



CAPCOM

Captivating a Connected World

カプコン統合報告書

2019

グローバルブランドの 更なる躍進を目指す

『モンスターハンターワールド:アイスボーン』

2018年1月に発売した『モンスターハンター:ワールド(以下MH:W)』は、
当社の成長戦略における要である「グローバル化」および「デジタル化」に成功したことで
グローバル出荷本数1,240万本を達成、カプコン史上最大のヒット作となりました。

2020年3月期に投入される『モンスターハンターワールド:アイスボーン(以下MHW:I)』でも
この2つの施策を展開することで、さらなるファン層の拡大を目指します。

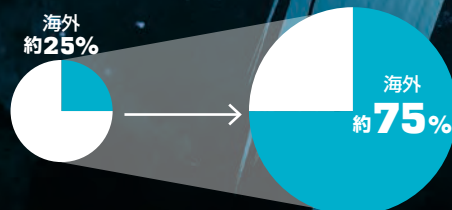
※カプコン統合報告書2018 P35参照

飛躍の鍵となった
2つの施策

1 グローバル化

12カ国語対応、世界同日発売で、グローバルユーザーを拡大

『MH:W』は従来シリーズでは25%程度であった海外販売比率を約60%にまで引き上げるなど、「モンスターハンター」をグローバルブランドに引き上げました。今作でもグローバル同日発売、12カ国語対応等により、グローバルユーザーの固定化を図ります。



Globalization



2 デジタル化

販売とマーケティングのメインチャンネルをオンラインに

『MHW:I』は主にデジタル版の販売を想定しています。これまでに蓄積したデジタルマーケティングデータを活用しながら収益の最大化を図ると同時に、ユーザーの購買動向を分析し、今後のデジタル販売に活用していきます。



Digitalization

価値創造 ストーリー

- 05 価値創造の歴史
- 07 価値創造モデル
- 09 主な知的資産 (IP)
- 11 IPの有効活用
- 13 財務ハイライト
- 15 ESGハイライト
- 17 事業セグメント別ハイライト
- 19 中長期ビジョン

中長期の 成長戦略

- 21 CEOコミットメント
- 31 COOが語る成長戦略
- 36 ヒット事例の分析
- 39 CFOが語る財務戦略

最新 クリエイティブ レポート

- 41 開発トップが語る開発戦略
- 43 『モンスターハンターワールド:アイスボーン』
- 45 「eスポーツ」

持続的成長の 基盤 (ESG)

- 47 社会とカプコン
- 52 環境とカプコン
- 53 コーポレート・ガバナンス
- 53 役員紹介
- 56 カプコンのガバナンスの特長
- 57 コーポレート・ガバナンスの体制と取り組み
- 63 社外取締役メッセージ
- 67 リスクマネジメント

財務分析・ 企業情報

- 69 ゲーム業界と当社の特性
- 71 マーケット分析
- 73 連結財務指標11年間サマリー
- 75 財務の状況
- 79 セグメント情報
- 84 株式情報
- 85 会社概要

企業理念

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も活用されています。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。

編集方針

当社の「統合報告書」は、株主・投資家ならびに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、詳細な内容は当社WEBサイトをご覧ください。

報告期間・範囲

報告対象期間は、2019年3月期(2018年4月1日～2019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(バウンダリー)は、とく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 P69、P71-72

経営者の考えがわかる P21-30、P31-38、P39-40、P41-42

成長戦略がわかる P19-20、P25-27、P31-38

業績と財務状況がわかる P13-14、P39-40、P73-83

事業内容がわかる P07-08、P11-12、P17-18、P70、P79-83

ステークホルダーとの関係がわかる P15-16、P47-51

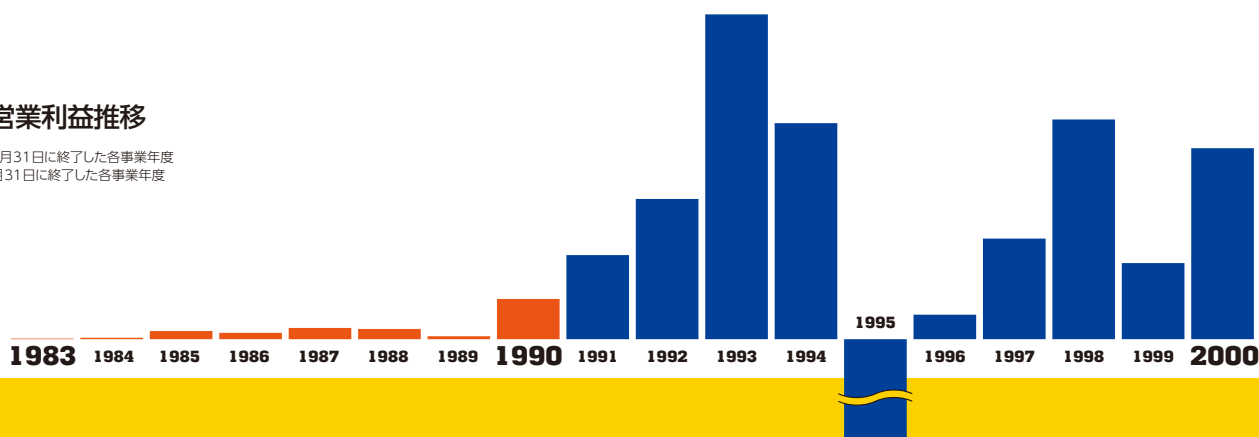
自社・市場分析 P36、P69-72

世界有数の開発力がわかる P41-42、P43-64

日本で、世界で、遊文化をクリエイト

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
1989～2019: 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。

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。

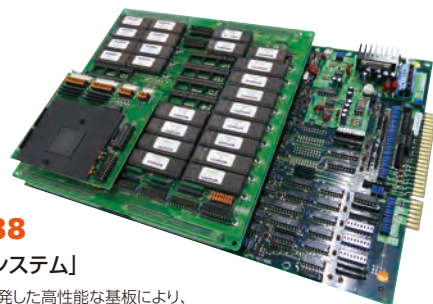


カプコンと遊文化

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

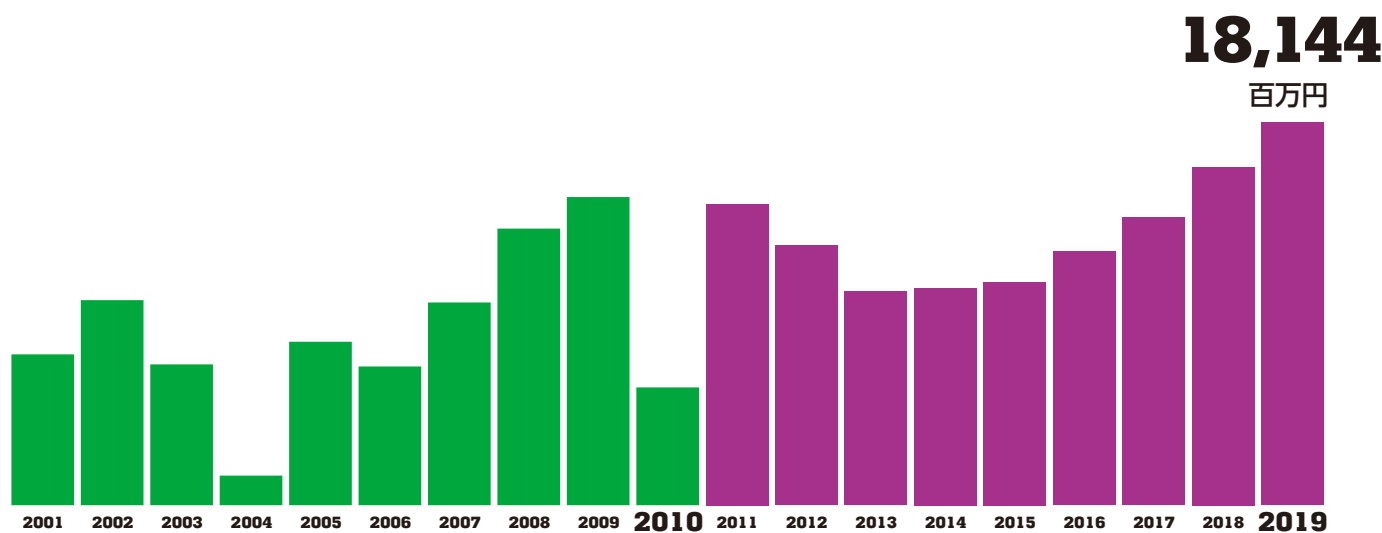
全国のゲームセンターで大ブームを引き起こし、
対戦格闘ジャンルを確立。
1992年には、eスポーツの先駆けとも呼べる
全国大会を両国国技館で開催。



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。

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に上昇している。

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。



2012

『ドラゴンズドグマ』を発売。

2017

『バイオハザード7 レジデント イービル』を発売。



2018

『モンスターハンター:ワールド』を発売。約1ヵ月で、カプコン史上最高となる750万本を販売。



2019

『バイオハザード RE:2』、『デビル メイ クライ 5』を発売。
グローバルで高い存在感を発揮。

2007

「協力プレイ」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。
ハードを持ち寄って協力して遊ぶ「モンハン現象」を引き起こした。



2013

SNSを用いた、ユーザー発のムーブメント

「ストリートファイター」シリーズに登場する必殺技「波動拳」をまね、写真を撮ってSNSで公開する「ハドウケニング」が世界でブームに。



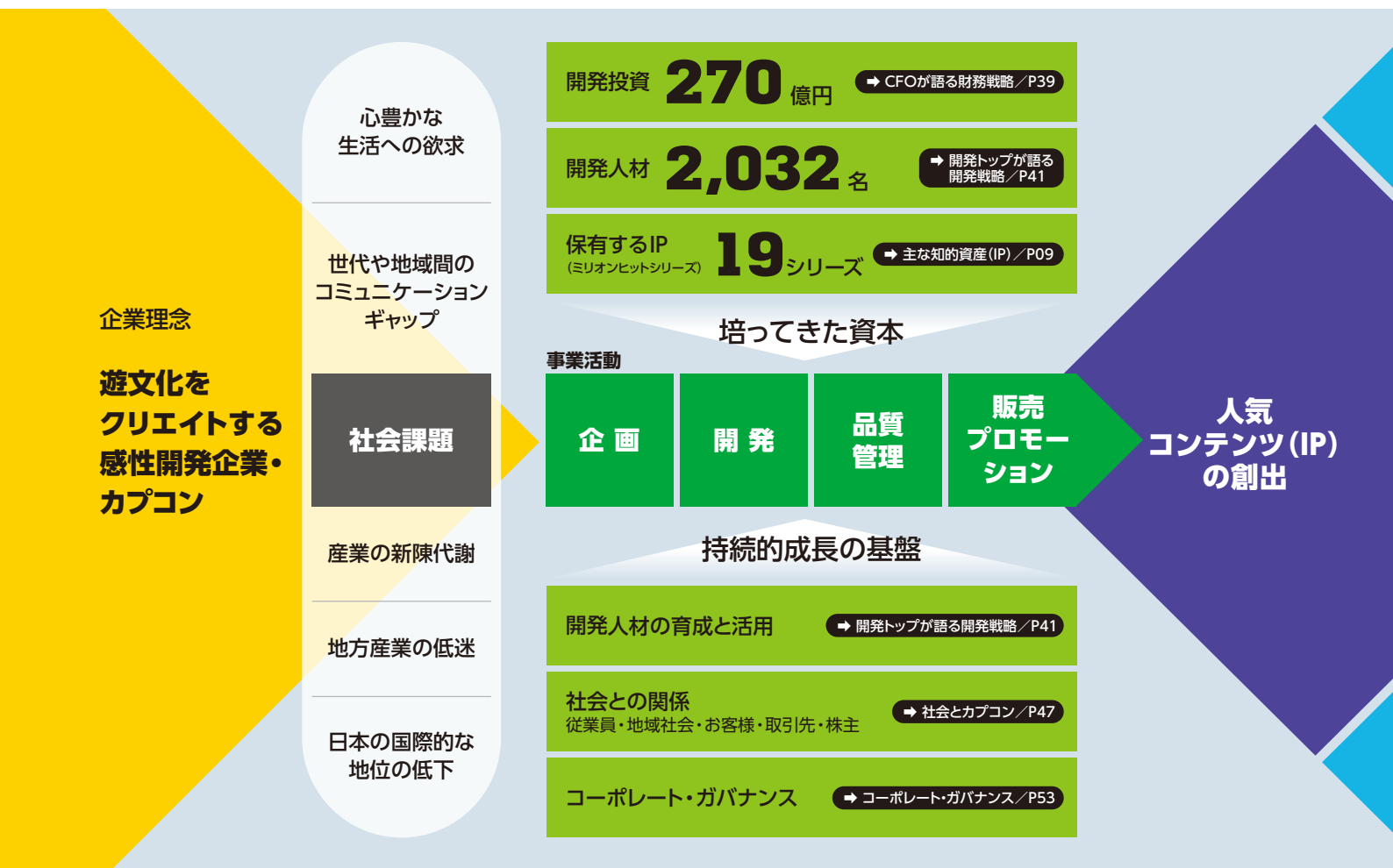
2018

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。

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。さらに、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。



カプコンの強み

開発力

2,000名以上の自社開発者が、世界最先端の開発設備や技術を活用し、世界トップレベルのクオリティを目指して、日々ゲーム制作にあっています。

→ 開発トップが語る開発戦略/P41

知的財産(IP)

創業以来、世界中で愛され続ける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。

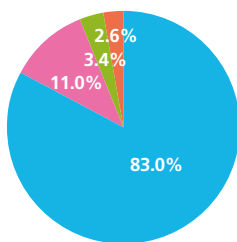
→ 主な知的資産(IP)/P09

ワンコンテンツ・マルチユース

各IPを、映画や舞台など様々なメディアに展開することで、事業ポートフォリオを多様化し、収益向上とリスク分散を図っています。

→ IPの有効活用/P11

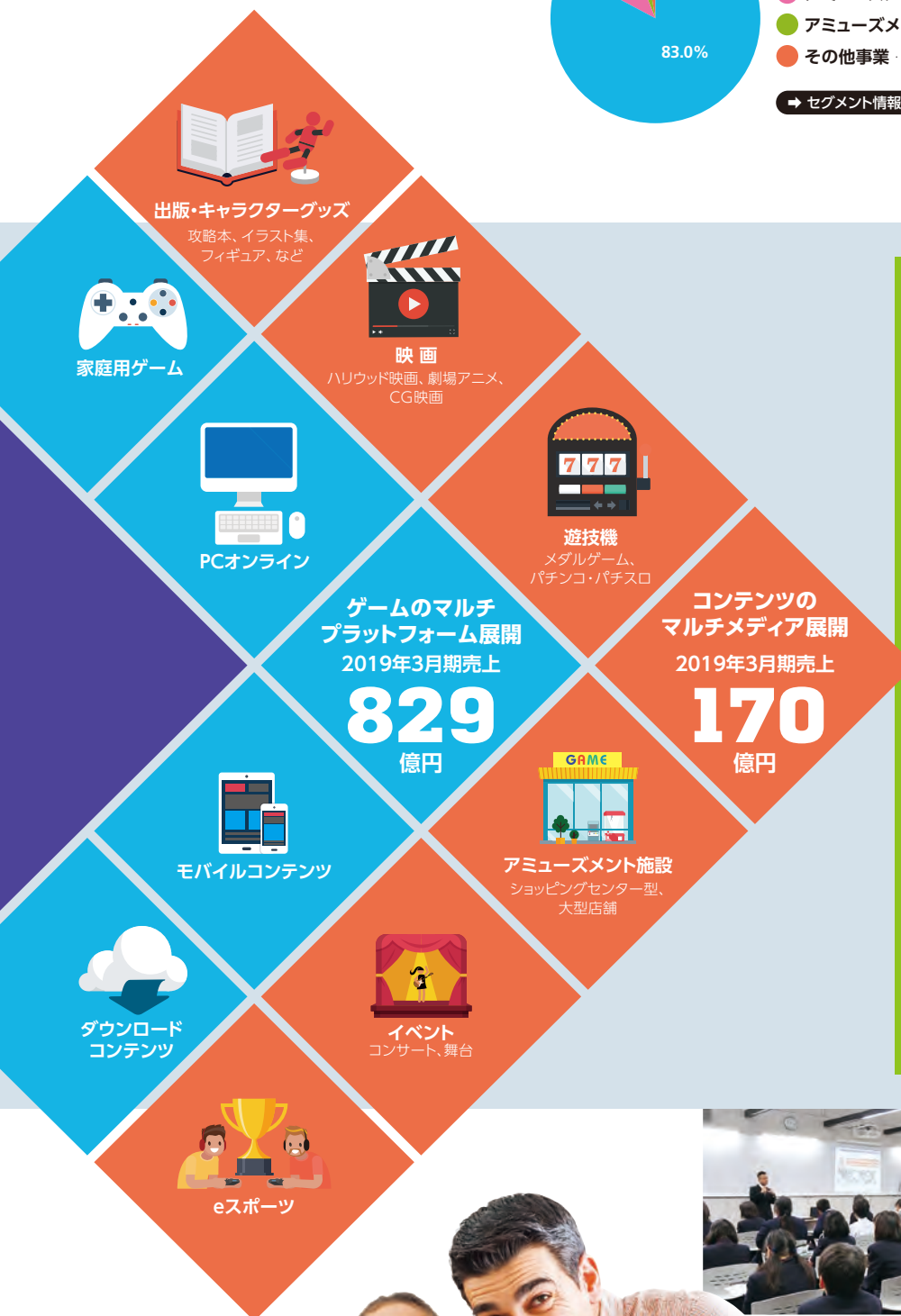
事業セグメント売上比率 (%)



デジタルコンテンツ事業	83.0%
アミューズメント施設事業	11.0%
アミューズメント機器事業	3.4%
その他事業	2.6%

2019年3月期

⇒ セグメント情報/P79



年間ゲーム販売本数
2,530 万本
⇒P09

教育支援活動
29 回 ⇒P50

シニアツアー
累計参加者 **2,463** 名
⇒P48

非財務の OUTPUT

新卒採用
134 名 ⇒P42

自治体等への協力
3 件 ⇒P49

ハリウッド映画化発表
2 件

健全なゲーム文化の提供

コミュニケーションを活性化

社会的価値

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



出前授業による教育支援
⇒P50



主カブランドによる防犯啓発への協力
⇒P49

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36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。



累計ミリオン
タイトル
12作品

「ストリートファイター」
シリーズ

累計販売本数

4,200万本

(2019年3月末現在)



BIOHAZARD RE:2

「バイオハザード」
シリーズ

累計販売本数

9,100万本

(2019年3月末現在)

KPI

(2019年3月期)

ミリオンタイトル数 販売本数

累計 **89** 作品 **2,530** 万本

累計ミリオン
タイトル
11 作品

「モンスターハンター」 シリーズ

累計販売本数

5,400万本

(2019年3月末現在)

MONSTER HUNTER
WORLD
ICEBORNE

累計ミリオン
タイトル
5 作品

当年度の ヒット作

「デビルメイクライ 5」

210万本



「ロックマン」 シリーズ

累計販売本数

3,500万本

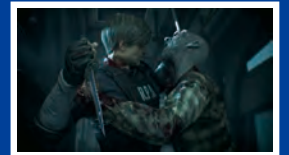
(2019年3月末現在)

ROCKMAN 11
運命の歯車!!

累計ミリオン
タイトル
27 作品

「バイオハザード RE:2」

420万本



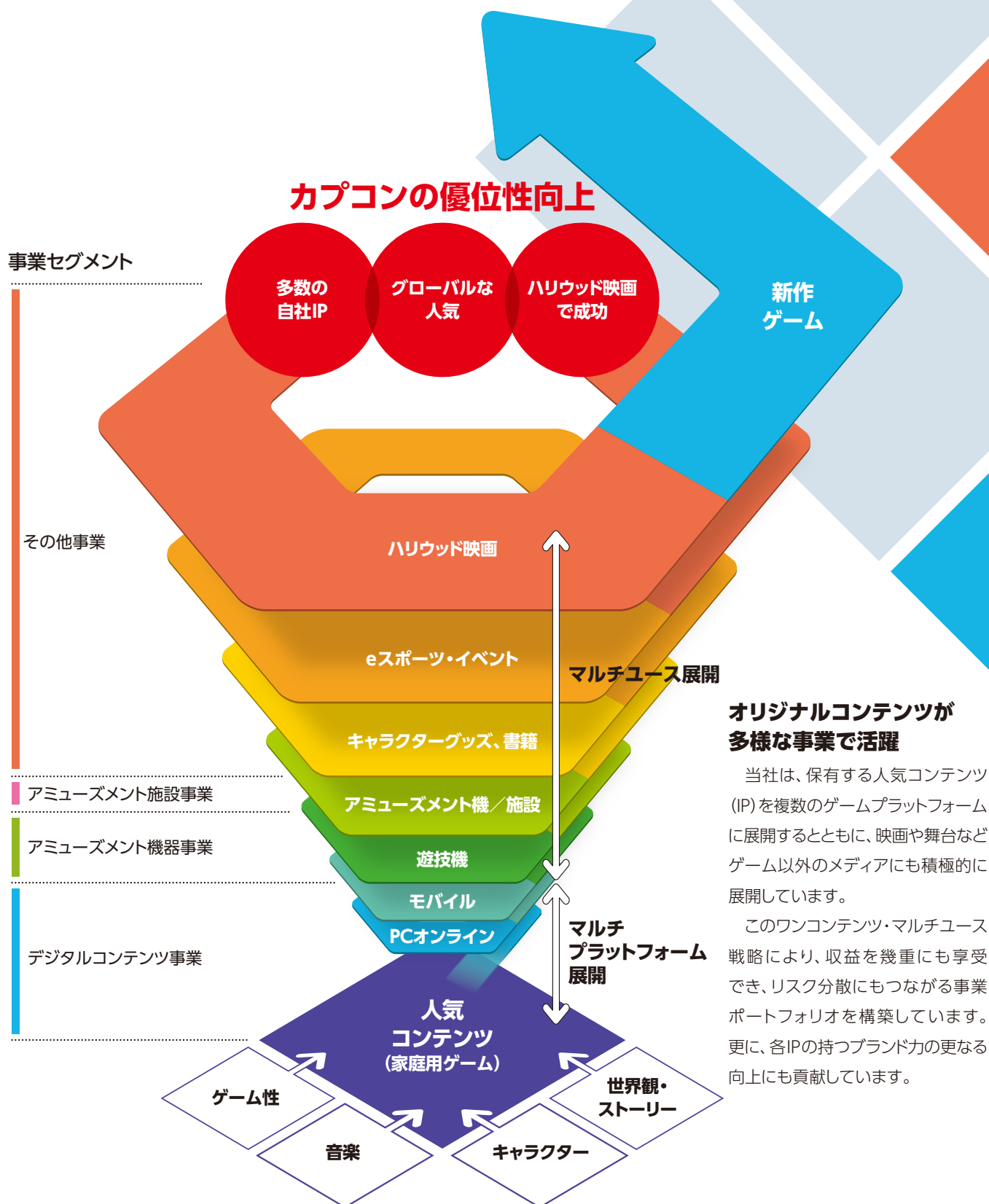
「モンスターハンター:ワールド」(リピート)

450万本



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。



ブランドカの 更なる向上



ウエディング



書籍



オーケストラ
コンサート



ハリウッド映画

© CONSTANTINI FILM Production Services
GmbH photo by: Coco Van Oppens

より幅広い層
への訴求

ライトユーザー
の取り込み

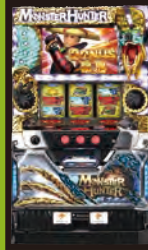


モバイルゲーム

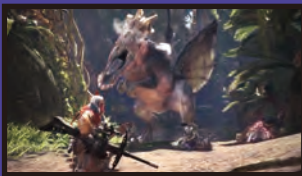


アトラクション

パチスロ機



カフェ



家庭用ゲーム

近接事業
へ展開



アミューズメント機

「モンスターハンター」
シリーズ



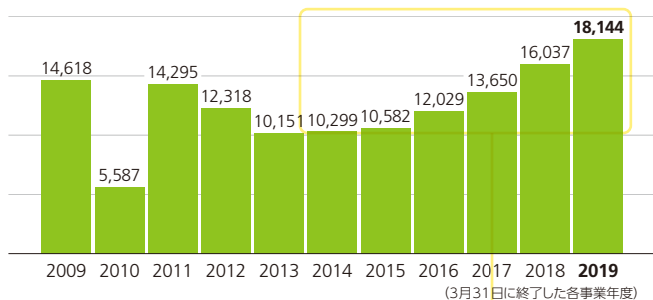
ワンコンテンツ・マルチユース

財務ハイライト

営業利益・営業利益率

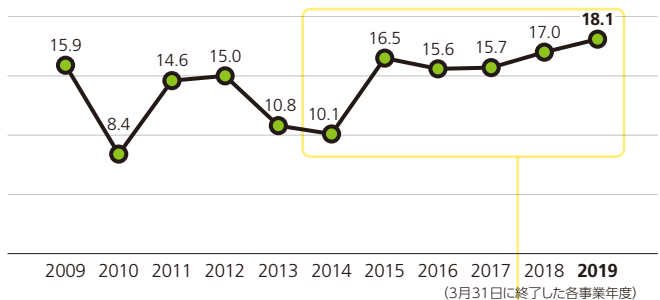
営業利益(百万円)

18,144 百万円
13.1% UP 



営業利益率(%)

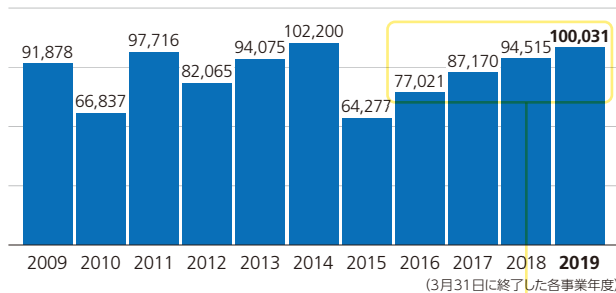
18.1%
1.1point UP 



2010年3月期は大型タイトルの発売延期や海外向けの一部タイトルの計画未達等により一時的に減益となりました。しかし、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。2014年3月期まで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、6期連続の営業増益を達成。**2019年3月期は、大型新作のヒット、リピート販売の積み上げにより2期連続で営業最高益を更新しました。

売上高(百万円)

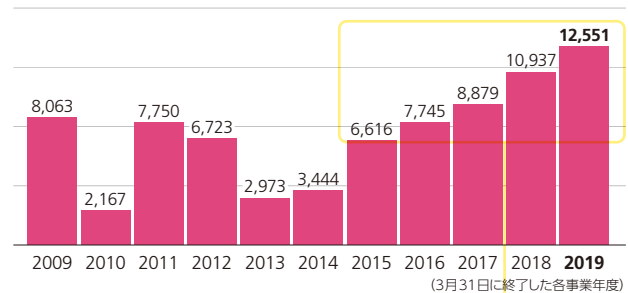
100,031 百万円
5.8% UP 



2010年3月期および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。2015年3月期はパチスロ機の投入延期等により大幅な減収となりましたが、**2016年3月期以降はコンシューマで大型タイトルを安定して投入したことで4期連続の増収となりました。**

親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)

12,551 百万円
14.8% UP 

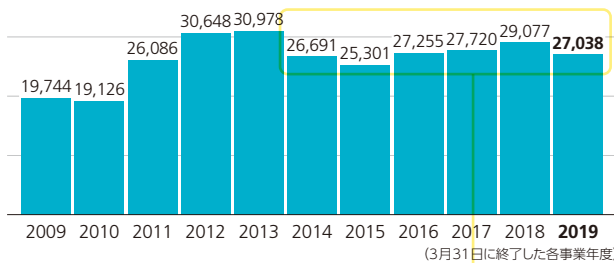


2010年、2013年、2014年の各3月期は、主に①アミューズメント機器事業の構造改革、②コンシューマのデジタル販売強化に伴う開発体制変更、③モバイルの運営強化に伴う組織統合による事業再編損や事業構造改善費用などを特別損失として計上したことで低調に推移しました。**2015年3月期以降は、構造改革の成果が顕在化し始め、6期連続の増益となりました。**

→詳細はP39-40「CFOが語る財務戦略」、
P73-74「連結財務指標11年サマリー」参照

開発投資額(百万円)

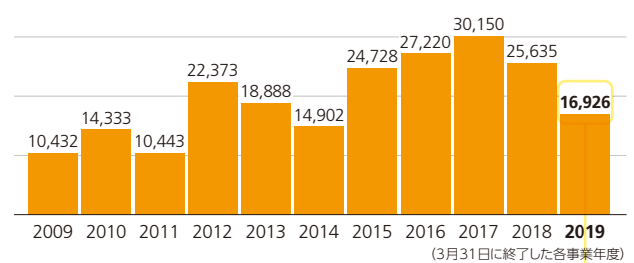
27,038 百万円
7.0% DOWN ⬇️



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、人員稼働率の向上により開発を効率化しています。近年はパイプライン拡充のため増加傾向にあり、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)

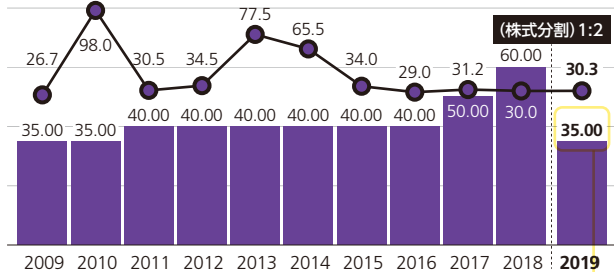
16,926 百万円
34.0% DOWN ⬇️



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および高性能な新世代機の発売により増加傾向にあります。2019年3月期については『バイオハザード RE:2』や『デビル メイ クライ 5』といった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。

1株当たり配当額・配当性向

■ 1株当たり配当額(円) ● 配当性向(%)
35.0 円 **30.3%**
16.7% UP ⬆️ **0.3point UP** ⬆️

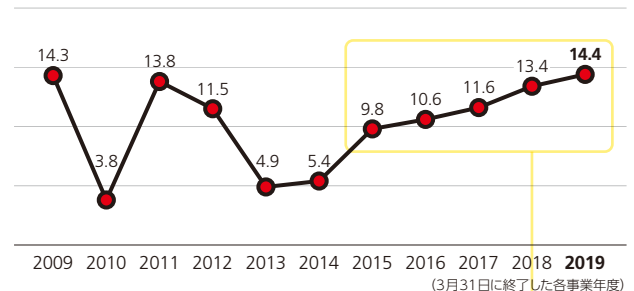


(注) 2018年4月1日付で1株につき2株の割合で株式分割を行いました。(3月31日に終了した各事業年度) 2018年3月期以前の配当金については分割前の株式に対する配当金を記載しています。

安定配当の継続を基本方針としつつ、2009年3月期および2011年3月期は業績向上に伴い5円ずつ増配しました。2017年3月期からは、「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、その結果、2019年3月期は株式分割の影響により数字の上では減配ですが、実質的な増配および上場以来29年連続配当を達成しました。

株主資本利益率(ROE)(%)

14.4%
1.0point UP ⬆️



2007年3月期から2009年3月期は、純資産額が増大したものの、当期純利益の安定成長により14%前後で推移しました。2010年、2013年、2014年の各3月期は、事業再編損や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、数値が低下しています。2015年3月期以降は特別損失の解消や収益性の向上に伴う増益により改善傾向にあります。

ESGハイライト

ゲームと社会とのよりよい関係を目指して

eスポーツの世界的な盛り上がりや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の枠を超え、正にも負にも社会的に大きな影響をもたらすコンテンツとして認知されています。当社は、ゲームメーカーならではの視点から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、世界で活躍できる人材の育成や先端技術による新たな市場を創出し、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。

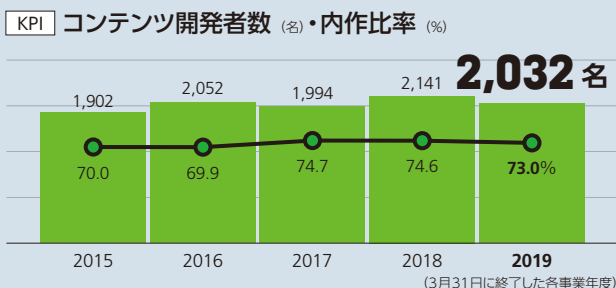
また、「持続可能な開発目標（SDGs）*の「すべての文化・文明は持続可能な開発に貢献する」という考えと、当社の企業理念にある「ゲームというエンターテインメントを通じて遊文化をクリエイティブし、人々に笑顔や感動を与える」という考えは近い理念であると認識しています。そこで当社は持続的な経済成長および持続可能な社会との両立のため、ESGにおいて4つのマテリアリティ（重要課題）を選出しました。成長戦略の推進とともに、これらのマテリアリティに確実に対応することで、持続可能な社会づくりへ貢献していきます。

*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。詳細は国際連合広報センターのホームページ参照。
https://www.unic.or.jp/activities/economic_social_development/sustainable_development/2030agenda/



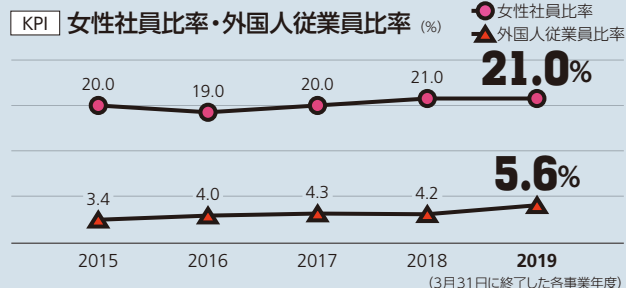
マテリアリティ（重要課題）

重要課題 1 人材の確保・育成



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。2019年3月期はカナダの開発拠点を閉鎖したため一時的に減少していますが、この10年間で開発者数は約3倍の規模に伸長しています。新卒を3年で一人前にする育成の仕組みや、若手・中堅の重要タイトルへの抜擢、作りたいものが作れる環境の確保など、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。

重要課題 2 ダイバーシティの推進



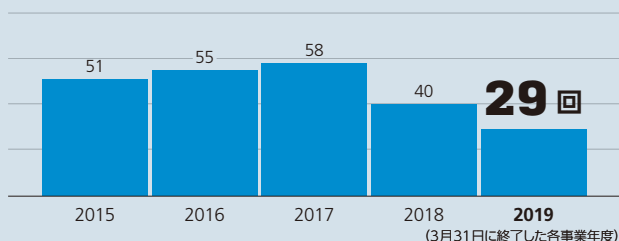
ゲームユーザーのグローバル化に伴い、トップクラスのゲームを開発するには、多様な思考を持った人材を揃えることが重要な要素の一つです。そのため、当社ではダイバーシティの推進、とりわけ女性や外国人が活躍できる環境を整えており、新規IPの創出や異色のコラボレーションの実現に繋がっています。

ESGの取り組みと課題一覧

取り組み	事業・経営への寄与	今後の課題
E Environmental 環境	<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"> ● 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
S Social 社会	従業員との関係 <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 お客様との関係 <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 地域社会との関係 <ul style="list-style-type: none"> ● 子供達を対象にした「企業訪問」受け入れ／「出前授業」の実施 ● 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 	<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"> ● 女性管理職比率の増加 ● グローバル人材の採用強化 <ul style="list-style-type: none"> ● メーカー、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域創生の更なる推進
G Governance コーポレート・ガバナンス	<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 	<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 ● 中長期の持続的成長に向けた、開発者の報酬設定

重要課題 3 社会との健全な関係構築

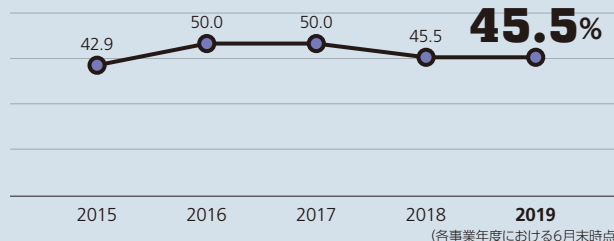
KPI 教育支援実施回数 (回)



古くは「ゲーム脳」のように、ゲーム分野は学術的研究の歴史が浅く、教育的側面よりも悪影響論が根強く議論を呼んでいます。また、近年ではWHOによる疾病認定も課題になっています。確かに、ゲームばかりしては生活に支障が生じますが、ゲームを通じて実生活では得られない経験を得ることも可能です。当社ではゲームに対する社会的理解を促したいとの考えから、小中学校を中心に出前授業や、生徒による企業訪問の受け入れを展開しています。

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登用しており、現在、全取締役に占める社外比率は45.5%となっています。

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

家庭用ゲーム機向けパッケージソフトとダウンロードコンテンツ(DLC)の開発・販売、モバイルコンテンツおよびPCオンラインゲームの開発・運営を行っています。コンシューマゲームでは、アクションやアドベンチャーを中心に独創的なオリジナルコンテンツを生み出し、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オンラインで活用し、全世界に配信することで収益の最大化を図っています。

コンシューマ(パッケージ+DLC)

- ◆ 『バイオハザード RE:2』および『デビルメイクライ 5』の両大型新作が好調に進捗
- ◆ 『モンスターハンター:ワールド』のリピート販売およびPC版が堅調に推移
- ◆ 移植などの中小型タイトルが底堅く進捗

モバイルコンテンツ

- ◆ 『BLACK COMMAND』、『囚われの palma Refrain』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女性層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。

- ◆ オンラインクレーンゲームのサービス開始や中高年者を対象にした「ゲーム無料体験ツアー」の実施など、新規顧客の開拓に注力
- ◆ 大型店舗「プラサカプコン 広島店」をオープン
- ◆ 2店舗を出店、1店舗を閉鎖
- ◆ 既存店の売上対前年比は102%



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。業務用機器販売事業では、アミューズメント施設向けに業務用ゲーム機器を開発・製造・販売しています。

- ◆ PSでは5機種計7.8千台を販売
- ◆ 型式試験方法変更の影響による市況軟化を受け軟調に推移
- ◆ 業務用機器販売では、前期投入商材を引き続き販売



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。

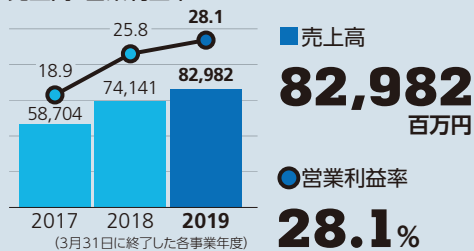
- ◆ 「モンスターハンター」や「バイオハザード」などのIPを活用したイベント開催等により、販売本数最大化に貢献。
- ◆ 「CAPCOM Pro Tour ジャパンプレミア」やカプコン「ストリートファイターリーグ powered by RAGE」など、新規eスポーツイベントを積極的に展開

当期の主要作品(アウトプット)

PCオンライン

◆ オンラインゲーム『モンスターハンター フロントアニアZ』および『ドラゴンズドグマ オンライン』は共に退潮

売上高・営業利益率



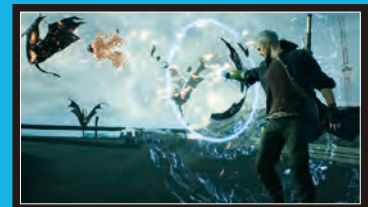
『バイオハザード RE:2』

シリーズ歴代4位の累計販売本数496万本を記録した『バイオハザード2』を、現世代機向けに一から再構築。最新技術を駆使した映像演出、音響効果等が好評を博し、全世界で420万本を販売。

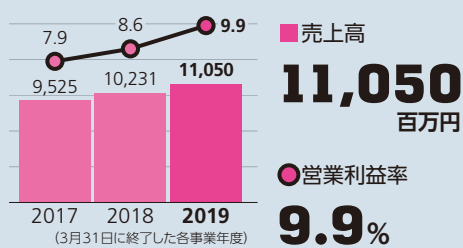


『デビル メイ クライ 5』

シリーズ11年ぶりとなるナンバリング新作。自社開発エンジン「RE ENGINE」による高精細でフォトリアルなグラフィックとスタイリッシュなアクションが国内外のメディアから高い評価を獲得し、210万本を販売。



売上高・営業利益率

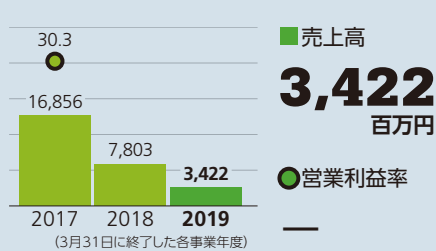


オンラインクレーンゲーム

「カプコンネットキャッチャー カブとれ」スマートフォンやパソコンからインターネットを通じて、24時間クレーンゲームが楽しめる新サービスとして2018年11月にオープン。



売上高・営業利益率



パチスロ機『ストリートファイター V』

対戦格闘ゲームの金字塔「ストリートファイター」シリーズを活用したパチスロ機。2018年7月に投入し、3.3千台を販売。

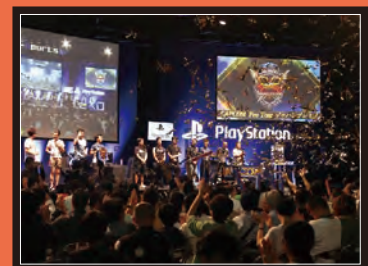


売上高・営業利益率



「CAPCOM Pro Tour ジャパンプレミア」

賞金総額1,000万円の高額賞金を抛出するカプコン初の国内主催大会として、2018年9月に幕張にて開催。同日同会場で行われたeスポーツ大会で最多となる来場者数3,700人を集めるなど好評を博した。



持続的・安定的な成長を実現する 事業ポートフォリオを構築

ゲーム業界のメガトレンドに対応

ゲーム業界はIT技術もたらすイノベーションにより、絶えず進化を続けています。近年ではインターネットの普及により、これまでパッケージソフトの流通が困難であった地域でもゲームの販売が可能となり、ユーザー人口がグローバルで拡大しています。また、近い未来には、次世代通信規格「5G」により、複数の端末で同一のゲームがプレイできる「マルチスクリーン」の実現や、更に高品質なゲームの提供が可能になると考えられます。

当社では、これらの変化を常に見据えながら、基礎技術の研究や知見を持った企業との協業など、持続的な成長を実現する事業ポートフォリオを構築しています。



中長期の成長イメージ

利益

モバイル + eスポーツ

更なる成長のオプション

【モバイル】

ヒット作創出に向けノウハウ取得の期間

【eスポーツ】

中長期視点で仕組みを構築する期間

コンシューマ・新作

成長ドライバー

【コンシューマ】

ラインナップを充実し、グローバル展開で成長する期間

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

【アミューズメント機器、アミューズメント施設】

環境悪化の中、安定化を図る期間

中期



成長戦略

【モバイル】

- 国内外での協業を推進
- 新規展開への挑戦

【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】

- 「モンスターハンター」のグローバル展開
- 現行機移植版など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



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



確かな経営基盤と成長戦略で 世界最高のコンテンツを創出し、 心豊かな社会づくりに貢献します。

カプコンの優位性・独自性を6つの視点で説明

2019年3月期は、2018年3月期に続き2期連続で過去最高益を更新しました。また、2015年3月期から、中期経営目標として、毎期営業増益を掲げていますが、こちらも6期連続で営業増益を達成しています。これらの実績から、我々の戦略および志向するビジネスモデルは間違っていないと私は考えています。

当社の持続的成長の源泉たる要素は、昨年述べた通り**1**創業の志や共通の価値観を醸成する「企業理念・

企業文化」、**2**競争優位性のある「ビジネスモデル」、**3**定量的な道標となる「重要経営指標」、**4**強みに集中した「経営戦略」、リスクを低減し持続可能性を高める**5**「社会との関わり」と**6**「ガバナンス」、の6つおよびその連関です。

ステークホルダーの皆様には、これら6つの要素が、どのような優位性・独自性を発揮しているのか、改めてご説明いたします。

1

企業理念・企業文化 ―― 世界一を目指す価値観

創業以来変わらない理念の下、 世界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P04「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開発したいという思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36年、私の志に共感し集った仲間は今や2,800名を超えています。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。

当社から、「ストリートファイター」や「バイオハザード」、「モンスターハンター」などの、世界に通用するユニークなゲームが頻繁に創出されるのは、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 ―― グローバルIPを軸とした競争優位性

高品質なコンテンツを創出し、最大限に活用するビジネス展開

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2011年度より、内作中心の開発を見据え新卒開発者を毎年100名以上採用し、開発人員を約2,100名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。その背景には、コンシューマ市場は、ハードウェアサイクル毎に技術水準と開発費が上昇した結果、ブランド化された人気タイトルに、ユーザーのお金と時間が集中するモデルになったことが挙げられます。

▶詳細はP69「ゲーム業界と当社の特性」参照

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。更に、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)を更に高めており、優れた相乗効果を発揮しています。▶詳細はP31「COOが語る成長戦略」参照

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。

3 重要経営指標 (KPI) —— 5年10年先を見据えた安定成長へのこだわり

仕組み化による骨組み作りと、指標改善による筋肉質化

1. 2019年3月期 経営成績の分析 (要約)

当期(2019年3月期)の業績は、6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。ここで注目するポイントは、①『モンスターハンター：ワールド』の成功を踏まえ、世界最高水準を念頭において開発した『バイオハザード RE:2』および『デビル メイ クライ 5』の2タイトルが確実な成功を取めたこと、②『モンスターハンター：ワールド』のPC版がコンシューマ版に続きグローバルブランドとして成功したこと、③カタログ販売(過去作、移植・HD化含む)も続伸し、収益基盤の厚みが増したこと、④ダウンロード本数比率が61%まで上昇したこと、です。この4点は、いずれも成長戦略で掲げていた項目であり、これまでの取り組みが奏功したことを表しています。→詳細はP75「財務の状況」参照

2. 中期経営目標の前提と指標 (KPI)

(1) 経営の方向性 —— 次の5年で何を指すかを考える

私は、経営にあたり次の5年で何を指すかを常に考えています。そうすれば、2年先の小さな変化にも早く気付くことができるのです。そして現在は、①世界トップクラスの面白いコンテンツ (IP) の創出、②豊富なIPを多面的に活用し当社を支持いただくユーザー数および収益を最大化することで、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) 経営目標 —— 毎年、安定的に成長する

上記を達成するための指標として、「毎期、営業増益」を掲げています。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等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します。毎期成長することを重視しており、具体的な増益率は掲げていませんが、5～10%の利益成長率を念頭においています。確かに、

ヒットビジネスであるゲーム業界で毎期安定して成長する目標は挑戦的でしょう。しかし、ここ数年は販売とマーケティングのデジタル化により、我々の収益構造に変化が起きています。実際、デジタル化にいち早く取り組んだ当社のデジタルコンテンツ事業の利益率は右肩上がりです。

(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)、そして「キャッシュ・フロー」を重視しています。

変化の激しいゲーム業界において、常に5年先を見据えた経営を行うにあたり、これらの基礎的指標や、「売上比・前年比・計画比」のマトリックス比較などで異常がないかをチェックし、早期に問題点を見つけ対応してきたことで、直近5年における営業増益率は+66%、営業利益率の改善度は+7.9ポイントと、同業他社比較でも上位につけています。

営業利益・営業利益率の改善率(2016年3月期との比較)

	営業利益	営業利益率
カプコン	+66%	+7.9points
コナミ HD	+90%	+7.5points
スクウェア・エニックス HD	- 8%	-3.3points
セガサミー HD	+53%	+1.8points
バンダイナムコ HD	+41%	+1.1points

注) 2016年3月期と2020年3月期予想の比較
出所) 各社決算短信、決算発表資料をもとに当社作成

また、これらの指標を改善すれば、ROEなど関連する指標も向上し、株主価値を創出することになります。具体的には、利益率の改善に伴い、ROEは6年連続で向上しています。更に、2020年3月期のエクイティスプレッド(ROE-資本コスト)は、+10.5%と企業価値を創造することに加え、東証平均(+2.5%)や同業他社

を上回る見込みです。

ROE・エクイティスプレッド

	ROE	エクイティ スプレッド
カプコン	15.8%	+10.5%
コナミ HD	10.9%	+6.1%
スクウェア・エニックス HD	8.3%	+4.1%
セガサミー HD	5.0%	-0.8%
バンダイナムコ HD	11.7%	+7.0%
東証一部平均	8.4%	+2.5%

注) 2020年3月期予想
出所) 決算短信、ブルームバーグ

加えて、私は、当社を信頼して中長期で当社株式を保有し応援する株主の皆様へ報いることは重要と考えており、持続的な業績成長と後述の積極的な株主還元を行ってきました。その結果、この5年間のキャピタル

ゲインと配当を合わせた株主総利回り(TSR)は+22.5%であり、TOPIX(+8.0%)を上回るとともに、同業他社比較でも上位に位置しています。

引き続き、骨組みとなる経営の仕組みを作り上げ、基本的な指標を改善することで筋肉質な企業体質を目指してまいります。▶詳細はP39「CFOが語る財務戦略」参照

株主総利回り(TSR)

	5期間(年率)
カプコン	+22.5%
コナミ HD	+16.7%
スクウェア・エニックス HD	+14.4%
セガサミー HD	-8.4%
バンダイナムコ HD	+19.4%
TOPIX	+8.0%

注) 2015年3月期～2019年3月期の5年間
出所) ブルームバーグ

4 経営戦略 — 強みに集中した開発・マーケティング戦略

IPを更に磨く開発体制・ブランド戦略と新たな領域への挑戦

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

「進化を問わずして、世界トップクラスは成し得ず。」業界で50年経営してきた私が言い続けていることは、「世界トップのゲームとは、面白いだけでなく、技術水準が高いものでなければならない。」ということです。このことは、ハードの進化や参入企業のレベル上昇が証明しています。したがって、プログラムや映像技術などの能力が高い人材を集結させる必要がありますが、既に手は打っています。

私は、ゲーム市場の拡大と技術進化を見据え、2011年度から新卒開発者を毎年100名以上採用してきました。彼らのほとんどが幼い頃からゲームを遊んできた「ゲームネイティブ」であり、20年間のゲームの進化を全て把握しています。しかも、彼らは、「自分の才覚で市場を切り拓きたい。」という思いを持って、世界市場を目指すDNAが根付いたカプコンに入社してきており、

気概に溢れています。資質が高いスタッフであれば、若手のうちから「バイオハザード」や「デビル メイ クライ」といった主要ブランドの開発に配属することもあります。指導役の社員から教わりながら実績を上げ、担当範囲を広げていくことで、その社員もまた将来的に指導役として成長していくのです。

また、世界トップに伍するクリエイター集団の能力を最大限発揮できるよう、事業所内に高さ7メートルのモーションキャプチャスタジオや約100台のカメラを備えた3Dスキャンスタジオ、効果音を収録するためのフォーリーステージなど、世界最先端の研究開発棟や開発設備に積極的に投資しています。

2. 世界ブランドのIP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、マーケティングからのアプローチで、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、開発期間中は認知度が低下し続けることが課題でした。私は、ゲームタイトル名を継続的にメディアに露出させる最も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」の世界ブランド化に成功しました。成功の要因は、ゲームのメディアへの露出はせいぜい発売前後の2週間ですが、ハリウッド映画化により①劇場公開、②ブルーレイ、DVD販売、③オンライン/ケーブル放送、④ホテルや飛行機での放送、など何年も何十年も世界中で繰り返し放送され続けて、タイトル認知度の維持・向上に繋がったからです。

このマーケティングアプローチは、「世界トップクラスの品質のゲーム」であることが条件であり、当社では既に「バイオハザード」のブランド化でも同様の成功を収めており、引き続き、「モンスターハンター」や「ロックマン」などその他のIPのブランディングでも活用していきます。

3. 収益変動リスクを低減する消費者のビジネスモデル改革

私が創業経営者として、次世代メンバーへの継承にあたり大事にしていることは仕組み作りです。何でも仕組み=土台を作ることが一番難しいのですが、6年前から取り組んできたことでようやく形が整ってきました。成長戦略を確実なものとし、企業価値を更に向上

させるためには収益変動と経営判断との2つのリスク対応が重要ですが、まずここでは安定成長の仕組み(収益変動リスクのコントロール)についてお話しします。→経営判断リスクについてはP28参照

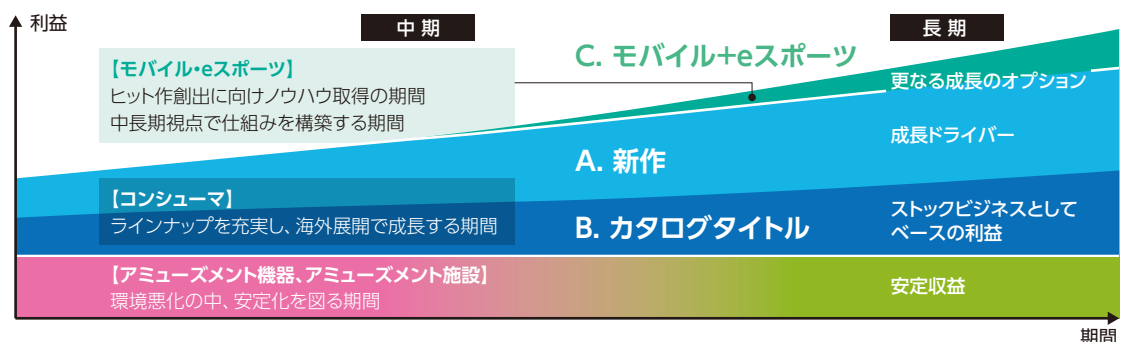
中長期的な収益変動リスクを低減し、持続的成長を可能にするために必要なことは、①消費者において、従来の売り切り型(フロービジネス)から継続型(ストックビジネス)へとビジネスモデルを根底から改革すること、②当社の基本戦略である「ワンコンテンツ・マルチユース」展開を徹底することで、事業ポートフォリオを構築し収益リスクを分散すること、の2つと考えています。[図表1]

まず、私達が中核事業とする消費者ビジネスは、歴史的にヒット作の有無により収益が変動してきました。過去にも複数のヒット作を分散して発売することで、一定の成果(収益の変動抑制)は得ているものの、私が目指す安定成長とまでは言えませんでした。しかし、2013年以降、ゲーム機の本格的なオンライン機能の実装により、デジタルを主軸とした成長戦略の策定が可能となりました。

具体的には、新作[図表1のA]において、①每期、大型作品を安定的に投入すること、②当該タイトルを追加コンテンツや柔軟な価格施策で長期間(3~4年)販売すること、③市場の約85%を占める海外への展開強化、により中長期の成長ドライバーとしての役割を果たします。

次に、カタログタイトル[図表1のB]において、①過去作品のデジタル販売、②過去ヒット作の現行機移植版の投入により、ユーザー数を拡大し、新作の端境期においても、継続型ビジネスとしての基盤となる利益を生み出します。

図表1
中長期の成長イメージ



4. 中長期で新たな収益の柱を構築

現在、我々のモバイルコンテンツは同業他社に大きく水をあけられています。これは、家庭用ゲーム機で創出した当社のIPとモバイル端末との相性によるものですが、「G(通信速度)」と「K(解像度)」の技術進化により、数年後にはモバイルコンテンツにおいても、我々の強みであるIPが十分に活用できると考えています。また、足元においても内作・協業・M&Aなどあらゆる

可能性を追求し、更なる成長のオプション(第2の柱)としてモバイルの事業基盤を構築します。

加えて、今後のeスポーツ市場の拡大を見据えて、タイトルブランドの強化とeスポーツビジネスの収益化を図っていきます。[\[図表1のC\]](#)

私は、ヒットビジネスと呼ばれるゲーム産業において、いまだどの企業も成し得ていない「持続的成長が可能な経営体制と戦略」を確立し、企業価値を高めていきます。

5

社会との関わり(S) —— 世界に通用する人材と新たな市場の育成

ステークホルダーとの良好な関係を築き、事業を通じて社会に貢献

私は、ゲームメーカーならではの視点から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、世界で活躍できる人材の育成や先端技術による新たな市場を創出し、社会的・経済的価値を生み出すこと(共通価値の創造)が、企業価値の向上に繋がると考えています。

1. ゲームと社会との健全な関係構築

これまで、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た一方、近年はオンラインゲームの増加などに伴い「未成年者の高額課金」や「ゲーム依存症」など新たな課題が現れています。企業理念の項目でもお話しした通り、ゲームを通じて人々を幸せにすることが我々の目的であり、ゲームによってユーザーが不幸になることは我々の望むところではありません。こうした社会課題に対して真摯に対応していかなければ、業界としても企業としても、社会の一員として信頼を得て成長を続けていくことはできません。[▶詳細はP23「企業理念・企業文化」参照](#)

そこで我々はこれらを業界全体の大きな問題と認識し、業界団体を中心に各社一丸となり、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P47「お客様との関わり」参照](#)

加えて、当社単独では、2005年よりゲームに対する青少年の健全育成面での社会的不安を取り除くための取り組みとして、ゲームとの正しい付き合い方を啓蒙するリテラシー教育やキャリア教育支援活動を継続して実施しています。

[▶詳細はP50「健全なゲーム文化の普及」参照](#)

また、モバイルゲーム開発の際には、ガチャ要素は原則的に控える、家庭用ゲーム開発においても、小規模・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基本的に無料で配信するなど、幅広いユーザーに安全に平等に遊んでいただけるよう心がけています。

2. 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文化振興の支援、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P49「地域社会との関わり」参照](#)

上記4つの活動から当社にもたらされる価値は、①イベント参加による既存ユーザーの満足度向上、②中高年層のゲームへの好感度向上、です。特に②は、

ユーザーとして取り込めていない層であり、当社の人気コンテンツが地元へ貢献する中で、身近なスマートフォンのアプリゲームなどを通じて、新たなゲームユーザーになる可能性があります。

3. 従業員との関わり

ゲームソフトの開発費の約80%が人件費(原価)で占められていることから分かるように、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、グローバル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・人種には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。就業環境整備の一環として、クリエイターの発想を具現化するための機材を導入することで、商品のクオリティ向上と同時にクリエイティビティを充足しています。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年度には企業内保育所「カプコン塾」を設置し、子供を持つ従業員が業務に集中できる充実した環境を整備しています。私は、「カプコン塾」を単なる保育だけでなく学びの場として子供達を中学受験まで面倒を見る施設にしたいと考えています。日本は、AIやIT分野において米国・中国などに押されていますが、彼らが世界で戦っても負けないレベルになるように応援していきたい。そのため、中学入学まで支援し、当社に入社する人は世界に通用する企業人やゲームクリエイターになるまで育成することが、当社の、ひいては業界の持続的成長の一助となると考えています。

→詳細はP50「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。どんどん挑戦させて、「上手くいったこと」は放っておき、「上手くいかないこと」にエネルギーを費や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 ガバナンス(G) — 次世代への仕組みづくり「経営の見える化」

経営の透明化と次世代キーパーソン育成で、経営判断リスクを回避

成長戦略を加速させるほどリスクは比例して高まりますが、このリスクの回避もしくは低減に有用なのがガバナンスであると私は考えています。

特に、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。【図表2】

【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



図表2
ガバナンス
の仕組み

(資料)を原則数値化させています。具体的には、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、IR活動で投資家にも活用していただく、この一連の仕組みを私は、「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、二重の社会の目でジャッジを加えることで、経営の透明化を図る仕組みです。

また、私は、開発者と話すときも数字を共通言語にしています。定性的な言葉や文章だけでは担当者の恣意性が入る余地が大きいのと比べて、数字は様々な角度から照合できるのでリアルな状況として判断できるからです。

今、私が注力するリスクコントロールの仕事は、創業者として培ってきた経営ノウハウを次世代メンバーに実戦で教えるとともに、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ことですが、形は出来上がりつつあります。

【仕組み2】 社外取締役の監督機能を発揮できる機関設計

当社は、これまで20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月期から社外取締役制度を導入したのを皮切りに、取締役の社外比率を45.5%まで向上させています。これは、ある投資家の方から「創業オーナー企業は、経営の意思決定の迅速さや環境変化への対応について優位性がある一方で、独断専行のリスクがあるのではないかと」と指摘されたことが契機です。

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、正論を意見できる日本トップクラス(経営危機管理・法令・行政)の方々」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。実際、2015年度の買収防衛策再導入(現在は廃止)、2016年度の監査等委員会設置会社への移行

といった議題では、社外取締役を中心に厳しい議論が展開されました。▶詳細は「統合報告書2016、2017」参照

【仕組み3】 経営人材力の強化と後継者育成

企業経営において「人の資質・気質」は重要な経営資源であり、企業価値に大きく影響を与えます。創業経営者としての私の経営哲学や経営力は、統合報告書2016に詳述しましたが、現在、投資家の皆様からの懸念の一つとして、オーナー企業における経営層の薄さ、つまり次世代の経営体制(後継者計画)が準備できているか、を指摘されています。

当社の次世代キーパーソンは、事業・開発トップの辻本春弘(社長)と江川陽一(専務)ですが、両名ともに経営者に必要な気質を備えています。両名をキーパーソンに選んだ理由は、過去のレポートでお話した通り、創業時からのあらゆる経験を蓄積し、逃げない覚悟と意思を持っているということです。辻本春弘は、創業家の一員として、カプコンが町工場のような小さな会社時代から家業として自覚と責任感を持って手伝うとともに、その後もおごることなく「勤勉・真摯」をモットーにアミューズメント施設事業の立ち上げやコンテンツのマルチユース展開に腐心しました。江川陽一は、創業間もなく入社した後、業務用ゲームの開発やパチスロ事業、モバイル事業の創設など、「どんな困難な状況でも逃げない、あきらめない」姿勢で開発をけん引し、実績を出してきました。しかし、カプコンが36年間で大きく成長した結果、経営の責務はより重く、大きくなっています。私の創業者としての役割は、会社を持続させる仕組みを作り上げ、後継者にもその仕組みをきちんと理解させ、実行できるようにすることです。役職だけ引き継いで終わりでは、変化の激しい時代に持続的な経営はできません。私は体力の限界が来るまでできるだけ長く一緒に走って、背中を押すべきだと考え、役員会議はもちろん、プライベートの時間も共有しながら、積極的に情報交換やアドバイスを行っています。

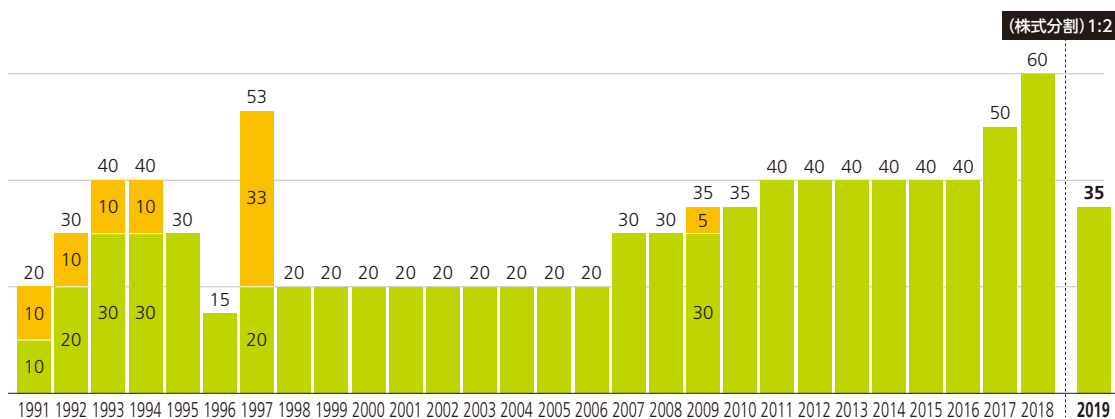
タイプの異なる二人を更に私が厳しく鍛え上げたうえで、長年かけて醸成した「企業文化」と、前述の「経営の見える化・仕組み化」、そして「公明正大なガバナンス」を組み合わせれば、長期投資家の方々が「この人の経営に任せてみたい」と思う厚いマネジメント層が整うでしょう。

上場以来29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)

■ 普通配当 ■ 記念配当または特別配当



(注) 2018年4月1日付で1株につき2株の割合で株式分割を行いました。 (3月31日に終了する各事業年度)

2018年3月期以前の配当金については分割前の株式に対する配当金を記載しています。

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36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することは、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・減配は死活問題になるからです。定期的かつ安定的な収入がある

ことで、将来の生活設計をしっかりと立てることができます。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29年間、一度も無配にしたことはありません。また、2019年3月期は3年連続の増配を達成し、株式分割を考慮すれば、配当金はこの10年間で実質2倍にしました。【図表3】

2. 当期および次期の配当

2019年3月期の配当は、株式分割を考慮すれば実質的に過去最高となる年間35円としました。次期も、当期と同額の配当金を予定しています。

私は、この業界に50年の経験を持つ経営トップとして、過去36年間の成長を上回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まいります。

代表取締役会長
最高経営責任者 (CEO)



Growth Strategy

代表取締役社長
最高執行責任者(COO)

辻本 春弘

カプコンの 中長期ビジョン

- コンシューマが成長のドライバー
- モバイルおよびeスポーツは
更なる成長のオプション

1

コンシューマ

デジタル戦略の展開による
主力IPの更なる徹底活用

- 施策1 主力IPをグローバル市場に安定投入
- 施策2 デジタル販売の強化
- 施策3 ゲームビジネスのデジタルシフト
- 施策4 新サービスへの対応

→ P33

2

モバイル

5G実用化を視野に
中・長期のフェーズ別施策を展開

- 中期施策 国内外での協業の推進
- 長期施策 次世代規格への布石

→ P37

3

eスポーツ

新たなコンテンツ文化の
普及に注力

- 施策 プレイヤーと観衆、
そして地域がWin-Winとなる
エコシステムの確立を目指す

→ P38



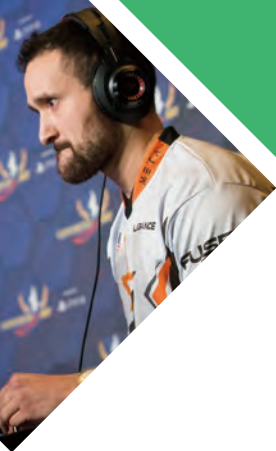
拡大する市場に向け デジタル戦略を強化し IPからの収益最大化を追求します。

当期のゲーム市場は、コンシューマでの各プラットフォームの隆盛や、モバイルでの新ジャンルゲームの流行、eスポーツビジネスの更なる発展など、引き続き活況を呈しました。また、2019年7月時点においては、次世代移動通信システム「5G」の実用化を控え、巨大IT企業がクラウドゲーミングを活用した新規プラットフォームのサービス開始を予定するなど、ゲームビジネスの構造変化が模索され始めています。

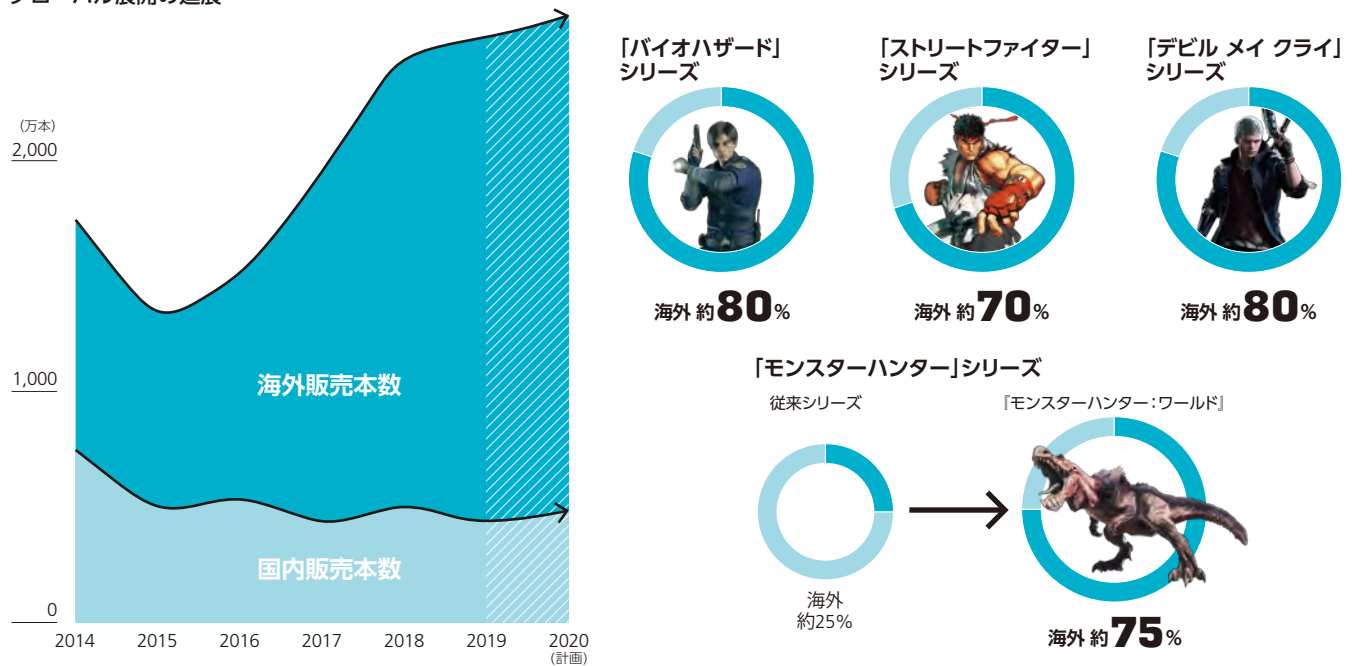
この状況下、私達が着目している市場のポイントは、**1**当社の基幹ビジネスであるコンシューマにおいて、デジタル販売の普及によりグローバル化とプラットフォームの拡大が顕著であることに加え、ビジネス面

でのデジタル化がユーザーニーズへの直接的なアプローチを可能にしていること、**2**「5G」が本格的に実用化されれば、モバイルコンテンツのあり方が大きく変わる可能性が高いこと、**3**eスポーツは、収益機会としての可能性に加え、ゲームの社会的価値をも変える可能性があること、です。

日進月歩のゲーム市場において、当社は、強みである「豊富な自社IP」をグローバルに向け多メディア展開するワンコンテンツ・マルチユース戦略に、開発・販売・マーケティング面でのデジタル戦略を掛け合わせ、当社のブランドを信頼して支持いただけるユーザー数をグローバルで拡大することで、「毎期営業増益」を継続します。



図表4
グローバル展開の進展



成長戦略
1

コンシューマ デジタル戦略の展開による 主力IPの更なる徹底活用

デジタル販売を通じ、価格と地域を選択肢を 拡大し新作・過去作をグローバルで長期販売

コンシューマ市場は、2023年までに479億ドル(2018年比60.2%増)へと成長が予測され、当社としてコンシューマ事業は引き続き成長のドライバーと位置づけています。かねて取り組んできた新作のラインナップ拡充とデジタル販売の強化により、新作からの収益性の向上と、過去作の拡販を含めた長期販売の実現に伴うストックビジネス化は着実に進展しています。更に近年伸長するPCプラットフォームの活用による新興市場での販売増も相まって、2019年3月期は概ね30%程度の利益率を達成しました。

次期以降も、世界最高レベルの品質を実現する開発体制を基盤として→詳細はP42参照、デジタル戦略とグローバル化を更に推し進め、業績の一層の成長と安定化を目指します。

施策1 主力IPをグローバル市場に安定投入

2013年3月期の構造改革以来、中期的な戦略マップ(60ヵ月マップ)を本格的に運用し、安定成長に向けたタイトルポートフォリオを形成するとともに、開発者の

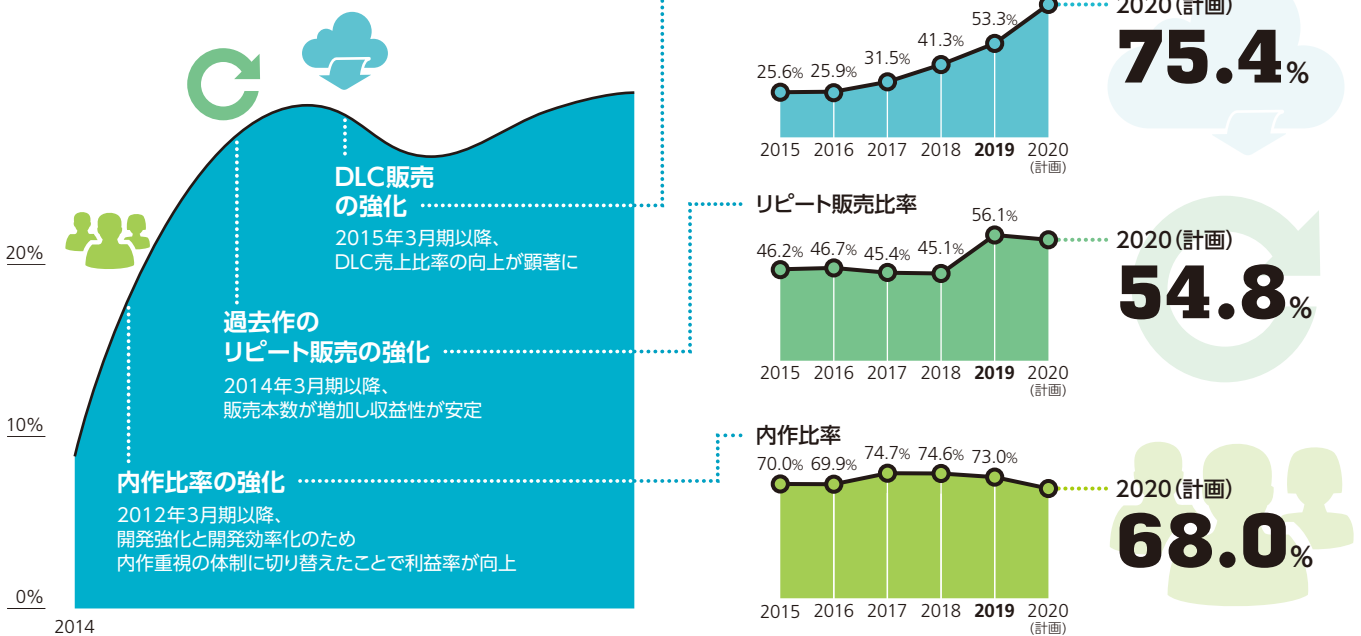
年間アサインマップを運用し2,000名以上を適時必要な開発チームへ配置する仕組みを整えました。その結果、每期大型タイトルの安定的な投入が可能となっています。

並行して、私達は、コンシューマ市場の85%以上を占める海外での成長余地が大きいと考え、既に海外で人気の「バイオハザード」や「ストリートファイター」に加え、「モンスターハンター」のグローバル化に向けた戦略タイトルとして2018年1月に『モンスターハンター:ワールド(以下MH:W)』を投入し、当社歴代最高の1,310万本(2019年6月30日現在)を達成しました。[【図表4】](#)更に、当期に投入した『バイオハザード RE:2』と『デビル メイ クライ 5』も、『MH:W』同様の徹底的なクオリティの追求と、デジタルマーケティング・プロモーションでのノウハウ活用により、計画に対し好調な販売を達成しています。→詳細はP36参照

今後も、グローバル市場に向けた新作パイプラインを拡充するため、開発体制の強化および仕組み化を更に推進します。

なお、当面は現主力IPからの収益最大化を優先しますが、休眠IPの活用にも積極的に取り組んでいます。

図表5
コンシューマビジネスの営業利益率(%)



また、中長期的な成長への源泉として新規IPの創出も並行しています。

施策2 デジタル販売の強化

デジタル販売のメリットは、①パッケージ製造コスト削減や在庫リスク回避などによる収益性向上(本編デジタル)、②小売店での販売機会確保が難しかった過去作の配信による収益機会の増加(本編デジタル)、③継続配信によるユーザーの長期プレイおよび追加収入の獲得(追加DLC)、などです。

当社はこれまで、新作・過去作における本編デジタル販売を強化してきており、当期のデジタル売上高は410億円と、中期目標にしてきたコンシューマでの売上比率50%を超える53.3%となりました。この間にコンシューマの収益性は大きく向上し、長期販売の実現に伴うストックビジネス化の進展により、業績のボラティリティは抑制されてきています。

当期のデジタル販売の躍進を大きくけん引したのは、新たに投入した『MH:W』PC版に象徴されるPCプラットフォームでの販売増です。従来のプラットフォームに対し、アジア、南米、東欧や中東など、新興市場での拡販に強みがあると分析しており、当社ビジネスのグローバル化推進と新規ユーザーの獲得において、継続的な貢献が期待できます。また、新作購入時のユーザーの選択も徐々にパッケージからデジタルへシフトしてきており、当期の大型2タイトルのデジタル

販売本数比率は、いずれも40%を超えています。

次期は、デジタル販売比率が75.4%と更に向上する計画です。この主要因は、新作大型タイトル『モンスターハンターワールド:アイスボーン』を、従来のような独立した1本(フルプライス)の新作としてではなく、『MH:W』の超大型拡張コンテンツ、すなわち新作並みにボリュームのある追加DLCとしてデジタル販売を中心に投入することです。→詳細はP43参照グローバルでのユーザー動向を踏まえ、新たな販売方法にチャレンジすることで、全体の販売単価は低下し、次期のコンシューマは減収となる見通しですが、同時に利益率は一段の上昇を見込んでいます。【図表5】

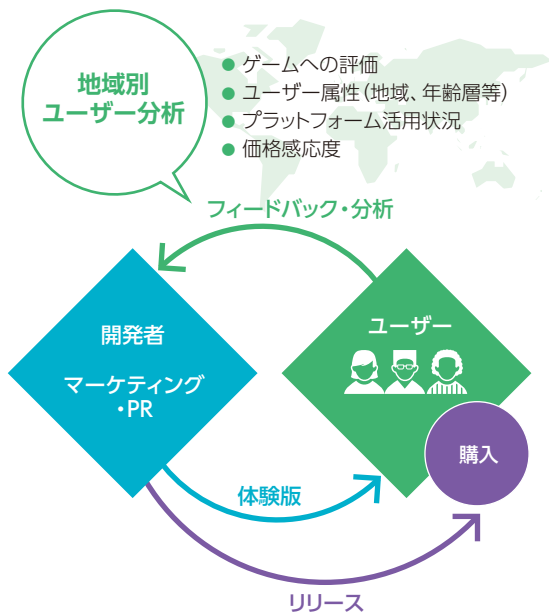
これらの方針を推し進めることによって、中長期的にはデジタル売上比率は80~90%以上への上昇が見込まれ、コンシューマの収益性向上とストックビジネス化を更に進展させると考えています。

施策3 ゲームビジネスのデジタルシフト

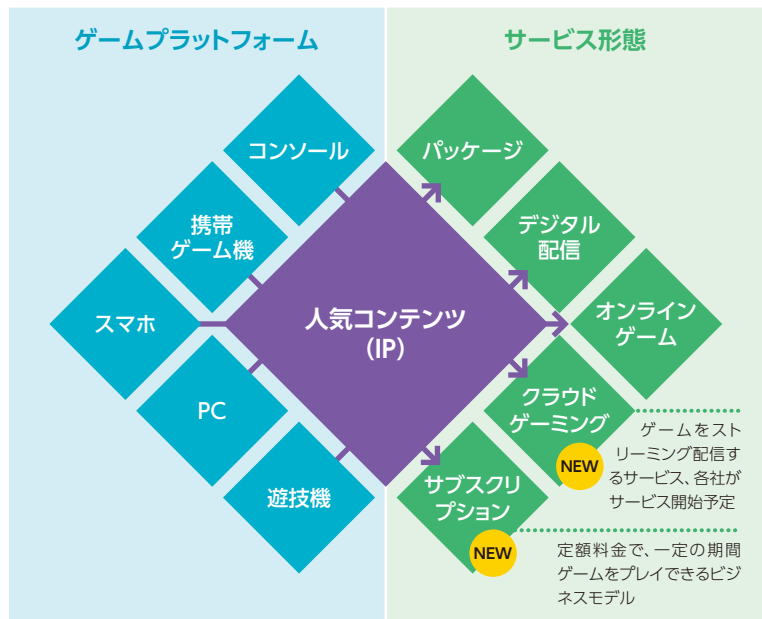
私達はかねてより、ゲームビジネスは最先端のネット技術を活用することによって、更に効率化できると考えてきました。

そこで、社内の意識改革を提唱するとともにグローバルマーケティング統括本部を設置し、四半期毎に経営とグローバルの事業幹部が一堂に会する「グローバルマーケティング会議」を開催し意識統一を図るなど、改善に取り組んだ結果、2018年1月に発売した『MH:W』

図表6
グローバル・マーケティング



図表7
ゲームプラットフォームとサービス形態



では、経営、開発、事業が一丸となって、初めてインターネットをフル活用し、販売拡大とクオリティ向上を実現しました。例えば、オンライン体験版の配信を通じて得たグローバルユーザーの嗜好の分析は、記録的なヒットの要因となり、当期に投入した大型2タイトルにもこの手法を適用し、成功を収めています。大切なことは、「ゲームという嗜好品ではユーザーの満足度が極めて重要である」という観点からデータの抽出と分析を行うことです。物心がついたころからインターネットやSNSに慣れ親しんでいるデジタルネイティブがゲームユーザーの中核層に育ちつつある中、その重要性は今後更に高まるでしょう。

グローバルに拡大する市場において、きめ細かくIPのブランド戦略を展開することは不可欠です。IPごとにユーザー属性やプラットフォームの活用状況、価格感応度などを総合的に分析するため、海外拠点の機能を販売からマーケティング・プロモーションへシフトしています。また、成長著しいアジアへ事業リソースを注ぐべく、当期から、日本・アジアを一体化して統括しています。更に、異業種からの招聘を含むキーパーソンも積極的に登用し、新たな知見やノウハウによる化学反応を起こすことで、組織の進化を図っています。[【図表6】](#)

施策4 クラウドゲーミングやサブスクリプションなど、新サービスへの対応

[5G]の実用サービス開始に歩調を合わせ、コンシューマゲームの分野でも、既存のプラットフォームおよびグローバルIT企業が、クラウドゲーミングやサブスクリプション(定額課金)モデルなどの新サービスを次々に発表しています。当社はマルチプラットフォーム戦略を採っており、新たなサービスの誕生によりユーザーを取り巻くゲーム環境が充実することは常に歓迎しており、例えばクラウドゲーミングの普及(=様々なハードでアクセスが可能となり、ゲームを遊ぶための初期費用が低下)によりゲーム人口が拡大する可能性など、今後の進展に注目しています。

他方、実際に提供される新サービスに対してユーザーはどのようなメリットを見出すのか、プラットフォームとのビジネスに変化は生まれるのか、今後の推移を冷静に分析することも必要でしょう。

当社が最優先すべきことは、これまででもこれからも変わらず、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に尽きると考えており、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のもとでもユーザーに選択していただける。当業界の第一線を走り続けてきた経験則から、私達はそう確信しています。[【図表7】](#)

ヒット事例の分析

『バイオハザード RE:2』

BIOHAZARD RE:2

世代を超えたファンを魅了し 約1ヵ月で400万本を突破

『バイオハザード』シリーズは、武器やアイテムを駆使し惨劇からの脱出を試みるサバイバルホラーゲームです。1996年の第1作発売以降、シリーズ累計販売本数9,100万本(2019年3月31日時点)を超える当社の代表的なコンテンツであり、登場から20年以上経過した今なお、世界中から熱狂的な支持を得ています。

2019年1月25日に発売した『バイオハザード RE:2』は、1998年1月に発売されシリーズ歴代4位の累計販売本数を誇る『バイオハザード2』を、最新の開発環境を駆使し現世代機向けに一から再構築した作品です。最新技術による臨場感溢れる世界とドラマ性の高さに加え、効果的なプロモーションやデジタル戦略が奏功し、原作ファンのみならず新規層の獲得にも成功、発売から約1ヵ月で全世界400万本を突破する大ヒットとなりました。

『バイオハザード』シリーズ
累計販売本数

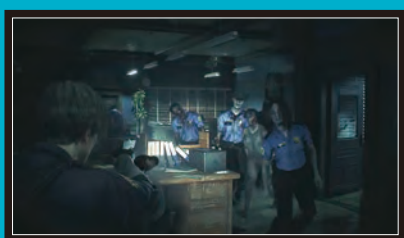
9,100万本

1997 1999 2004 2009 2014 2019
(3月31日に終了した各事業年度)



ヒットの主な要因

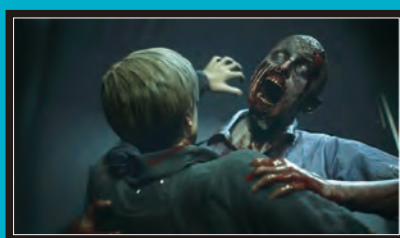
1 あらゆる期待を超える
“再”新作



シリーズ屈指の人気を誇る『バイオハザード2』。現行機向けに刷新する以上、ファンの思いやブランドの重みなど超えるべきハードルは高く、オリジナルのプレイ感覚を残しつつ一から再構築するために、ゲーム序盤の舞台である警察署の完成まで「何を残して、何を残すか」のトライ&エラーに1年半を費やしました。

その結果、初披露したE3では最も注目されたタイトルに授与される「Best of Show」を日本のサードパーティで初受賞し、発売前からステークホルダーの期待を集めました。

2 最新技術を生かした視聴覚
に訴える“恐怖”



自社開発エンジン「RE ENGINE」を活用した高精細なグラフィックにより、暗闇での探索や迫り喰らいつく生々しいゾンビの恐怖を表現できたことに加え、プレイヤー視点に同期して音を再現する「リアルタイムバイノーラル」技術も初採用。

映像とともにサウンド面も強化したことで深い没入感を得られるゲーム体験を実現し、ユーザーのゲーム購入における指標となるメタスコアにおいて90点*と高評価を獲得しました。

* プレイステーション 4版

3 SNS販促やデジタル戦略で
新旧ファンに訴求



ゲームイベントでの写真映えするフォトスポットの設置や著名人によるゲームプレイ動画の公開に加え、体験版「1-Shot Demo」を配信。30分1回限りのプレイという話題性がSNSを中心にユーザーの関心を喚起した結果、500万ダウンロードを記録しました。

体験版のプレイ後に購入サイトへ誘導したことも予約数の底上げに繋がり、ライト層からシリーズファンまで幅広いユーザーの獲得に成功しました。

図表8
モバイルコンテンツの
中・長期施策



成長戦略

2

モバイル

5G実用化を視野に 中・長期のフェイズ別施策を展開

次世代モバイルコンテンツに向けた ノウハウ蓄積を推進

当社は、モバイルの領域では引き続き同業他社に水をあけられる状況であり、当期は、ガチャを用いたビジネスモデルに頭打ち感が出てきた市場の見極めを含め、一部タイトルの投入を延期したことから、売上高は減少しました。一方、次世代移動通信システム「5G」の実用化が目前に迫っており、通信速度の大幅な向上が低遅延と同時多接続を実現すれば、本格的なアクションゲームのIPを多数保有する当社がモバイル分野で大きな成長を実現する可能性が高まると分析しています。今後もグローバルで高い成長率が見込まれる当分野での成長を図るべく、当社は、現行技術下と新技術下、それぞれのフェイズでの施策を推進しています。

中期施策 国内外での協業の推進

「5G」の本格的な実用化に備え、当社は、モバイルビジネスにおける成功の要件であり当社に不足している、ゲーム内容の改善やゲーム内イベントを適時実施する運営ノウハウを蓄積する必要があります。

その為に、当社のIPを活用したモバイル専門会社との協業などに2期前から注力しています。国内外でヒットの実績を持つ複数の相手先との協業により、2019年7月時点で国内外において2作品を投入済み、更に2020年3月期中に自社タイトルを含め複数作を投入する計画です。【図表8】

長期施策 次世代規格への布石

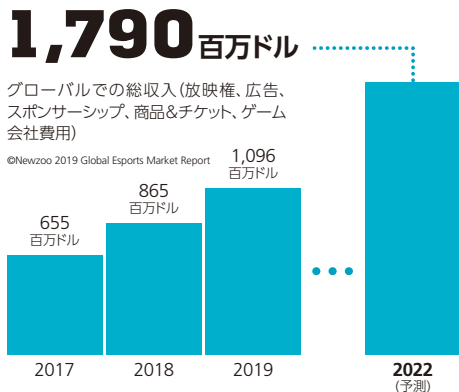
「5G」は既に海外の一部地域で試験サービスが開始されており、今後、4Gの100倍とも言われる通信速度の実現により、IoTを活用したサービスの劇的な進化や、端末の進化に伴うコンテンツのリッチ化が予想されています。ゲームにおいても、当社が得意とする高精細グラフィックのアクションゲームをモバイル端末へ展開できる可能性が広がると考えられます。

なお、現時点では「5G」の本格的な実用時期とサービスレベルには見定め余地があり、当社として来たる成長の機会を必ず掴めるよう、「5G」の実用状況の分析に並行して、開発部門において技術研究や開発ノウハウの収集に努めています。【図表8】

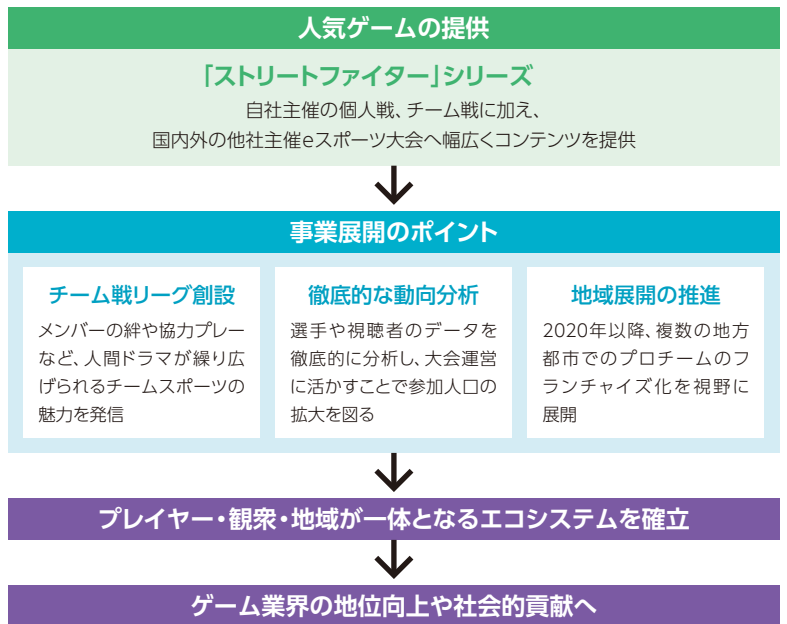
図表9
eスポーツとは

「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



図表10
eスポーツへの取り組み



eスポーツ 新たなコンテンツ文化の普及に注力

専門部署が本格稼働

将来の収益化を視野に市場の裾野拡大を推進

2018年は、日本で「eスポーツ元年」と呼ばれ、発展に向けた分岐点となる1年でした。統一競技団体として一般社団法人日本eスポーツ連合 (JeSU) が発足し、ビジネス面での可能性に注目した異業種企業や団体の参画がメディアで連日報道されるなど、社会的関心は益々高まっています。私達は、eスポーツを一過性のブームととらえるのではなく、ゲーム市場における新たなビジネス領域、言い換えると、新たに誕生しようとしているコンテンツ文化として、5年10年の中長期的な目線で育成することが重要だと考えています。当社は、その実現に向け、サッカーなどと同様、トッププロが活躍する舞台を充実させるだけでなく、若年層やアマチュアの新規参加を促すなど、市場の裾野拡大に取り組んでいます。【図表9】

施策 プレイヤーと観衆、そして地域がWin-Winとなるエコシステムの確立を目指す

当期から次期にかけて実施する施策の要点は3つ、
①チーム戦「ストリートファイター」リーグの創設による

更なる魅力向上、②プレイヤーおよび観衆の新規参加を呼び込むための徹底的な動向分析、③各地域の企業や地方自治体との連携による地域展開の推進、です。

①に関しては、従来の個人戦に加え、チームの絆やチームプレーなどの人間ドラマが描かれることで、リアルスポーツ同様の魅力を感じてもらえると考えています。②については、各イベントの参加選手や視聴者 (観衆) のデータを徹底的に分析し、何がどの層に支持いただいているのかを把握し、クリティカルな施策を積み上げることで参加人口の拡大を図ります。③では、2020年以降における各地域でのプロチームのフランチャイズ化を視野に入れ、大都市部以外への普及推進と地域活性化への貢献を目指します。

現在、当期中に設置したeスポーツの専門部署の陣容を強化し、施策の実現に積極的に取り組んでいます。また、国際スポーツイベントへの採用などにより、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がると考えます。【図表10】

→詳細はP45参照

安定した財務基盤のもと、 変化する市場で 成長戦略を推進する 機動的な投資を実現します。

取締役専務執行役員
最高財務責任者 (CFO)

野村 謙吉

Q 2年連続で過去最高益を達成し、
現預金残高は530億円に達しています。
財務戦略に変化はありますか

A 「資本効率の向上」と
「ネットキャッシュの改善」の
基本方針を継続し、成長戦略を支えます

当社は中長期的な企業価値の向上を目指す成長戦略を遂行しており、中核となるデジタルコンテンツ事業において毎期300億円規模の開発投資を行っています。売上比で約30%に及び投資を可能にする強固かつ柔軟な財務基盤を構築するために、私はCFOとして「資本効率の向上」と「ネットキャッシュの改善」の2つに取り組んでいます。

2019年3月期は、成長戦略のための投資がコンシューマ事業で歴代最高の販売本数として結実し、過去最高益を更新してネットキャッシュは79億円増加しました。デジタル販売の拡大など市場環境は足元で大きく変化しています。さらに新技術や新サービスの登場でこれから数年はさらに変化が加速すると見込まれます。そうした中、当社の収益構造も変化しはじめており、成長戦略のための投資の選択肢は広がっています。

私は引き続き成長戦略に沿った投資の選択と集中に努めるとともに、原価・販管費などのコストを継続的に見直し、一層筋肉質な財務基盤の構築を図ります。蓄積したキャッシュにより大型タイトルの開発や成長分野であるeスポーツなど戦略的に優先度が高い案件への機動的な投資を実現し、IPの価値向上による更なる高収益体質の確立を目指します。

Q 資本効率向上の成果を教えてください

A 成長戦略の進捗とともに、
ROEは安定的に向上しています

資本効率性の指標として重視しているROE(自己資本利益率)は、業績成長とともに安定的に向上しています。ROEの3要素のうち、重点項目とする当期純利益率は、成長戦略の進捗に伴い一段の上昇を果たしました。なお、直近ではROEとROAをバランス良く改善させることへも注目しており、ROAは10.1%まで向上しています。

	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3(計画)
ROE (%)	11.6	13.4	14.4	14.9
当期純利益率 (%)	10.2	11.6	12.5	16.5
ROA (%)	7.7	8.9	10.1	—
財務レバレッジ(倍)	1.53	1.46	1.39	—

次期のROEは14.9%への上昇を見込んでいます。期中においてPL(連結損益計算書)の売上比、計画比、前期比での複眼的なチェックやBSマネジメントを意識することにより、引き続きROEおよびROAの改善を図ります。

Q ネットキャッシュをどのように創出し
リスクを管理しているのか教えてください

A タイトル別ROI管理をはじめ生産性の向上と、
運転資本効率の可視化に取り組んでいます

当社は、ネットキャッシュを効率的に創出するため、2つの管理手法を採用しています。1つ目は、「投資回収管理の徹底」として、タイトル別投資回収状況(ROI)をデータベース化し、投資収益をプロセス管理してい



ます。タイトルの進捗が順調であれば当初想定投資を継続しますが、問題がある場合は、問題点の早期発見と対応にあたります。2つ目は、「運転資本効率化の徹底」として仕掛資産を継続的にチェックし、回転日数や回転率など可視化の仕組みづくりに取り組んでいます。

なお、当期末のネットキャッシュは446億円と大幅に増加しました。更に当業界特有の、下期での大型タイトル投入に伴う売上債権および債務の期末残高を加減した「正味のネットキャッシュ」も535億円へと増加しました。

Q キャッシュの適正水準と資金調達について教えてください

A ゲーム開発の大規模化や販売期間の長期化に対応できる水準を確保しています

コンシューマゲームソフトの開発費用は、高性能かつ多機能な現行機の登場に伴い増加傾向にあります。また、主力タイトルの開発期間は2年以上を要することに加え、デジタル販売の浸透により長期販売が可能となった結果、投資資金の回収期間も長期化しています。

このような状況下、当社は運転資本変動の際の資金調達手段をコミットメントラインと位置づけ、主にタイ

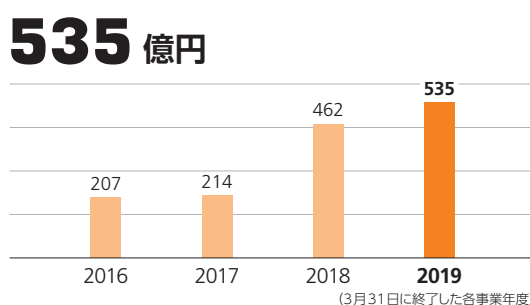
トル開発の投資計画とリスク対応の留保分を考慮して保有しておくべき現預金水準を年間開発投資額の1～2年分程度と設定しています。

Q 成長戦略のための投資とは、具体的にどのようなものでしょうか

A 主力のデジタルコンテンツ事業に経営資源の87%を投資しています

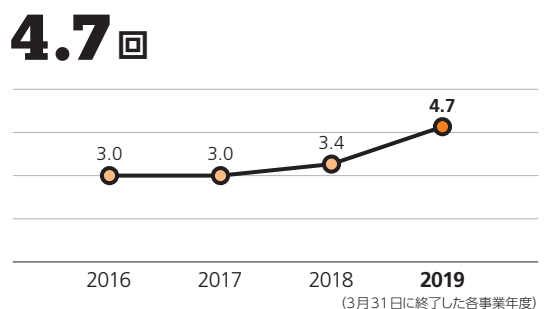
中長期的な成長の実現のためには、オリジナルコンテンツを生み出す源泉となるデジタルコンテンツ事業への十分な投資額を確保することが必要不可欠です。具体的には、タイトルラインナップの拡充や新たな技術への対応に加え、開発者の増員や開発環境の整備に向けた投資が必要です。2020年3月期は当社の投資額全体(開発投資額および設備投資額を合わせた金額335億円)の87%に相当する約290億円をデジタルコンテンツ事業に投資していきます。なお、投資水準の妥当性を計る指標として、開発仕掛資産の回転率(売上高÷ゲームソフト仕掛品残高)を用いています。当期の開発仕掛資産回転率は5.9回であり、前期の3.7回から向上しています。

正味ネットキャッシュの推移(億円)



開発仕掛資産回転率[※](回)

※ 売上高/ゲームソフト仕掛品





世界トップクラスの クオリティを武器に 日本発のヒットメーカーとして グローバル市場へ挑む

取締役専務執行役員
コンシューマゲーム開発、PS事業管掌

江川 陽一

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

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]

世界一
面白いゲーム

+

充実した
ラインナップ

+

=



開発方針

**人気IPの育成と創出で
持続的な成長を目指す**

私が開発責任者となってこれまでの3年間、「世界トップクラスのクオリティの確保」を目標に掲げ、「逃げない、あきらめない」という信念をもって取り組んできました。当期は、注力するミッションとして、①世界トップクラスのクオリティと収益性の両立、②モバイルでのヒット作創出、③eスポーツや長期販売モデルへの開発対応、④マルチプレー対戦などネットワーク技術の強化、の実現を目指しました。

①については『モンスターハンター：ワールド』（以下、『MH:W』）に続いて『バイオハザード RE:2』『デビル メイ クライ5』も高い評価を獲得しました。②は、2017年に一本化したモバイル部門のもと、自社および協業での開発を推進し、タイトルの配信に向け足掛かりを作りました。③のeスポーツは、『ストリートファイターリーグ』が開幕、『ストリートファイターV』を主軸に各種施策を進行中です。長期販売においては、『MH:W』のダウンロード販売が伸び、1,240万本を記録するなど、継続販売の実績を積み、④は、人材の増強も含め技術強化を図っています。その結果、2期連続の過去最高益に貢献することができました。

今後は、従来型に加えクラウドゲーミングプラットフォームの台頭やPCストアのチャネル拡大など多様化するプラットフォームへの取り組みが重要となります。そのため、これら新サービス、次世代機に向けて開発の体制づくり、ネットワーク環境の強化・整備を進めています。IPの育成と創出も不変のテーマです。ユーザーの期待に応える進化を続けます。

開発において重要なことは、手抜きをしないものづくり、そして開発費の厳格な管理です。無駄な投資がないか常に精査しながら、市場を分析し新たなグローバルゲーム市場に挑んでいきます。

**開発組織の
特徴**

**ゲームの進化に合わせ
ゲーム開発エンジンも進化
最高のものづくりができる環境を整備**

カプコンのゲーム開発の強みの一つは、自社でゲーム開発エンジン「RE ENGINE」を構築していることです。「RE ENGINE」は、実写さながらのグラフィック表現を可能にするとともに、当社タイトルに合わせて仕様をアップデートできるため、当社タイトルに最適化した柔軟かつ効率的な開発環境を実現しています。また、当社は研究開発棟や開発設備に積極的に投資し、設備面でも世界最先端の水準にあります。この環境のもと、クリエイターとエンジニアがタッグを組むことで、世界トップクラスのクオリティが実現できるのです。→詳細は統合報告書2017・P38参照

**開発人材の
育成**

**人気IP開発に若手社員を積極登用
カプコンのものづくりDNAを継承**

カプコンでは、2011年度から新卒開発者を毎年100名以上採用し、2021年度までに2,500名体制にする目標を掲げています。20年、30年と続く人気IPの開発DNAを次世代に継承しながら、若い世代の感覚も取り入れて世界トップクラスの開発力と技術力を進化させていくためには、内部開発でなければとことん追求できないと判断したからです。若手社員の育成に際しては、大型IPの開発チームに起用することもあり、最先端の現場でやりがいとノウハウを得ながら成長できるよう図っています。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整備しています。

こうして培ってきた開発の仕組みと育ててきたクリエイターの叡智の結晶として、世界で楽しんでもらえる面白いゲームが生まれる——これがカプコンのものづくりの本質だと思えます。

未発表タイトル除く2019年8月末時点

コンテンツ名	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期(計画)
バイオハザード	<ul style="list-style-type: none"> バイオハザード7 レジデント・イービル バイオハザード4* バイオハザード5* バイオハザード アンブレラコア 	<ul style="list-style-type: none"> バイオハザード リベレーションズ アンベールド エディション* バイオハザード リベレーションズ アンベールド エディション(NSW) バイオハザード リベレーションズ 2(NSW) バイオハザード7 レジデント・イービル ゴールド エディション 	<ul style="list-style-type: none"> バイオハザード7 レジデント・イービル クラウドバージョン バイオハザード RE:2 	<ul style="list-style-type: none"> バイオハザード(NSW) バイオハザード0(NSW) バイオハザード4(NSW) バイオハザード5(NSW) バイオハザード6(NSW)
モンスターハンター	<ul style="list-style-type: none"> モンスターハンターダブルクロス モンスターハンター ストーリーズ 	<ul style="list-style-type: none"> モンスターハンター：ワールド モンスターハンターダブルクロス Nintendo Switch Ver. モンスターハンター ストーリーズ(ver.1.2) 	<ul style="list-style-type: none"> モンスターハンター：ワールド(PC) 	<ul style="list-style-type: none"> モンスターハンターワールド：アイスボーン
ストリートファイター		<ul style="list-style-type: none"> ウルトラストリートファイターII ザ・ファイナルチャレンジズ ストリートファイターV アーケードエディション 	<ul style="list-style-type: none"> ストリートファイター 30th アニバーサリーコレクション インターナショナル 	
デビル メイ クライ		<ul style="list-style-type: none"> デビル メイ クライ HDコレクション* 	<ul style="list-style-type: none"> デビル メイ クライ 5 	<ul style="list-style-type: none"> デビル メイ クライ(NSW)
ロックマン		<ul style="list-style-type: none"> ロックマン クラシックス コレクション 2 	<ul style="list-style-type: none"> ロックマン11 運命の歯車!! ロックマンX アニバーサリー コレクション ロックマンX アニバーサリー コレクション 2 ロックマン クラシックス コレクション(NSW) ロックマン クラシックス コレクション 2(NSW) 	<ul style="list-style-type: none"> ロックマンゼロ&ゼクス ダブルヒーローコレクション
合計	6タイトル	11タイトル	10タイトル	8タイトル以上

注1) ※は現行機種移植 注2) NSWはNintendo Switch



『MH:W』の超大型拡張コンテンツ
『モンスターハンターワールド:
アイスボーン』がグローバル市場に
新たな旋風を巻き起こす

常務執行役員 CS第二開発統括 兼 MO開発統括

辻本 良三
Tsujiyama Ryozo

2007年発売の『モンスターハンターポータブル2nd』以降、一貫してシリーズのプロデューサーを務める。『モンスターハンターワールド:アイスボーン』でもプロデューサーとしてタイトル全般を統括。

世界で沸き起こる“モンハン現象”

「最新技術を使った新しい“モンハン”で、世界に打って出る」。その気概をもって2018年に発売した『モンスターハンター:ワールド(以下『MH:W』)』。かつて日本国内でモンハンが国民的ゲームとなったときと同様に、ユーザーが誘い合って狩りを楽しんでくれた結果、2019年3月末の時点でグローバル出荷本数が1,240万本を超えました。1タイトルのお荷本数としてはカプコン史上最大。ファンがプレイ動画やSNSで次々と発信し、それを見て新規ユーザーが追随したことで、今なおダウンロード版を中心に販売本数は伸長しています。

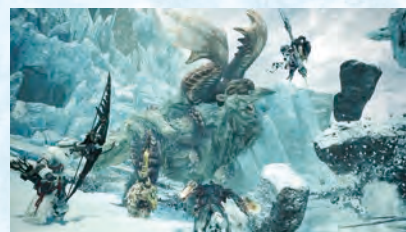
モンハンが世界に受け入れられ、新たな体験に多くのファンが期待を寄せてくれていることは、[E3]など世界各国での



イベントを通して強く感じました。その期待に応えるべく、9月に『モンスターハンターワールド:アイスボーン(以下『MHW:I』)』を発売しました。

名前も新たに、『MH:W』の続編を世界中で

前作『MH:W』は、「モンスターハンター」をグローバルブランドに成長させるため、据え置き機向けの開発をはじめとして様々な

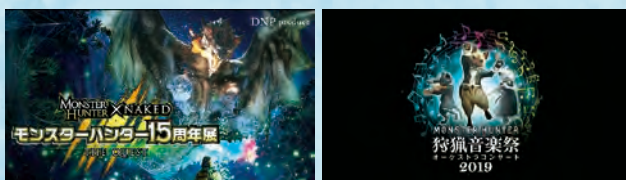


変更や調整を行いました。結果としてカプコン史上最高本数出荷という大成功になりましたが、まだ終わりではありません。シリーズ従来作で言う「G」にあたる『MHW:I』では、ブランドの更なる成長を図ります。国内外からの多様な意見を聞き、世界共通での分かり



日本の国民的ゲームから世界のハンティングゲームへ「モンスターハンター」シリーズ15周年

「モンスターハンター」シリーズは、雄大な自然の中で仲間と協力して巨大なモンスターを“狩る”ハンティングアクションゲーム。2007年、携帯ゲーム機向けに開発した『モンスターハンターポータブル2nd』がブームの火付け役となり、国内で“モンハン現象”を巻き起こした。“みんなで遊べるアクションゲーム”というコンセプトはそのままだけに、遊び方は時代とともに変化するゲーム機やネット環境に呼応して進化。2018年発売の『MH:W』でカプコン史上最高の出荷本数の1,300万本を記録した。シリーズは今年15周年を迎え、「モンスターハンター 15周年展」やオーケストラコンサート「狩猟音楽祭2019」を開催する。



カプコン
史上最高
1,310万本
(2019年6月30日現在)
全世界出荷!
「モンスターハンター:
ワールド(MH:W)」



ゲーム本編 アップグレード版 (G級)

ナンバリングタイトルと、様々な追加要素や“G級”モンスターを加えた「G」タイトルがある。“G級”は今作より「マスターランク」に名称変更。

やすさを意識して「G級」ランクを「マスターランク」に名称変更しただけでなく、新アクション「クラッチクロー」や新フィールド「渡りの凍て地」を追加、調査拠点のコンパクト化やマルチプレイでの2人用難易度の追加といった数々の新要素を実装し、ワクワクしながらも快適に“モンハン”らしい狩りが楽しめるようになっています。

ダウンロードコンテンツで購入の選択肢を広げる

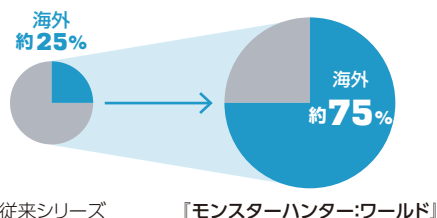
『MH:W』では、デジタル版を購入するユーザーの割合がグローバルで大きく向上しました。拡大したニーズに応えるべく、『MHW:I』は、追加要素だけ購入できる超大型ダウンロードコンテンツとして提供します。もちろん、『MHW:I』から新たに“狩り”に参加する人向けに『MH:W』と『MHW:I』のセットのマスターエディションも用意するなど、間口を広く設けています。

今年で15周年を迎えたシリーズですが、楽しさを提供し続ける

ため、更に進化していきます。モンハンをもっと世界中で広め、ファンの期待を超えていけるよう、私達自身も挑戦し続けます。

グローバルブランドへと進化

海外市場へは、2015年発売の『Monster Hunter 4 Ultimate』で本格進出し、シリーズ初の欧米での100万本を達成。これを皮切りに世界中でファンが拡大し、『MH:W』では販売本数の7割以上を海外で販売した。





急成長する新しい遊文化 娯楽から競技へ 「ストリートファイター」で 世界が熱狂する eスポーツビジネスを確立する

執行役員 eSports推進統括

清水 信彦
Shimizu Nobuhiko

ソーシャルゲームのプロデューサーやマネジメント職を経て、カプコンに入社。eスポーツのビジネス戦略とイベント運営を一体化した組織を目指し、eスポーツビジネスのエコシステム構築を推進する。

海外展開に続き、「ストリートファイター」で 国内eスポーツのエコシステム確立

eスポーツのリーディングカンパニーとして、格闘ゲーム「ストリートファイター」で、eスポーツのエコシステムを築く、これが私たちeSports推進統括の現在のミッションです。

エコシステムとは、経営やサービスにおいて、全てのステークホルダーが広く共存共栄していく仕組みのことです。例えば、プロ野球やJリーグのように、eスポーツでもプロ選手やチーム、リーグ、マネジメント・運営組織、スポンサー、配信・放送などのメディア、ファン・観客が楽しみや利益を享受し合い、ビジネスとして成長するシステムを想定しています。北米では近年このシステムが確立されはじめ、2018年の世界市場規模は900億円ののぼりですが、日本のeスポーツ市場はまだ成長過程。カプコンが先頭に立ってこのシステムを確立し、日本のeスポーツを盛り上げ、また世界に展開させていきたいと考えています。

いち早く競技としての楽しみ、可能性に気づき 黎明期から“観戦”する楽しさを演出

カプコンは、ゲームを“プレイ”するだけでなく、“観戦”して楽しむ魅力に、“eスポーツ”という言葉や概念すらなかった時代から着目し、大会を主催してきました。1992年には、『ストリートファイター II』の全国予選を勝ち上がったプレイヤーが、日本一をかけて両国国技館で闘ったのです。

そして、eスポーツとしての「ストリートファイター」に火がついたのは、主に熱烈なファンが多い海外の影響によるものです。2013年、北米で「CAPCOM CUP」を開催し、華やかなステージ演出や実況中継、選手同士が繰り広げる熱い戦いを映像配信し、回を重ねるごとに高い人気を誇るコンテンツとして着実に成長しています。





新しいエンターテインメントとして「eスポーツ」市場が急拡大。国内の市場規模は48.3億円に

日本の「eスポーツ元年」となった2018年。国内に一般社団法人日本eスポーツ連合 (JeSU) が設立され、業界として組織的にeスポーツを振興する体制も整った。プロ選手の活躍や企業チームの発足、高校の部活動としてeスポーツ部が誕生するなど、市場は新たな局面に入りました。



カプコンのeスポーツ発展



各地から選手が集まる国民的スポーツへ、そして世界を席巻するスポーツに

現在、プロ選手・アマチュア選手それぞれに向け、国内外でイベントを開催しています。その一環として、国内最高峰となる「ストリートファイターリーグ: Pro-JP」への登竜門として、大学リーグの「ストリートファイターリーグ: College-JP 2019」や全国6都市で「ルーキーズキャラバン2019」を開催し、有力選手の発掘とともに、地元プロチーム発足に先鞭をつけて、地域からeスポーツを盛り上げていきたいと考えています。

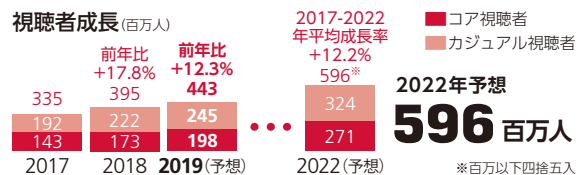
また、eスポーツは障がいや年齢によるハンディキャップが小さいことも利点です。2019年春に米国で実施した大会では、手足が不自由なため特殊コントローラーを舌で操作するプロ選手のいるチームが優勝しました。

まだまだ整備すべきことは山積みですが、経営陣も情熱をもって事業を後押ししてくれています。北米、欧州、日本、アジア地域を

中心にeスポーツの可能性を探りながら、近い将来に世界規模のeスポーツイベントが開催できるよう挑戦していきます。

グローバルで普及する「ゲームを観戦して、楽しむ」eスポーツ

グローバルの視聴者数は、インターネットの普及を背景として、2017年の約3億人から2022年には約6億人へと5年にわたり毎年2桁の成長率を見込んでいます。視聴者数の約5割以上をカジュアル視聴者が占め、「ゲームを観戦して、楽しむ」というエンターテインメントが一般化していくと想定されます。



* 出典: ©Newzoo 2019 Global Esports Market Report, June 2019

お客様との関わり

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」について一部において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）

2019年3月期における家庭用ゲームの海外販売本数比率は85.4%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

開発社員の声

2007年入社
CS制作統括 グローバルプロダクション室
室長

ミゲル・コーティ



私は2007年よりカプコンのローカライズに携わっていますが、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。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、演出や仕様について積極的に意見を出します。ゲーム開発とローカライズを同時進行することで、世界同日発売を可能にしています。また、単に翻訳するだけでなく、カルチャライズも重要な役割です。例えば「モンスターハンター」では、クエスト達成後に、クリアを示す赤いロゴが表示されますが、国によって赤は落第・失敗を想起させるため、一部の国では色を金色にするなど、ユーザーの達成感を削がない工夫をしています。

必要がありますが、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翻訳しただけでは、思わぬところでユーザーの楽しみを損ないかねません。

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）を行っています。

青少年の健全な育成のために

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（略称CERO）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、近年の家庭用ゲーム機では、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
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こみ、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、適宜適切な取り組みを行っていきます。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いきます。

➡詳細はP50参照

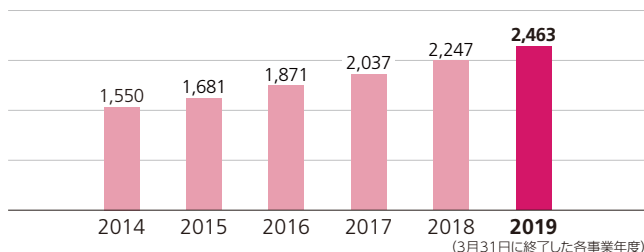
シニア世代のコミュニティづくり支援

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。

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26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

2,463名

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

http://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、欧州一般データ保護規則(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失リスクへ対応しています。

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、ソフトメーカーとして主体的に企画・運営することで、競技者およびファンの皆様にプレイを楽しんでいただける環境を拡充していきます。

2018年には自社のアミューズメント施設に、コミュニケーションスペース「カプコンeスポーツクラブ」を設置し、無料でゲームを体験できる場を提供したほか、2019年2月にはプロプレイヤーが定期的に活躍できる場として新たなチーム戦によるリーグを立ち上げました。更に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」を立ち上げるなど、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。

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

2016年に行われたリオデジャネイロオリンピックの閉会式では、ゲームキャラクターに扮した日本の首相が2020年に開催される東京オリンピックをアピールするなど、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振興、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

堺市役所 文化観光局
観光部 観光推進課
環境整備係長

秋田 昌紀



堺市は、天下一の茶人「千利休」を生んだまちであり、織田信長・豊臣秀吉・徳川家康などの天下人とのゆかりも深く、今も歴史文化資源が数多く残るまちです。しかしながら、こういった資源は特に若年層に興味を持ってもらうことが難しいコンテンツです。

堺市では、これまでも若年層への訴求力の高いアニメ・ゲームとのコラボレーション事業を展開してまいりました。今回のカプコン様との取り組みでは、豊臣秀吉ゆかりの黄金の茶室の特別展示を、「戦国BASARA」のキャラクターである「豊臣秀吉」から告知させていただくことで、幅広い層へ本市の歴史文化の魅力をPRすることができました。

今後も、カプコン様の様々な要素を備えた豊富なコンテンツと堺市の歴史や伝統産業などを関連づけた事業を展開していければと考えております。

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 文化振興
- 防 防犯啓発
- 選 選挙投票啓発

- 宮城県 知事選挙のイメージキャラクター
- 茨城県 博物館で特別展を共催
- 埼玉県 博物館で特別展を共催
- 山梨県甲府市 包括連携協定を締結
- 長野県上田市 観光イベントの支援

- 京都府 車上ねらい防止啓発キャラクター
- 兵庫県 車上ねらい防止啓発キャラクター



2019年 高知県
参議院議員選挙のイメージキャラクター
新聞広告、ラッピングトレイン、テレビ・ラジオCMなど

- 高知県 知事選挙のイメージキャラクター
- 岡山県 博物館で特別展を共催
- 和歌山県 誘客キャンペーンの支援



2019年 大阪府堺市 歴史企画展の支援
キャラクターパネル設置に加え、ポストカードの配布やコラボレーションポスターを掲示



2018年 山梨県甲府市
スタンプラリー

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

古くは「ゲーム脳」のように、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による精神疾患への認定も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年には小学校でのプログラミング教育の必修化が決定され、子供向けのプログラミング教室など、民間でも様々な取り組みが実施されつつある昨今の情勢を鑑みると、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45.9%、中学生では70.6%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」を行う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、教育現場からの要望に応え2011年度からは、授業テーマを「キャリア教育支援」に絞ったプログラム、2013年度からは子供の数学離れを防ぐ一助となるべく、小中学生を対象とした「カプコンお仕事×算数・数学授業」のプログラムを新たに開始するなど、改善にも取り組んでいます。

これらの結果、これまでに企業訪問として380件、3,095名(2019年3月末現在)を受け入れるとともに、出前授業として2018年11月に実施した札幌市立北野台小学校をはじめ、累計151件、14,107名(2019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)

- 仕事ではコミュニケーションが大事と知り、これからの部活やグループ活動では、しっかりコミュニケーションをとって協力することを心掛けたいと思いました。(中学生)
- とても意欲的に活動できていました。ゲームに詳しい子が活躍する場面もあってよかったです。(小学校教師)
- 真剣に聞き入っている生徒が多く見受けられました。数学だけでなく、様々な知識が重要であることが伝わりました。(中学校教師)

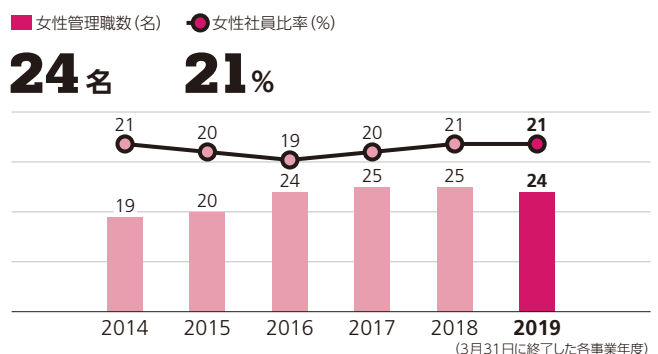
ダイバーシティの推進

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

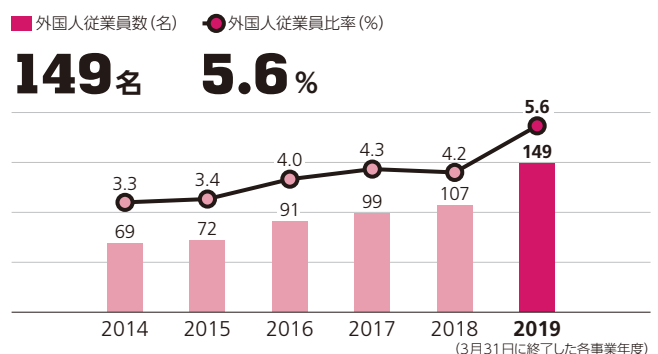
当社では現在、女性の活躍する環境整備の推進、外国人の積極採用に取り組んでいます。

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。2018年度の育児休暇取得者は33名、うち男性が12名、女性の取得率は100%です(2017年度は25名、うち男性は6名、女性取得率100%)。また育児休暇後の女性の復帰率も高く、2018年度は32名が復帰し、継続中を除けば96%と前期と同水準(2017年度は25名復帰、復帰率96.0%)で推移しています。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、当社は社員の約21%を女性が占め、女性の管理職は24名(当社管理職に占める割合は9.4%)となっています。なお、2016年には女性活躍推進法の施行に基づき、2021年度末までに①定期採用者に占める女性比率20%以上、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年以來、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。

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、海外展開力の強化を図るため注力しており、現在、外国人従業員は149名(当社従業員に占める割合5.6%)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。

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を確保しています。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

2016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、従業員の健康維持を支援しています。



社食の様子

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、開発者の最大のモチベーションは、自分の作りたいものが作れる環境にあるかどうかです。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、クリエイターの自己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2017年4月に開所しました。「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んでいます。現在月極で25人の未就学児(2019年3月末時点)を預かっており、ひと月当たりのべ25人ほどの一時利用も引き受けています。将来的には、社員の更なる働きやすさ向上のため、近隣小学校に通う児童の放課後受け入れを行う予定です。なお、春や夏の学休期間には、社員講師が授業を行う「スプリングスクール」や「サマースクール」を実施しています。2019年3月に実施した「スプリングスクール」

では、社員講師による、人間の動きをゲーム内に取り込みアニメーションを作成する「モーションキャプチャー」やプログラミングの体験教室を実施したほか、外部講師を招いた絵画教室、英語教室などを実施しました。更にお昼には社員である親が普段利用している社員食堂で一緒に昼食を楽しむなど、親子のコミュニケーションを促進する機会ともなりました。

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ていきます。



英語教室の様子

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75%以上を占めるデジタルコンテンツ事業ではソフトウェアの開発・販売を行っているため、一般的な製造メーカーに比べて環境負荷は低いと言えます。環境負荷は主にオフィスワークやアミューズメント施設の電力使用と商品流通で発生し、これらの省エネルギー化に注力しています。

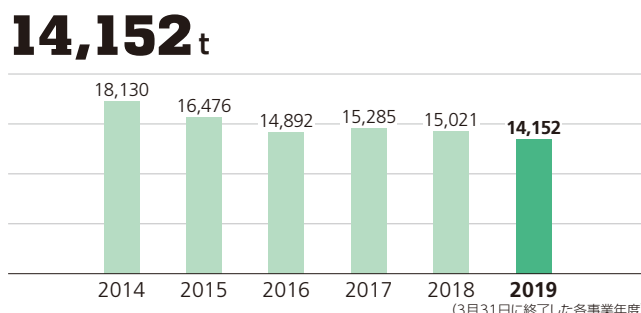
電気使用量の削減

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。2012年3月期から2014年3月期は、特にアミューズメント施設において、東日本大震災による営業時間短縮からの復旧のため、電力使用量は増加傾向にありましたが、2014年3月期以降は省エネゲーム機の導入やLED照明への切り替えを推進し、CO₂の排出量を削減しています。また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。しかしながら、当該施設では省エネルギー設備を導入しており、ビル全体のCO₂排出量は従来設計に比べ、約10%減少※しています。

※ 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(単位) (t)



事業者クラス分け評価制度で4年連続のSクラスを獲得

2014年に改正された、エネルギーの使用の合理化等に関する法律、いわゆる改正省エネ法では、毎年1%以上のエネルギー使用効率の改善が努力義務とされています※。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、4年連続でSクラスを獲得しています。

※ 電気需要平準化評価原単位もしくはエネルギーの使用に係る原単位のどちらか一方。

年度	エネルギーの使用に係る原単位*	前年度比
2014	0.06663	94.0%
2015	0.06193	92.9%
2016	0.06018	97.2%
2017	0.05994	99.6%
2018	0.05869	97.9%

※ 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

旧世代機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、現行機ではゲームソフト内にデータ化して保存することにより、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1,000万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。2019年3月期はデジタルで販売したゲームソフト約1,530万本分の資源を削減しています。今後は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。

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。

業務用機器での環境負荷低減

リサイクルしやすい製品づくりを意識し、設計段階から耐久性の高い材料・部材を使用するとともに、長期間使用できるよう、本体はそのまま、ゲームデータのみを追加・更新するバージョンアップキットの提供を積極的に行っています。

役員紹介

(2019年6月17日現在)



取締役(常勤監査等委員)
平尾 一氏

取締役専務執行役員
江川 陽一

取締役専務執行役員
根尾 邦男

取締役
水越 豊

取締役(監査等委員)
松尾 眞

代表取締役会長
最高経営責任者(CEO)
辻本 憲三



代表取締役社長
最高執行責任者(COO)
辻本 春弘

取締役
村中 徹

取締役専務執行役員
最高財務責任者(CFO)
野村 謙吉

取締役
佐藤 正夫

取締役(常勤監査等委員)
岩崎 吉彦

役員紹介

(2019年6月17日現在)

代表取締役会長 最高経営責任者 (CEO)

辻本 憲三

- 1985年 7月 当社代表取締役社長
- 1997年 4月 社団法人コンピュータソフトウェア著作権協会理事長 (現任)
(現 一般社団法人コンピュータソフトウェア著作権協会)
- 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)
- 2010年 2月 ケンゾー エステイト ワイナリー ジャパン株式会社代表取締役 (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 兼 OP事業管掌 (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 (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括統括
- 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)
経理・広報本部長
- 2016年 6月 当社取締役最高財務責任者 (CFO) 兼 コーポレート経営管掌 (現任)

取締役専務執行役員

根尾 邦男

- 2012年10月 当社入社
- 2013年 2月 CE EUROPE LTD. 取締役CEO
- 2014年12月 CE EUROPE LTD. 取締役CEO退任
- 2015年 4月 当社顧問
- 2016年 4月 当社常務執行役員 兼 グローバルマーケティング統括本部長
- 2018年 5月 当社専務執行役員 兼 グローバルマーケティング統括本部長 (現任)
- 2018年 6月 当社取締役グローバルマーケティング事業管掌 (現任)

取締役 社外 独立役員

佐藤 正夫

- 1975年 4月 警察庁入庁
- 1995年11月 愛媛県警察本部長
- 2001年 1月 宮城県警察本部長
- 2005年 8月 千葉県警察本部長
- 2007年 1月 関東管区警察局長
- 2008年 3月 同退官
- 2008年 6月 中国電力株式会社社外監査役
- 2016年 6月 当社社外取締役 (現任)
- 2017年 6月 公益財団法人古岡奨学会理事 (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)

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)

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
- 1997年 7月 広島国税局徴収部長
- 1999年 7月 広島国税局調査査察部長
- 2003年 7月 国税庁長官官房企画官
- 2007年 7月 名古屋国税局総務部長
- 2008年 7月 税務大学校教頭
- 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・ゴッチェル・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
- 1999年 6月 日本ビクター株式会社社外監査役
- 2000年 6月 ビリングシステム株式会社社外監査役
- 2003年 6月 山之内製薬株式会社社外監査役
- 2004年 6月 同社社外取締役
- 2005年 4月 アステラス製薬株式会社社外取締役
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
- 2008年10月 JVC・ケンウッド・ホールディングス株式会社
社外取締役
- 2009年 6月 東レ株式会社社外監査役
- 2014年 3月 ソレイシア・ファーマ株式会社社外監査役 (現任)
- 2015年 3月 東燃ゼネラル石油株式会社社外取締役
- 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)

カプコンのガバナンスの特長

カプコンのコーポレート・ガバナンス 3つの特長

1 監査等委員会設置会社

2016年6月から監査等委員会設置会社に移行。監査等委員会は、監査方針に基づき取締役や従業員の業務執行の監査を行い、内部統制が有効に機能するよう努めております。また、監査等委員会の職務が円滑かつ適正に遂行できるよう、直轄組織の内部監査本部等を設置しております。

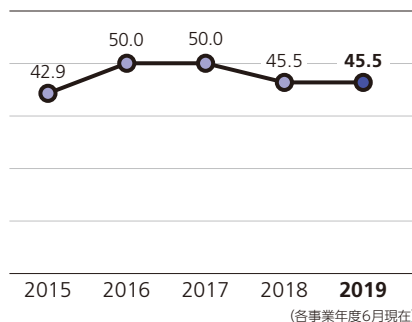
取締役会の構成

取締役	8名 (うち社外取締役3名)
取締役 (監査等委員)	3名 (うち社外取締役2名)
合計	11名 (うち社外取締役5名)

2 社外取締役を積極的に登用

2001年6月から社外取締役を招聘するなど積極的な選任により、現在の社外比率は45.5%となっています。社外取締役からの意見やアドバイス、チェックなどにより取締役会の透明性・信頼性を向上、かつ活性化させながら、経営監視機能の強化を図っています。

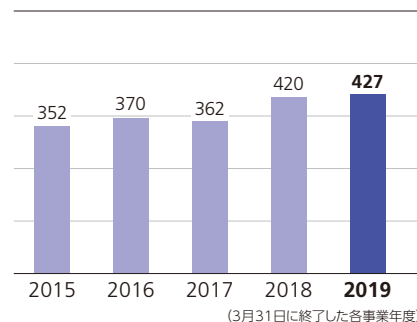
社外取締役比率 (%)



3 市場の意見を経営に反映

IR部門では、株式市場と年間400回以上の対話を重ねています。経営方針や事業戦略などの理解を促すとともに、市場の意見を集約し、経営陣にフィードバックすることで、企業経営に活用しています。また、投資家向けイベントやツールを充実させ、SR・IR活動を強化しています。

年間対話回数 (回)

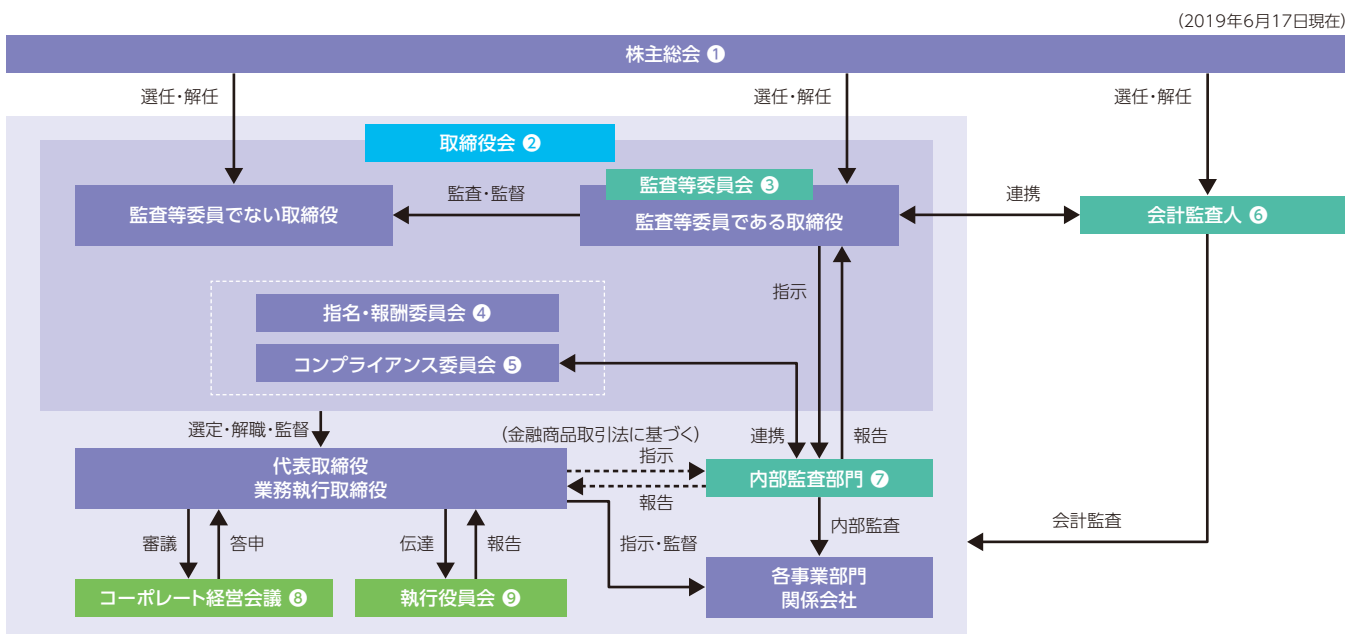


取締役のスキルマトリックス

	経営	国際性	開発・技術	営業・マーケティング	財務会計	独立性	法務	環境・社会
辻本 憲三	○	○	○	○	○			
辻本 春弘	○	○	○	○	○			
江川 陽一			○					
野村 謙吉	○				○			
根尾 邦男		○		○				
佐藤 正夫						○	○	○
村中 徹						○	○	○
水越 豊	○	○			○	○		
平尾 一氏		○			○			
岩崎 吉彦					○	○	○	○
松尾 眞						○	○	○

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、株主や投資家は内部統制を有効に機能させることを重要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)



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(2019年6月17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、パソコンやスマートフォンなどを使用することでインターネットからの行使が可能です。加えて、機関投資家向け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(2018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(45.5%)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り込むことにより、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(2018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(議長は社外取締役)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、うち社外取締役は2名となっています。

原則として取締役会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(2018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(監査等委員である取締役を除く)および監査等委員である取締役候補者の指名や取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬の決定にあたっては、客観性、透明性や公正性の観点から取締役会が任意の指名・報酬委員会に諮問し、同委員会の答申を踏まえ取締役会が決定しています。

5 コンプライアンス委員会(2018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)から構成されており、原則として四半期に1回開催しています。

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(2018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	44百万円	—
連結子会社	—	—
計	44百万円	—

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	三浦 洋
	指定有限責任社員 業務執行社員	小幡 琢哉

注) 監査業務に係る補助者の構成: 公認会計士8名、公認会計士新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。

内部監査本部等は、従業員の業務執行状況、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(2018年度開催回数 18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を行うほか、当該事項以外の重要案件等の審議を行っています。

9 執行役員会(2018年度開催回数 13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、21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、原則として毎月下旬に開催しています。

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議論しています。

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、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。また、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すため、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・出席状況(2018年度)

	氏名	独立役員	選任理由	2018年度における取締役会、監査等委員会への出席状況
社外取締役	佐藤 正夫	○	長年警察行政に携わった豊富な経験と知識により取締役会の監査・監督の強化が期待できるため	取締役会10回中10回出席(100%)
	村中 徹	○	法律の専門家としての確かな提言や助言などにより取締役会の監査・監督の強化が期待できるため	取締役会10回中10回出席(100%)
	水越 豊	○	経営コンサルタントとしての経験や知見により取締役会の監査・監督が期待できるため	取締役会8回中8回出席(100%)
社外取締役(監査等委員)	岩崎 吉彦	○	税務行政の実務経験などが当社にとって有用と判断したため	取締役会10回中10回出席(100%) 監査等委員会10回中10回出席(100%)
	松尾 眞	○	法律の専門家としての確かな指導や助言などによりコーポレート・ガバナンスを有効に機能させるため	取締役会10回中10回出席(100%) 監査等委員会10回中10回出席(100%)

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

取締役(監査等委員を除く)の報酬は、公正性と透明性を確保するため、社外取締役を委員長とする任意の指名・報酬委員会に諮問し、同委員会の答申を踏まえ取締役会が決定しています。

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)の報酬は、公正性と透明性を確保するため、取締役会が社外取締役を委員長とする指名・報酬委員会に諮問し、指名・報酬委員会は各人の役位、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、相当と判断される金額を答申し、それを踏まえ取締役会が決定しています。

- a. 月額報酬は定額とします。
- b. 賞与は、月額報酬を基礎に当社の業績などを勘案して妥当な範囲内で決定します。

短期業績連動報酬として、単年度の賞与を導入しており、取締役会の諮問を受けた指名・報酬委員会が次の項目を審議し、原案を答申しています。取締役会は当該原案を付議し、決定しています。

- a. 月額報酬(固定報酬)
- b. 連結営業利益達成度
- c. 個人の業績評価

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。

役員報酬(2018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	ストックオプション	業績連動報酬	退職慰労金	
取締役(監査等委員および社外取締役を除く)	357	272	—	85	—	5
監査等委員(社外取締役を除く)	21	21	—	—	—	1
社外取締役	29	29	—	—	—	4
社外監査等委員	35	35	—	—	—	3

注) 上記には、2018年6月11日開催の第39期定時株主総会終結の時をもって任期満了により退任した、社外取締役1名および監査等委員である社外取締役1名分を含んでいます。

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	ストックオプション	業績連動報酬	退職慰労金
辻本憲三	130	取締役	提出会社	100	—	30	—
辻本春弘	104	取締役	提出会社	80	—	24	—

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。

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デジタルメディアの「NEEDS-Cges」によると、全上場企業3,592社中31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」、「情報開示」、「外部からの規律」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。

2019年6月末時点の当社の総合評点は8.00点と、全上場企業の上位0.9%(上場企業平均4.94点)に位置しており、同業他社平均(7.02点)も上回っています。また、「情報開示」は最高評価である10点を獲得しています。

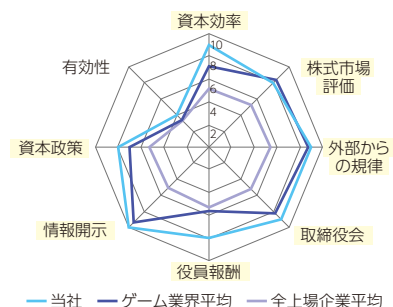
主な評価の要因は、下表に記載していますが、具体的にはイロマーカーの各施策が評価されたと認識しています。今後も、外部データを参考に更なる評価を得られるよう改善を重ねるとともに、当該データの詳細をIRサイトで掲載するなど、ガバナンスの外部からの「見える化」を一層推し進めていきます。

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	8.00
順位	31
基本項目	評点
資本効率	9
株式市場評価	8
外部からの規律	9
取締役会	9
役員報酬	8
情報開示	10
資本政策	8
有効性	4

業界平均および全上場企業平均との比較



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	フリーキャッシュフロー関連数値
外部からの規律	9	買収防衛策の有無
取締役会	9	独立社外取締役比率、取締役の任期
情報開示	10	株主総会集中度・ウェブサイトの充実度、株主総会招集通知の早期発送、電子行使の利用可否および英文開示資料の有無

* 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。

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、多くの株主が参加できるように努めています。

また、スマートフォンまたはパソコン等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を可能としています。加えて、早期に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。ウェブサイトでは英文での招集通知を掲載し、国内外の株主の議決権行使の促進を図っています。

株主総会の決議事項

2018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	895,445	313	184	99.34	可決
第2号議案 定款一部変更の件	895,522	236	184	99.35	可決
第3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	845,846	40,938	9,157	93.84	可決
辻本春弘	876,376	19,382	184	97.22	可決
江川陽一	886,297	9,461	184	98.32	可決
野村謙吉	870,816	24,942	184	96.61	可決
根尾邦男	886,234	9,524	184	98.32	可決
佐藤正夫	891,191	4,567	184	98.87	可決
村中 徹	890,414	5,344	184	98.78	可決
水越 豊	889,976	5,782	184	98.73	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 <http://www.capcom.co.jp/ir/stock/meeting.html>

当社IR活動の外部評価

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、適時開示体制を実現していきます。

2018年度外部評価実績

企業	米国金融専門誌Institutional Investor「2018 All-Japan Executive Team rankings」ソフトウェア部門 Honored Companies 第3位
	米国金融専門誌Institutional Investor「2018 All-Japan Executive Team rankings」ソフトウェア部門 Best Corporate Governance 第1位
	米国金融専門誌Institutional Investor「2018 All-Japan Executive Team rankings」ソフトウェア部門 Best ESG/SRI Metrics 第3位
統合報告書	GPIF(年金積立金管理運用独立行政法人)「GPIFの国内株式運用機関が選ぶ『優れた統合報告書』」選出
	日本経済新聞社「第21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 2018年「インターネットIR表彰」最優秀賞
	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2018」総合ランキング 第2位
	日興アイ・アール株式会社「2018年度 全上場企業ホームページ充実度ランキング」総合ランキング 第1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。

2018年度は、代表取締役会長および代表取締役社長と投資家のトップマネジメントミーティングを設定し、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いました。また、居住地域に左右されずに参加できるようオンラインで個人投資家説明会を実施するなど、株式市場からの意見・要望をもとに様々な新しい取り組みを行っています。このほか、当社では機関投資家やアナリストを対象に毎年パーセプション・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。具体的な取り組みおよび検討事例としては、①IRとSRとを兼ねた効率的な面談の実施、②経営トップとのマネジメントミーティングの継続的な開催、③開発責任者を交えて開発方針や戦略を説明するミーティング実施の検討など多岐にわたります。

2018年度のIR対応件数一覧

種別	回数
取材受け入れ	225
国内投資家訪問	115
海外投資家訪問	87
合計	427

IR実施イベント

イベント	詳細
トップマネジメントミーティング	スピーカー 代表取締役会長 辻本 憲三 代表取締役社長 辻本 春弘 取締役CFO 野村 謙吉
決算補足説明カンファレンスコール	決算発表直後、決算説明会前に業績について説明するカンファレンスコールを実施
オンライン個人投資家説明会	個人投資家向けに、オンラインでの会社説明会を開催
パーセプション・ギャップ・スタディの実施	国内外の投資家・アナリストに当社の経営目標や戦略、IR活動などの評価調査を実施し、経営へフィードバック

パーセプション・ギャップ・スタディでの投資家との対話の成果(抜粋)

Q. 現在、「ストリートファイター」を活用したeスポーツへの取り組みを積極的に進めているが、業績へどこまで寄与していくのか。業界としての拡大を期待するが、事業展開には時期尚早ではないか。

A. 対応しました

①中長期での事業戦略を説明

②eスポーツの収益イメージを開示

近年盛り上がりを見せるeスポーツへの対応は、経営の重要課題と認識しています。これまでプロモーションによる販売促進として、米国での大会展開を進めてきましたが、4月に専門部署を立ち上げ、分析を進めてきました。今後3~5年かけて、市場確立に向けてプロだけではなくライトユーザーまで巻き込んでビジネスチャンスを拡大できるかを模索し、取り組んでいきます。

ウェブサイトを使った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。主な理由として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か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、3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。決算等のIR情報に関するご質問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)

社外取締役メッセージ

社外取締役 村中 徹 が見る

カプコン経営者の経営哲学とコーポレート・ガバナンス

2016年6月の株主総会で社外取締役に就任して以来約3年間、ゲーム市場が大きく変化する状況下で、デジタル販売を推進するとともに、グローバルに成長する姿を通じて、カプコンの事業の成長に向けた地道な事業部の活動と経営トップ層のたゆまぬ経営統制への取り組みを見ることができた。他社の社外役員としての経験と弁護士としての法的な知見に照らして、経営陣に対して問題提起することが私の役割であろうと考えています。



社外取締役
(独立役員)
村中 徹



社外取締役に就任してからのカプコンの取締役会について、感じていることは？



監査等委員会設置会社では、社外取締役の導入が義務付けられているが、カプコンでは、全取締役の1/3以上を独立社外取締役が占めています。

取締役会の開催に先立ち、事前に審議事項の説明を受けるとともに、その都度、審議事項に限らず、幅広い経営課題について意見交換の機会を得ていますが、その際に指摘した事項等が、後日に取締役会での審議に反映されるなど、取締役会当日の議論に留まらず、事前説明時の意見交換等の機会に、当社の経営リスクや取り組み課題を把握できることが、取締役会における審議の有効なサポートとなっていると思います。

また、不定期ではあるものの、独立社外役員とCFOおよび常勤監査等委員である取締役との意見交換の機会を設けるなど、取締役会の機会だけでは、十分に認識を深めることが困難な全社的な経営課題についても議論をする機会を得ています。各独立社外役員は、いずれもそれぞれの見識に基づき、カプコンの経営課題を注視しており、多彩な人材が在任しているものと感じています。



カプコンの取締役会における社外取締役として重視していることは？



カプコンの取締役会は、監査等委員会設置会社制度の下で、いわゆる「重要な業務執行」についての決議は、大幅に取締役会の付議事項から除外し、社内役員を中心とする「コーポレート経営会議」の審議に委ねています。このため、カプコンの取締役会では、事業計画や予算等の基本的な事項以外の業務執行に関わる事項は、専ら報告事項として位置付けられています。取締役会においては、社外取締役として、経営における意思決定の一貫性や判断理由の合理性等について、弁護士としての知見や他社の社外役員としての経験に照らして、質問や意見を提出することを心がけています。

また、私は、監査等委員でない社外取締役のため、監査等委員会の監査業務には直接には関与していませんが、コンプライアンス委員会の委員長として、カプコンにおける内部通報制度の運用状況やコンプライアンス違反の事例等についての報告と審議に関与しています。かかる活動を通じて、内部統制部門等との連携を図るとともに、法令違反や不正行為等の早期発見、未然防止の取り組みについてもモニタリングに努めています。



カプコンの取締役会の機能を更に強化していくために必要な要素と、社外取締役としての今後の抱負は？



当社では、これまで創業者である経営トップが強力なリーダーシップを発揮することにより、リスク統制が図られるのみならず、経営資源の投入の方向性が大胆に決定されてきました。近時は、事業展開のグローバル化やeスポーツに代表される新たな事業分野への注力などにも取り組んでおり、既存のビジネスの推進について必要な内部統制システムの整備・運用に留まらず、更に精緻かつ弾力的な事業展開の

実現に資するガバナンスのための組織づくりや統制の仕組みの整備・運用に順次取り組んでいます。

今後の課題は、現在の経営トップが退任した場合に、改めて有効な成長戦略を立案・推進できるガバナンス体制を整備することであり、社外取締役である私もその一翼を担いたいと思っています。



社外取締役メッセージ

社外取締役 水越 豊 が見る

カプコンが推進する成長戦略の妥当性

2018年6月の株主総会で社外取締役に就任し、経営コンサルタントとしての知見から当社のマーケティング戦略の仕組みを注視してきました。今後、カプコンがグローバルで市場を創造するビジネスを追求するにあたり、将来に向けた戦略の構築と展開に対して助言・指摘をしていきます。



社外取締役
(独立役員)
水越 豊

Q 社外取締役に就任いただき1年が経過しましたが、社外取締役としての1年を振り返っての感想は？

A 当社を取り巻く環境は急激に変化していると感じています。1年前と比較しても、カプコンが推進・注力してきたデジタル戦略の成果が如実に現れてきています。また、世界中で急拡大するeスポーツの盛り上がり国内にも伝播し、新たな事業展開の可能性を実感しています。

その状況下、私の役割は、当社が将来も成長を継続するため、経営コンサルタントとしての経験や知見を活かし、社外取締役として独立した外部の観点から会社の経営を仕組み化するための積極的な提言を行うこと、特に、経営としてのマーケティング戦略の構築に一石を投じることで、取締役会の監督を強化することだと考えています。

Q 当社が家庭用ソフト開発に本格参入した1990年代と比べ、現在のゲーム業界の状況についてどうお考えですか？

A 1つのゲームソフトを数人数カ月のチームで開発し、また半導体ROMでのソフト提供によるパッケージ販売しかなかった時代を覚えており、まさに隔世の感があります。ゲーム専用機、パソコンの高性能化やスマートフォンの台頭に加え、通信環境の劇的な進化により、ゲーム市場のプラットフォームと販売地域は急激に拡大し、業界の事業環境や商品提供の方法もパッケージからデジタル販売へと大きく変化しています。そうした進化に対応し、大作ゲームの開発期間も長期化・複雑化し、私としては、自動車業界に次ぐ高度な領域になっているのではないかと考えています。

このような業界環境においては、経営としての核となるマーケティングへの考え方が何より重要で、「どのようなストーリーラインで長期的な企業成長を図り、また収益を最大化していくのか」の構図を練りあげる必要があり、開発・営業と三位一体となって事業に取り組んでいかないといけないと考えています。



Q

経営コンサルタントとしてのご経験から、企業価値の向上を目指すために必要と考える要素とは？

A

経営コンサルティングの仕事では、関わる企業を変えていくための具体策を提案していかなければいけません。かつ、企業が自力で実行できる運用可能な案を提案していくことが必要です。

ゲーム会社の成長戦略では、究極的には、人をいかに活かすかということにかかっており、開発組織と開発環境をどのように整備するかが重要な要素だと考えています。

その点、当社では世界最先端の開発設備や機材を取り揃えた環境を整備しており、加えて、ユーザーに評価される良いゲームを作ってきたという成功体験を蓄積していることは重要な資産だと思います。そうした環境を求めて、若い開発者も続々と加わってきている印象です。加えて、経営側も、開発者にとって更に「働きやすい」環境づくりに向けて企業内託児所の設置を始めとした様々な取り組みを実施しており、若い才能とともに新たなバリューを作っていく姿勢を見守っていきたいと思います。

Q

カプコンがグローバルで事業拡大していくために必要な要素と、社外取締役としての今後の抱負は？

A

ゲーム産業は、いまや世界に通用する一大産業とも言われているものの、その歴史はまだ始まったばかりだと感じています。

今後、例えば「5G」の登場といったテーマにおいては、私が注目する特徴の一つは「通信遅延がないこと」であり、医療分野における手術の遠隔操作など様々な分野での活用、浸透が期待されます。ゲームにおいても、ネットを活用した対戦などにおいて、内容の革新があるのではないかと期待しています。

また、当社はeスポーツなど他にも新たな取り組みを行っていますが、同様に劇的な市場の変化をもたらす可能性があります。当社には世界で勝負するコンテンツホルダーとして、ゲーム産業をリードする会社となってもらいたいと考えます。

そのうえで私は、社外取締役として、当社が戦略を進める枠組みに対し様々な観点からの助言や指摘を行い、企業価値の向上を目指す中で機会損失を招かないようリスク管理をする役割が求められていると考えています。

今後もカプコンが新たなビジネスチャンスを生み出す仕組みを作り、グローバルでの更なる成長に向けて経営戦略を推進できるよう、社外取締役として促していきたいと思っています。

リスクマネジメント

当社は、中期経営目標「毎期、営業増益」を実現するため成長戦略を推進しています。しかしながら、成長シナリオを実現するためには、事業リスクが伴います。そこで、当社では、想定される各リスクの対応策を実施することでリスクを回避・低減し、新たな成長の機会を創出するリスクマネジメントを推進しています。

成長戦略の推進



デジタルコンテンツ事業

リスク	当社の対応策
CGやVR技術、AI 技術、5G対応など高機能化・多機能化による開発費の高騰	自社開発エンジンの構築、開発人員の増強と効率的配置により、クオリティ向上と開発効率化を両立、開発費の抑制に注力
ゲームソフトの早期陳腐化	過去作のリメイクや派生作品の投入により、有力IPを継続的に活用、長期的な収益を確保
中古ソフト市場の拡大やアジア市場における違法コピー商品の氾濫	デジタル比率の向上により、中古市場への流通と違法コピーを抑え、正規品の販売を拡大【図表A】
暴力シーン等の描写に対する、暴力事件などの犯罪との関連性や影響への指摘 ゲームへの極端なめりこみによる健康や社会生活への影響への指摘	ゲームソフトの年齢別レーティング制度のルール遵守 出前授業や企業訪問受け入れによる児童、生徒、学校関係者や保護者への啓蒙
家庭用ゲーム機の普及動向や不具合	家庭用ゲーム機市場の調査・分析による将来の見通しの予測に加え、マルチプラットフォーム展開により収益リスクを分散
家庭用ゲーム機の世代交代を控えた端境期における販売の伸び悩み	デジタル比率向上によるゲーム販売期間の長期化、リピート販売の強化と柔軟な価格政策による販売数の増加【図表B】
新技術対応への遅れ	最先端の開発環境と、優秀な開発人材の活用により、常に新技術を活用した開発に注力
娯楽の多様化や消費ニーズの多様化などによるユーザーの減少	ゲームのマルチプラットフォーム展開により、人気IPを活用したゲームを供給、新たなユーザー層を獲得
海外における市場動向、企業間競争の激化	海外子会社や販社との情報共有を密にし、各国の市場動向把握と、現地のニーズに対応
海外の政治、経済、法律、文化、宗教、習慣等のカントリーリスク	社内の専門チームによる、現地の政治、経済、法律、文化、宗教、習慣等に配慮したローカライズの実施
開発人材の退職や流出	優秀な開発者の確保に向けた、積極的な採用や育成に注力 時短勤務制度、有給取得推進制度の促進や事業所内保育所の設置

アミューズメント施設事業

リスク	当社の対応策
設置機種の人気への依存	テーマ型フード店舗、キャラクターグッズに特化した店舗、低年齢層向けコーナーなどの多面的な展開
娯楽の多様化、少子化、競争の激化などの市場環境の変化	各種イベントによるファミリーや女性層の集客、中高年齢者の集客を目的としたシニアイベントの実施

アミューズメント機器事業

リスク	当社の対応策
パチスロ機販売に係る型式試験における不適合リスク	日本電動式遊技機工業協同組合への加盟により、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【図表C】

新たな機会を創出

機会

- 5Gなど新技術・新サービスの環境下での競争力向上
- グローバル市場での収益拡大

- 新たな地域の開拓
- 新規ユーザーの獲得
- ブランド力の向上
- 積み上げモデルによる収益の安定化

- ブランド力の向上
- 新たな収益の拡大

- グローバル市場での収益拡大
- 人材力強化による業績向上

機会

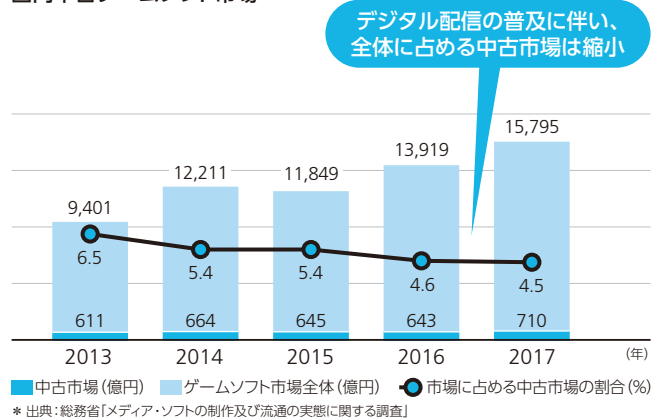
- 新規顧客の獲得
- 当社施設のブランド力向上

機会

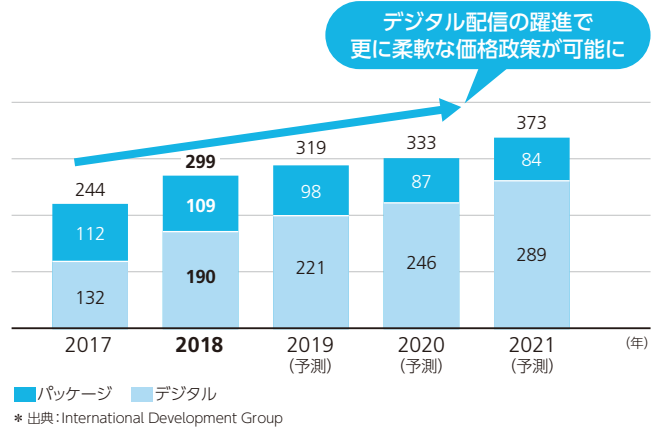
- タイトルラインナップの充実

市場データで見る当社の事業機会

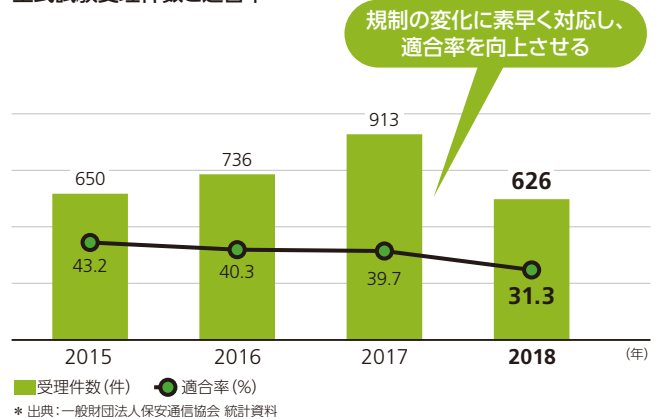
図表A
国内中古ゲームソフト市場



図表B
ゲームコンテンツ市場 (億ドル)

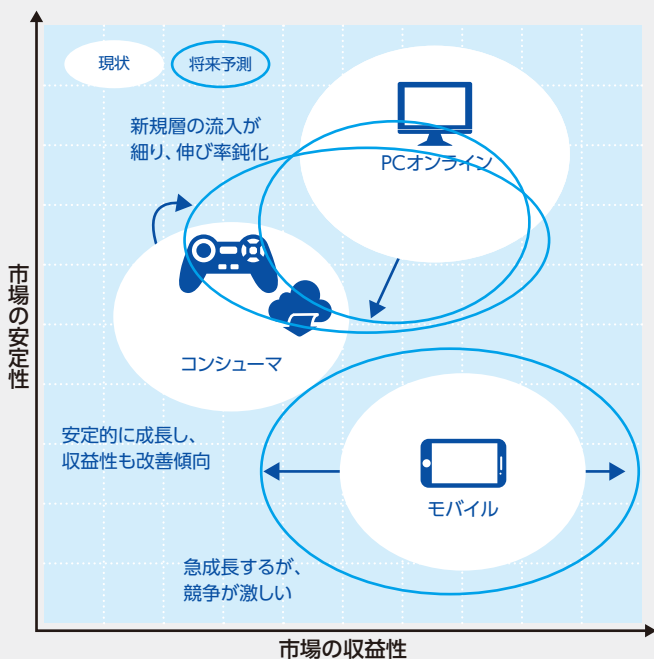


図表C
型式試験受理件数と適合率



ゲーム業界の産業特性

各市場の特性



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



コンシューマ市場特性 パッケージ+デジタル

市場規模は299億ドルであり、2023年に479億ドルと今後5年間で約60%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非常に高く、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P71参照



モバイルコンテンツ市場特性

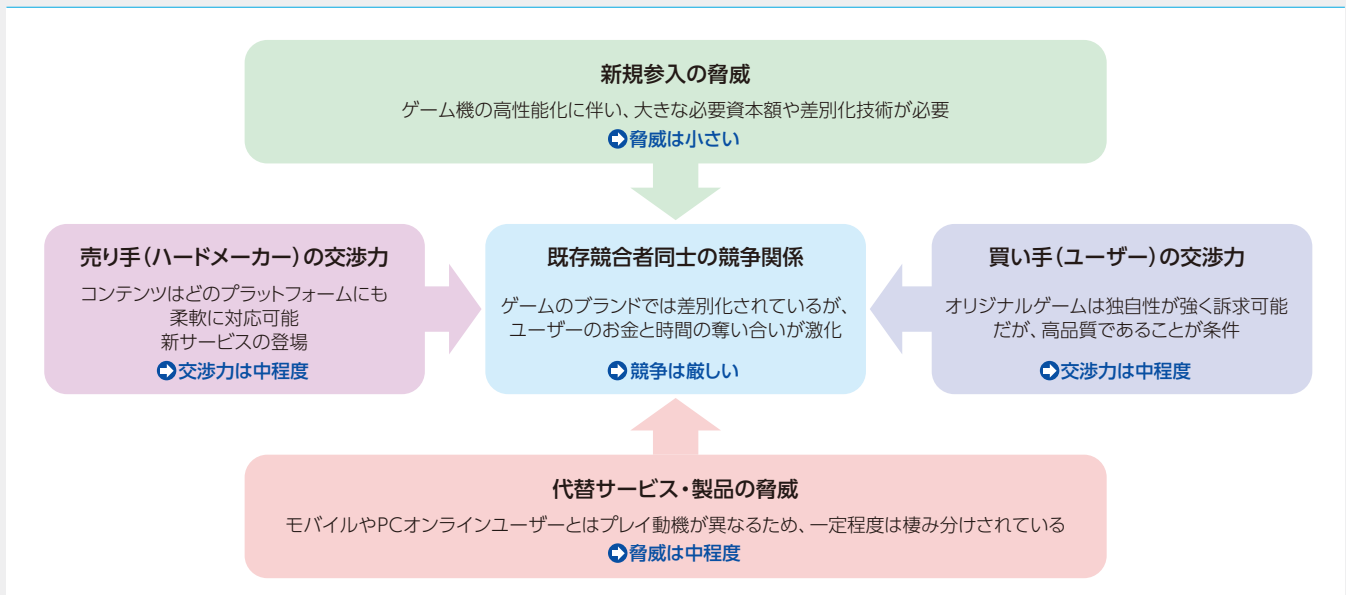
市場規模は753億ドルであり、2023年に1,098億ドルまで急伸すると予想されています。顧客層はカジュアルユーザーの構成比が非常に高く、プレイ目的は隙間時間の活用が多いなど、ゲームへのロイヤリティは一番低いです。課金者はコアユーザーなど一部に留まることから、価格感応度および景気感応度は最も高いのが特徴です。収益性は3市場の中で最も高いですが、ヒットしても長期・安定的な収益を生み出すタイトルは限定的で、ブランド定着が課題となっています。しかしながら、今後もスマートフォンは最も普及するゲーム機として急成長をけん引する見込みです。→詳細はP71参照



PCオンライン市場特性

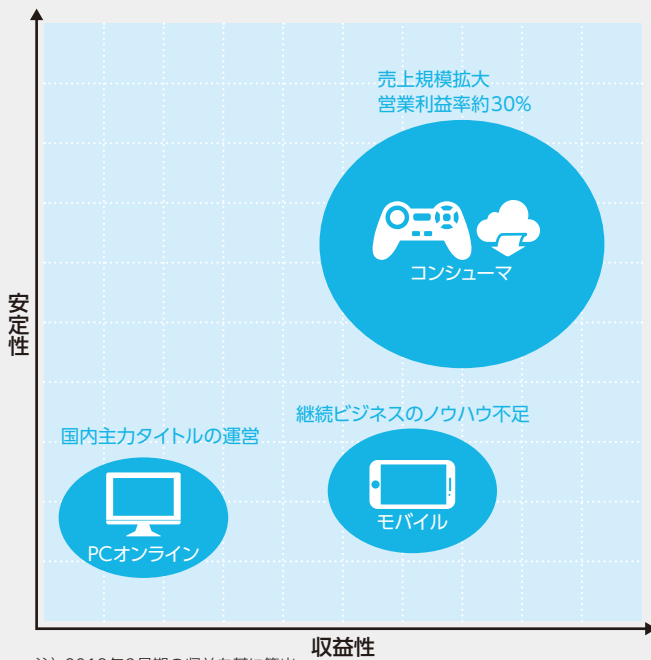
市場規模は416億ドルであり、2023年に441億ドルと今後5年間で約6%伸びる見通しです。顧客層はコアユーザーの構成比が非常に高く、ゲームへのロイヤリティは一番高いです。継続的な課金意欲がかなり高いことから、価格感応度および景気感応度は一番低いのが特徴です。コンソールオンラインの拡充により、コンシューマ市場の統合も進むと目され、同市場としての伸び率は鈍化すると予想されています。→詳細はP71参照

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)



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) 2019年3月期の収益を基に算出

コンシューマ市場特性(売上構成比77%)
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、デジタル売上比率は向上し、売上規模が拡大したことに加え、営業利益率は約30%台を推移しています。

モバイルコンテンツ市場特性(売上構成比2%)

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、カジュアル層など新規層の開拓により新たな収益機会を生み出しています。一方、コンシューマとは異なる継続ビジネスのノウハウ不足により、売上は市場成長を下回っています。

PCオンライン市場特性(売上構成比4%)

PCオンライン向けに、当社の人気コンテンツを活用したゲームを配信し、日本において既存コンテンツの安定的な運営に努めています。

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、従業員に信頼され、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、VRのフル対応を実現する技術力	○	○	○	○	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、29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販売比率50%以上	○	△	△	○	海外大手企業が先行
	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
マーケティング	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基に当社作成

評価への対策

- ※1 若手を育成する仕組みとして、2011年度より約100名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P41参照)
- ※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(89タイトル)をDLC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、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内作への有カリエーターの配置、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し進めています。(詳細はP37参照)

各市場の動向と見直し解説

🎮 コンシューマ市場 パッケージ+デジタル

2018年のコンシューマ(パッケージ+デジタル)市場は299億ドル(前年比22.5%増)と大きく増加しました。これは、パッケージ販売は前年並みに推移したものの、デジタル販売が大きく伸長したことによるものです。デジタル販売は、市場の88%を占める欧米市場において飛躍的に拡大しており、収益性の高いDLC市場はいまやコンシューマ市場の63%を占める分野となりました。

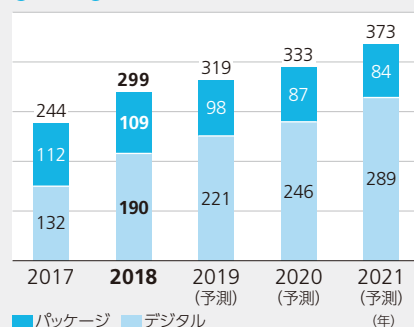
2019年の見直しとしては、現行機の普及

が一巡したことからパッケージ市場は引き続き減少傾向にありますが、デジタル市場が引き続き増加し、市場は319億ドル(前年比6.7%増)になると予想されます。

また、中期的には、デジタル販売のアジア地域での急速な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が好走すると予想され、2023年には479億ドル(2018年比60.2%増)まで成長する見込みです。

コンシューマ市場 (億ドル)

299 億ドル



*出典: International Development Group

📱 モバイルコンテンツ市場

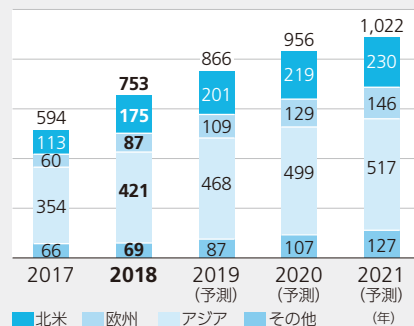
2018年のモバイルコンテンツ市場は753億ドル(前年比26.8%増)となり、ゲームソフト市場全体の過半数を占める規模まで成長しました。これは、2018年のスマートフォンの年間出荷台数は約14.5億台(前年比4.1%減)と2年連続で減少したものの、2017年から流行したバトルロイヤルゲームの勢いが2018年も衰えず、モバイル市場をもけん引したことなどによるものです。地域別では、日本を含むアジア地域が421億ドル(前年比18.8%増)、北米が175億ドル(前年比54.7%増)、欧州が87

億ドル(前年比44.9%増)、その他の地域で69億ドル(前年比4.5%増)、と続伸しました。

中期的には、国内市場は成熟傾向にありますが、引き続きアジアや新興地域での成長が見込まれています。また、次世代移动通信規格「5G」が実用化されると、大容量かつ高速化に応じたコンテンツ提供が可能となり、市場拡大の可能性が広がることも考えられます。予想では、2019年は866億ドル(前年比15.1%増)、2023年には1,098億ドル(2018年比45.8%増)まで成長が大きく見込まれています。

モバイルコンテンツ市場 (億ドル)

753 億ドル



*出典: International Development Group

🖥️ PCオンライン市場

2018年のPCオンライン市場は、欧米およびアジアが成長したことにより、416億ドル(前年比8.3%増)と伸長しました。

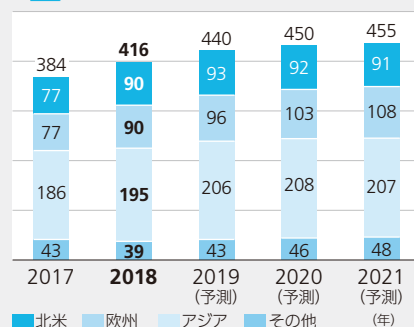
しかしながら、コンソールオンラインの拡充により、コンシューマ市場との統合も進むと目され、同市場の伸び率は鈍化する

と予想されています。

2019年は440億ドル(前年比5.9%増)を予想、2022年には456億ドル(2018年比9.6%増)まで拡大するものの、2023年には441億ドルへ減少する見直しです。

PCオンライン市場 (億ドル)

416 億ドル



*出典: International Development Group

GAME アミューズメント施設市場

前期(2018年3月期)の国内アミューズメント施設市場規模は4,859億円(前期比5.2%増)と3年連続で増加しました。これは、2016年6月に「風俗営業等の規制及び業務の適正化等に関する法律(風適法)」が改正され、保護者同伴による年少者の入場規制時間が緩和されたことが引き続き影響し、来客数および客単価が伸長したことが要因です。

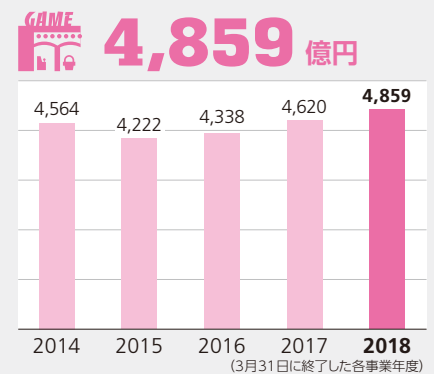
なお、総店舗数は13,103店(前期比7.4%減)と減少したものの、大規模店舗は引き続き増加したことにより1店舗当たりの設置台数は33.2台(前期比1.8台増)と増加し、年間売上高も3,708万円(前期比13.6%増)と伸長しています。多くの企業で機械設置台数が少ない小規模かつ不採算店舗

を閉鎖し、好立地好採算の店舗に集約するなど、経営の効率化を進めたことが奏功しています。

当期(2019年3月期)は、主にプライズゲーム機の景品において、人気キャラクターの大型ぬいぐるみやコアユーザー向けのフィギュアなどのヒット商品が輩出されたことやVR機器の導入による体感シミュレーションゲームの拡大などにより、市場全体は活況を呈し、拡大基調が続いています。

次期(2020年3月期)の見通しとしては、プライズゲームが全体をけん引することが予想されるものの、10月に予定されている消費税増税に伴い市場は厳しい局面を迎えると見込まれています。

アミューズメント施設市場 (億円)



*出典:「アミューズメント産業界の実態調査報告書」

遊技機市場

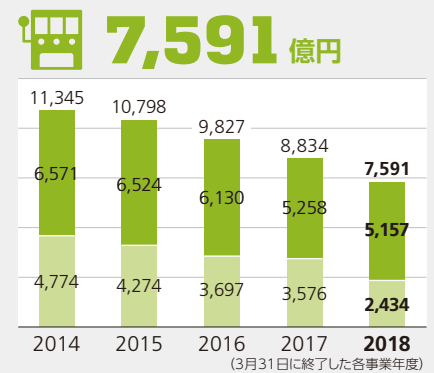
前期(2018年3月期)の遊技機市場は7,591億円(前期比14.1%減)と5年連続で縮小しました。これは、新規出店数の減少に加え、パチスロ機市場において型式試験方法変更の影響を受け、射幸性が抑制された遊技機の稼働状況が低迷したことにより、ホールの投資意欲が大きく低下したことが要因です。

当期(2019年3月期)は、2018年4月に

遊技機規則が改正された中、遊技機メーカーから新規準機が投入されたものの、市場が回復するまでには至らず、引き続き厳しい状況が続きました。

次期(2020年3月期)の見通しとしては、市場回復に向け商品価値を向上させた機種が順次投入され、入替需要の発注も見込まれていることから、市場縮小に歯止めがかかると予想されます。

遊技機市場 (億円)



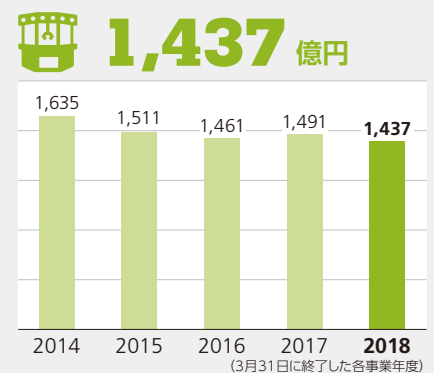
*出典:矢野経済研究所「パチンコ関連機器市場に関する調査結果 2017、2018」を基に当社作成

業務用ゲーム機器市場

前期(2018年3月期)の業務用ゲーム機器市場は、新型のクレーンゲームやプライズマシンの登場によりプライズゲームのジャンルが増加したものの、テレビゲーム、音楽ゲーム、メダルゲームなどアミューズ

メント機器の販売方法の多様化が進んだことが影響し、同ジャンルでの販売高が大きく減少したため、1,437億円(前期比3.6%減)となりました。

業務用ゲーム機器市場 (億円)



*出典:「アミューズメント産業界の実態調査報告書」

連結財務指標11年間サマリー

主な実績指標

	2009	2010	2011	2012	2013
会計年度					
	百万円				
売上高	¥ 91,878	¥ 66,837	¥ 97,716	¥ 82,065	¥ 94,075
営業利益	14,618	5,587	14,295	12,318	10,151
税金等調整前当期純利益(純損失)	12,448	1,124	10,807	11,425	3,719
親会社株主に帰属する当期純利益(純損失)	8,063	2,167	7,750	6,723	2,973
減価償却費	4,143	3,368	3,315	3,123	3,406
資本的支出	2,906	2,205	2,758	4,153	8,724
研究開発費	2,329	2,125	2,924	2,236	1,982
会計年度末					
	百万円				
総資産額*1	¥ 106,210	¥ 86,621	¥ 90,408	¥ 98,247	¥ 104,365
純資産額	59,349	53,956	58,007	59,352	62,828
ネットキャッシュ	7,378	12,299	27,655	11,348	14,327
開発者数(名)	1,047	1,132	1,339	1,455	1,623
キャッシュ・フロー					
	百万円				
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ (551)	¥ 14,320	¥ 22,392	¥ (7,672)	¥ 6,647
投資活動によるキャッシュ・フロー	(2,715)	(1,618)	(2,046)	(4,794)	(1,375)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(342)	(10,747)	(12,919)	587	1,162
現金及び現金同等物の期中増減額	(4,454)	1,203	5,196	(12,724)	9,235
現金及び現金同等物の期末残高	28,611	29,815	35,011	22,287	31,522
1株当たり情報					
	円				
1株当たり当期純利益(純損失)	¥ 65.49	¥ 17.86	¥ 65.59	¥ 58.05	¥ 25.82
1株当たり配当額	35.00	35.00	40.00	40.00	40.00
1株当たり純資産額	480.69	456.59	490.88	515.35	545.54
財務指標					
	%				
営業利益率	15.9	8.4	14.6	15.0	10.8
自己資本利益率(ROE)	14.3	3.8	13.8	11.5	4.9
総資産利益率(ROA)	8.1	2.3	8.8	7.1	2.9
自己資本比率	55.9	62.3	64.2	60.4	60.2
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)	—	86.9	155.8	—	62.4
負債比率	79.0	60.5	55.9	65.5	66.1
株式情報					
株価収益率(倍)	13.3	49.5	12.1	16.3	28.6
発行済み株式総数(千株)	67,394	67,723	67,723	67,723	67,723
外国人持ち株比率(%)	33.73	24.22	22.17	27.05	32.37
デジタルコンテンツ事業					
	億円				
コンシューマ(パッケージ+デジタル)売上高	¥ 600	¥ 387	¥ 636	¥ 469	¥ 459
オンライン(モバイルコンテンツ+PCオンライン)売上高	66	85	105	129	177
コンシューマ(パッケージ+本編DLC)ゲーム販売					
	千本				
総販売本数	18,100	13,900	21,700	17,000	16,700
主要タイトル販売本数	バイオハザード5 4,400	モンスターハンター ポータブル 2nd G (ベスト版含む) 1,350	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・ ラフーンシティ 1,700	バイオハザード6 5,000
	ストリート ファイターIV 2,500	モンスターハンター 3(トライ) 1,150	テッドライジング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
	モンスターハンター ポータブル 2nd G (ベスト版含む) 2,200	バイオハザード5 950	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

*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おります。

*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、2009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。

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	2019
百万円						千米ドル
¥ 102,200	¥ 64,277	¥ 77,021	¥ 87,170	¥ 94,515	¥ 100,031	\$ 909,378
10,299	10,582	12,029	13,650	16,037	18,144	164,947
5,315	10,701	11,150	12,489	15,149	17,770	161,547
3,444	6,616	7,745	8,879	10,937	12,551	114,106
4,638	3,535	5,712	5,980	4,706	3,228	29,348
8,064	10,177	8,274	3,767	3,041	2,568	23,346
2,002	823	1,073	695	1,102	1,147	10,436
百万円						千米ドル
¥ 96,611	¥ 100,773	¥ 113,057	¥ 118,897	¥ 124,829	¥ 123,407	\$ 1,121,888
63,875	71,331	75,168	77,774	85,421	88,749	806,814
22,670	21,212	15,821	8,426	36,750	44,689	406,265
1,808	1,902	2,052	1,994	2,141	2,032	
百万円						千米ドル
¥ 13,201	¥ 4,286	¥ 4,347	¥ 3,200	¥ 34,721	¥ 19,847	\$ 180,427
(6,155)	(5,496)	(1,639)	(3,628)	(2,847)	(2,261)	(20,559)
(15,099)	1,278	(1,115)	(3,130)	(9,577)	(11,443)	(104,035)
(5,404)	1,879	431	(4,091)	22,201	6,464	58,772
26,118	27,998	28,429	24,337	46,539	53,004	481,856
円						米ドル
¥ 30.56	¥ 58.84	¥ 68.87	¥ 80.18	¥ 99.89 ^{※2}	¥ 115.45	\$ 1.05
40.00	40.00	40.00	50.00	60.00	35.0	0.32
567.96	634.28	688.43	710.32	780.18 ^{※3}	831.37	7.56
%						
10.1	16.5	15.6	15.7	17.0	18.1	
5.4	9.8	10.6	11.6	13.4	14.4	
3.4	6.7	7.2	7.7	8.9	10.1	
66.1	70.8	66.5	65.4	68.4	71.9	
136.8	50.2	36.5	22.8	337.2	249.3	
51.2	41.3	50.4	52.9	47.0	39.1	
32.0	20.3	19.9	13.5	23.0	21.5	
67,723	67,723	67,723	67,723	67,723 ^{※4}	135,446	
37.29	36.87	39.35	31.19	35.01	36.83	
億円						
¥ 530	¥ 352	¥ 421	¥ 492	¥ 652	¥ 769	
128	101	104	95	89	60	
千本						
17,500	13,000	15,000	19,400	24,400	25,300	
モンスターハンター4 4,100	モンスターハンター4G 3,400	モンスターハンタークロス 3,300	バイオハザード7 レジデント イービル 3,500	モンスターハンター: ワールド 7,900	モンスターハンター: ワールド(リポート) 4,500	
デッドライジング3 1,200	バイオハザード リベレーションズ2 1,100	ストリートファイター V 1,400	モンスターハンター ダブルクロス 1,700	バイオハザード7 レジデント イービル (リポート) 1,600	バイオハザード RE:2 4,200	
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	バイオハザード HDリマスター 900	バイオハザード リベレーションズ2 850	モンスターハンター クロス 1,000	マーベル VS. カプコン: インフィニット 1,000	デビル メイ クライ 5 2,100	

※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、2009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株当たり純資産額」を算定しています。

※4. 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株となっています。

財務の状況

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

1. 業績

2019年3月期連結会計年度における当業界は、国内でモバイルゲームが減速したほか、家庭用ゲーム市場は成熟化傾向によりまだら模様ながら全体として概ね堅調に推移しました。

一方、2018年のジャカルタ・アジア大会で公開競技となったeスポーツにおいて、ファン層の裾野拡大に向けてリーグ戦の開幕やプロチームが発足するなど、全国的に人気広がってきました。このような状況のもと、当社は2018年に市場を席巻した『モンスターハンター：ワールド』が続伸したことにより出荷本数が1,240万本を突破し、当社の単一タイトルとしては過去最高記録を更新したほか、当期の主力タイトル『バイオハザード RE:2』が420万本を超える

大ヒットを放ったことに加え、同じく『デビル メイ クライ 5』も海外で定着した人気により210万本を出荷するなど、いずれも訴求力を発揮したことにより好調に推移しました。また、2018年から脚光を浴びているeスポーツでは、「東京ゲームショウ2018」において開催した「CAPCOM Pro Tour (カプコンプロツアー) ジャパンプレミア」が観戦者の熱気に包まれ盛り上がったほか、2019年2月にeスポーツの源流とも呼ばれる人気格闘ゲームを活用したカプコン「ストリートファイターリーグ powered by RAGE」を開幕するなど、新たな事業領域を開拓するため積極的に布石を打ってきました。

2. 売上・利益の状況

(1) 売上高

当期の売上高は、1,000億31百万円(前期比5.8%増)となりました。主力ビジネスであるデジタルコンテンツ事業において、新作『バイオハザード RE:2』と『デビル メイ クライ 5』が計画を上回り推移したほか、前期に発売した『モンスターハンター：ワールド』をはじめとするリピータイトルもダウンロード販売を中心としてグローバルで伸長し、増収に貢献しました。

他方、アミューズメント機器事業は、主力のパチスロ機販売において型式試験方法の変更および法改正が引き続き影響しました。この結果、販売台数が7.8千台と前年実績を下回ったものの、全体では好調なデジタルコンテンツ事業の成長が補填し、連結売上高は前期比で55億16百万円の増収となりました。

(2) 営業利益

当期の売上原価は628億9百万円(前期比4.9%増)、売上原価率は62.8%と前期比で0.6ポイント低下しました。大型タイトルの

躍進を主因とする売上増に伴い、原価率は低下しています。

また、販売費及び一般管理費は190億78百万円(前期比2.7%増)、売上高に占める販管費率は19.1%と前期比で0.6ポイント低下しました。販管費の増加要因は増収に伴う変動費増であり、販管費率は概ね期初計画の21.9%を下回る水準で推移しました。

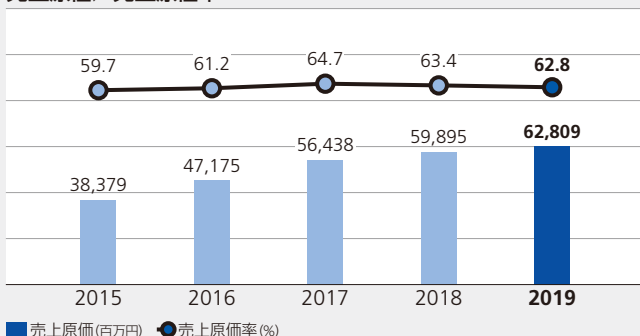
この結果、営業利益は181億44百万円(前期比13.1%増)と最高益を更新し、6期連続の増益となりました。また、営業利益率は、18.1%と前期比で1.1ポイント上昇しました。

(3) 親会社株主に帰属する当期純利益

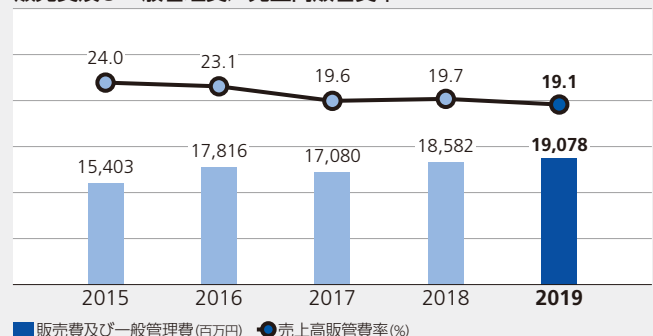
当期は、営業外費用として海外子会社のオフィス閉鎖に伴い割増退職金6億1百万円を計上したものの、営業増益に伴い経常利益は181億94百万円(前期比19.3%増)となりました。

これらの増益の結果、親会社株主に帰属する当期純利益は125億51百万円(前期比14.8%増)、当期純利益率は12.5%(前期比0.9ポイント上昇)となり、全ての利益項目で過去最高を更新しました。

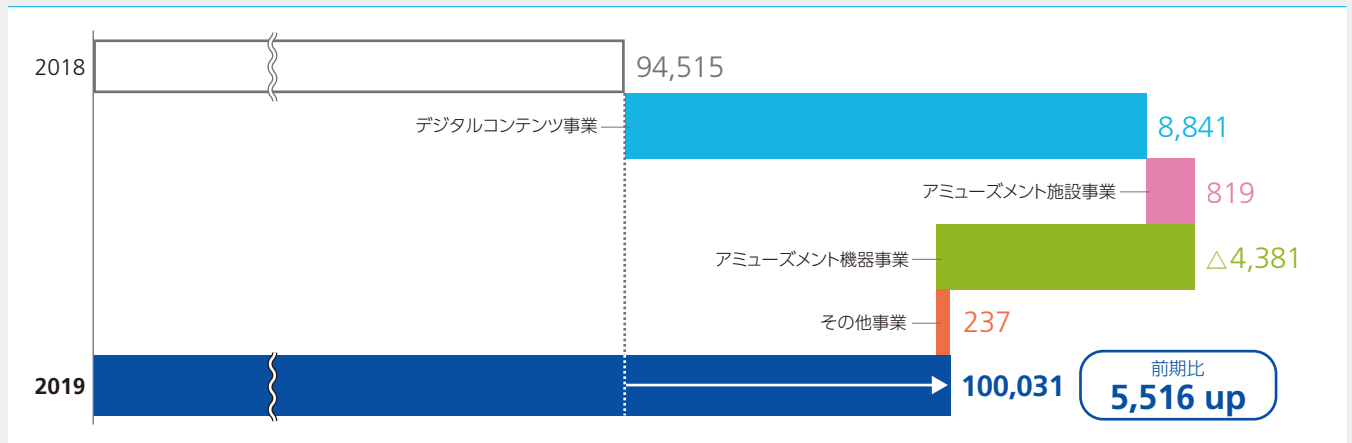
売上原価／売上原価率



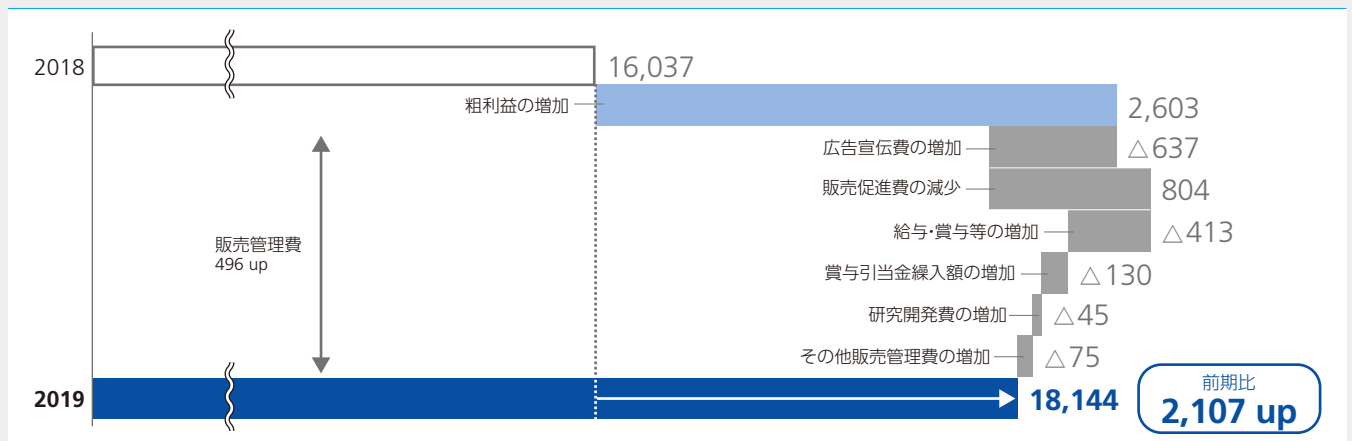
販売費及び一般管理費／売上高販管費率



売上高 分析図 (百万円)



営業利益 分析図 (百万円)



3. 財政状態

(1) 資産

前連結会計年度末に比べ14億21百万円減少し1,234億7百万円となりました。

主な増加は、「現金及び預金」64億64百万円であり、主な減少は、「ゲームソフト仕掛品」87億8百万円によるものです。

(2) 負債

前連結会計年度末に比べ47億50百万円減少し346億58百万円となりました。

主な減少は、「長期借入金」15億79百万円によるものです。

(3) 純資産

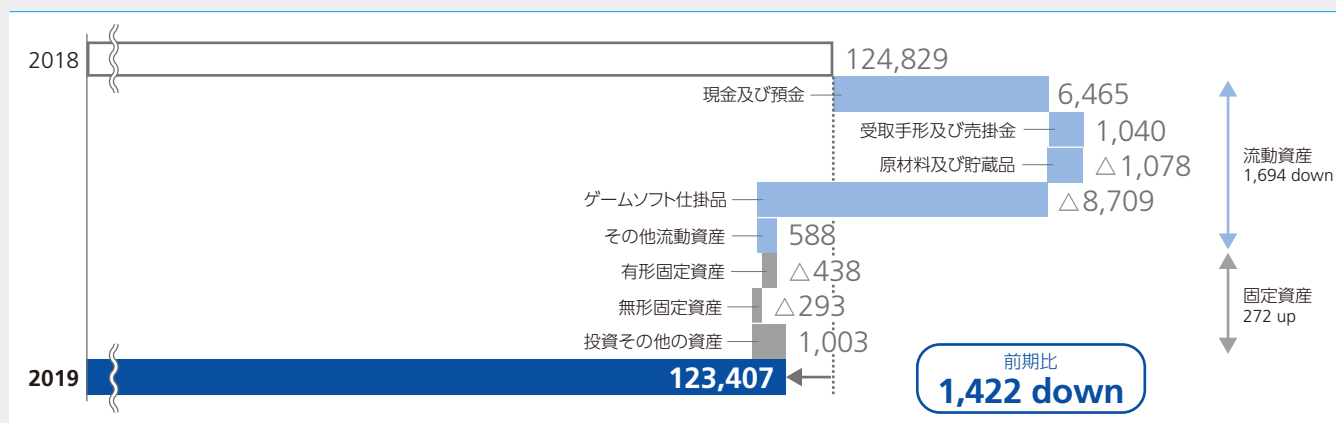
前連結会計年度末に比べ33億28百万円増加し887億49百万円となりました。

主な増加は、「親会社株主に帰属する当期純利益」125億51百万円であり、主な減少は、「剰余金の配当」35億58百万円および「自己株式の取得」60億1百万円によるものです。

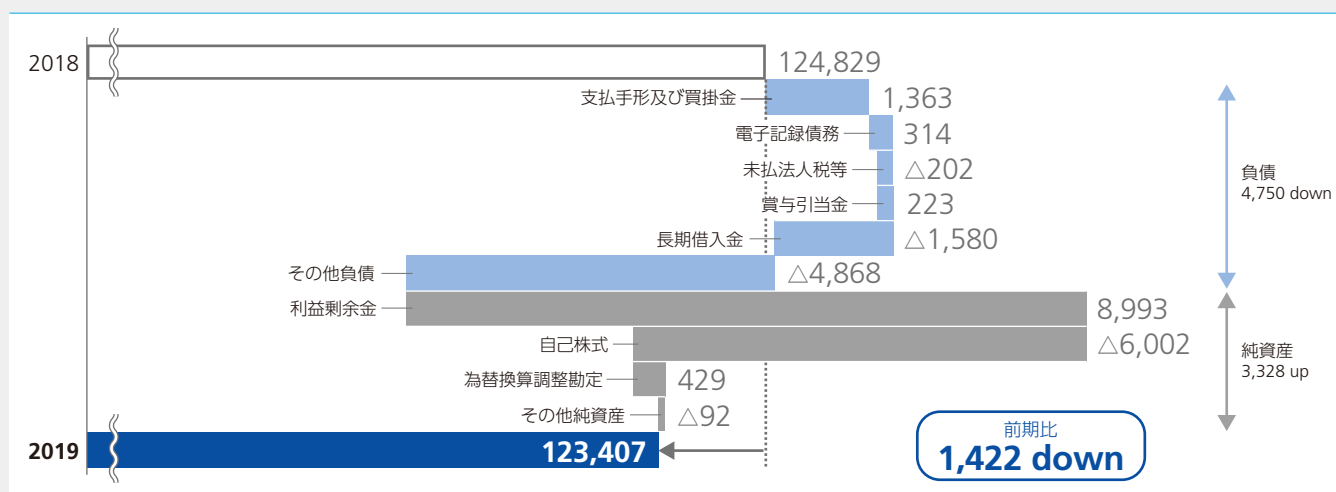
財務の状況

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

資産の部 分析図 (百万円)



負債・純資産の部 分析図 (百万円)



4. キャッシュ・フローの状況

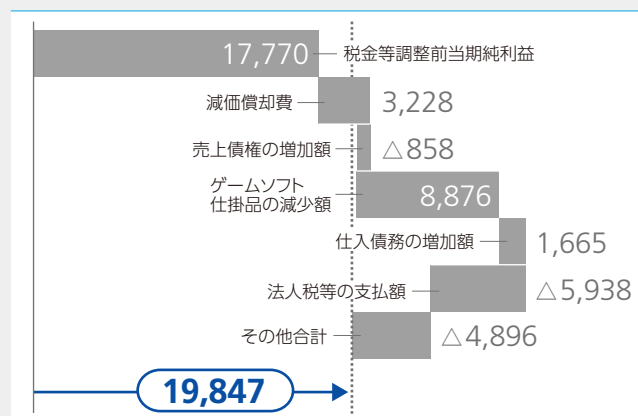
当連結会計年度における現金及び現金同等物の期末残高は64億65百万円増加し530億4百万円となりました。

(1) 営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動で得られた資金は、198億47百万円(前連結会計年度は347億21百万円)となりました。

得られた資金の主な増加は、「税金等調整前当期純利益」177億70百万円(同151億49百万円)、「減価償却費」32億28百万円(同47億6百万円)、「ゲームソフト仕掛品の減少額」88億76百万円(同40億69百万円)、「たな卸資産の減少額」16億21百万円(同15億88百万円)であり、主な減少は「法人税等の支払額」59億38百万円(同15億46百万円)によるものです。

営業キャッシュ・フロー 分析図 (百万円)

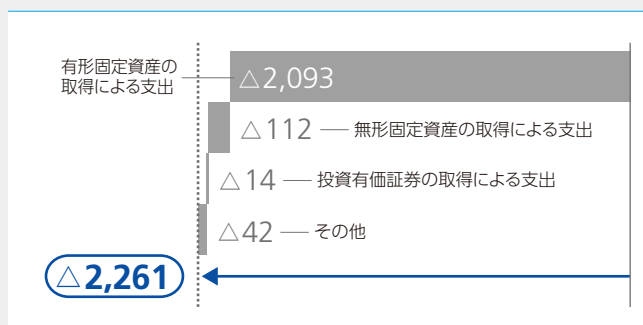


(2) 投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動に使用された資金は、22億61百万円(前連結会計年度は28億47百万円)となりました。

使用された資金の主な内訳は、「有形固定資産の取得による支出」20億93百万円(同27億67百万円)によるものです。

投資キャッシュ・フロー 分析図 (百万円)

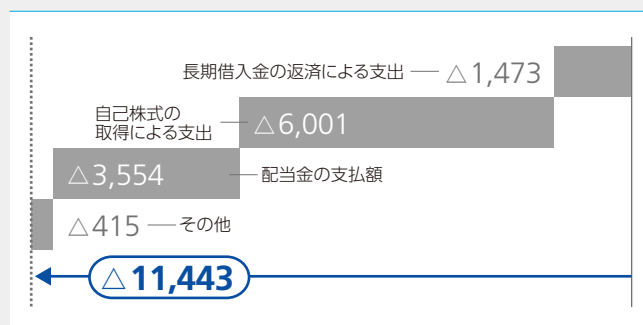


(3) 財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動に使用された資金は、114億43百万円(前連結会計年度は95億77百万円)となりました。

使用された資金の主な内訳は、「自己株式の取得による支出」60億1百万円(同5百万円)、「配当金の支払額」35億54百万円(同27億38百万円)によるものです。

財務キャッシュ・フロー 分析図 (百万円)



5. 当社財務の強み

(1) 本業における高収益性

当社では、中期的な経営目標として営業利益額の安定的な成長を掲げています。個別タイトルの採算性を精査し、利益貢献が見込める案件への選択と集中により開発コストの投資効率を高めることで、収益性の向上と利益成長の両立を図っています。この方針のもと、2019年3月期においては、売上高は1,000億31百万円と国内競合主要5社*中で5位*ながら、営業利益率(18.1%)は2位に位置しています。また、各社の基幹ビジネスであるゲームソフトの販売事業での利益率の比較においても、当社のデジタルコンテンツ事業(28.1%)は、2位になりました。今後の展望として、高収益性を維持する方針に変更はありませんが、ゲーム関連技術の急速な進展に伴う市場変化に備え、新分野への先行投資も必要であるため、営業利益率の向上を図りながら、将来に向けての投資を並行していきます。

* 家庭用ゲームソフト販売を主力とする国内競合メーカーを当社にて選定。文中の順位は各社開示情報に基づく当社調べ。

収益性比較

(2019年3月期)

	売上高 (百万円)	営業利益率 (%)	ゲーム事業 利益率(%)
カプコン	100,031	18.1	28.1
スクウェア・エニックス HD	271,048	9.1	14.2
セガサミー HD	331,648	3.9	6.6
バンダイナムコ HD	732,347	11.5	13.9
コナミ HD	262,549	19.2	30.9

(各社開示情報を基に当社作成)

(2) 高フリーキャッシュ・フローに基づく財務面での柔軟性

2019年3月期においては、中核のコンシューマビジネスにおける大型タイトルのヒットを主因として、営業キャッシュ・フローは198億47百万円となりました。投資キャッシュ・フローは当社として標準的な水準である▲22億61百万円となった結果、当期のフリーキャッシュ・フローは175億86百万円となりました。事業規模の大きい競合との比較でフリーキャッシュ・フローでは3位であり、売上高フリーキャッシュ・フロー率(17.6%)では、主要5社中で1位となりました。業界水準に対し財務面での柔軟性が高く引き続き成長に向けた施策を中長期的な視点で推進するほか、資本政策の更なる拡充にも取り組んでいきます。

フリーキャッシュ・フロー比較

(2019年3月期)

	フリーキャッシュ・フロー (百万円)	売上高フリーキャッシュ・ フロー率(%)
カプコン	17,586	17.6
スクウェア・エニックス HD	-740	-0.3
セガサミー HD	-7,237	-2.2
バンダイナムコ HD	54,912	7.5
コナミ HD	26,604	10.1

(各社開示情報を基に当社作成)

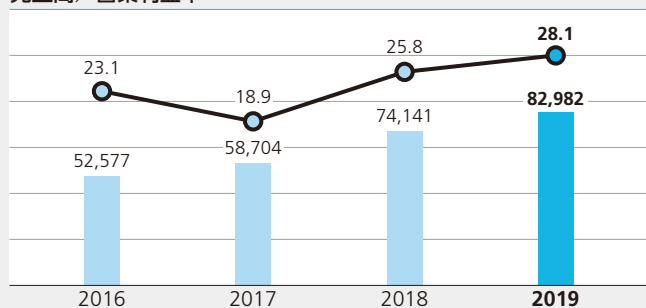
セグメント情報

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

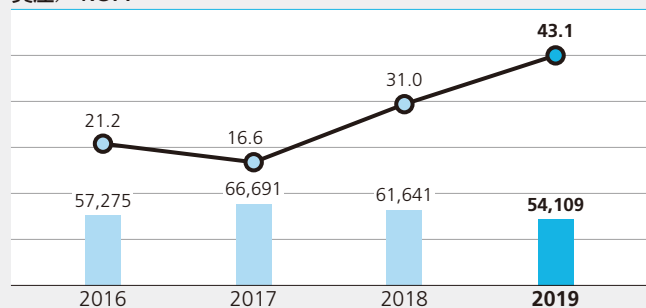
コンシューマ向けパッケージソフトとダウンロードコンテンツ(デジタル)の開発・販売、モバイルコンテンツおよびPCオンラインゲームの開発・運営を行っています。コンシューマゲームでは、アクションやアドベンチャーを中心に独創的なオリジナルコンテンツを生み出し、これら多くのミリオンタイトルをスマートフォン・タブレット型端末やPCオンラインで活用し、全世界に配信することで収益の最大化を図っています。

売上高／営業利益率



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26日)等を当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。

資産／ROA



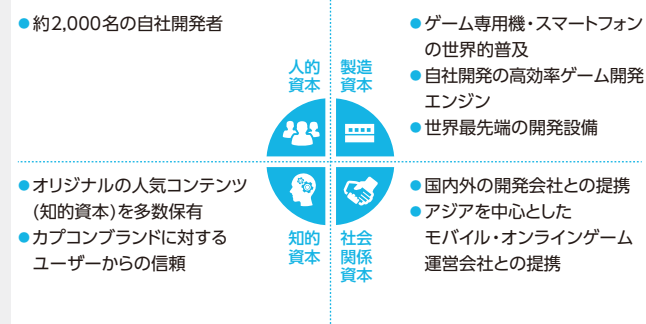
注) 「税効果会計に係る会計基準」の一部改正(企業会計基準第28号 平成30年2月26日)等を当期の期首から適用しており、2018年3月期については、遡及適用後の数値を記載しています。

SWOT分析表

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



非財務資本の活用

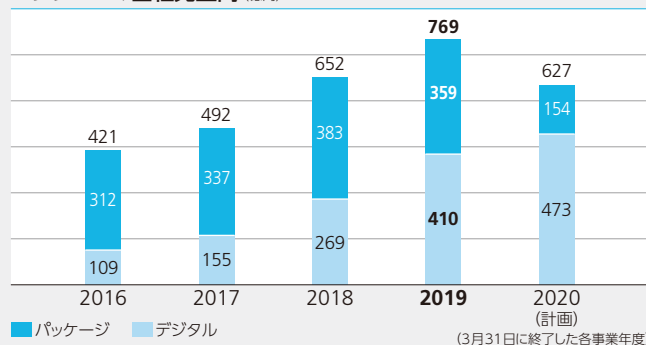


当期の概況と次期の展望

コンシューマ(パッケージ+デジタル)ビジネス

当期(2019年3月期)は、新作タイトル『バイオハザード RE:2』が420万本を販売し、業績向上のけん引役を果たしました。また、『デビルメイクライ 5』も210万本を販売し、シリーズブランドの再構築に成功するなど、大型タイトルがグローバルで評価され、両タイトルが収益向上に寄与しました。加えて、『モンスターハンター:ワールド』がPC版の投入により450万本を追加販売し、タイトル累計販売1,240万本を突破したほか、『バイオハザード7 レジデントイービル』や『ロックマン11 運命の歯車!!』なども順調に推移し、収益を押し上げました。デジタルにおいては、『モンスターハンター:ワールド』PC版のデジタル販売が大きく貢献したほか、新作タイトル『バイオハザード RE:2』や『デビルメイクライ 5』のデジタル比率増や、利益の大きい旧作のデジタル販売が貢献したことにより、

コンシューマ当社売上高 (億円)



1,530万本と販売本数が大きく伸長し、デジタル売上高は前期比52.4%増となる410億円まで拡大しました。

この結果、パッケージおよび本編デジタル販売本数の合計は2,530万本(前期比3.7%増)となり、パッケージ売上高359億円およびデジタル売上高410億円を合算したコンシューマ売上高は769億円(前期比17.9%増)と引き続き増収を達成することができました。加えて、利益率の高いデジタル販売が好調であったため、営業利益率は約30%となりました。

今後も、引き続き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デジタルの強化、②60ヵ月マップおよび52週マップの本格運用によるタイトルラインナップの増強、③休眠IPの掘り起こしに取り組みます。

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きています。主カ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、主カタイトルの開発に向けて、2015年3月期以降、60ヵ月マップや52週マップの整備により、効率的な開発体制の整備に努めてきました。主カ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を再活性化していきます。

次期においては、『モンスターハンター：ワールド』の超大型拡張コンテンツ『モンスターハンターワールド：アイスボーン』を投入し、グローバルでのブランドの盤石化を図ります。なお、デジタル販売への注力により、これまで販売が難しかった地域への訴求も可能となったことから、『モンスターハンター：ワールド』および『バイオハザード RE:2』、『デビル メイ クライ 5』のリピーター販売に注力し、グローバルでの更なる拡販に努めます。これらによって、販売本数は前期比4.0%増の2,630万本、売上高は627億円と前期比で

18.5%減となるものの、デジタル売上比率は75.4%と前期から大幅に上昇することから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(2019年3月期)は、既存タイトルの『モンスターハンター エクスプロア』や『スヌーピードロップス』などは、市場の成熟化の影響を受け退潮しました。加えて、当期に予定していたアジアや国内での協業タイトルのサービス開始を次期に延期しました。

この結果、売上高は23億円(前期比43.9%減)の減収となりました。利益面では、前期に計上した協業に伴うアジア企業からのライセンス収入の反動減により減益となりました。

今後は、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、次世代移動通信システム「5G」を活用したアプリ開発に向けた技術研究を進めます。

次期においては、『戦国BASARA バトルパーティー』やガンホーとの協業タイトル『TEPPEN』など新作の配信等により、売上高は41億円(前期比78.3%増)を見込んでいます。

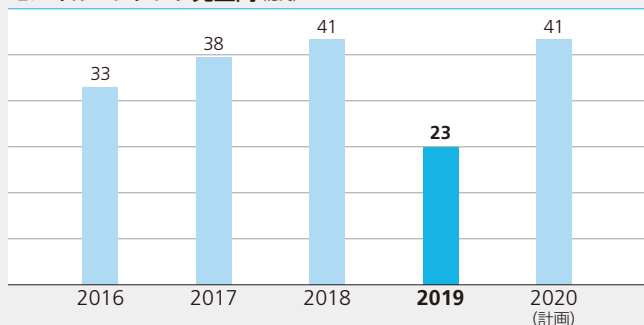
PCオンラインビジネス

当期(2019年3月期)は、既存タイトルの『モンスターハンター フロントアズ』および『ドラゴンズドグマ オンライン』の退潮により、売上高は37億円(前期比22.9%減)となりました。利益面では、『ドラゴンズドグマ オンライン』の償却負担が解消したことにより、黒字化しました。

今後は、販促費の圧縮により、収益性の改善を図ります。

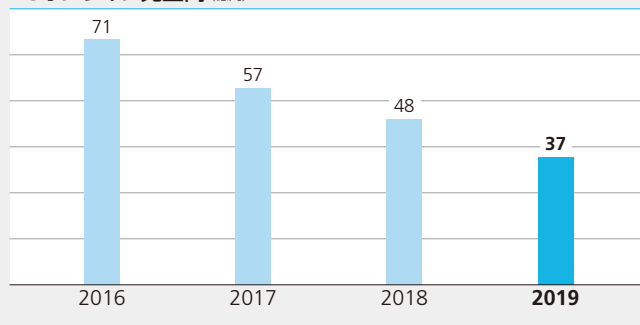
なお、PCオンラインとコンシューマゲームとの境界がなくなってきたことを踏まえ、次期より開示セグメントをコンシューマビジネスに統合します。

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)

PCオンライン売上高(億円)



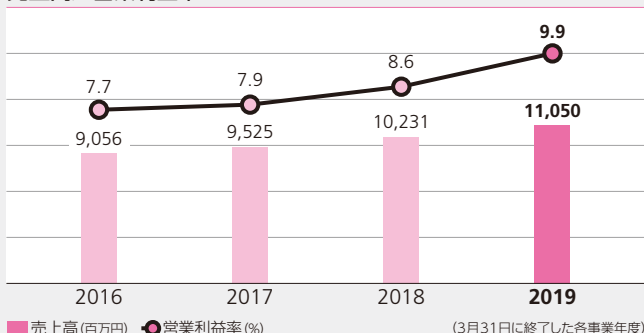
(3月31日に終了した各事業年度)

アミューズメント施設事業

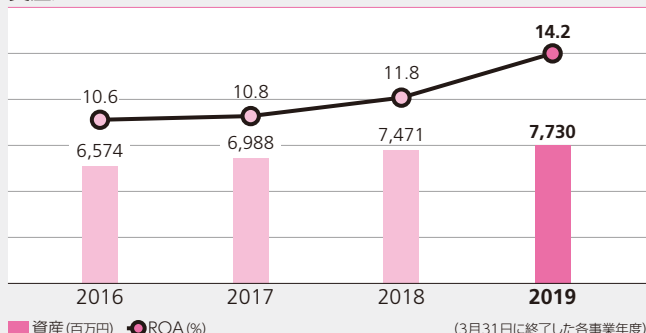
国内でアミューズメント施設「プラサカプコン」を中心に運営しています。

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女性層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



SWOT分析表

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

<ul style="list-style-type: none"> 安定集客を確保できる大型SC店舗への出店に特化 投資効率を重視したスクラップ&ビルドの徹底で高い収益性を維持 	<ul style="list-style-type: none"> 厳選した少数出店による成長率の低さ 自社コンテンツとのシナジーの低さ
<ul style="list-style-type: none"> 自社IPを活用したグッズ販売や飲食店など市場の深耕 eスポーツとの連携による新規顧客の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 少子化に伴う既存顧客層の縮小 スマートフォン向けゲーム等の急伸による娯楽の多様化 消費税に伴う景況変化

非財務資本の活用

<ul style="list-style-type: none"> 自社の店舗運営スタッフ 地域で雇用するパート・アルバイト店員 	<ul style="list-style-type: none"> 人的資本 製造資本
<ul style="list-style-type: none"> 35年間で培った店舗運営ノウハウ 飲食や景品に展開可能な自社IP (キャラクター・世界観) VR技術を活用したサービス 	<ul style="list-style-type: none"> 知的資本 社会関係資本

当期の概況と次期の展望

当期(2019年3月期)は、2016年6月の風俗営業等の規制および業務の適正化等に関する法律の緩和が引き続き追い風となり、市場規模の回復傾向が続く中で、滞在時間増による客単価の上昇に加え、特定キャラクターや話題の商品によるプライズ景品のけん引や新規投入筐体の高稼働などが貢献しました。

また、パソコンやスマートフォンからの遠隔操作により、当社オリジナル景品を始めとしたクレーンゲームが楽しめるオンラインのクレーンゲームサービスを開始しました。

加えて、eスポーツへの取り組みとして、「プラサカプコン 吉祥寺店」の「カプコン eスポーツクラブ」でイベントを開催したほか、全国6都市で店舗を活用した大会を実施するなど、ユーザーの裾野拡大に向けて展開しました。

店舗数は、広島県に「プラサカプコン 広島店」を出店、オンラインクレーンゲーム「カプコンネットキャッチャー カブとれ」のサービスを開始した一方、茨城県の「プラサカプコン 土浦店」を閉鎖したことに

より、前期から1店舗増加し37店舗となりました。

この結果、既存店の前年比売上高は102%、セグメント売上高は110億50百万円(前期比8.0%増)、営業利益10億96百万円(前期比24.6%増)と前期比で増収増益となりました。

次期においては、引き続きスクラップ&ビルドによる店舗運営の効率化を進めるとともに、集客力の高い好条件立地への出店を引き続き推し進めます。また、コンシューマタイトルの体験会や当社IPを活かしたオリジナルの店舗展開によりユーザーの拡大を図ります。

店舗数は「プラサカプコン 池袋店」をはじめとした5店舗の出店により、合計42店を予定しています。

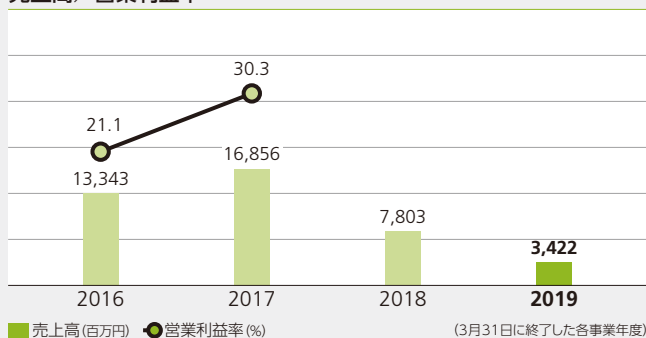
以上の施策により、既存店の前年比売上高は96%、売上高は112億円(前期比1.4%増)となるものの、消費税増税の影響および新規出店への初期投資などが負担となることから、営業利益7億円(前期比36.1%減)を見込んでいます。

アミューズメント機器事業

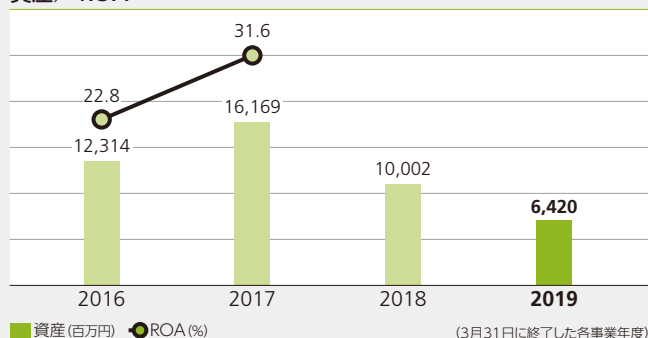
家庭用ゲームのコンテンツを活用するビジネスを展開しています。

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。業務用機器販売事業では、アミューズメント施設向けに業務用ゲーム機器を開発・製造・販売しています。

売上高／営業利益率



資産／ROA



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 (2019年3月期) においては、パチンコ&パチスロ (PS) は『大神～回胴編～』、『ストリートファイターV』、『ロックマンアビリティ』、『バイオハザード イントゥザパニック』、『戦国BASARA HEROES PARTY』のパチスロ機5機種を投入し、7.8千台を販売しました。また、業務用機器販売においては既存商品のリピート販売に注力しました。

しかしながら、PSは型式試験方法の変更等に伴う市場環境の変化が引き続き影響し、販売台数が大幅に減少したため、売上高は34億22百万円 (前期比56.1%減) となりました。利益面については、業務用機器販売において前期に計上した評価損および中止損が解消されたものの、PSでの減収に伴う減益に加え、一部タイトルの評価損および中止損を計上したため、営業損失26億68百万円 (前期は7億64百万円の営業損失) となりました。

次期は、PSは厳しい市場環境の中、状況は不透明であるものの、一部入れ替え需要も見込まれており、引き続き市場の動向を確認する

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現行基準機の投入に向けて、開発体制の見直しを図り、引き続き①コンシューマの人気コンテンツを使用した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大手販売会社との提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、により現行基準機の自社筐体を投入し、市場評価の回復を通じて収益性の改善を図ります。

次期においては、3機種を投入し、1.5万台 (前期比7.2千台増) の販売を計画しています。この結果、売上高は40億円 (前期比16.9%増) と増収し、営業利益は前期に計上した評価損および中止損が解消されることから、1億円の黒字化を見込んでいます。

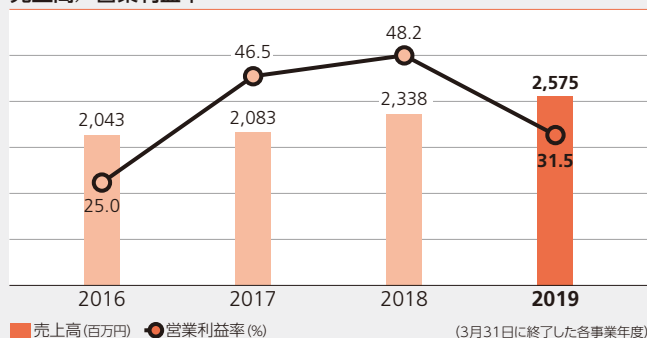
セグメント情報

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

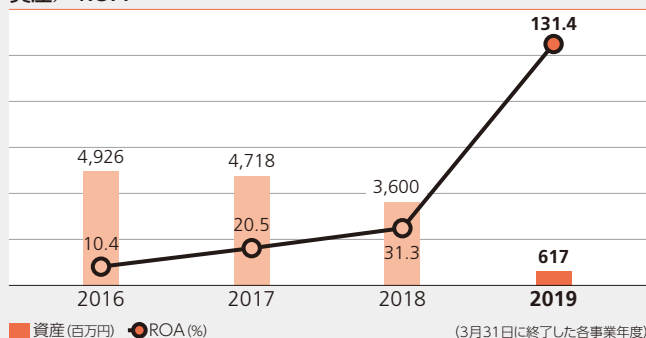
その他事業

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事業に加えて、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



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、オーケストラなど展開メディアの拡大 自社IPを活用したeスポーツ大会など、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争激化

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 アライアンス契約などを担う法務担当者 	<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などの製造会社
<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 ハリウッドなど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(2019年3月期)は、TVアニメ『逆転裁判 ～その「真実」、異議あり!～Season 2』や『学園BASARA』が放映され、ブランド価値の向上に努めたほか、世界中で急拡大するeスポーツ市場においてビジネスチャンス創出を図るべく、専門部署を設置し、当社の有力コンテンツであり、eスポーツとの親和性の高い「ストリートファイター」を活用したリーグを当社主導として初めて国内で開催しました。この結果、売上高は25億75百万円(前期比10.2%増)と増収となりましたが、eスポーツでのイベントで賞金の増額やユーザーの裾野拡大に向けたイベント実施など先行投資を行ったことにより、営業利益は8億11百万円(前期比28.0%減)と減収となりました。

今後も豊富な知的財産(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、引き続き映画化・アニメ化・舞台化・イベントなど様々な分野に展開していきます。加えて、eスポーツへの取り組みとして、米国で「STREET FIGHTER LEAGUE: Pro-US」を、国内ではプロリーグ

「ストリートファイターリーグ Pro-JP」やその登竜門となる大学・アーケードなど新たなリーグを順次創設し、中長期視点でプレイヤー層の拡大に向けて注力していきます。

また、舞台「斬劇『戦国BASARA』天政奉還」や「モンスターハンター 15周年記念 オーケストラコンサート ～狩猟音楽祭2019～」などの公演をするなど、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価値の向上に努めます。

以上の施策により、次期の業績は売上高30億円(前期比16.5%増)と増収となるものの、引き続きeスポーツへ先行投資を行う見通しから4億円の営業損失を見込んでいます。

株式の状況

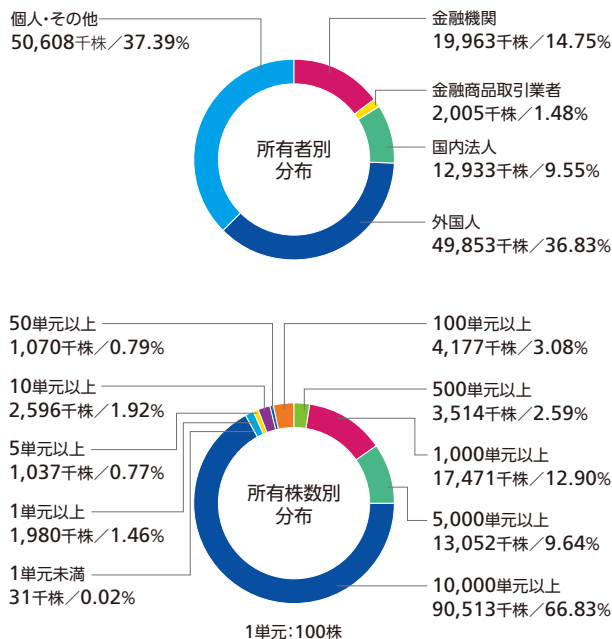
発行可能株式総数 300,000,000株
 発行済株式の総数 135,446,488株
 株主数 14,864名

大株主 (上位10名)

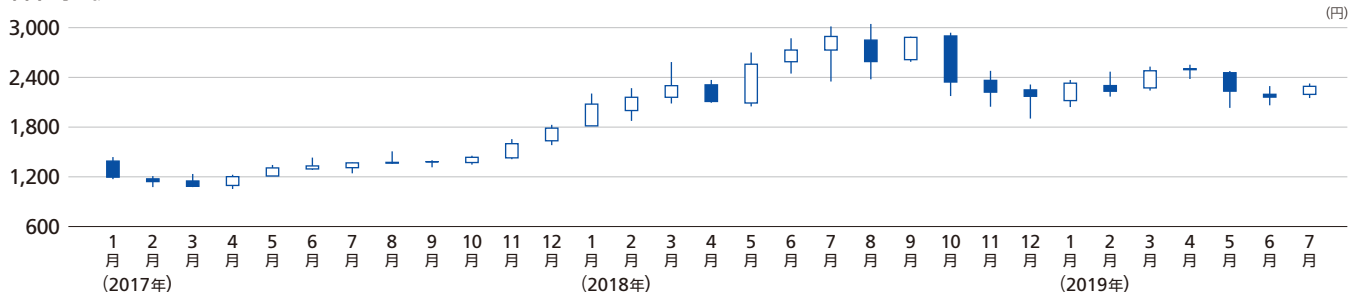
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
株式会社クロスロード	10,682	10.01
日本スタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	4,301	4.03
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	4,089	3.83
辻本美之	4,038	3.78
辻本憲三	4,019	3.77
ジーピーモルガンチエース オープンハイマー ジャスデツク レンディング アカUNT	3,488	3.27
辻本春弘	3,099	2.90
辻本良三	3,091	2.90
ピーエヌワイエム アズ エージーティ クライアNTツ 10パーセント	2,248	2.11
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505001	2,138	2.00

注) 持株比率については、自己株式数(28,695千株)を控除して算出しています。

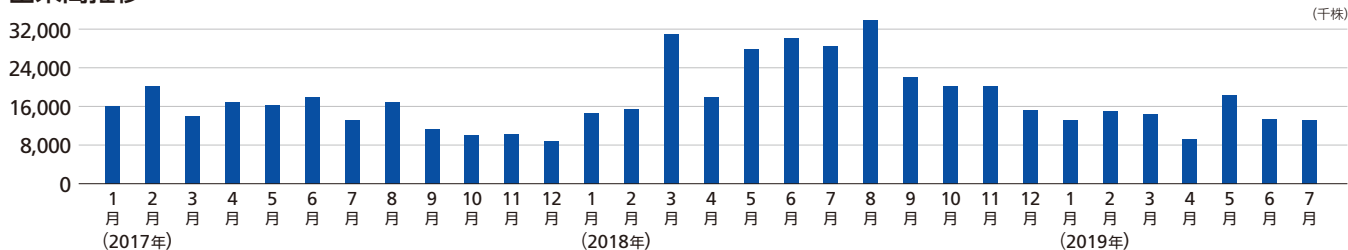
株式の分布状況



株価推移*



出来高推移



株価・出来高11年推移*

	2009年3月期	2010年3月期	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
株価(期末)	873.0	883.0	795.0	945.5	738.0	979.0	1,194.5	1,372.5	1,085.5	2,299.0	2,480.0
最高値	1,820.0	1,005.0	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
最安値	737.5	648.5	572.5	736.5	625.0	698.0	770.5	972.0	963.5	1,053.0	1,903.0
出来高(株)	179,636,900	181,065,800	149,613,900	227,386,800	178,008,200	150,408,300	143,234,700	162,642,100	183,455,500	182,341,200	258,438,800

*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。

会社概要

(2019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、オンラインゲーム、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2,832名
単体2,530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



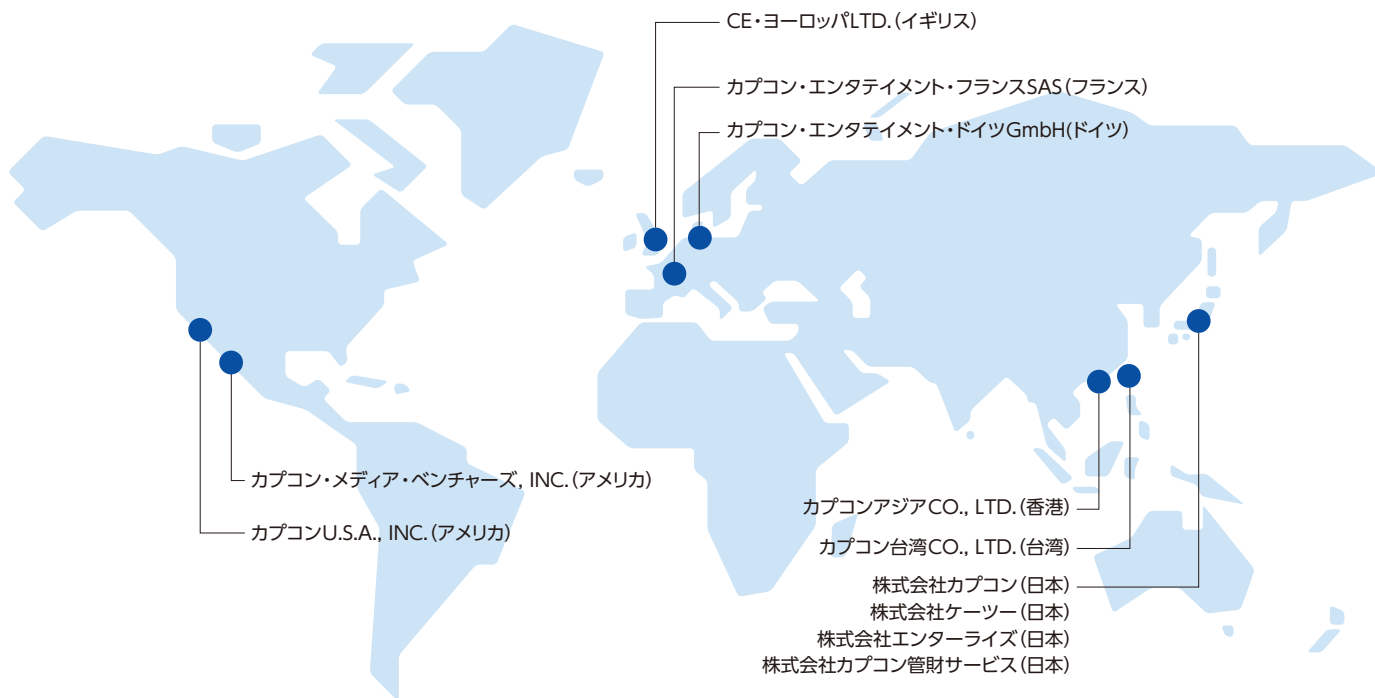
研究開発ビル

研究開発第2ビル

主要な子会社 (2019年9月1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／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・メディア・ベンチャーズ, INC.

※ ビーライン・インタラクティブ, INC.およびビーライン・インタラクティブ・カナダ, INC.は2019年1月に、カプコン・ゲーム・スタジオ・バンクーバー, INC.は2018年9月に事業を休止しましたので、現在事業活動を行っていません。



FACT
BOOK
2019

INDEX

- 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

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

カプコンIRサイトのご案内

<http://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、是非ご活用ください。



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 2019

証券コード 9697

INDEX

- 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

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
会計年度 (百万円)								
売上高	82,065	94,075	102,200	64,277	77,021	87,170	94,515	100,031
営業利益	12,318	10,151	10,299	10,582	12,029	13,650	16,037	18,144
税金等調整前当期純利益	11,425	3,719	5,315	10,701	11,150	12,489	15,149	17,770
親会社株主に帰属する当期純利益	6,723	2,973	3,444	6,616	7,745	8,879	10,937	12,551
設備投資額	2,240	3,077	2,252	5,564	5,937	2,622	2,918	2,439
減価償却費	3,123	3,406	4,638	3,535	5,712	5,980	4,706	3,228
有利子負債額	13,405	17,195	7,050	10,992	12,608	16,111	9,788	8,315
資本的支出	4,153	8,724	8,064	10,177	8,274	3,767	3,041	2,568
開発投資額	30,648	30,978	26,691	25,301	27,255	27,720	29,077	27,038
広告宣伝費	5,639	6,875	4,269	2,798	3,832	4,764	5,579	5,490
会計年度末 (百万円)								
総資産額※1	98,247	104,365	96,611	100,773	113,057	118,897	124,829	123,407
純資産額	59,352	62,828	63,875	71,331	75,168	77,774	85,421	88,749
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	22,373	18,888	14,902	24,728	27,220	30,150	25,635	16,926
現金及び現金同等物の期中増減額	(12,724)	9,235	(5,404)	1,879	431	(4,091)	22,201	6,464
現金及び現金同等物の期末残高	22,287	31,522	26,118	27,998	28,429	24,337	46,539	53,004
ネットキャッシュ (億円)	113	143	226	212	158	84	367	446
収益性指標 (%)								
売上原価率	60.5	65.8	70.7	59.7	61.2	64.7	63.4	62.8
売上高営業利益率	15.0	10.8	10.1	16.5	15.6	15.7	17.0	18.1
売上高経常利益率	14.4	11.6	10.7	16.9	14.7	14.4	16.1	18.2
売上高当期純利益率	8.2	3.2	3.4	10.3	10.1	10.2	11.6	12.5
売上高販管費率	24.6	23.3	19.3	24.0	23.1	19.6	19.7	19.1
自己資本利益率 (ROE)	11.5	4.9	5.4	9.8	10.6	11.6	13.4	14.4
総資産利益率 (ROA)	7.1	2.9	3.4	6.7	7.2	7.7	8.9	10.1

※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おります。

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
効率性指標 (回)								
総資産回転率	0.8	0.9	1.1	0.7	0.7	0.7	0.8	0.8
自己資本回転率	1.4	1.5	1.6	0.9	1.0	1.1	1.1	1.1
売上債権回転率	4.7	8.0	5.6	8.0	7.8	4.3	7.3	7.2
仕入債権回転率	6.8	8.9	6.1	9.4	9.5	7.9	17.3	12.2
棚卸資産回転率	3.2	4.1	7.6	3.1	2.5	2.4	3.2	5.2
固定資産回転率	3.5	3.4	3.4	1.8	2.1	2.6	3.2	3.1
安全性指標 (%)								
自己資本比率	60.4	60.2	66.1	70.8	66.5	65.4	68.4	71.9
流動比率	255.9	240.8	260.3	380.7	339.6	285.0	354.0	391.2
当座比率	143.3	135.4	187.3	233.1	171.4	149.1	220.0	288.5
現預金比率	84.4	98.8	116.3	186.7	127.2	81.8	172.1	228.3
固定比率	39.1	43.8	47.1	49.2	49.4	43.0	35.0	36.7
負債比率	65.5	66.1	51.2	41.3	50.4	52.9	47.0	39.1
インタレスト・カバレッジ・レシオ (倍)	—	62.4	136.8	50.2	36.5	22.8	337.2	249.3
1株当たり情報 (円)								
1株当たり当期純利益(純損失)※2	58.05	25.82	30.56	58.84	68.87	80.18	99.89	115.45
1株当たり純資産額※3	515.35	545.54	567.96	634.28	688.43	710.32	780.18	831.37
配当関連指標								
1株当たり配当額 (円)※4	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0	50.0	60.0	35.0
配当性向 (%)	34.5	77.5	65.5	34.0	29.0	31.2	30.0	30.3
配当利回り (%)	2.1	2.7	2.0	1.7	1.5	2.3	2.6	1.4
株式情報								
発行済み株式総数 (株)※4	67,723,244	67,723,244	67,723,244	67,723,244	67,723,244	67,723,244	67,723,244	135,446,488
株価収益率(PER) (倍)	16.3	28.6	32.0	20.3	19.9	13.5	23.0	21.5
外国人持ち株比率 (%)	27.05	32.37	37.29	36.87	39.35	31.19	35.01	36.83

※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、2012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、2012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. 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。

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

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
デジタルコンテンツ事業								
売上高 (百万円)	59,809	63,636	65,824	45,351	52,577	58,704	74,141	82,982
コンシューマ (億円)	469	459	530	352	421	492	652	769
パッケージ (億円)	441	407	433	262	312	337	383	359
DLC (億円)	28	52	97	90	109	155	269	410
モバイルコンテンツ (億円)	63	110	65	41	33	38	41	23
PCその他 (億円)	66	67	63	60	71	57	48	37
営業利益 (百万円)	12,887	7,062	4,489	10,208	12,167	11,096	19,103	23,315
営業利益率 (%)	21.5	11.1	6.8	22.5	23.1	18.9	25.8	28.1
資産 (百万円)	51,542	44,950	35,708	50,053	57,275	66,691	61,641	54,109
総資産利益率 (ROA) (%)	25.0	15.7	12.6	20.4	21.2	16.6	31.0	43.1
アミューズメント施設事業								
売上高 (百万円)	11,729	10,944	10,620	9,241	9,056	9,525	10,231	11,050
営業利益 (百万円)	1,787	1,709	1,617	940	699	752	879	1,096
営業利益率 (%)	15.2	15.6	15.2	10.2	7.7	7.9	8.6	9.9
資産 (百万円)	8,006	7,046	6,657	6,315	6,574	6,988	7,471	7,730
総資産利益率 (ROA) (%)	22.3	24.3	24.3	14.9	10.6	10.8	11.8	14.2
アミューズメント機器事業								
売上高 (百万円)	7,663	16,783	23,160	7,540	13,343	16,856	7,803	3,422
営業利益 (百万円)	890	4,892	7,131	2,736	2,812	5,106	(764)	(2,668)
営業利益率 (%)	11.6	29.1	30.8	36.3	21.1	30.3	—	—
資産 (百万円)	8,294	13,054	20,083	8,760	12,314	16,169	10,002	6,420
総資産利益率 (ROA) (%)	10.7	37.5	35.5	31.2	22.8	31.6	—	—
その他								
売上高 (百万円)	2,862	2,711	2,594	2,144	2,043	2,083	2,338	2,575
営業利益 (百万円)	877	740	1,001	661	511	969	1,126	811
営業利益率 (%)	30.6	27.3	38.6	30.8	25.0	46.5	48.2	31.5
資産 (百万円)	2,931	4,236	4,331	6,534	4,926	4,718	3,600	617
総資産利益率 (ROA) (%)	29.9	17.5	23.1	10.1	10.4	20.5	31.3	131.4

マーケット情報

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019 (予測)
(年)								
コンシューマ市場 (億ドル) ※1								
パッケージ	184	163	129	124	109	112	109	98
DLC	71	74	87	93	103	132	190	221
合計	255	237	216	217	212	244	299	319
モバイルコンテンツ市場 (億ドル) ※1								
北米	28	39	54	66	100	113	175	201
欧州	20	23	35	44	47	60	87	109
アジア	62	70	116	229	276	354	421	468
その他	13	13	19	48	61	66	69	87
合計	123	147	225	390	485	594	753	866
PCオンライン市場 (億ドル) ※1								
北米	56	68	61	58	70	77	90	93
欧州	57	66	66	57	62	77	90	96
アジア	96	123	91	106	138	186	195	206
その他	25	31	28	28	38	43	39	43
合計	236	288	247	251	310	384	416	440

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
(3月期)								
アミューズメント施設市場 (億円) ※2								
市場規模	4,875	4,700	4,564	4,222	4,338	4,620	4,859	—
店舗数推移(設置機器台数別) (店)	18,114	16,991	16,069	15,611	14,862	14,154	13,103	—
101台以上	6,694	6,459	6,535	5,698	5,603	5,263	4,879	—
51~100台以上	2,622	2,156	2,084	1,990	1,932	1,817	1,670	—
50台以下	8,798	8,376	7,450	7,923	7,327	7,074	6,554	—
遊技機市場 (億円) ※3								
パチンコ機	8,267	7,729	6,571	6,524	6,130	5,258	5,157	—
パチスロ機	3,750	4,300	4,774	4,274	3,697	3,576	2,434	—
合計	12,017	12,029	11,345	10,798	9,827	8,834	7,591	—
業務用ゲーム機器販売市場 (億円) ※2								
市場規模	1,738	1,675	1,635	1,511	1,461	1,491	1,437	—

※1. 出典: International Development Group

※2. 出典: 「アミューズメント産業界の実態調査報告書」

※3. 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2017、2018」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

		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
プラットフォーム出荷本数 (千本)									
Playstation 2	タイトル数	—	—	—	—	—	—	—	—
	計	200	100	—	—	—	—	—	—
Playstation 3 Playstation 4	タイトル数	25	21	17	13	19	16	14	21
	計	6,200	7,100	4,200	2,450	3,500	4,700	8,250	6,500
PSP PS Vita	タイトル数	9	4	0	5	8	5	1	3
	計	1,900	600	200	250	300	150	0	50
Wii, Wii U Nintendo Switch	タイトル数	4	2	2	—	—	—	7	17
	計	650	700	350	150	100	0	1,100	1,950
Nintendo DS Nintendo 3DS	タイトル数	12	7	4	5	7	5	8	—
	計	3,300	1,300	4,700	3,750	4,100	3,200	450	—
Xbox 360 Xbox One	タイトル数	16	8	11	7	6	9	9	9
	計	3,200	3,700	2,950	1,200	650	2,100	1,350	1,200
PCその他	タイトル数	2	4	5	3	4	6	2	3
	計	250	500	300	200	250	250	350	300
パッケージ計	タイトル数	68	46	39	33	44	41	41	53
	計	15,700	14,000	12,700	8,000	8,900	10,400	11,500	10,000
本編DLC計	タイトル数	—	—	3	—	1	1	9	8
	計	1,300	2,700	4,800	5,000	6,100	9,000	12,900	15,300
合計	タイトル数	68	46	42	33	45	42	50	61
	計	17,000	16,700	17,500	13,000	15,000	19,400	24,400	25,300

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： 12 総販売数量： 440万本</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： 610万本</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： 1,300万本</p> 	<p>「大神」 シリーズ</p> <p>タイトル数： 11 総販売数量： 260万本</p> 	<p>「戦国BASARA」 シリーズ</p> <p>タイトル数： 30 総販売数量： 400万本</p> 
<p>「モンスターハンター」 シリーズ</p> <p>タイトル数： 43 総販売数量： 5,400万本</p> 	<p>「逆転裁判」 シリーズ</p> <p>タイトル数： 29 総販売数量： 690万本</p> 	<p>「デビルメークライ」 シリーズ</p> <p>タイトル数： 29 総販売数量： 2,000万本</p> 	<p>「鬼武者」 シリーズ</p> <p>タイトル数： 16 総販売数量： 820万本</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： 440万本</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： 910万本</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： 128 総販売数量： 9,100万本</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： 320万本</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： 320万本</p> 	<p>「ストリートファイター」 シリーズ</p> <p>タイトル数： 91 総販売数量： 4,200万本</p> 
<p>「ロックマン」 シリーズ</p> <p>タイトル数： 152 総販売数量： 3,500万本</p> 	<p>「魔界村」 シリーズ</p> <p>タイトル数： 14 総販売数量： 420万本</p> 	<p>「戦場の狼」 シリーズ</p> <p>タイトル数： 2 総販売数量： 120万本</p> 	<p>「1942」 シリーズ</p> <p>タイトル数： 3 総販売数量： 140万本</p> 	

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

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
環境								
CO ₂ 排出量 (t)	14,561	17,354	18,130	16,476	14,892	15,285	15,021	14,152
エネルギーの使用に係る原単位※ ¹	0.07725	0.07412	0.07090	0.06663	0.06193	0.06018	0.05994	0.05869
前年度比 (%)	89.6	95.9	95.7	94.0	92.9	97.2	99.6	97.9
社会								
社員数(連結)	2,265	2,476	2,601	2,681	2,839	2,811	2,952	2,832
社員数(単体)	1,698	1,820	1,951	2,033	2,114	2,194	2,426	2,530
コンテンツ開発者数	1,455	1,623	1,808	1,902	2,052	1,994	2,141	2,032
女性管理職数	11	20	19	20	24	25	25	24
女性社員比率 (%)	21	21	21	20	19	20	21	21
外国人従業員数(単体)	45	63	69	72	91	99	107	149
比率 (%)	2.7	3.5	3.3	3.4	4.0	4.3	4.2	5.6
企業内保育施設利用者数	—	—	—	—	—	—	13	25
育児休暇取得者数	15	18	18	21	24	26	25	33
男性	3	1	3	5	0	3	6	12
女性	12	17	15	16	24	23	19	21
シニアツアー累計参加人数	330	1,030	1,550	1,681	1,871	2,037	2,247	2,463
地方創生プロジェクト数累計	1	1	3	5	10	15	19	22
教育支援活動実施回数	35	43	63	51	55	58	40	29
出前授業実施回数	7	9	24	25	18	28	17	15
参加者数	665	1,506	1,920	2,361	1,853	1,853	1,767	1,392
ガバナンス								
取締役の人数	15	15	14	14	10	12	11	11
社内	10	10	9	9	5	6	5	5
社外	5	5	5	5	5	6	6	6
社外取締役比率	33.3	33.3	35.7	35.7	50.0	50.0	45.5	45.5
取締役会開催回数	16	14	15	16	14	15	15	10
監査役会・監査等委員会開催回数※ ²	14	14	15	12	13	14	16	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

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	(百万円) 2019	(千米ドル) 2019
売上高	82,065	94,075	102,200	64,277	77,021	87,170	94,515	100,031	909,378
売上原価	49,609	61,911	72,251	38,379	47,175	56,438	59,895	62,809	570,992
売上総利益	32,456	32,163	29,949	25,898	29,846	30,731	34,619	37,222	338,385
販売費及び一般管理費	20,150	21,942	19,749	15,403	17,816	17,080	18,582	19,078	173,438
営業利益	12,318	10,151	10,299	10,582	12,029	13,650	16,037	18,144	164,947
営業外収益									
受取利息	85	92	97	98	95	47	58	171	1,562
受取配当金	10	9	10	13	13	13	14	16	152
受取補償金	—	—	210	92	—	—	—	—	—
為替差益	—	745	566	292	—	—	—	362	3,295
受取和解金	67	—	—	—	—	—	—	—	—
その他	126	257	238	168	195	130	145	422	3,844
営業外収益合計	289	1,105	1,122	664	304	192	219	974	8,855
営業外費用									
支払利息	115	107	96	85	119	141	103	80	727
支払手数料	66	60	69	83	59	44	64	69	628
割増退職金	—	—	—	—	—	117	112	601	5,468
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	456	—	—	—	752	746	407	—	—
その他	151	144	27	84	55	141	59	173	1,576
営業外費用合計	788	312	475	396	985	1,253	1,002	924	8,400
経常利益	11,819	10,944	10,946	10,851	11,348	12,589	15,254	18,194	165,401
特別利益	8	—	—	—	—	—	—	—	—
特別損失	402	7,224	5,630	150	197	99	104	423	3,854
税金等調整前当期純利益	11,425	3,719	5,315	10,701	11,150	12,489	15,149	17,770	161,547
法人税、住民税及び事業税	3,513	2,968	950	1,146	6,377	1,832	4,617	6,603	60,036
法人税等調整額	1,188	(2,222)	920	2,937	(2,972)	1,777	(405)	(1,385)	(12,595)
法人税等合計	4,701	746	1,870	4,084	3,405	3,610	4,212	5,218	47,440
当期純利益	6,723	2,973	3,444	6,616	7,745	8,879	10,937	12,551	114,106
親会社株主に帰属する当期純利益	6,723	2,973	3,444	6,616	7,745	8,879	10,937	12,551	114,106

連結包括利益計算書

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	(百万円) 2019	(千米ドル) 2019
当期純利益	6,723	2,973	3,444	6,616	7,745	8,879	10,937	12,551	114,106
その他の包括利益									
その他有価証券評価差額金	9	138	8	71	(168)	105	31	(112)	(1,025)
為替換算調整勘定	(344)	2,669	2,333	2,863	(1,494)	(262)	(601)	428	3,899
退職給付に係る調整額	—	—	—	(114)	9	(38)	21	20	188
その他の包括利益合計	(334)	2,807	2,341	2,820	(1,653)	(196)	(548)	336	3,062
包括利益	6,389	5,780	5,786	9,436	6,092	8,683	10,389	12,888	117,169
(内訳)									
親会社株主に係る包括利益	6,389	5,780	5,786	9,436	6,092	8,683	10,389	12,888	117,169
非支配株主に係る包括利益	—	—	—	—	—	—	—	—	—

連結貸借対照表

資産の部

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	(百万円) 2019	(千米ドル) 2019
資産									
流動資産									
現金及び預金	24,752	31,522	29,720	32,204	28,429	24,537	46,539	53,004	481,856
受取手形及び売掛金	17,285	11,687	18,134	8,005	9,879	20,175	12,930	13,970	127,008
商品及び製品	1,793	1,756	1,191	1,225	1,704	1,583	1,102	1,182	10,748
仕掛品	443	906	942	1,672	2,085	2,040	1,349	734	6,679
原材料及び貯蔵品	1,417	1,592	996	1,020	1,954	2,040	1,616	538	4,891
ゲームソフト仕掛品	22,373	18,888	10,355	16,833	24,825	30,150	25,635	16,926	153,879
繰延税金資産	4,239	6,497	2,865	2,042	3,382	2,495	3,201	—	—
その他	2,791	4,054	2,355	2,712	3,673	2,478	3,371	4,518	41,080
貸倒引当金	(58)	(64)	(55)	(56)	(18)	(21)	(34)	(58)	(535)
流動資産合計	75,038	76,841	66,506	65,659	75,917	85,480	95,712	90,817	825,609
固定資産									
有形固定資産									
建物及び構築物(純額)	5,125	4,907	4,998	6,136	11,297	11,004	11,106	10,845	98,596
機械装置及び運搬具(純額)	21	34	15	22	23	16	10	24	220
工具、器具及び備品(純額)	1,052	1,105	1,208	1,578	1,875	1,932	1,840	1,377	12,518
アミューズメント施設機器(純額)	1,637	1,199	1,431	1,101	1,342	1,616	1,565	1,821	16,561
土地	4,298	5,052	5,052	4,953	5,234	5,234	5,234	5,235	47,595
リース資産(純額)	709	849	825	995	1,042	835	668	718	6,534
建設仮勘定	—	108	44	2,541	8	128	371	336	3,059
有形固定資産合計	12,844	13,258	13,577	17,328	20,825	20,768	20,797	20,359	185,085
無形固定資産	3,911	7,909	7,368	10,668	8,135	2,843	725	432	3,935
投資その他の資産									
投資有価証券	368	515	542	621	454	574	625	576	5,242
破産更生債権等	265	66	65	66	65	67	19	19	177
差入保証金	4,522	4,341	4,108	4,036	3,867	3,920	4,034	3,979	36,181
繰延税金資産	908	733	3,699	1,595	2,952	4,311	2,782	6,420	58,366
その他	663	776	819	876	916	1,003	900	834	7,583
貸倒引当金	(275)	(78)	(77)	(78)	(78)	(72)	(24)	(32)	(292)
投資その他の資産合計	6,452	6,355	9,159	7,117	8,179	9,804	8,338	11,798	107,257
固定資産合計	23,208	27,523	30,104	35,113	37,140	33,417	29,861	32,590	296,279
資産合計	98,247	104,365	96,611	100,773	113,057	118,897	125,573	123,407	1,121,888

負債及び純資産の部

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	(百万円) 2019	(千米ドル) 2019
負債									
流動負債									
支払手形及び買掛金	7,257	6,304	4,950	3,089	4,053	2,288	2,625	3,988	36,261
電子記録債務	—	634	6,926	988	888	4,886	839	1,153	10,486
短期借入金	7,259	11,194	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	14,356
リース債務	322	364	370	483	525	502	392	406	3,694
未払法人税等	2,977	2,111	758	823	6,470	1,580	4,453	4,251	38,649
繰延税金負債	7	—	93	147	40	2,308	766	—	—
賞与引当金	2,111	1,679	1,802	1,832	2,080	2,263	2,866	3,089	28,090
その他	9,391	9,616	6,594	6,427	6,799	6,840	13,618	8,743	79,483
流動負債合計	29,327	31,905	25,547	17,246	22,355	29,994	27,037	23,212	211,021
固定負債									
長期借入金	6,145	6,000	3,000	7,540	11,111	6,788	8,315	6,735	61,235
リース債務	429	553	519	589	601	399	329	369	3,361
繰延税金負債	225	2	46	48	18	29	23	6	58
退職給付引当金	1,509	1,697	—	—	—	—	—	—	—
退職給付に係る負債	—	—	2,158	2,101	2,323	2,596	2,819	3,004	27,309
資産除去債務	325	329	404	489	502	509	501	571	5,193
その他	932	1,047	1,059	1,427	975	805	1,127	758	6,894
固定負債合計	9,567	9,630	7,187	12,195	15,532	11,128	13,115	11,445	104,052
負債合計	38,895	41,536	32,735	29,442	37,888	41,122	40,152	34,658	315,074
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	21,328	21,328	193,899
利益剰余金	27,328	27,998	29,160	33,801	39,297	45,402	53,602	62,595	569,054
自己株式	(15,846)	(15,848)	(18,134)	(18,140)	(18,145)	(21,448)	(21,454)	(27,456)	(249,600)
株主資本合計	66,049	66,718	65,593	70,228	75,719	78,521	86,716	89,708	815,528
その他包括利益累計額									
その他有価証券評価差額金	(46)	91	99	170	2	107	139	26	244
為替換算調整勘定	(6,650)	(3,981)	(1,647)	1,215	(278)	(541)	(1,142)	(713)	(6,488)
退職給付に係る調整累計額	—	—	(169)	(283)	(274)	(313)	(292)	(271)	(2,469)
その他包括利益累計額合計	(6,697)	(3,889)	(1,717)	1,102	(550)	(747)	(1,295)	(958)	(8,713)
純資産合計	59,352	62,828	63,875	71,331	75,168	77,774	85,421	88,749	806,814
負債純資産合計	98,247	104,365	96,611	100,773	113,057	118,897	125,573	123,407	1,121,888

流動負債における2012年3月期から2014年3月期の「返品調整引当金」および2012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

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	(百万円) 2019	(千米ドル) 2019
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	11,425	3,719	5,315	10,701	11,150	12,489	15,149	17,770	161,547
減価償却費	3,123	3,406	4,638	3,535	5,712	5,980	4,706	3,228	29,348
減損損失	80	58	—	49	105	—	—	393	3,573
のれん償却額	112	132	131	63	—	—	—	—	—
貸倒引当金の増減額(減少)	9	1	(16)	(1)	(38)	(1)	(36)	32	299
賞与引当金の増減額(減少)	(362)	(474)	88	(3)	263	186	604	223	2,028
返品調整引当金の増減額(減少)	(12)	69	(100)	(87)	—	—	—	—	—
退職給付引当金の増減額(減少)	126	185	—	—	—	—	—	—	—
退職給付に係る負債の増減額(減少)	—	—	195	207	264	204	253	214	1,950
受取利息及び受取配当金	(95)	(101)	(107)	(111)	(109)	(61)	(71)	(189)	(1,721)
支払利息	115	107	96	85	119	141	103	80	731
為替差損益(益)	424	(485)	(435)	(188)	60	18	134	(127)	(1,161)
固定資産除売却損(益)	321	216	93	100	92	99	104	30	281
投資有価証券売却益	(8)	—	—	—	—	—	—	—	—
事業構造改善費用	—	6,949	5,537	—	—	—	—	—	—
売上債権の増減額(増加)	(5,550)	5,760	(6,351)	10,382	(2,208)	(10,393)	7,059	(858)	(7,801)
たな卸資産の増減額(増加)	(1,450)	(493)	1,196	(764)	(1,651)	158	1,588	1,621	14,738
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)	(11,899)	(2,837)	6,010	(6,443)	(8,778)	(2,266)	4,069	8,876	80,698
仕入債務の増減額(減少)	1,720	(474)	4,806	(7,856)	935	2,280	(3,690)	1,665	15,143
その他	(1,526)	(5,485)	(3,953)	(1,129)	(2,087)	1,659	6,320	(7,286)	(66,238)
小計	(3,447)	10,253	15,404	5,187	5,309	9,792	36,296	25,675	233,417
利息及び配当金の受取額	86	109	86	118	130	62	73	191	1,736
利息の支払額	(115)	(105)	(98)	(85)	(120)	(140)	(101)	(81)	(739)
法人税等の支払額	(4,195)	(3,610)	(2,190)	(934)	(972)	(6,513)	(1,546)	(5,938)	(53,987)
営業活動によるキャッシュ・フロー	(7,672)	6,647	13,201	4,286	4,347	3,200	34,721	19,847	180,427

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	(百万円) 2019	(千米ドル) 2019
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	(2,465)	—	(3,517)	—	—	(200)	—	—	—
定期預金の払戻による収入	—	2,499	—	—	4,205	—	—	—	—
有形固定資産の取得による支出	(2,153)	(3,086)	(2,203)	(5,465)	(5,813)	(3,074)	(2,767)	(2,093)	(19,033)
有形固定資産の売却による収入	434	659	1	206	4	5	0	4	38
無形固定資産の取得による支出	(527)	(1,578)	(497)	(195)	(290)	(253)	(150)	(112)	(1,024)
投資有価証券の取得による支出	(12)	(12)	(12)	(12)	(13)	(13)	(13)	(14)	(136)
その他の支出	(379)	(453)	(115)	(141)	(113)	(222)	(259)	(182)	(1,662)
その他の収入	307	597	189	111	380	131	343	138	1,258
投資活動によるキャッシュ・フロー	(4,794)	(1,375)	(6,155)	(5,496)	(1,639)	(3,628)	(2,847)	(2,261)	(20,559)
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)	6,760	4,290	(10,000)	(1,050)	—	5,000	(5,000)	—	—
長期借入れによる収入	3,000	—	—	8,162	2,500	—	—	—	—
長期借入金の返済による支出	(3,711)	(499)	(145)	(3,169)	(883)	(1,497)	(1,323)	(1,473)	(13,392)
リース債務の返済による支出	(418)	(327)	(383)	(406)	(496)	(535)	(509)	(414)	(3,766)
自己株式の取得による支出	(2,703)	(1)	(2,286)	(5)	(5)	(3,302)	(5)	(6,001)	(54,561)
自己株式の売却による収入	0	0	0	0	—	—	—	—	—
配当金の支払額	(2,339)	(2,298)	(2,283)	(2,251)	(2,228)	(2,794)	(2,738)	(3,554)	(32,314)
財務活動によるキャッシュ・フロー	587	1,162	(15,099)	1,278	(1,115)	(3,130)	(9,577)	(11,443)	(104,035)
現金及び現金同等物に係る換算差額	(845)	2,800	2,648	1,811	(1,160)	(533)	(96)	323	2,939
現金及び現金同等物の増加額(減少)	(12,724)	9,235	(5,404)	1,879	431	(4,091)	22,201	6,464	58,772
現金及び現金同等物の期首残高	35,011	22,287	31,522	26,118	27,998	28,429	24,337	46,539	423,083
現金及び現金同等物の期末残高	22,287	31,522	26,118	27,998	28,429	24,337	46,539	53,004	481,856

・2012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。
・2012年3月期の「投資有価証券の売却による収入」、「貸付金の回収による収入」は「投資活動によるキャッシュ・フロー」の「その他の収入」に含めて表示しています。

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度 (2017年4月1日～2018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	45,402	(21,448)	78,521
当期変動額					
剰余金の配当			(2,737)		(2,737)
親会社株主に帰属する当期純利益			10,937		10,937
自己株式の取得				(5)	(5)
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	8,200	(5)	8,194
当期末残高	33,239	21,328	53,602	21,454	86,716

前連結会計年度 (2017年4月1日～2018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	107	(541)	(313)	(747)	77,774
当期変動額					
剰余金の配当					(2,737)
親会社株主に帰属する当期純利益					10,937
自己株式の取得					(5)
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)	31	(601)	21	(548)	(548)
当期変動額合計	31	(601)	21	(548)	7,646
当期末残高	139	(1,142)	(292)	(1,295)	85,421

当連結会計年度 (2018年4月1日～2019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	53,602	(21,454)	86,716
当期変動額					
剰余金の配当			(3,558)		(3,558)
親会社株主に帰属する当期純利益			12,551		12,551
自己株式の取得				(6,001)	(6,001)
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	—	—	8,993	(6,001)	2,991
当期末残高	33,239	21,328	62,595	27,456	89,708

当連結会計年度 (2018年4月1日～2019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	139	(1,142)	(292)	(1,295)	85,421
当期変動額					
剰余金の配当					(3,558)
親会社株主に帰属する当期純利益					12,551
自己株式の取得					(6,001)
自己株式の処分					—
株主資本以外の項目の当期変動額 (純額)	(112)	428	20	336	336
当期変動額合計	(112)	428	20	336	3,328
当期末残高	26	(713)	(271)	(958)	88,749

当連結会計年度 (2018年4月1日～2019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	193,899	487,296	(195,039)	788,331
当期変動額					
剰余金の配当			(32,348)		(32,348)
親会社株主に帰属する当期純利益			114,106		114,106
自己株式の取得				(54,561)	(54,561)
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	—	—	81,757	(54,561)	27,196
当期末残高	302,175	193,899	569,054	(249,600)	815,528

当連結会計年度 (2018年4月1日～2019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	1,269	(10,387)	(2,657)	(11,776)	776,554
当期変動額					
剰余金の配当					(32,348)
親会社株主に帰属する当期純利益					114,106
自己株式の取得					(54,561)
自己株式の処分					—
株主資本以外の項目の当期変動額 (純額)	(1,025)	3,899	188	3,062	3,062
当期変動額合計	(1,025)	3,899	188	3,062	30,259
当期末残高	244	(6,488)	(2,469)	(8,713)	806,814

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

<http://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。