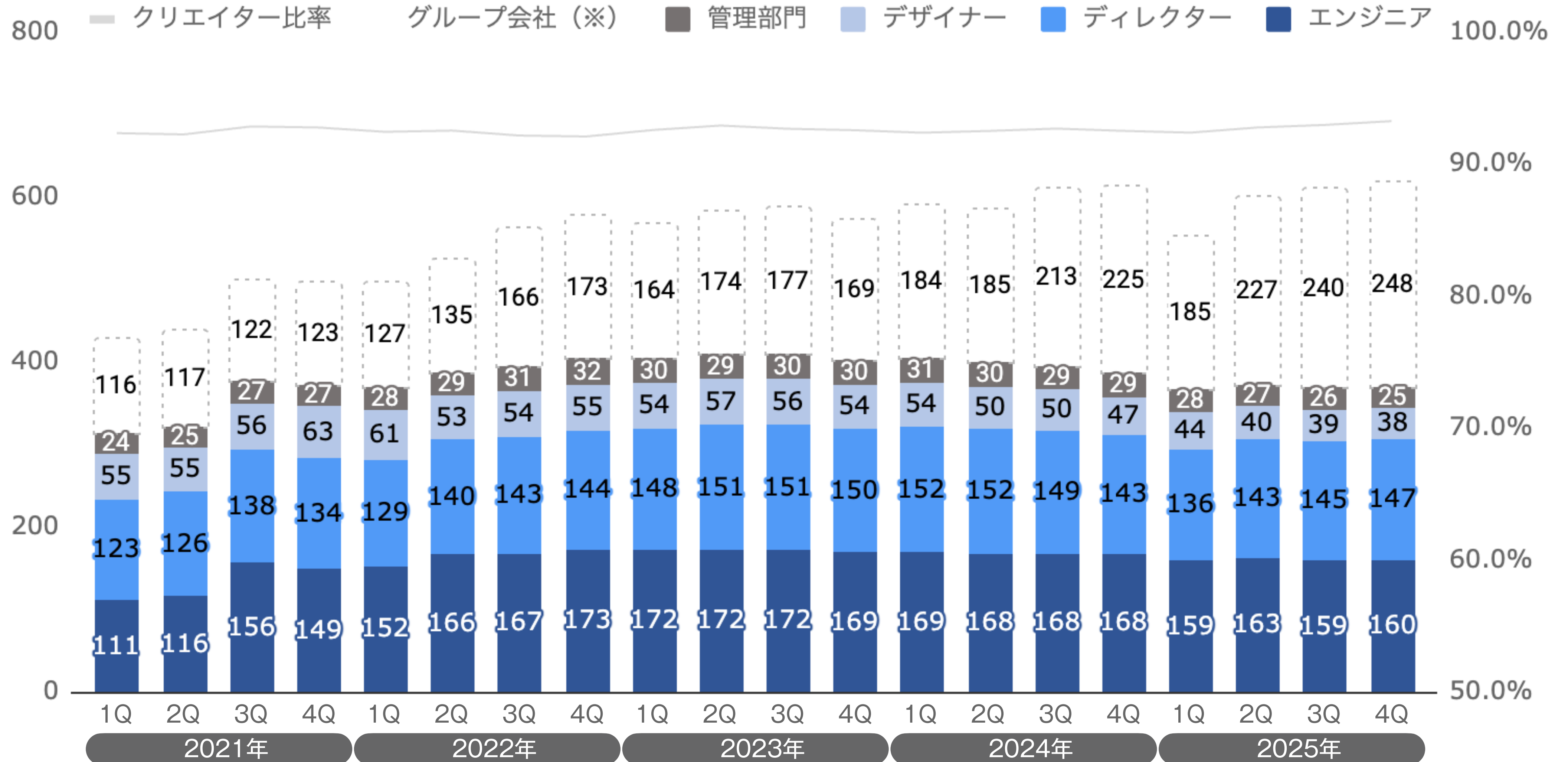
※当社の様々な事業に展開できる企業資本と価値創造、競争力の構造を下記のモデル図で捉えて、経営的に推進しています。

- ① **企画力**や**技術力**を発揮し、価値創造を行う**クリエイター人財**が競争優位を生む最重要な企業資本
- ② それらの各資本の調達力（採用力など）を高める**面白法人ブランド**が企業価値と競争力の源泉
- ③ **コンテンツ的な価値創造**は趣向的で面白く、知った人の印象に深く残り、ブランドのバリューも高める



# 連結社員数の推移：クリエイター比率90%でKPI達成をキープ

クリエイター数：345名（直前四半期から+2人） | グループ総社員数：618名（直前四半期から+9人）



# INDEX

## #0 はじめに

当社（面白法人カヤック）が何モノでどんなコトをしているか、会社概要や理念、サービス概要など

## #1 当期計画と中期的な成長戦略

当社の当期計画数値とその企図、および今後の主たる事業投資の方針や成長戦略

## #2 前年度の重要トピックス

市場インパクトを持てるような直近の大型ニュースや、将来に向けて特にご期待いただきたい情報

## #3 経営成績推移

これまでの業績推移のサマリーをトラックレコードとして整理

## #4 経営モデルと競争力の源泉

当社が多様な新規的な事業領域で常に競争力を持って成長を続けられる構造

## #5 認識するリスク

業務遂行上の主要なリスクについて

## #6 Appendix

財務関連に加えて、サービスのKPIや事業構想等の詳細情報などの紹介

# 認識するリスク | 事業遂行上の主なリスク

有価証券報告書の事業等のリスクの記載内容のうち、事業遂行上の主要なリスクは以下の通りです。この他のリスクにつきましては有価証券報告書の「事業等のリスク」をご参照ください。

	リスク概要	主な対応策
新規事業 サービス について	当社グループは、今後も事業規模の拡大と収益源の多様化を実現するために、積極的に新規事業・サービスに取り組んでいく方針であります。新規事業・サービスについては企画段階・開発段階にてモニタリング等を実施するとともに、新規事業・収益事業等の事業ポートフォリオのバランスを図ることでリスクの低減を行っておりますが、不確定要素が多く存在する可能性があり、新規事業・サービスの展開が予想どおりに進まない場合、当社グループの業績に重要な影響を及ぼす可能性があります。また、新規事業への取り組みに付随したシステム投資・広告宣伝費等の追加的な支出が発生し、利益率が低下する可能性があります。（顕在化の可能性：中、時期：中期、影響度：中）	事業環境及び市場動向の分析等による競争力の維持・強化に努めることで対応してまいります。
M&A (企業買収等) による 事業拡大 について	当社グループは、事業拡大を加速する有効な手段のひとつとして、M&Aを有効に活用してまいりたい方針です。M&Aにあたっては、対象企業の財務内容や契約関係等についての詳細な事前審査を行い、十分にリスクを吟味した上で決定しておりますが、買収後に偶発債務の発生や未認識債務の判明等事前の調査で把握できなかった問題が生じた場合、事業の展開等が計画どおりに進まない場合、のれんの減損処理を行う必要が生じる等、当社グループの事業及び業績に影響を及ぼす可能性があります。また、企業買収等により、当社グループが従来行っていない新規事業が加わる際には、その事業固有のリスク要因が加わります。（顕在化の可能性：中、時期：中期、影響度：中）	事業環境及び市場動向の分析等による競争力の維持・強化に努めることで対応してまいります。



# 認識するリスク | 事業遂行上の主なリスク

	リスク概要	主な対応策
<p>人材の採用と育成について</p>	<p>当社グループがユーザーに支持されるデジタルコンテンツを提供していくためには、優秀な人材を確保することが極めて重要な要素であると考えており、外部からの人材獲得及び社内の人材育成に加え、人材流出を防止するための環境整備を重要課題として取り組んでおります。しかしながら、IT業界での人材獲得競争が非常に激しいことから、必要な人材を必要な時期に十分に確保できない場合や当社グループの有能な人材が流出してしまった場合には、今後の事業展開に制約を受けることとなり、その結果、当社グループの事業及び業績に影響を及ぼす可能性があります。（顕在化の可能性：中、時期：中長期、影響度：大）</p>	<p>当社グループの重要な経営資源であるクリエイターの確保のための投資の強化、独自の採用/育成ノウハウの蓄積に取り組んでおります。</p>
<p>特定人物への依存について</p>	<p>当社は、代表取締役CEO(Chief Executive Officer)柳澤大輔、代表取締役CTO(Chief Technical Officer) 貝畑政徳及び代表取締役CBO(Chief Branding Officer)久場智喜の3名に、当社の経営方針や事業戦略の決定等の経営の重要な部分を依存しております。当社グループでは過度にこれら3名に依存しないよう、経営幹部役職員の拡充、育成及び権限委譲による分業体制の構築などにより、経営組織の強化に取り組んでおりますが、何らかの理由によりこれら3名による業務執行が困難となった場合、当社グループの業務に重大な支障を与える可能性があります。（顕在化の可能性：中、時期：中長期、影響度：大）</p>	<p>経営幹部役職員の拡充、育成及び権限委譲による分業体制の構築などにより、経営組織の強化に取り組んでおります。</p>
<p>競合他社について</p>	<p>当社グループが提供するデジタルコンテンツは、ユーザー嗜好の変化の影響を受けやすく、また、多数の競合他社が存在します。したがって、ユーザー嗜好に即時対応し、満足度の高いサービス提供を行うため、新規コンテンツの開発ラインを常に維持することやコンテンツのライフサイクルの適正化を図ることで対応してまいります。しかしながら、ユーザー嗜好と乖離した施策を行った場合及び当社グループのデジタルコンテンツが競合他社と比較して優位性を保てなくなった場合は、当社グループの事業及び業績に影響を及ぼす可能性があります。（顕在化の可能性：中、時期：中期、影響度：中）</p>	<p>ユーザー嗜好に対応し、満足度の高いサービス提供を行うため、新規コンテンツの開発ラインの維持やコンテンツのライフサイクルの適正化を図ることで対応してまいります。</p>



	リスク概要	主な対応策
<p>技術革新 について</p>	<p>当社グループの事業領域であるデジタルコンテンツは、インターネット関連技術に基づいて事業を展開しておりますが、インターネット関連分野は新技術の開発及びそれに基づく新サービスの導入が相次いで行われ、非常に変化の激しい業界となっております。また、ハード面においては、スマートフォンの普及が急速に進んでおり、新技術に対応した新しいサービスが相次いで展開されております。このため、当社グループは、クリエイターの採用・育成や創造的な職場環境の整備をするとともに、新技術の知見及びノウハウの取得に注力しております。しかしながら、係る知見やノウハウの獲得に困難が生じた場合、また技術革新に対する当社グループの対応が遅れた場合には、当社グループの競争力が低下する可能性があります。さらには、新技術への対応のために追加的なシステム、人件費などの支出が拡大する可能性があり、これらのような場合には、当社グループの事業及び業績に影響を及ぼす可能性があります。（顕在化の可能性：中、時期：中期、影響度：中）</p>	<p>クリエイターの採用・育成や創造的な職場環境の整備と文化醸成を推進するとともに、新規的な技術の知見及びノウハウの迅速な取得に向けた投資を行っています。</p>
<p>内部管理体制 について</p>	<p>当社グループは、企業価値の持続的な増大を図るにはコーポレート・ガバナンスが有効に機能することが不可欠であるとの認識のもと、業務の適正性及び財務報告の信頼性の確保、さらに健全な倫理観に基づく法令遵守の徹底が必要と認識しており、内部管理体制の充実に努めております。しかしながら、事業の急速な拡大により、十分な内部管理体制の構築が追いつかないという状況が生じる場合には、適切な業務運営が困難となり、当社グループの事業及び業績に影響を及ぼす可能性があります。（顕在化の可能性：中、時期：中長期、影響度：大）</p>	<p>当社グループ横断的な内部監査組織/体制の構築を行っています。その上で、変化と環境に合わせた制度整備に取り組んでおります。</p>



# INDEX

## #0 はじめに

当社（面白法人カヤック）が何モノでどんなコトをしているか、会社概要や理念、サービス概要など

## #1 当期計画と中期的な成長戦略

当社の当期計画数値とその企図、および今後の主たる事業投資の方針や成長戦略

## #2 前年度の重要トピックス

市場インパクトを持てるような直近の大型ニュースや、将来に向けて特にご期待いただきたい情報

## #3 経営成績推移

これまでの業績推移のサマリーをトラックレコードとして整理

## #4 経営モデルと競争力の源泉

当社が多様な新規的な事業領域で常に競争力を持って成長を続けられる構造

## #5 認識するリスク

業務遂行上の主要なリスクについて

## #6 Appendix

財務関連に加えて、サービスのKPIや事業構想等の詳細情報などの紹介

## 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



# 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
<b>ゲームエンタメ</b> 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"> <li>・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)</li> <li>・IP関連領域への投資を拡大</li> </ul>
<b>面白プロデュース</b> 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"> <li>・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<a href="#">こちら</a> ※2)</li> </ul>
<b>eスポーツ</b> 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"> <li>・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</li> </ul>
<b>ちいき資本主義</b> 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"> <li>・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</li> </ul>
<b>その他</b> 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"> <li>・AIなどの新規的技術領域のR&amp;Dも関係会社などと協調しながら進行中</li> </ul>

※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
<b>ゲームエンタメ</b> <small>本体事業部：2 グループ会社：6</small>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ゲーム事業部</li> <li>・XR事業部</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・(株)アスラフィルム</li> <li>・(株)カヤックボンド</li> <li>・五號映像有限公司</li> <li>・(株)カヤックアキバスタジオ</li> <li>・(株)カヤックポラリス</li> <li>・ラゾ(株)</li> </ul>
<b>面白プロデュース</b> <small>本体事業部：1 グループ会社：1</small>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・面白プロデュース事業部</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・(株)KAYAC SANKO</li> </ul>
<b>eスポーツ</b> <small>本体事業部：1 グループ会社：5</small>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ゲームコミュニティ事業部</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・GLOE(株)</li> <li>・(株)ゲムトレ</li> <li>・(株)28</li> <li>・(株)en-zin</li> <li>・配信技術研究所(株)</li> </ul>
<b>ちいき資本主義</b> <small>本体事業部：1 グループ会社：2</small>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ちいき資本主義事業部</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・(株)メガ・コミュニケーションズ</li> <li>・(株)タレント・エンパワーメント</li> </ul>
<b>その他</b> <small>本体事業部：1 グループ会社：6</small>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・その他サービス事業部 (新規事業開発、投資事業 など)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・英治出版(株)</li> <li>・鎌倉R不動産(株)</li> <li>・琉球うむしん(株)</li> <li>・(株)プラコレ</li> <li>・(株)カヤックゼロ</li> <li>・(株)琉球カヤックスタジオ</li> </ul>



# 各サービス概況 | 2025年12月期 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
<b>ゲームエンタメ</b> <small>本体事業部：2 グループ会社：6</small>	<b>【新作ハイカジタイトル】 8本/8本</b> <b>【新作ハイブリッドカジュアルタイトル】 0本/2本</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul>
<b>面白プロデュース</b> <small>本体事業部：1 グループ会社：1</small>	<b>【ヒットコンテンツ】 2本/年間3本</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・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</li> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul>
<b>eスポーツ</b> <small>本体事業部：1 グループ会社：5</small>	<b>【全世界Tonamel大会】 四半期ごとに21,065回/18,000回</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・カードゲーム中心で事業機会の拡大を目指す目標設定</li> <li>・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。</li> </ul>
<b>ちいき資本主義</b> <small>本体事業部：1 グループ会社：2</small>	<b>【スマウト 累計ユーザー数】 8.36万人/12万人</b> <b>【スマウト 有料地域数（積算数）】 932地域/825地域</b> <b>【まちのコイン 累計ユーザー数】 21.47万人/20.5万人（※）</b> <b>【まちのコイン 導入地域数】 +2地域/+2地域</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・引き続き収益性強化を推進する目標設定。</li> <li>・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。</li> <li>・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</li> </ul>

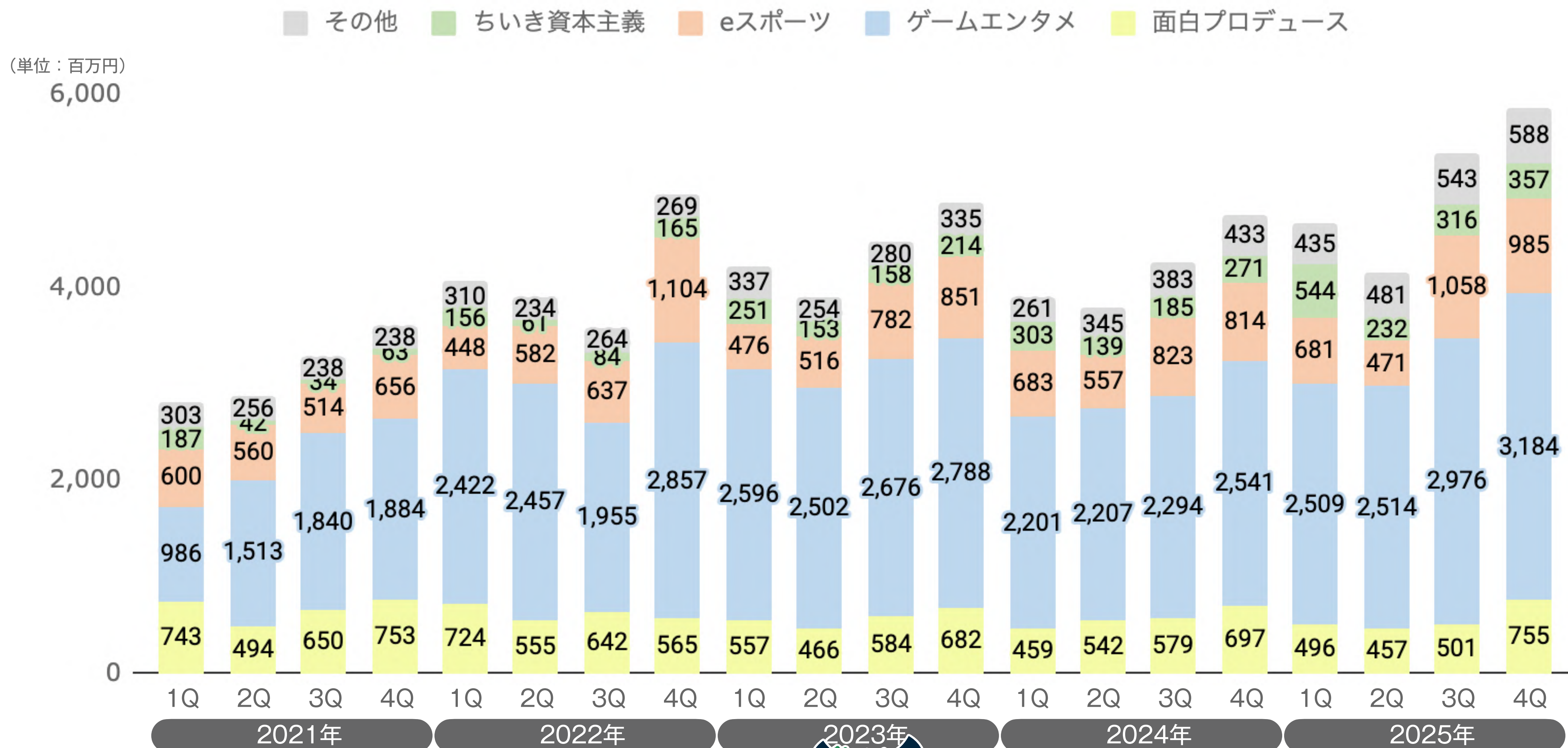
※2025年3月開示の「事業計画及び成長可能性に関する事項」の目標数字に不備があり、上方に修正しております。



# 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。



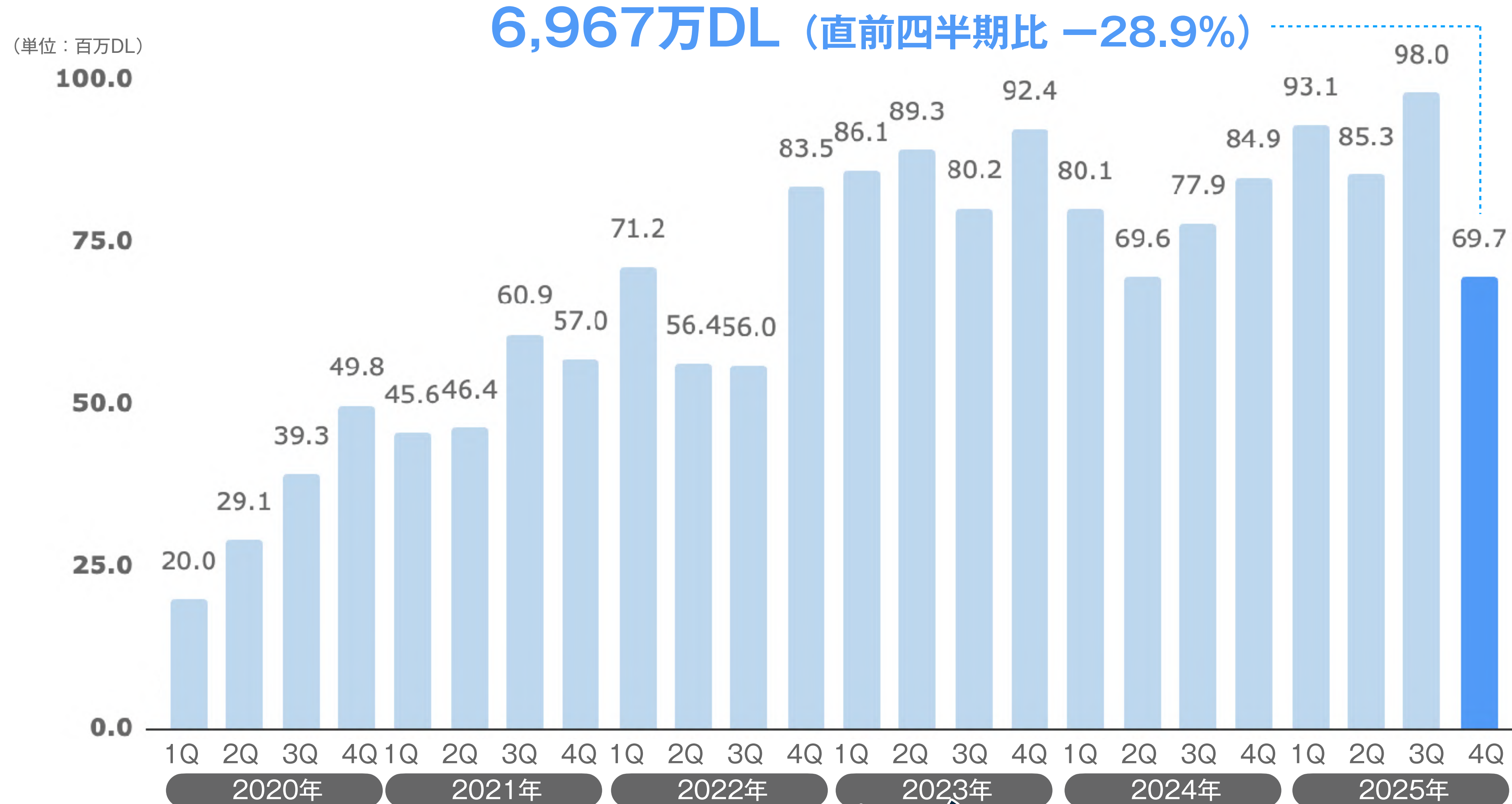
		進捗状況	タイトル一覧
ハイパー カジュアル (ハイカジ)	新作	当四半期のハイカジの 新作タイトル0本	<p>※通期でのKPI8本は達成。                      ※第2四半期、第3四半期にグローバルローンチタイトル数が固まり、収益性を高めるための運用の調整にリソースを集中させているため、当四半期の新規タイトルは0本となっています。</p>
	一軍	一定の規模を保っている 人気タイトル	          <p>Ball Run 2048   Ragdoll Break   Number Master   Gun Sprint   Shuriken Cut: Split   Draw Action   Draw Saber   Charge Fist   Elastic Playground   Draw Block Gladiator</p>
	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	<p>※二軍については合計31本を縮小運用中</p>
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	  <p>Jumpin Hero   Pendulum Sweeper</p>	



## 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。



# 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)	進捗 (※2)
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	a. 15.33% (5.14%) b. 4,388個 (3,787個)
	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	a. 93.2% (92.5%) b. 25% (50%) c. 53% (52%)
	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	a. 42.9% (42.9%) / 16回 (16回) b. 2件 (1件) c. 2件 (5件)
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	a. 8件 (16件) b. -3.0% (-0.5%)
	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	a. 346,120,191回 (312,512,373回)
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	a. +21.0% (-12.5%)
	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)	a. 1,164地域 (1,108地域) b. 53% (52%)
	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	a. +11.1% (+9.6%) b. +61.3% (+26.1%)

※1: 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  
 ※2: ( ) 内は前年の数字



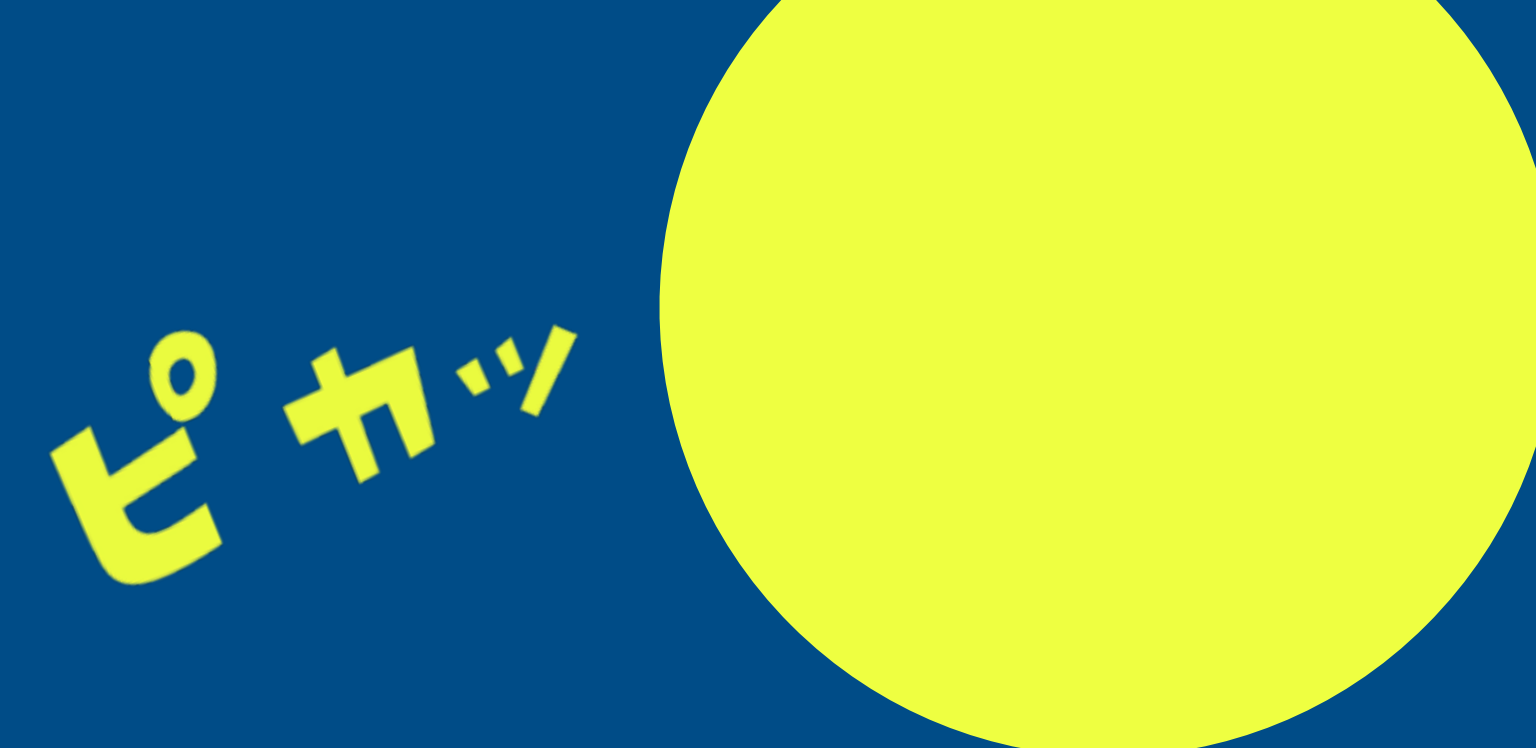
本発表において提供される資料ならびに情報は、いわゆる「見通し情報」（forward-looking statements）を含みます。

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。

