

# 3つの強みで、人気コンテンツを創出し 社会に価値を生み出します

当社は、企業理念のもと、高い開発力でオリジナルコンテンツ (IP) を創出し、生み出した多数の人気 IP を最大限に活用するとともに、ガバナンスによるリスクコントロールで経済的価値の向上を図っています。  
これらの活動を通じて生み出される価値を社会に提供すると同時に、将来に向けて再投資する一連の活動により、ステークホルダーの皆様と社会の要請に応えながら、企業価値の拡大に努めていきます。

## 3つの強み

## ワンコンテンツ・ マルチユース



2017年3月期  
売上トータル

871億円



映画

ハリウッド映画、  
劇場アニメ、CG映画



遊技機

メダルゲーム  
パチンコ・パチスロ



出版

攻略本、イラスト集、コミック

コンテンツの  
マルチメディア展開

多メディア展開を加速し、  
非ゲームユーザー層を開拓

2017年3月期売上  
284億円



イベント

コンサート、舞台



アミューズメント施設

ショッピングセンター型、  
大型店舗



キャラクターグッズ

フィギュア、Tシャツ  
食品など

## OUTPUT (非財務)

ミリオンタイトル2作品

新卒開発者150名採用

新研究開発ビルの本格稼働

地方創生プロジェクト5件

教育支援活動58回開催

シニアツアー26店舗で実施

監査等委員会設置会社への移行

## 社会に 提供する価値

笑顔・ストレス解消

世代間コミュニケーション  
の活性化

先端技術による新たな産業創出

地方創生への貢献

高齢者の交流の場の提供

ゲーム文化啓蒙による  
インバウンド効果

知的産業での人材確保

# Model



「バイオハザード」シリーズ

累計販売本数  
**7,700**万本  
(2017年3月末時点)



「ストリートファイター」シリーズ

累計販売本数  
**3,900**万本  
(2017年3月末時点)

強み①  
**知的財産**  
(IP)

# 世界中で愛され続ける カプコンの キャラクター

当社は、創業から34年間、多数の人気コンテンツ(IP)を創出してきました。現在、各IPはゲームだけでなく、映画やアニメ、舞台などに展開することで、グローバルで高い人気を獲得しており、収益の最大化を図っています。

**KPI** (2017年3月期)

ミリオンタイトル数  
累計 **79** 作品

2017年3月期販売本数  
**1,940**万本

当社IPを使用したハリウッド映画  
累計 **8** 作品

## POINT

- グローバルで人気のIPを多数保有
- 複数のハードにコンテンツを供給し、販売本数を最大化するマルチプラットフォーム戦略
- 映画やグッズなど、幅広い領域にIPを展開するワンコンテンツ・マルチユース戦略



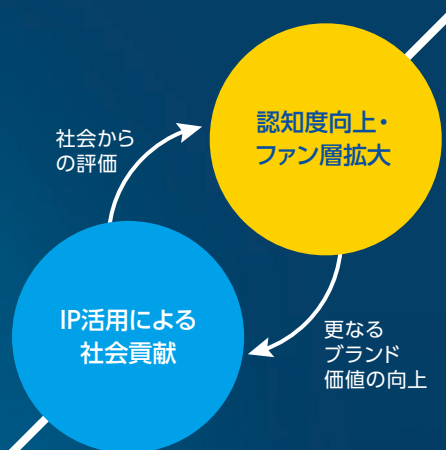
**ROCKMAN**  
CLASSICS COLLECTION 2

### 「ロックマン」シリーズ

累計販売本数

**3,100**万本

(2017年3月末時点)



## “強み”とESG

### 自社IPを活用した 社会貢献とファン層の拡大

当社は、自社IPを活用した社会貢献活動に取り組んでいます。当社のキャラクターは若年層の高い人気を集めているため、その知名度を活用し、観光産業や文化の振興、治安の向上等を支援しています。この活動は、社会的価値の提供だけでなく、幅広い層に当社のコンテンツを浸透させ、更なるブランド価値の向上・ファン層の拡大が期待できます。



### 「モンスターハンター」 シリーズ

累計販売本数

**4,000**万本

(2017年3月末時点)

カプコンの強み



3D スキャン

→詳細はP38を参照



RE ENGINE

→詳細はP38を参照

# クリエイティブの源泉は 優秀なクリエイター と最新テクノロジー

強み②  
開発力  
(人材+技術)

約2,000名の自社開発者が、世界トップレベルの面白さを目指して日々、品質の向上に取り組んでいます。2016年には世界最先端の開発設備や技術を取り揃えた、研究開発第2ビルが稼働を開始しました。

## POINT

- 国内ゲーム企業では最大規模の開発人員
- 2021年度までに2,500名に拡大
- オリジナル作品を創出する開発力
- いち早く最新テクノロジーに対応する技術力

KPI (2017年3月末)

開発者数

1,994名

開発投資額 (2017年3月期)

277億円



## VR技術

→詳細はP38を参照



## モーションキャプチャー

→詳細はP38を参照

- 国籍・性別を問わない採用
- 働きやすい職場づくり

世界トップクラスの  
ゲームの開発

ダイバーシティ  
の推進

優秀な  
クリエイター  
が集合

## “強み”とESG

### 作品の質を高めるための ダイバーシティの推進

ユーザーの趣味・嗜好の多様化が進むゲーム市場において、多様な人材の活用は、ゲーム開発における重要な課題です。当社では、グローバルで通用するコンテンツ開発のため、様々な人材が国籍・性別・思想を問わず幅広く活躍しています。



強み③  
ガバナンス

成長戦略の鍵は  
「経営の見える化」  
を推進する  
ガバナンス改革

ゲーム産業はヒット作の有無により  
収益が変動する「ヒットビジネス」です。  
そのような市場において持続的な成長を可能にするには、  
リスクを回避するためのガバナンスが必要不可欠な要素です。  
当社は「経営の見える化」と「社外取締役の監督機能を  
発揮できる機関設計」の更なる強化を図っています。

KPI (2017年3月期)  
社外取締役比率  
50%

株主・投資家との対話回数  
362回

第三者機関による  
ガバナンスの外部評価  
7.28/10

\*出典：日経NEEDS-Cges



2016年3月期は社外取締役比率が前期の42%から50%へ向上



2017年3月期は株主・投資家との対話を362回実施



### “強み”とESG

#### 「経営の透明化・見える化」を推進

創業者企業の強みである「迅速な意思決定」や「経営の柔軟性」を生かしつつ、経営判断リスクを低減するため、資料は原則数値化し、複合的なチェックを可能にする「経営の見える化」を推進しています。

### POINT

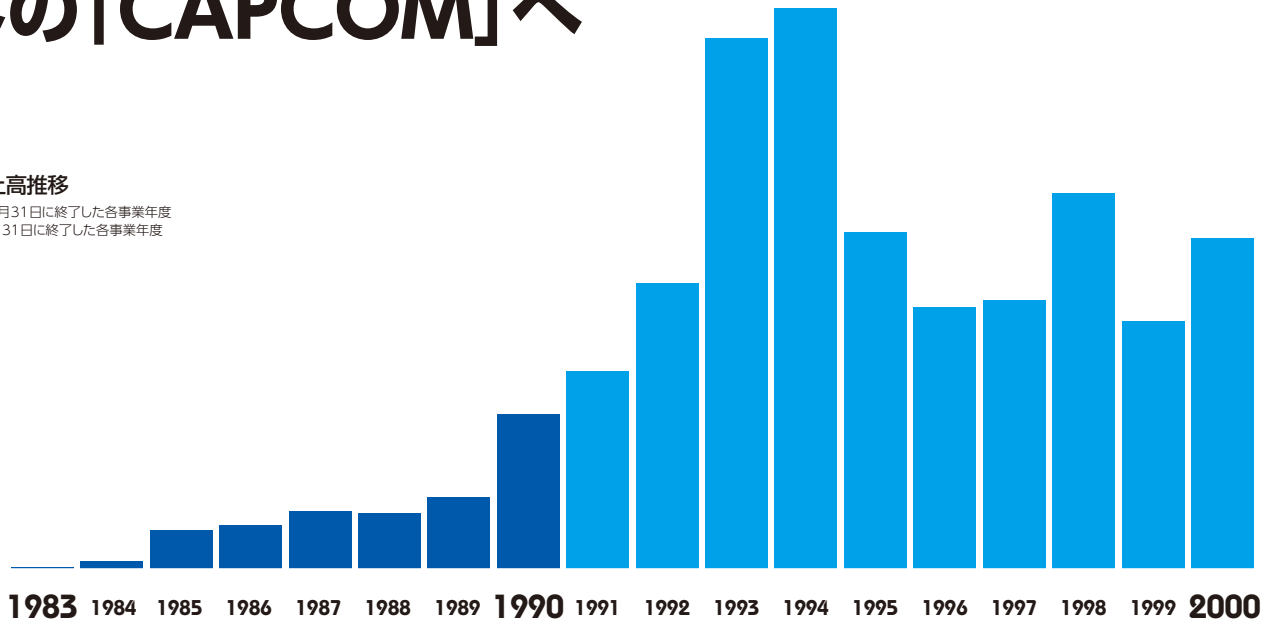
- 2016年に「監査等委員会設置会社」に移行
- 数字を中心とした「経営の見える化」を推進
- 積極的なIR・SR活動



# 日本の「カプコン」から 世界の「CAPCOM」へ

## カプコンの売上高推移

注) 1983～1988: 12月31日に終了した各事業年度  
1989～2017: 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。

- 1979 電子応用ゲーム機器の開発および販売を目的として、大阪府松原市にアイ・アール・エム株式会社(資本金1,000万円)を設立。
- 1983 大阪市平野区に(旧)株式会社カプコン(資本金1,000万円)を設立。
- 1983 東京都新宿区に東京支店設置。
- 1985 米国における当社製品の販売を目的として、カリフォルニア州にカプコンU.S.A., INC.を設立。
- 1989 (旧)株式会社カプコンを吸収合併。商号を株式会社カプコンに変更し、本店を大阪市東区に移転。
- 1989 英国ロンドンに英国駐在員事務所設置。

## 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。

- 1990 株式を社団法人日本証券業協会へ店頭銘柄として登録。
- 1993 東南アジアの販売拠点として、カプコンアジア CO., LTD.を香港に設立。
- 1993 株式を大阪証券取引所市場第二部に上場。
- 1993 対戦格闘ゲームを使用したeスポーツの先駆けともいえる「ストリートファイターII ターボチャンピオンシップ'93 IN 国技館」を両国国技館で開催。
- 1994 本社ビル竣工。本店を大阪市中央区内平野町に移転。
- 1995 研究開発ビル竣工。
- 1999 大阪証券取引所市場第一部に指定替え。
- 1999 執行役員制度を導入。

## 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。

### 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。





## グローバル化

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。

- 2000 株式を東京証券取引所市場第一部に上場。
- 2001 社外取締役2名をはじめて招聘。
- 2002 英国ロンドンにCE・ヨーロッパLTD.を設立。
- 2002 社外取締役を1名増員し、3名就任。
- 2002 報酬委員会を設置。
- 2003 ドイツにCEG・インタラクティブ・エンタテインメントGmbHを設立。
- 2003 コンプライアンス委員会を設置。
- 2005 ゲームメーカーの社会的責任(CSR)として、小中学生を対象とした教育支援活動を開始。
- 2007 韓国にカプコン・エンタテインメント・コリアCO., LTD.を設立。
- 2008 株式会社エンターライズを子会社化。
- 2008 株式会社ケーターを完全子会社化。
- 2008 フランスにカプコン・エンタテインメント・フランスSASを設立。

## 多メディア化

スマートフォンやタブレットを用いたゲームアプリ市場が急成長。カプコンも自社コンテンツを活用したタイトルを市場へ投入。一方、ゲーム専用機向けには、技術進化に即応し、VR(バーチャルリアリティ)を用いたゲームを開発。

- 2010 カナダにカプコン・ゲーム・スタジオ・バンクーバー, INC.を設立。
- 2011 業務監査委員会を設置。
- 2012 台湾にカプコン台湾CO., LTD.を設立。
- 2015 カプコンのキャラクター活用を通して地域活性化等を図る目的で、甲府市と「地域活性化に関する包括協定」を締結。
- 2016 大阪市に新たに研究開発第2ビル竣工。
- 2016 監査等委員会設置会社へ移行、社外取締役比率50%。
- 2016 指名委員会の設置。

### 2001

『鬼武者』を発表。  
「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

家庭用ゲームソフト『ドラゴンズドグマ』を発売。  
新作ブランドとしては近年では異例の100万本を突破。



### 2017

『バイオハザード7 レジデント イービル』を発売。  
VRへの完全対応が話題に。



### 2018

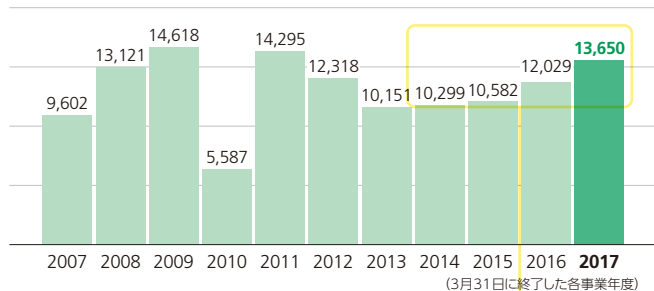
『モンスターハンター:ワールド』をグローバル向けに発売予定。

# 財務ハイライト

## 営業利益・営業利益率

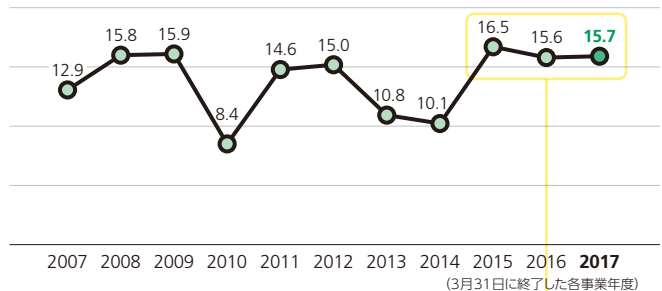
営業利益(百万円)

**13,650**百万円  
13.5% UP 



営業利益率(%)

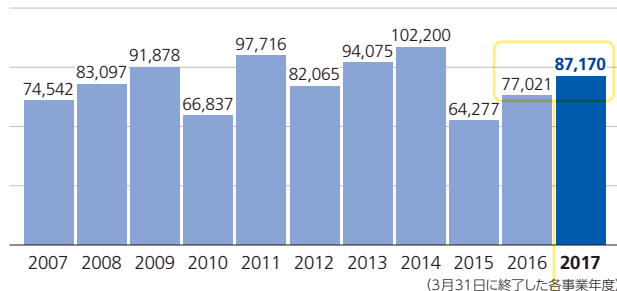
**15.7%**  
0.1point UP 



営業利益は2004年3月期の構造改革により2009年3月期までは順調に増加しました。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。2011年3月期は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、ダウンロード戦略の強化や内作への移行による事業再編を進めました。この結果、2014年3月期までは改革途上のため営業利益および営業利益率とも伸び悩みましたが、**2014年3月期以降はコンシューマビジネスやアミューズメント機器事業の伸長により4期連続の営業増益を達成。更に2015年3月期以降、営業利益率は16%前後の水準を維持しています。**

## 売上高 (百万円)

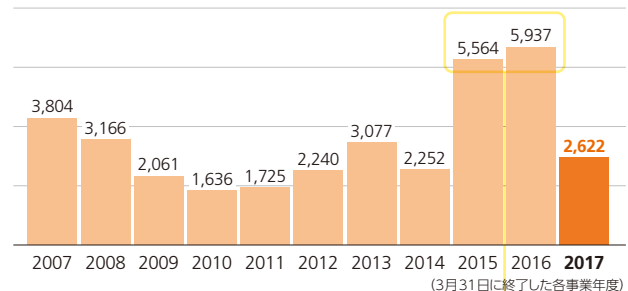
**87,170**百万円  
13.2% UP 



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発表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2期連続の増収となりました。**

## 設備投資額 (百万円)

**2,622**百万円  
55.8% DOWN 

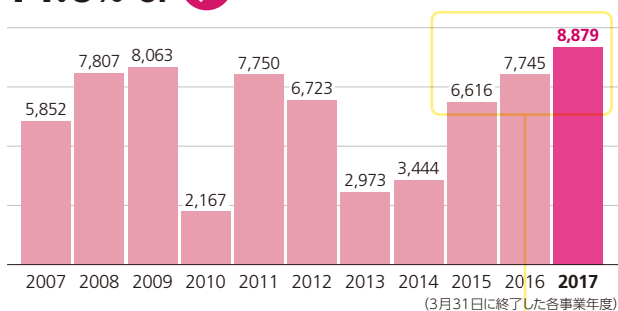


当社における主な設備投資は①開発機材の購入、②国内外事業所の拡張、③アミューズメント施設の新規出店、です。2007年3月期、2008年3月期および2013年3月期の増加要因は、コンシューマ分野におけるゲーム機の世代交代に伴い開発環境を整備したことによるものです。**2015年3月期および2016年3月期は、タイトルラインナップの拡充に必要な開発者の増員に伴い、新たな開発ビル2棟を建設したため一時的に大きく増加しました。**

→詳細はP73-74「連結財務指標11年サマリー」参照

親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)

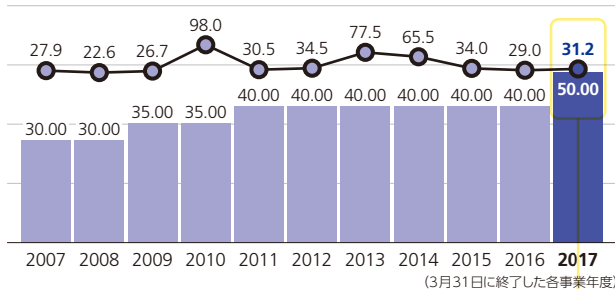
**8,879**百万円  
14.6% UP



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低収益構造の抜本的な見直し、②コンシューマビジネスのDLC強化に伴う開発体制の変更、③モバイルコンテンツビジネスの運営力の強化に伴う開発組織の統合による事業再編損や事業構造改善費用等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、開発組織の改革成果が顕在化し始めたことにより、4期連続の増益となりました。

1株当たり配当額・配当性向

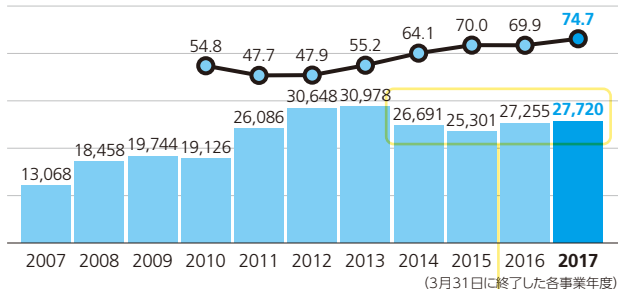
■ 1株当たり配当額 (円) ● 配当性向 (%)  
**50.0**円 **31.2%**  
25.0% UP 2.2point UP



2007年3月期以降は構造改革が奏功し、安定した収益基盤を確立したことも踏まえ、1株当たり年間30円に増配。更に、2009年3月期からは年間35円、2011年3月期からは年間40円に増配しています。2017年3月期より、株主への利益還元方針を一層明らかにするため、連結配当性向30%を基本方針とし、年間50円に増配しました。

開発投資額・内作比率

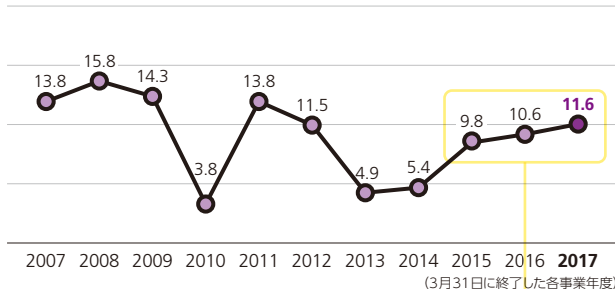
■ 開発投資額 (百万円) ● 内作比率 (%)  
**27,720**百万円 **74.7%**  
1.7% UP 4.8point UP



当社は、独創的で斬新なコンテンツの創出が、企業成長の源泉であると考えており、年間開発投資額の8割以上をデジタルコンテンツ事業に充てています。コンシューマ分野では近年、ハード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。2008年3月期以降、ラインナップ拡充のため大きく増加しており、今後も300億円前後で推移する見通しです。

株主資本利益率(ROE) (%)

**11.6%**  
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ROEは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ROEも再び改善傾向にあります。

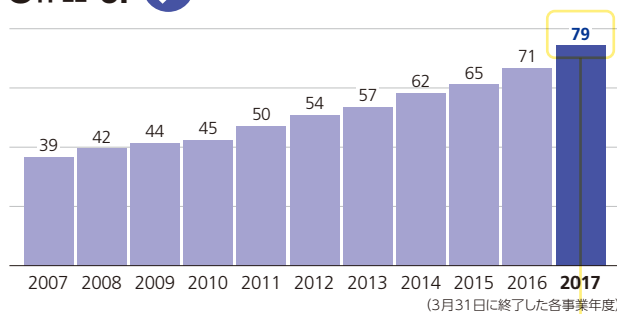
# 非財務ハイライト

## 知的資本

累計ミリオンタイトル数 (作品)

**79** 作品

8作品 UP 



当社の誇る世界有数の開発力は、コンテンツ(知的財産)の数に現れています。これまで販売本数100万本を超えるタイトルは累計79作品にのぼり、全世界で人気のコンテンツを多数保有しています。自社で創り出したこれらの知的資本を、PCオンラインやモバイル、パチスロ機、映画、玩具など幅広く各方面に展開するワンコンテンツ・マルチユース戦略を推進し、ブランド価値と収益性の向上を図っています。

### TOPICS

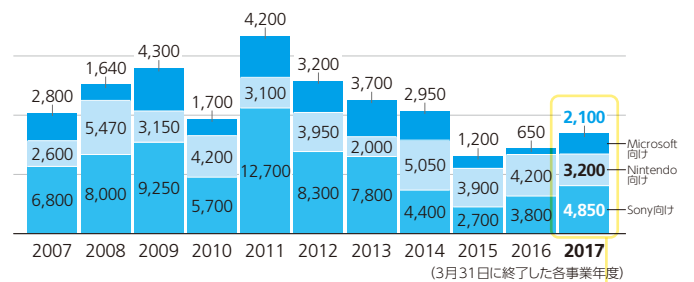
#### 「バイオハザード」シリーズのファン層拡大

「バイオハザード」シリーズは、絶望的な状況から、武器やアイテムを駆使し生還を図る、当社を代表する人気コンテンツです。最新作「バイオハザード7 レジデント イービル」は、従来の三人称視点から一人称視点へ変更したほか、「RE ENGINE」を用いた実写映画に匹敵する映像表現により、全世界で350万本を販売しました。近年では過去作の高解像度化や現行機への移植など、幅広い年代へ訴求することで、シリーズファンの拡大を図っています。



ハード別ソフト出荷本数 (千本)

■ Sony向け    ■ Nintendo向け    ■ Microsoft向け  
**4,850**千本    **3,200**千本    **2,100**千本  
 1,050千本 UP     1,000千本 DOWN     1,450千本 UP 

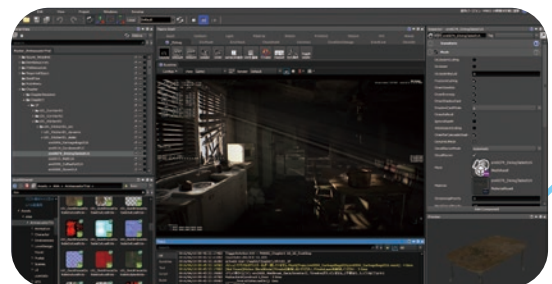


当社は、デジタルコンテンツ事業において複数のゲームプラットフォーム(ハード)にコンテンツを供給する「マルチプラットフォーム戦略」を基本戦略として、各ハードで安定的にソフトを販売しています。2005年3月期以降はハードの多様化が進み、各ハードの普及の速度や地域も多様化しました。そこで当社は、ハードの特性や普及台数を踏まえてタイトルを供給することで、販売機会を最大化しています。

### TOPICS

#### 高品質かつ高効率な開発ツール「RE ENGINE」

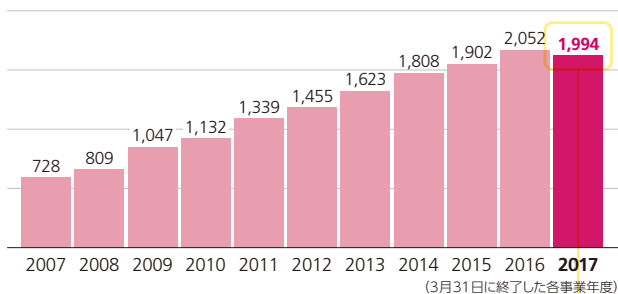
当社はこれまで、「MT Framework」などの自社エンジンを活用してきましたが、現行のハード向けにリアルな世界観を実現するために「バイオハザード7 レジデント イービル」から、新たに「RE ENGINE」の運用を開始しました。これにより、オブジェクトの質感から空気中にたどよう埃など、実写映画に匹敵するほどの表現を可能にただけでなく、プログラム変更の検証時間を10分の1にするなど、より高品質かつ高効率なゲーム開発を可能にしました。



## 人的資本

コンテンツ開発者数 (名)

**1,994**名  
58名 DOWN



コンテンツの創出に携わる開発者は、競争力の源泉であり、連結従業員数の70%を占めています。「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・育成に努めており、この10年間で約3倍の規模になりました。とりわけ、2012年3月期以降は開発強化と開発効率化のため内作重視の体制に切り替えたことで、毎年100名以上の新卒社員を採用しています。2017年3月期は、海外開発組織の再編等により若干減少しました。

### TOPICS

#### 女性が働きやすい職場から誕生したゲーム

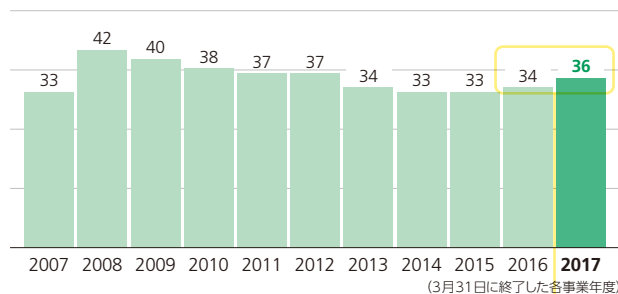
当社では、女性の就業環境改善に取り組み、産前産後休暇・育児休暇や時短勤務制度の導入や取得を促進した結果、女性が社員の約20%を占めています。このような環境において、2017年3月期は女性スタッフを中心に開発した女性向け恋愛ゲーム『囚われのバルマ』を配信しました。同作には随所に女性ならではの発想が盛り込まれ、有料アプリランキングで1位を獲得するなど、当社の新規IPとして多くのユーザーから支持されています。



## 製造資本

アミューズメント施設事業店舗数 (店舗)

**36**店舗  
2店舗 UP



国内でアミューズメント施設「プラサカプコン」等を運営しています。主に大型複合商業施設に出店し、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。市場の停滞により、2009年3月期以降は新規出店数を抑制し、既存店の収益改善に集中していましたが、近年は集客力の高い立地への新規出店を進め、新たな収益源の確保を図っています。

### TOPICS

#### これまでにないアトラクション展開で新たな客層を開拓

VR元年と呼ばれた2017年3月期は、プラサカプコン吉祥寺店にて「特撮体感VR 大怪獣カプコン」をはじめ、VRを用いた新たなアトラクションを展開しました。また、2017年3月には、18年ぶりに北海道で、カラオケ併設の新店舗「ゲームランド 新さっぽろ店」を出店するなど、新たな収益機会の創出と集客拡大を図りました。



# 環境・社会・ガバナンスの成果



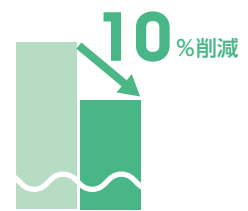
## 環境 Environmental

### ビル全体でCO<sub>2</sub>を10%削減

2016年に稼働を開始した新ビル「研究開発第2ビル」および「カプコンテクニカルセンター」では、LED照明の導入や置換空調システムの採用により、ビル全体のCO<sub>2</sub>排出量を従来設計に比べ、約10%削減\*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。

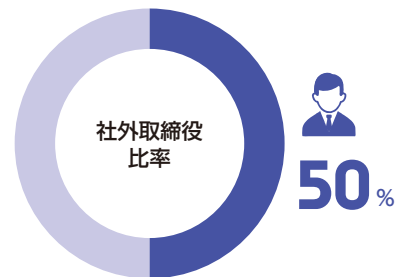
CO<sub>2</sub>排出量



## コーポレート・ガバナンス Governance

### ガバナンス改革の取り組み

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、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50%に達しています。



#### 主なガバナンス改革の取り組み

年月	施策	目的
1999年 7月	執行役員制度を導入	経営の監督と執行を明確に分離
2001年 6月	社外取締役2名をはじめて招聘	経営監視機能の強化
2001年 6月	社外監査役を1名増員し、3名就任	監査機能の強化
2002年 2月	報酬委員会を設置	取締役の報酬決定に関する公平性・妥当性を確保
2002年 6月	社外取締役を1名増員し、3名就任	経営監視機能の強化
2003年 4月	コンプライアンス委員会を設置	法令違反の未然防止
2011年 4月	業務監査委員会を設置	業務執行状況を監査し、リスクマネジメントを強化
2014年 6月	取締役の任期を2年から1年に短縮	取締役の経営責任を明確化
2016年 6月	監査等委員会設置会社への移行、社外取締役比率を50%に	取締役会の監督機能の強化
2016年 6月	指名委員会の設置	取締役候補者選任の決定プロセスの客観性・妥当性を確保

# Social

→詳細はP53-72「ESGによる価値創造」参照

## 事業所内保育所を開設

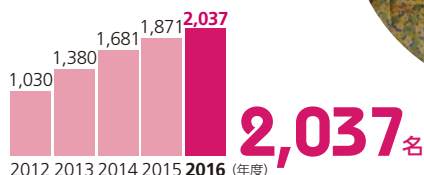
産前産後休暇・育児休暇や時短勤務制度の導入に加え、2017年4月には事業所内保育所「カプコン塾」を開設しました。こうした取り組みが評価され、2014年以来、「くるみん」マークの使用を認められています。



## シニア世代でのコミュニティづくりを支援

アミューズメント施設いわゆるゲームセンターは、現在シニアの方々の交流の場として人気を集めています。カプコンでは、より気軽に施設を活用していただけるように、2012年より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。

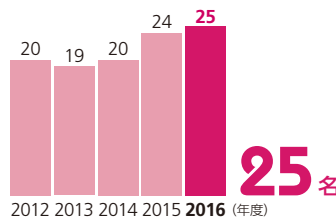
シニアツアー累計参加人数 (名)



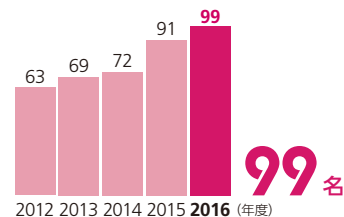
## ダイバーシティの推進

当社では女性の活躍する環境の推進、外国人の積極採用に取り組んでおり、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、社員の約20%を女性が占め、女性の管理職は25名(当社管理職に占める割合は11.4%)となっています。

女性管理職数 (名)



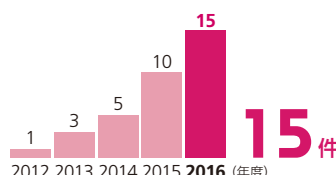
外国人従業員数(単体) (名)



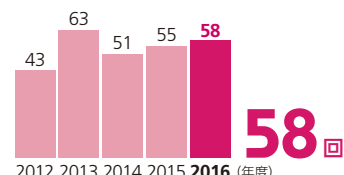
## 全国で教育支援と地方創生を展開

カプコンは社会から信頼される良き企業市民として、子供達を対象にした「出前授業」などの教育支援、人気ゲームキャラクターを活用した地域活性化や治安向上などの地方創生に取り組んでいます。

地方創生プロジェクト数累計 (件)



教育支援実施回数 (回)



- 大阪府 大阪府警 (治安向上)**  
 大阪府警察の車上ねらい被害防犯啓発に協力。
- 高知県 東中筋中学校 (教育支援)**  
 高知県四万十市の東中筋中学校にて、ゲームリテラシー教育を実施。
- 山梨県 甲府市 (地方創生)**  
 山梨県甲府市で、スタンプラリーやノベルティなどに、当社キャラクターを提供。
- 山梨県 朝日小学校 (教育支援)**  
 山梨県甲府市の朝日小学校にて、ゲーム会社の仕事と算数の関連性を学ぶ出前授業を実施。
- 静岡県 浜松市 (地方創生)**  
 静岡県浜松市にて、観光ガイドアプリの開発等に協力。