2026年12月期
第3四半期 決算説明資料

株式会社kubell（証券コード：4448）
2026年11月13日

エグゼクティブサマリー

業績予想を修正。売上はレンジ上限、利益は前回予想を上回る見込み

売上高は109.5億円（前年比+15.0%）、営業利益9.4億円（同+94.2%）を見込む

・・・・・・・ P.3

四半期の売上高は堅調に推移、EBITDAは増益を達成

BPaaSドメイン売上高が前年同期比+66.4%と全社の成長を牽引、EBITDAは同+39.5%

・・・・・・・ P.12

フィッシング詐欺の急増に対応し、セキュリティを強化

根本対策に成功し、なりすましや悪意あるアカウント登録の大幅な抑制に成功

・・・・・・・ P.7

全社的なAI活用が浸透し、生産性の向上が進捗

コスト構造を転換し、固定費を抑制しながら成長投資を継続

・・・・・・・ P.8

業績予想の修正

- 通期の業績見通しの確度が高まったことを受け、通期業績予想をレンジでの開示から単一金額での開示に修正
- 売上高はBPaaSの力強い成長を背景に、前年比+15%の成長を見込む
- EBITDAは1,704百万円（同+24.3%）、営業利益は942百万円（同+94.2%）と前回業績予想レンジを上回っての着地を見込む

単位：百万円	2025年12月期 実績	2026年12月期 前回業績予想	2026年12月期 業績予想	前年比
売上高	9,529	10,768 ～ 10,958	**10,958**	+15.0%
売上総利益	6,603	7,480 ～ 7,670	**7,707**	+16.7%
EBITDA	1,371	1,500 ～ 1,700	**1,704**	+24.3%
営業利益	485	620 ～ 918	**942**	+94.2%
経常利益	458	615 ～ 913	**942**	+105.6%
親会社株主に帰属する 当期純利益	215	456 ～ 753	**654**	+204.1%

KPIハイライト

全社

ARR

105.9 億円

前年比+16.1%

導入社数

102.4 万

前年比+7.3%

SaaSドメイン

ARR*1

81.0 億円

前年比+6.7%

Chatwork 登録ID数

835.6 万

前年比+5.4%

Chatwork 課金ID数

85.4 万

前年比+2.4%

Chatwork ARPU*3

747.1 円

前年比+3.0%

BPaaSドメイン

ARR*2

24.9 億円

前年比+62.6%

売上高

700 百万円

前年比+66.4%

*1 ビジネスチャット及び生産性改善ツール、これらに付随する事業・サービスにおけるAnnual Recurring Revenue（年間経常収益）。SaaSドメインの当四半期ストック売上高×4
*2 業務代行サービス及びバックオフィス関連ツール、これらに付随する事業・サービスにおけるAnnual Recurring Revenue（年間経常収益）。BPaaSドメインの当四半期ストック売上高×4
*3 Chatwork利用料の課金IDあたりの平均単価（Average Revenue Per User）

CONTENTS

目次

01 | 主要トピック

02 | 2026年12月期 第3四半期業績

03 | 会社・事業概要

AP1 | 中期経営計画

AP2 | サービス詳細

AP3 | サステナビリティ

AP4 | その他

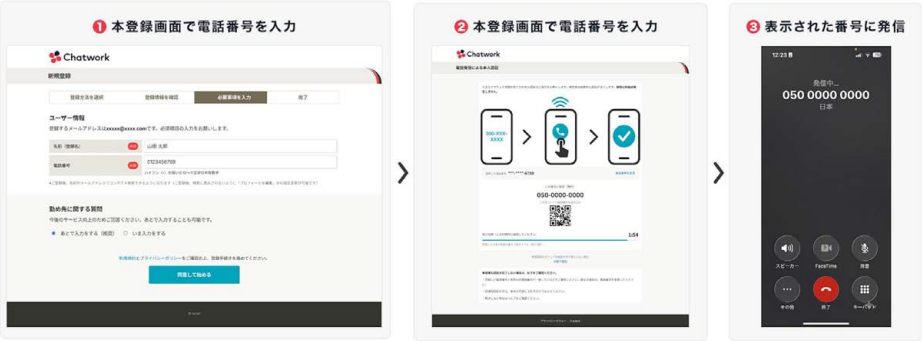
Third Quarter of FY2026 Results

01 | 主要トピック

トピック① 電話番号認証の導入等により、詐欺アカウントが激減

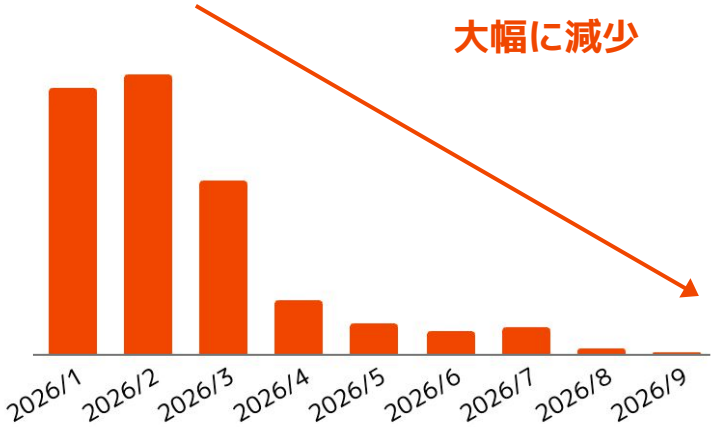
- 第1四半期に報告したフィッシング詐欺対策として、Chatworkの新規登録時に電話番号認証を導入
- 日本の電話番号は取得時に法令上の本人確認が必要であり、この登録を必須とすることで不審ユーザーを排除
- その他多数のセキュリティ施策を定常的に実施しており、今後もプラットフォームとしての信頼性向上に引き続き注力

電話番号認証の仕組み（新規登録時）



なぜ有効か：日本では携帯電話の契約時に法令上の本人確認が必要
→ **詐欺目的での電話番号の大量取得は困難**

詐欺アカウント停止数



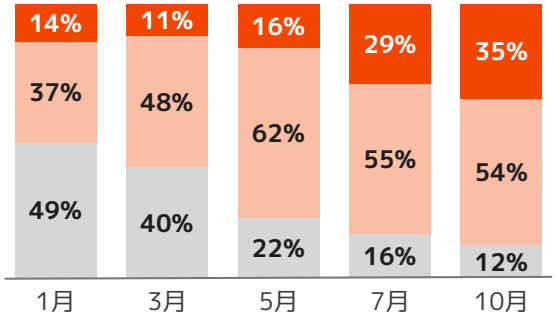
*携帯電話の契約時の本人確認は携帯電話不正利用防止法の定めによる
*社内集計（2026年10月1日時点）に基づく

トピック② 全社でのAI活用が浸透、生産性の改善が進む

- 2026年1月より全社AI推進プロジェクトを始動。Claude Codeの全社展開を経て、AI活用レベルが大幅に進展
- ただのAI利用にとどまらず、業務をAI駆動化していくことで生産性の改善が数字として表れ始めている

AI活用の浸透（全社サーベイ）

AI活用レベル[*1]の分布（2026年）



2.6→3.2
平均レベル（1月→10月）

90.9%
月間アクティブ率（6月）

94.2%
成果が出ていると回答（10月）

生産性改善の成功例[*2]

開発部門
開発のアウトプット量
2026年上期（前半期比）
AI利用約6割・実装時間▲49%
1.9倍

人事部門
部門の生産性
全社売上÷部門コスト
FY25平均 → 26年7〜9月
1.6倍

マーケティング部門
外部委託費の削減
年換算。AI活用で制作・開発を内製化
約2,900万円

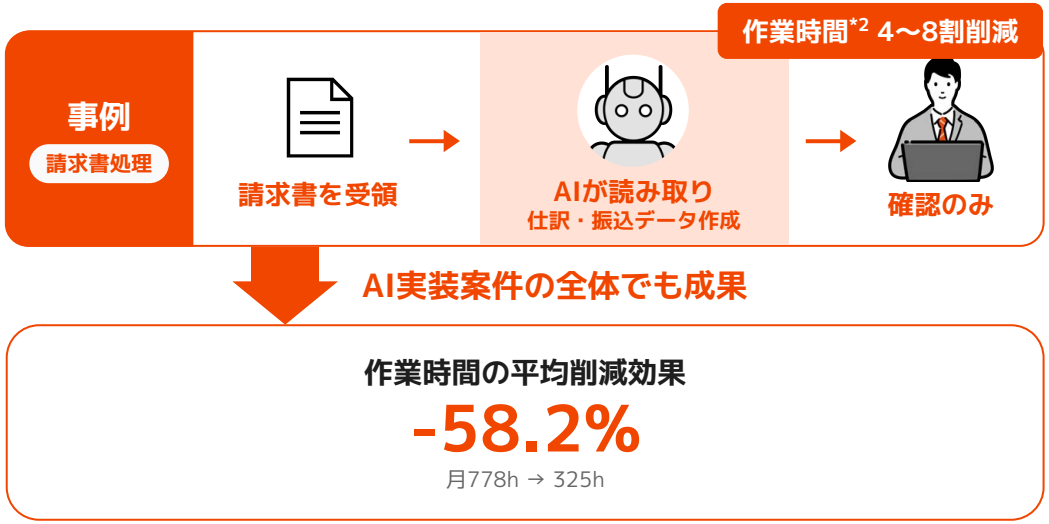
AIツール費用を上回る人件費・外部委託費の削減を実現
今後は1人当たり売上・G&A比率など全社指標の改善につなげる

*1 当社独自の5段階定義。社内サーベイ回答者 1月305名／10月335名。アクティブ率は利用ログ集計（2026年6月）
*2 開発部門：マージ済みのプルリクエスト数。人事部門：売上÷（人的コスト＋IT/AIツールコスト）の月平均

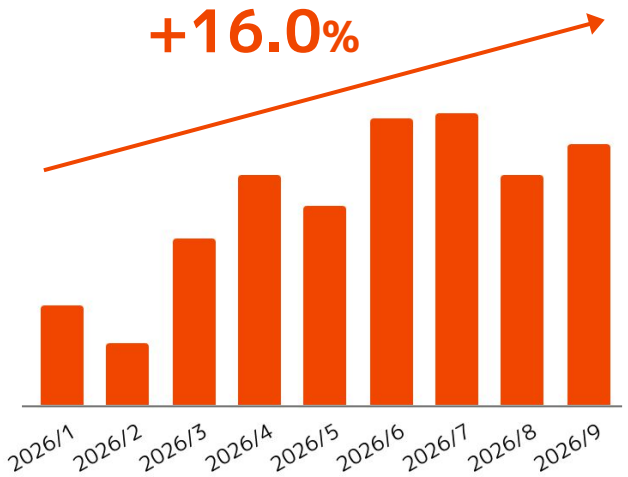
トピック③ BPaaSの経理領域でAI化による生産性向上が進む

- 規模化に成功したBPaaSドメインは収益改善フェーズに。型化・AI化しやすい経理領域にフォーカスし改善が進む
- 個別案件でのAI化事例では作業時間を半分以下にできるなど顕著な改善に成功。型化して全社への適応を目指す
- 経理領域全体では1人員指数[*1]あたり売上高が期初対比16.0%上昇。今後他の領域へ展開し、BPaaS全体の収益性向上へ

個別案件のAI化事例



1人員指数あたり売上高（経理領域）



AI活用による大幅な生産性向上を確信。BPaaS事業全体への展開を進める

*1 人員指数：月間160時間労働＝1と定義
*2 作業時間は、AIを実装し運用中の経理案件11社について、2026年8〜10月の実績と受注時の想定（見積）を比較したもの

Third Quarter of FY2026 Results

02 ｜ 2026年12月期 第3四半期業績

セグメント情報の内訳

- 2025年度の開示よりセグメント情報を見直し「プラットフォーム事業」に変更。「SaaSドメイン」「BPaaSドメイン」と区分
- 各ドメインにおけるストック型[*1]・フロー型[*2]の収益モデルを明示し、事業の収益性を明確化

			ストック	フロー
プラットフォーム事業	SaaSドメイン	ビジネスチャット及び生産性改善ツール、これらに付随する事業・サービス	• Chatwork • Chatwork ストレージ	• Chatwork その他 • Chatwork 広告・送客 • SaaS その他 （初期費用、請求発行手数料、機器販売）
	BPaaSドメイン	業務代行サービス及びバックオフィス関連ツール、これらに付随する事業・サービス	• タクシタ • Chatwork 労務管理 • Chatwork 勤怠管理システム • Chatwork 人事評価システム • Chatwork 請求書受取	• Chatwork 労務管理 （初期費用、年末調整） • Chatwork 人事評価構築・運用 （初期費用、制度構築・コンサル） • Chatwork 郵便受取

*1 サブスクリプション(月額/年額課金)など、顧客が継続利用することで安定した収益が積み上がるビジネスモデルのこと
*2 単発または都度の取引によって収益を得るビジネスモデルのこと

業績サマリー（四半期）

- 売上高は前年同期比+15.6%と堅調に推移
- 売上高の伸長に伴い、EBITDAは前年同期比+39.5%と大幅な増益を達成

単位：百万円	Q3 '25（前年同期）	Q2 '26（前四半期）	Q3 '26（当四半期）	前年同期比	前四半期比
売上高	2,416	2,689	**2,794**	+15.6%	+3.9%
SaaSドメイン	1,995	2,044	**2,093**	+4.9%	+2.4%
BPaaSドメイン	420	645	**700**	+66.4%	+8.5%
売上総利益	1,731	1,919	**1,952**	+12.7%	+1.7%
売上高マージン	71.7%	71.4%	**69.9%**	-1.8pt	-1.5pt
EBITDA	352	469	**492**	+39.5%	+4.8%
売上高マージン	14.6%	17.5%	**17.6%**	+3.0pt	+0.1pt
営業利益	127	276	**269**	+111.7%	-2.4%
売上高マージン	5.3%	10.3%	**9.6%**	+4.3pt	-0.7pt
経常利益	119	273	**274**	+131.0%	+0.7%
親会社株主に帰属する当期純利益	59	293	**109**	+82.9%	-62.6%

*1 EBITDA=営業損益 + 減価償却費及び無形資産償却費 + 株式報酬費用

業績サマリー（第3四半期累計）

- 売上高は前回業績予想の下限に対して進捗率75.0%と、想定通りの水準で着地
- 生産性の向上が進み、EBITDAの進捗率は前回業績予想の下限に対して95.3%と想定を上回る

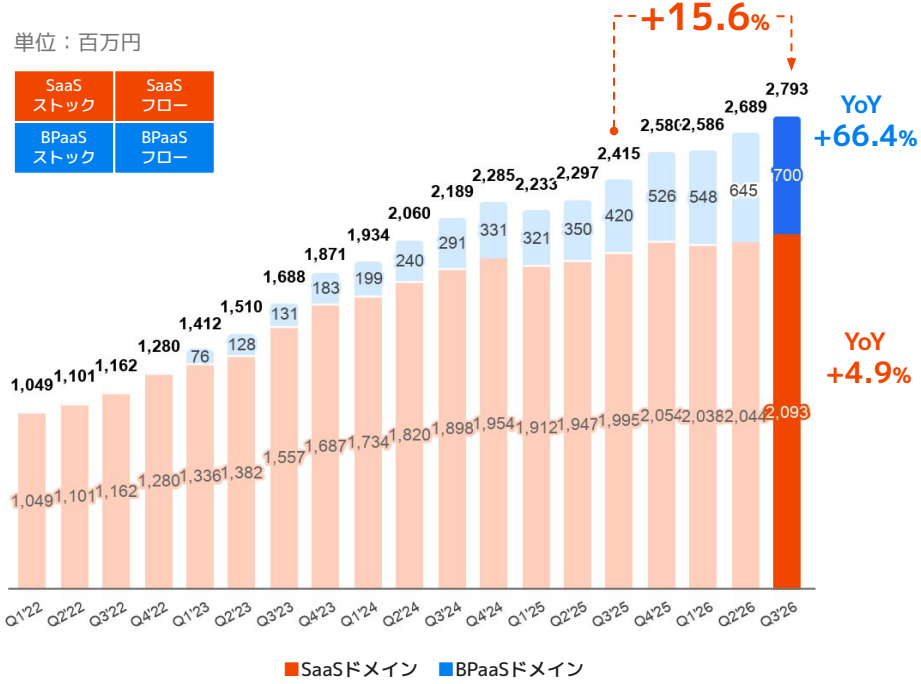
単位：百万円	Q3 '25（第3四半期累計）	Q3 '26（第3四半期累計）	前年同期比	前回業績予想	進捗率
売上高	6,948	**8,070**	+16.2%	10,768 ～ 10,958	73.7～75.0%
SaaSドメイン	5,854	**6,177**	+5.5%	-	-
BPaaSドメイン	1,093	**1,893**	+73.2%	-	-
売上総利益	4,757	**5,752**	+20.9%	7,480 ～ 7,670	75.0～76.9%
売上高マージン	68.5%	**71.3%**	+2.8pt	69.5～70.0%	+1.3～1.8pt
EBITDA	931	**1,430**	+53.6%	1,500 ～ 1,700	84.1～95.3%
売上高マージン	13.4%	**17.7%**	+4.3pt	13.9～15.5%	+2.2～3.8pt
営業利益	274	**825**	+201.2%	620 ～ 918	90.0～133.2%
売上高マージン	3.9%	**10.2%**	+6.3pt	5.8～8.4%	+1.8～4.4pt
経常利益	251	**827**	+228.8%	615 ～ 913	90.7～134.6%
親会社株主に帰属する当期純利益	45	**600**	-	456 ～ 753	79.7～131.6%

*1 EBITDA=営業損益 + 減価償却費及び無形資産償却費 + 株式報酬費用

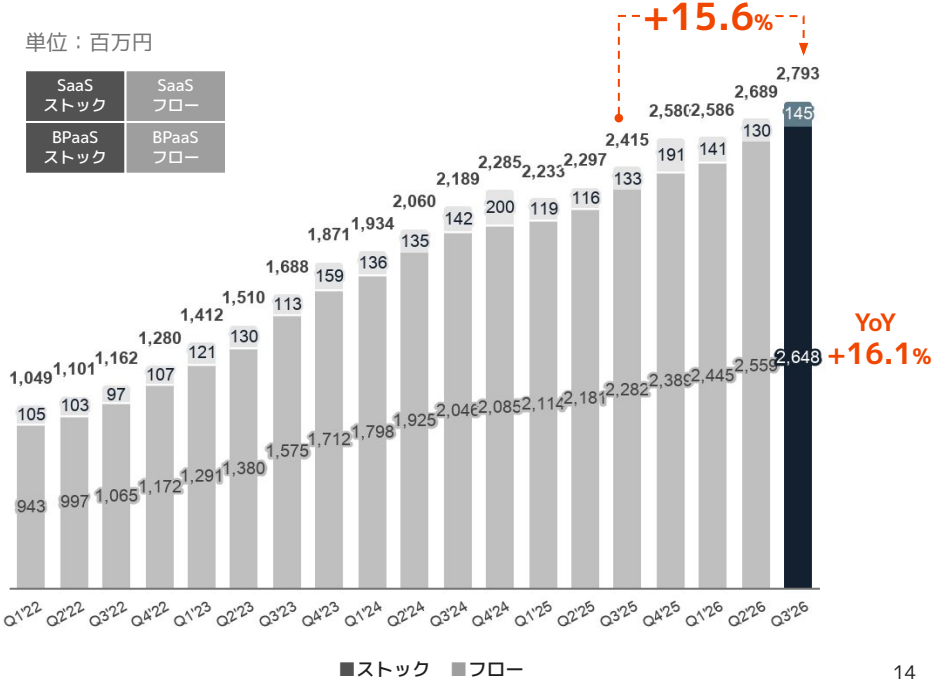
連結売上高推移

- SaaSドメイン売上高は前年同期比+4.9%と安定した成長を継続
- BPaaSドメイン売上高は前年同期比+66.4%と高い成長率を維持し、全社の成長を力強く牽引
- 売上収益の95%を占めるストック売上は前年同期比+16.1%と順調に積み上がっており、売上全体の安定性に貢献

連結売上高（ドメイン別）



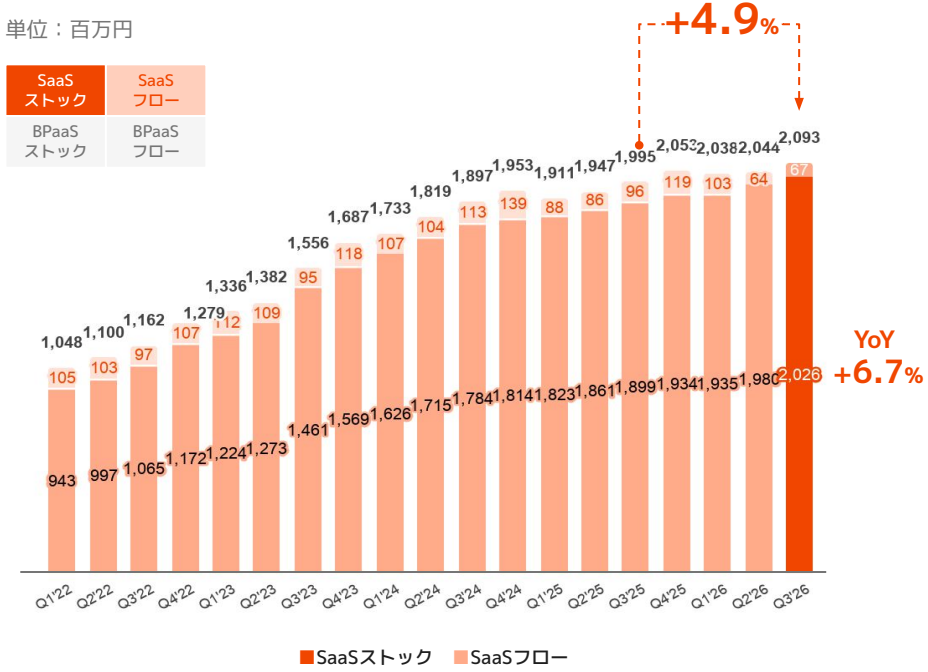
連結売上高（ストック・フロー別）



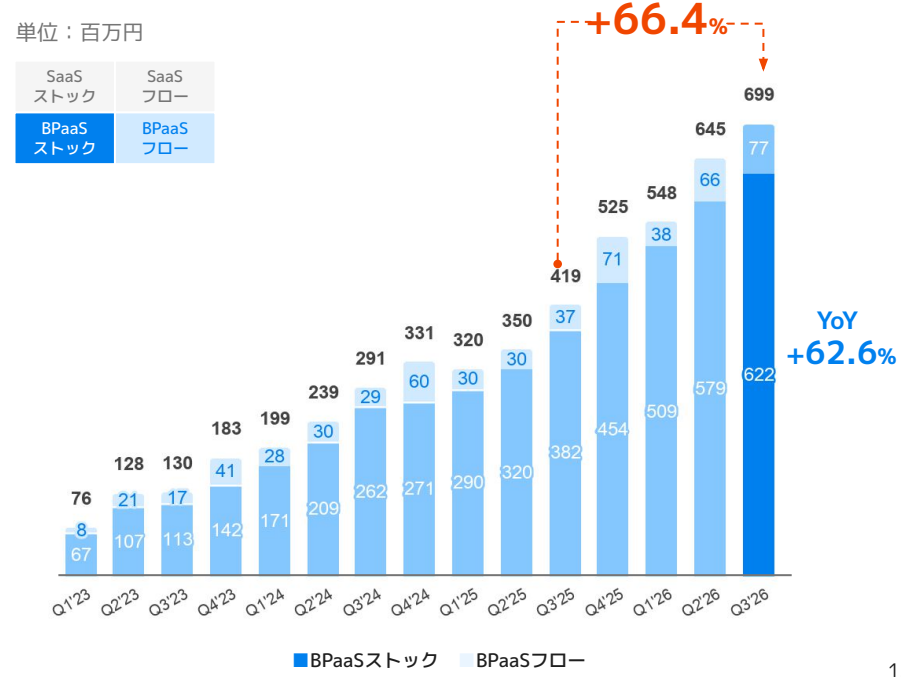
ドメイン別 売上高推移

- SaaSドメインのストック売上高は前年同期比+6.7%と堅調に推移
- BPaaSドメインのストック売上高は前年同期比+62.6%と引き続き高い成長率を維持

SaaSドメイン 売上高（ストック・フロー別）



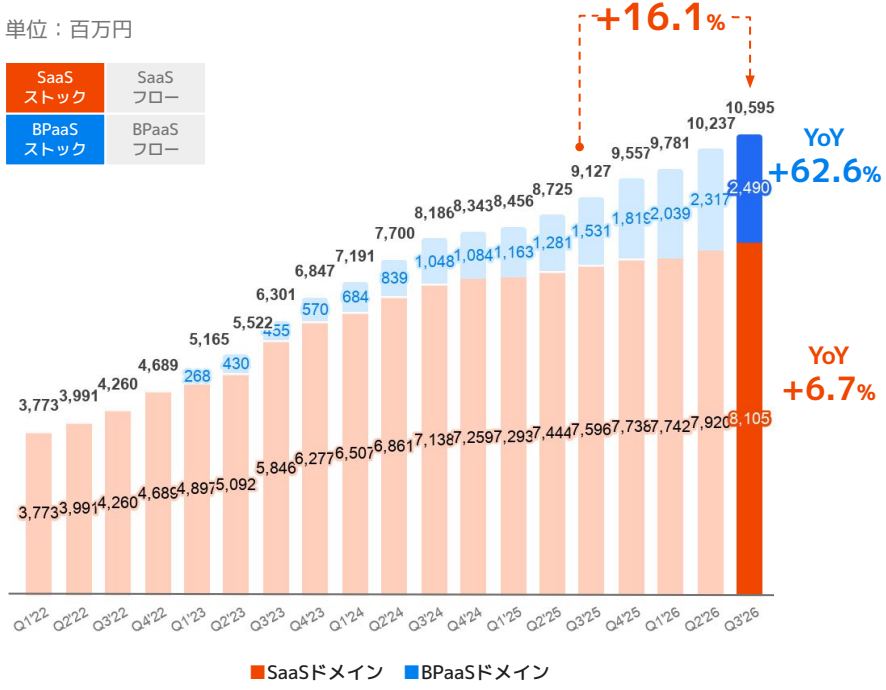
BPaaSドメイン 売上高（ストック・フロー別）



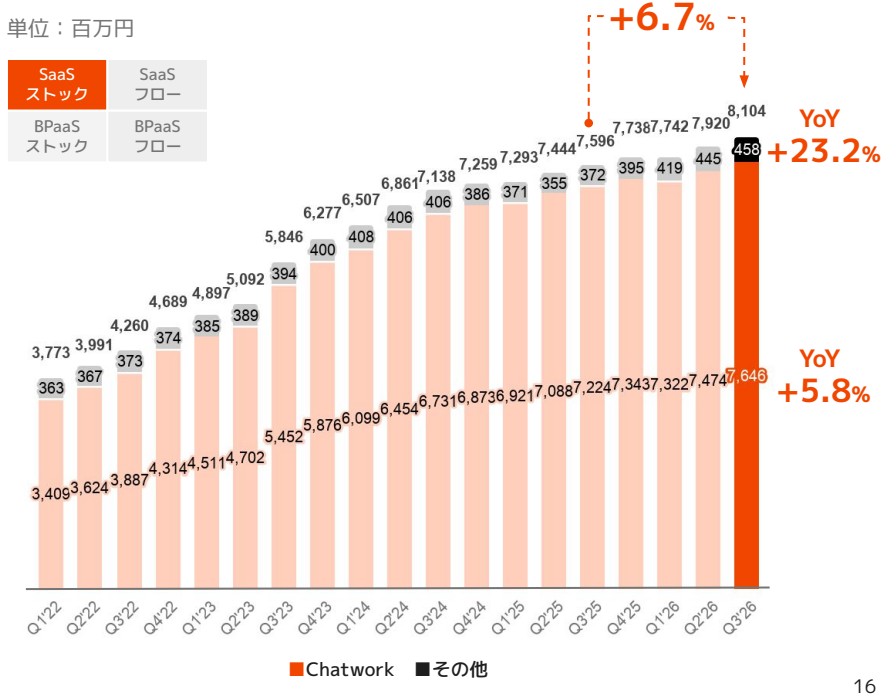
ARR推移

- 全社ARRは前年同期比+16.1%と安定した収益基盤の拡大が継続
- BPaaSドメインのARRは前年同期比+62.6%と高い成長率を維持し、全社ARRの成長を力強く牽引

全社ARR*1（ドメイン別）



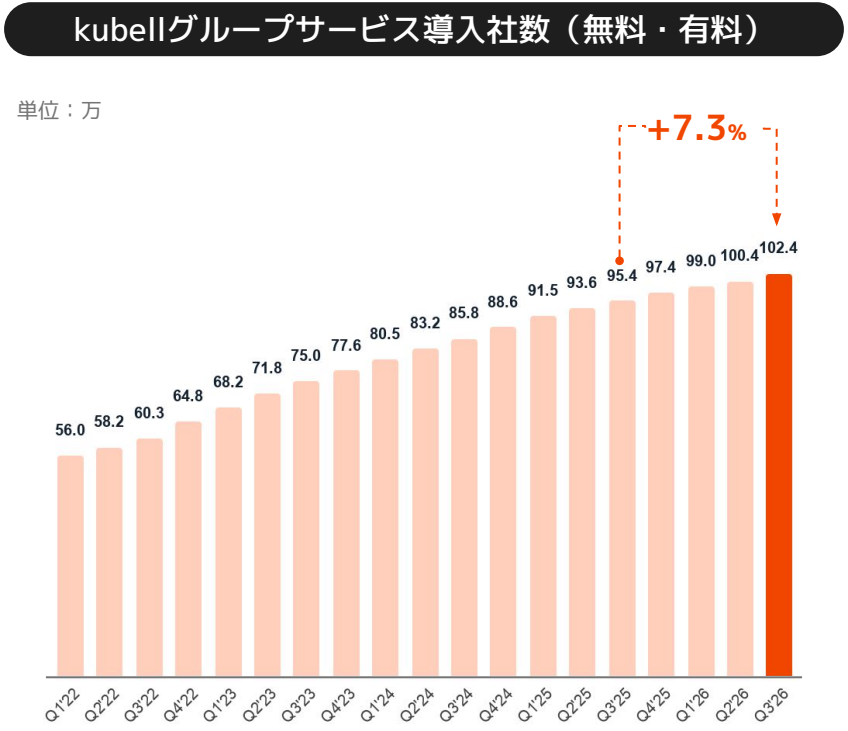
SaaSドメイン ARR（Chatwork・その他）



*1 ビジネスチャット、クラウドストレージ、勤怠管理・人事評価システム、BPaaS関連のサブスクリプションサービスの年間経常収益

kubellグループサービス導入社数推移

- kubellグループサービスの導入社数は102.4万社、前年同期比+7.3%と順調にプラットフォームとしての規模を拡大

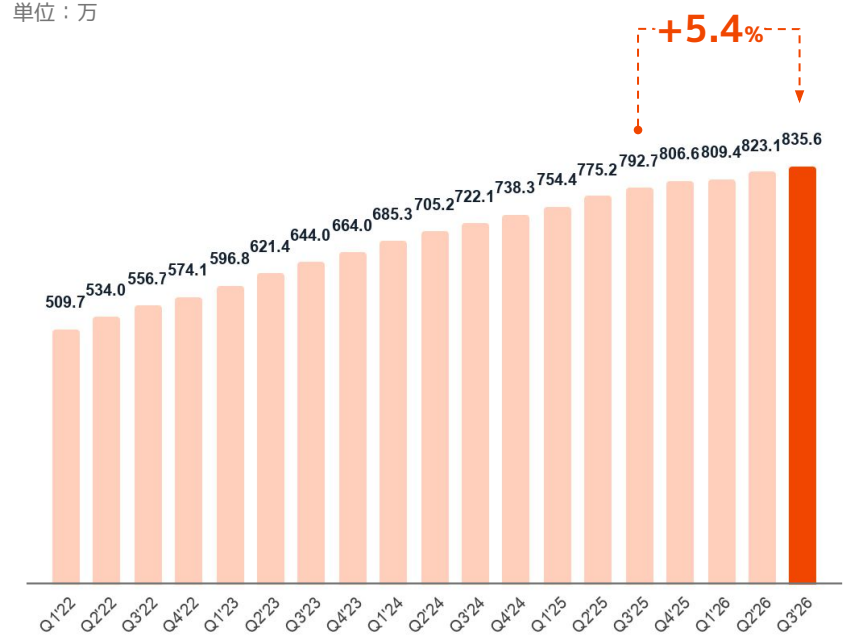


Chatwork 登録ID数・DAU数推移

- 登録ID数は前年同期比+5.4%の835.6万IDへと順調に拡大
- DAUは122.6万*2（前年同期比-0.7%、概算値）。iOSアプリ更新によりDAUの計測範囲が変化したため、従来の定義に基づく概算値を記載。確定値は次回決算説明時に開示予定

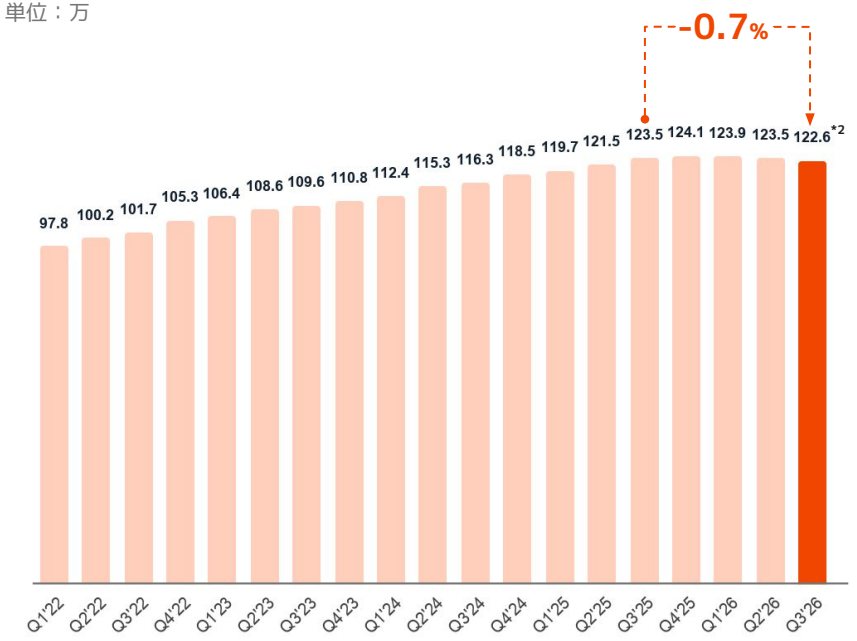
Chatwork 登録ID数

単位：万



Chatwork DAU数*1

単位：万

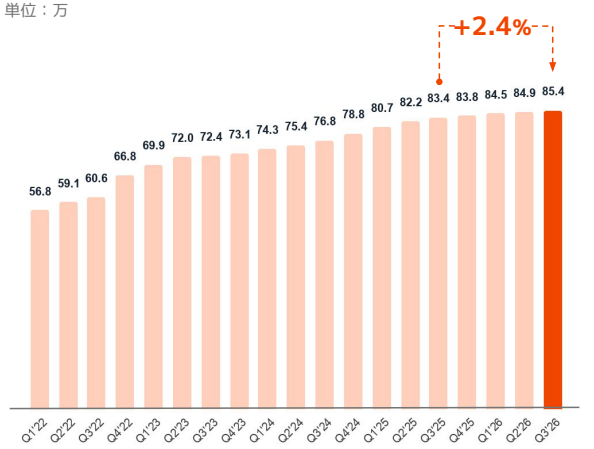


*1 1日あたりのサービス利用者数（Daily Active User）の土日祝日を除く平日の中央値
*2 iOSアプリのみで利用するユーザー数を2026年1～5月の実績と同水準と仮定し、計測範囲の変更による影響を足し戻して算出

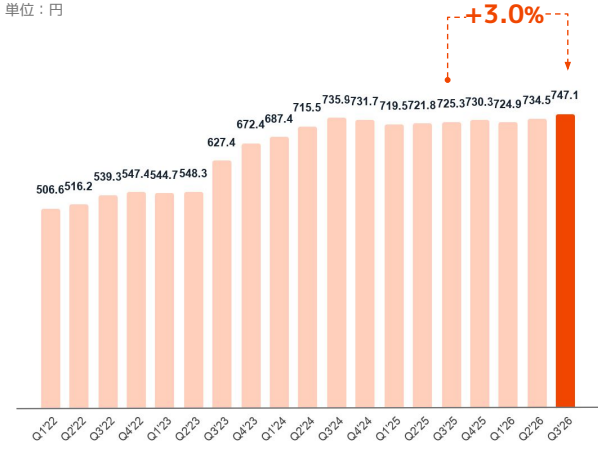
Chatwork 課金ID数・ARPU・解約率推移

- 課金ID数は前年同期比+2.4%の85.4万IDと堅調に推移。
- ARPUは747.1円、前年同期比+3.0%。
- フィッシング詐欺の影響により課金ID解約率は1.20%とやや上昇するも、引き続き健全な水準を維持。

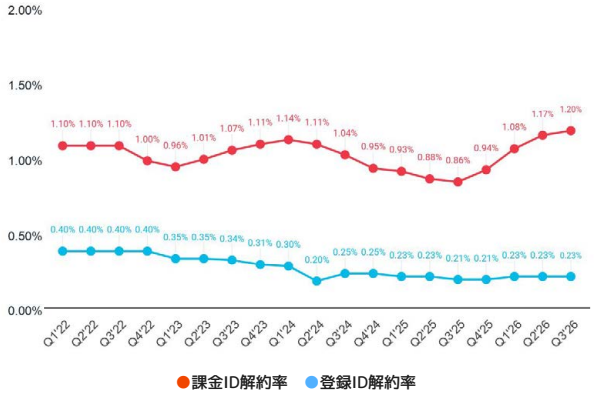
Chatwork 課金ID数



Chatwork ARPU*1



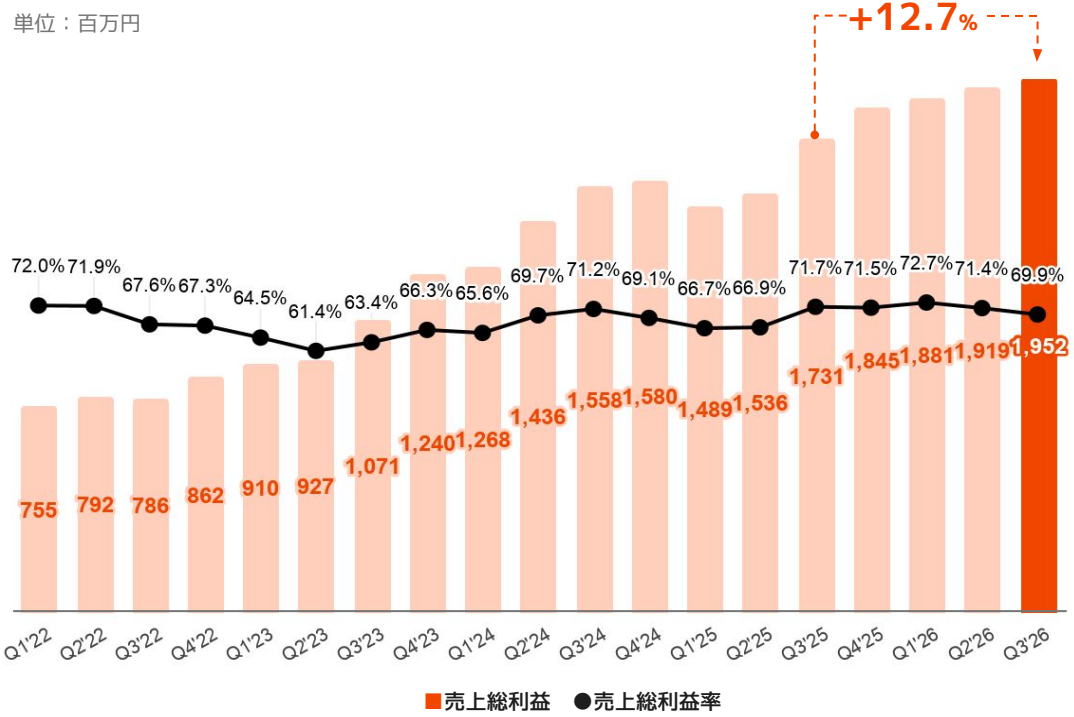
Chatwork 解約率



*1 Chatwork利用料の課金IDあたりの平均単価（Average Revenue Per User）

売上総利益・売上総利益率推移

- 売上総利益は、売上高の成長に伴い前年同期比+12.7%の1,952百万円と着実に増加
- 売上総利益率は69.9%と、前四半期から引き続き安定した水準を維持

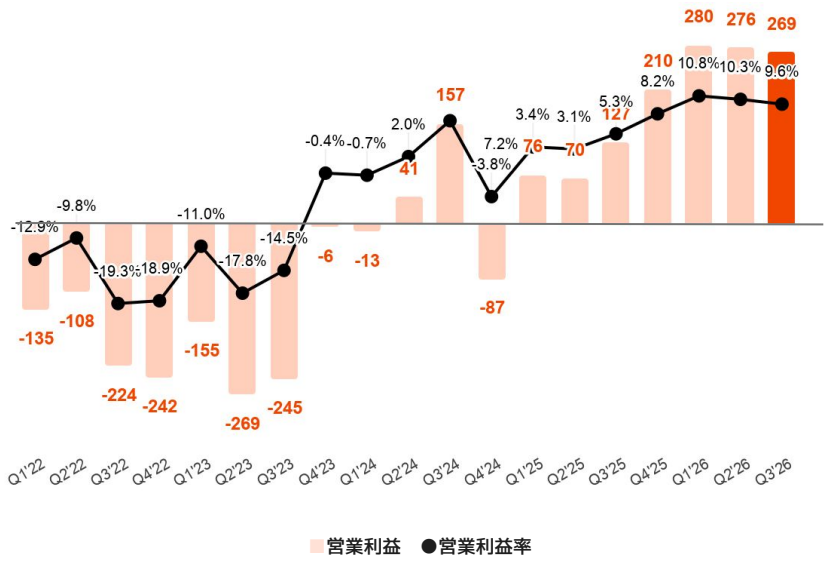


営業利益・EBITDA推移

- 広告宣伝費や業務委託費を中心としたコスト構造の最適化が進み、営業利益は269百万円と安定した利益創出を継続
- EBITDAは492百万円、EBITDAマージンは17.6%となり、中期経営計画で掲げる2026年の目標レンジ（10～15%）を上回る水準

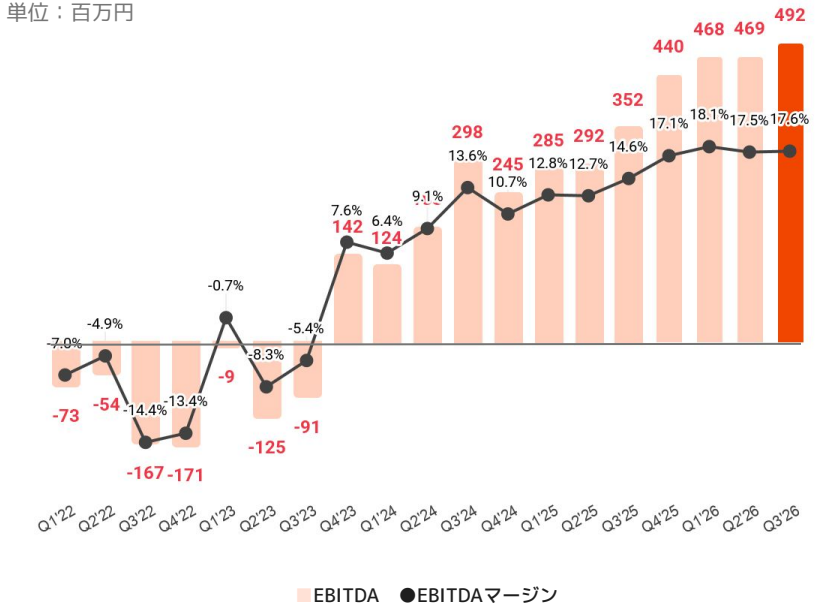
営業利益

単位：百万円



EBITDA

単位：百万円

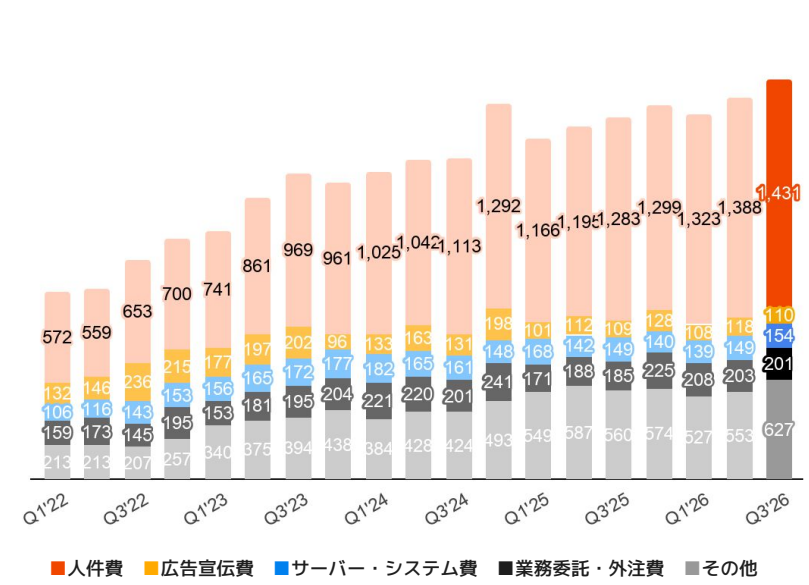


費用構成推移

- BPaaSの売上拡大に伴い、オペレーターの増員を行ったため人件費は増加。今後も同様のペースで推移する見通し
- 広告宣伝費および業務委託費は効率化が進むことにより、売上に対する費用構成比が低水準に

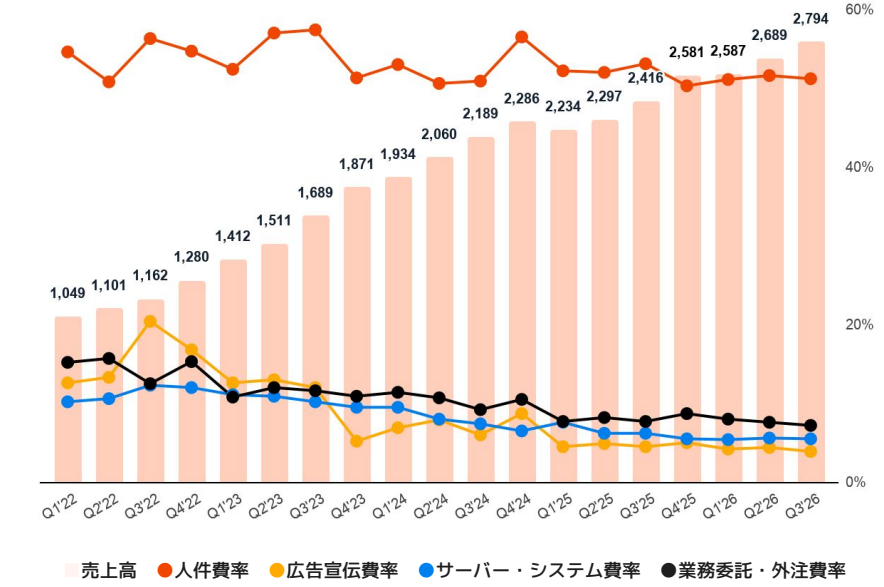
費用構成

単位：百万円



売上に対する費用構成比

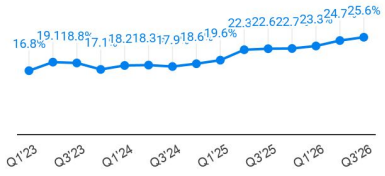
単位：百万円



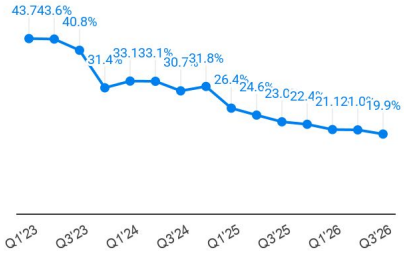
費用の対売上高比率

- BPaaSのサービス提供体制の強化、オペレーターの増加に伴い、Direct Cost比率は僅かに上昇
- S&M費用・G&A費用比率は生産性の向上により前四半期からさらに低下

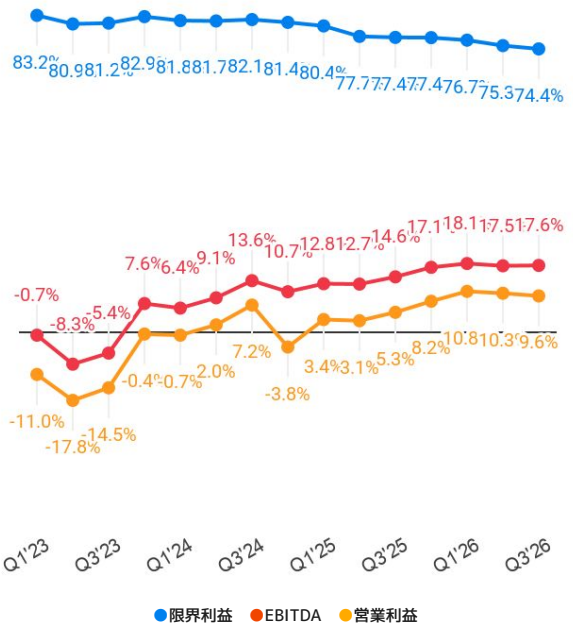
Direct Cost*1



S&M*2



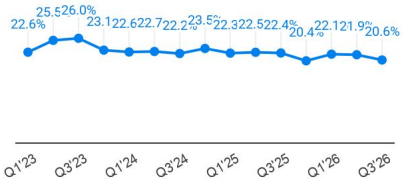
限界利益、EBITDA、営業利益



R&D*3



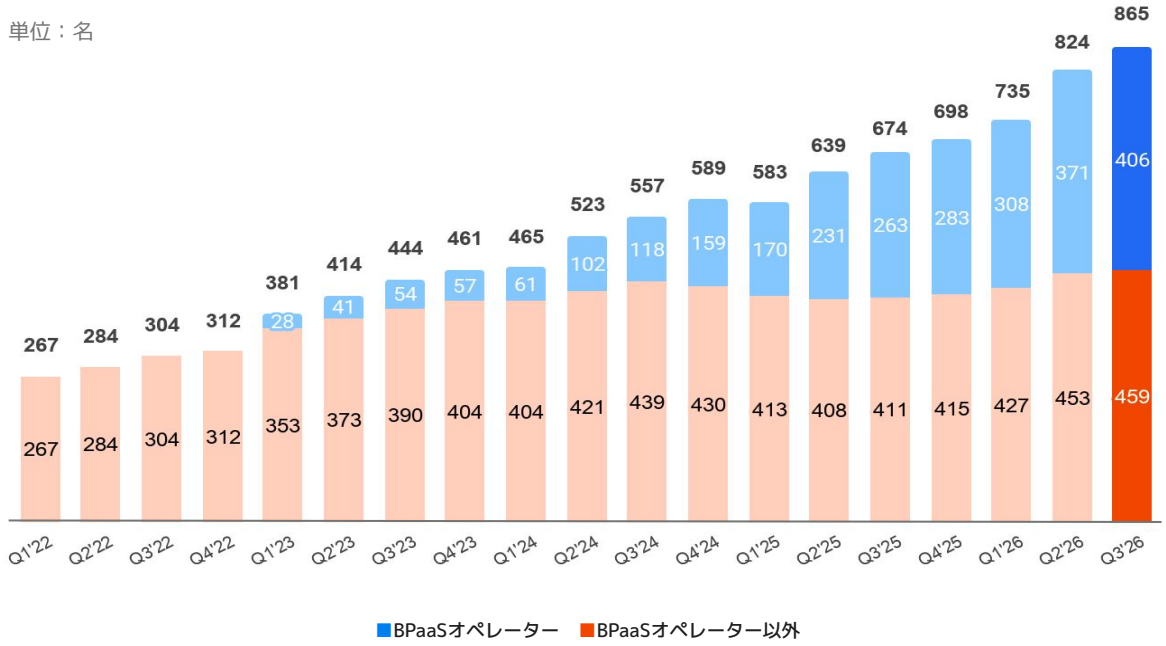
G&A*4



*1 サーバー費用、支払手数料、BPaaSオペレーターおよびカスタマーサポートに関わる人件費など償却費用を除いた管理会計上の売上原価の合計
*2 Sales and Marketing比率の略称。販売促進に係る広告宣伝費やセールス人員の人件費、関連費用など償却費用を除いた管理会計上の費用合計
*3 Research and Development比率の略称。サービス開発に係るエンジニアの人件費、関連費用など償却費用を除いた管理会計上の費用合計
*4 General and Administrative比率の略称。コーポレート部門の人件費、関連費用など償却費用を除いた管理会計上の費用合計

従業員数推移

- グループ全体の従業員数は前四半期から41名増加。成長ドライバーであるBPaaS事業の拡大に伴うオペレーターの増員によるもの
- BPaaSオペレーターの採用は、売上拡大に合わせて計画通り順調に進捗。今後の事業成長を支えるため採用を継続すると同時に、AI活用や業務プロセスの標準化による生産性向上にも積極的に取り組み、収益性の高い事業モデルの構築を目指す



Third Quarter of FY2026 Results

03 | 会社・事業概要

会社概要

会社名
株式会社kubell

代表取締役CEO
山本 正喜

グループ従業員数
865名（2026年9月末日時点）

所在地
東京、大阪

設立
2004年11月11日



MISSION

働くをもっと
楽しく、創造的に

人生の大半を過ごすことになる
「働く」という時間において、
ただ生活の糧を得るためだけではなく、
1人でも多くの人がより楽しく、
自由な創造性を存分に発揮できる社会を実現する



VISION

すべての人に、
一歩先の働き方を

一部の先進的な人だけではなく、
世界中で働くあらゆる人が、
自分自身の働き方を常に「一歩先」へと
進めていけるプラットフォームを提供する



働く4.0の世界を広げる

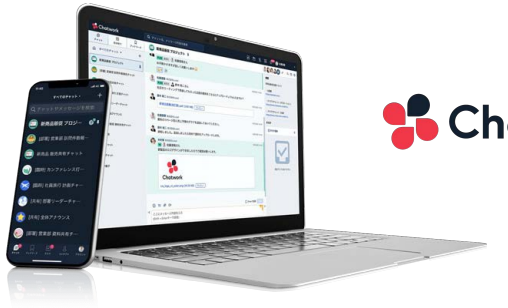
働く1.0	働く2.0	働く3.0	働く4.0
食べるために働く	**守るために働く**	**お金のために働く**	**楽しむために働く**
原始時代 狩猟、農耕など、食料をいかに確保するか。 働くとは、食料を手に入れること。	**戦国時代** ムラ、国など、所属するコミュニティを守る。 働くとは、戦うこと。	**資本主義社会** 安定した生活を営むために仕事をする。 働くとは、お金を稼ぐこと。	**創造社会** 社会を豊かにするために楽しく創造する。 働くとは、価値を創造すること。
			

kubellが目指すこと　働く4.0を1人でも多く広げ、「働く歴史」を前進させる

事業概要

- 国内最大級のビジネスチャット「Chatwork」を展開。業界のパイオニアであり国内利用者数No.1[*1]、導入社数は102.3万社[*2]を突破
- 圧倒的な顧客基盤のあるプラットフォームを背景に、チャット経由で業務を請け負いDXを推進するBPaaS「タクシタ」を展開

ビジネスチャット「Chatwork」

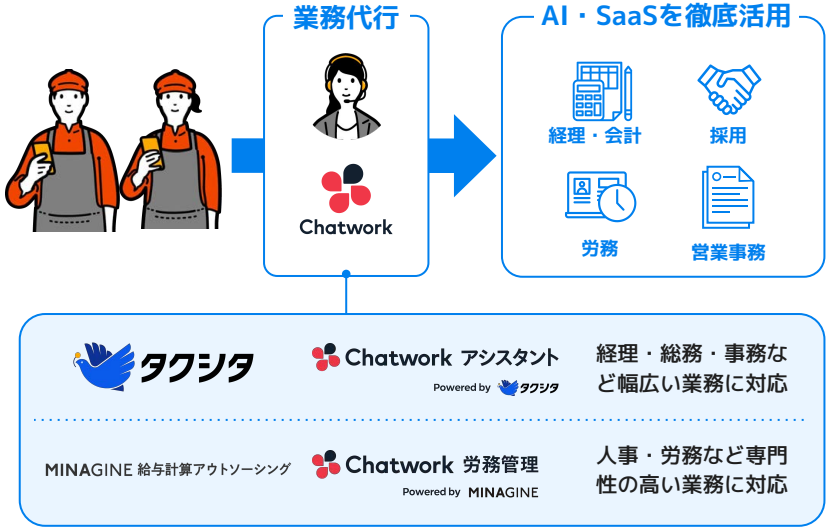


Chatwork

- **国内利用者数No.1**[*1] 有料ユーザーの97%が中小企業ユーザー
- **日本の1/5を占める導入社数102.3万社以上**[*2]
  835万ユーザー
- **全業界・全職種の方が日常的に使うプラットフォーム**

BPaaS「タクシタ」

チャット経由で業務を請け負いDXを推進



*1 Nielsen NetView Customized Report 2026年7月度調べ月次利用者（MAU:Monthly Active User）調査。 調査対象はChatwork、Microsoft Teams、Slack、LINE WORKSを含む44サービスを株式会社kubellにて選定。
*2 2026年9月末時点

事業概要

その他事業

Chatwork 勤怠管理
Powered by MINAGINE

MINAGINE 勤怠管理

労務のプロが並走支援、違反ゼロの勤怠管理を実現

「Chatwork 勤怠管理」「MINAGINE 勤怠管理」は、打刻や労働時間の集計、有休などの各種申請が一括管理できるクラウド型勤怠管理システムです。PCログデータの取得や打刻改ざん防止機能など、充実した機能であらゆる労務リスクから会社を守ります。

Chatwork ストレージ
Powered by セキュアSAMBA

セキュアSAMBA

Chatworkユーザーが利用すべきオンラインストレージ

「Chatwork ストレージ」「セキュアSAMBA」は、インターネット環境があればいつでもどこでも簡単にファイルを共有することができるクラウドストレージサービスです。
社内外へのセキュアな情報共有や、ドキュメント整理による業務効率化を後押しします。

Chatwork 広告

中小企業に最適なアプローチができる広告メディア

「Chatwork 広告」は、日常的に利用されているChatwork上で中小企業に直接アプローチできる広告サービスです。業種や規模での絞り込みが可能で、効率的に認知・リードを獲得できます。

Chatwork 人事評価
Powered by MINAGINE 人事評価

人事評価制度を成功させるため必要な全てを提供

「Chatwork 人事評価」は、本当に必要な機能だけをリーズナブルな価格帯で提供する人事評価制度の構築・運用支援サービスです。運用サポートや運用を効率化するクラウドシステム導入まで、ニーズに応じて柔軟にメニューからお選びいただけます。

Chatwork 請求書受取

煩雑な支払業務をまるごと自動化

「Chatwork 請求書受取」は、請求書の回収から振込の予約、そして実行まで一気通貫で自動化するサービスです。銀行口座との連携により、手作業ゼロで支払いが完結し、経理業務を効率化します。

Chatwork 郵便受取
Powered by atena

社内のあらゆる書類をまるごと電子化

「Chatwork 郵便受取」は、郵便物の電子化から受取通知、PDF化、転送・破棄まで一気通貫でクラウド化するサービスです。チャットやWeb上から郵便物の確認・対応ができ、郵便物確認のための出社や社内へ配布する工数を削減し、郵便業務を効率化します。

これまでのあゆみ

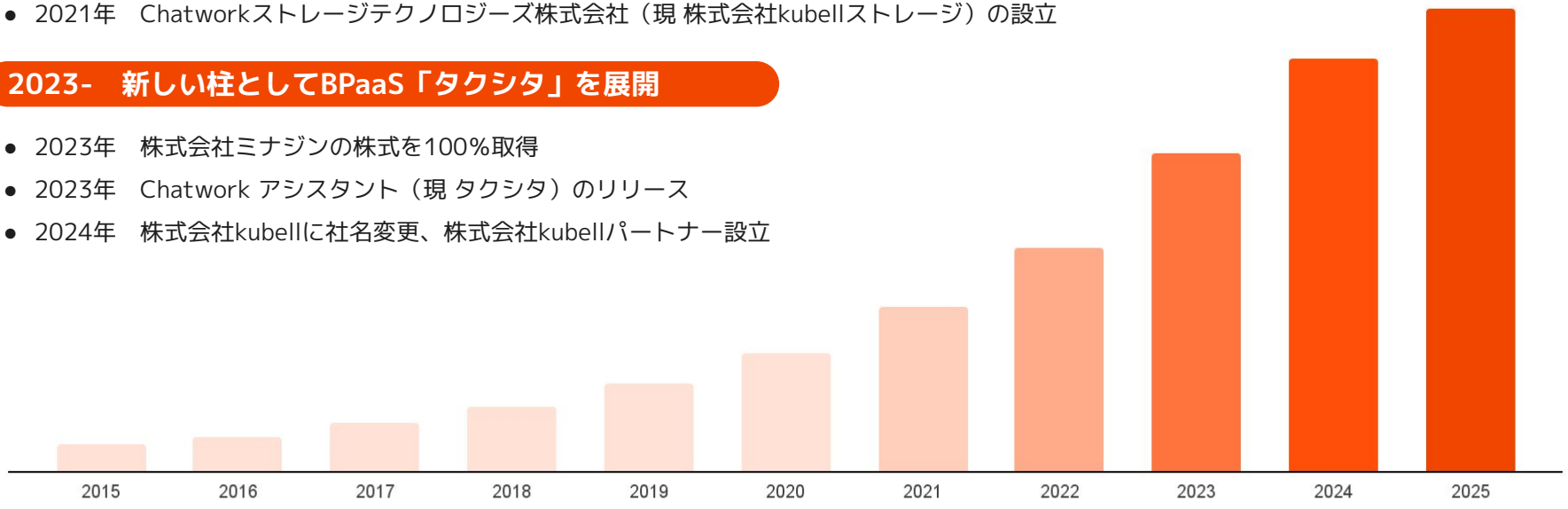
2011-2022　ビジネスチャット「Chatwork」の拡大

- 2011年　Chatworkをリリース
- 2015-2016年　累計18億円調達
- 2019年　東証マザーズ市場（現 東証グロース市場）に上場
- 2021年　海外募集による公募増資を実施し約20億円を調達
- 2021年　Chatworkストレージテクノロジーズ株式会社（現 株式会社kubellストレージ）の設立

2023-　新しい柱としてBPaaS「タクシタ」を展開

- 2023年　株式会社ミナジンの株式を100%取得
- 2023年　Chatwork アシスタント（現 タクシタ）のリリース
- 2024年　株式会社kubellに社名変更、株式会社kubellパートナー設立

連結売上高
9,529百万円

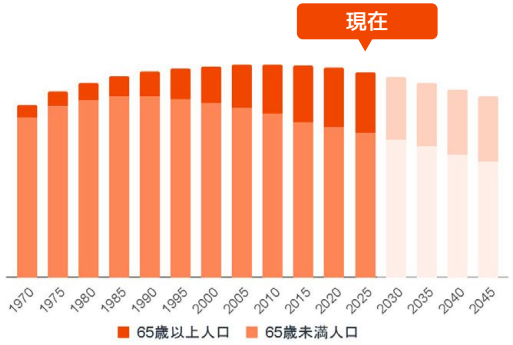


前提となる社会背景

- 少子高齢化が極端に進む日本社会において、社会福祉を支え国際競争力を上げるには労働生産性の向上が最大の焦点
- 労働人口の69.7%*1を占める中小企業において労働生産性は長期で伸び悩み、低労働生産性の根本原因となっている
- 労働生産性向上にはIT投資(DX)が重要であるが、ITリテラシーの問題が大きくITへの投資が進んでいない

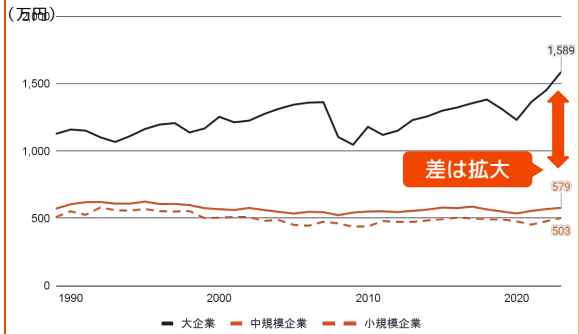
世界でも類を見ない 超高齢化社会が進む

2020年で高齢化率は世界最高の29.3%*2



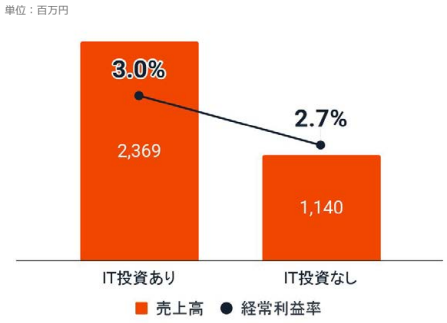
大企業と比べ極端に低い 中小企業の労働生産性

中小企業の労働生産性は横ばい
大企業との差は拡大し続けている*3



労働生産性の向上には IT投資(DX)が重要

IT投資を積極的に行う中小企業の方が
売上高・経常利益率とも有意に高い*4



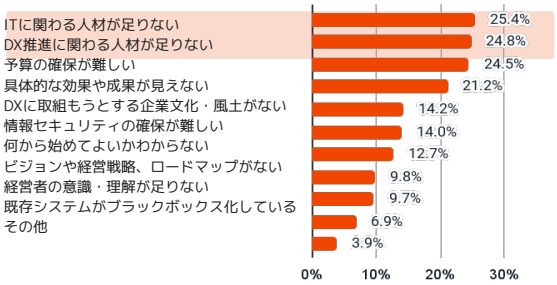
*1 中小企業庁「2025年版中小企業白書」
*2 総務省統計局「2024年人口統計」
*3 中小企業庁「2025年版中小企業白書」
*4 中小企業庁「中小企業・小規模事業者の現状と課題」

中小企業においてDXが進まない理由

- 中小企業ではDXを推進できるIT人材の不足が大きな課題。業務のデジタル化が進みにくい状況にある
- 個社の規模が小さく、営業効率が悪いためSaaSベンダーのターゲットになりにくく、ニーズに合ったサービスが不足
- 結果、中小企業の約80%がいまだにDXに取り組めていない

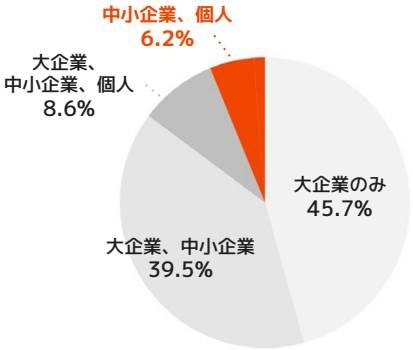
IT人材の不足が DXが進まない最大の課題

人材不足が大きな課題[*1]



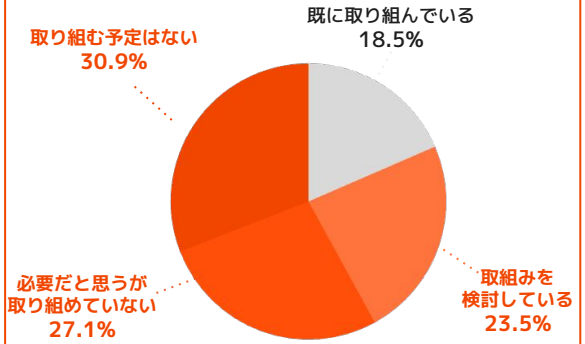
中小企業をメインとする SaaSベンダーはごく少数

中小企業をメインターゲットとする SaaSベンダーは6%[*2]



いまだ進んでいない DXへの取り組み

80%以上がDXに取り組めていない[*1]



*1 独立行政法人中小企業基盤整備機構「中小企業の DX 推進に関する調査(令和6年12月)」
*2 Blossom Street Ventures「SMB is a hard road in SaaS」

Chatworkは中小企業のDXを強力に進める稀有なSaaS

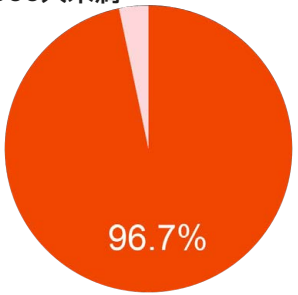
- Chatworkは約102万社、約835万IDのユーザーを獲得しており、中小企業向けSaaSとして圧倒的なポジションにいる
- 全業種・全職種の従業員が業務時間中ずっと使い続けるため、他SaaSと比較して非常に強いユーザー接点を持つ
- この高いプラットフォーム性を活かし、BPaaSを軸とした周辺サービス*1の販売を展開。2025年は前年比+33.7%と大幅成長

中小企業への 圧倒的な導入実績

導入社数
102万社を突破

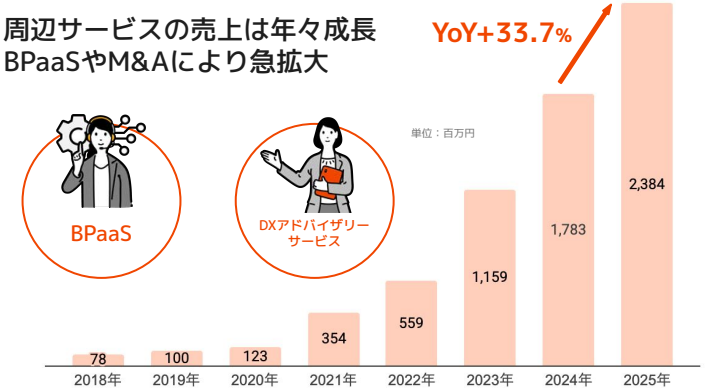


有料契約の96.7%が
300人未満*2



ビジネスチャットを起点に 周辺サービスを展開可能

周辺サービスの売上は年々成長
BPaaSやM&Aにより急拡大

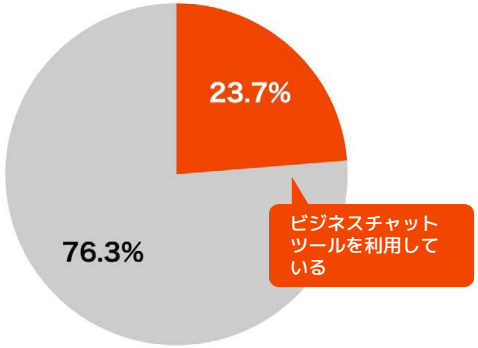


*1 セグメント詳細に関する詳細はAppendixを参照
*2 2026年9月末時点

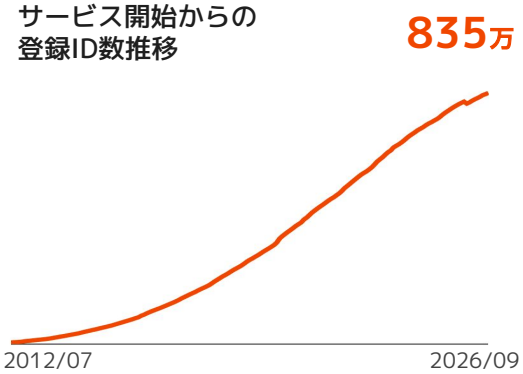
ビジネスチャット「Chatwork」の強み

- ビジネスチャット市場は潜在市場規模が大きく普及率がまだまだ低い、成長余地が極めて大きな高成長マーケット
- 簡単なUIと社外と接続しやすい特徴により、DXに消極的な中小企業層に対し紹介経由でユーザー数が複利の構造で増加
- 継続的な機能追加によるプロダクト価値の向上により、長期にわたりARPU*1が上昇し、解約率*2が非常に低い

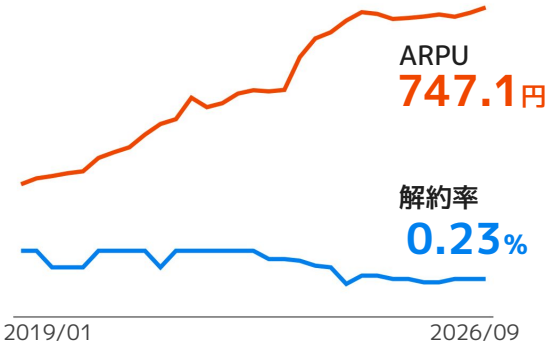
未だ低水準に止まるビジネスチャット国内普及率*3



ユーザー同士の紹介により複利で増加するユーザー数



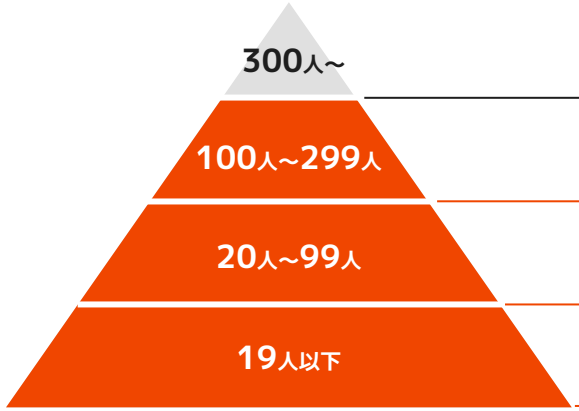
プロダクト価値向上によるARPUの上昇と高い定着率



*1 Chatwork利用料の課金IDあたりの平均単価（Average Revenue Per User）
*2 登録ID数に対しての解約率、過去12ヶ月平均
*3 当社依頼による第三者機関調べ、2025年4月調査。n＝30,000

中小企業の概況とビジネスチャット普及率

- 中小企業は日本全体で就労人口の約70%、事業者の99.7%を占める巨大なマーケット
- 中小企業におけるビジネスチャットの普及率は23.3%。大企業の45.7%に比べてまだ低く、大きな成長機会がある



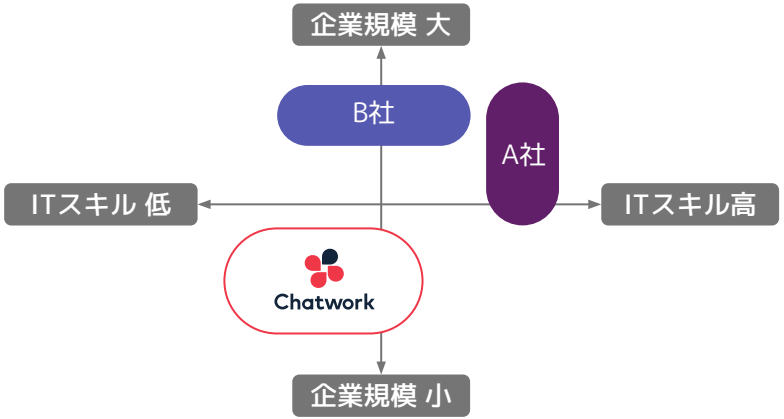
日本の企業規模区分	従業者数	ビジネスチャット普及率（従業者数ベース）	参考：事業者数
300人～	1,438万人	45.7%	1万社
100人～299人	360万人	33.8%	7.8万社
20人～99人	1,976万人	25.6%	43.2万社
19人以下	972万人	16.2%	285.3万社
全体	4,746万人	23.7%	337万社
当社ターゲット(中小企業)	**3,309万人**（全体の約70%）	**23.3%**	**336万社**（全体の99.7%）

*1 中小企業庁「中小企業・小規模事業者の数（2021年6月）」と総務省「令和3年経済センサス」より当社にて推計
*2 当社依頼による第三者機関調べ。2025年4月調査。n＝30,000

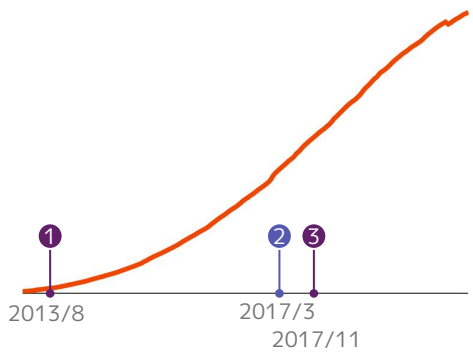
業界におけるポジショニング

- 主要な競合は2社あるが、各社の中心となるターゲット層は異なっている
- ビジネスチャットの市場浸透率が低いため、各社がそれぞれの領域で新規に市場開拓を進めている状況
- 競合他社の参入も、ユーザー数の伸びには影響していない

競合ビジネスチャットと 明確に違うターゲット層



競合他社の参入も ユーザー数の伸びに影響なし

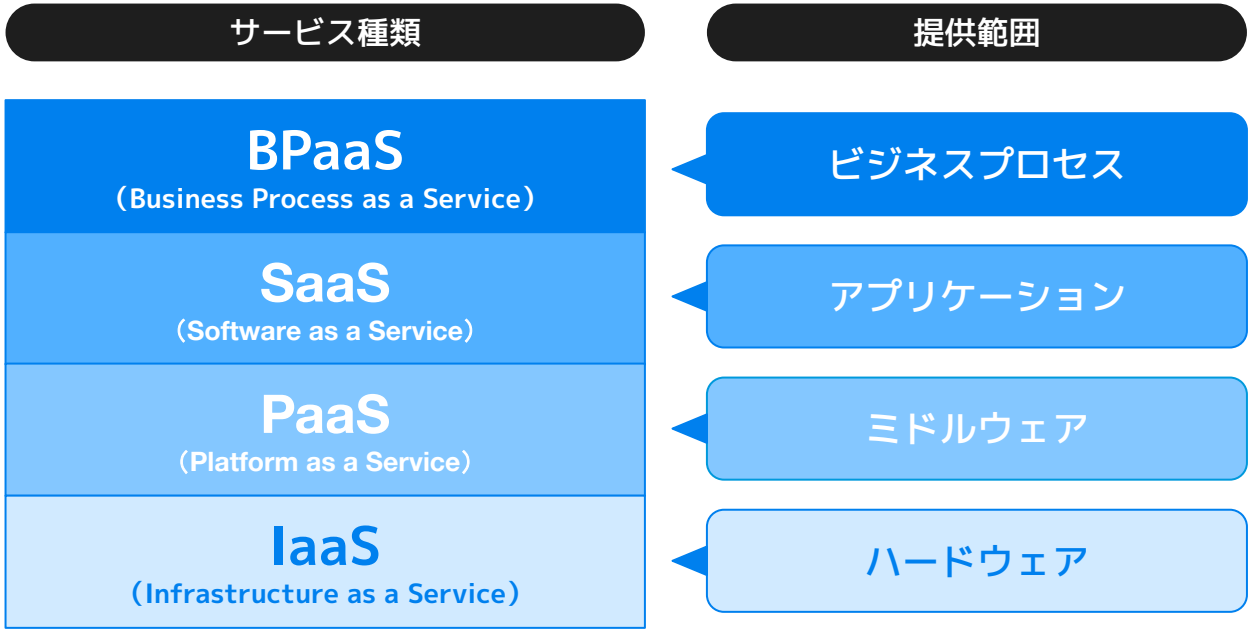


競合他社の参入時期

1. **2013年8月** A社 リリース
2. **2017年3月** B社 リリース
3. **2017年11月** A社 日本語版 リリース

BPaaSとは

- BPaaSとは Business Process as a Service の略。ソフトウェアの提供ではなく、業務プロセスそのものを提供するクラウドサービスであり、クラウド経由で業務アウトソーシング(BPO)が可能
- SaaSよりさらに上流のレイヤーをクラウド化する、次の潮流に



BPaaSは、中小企業のマジョリティ層DXの本命

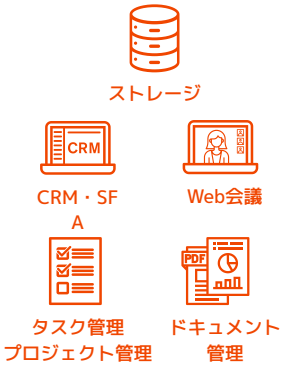
- SaaSを選定し使いこなせるのは、ITに詳しい先進層のユーザーが中心
- 人口の3分の2以上を占めるマジョリティ市場のユーザーは、使い勝手が異なる多数のSaaSプロダクトを使い分けることは困難
- マジョリティ市場のDX実現には、業務プロセスごと巻き取り顧客に代わりSaaSやAIを使いDXを推進するBPaaSが有効

SaaS

DXによる業務課題解決を自力で



自社で選定・
使いこなす



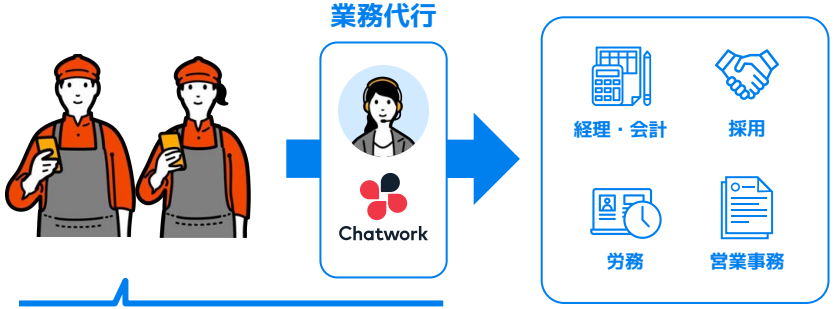
SaaS向きユーザー

ITに詳しい先進層

・自力でツールを選定できる
・経営陣も従業員も使いこなせる

BPaaS

業務プロセスごと依頼・DXも外部に依頼



BPaaS向きユーザー

マジョリティ市場

・SaaS導入の意思決定が困難
・使いこなしが困難

**代行する業務の中で
SaaSやAIを積極活用**

中小企業に既存のBPOが浸透しない理由と「タクシタ」による課題解決

- 既存のBPOは一定の固定費を前提とするモデルであるため、採算性の観点から中小規模の案件を取り上げにくい
- 中小企業は要件定義・業務整理を担う時間的・人的リソースがなく、委託準備自体が難しい
- 「タクシタ」は供給側・需要側双方が抱える課題の解決を可能とする稀有なポジションを確立

BPOが中小企業に浸透しない理由

供給側：BPO事業者の問題

小ロット案件は採算が合わない

個別対応前提のモデルでは、小規模案件はコスト割れしやすく、事業者が取り上げにくい

需要側：中小企業の問題

業務が属人的で切り出しが難しい

言語化・マニュアル化されていない業務が多く、そもそも委託できる状態にない

タクシタによる課題解決

小ロットでもペイできるモデル

Chatworkの既存顧客へのセールスマーケで低コストを実現

Chatworkを通じた顧客へのアドレスがメインであるため顧客獲得コストが低く、AIの活用でオペレーションコストを低減。小ロットでも収益が成立するビジネスモデルを実現

型化した業務の提供

業務プロセスに拘らず、成果を提供

標準化された業務フローに則りサービスを提供するため、個社ごとのオペレーションの異同に関係なく業務を発注いただくことが可能

当社ビジネス構造の優位性

中小企業マーケット

- 1社ごとの規模が小さく、営業効率が悪いため参入するベンダーが限られ、ニーズに合ったサービスが不足
- 中小企業にはITに不慣れな人が多く、AI、SaaSなどのテクノロジーを自力で使いこなすのが難しい企業が多い
- 結果、市場規模は大きいにもかかわらず、参入する企業が少ない「ブラックオーシャン市場[*1]」となっている

当社ビジネス構造の特徴

ネットワーク効果による顧客拡大

- Chatworkは口コミによる効果で顧客網が自然に拡大する仕組みが確立
- シェアが大きいことそのものが価値となり、さらなる競争力に

↓

効率的な顧客獲得

BPaaSによるサービス提供

- ITに不慣れな方々に対し、AI・SaaSを運用代行することで本質的なDXを実現
- Chatworkをすでにご利用中の方が中心でシームレスに導入可能

↓

中小企業の特性にフィット

ターゲットの一貫性

- 全サービスの対象顧客が中小企業で業界を問わず幅広い領域をカバー
- すでに利用しており高い知名度を持つChatworkのブランドによる安心感

↓

クロスセルが容易

当社優位性

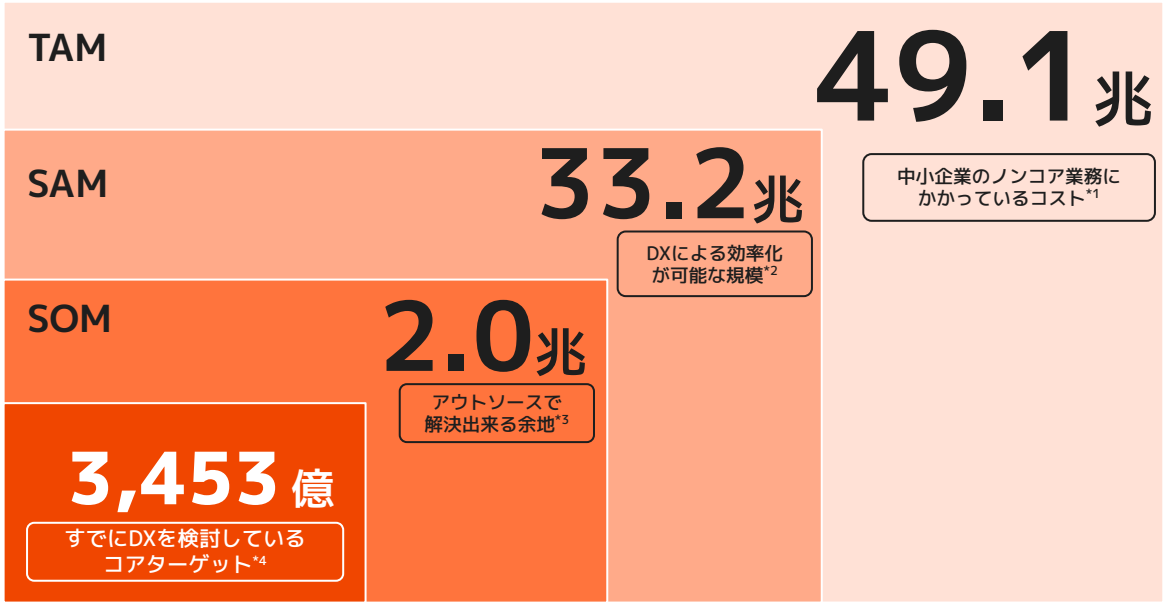
顧客獲得コストが最小化され、1顧客あたりのLTV[*2]を拡大していける構造

顧客あたりの採算性は極めて高い

*1 光が届かない深海のように、参入障壁がとても高く競争が激化しづらい未開拓の市場。難易度は高いが、勝てる構造をつくれば独占的なポジションを獲得できる
*2 Life Time Valueの略。顧客生涯価値を意味し、1人の顧客が長期にわたって取引する累計額のこと

ビジネスチャットを含むBPaaSの潜在市場規模（TAM）

- BPaaS市場は圧倒的に巨大で、コミュニケーション領域を含む中小企業のノンコア業務の規模は49.1兆円に上る
- すでに顕在化しているコアターゲットだけでも3,453億規模となり、事業成長可能性が極めて高いマーケット



*1 給与所得者数：5,137万人(国税庁令和6年民間給与実態統計調査結果) × 中小企業で働く従業者数割合：69.7%(中小企業庁「2025年版中小企業白書」) × 中小企業平均給与：392万円(厚生労働省) × ノンコア業務割合平均：31.9% (当社調べ等)
*2 TAM × DXによる業務時間削減の割合：67.6% (当社調べ等)
*3 SAM × DXの課題認識があるがまだ取り組めていない中小企業の割合：48.2% (独立行政法人中小企業基盤整備機構) × 中小企業の費用における外注費の割合：13.0% (平成18年経済産業省企業活動基本調査)
*4 SOMを「DXの取り組みを検討している中小企業」に絞った割合：16.6%(独立行政法人中小企業基盤整備機構)

ミッション・ビジョンと事業のつながり

MISSION

働くをもっと
楽しく、創造的に

ビジネスチャットの接点を足がかりにBPaaS事業を展開し、
ノンコアビジネスを巻き取ることで、
働く人がやりたいことに集中できるように

飲食業であれば「おいしいものをつくる」、
製造業であれば「いいものをつくる」ことに注力できるようになり、
働くことそのものが楽しく創造的になって、社会を豊かに

VISION

すべての人に、
一歩先の働き方を

労働人口の約70%を占め、DXが進まず歩みが止まってしまっている
中小企業に対し、BPaaSを展開することで
ITツールの習熟不要でDXを可能に

中小企業全体の本社機能を担うことで生産性を劇的に引き上げ、
少子高齢化に伴う社会福祉を支えるとともに、
社会全体が一歩先へと歩み続ける、明るい希望が持てる社会へ

AI時代におけるkubellの立ち位置

SaaS is Deadの構造とChatworkへの影響

- AI技術の急激な進化により「SaaS is Dead[*1]」(SaaSの時代は終わった)という見方が業界で広がりつつあり、株価にも大きな影響
- 基幹系SaaSはAIが利用を集約することで席数単価が機能しにくくなり、情報系SaaSでは内製化・安価サービスの代替により競争激化
- コミュニケーション系SaaSは、人が直接使うことに価値がありAIに代替されず、むしろAIと対話できる基盤として価値が高まる



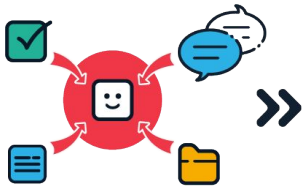
Chatworkは構造的にAI時代の追い風を受ける独自ポジションのSaaS

*1 2024年12月に公開されたMicrosoft CEOであるサティア・ナデラ氏のポッドキャストでの発言から、テックメディアやブログが大きく取り上げたことで話題となった

AI技術はChatworkの進化とBPaaSの収益性改善に寄与

- ChatworkではAIの追い風を受けながら、過去の会話データをAIが活用する余地は大きくAI機能拡充によりARPU向上を狙う
- BPaaSにおいても、AIを活用した工数負担の削減によってオペレーター1人あたり売上の拡大と利益率の改善を同時に実現
- AIというメガトレンドが2つの事業に異なる形で作用し、売上・利益の両面から企業価値を高めることに寄与する構造

ChatworkへのAI活用



Chatworkの
データを学習

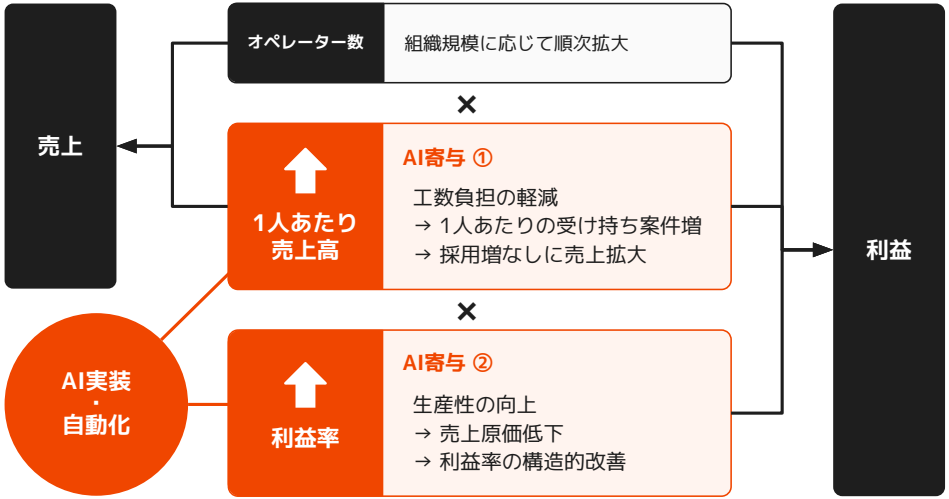


文面生成や
対話が可能に

＋

SaaS is Deadの影響を受けず
AIが追い風となる独自ポジション

AI活用によるBPaaSの収益性改善



AI投資で売上成長・生産性向上を同時に実現

AI時代はディストリビューションチャネルの強さが競争力に

- AIでプロダクト開発コストが劇的に低減。競争優位の源泉はディストリビューションチャネル(顧客接点)の多寡へシフトする
- Chatworkは現在835万IDを超えさらにPLG[*1]で拡大し続けており、他社が短期間でキャッチアップ困難な圧倒的顧客基盤がある
- この強力なチャネルにBPaaSを展開できるkubellのポジショニングは、AI時代に構造的優位性を持つ

AI進展による環境変化

プロダクト機能の
コモディティ化

AIで機能差が急速に縮小
→ 機能での差別化が困難に

競争優位の源泉がシフト

プロダクト
↓
ディストリビューションチャネル
(顧客接点)

勝者の条件：
いかに広く・深く顧客網を持つか

kubellの顧客網（Chatwork）

2026年9月末時点：

登録ID数 **835万+**

導入企業数 **102万+**

SMB特化の深い信頼関係

日々のコミュニケーションを
担うインフラとして定着

競争優位の源泉となる顧客基盤

BPaaS展開の優位性

既存顧客への
ゼロ獲得コスト展開

信頼関係のある顧客基盤から
アップセル・クロスセル

深い業務理解
高いLTV[*2]・低い解約率

日常業務を知っているから
BPaaSの品質・定着率が高い

競合がAIで参入しても
容易に模倣できない

Chatworkの顧客網 × BPaaSの展開力 ＝ AI時代の構造的競争優位

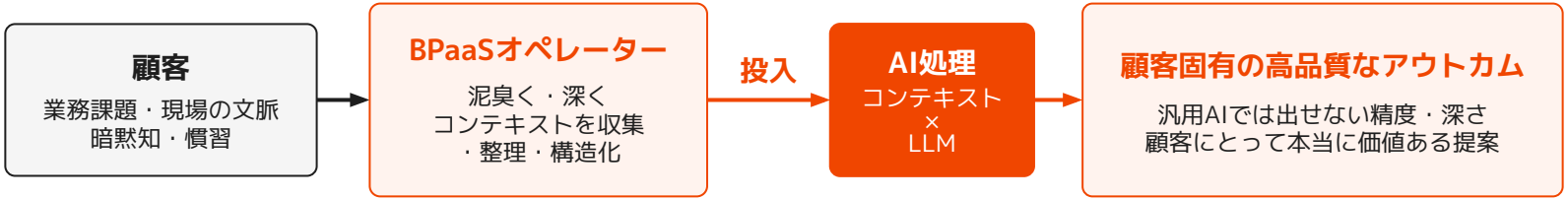
*1 Product-led Growthの略。米国で注目されているSaaSの成長戦略で、プロダクトを通して顧客獲得をおこなう。旧来型のセールスが牽引する成長戦略をSLG (Sales-Led Growth) と呼び区別している
*2 Life Time Valueの略。顧客生涯価値を意味し、1人の顧客が長期にわたって取引する累計額のこと

顧客固有の業務コンテキスト(文脈)を多く持つことがAI活用のカギ

- AIは公開情報をもとに学習されており、工夫なく使えば一般論的な回答しかできず成果につながりにくい
- 「一流大卒の新人」が入社しても即戦力にはならないのと同様、業務背景などのコンテキスト情報をAIに渡すことが不可欠
- kubellはBPaaS事業により膨大な業務コンテキストを集めることが可能。このデータは、AIの進化とともに大きな競争力となる



kubellがコンテキストを持てる理由



コンテキストを持つ者がAIの恩恵を最大化する

BPaaSドメインを擁するkubellは、AIの進化とともに価値が高まるポジションにいる

ChatworkはヒトとAIが協働するプラットフォームへ

- AIエージェントの登場により、特定領域で展開する従来のSaaSは厳しい局面になると予想（SaaS is dead）。一方でビジネスコミュニケーションを担うChatworkはその影響を受けず、引き続き企業内で重要な役割を担い続ける
- テクノロジーは今後も日々進化し続けるが、それらを効果的に活用するには一定のITリテラシーが必要。当社はBPaaSを通じ、AIやSaaSに不慣れなユーザーでもテクノロジーの恩恵を受けられる世界を実現していく
- Chatworkはコミュニケーションツールとしての位置付けから、BPaaSオペレーター・AIエージェントとも連携した「ヒトとAIが協働するプラットフォーム」として進化。中小企業のDX推進を総合的に支援するポジションを目指していく



IRメール配信登録

- 当社をより深く理解いただくため、適時開示以外にも各メディアにて情報を配信中
- IRメール配信登録いただくことで、より便利に当社のIR情報を確認が可能

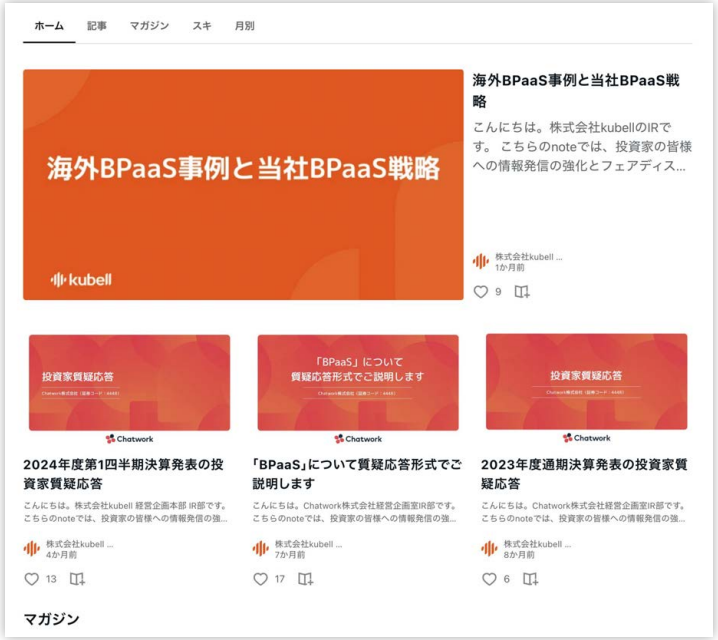
IRメール配信登録

https://l.chatwork.com/ir_mail

IR通信

note：株式会社kubell IR

https://note.com/kubell_ir/



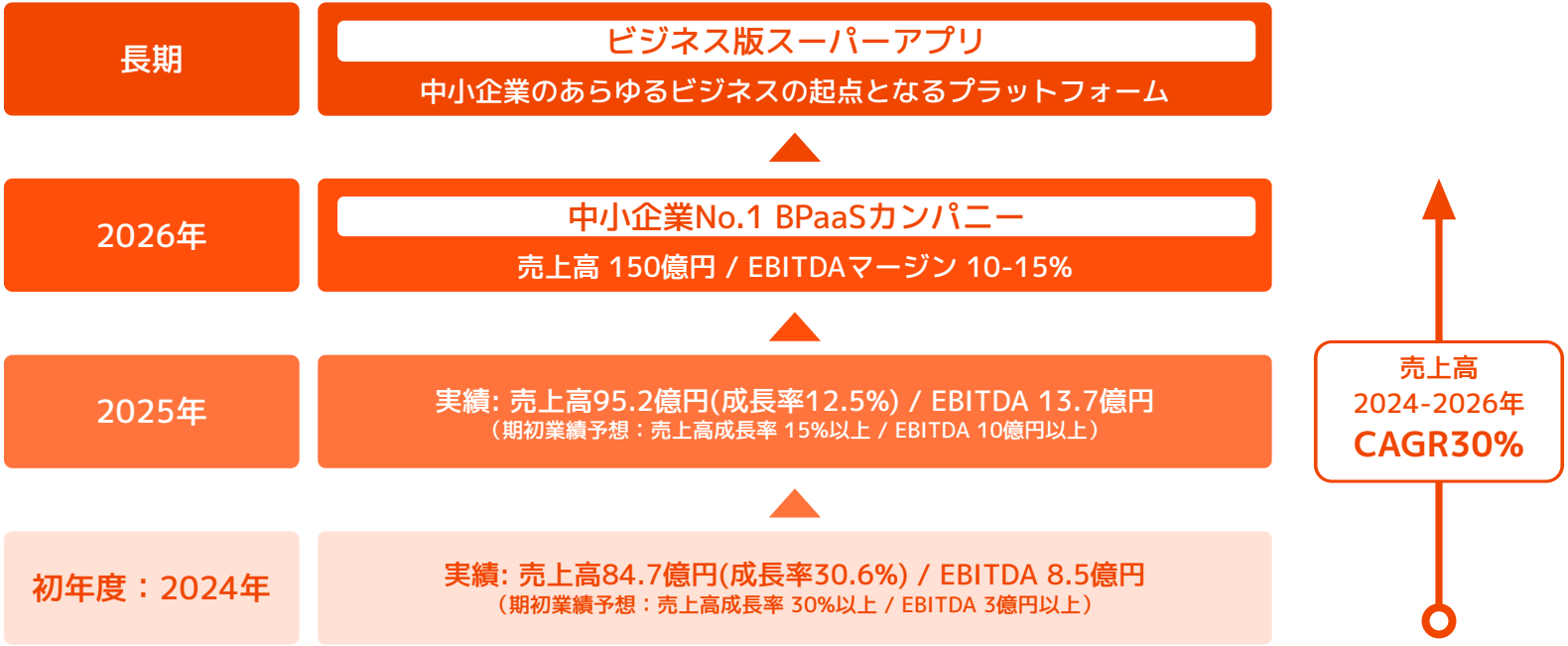
Third Quarter of FY2026 Results

Appendix1　|中期経営計画

kubell

中期経営方針

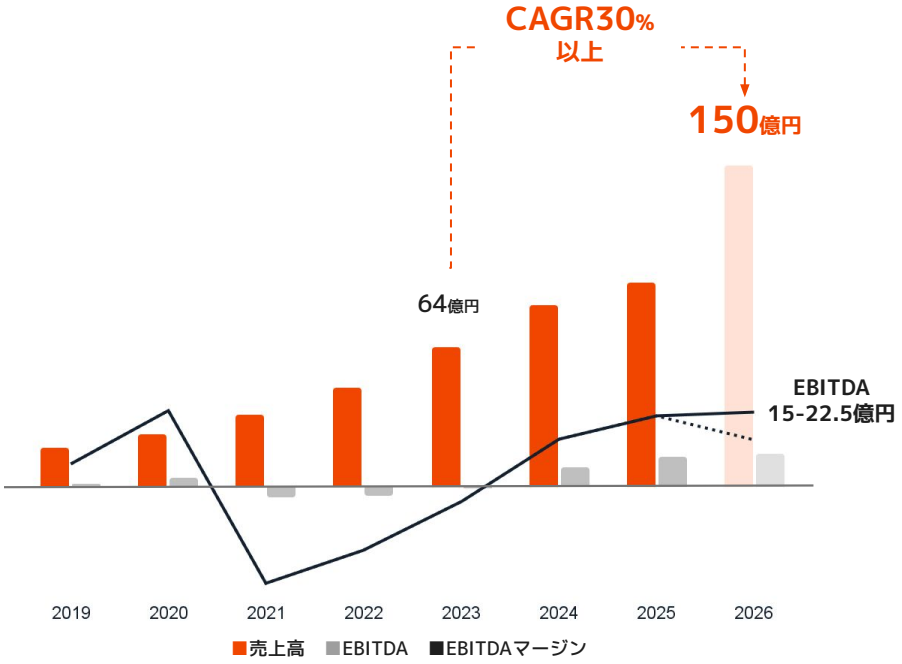
- 2026年までに中小企業No.1 BPaaSカンパニーのポジションを確立し、長期的には中小企業市場における圧倒的なシェアを背景に、あらゆるビジネスの起点となるビジネス版スーパーアプリとしてプラットフォーム化していくことを目指す



中期経営計画

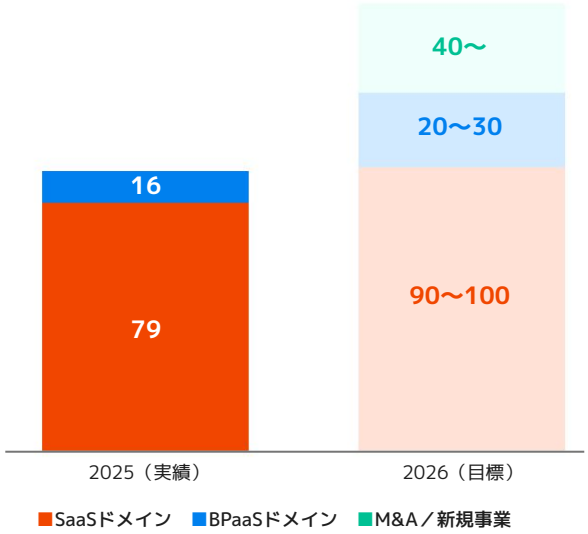
- 中期経営計画の財務目標は、2026年で売上高150億円（CAGR30%以上）、EBITDA15～22.5億円（マージン10～15%）
- ビジネスチャット及びBPaaSの売上成長を継続しつつ、M&A、新規事業によって2026年の売上達成を目指す
- 当初はM&A等を除くオーガニックでの目標達成を前提としていたが、BPaaS領域でのM&Aロールアップ戦略による成長の蓋然性が高まったため、2025年度第1四半期にM&Aの実施を含んだ財務目標へと修正

連結売上高・EBITDA



2026年売上高150億円の内訳

単位：億円



M&A戦略の考え方

- M&Aによる事業成長は従来より重要な成長戦略の一つと据えており、今後も積極的に推進
- Chatworkをプラットフォームとしたプロダクト拡充をはかるスーパーアプリ構想の推進と、BPaaSの規模拡大を目指しBPO事業者のロールアップの2つが大きなテーマ

スーパーアプリ構想の推進



想定ターゲット：中小企業のDX化を推進するプロダクト・サービスを提供する事業者。例えばSaaSベンダー等

BPO事業者のロールアップ



想定ターゲット：オンラインアシスタントや、経理・労務などの専門領域に強みを持つ事業者

常に機会を探索し、非連続な成長を目指す

詳細はこちらから

https://www.kubell.com/ma/

中長期の財務ターゲット

- 中長期の財務ターゲットとして、EBITDAマージン25～40%、営業利益率15～30%を想定
- マーケティングやセールスの共通化、プロダクトによるグロース強化によるS&M比率を抑制、G&A比率のコントロールによる高利益体質を実現しつつ、売上高の高成長も合わせて持続していく方針

	2024年（実績）	2025年（実績）	2026年（計画）	中長期ターゲット
Direct Cost	18%	22%	20%	20-25%
限界利益率	82%	78%	80%	75-80%
S&M	32%	24%	22-25%	15-20%
R&D	17%	18%	16-18%	15-20%
G&A	23%	22%	20-22%	10-15%
EBITDAマージン	10%	14%	10-15%	25-40%
償却費	9%	9%	9-10%	10%前後
営業利益率	1%	5%	5-10%	15-30%

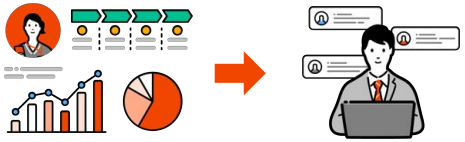
*1 サーバー費用、支払手数料、BPaaSオペレーターおよびカスタマーサポートに関わる人件費など償却費用を除いた管理会計上の売上原価の合計
*2 Sales and Marketing比率の略称。販売促進に係る広告宣伝費やセールス人員の人件費、関連費用など償却費用を除いた管理会計上の費用合計
*3 Research and Development比率の略称。サービス開発に係るエンジニアの人件費、関連費用など償却費用を除いた管理会計上の費用合計
*4 General and Administrative比率の略称。コーポレート部門の人件費、関連費用など償却費用を除いた管理会計上の費用合計

中期経営計画における3つの戦略

- ビジネスチャットをコミュニケーションプラットフォーム戦略により価値向上させ、そのプラットフォーム上で様々なビジネス展開を可能とするBPaaS戦略を推進
- グループのアセットを活かした新規事業や、AIを活用した研究開発などを行っていくインキュベーション戦略により、さらなるコア事業の創出や非連続成長を狙う

コミュニケーション プラットフォーム戦略

PLG



PLG[*1]モデルによる
高効率な
グロースを推進

チャットでの接点を持
つ高価値な
プラットフォームへ

PLGを推進し、ユーザー数の極大化とアクティブ率を向上させることで、中小企業領域において他に類を見ない高価値なプラットフォームの確立を目指す

×

BPaaS戦略

BPaaS



BPaaSにより
業務ごと巻き取り

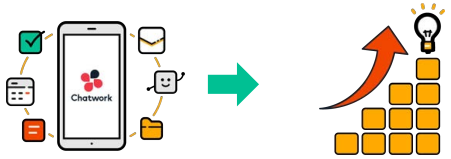
マジョリティ市場に
本質的なDXを

BPaaSを展開し、Techと人をハイブリッドした高い生産性のオペレーションを確立させ、経営における幅広い領域での本質的なDXを実現する

×

インキュベーション戦略

R&D



独自のアセットや
ポジショニングを
更に強化

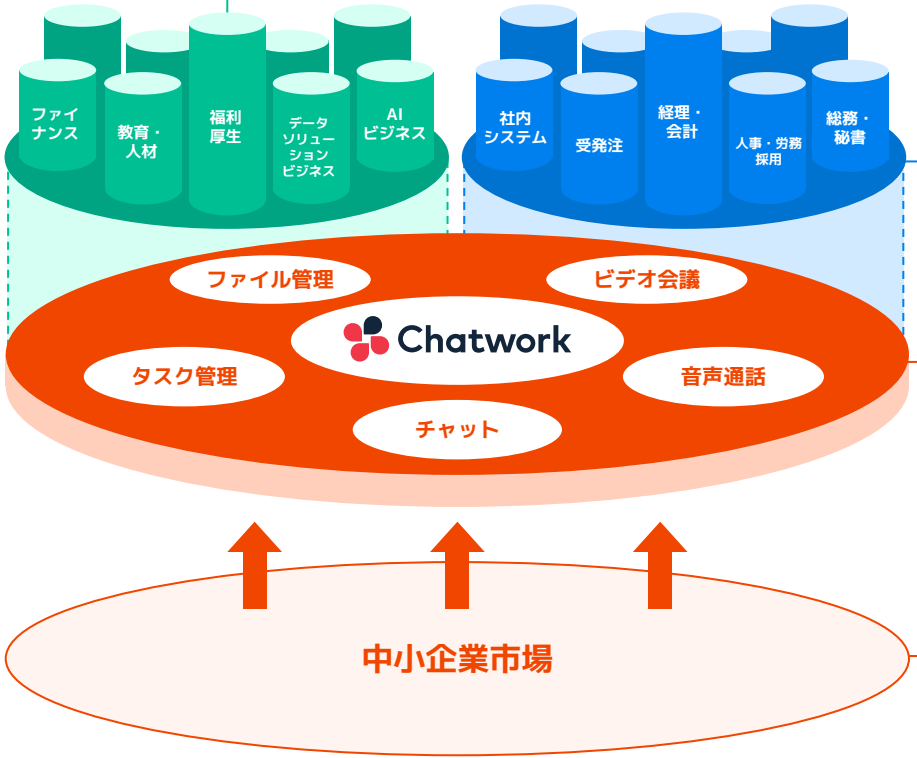
非連続な成長の
柱となる
付加価値の創造

R&Dを進め、グループのアセットやポジショニングを活かし、ターゲットの拡張も意識した事業展開やAIを活用した研究開発を推進することで、非連続成長の柱となる付加価値を創造する

*1 Product-led Growthの略。米国で注目されているSaaSの成長戦略で、プロダクトを通して顧客獲得をおこなう。旧来型のセールスが牽引する成長戦略をSLG (Sales-Led Growth) と呼び区別している

3つの戦略の関係性・つながり

ビジネスチャットを基盤に、BPaaS領域および新規事業を連続的に展開



インキュベーション戦略

チャット、BPaaSによる顧客接点を軸にアセットやポジショニングを活かしながら中小企業のDXに通じる様々な新規事業を創出

BPaaS戦略

チャットの接点を利用し、自社でのDXが困難な企業へ業務ごと巻き取りDXを推進。中小企業すべての本社機能を担う存在へ

コミュニケーションプラットフォーム戦略

口コミでシェアが広がり業種や職種を問わず多くの人に日常的に使われる、プラットフォーム性の高いチャットサービスを拡大。さまざまなサービスの土台に

中小企業はDXの余地が大きく、国内企業の99.7%を占める非常に大きな市場。一社ごとの規模は小さいため効率的なアプローチが難しく、参入のハードルが高い

中期経営計画達成に向けたアクションプラン

コミュニケーションプラットフォーム戦略

- サービスを横断した全社マーケティング基盤の確立、プロダクトの連携を強化
- PLGモデル[*1]を推進し、新規獲得および有料転換に向けた各種グロース施策を展開
- 既存ユーザーの顧客体験向上と、BPaaSとのシームレスな連携につながる機能の開発
- 機能拡張やオプションなどを含めた、プライシングの最適化に向けた検討

BPaaS戦略

- 顧客（需要）とBPaaSオペレーター（供給）を最適化しながらスピーディーな規模拡大
- AIエージェントの開発およびオペレーションエクセレンスによる生産性の大幅向上
- ラインナップの広さ（領域）と深さ（専門性）を拡大し、ビジネスモデルを進化
- BPaaS領域でM&Aロールアップを推進し、非連続成長を実現

インキュベーション戦略

- 中小企業の生産性向上、DX推進に寄与する様々な新規事業の開発
- AIエージェントの開発や全社のAI活用を推進するR&Dチームの拡大
- CRMおよびデータ基盤を活用したAI・LLM[*2]活用を本格化、全社生産性に寄与
- ビジネスチャット、BPaaSに続く第3の柱となるコア事業を創出

中期経営計画の達成

高成長かつ
収益構造の安定した
経営体制の確立

*1 Product-led Growthの略。米国で注目されているSaaSの成長戦略で、プロダクトを通して顧客獲得をおこなう。旧来型のセールスが牽引する成長戦略をSLG (Sales-Led Growth) と呼び区別している
*2 Large Language Model（大規模言語モデル）の略で、大量のテキストデータを使ってトレーニングされた自然言語処理のモデル

中期戦略 1

コミュニケーション
プラットフォーム戦略

STRATEGY

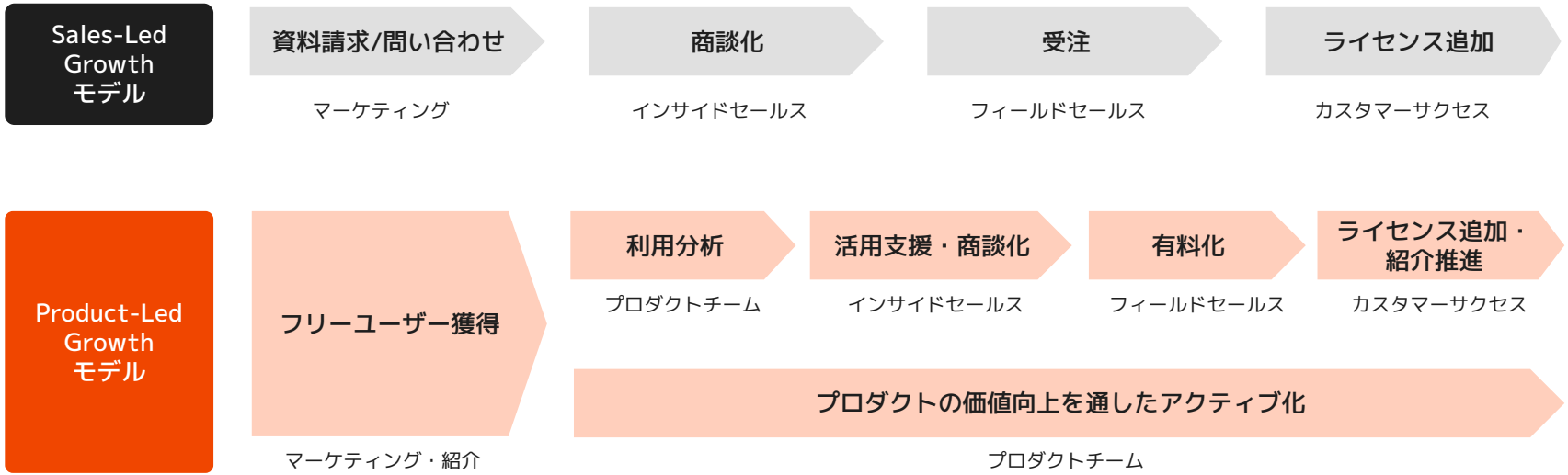
「Product-Led Growth」によるサービス成長を実践

- Product-Led Growth (以降PLG) とは米国で注目されているSaaSの成長戦略で、プロダクトを通して顧客獲得をおこなう。旧来型のセールスが牽引する成長戦略をSLG (Sales-Led Growth) と呼び区別している
- PLGの代表例にZoom、Shopify等があり、非PLG企業と比べ顕著に高い成長率を実現。シンプルな使い勝手で無料から使え、口コミで広がるサービスであることが必要で、当社サービスではPLGによる成長戦略にフィット

	PLG (Product-Led Growth)	SLG (Sales-Led Growth)
戦略	• プロダクトを通じて価値を伝えることでユーザー数と売上を拡大 • プロダクト・カスタマーサクセスの改善が重要	• セールスやマーケティング活動を通して売上を拡大 • セールス・マーケティングの改善が重要
特徴	• 口コミに加えて、社内外でのネットワーク効果により高レバレッジで成長 • ユーザーのプロダクト活用度が上がると、ARPUがあがっていく構造	• セールスの人員数に依存し、労働集約的 • セールスにより、都度アップセル、クロスセルをおこなっていく必要がある

PLGモデルの推進プロセス

- マーケティングが見込み客のリストを集め、セールスにより商談・受注のプロセスを進めていくのが従来型のSLGモデル
- PLGモデルでは、紹介やマーケティングでフリーユーザーを獲得し、その利用データを収集・分析することで有料化につながりやすいユーザーを自動抽出。セールスはそのリストを元に活用提案し、商談化・有料化を推進していく
- 当社のPLGモデルはプロダクトの利用を通じ自然と「社内ネットワーク効果（チーム・部署・会社全体へ）」と「社外ネットワーク効果（取引先・パートナー企業へ）」の双方が発生。この二重のネットワーク効果により、導入が自走的に広がり、有料化・ライセンス追加も連鎖的に進んでいく点が大きな特徴であり優位性



最もBPaaSしやすいビジネスチャットへ進化

- Chatworkを中小企業領域におけるデファクトスタンダードのビジネスチャットとするためシェアを拡大していくとともに、プロダクトとしても次の柱となるBPaaSにあわせた「最もBPaaSしやすいビジネスチャット」へと戦略的に進化させていく
- BPaaS業務において多数発生するタスク管理や日程調整、情報回収などを効率的に行う機能を強化。また、BPaaSの案件を発注管理できるシステムの開発や顧客のニーズを的確に把握することで、ビジネスチャット上でシームレスにBPaaSを利用できるような体験を実現する



中期戦略 2

BPaaS戦略

STRATEGY

業務の型化・テクノロジー活用による効率的な拡販

- 中小企業の幅広い課題に対して個別にコンサルティングをおこない業務フローを設計、運用するのではなく、業務を型化してサービス提供することで高効率・高収益なサービスを展開
- AI、業務関連SaaS、ビジネスチャットを連携し、オペレーターの工数を極限まで低減、あるいはオペレーター不要の効率的なサービス提供を目指す

顧客からの課題ヒアリング

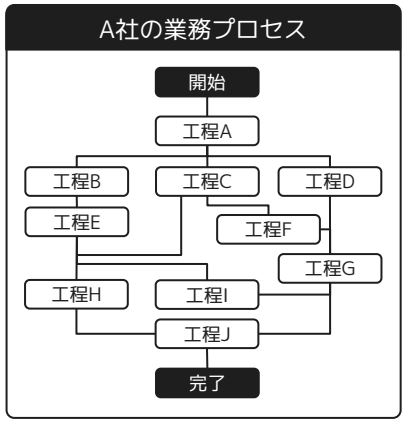


雇用契約をDXしたい

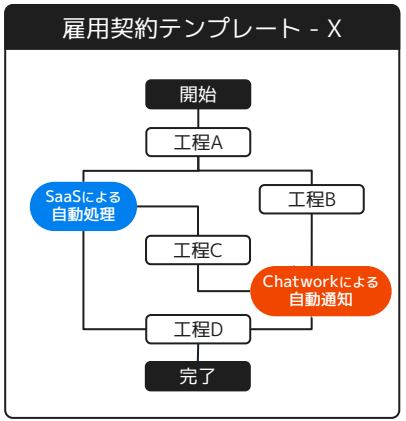
型化されたテンプレートから提案



御社の課題には
「雇用契約テンプレート-X」
が最適です

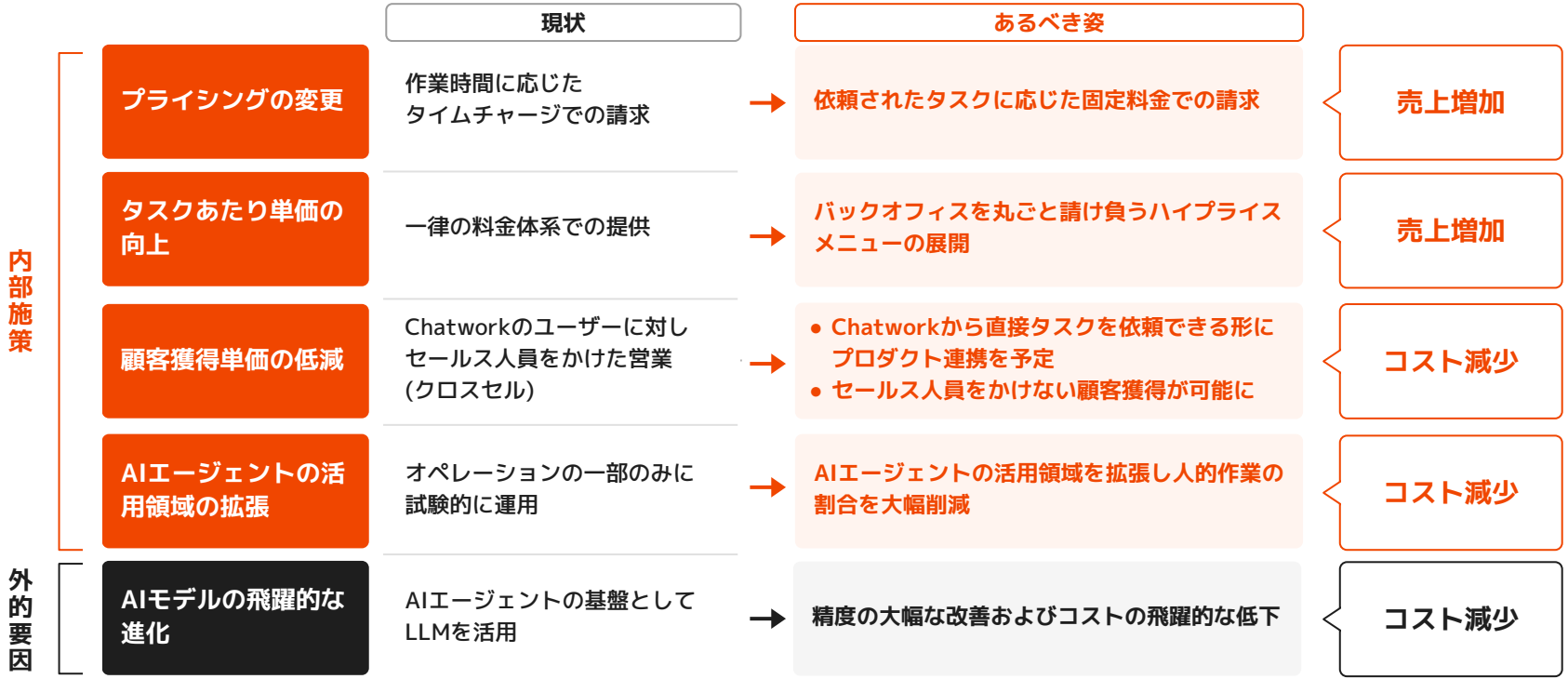


- 会計経理テンプレート - X
- 会計経理テンプレート - Y
- **雇用契約テンプレート - X**
- 雇用契約テンプレート - Y
- 雇用契約テンプレート - Z
- 発注テンプレート - X
- 発注テンプレート - Y
- ・・・



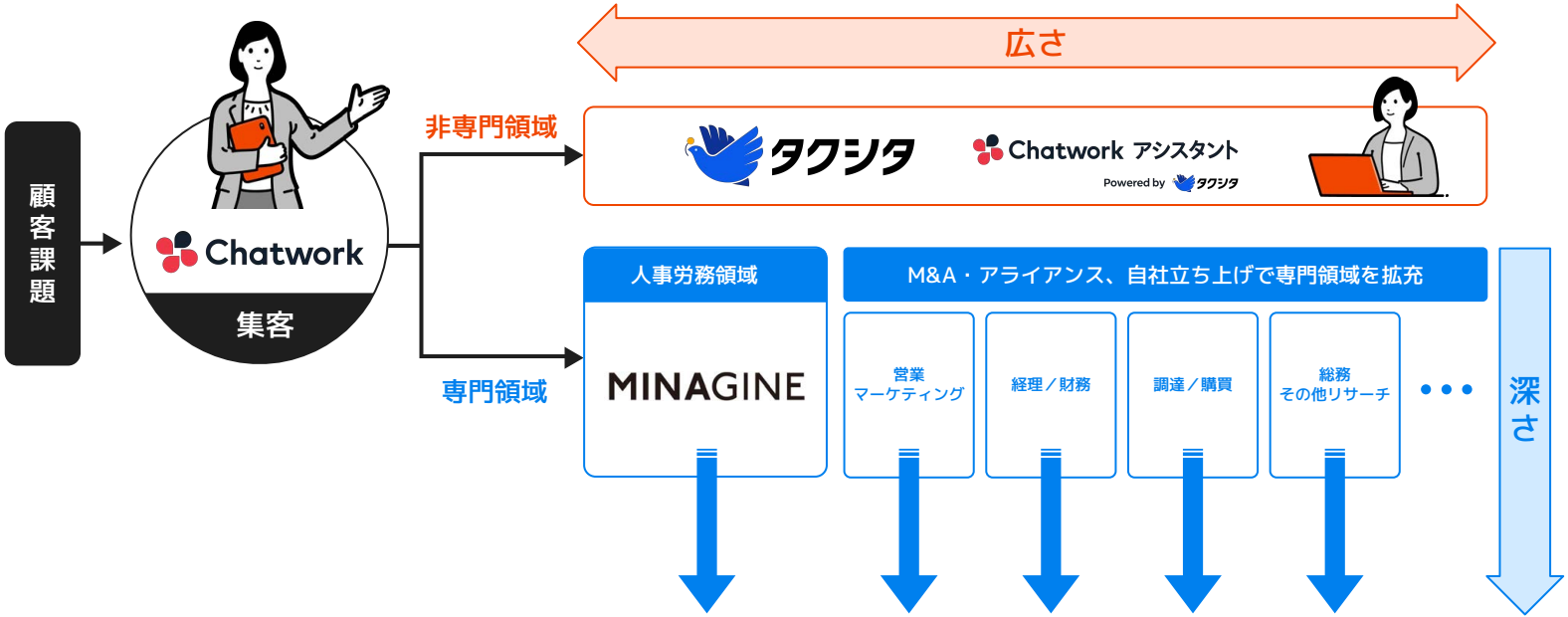
BPaaSの収益性改善の道筋

- 内部施策で顧客獲得効率と顧客単価を最適化するとともに、オペレーションをAIエージェントへ移行することで業務効率を向上
- AIの飛躍的進化も追い風となり、BPaaSの収益性は大幅に改善することを見込む



「広さ」と「深さ」を兼ね備えたサービスの構築

- 秘書業務・事務業務など非専門領域をタクシタによって幅広くサポートする「広さ」を、士業やプロフェッショナルの知見が必要な専門領域の「深さ」をM&Aやアライアンスによって提供
- 「広さ」と「深さ」を組み合わせることで、顧客のノンコア業務をワンストップで提供することを目指す
- 専門領域に関しては、ミナジン社の子会社化により人事労務領域におけるBPaaSをすでに提供。その他専門領域はM&Aを軸として早期にカバーしていく



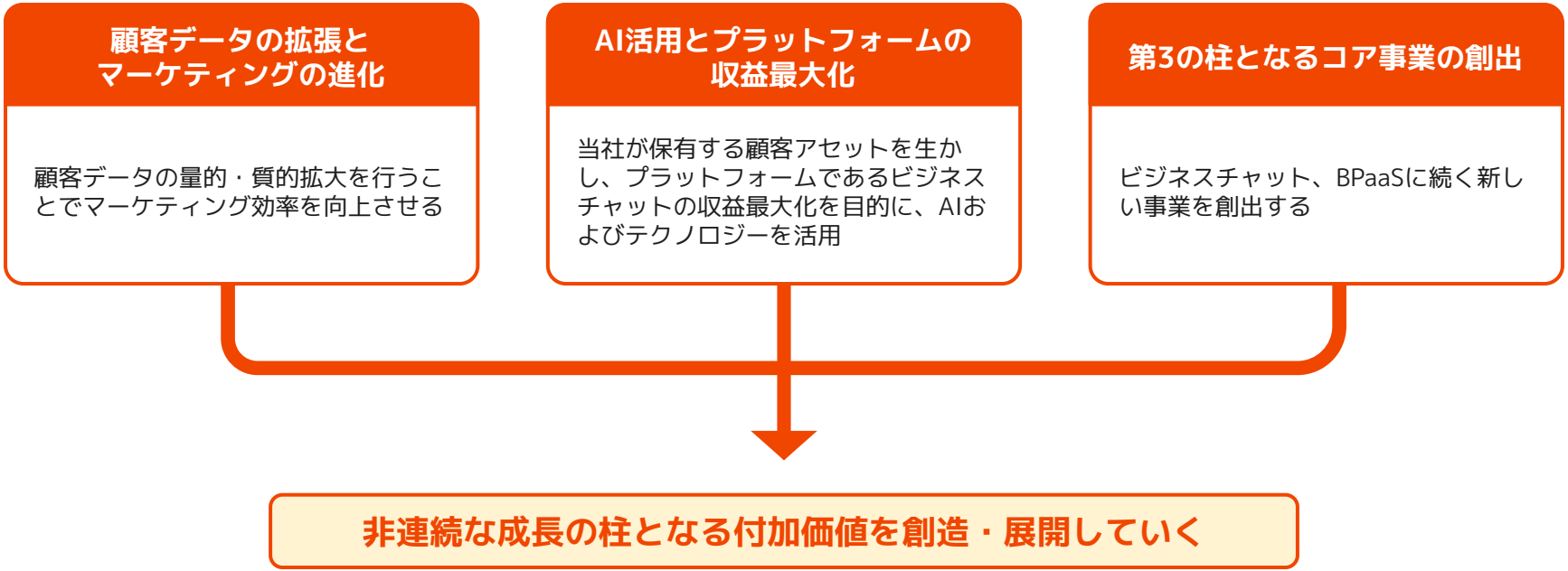
中期戦略 3

インキュベーション戦略

STRATEGY

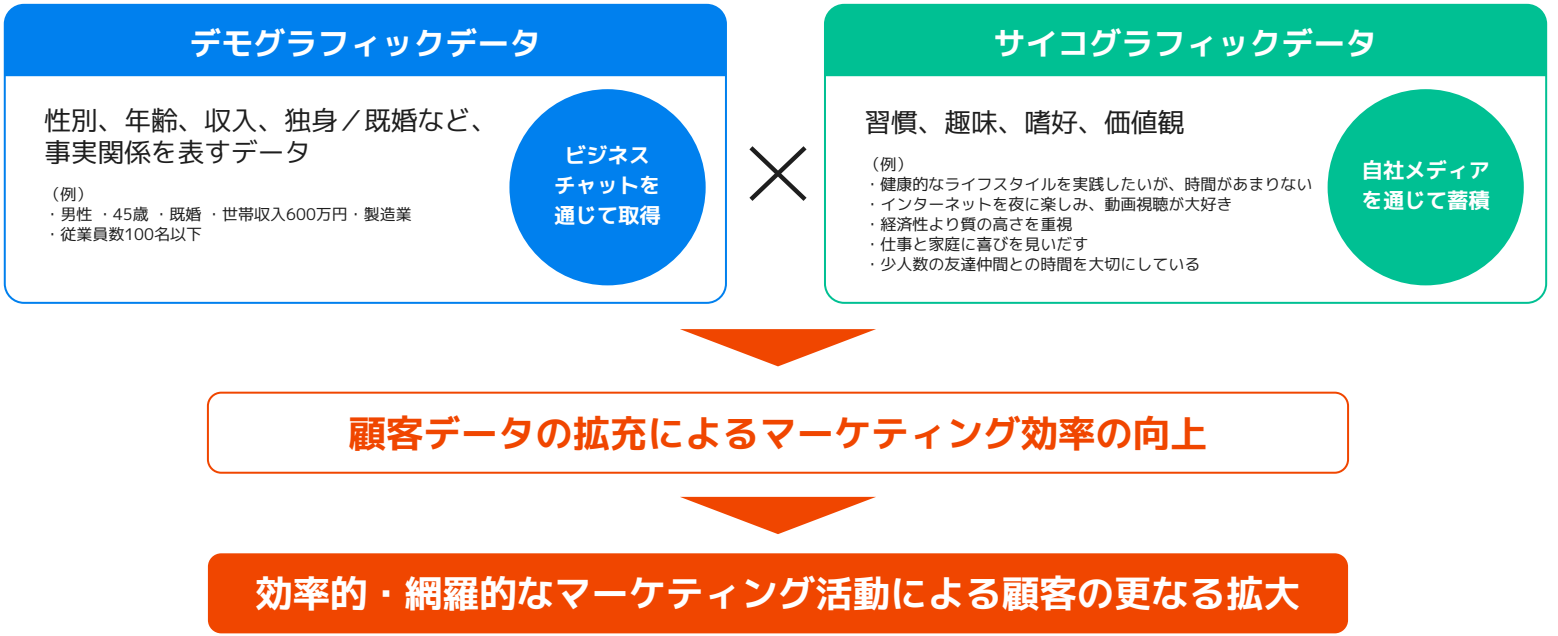
インキュベーション戦略におけるR&Dの考え方

- 当社グループが保持している独自のアセットやポジショニングを更に強化するための戦略を実行
- ビジネスチャット、BPaaSに次ぐ、第三の非連続な成長の柱となる付加価値を創造する



顧客データの拡張とマーケティングの進化

- ビジネスチャットの顧客基盤拡大による顧客のデモグラフィックデータ（客観的データ）の拡大と、自社メディアのグロースやその他の顧客コミュニケーションによる顧客のサイコグラフィックデータ（主観的データ）を蓄積
- 顧客データの量的・質的拡大を行うことでマーケティング効率が向上。さらに効果的・網羅的なマーケティング活動を行うことにより顧客の更なる拡大が期待できる



AI活用とプラットフォームの収益最大化

- ビジネスチャットで蓄積されている顧客データおよびテキストデータをAI開発に活用することで、ユーザー一人一人に合わせたAI技術の開発が可能
- ビジネスコミュニケーションを行う滞在時間の長いプラットフォームとしてのビジネスチャットを有しているため、AIと人とが会話できる接点をすでに有している
- AI技術を活用し展開することで、プラットフォームであるビジネスチャットの収益を最大化する

顧客データ



量的・質的の双方においても圧倒的な顧客のデータにアクセスすることが可能

テキストデータ



日本の中小企業におけるホワイトカラー従業員の大量のテキストデータが蓄積

チャットUI

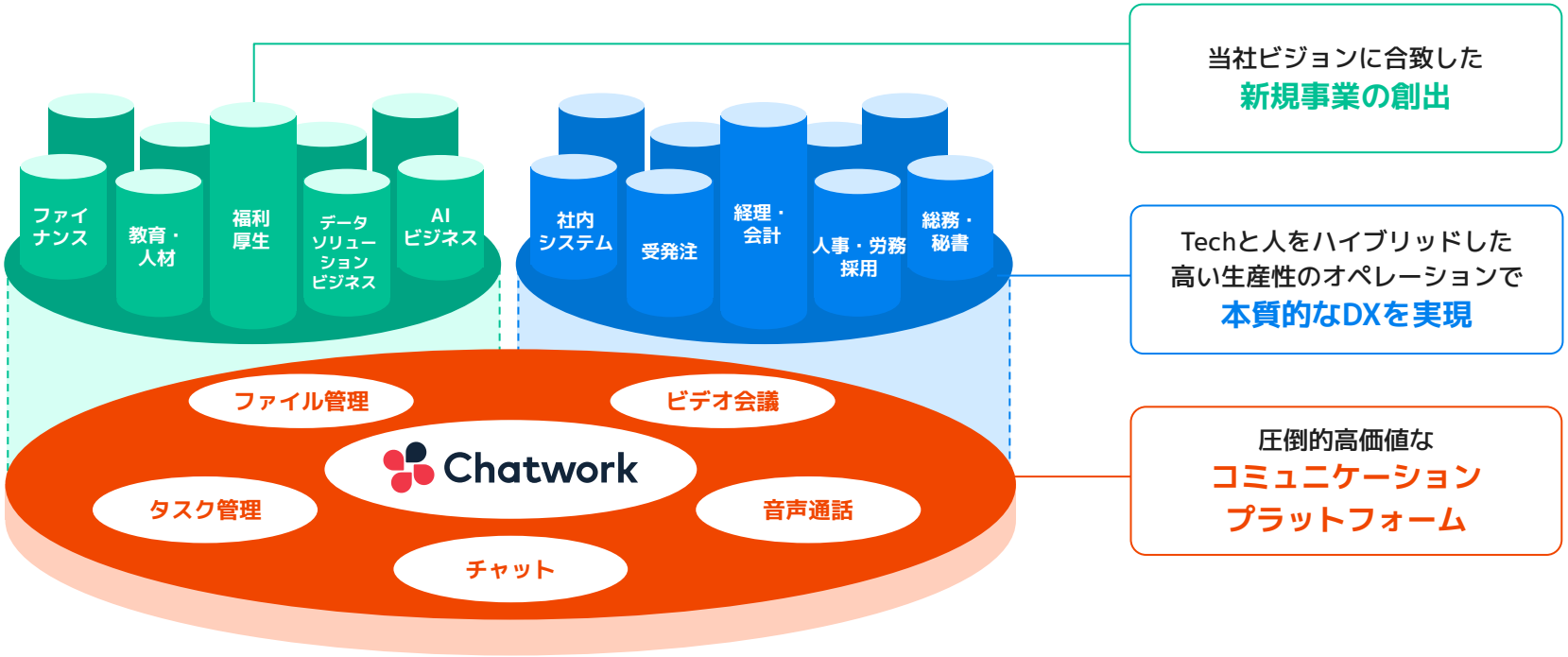


圧倒的に滞在時間が長く、顧客との強力なタッチポイントになるチャットUIを有する

当社の持つアセットとポジショニングを生かしたプラットフォームの収益最大化

第3の柱となるコア事業の創出

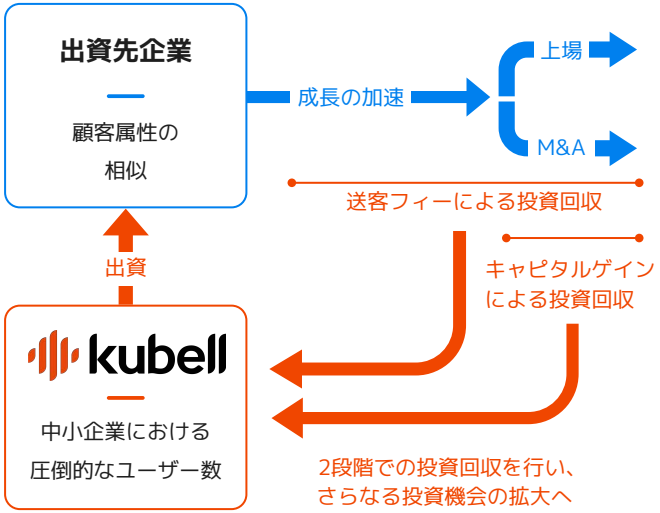
- ビジネスチャット、BPaaSに次ぐ、第3の柱となるコア事業の創出を行う
- 当社の強みである「圧倒的に高価値なプラットフォーム」並びに「Techと人をハイブリッドした高い生産性のオペレーション」を活用し、当社のビジョン・ミッションに合致した新規事業を創出する



kubell BPaaSファンドの投資戦略

- 2021年度よりCVCとなる「kubell BPaaSファンド」を開始。当社BPaaSのケイパビリティ獲得ならびに新たな事業創出を目的とする
- 顧客属性が重なる会社へ投資し提携関係を強化するとともに、kubellからの送客を実施
  送客フィーにより投資回収を行いながらも、出資先の成長を将来的にキャピタルゲインとしても取り込むことが可能
- 2023年1月に株式会社ミナジンを完全子会社化。実現したシナジー効果をさらなる投資機会の拡大へ繋げる

シナジーを最大化する投資戦略



投資実績

連結子会社

kubell storage / MINAGINE / atena

出資

neton / betterplace / GIG INC. / GVA TECH (IPO) / Paytner / COCOO / Digital Hack / Utill / ブレイブ 少額短期保険株式会社 / YZ Create the Answer / miive

kubell BPaaSファンド 公式サイト

https://cvc.kubell.com/

STRATEGY

長期ビジョン

長期ビジョン：ビジネス版スーパーアプリ

ChatworkはBPaaSを内包する「ビジネス版スーパーアプリ」へ

- ビジネス版スーパーアプリ = プラットフォーム化し、あらゆるビジネスの起点になるアプリ
- 他SaaSと比較して圧倒的に滞在時間が長く、顧客との強力なタッチポイントになりプラットフォーム価値が高い
- チャットを通してSaaSおよびBPaaS、各種経営支援を提供することで、顧客がコアビジネスに注力できる環境を実現する

SaaSで業務効率化

エンゲージメント / タスク管理 プロジェクト管理 / ストレージ / ドキュメント 管理 / Web会議 / CRM・SFA

BPaaSで業務提供

人事評価 / 採用 / 電話代行 / 勤怠管理 労務管理 / 会計 / 請求管理 契約管理

様々な経営支援

資金調達 / 助成金 / 決済 / 福利厚生

コアビジネスに注力できる環境



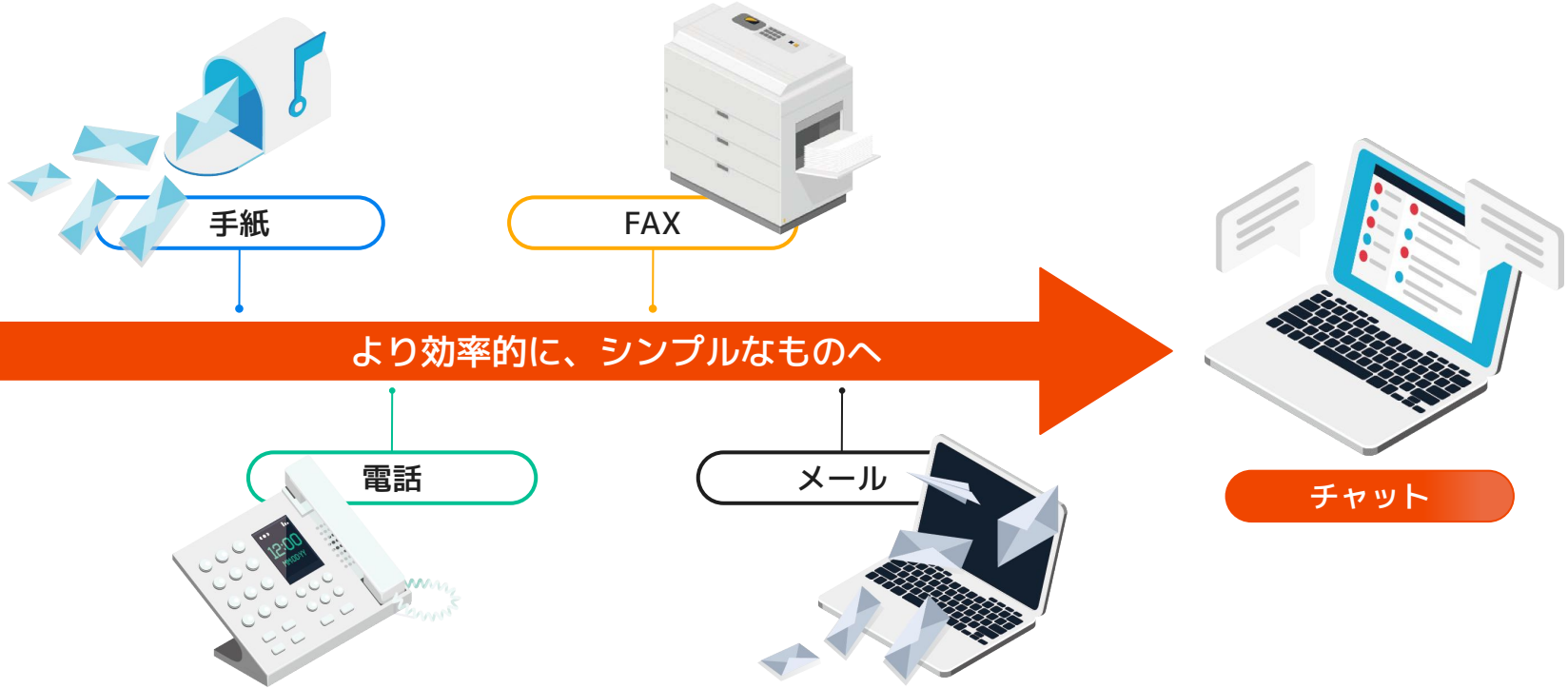
Third Quarter of FY2026 Results

Appendix2 ｜サービス詳細

kubell

ビジネスチャット「Chatwork」

コミュニケーションツールの変化



コミュニケーション手段の違いによる文面の違い

- メールは形式的な挨拶や定型文が多く、本題にたどり着くまでに時間と工数がかかる
- ビジネスチャットは、伝えたい内容を簡潔かつ迅速に共有可能

メール

【ご挨拶】先日はどうも有り難うございました。今後ともどうぞよろしくお願いいたします。

石井 太郎 / 株式会社kubell 10:57 (0
To 中村 浩一

中村様

いつもお世話になっております。
Chatwork株式会社の石井でございます。

先日のカンファレンスではお声がけいただき、
大変有り難うございました。

弊社の田中からも以前より中村さんのお話を伺っておりましたため、
突然ではありましたが、お会いでき大変ありがたかったです。

今後私からも担当業務に関連してご連絡させていただくことがあるかと思います。
その際はどうぞよろしくおねがいします。

さて、田中にご質問いただいておりました件、担当は私となりますので、
石井より回答させてもらいます。

◆納期について
・弊社内で調整ののち、ご要望通り今週中、ということで対応可能です。
・納品はチャット経由でよろしかったでしょうか？御社ご指定のルールがあればご教示ください。

それでは、どうぞよろしくお願いいたします。

--

株式会社kubell https://corp.chatwork.com/ja/

石井 太郎
Chatwork ID: http://chatwork.com/xxxxxx

宛先

お決まりの挨拶・自己紹介

先日のお礼と
何の件かについて

伝えたい部分

お決まりの締め

署名

ビジネスチャット



ビジネスが加速するクラウド会議室



目的に応じて
グループチャット(会議室)を作成



- グループチャット内で必要なメンバーと複数人と同時にやり取りができ、情報共有がスムーズにできる
- 複数のプロジェクトなど、同時に相談でき会議の効率化につながる
- 顧客や取引先とも密なコミュニケーションが取れるので、心理的な距離が近づく

「Chatwork」が実現したい世界

シゴトがはずむ

コミュニケーションが活性化すると会話がはずむように、
ビジネスの現場を活性化させていくことで、
仕事をもっとワクワク、
心がはずむものに変えていきたい。

ユーザーの働き方を誰よりも深く理解し、
いつでも、どんな場所でも、
やりたいことに集中できる働き方の提供を通して、
ビジネスを活性化させる存在へ。





ブランドムービー「かわる、はじまる Chatwork」

1人ひとりの成功をテクノロジーの力で導き、ビジネスを活性化させる存在になりたいという想いをブランドムービーで表現しています。ぜひ、ご覧ください。

https://youtu.be/3NHp8caltK0

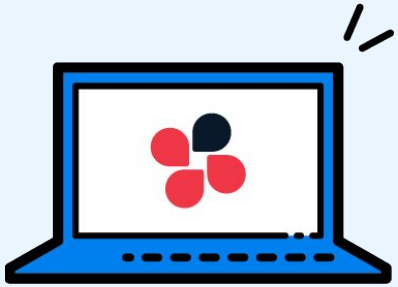
プラン・料金

フリー 無料で試したい企業・個人向け	スタンダード 業務で利用したい企業・個人向け	プロフェッショナル 管理機能を強化したい企業向け
1ユーザー/月 **¥0** ********	1ユーザー/月（年間契約） **¥700** 月額契約の場合は¥840/月	1ユーザー/月（年間契約） **¥1,200** 月額契約の場合は¥1,440/月
組織外コンタクト数20人まで/1ユーザーあたり	コンタクト無制限	コンタクト無制限
グループチャット無制限	グループチャット無制限	グループチャット無制限
1 対 1での ビデオ通話 / 音声通話	14人までの ビデオ通話 / 音声通話	14人までの ビデオ通話 / 音声通話
直近40日以内の メッセージ閲覧可能	メッセージ閲覧 制限なし	メッセージ閲覧 制限なし
10GBストレージ / 1組織	10GBストレージ / 1ユーザー	10GBストレージ / 1ユーザー
ユーザー数：100人まで / 1組織	ユーザー数：無制限	ユーザー数：無制限
ー	ー	セキュリティ管理機能

* 従来提供していたパーソナルプランの新規お申し込みは2021年1月末日に終了。スタンダードプランの最低利用人数を5人以上から1人に変更し、個人でもスタンダードプランの利用を可能とした上で、既存ユーザーをスタンダードプランへ統合。ただし、株主優待でのみ有償パーソナルプランを提供

Chatworkの特徴

誰もが簡単に使える



- ITを専門としないビジネス職をメインターゲットとして、機能やインターフェイスを設計
- 複雑なカスタマイズが不要で誰もが簡単に利用可能

オープンプラットフォーム



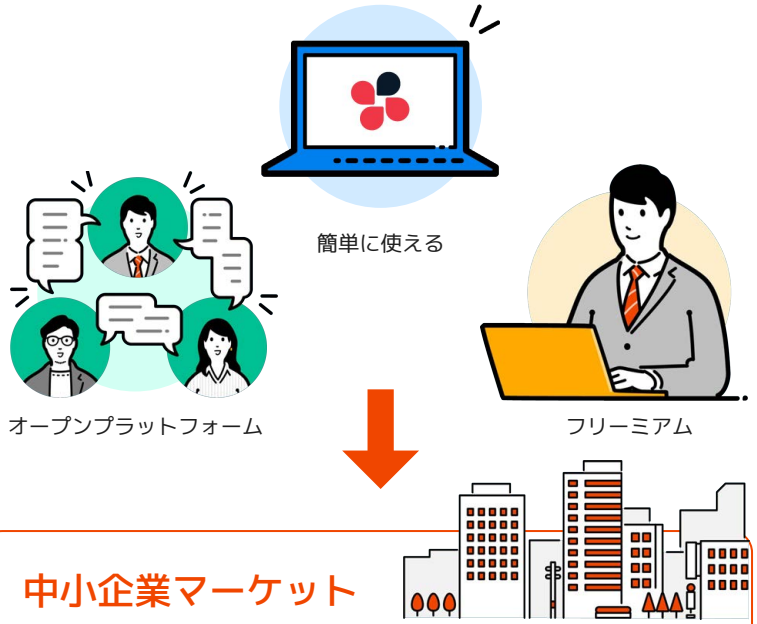
- 社内外をひとつのアカウントでシームレスにやりとり可能なオープンプラットフォーム型を採用
- 取引先やお客様との間で利用する事例が多数

フリーミアム



- 無料で期限がなく使い続けられ、活用が進むことで有料となる"フリーミアム"モデルでサービス提供
- 無料のプランがあることで、取引先やお客様にも気軽に勧められる

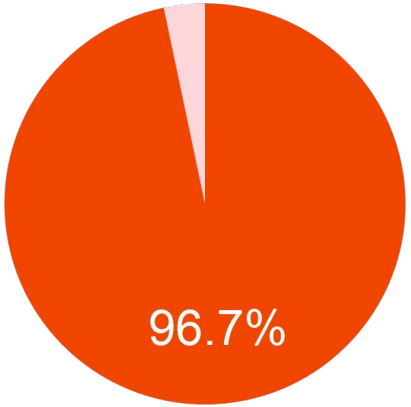
中小企業マーケットにフィット



中小企業マーケット

- ITに詳しい人が社内に少ない
- ITにかけられる予算がない
- 取引先や顧問先と同じツールを使いたい

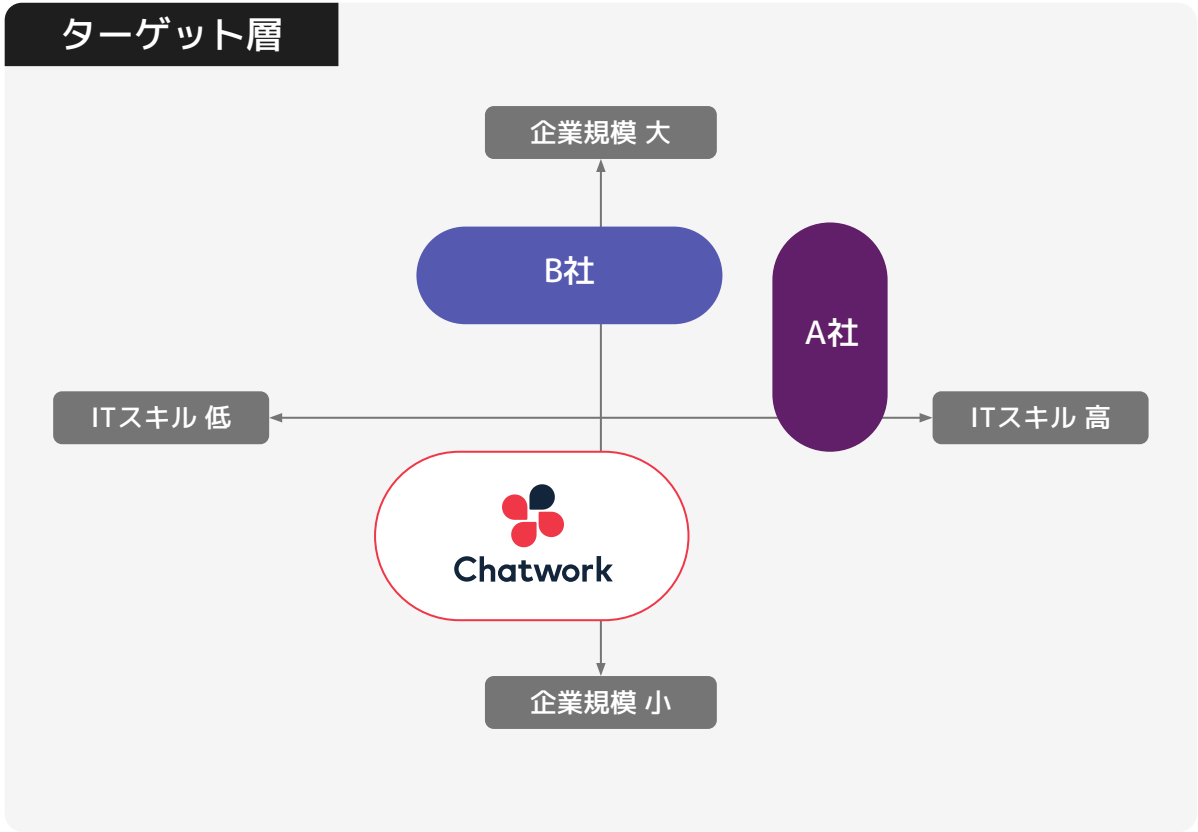
Chatworkの企業規模別 有料ユーザー割合



有料ユーザーのうち、ユーザー数ベースで
300人未満の契約が96.7%を占める*1
※中小企業が大半であり、個社依存が少なく安定

*1 2026年9月末時点

業界におけるポジショニング



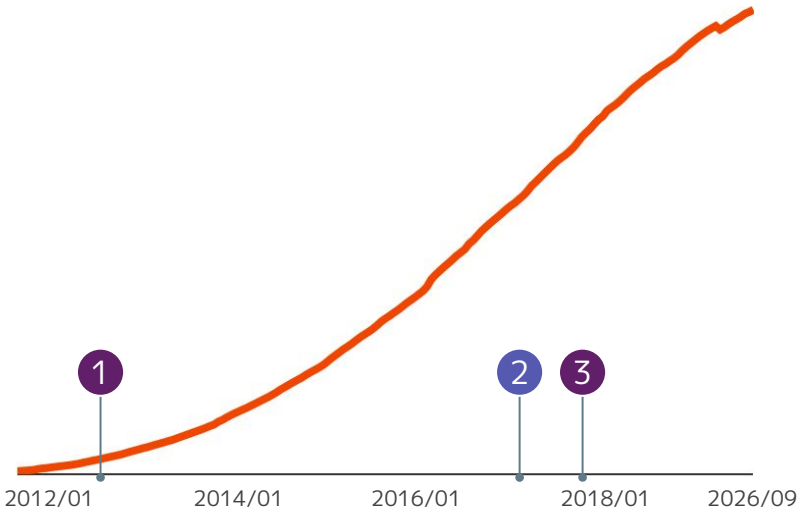
- 主要な競合は2社あるが、各社の中心となるターゲット層は異なっている
- ビジネスチャットの市場浸透率が低いため、各社がそれぞれの領域で新規に市場開拓を進めている状況

当社サービスの強み

複利でユーザー数が伸び続けるサービス構造

- 社内外がシームレスにつながるオープンプラットフォームと、無料からはじめられるフリーミアムの特性により、お客様・取引先と使いやすいため、紹介によりユーザーが複利の構造で広がり続けている
- 競合他社の参入も、ユーザー数の伸びには影響していない

サービス開始からの登録ID数推移

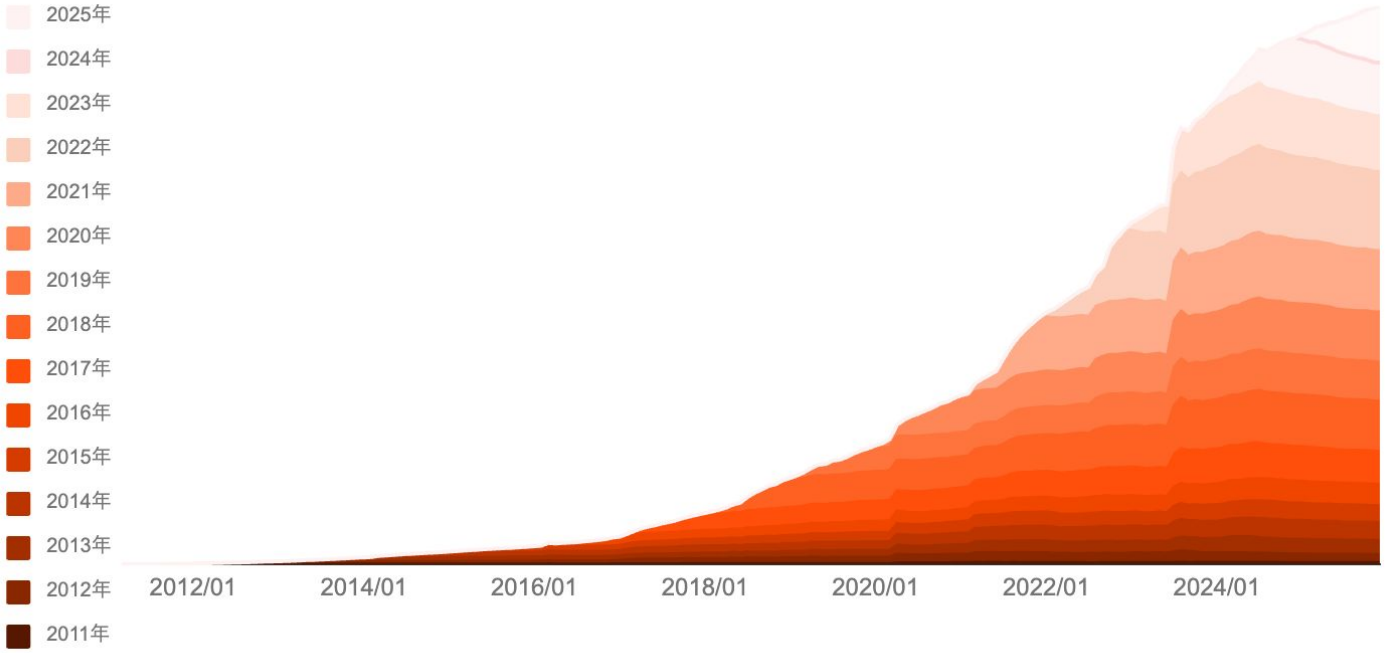


競合他社の参入時期

1. **2013年8月** A社 リリース
2. **2017年3月** B社 リリース
3. **2017年11月** A社 日本語版リリース

利用開始年度ごとのユーザー収益推移

- 解約に伴う減少収益を、社内の利用ユーザー増などの増加収益が上回っている（ネガティブチャーンを実現）
- NRR[*1]は102%[*2]と高水準を維持
- 月次継続率は99.77%[*3]と非常に高い水準



*1 Net Revenue Retention Rate。「N-1期末までに獲得した課金顧客から生じるN期のストック収入」÷「同顧客のN-1期のストック収入」
*2 2024年12月末までに獲得した課金顧客から生じる2025年1月～12月のストック収入 ÷ 同顧客の2024年1月～12月のストック収入
*3 「1-解約率」。解約率は登録ID数に対しての解約率。2025年10月から2026年9月末までの12か月平均値

ビジネスチャット導入事例紹介：医療・介護



医療法人社団綾和会
掛川東病院・桔梗の丘
病院長

宮地 紘樹 様

医療法人社団 綾和会
掛川東病院 介護老人保健施設 桔梗の丘

医療法人社団綾和会 掛川東病院・桔梗の丘

静岡県掛川市に位置する掛川東病院・桔梗の丘。3つの医療病棟、2つの介護保険施設と在宅診療部を有します。「地域のためのコミュニティホスピタル」というビジョンの元、地域の皆様のため在宅復帰をめざした幅広い医療と介護を提供しています。

記事詳細はこちら

規模	301～1,000名
業種	医療・介護・福祉
目的・効果	情報共有の効率化 社外関係者との連携

地域の看護ステーション、薬局などとも連携
ICT化で情報共有が劇的に改善し
地域医療に貢献する機会が増えました

課題

- 地域との連携で情報共有ツールが根づいていない状況があった
- 訪問診療や医療の現場で、FAXや電話では効率的に情報共有できなかった
- 多職種から医師に電話で確認するときのハードルが高かった

解決策

- 外部の連携先の事務所について、スタッフが赴いて導入をサポートした
- 緊急時以外の連絡をChatworkにして、空き時間に返答するようにした
- 院内にChatwork専用の担当者を設けて、質問できる体制をつくった

効果

- ICT化で、地域医療に貢献できる機会が増えた
- 全体の電話件数が大幅に減るなど、仕事の情報共有を効率化できた
- 移動時間に緊急性のない業務をこなせて、生産性が3割ほど上がった

ビジネスチャット導入事例紹介：製造



山本精工株式会社
生産管理

今西 様

YAMAMOTO
山本精工株式会社

山本精工株式会社

大阪にある創業67年目の老舗技術商社兼部品メーカーの山本精工株式会社。250社の協力会社と共に日本の産業の土台となる部品の開発、製造、安定供給で活躍中

記事詳細はこちら

規模	51～100名
業種	製造・メーカー
目的・効果	情報共有の効率化 モバイル活用（外回りでも使える）

Chatworkで営業や案件相談の対応が迅速に！3期連続増収増益も達成

課題

- 協力会社である中小の町工場の負担を軽減する情報共有の仕組みが必要に
- 品質問題発生時に対応が後手になることがあった
- 外出が多い営業課社員と情報共有が困難で引き合いをとりこぼすことも

解決策

- 協力会社とのやりとりにシンプルかつ無料で使えるChatworkを導入
- Chatworkで不具合が発生した部品の写真や図面を素早く共有
- チャットを活用することで社外にいる営業課との情報共有を円滑に

効果

- 組織体制の変革とChatwork導入の合わせ技で売上が前年比115%に
- 品質問題に即時対応できるきめ細やかな応対体制が実現し顧客の信頼を獲得
- 会社として、カイゼンをして変革していく体験を積めた

ビジネスチャット導入事例紹介：建設



木村産業株式会社
代表取締役

木村吉秀 様

木村産業株式会社

木村産業株式会社

明治時代に鍛冶屋として創業し、現在は土木や建築、木造住宅、不動産などの事業を手がける。公共工事をはじめ、土地探しから造成、住宅建設まで地域の暮らしに根ざした仕事を行う。またトンネル掘削に使う火薬類（爆薬等）も取り扱っている。

記事詳細はこちら

規模	1～50名
業種	建設・不動産
目的・効果	情報共有の効率化 ナレッジの共有

“段取りが8割”の建設業に最適
営業効率が向上し案件も増加

課題

- 連絡の履歴を文字で残す組織文化がなく、「言った、言わない」が起きがち
- プライベートチャットはデータの長期保管ができず、公私混同も懸念
- 営業効率を高めるため営業スタッフ間の連携を強化する必要があった

解決策

- 必要な情報はChatwork内でしっかりと「文字」として残す
- データ保管期限がなく、ビジネス専用で使用できるChatworkを採用
- 営業スタッフの情報共有のためのグループチャットを作成

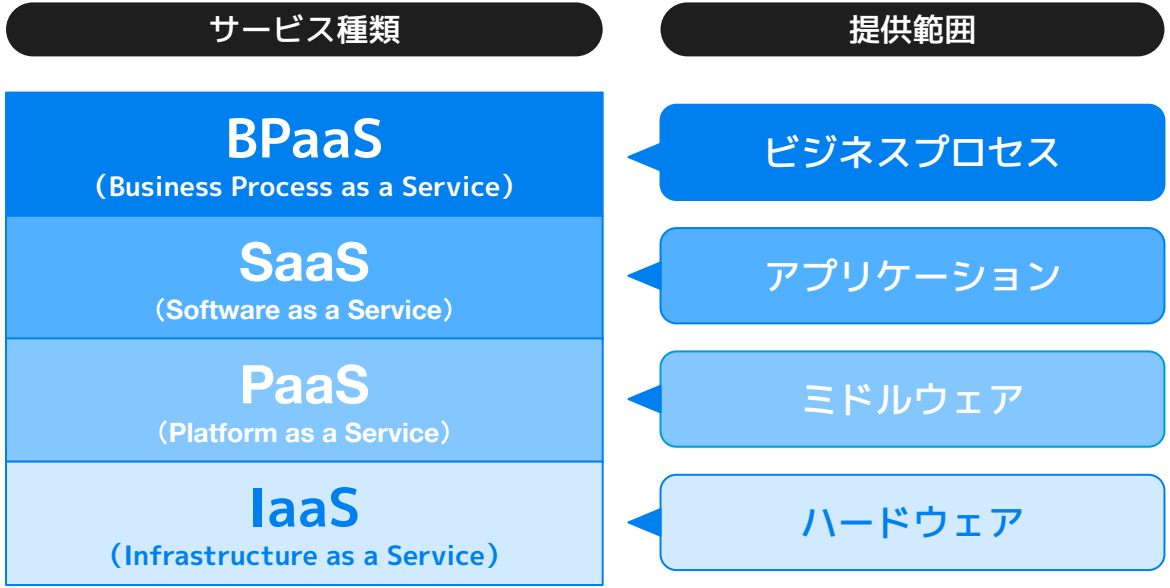
効果

- 「言った、言わない」がなくなり情報共有が正確かつスピーディーに
- 必要なときに必要な情報を参照できるようになり、公私混同も回避
- 営業スタッフ間の情報共有が進み、訪問件数や案件化が増加

BPaaS
（Business Process as a Service）

BPaaSとは

- BPaaSとは Business Process as a Service の略。ソフトウェアの提供ではなく、業務プロセスそのものを提供するクラウドサービスであり、クラウド経由で業務アウトソーシング(BPO)が可能
- SaaSよりさらに上流のレイヤーをクラウド化する、次の潮流に



BPaaSは、中小企業のマジョリティ層DXの本命

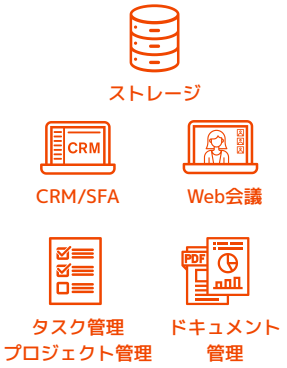
- SaaSを選定し使いこなせるのは、ITに詳しい先進層のユーザーが中心
- 人口の3分の2以上を占めるマジョリティ市場のユーザーは、使い勝手が異なる多数のSaaSプロダクトを使い分けることは困難
- マジョリティ市場のDX実現には、業務プロセスごと巻き取り顧客に代わりSaaSやAIを使いDXを推進するBPaaSが有効

SaaS

DXによる業務課題解決を自力で



自社で選定・
使いこなす



SaaS向きユーザー

ITに詳しい先進層

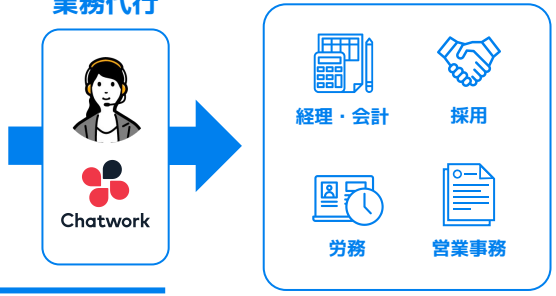
・自力でツールを選定できる
・経営陣も従業員も使いこなせる

BPaaS

業務プロセスごと依頼・DXも外部に依頼



業務代行



BPaaS向きユーザー

マジョリティ市場

・SaaS導入の意思決定が困難
・使いこなしが困難

**代行する業務の中で
SaaSやAIを積極活用**

BPaaS領域でのサービス展開

- 現在のBPaaSの主力商品は「タクシタ」と「Chatwork 労務管理」
- 中小企業のノンコアビジネス全域に展開すべく、業務領域を拡大中



タクシタ

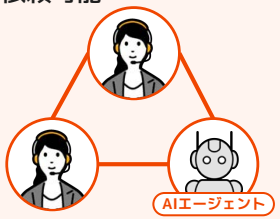
月に10時間から必要なタイミングで必要な分だけ作業を依頼可能



専任サポート

経理　事務
総務　採用

経験豊富な
アシスタントが対応



アシスタントチーム

Chatwork 労務管理

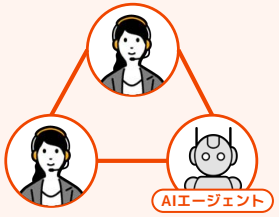
勤怠管理システム・給与計算など労務に関する業務を一括で対応



専任サポート

給与計算　賞与計算
年末調整　マイナンバー

知識が豊富な
労務専門スタッフが対応



労務チーム

タクシタ サービス概要

月に10時間から
必要なタイミングで必要な分だけ
面倒な作業を Chatwork で依頼できる！



・月額3.8万円～依頼可能　・最短5営業日～稼働可能
・マニュアル不要　・採用・育成不要

依頼できる業務内容

経理　仕訳・記帳作業・請求書発行
労務　勤怠管理・給与計算
事務　データ入力/整理・文字起こし・SNS運用・記事作成

その他
総務・営業事務・秘書・採用・翻訳・システム導入 etc

料金プラン

	1ヶ月プラン	3ヶ月プラン	6ヶ月プラン	年間プラン	カスタムプラン
料金	￥47,000/月	￥45,000/月	￥42,000/月	￥38,000/月	ご要望に沿って個別でプランを作成いたします。詳細はお問い合わせください。
ご契約月数	1ヶ月	3ヶ月	6ヶ月	12ヶ月	
実働時間 / 月	10h	10h	10h	10h	

タクシタ 導入事例紹介：三喜運輸株式会社



同じ会社の一員のように
期待以上に依頼した業務を対応してくれる

依頼内容

請求業務の整備、各調査、資料作成

契約形態　6ヶ月プラン／月10時間

会社名

三喜運輸株式会社

従業員数

121名

事業内容

・一般区域貨物自動車運送業、貨物運送取扱業務
・混載運送、貸切輸送、引越しサービス
・特に塩ビパイプに特化

タクシタ 導入事例紹介：三喜運輸株式会社

導入前の課題

- 管理部はすべてのバックオフィス業務と運輸・倉庫の管理を担い、最小限の人数で業務をまわしていた
- 管理部の求人を出しているが他部門の急募募集が優先されてしまい増員が難しく、業務が集中すると回らなくなっていた

三喜運輸株式会社　拠点

本社

埼玉中央営業所

管理･営業本部



山形かみのやま営業所

栃木営業所

群馬営業所

東日本物流課

ご依頼者様

タクシタ 導入事例紹介：三喜運輸株式会社

導入後の効果　**業務デジタル化の一歩目～　管理工数の削減へ（月10-20時間分の創出）**

- 請求業務の整理と運用改善を依頼し、関係者全員が使えるまでの道のりをすべてアシスタントがサポート
- 困っていることは依頼すれば解決してもらえるため、本来やらなければいけない業務に集中できるように



（イメージ画面）

請求業務の一連の流れをChatworkとスプレッドシートで可視化。
関係者全員が常に最新状況を把握できるようになり、
今まで確認とチェックにかかっていた時間が不要になった。



ご依頼者様

○○○業務の対応をお願いします。

- 請求業務の関係者ヒアリング・マニュアル作成
- クラウドストレージ内のファイル整理
- 社内資料の数値グラフ化
- 勤怠システムと派遣契約システムの連携設定
- 人事労務管理ソフトの調査
- 助成金申請の調査
- ：



オペレーター

かしこまりました、対応します。

Chatwork 勤怠管理 powered by MINAGINE サービス概要

法令遵守と業務効率化を実現する
メーカー初期設定型のクラウドシステム

サービス： 勤怠管理システム（打刻、申請承認、休暇管理、勤怠データ出力など）
価格　　：初期設定代行費用：0円～ ／ 月額：30,000円（税抜）～

継続率
99.5%
※2020年時点でのユーザ基準



様々な打刻方法を自由に選択可能

PC・スマホ・タブレット・ICカード・専用アプリから打刻可能。Win/MacでPCログも取得可能

労務リスク対策機能でしっかり法令遵守

各従業員の有休消化率や36協定のレポート機能あり。年次有給休暇5日取得の自動メールアラートも可能。

初期設定なしで利用可能

多様な働き方やルールに対応。ご担当者に負担をかけることなく、安全かつスケジュール通りの導入を実現！

Chatwork 労務管理 powered by MINAGINE サービス概要

労務の専門家として30年以上の実績
業務の属人化、法改正対応等のお悩みを解決

サービス： 給与計算、賞与計算、Web給与明細、年末調整など
価格　　：初期費用：0円／月額：30,000円（税抜）～



※2022年度当社お客様
満足度調査



専門チームが正確＆迅速にサポート

kubellグループである株式会社ミナジンの専門チームが対応します。ミナジンでは20年以上の実績があり、複数名で構成されたチーム制で担当するため、正確・迅速なサポートが可能です。

幅広い業務に対応

給与計算以外にも、住民税更新代行や年末調整、賞与計算も取り扱っております。マイナンバー対応や、入退社手続における従業員様との直接対応も可能です。

総合的に労務領域をサポート

社労士法人ミナジンを併設しており各種手続代行も可能。就業規則や各種規程類の見直しもご依頼頂けます。

Chatwork 人事評価 powered by MINAGINE サービス概要

人事評価制度を成功させるために必要な構築・運用サポート ・人事評価システムの全てを提供

サービス：人事評価制度構築・運用サポート ・人事評価システム
価格　　：ご希望のサービスや人数により異なります

みんなの人事評価

人事評価制度構築

最短3か月で運用しやすいシンプルな人事評価制度を構築。環境変化の影響を受けないように、短期間での構築を実施。社員の皆様が運用しやすいシンプルな制度構築を目指します。

運用サポート

構築のみで完結せず、運用サポートもご提供。月1ペースでの研修・サポートを実施する事で、定着支援します。

システム化による工数削減

目標設定から評価までシステムで完結できます。評価シートの配布・集計作業の工数削減が可能となります。

Third Quarter of FY2026 Results

Appendix3 | サステナビリティ

kubell

誰もが働くことを楽しみ、創造性あふれる豊かな社会を



当社は、「働くをもっと楽しく、創造的に」というミッションのもと、人生の多くを費やす「働く」という時間を、生活の糧を得るという基本的な目的に留まらず、一人でも多くの方が夢や志の実現にむけて創造性を発揮し楽しみながら働ける、そんな時間を少しでも多く持てる社会の実現に貢献したいと考えています。

そうすることで、夢や志の実現にむけていきいきと働く人が増え、働く人々の人生を豊かにし、そこで生み出された価値が私たちの社会をより豊かで持続可能なものに変えてくれると信じているからです。

このサステナビリティビジョンは、私たちだけで実現することはできません。

ステークホルダーの皆さまとともに、持続可能な社会の実現にむけて共創していきたいと考えています。

価値創造プロセス

ミッション 働くをもっと楽しく、創造的に

経営資本

製造資本
- 信頼性の高いクラウド基盤、強固な情報セキュリティ
- AI 活用を推進する開発・運用体制

知的資本
- 約102万社、約835万IDの顧客基盤
- 中小企業の業務プロセスおよびITに不慣れな企業でも使いやすいサービスを実現する深い知見

人的資本
- プロダクト、オペレーションを支える多様なバックグラウンドと専門知識をもった人材
- 挑戦と成長を促す組織文化の中でミッション共感と共創を重視する組織

社会関係資本
- DXソリューション提携事業
- CVC出資先企業13社
- ユーザーコミュニティ
- SaaSのプロダクト開発・運営に関する社外ネットワーク

重要課題

11項目の重要課題を特定

事業を通じた社会価値の創造



価値創造基盤の強化に関わる課題



地球規模の社会課題解決への貢献



ビジネスモデル

プラットフォーム × DX

BPaaS
(Business Process as a Service)

タクシタ　Chatwork アシスタント Powered by タクシタ

自社でのDXが困難な企業のノンコア業務を引き受けDXを推進。中小企業すべての本社機能を担う

ビジネスチャット

Chatwork

ロコミでサービスが広がり業種や職種を問わず多くの人に日常的に使われる、プラットフォーム性の高いチャットサービス

中小企業市場

社会への価値

2030年の目指す姿

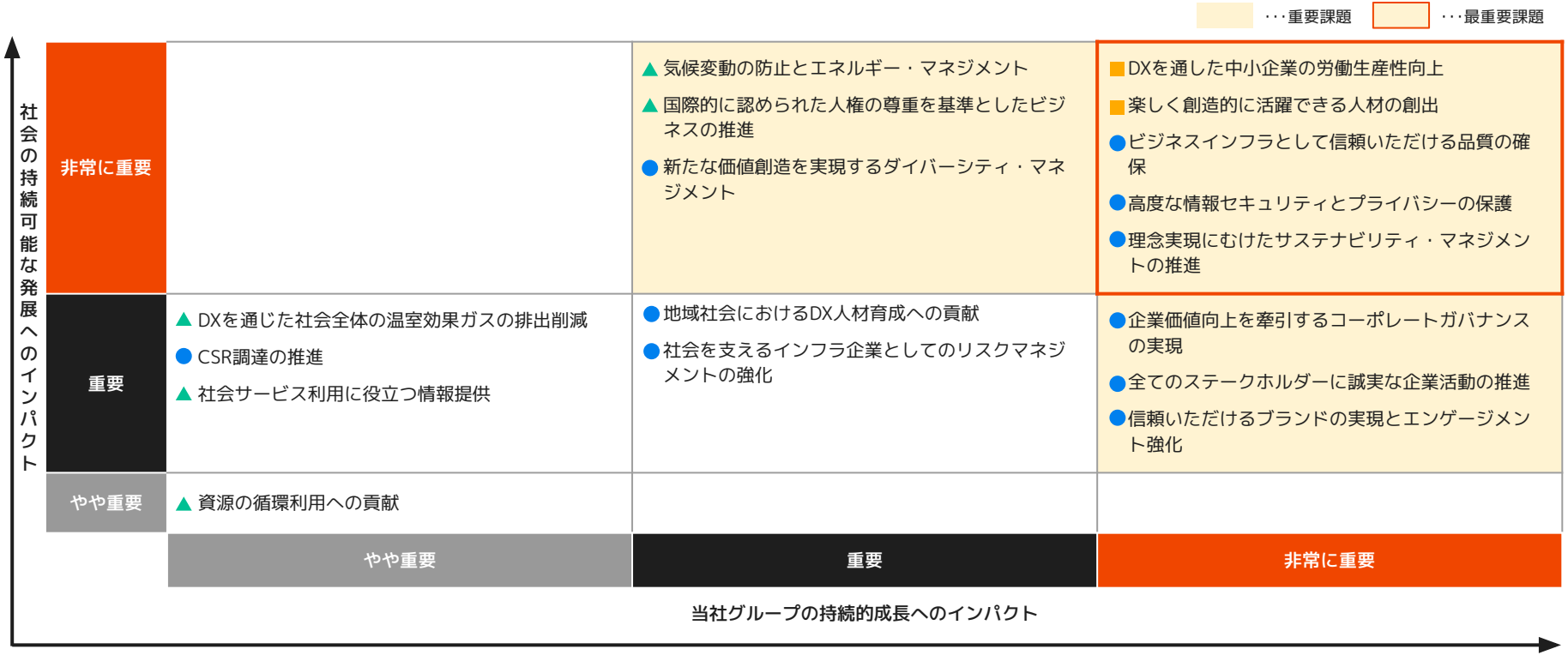
- 日本の中小企業の生産性向上
- コアビジネスに注力できる環境の創出
- 中小企業の労働力不足の改善、解消
- 雇用の創出
- CO2排出量(scope1+2)をネットゼロ

2026年中期経営計画

中小企業No.1 BPaaSカンパニー
- 売上高150億円
- EBITDAマージン10~15%
- 売上高年平均成長率(2024-2026年):30%

ミッションの実現に向けたマテリアリティ（重要課題）

- ミッションの実現に向け、当社グループが中長期的に取り組むべき財務・非財務両面から見た重要課題を検討し、「ミッション・ビジョンの実現にむけた11の重要課題」を特定



2030年ゴールに向けたアクション・KPI

- 社会・当社いずれにとっても「非常に重要」とした重要課題の、2030年ゴールに向けたアクション・KPIは以下の通り

カテゴリ	重要課題	2030年ゴールにむけたアクション・KPI
事業を通じた社会価値の創造	DXを通した中小企業の労働生産性向上	当社ビジネスプラットフォームを利用する日本の中小企業数： 100万社以上
	楽しく創造的に活躍できる人材の創出	クレドアンバサダーによるバリューの啓蒙活動 エンゲージメントサーベイの実施
価値創造基盤の強化に関わる課題	ビジネスインフラとして信頼いただける品質の確保	提供するITサービスのシステム稼働率： 99.5%以上を継続達成
	高度な情報セキュリティとプライバシーの保護	全社横断的なセキュリティマネジメント体制の構築と強化 重大セキュリティインシデント： 0件
	理念実現にむけたESGマネジメントの推進	サステナビリティ・ESG基礎研修の実施 入社時研修「kubellのサステナビリティへの取組み」の実施

サステナビリティサイト



kubell サステナビリティサイト

持続可能な社会の実現に向けた ESG（環境・社会・ガバナンス）の取組みについて、ステークホルダーの皆さまに広く知っていただくため、サステナビリティサイトを開設したことをお知らせします。

私たちは、サステナビリティ・ビジョン「誰もが働くことを楽しみ、創造性あふれる豊かな社会を」を掲げ、社会課題と真摯に向き合い、特定した重要課題に誠実に取り組み、ステークホルダーの皆さまと共に持続可能な社会の実現に向けて貢献してまいります。ぜひご覧ください。

サイトURL

https://www.kubell.com/sustainability/

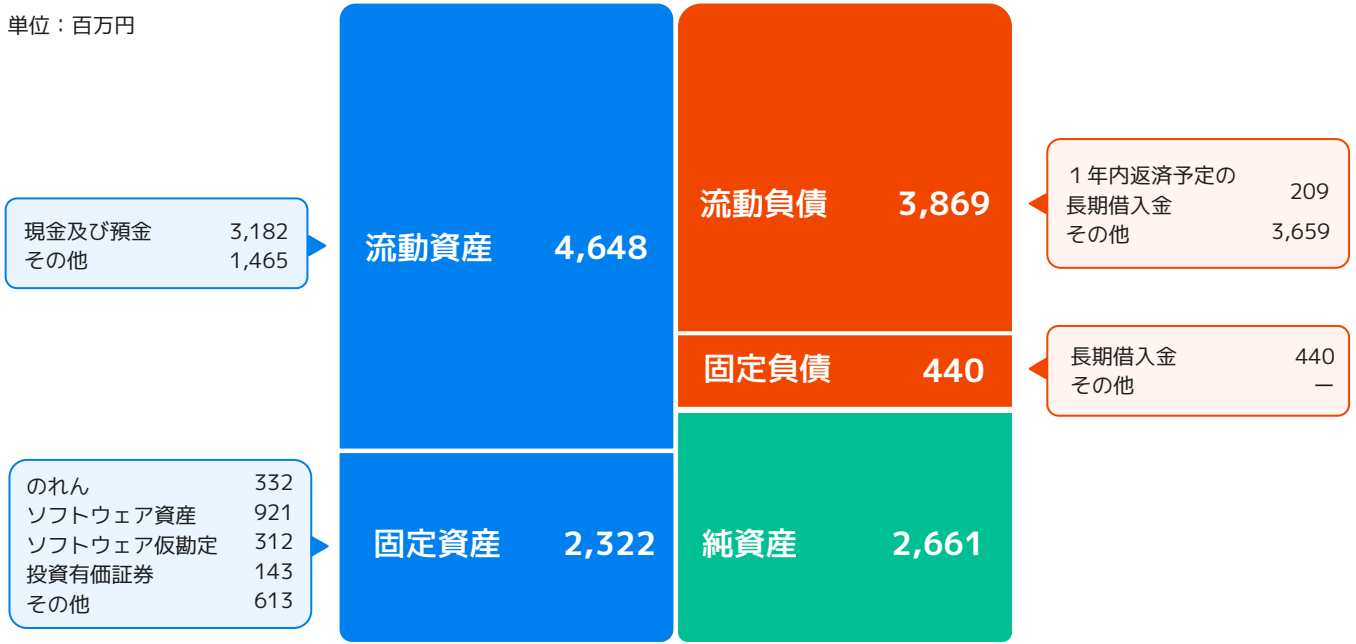
Third Quarter of FY2026 Results

Appendix4 | その他

kubell

バランスシートの状況

- 利益創出の継続により純資産が増加し、財務基盤の改善が進む



* 2026年9月末時点

価格・プラン改定の変遷

- 2011年4月のサービス開始以降、利便性並びにサービス品質の向上を目的とした価格・プラン改定を継続的に実施
- 今後もユーザーへの提供価値にあわせた、適切な施策を検討する

2026年8月	プラン名を変更 ・ビジネスプラン →スタンダードプラン ・エンタープライズプラン →プロフェッショナルプラン
2024年8月	フリープランのサービス変更 ・閲覧数制限の撤廃 ・ストレージを増加 ・コンタクト数の制限を追加
2023年7月	ビジネスプラン並びにエンタープライズプランの価格改定 ・既存ユーザーを含む全ユーザーに対して新料金を適用
2022年10月	フリープランのサービス変更 ・グループチャット数制限を撤廃 ・閲覧制限を新設
2022年8月	パーソナルプランをビジネスプランへ統合 ・個人向け有料プランを停止 ・課金失敗及びアカウント停止ユーザーをフリープランへ
2021年10月	KDDI版旧プラン廃止
2021年7月	旧プラン廃止／グループチャット制限変更
2021年2月	プラン統合
2020年4月	旧プラン廃止
2020年2月	価格改定
2016年4月	価格改定
2011年4月	サービス開始

株主優待制度のご案内

より多くの皆様に当社のサービスをご利用頂くことにより、
当社への理解を更に深めるとともに末長く会社の成長を
応援していただけますと幸いです。



対象となる株主さま

- 毎年6月30日現在、および12月31日現在の当社株主名簿に2回（6ヶ月）以上連続して
  当社株式の1単元（100株）以上の保有が記載されている株主さまが対象となります

ご優待の内容

- 当社有償提供のパーソナルプラン[*1]を、1株主番号に対して1ID贈呈いたします
- 当社株式を保有いただいている期間において、月額の料金を無償とさせていただきます

*1 パーソナルプランのスタンダードプランへの統合によって、有料パーソナルプランの提供は終了しておりますが、株主の皆様へは引き続き提供しております

経営メンバー 代表取締役



代表取締役 兼 社長上級執行役員CEO　**山本 正喜**

大学在学中にEC studio(現株式会社kubell) を2000年に創業。以来、技術を統括するCTOとして多数のサービス開発に携わり、2011年3月にクラウド型ビジネスチャット「Chatwork」を企画しリリース。エンジニアとして開発を主導しながら、事業責任者として会社の主力事業へと育て上げる。2018年6月、同社の代表取締役CEOに就任。第45回「経済界大賞」にて「ベンチャー経営者賞」を受賞。2023年10月、代表取締役兼社長兼上級執行役員CEO。

CEOとしての強み

- コアプロダクト「Chatwork」初期における企画・開発・事業責任者を担当
- 創業期からの取締役として、技術開発・事業運営・コーポレート業務を幅広く管掌
- 技術に強いCEOとして、技術トレンドを深く読み込んだ意思決定が可能

経営メンバー 取締役



取締役 兼 上級執行役員CFO　**井上 直樹**

早稲田大学卒。戦略系コンサルのローランドベルガーやデル等を経て、2008年リクルートに入社、新規事業開発やM&Aに従事。2012年にIndeed買収を担当、その後PMIのためアメリカに駐在、2015年からはTreatwell買収後のPMI担当としてイギリスに駐在。帰国後2017年11月よりCFOとして株式会社kubellに入社。2019年3月取締役CFO、2023年10月取締役兼上級執行役員CFOに就任



取締役 兼 上級執行役員COO　**福田 升二**

2004年伊藤忠商事に入社。インターネット関連の新規事業開発・投資業務に携わる。2013年に株式会社エス・エム・エスに入社。介護事業者向け経営支援サービス「カイポケ」や介護職向け求人・転職情報サービス「カイゴジョブ」などを中心とする介護領域全体を統括する。2018年に同社執行役員に就任。2020年4月より、株式会社kubellに入社し、2020年7月に執行役員CSO兼ビジネス本部長に就いた後、2022年4月に取締役COO、2023年10月に取締役兼上級執行役員COOに就任

経営メンバー 執行役員



執行役員 CSO 兼 ビジネスディビジョン長　**桐谷 豪**

大学在学中より創業フェーズの電力系スタートアップにジョインし、ジョイントベンチャー設立や複数事業立ち上げに従事し、ユニコーン企業へ。その後、AI系ベンチャーである株式会社ABEJAへ転職し、データ関連サービスの事業責任者を担う。2020年10月にChatwork株式会社（現 株式会社kubell）に入社し、BPaaSのサービス立ち上げ責任者を務めたのち、2024年1月より執行役員に就任。インキュベーション領域を管掌し、新規事業の推進とR&Dを担当。2025年7月に執行役員CSOに就任、2026年1月より現職。



執行役員 兼 ビジネスディビジョン副ディビジョン長　**岡田 亮一**

昭和リース株式会社を経て楽天グループ株式会社に入社。BtoB領域におけるEC事業の立ち上げと事業マネジメント等を経験。その後、株式会社エス・エム・エスに入社し、事業開発業務に従事。2017年4月より介護事業者向け経営支援サービス「カイポケ」の責任者として事業成長を牽引。2022年5月、Chatwork株式会社（現 株式会社kubell）に入社し、2023年1月よりインキュベーション本部長、2023年10月に執行役員に就任。2024年1月よりBPaaS領域を管掌、2026年1月より現職。



執行役員 CPO 兼 プロダクトディビジョン長　**徳原 希望**

学生起業を経て、複数の一部上場企業のプロダクト開発および新規事業開発に従事したのち、LINE株式会社（現 LINEヤフー株式会社）にてBtoB向けミニアプリ、BtoC向けチャットルームのマネタイズ、ヘルスケアサービスなど多岐にわたる事業の立ち上げとグロースを推進。クイックコマース事業のプロダクトマネジメント本部長を務めたのち、株式会社良品計画でCPO兼新規事業開発部長として、デジタル領域および新規事業開発を牽引。2025年1月に株式会社kubellへ参画し、同年7月に執行役員CPOに就任、2026年1月より現職。



執行役員 CTO 兼 プロダクトディビジョン副ディビジョン長　**田中 佑樹**

SI企業にてWeb系システムの開発に従事したのち、2013年にChatwork株式会社（現 株式会社kubell）に入社。UI刷新プロジェクトのWebフロントエンド開発や外部向けREST API開発、メッセージ検索サーバー刷新など数多くのプロジェクトを担当。その後エンジニアリングマネージャとして、プロダクト領域の幅広い領域のマネジメントを経験したのち、2023年3月にプロダクト本部長、2023年10月に執行役員、2025年7月に執行役員CTOに就任、2026年1月より現職。

経営メンバー 執行役員



執行役員 兼 ピープルディビジョン長　**齊藤 慎也**

コンサルティング会社、株式会社ディー・エヌ・エーを経て、2014年に起業。中堅・中小企業向けの事業開発支援を中心に事業展開を行う。その後、2018年に株式会社ZUUに入社し、同社執行役員として法人向け事業を管掌する。2020年にChatwork株式会社（現 株式会社kubell）に入社し、2023年1月よりコミュニケーションプラットフォーム本部長を経て、2023年10月に執行役員に就任。2025年1月よりピープル領域を管掌。



執行役員 兼 コーポレートディビジョン長　**長谷 晋介**

不動産会社、コンサルティングファームを経て、2013年にオイシックス株式会社（現：オイシックス・ラ・大地株式会社）に入社、財務経理部門の責任者としてM&A、PMIなどを推進。その後、2019年に日本郵政キャピタル株式会社に入社、投資部門にて複数企業への投資を実行。2022年12月、Chatwork株式会社（現 株式会社kubell）にコーポレート本部長として入社、2023年10月執行役員に就任。



執行役員 兼 経営企画ディビジョン長　**澤口 玄**

企業再生コンサル、M&Aアドバイザー、大手通信会社でのM&A・経営企画領域の経験を経て、複数のベンチャー企業の経営に参画。フードデリバリーサービスを展開するスターフェスティバル株式会社、オンライン商談システムを提供するベルフェイス株式会社、ヘルスケアベンチャーの株式会社シーユーシーにて取締役COOや事業責任者等を歴任。2024年2月よりChatwork株式会社（現 株式会社kubell）に経営企画室長として入社し、同年3月執行役員に就任。

社外取締役・監査等委員



社外取締役　**宮坂 友大**

ネット総合金融グループの金融持株会社SBIホールディングスを経て、2006年に住友信託銀行とSBIグループの出資による（現）住信SBIネット銀行の立ち上げに参画。2008年よりGMO VenturePartnersに参画し、2012年に取締役及びパートナー就任。2021年3月よりChatwork株式会社（現 株式会社kubell）社外取締役に就任。



社外取締役（常勤監査等委員）　**熊倉 安希子**

2003年に朝日監査法人（現有限責任あずさ監査法人）に入所し、会計監査やIPO支援業務等に従事。退所後は内部監査・内部統制評価支援等を行うとともに、2017年熊倉公認会計士事務所開設。同年株式会社バンク・オブ・イノベーション社外監査役、2019年同社社外取締役監査等委員に就任。その後、2020年に株式会社ギックス社外監査役、2022年に株式会社やる気スイッチグループホールディングス社外取締役に就任。2024年3月よりChatwork株式会社（現 株式会社kubell）常勤監査等委員に就任。

社外取締役・監査等委員



社外取締役（監査等委員）　**村田 雅幸**

1991年大阪証券取引所に入社。2003年同所執行役員に就任し、大証ヘラクレス市場の立ち上げ責任者となる。東証・大証の統合後、2013年6月東京証券取引所執行役員に就任、上場推進部門などを担当する。2018年4月よりPUBLIC GATE LLCを設立し、上場を目指す経営者のメンタリングをおこなう。2019年3月にChatwork株式会社（現 株式会社kubell）の社外非常勤監査役に就任。



社外取締役（監査等委員）　**早川 明伸**

2005年から中島経営法律事務所に所属。2010年、同事務所のパートナーに就任。2015年、早川経営法律事務所設立。2018年にHENNGE株式会社の社外監査役（2023年3月より同社社外取締役（監査等委員））に就任、上場企業におけるコーポレートガバナンス・リスクマネジメントのコンサルティング及びベンチャー企業の成長戦略のサポートを中心とする業務活動を行っている。2023年3月にChatwork株式会社（現 株式会社kubell）の監査等委員に就任。



社外取締役（監査等委員）　**福島 史之**

2005年に港陽監査法人に入所。その後、2006年より有限責任 あずさ監査法人にて、IPO支援、内部統制監査、財務デューデリジェンス業務などに従事。2014年には設立間もない株式会社メルカリの常勤監査役に就任し、管理体制や内部統制の構築を通じて同社の急成長を支える。以降、2020年にファインディ株式会社、2022年に株式会社鹿島アントラーズ、2024年にはdely株式会社、キャディ株式会社、株式会社プレイドの社外監査役に就任。2023年3月にChatwork株式会社（現 株式会社kubell）の監査等委員に就任。

本資料の取り扱いについて

本資料の取り扱いについて 本資料に含まれる将来の見通しに関する記述等は、現時点における情報に基づき判断したものであり、マクロ経済動向及び市場環境や当社の関連する業界動向、その他内部・外部要因等により変動する可能性があります。 当社は、本資料の情報の正確性あるいは完全性について、何ら表明及び保証するものではありません。

働くをもっと楽しく、創造的に

