

CAPCOM

カプコン統合報告書

2021

EXPANDING VALUE



証券コード 9697

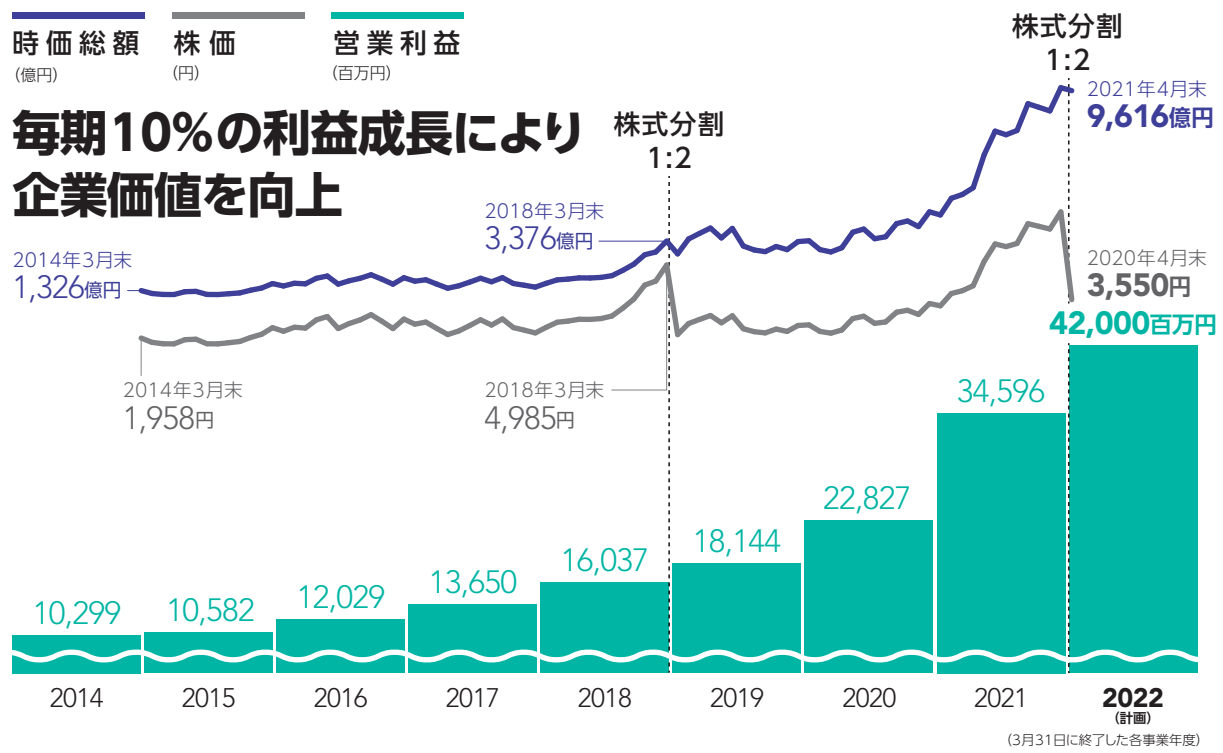
財務・非財務の価値を創造し続けています



8期連続の営業増益を達成

AIや通信など、先端技術の進歩に伴い、ゲーム業界は日々進化・変化を続けています。当社はこの変化を好機と捉え、開発体制の強化やデジタルへの対応を進めてきた結果、2021年3月期まで8期連続での営業増益を達成しています。また株価においても、2018年4月1日、2021年4月1日と、当社株式の流動性の向上と

投資家層の拡大を図り株式分割を行いました。業績の向上とともに安定的に上昇しています。株主の皆様へ報いるため、持続的な業績成長により、引き続き企業価値(時価総額)を高めていきます。





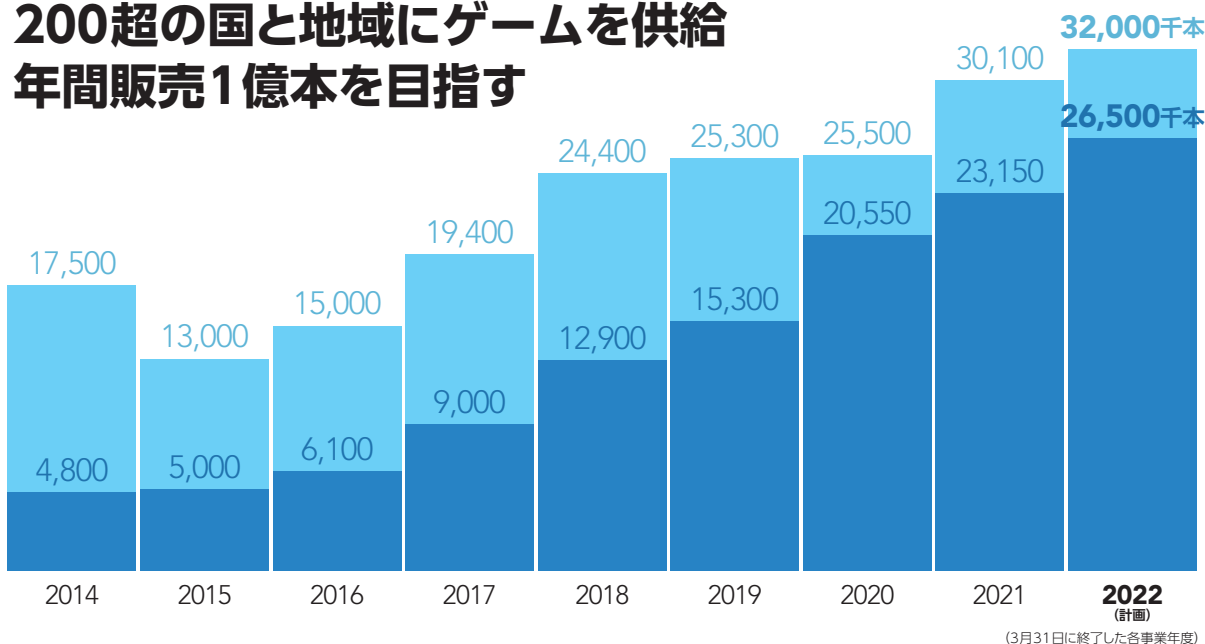
世界中の人々に笑顔や感動を提供

当社は1983年の創業以来、ゲームというエンターテインメントを通じて、人々に笑顔や感動を提供し続けてきましたが、近年ではインターネットやPC、スマートフォンの普及により、「ゲーム専用機が無くても」、「家に居ながらにして」、「あらゆる国や地域で」ゲームが楽しめるようになり、現在では200を超える国や地域で

楽しまれ、当社のゲームソフト流通量はデジタル販売を中心に右肩上がり増加しています。当社はこれからも高品質なエンターテインメントの提供を通じ、世界中の人々のクオリティ・オブ・ライフ向上に資するべく事業活動に邁進します。

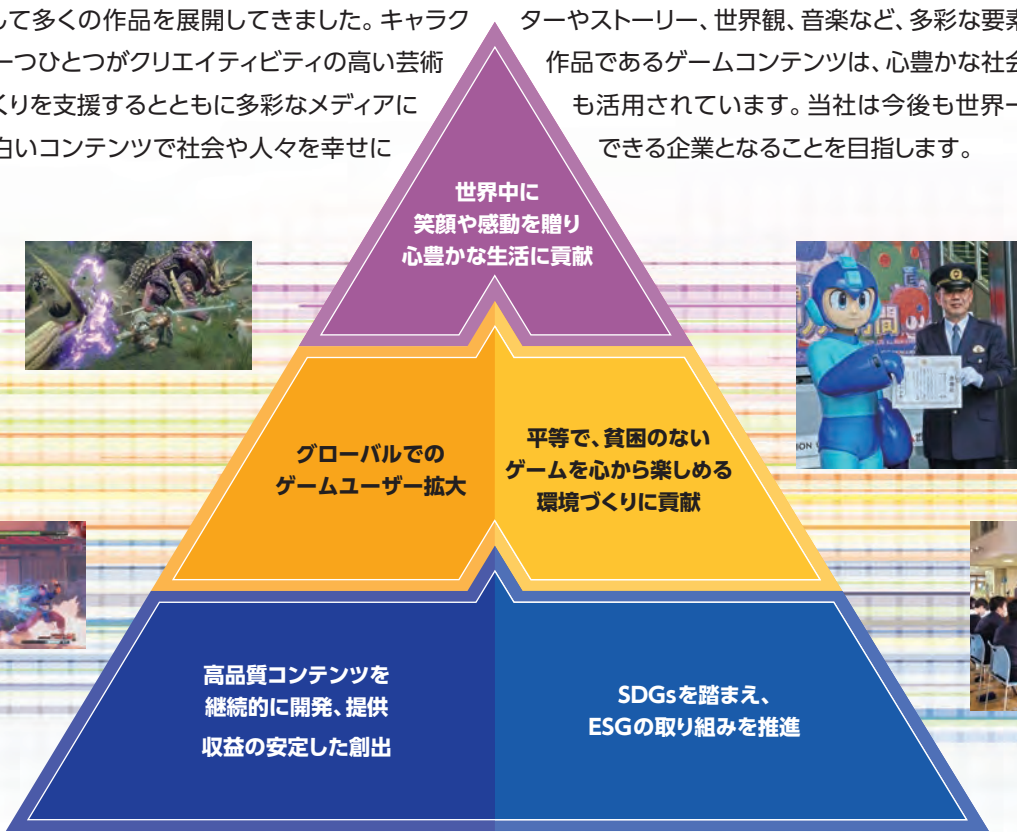
総販売本数 (千本) デジタル販売本数 (千本)

200超の国と地域にゲームを供給 年間販売1億本を目指す



遊文化をクリエイトする 感性開発企業・カプコン

当社は、ゲームというエンターテインメントを通じて「遊文化」をクリエイトし、人々に「笑顔」や「感動」を与える「感性開発企業」を基本理念としています。1983年の創業以来、世界有数のソフト開発力を強みとして多くの作品を展開してきました。キャラクターやストーリー、世界観、音楽など、多彩な要素の一つひとつがクリエイティビティの高い芸術作品であるゲームコンテンツは、心豊かな社会づくりを支援するとともに多彩なメディアに活用されています。当社は今後も世界一面白いコンテンツで社会や人々を幸せにできる企業となることを目指します。



C O N T E N T S

価値創造ストーリー

- 01 財務・非財務の価値創造
- 03 企業理念
- 05 価値創造の歴史
- 07 主な知的資産 (IP)
- 09 IPの有効活用
- 11 世界有数の開発力
- 12 デジタル戦略の成果
- 13 ESGハイライト
- 15 価値創造モデル
- 17 財務ハイライト
- 19 事業セグメント別ハイライト
- 23 中長期ビジョン

中長期の成長戦略

- 25 CEOコミットメント
- 35 COOが語る成長戦略
- 43 CFOが語る財務戦略

最新クリエイティブレポート

- 47 開発トップが語る開発戦略
- 49 『モンスターハンターライズ』
- 53 人材育成と環境整備

持続的成長の基盤 (ESG)

- 55 ESG情報
- 56 環境とカプコン
- 57 社会とカプコン
- 63 コーポレート・ガバナンス
- 63 役員紹介
- 65 コーポレート・ガバナンスの体制と取り組み
- 73 社外取締役メッセージ

財務分析・企業情報

- 75 ゲーム業界と当社の特性
- 77 連結財務指標 11年間サマリー
- 79 セグメント情報
- 84 株式情報
- 85 会社概要

編集方針

当社の「統合報告書」は、ステークホルダーの皆様へ、中長期的な企業価値向上に向けた取り組みをお伝えし、更なる対話のきっかけになることを目指して発行しています。また、シンプルでわかりやすい表現を目指し、重要な項目について視覚的に内容が理解できるよう趣向を凝らしています。なお、詳しい内容は当社WEBサイトでご覧いただけます。

報告期間・範囲

報告対象期間は、2021年3月期(2020年4月1日～2021年3月31日)です。ただし、必要に応じて当期間の前後についても言及しています。データの集計範囲(パウンダリー)は、特に記載しているものを除いて、全て連結決算対象範囲です。



目的別検索用インデックス

外部環境がわかる P19-20、P75

経営者の考えがわかる P25-34、P35-42、P43-46、P47-48

成長戦略がわかる P23-24、P29-31、P35-42

業績と財務状況がわかる P17-18、P21-22、P43-46、P77-83

事業内容がわかる P05-22、P76、P79-83

ステークホルダーとの関係がわかる P13-14、P57-62

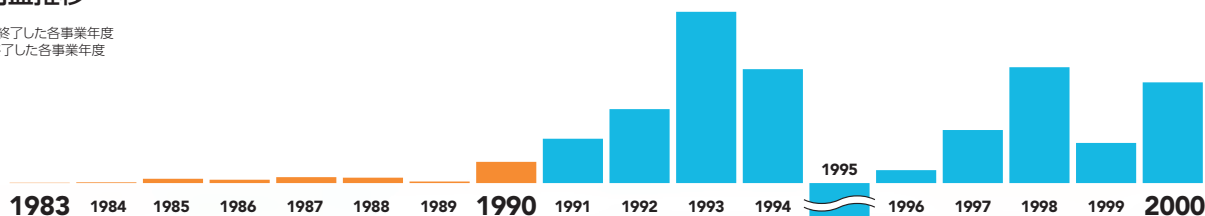
自社・市場分析 P19-22、P75-76

世界有数の開発力がわかる P47-48、P49-52、P53-54

屈指の開発力を武器に、大阪から世界へ

カプコンの営業利益推移

注) 1983～1988：12月31日に終了した各事業年度
1989～2021：3月31日に終了した各事業年度



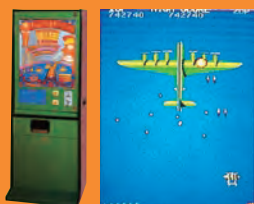
創成期

1983年、大阪市に株式会社カプコンを創業。同年、「ファミリーコンピュータ」が登場したが、業務用レベルの高品質なコンテンツ開発が困難だったため、カプコンは独自のハイスペック基板「CPシステム」を用い業務用ゲームの開発・販売を中心に事業を展開。

作品の歴史

1983

開発第1号機(メダル)「リトルリーグ」を発売。



1984

業務用ビデオゲーム第1弾「バルガス」を発売。

1985

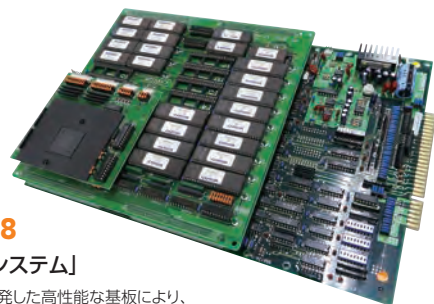
家庭用テレビゲーム第1弾、「ファミリーコンピュータ」向けソフト「1942」を発売。



1987

「ファミリーコンピュータ」向けソフト「ロックマン」を発売。

カプコンと遊文化



1988

「CPシステム」

独自開発した高性能な基板により、世界最高の品質で描かれる奥深い世界観やゲーム性がユーザーを魅了し、以降業務用、家庭用の両領域でヒットを連発。

1991

「ストリートファイターII」が大ヒット

全国のゲームセンターで大ブームを引き起こし、対戦格闘ジャンルを確立。1992年には、eスポーツの先駆けとも呼べる全国大会を両国国技館で開催。



大ヒットによる事業拡大

90年代に「スーパーファミコン」が登場すると、カプコンも家庭用ソフト開発に本格参入。業務用ゲーム開発のノウハウを活かし多数のヒット作を生み出した。94年には「ストリートファイター」のハリウッド映画化やアニメ映画化など、ワンコンテンツ・マルチユース戦略が本格化。

1992

「スーパーファミコン」用ソフト「ストリートファイターII」を発売。

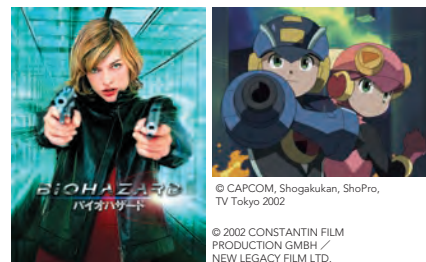


1993

「スーパーファミコン」用ソフト「プレス オブ ファイア」を発売。

1996

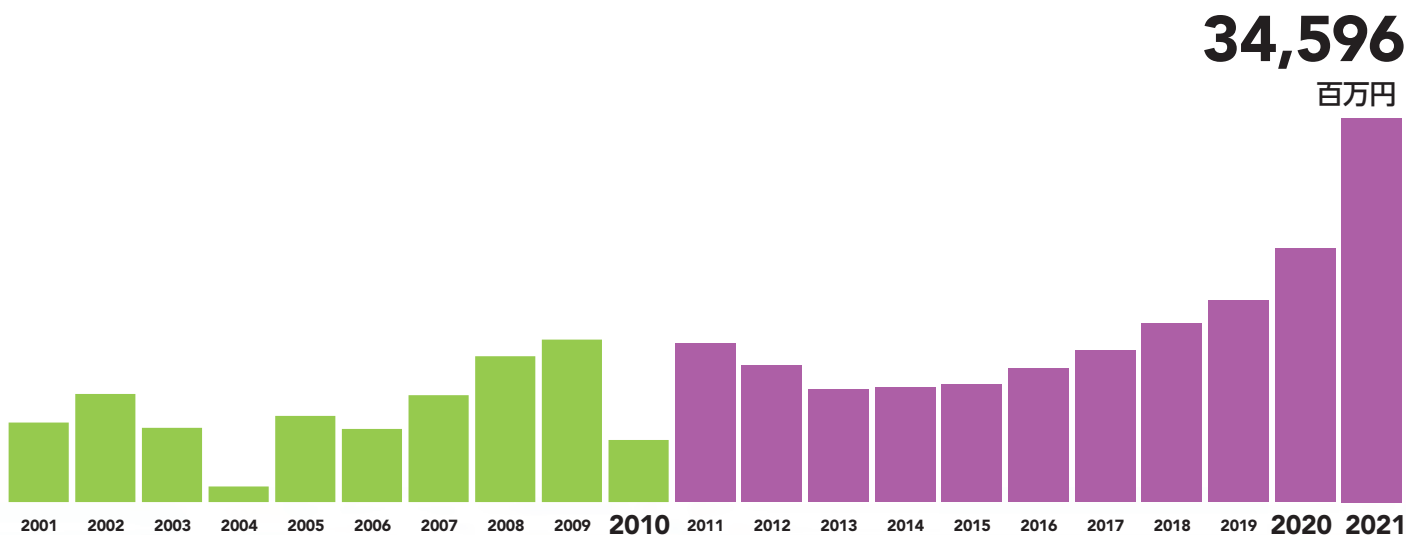
「プレイステーション」用ソフト「バイオハザード」を発売。記録的なロングセラーでサバイバルホラージャンルを確立。



2002

自社コンテンツのマルチユースを本格化

「バイオハザード」のハリウッド映画化をはじめ、子供向けには「ロックマンエグゼ」をTVアニメ・映画化することで、ゲーム発コンテンツのブランド化を推進。



欧米でのシェア拡大

2000年に株式を東京証券取引所市場第一部に上場。2000年代には海外で人気を博すコンテンツが次々と誕生。ハリウッド映画「バイオハザード」が全世界で1億200万米ドルの興行収入を達成し、現在まで6作続くヒットシリーズになるなど、カプコンブランドが海外へ浸透した。

2001

「鬼武者」を発売。
「プレイステーション 2」用ソフトとして、初の国内100万本販売を達成。

「プレイステーション 2」用ソフト「デビル メイ クライ」を発売。



2005

「プレイステーション 2」用ソフト「戦国BASARA」を発売。



2006

「Xbox 360」用ソフト「デッドライジング」を発売。
新型ゲーム機での新作としては異例のミリオンセールスに。

デジタル・グローバル化

ゲーム機の本格的なインターネット機能搭載およびPCを通じたゲームプレイの一般化により、ゲーム市場が一部の先進国だけでなく、グローバルへ拡大した。カプコンは、過去作の現行機種移植やカタログタイトルの継続販売など、早期からデジタル販売への対応を進めた結果、営業利益率、海外販売本数比率が右肩上がりでも上昇している。

2012

「ドラゴンズドグマ」を発売。



2018

カプコン史上初、累計1,700万本を突破した「モンスターハンター：ワールド」を発売。



2021

「モンスターハンターライズ」、「バイオハザード ヴィレージ」を発売。高品質なゲーム体験の提供により、全世界で順調にブランド価値を拡大。

2007

「協カプレイ」がゲームのスタンダードに
「モンスターハンターポータブル2nd」がシリーズ初の100万本を突破。
ゲーム機を持ち寄って協力して遊ぶ「モンハン現象」を巻き起こした。



2018

新たなエンターテインメント、eスポーツへの本格対応

2018年より専門部署を設置し、プロ向け、アマ向けの大会をそれぞれ新規に立ち上げるなど、eスポーツの普及を推進。

2020

ゲーム販売のデジタル化を加速

新型コロナウイルスの世界的な感染拡大を背景に、ゲームソフトのデジタル販売を加速。
創業から38年の間に培った豊富なラインナップで、ステイホームを支援。



人気コンテンツ (IP) を基盤に ミリオンタイトルを安定して輩出

当社は創業以来38年間、常に新しいことに取り組む「チャレンジ精神」で、多数の人気コンテンツ (IP) を創出してきました。これらのIPは国内のみならず、海外でも多数のファンを獲得しています。



ROCKMAN 11
運命の歯車!!

「ロックマン」
シリーズ

累計販売本数

3,600万本

(2021年3月期)

累計ミリオン
タイトル

6作品

初回作 1987



「ロックマン」

最新作 2018



「ロックマン11
運命の歯車!!」

販売本数 **130**万本

(2021年3月期)

VILLAGE

BIOHAZARD

「バイオハザード」
シリーズ

累計販売本数

11,000万本

(2021年3月期)

累計ミリオン
タイトル

30作品

初回作 1996



「バイオハザード」

最新作 2021



「バイオハザード
ヴィレッジ」

販売本数 **450**万本

(2021年6月末時点)



ORIGINAL CONTENTS



「モンスターハンター」シリーズ

累計販売本数
7,200万本
(2021年3月期)

累計ミリオン
タイトル
13作品

初回作 2004



「モンスターハンター」

最新作 2021



「モンスターハンター
ライズ」

販売本数 **480**万本
(2021年3月期)

初回作 1987



「ストリートファイター」

最新作 2016



「ストリートファイターV」

販売本数 **550**万本
(2021年3月期)



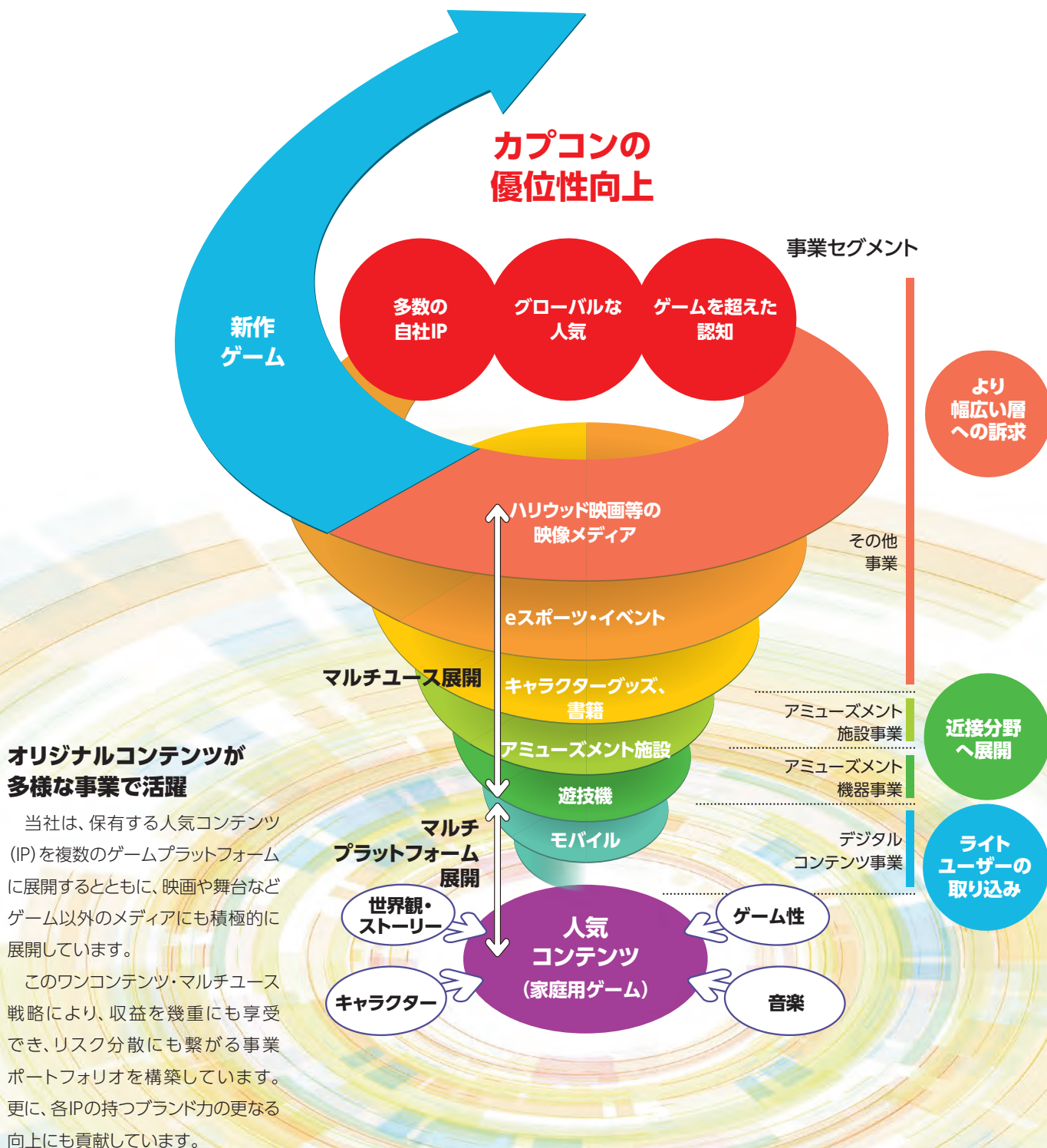
「ストリートファイター」シリーズ

累計販売本数
4,600万本
(2021年3月期)

累計ミリオン
タイトル
13作品

ワンコンテンツ・マルチユース戦略で 収益拡大とブランド価値向上を実現

当社の人気コンテンツ(IP)を最大限に活用するワンコンテンツ・マルチユース戦略。
これにより、収益向上とリスク分散を両立させる
事業ポートフォリオを構築しています。

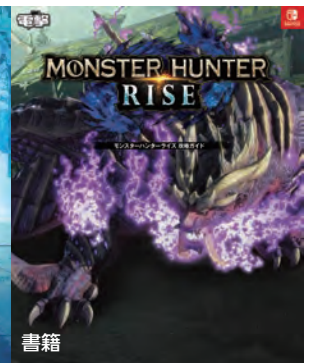


オリジナルコンテンツが 多様な事業で活躍

当社は、保有する人気コンテンツ(IP)を複数のゲームプラットフォームに展開するとともに、映画や舞台などゲーム以外のメディアにも積極的に展開しています。

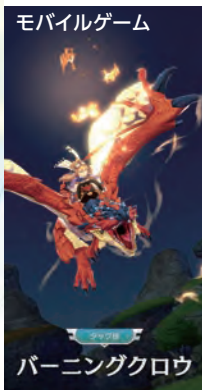
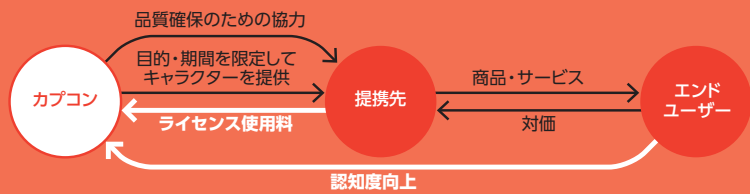
このワンコンテンツ・マルチユース戦略により、収益を幾重にも享受でき、リスク分散にも繋がる事業ポートフォリオを構築しています。更に、各IPの持つブランド力の更なる向上にも貢献しています。

ブランド力の更なる向上



より幅広い層への訴求

ライセンスビジネス



ライトユーザーの取り込み

「モンスターハンター」シリーズ

優秀なクリエイター陣が クリエイティブの源泉

世界最先端の開発設備や技術を取り揃えた研究開発拠点をベースに、2,400名を超える自社開発者が、世界トップレベルの面白さを目指して日々、品質の向上に取り組んでいます。

開発の強み

内製比率

80%以上

開発の効率性と
品質を担保

ミリオン超のIP

19シリーズ

グローバルで知名度の
高いコンテンツを
多数保有

開発者数

2,400人超

国内ゲームソフトメーカー
では最大規模の開発人員

デジタル化の推進で ゲームのビジネスモデルを変革

インターネットを通じてゲームソフトを販売するデジタル販売の力を最大限に発揮し、販売による利益率を向上させながら、販売本数と販売地域もどんどん拡大しています。

デジタル化による メリット

利益率の向上・10年で
約**20**ポイント
UP
(FY2010-2020の10年間)

ストックビジネスが進展・
旧作販売本数が
583%UP
(FY2010-2020の10年間)



ゲームソフトの
販売エリア
200以上の
国と地域

グローバル販売の
伸長・海外販売本数
111%UP
(FY2010-2020の10年間)

ゲームメーカーとしての社会価値を創造

eスポーツの盛り上がりや世界保健機構 (WHO) によるゲーム障害の国際疾病認定など、近年ではゲームは単なるエンターテインメントではなく、社会的に大きな影響をもたらすものとして認知されています。当社は、ゲームメーカーとしてステークホルダーとの健全な関係を構築すると同時に、事業活動を通じて、世界的人材の育成や新市場の創出により、社会的・経済的価値を生み出すことが、企業としての持続的な成長に繋がると考えています。

また、「持続可能な開発目標 (SDGs)」の「すべての文化・文明は持続可能な開発に貢献する」という考えと、当社の企業理念にある「ゲームというエンターテインメントを通じて遊文化をクリエイトし、人々に笑顔や感動を与える」という考えは近い理念であると認識しています。そこで当社は持続的な経済成長および持続可能な社会との両立のため、以下に定める当社ESGの基本方針のもと、ESGにおいて選出した4つの重点課題に取り組むことで、持続可能な社会づくりへ貢献していきます。

ESGの基本方針



当社グループは、事業がおよぼす気候変動への負の影響 [CO₂・GHG (温室効果ガス) 排出等] を最小化するとともに、汚染、資源利用などに対し、照明のLED化や販売ソフトのデジタル化の推進による資源の削減を図っており、引き続き取り組みを進めていきます。



人権の尊重と人種、宗教、性別、年齢、性的指向、障害、国籍などによる差別の禁止、弱者保護による不平等の排除を徹底し、従業員の働きやすい環境づくり、人材の確保および育成を推進するほか、貧困で困窮する子供たちの健全育成を願い支援活動を行うなど、地域社会・顧客との健全な関係の構築に向けた取り組みを進めていきます。



経営の透明性、健全性を高めるとともに、環境の変化に対応できる体制の構築に努め、任意の委員会の活用などコーポレート・ガバナンスの機能強化による企業価値向上を図っています。今後も株主、顧客および従業員などステークホルダーの皆様の期待に応えるべく取り組みを進めていきます。

持続可能な開発目標 (SDGs)

SDGsとは、2015年9月にニューヨーク国連本部において、「国連持続可能な開発サミット」が開催され、150を超える国連加盟国によって採択された、貧困を撲滅し、持続可能な世界を実現するため、世界で優先的に解決すべき17の目標です。

→詳細は国際連合広報センターの「2030アジェンダ」ページをご覧ください
https://www.unic.or.jp/activities/economic_social_development/sustainable_development/2030agenda/

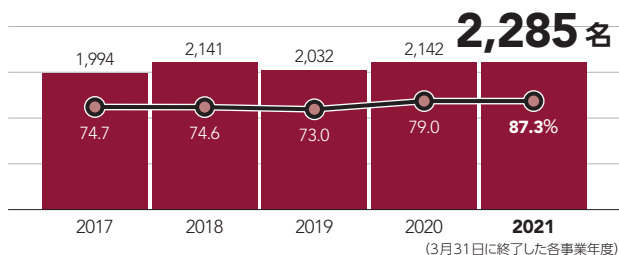


重要課題(マテリアリティ)

重要課題 1 人材の確保・育成



KPI コンテンツ開発者数 (名)・内作比率 (%)

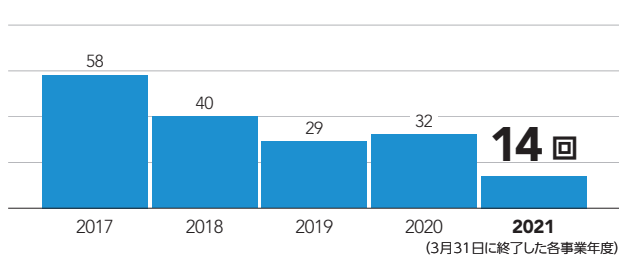


当社では、「世界一面白いゲームを作る」という理念のもと優秀な開発者の確保・育成に努めています。商品ラインナップの拡充、クオリティ向上のため、毎年100名以上の新卒採用を継続しており、この10年間で開発者数は約1,000名増加しています。新卒育成の仕組みづくりや、若手・中堅の重要タイトルへの抜擢、ビジョンの実現など、社員の開発スキルやモチベーションの向上を図っています。

→詳細はP53参照

重要課題 3 社会との健全な関係構築

KPI 教育支援実施回数 (回)



2005年より対応を開始した当社の教育支援活動は、15年以上に渡る活動の結果、一定の認知度を獲得し、2018年3月期からは年間対応件数30件を目安に安定的に実施しています。2021年3月期は新型コロナ環境下により対応件数は減少しましたが、同年度より、遠隔地での実施も可能となるオンライン授業プログラムを導入しました。

→詳細はP61参照

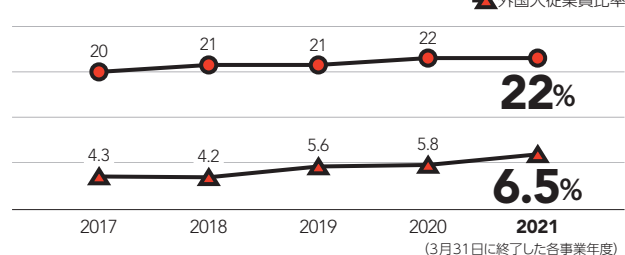
貧困撲滅へ向けた支援活動

ゲームメーカーにとって、子供は自社商品を手に取り遊んでもらえる“顧客”であると同時に、社員となる可能性を持った潜在的な“担い手”でもあります。ゲームを遊ぶために、安定した環境が必要なことは言うまでもありませんが、職業を選択するうえでも教育は必要不可欠です。カプコンは2015年に創設された官民連携のプロジェクトで

重要課題 2 ダイバーシティの推進



KPI 女性社員比率・外国人従業員比率 (%)

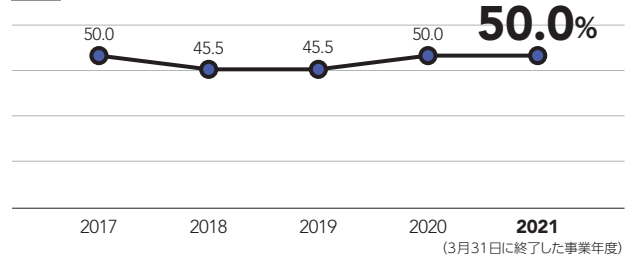


ゲームユーザーのグローバル化に伴い、トップクラスのゲームを開発するには、多様な思考を持った人材を揃えることが重要な要素の一つです。そのため、当社ではダイバーシティの推進、とりわけ女性や外国人が活躍できる環境を整えています。その結果、両者に関する数値は継続的に上昇しており、当社の魅力的なコンテンツの創出やグローバルでの成長に繋がっています。

→詳細はP61参照

重要課題 4 コーポレート・ガバナンスの充実

KPI 社外取締役比率 (%)



一般的にオーナー企業は、迅速な意思決定や柔軟性に優れる一方、次代への継承が懸念点として挙げられます。そこで当社では、「経営の透明化・見える化」を目指し、任意の指名・報酬委員会の設置等、諸種のガバナンス改革を実施してきました。社外取締役を積極的に選任しており、2021年3月末時点では全取締役に占める社外比率は50%ですが、1名異動に伴い、2021年6月現在では、45.5%となっています。

→詳細はP67参照

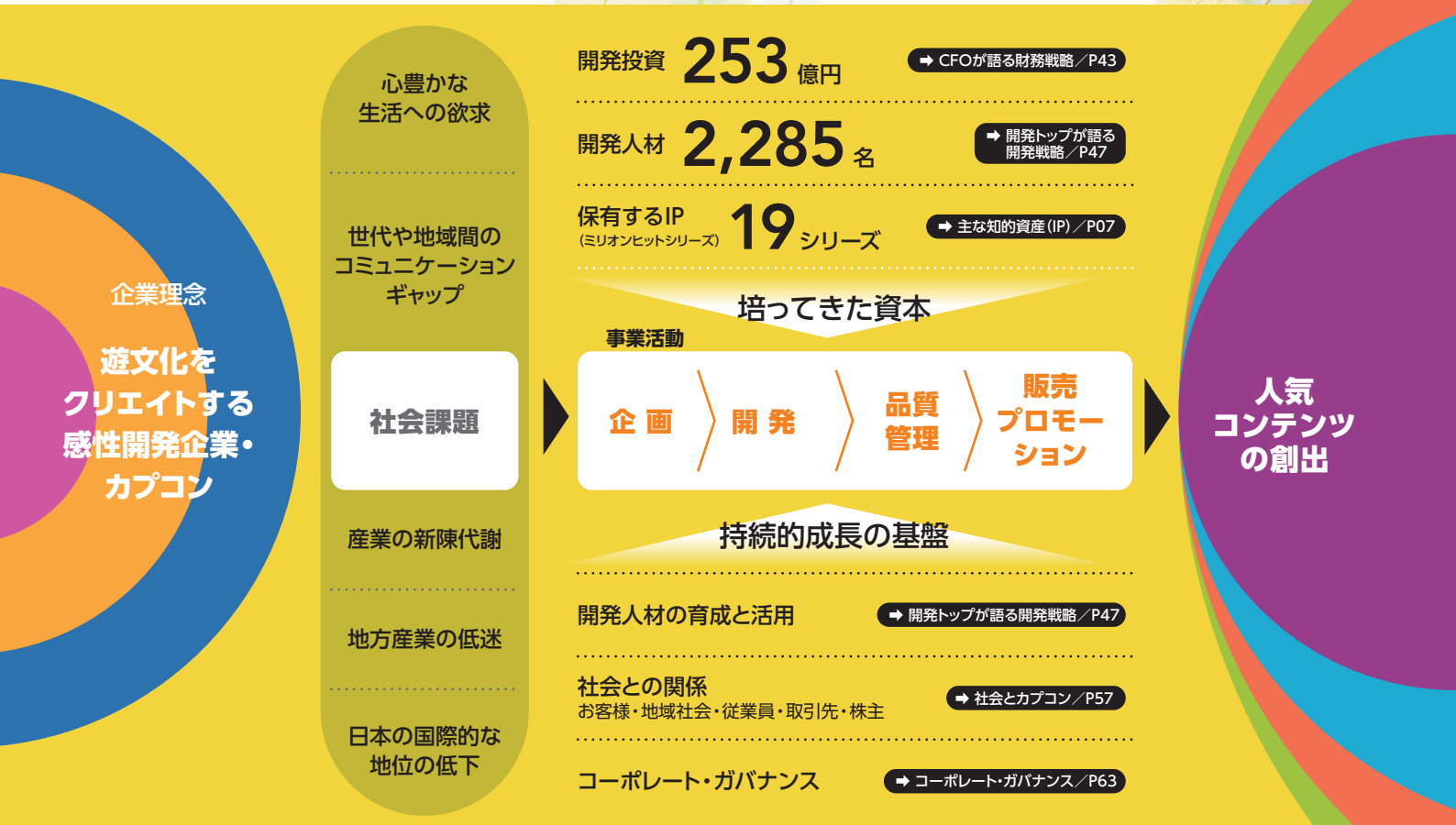
ある「子供の未来応援基金」への寄付を通じ、子供たちの今と将来の環境づくりを支援しています。



© Mercis bv

独自コンテンツの創出を起点に 笑顔や感動を提供し、社会課題を解決します

当社は、企業理念のもと、「培ってきた資本」と「持続的な成長基盤」を活用し、事業活動を通じて独自の人気コンテンツ(IP)を創出しています。
更に、そのIPを様々な分野に展開することで、事業を拡大させています。
これらの活動を通じて財務・非財務価値、言い換えればゲームによってもたらされる幸せを提供することで、社会課題の解決にも貢献しています。





健全なゲーム文化の提供

→ IPの有効活用/P09

アミューズメント施設「プラサカブコン」の運営、遊技機の開発・販売、eスポーツ大会の開催などを自社で展開しています。

自社のマルチメディア展開



eスポーツ



遊技機

メダルゲーム、パチンコ・パチスロ



アミューズメント施設
ショッピングセンター型、大型店舗



家庭用ゲーム



PCオンライン

ゲームのマルチプラットフォーム展開
2021年3月期売上

753
億円



モバイルコンテンツ



ダウンロードコンテンツ

協業でマルチメディア展開



イベント
コンサート、舞台



出版・キャラクターグッズ
攻略本、イラスト集、フィギュア、など



映画

ハリウッド映画、劇場アニメ、CG映画

ハリウッド映画化発表

2
件

他社との協業により、オリジナルコンテンツのハリウッド映画化を実現。その他には、アニメ、舞台、イベント、出版など様々な分野に展開しています。

→ IPの有効活用/P09

年間ゲーム販売本数
3,010万本

→P02

教育支援活動

14回

→P61

シニアツアー
累計参加者

2,582名

→P58

非財務の
OUTPUT

社会的価値

新卒採用

163名

→P47

自治体等への協力

6件

→P60

ゲーム市場発のイノベーション

地方創生に貢献

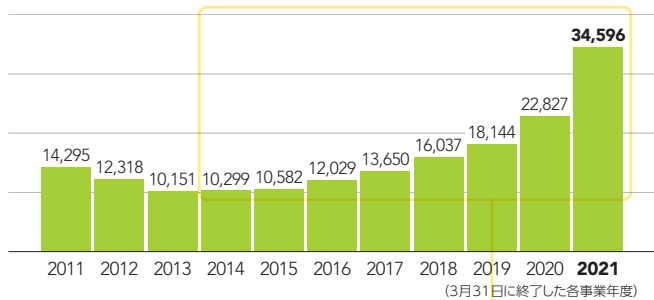
日本への信頼や好意の獲得

財務ハイライト


営業利益・営業利益率

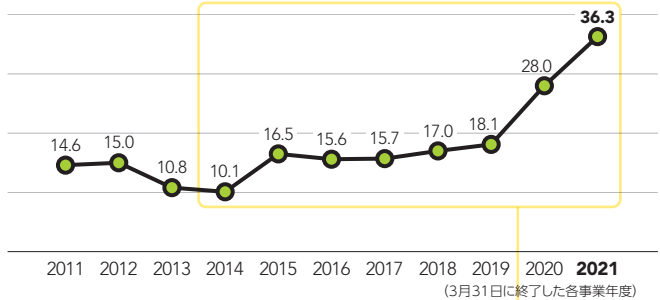
営業利益(百万円)

34,596 百万円
51.6% UP 




営業利益率(%)

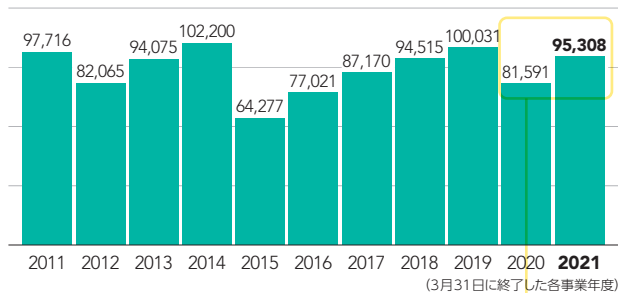
36.3%
8.3point UP 



2011年3月期に開発投資の効率化を目指した収益構造の改革を進め、2013年3月期からは市場の急激な変化に対応すべく、デジタル販売の強化や内作への移行による事業再編を進めました。同期は改革途上のため伸び悩みましたが、2014年3月期以降はコンシューマにおいて、収益性の高いデジタル販売比率の向上などにより、8期連続の営業増益を達成。2021年3月期は、収益性の高いデジタル販売への移行が進んだことに加え、大型新作のヒット、リピート販売の積み上げにより販売本数が増加、4期連続で営業最高益を更新しました。

売上高(百万円)

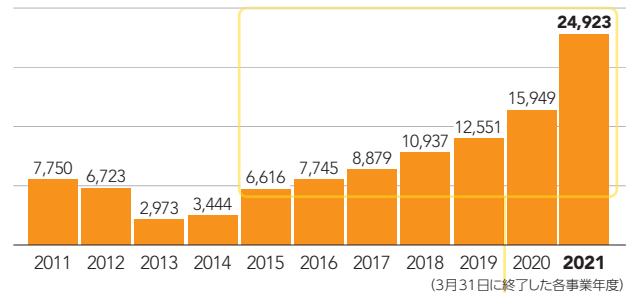
95,308 百万円
16.8% UP 



2012年3月期はタイトルの発売延期等により減収となりましたが、その後コンシューマの構造改革を進めた結果、2014年3月期に初の売上高1,000億円を達成しました。2020年3月期はデジタル化等に伴う販売単価の低下により減収となるものの、近年はコンシューマで複数の大型タイトルを継続して投入することで安定的に成長しています。

親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)

24,923 百万円
56.3% UP 

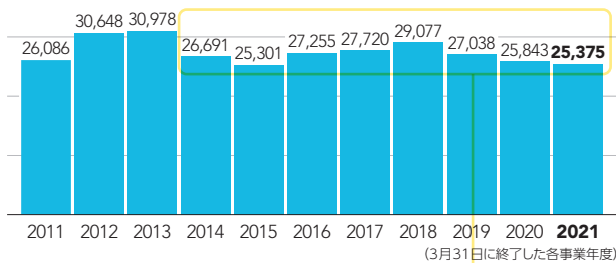


2013年、2014年の各3月期は、それぞれ主に①コンシューマのデジタル販売強化に伴う開発体制変更、②モバイルの運営強化に伴う組織統合による事業再編損や事業構造改善費用などを特別損失として計上しました。2015年3月期以降は、構造改革の成果が顕在化し始め、営業利益同様、8期連続の増益となりました。

→詳細はP43-46「CFOが語る財務戦略」、
P77-78「連結財務指標11年サマリー」参照

開発投資額(百万円)

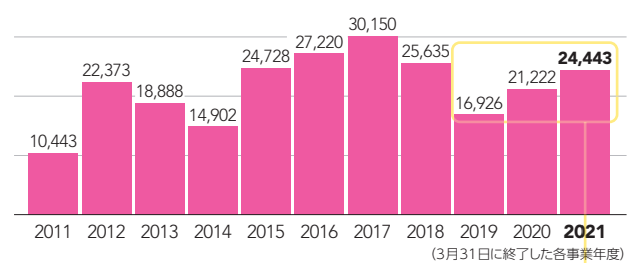
25,375 百万円
1.8% DOWN



独創的で斬新なコンテンツの創出が成長の源泉であるため、開発投資額の約9割をデジタルコンテンツ事業に充てています。家庭用ゲームでは近年、機器の高性能化に伴い開発費が増加傾向にありますが、最先端の開発環境の構築や人員稼働率の向上により開発を効率化しています。パイプライン拡充のため、今後も300億円前後で推移する見通しです。

ゲームソフト仕掛品残高(百万円)

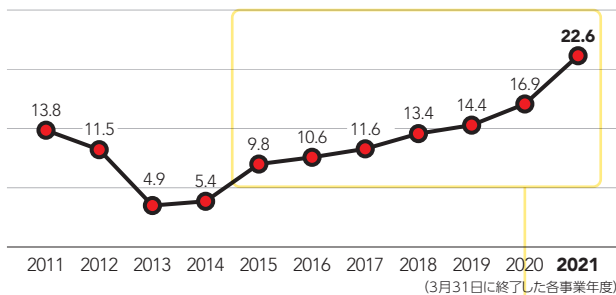
24,443 百万円
15.2% UP



2011年3月期および2014年3月期は、大型タイトルの発売等により減少しましたが、2015年3月期以降は、パイプラインの拡充により増加傾向にあります。2019年3月期は大型タイトルの発売に加え、海外拠点の閉鎖や評価見直し等により大きく減少しましたが、2020年3月期からは引き続き次期以降の大型タイトル投入に向け増加しました。

株主資本利益率(ROE)(%)

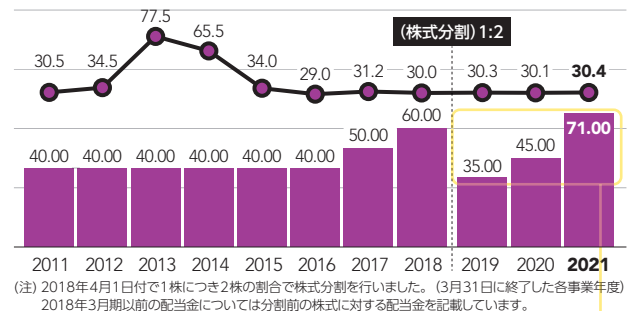
22.6%
5.7point UP



2013年、2014年の各3月期において、事業構造改善費用など特別損失の計上による当期純利益の減少のため数値が低下しましたが、2015年3月期以降は特別損失の解消やデジタル化を主因とする収益性の向上に伴う増益により高水準で推移しています。

1株当たり配当額・配当性向

1株当たり配当額(円) 30.4
配当性向(%) 71.0円
57.8% UP 0.3point UP



安定配当継続の基本方針のもと、2011年3月期に5円増配しました。2017年3月期からは、還元方針を「連結配当性向30%を基本方針として、かつ安定配当に努めること」に変更。2019年3月期は株式分割を行ったため数字の上では減配ですが、実質的な増配および上場以来の連続配当を継続し、2020年、2021年の両3月期も引き続き増配を達成しました。

市場分析

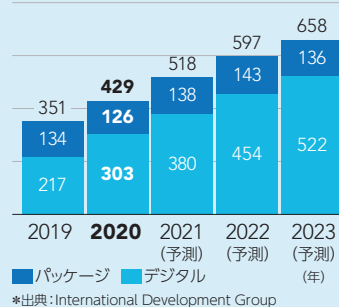
市場の動向

コンシューマ市場 (パッケージ+デジタル)

2020年のコンシューマ(パッケージ+デジタル)市場は429億ドル(前年比22.2%増)と増加しました。パッケージ、デジタルともに好調に推移するなか、特にデジタル販売は、市場の81%を占める欧米市場において依然として拡大を続けており、収益性の高いデジタル市場はコンシューマ市場の71%を占めています。

2021年の見通しとしては、引き続きデジタル市場の好調や、新ハード機の普及により市場が活性化することで、市場は518億ドル(前年比20.7%増)になると予想されます。また、中期的には、東南アジアをはじめとする新興地域での急速なデジタル市場の拡大やストリーミング・サブスクリプションなど新たなゲーム提供方法も伸長すると予想され、2025年には706億ドル(2020年比64.6%増)まで成長する見込みです。なお、モバイル市場においても引き続き成長が予想されています。

コンシューマ市場 (億ドル)

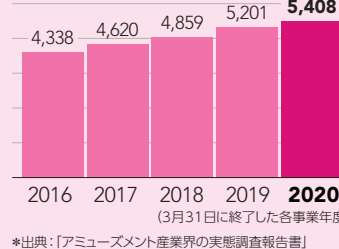


アミューズメント施設市場

前期(2020年3月期)の国内アミューズメント施設市場規模は5,408億円(前期比4.0%増)と5年連続で増加しました。また、総店舗数は12,212店(前期比0.4%増)と前年並を維持し、1店舗当たりの年間売上高は4,428万円(前期比3.6%増)と伸長しています。

当期(2021年3月期)は、新型コロナウイルス感染症が猛威を振るい、緊急事態宣言に伴う店舗休業や時短営業、「密」を避ける意識による来客数の減少により、非常に厳しい市場環境となりました。次期(2022年3月期)の見通しとしては、新型コロナ環境下での運営ノウハウ蓄積によりある程度の回復は見込めるものの、引き続き市場は厳しい局面が続くと予想されます。

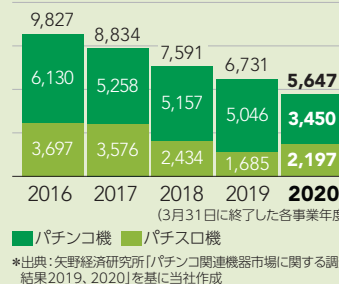
アミューズメント施設市場 (億円)



遊技機市場

前期(2020年3月期)の遊技機市場は5,647億円(前期比16.1%減)と7年連続で縮小しました。これは、新規出店数の減少に加え、パチスロ機市場において型式試験方法変更の影響を受け、射幸性が抑制された遊技機の稼働状況が低迷したことにより、ホールの投資意欲が大きく低下したことが要因です。当期(2021年3月期)は、新規準機が浸透の兆しを見せ始めたものの、新型コロナウイルスの感染拡大により、厳しい市場環境となりました。次期(2022年3月期)の見通しとしては、コロナ禍に伴い延期されていた旧基準機からの入れ替えによる筐体需要が一部で期待できるものの、ホールにおける投資負担の増加や、感染症拡大に伴う休業など、引き続き厳しい状況が予想されます。

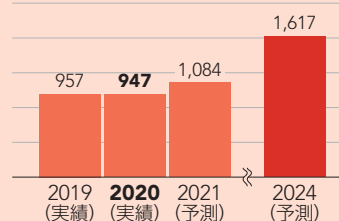
遊技機市場 (億円)



eスポーツ市場

前期(2020年3月期)のeスポーツ市場は、9.4億ドルと、人が集まるイベントを避ける意識のもと前年比でほぼ横ばいにとどまりました。2021年の同市場は、最大のシェアを占める中国を中心に、スポンサーシップや放映権料等の拡大により、10.8億ドル(前期比14.5%増)と予測されています。コロナ禍の長期化により市場の見通しは依然として不透明ですが、ライブ配信分野の成長により視聴者数が順調に増加することで、2024年には16.1億ドルにまで成長する見込みです。

eスポーツビジネス (百万ドル)



主な機会とリスク (機会● リスク◆)

主な機会・リスクへの対応

- 新技術を活用した、競争力の高い商品の創出
- 新プラットフォームの登場による、商品の供給先の拡大
- デジタルを活用した販売地域の拡張
- デジタルを活用した長期的な販売の実現
- デジタル販売の浸透による中古市場の縮小
- ◆ 新技術の登場や機器の性能向上に伴う開発費の高騰
- ◆ 人気シリーズへの依存
- ◆ プラットフォームの普及動向
- ◆ プラットフォームの世代交代等による、ユーザーの購買動向の変化
- ◆ 海外の政治や文化、宗教等のカントリーリスク
- ◆ 課金システムの社会問題化
- ◆ 情報漏洩

- 自社開発エンジンの構築および開発人員の増強等により、クオリティの向上と開発費の抑制に注力
- 大型新作の安定的な投入と新規IPの創出およびワンコンテンツ・マルチユース戦略による新規顧客の獲得
- マルチプラットフォーム展開による収益リスクの分散および専用機の動向に左右されないPCプラットフォームへの展開強化
- デジタル比率向上によるゲーム販売期間の長期化および価格施策による販売数の増加
- 現地のニーズに対応した販売展開および社内の専門チームによるローカライズを実施
- ゲーム内課金を煽らないマネタイズ
- 「セキュリティ監督委員会」を設置し、指導・助言を得て再発防止に向けた種々のセキュリティ強化策を実施

- テーマ型店舗、グッズ販売に特化した店舗、VRコーナー等の多面的な展開による新規顧客の獲得
- 新業態、新技術の導入による認知度の向上
- ◆ 新型コロナウイルス感染拡大による集客力の低下
- ◆ 娯楽の多様化、少子化等による市場環境の変化

- 多様な事業展開による新規ファン層の獲得と認知度向上
- 家庭用ゲームコンテンツ等、当社資産を活用した集客展開

- 規則への適切な対応による販売台数拡大
- 家庭用ゲームで創出した人気IPを活用した筐体の開発
- ◆ パチスロ機の型式試験不適合

- 業界組合への加盟による、規制当局の動向の把握と規制の変化に即応する体制の構築

- 非プレイヤーの視聴参加によるファン層拡大
- 大会の開催権、動画の配信権販売など、新たな収益機会の創出
- ゲームの特性を活用したオンライン大会の促進
- ◆ 新型コロナウイルス感染拡大によるイベント数の減少
- ◆ チート行為の横行による競技熱の低下
- ◆ 他社新規タイトルとの競合

- オンライン大会の拡充
- 柔軟な大会ルールの調整
- タイトルアップデートによる継続的な新コンテンツの供給

事業活動の成果

事業内容

当期の概況



デジタルコンテンツ事業

コンシューマおよびPC向けゲームとダウンロードコンテンツの開発・販売、モバイルコンテンツの開発・運営を行っています。コンシューマゲームでは、独創的なオリジナルコンテンツを生み出し、デジタル配信の活用により継続的な収益を獲得する一方、これら多くのミリオンタイトルをスマートフォン・タブレット型端末やPCで活用し、全世界に配信することで収益の最大化を図っています。

→詳細はP79参照

コンシューマ(パッケージ+デジタル)

- ◆ 新作『バイオハザード RE:3』、『モンスターハンターライズ』がヒット
- ◆ 『モンスターハンターワールド:アイスボーン』や『モンスターハンター:ワールド』、『バイオハザード RE:2』、『バイオハザード7 レジデントイービル』といった大型リピータイトルの伸長
- ◆ 採算性の高いデジタル販売が拡大

モバイルコンテンツ

- ◆ 『ロックマンX DiVE』、『街覇:対決(ストリートファイター:デュエル)』等の自社タイトルおよび協業タイトルの配信を開始

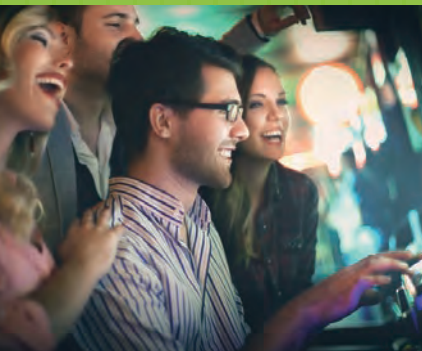


アミューズメント施設事業

国内でアミューズメント施設「プラサカコン」を中心に運営しています。主に大型複合商業施設に出店し、各種イベントを開催してファミリー層や若者を集客するとともに、スクラップ&ビルドの徹底による効率的な店舗運営を実践しています。

→詳細はP81参照

- ◆ 新型コロナウイルスの感染拡大防止に努めつつ、安定した出店・運営に注力
- ◆ 新型コロナウイルスの感染拡大防止のため、一部店舗で営業時間の変更・臨時休業を実施
既存店の売上対前年比は78%
- ◆ 自社グッズ販売に特化したアンテナショップ「CAPCOM STORE OSAKA」を大阪・心斎橋にオープン
- ◆ 1店舗を出店



アミューズメント機器事業

家庭用ゲームのコンテンツを活用するビジネスを展開しています。主に遊技機向け筐体および液晶表示基板、ソフトウェアを開発・製造・販売しています。→詳細はP82参照

- ◆ 3機種計2.7万台を販売
- ◆ 現行基準機の複数投入により増収増益



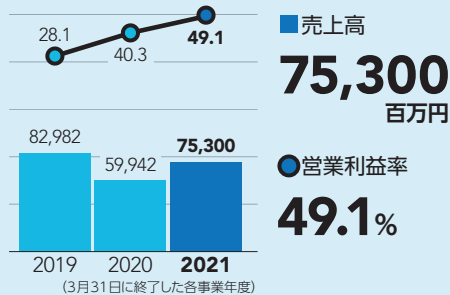
その他事業

ゲームコンテンツを多メディアに展開するワンコンテンツ・マルチユース戦略に基づき、多彩な著作権ビジネスを推進しています。映画化やアニメ化、音楽CD・キャラクターグッズなどを展開するライセンスビジネスに加えて、eスポーツビジネスにも注力しています。→詳細はP83参照

- ◆ 「モンスターハンター」や「バイオハザード」などのIPを活用したグッズ展開やイベント等により、多面的な収益機会を創出
- ◆ ライセンスビジネスでは、家庭用ゲームソフトの新作投入に合わせ、映像やグッズ展開を強化
- ◆ eスポーツでは新型コロナウイルスの感染拡大を考慮し、オンライン大会の開催を通じてプレイヤーおよびファン層の拡大に努める

当期の主要作品(アウトプット)

売上高・営業利益率



『モンスターハンターライズ』

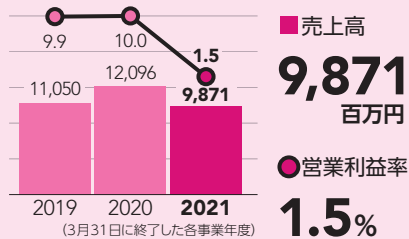
当社独自の開発エンジン「RE ENGINE」を活用した新たな「モンスターハンター」として開発。発売前には協力プレイが可能な体験版を2度配信し、高い評価と注目を集めた結果、480万本を販売。



『バイオハザード RE:3』

1999年に発売し累計販売本数350万本を記録した『バイオハザード3 ラストエスケープ』を、最新の技術とアイデアで21年ぶりにリメイク。デジタル販売戦略のもと、ダウンロード版の販売割合を高めた結果、期中に390万本を販売。

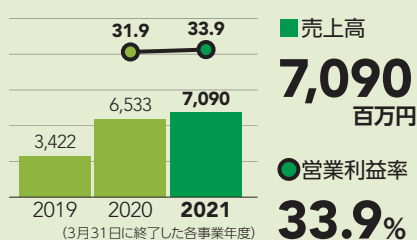
売上高・営業利益率



アンテナショップ
『CAPCOM STORE OSAKA』

カプコンの人気キャラクターのグッズを取り揃えた関西初のアンテナショップとして2020年11月、大阪・心斎橋にオープン。前年度にオープンした渋谷に加え関西でもアンテナショップを展開することで、より幅広く当社コンテンツの魅力を発信。

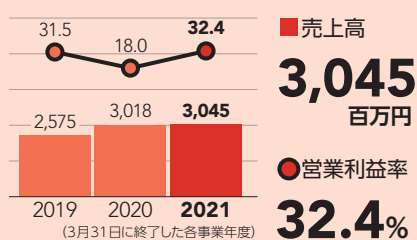
売上高・営業利益率



パチスロ機
『モンスターハンター：ワールド』

当社史上最大となる、累計販売本数1,700万本超を達成した家庭用ゲーム『モンスターハンター：ワールド』を活用したパチスロ機。2020年11月に投入し、1.7万台を販売。

売上高・営業利益率



ハリウッド映画『モンスターハンター』

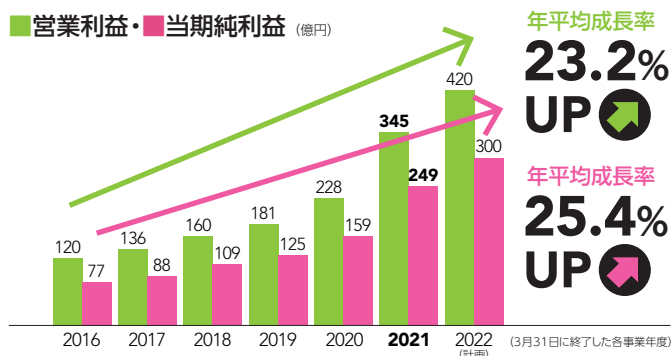
当社屈指の人気ブランド「モンスターハンター」を初のハリウッド映画化。2020年12月の北米公開を皮切りにグローバルで公開。

安定成長を実現する事業ポートフォリオで 毎期営業増益を目指す

タイトルラインナップの拡充やデジタルシフトによるコンシューマの販売本数拡大を軸に、
中・長期での持続的成長を探求します。

中長期経営目標

安定した収益基盤の積み上げにより、
「毎期、営業増益(10%)」を目指す



達成のための重要な戦略

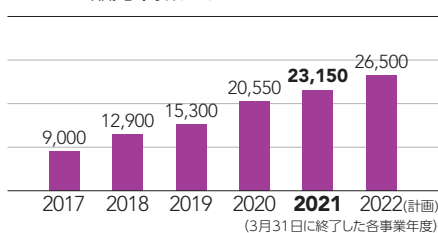
コンシューマ販売本数の拡大

1 デジタル販売の強化

2 高品質タイトルの長期販売により安定成長を実現

3 デジタルマーケティングの推進によるグローバル販売の強化

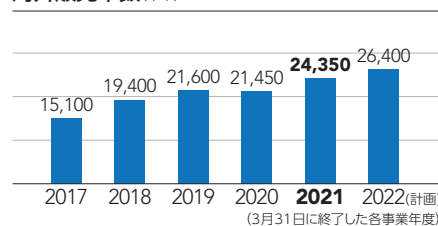
デジタル販売本数 (千本)



(万本)	2017	2018	2019	2020	2021	2022 (計画)
バイオハザード レジデント イービル	350	160	125	100	150	
モンスターハンター：ワールド	790	450	320	140	140	カタログタイトルとして引き続き貢献
バイオハザードRE:2	420	240	160		160	
モンスターハンターワールド：アイスボーン		520	240		240	
バイオハザードRE:3			390		390	
モンスターハンターライズ			480		480	

(3月31日に終了した各事業年度)

海外販売本数 (千本)



中長期の成長イメージ

利益



成長戦略

【ライセンス】

- 映像展開を強化

【モバイル】

- 国内外での協業および将来に向けた技術研究を推進

【eスポーツ】

- 専門部署の設置により、国内での大会主催など裾野拡大に向けた展開

【コンシューマ・新作】

- 大型IPの定期投入
- 休眠IP・リメイクの活用を推進

【コンシューマ・共通】

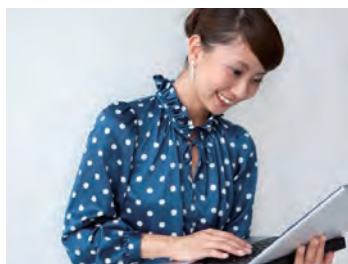
- 新作、旧作ともデジタル販売を強化

【コンシューマ・カタログタイトル】

- 価格施策等によって過去作を長期販売

【パチンコ&パチスロ】

- 現行基準に対応する開発体制を構築



【ライセンス+モバイル+eスポーツ】
更なる成長のオプション

販売本数の増加

【コンシューマ・新作】
成長ドライバー

【コンシューマ・カタログ】
ストックビジネスとしてベースの利益

【アミューズメント関連】
安定収益

長期

→ 期間

CEO COMMITMENT

代表取締役会長
最高経営責任者 (CEO)

辻本 憲三



確固たる理念のもと、 世界レベルの開発力と経営基盤で、 持続的に企業価値を創出します。

世界的な困難と戦う皆様へ

2021年現在、新型コロナウイルスは昨年に続きいまだ猛威を振るっています。また、コロナ禍に乗じたサイバー犯罪も頻発しました。当社も2020年11月に不正アクセスの被害を受けました。情報システムについては人一倍力を入れてきました。個人情報流出する結果を招き、ご迷惑・心配をおかけした皆様には改めて心よりお詫び申し上げます。

社会は引き続き、コロナをはじめ様々な困難との

戦いを強いられることでしょう。ワクチンなどの医薬品やネットワークのようなインフラと違い、エンターテインメントというコンテンツは生活必需品ではありません。しかし、このような時にこそ、エンターテインメントが人々に楽しさや希望を届けることができると考えています。

我々の事業活動を通じ、世界中の皆様にも困難な状況と戦う活力をお届けしたいと思っております。

1

企業理念・企業文化

創業以来不変の理念

2

ビジネスモデル

創造力と強力なIP資産

3

中期経営目標の実現に向けて

ヒットビジネスにおける安定成長へのこだわり

4

経営戦略

安定成長実現を可能にする開発・マーケティング戦略

5

ESG

持続可能な成長に向けた取り組み

世界一面白いゲームの創出で持続的な成長を実現

1

企業理念・企業文化 ―― 創業以来不変の理念

世界一、最高のコンテンツを「大阪から世界へ」

「ゲームは嗜好品であり人生に不可欠なものではない。だからこそ、ユーザーが面白いと思う世界トップクラスのブランドでなければならない。」私のこの考えは、エンターテインメント業界に飛び込んだ50年以上前から変わっていません。

カプコンは、ゲームというエンターテインメントを通じて「遊文化」をクリエイイトし、人々に「笑顔」や「感動」を与える「感性開発企業」を基本理念としています。これはつまり、世界一面白いゲームを創出し、人々を幸せにすることで心豊かな社会づくりに貢献する、ということです。→[詳細はP03「企業理念」参照](#)

1983年、私は「創意工夫」をモットーに、世界トップクラスの品質のゲームを世に送りたいという想いから

創業しました。

その背景には、ゲームはグラフィックの進化や世界観の深耕により、やがてディズニー映画と同じように全世界に感動を与えることができると考えていたからです。

それから38年、カプコンの旗の下に共感し集った仲間は今や3,000名を超えましたが、この価値観は「大阪から世界へ」を合言葉として企業文化となり、①常に新しいことに取り組むチャレンジ精神、②常に世界トップクラスを目指す自負心、が社員一人ひとりに刻み込まれています。

当社のゲームが国連加盟数を超える200以上の国と地域、言い換えれば全世界で楽しまれているのは、長年培われてきたこの企業文化が土壌にあるからです。

2

ビジネスモデル ―― 創造力と強力なIP資産

高品質なコンテンツを、広範なマーケットで最大限に活用

当社の強みは、①世界最高品質のゲームを生み出す開発力・技術力、②世界に通用する、ブランド化された多数の人気IPを保有していること、の2点です。

加えて2013年度より、内作中心の開発を見据え戦略的に新卒開発者を毎年100名以上採用し、開発人員を約2,450名(2021年5月末時点)まで増やしたことで、更に強みを伸ばしています。

ゲームの市場特性や競争要因分析から、コンシューマ事業には高い参入障壁があり、上述の強みに、当社の資本力やハードメーカーとの信頼関係を合わせると、大きな競争優位性(=収益性)を築いていると考えます。更に、PCを用いたゲームプラットフォームの普及およびインターネットを通じてソフトを販売するデジタル販売の一般化により、かつては一部の先進国のみであった家庭用ゲーム市場は今やグローバルに拡大しています。→[詳細はP75「ゲーム業界と当社の特性」参照](#)

当社ではこの市場拡大を好機と捉え、2010年代半ばより、新作のPC対応および旧世代機向けに発売した主要タイトルの現行機・PC移植を推進し、継続的な業績成長を果たしています。

また、コンシューマ以外の事業は、人気IPを活用したマルチユース展開により、安定した収益源として貢献しています。これは、当社IPが100%自社開発のオリジナル作品であることに加え、グローバルIPを多数保有していることが、マルチユースの効果を増幅させているからです。加えて、他の領域への展開によりブランド価値が向上し、ゲームへ新規ユーザーが流入する効果も期待できます。特にハリウッド映画を活用したマーケティング展開は当社IPのグローバルでの競争優位性(=ブランド力)を高めており、優れた相乗効果を発揮しています。近年では、このような継続的なブランド化施策の結果、イベント会場などで親子二世代で楽しむ

ユーザーの姿も見られるほど、長く親しまれるIPとして定着しています。

かつて私が志向したディズニーは、アニメ映画からスタートし、幅広い商品化からテーマパーク事業に至るまでエンターテインメントの世界で圧倒的な存在感を

得るに至りました。世界に通用するオリジナルコンテンツを持ち、eスポーツやモバイル、ライセンスビジネスでの成長可能性もある当社は、来るデジタル時代において、エンターテインメントを牽引する存在になれると確信しています。

3

中期経営目標 ― ヒットビジネスにおける安定成長へのこだわり

中期目標として、「每期10%の利益成長」を設定

1. 2021年3月期 経営成績の分析(要約)

当期(2021年3月期)の業績は、8期連続の営業増益、かつ営業利益以下の利益項目は過去最高となりました。当期は新型コロナウイルスの感染拡大影響により社会活動全般が制限されましたが、主要タイトルである『モンスターハンターライズ』および『バイオハザードRE:3』がともに好調に推移したことに加え、収益性の高いデジタル版を中心に旧作も好走したことで、前期比50%超の増益という大きな成長を遂げました。

この結果に対し、株式市場の皆様から「外出制限によって大きく需要の後押しを受けたのではないか?」という質問をいただきました。確かにコロナ禍による外出制限は、普段ゲームを遊ばない方にゲームに触れていただく絶好の機会になりました。皆さんがご心配されているのは「この需要は一過性のもので、コロナ問題が解消した後は反動が来るのではないか」ということでしょう。この点について、2022年3月期の業績を20%の増益計画としている通り、私は全く心配していません。当社の主要タイトルはコアゲーマー向けのコンテンツが多く、同業他社比でライトユーザー流入の恩恵は小さいだろうと考えていますし、むしろ、今回初めてゲームに触れた方々には、今後リピーターとして継続的にゲームを遊んでもらえる機会を得たと捉えています。

私には、当社はこれからもゲーム市場・新規ユーザーを拡大し続け、将来的に年間1億本以上のゲームを販売する未来が見え始めています。

2. 中期経営目標の前提と指標

(1) 経営の方向性 ― 世界的なデジタルシフトへの対応

企業経営においては常に先の先を見据えて物事を考えることが重要です。例えば10年近く前、私はビジネス誌の取材を受けた際に、「世界屈指のクオリティを持つ商品を低価格でデジタル販売することができれば、業績は更に向上する」とお話ししました。当時はパッケージ販売が主流であり、デジタル版を購入するユーザーはほんの一握りでしたので、多くの人には信じられない考え方だったかもしれません。またパッケージが主流であることから、新興国では多くの海賊版が出回っていましたが、それも「長い目で見ればプロモーションになる」とお話ししました。結果、デジタル販売が浸透した現在では、創業来生み出してきた300以上のタイトルを、国連加盟数を超える200以上の国と地域に向けて販売しています。

トップクラスのコンテンツを生み出すことは、今の業績を作るだけでなく、将来を切り開くための武器にもなります。だからこそ①世界トップクラスの面白いコンテンツ(IP)を創り出し、②その豊富なIPを多面的に活用し、収益を最大化するとともに、③これらを継続することで、持続的に成長する企業になることを経営方針として掲げています。

(2) 中期での経営目標

2018年3月期より、持続可能な中期目標として、「每期、営業増益」を掲げてきました。大型タイトルの発売時期を無理やり調整して達成するのではなく、

タイトルラインナップの拡充などにより自然体で安定成長する「積み上げモデル」を志向することで、年金を運用する機関投資家や、年金で生活する個人投資家の方々が、安心して長期保有できるようにするためです。これまで、具体的な増益率は掲げていませんでしたが、デジタルシフトの成果が明確化した2021年3月期より、「毎期10%の利益成長」を設定しています。

(3) 重視する指標(KPI)と株主価値創造実績

私は経営にあたり、企業の稼ぐ力の基本となる「営業利益」(成長指標)と収益性の基本である「営業利益率」(効率性指標)に加え「当期純利益」、そして「キャッシュ・フロー」を重視していますが、財務面の詳細は、CFOよりご説明いたします。

→詳細はP43「CFOが語る財務戦略」参照

ここでは、中期目標を達成するための重要な指標と

位置付けている、ゲームソフトの販売本数についてご説明します。デジタルシフトにより当社の営業利益率は2017年3月期以降、5期連続で向上しています→詳細はP17「財務ハイライト」参照が、徐々に上限に近づきます。今後、増益を達成し続けるには、販売本数を拡大し、売上そのものを引き上げていく必要があります。

当社が本格的なデジタル戦略に取り組み始めた2016年3月期まで、販売本数は大型新作の有無によって大きく変動していました。しかし、近年では①デジタル販売の強化、②主力タイトルの長期販売、デジタルマーケティングの推進などにより、販売本数を安定的に伸ばしています。【図表1】今後、新興国などの市場拡大とともにデジタル販売がより浸透すれば、販売本数は引き続き上昇基調で推移できるでしょう。これらの取り組みを進めることで、現実的なビジョンとして年間5,000万本の販売に近い将来の目標であると考えています。

図表1
家庭用ゲームソフト販売本数推移(万本)

2018	2019	2020	2021	2022(計画)
総販売本数 2,440	2,530	2,550	3,010	3,200
新作販売本数 1,340	1,110	730	960	810
旧作販売本数 1,100	1,420	1,820	2,050	2,390
主要販売タイトル				
● モンスターハンター：ワールド 790	● モンスターハンター：ワールド(リピーター) 450	● モンスターハンター：ワールド：アイスボーン 520	● モンスターハンターライズ 480	● バイオハザード ヴィレッジ 480
● バイオハザード7 レジデントイービル(リピーター) 160	● バイオハザード RE:2 420	● モンスターハンター：ワールド(リピーター) 320	● バイオハザード RE:3 390	● モンスターハンター ストーリーズ2 ~破滅の翼~ 390
● マーベル VS. カプコン：インフィニット 100	● デビル メイ クライ 5 210	● バイオハザード RE:2(リピーター) 240	● モンスターハンターワールド：アイスボーン(リピーター) 240	● モンスターハンターライズ(リピーター) 240

(3月31日に終了する各事業年度)

4 経営戦略 —— 安定成長を可能にする開発・マーケティング戦略

創業来の蓄積が、中期目標の達成を後押し

1. 世界トップクラスのゲームを作るための人材・開発設備への投資

業界で50年経営をしてきた私が痛感しているのは、「世界一面白いゲームを生み出すためには、最高水準

の技術が必要不可欠である」ということです。ゲーム業界は最新技術の宝庫であり、オンライン対戦、VRやARなど、常に最新技術を活用したエンターテインメントを世の中に提供してきました。この傾向はGAFAsの市場

参入により、更に勢いを増すと考えられます。したがって、世界中でヒットするゲームを作るには、最先端の技能を持った人材を集結させる必要があります。私は、ゲーム市場の拡大と技術進化を見据え、新卒開発者の採用を強化してきました。昨今の若者は幼い頃からゲームやITに親しんできた「デジタルネイティブ」です。そのため、資質とモチベーションが高いスタッフであれば、若手のうちから大型タイトルや、ゲーム開発の根幹をなすゲームエンジンの開発チームに配属することもあります。また、クリエイターの能力を最大限発揮できるよう開発設備に積極的に投資しており、事業所内には世界最先端の開発拠点を備えています。→詳細はP53参照

2. 世界ブランドにするためのマーケティング戦略

もう一つ重要なことは、ヒットした作品の認知度を高めブランド化することです。

ゲームソフトの開発は3年程度を要するため、発売後は認知度が低下し続けることが課題でした。私は、ゲームタイトルを継続的に露出させる効果的な方法はハリウッド映画による世界的な展開と考え、1994年には40億円全額出資して、「ストリートファイター」のハリウッド映画化を決断しました。当時、「辻本さんは道楽で映画を始めた」と言われたものですが、結果として約150億円のリターンと「ストリートファイター」

のグローバルブランド化に成功しました。ゲームの露出は発売前後の長くて2週間ですが、映画化により①劇場公開、②パッケージ販売、③VODやサブスクリプション系映像配信サービス、など何年も何十年も世界中で繰り返し放送され続け、認知度の維持・向上につながったのです。

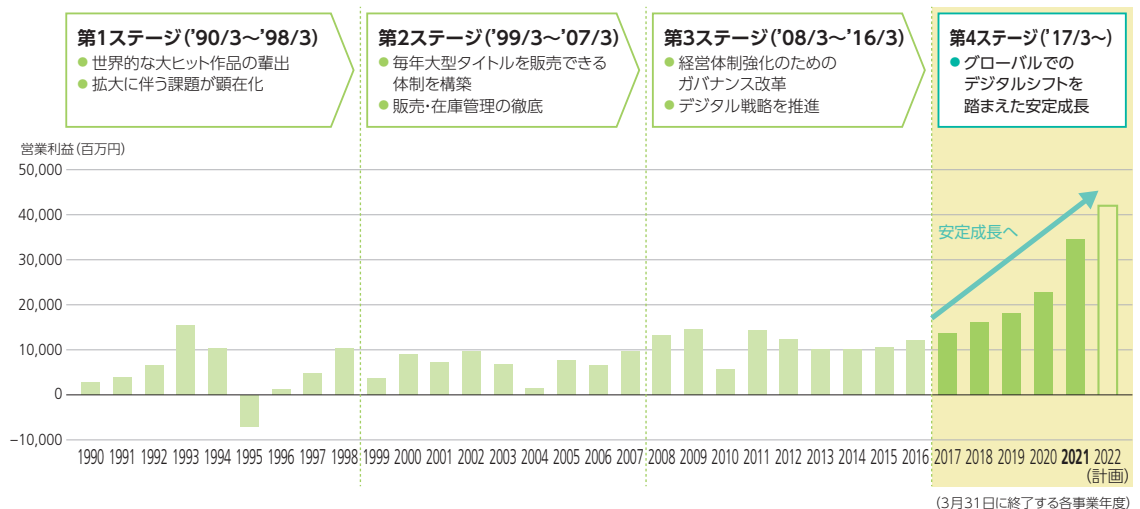
ここで獲得した認知度の高さは現在、新たに広がる新興国市場でのゲームソフト拡販という成果にもつながっていますが、このマーケティングは、「世界トップクラスのゲーム」であることによって初めて可能になります。当社では既に「バイオハザード」でも同様の成功を収め、2020年には「モンスターハンター」のハリウッド映画化も実現しました。こうした成功体験を活用し、引き続き新たなグローバルブランドの創出に注力していきます。

3. 中長期での段階成長

私はこれまで、每期営業増益を達成し続けるために必要なことは①コンシューマにおいて、売り切り型から継続型へとビジネスモデルを改革すること、②「ワンコンテンツ・マルチユース」を徹底し、コンシューマに続く新たな収益の柱を構築すること、の2つであるとお伝えしてきました。ここではまず、①の成果をこれまでの成長ステージと合わせて振り返りながら解説します。

第1ステージ('90/3~'98/3)は、『ストリートファイターII』が世界的な大ヒットとなり当社の開発力を世界中

図表2
4つの経営ステージと営業利益の推移



に周知させたものの、その後ヒット作の不在や在庫処理などで収益が大きく変動する課題を抱えた9年間でした。

第2ステージ('99/3～'07/3)は、前出の課題「特定のヒット作への依存」と「海外での在庫管理」に取り組みました。「バイオハザード」や「デビルメイクライ」、「モンスターハンター」など複数の大型タイトルをシリーズ化し、毎年大型タイトルを発売できる体制を整えました。加えて、日本と異なる海外の商習慣を徹底的に分析し、直販体制の導入や在庫数を販売数量の10%以下に抑える仕組みを作りました。その結果、安定収益の基盤を構築することができました。一方、ゲーム市場のグローバル化に伴い、開発部門主導のタイトル戦略に限界が出てきたことから、試作・本開発の2段階承認制度の確立など、経営主導に切り替える構造改革を実施しています。

第3ステージ('08/3～'16/3)は、経営体制の強化のためのガバナンス改革とコンシューマでのデジタル戦略に取り組んだ期間です。ガバナンス体制については後述しますが、コンシューマ事業では、主要タイトルの安定投入に向け、5年先までの投入タイトルを示した中期的な戦略マップである60ヵ月マップ、1年間の開発人員の稼働を最適化する52週マップの運用徹底に加え、新卒100人採用を開始しました。また、来るゲーム業界のデジタルシフトに備え、大型タイトルのPCプラットフォーム対応および旧作の現行機・PC向け移植に注力しました。この結果、第2ステージの構造

改革との相乗効果もあり、前ステージに比較して利益水準は大きく成長しただけでなく、デジタル比率の向上等、次のステージにつながる下地を作りました。

そして、現在が安定成長を実現する第4ステージです。第3ステージにて実施したPC対応や、旧作の移植が奏功し、主要タイトルは複数年にまたがり収益に貢献、パッケージでは販売する機会さえ得られなかった旧作がデジタル販売により販売本数と収益を伸ばし、8期連続の増益を達成しています。GAFAの参入や新世代ハードの浸透などにより今後更なる成長ステージに入るゲーム業界において、我々はこれまでに培った組織体制やノウハウを最大限活用することに加え、I.地域ごとのニーズを見極めるデジタルマーケティングの強化、II.既に開発コストの償却を終えた旧作タイトルの低価格販売、III.クラウドゲーミングをはじめとした新たなプラットフォームへの対応など、先を見据えた手を打ち続け、毎期営業増益を継続していきます。[\[図表2\]](#)

なお②の「新たな収益の柱」について、我々のモバイルコンテンツは、主要IPとモバイル端末との相性などの問題もあり、苦戦を強いられています。しかし、通信規格等の進化により、将来的に飛躍の機会が訪れると考えています。そのため、現在では次世代を見越した研究開発を進めています。eスポーツにおいても、将来的な市場の拡大を見据えて、投資を促進しています。

→詳細はP35「COOが語る成長戦略」参照

5 ESG — 持続可能な成長に向けた取り組み

健全な関係構築と仕組みづくりで企業価値を向上

1. ゲーム会社が取り組むESG

令和玩年に内閣府が日本人を対象に実施した世論調査では、「物質的にある程度豊かになったので、これからは心の豊かさやゆとりのある生活をするに重きをおきたい」と答えた方の割合が62.0%に上るなど、近年、物質より精神的な豊かさを追求する人が増加しているそうです。ゲームは人々に笑顔や感動をもたらし、新たな文化を生み出してきました。また、コロナ禍に

においては在宅時のエンターテインメントとして、WHOからゲームが推奨されるなど、健全な社会の運営にも寄与しています。私は、事業活動を通じて、ステークホルダーとの健全な関係を構築することが企業価値の向上に繋がると考えています。そこで、ESGのうち特にS(社会)、G(ガバナンス)に該当する①開発者数、②ダイバーシティ、③教育支援、④社外取締役比率、を重要課題と認識しています。今後もSDGsが掲げる

持続可能な社会づくりの目標を踏まえ、ESGへの取り組みを推進し、ステークホルダーの皆様との信頼関係を構築しながら、持続的な成長を図っていきます。

→詳細はP.13 ESGハイライト参照

2. ゲーム会社の環境対策

当社は以前よりゲーム販売のデジタル化を推進しています。この取り組みは収益性の改善という経済的な面だけでなく、パッケージ製品の製造や梱包、輸送など、環境への負担軽減という側面もあります。また、当社では従業員のワークライフバランス推進のため、社宅や駐輪場を手配することで職住近接を推奨していますが、これも遠方からの通勤に伴う温室効果ガスの排出量削減が期待できます。デジタルコンテンツの販売という業態は、環境への負荷は低いですが、気候変動への対応は地球に住む全ての人々が協力すべき課題であり、今後も環境保全につながる取り組みを推進していきます。

3. ゲームと社会との健全な関係構築

ゲームは社会に必要とされる一方で、「未成年者の高額課金」や「ゲーム依存」といった課題も存在します。ゲームを通じて人々を幸せにすることが私達の目的であり、ゲームによってユーザーが不幸になることは望むところではありません。そこで私達はこれらを業界全体の問題と認識し、業界団体を中心に各社が連携し、①ガイドラインの制定・啓発、②加盟各社間の課題・事例の情報共有、③保護者・教育関係者・消費者団体・行政等との定期的な情報交換、などに取り組んでいます。→詳細はP57「お客様との関わり」参照

加えて、当社単独では、2004年よりゲームに対する社会的不安を取り除くための取り組みとして、ゲームに関する教育支援活動を継続して実施しています。

→詳細はP61「健全なゲーム文化の普及」参照

また、モバイルゲーム開発では、ガチャ要素は原則的に控えるなど、幅広いユーザーに安全・平等に遊んでいただけるよう心がけています。

更に、パチスロ市場においては、業界団体を通じて、ぱちんこ依存問題相談機関「リカバリーサポート・ネットワーク(RSN)」などの活動に賛同・協力しています。

4. 地域社会との関わり

基本戦略「ワンコンテンツ・マルチユース」の推進により、広く社会に貢献していきます。具体的には、当社の人気コンテンツを活用した地方創生活動として、①経済振興の支援、②文化啓蒙の支援、③防犯啓発の支援、④選挙投票の啓発支援、を行っています。これらの共通課題である「若年層の集客や訴求」への解決手段として、定量的な社会的成果をあげています。

→詳細はP60「地域社会との関わり」参照

上記4つの活動は、I. イベント参加による既存ユーザーの満足度向上、II. ゲームに関心の低い層からのゲームへの好感度向上等、当社にも恩恵があります。当社の人気コンテンツが社会へ貢献すると同時に、当該コンテンツへ関心を持っていただく、両者Win-Winのサステナブルな活動として継続していきます。

5. 従業員との関わり

ゲームの開発費は約80%が人件費で占められており、ゲーム産業は「労働集約型産業」ならぬ「知識集約型産業」として、人材が極めて重要な経営資源です。

私は、世界で通用するコンテンツを創出するにはダイバーシティが重要と認識しており、性別・人種にこだわらず優秀な人材の確保・育成を推進しています。また、優秀な人材がその能力を最大限に発揮できるよう、世界最先端の開発機材を備えていることは前述の通りです。更に報酬面では、能力に応じたメリハリのある給与体系に加え、タイトル別インセンティブやアサイン手当制度を導入し、モチベーションの向上を図っています。

加えて、2017年度には事業所内保育所「カブコン塾」を設置し、子供を持つ従業員がより安心して働けるよう環境を整備しています。

→詳細はP61「従業員との関わり」参照

私は、人材育成で最も重要なのは、新しいことに挑戦できる環境を与えることだと考えています。挑戦させ、「上手くなったこと」より、「上手くないこと」に着目して対策を練るのが経営者の役割です。そうすれば従業員も失敗を恐れることなく、世界一面白いゲーム開発や新たな事業に挑戦することができ、それがビジネスチャンスを生み出す好循環になるのです。

6. 安定成長のため、不正対策を継続

データを扱う企業として、それらの価値や権利を守ることも重要です。私は、四半世紀以上にわたり一般社団法人コンピュータ著作権協会の理事長として、海賊版対策をはじめ種々の問題解決に取り組んできました。現在ではデジタル販売の浸透により、かつては電気街等でよく見られた路上での海賊版販売は見られなくなりました。一方で、デジタルネットワーク技術の浸透に伴いサイバー攻撃のリスクが高まっています。当社では2020年に受けた不正アクセスの経験を踏まえ、セキュリティ監督委員会の設置など種々の対策を整えました。→詳細はP72「情報セキュリティへの取り組み」参照もちろん、セキュリティ対策は「一度整えたら万全」というものではありません。今後も継続的に対策強化を進めていきます。

7. ガバナンス体制の強化

成長へのアクセルを踏む深さに比例してリスクは高まりますが、この回避もしくは低減に有用なのがガバナンスです。特に、当社は創業者の私がCEO、長男がCOOですので、社外取締役の監督機能を十分に発揮させ、取締役会が透明性・合理性の高い意思決定を行う独自の仕組みを構築し、「経営判断リスク」を回避しています。

【仕組み1】 数字を主体とした「経営の見える化」

私は、企業規模や事業環境が変化したとしても、柔軟かつ一貫した経営を行うために、経営判断する材料（資料）を原則数値化させています。資料は売上比、前年比、計画比など比較対象を示し、複合的にチェック可能にすることで問題点を見つけ出しやすくしています。

更に、当該資料は、社外取締役による監督にも活用してもらうことに加え、投資家にも有用なIR資料として活用する、この一連の仕組みを「経営の見える化」と呼んでいます。業務の可視化に基づく経営判断に、外部からの評価を加えることで、経営の透明化を図っています。

また、私は、開発者との対話でも数字を共通言語にしています。言葉には担当者の恣意性が入る可能性があります。数字は嘘をつきません。創業者として

培ってきた経営ノウハウを次世代に実戦で伝えるとともに、経営を「仕組み化」して、将来にわたって会社を確実に機能させるため、引き続きリスクコントロールの強化に努めます。

【仕組み2】 継続的なガバナンス改革

当社は、これまで22年間にわたり、諸種のガバナンス改革を断行してきました。

2002年3月期の社外取締役制度導入を皮切りに、取締役の社外比率を45.5%まで向上させています。社外取締役の選任基準は導入当初から現在も変わらず、一言で言えば、「良識があり、ゲーム以外の各分野で最高レベルの専門家に、当社の経営・事業活動を冷静に判断していただくこと」です。事業投資リスクを回避することを優先課題として、「特に業績が思わしくない時、創業者にも物怖じせず、正論を意見できる方々」を選任し、一般社会の視点で妥当性を判断していただきます。→詳細はP73「社外取締役メッセージ」参照

加えて2016年には、更なるガバナンス強化、迅速な意思決定を実現するべく、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しています。監査等委員会には、取締役、従業員の業務執行への監査や是正勧告などにより、内部統制の強化を担ってもらっています。

更に、2021年3月期より取締役会の実効性評価を実施しています。その結果、実効性は確保されているとの結果や新たな課題が得られました。今後も、課題への理解を深め、更なる機能向上に努めていきます。

→詳細はP69「取締役会の実効性評価」参照

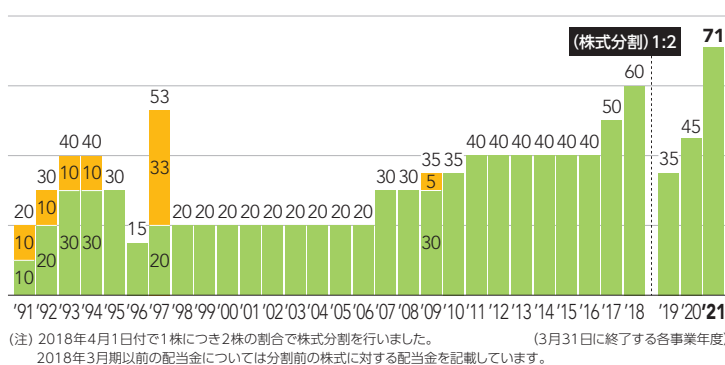
【仕組み3】 経営人材力の強化と後継者育成

私は38年間、カプコンを育ててきましたが、後継者に仕組みをきちんと理解させ、実行できるようにすることもまた、創業経営者の務めです。私は事業・開発トップの辻本春弘（社長）と江川陽一（専務）を次世代のキーパーソンとし、積極的に情報交換やアドバイスを行っています。後継者計画に関する議論は指名・報酬委員会への諮問を通じて行われますが、後継を鍛え上げ、「企業理念」、「仕組みの整ったガバナンス」がかみ合えば、持続的な成長が実現できるでしょう。

上場以来31年連続配当と過去最高配当で長期株主に報いる

図表3

上場以来の1株当たり配当金(円)



図表4

株主総利回り(TSR)

	2021年3月期
カプコン	538.9%
コナミ HD	209.0%
スクウェア・エニックス HD	212.0%
セガサミー HD	156.2%
バンダイナムコ HD	345.8%
配当込み TOPIX	162.3%

出所) 各社有価証券報告書

最後に、株主の皆様との関係において重要な資本政策に関する私の考えをお話します。

1. 配当に関する基本方針

私は、変化することが当然のゲーム産業において、「企業として安定的な成長を遂げるとともに、長期株主には安定的な増配で報いたい。」という信念で、創業以来38年間経営を行ってきました。

持続的な企業価値向上のための要諦は前述しましたが、株主の皆様への利益還元についても経営の重要課題の一つと考えており、将来の事業展開や経営環境の変化などを勘案のうえ、配当を決定しています。

株主還元の方針として、①投資による成長などにより企業価値(時価総額)を高めるとともに、②連結配当性向30%を基本方針とし、かつ安定配当の継続に努め、③機動的な自己株式の取得により1株当たり利益の価値を高めること、としています。

私が配当性向だけでなく安定配当を大切に理由には、例えば年金生活で配当を生活費の一部として生計を立てている方にとっては、急な無配・減配はリスク

になるからです。定期的な収入は、将来の安定した生活設計につながります。年金を運用する長期投資家の方からも配当の安定性を求めるご要望を受けます。

多様な株主の皆様の中にも、このような方々がおられるからこそ、1990年の上場から31年間、一度も無配にしたことはありません。また、2021年3月期は5年連続の増配を達成しています。[\[図表3\]](#)

この結果、この5年間の株価の上昇を含めた株主総利回り(TSR)は+538.9%であり、TOPIX(+162.3%)を大きく上回るとともに、同業他社比較でも上位に位置しています。[\[図表4\]](#)

2. 当期および次期の配当

2021年3月期の配当は、年間71円としました。次期も、株式分割を考慮すれば6年連続の増配となる36円を予定しています。

私は、ゲーム業界を長年走り続けた経営者として、過去38年間を超える更なる企業成長を図り時価総額を増大させることで、株主の皆様のご期待に応えていきます。

代表取締役会長
最高経営責任者(CEO)

COO

GROWTH STRATEGY

代表取締役社長
最高執行責任者 (COO)

辻本 春弘





デジタル戦略を加速し、 長期ではゲームを超えた デジタルコンテンツ企業を 目指します。

私がゲームの世界に携わって35年以上、常に日進月歩の日々でしたが、近年のグローバルにおけるゲームソフト市場の成長は特に顕著であり、その成長率は過去5年間で140%、更に今後5年で39%増が見込まれます。この背景には、コンシューマでのデジタル販売の伸長と、モバイルコンテンツを含めた市場のグローバル化があり、当社もコンシューマを中核として積極的な成長戦略を推進し、「每期営業増益10%」を中期的な経営目標としています。

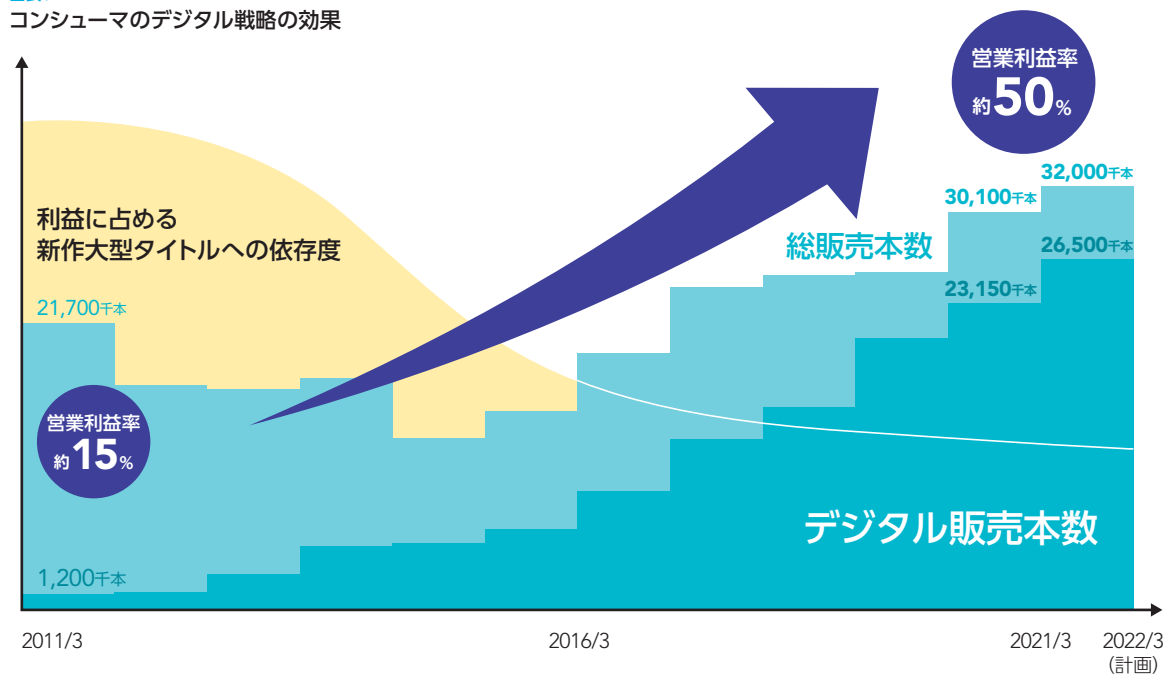
中期目標の達成に向け、当社では2010年代前半からデジタル戦略を採用し、販売チャネルとしてのインターネットを最大限活用することで、ゲームソフトのグローバルでの長期販売を強化しています。近年は、販売データの蓄積により、新作の動向予測や価格施策の精度が向上し、より効率的な収益獲得が実現しつつ

あります。また、忘れてはならないのは、ゲームのビジネスが従来のB to BからB to Cへと変化してきているということです。自社WebサイトやSNSを活用したデジタルマーケティングを通じてユーザーニーズに寄り添うことで、ビジネスの成果が大きく変化するのです。

そして今後、デジタル戦略が結実し、グローバルで当社ゲームの年間販売本数規模が新たな領域に到達したその先、私が見据えているのは、当社のコンテンツがゲームの枠に留まらず、グローバルでeスポーツや映像作品、商品化の展開などを通じ定番ブランドとして幅広く親しまれ、当社がデジタルコンテンツによって世界をリードする企業となる姿です。

その少し先の当社像に向け、今私達が進もうとしている道筋をお伝えします。

図表5
コンシューマのデジタル戦略の効果



成長戦略
1

デジタルコンテンツ

主力IPを活用しデジタル戦略を推進、
年間ソフト販売は3,000万本超の水準へ

中核のコンシューマでデジタル比率を
更に向上、グローバルでの長期販売を実現

私達のビジネスの中核であり、コンテンツ創出の源泉でもあるのは、やはりコンシューマです。近年デジタル販売を積極的に推し進めてきたことで、収益性の改善とビジネスのストック化が進捗した結果、過去一桁台に留まったこともある営業利益率は段階的に改善し、2021年3月期では50%を超えています。また、年間のソフト販売本数は、近い将来の目標としていた3,000万本を、当期に前倒して達成することができました。

今後、市場は2025年までに706億ドルへと65%成長し、デジタルシフトも更に進む見通しです。この環境下、当社としても、次期以降も世界トップレベルの開発体制を基盤として、高品質のコンテンツを引き続きコンシューマに優先的に投入していきます。

→詳細はP47「開発トップが語る開発戦略」参照 更に、価格施策やデジタルプロモーションを深化させ、ユーザーニーズを広範かつ長期間獲得することで、年間のソフト販売本数は次期も過去最多を更新する3,200万本を計画し、次の節目に向け着実に成長することを目指しています。【図表5】

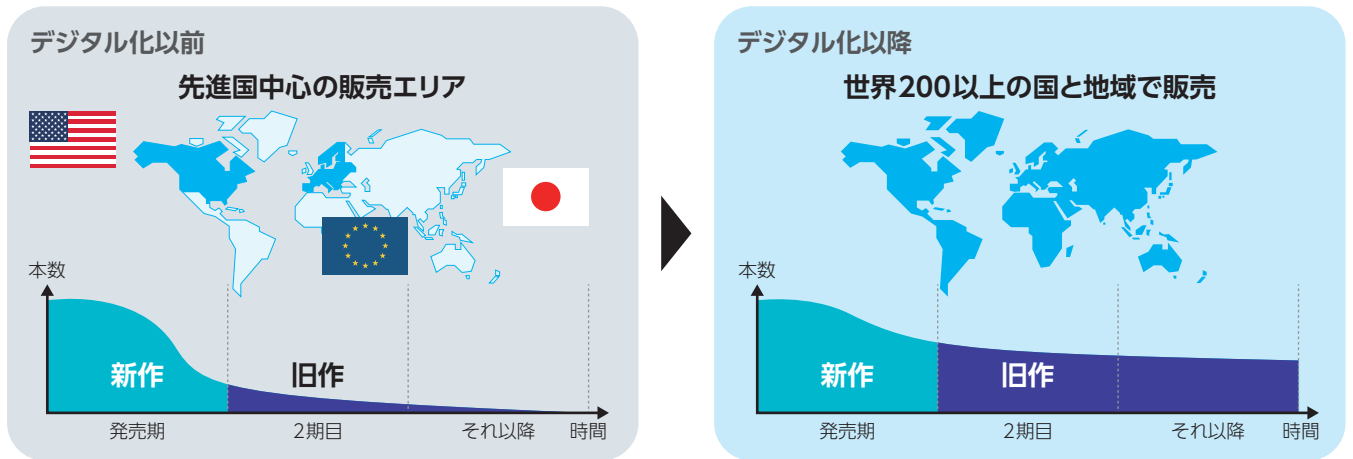
施策1 主力IPをグローバル市場に安定投入

デジタル化、グローバル化とビジネス構造を進化させるにあたり、その前提として高いクオリティの新作を每期安定的に投入することが必要です。当社では、2013年の構造改革以降、中期的なタイトルポートフォリオマップ「60ヵ月マップ」を運用するとともに、開発者の年間アサイン管理「52週マップ」を併用し約2,450名(2021年6月末時点)の開発者を適時必要なタイトルへ配属する仕組みを整えています。

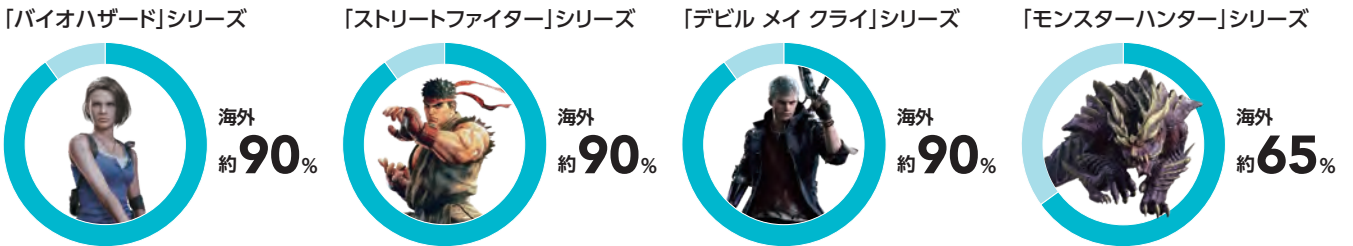
また、当社ブランドは「バイオハザード」や「ストリートファイター」に代表されるように、市場の9割を占める海外でも人気が高いことが強みでしたが、2018年に「モンスターハンター」シリーズのグローバル化戦略タイトルとして投入した『モンスターハンター：ワールド(以下MH:W)』は、広く世界で支持され、当社歴代最高の1,730万本(2021年6月末時点)を達成しました。更に、以降に投入した主力ブランドの多くも、『MH:W』同様の徹底的なクオリティの追求とデジタル戦略の採用により、グローバルで好調な販売を記録しています。【図表7】

しかしながら、この先の更なる成長に向けて、開発者数はまだ十分とはいえません。今後も、100名以上の新卒採用と重点分野での中途即戦力の採用を併用する

図表6
デジタル化による長期販売・グローバル化



図表7
2021年3月期における主要ブランドの海外販売比率



ことで、既存IPに加え、休眠IPの活用、そして2020年6月に発表した『プラグマタ』のような完全新規IPを創出していくことが、長期にわたる成長に必要です。

施策2 販売チャネルのデジタル化による、収益性の改善とグローバルでの長期販売

私達の成長戦略における最重点部分である、デジタル戦略の詳細についてご説明します。私達が考えるデジタル販売の主なメリットは、①パッケージ製造コスト削減や在庫リスク回避による1本あたり収益の改善、②小売店で販売機会が得られなかった過去作の販売による収益機会の増加・長期販売の実現、③ゲームソフトのパッケージの流通に課題があった新興地域の市場化、です。これらは、ゲームビジネスに大きな転換をもたらしました。[図表6]

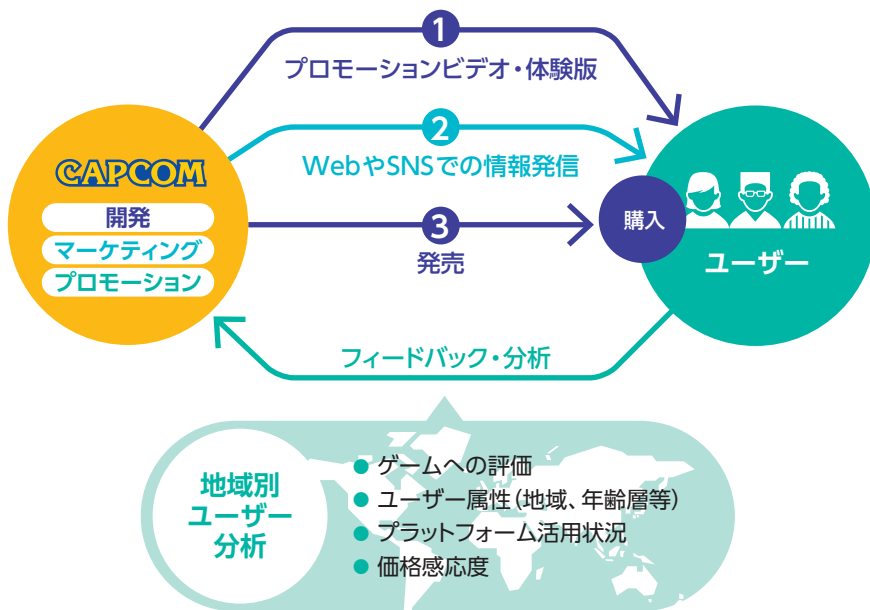
原点は2013年、当時の新型機(プレイステーション4など)の発売を控え、これらのゲーム機がインターネットへの常時接続を前提としていることを知った私は、ゲームビジネスに大きな転換が訪れると考え、「デジタル対応の強化」を重点戦略に掲げました。それから8年、2013年3月期に52億円であった当社のデジタル

売上高は、2021年3月期には480億円と9倍以上に成長し、この間、消費者の収益性は大きく改善しました。

デジタル化により、1本当たり収益は上述のように向上しましたが、更なるメリットは、長期販売とグローバル化の実現でした。かつては、消費者における新作ヒットタイトルの有無で当社の業績は大きく変動していましたが、一たび良質な新作を投入すれば、3~5年以上に渡って継続的に収益貢献することに加え、パッケージ販売では中古流通が独占していた過去36年に渡る当社のコンテンツ資産への需要が、ダウンロード販売を通じ当社が直接提供することで、安定的な収益源となったのです。その結果、今では約300のコンテンツ資産が収益に貢献しています。また、ユーザーとして「ほしい時にすぐ手に入る」デジタルのメリットは大きく、新作においてもデジタル比率は年々向上し、最新の『バイオハザード ヴィレッジ』では発売後早い段階でデジタル比率が50%を超えています。

そして、近年デジタル販売において貢献度が高まっているのが、PCプラットフォームを通じた販売です。従来コンソール機の市場を大きく上回る200超の国と地域での販売が実現し、アジア、南米、東欧や中東など、

図表8
グローバル・マーケティング



図表9
『モンスターハンターライズ』事例



無料体験版の配信

- 2021年1月、『モンスターハンターライズ DEMO』を配信
- 2021年3月、体験版第2弾を配信

SNSプロモーション

- Twitter、Instagram、LINE等を活用し、新規ユーザー層を開拓
- プレゼントキャンペーンやイラスト配信など

動画配信

- 「モンスターハンター スペシャルプログラム」を複数回配信
- 3月9日には世界同時配信「デジタルライブイベント」を実施

新興地域での拡販に強みがあると分析しています。私はこの領域に伸びしろが大きいと考え、PCを今後の重点プラットフォームに定めています。

次期も、これらのデジタル戦略を更に推し進めることで、デジタル売上高は、過去最高の515億円を計画しています。パイプラインの拡充、販売の長期化、グローバル化のいずれにおいてもまだ成長余地があることから、デジタル売上比率は中期的に80~90%程度への上昇が見込まれ、コンシューマの収益性向上とストックビジネス化を進展させると考えています。

施策3 ビジネスのデジタルシフトによる、効率化と機会の最大化

次にデジタルがもたらした、ゲームビジネスの効率化についてご説明します。DXへの関心が高まる昨今ですが、私達はかねてよりデジタル技術のビジネスへの活用に着目してきました。ゲームは嗜好品であり、また世界のデジタルネイティブ世代が今後の消費の主役になると想定すれば、デジタルでのコミュニケーションを通じユーザーニーズに寄り添うことが、非常に重要になるからです。

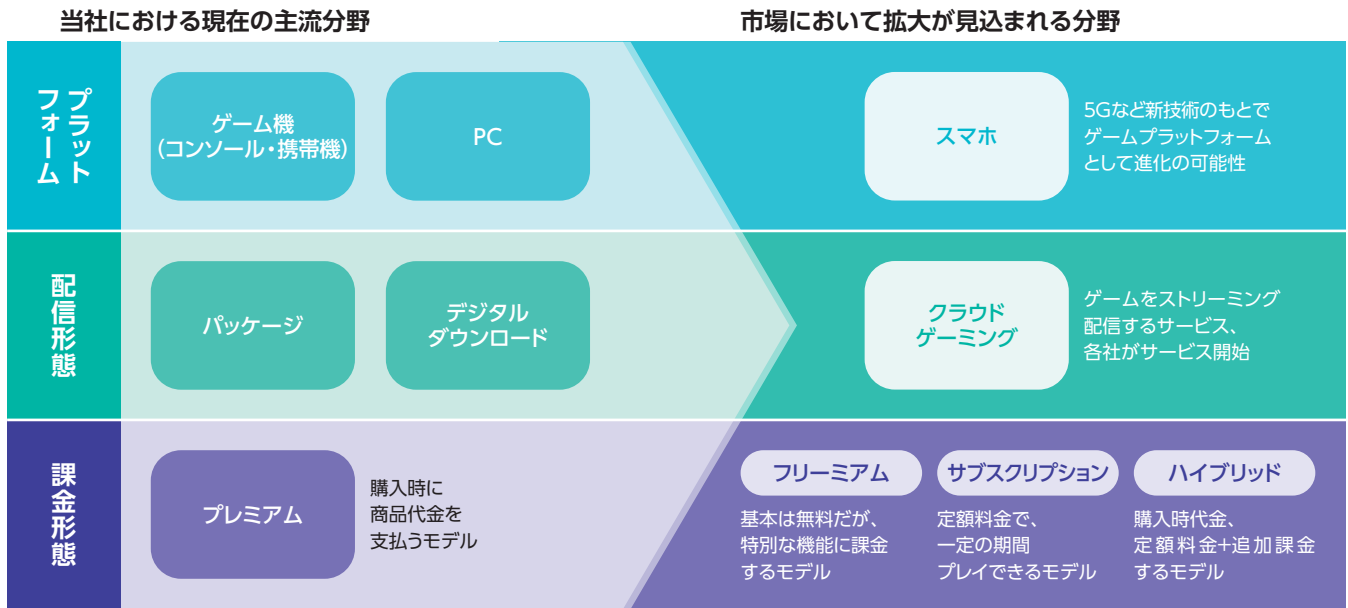
まず初期の段階では、デジタル施策へのグローバルでの社内認識を一致すべく、四半期ごとに経営とグローバルの事業幹部によりマーケティングプランを構築する「グローバルマーケティング会議」を設置しました。その結果、2018年に投入した『MH:W』以降、経営、

開発、事業が一体となって、自社WebサイトやSNSを活用し、ユーザーニーズを踏まえたタイトルのクオリティ調整や、デジタル版購入への適切な導線の設定により、販売拡大を図る体制が確立しています。【図表8】【図表9】

次に、長期販売、グローバル化の観点から、地域やユーザー属性ごとのニーズを踏まえた期間限定セールなどによる、きめ細かく機動的な価格施策を推進してきました。その成果として、2019年、2020年の年末の商戦期には、いずれも前年以上のデジタル売上を記録しています。

もう一つの好例が『MH:W』の長期販売です。2018年1月の発売から既に3年以上が経過していますが、段階的に価格を引き下げながら販売を維持した結果、累計販売本数は1,700万本を超え、その半数以上が2年目以降の販売によるものです。現在までの最低価格は約10ドルですが、既に開発コストは償却し終わっていますから、10ドル、極端に言えば5ドルで販売しても利益に貢献してくれます。この先も販売動向を見極めながら価格施策を行うことで、まだ手に取っていない世界中のユーザーに訴求し、シリーズ次回作に向けユーザーベースを拡大していきます。将来の単価下落圧力になるのでは? という指摘をいただくこともあります。私はその心配はないと考えています。嗜好品の世界では、オンリーワンの高クオリティコンテンツをしっかりと提供できていれば、「高くても早く遊びたい」というニーズは必ずあるからです。価格

図表10
ゲームプラットフォームとサービス形態



施策により、ユーザーに様々な価格を提示し、それぞれが納得する価格で購入いただけるということは、販売側と購入側の双方にとって大きなメリットです。

次期に向けた取り組みとして、①価格施策の精度向上により、ユーザーニーズに最適化したセール時期および価格の策定を推進しているほか、②デジタルプロモーションの強化により、ユーザーがタイトルを認知してから購入に至るプロセスの更なる可視化を進めており、ビジネスの一層の効率化と収益機会の最大化を図っていきます。

施策4 クラウドゲーミングなど新サービスや、モバイルコンテンツへの対応

ここまで述べてきたデジタル戦略を通じた当社の成長は、この先も当面は継続できると見込んでいます。他方、「クラウドゲーミング」や「5G」など新サービス・新技術の登場により、ゲームビジネスはこの先10年で更に急激な変化をする可能性があります。当社はマルチプラットフォーム戦略を採択しているほか、VRなど新技術へのいち早い対応実績などもあり、当然ながらこれらの新領域へも関心を抱き技術的な検証を行っています。[\[図表10\]](#)

歴史的にも、このような新サービス・新技術がゲームの楽しさを広げてきたというのが実感であり、今回もゲームの世界の更なる進化に期待しつつ、今後ユーザーにとって実際にどのようなメリットが生じるのか、

現時点ではその推移を大きな関心を持って見守っていきたいと考えています。

また、モバイルコンテンツについては、現状は大きな成功を掴むに至っていません。課題は、モバイルに特有の、継続的なサービスを通じマネタイズするノウハウを習得できていないことだと分析しています。現時点では、優先してコンシューマでの成長にリソースを投入していますので、成果を急ぐところではありません。しかしながら、「5G」あるいはその次の「6G」といった通信規格において、当社の迫力のあるアクションコンテンツが、いずれモバイル端末上でも遜色なく遊べるようになるでしょう。例えば、軽量化された次世代のVR端末との掛け合わせでブレイクスルーが起きるかもしれません。来るべき機会をしっかりとものにできるよう、技術研究を開発部門に指示しているところです。

締めくくりとしてお伝えしたいのは、ビジネスの形態が変わろうとも、当社が最優先すべきことは変わらないということです。それは、これまで一貫してきた、当社のコンテンツを世界最高レベルへと徹底的に磨きあげることであり、それがしっかりと実行できていれば何時いかなるプラットフォームやサービスのもとでもユーザーに選択していただける。反対にそれができなければ、たとえ一時時流に乗ったとしても、中長期での成長は叶わない。当業界の一線を走り続けてきた経験則から、私はそう確信しています。

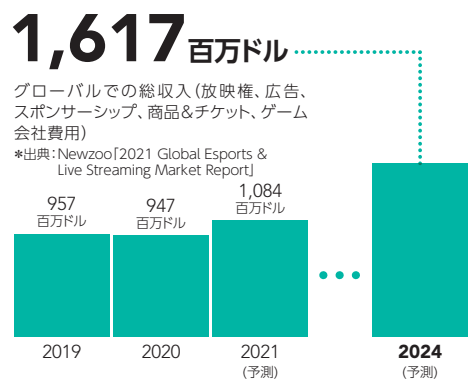
図表11
コンシューマを中核とした関連ビジネス展開



図表12
eスポーツとは

「エレクトロニック・スポーツ」の略で、コンピューターゲームを使った対戦をスポーツ競技として捉えた名称です。1990年代後半頃から欧米で盛んになり、現在ではアジアや日本を含め様々なゲームのイベントが多数開催され若年層を中心に世界中で人気を博すとともに、ゲームビジネスにおける新分野として注目を集めています。

eスポーツの収入成長の動向



成長戦略
2

eスポーツ・アミューズメントビジネス
IPの認知度を向上、ファン層を拡大し
コンシューマの収益に還元

事業収益の追求と、当社ブランドの価値向上に向けた側面支援を両立

デジタルコンテンツ以外のビジネスには、①事業収益の追求、に加え、②当社ブランドの価値向上に向けた側面支援、という2つの役割があります。【図表11】

まず、事業収益の追求という観点では、eスポーツは将来の成長オプションとして、急速に成長する市場【図表12】のもと、「ストリートファイター」を活用しリアルおよびオンラインでの興行のノウハウ獲得と収益化に向けた取り組みを進めています。また、アミューズメント施設、アミューズメント機器の2事業は、安定事業と位置づけ、当社収益の下支えに貢献しています。加えて、当社全体の長期安定成長を実現していく観点から、これらのビジネスを通じ当社IPおよびコーポレートブランドの認知拡大、ロイヤルユーザーの育成を図ることが、主力事業であるコンシューマでの販売増につながり、収益への還元サイクルが生まれることを重視しています。

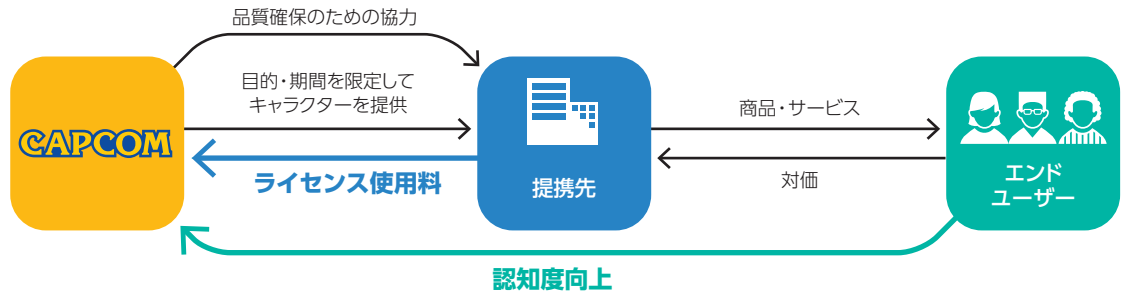
施策 eスポーツにおける裾野拡大の取り組み

新型コロナ禍における情勢を踏まえ、eスポーツとして当期に予定していたリアルイベントの多くは、プレイヤーや観客の皆様の安全を考慮し、開催方式を変更

しました。一方で、オンラインで代替開催できることはeスポーツの大きな利点です。eスポーツ普及拡大への取り組みを途切れさせないため、私達は、取り組みの2本柱のうち、①個人戦については、年間世界ツアーである「CAPCOM Pro Tour」を、2020年6月からオンラインで開催しました。②チーム戦についても、国内で2020年9月から「ストリートファイターリーグ: Pro-JP 2020」を実施し、新たに約10社の大会スポンサーを獲得したほか、米国でも「Street Fighter League: Pro-US 2020」をオンラインで開催しています。

2021年においても、「CAPCOM Pro Tour Online 2021」を前年の約2倍の大会数で実施するとともに、チーム戦の「ストリートファイターリーグ: Pro-JP 2021」は参加を8チームに拡大、企業オーナー制を初採用することで、将来の地域フランチャイズ化や、育成機関の設置に向けた布石を打っていきます。引き続き、新しいエンターテインメントの確立に向け、中長期の視点で振興策や裾野の拡大を推し進め、eスポーツが一般社会に広く認知、理解されることで、IPの価値向上に留まらず、ゲーム業界の地位向上や社会的貢献にも繋げられるよう取り組んでいきます。

図表13
ワンコンテンツマルチユース(ライセンス)のビジネスモデル



CGドラマ
「バイオハザード:インフィニット ダークネス」



Movic香港とのコラボカフェ
「Monster Hunter World: IcebornexSatay King」

成長戦略

3

ワンコンテンツマルチユース ゲームを超えたデジタルコンテンツ企業へ

安定事業から成長事業への転換

「ゲームコンテンツはいずれ、世界的なアニメキャラクターと並ぶようなブランドになる。」私はそう考えています。当社は、1990年代初頭の『ストII』ブームをきっかけに、コンテンツの商品化やハリウッド映画化などを積極的に進め、2000年代には全社戦略として「ワンコンテンツ・マルチユース戦略」を採用、多メディア展開において業界をけん引してきました。そして、業績の成長に伴い当社のユーザーがグローバルで拡大する現在、私は、コンテンツビジネスも大きく成長を図る時期に来たと考えています。【図表13】また、長期的なビジョンとして、業績のさらなる成長と並行して、当社のコンテンツがゲームの枠を越え、映像作品、グッズ展開、eスポーツなどを通じ定番ブランドとして広く親しまれ、デジタルコンテンツによって世界をリードする企業となることを目指していきます。

施策 戦略機能を国内拠点に集約

従来、当社は日米欧それぞれの拠点からコンテンツ展開を行っており、ソフト収益の補完や、認知度の拡大、ロイヤルユーザーの育成に貢献してきました。ただ、成長率では、ゲームの販売本数がこの8年間で80%成長してきたのに対し、コンテンツビジネス(その他

事業)の売上成長は12%となっています。私は、この分野での成長余地が大きいと考え、コンシューマのデジタル戦略を国内拠点が全体統括しているように、コンテンツビジネスの戦略機能を国内拠点に集約することとしました。グローバルを日米欧亜の4つにゾーニングし、各地域のソフト販売動向やブランド人気を踏まえ、成長に向けた施策を実施していきます。また、アパレルやテーマパークなど、コラボレーション先の業種も多様化しています。当社IPのブランド力が向上していると手応えを感じており、当ビジネスの飛躍につなげていきます。

施策 ハリウッド映画化・配信動画化の推進

コンテンツのブランド化に際し、ハリウッド映画化の効果は絶大です。既に実績がある「ストリートファイター」と「バイオハザード」に加え、2020年から公開した「モンスターハンター」初のハリウッド映画の成果も上々で、『モンスターハンターライズ』の好調な立ち上げや、『MH:W』が2,000万本を目指す上での側面支援を果たしています。今後は、普及が進む動画配信サービスへも積極的に展開する方針です。

進化を続ける市場に対応するため、 強化された財務基盤を背景に成長投資を積極化

中長期成長戦略の進捗状況

事業環境の変化

当社はグローバルでのユーザー拡大、即ちゲームソフトの年間販売本数の拡大に取り組んでいます。近年ではデジタル化に伴う販売チャネルの多様化により、販売対象の国や地域を200以上にまで拡大し、2021年3月期はゲームソフトの年間販売本数が3,000万本を超えました。

これは販売のデジタル化に伴いゲームコンテンツがこれまでの流通網を超えて全世界的な広がりを見せていること、ユーザーの購買行動が大きく変化していることに加え、ゲーム専用機だけでなくPCやスマートフォンなど、デバイスの多様化に対し、当社がかねてより掲げてきた「マルチプラットフォーム戦略」が効果的に作用しているためです。

PCやサブスクリプションなど流通チャネル拡大への対応や購買動向の収集・分析といったデジタル戦略の推進による、当社ユーザーの広がりについてはCEO、

COOメッセージにてお伝えした通りですが、一方で財務面、当社の収益構造、財務構造についても大きく変化し、今なおその変化の途上にあります。

	2016	2021	増減率
売上高(百万円)	77,021	95,308	124%
営業利益(百万円)	12,029	34,596	288%
営業利益率(%)	15.6%	36.3%	20.7ポイント
当期純利益(百万円)	7,745	24,923	322%
営業キャッシュフロー(百万円)	4,347	14,625	336%
ゲームソフト仕掛品(百万円)	24,825	24,443	98.5%
ネットキャッシュ(億円)	158	656	415%

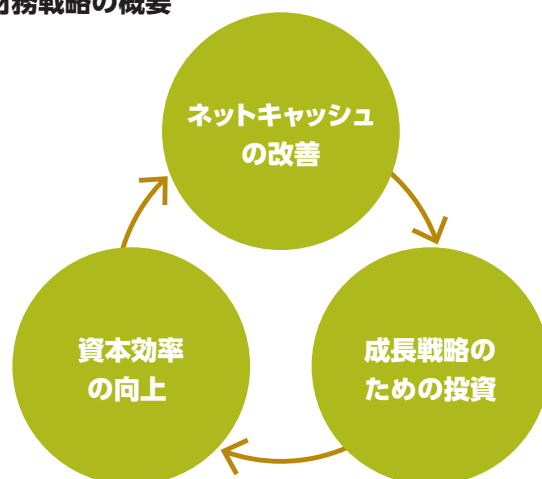
(3月31日に終了した各事業年度)

CFO COMMITMENT

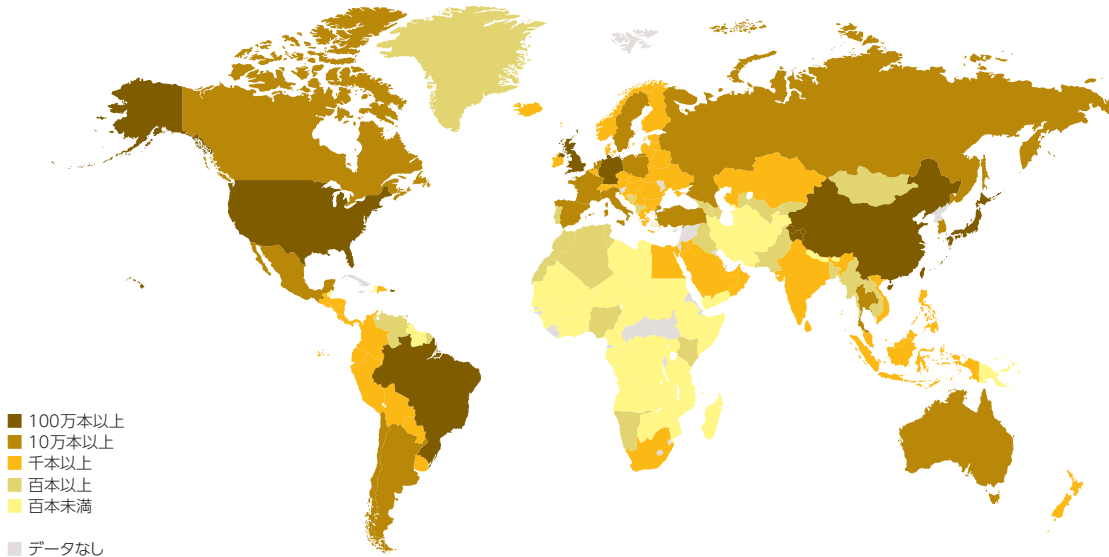
取締役専務執行役員
最高財務責任者(CFO)

野村 謙吉

財務戦略の概要



2021年3月期 家庭用ゲームソフト国別販売本数実績



直近5年間の収益構造の変化

まず、この5年間で当社が特に重要と考えてきた財務面の指標についてご説明します。左表は2016年3月期と2021年3月期を比較したのですが、売上高の増加に比して利益の増加が顕著に表れています。これはグローバルユーザーの拡大(=販売本数の増加)に加え、財務的には原価率、販管費率の低下というコスト管理の進展が奏功している結果と言えます。

具体的には、①コンシューマゲーム部門においてユーザーの期待に沿ったコンテンツを開発・提供することで、計画を上回る売上高・販売本数を実現し、想定ROIを上回る実績を計上していること、②開発手法・技術の進化により効率化が進みコスト増加の吸収力と

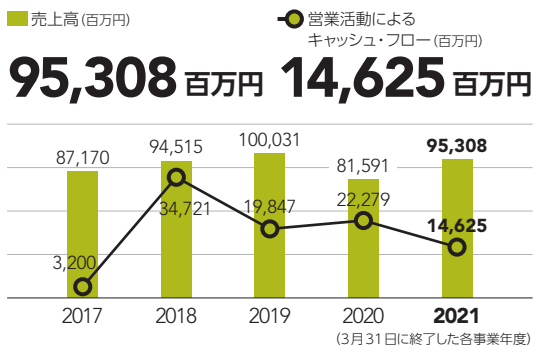
して機能していること、が挙げられます。特に近年では開発部門における進捗管理とコスト管理手法が進化し、コンテンツ制作における問題点や課題の掌握と早期の対応が可能な体制が整っています。

加えて毎年安定した新人の採用と早期戦力化により、ゲームデバイスの進化に伴う開発コストの増加を吸収しています。これらの成果として、ゲームソフト仕掛品は5年前に比してほぼ同水準で推移しています。このことは稼ぐ力を示す営業キャッシュフローの改善に寄与しています。

更に、デジタル戦略の進展に伴い販管費にも変化が生じています。従来型の販売促進手法からデジタルメディアを活用した情報発信へと進化しつつあり、事業・管理面においてもデジタル化を促進することでコストの削減を実現しています。

また、当社では、タイトルの販売期間長期化を目指しており、発売後もタイトルアップデートやイベント実施などでタイトルの鮮度を保ちながら、ユーザー数を拡大させています。発売後の開発コストの回収完了が早くなり、特に前年度以前に発売したリピートタイトルの収益性は非常に高く、リピートタイトルの販売拡大が、タイトルのROI向上とともに利益率上昇の主要因となっています。

売上高・営業活動によるキャッシュフロー(百万円)



強化された財務基盤に根ざしたこれからの成長戦略投資

以上のデジタル戦略強化により、当社の財務構造・収益構造が大きく変化し、ステージアップしたことがご理解いただけると思います。

この結果、資本効率の向上の指標として注目しているROEとROAも大きく改善しました。

	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3 (計画)
ROE (%)	14.4	16.9	22.6	22.7
当期純利益率 (%)	12.5	19.5	26.1	30.0
ROA (%)	10.1	12.0	16.2	—
財務レバレッジ	1.39	1.44	1.36	—

また、2021年3月期の同数値は同業内の比較でも上位に位置しています。このことから当期の好業績は新型コロナウイルスの感染拡大による巣ごもり需要の後押しを受けただけでなく、従前より進めてきた当社の成長戦略が順調に進行したことが主要因であり、中期経営目標である毎期の安定増益は次期以降も継続して達成可能であると考えています。

	ROE
カプコン	22.6%
コナミHD	11.4%
スクウェア・エニックスHD	11.6%
セガサミー HD	0.4%
バンダイナムコ HD	10.2%
東証一部平均	7.2%

注) 2021年3月期実績
出所) 各社決算短信、日本取引所グループHP

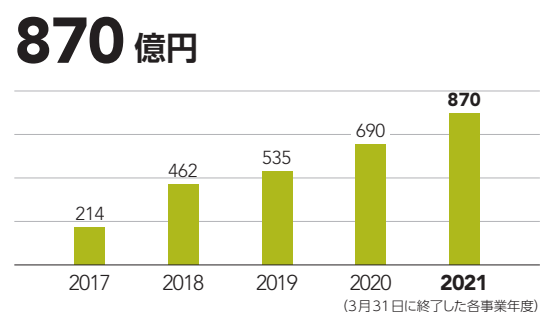
なお、毎期の営業増益に伴い、近年継続して増加している当社の現預金ですが、当社では現預金残高1,000億円の達成を当面の目標にしています。これは年間開発投資発生額の約3倍を確保する狙いに基づくものです。当社のビジネスの本質はヒットビジネスであり、絶えず様々な変化とリスクにさらされています。この変化に万一即応できないリスクを考慮し、3年分の開発投資資金を確保したいと考えているからです。2020年度末の現預金残高は712億円、期末直前の新作タイトル販売による売掛金計上分を考慮した正味のネットキャッシュは870億円と、現預金残高1,000億円の達成が視野に入ってきました。

これからも「キャッシュ重視」「稼ぐ力の強化」「資本効率の強化」という基本的なスタンスは変わりませんが、今後さらに大きな変化が想定されるデジタルコンテンツ事業をはじめ、事業環境変化を想定しながら中長期戦略のもと、迅速かつ効果的な戦略投資を行います。

I. 先端技術への研究開発投資

ゲームを取り巻く環境は、益々変化することが確実です。通信環境の進化に加え、ゲームの周辺技術まで含めて様々な先端新技術の研究開発にこれまで以上の取り組みが必要になると捉えています。こうした新技術に関する研究開発を一層進化させることが今後の重要な経営課題になり、積極的に対応していく必要があります。このために従来にも増して新たな人材を確保し、新技術の研究・開発への投資を積極的に行っていきます。

正味ネットキャッシュの推移 (億円)



II. ビジネスインフラへの投資

また、事業構造の変化にも対応する必要があります。近い将来年間販売本数1億本の達成に向けて、全世界のゲームユーザーがどのようにしてゲームに関する情報を収集し購入意思決定をしているか、を分析していく必要があります。また2020年11月、皆さまにご迷惑とご心配をおかけした外部からの不正サイバー攻撃への対応強化を含め、ビジネスインフラへの投資も加速する予定です。

III. 人材確保・育成への投資

研究開発やコンテンツ制作は、いふなれば人材への投資です。グローバルにおける一層の拡販のためには、多様性のある人材の確保と育成が不可欠です。

今後の中長期戦略推進のためにダイバーシティを重要課題と認識し、女性のほか外国籍人材の採用にも引き続き注力していきます。

また人材育成の観点から、高いモチベーションを持った人材には積極的に経営課題にふれる機会を与え、今後の新たな経営課題を共有し、その中から新しい提案と対応力を強化するなど、ベテラン・若手を問わず、経営会議レベルの課題認識の推進なども始めています。

IV. ESG・SDGsへの対応

全世界の一人でも多くの人々に当社のゲームコンテンツを楽しんでいただきたいと考えていますが、そうした点からも今後もESG・SDGsに積極的に対応していきます。当社が5年前にデジタル販売の拡大・

強化の方針を打ち出した際には、販売のデジタル化によるプラスチックの使用縮減等資源の有効活用へ投資すると考えてきました。現在、気候変動に関する企業の対応が注目を集めていますが、この問題にも当社として何ができるか積極的に考え続けていきます。

また、基本的な社会貢献の一つとして、毎年一定規模の寄付活動を行っていますが、今後もこうした活動を強化していく所存です。

企業成長に伴う株主還元の方針

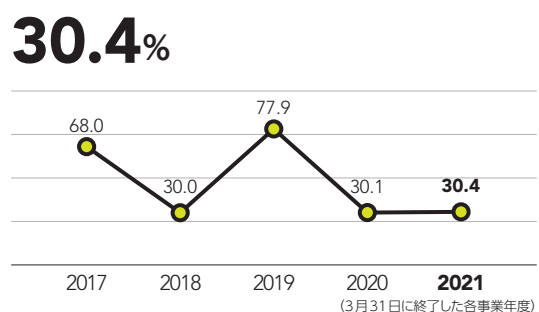
株主還元について、「連結配当性向30%を基本方針として安定配当に努める」という基本方針に変更はありません。21年3月期まで株式分割を考慮すれば5期連続の増配を達成しましたが、安定した業績成長を継続することで、配当の安定的な増額を実現したいと考えています。また、自己株式の取得も還元へ資する重要な方針の一つであると認識していますので、従来同様株式価値の向上に資すると判断できる場合は機会に応じ適切な対応を図ります。一方で自己株式の具体的な用途についても現在検討を進めています。

また、当社の試算では、2021年3月期末時点での資本コスト(WACC)は3.52%となりました。当社は自己資本比率が高く借入金が少ないことからROICではなくROEを重視していますが、同期のROE(22.6%)はこれを大きく上回っています。これからも中期目標である毎期営業増益を安定して達成することで、高い水準を維持し、引き続き株主の皆様へのご期待に応えてまいります。

設備投資・開発投資額 (百万円)



総還元性向 (%)



CREATIVE REPORT

人気IPの
育成と創出、
デジタル戦略を
強かに推進

取締役専務執行役員
開発部門、PS事業管掌

江川 陽一

背景：ゲームに実装する様々な効果音を収録・制作する「フォーリーステージ」。多種多様な床面など、様々なシーンに対応可能な収録道具を取り揃え、昨今のハリウッド映画と同じ手法を用い、より没入感を高めるハイクオリティなゲームサウンドを制作しています。

① 開発の全体方針

クラウドや5Gの時代を迎え、世界中、いつでもどこでも好きな時に、ゲームを楽しむ流れが加速しています。更にSNSの普及によって誰もが情報発信者になれる今、ゲームをヒットさせる方程式も変化しています。この環境下では、オンラインサービスの拡充あるいはマーケティング部門との連携を視野に入れたゲーム開発は必須です。一方で、変わらず重要なのは、グローバル市場で通用するオンリーワンのコンテンツを創出し続けることです。

カプコンが目指すのは「世界一のゲームコンテンツ企業」。世界トップレベルのゲームクオリティの実現はもちろん、それを支える戦略的なデジタル販売、定期的な追加コンテンツの配信など、ユーザーの好奇心を刺激し続ける運営ビジネスを通じて、ユーザーに支持をいただけるよう力を注いでいます。

こうして培ってきたノウハウに加え、将来に向けては、インパクトのあるビジュアルを実現する映像技術に加え、クロスプレイなど、多様なデバイスに対応できるネットワーク技術を高め、次代を切り開くカプコンクオリティのゲームづくりに挑戦していきます。

③ 技術面の協力体制

私は、ヒット作は偶然の産物ではなく、開発組織全体の連携によって作り出すものだと考えています。

カプコンにおけるゲーム開発は大規模で、チーム体制は300人以上になることもあります。だからこそ、知識や技術を共有するための最適な組織が必要で、その点でタイトル開発の基盤となる技術研究を行う部門は当社の成功の要といえます。技術研究開発部門が生み出した「RE ENGINE」は「バイオハザード7 レジデント イービル」でデビューし、直近では『モンスターハンターライズ』にも採用されました。この2つのブランドは、ゲーム性もユーザー層も異なります。それぞれの特色を存分に表現し、かつ複数のプラットフォームへ展開するため、技術開発担当者が部門の枠を越えタイトル開発チームに加わり、各タイトルに最適な開発環境を提供しています。この自社エンジンを採用する大きなメリットにより、開発チームが高品質なタイトル開発に集中できる環境が整っているのです。

こうした環境のもと開発された『モンスターハンターライズ』の売れ行きは期待を上回り、ユーザーの皆様にも好評を博しています。今後も、「RE ENGINE」を最大限活用、また進化させることで、業界トップレベルの開発環境のもと世界中のユーザーに支持される高品質なタイトルの創出に努めていきます。

② 開発戦略

中期経営目標のもと、開発責任者として、コンシューマタイトルに開発投資額の約8割を割り当て、「バイオハザード」や「モンスターハンター」など人気IPシリーズを様々なプラットフォームに安定的に展開して収益責任を果たすよう努めています。並行して、積極的な人材採用により拡充してきた人員を活かし、新規IPの創出にもチャレンジしています。直近では、新世代機向けのアクションアドベンチャー「PRAGMATA(プラグマタ)」を発表し、開発を着実に進めているところです。

こうした当社のコンテンツ開発に欠かせないのが自社で構築したゲーム開発エンジン「RE ENGINE」です。「RE ENGINE」は、高品質なゲーム開発および開発コスト短縮を可能にするだけでなく、例えば『モンスターハンターライズ』では、データロードによるゲームの中断が発生しないシームレスな通信協力プレイを実現するなど、各ハードウェアの性能を最大限に引き出せる優れたゲームエンジンです。この内製エンジンも進化させながら、カプコンらしいものづくりを推進していきます。

更に、今後は、『モンスターハンターライズ』や『バイオハザード ヴェレジ』における無料追加DLCの状況なども踏まえながら、オンライン運営のビジネスモデルの構築やユーザーのプレイ動向や嗜好を把握する顧客管理を推し進めていきます。

④ 開発人材の育成

面白いゲームをつくる起点は「人」です。カプコンでは、ゲームづくりは人づくりと考え、人材採用と育成、登用に注力しています。採用面では、2013年度から戦略的に毎年約100名の開発者を採用し、近い内に2,500名体制となる予定です。新規採用した若手社員を、人気IPや大型タイトルの開発を含め起用するなど、実践の場でノウハウと技術を習得できるようにしています。「PRAGMATA」はまさに若手のチャレンジタイトル。デジタルネイティブの若い感覚を取り入れることで、IPに新たな魅力が加わっていると感じています。また、能力の高い若手をチームでサポートして育て、次の担当タイトルで全体を指揮する「コアメンバー」へと抜擢する仕組みも導入しています。こうして、次世代のリーダー候補を着実に育てています。

前年に続き、コロナ禍の中での開発は試行錯誤の連続ですが、試行錯誤の中で追求することはものづくりの本質でもあります。

世界中のより多くの皆様に当社のゲームを手にとっていただけるよう、これまで通り諦めずこだわりをもって「面白いゲーム作り」に挑み続けます。

■ 家庭用ゲームソフト販売本数推移 (万本)

(3月31日に終了した各事業年度)

総販売本数		2,440	2,530	2,550	3,010	3,200
		2018	2019	2020	2021/3 実績	2022/3 計画
● モンスターハンター：ワールド	790	● モンスターハンター：ワールド(リビート)	450	● モンスターハンター：ワールド：アイスボーン	520	● バイオハザード ヴェレジ
● バイオハザード7 レジデント イービル(リビート)	160	● バイオハザード RE:2	420	● モンスターハンター：ワールド(リビート)	320	● モンスターハンターストーリー2 ~破滅の翼~
● マーベル VS. カプコン：インフィニット	100	● デビル メイ クライ 5	210	● バイオハザード RE:2 (リビート)	240	● モンスターハンターライズ(リビート)
					● モンスターハンターライズ	
					● バイオハザード RE:3	
					● モンスターハンターワールド：アイスボーン(リビート)	



一人でも協力プレイでも。 気軽にスイッチを入れて、 つい遊びたくなる 新しい狩猟体験のフィールドへ

常務執行役員 CS第二開発統括

辻本 良三

TSUJIMOTO RYOZO

2007年発売の「MONSTER HUNTER ポータブル 2nd」以降、一貫してシリーズのプロデューサーを務める。最新作「MONSTER HUNTER RISE」でもプロデューサーとしてタイトル全体を統括する。

多様なプレイ環境に最適化した新しい“モンハン”を

みんなと協力して遊べるアクションゲーム、それが第一作目から変わらない「MONSTER HUNTER」のコンセプトです。携帯機としても遊べるNintendo Switch向けのタイトル開発が決まったとき頭に浮かんだのは、記録的大ヒットとなった『MONSTER HUNTER:WORLD(以下MH:W)』とは違った、携帯機モードも強く意識したMONSTER HUNTERを生み出したいという思いでした。持ち運んで遊べるゲーム機には、特有のテンポ感や「いつでも、どこでも」という遊び方が求められます。じっくり腰を据えて楽しむ据え置き専用機向けの『MH:W』とは違う感覚で、気軽に仲間と「一狩りいこうぜ!」と楽しめる完全新作にしようと決め、プロデューサーの門脇とディレクターの一瀬を中心に、『MONSTER HUNTER RISE(以下MHRise)』の開発を開始しました。



「RE ENGINE」でグラフィックとアクションの両立を実現

『MHRise』では、ハンティングアクションに新しい風を送り込むべく、自社独自の開発エンジン「RE ENGINE」を採用しました。「いつでも、どこでも、気軽に」のコンセプトのもと、フィールドを縦横無尽に移動できる「翔蟲(かけりむし)」というアクションや、狩りのオトモに騎乗可能なイヌ型の「オトモガルク」を追加し、シームレスに繋がったフィールドを高速で移動できるようにしました。そして、Nintendo Switchとして最高水準のグラフィックと短いロード時間の両立を実現。いずれも、テレビなどの大画面でなくてもストレスなく遊べるよう工夫した結果です。



こうした新しい狩猟体験を実現できたのは、「RE ENGINE」によるところが大きいと感じています。開発チームとエンジンがゲームづくりの両輪となり、『MHRise』の表現やアクションの可能性を広げています。

未来戦略

■ 販売戦略イメージ

販売拡大戦略

販売前戦略

2020年9月タイトルコール SNSでの情報発信と 無料体験版を配信

ネットをフル活用したプロモーションを展開。



発売から1週間で 全世界500万本を突破

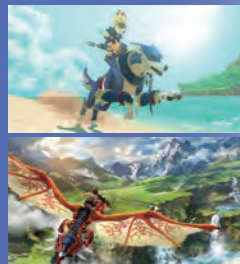
早期購入特典や、友達と誘い合えるよう本編2本とゲーム内アイテムを収録した「狩友ダブルパック」などで購買意欲を喚起。発売当日からダウンロードコンテンツも充実。



深耕戦略

全世界累計700万本突破 新作RPG『モンスターハンターストーリー2 ～破滅の翼～』とのコラボ

700万本突破を記念したチャレンジクエストとアイテムパックを配信。「モンスターハンターストーリー2 ～破滅の翼～」とのコラボ企画を展開。



2022年初頭 PC版販売決定! 世界中のファン増加を狙う

PCでも遊びたいというユーザーニーズを受け、現在「RE ENGINE」を活用して開発中。



デジタルプロモーション

・無料体験版配信

1回目1月8日/2回目3月12日 シングルプレイも、マルチプレイも楽しめる体験版を配信。

・SNSプロモーション

コロナ禍でイベントが実施できないため、ライブイベントを録画し、ローカライズして世界中に同時配信。SNSを用いた多数の情報発信。

・発売の直前に特別番組を公開

全世界同時にYouTubeライブで特別番組を配信。日本では著名芸能人をゲストにスペシャルライブを展開。

・CAPCOMコラボ企画配信

- 第1弾 6月 『モンスターハンターストーリー2 ～破滅の翼～』コラボ
 - 第2弾 7月 『大神』コラボ
 - 第3弾 8月 『ストリートファイター』コラボ
- ・伊豆大島とコラボ 7月

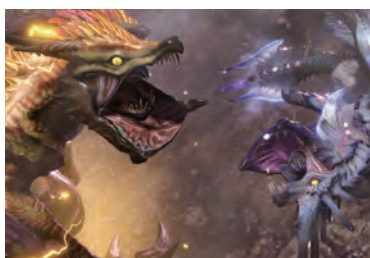
・東京ゲームショー2021 オンラインにて PC版の試遊を実施予定

モンスターハンター^{イース}と^{イース}『モンスターハンターストーリー伊豆2 ～破滅の翼～』オンラインスタンプラリーキャンペーン

今も、これからも新しい“狩り”の楽しみを

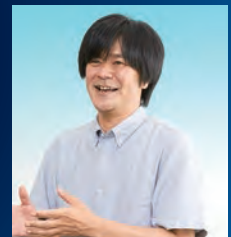
コロナ禍もあり開発は困難の連続でしたが、メンバーたちはそれを乗り越え、プライドをもってこのタイトルを開発してくれました。次のタイトルを担う人材も着実に育っています。うれしいことに、『MHRise』を楽しんだユーザーが『MH:W』も購入するなど、相乗効果も現れています。

シリーズとしては、現在、累計7,500万本(2021年6月末時点)を販売するブランドに成長しましたが、私たちはこれで満足しているわけではありません。世界中にはまだ“モンハン”を知らない人がいますし、ゲーム開発にはまだ先が広がっています。新しいゲーム環境に、新しい遊び方を。常にチャレンジを続け、10年先も、20年先も、世界中に「一狩り」旋風を巻き起こしていきたいと思っています。



CS第二開発統括 編成部 プロデューサー

門脇 章人 Kadowaki Akihito



『MARVEL VS. CAPCOM 3』、『戦国BASARA4』にてプロデュース業務を担当。『モンスターハンタークロス』海外版からモンスターハンターの開発メンバーとなり、本作でプロデューサーを務める。

2020年9月にシリーズ最新作『MHRise』のタイトルコールを行い、Nintendo Switchソフトであることに加え、発売日や値段、購入特典の内容を公表し、予約受付も開始しました。従来タイトルと比べ、最初にユーザーの関心が高い情報を一気に発表することで、より多くの興味をひく戦略をとりました。以降は、SNSを使い、ゲームの要素を動画や写真で多数に切り分けて世界中に同時発信し、ユーザーとゲーム情報の接触頻度を上げることに注力しました。さらに発売前には、オンラインで協力プレイが可能な体験版を2度配信し、ユーザーの興味を喚起し続けました。世界中でファン獲得を目指し、発売後もイベントクエストなどのダウンロードコンテンツを通して運営ノウハウを磨き、『MHRise』をシリーズの新しい柱に育てていきます。

カプコンDNAを受け継ぐ正統派ハンテ



DIRECTOR

CS第二開発統括 編成部 第一編成室

一瀬 泰範 Ichinose Yasunori

ユーザー一人ひとりが思い描く
“モンハン”の期待を超える
楽しさを届けたい

プロデューサーの辻本から「[MH:W]とは立ち位置が違うものにしたい」という構想を聞き、どうすれば「MHRise」を新ブランドとして確立できるか考えました。導き出した答えは、Nintendo Switch向けに進化したアクション主体のハンティングゲーム。内製のゲーム開発エンジン「RE ENGINE」を活用し、ビジュアルのクオリティを保ちながら、シームレスなフィールドでよりアクション面を強化するという難しい仕様に挑戦しました。狩りの舞台は、『モンスターハンターポータブル 3rd』以来となる「和」の世界。従来作よりキャラクター性を掘り下げた登場人物や「翔蟲」、「オトモガルク」などの新要素を取り入れながら、短時間プレイでも満足できる厳選したクエストを開発するなど、ゲームをつくり込んでいきました。今後も、ユーザーの皆様「楽しい」と感じていただける瞬間を提供します。ご期待ください。



PROGRAMMER

技術研究統括 基盤技術研究開発部 基盤エンジン開発室

宮部 浩太郎 Miyabe Kotaro

携帯ゲーム機で
ここまで表現できるのか！
という驚きの体験を

「[MHRise]は「RE ENGINE」で行う!」この決定を受け、私はタイトル開発チームに「RE ENGINE」のエンジニアとして加わりました。クリエイターとエンジン開発を担う技術部門とをつなぎ、Nintendo Switchで安定したパフォーマンスと最高のクオリティを両立できるよう努めるのがミッション。主にグラフィックスの技術選定と実装、そしてゲーム全体のパフォーマンスの最適化を担当しました。シームレス化されたステージに最大4人通信プレイ、オトモ4体、大型モンスター3体、さらに多くの小型モンスターと環境生物を動かすのは至難の業。その上でハードウェアの性能を限界まで使って美しいビジュアルと短いロード時間による快適なゲーム体験を提供できるよう工夫を重ねました。ゲームを支える、一見地味に見える部分にも注目してもらえたことはエンジニア冥利に尽きます。

イングアクション『MHRise』を世界へ



SALES STRATEGY

マーケティング戦略部 販売戦略室 CS第二販売戦略チーム

瀬上 礼佳 Segami Ayaka

グローバルタイトルに成長した”モンハン” デジタル化を好機とし、 世界中のファンに情報を発信

パンデミックの影響で外出が制限される中、一人でも多くのユーザーに『MHRise』を楽しんでもらいたい。そう願いながら、プロモーションおよび販売の骨子となる戦略立案とロードマップの策定、各国との連携を行いました。前作『MH:W』の販売本数の約8割は海外であるため、グローバル市場は戦略の要。国内だけでなくグローバルでもWin-winなキャンペーンができるよう心掛けました。リアルイベントがことごとく中止となり、プロモーションは一気にデジタルシフト。デジタルイベントの公開時間や言語対応など、それぞれの施策において世界の各地域の要望を取り入れながら調整を図るのに苦労しましたが、各地域の担当者と緊密なコミュニケーションを取りながら進めました。各国の担当が一丸となって取り組み、発売1週間で500万本を突破したときは感無量でした。今後もチームとともに、グローバル展開に努めていきます。



PUBLIC RELATIONS

マーケティングPR部 インタラクティブPRチーム

矢島 英 Yajima Hana

開発チームの熱意とゲームの魅力を Instagramで発信し、 新規ファン獲得を目指す

『MHRise』の認知度を向上させるため、SNSでの情報発信やWeb番組の配信、パブリシティなどを活用してPR活動を行うのがインタラクティブPRチームのミッションです。その中で私は、主に公式Instagramの立ち上げと運用を担当しています。Instagramは若年層や女性がボリュームゾーンであり、新たなターゲット開拓が目標です。開発チームと積極的に意見交換し、鮮度の高い情報をリアルタイムで発信していきました。毎週金曜日には「オトモ」たちのかわいイイラストや、コメントを投稿するなど、ユーザーの興味を惹き、『MHRise』のファンになっていただけるよう努めています。入社1年目だった私にSNS運用を任せてくれる社風に感謝しつつ、世界に羽ばたく『MHRise』とともに成長していきたいと思っています。

人材戦略と独自のプログラムで カプコンの未来を担う人材を 続々と育成

開発人材
の強化

トップコアメンバー

実績の積み重ね

コアメンバー

移植作品等のディレクターに抜擢

中堅・若手(コア育成枠)

各種研修制度 先輩社員による指導

新卒

世界一
面白いゲーム

+

充実した
ラインナップ

開発環境の整備

開発拠点の拡充

開発部門を集約し、
機動力や統率力を向上

独自の開発ツール

品質と開発効率を高める
[RE ENGINE]

最新技術の導入

世界最先端の「3Dスキャン」、
「モーションキャプチャー」、[VR]

カプコンが誇る 最新クリエイティブ 開発設備



管理本部 人事部 人材開発室 室長
市川 圭子 Ichikawa Keiko

2,500名体制で安定成長を目指す

カプコンが未来にわたって安定成長を続けていくために選んだ道、それは、ゲームづくりの技術と知識を自社内に集約し、カプコンDNAを次世代に着実に継承していくことです。少人数で開発するタイトルもありますが、今や大型タイトルの開発ピーク時は数百名もの人員が必要です。積極的な採用を行い、自社で人材を育成する。それによって、品質向上とラインナップ拡充も図れますし、各タイトルに若い世代の感覚を吹き込み、ゲームをより面白いものに進化させること

もできます。これが2,500名体制で開発を行う、人材戦略の狙いです。

社員の戦力を強化する、3つの人材育成方針

人材育成の方針は「早期戦力化」「適材適所」「自育」の3つです。

まず「早期戦力化」ですが、新卒入社者には、入社後「短期集中プログラム」で職種別の専門スキルを学ばせ、早期戦力化を図ります。その後、実際のプロジェクトに配属し、育成担当のサポートのもとカプコンのモノづくりを実地で体験する中でスキルや個性を伸ばしていきます。

次に「適材適所」ですが、人材を適切に管理できるマネージャーの育成を強化するとともに、人材情報を一元化・分析して人材開発に活用するための取り組みを進めており、戦略的なタレントマネジメントができるよう努めています。

そして、最も大切なのが「自育」です。「人は他者から強要されても育たず、あくまでもその人の志ありき」という人材観に基づき、人材育成施策を立案、実施。その象徴ともいえるのが、開発中堅人材育成プログラム“VIRTUAL

無茶振り道場”です。これは、人事と開発部門が共同で開発した体験型の教育プログラムであり、モデル人材に共通する思考、行動特性を明文化し、開発場面を模した疑似的なモノづくりを体験します。本プログラムを通じて自発的な気づきを得ることを目的としています。受講者からも「レベルデザインが素晴らしい」「夢中で楽しんだ」と好評です。独自のプログラムで自発的な気づきや学びを促しています。

社員一人ひとりの“感性”を世界中の大“歓声”に!

人生をかけて“おもしろい”を追究したい。そんな志をもった人をカプコンは求めています。嬉しいことに、次世代ゲーム開発に欠かせない「AI」や「ネットワーク」「データ分析」等を専門に学んだ学生の応募も増えています。カプコンのものづくりをより強靱なものにしてくれると期待しています。

カプコンは世界で一番になれるゲーム会社です。社員一人ひとりの“感性”を世界中の大“歓声”に! 社員たちが輝ける場所を提供できるよう、私たち人事は全力でサポートしていきます。



作業の短縮・高精度化を実現する「3Dスキャン」とリアルな動きを再現する「モーションキャプチャー」

約130台のカメラを用いたワールドクラスの「3Dスキャン」スタジオを完備。物体を360°取り囲み撮影することで、人やモノをデータ化し、3DCGとして再現します。従来、手作業だったCGモデリングの工程が大幅に短縮されただけでなく、高精度化したことで、さらなるクオリティの追求が可能です。

人間の実際の演技を赤外線カメラで感知してPC上でデータ変換する「モーションキャプチャー」では、天井高7mを誇る国内最大級のスタジオを設備。高低差のあるアクションなどキャラクターのリアルな動きの追求が可能です。



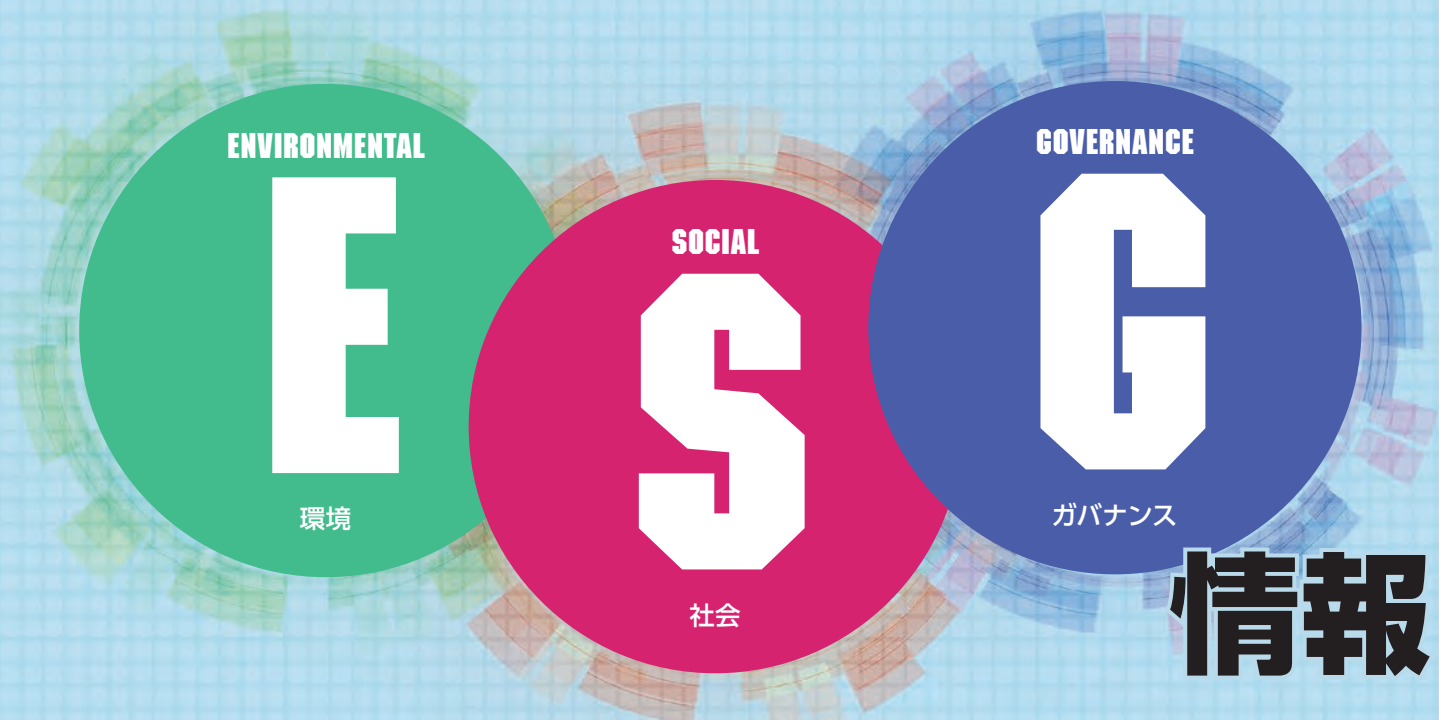
臨場感を再現! 3D音響ブース「ダイナミックミキシングステージ」

映画館でも使用されている最先端音響システム、ドルビーアトモスを採用。まるでその場に居合わせたかのような臨場感を再現できるリアルタイムバイノーラル技術を駆使して音像変化に対応しています。前後左右からのあらゆる音や声を表現し、映像だけでなく聴覚からも働きかけることで、ゲームの没入感を高めます。



進化し続ける自社開発内製エンジン「RE ENGINE」

実写さながらの表現を可能にするとともに、VRなどの最新技術にも対応。更に、ゲーム開発に必要な各プロセスの時間を飛躍的に短縮しました。ゲーム開発チームとの連携により、仕様を常に進化できるのは自社開発の内製エンジンならではのメリット。世界に通じるクオリティを実現する重要な基盤です。



当社は、ステークホルダーとの関係を重視し、事業を通じて社会に貢献することで、社会との良い関係を構築していきます。

ESGの取り組みと課題一覧

◆マテリアリティ(重要課題)：緑 人材の確保・育成 ピンク ダイバーシティの推進 水色 社会との健全な関係を構築 紫 コーポレート・ガバナンスの充実

取り組み	事業・経営への寄与	今後の課題
<p>E ENVIRONMENTAL 環境</p> <ul style="list-style-type: none"> ●LED照明への切り替えによるCO₂削減 ●環境に配慮した新ビル建設 ●同業他社との物流ネットワーク共有による資源および排出ガスの削減 ●説明書の電子化による紙資源の削減 ●デジタル販売推進による資源の削減 	<ul style="list-style-type: none"> ●コスト削減(電気使用量低下、物流費用の削減) 	<ul style="list-style-type: none"> ●リノベーションによる既存建物の省エネ化 ●アミューズメント施設運営における更なる省エネ化
<p>S SOCIAL 社会</p> <p>従業員との関係</p> <ul style="list-style-type: none"> ●外国人の積極採用 ●女性管理職の増加 ●安全衛生委員会の開催 ●社員研修の実施 ●裁量労働制の導入 ●在宅勤務の導入 <p>お客様との関係</p> <ul style="list-style-type: none"> ●CEROレーティングの遵守 ●業界団体によるガイドラインの制定 ●eスポーツ普及促進による、ユーザーコミュニティの構築支援 ●ゲーム内課金を煽らないマネタイズ <p>地域社会との関係</p> <ul style="list-style-type: none"> ●子供連を対象にした「企業訪問」受け入れ／「出前授業」の実施 ●教育支援活動のオンライン化 ●自社コンテンツを活用した地方創生 ●ゲームセンター体験ツアーの実施など、シニア世代のコミュニティ形成を支援 ●各種支援団体への寄付 	<ul style="list-style-type: none"> ●多様な価値観を基にしたゲーム作りにより、グローバルでの支持拡大 ●優秀なクリエイターの確保 ●クリエイターの生産性の向上 ●遵法精神の醸成 <ul style="list-style-type: none"> ●安心して遊べる環境づくりによる顧客満足度の向上 ●ゲームによる社会的リスクを低減 <ul style="list-style-type: none"> ●企業およびIPの知名度向上による収益機会の拡大 ●当社の事業姿勢への理解促進 ●安定した社会環境の実現に伴う、娯楽を享受可能な人口の割合増による収益機会拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ●女性管理職比率の向上 ●グローバル人材の採用強化 <ul style="list-style-type: none"> ●ユーザー、消費者団体、行政等への啓蒙 <ul style="list-style-type: none"> ●自社コンテンツを活用した地方創生の更なる推進
<p>G GOVERNANCE コーポレート・ガバナンス</p> <ul style="list-style-type: none"> ●株主との対話の増加 ●監査等委員会設置会社への移行 ●社外取締役比率の向上 ●指名・報酬委員会(任意)の設置 ●継続的な情報セキュリティ強化に向けた、セキュリティ監督委員会の設置 	<ul style="list-style-type: none"> ●財務・非財務両面での適正な企業価値評価 ●経営監視機能の強化による経営判断リスクの回避 ●多様な意見を取締役会に反映することによる成長戦略の妥当性確保 ●創業者が持つ経営ノウハウの継承 	<ul style="list-style-type: none"> ●開発責任者による市場との対話の機会増加 ●監査等委員会設置会社制度の有効な運用 ●取締役会の実効性評価と活用 ●取締役会構成の検討 ●中長期的持続的成長に向けた、開発者の報酬設定

▶マテリアリティのKPI詳細はP13・14「ESGハイライト」参照

エンターテインメント企業としての環境対応

当社グループ連結売上高の約80%を占めるデジタルコンテンツ事業はソフトウェアの開発・販売を主な事業とし、一般的な製造業に比べ環境負荷は低いと言えます。環境負荷は主にアミューズメント施設の電力使用や遊技機の製造、各種製品の流通で発生し、これらの省エネルギー化に注力しています。

電気使用量の削減

全社的な省エネ施策の推進により、CO₂排出量を削減

当社は、全事業所の継続的な節電実施や、アミューズメント施設における省エネへの取り組み、パソコン等の電気機器の電力消費のピークシフト対応等により電力消費の削減に取り組んできました。2017年3月期は、「研究開発第2ビル」および「カプコンテクニカルセンター」の設立により、CO₂排出量は前期比で増加しましたが、当該施設における省エネルギー設備の導入や、各事業所におけるLED照明への切り替え等を進めたことにより、2021年3月期は前年比9.5%の削減に成功しています。

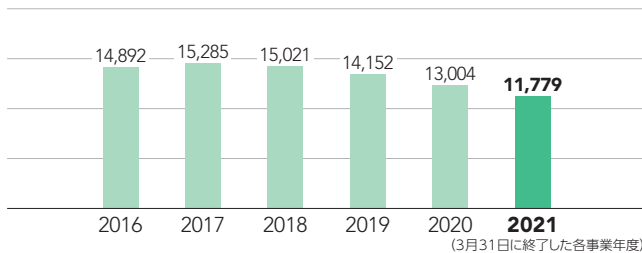


各事業所でLED照明への切り替え等、省エネへの取り組みを推進

※ 設備を導入しない場合の想定エネルギー消費量を100%とする。

当社のCO₂排出量(単体) (t)

11,779 t



事業者クラス分け評価制度で5年連続のSクラスを獲得

当社ではエネルギーの使用に係る原単位において毎年、前期比での削減を達成しています。こうした取り組みにより、資源エネルギー庁が2016年より実施している、エネルギーの使用の合理化等に関する法律(工場等に係る措置)に基づく「事業者クラス分け評価制度」では、S・A・B・Cの4段階中、6年連続でSクラスを獲得しています。

(単体)

年度	エネルギーの使用に係る原単位※	前年度比
2015	0.06193	92.9%
2016	0.06018	97.2%
2017	0.05994	99.6%
2018	0.05869	97.9%
2019	0.05583	95.1%
2020	0.05186	92.9%

※ 資源エネルギー庁の定める計算方法に基づき算出
資源エネルギー庁ホームページ <https://www.enecho.meti.go.jp/>

商品流通における工夫

ゲームソフトのデジタル販売による資源削減

従来ではゲームソフトに紙媒体として同梱されていた取扱説明書ですが、近年ではゲームソフト内にデータ化して内蔵することにより、ペーパーレス化を図っています。これにより、年間にゲームソフト約3,010万本分の紙の消費を抑えています。

また、現在ではゲームソフトをダウンロードして購入するデジタル販売が進み、紙資源に加えディスクや半導体、ソフトを収めるケース等に使用されている資源の削減が可能になりました。2021年3月期はデジタルで販売したゲームソフト約2,315万本分の資源を削減しています。引き続きゲームソフトのデジタル販売を促進し、将来的には、全てをデジタルで販売することにより、実質的な資源消費ゼロを目指します。

同業他社と物流ネットワークを共有

商品の流通段階では、同業他社と物流ネットワークを共有することで、効率的な商品供給を可能にしています。これにより、梱包資材や燃料および排気ガスの削減を実現しています。将来的にはデジタル化の促進による流通量削減により、更なる低減を目指します。

お客様との関わり

開発・製造における取り組み

パチスロ機での環境負荷低減

日本電動式遊技機工業協同組合(日電協)の取り組みに賛同し、電力使用の抑制を目的とした統一機能「エコ機能」の搭載および一部パーツリサイクルを導入したパチスロ機の製造・販売を行っています。

使用済み遊技機の処理状況

年度	リサイクル量	サーマルリサイクル ^{※1}
2015	77.8%	22.2%
2016	77.9%	22.1%
2017	74.4%	25.6%
2018	83.7%	16.3%
2019 ^{※2}	00.0%	00.0%
2020	99.77%	00.0%

※1 熱源として温水、暖房等に利用した量

※2 2019年度は新筐体への切り替わり年度で、使用済み遊技機の下取回収がありませんでした。

職住近接の推進

当社では、事業拠点近域の借り上げ社宅手配や開発拠点の隣接地への駐輪場設置により、事業拠点の周囲5キロメートル圏内への居住および自転車通勤を推奨しています。これは主に通勤時間の短縮によるワークライフバランス推進を図るものですが、同時に交通機関の使用に伴う温室効果ガス排出の削減効果も発揮しています。



駐輪場

再生可能エネルギーの導入に向けた検討を開始

2020年10月に日本政府が発表した「2050年カーボンニュートラル宣言」では、2050年までに脱炭素社会を実現し、温室効果ガスの排出を実質ゼロをすることを目標としています。

カーボンニュートラル実現のためには、CO₂を排出しない再生可能エネルギーの導入が重要とされています。

当社でも持続可能な社会実現の一助となるべく、再生可能エネルギーの導入に向け検討を開始しています。

ゲーム開発における配慮

ゲームにおける課金要素について

日本のゲーム市場では、数年前からモバイルゲームを中心に「ガチャ」に伴う高額課金問題が議論されており、海外市場においても、同様の「ルートボックス」について一部で禁止されるなどの措置がとられています。

当社は「遊文化」を創造する会社として、ゲームはくじ引きのような射幸心を満たすものではなく、あくまで遊んで楽しむものだと考えています。本来、遊んで幸せになっていただくためのゲームで過度な課金により、かえって不幸になってしまうのは当社の望むところではありません。そのため、当社が開発するモバイルゲームでは原則的にガチャ要素は控え、家庭用ゲームにおいても少額の追加要素は配信しつつも、ゲーム本編を楽しむうえで必須となるようなコンテンツは無料で配信するなど、全てのユーザーに平等で安全に楽しんでいただけるよう努めています。

販売地域に合わせた調整(ローカライズ/カルチャライズ)

2021年3月期における家庭用ゲームの海外販売本数比率は80.9%と、カプコンのゲームはグローバルで楽しまれています。世界中のユーザーにゲームを楽しんでいただくためには、日本語で開発したゲームを各地域に合わせて翻訳(ローカライズ)する必要がありますが、ゲーム機の性能向上、オンラインへの対応、ユーザーのグローバル化に伴う多言語化などにより、ローカライズの物量・重要性は年々高まっています。そこで、カプコンのローカライズスタッフは初期段階から開発チームに入り、従来日本語版の開発後に行っていたローカライズを開発と同時進行にすることで、グローバルでの同日発売を実現しています。また、国によって歴史や宗教、慣習が異なるため、日本の常識で開発したゲームを単に翻訳しただけでは、思わぬところでユーザーの楽しみを

カルチャライズの実例



日本では「バイオハザード」だが、海外では「Resident Evil」と異なる名前で見られている

損ないかねません。

そこで、あらゆる地域で平等にゲームを楽しんでいただけるよう、ネイティブスタッフによる調整(カルチャライズ)にも注力しています。

エンターテインメントの健全な発展のために

CEROレーティング制度の遵守、ガイドラインへの賛同

日本では、ゲームソフトの年齢別レーティングを実施する特定非営利活動法人コンピュータエンターテインメントレーティング機構が組織されており、当社はその会員としてレーティング制度のルールを遵守しています。

レーティング制度とは、青少年の健全な育成を目的として、性的、暴力的な表現などを含む家庭用ゲームソフトが、相応しくない年齢の青少年の手に渡らないよう、ゲームの内容や販売方法について自主規制する取り組みです。

また、近年のゲームプラットフォームでは、レーティングに対応したゲームの使用やオンライン購入を保護者が制限できるペアレンタルコントロール機能が搭載されています。

一般社団法人コンピュータエンターテインメント協会のガイドライン

ガイドライン名	施行日
ブロックチェーンゲームに関するガイドライン	2021/7/1 施行
リアルマネートレード対策ガイドライン	2017/4/26
未成年の保護についてのガイドライン	2016/12/21 2019/3/27改定
ネットワークゲームにおけるランダム型アイテム提供方式運営ガイドライン	2016/4/27
「18才以上のみ対象」家庭用ゲームソフトの広告等ガイドライン	2008/4/1 2012/6/20改訂
コンピュータエンターテインメントソフトウェア倫理規定・第二改訂版	2002/10/1

注) 各ガイドラインの内容については、以下ホームページをご覧ください。
<https://www.cesa.or.jp/guideline/>

WHOによる精神疾患認定への対応

2019年5月、世界保健機関(WHO)は、極端にゲームにのめり込み、健康や社会生活に悪影響が出るとされる「ゲーム障害」を新たな疾病として位置づけました。当社も本問題に対する社会的要請への対応として、一般社団法人コンピュータエンターテインメント協会などの業界団体と協力し、当該問題への意識を高め、適時適切な取り組みを行ってまいります。当社単体では、引き続き、主に小中学生を対象とした教育支援を通じ、ゲームとの適切なつきあい方を提案してまいります。

→詳細はP61参照

パチンコ・パチスロ依存症への対応

パチンコ・パチスロは社会に根付くエンターテインメントである一方、「のめり込み」が懸念されています。そこで、2006年に業界団体の支援により、ぱちんこ依存問題相談機関「リカバリーサポート・ネットワーク(RSN)」が設立され電話での無料相談を開始したことを皮切りに、業界では、全国各店舗でRSNを周知するポスターの掲示や、遊技客に対して依存問題への適切な案内ができる担当者を各店舗に配置する「安心パチンコ・パチスロアドバイザー」制度の運用、「パチンコ店における依存(のめり込み)問題対応ガイドライン」の作成等、様々な依存予防対策が講じられています。また、2017年には、遊技産業13団体からなるパチンコ・パチスロ産業21世紀会が、パチンコ・パチスロ依存(のめり込み)問題対策を強化し、最優先課題として取り組む表明として、「パチンコ・パチスロ依存(のめり込み)問題に対する声明」を発表しました。なお2021年5月には同団体が中心となり、依存の概要や業界の取り組みなどを紹介する「パチンコ・パチスロ依存問題特設ウェブサイト」にてwebフォーラムを開催するなど、各種の啓発活動を展開しています。

更に2019年度には、ギャンブル等依存症対策推進基本計画の閣議決定に基づき、「パチンコ依存問題対策基本要綱」と「パチンコ・パチスロ産業依存問題対策要綱」が策定されています。

当社も、業界の健全な発展に寄与すべく、これらの取り組みに賛同・協力しています。

シニア世代のコミュニティづくり支援

定期的にゲームセンター体験ツアーを実施

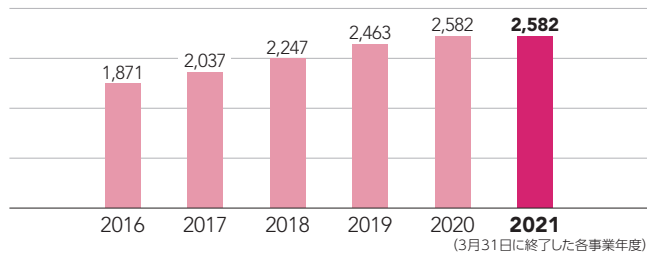
現在、アミューズメント施設は、シニア世代の方々にとって、仲間や店舗スタッフとコミュニケーションが取れる場所として人気を集めています。当社では、より多くの方々には施設を活用していただけるように、2012年より大型連休や敬老の日などに、メダルゲームやクレーンゲームなどを体験できるシニア向けのゲームセンター無料体験ツアーを実施しています。

※ 2021年3月期は新型コロナウイルスの感染拡大を考慮し、実施していません。

また、安心して過ごせる店舗づくりの一環として、2012年よりサービス介助士の資格取得を推進し、現在では24名のスタッフが資格を取得しています。

シニアツアー累計参加人数

2,582名



※ 2021年3月期は新型コロナウイルスの感染拡大を考慮し、実施していません。



シニアツアー

お客様サポートの充実

ユーザーサポートとご意見の活用

カプコンでは、購入いただいたサービスを不自由なくお楽しみいただけるよう、商材ごとにサポート窓口を開設しています。また、WEB上にFAQを掲載し、お客様の疑問に迅速に対応できるように努めるとともに、各担当者はお客様の満足度向上のため、定期的に情報交換を行い、窓口間の連携を高めています。なお、ゲームサポート宛にいただいた質問や意見に関しては、集約し分析する事で新たな製品開発に活用しています。

→各種お問い合わせ窓口

https://www.capcom.co.jp/support/index_game.html

お客様の個人情報保護

当社では、会員サイトの顧客情報やキャンペーン賞品の発送先、商品購入履歴のある顧客情報など、約1,000万件強の個人情報を保有しています。一方、国内では、2015年に「個人情報保護法」が改正され、2017年5月30日より全面施行、海外では2018年5月、「EU一般データ保護規則(GDPR)」が施行されゲームユー

ザーのデータが個人情報として該当するなど、年々対応範囲が拡大しています。

このような状況において、2019年4月、情報管理体制の強化を目的に、国内の個人情報保護、GDPRなどへの対応機能などを持つ「情報管理部」を新たに設置しました。同部門を中心に、法律に則った行動指針、運用統制、監査の仕組みを構築することで個人情報の流出リスクに対応しています。

また2020年に発生した当社への不正アクセス攻撃を契機に、再発防止に向けたセキュリティ体制の強化を行いました。加えて2021年1月に複数の外部有識者からなる「セキュリティ監督委員会」を発足し、情報保護水準の強化を目指して定期的に開催しています。

お客様のゲーム体験機会の拡大(eスポーツ)

近年では、「遊文化」創出の一環として、eスポーツの振興に注力しています。

これまで、ユーザーが自主的に行っていたゲーム大会を、メーカーが主体的に企画・運営することで、競技者およびファンの皆様楽しんでいただける環境を拡充していきます。

2013年より、世界NO.1を決める「カプコンカップ」を毎年開催しているほか、2019年6月にはアマチュアプレイヤーにも活躍の機会を設けるべく、学生を対象とした「ストリートファイターリーグ: College-JP 2019」リーグを新たに立ち上げるなど、お客様とのタッチポイントの増加や満足度の向上に努めています。なお2021年度は個人戦のオンライン大会「CAPCOM Pro Tour Online 2021」を世界19地域32大会で実施するほか、国内eスポーツリーグ「ストリートファイターリーグ: Pro-JP 2021」では企業8社がオリジナルチームを編成してリーグへ参画するチームオーナー制を導入するなど、確実に活動の幅を広げています。



ストリートファイターリーグ: Pro-JP 2020

地域社会との関わり

地方創生への貢献

人気ゲームの集客力・認知度を活用した社会貢献活動

2021年の夏に東京で行われた大規模スポーツイベントの開会式では、選手団の入場曲としてゲーム音楽が使用されるなど、ゲームコンテンツの求心力は世界中で認められています。同様に、カプコンのゲームコンテンツも、「ワンコンテンツ・マルチユース戦略」のもと、ゲームに限らず幅広い分野に展開することで、老若男女を問わず高い知名度や人気を誇ります。

当社ではゲームを通じて人を幸せにするという企業理念のもと、ゲームコンテンツが持つ人を引き付ける力を活用し、2000年代後半より、本社のある大阪に限らず、全国各地での①観光産業の振興を支援する経済振興、②郷土の歴史・文化の啓蒙を支援する文化啓蒙、③警察との連携による防犯啓発、④選挙管理委員会と連携した選挙の投票啓発の4つの地方創生活動を行っています。

また、今後は日本各地でのeスポーツ活動を支援し、ゲームで遊ぶことそのものを通じた地域活性化も視野に入れた活動を検討しています。

利用者の声



三春町役場 総務課
自治防災グループ 主事
大内 幸博 氏

三春町は、かつて独眼竜で名を馳せた伊達政宗の正室で、三春城主である田村清顕の娘、「愛姫(めぐひめ)」生誕の地として歴史のある城下町です。

今回は、カプコン様の「モンスターハンター」のキャラクターである、「アイルー」とコラボさせていただき、交通安全のPRにご協力いただきました。主に小中学生をターゲットとしたことで、可愛らしいキャラクターである「アイルー」は児童・生徒に大反響となりました。

今後も、地域との繋がりを大切にするカプコン様の力を借りて、若年層への訴求力の高いアニメやゲームコンテンツでコラボレーションさせていただき、地方創生に向けて一緒に取り組んでいければと考えておりますので、今後ともどうぞよろしくお願いいたします。

地方創生 ゲームコンテンツの求心力を生かし地方創生を支援

日本各地での取り組み

- 経 経済振興
- 文 文化啓蒙
- 防 防犯啓発
- 選 選挙投票啓発
- 他 その他



2020年 福島県
田村警察署の交通安全啓発キャラクター
ポスターや反射材など、オリジナルコラボグッズを制作



2020年 福島県
田村地方 交通安全啓発用クリアファイル

従業員との関わり

健全なゲーム文化の普及

子供達を対象にした「出前授業」を10年以上に渡って実施

ゲームは比較的新しい文化であり学術的研究の歴史も浅いため、一般社会では教育的側面よりも悪影響論が根強く喧伝されています。また、近年ではWHOによる疾病認定や、「香川県ネット・ゲーム依存症対策条例」の制定が議論を呼んでいます。しかしながら、ゲームクリエイターという職種は「将来なりたい職業」として子供達に高い人気を誇っていることや、2020年より小学校でプログラミング教育が必修化され、子供向けのプログラミング教室など様々な取り組みが実施されつつある昨今、ゲームクリエイターを志す子供は今後益々増加すると考えられます。また、小学生で53.1%、中学生では79.3%と、スマートフォン利用率が年々増加する中、スマートフォン向けのゲームアプリも人気を博しており、ゲームと子供達との距離はより近づいています。

このような状況下、当社は持続可能な経済成長および社会形成の一助となるべく、ゲームに対する社会的理解を促したいとの考えから、小中学生を中心に企業訪問の受け入れや出前授業を積極的に実施しています。そこでは、ゲームソフト会社の仕事内容とそのやりがいや難しさを紹介する「キャリア教育支援」、自分の判断でゲームと上手に付き合えるようになるための「ゲームリテラシー教育支援」、苦手意識を持ちやすい算数・数学が仕事につながっていることを紹介する「カプコンお仕事×算数・数学授業」の3つのプログラムを展開し、教育現場から一定の評価を獲得しています。また、従来から教育現場の要望があったことや、新型コロナウイルス禍でも円滑に授業が実施できることを踏まえ、2021年度から「オンライン授業」に対応。これまでより広範な地域へ柔軟に対応できるよう、常に新しい取り組みを続けています。

これらの結果、これまでに企業訪問として403件、3,355名(2021年3月末現在)を受け入れるとともに、出前授業として2020年11月に実施した福島県三春町立三春中学校をはじめ、累計174件、15,726名(2021年3月末現在)を対象に開催しました。

出前授業の感想紹介(当期の一部を抜粋)

- プログラマーやサウンドクリエイターなど、仕事の役割を担っている人の話や熱心な姿を見て、将来働くようになったらこんな人になりたいと思いました。(小学生)
- 教師からの話ではなく、作り手からのお話であったため、ゲームのつくり方や付き合い方がしっくりとくる話として子どもたちの中に落とし込まれました。(小学校教師)
- (生徒たちは)自身が消費者であると自覚し、ゲームの向こう側には制作者の努力が存在しているということが認識できていました。(中学校教師)

ダイバーシティの推進

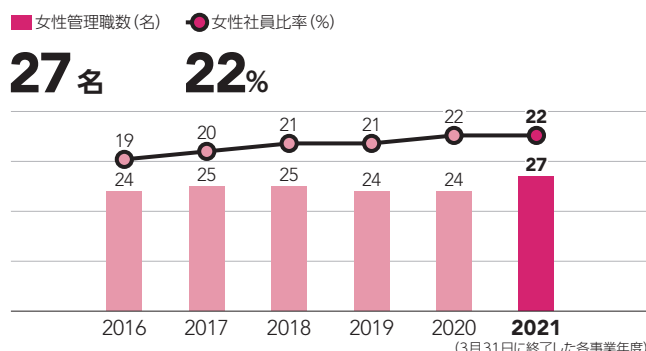
女性の活躍する環境整備の推進、外国人の積極採用などの取り組み

当社では現在、女性の活躍する環境整備の推進、外国人の積極採用に取り組んでいます。

女性の活躍する環境については、産前産後休暇・育児休暇や時短勤務制度を導入するだけでなく、その取得促進に取り組んでいます。2020年度の育児休暇取得者は34名、うち男性が17名、女性の取得率は100%です(2019年度は23名。うち男性は10名、女性取得率100%)。また育児休暇後の女性の復帰率も高く、2020年度は31名と96.9%が復帰しています(2019年度は27名復帰。復帰率100.0%)。これらの結果、一般的に「男性社会」と言われる日本のゲーム業界において、当社は社員の22%を女性が占め、女性の管理職は27名(当社管理職に占める割合は10.3%)となっています。なお、2019年には「次世代育成支援対策推進法」および「女性活躍推進法」に基づき、2024年度末までに①働き方の多様性に資する人事制度の構築、②女性の管理職率15%以上を目指す「一般事業主行動計画」を策定しています。女性の就業環境改善へのこうした取り組みが評価され、カプコンでは、2014年以来、厚生労働省から「子育てサポート企業」であることを示す「くるみん」マークの使用を認められています。

外国人の積極採用については、英語版の採用ホームページを作るなど、海外展開力の強化に向け注力しており、現在、外国人従業員は192名(当社従業員に占める割合6.5%)となっています。今後も、キャリアアップ支援や管理職への登用など、モチベーションを向上させる体制整備を推進し、外国人比率の向上を図ります。

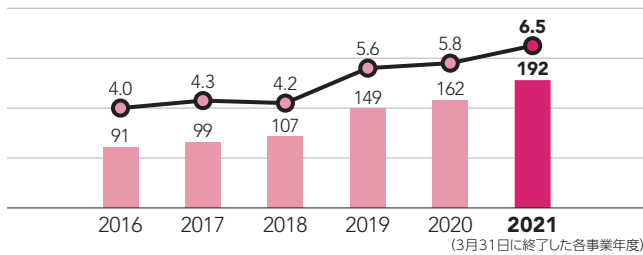
女性管理職数・女性社員比率(単体)



外国人従業員数・比率(単体)

■外国人従業員数(名) ●外国人従業員比率(%)

192名 **6.5%**



女性社員の声

カプコンU.S.A., INC.
コミュニケーションズ
Senior Director
Alicia Kim



北南米の広報、SNSやコミュニティ、カスタマーサービスなどの部門を統括し、メディアやユーザーとのコミュニケーションを担当しています。私自身、自社コンテンツのファンの一でもあるため、業務を通じてコンテンツの認知度や評価が高まっていく様子は非常に心が躍ります。コロナ禍のロックダウン下では、社外だけでなく社内との交流も制限されましたが、デジタルツールを活用することで平時と遜色ないパフォーマンスが発揮できました。今後もマネージャーとして、チームで協力し合う空気や文化の醸成など、メンバーが最大限の力を発揮できる部門運営を推進します。

働きやすい職場づくり

ワークライフバランスの推進

「遊文化」をクリエイトするには、クリエイター自らが遊びに触れる時間を確保しなければなりません。

カプコンでは有給取得推進日を設定し、年末年始や5月の大型連休時にはリフレッシュやインプットのための長期休暇の取得を推奨しています。また、通勤時間の短縮を目指し、開発拠点の隣接地に4階建ての駐輪場を設置、従業員には周囲5キロメートル圏内への居住を推奨しています。これにより時間や生活のコストを節約し、クリエイティブな仕事に欠かせない発想力や想像力を養う時間の確保を図っています。加えて、クリエイターの安定した就業環境を整えるため、2017年4月に自社保育施設の「カプコン

塾」を開設しました。勤務地から近いこともあり、結婚・出産後も安心して勤務できると利用者から好評を博しています。

→詳細は下記または統合報告書2018・P54参照

従業員の健康管理を支援

2015年の新開発拠点の竣工に合わせ社員食堂を一新。朝昼晩と健康的な食事を提供しています。また、国家資格を取得したマッサージ師が常駐するマッサージ室を東阪それぞれの拠点に設置し、従業員の健康管理を支援しています。

自己実現を可能にする最先端の設備

クリエイティブなゲーム開発において、開発者のモチベーションを決める最大のポイントは、自分の作りたいものが作れる環境が整備されているかどうかです。カプコンでは3Dスキャンやモーションキャプチャースタジオ、ダイナミックミキシングステージ、フォーリーステージのように、常に最先端の開発環境を整備し、クリエイターのビジョンの実現をサポートしています。

カプコン塾

「保育」と「教育」を兼ね備えた、充実した子育て環境を提供

保育所の不足に伴う待機児童問題の早期改善が望まれる中、当社は将来を見据えて、社員が安心して子育てをしながら長く働くことができる環境を提供したいという経営トップの考えのもと、通常の保育に加え、自ら学び自ら成長できる子供の育成を目的とした、「カプコン塾」を運営しています。

「カプコン塾」では、乳児や幼児の保育だけでなく、幼稚園児・小学生のアフタースクールまで幅広く受け入れることで、社員が子供の預け先に困ることのないよう支援しています。加えて、教育サポートとして、英語・リトミック・算数・科学などの「学びの場」を提供することで、働く社員と一体となって子供の成長を育てています。現在月極で19人の子供(2021年3月末時点)を預かっており、ひと月当たりのべ18人ほどの一時利用も引き受けています。

今後も当社は、「カプコン塾」にて、子供の好奇心を刺激し興味を広げていく学習環境を構築するほか、社員と家族が充実した日々を送れるよう、安心して働き続けられる環境づくりに努めます。



役員紹介

(2021年6月23日現在)

- 社内
- 社外

辻本 憲三



辻本 春弘



村中 徹



水越 豊



小谷 渉



代表取締役会長 最高経営責任者 (CEO)

辻本 憲三

- 1983年 6月 当社代表取締役社長
- 2001年 4月 当社最高経営責任者 (CEO) (現任)
- 2007年 7月 当社代表取締役会長 (現任)

代表取締役社長 社長執行役員 最高執行責任者 (COO)

辻本 春弘

- 1987年 4月 当社入社
- 1997年 6月 当社取締役
- 1999年 2月 当社常務取締役
- 2001年 4月 当社専務取締役
- 2004年 7月 当社取締役専務執行役員
- 2006年 4月 当社取締役副社長執行役員
- 2007年 7月 当社代表取締役社長、社長執行役員 兼 最高執行責任者 (COO) (現任)
- 2016年 8月 当社代表取締役社長グローバルマーケティング事業、OP事業管掌
- 2018年 6月 当社代表取締役社長OP事業管掌
- 2020年 4月 当社代表取締役社長販売部門、OP事業管掌 (現任)

取締役副社長執行役員

宮崎 智史

- 1983年 4月 株式会社日本興業銀行 (現 株式会社みずほ銀行) 入行
- 2011年 4月 株式会社みずほコーポレート銀行 (現 株式会社みずほ銀行) 執行役員営業第六部長
- 2013年 4月 同行常務執行役員営業担当役員
- 2016年 4月 株式会社みずほフィナンシャルグループ副社長執行役員西日本地区担当役員
- 株式会社みずほ銀行取締役副頭取 (代表取締役) 西日本地区担当役員
- 2020年 4月 同行取締役副頭取 (代表取締役) 業務執行統括補佐
- 2021年 4月 同兼任
- 2021年 5月 当社副社長執行役員 (現任)
- 2021年 6月 当社取締役 (現任)

取締役専務執行役員

江川 陽一

- 1985年 4月 当社入社
- 1999年 4月 当社第五制作部長
- 1999年 8月 当社執行役員第五開発部長
- 2011年 4月 当社常務執行役員
- 2013年 4月 当社専務執行役員 (現任)
- 2013年 6月 当社取締役アミューズメント事業、P&S事業管掌
- 2016年 7月 当社取締役AM事業・OP事業、コンシューマゲーム開発管掌
- 2019年 4月 当社取締役コンシューマゲーム開発、PS事業管掌
- 2020年 4月 当社取締役開発部門、PS事業管掌 (現任)

取締役専務執行役員 最高財務責任者 (CFO)

野村 謙吉

- 2009年 4月 当社執行役員内部統制統括
- 2010年 7月 当社常務執行役員財務・経理統括
- 2015年 6月 当社常務執行役員財務・経理統括 兼 秘書・広報IR統括
- 2016年 4月 当社専務執行役員 (現任) 財経・広報本部長
- 2016年 6月 当社取締役最高財務責任者 (CFO) (現任) コーポレート経営管掌
- 2020年 4月 当社取締役コーポレート経営、企画・戦略部門管掌 (現任)

取締役 社外 独立役員

村中 徹

- 1995年 4月 弁護士登録 (大阪弁護士会) 第一法律事務所 (現 弁護士法人第一法律事務所)
- 2007年12月 弁護士法人第一法律事務所社員弁護士 (現任)
- 2014年 5月 古野電気株式会社社外監査役 (現任)
- 2015年 6月 株式会社スズケン社外監査役 (現任)
- 2016年 6月 当社社外取締役 (現任)

取締役 社外 独立役員

水越 豊

- 1980年 4月 新日本製鐵株式会社 (現 日本製鐵株式会社) 入社
- 2004年 5月 ポストン コンサルティング グループ シニア・ヴァイス・プレジデント
- 2005年 1月 同社日本代表
- 2016年 1月 同社シニア・パートナー&マネージング・ディレクター
- 2016年 6月 ライフネット生命保険株式会社社外取締役 (現任) アサガミ株式会社社外取締役 (現任)
- 2018年 1月 ポストン コンサルティング グループ シニア・アドバイザー (現任)
- 2018年 6月 当社社外取締役 (現任)
- 2019年 6月 公益財団法人日本ラグビーフットボール協会理事 (現任)

取締役 社外 独立役員

小谷 渉

- 1980年 4月 警察庁入庁
- 2002年 8月 愛媛県警察本部長
- 2004年 4月 警察庁生活安全局情報技術犯罪対策課長
- 2008年 7月 長野県警察本部長
- 2010年 8月 警察庁刑事局組織犯罪対策部長
- 2013年 1月 警視庁副総監・犯罪抑止対策本部長事務取扱
- 2014年 1月 警察大学校長
- 2014年11月 株式会社ゆうちょ銀行統括役 (現任)
- 2021年 6月 当社社外取締役 (現任)

取締役 [常勤監査等委員]

平尾 一氏

- 1988年 6月 当社入社
- 1997年 4月 当社海外業務部長
- 1999年 7月 当社執行役員海外事業部長
- 2002年10月 当社総務部長
- 2004年 4月 当社IR室長
- 2004年 6月 当社監査役 [常勤]
- 2016年 6月 当社取締役 [常勤監査等委員] (現任)



宮崎 智史



江川 陽一



野村 謙吉



平尾 一氏



岩崎 吉彦



松尾 眞

取締役[常勤監査等委員] 社外 独立役員

岩崎 吉彦

- 1979年 4月 国税庁入庁
- 1986年 7月 伊集院税務署長
- 1999年 7月 広島国税局調査査察部長
- 2007年 7月 名古屋国税局総務部長
- 2009年 7月 金沢国税不服審判所長
- 2010年 7月 札幌国税不服審判所長
- 2011年 7月 税務大学校副校長
- 2012年 6月 当社社外監査役[常勤]
- 2016年 6月 当社社外取締役[常勤監査等委員] (現任)

取締役[監査等委員] 社外 独立役員

松尾 眞

- 1975年 4月 弁護士登録(第一東京弁護士会)
尾崎・桃尾法律事務所
- 1978年 8月 アメリカ合衆国ニューヨーク州
ワイル・ゴツェル・アンド・マンジエス法律事務所
- 1979年 3月 弁護士登録(アメリカ合衆国ニューヨーク州)
- 1989年 4月 桃尾・松尾・難波法律事務所設立、同パートナー
弁護士(現任)
- 1997年 4月 日本大学法学部非常勤講師[国際取引法]担当
- 2005年 4月 一橋大学法科大学院非常勤講師
「ワールド・ビジネス・ロー」担当
- 2007年 6月 当社社外取締役
- 2014年 3月 ソレイジア・ファーマ株式会社社外監査役(現任)
- 2016年 6月 当社社外取締役[監査等委員] (現任)
- 2018年 6月 住友林業株式会社社外監査役(現任)
- 2020年 6月 大正製薬ホールディングス株式会社社外監査役
(現任)

スキルマトリックス

当社中期成長戦略の達成に向けて各取締役特に期待する分野

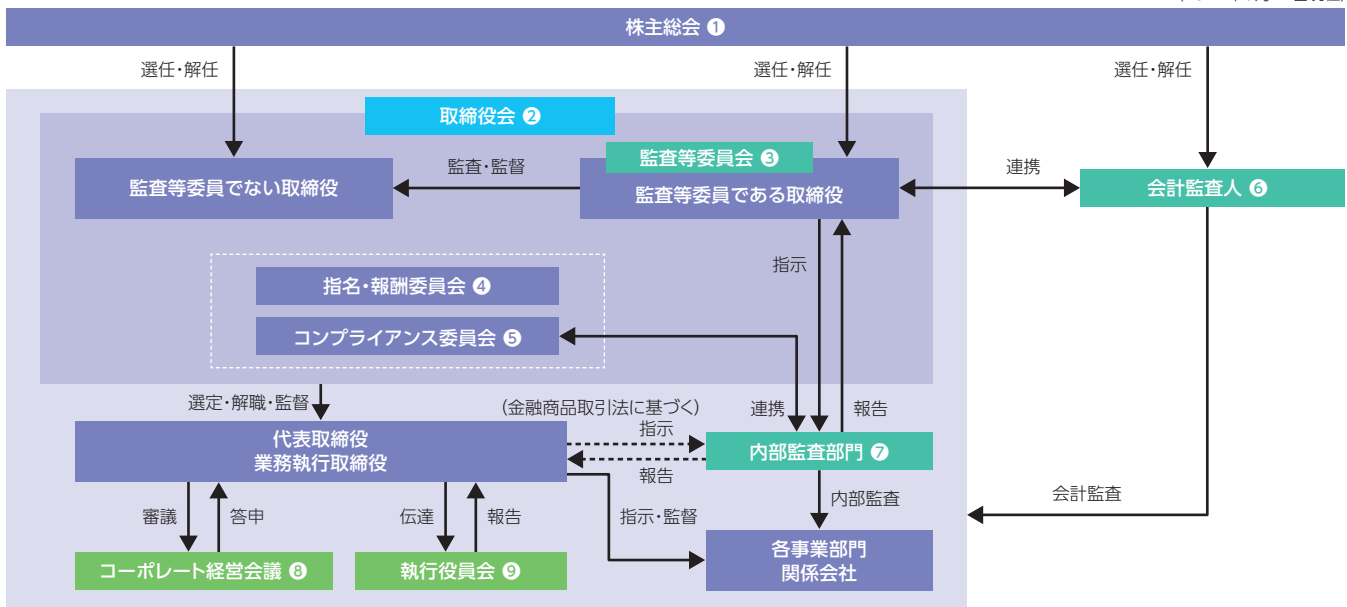
	企業 経営	経営 戦略	ゲーム 業界	デジタル 変革・IT・ テクノ ロジー	開発・ 研究	財務・ 会計・ 税務	法務	グローバル 感覚・ 国際性
辻本 憲三	●	●	●	●				●
辻本 春弘	●	●	●	●	●			●
宮崎 智史	●	●				●		
江川 陽一			●	●	●			●
野村 謙吉		●	●	●		●	●	●
村中 徹	●						●	●
水越 豊	●							●
小谷 渉				●			●	
平尾 一氏		●	●			●		●
岩崎 吉彦						●		
松尾 眞	●						●	●

※上記一覧表は、各候補者の有するすべての知見を表すものではありません。

コーポレート・ガバナンスの体制と取り組み

国内外の企業で不祥事が多発する中、株主や投資家は、各企業において内部統制が有効に機能されていることを重大な課題として求めています。ここでは、当社が「実効性」と「見える化」をキーワードに、これまで取り組んできたガバナンスの体制と仕組みづくりについて、外部評価機関の分析結果を踏まえてご説明します。(評価箇所にはイエローマーカーを引いています)

(2021年6月22日現在)



取締役会と任意の委員会の構成 (2020年度)

社内 社外

<p>2 取締役会 (10名) 2020年度開催回数 10回</p> <p>取締役会議長</p> <p>辻本 憲三 (出席率 100%) 辻本 春弘 (出席率 100%) 江川 陽一 (出席率 100%) 野村 謙吉 (出席率 100%)</p> <p>佐藤 正夫 (出席率 100%) 村中 徹 (出席率 90%) 水越 豊 (出席率 100%)</p>	<p>4 指名・報酬委員会 (5名) 2020年度開催回数 3回</p> <p>委員長</p> <p>岩崎 吉彦 (出席率 100%) 野村 謙吉 (出席率 100%) 水越 豊 (出席率 100%)</p> <p>平尾 一氏 (出席率 100%) 松尾 眞 (出席率 66%)</p>
<p>3 監査等委員会 (3名) 2020年度開催回数 10回</p> <p>委員長</p> <p>松尾 眞 (出席率 100%)* 平尾 一氏 (出席率 100%)* 岩崎 吉彦 (出席率 100%)*</p> <p>* 取締役会、監査等委員会とも同出席率</p>	<p>5 コンプライアンス委員会 (9名) 2020年度開催回数 4回</p> <p>委員長</p> <p>村中 徹 (出席率 100%) 辻本 春弘 (出席率 100%) 江川 陽一 (出席率 100%) 野村 謙吉 (出席率 100%) 佐藤 正夫 (出席率 100%)</p> <p>水越 豊 (出席率 100%) 平尾 一氏 (出席率 100%) 岩崎 吉彦 (出席率 100%) 松尾 眞 (出席率 100%)</p>

ガバナンス体制

透明性・健全性を高め、環境の変化に対応

当社は、コーポレート・ガバナンスの充実を経営の重要事項の一つであると認識しています。このため、経営の健全性や透明性を高めるとともに、株主、取引先、従業員および地域社会などのステークホルダーとの信頼関係を構築することにより、企業価値の向上に努めています。

① 株主総会(2021年6月22日開催)

最高意思決定機関として重要事項を決定

当社の最高意思決定機関として、法令や定款で定めた重要事項を決定するとともに、事業報告等の報告事項や連結計算書類等の監査結果を報告しています。

株主総会は、開催日の約3週間前に招集通知を発送し、集中日より10日前後早い日に開催することで、多くの株主が出席できるように努めています。また、議決権については、パソコン、スマートフォンまたは携帯電話からアクセスすることにより、インターネットからの議決権の行使が可能となっています。加えて、機関投資家の議決権行使について、議案検討に十分な期間を確保できるように議決権電子行使プラットフォームにも参加しています。

② 取締役会(2020年度開催回数 10回)

監督

社外取締役の意見も取り入れながら経営判断

取締役会(議長は代表取締役会長)は11名の取締役から構成されており、うち社外取締役が5名となっています。

法令や取締役会規則で定めた重要事項を審議するほか、社外取締役の指摘、提案や活発な発言等により監督機能の強化に努めています。

なお、当社は重要な業務執行の決定権限の一部を代表取締役に委任しており、取締役会の付議事項を重要性の高い議題に絞ることにより審議の充実を図るとともに、取締役会の開催回数を減らしています。その結果、業務執行の迅速な意思決定と機動的な経営展開により業務執行の効率性は向上しています。

③ 監査等委員会(2020年度開催回数 10回)

監査

会計監査人・内部監査部門と連携して監査・監督

監査等委員会(委員長は社外取締役)は3名の取締役(うち、2名は常勤監査等委員)から構成されており、うち社外取締役が2名となっています。

原則として取締役会の開催前に開催しており、監査等委員会規則で定めた重要事項等を審議し、監査・監督の強化に努めています。

監査等委員会から選定された監査等委員は、自ら往査を行うほか、監査の実効性を高めるため、監査等委員会直属の内部監査本部等に適宜指示を行うなど機動的な組織的監査を実施しています。内部監査本部等は、監査等委員会に対して監査状況や改善、指摘事項を報告するなど、監査が有効に機能するよう努めています。

④ 指名・報酬委員会(2020年度開催回数 3回)

取締役候補者の選任と取締役の報酬内容を諮問・答申

任意の指名・報酬委員会(委員長は社外取締役)は、5名の取締役(社内取締役2名・社外取締役3名)から構成されており、社外取締役が過半数を占めています。

各委員は、取締役会が知見、識見や経験等を勘案のうえ、選定しています。

取締役(監査等委員を除く)および監査等委員である取締役候補者の選定に当たっては、透明性や客観性を高めるため、指名・報酬委員会に諮問し、同委員会の審議・答申を踏まえ取締役会が決定しています。なお、監査等委員である取締役候補者の選任については、監査等委員会の同意を得ています。

また、経営陣幹部・取締役の個人別の報酬等の決定に当たっては、公正性と透明性を確保するため、取締役会が指名・報酬委員会に諮問し、同委員会は決定方針をもとに審議・答申し、取締役会が決定しています。なお、監査等委員である取締役の個人別の報酬等については、独立性の確保から業績との連動は行わず定額報酬とし、常勤および非常勤等を勘案のうえ、各監査等委員である取締役の協議により決定しています。

⑤ コンプライアンス委員会(2020年度開催回数 4回)

経営課題としてコンプライアンスに注力

コンプライアンス委員会は、10名の取締役(うち、半数の5名は社外取締役、委員長は弁護士でもある社外取締役)から構成されています。

原則として四半期に1回開催しており、主な活動内容としては、

当社グループのコンプライアンスに関するリスク分析、評価、対応の検討を行い、内在するリスクの把握や顕在化する蓋然性等を取締役に報告するなど、法令違反や不正行為等の早期発見や未然防止に努めています。

6 会計監査人 監査

会計の透明性を担保・検証

当社は、会社法に基づく会計監査および金融商品取引法に基づく会計監査のために、有限責任あずさ監査法人と監査契約を締結しています。

なお、同監査法人および当社監査に従事する同監査法人の業務執行社員と当社の間には、特別な利害関係はありません。

監査報酬(2020年度)

	監査証明業務に基づく報酬	非監査業務に基づく報酬
提出会社	50百万円	—
連結子会社	—	—
計	50百万円	—

監査法人	公認会計士の氏名	
有限責任あずさ監査法人	指定有限責任社員 業務執行社員	近藤 康仁
	指定有限責任社員 業務執行社員	山中 智弘

注) 監査業務に係る補助者の構成: 公認会計士14名、公認会計士試験合格者およびシステム監査担当者等8名

7 内部監査部門 監査

遵法性や効率性を担保・検証

当社は、実効性のある監査を行うため、内部監査本部等を設置し、株主総会終了後に監査方針、監査計画、監査方法、職務分担等を決定しています。

主な活動としては、従業員の業務執行状況や内部統制システムの有効性、運用状況の検証、評価等を行い監査等委員会に報告するとともに、適宜選定監査等委員に同行して事業所や国内外子会社等の往査を行っています。

8 コーポレート経営会議(2020年度開催回数 15回) 執行

取締役会の意思決定をサポート

コーポレート経営会議(議長は代表取締役会長)は6名の社内取締役から構成されており、原則として取締役会の数日前に開催するほか、必要に応じて適宜行っています。

取締役会付議事項の事前審議や当該事項以外の案件等について、会議を行っています。

9 執行役員会(2020年度開催回数 12回) 執行

経営方針に基づき、業務を執行

当社は、執行役員制度を導入しており、経営に専念する取締役と執行に専念する執行役員の役割と責任を明確化するとともに、取締役会で決定された重要事項等を業務執行取締役の指示のもと、執行役員が迅速に業務を執行することにより経営効率を高めています。

執行役員会は、15名の執行役員(うち4名は取締役兼任)から構成されており、原則として毎月1回開催しています。各執行役員が業務執行状況を報告し、情報の共有化を図るとともに、案件事項や対処すべき課題等について意見交換を行っています。

社外取締役

社外の視点でガバナンスの実効性を確保

社外取締役はコーポレート・ガバナンスが有効に機能するよう、コンプライアンス委員会および任意の指名・報酬委員会の中核メンバーとなっているほか、適法性の確保や違法行為、不正の未然防止に注力するとともに、取締役会においても積極的な意見交換や助言を行うなど、経営監視機能の強化に努めています。監査等委員以外の社外取締役は秘書室のスタッフ、また、監査等委員である社外取締役については、内部監査本部等の専従スタッフが、それぞれ補助業務を行っています。

なお、当社の社外取締役5名は、全て独立役員の基準を満たしていますので、5名全員を株式会社東京証券取引所に対し、独立役員として届け出しています。

社外取締役の選任理由

社外取締役

氏名	選任理由
村中 徹	会社法や金融商品取引法などを専門とする弁護士で、高度な専門知識や幅広い識見、知見を有するとともに、専門的な見地から適法性、妥当性等の提言や助言を行っており、法的な観点などから取締役会の監査・監督の強化に寄与することが期待できるため。
水越 豊	コンサルタント業界における長年の経験や知見により経営分析や経営戦略の策定などに精通するとともに、経済動向に関する高い見識や国際感覚をもとに独立した立場から積極的な意見や提言を行っており、外部の観点から取締役会の監査・監督の強化に寄与することが期待できるため。
小谷 渉	長年警察行政に携わっており、ITセキュリティおよび法律全般にわたる広範な専門知識や豊富な経験を有しております。また、リスク管理や適法性確保の観点から、当社の経営に中立かつ客観的な視点で提言や助言を行うなど、取締役会の監査・監督の強化に寄与することが期待できるため。

社外取締役(監査等委員)

氏名	選任理由
岩崎 吉彦	税務行政における専門知識と豊富な経験に加え、財務および会計に関する相当程度の知見を有しているため、外部の視点から助言やアドバイスを行っており、税務、財務および会計の観点などから取締役会の監査・監督の強化に寄与することが期待できるため。
松尾 真	弁護士として高度な専門知識や広範な識見により法曹界で活躍するとともに、上場会社の豊富な社外役員経験により実業界にも精通しているため、取締役会等において法的な観点などから指導や助言を行っており、法律の専門知識を取締役会の監査・監督の強化に寄与することが期待できるため。

役員報酬

公正性と透明性を確保するため、指名・報酬委員会に諮問
 役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針

① 取締役(監査等委員を除く)の報酬等について

取締役(監査等委員を除く)の報酬等については、公正性と透明性を確保するため、取締役会が指名・報酬委員会に諮問し、同委員会
 は以下の方針をもとに審議・答申し、取締役会で決定しています。

(1) 取締役(監査等委員を除く)の基本報酬

- ・月額報酬として定額の固定報酬とします。
- ・各人の役位、職責、在任期間、業務執行取締役および非業務執行取締役等を勘案するとともに、個人の実績を評価したうえ、相当とされる金額とします。

(2) 取締役(社外取締役および監査等委員を除く)の業績連動報酬等

取締役(社外取締役および監査等委員を除く)の業績連動報酬等については、短期業績連動報酬として単年度の賞与を基本としており、取締役会の諮問を受けた指名・報酬委員会が当社の経営目標である「利益の安定成長」をもとに次の項目を評価し算定のうえ、審議・答申し、取締役会で決定しています。

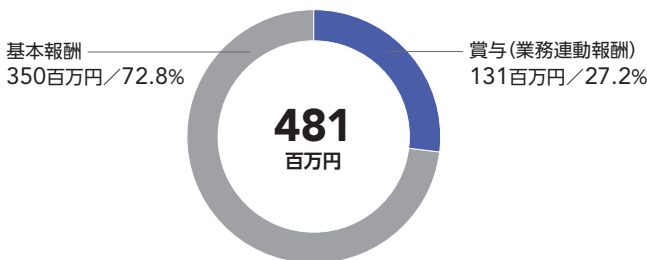
- a. 親会社株主に帰属する当期純利益の単年度黒字
- b. 連結営業利益の前年比増益
- c. 連結営業利益の複数年の連続増益
- d. 管掌業務評価

なお、取締役(社外取締役および監査等委員を除く)の報酬等の割合は、基本報酬である月額報酬に加え、単年度の賞与として年間の基本報酬の50%を最大値とする範囲内で上記項目をもとに設定します。

② 監査等委員である取締役の報酬等について

監査等委員である取締役の報酬等は、独立性の確保から業績との連動は行わず定額報酬とし、常勤および非常勤等を勘案のうえ、各監査等委員である取締役の協議により決定しています。

取締役の報酬構造のイメージ(総額)



役員報酬(2020年度)

提出会社の役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる 役員の員数 (名)
		基本報酬	業務連動報酬	退職慰労金	左記のうち、 非金銭報酬等	
取締役 (監査等委員および社外取締役を除く)	393	261	131	—	—	4
監査等委員 (社外取締役を除く)	21	21	—	—	—	1
社外取締役	34	34	—	—	—	3
社外監査等委員	32	32	—	—	—	2

提出会社の役員ごとの連結報酬等の総額等

氏名	連結報酬等の総額 (百万円)	役員区分	会社区分	連結報酬等の種類別の総額(百万円)			
				基本報酬	業務連動報酬	退職慰労金	左記のうち、 非金銭報酬等
辻本 憲三	150	取締役	提出会社	100	50	—	—
辻本 春弘	120	取締役	提出会社	80	40	—	—

注) 連結報酬等の総額が1億円以上である者に限定して記載しています。

取締役会の実効性評価

当社は、更なる取締役会の機能強化のため、2020年度は取締役会の実効性評価を行いました。

実施にあたっては取締役全員を対象に個別アンケートやインタビューなど、個々の意見を求めやすい方法で実施し、その分析結果をもとに意見交換を行いました。

その結果、今回の実効性評価において、当社取締役会の実効性は確保されているとの結果が得られるとともに、右のような経営の監督機能強化に向けた新たな課題を確認することができました。今後も、当社取締役会の強みを活かすとともに、課題への理解を深め、更なる機能向上に努めます。

主な課題	改善策と今後の方針について
コーポレート・ガバナンスの機能強化	ガバナンスをテーマとした議論および意見交換の機会の更なる拡充
コミュニケーションの質・量の維持・向上	取締役会への議案上程に関する基準および規則の精査と見直し 取締役会における審議活性のための効率的な資料提供

株主総会への取り組み

株主総会の活性化と議決権行使の円滑化

当社では、株主総会の活性化を図るため、株主総会の開催日を集中日より10日前後早い日に設定し、多くの株主が出席できるように努めています。

また、パソコン、スマートフォンまたは携帯電話からアクセスしていただくことにより、インターネットからの議決権の行使が可能となっております。加えて、議決権電子行使プラットフォームに参加し、機関投資家は招集通知発送日の当日から議案検討に十分

な期間を確保しています。さらに、ウェブサイトでは英文での招集通知を掲載するなど、国内外の株主の議決権行使の促進を図っています。

また、株主との一層の対話の充実を目的として、2021年6月22日開催の定時株主総会において開催日当日に株主専用ウェブサイトを通じ、インターネットにて株主総会の様子を視聴しながらコメント送信が可能な「ハイブリッド参加型バーチャル株主総会」を実施しました。

株主総会の決議事項

2020年度株主総会の議決権行使結果は以下の通りです。

決議事項	賛成数(個)	反対数(個)	棄権数(個)	賛成率(%)	決議の結果
第1号議案 剰余金の処分の件	866,449	29,908	9	96.61	可決
第2号議案 取締役(監査等委員である取締役を除く)8名選任の件					
辻本憲三	786,879	108,033	1,477	87.74	可決
辻本春弘	817,168	79,213	9	91.12	可決
宮崎智史	869,888	26,502	9	97.00	可決
江川陽一	862,792	33,597	9	96.21	可決
野村謙吉	871,562	24,828	9	97.19	可決
村中 徹	879,001	17,390	9	98.01	可決
水越 豊	879,733	16,658	9	98.10	可決
小谷 渉	885,632	10,759	9	98.75	可決

→各決議事項の可決要件については、当社IRサイト掲載の「議決権行使結果」をご参照ください <https://www.capcom.co.jp/ir/stock/meeting.html>

コーポレート・ガバナンスに対する外部評価

ガバナンスの「見える化」を推進

当社のコーポレート・ガバナンスの充実度および実効性に関して、株式会社日本経済新聞の「NEEDS-Cges」によると、上場企業3,701社中45位に位置しています。

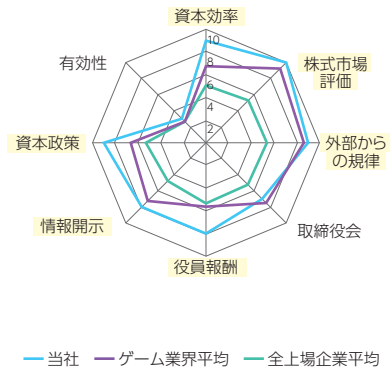
「NEEDS-Cges」は、有価証券報告書などの公表資料から得られるデータから約150指標を算出し、「資本効率」、「外部からの規律」、「情報開示」など8つのカテゴリーを10点満点で得点化し定量的にコーポレート・ガバナンスを評価するシステムとして、定評があります。

コーポレート・ガバナンスに対する外部評価

当社評価の結果

総合点	7.60
順位	45
基本項目	評点
資本効率	9
株式市場評価	10
外部からの規律	9
取締役会	7
役員報酬	8
情報開示	8
資本政策	9
有効性	3

業界平均および全上場企業平均との比較



2021年6月末時点の当社の総合評点は7.60点と、(金融セクター等一部を除く)上場企業の上位1.46%(上場企業平均4.75点)に位置しており、同業他社平均(6.66点)も上回っています。また、「株式市場評価」は最高評価である10点を獲得しています。

評価の要点は下表に記載の通りであり、イエローマーカーの各施策が評価されたと認識しています。今後も、更なる評価を得られるよう改善を重ねるとともに、当該データの詳細をIRサイトで掲載するなど、ガバナンスの「見える化」を一層推し進めていきます。

高評価項目の詳細

評価の高い基本項目	評点	評価されている点
資本効率	9	ROA、ROE、フリーキャッシュフロー関連数値
株式市場評価	10	トービンのQ
外部からの規律	9	買収防衛策の有無
資本政策	9	DOE関連、株主還元比率関連

* 出典：株式会社日本経済新聞社「NEEDS-Cges」

IR活動の基本方針

1. ディスクロージャーの基本方針

当社は、コーポレート・ガバナンスの充実を経営の重要事項の一つであると認識しています。このため、経営の健全性や透明性を高めるとともに、株主、取引先、従業員および地域社会などのステークホルダーとの信頼関係を構築することにより、企業価値の向上に努めています。

2. ディスクロージャーの基準

当社では、金融商品取引法および東京証券取引所の定める「上場有価証券の発行者の会社情報の適時開示等に関する規則」(以下、適時開示規則)等に則り、適時適切なディスクロージャーを行っています。

また、適時開示規則等に該当しない情報につきましても、投資

家の皆様のご要望に応えるべく、可能な限り積極的に開示する方針です。更に、ウェブサイトでの情報開示などにより、情報公開の即時性、公平性を旨とするともに、株主の皆様には株主通信や招集通知を通じて営業成績や事業の概況などをお知らせします。

3. 沈黙期間

当社は、四半期決算発表前に決算に関する情報が漏れるのを防ぐため、各四半期の決算期日の翌日から各決算発表までの一定期間を沈黙期間としています。当該期間は、業績に関する問い合わせへの対応を差し控えています。ただし、当該沈黙期間中に業績予想を大きく乖離する見込みが出てきた場合には、適時開示規則等に沿って、情報開示を行います。

IR活動に対する外部評価

積極的なIRの取り組みへの高評価

適時適切な情報公開を積極的に推進してきたこれまでの活動が認められ、当社IR活動および各種IRツールを対象として、外部評価機関より様々な表彰を受けています。当社は今後も説明責任の重要性を自覚し、投資家の皆様の信頼を得るべく不断の努力を重ね、適時開示体制を向上していきます。

2020年度外部評価実績

統合報告書	日本経済新聞社「第23回 日経アニュアルレポートアワード」優秀賞
IRサイト	大和インベスター・リレーションズ株式会社「2020年インターネットIR表彰」最優秀賞
	日興アイ・アール株式会社「2020年度 全上場企業ホームページ充実度ランキング」最優秀サイト
	モーニングスター株式会社 ゴメス・コンサルティング事業部「Gomez IRサイトランキング2020」総合ランキング 第2位

株主・投資家の皆様からの意見の活用

投資家やアナリストとの対話の成果を経営に反映

当社のIR部門では、株式市場との面談を通じて、経営方針や戦略、将来の見通し等に関して、投資家やアナリストの理解促進を図っています。また、株式市場の意見を集約して経営陣にフィードバックすることで、今後の企業経営に活用しています。在阪企業ながら、積極的に株式市場とのIR面談を実施することで、情報の非対称性を最小限に抑え、適正な企業価値の形成に努めています。

2020年度は、新型コロナウイルスの影響により代表取締役会長および代表取締役社長から投資家へ中長期の経営戦略やマーケティング戦略の方向性を説明し、経営および開発に関して忌憚のないディスカッションを行っていたトップマネジメントミーティングや海外へのIR訪問は、中止を余儀なくされましたが、オンラインを活用した決算説明会の実施やビデオ会議により、多くの投資家やアナリストへの情報発信に努めました。

また、当社では機関投資家やアナリストを対象に定期的にパーセプション・ギャップ・スタディを実施し、投資家との認識ギャップを把握することで、企業経営やIR活動にフィードバックしています。加えて、決算説明会や個人投資家説明会でもアンケートを実施するなど、株式市場の意見や要望を経営の判断材料の一つとして積極的に活用しています。

2020年度のIR対応件数一覧

種別	回数
取材受け入れ	593
国内投資家訪問	5
海外投資家訪問	0
合計	598

IR実施イベント

イベント	詳細
オンライン決算説明会	経営トップらが経営戦略や業績概況に関する説明および投資家・アナリストからの質疑応答に対応
決算補足説明カンファレンスコール	決算発表直後、業績について説明するカンファレンスコールを実施

投資家との対話の成果(抜粋)

- Q. より積極的なESG情報の開示をお願いしたい。
- A. 対応しました。
当社はこれまでデジタル化による環境への負荷軽減や、ダイバーシティの推進に伴う従業員当たりの女性、外国人比率などを開示していましたが、2022年3月期より、改めてESGへの取り組み方針を開示しました。本報告書においても、取締役会の実効性評価等、新規情報の開示に努めています。
- Q. オーナー企業であるため、取締役会の実効性について具体的に伺いたい。
- A. 実施しました。
取締役会の実効性に関する評価について、全取締役を対象に実施したアンケートの結果から判明した課題、改善策、今後の方針を記載しています。

WEBサイトを使ったIR情報発信

誰もがアクセスしやすいウェブサイトを活用

当社では2001年より、IR活動における情報発信ツールとして、ウェブサイトを積極的に活用しています。主な理由は幅広いステークホルダーを対象として公平性を担保できることに加え、世界約200カ国で閲覧が可能となるなど即時性の確保も容易であるからです。また、コスト面で最も費用対効果の高いツールと位置づけ、動画コンテンツによる情報発信やSNSからのタイムリーな情報提供などに努めています。

IR活動体制

専従スタッフが幅広く活動

代表取締役会長および代表取締役社長、担当役員を中心に、2名の専従スタッフが国内外の株主や投資家の皆様へ積極的なIR活動を行っています。IR情報に関しては以下までお問い合わせください。

広報IR室

TEL:06-6920-3623 E-mail:ir@capcom.co.jp
※ 受付時間:9:00~12:00, 13:00~17:30(土日祝除く)

情報セキュリティへの取り組み

ソフトウェアの企画、開発を主な事業とする当社は、常に最新の情報技術を使用する環境にあり、一般的な事業会社に比べ、より高い情報セキュリティ上のリスクを負っていると考えています。そのため、従来から境界型^{※1}のセキュリティ対策を敷いており、また、SOC^{※2}サービスやEDR^{※3}といった防御策の導入にも着手していましたが、2020年、第三者からの不正アクセス攻撃を受けてしまいました。このインシデントを踏まえ、当社は従来の境界型セキュリティ対策に加え、複数の外部専門家からなる「セキュリティ監督委員会」の発足や、外部との接続を常時監視するSOCサービス、機器の不正な挙動等を早期に検知するEDRの導入など、再発防止に向けた種々のセキュリティ強化策を講じています。

主な施策(表1)

技術的対策

- ① 大手ソフトウェア企業により、侵入の疑いのある機器全台をクリーニング済
- ② VPN装置全台について改めて安全性等を確認し、対策が完了していることを確認済
- ③ 外部との接続を常時監視するためのSOC (Security Operation Center) サービスを導入済
- ④ 機器の不正な挙動およびコンピュータウイルス感染の早期検知を目的とした最新EDR (Endpoint Detection and Response)を導入済
- ⑤ 業務用アカウントの見直しを実施済
- ⑥ VPN装置および機器における、インシデント発生時の迅速な対応に向けたログの長期保存などの管理方法の更なる改善を実施済

組織的対策

- ① サイバーセキュリティ(個人情報保護等のデータ保護を含む)の強化に関する外部チェックとノウハウの早期蓄積に向け、外部専門家から最新動向に基づく提言を継続的に得るため「セキュリティ監督委員会」を2021年1月下旬に発足。サイバーセキュリティの専門家である大学教授2名、サイバーセキュリティおよび個人情報保護法制の専門家である弁護士1名、システム監査専門家である公認会計士1名からなる外部専門家計4名に加え、社内からは、取締役1名、セキュリティおよびネットワーク担当の技術職3名で構成。今後も保護水準の強化を目指して定期的開催する予定です。
- ② 「セキュリティ監督委員会」の直下に、サイバーセキュリティに関する情報収集および防御についてのノウハウ集積、提案等を行う「セキュリティ対策室」を2020年12月に新設
- ③ 業務用アカウントの管理における、ツール導入を含む定期的な確認の仕組みを強化済
- ④ 当社グループ全体のセキュリティ・個人情報管理の更なる啓発体制を構築済

※1 外部ネットワークと社内ネットワークとの境界線にファイヤーウォールなどのセキュリティ措置をすること

※2 Security Operation Centerの略。SOCサービスは、システムやネットワークを常時監視し、攻撃の検出・分析・対応などを支援する仕組みのこと

※3 Endpoint Detection and Responseの略。ユーザが利用するパソコンやサーバなどの機器に不審な挙動を検知するソフトウェアを導入し、迅速な対応を支援する仕組みのこと

社外取締役メッセージ

取締役会の機能発揮や 中核人材の多様性確保等 持続的成長を意識した ガバナンスを追求します。



社外取締役(独立役員)【常勤監査等委員】 岩崎 吉彦

Q 監査等委員である取締役として当社の経営体制をどのように評価しますか？

A 私が2012年に社外監査役に就任し、まず感じたことは、基本を大切にしながら色々な課題にまじめに取り組むという当社の社風です。ゲーム業界の特色は、技術的な面もユーザーの好みも変化が激しいことです。そのような環境の下、当社は、常に一流の品質の「遊び」をユーザーに提供することに軸足を置きつつ、グローバル戦略とデジタル戦略を推進し、着実な成長を実現してきました。これには先を見据えた経営陣の適時的確な判断と共に、上記のように育まれた社風も大きく貢献していると思います。

Q 当社の監査体制についての評価はいかがでしょう？

A 当社は、2016年に「監査等委員会設置会社」へ移行しました。併せて、従来監査役をサポートしてきたスタッフに加え、内部監査本部等を監査等委員会の直轄組織として位置付けたことにより、相互連携が円滑になり、それぞれの視線から社内状況をより適時正確に把握し必要情報を社内発信するなど、効率的・効果的な組織的監査が可能になりました。監査等委員会本体も3名の監査等委員が社内外の立場や得意分野など、バランスよく構成されていると考えています。

Q 今後、取締役会の更なる機能強化に向けた必要な要素は？

A 当社の発展が創業者の強力なリーダーシップにより牽引されてきたことは、各方面のステークホルダーから見て衆目の一致するところだと思いき、同時にこれは取締役会が必要な機能を十分発揮してきたことでもあると思います。

一方、コーポレートガバナンス・コード(CGコード)は、企業に対し持続的成長を意識した「攻めのガバナンス」をより求めるべくこの6月に改訂され、一層取締役会の機能発揮や中核人材の多様性確保等を求めています。当社では従来から任意の指名・報酬委員会を設置するなど、CGコードの考え方に沿った取り組みを行ってきていますが、中核人材の多様性等には更に改善すべき課題もあると認識しています。

持続的成長は、投資家や社員も含め全てのステークホルダーの重要関心事です。将来に渡ってそれを更に確実にするため取締役会の機能強化に私も可能な限り貢献していきたいと考えています。

経営リスクを迅速に把握し、 攻守のバランスのとれた ガバナンス体制を 日々進化させていきます。

社外取締役(独立役員)【監査等委員】 **松尾 眞**



Q 取締役会の機能強化に向け、監査等委員会の今後の取り組みをお聞かせください。

A 当社が2016年に監査等委員会設置会社に移行してから、監査等委員会は取締役会のリスク管理機能を支援するとともに、内部監査本部等との連携により組織的な監査を行う体制を構築してきました。

当社は、高度なデジタル化が急速に進行するグローバルなコンテンツ産業の中で、正にリーダーとして革新を続ける企業であり、その活動内容を株主を始めとするステークホルダーに適切に説明し、新しいことに挑戦し続ける中で発生するリスクに対して適切な対応をする、攻守のバランスのとれたガバナンス体制を日々進化させる必要があります。これらの認識のもと、当社における経営リスクを迅速に把握し、その解消に向けた取締役会への適時適切な助言および提言を通じて、組織横断的に適法性、妥当性の観点からガバナンスの強化に貢献し、監査等委員会が期待される役割を果たせるように、監査等委員会委員長として努めてまいります。

Q 当社を取り巻く環境を踏まえ、社外取締役としてどのような役割を果たしていかれるのでしょうか？

A 2007年に社外取締役に就任して以来、日進月歩で変化するゲーム業界およびその状況下で当社

が推進していく施策に対する判断は、簡単なものではありませんでした。これほど変化に柔軟かつ迅速に対応しないと取り残される当業界は、非常に稀だと思います。

当社は、創業者の強力なリーダーシップおよび求心力により、長期的な発展を見据え、迅速かつ大胆な意思決定が図られ、それと共に、異なった専門的知見を有する社外取締役によるリスク管理等への支援が発揮されることにより、当社の状況に即した独自の経営体制とガバナンスが構築されています。監査等委員会と共に、より現場に近い業務監査にあたる業務監査役員会なども当社ならではの手作りの制度といえます。

私の役割は、弁護士として、また他社での社外役員としての知見を生かし、在任期間を経て蓄積した当業界および当社の経営における経験則を踏まえ、経営リスクや施策に対する課題を抽出し、経営の意を問い、意見、提言することだと考えています。加えて、今後に向け段階的に進捗していくであろう世代交代が、次の時代により即した会社としての仕組み構築につながるよう見守っていくことで、主力ビジネスの持続的な成長と共に、当社の知的資本を映像やAIビジネスなど近接分野へ前広に展開することによる成長の加速についても、議論の土壌が育まれるようサポートしてまいります。

ゲーム業界と当社の特性

ゲーム業界の産業特性



コンシューマ市場特性 パッケージ+デジタル

市場規模は429億ドルであり、2025年に706億ドルと今後5年間で約1.6倍に成長すると予想されています。顧客層はコアユーザーの構成比が高く、ゲームへのロイヤリティ(忠誠心)は高めです。続編やリメイク作品への購買意欲は相対的に高いことから、価格感応度および景気感応度は低い特性があります。今後は、アジアおよび新興地域での成長と、北米などでのコンソールオンラインの拡大によるデジタル販売比率の更なる向上に伴い、価格感応度の高いカジュアル層や新規ユーザーを獲得することで市場成長が加速し、他2市場との利益率の差は縮小する見通しです。▶詳細はP19参照

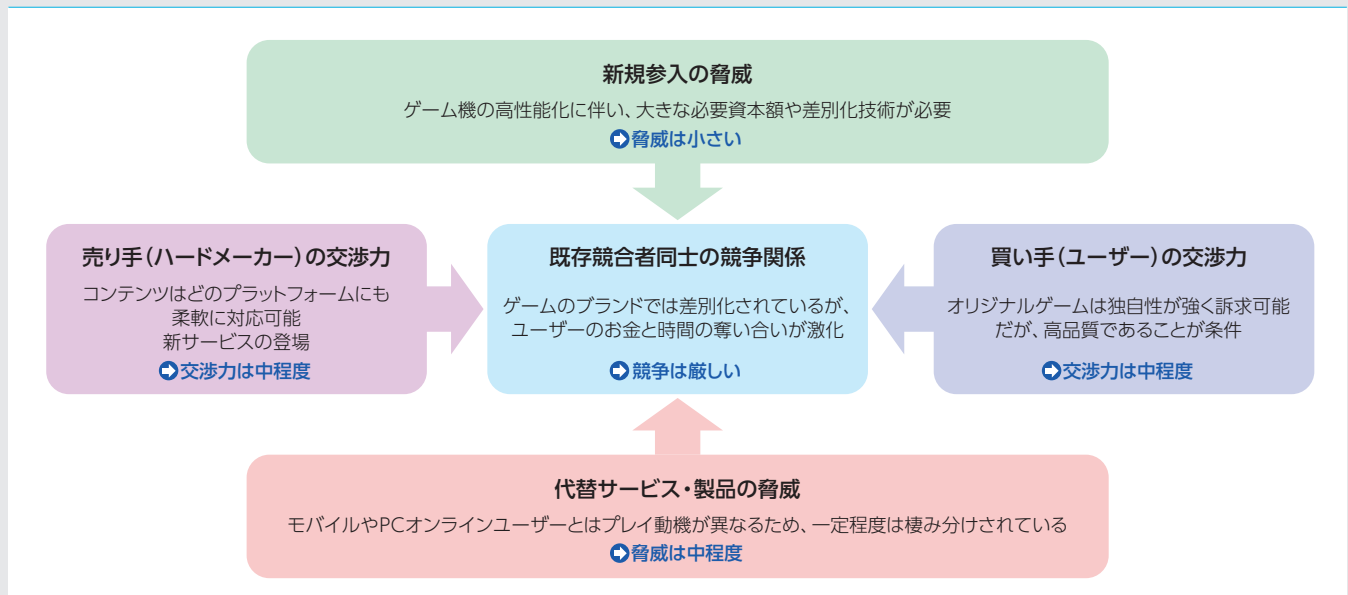
モバイルコンテンツ市場特性

市場規模は1,211億ドルであり、2025年には1,697億ドルと引き続き成長が予想されています。顧客層はカジュアルユーザーの構成比が非常に高く、プレイ目的は隙間時間の活用が多いなど、ゲームへのロイヤリティは一番低いです。課金者はコアユーザーなど一部に留まることから、価格感応度および景気感応度は最も高いのが特徴です。収益性は3市場の中で最も高いですが、ヒットしても長期・安定的な収益を生み出すタイトルは限定的で、ブランド定着が課題となっています。しかしながら、「5G」の一般化や更なる次世代通信規格などを控え、今後もスマートフォンは最も普及するゲーム機として急成長をけん引する見込みです。

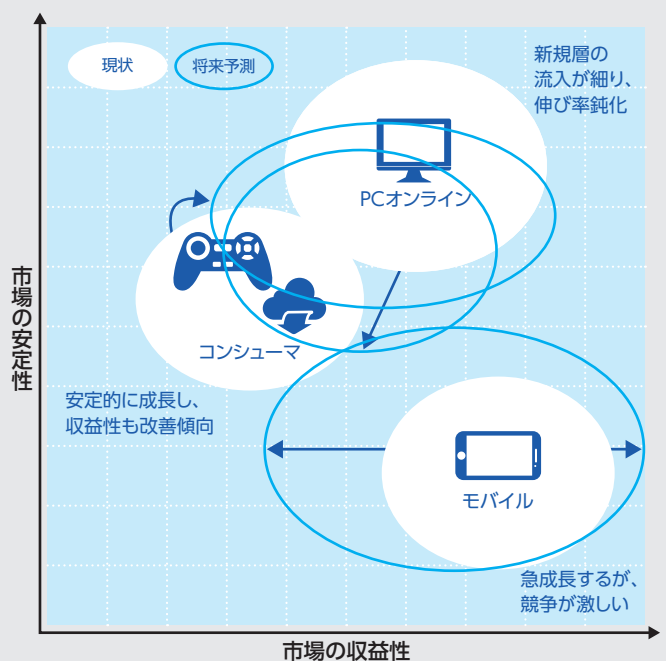
PCオンライン市場特性

市場規模は422億ドルであり、2025年に467億ドルと今後5年間で約10%伸びる見通しです。顧客層はコアユーザーの構成比が非常に高く、ゲームへのロイヤリティは一番高いです。継続的な課金意欲がかなり高いことから、価格感応度および景気感応度は一番低いのが特徴です。コンソールオンラインの拡充により、コンシューマ市場との統合も進むと目され、同市場としての伸び率は鈍化すると予想されています。

コンシューマ市場に関する5つの競争要因 (5フォース分析)



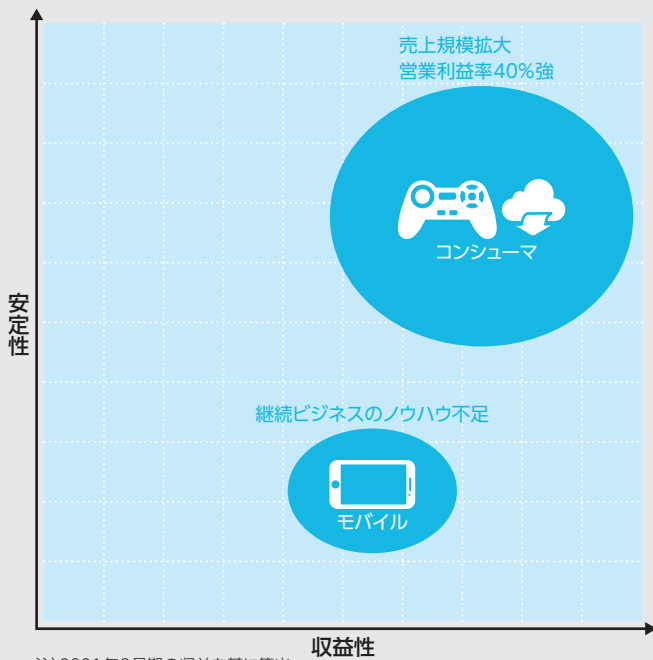
各市場の特性



* 出典: International Development Groupを基に当社作成

当社の事業特性

デジタルコンテンツ事業ポートフォリオ



注) 2021年3月期の収益を基に算出

コンシューマ・PCオンライン市場特性 (売上構成比72%)
パッケージ+デジタル

コンシューマ機向けに多数のオリジナルコンテンツを創出する当社の中核事業です。人気コンテンツの続編を定期的に投入するとともに、デジタル販売に傾注したことなどにより、近年、デジタル売上比率が向上し、営業利益率も50%目前まで向上しています。

モバイルコンテンツ市場特性 (売上構成比7%)

スマートフォン向けに、当社の人気コンテンツを活用したゲームを配信していますが、継続ビジネスのノウハウ不足により、売上推移は市場成長を下回っています。また、次世代の通信規格をはじめ、将来の技術革新に備え研究を進めています。

カプコンの経営資源に関するVRIO分析と評価・対策

V: 経済価値 (Value) R: 希少性 (Rarity) I: 模倣困難性 (Inimitability) O: 組織 (Organization)
○: 高い △: 普通 ×: 低い

分野	経営資源	V	R	I	O	評価
経営者	高品質のモノづくりにこだわり、社員に信頼され、リーダーシップの強い経営トップ	○	○	○	○	持続的な競争優位
開発・技術	世界トップレベルの品質、オリジナル作品を生み出す開発力	○	○	○	○	持続的な競争優位
	開発を効率化するRE ENGINEや、最新技術を最大限活用できる技術力	○	○	○	○	持続的な競争優位
ガバナンス	若手を育てる社内風土	○	△	○	○	他企業でも見られる強み
	ガバナンス改革の推進 (社外取締役比率・監査等委員会設置会社)	○	△	×	○	更に先行する企業あり
ブランド	迅速な意思決定システム	○	△	△	○	オーナー企業に多く見られる強み
	世界に通用する多数の人気IPを保有	○	○	○	○	持続的な競争優位
財務	アクションゲームでは世界的に知名度の高い企業ブランド	○	×	○	○	他にも知名度の高い企業あり
	上場以来、31年間配当を継続	○	△	△	○	10年以上連続増配の企業は約40社
販売	コンシューマのデジタル売上比率約70%	○	△	○	○	海外大手企業が先行
マーケティング	休眠IPや過去作品の再利用によるラインナップ充実	○	△	△	△	人気IPの保有企業は展開可能
	人気IPを多メディアに展開するワンコンテンツ・マルチユース	○	×	△	×	
社外パートナー	ハードメーカー各社との信頼関係	○	△	○	○	同業他社の中で比較的上位

注) アナリストからのヒアリングをもとに当社作成

※1 若手を育成する仕組みとして、2013年度より戦略的に100名以上の開発者の採用を進め、世界最先端の研究開発棟や開発設備を整え、新しいことに挑戦できる環境に加え、タイトル開発を通じて育成できる仕組みづくりを進めています。(詳細はP43参照)
 ※2 ①多数の人気IP保有の優位性を生かし、ミリオンセラーの過去作品(104タイトル)をデジタル販売へ再活用、②IP毎のブランド戦略やデジタル販売の強化・価格施策の実施による販売期間の長期化、③ライセンスビジネスの強化によるIPの価値拡大、など

を進め、日本のみならずグローバルでも評価されるタイトル開発とIPシリーズのファン数の増加に取り組んでいます。(詳細はP33参照)
 ※3 IPの強さの割に、モバイル展開が成功していない組織への低評価に対して、①有力クリエイターを配置し自社での内作、②運営ノウハウの豊富なモバイル会社との協業、などの施策を引き続き推進するとともに、5Gの実用化を見据えた技術研究を行っています。

連結財務指標11年間サマリー

主な実績指標

	2011	2012	2013	2014
百万円				
会計年度				
売上高	¥ 97,716	¥ 82,065	¥ 94,075	¥ 102,200
営業利益	14,295	12,318	10,151	10,299
税金等調整前当期純利益(純損失)	10,807	11,425	3,719	5,315
親会社株主に帰属する当期純利益(純損失)	7,750	6,723	2,973	3,444
減価償却費	3,315	3,123	3,406	4,638
資本的支出	2,758	4,153	8,724	8,064
研究開発費	2,924	2,236	1,982	2,002
百万円				
会計年度末				
総資産額*1	¥ 90,408	¥ 98,247	¥ 104,365	¥ 96,611
純資産額	58,007	59,352	62,828	63,875
ネットキャッシュ	27,655	11,348	14,327	22,670
開発者数(名)	1,339	1,455	1,623	1,808
百万円				
キャッシュ・フロー				
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 22,392	¥ (7,672)	¥ 6,647	¥ 13,201
投資活動によるキャッシュ・フロー	(2,046)	(4,794)	(1,375)	(6,155)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(12,919)	587	1,162	(15,099)
現金及び現金同等物の期中増減額	5,196	(12,724)	9,235	(5,404)
現金及び現金同等物の期末残高	35,011	22,287	31,522	26,118
円				
1株当たり情報				
1株当たり当期純利益(純損失)	¥ 65.59	¥ 58.05	¥ 25.82	¥ 30.56
1株当たり配当額	40.00	40.00	40.00	40.00
1株当たり純資産額	490.88	515.35	545.54	567.96
%				
財務指標				
営業利益率*2*3	14.6	15.0	10.8	10.1
自己資本利益率(ROE)	13.8	11.5	4.9	5.4
総資産利益率(ROA)*4*5	8.8	7.1	2.9	3.4
自己資本比率	64.2	60.4	60.2	66.1
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)	155.8	-	62.4	136.8
負債比率	55.9	65.5	66.1	51.2
円				
株式情報				
株価収益率(倍)	12.1	16.3	28.6	32.0
発行済株式の総数(千株)*6*7	67,723	67,723	67,723	67,723
外国人持ち株比率(%)	22.17	27.05	32.37	37.29
億円				
デジタルコンテンツ事業				
コンシューマ(パッケージ+デジタル)売上高	¥ 637	¥ 469	¥ 459	¥ 530
オンライン(モバイルコンテンツ+PCその他)売上高*8	105	129	177	128
千本				
コンシューマ(パッケージ+本編DLC)ゲーム販売				
総販売本数	21,700	17,000	16,700	17,500
主要タイトル販売本数	モンスターハンター ポータブル 3rd 4,600	バイオハザード オペレーション・ ラクーンシティ 1,700	バイオハザード6 5,000	モンスターハンター4 4,100
	デッドライジング2 2,300	モンスターハンター 3(トライG) 1,600	ドラゴンズドグマ 1,300	デッドライジング3 1,200
	マーベル VS. カプコン 3 2,000	ストリートファイター X(クロス)鉄拳 1,400	DmC Devil May Cry 1,200	バイオハザード リベレーションズ アンバールド エディション 1,200

*1. 「[税効果会計に係る会計基準]の一部改正」(企業会計基準第28号 2018年2月16日)等を2019年3月期の期首から適用しており、2018年3月期に係る主要な経営指標等については、遡及適用後の数値を記載しています。

*2. 2018年4月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行いました。したがって、2011年3月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、「1株当たり当期純利益」を算定しています。

*3. 2021年4月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行いました。したがって、2021年3月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、「1株当たり当期純利益」を算定しています。

*4. 2018年4月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行いました。したがって、2011年3月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、「1株当たり純資産」を算定しています。

株式会社カプコンおよび連結子会社 3月31日に終了した各事業年度

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
百万円							
営業収入	¥ 64,277	¥ 77,021	¥ 87,170	¥ 94,515	¥ 100,031	¥ 81,591	¥ 95,308
営業利益	10,582	12,029	13,650	16,037	18,144	22,827	34,596
経常利益	10,701	11,150	12,489	15,149	17,770	22,890	34,828
税引前利益	6,616	7,745	8,879	10,937	12,551	15,949	24,923
税引後利益	3,535	5,712	5,980	4,706	3,228	2,795	2,791
営業外収益	10,177	8,274	3,767	3,041	2,568	2,576	3,597
営業外損失	823	1,073	695	1,102	1,147	1,253	1,461
経常利益	¥ 100,773	¥ 113,057	¥ 118,897	¥ 124,829	¥ 123,407	¥ 143,466	¥ 163,712
営業外収益	71,331	75,168	77,774	85,421	88,749	99,735	120,794
営業外損失	21,212	15,821	8,426	36,750	44,689	58,921	65,633
経常利益	1,902	2,052	1,994	2,141	2,032	2,142	2,285
百万円							
営業収入	¥ 4,286	¥ 4,347	¥ 3,200	¥ 34,721	¥ 19,847	¥ 22,279	¥ 14,625
営業利益	(5,496)	(1,639)	(3,628)	(2,847)	(2,261)	(8,437)	(4,233)
経常利益	1,278	(1,115)	(3,130)	(9,577)	(11,443)	(6,351)	(6,965)
税引前利益	1,879	431	(4,091)	22,201	6,464	6,667	4,371
税引後利益	27,998	28,429	24,337	46,539	53,004	59,672	64,043
円							
営業収入	¥ 58.84	¥ 68.87	¥ 80.18	¥ 99.89	¥ 115.45	¥ 149.41	¥ 116.74
営業利益	40.00	40.00	50.00	60.00	35.00	45.00	71.0
経常利益	634.28	688.43	710.32	780.18	831.37	934.28	565.78
%							
営業収入	16.5	15.6	15.7	17.0	18.1	28.0	36.3
営業利益	9.8	10.6	11.6	13.4	14.4	16.9	22.6
経常利益	6.7	7.2	7.7	8.9	10.1	12.0	16.2
税引前利益	70.8	66.5	65.4	68.4	71.9	69.5	73.8
税引後利益	50.2	36.5	22.8	337.2	249.3	302.5	261.6
営業外収益	41.3	50.4	52.9	47.0	39.1	43.8	35.5
億円							
営業収入	20.3	19.9	13.5	23.0	21.5	22.7	30.8
営業利益	67,723	67,723	67,723	67,723	135,446	135,446	135,446
経常利益	36.87	39.35	31.19	35.01	36.83	35.14	38.24
億円							
営業収入	¥ 352	¥ 421	¥ 492	¥ 652	¥ 769	¥ 555	¥ 688
営業利益	101	104	95	89	60	44	65
千本							
モンスタースター4G	13,000	15,000	19,400	24,400	25,300	25,500	30,100
モンスタースター4G	3,400	3,300	3,500	7,900	4,500	5,200	4,800
バイオハザードリベレーションズ2	1,100	1,400	1,700	1,600	4,200	3,200	3,900
バイオハザードHDリマスター	900	850	1,000	1,000	2,100	2,400	2,400

※5. 2021年4月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行いました。したがって、2021年3月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、「1株当たり純資産」を算定しています。

※6. 2018年3月6日開催の取締役会決議により2018年4月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行いました。これにより発行済株式総数は67,723,244株増加し、135,446,488株となりました。

※7. 2021年4月1日付で株式分割に伴う定款の変更を行い、発行済株式の総数は270,892,976株に増加しています。

※8. 2020年3月期より、コンシューマに旧PCその他セグメントを統合しています。

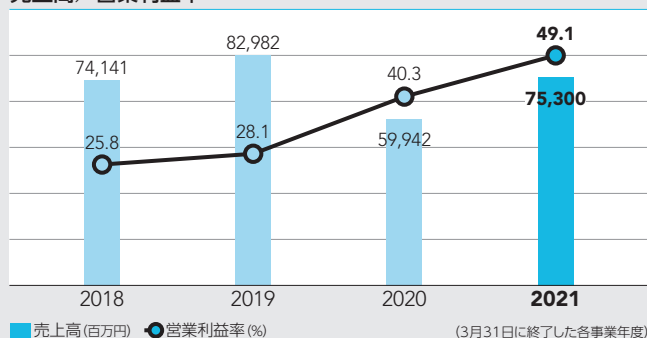
セグメント情報

株式会社カプコンおよび連結子会社 3月31日に終了した各事業年度

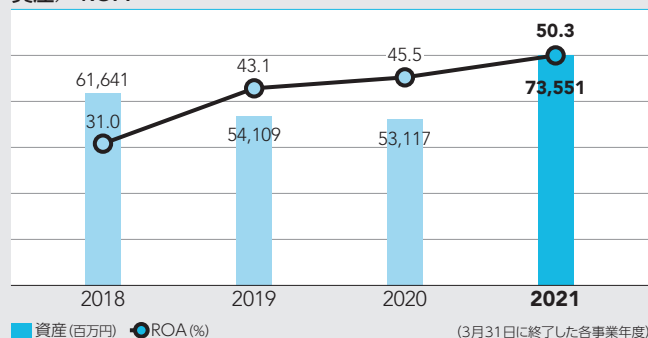
デジタルコンテンツ事業

コンシューマ向けパッケージソフトとダウンロードコンテンツの開発・販売、モバイルコンテンツの開発・運営を行っています。コンシューマでは、独創的なオリジナルコンテンツを生み出し、PC版も含めたデジタル配信の活用により継続的な収益を獲得する一方、これら多くのミリオンタイトルをスマートフォン・タブレット型端末へも展開し、全世界に配信することで収益の最大化を図っています。

売上高／営業利益率



資産／ROA



注) 「税効果会計に係る会計基準」の一部改正(企業会計基準第28号 平成30年2月16日)等を2019年3月期の期首から適用しており、2018年3月期については、遡及適用後の数値を記載しています。

SWOT分析表

S: Strengths W: Weaknesses O: Opportunities T: Threats

<ul style="list-style-type: none"> 世界有数の開発力および技術力 オリジナルの人気コンテンツ(知的資本)を多数保有 ゲームのグローバル化による市場の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 特定のジャンルに集中 モバイルゲームでのヒット作および運営ノウハウ不足
<ul style="list-style-type: none"> コンシューマにおける競争減少 デジタル販売の普及などDXに伴う販売の長期・グローバル化 サブスクリプションなどの新プラットフォームの出現 	<ul style="list-style-type: none"> モバイルコンテンツの低い参入障壁や膨大な競合企業存在 技術革新による新たなエンターテインメントとの競合

非財務資本の活用

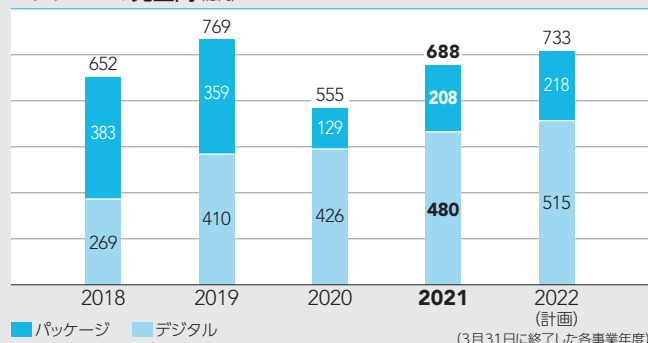
<ul style="list-style-type: none"> 国内最大規模となる約2,400名の自社開発者 マーケティング・データ分析の専門部署を設立 	<ul style="list-style-type: none"> ゲーム専用機・スマートフォン・PC向けゲーム配信サービスの世界的普及 自社開発の高効率ゲーム開発エンジン 世界最先端の開発設備
<ul style="list-style-type: none"> オリジナルの人気コンテンツ(知的資本)を多数保有 カプコンブランドに対するユーザーからの信頼 	<ul style="list-style-type: none"> 国内外の開発会社との提携 アジアを中心としたモバイル・オンラインゲーム運営会社との提携

当期の概況と次期の展望

コンシューマ(パッケージ+デジタル)ビジネス

当期(2021年3月期)のコンシューマビジネスは、2020年4月に発売した『バイオハザード RE:3』の販売本数が390万本、2021年3月に発売した『モンスターハンターライズ』が同480万本を突破するなど、新作タイトルが好調に推移するとともに、採算性が高いダウンロード販売中心の事業展開により、業績向上のけん引役を果たしました。また、リピートタイトルである『モンスターハンター:ワールド』は順調に販売本数を伸ばし累計販売本数が1,710万本を突破したほか、『モンスターハンターワールド:アイスボーン』や『バイオハザード RE:2』、『バイオハザード7 レジデント イービル』なども息の長い売行きを示し、収益を押し上げました。更に、新世代ゲーム機(プレイステーション5、Xbox Series X|S)向けタイトル『デビルメイ クライ 5 スペシャルエディション』や、久方ぶりの新作となる

コンシューマ売上高(億円)



「魔界村」シリーズの最新作『帰ってきた 魔界村』の発売など、タイトルラインナップの拡充にも努めました。

この結果、パッケージ売上高208億円およびデジタル売上高480億円を合算したコンシューマ売上高は688億円(前期比24.0%増)と引き続き増収を達成し、営業利益率も50%台まで向上しています。

また、近年の安定した新作投入によるライブラリの増加やホリデーシーズンに合わせたセール施策が奏功し、デジタル販売本数は2,315万本(前期比12.7%増)となり、当期のパッケージおよび本編デジタル販売本数の合計は3,010万本(前期比18.0%増)と6期連続で伸長しています。

今後も、コンシューマビジネスの成長を中期経営目標達成のための鍵と位置付け、①デジタル販売の強化、②60ヵ月マップおよび52週マップの継続運用によるタイトルラインナップの増強、③新規および休眠IPの掘り起こしに取り組めます。

①では、デジタル販売が普及したことにより、期間セールなどの施策が可能となり、価格設定の柔軟性が増し、マーケティングの効果範囲が広がっています。主力タイトルの本編および追加コンテンツに加えて、蓄積してきた知的資産(IP)を活用し、旧作のリメイクや現行機移植版を投入するなど、販売機会の創出とデジタル売上比率の向上を図ります。②では、主力タイトルの開発に向けて、2015年3月期以降、中期的なタイトルポートレートマップ「60ヵ月マップ」や開発者の年間アサイン管理「52週マップ」を運用してきました。引き続き、効率的な開発体制の整備に努め、主力タイトルを安定的に投入できる体制を作っていきます。③では、開発人員の増強により、一定期間新作が発売されていない休眠IPの再活性化を目指します。

次期においては、『バイオハザード ヴィレッジ』や『モンスターハンターストーリー2 ～破滅の翼～』の投入に加え、引き続きリピータイトルとして『モンスターハンターライズ』の貢献を見込み

ます。また、『バイオハザード RE:3』や、『モンスターハンターワールド:アイスボーン』など、その他主力コンテンツにおいてもデジタル販売に注力しグローバルでの更なる拡販に努めます。これらにより、販売本数は3,200万本(前期比6.3%増)、売上高は733億円(前期比6.5%増)となり、デジタル売上比率は約70%となることから増収増益を見込んでいます。

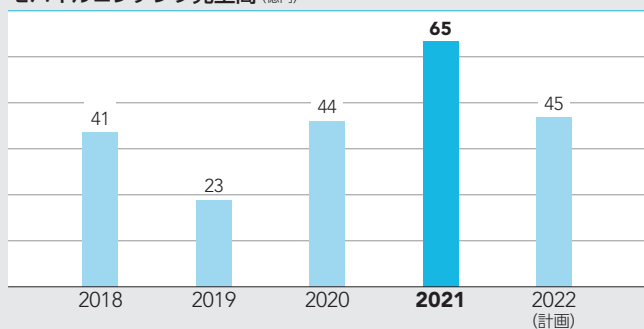
モバイルコンテンツビジネス

当期(2021年3月期)は、日本国内で『ロックマンX DiVE』のサービスを開始したほか、協業タイトル『街覇:対決(ストリートファイター:デュエル)』の中国でのサービス開始に伴うライセンス収益が貢献し、売上高は65億円(前期47.7%増)と増収となりました。

今後は、既存タイトルの育成とともに、引き続き自社IPを活用した新作タイトルの開発や国内外の企業との協業など幅広く可能性を模索し、モバイル分野での開発および運営ノウハウの蓄積を図ります。また、新世代の通信規格をはじめ、将来の技術革新に備え研究を進めます。

次期においては、当期計上したライセンス収入の反動減や既存タイトルの年数経過により、売上高は45億円(前期比30.8%減)と減収の見通しですが、原価負担の減少などにより営業利益は微増を見込んでいます。

モバイルコンテンツ売上高(億円)



(3月31日に終了した各事業年度)

セグメント情報

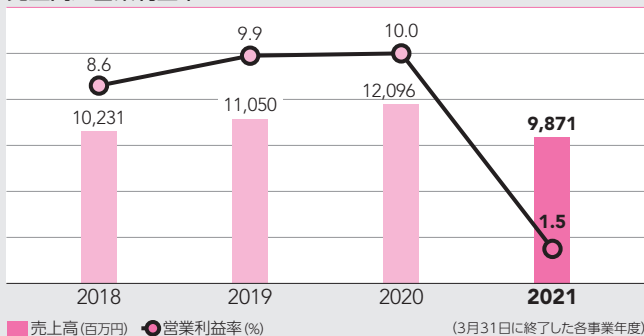
株式会社カプコンおよび連結子会社 3月31日に終了した各事業年度

アミューズメント施設事業

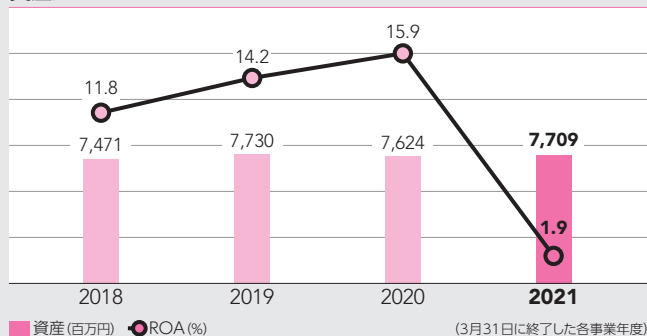
国内でアミューズメント施設「プラサカプコン」を中心に運営しています。

主に大型複合商業施設に出店し、各種イベントを開催してファミリー層や若者を集客するとともに、スクラップ&ビルドの徹底による効率的な店舗運営を実践しています。

売上高／営業利益率



資産／ROA



注) 「税効果会計に係る会計基準」の一部改正(企業会計基準第28号 平成30年2月16日)等を2019年3月期の期首から適用しており、2018年3月期については、遡及適用後の数値を記載しています。

SWOT分析表

S: Strengths W: Weaknesses O: Opportunities T: Threats



非財務資本の活用



当期の概況と次期の展望

当期(2021年3月期)は、新型コロナウイルス感染症が猛威を振るい、一時的な全店休業(オンラインクレーンゲーム「カプとれ」除く)に加えて、営業再開後には感染拡大の防止に努めながらの店舗運営となりました。

店舗数は、2店舗目となる自社キャラクターグッズの物販専門店「CAPCOM STORE OSAKA」(大阪府)を出店し、計41店舗となりました。また、「プラサカプコン高知店」の大型リニューアルを行うなど、安定した出店・運営に注力しました。

10月や11月には、漫画原作映画の記録的大ヒットに伴い、主に映画館併設のショッピングモール内にある店舗において集客の恩恵を受け、既存店売上高が前年同月を上回るなど健闘しました。

なお通期では、積極的なコスト削減や効率化に努め、既存店の前年比売上高は78%、セグメント売上高は98億71百万円(前期比18.4%減)、営業利益1億49百万円(前期比87.7%減)と減収減益

となりましたが、黒字を確保しました。

次期においては、前期におけるコロナ禍の影響からの回復を図るとともに、引き続き感染症対策を続けながら効率的な運営に努め、既存店の前年比売上高は123%、売上高は130億円(前期比31.7%増)、営業利益7億円(前期比369.8%増)と増収増益を見込んでいます。

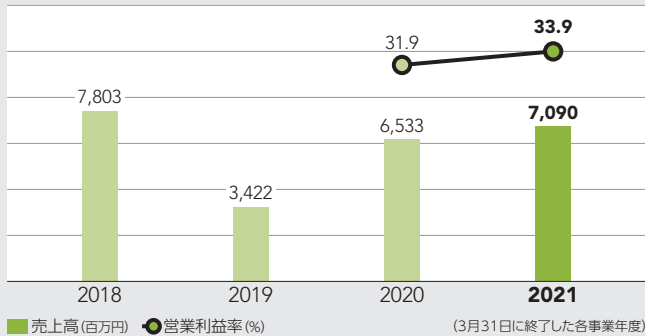
店舗数については、スクラップ&ビルドの基本戦略に基づき、引き続き集客力の高い好条件立地への出店を推し進め、出店3店舗、退店1店舗により、合計43店舗となる予定です。

アミューズメント機器事業

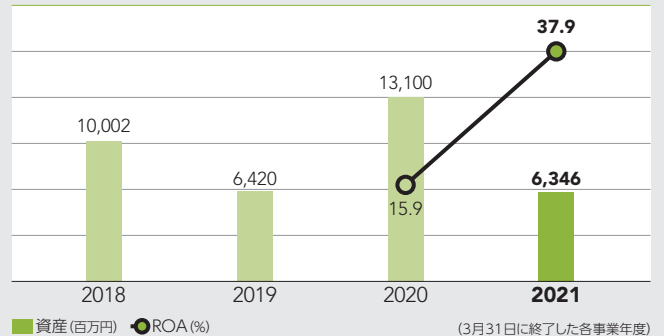
家庭用ゲームのコンテンツを活用するビジネスを展開しています。

パチンコ&パチスロ(PS)事業では、遊技機向け筐体および液晶表示基板、ソフトウェアを開発・製造・販売し、事業間シナジーを創出しています。

売上高／営業利益率



資産／ROA



注)「[税効果会計に係る会計基準]の一部改正」(企業会計基準第28号 平成30年2月16日)等を2019年3月期の期首から適用しており、2018年3月期については、遡及適用後の数値を記載しています。

SWOT分析表

S: Strengths W: Weaknesses O: Opportunities T: Threats



非財務資本の活用



当期の概況と次期の展望

当期(2021年3月期)においては、パチンコ&パチスロ(PS)は『モンスターハンター:ワールド』など現行基準機3機種を投入し、2.7万台を販売しました。

型式試験方法の変更など市場環境の変化やコロナ禍に伴うホールの休業が影響し引き続き厳しい状況の中、『モンスターハンター:ワールド』が好調に推移したほか、その他の新機種も収益を下支えた結果、売上高70億90百万円(前期比8.5%増)、営業利益24億7百万円(前期比15.4%増)と増収増益となりました。

次期の市場は、コロナ禍に伴い延期されていた旧基準機からの入れ替えによる筐体需要が一部で期待できるものの、ホールにおける投資負担の増加や、感染症拡大に伴う休業など、引き続き市場動向を注視する必要があります。そのような状況下、当社ではホールやユーザーに評価いただける機種の投入に向けて、引き続き①コンシューマの人気コンテンツを使用し映像演出や遊び方に趣向を凝ら

した射幸性に頼らない機器の開発、②大手専門企業との連携による機器のクオリティ向上および強力な販売網の確保を推し進めます。

次期においては、引き続き型式試験の動向を注視しながら、4機種を投入し2.8万台(前期比1千台増)の販売を計画しています。売上高は55億円(前期比22.4%減)、営業利益は20億円(16.9%減)と減収減益となりますが、筐体部材の有効活用や多様なビジネスモデルの採用により収益性は向上する見込みです。

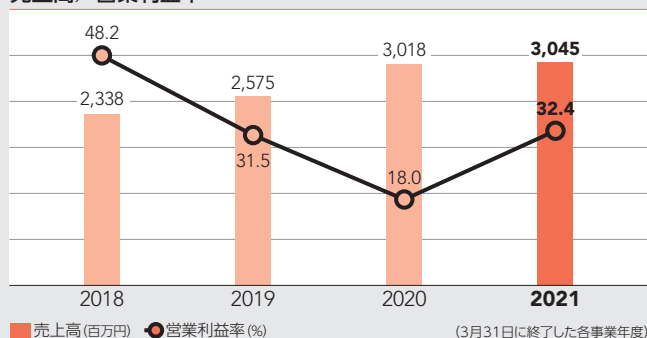
セグメント情報

株式会社カプコンおよび連結子会社 3月31日に終了した各事業年度

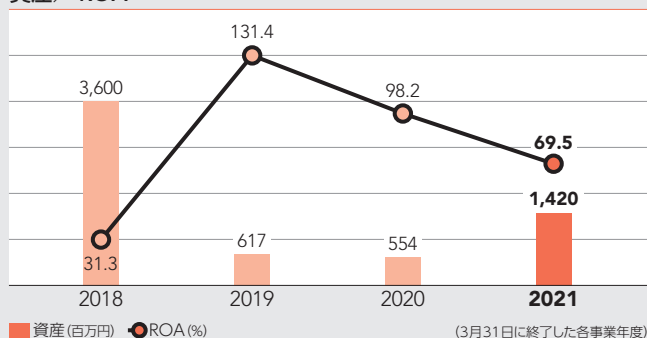
その他事業

ゲームコンテンツを多メディアに展開するワンコンテンツ・マルチユース戦略に基づき、多彩な版權ビジネスを推進しています。ゲームの攻略本・設定集などの出版事業、映画化やアニメ化、音楽CD・キャラクターグッズなどを展開するライセンスビジネスに加えて、eスポーツビジネスにも注力しています。

売上高／営業利益率



資産／ROA



注) 「税効果会計に係る会計基準」の一部改正(企業会計基準第28号 平成30年2月16日)等を2019年3月期の期首から適用しており、2018年3月期については、遡及適用後の数値を記載しています。

SWOT分析表

S: Strengths W: Weaknesses O: Opportunities T: Threats

<ul style="list-style-type: none"> 豊富なコンテンツを多面的に活用して高い相乗効果を創出 メディア展開の高い露出効果でブランド価値向上 収益性の高さ 	<ul style="list-style-type: none"> 販売許諾のためのローリターン(売上)
<ul style="list-style-type: none"> 映画、アニメ、コミック、舞台、オーケストラ等展開メディアの拡大 自社IPを活用したeスポーツ大会等、ユーザーの拡大 	<ul style="list-style-type: none"> グローバル化による他社コンテンツとの競合激化

非財務資本の活用

<ul style="list-style-type: none"> コンテンツ展開に長けたプランナー アライアンス契約等を担う法務担当者 	<ul style="list-style-type: none"> 国内外の知的財産に関する法制度 キャラクターグッズ等の製造会社
<ul style="list-style-type: none"> オリジナルの人気コンテンツ(知的資本)を多数保有 ブランドビジネス(IP価値を最大化する戦略) 	<ul style="list-style-type: none"> 共同企画を行うイベント開催会社 ハリウッド等の映画会社との関係 プロゲーマーとの関係 地方自治体との関係

当期の概況と次期の展望

当期(2021年3月期)は、アパレルやフィギュアなど人気IPを活用したグッズ展開や、ハリウッド映画「モンスターハンター」を2020年12月以降グローバルで公開するなど、ブランド価値の向上に努めました。

eスポーツにおいては、コロナ禍の煽りを受けながらも、視聴や対戦までもがオンラインで完結することを強みととらえ、大会のオンライン開催を推進しました。当期の「CAPCOM Pro Tour Online 2020」は、選手や実況者ともに自宅から参加する初の完全オンライン大会として開催し、多言語での実況配信も行いました。また、「ストリートファイターリーグ: Pro-JP 2020」は、新たに10社以上のスポンサーの協賛を得るなど、着実に進歩が見えた一年となりました。

こうした取り組みの結果、ライセンス事業の成長により、売上高は30億45百万円(前期比0.9%増)、営業利益は9億87百万円(前期比81.2%増)と増収増益となりました。

次期においても豊富な知的財産(コンテンツ)を多面的に活用する

ことで、コンシューマゲームとの高い相乗効果が得られるという強みを生かし、映画化・アニメ化・舞台化・イベント等様々な分野に展開していきます。eスポーツにおいては、「CAPCOM Pro Tour」を当期対比で約2倍の規模に拡大予定のほか、「ストリートファイターリーグ」は、株式会社NTTドコモとの共催により5Gなど先進技術のサポートを受け、新たな視聴環境の構築を目指します。

また、2021年7月から「バイオハザード」シリーズ初となるCGドラマのネットフリックスでの全世界配信や、11月には完全新作のハリウッド実写映画「バイオハザード」が北米で公開予定など、これまでと同様にワンコンテンツ・マルチユース戦略に基づく知的財産(コンテンツ)の水平展開を積極的に推進し、映像展開や他分野とのコラボレーションを通じて主力ブランドの価値向上に努めます。

次期の業績は、売上高37億円(前期比21.5%増)、営業利益は10億円(前期比1.3%増)と増収増益を見込んでいます。

株式情報

(2021年3月31日現在)

株式の状況

発行可能株式総数 300,000,000株
 発行済株式の総数 135,446,488株
 株主数 16,631名

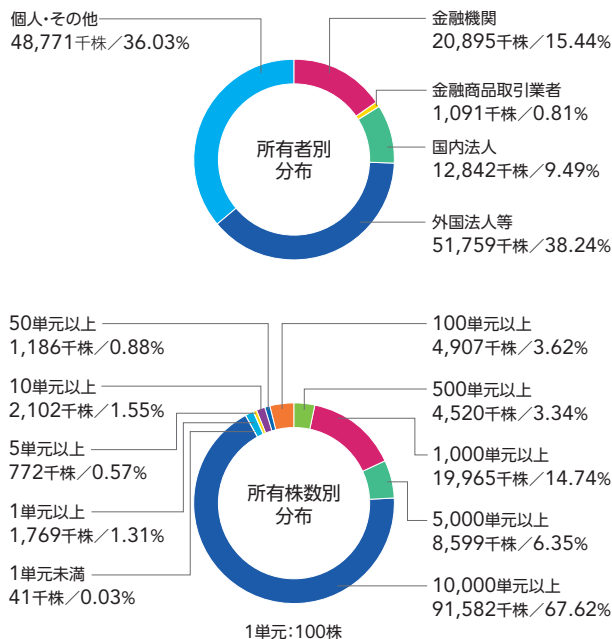
※ 2021年4月1日付で株式分割に伴う定款の変更を行い、発行可能株式総数は600,000,000株に、発行済株式の総数は270,892,976株に増加しております。

大株主 (上位10名)

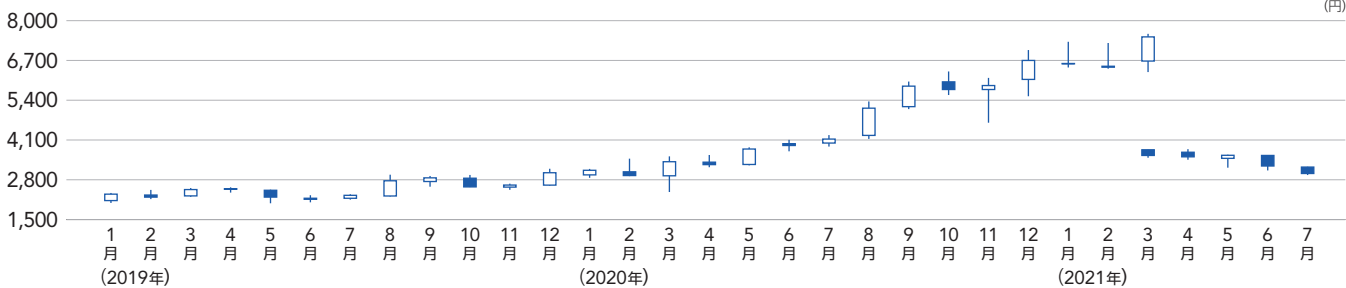
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
株式会社クロスロード	10,682	10.01
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	6,673	6.25
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	4,568	4.28
辻本 美之	4,038	3.78
辻本 憲三	4,019	3.77
ジェーピー モルガン チェース バンク 380815	3,862	3.62
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,736	3.50
辻本 春弘	3,099	2.90
辻本 良三	3,091	2.90
ザ バンク オブ ニューヨーク メロン 140044	1,760	1.65

注) 持株比率については、自己株式数(28,696千株)を控除して算出しています。

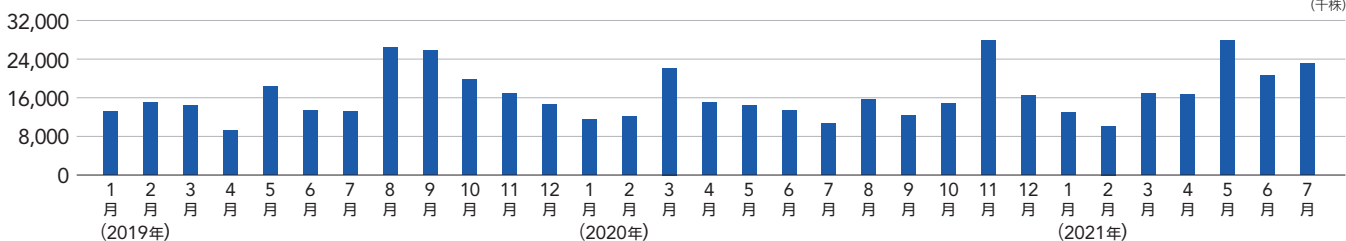
株式の分布状況



株価推移^{※1}



出来高推移



株価・出来高11年推移^{※2※3}

	2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
株価(期末)	795.0	945.5	738.0	979.0	1,194.5	1,372.5	1,085.5	2,299.0	2,480.0	3,390.0	7,190.0
最高値	953.5	1,155.5	979.5	1,165.0	1,206.5	1,537.5	1,438.5	2,585.0	3,045.0	3,565.0	7,570.0
最安値	572.5	736.5	625.0	698.0	770.5	972.0	963.5	1,053.0	1,903.0	2,032.0	3,210.0
出来高(株)	149,613,900	227,386,800	178,008,200	150,408,300	143,234,700	162,642,100	183,455,500	171,969,350	258,438,800	183,399,500	180,877,400

※1 2021年4月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っています。

※2 2018年4月1日を効力発生日として1株につき2株の割合で株式分割を行っており、それ以前の株価は当該株式分割が行われたと仮定して計算しています。

※3 2021年3月期の株価(期末)は※1を考慮し、便宜上の数値を掲載しています。

会社概要

(2021年3月31日現在)

会社の紹介

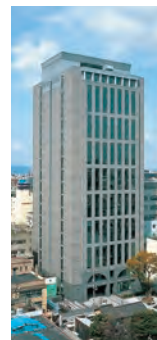
商号……………株式会社カプコン
設立年月日……………1979年5月30日
創業年月日……………1983年6月11日
主要な事業内容…家庭用テレビゲームソフト、モバイルコンテンツおよびアミューズメント機器等の企画、開発、製造、販売、配信ならびにアミューズメント施設の運営
資本金……………33,239百万円
決算期……………3月31日
従業員数……………連結3,152名
 単体2,841名

主な事業所

本社……………〒540-0037
 大阪市中央区内平野町三丁目1番3号
 TEL:06-6920-3600
研究開発ビル……………〒540-0037
 大阪市中央区内平野町三丁目2番8号
 TEL:06-6920-7600
研究開発第2ビル……………〒540-0037
 大阪市中央区内平野町三丁目1番10号
 TEL:06-6920-7750
東京支店……………〒163-0448
 東京都新宿区西新宿二丁目1番1号
 新宿三井ビル
 TEL:03-3340-0710
上野事業所……………〒518-1155
 三重県伊賀市治田3902番地
 TEL:0595-20-2030



本社



研究開発ビル

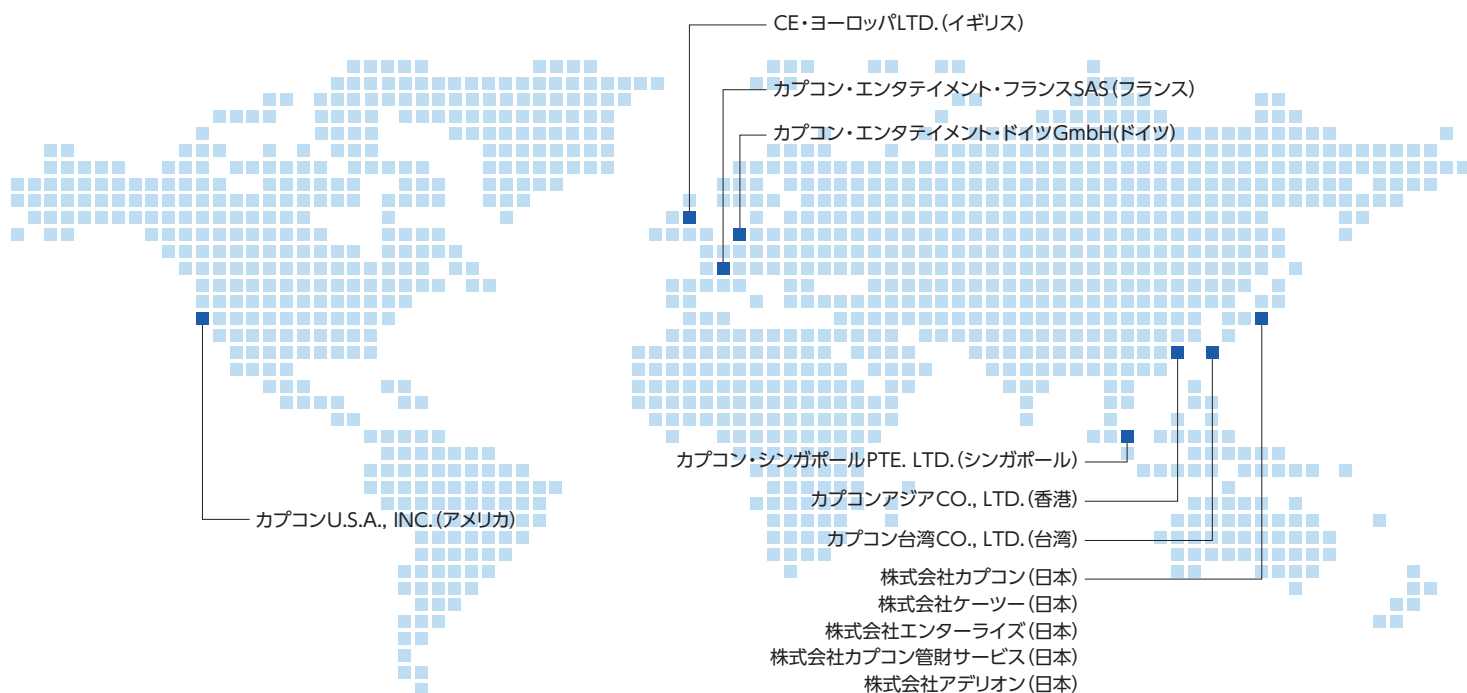


研究開発第2ビル

主要な子会社 (2021年3月31日現在)

株式会社ケーツー／株式会社エンターライズ／株式会社カプコン管財サービス／株式会社アデリオン／カプコンU.S.A., INC.／カプコンアジアCO., LTD.／CE・ヨーロッパLTD.／カプコン・エンタテインメント・ドイツGmbH／カプコン・エンタテインメント・フランスSAS／カプコン台湾CO., LTD.／カプコン・シンガポールPTE. LTD.

※ 株式会社アデリオンは株式会社エンターライズが株式を100%所有しております。
※ カプコンアジアCO.,LTD.は、カプコンシンガポールPTE.LTD.が株式を100%保有しております。
※ カプコン・エンタテインメント・ドイツGmbHおよびカプコン・エンタテインメント・フランスSASは、CE・ヨーロッパLTD.が株式を100%所有しております。



FACT BOOK 2021

I N D E X

- 01 主要財務データ
- 03 セグメント情報
- 04 マーケット情報
- 05 CSソフト出荷本数
- 06 シリーズソフト販売本数
- 07 ESGデータ
- 08 連結損益計算書／連結包括利益計算書
- 09 連結貸借対照表
- 11 連結キャッシュ・フロー計算書
- 13 連結株主資本等変動計算書

株式会社カプコン

〒540-0037

大阪府中央区内平野町三丁目1番3号

TEL:06-6920-3600

<https://www.capcom.co.jp/>

カプコンIRサイトのご案内

<https://www.capcom.co.jp/ir/>

当社では、株主や投資家の皆様に最新情報をタイムリーに提供することを目的として、ホームページを活用したIR活動にも注力しています。



スマートフォンからも IR情報へアクセス

QRコード(二次元コード)の読み取りに対応したスマートフォンをお持ちの方は、右の画像を読み込むと簡単にアクセスできます。



iPhone向けアプリ「カプコンIR」

最新ニュースリリースや決算情報などの最新IR情報をお届けするアプリケーションです。シンプルな画面操作でご利用いただけますので、是非ご利用ください。



この冊子は地球環境保護のため、
植物油インキで印刷しています。

FACT BOOK 2021

証券コード 9697

I N D E X

- 01 主要財務データ
- 03 セグメント情報
- 04 マーケット情報
- 05 CSソフト出荷本数
- 06 シリーズソフト販売本数
- 07 ESGデータ
- 08 連結損益計算書／連結包括利益計算書
- 09 連結貸借対照表
- 11 連結キャッシュ・フロー計算書
- 13 連結株主資本等変動計算書

主要財務データ

株式会社カプコンおよび連結子会社 3月31日に終了した各事業年度

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
会計年度 (百万円)								
売上高	102,200	64,277	77,021	87,170	94,515	100,031	81,591	95,308
営業利益	10,299	10,582	12,029	13,650	16,037	18,144	22,827	34,596
税金等調整前当期純利益	5,315	10,701	11,150	12,489	15,149	17,770	22,890	34,828
親会社株主に帰属する当期純利益	3,444	6,616	7,745	8,879	10,937	12,551	15,949	24,923
設備投資額(有形固定資産)	2,252	5,564	5,937	2,622	2,918	2,439	2,504	2,570
減価償却費	4,638	3,535	5,712	5,980	4,706	3,228	2,795	2,791
資本的支出	8,064	10,177	8,274	3,767	3,041	2,568	2,576	3,597
開発投資額	26,691	25,301	27,255	27,720	29,077	27,038	25,843	25,375
広告宣伝費	4,269	2,798	3,832	4,764	5,579	5,490	4,253	3,178
会計年度末 (百万円)								
総資産額※1	96,611	100,773	113,057	118,897	124,829	123,407	143,466	163,712
純資産額	63,875	71,331	75,168	77,774	85,421	88,749	99,735	120,794
ゲームソフト仕掛品および オンラインコンテンツ仮勘定	14,902	24,728	27,220	30,150	25,635	16,926	21,222	24,443
現金及び現金同等物の期中増減額	(5,404)	1,879	431	(4,091)	22,201	6,464	6,667	4,371
現金及び現金同等物の期末残高	26,118	27,998	28,429	24,337	46,539	53,004	59,672	64,043
有利子負債額	7,050	10,992	12,608	16,111	9,788	8,315	6,735	5,606
ネットキャッシュ (億円)	226	212	158	84	367	446	589	656
収益性指標 (%)								
売上原価率	70.7	59.7	61.2	64.7	63.4	62.8	49.8	44.7
売上高営業利益率	10.1	16.5	15.6	15.7	17.0	18.1	28.0	36.3
売上高経常利益率	10.7	16.9	14.7	14.4	16.1	18.2	28.1	36.6
売上高当期純利益率	3.4	10.3	10.1	10.2	11.6	12.5	19.5	26.1
売上高販管費率	19.3	24.0	23.1	19.6	19.7	19.1	22.2	19.0
自己資本利益率 (ROE)	5.4	9.8	10.6	11.6	13.4	14.4	16.9	22.6
総資産利益率 (ROA)	3.4	6.7	7.2	7.7	8.9	10.1	12.0	16.2

※1. 「[税効果会計に係る会計基準]の一部改正」(企業会計基準第28号 2018年2月16日)等を2019年3月期の期首から適用しており、2018年3月期に係る主要な経営指標等については、遡及適用後の数値を記載しています。

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
効率性指標 (回)								
総資産回転率	1.1	0.7	0.7	0.7	0.8	0.8	0.6	0.6
自己資本回転率	1.6	0.9	1.0	1.1	1.1	1.1	0.8	0.8
売上債権回転率	5.6	8.0	7.8	4.3	7.3	7.2	5.1	3.8
仕入債権回転率	6.1	9.4	9.5	7.9	17.3	12.2	7.0	11.5
棚卸資産回転率	7.6	3.1	2.5	2.4	3.2	5.2	3.4	3.4
固定資産回転率	3.4	1.8	2.1	2.6	3.2	3.1	2.4	2.6
安全性指標 (%)								
自己資本比率	66.1	70.8	66.5	65.4	68.4	71.9	69.5	73.8
流動比率	260.3	380.7	339.6	285.0	354.0	391.2	303.5	390.9
当座比率	187.3	233.1	171.4	149.1	220.0	288.5	227.6	295.6
現預金比率	116.3	186.7	127.2	81.8	172.1	228.3	183.1	218.6
固定比率	47.1	49.2	49.4	43.0	35.0	36.7	34.7	30.1
負債比率	51.2	41.3	50.4	52.9	47.0	39.1	43.8	35.5
インタレスト・カバレッジ・レシオ (倍)	136.8	50.2	36.5	22.8	337.2	249.3	302.5	201.6
1株当たり情報 (円)								
1株当たり当期純利益(純損失) ※2、※4	30.56	58.84	68.87	80.18	99.89	115.45	149.41	116.74
1株当たり純資産額 ※3、※5	567.96	634.28	688.43	710.32	780.18	831.37	934.28	565.78
配当関連指標								
1株当たり配当額 (円) ※6	40.0	40.0	40.0	50.0	60.0	35.0	45.0	71.0
配当性向 (%)	65.5	34.0	29.0	31.2	30.0	30.3	30.1	30.4
配当利回り (%)	2.0	1.7	1.5	2.3	2.6	1.4	1.3	1.0
株式情報								
発行済み株式総数 (株) ※6、※7	67,723,244	67,723,244	67,723,244	67,723,244	67,723,244	135,446,488	135,446,488	135,446,488
株価収益率(PER) (倍)	32.0	20.3	19.9	13.5	23.0	21.5	22.7	30.8
外国人持ち株比率 (%)	37.29	36.87	39.35	31.19	35.01	36.83	35.14	38.24

※2. 2018年4月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行いました。したがって、2014年3月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、「1株当たり当期純利益」を算定しています。

※3. 2018年4月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行いました。したがって、2014年3月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、「1株当たり純資産」を算定しています。

※4. 2021年4月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行いました。したがって、2021年3月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、「1株当たり当期純利益」を算定しています。

※5. 2021年4月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行いました。したがって、2021年3月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、「1株当たり純資産」を算定しています。

※6. 2018年3月6日開催の取締役会決議により2018年4月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行いました。

※7. 2021年4月1日付で株式分割に伴う定款の変更を行い、発行済株式の総数は270,892,976株に増加しています。

セグメント情報

株式会社カプコンおよび連結子会社 3月31日に終了した各事業年度

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
デジタルコンテンツ事業								
売上高 (百万円)	65,824	45,351	52,577	58,704	74,141	82,982	59,942	75,300
コンシューマ (億円)	530	352	421	492	652	769	555	688
パッケージ (億円)	433	262	312	337	383	359	129	208
DLC (億円)	97	90	109	155	269	410	426	480
モバイルコンテンツ (億円)	65	41	33	38	41	23	44	65
PCその他 (億円) ^{※1}	63	60	71	57	48	37	—	—
営業利益 (百万円)	4,489	10,208	12,167	11,096	19,103	23,315	24,161	37,002
営業利益率 (%)	6.8	22.5	23.1	18.9	25.8	28.1	40.3	49.1
資産 (百万円)	35,708	50,053	57,275	66,691	61,641	54,109	53,117	73,551
総資産利益率(ROA) (%)	12.6	20.4	21.2	16.6	31.0	43.1	45.5	50.3
アミューズメント施設事業								
売上高 (百万円)	10,620	9,241	9,056	9,525	10,231	11,050	12,096	9,871
営業利益 (百万円)	1,617	940	699	752	879	1,096	1,211	149
営業利益率 (%)	15.2	10.2	7.7	7.9	8.6	9.9	10.0	1.5
資産 (百万円)	6,657	6,315	6,574	6,988	7,471	7,730	7,624	7,709
総資産利益率(ROA) (%)	24.3	14.9	10.6	10.8	11.8	14.2	15.9	1.9
アミューズメント機器事業								
売上高 (百万円)	23,160	7,540	13,343	16,856	7,803	3,422	6,533	7,090
営業利益 (百万円)	7,131	2,736	2,812	5,106	(764)	(2,668)	2,085	2,407
営業利益率 (%)	30.8	36.3	21.1	30.3	—	—	31.9	33.9
資産 (百万円)	20,083	8,760	12,314	16,169	10,002	6,420	13,100	6,346
総資産利益率(ROA) (%)	35.5	31.2	22.8	31.6	—	—	15.9	37.9
その他								
売上高 (百万円)	2,594	2,144	2,043	2,083	2,338	2,575	3,018	3,045
営業利益 (百万円)	1,001	661	511	969	1,126	811	544	987
営業利益率 (%)	38.6	30.8	25.0	46.5	48.2	31.5	18.0	32.4
資産 (百万円)	4,331	6,534	4,926	4,718	3,600	617	554	1,420
総資産利益率(ROA) (%)	23.1	10.1	10.4	20.5	31.3	131.4	98.2	69.5

※1 2020年3月期より、コンシューマに旧PCその他セグメントを統合しています。

マーケット情報

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021 (予測)
(年)								
コンシューマ市場 (億ドル) ※2								
パッケージ	129	124	109	112	109	134	126	138
DLC	87	93	103	132	190	217	303	380
合計	216	217	212	244	299	351	429	518
モバイルコンテンツ市場 (億ドル) ※2								
北米	54	66	100	113	175	219	302	332
欧州	35	44	47	60	87	107	144	173
アジア	116	229	276	354	421	510	647	701
その他	19	48	61	66	69	83	116	151
合計	225	390	485	594	753	920	1,211	1,359
PCオンライン市場 (億ドル) ※2								
北米	61	58	70	77	90	68	93	93
欧州	66	57	62	77	90	84	86	93
アジア	91	106	138	186	195	189	184	185
その他	28	28	38	43	39	42	56	62
合計	247	251	310	384	416	384	422	434

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
(3月期)								
アミューズメント施設市場 (億円) ※3								
市場規模	4,564	4,222	4,338	4,620	4,859	5,201	5,408	—
店舗数推移(設置機器台数別) (店)	16,069	15,611	14,862	14,154	13,103	12,167	12,212	—
101台以上	6,535	5,698	5,603	5,263	4,879	3,640	5,354	—
51~100台以上	2,084	1,990	1,932	1,817	1,670	795	1,172	—
50台以下	7,450	7,923	7,327	7,074	6,554	7,732	5,687	—
遊技機市場 (億円) ※4								
パチンコ機	6,571	6,524	6,130	5,258	5,157	5,046	3,450	—
パチスロ機	4,774	4,274	3,697	3,576	2,434	1,685	2,197	—
合計	11,345	10,798	9,827	8,834	7,591	6,731	5,647	—

※2. 出典: International Development Group

※3. 出典: 「アミューズメント産業界の実態調査報告書」

※4. 出典: 矢野経済研究所「パチンコ関連機器市場に関する調査結果2019、2020」を基に当社作成

CSソフト出荷本数

株式会社カプコンおよび連結子会社 3月31日に終了した各事業年度

		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
プラットフォーム出荷本数 (千本)									
Playstation 3 Playstation 4 Playstation 5	タイトル数	17	13	19	16	14	21	8	4
	計	4,200	2,450	3,500	4,700	8,250	6,500	3,300	2,750
PSP PS Vita	タイトル数	0	5	8	5	1	3	—	—
	計	200	250	300	150	0	50	—	—
Wii, Wii U Nintendo Switch	タイトル数	2	—	—	—	7	17	8	1
	計	350	150	100	0	1,100	1,950	1,150	3,650
Nintendo DS Nintendo 3DS	タイトル数	4	5	7	5	8	—	—	—
	計	4,700	3,750	4,100	3,200	450	—	—	—
Xbox 360 Xbox One Xbox Series X S	タイトル数	11	7	6	9	9	9	2	2
	計	2,950	1,200	650	2,100	1,350	1,200	300	400
PCその他	タイトル数	5	3	4	6	2	3	1	—
	計	300	200	250	250	350	300	200	150
パッケージ計	タイトル数	39	33	44	41	41	53	19	7
	計	12,700	8,000	8,900	10,400	11,500	10,000	4,950	6,950
本編DLC計	タイトル数	3	—	1	1	9	8	16	7
	計	4,800	5,000	6,100	9,000	12,900	15,300	20,550	23,150
合計	タイトル数	42	33	45	42	50	61	35	14
	計	17,500	13,000	15,000	19,400	24,400	25,300	25,500	30,100

シリーズソフト販売本数

当社では「より多くの人々に当社のコンテンツを届けること」を目標に掲げ、世界中のファンを惹きつける人気ソフトの続編を定期的
に開発、販売することにより、ユーザー層の拡大を図るとともに業績の安定化を支えています。これからも、多くのシリーズファンの
方々の期待に応えられるよう、独創的で斬新なソフトを提供していきます。

<p>「ドラゴンズドグマ」 シリーズ</p> <p>タイトル数： 13 総販売数量： 570</p> 	<p>「ロストプラネット」 シリーズ</p> <p>タイトル数： 17 総販売数量： 630</p> 	<p>「デッドライジング」 シリーズ</p> <p>タイトル数： 22 総販売数量： 1,400</p> 	<p>「大神」 シリーズ</p> <p>タイトル数： 11 総販売数量： 340</p> 	<p>「戦国BASARA」 シリーズ</p> <p>タイトル数： 31 総販売数量： 400</p> 
<p>「モンスターハンター」 シリーズ</p> <p>タイトル数： 50 総販売数量： 7,200</p> 	<p>「逆転裁判」 シリーズ</p> <p>タイトル数： 30 総販売数量： 810</p> 	<p>「デビルメイクライ」 シリーズ</p> <p>タイトル数： 35 総販売数量： 2,300</p> 	<p>「鬼武者」 シリーズ</p> <p>タイトル数： 16 総販売数量： 840</p> 	<p>「ディノクライシス」 シリーズ</p> <p>タイトル数： 13 総販売数量： 440</p> 
<p>「マーベル VS. カプコン」 シリーズ</p> <p>タイトル数： 16 総販売数量： 990</p>  <p>© 2018 MARVEL © 株式会社CAPCOM</p>	<p>「バイオハザード」 シリーズ</p> <p>タイトル数： 141 総販売数量： 11,000</p> 	<p>「ブレス オブ ファイア」 シリーズ</p> <p>タイトル数： 15 総販売数量： 320</p> 	<p>「ファイナルファイト」 シリーズ</p> <p>タイトル数： 10 総販売数量： 320</p> 	<p>「ストリートファイター」 シリーズ</p> <p>タイトル数： 93 総販売数量： 4,600</p> 
<p>「ロックマン」 シリーズ</p> <p>タイトル数： 158 総販売数量： 3,600</p> 	<p>「魔界村」 シリーズ</p> <p>タイトル数： 15 総販売数量： 430</p> 	<p>「戦場の狼」 シリーズ</p> <p>タイトル数： 2 総販売数量： 120</p> 	<p>「1942」 シリーズ</p> <p>タイトル数： 3 総販売数量： 140</p> 	

総販売数量単位：万本
2021年3月末時点

ESGデータ

株式会社カプコンおよび連結子会社 3月31日に終了した各事業年度

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
環境								
CO ₂ 排出量(単体) (t)	18,130	16,476	14,892	15,285	15,021	14,152	13,004	11,779
エネルギーの使用に係る原単位(単体)※ ¹	0.07090	0.06663	0.06193	0.06018	0.05994	0.05869	0.05583	0.05186
前年度比 (%)	95.7	94.0	92.9	98.6	98.1	97.9	95.1	92.9
社会								
社員数(連結)	2,601	2,681	2,839	2,811	2,952	2,832	2,988	3,152
社員数(単体)	1,951	2,033	2,114	2,194	2,426	2,530	2,688	2,841
コンテンツ開発者数	1,808	1,902	2,052	1,994	2,141	2,032	2,142	2,285
女性管理職数(単体)	19	20	24	25	25	24	24	27
女性社員比率 (%)	21	20	19	20	21	21	22	22
外国人従業員数(単体)	69	72	91	99	107	149	162	192
比率 (%)	3.3	3.4	4.0	4.3	4.2	5.6	5.8	6.5
企業内保育施設利用者数	—	—	—	—	13	25	25	19
育児休暇取得者数	18	21	24	26	25	33	23	34
男性	3	5	0	3	6	12	10	17
女性	15	16	24	23	19	21	13	17
シニアツアー累計参加人数	1,550	1,681	1,871	2,037	2,247	2,463	2,582	2,582
地方創生プロジェクト数累計	3	5	10	15	19	22	26	32
教育支援活動実施回数	63	51	55	58	40	29	32	14
出前授業実施回数	24	25	18	28	17	15	10	13
出前授業参加者数	1,920	2,361	1,853	1,853	1,767	1,392	820	799
ガバナンス								
取締役の人数	14	14	10	12	11	11	11	10
社内	9	9	5	6	6	6	6	5
社外	5	5	5	6	5	5	5	5
社外取締役比率	35.7	35.7	50.0	50.0	45.5	45.5	45.5	50.0
取締役会開催回数	15	16	14	15	15	10	10	10
監査役会・監査等委員会開催回数※ ²	15	12	13	14	16	10	10	10

※1. 資源エネルギー庁の定める計算方法に基づき算出。

※2. 2016年6月18日より監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しています。

連結損益計算書

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	(百万円) 2021	(千米ドル) 2021
売上高	102,200	64,277	77,021	87,170	94,515	100,031	81,591	95,308	866,444
売上原価	72,251	38,379	47,175	56,438	59,895	62,809	40,643	42,567	386,974
売上総利益	29,949	25,898	29,846	30,731	34,619	37,222	40,947	52,741	479,469
販売費及び一般管理費	19,749	15,403	17,816	17,080	18,582	19,078	18,119	18,145	164,960
営業利益	10,299	10,582	12,029	13,650	16,037	18,144	22,827	34,596	314,509
営業外収益									
受取利息	97	98	95	47	58	171	271	65	597
受取配当金	10	13	13	13	14	16	18	19	175
受取補償金	210	92	—	—	—	—	—	—	—
為替差益	566	292	—	—	—	362	—	611	5,561
補助金収入	—	—	—	—	—	—	86	52	476
損害賠償収入	—	—	—	—	—	—	—	130	1,188
その他	238	168	195	130	145	422	104	155	1,412
営業外収益合計	1,122	664	304	192	219	974	480	1,035	9,412
営業外費用									
支払利息	96	85	119	141	103	80	74	72	659
支払手数料	69	83	59	44	64	69	69	46	425
割増退職金	—	—	—	117	112	601	—	—	—
事務所移転費用	—	—	—	63	254	—	—	—	—
支払補償費	138	—	—	—	—	—	—	—	—
店舗閉鎖損失	142	142	—	—	—	—	—	—	—
為替差損	—	—	752	746	407	—	93	—	—
関係会社整理損	—	—	—	—	—	—	—	452	4,112
その他	27	84	55	141	59	173	113	214	1,951
営業外費用合計	475	396	985	1,253	1,002	924	350	786	7,148
経常利益	10,946	10,851	11,348	12,589	15,254	18,194	22,957	34,845	316,773
特別利益	—	—	—	—	—	—	—	—	—
特別損失	5,630	150	197	99	104	423	67	16	149
税金等調整前当期純利益	5,315	10,701	11,150	12,489	15,149	17,770	22,890	34,828	316,624
法人税、住民税及び事業税	950	1,146	6,377	1,832	4,617	6,603	8,472	10,084	91,676
法人税等調整額	920	2,937	(2,972)	1,777	(405)	(1,385)	(1,531)	(179)	(1,629)
法人税等合計	1,870	4,084	3,405	3,610	4,212	5,218	6,941	9,905	90,046
当期純利益	3,444	6,616	7,745	8,879	10,937	12,551	15,949	24,923	226,578
親会社株主に帰属する当期純利益	3,444	6,616	7,745	8,879	10,937	12,551	15,949	24,923	226,578

連結包括利益計算書

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	(百万円) 2021	(千米ドル) 2021
当期純利益	3,444	6,616	7,745	8,879	10,937	12,551	15,949	24,923	226,578
その他の包括利益									
その他有価証券評価差額金	8	71	(168)	105	31	(112)	(133)	163	1,482
為替換算調整勘定	2,333	2,863	(1,494)	(262)	(601)	428	(592)	1,295	11,779
退職給付に係る調整額	—	(114)	9	(38)	21	20	34	17	162
その他の包括利益合計	2,341	2,820	(1,653)	(196)	(548)	336	(691)	1,476	13,423
包括利益	5,786	9,436	6,092	8,683	10,389	12,888	15,257	26,400	240,001
(内訳)									
親会社株主に係る包括利益	5,786	9,436	6,092	8,683	10,389	12,888	15,257	26,400	240,001
非支配株主に係る包括利益	—	—	—	—	—	—	—	—	—

連結貸借対照表

資産の部

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	(百万円) 2021	(千米ドル) 2021
資産									
流動資産									
現金及び預金	29,720	32,204	28,429	24,537	46,539	53,004	65,657	71,239	647,636
受取手形及び売掛金	18,134	8,005	9,879	20,175	12,930	13,970	15,959	25,096	228,150
商品及び製品	1,191	1,225	1,704	1,583	1,102	1,182	1,557	2,005	18,233
仕掛品	942	1,672	2,085	2,040	1,349	734	883	897	8,154
原材料及び貯蔵品	996	1,020	1,954	2,040	1,616	538	258	850	7,727
ゲームソフト仕掛品	10,355	16,833	24,825	30,150	25,635	16,926	21,222	24,443	222,212
繰延税金資産	2,865	2,042	3,382	2,495	3,201	—	—	—	—
その他	2,355	2,712	3,673	2,478	3,371	4,518	3,320	2,896	26,329
貸倒引当金	(55)	(56)	(18)	(21)	(34)	(58)	(31)	(37)	(340)
流動資産合計	66,506	65,659	75,917	85,480	95,712	90,817	108,829	127,391	1,158,103
固定資産									
有形固定資産									
建物及び構築物(純額)	4,998	6,136	11,297	11,004	11,106	10,845	10,644	10,666	96,969
機械装置及び運搬具(純額)	15	22	23	16	10	24	14	11	109
工具、器具及び備品(純額)	1,208	1,578	1,875	1,932	1,840	1,377	1,445	1,401	12,743
アミューズメント施設機器(純額)	1,431	1,101	1,342	1,616	1,565	1,821	1,879	1,628	14,804
土地	5,052	4,953	5,234	5,234	5,234	5,235	5,235	5,235	47,595
リース資産(純額)	825	995	1,042	835	668	718	1,118	1,141	10,379
建設仮勘定	44	2,541	8	128	371	336	509	1,230	11,184
有形固定資産合計	13,577	17,328	20,825	20,768	20,797	20,359	20,847	21,316	193,786
無形固定資産	7,368	10,668	8,135	2,843	725	432	351	1,229	11,174
投資その他の資産									
投資有価証券	542	621	454	574	625	576	415	589	5,354
破産更生債権等	65	66	65	67	19	19	19	19	174
差入保証金	4,108	4,036	3,867	3,920	4,034	3,979	4,134	4,140	37,636
繰延税金資産	3,699	1,595	2,952	4,311	2,782	6,420	7,906	8,089	73,545
その他	819	876	916	1,003	900	834	996	969	8,813
貸倒引当金	(77)	(78)	(78)	(72)	(24)	(32)	(32)	(32)	(294)
投資その他の資産合計	9,159	7,117	8,179	9,804	8,338	11,798	13,438	13,775	125,231
固定資産合計	30,104	35,113	37,140	33,417	29,861	32,590	34,636	36,321	330,192
資産合計	96,611	100,773	113,057	118,897	125,573	123,407	143,466	163,712	1,488,296

負債及び純資産の部

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	(百万円) 2021	(千米ドル) 2021
負債									
流動負債									
支払手形及び買掛金	4,950	3,089	4,053	2,288	2,625	3,988	3,461	2,820	25,638
電子記録債務	6,926	988	888	4,886	839	1,153	2,383	882	8,022
短期借入金	4,050	3,452	1,497	9,323	1,473	—	—	—	—
1年内返済予定の長期借入金	—	—	—	—	—	1,579	4,129	727	6,617
リース債務	370	483	525	502	392	406	502	594	5,407
未払法人税等	758	823	6,470	1,580	4,453	4,251	5,612	6,957	63,248
繰延税金負債	93	147	40	2,308	766	—	—	—	—
賞与引当金	1,802	1,832	2,080	2,263	2,866	3,089	3,130	4,056	36,877
繰延収益	—	—	—	—	—	1,583	7,642	6,673	60,665
その他	6,594	6,427	6,799	6,840	13,618	7,159	9,000	9,878	89,801
流動負債合計	25,547	17,246	22,355	29,994	27,037	23,212	35,863	32,590	296,278
固定負債									
長期借入金	3,000	7,540	11,111	6,788	8,315	6,735	2,606	4,878	44,352
リース債務	519	589	601	399	329	369	690	630	5,732
繰延税金負債	46	48	18	29	23	6	4	1	17
退職給付に係る負債	2,158	2,101	2,323	2,596	2,819	3,004	3,212	3,468	31,529
資産除去債務	404	489	502	509	501	571	656	671	6,107
その他	1,059	1,427	975	805	1,127	758	697	676	6,149
固定負債合計	7,187	12,195	15,532	11,128	13,115	11,445	7,868	10,327	93,889
負債合計	32,735	29,442	37,888	41,122	40,152	34,658	43,731	42,918	390,168
純資産									
株主資本									
資本金	33,239	33,239	33,239	33,239	33,239	33,239	33,239	33,239	302,175
資本剰余金	21,328	21,328	21,328	21,328	21,328	21,328	21,329	21,329	193,900
利益剰余金	29,160	33,801	39,297	45,402	53,602	62,595	74,275	93,861	853,283
自己株式	(18,134)	(18,140)	(18,145)	(21,448)	(21,454)	(27,456)	(27,458)	(27,461)	(249,653)
株主資本合計	65,593	70,228	75,719	78,521	86,716	89,708	101,385	120,967	1,099,706
その他包括利益累計額									
その他有価証券評価差額金	99	170	2	107	139	26	(106)	56	514
為替換算調整勘定	(1,647)	1,215	(278)	(541)	(1,142)	(713)	(1,306)	(10)	(98)
退職給付に係る調整累計額	(169)	(283)	(274)	(313)	(292)	(271)	(237)	(219)	(1,993)
その他包括利益累計額合計	(1,717)	1,102	(550)	(747)	(1,295)	(958)	(1,650)	(173)	(1,578)
純資産合計	63,875	71,331	75,168	77,774	85,421	88,749	99,735	120,794	1,098,127
負債純資産合計	96,611	100,773	113,057	118,897	125,573	123,407	143,466	163,712	1,488,296

流動負債における2014年3月期の「返品調整引当金」および2014年3月期から2016年3月期の「資産除去債務」は「その他」に含めて表示しています。

連結キャッシュ・フロー計算書

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	(百万円) 2021	(千米ドル) 2021
営業活動によるキャッシュ・フロー									
税金等調整前当期純利益	5,315	10,701	11,150	12,489	15,149	17,770	22,890	34,828	316,624
減価償却費	4,638	3,535	5,712	5,980	4,706	3,228	2,795	2,791	25,378
減損損失	—	49	105	—	—	393	—	—	—
のれん償却額	131	63	—	—	—	—	—	—	—
貸倒引当金の増減額(減少)	(16)	(1)	(38)	(1)	(36)	32	(25)	5	46
賞与引当金の増減額(減少)	88	(3)	263	186	604	223	49	912	8,292
返品調整引当金の増減額(減少)	(100)	(87)	—	—	—	—	—	—	—
退職給付引当金の増減額(減少)	—	—	—	—	—	—	—	—	—
退職給付に係る負債の増減額(減少)	195	207	264	204	253	214	258	281	2,557
受取利息及び受取配当金	(107)	(111)	(109)	(61)	(71)	(189)	(289)	(85)	(773)
支払利息	96	85	119	141	103	80	74	72	659
為替差損益(益)	(435)	(188)	60	18	134	(127)	180	(37)	(345)
固定資産除売却損(益)	93	100	92	99	104	30	62	16	149
事業構造改善費用	5,537	—	—	—	—	—	—	—	—
売上債権の増減額(増加)	(6,351)	10,382	(2,208)	(10,393)	7,059	(858)	(2,117)	(9,028)	(82,076)
たな卸資産の増減額(増加)	1,196	(764)	(1,651)	158	1,588	1,621	(256)	(997)	(9,069)
オンラインコンテンツ仮勘定の増減額(増加)	(1,741)	(3,347)	1,479	(704)	—	—	—	—	—
ゲームソフト仕掛品の増減額(増加)	6,010	(6,443)	(8,778)	(2,266)	4,069	8,876	(4,293)	(3,213)	(29,213)
仕入債務の増減額(減少)	4,806	(7,856)	935	2,280	(3,690)	1,665	749	(2,233)	(20,307)
繰延収益の増減額(減少)	—	—	—	—	—	—	6,107	(1,077)	(9,791)
その他*	(3,953)	(1,129)	(2,087)	1,659	6,320	(7,286)	2,418	527	4,794
小計	15,404	5,187	5,309	9,792	36,296	25,675	28,605	22,761	206,924
利息及び配当金の受取額	86	118	130	62	73	191	265	99	905
利息の支払額	(98)	(85)	(120)	(140)	(101)	(81)	(75)	(72)	(661)
法人税等の支払額	(2,190)	(934)	(972)	(6,513)	(1,546)	(5,938)	(6,515)	(8,162)	(74,208)
営業活動によるキャッシュ・フロー	13,201	4,286	4,347	3,200	34,721	19,847	22,279	14,625	132,959

* 2014年3月期から2017年3月期の「その他流動資産の増減額(増加)」、「その他流動負債の増減額(減少)」は「営業活動によるキャッシュ・フロー」の「その他」に含めて表示しています。

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	(百万円) 2021	(千米ドル) 2021
投資活動によるキャッシュ・フロー									
定期預金の預入による支出	(3,517)	—	—	(200)	—	—	(6,019)	(13,742)	(124,930)
定期預金の払戻による収入	—	—	4,205	—	—	—	—	12,660	115,094
有形固定資産の取得による支出	(2,203)	(5,465)	(5,813)	(3,074)	(2,767)	(2,093)	(2,273)	(2,305)	(20,961)
有形固定資産の売却による収入	1	206	4	5	0	4	0	1	13
無形固定資産の取得による支出	(497)	(195)	(290)	(253)	(150)	(112)	(65)	(817)	(7,430)
投資有価証券の取得による支出	(12)	(12)	(13)	(13)	(13)	(14)	(10)	(15)	(139)
投資有価証券の売却による収入	—	—	—	—	—	—	3	—	—
その他の支出	(115)	(141)	(113)	(222)	(259)	(182)	(213)	(51)	(468)
その他の収入	189	111	380	131	343	138	140	37	337
投資活動によるキャッシュ・フロー	(6,155)	(5,496)	(1,639)	(3,628)	(2,847)	(2,261)	(8,437)	(4,233)	(38,483)
財務活動によるキャッシュ・フロー									
短期借入金の純増減額(減少)	(10,000)	(1,050)	—	5,000	(5,000)	—	—	—	—
長期借入れによる収入	—	8,162	2,500	—	—	—	—	3,000	27,272
長期借入金の返済による支出	(145)	(3,169)	(883)	(1,497)	(1,323)	(1,473)	(1,579)	(4,129)	(37,538)
リース債務の返済による支出	(383)	(406)	(496)	(535)	(509)	(414)	(505)	(500)	(4,552)
自己株式の取得による支出	(2,286)	(5)	(5)	(3,302)	(5)	(6,001)	(1)	(3)	(33)
自己株式の売却による収入	0	0	—	—	—	—	—	—	—
配当金の支払額	(2,283)	(2,251)	(2,228)	(2,794)	(2,738)	(3,554)	(4,265)	(5,331)	(48,469)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(15,099)	1,278	(1,115)	(3,130)	(9,577)	(11,443)	(6,351)	(6,965)	(63,321)
現金及び現金同等物に係る換算差額	2,648	1,811	(1,160)	(533)	(96)	323	(823)	944	8,587
現金及び現金同等物の増加額(減少)	(5,404)	1,879	431	(4,091)	22,201	6,464	6,667	4,371	39,742
現金及び現金同等物の期首残高	31,522	26,118	27,998	28,429	24,337	46,539	53,004	59,672	542,474
現金及び現金同等物の期末残高	26,118	27,998	28,429	24,337	46,539	53,004	59,672	64,043	582,216

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度 (2019年4月1日～2020年3月31日) (百万円)	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	33,239	21,328	62,595	(27,456)	89,708
当期変動額					
剰余金の配当			(4,270)		(4,270)
親会社株主に帰属する当期純利益			15,949		15,949
自己株式の取得				(2)	(2)
自己株式の処分		0		0	0
株主資本以外の項目の当期変動額 (純額)					
当期変動額合計	—	0	11,679	(2)	11,677
当期末残高	33,239	21,329	74,275	(27,458)	101,385

前連結会計年度 (2019年4月1日～2020年3月31日) (百万円)	その他の包括利益累計額				純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括利益 累計額合計	
当期首残高	26	(713)	(271)	(958)	88,749
当期変動額					
剰余金の配当					(4,270)
親会社株主に帰属する当期純利益					15,949
自己株式の取得					(2)
自己株式の処分					0
株主資本以外の項目の当期変動額 (純額)	(133)	(592)	34	(691)	(691)
当期変動額合計	(133)	(592)	34	(691)	10,985
当期末残高	(106)	(1,306)	(237)	(1,650)	99,735

当連結会計年度 (2020年4月1日～2021年3月31日) (百万円)	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	33,239	21,329	74,275	(27,458)	101,385
当期変動額					
剰余金の配当			(5,337)		(5,337)
親会社株主に帰属する当期純利益			24,923		24,923
自己株式の取得				(3)	(3)
自己株式の処分					—
株主資本以外の項目の当期変動額 (純額)					
当期変動額合計	—	—	19,586	(3)	19,582
当期末残高	33,239	21,329	93,861	(27,461)	120,967

当連結会計年度 (2020年4月1日～2021年3月31日) (百万円)	その他の包括利益累計額				純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括利益 累計額合計	
当期首残高	(106)	(1,306)	(237)	(1,650)	99,735
当期変動額					
剰余金の配当					(5,337)
親会社株主に帰属する当期純利益					24,923
自己株式の取得					(3)
自己株式の処分					—
株主資本以外の項目の当期変動額 (純額)	163	1,295	17	1,476	1,476
当期変動額合計	163	1,295	17	1,476	21,058
当期末残高	56	(10)	(219)	(173)	120,794

当連結会計年度 (2020年4月1日～2021年3月31日) (千米ドル)	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	302,175	193,900	675,228	(249,619)	921,684
当期変動額					
剰余金の配当			(48,522)		(48,522)
親会社株主に帰属する当期純利益			226,578		226,578
自己株式の取得				(33)	(33)
自己株式の処分					—
株主資本以外の項目の当期変動額 (純額)					—
当期変動額合計	—	—	178,055	(33)	178,021
当期末残高	302,175	193,900	853,283	(249,653)	1,099,706

当連結会計年度 (2020年4月1日～2021年3月31日) (千米ドル)	その他の包括利益累計額				純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括利益 累計額合計	
当期首残高	(967)	(11,878)	(2,155)	(15,001)	906,682
当期変動額					
剰余金の配当					(48,522)
親会社株主に帰属する当期純利益					226,578
自己株式の取得					(33)
自己株式の処分					—
株主資本以外の項目の当期変動額 (純額)	1,482	11,779	162	13,423	13,423
当期変動額合計	1,482	11,779	162	13,423	191,445
当期末残高	514	(98)	(1,993)	(1,578)	1,098,127

株式会社 **カプコン**
CAPCOM CO., LTD.

〒540-0037
大阪市中央区内平野町三丁目1番3号
TEL: 06-6920-3600

3-1-3 Uchihirano-machi, Chuo-ku,
Osaka, 540-0037, Japan
PHONE: 81-6-6920-3600

<https://www.capcom.co.jp/>



この冊子は地球環境保護のため、
植物油インキで印刷しています。