

## 第2 【事業の状況】

### 1 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】

文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において、当社グループが判断したものであります。

#### (1) 経営方針・経営戦略等

##### ①会社の経営の基本方針

当社グループは、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、多くの人に「感動」を与えるソフト開発をメインとする「感性開発企業」を経営理念としております。また、当社株主、顧客および従業員などステークホルダーの満足度向上や信頼構築に努めるとともに、共存共栄を基軸とした経営展開を図っております。

##### ②中長期的な会社の経営戦略

成長シナリオを進めていくためには、環境の変化に影響を受けることなく安定した利益の確保ができる企業体質の確立が経営の重要課題と認識しており、以下の施策により業績の向上に邁進してまいります。

#### ア. ワンコンテンツ・マルチユース戦略の推進

当社は、「モンスターハンター」、「バイオハザード」および「ストリートファイター」など国内外で大ヒットした人気タイトルを豊富に保有しており、映画、アニメ、文房具、玩具および飲食品など各方面で使用されています。これらのIPを活用した著作権ビジネスは、安定した利益が確保できることに加え、成長余力があるため積極的な事業展開を図ってまいります。

#### イ. セグメント戦略

##### (ア) デジタルコンテンツ事業

- a. 経営の根幹をなす主力事業であり、成長ドライバー（原動力）でもある家庭用ゲームソフトの開発、販売に注力してまいります。このため、中長期的戦略マップにもとづく開発プロセスの明確化や的確な収益管理に加え、開発人員の増強、開発環境の整備等の開発体制の強化や提携戦略などにより、開発パイプラインや商品ラインアップの拡充に努め、毎期複数のミリオンタイトルを輩出できるよう努めます。
- b. 販売形態の多様化を図るため、売切り型のパッケージソフトに比べて在庫リスクが少ないことに加え、収益率が高く持続的な利益が見込まれるダウンロード販売の拡大に傾注します。
- c. モバイルコンテンツの局面打開を図るため、開発体制の強化やコンテンツ提供後の適切なゲーム運営（利用者の的確な動向把握、供給コンテンツへの反映等）、協業展開などにより新規利用者の開拓や既存顧客の深耕を図り、活路を開いてまいります。

##### (イ) アミューズメント施設事業

娯楽の分散化や顧客層の消費が多様化する中、家庭用ゲームでは味わえない「景品獲得ゲーム」や「メダルゲーム」などのゲーム機を設置するほか、身近な娯楽施設として一定の集客力が見込まれる大型ショッピングセンターを中心に地域密着型の施設展開を図ってまいります。また、毎期安定した収益を確保するため、市場環境の変化に対応した機動的なスクラップ・アンド・ビルドに取り組んでまいります。

##### (ウ) アミューズメント機器事業

逆風が吹き荒れるパチスロ機部門は、遊技人口の減少傾向や顧客の投資抑制などにより先行き不透明感を払拭できない状況となっており、当分厳しい情勢が続くものと思われます。このため、市場動向を注視するなど、変化対応型の事業戦略により難局を克服してまいります。

#### ウ. eスポーツビジネスへの取り組み

eスポーツ市場が海外において拡大している現況下、国内でも俄然注目が高まっております。当社は、eスポーツの源流とも呼ばれる対戦格闘ゲーム「ストリートファイター」を有していることに加え、長年にわたり米国現地法人を通じて「CAPCOM Pro Tour（カプコンプロツアー）」を開催するなど、eスポーツに関する豊富な経験や運営ノウハウを蓄積しており、近年の潮流は新たなビジネスチャンスを開き絶好の機会でもあります。このため、人材の投入や専門部署の新設に加え、eスポーツ専用施設の開設など、経営資源を重点的に注ぎ込むほか、「ストリートファイター」等の人気コンテンツとのシナジー展開により、eスポーツビジネスを軌道に乗せるとともに、収益化を目指してまいります。

## エ. 海外事業の拡大

国内市場の成熟化や少子高齢化が進む環境のもと、成長戦略を進めていくためには、市場規模が大きい海外市場の開拓が不可欠であります。当社は、当期に世界的大ヒットを放った「モンスターハンター：ワールド」に加え、ハリウッドで映画化された「バイオハザード」や「ストリートファイター」など、海外で人気のあるタイトルを数多く抱えており、世界有数のコンテンツホルダーであります。これらの強力なブランドタイトルによる「メイド・イン・カプコン」をアピールすることで、積極的なグローバル展開を図ってまいります。

### (2) 目標とする経営指標

当社グループは、事業の継続的な拡大を通じて、企業価値を向上させていくことを経営の目標としております。

経営指標としては利益の確保に加え、現金の動きを把握するキャッシュ・フロー経営を重視するとともに、資本効率の観点から、ROE（自己資本利益率）向上による企業価値の増大に努めてまいります。また、連結配当性向について、将来の事業展開や経営環境の変化などを勘案のうえ、30%を基本方針とし、かつ安定配当の継続に努めてまいります。

### (3) 経営環境および対処すべき課題

当業界は、増勢を続けてきた国内モバイルコンテンツの勢いが鈍化する環境のもと、家庭用ゲーム市場が「モンスターハンター：ワールド」の大ヒットなどによるゲームソフトの活性化や新型ハードの普及により活気づくことに加え、VR（仮想現実）やAR（拡張現実）を活用した市場規模は増大するものと思われま。また、近年、プロ棋士に勝利するAI（人工知能）囲碁・将棋が登場する中、ゲームの分野でもAIの活用が進むなど、急速な技術革新による外部環境の激変により「勝ち組」と「負け組」がオセロゲームのように反転し、勢力図が塗り替わることも予想されます。他方、今年1月に業界3団体の統合により「一般社団法人日本eスポーツ連合（JeSU）」が設立されたほか、同じく3月にJリーグ（日本プロサッカーリーグ）もeスポーツへの参入を表明するなど、海外に出遅れた日本でもeスポーツ振興に向けて大きく動き出しており、本年は「eスポーツ元年」を迎えるものと思われま。

こうした状況のもと、当社は経営環境の変化に対応した事業戦略や事業の再構築により、経営資源を重点部門や成長分野に投入するとともに、不採算部門の見直しや事業ポートフォリオの組替えを行うなど、選択と集中による機動的な経営展開により企業価値を高めてまいります。

このため、持続的な成長に向けて前記（1）②に加え、以下の施策に取り組んでまいります。

#### ①人材の育成、確保

当社のようなゲームソフト会社にとって従業員は、まさに「人財」であり重要な経営資源と認識するとともに、持続的な成長を進めるためには、優秀な人材の育成、確保が不可欠であります。このため、新人研修や管理職候補者研修などの階層別研修を充実させるとともに、環境の変化に対応した人事制度や適材適所の配置等により士気の高揚や潜在能力が顕在化できるよう努めております。また、多様な人材を活用するため、ダイバーシティ（多様性）を推進するとともに、性別、国籍、年齢等に関係なく採用、評価等を行っており、先進的かつ独創性のある人材発掘などに努めております。

#### ②働き方改革の推進

ワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）を推進する一環として長時間労働の削減を図るため、有給休暇促進の実施や安全衛生委員会を毎月開催するなど、従業員の健康維持、増進を図っております。また、事業所内保育所の設置など、子育て支援等により従業員が活躍できる環境づくりを進めるとともに、優秀な人材の確保や活用を図るため、働きがいのある企業風土の醸成に取り組んでまいります。

### ③資本政策の基本方針

#### ア. 配当政策

経営指標の一つである連結配当性向は、30%を基本方針としており、かつ安定配当の継続に努めてまいります。

#### イ. 自己株式の取得

経営環境の変化や財務内容等を勘案し、株主価値の向上に資すると判断できる場合は、機動的に自己株式の取得を行ってまいります。

#### ウ. 総還元性向

株主還元の度合いを示す総還元性向〔(配当金+自己株式取得総額)÷当期純利益〕にも留意しており、バランスの取れた資本戦略により市場の信頼獲得に努めてまいります。

### ④政策保有株式の基本方針

ア. 当社は、継続的取引関係がある企業との関係強化、緊密化を図る一方で、慣例的な相互保有や人的関係の情実等を排除するとともに、将来の取引関係や持続的な企業価値の向上に資するかどうかなど、中長期的な観点から得失等を総合的に勘案のうえ、最適な政策保有株式を有しています。

イ. 当該保有株式に関しては、取引内容や取引金額などを参酌するとともに、継続して保有することについて、株価変動リスクや経済合理性などを検証しております。

ウ. 議決権行使については、取引先の経営状況や重大な不祥事などを総合的に勘案のうえ、社内手続きを経て議案ごとに賛否を決定しております。

### ⑤コーポレート・ガバナンスの取り組み

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、人々に感動を与える「感性開発企業」を基本理念とし、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、コーポレート・ガバナンスの充実に取り組んでおります。また、経営の健全性や透明性を高めるため、任意の報酬委員会、指名委員会およびコンプライアンス委員会を設置するなど、ガバナンスが機能する組織体制を構築することによりリスクの回避や不祥事の防止に努めております。一方で、成長戦略を推し進めるため、成長分野への投資や提携戦略、M&Aなど、積極果敢に機動的な事業展開を行ってまいります。

## (4) 株式会社の支配に関する基本方針について

当社は、財務および事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針を定めており、その内容等（会社法施行規則第118条第3号に掲げる事項）は次のとおりであります。

当社の財務および事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針の内容の概要およびその実現に資する取り組み

#### ①当社グループの企業価値の源泉について

当社グループは、家庭用ゲームソフトの開発・販売を中核に、オンラインゲームの開発・配信、モバイルコンテンツの開発・配信、アミューズメント施設の運営、アミューズメント機器の開発・製造・販売、その他コンテンツビジネスの展開を行っております。

また、企業価値の源泉である開発部門の拡充、機動的なマーケティング戦略および販売体制の強化に加え、コンテンツの充実やグループ全体の効率的な事業展開、財務構造の改革、執行役員制の導入、経営と執行の役割明確化による意思決定の迅速化など、経営全般にわたる構造改革を推し進めることにより、企業価値の向上に努めております。

#### ②当社グループの企業価値の向上の取り組みについて

当業界は、家庭用ゲーム市場における据置型高性能ゲーム機の普及に加え、スマートフォンを中心としたモバイルゲームの増勢により市場規模は拡大基調で推移する一方で、ゲーム専用機とスマートフォン等の主導権争いなどにより競争環境が厳しくなっております。

このように厳しい事業環境下、当社グループが生存競争を勝ち抜いていくためには、経営環境の変化に対応できる体制作りが、最重要課題と認識しております。

今後さらなる成長のため、戦略目標を推進、実行することにより企業価値の向上に努めてまいります。

③不適切な大規模買付行為を防止するための取組み

当社は、不適切な大規模買付行為を防止するための具体的な対応策（買収防衛策）を導入していません。このため、当社株式の大規模買付を行おうとする者が出現した場合は、大規模買付行為の是非を株主の皆様が適切に判断するための必要かつ十分な情報の提供を法令の許容する範囲内において求めるとともに、当社取締役会の意見等を開示するほか、株主の皆様の検討のための時間の確保に努めるなど、適切な処置を講じることに加え、より一層企業価値および株主共同の利益の確保・向上に取り組んでまいります。

## 2 【事業等のリスク】

当社グループの経営成績、財務状況等に重要な影響を及ぼす可能性のあるリスクには、以下のようなものがあります。

なお、文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において当社グループが判断したものであります。

### (1) デジタルコンテンツ事業に関するリスク

#### ① 開発費の高騰化

近年、家庭用ゲーム機はコンピュータグラフィック技術やVR（仮想現実）技術、AI（人工知能）技術、インターネット機能の取り込みなどにより、高機能化、多機能化しており開発費が高騰する傾向にあります。したがって、販売計画未達等の一部のソフトにつきましては、開発資金を回収できない可能性があります。

#### ② ゲームソフトの陳腐化について

ゲームの主なユーザーは子供や若者が多く、スマートフォンやインターネットなど顧客層が重なる業種との競争も激化しており、商品寿命は必ずしも長くはありません。このため、陳腐化が早く、商品在庫の増加や開発資金を回収できない可能性があります。

#### ③ 人気シリーズへの依存について

当社は多数のゲームソフトを投入しておりますが、一部のタイトルに人気が集まる傾向があります。シリーズ作品は売上の振幅が少なく、業績の安定化には寄与しますものの、これらの人気ソフトに不具合が生じたり市場環境の変化によっては、ユーザー離れが起きる恐れがあり、今後の事業戦略ならびに当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

#### ④ 暴力シーン等の描写について

当社の人気ゲームソフトの中には、一部暴力シーンやグロテスクな場面など、刺激的な描写が含まれているものがあります。このため、暴力事件などの少年犯罪が起きた場合は往々にして、一部のマスコミなどからゲームとの関連性や影響を指摘されるほか、誹謗中傷や行政機関に販売を規制される恐れがあります。この結果、当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

#### ⑤ 季節要因による変動

ゲームの需給動向は年間を通じて大きく変動し、年末年始のクリスマスシーズンから正月にかけて最大の需要期を迎えます。したがって、第1四半期が相対的に盛り上がりや欠く傾向にあるなど、四半期ごとに業績が大幅に振れる可能性があります。

#### ⑥ 家庭用ゲーム機の普及動向について

当社の家庭用ゲームソフトは、主に株式会社ソニー・インタラクティブエンタテインメント、任天堂株式会社および米国のマイクロソフト社の各ゲーム機向けに供給しておりますが、これらの普及動向やゲーム機に不具合が生じた場合、事業戦略や当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

#### ⑦ 家庭用ゲーム機会社との許諾契約について

当社は、家庭用ゲームソフトを現行の各ゲーム機に供給するマルチプラットフォーム展開を行っております。このため、競合会社でもある株式会社ソニー・インタラクティブエンタテインメント、任天堂株式会社および米国のマイクロソフト社からゲームソフトの製造、販売に関する許諾を得ておりますが、契約の変更や新たな契約内容によっては、今後の開発戦略や当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

⑧ 家庭用ゲーム機の更新について

家庭用ゲーム機は過去、3～7年のサイクルで新型機が出ておりますが、ハードの移行期において、ユーザーは新作ソフトを買い控える傾向があります。このため、端境期は販売の伸び悩みなどにより当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

⑨ 中古ソフト市場について

現在、中古ソフトは市場の4分の1前後を占めております。また、アジア市場における違法コピー商品の氾濫も常態化しております。このため、開発資金の回収が難しくなっており、同市場の動向によっては、当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

⑩ モバイルゲーム市場について

近年、市場はスマートフォン等のモバイル端末が普及しておりますが、新技術への対応が遅れたときは、コンテンツの円滑な供給ができなくなる場合があります。加えて、娯楽の分散化や消費ニーズの多様化などにより、ゲームユーザーが減少した場合は、当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。また、課金システムによっては社会問題化し、行政による規制強化を招く恐れがあります。

(2) その他の事業に関するリスク

① アミューズメント施設事業

設置機種の人気の有無、娯楽の多様化、少子化問題、競争の激化や市場環境の変化などにより当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

② アミューズメント機器事業

パチスロ機は、少数の取引先のみで販売しているうえ、アミューズメント機器事業に占める売上依存度も近年は過半数から大部分になる場合があります。また、当該取引先には、「風俗営業等の規制及び業務の適正化等に関する法律」に基づき、一般財団法人保安通信協会の型式試験に合格した機種だけが販売を許可されるため、この動向によっては売上が大きく左右される場合があります。

一方、業務用機器は、家庭用ゲーム機との垣根が低くなったことに加え、施設オペレーターの購買力の低下、事業環境の変化や成長の不確実性により収益が大幅に変動することも予想されます。

この結果、当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

(3) 海外事業について

① 海外販売国における市場動向、競合会社の存在、政治、経済、法律、文化、宗教、習慣や為替その他の様々なカントリーリスクや人材の確保などにおいて、今後の事業戦略や当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

② 海外取引の拡大に伴い、税率、関税などの監督当局による法令の解釈、規制などにより損失や費用負担が増大する恐れがあり、当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

③ フィジビリティ・スタディーで予見できない不測の事態が発生した場合には、経費の増加や海外投資を回収できず当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

(4) 財政状態および経営成績に関するリスク

① 当社の主要な事業である家庭用ゲームソフトは総じて商品寿命が短いため、陳腐化が早く、棚卸資産の増加を招く恐れがあり、これらの処分により当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

② 当業界は年間を通じて市場環境が変化する場合があるため、四半期ごとに業績が大きく変動する蓋然性があります。また、売上高の減少や経営戦略の変更などにより当初予定していたキャッシュ・フローを生み出さない場合があります。次期以降の当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

(5) 開発技術のリスク

家庭用ゲーム機をはじめ、ゲーム機関連の商品は技術革新が速く、日進月歩で進化しており、対応の遅れによっては販売機会の損失など当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

(6) 規制に関わるリスク

アミューズメント施設事業は、「風俗営業等の規制及び業務の適正化等に関する法律」およびその関連する法令の規制を受けておりますが、今後の法令の改正や制定によっては事業活動の範囲が狭くなったり、監督官庁の事前審査や検査等が厳しくなることも考えられます。この結果、当社の事業計画が阻害される恐れがあり、当該事業や当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

(7) 知的財産権に関するリスク

ゲームソフトや業務用ゲーム機の開発、販売においては、特許権、商標権、実用新案権、意匠権、著作権等の知的財産権が関係しております。したがって、当社が知的財産権の取得ができない場合には、ゲームソフトの開発または販売が困難となる蓋然性があります。また、第三者の所有する知的財産権を当社が侵害するリスクも否定できません。これらにより、当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

(8) 訴訟等に関するリスク

当社は、これまでに著作権侵害等で提訴した場合や他に訴訟を受けたことがあります。また、今後も事業領域の拡大などにより、製造物責任や労務、知的財産権等に関し、訴訟を受ける蓋然性があります。これにより、訴訟の内容および金額によっては、当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

(9) 情報漏洩によるリスク

当社の想定を超えた技術による不正アクセスやコンピュータウイルス、その他予測不可能な事象などにより、ハードウェア、ソフトウェアおよびデータベース等に支障をきたす可能性があります。その結果、個人情報やゲーム開発情報など機密情報の漏洩が生じた場合には、損害賠償義務の発生や企業イメージの低下、ゲーム開発の中止等を招く恐れがあり、当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

(10) 人材の育成と確保

「事業は人なり」と言われるように、会社の将来と発展のためには、有能な従業員の確保が不可欠であります。このため、当社グループは優秀な人材を採用し、育成、確保に努めております。しかしながら、ゲーム業界は相対的に従業員の流動性が高く、優秀な人材が多数退職したり、競合他社等に流出した場合は、事業活動に支障を来す恐れがあります。

この結果、当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

### 3 【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】

#### (1) 経営成績等の状況の概要

当連結会計年度における当社グループの財政状態、経営成績およびキャッシュ・フロー（以下、「経営成績等」という。）の状況の概要は次のとおりであります。

##### ① 財政状態および経営成績の状況

当連結会計年度における当業界は、家庭用ゲームについてはハードとソフトが好調に推移したことにより市場規模が増大いたしました。また、欧米や中国、韓国など海外で人気上昇中の「eスポーツ」（エレクトロニック・スポーツ）が「2022年アジア競技大会」の正式種目に採用されるなど、新たなスポーツとして認知されたことも追い風となり、市場拡大に期待が膨らんでまいりました。加えて、「東京ゲームショウ2017」において開催されたeスポーツのイベントにおいても、当社の人気タイトル「ストリートファイターV」が観戦者の熱気に包まれるなど、海外に先行されている日本でも新たな事業領域の創出に向けた機運が高まってまいりました。

このような情勢のもと、当社は今年1月に世界同日発売を行った旗艦タイトル「モンスターハンター：ワールド」（プレイステーション4、Xbox One用）が完成度の高さにより人気が沸騰し、全世界での出荷本数が750万本を突破するとともに、当社のゲームでは歴代最高となる金字塔を打ち立てるなど、業績向上に大きく貢献いたしました。中でも特筆すべきは、定着した国内人気に加え、海外でも大ヒットしたことによりワールドワイドでユーザー層が広がるなど、エポックメーキングな出来事となったほか、国際ブランドとして認知されたことによりグローバル展開に弾みがついてまいりました。また、eスポーツ事業への本格的参入に向けて「プラサカブコン吉祥寺店」（東京都）に「カブコンeスポーツクラブ」を新設するなど、積極的に布石を打ってまいりました。加えて、競争力の源泉である家庭用ゲームソフトの開発等に傾注するため、マネジメント体制の強化や開発陣の拡充、開発環境の整備に努めたほか、売切り型のパッケージ販売や持続的な利益が見込まれるダウンロード版の拡大に注力してまいりました。

一方、足踏み状態が続いているモバイルコンテンツのテコ入れを図るため、組織改革や訴求タイトルの開発など、顧客満足度の向上に尽力いたしました。

この結果、売上高は945億15百万円（前期比8.4%増）と増収になりました。

また、利益面につきましても、営業利益160億37百万円（前期比17.5%増）、経常利益152億54百万円（前期比21.2%増）、親会社株主に帰属する当期純利益109億37百万円（前期比23.2%増）と伸長し、いずれも過去最高益を更新いたしました。

資産は、前連結会計年度末に比べ66億75百万円増加し、1,255億73百万円となりました。

負債は、前連結会計年度末に比べ9億70百万円減少し、401億52百万円となりました。一方、純資産は、前連結会計年度末に比べ76億46百万円増加し、854億21百万円となりました。

セグメントごとの経営成績は、次のとおりであります。

##### （デジタルコンテンツ事業）

当事業におきましては、「モンスターハンター：ワールド」（プレイステーション4、Xbox One用）が記録的な大ヒットにより販売拡大のけん引役を果たしたほか、収益向上に大きく寄与いたしました。また、「バイオハザード7 レジデント イービル」（プレイステーション4、Xbox One、パソコン用）や「モンスターハンターダブルクロス」（Nintendo Switch用）が堅調に推移したほか、「ウルトラストリートファイターII」（Nintendo Switch用）もスマッシュヒットを放ちました。

一方で、昨年9月発売の欧米をターゲットにした「マーベル VS. カブコン：インフィニット」（プレイステーション4、Xbox One、パソコン用）は、軟調に展開いたしました。

他方、現状の局面打開に向けて提携戦略等の事業改革を推進中のモバイルコンテンツは、「モンスターハンター エクスプロア」が安定した人気を持続するとともに、IP（知的財産）を用いたライセンス収入が奏功しました。

この結果、売上高は741億41百万円（前期比26.3%増）、営業利益191億3百万円（前期比72.2%増）となりました。

(アミューズメント施設事業)

当事業におきましては、女性や訪日客など新規ユーザーの増加による回復基調のもと、顧客ニーズに対応したゲーム機の設置や各種イベントの開催、サービスデーの実施等の集客展開により、親子連れなど新規顧客の取り込みやリピーターの確保に取り組むとともに、店舗運営コストの削減に努めてまいりました。

新規出店といたしましては、2店舗をオープンするとともに、2店舗閉鎖いたしましたので、施設数は36店舗となっております。

この結果、売上高は102億31百万円（前期比7.4%増）、営業利益8億79百万円（前期比17.0%増）となりました。

(アミューズメント機器事業)

逆風下のパチスロ機部門は、「バイオハザード リベレーションズ」が原価率の低減により一定の利益を確保することができたものの、近年の型式試験方法の変更が大きく響き、苦戦を余儀なくされました。

また、業務用機器部門につきましてもメダルゲーム「モンスターハンター メダルハンティングG」が安定した人気に支えられ底堅い売行きを示しましたが、商材不足は否めず同事業は総じて軟調に推移いたしました。

この結果、売上高は78億3百万円（前期比53.7%減）、営業損失7億64百万円（前期は51億6百万円の営業利益）となりました。

(その他事業)

その他事業につきましては、主なものはライセンス許諾によるロイヤリティ収入やキャラクターグッズなどの物品販売で、売上高は23億38百万円（前期比12.2%増）、営業利益11億26百万円（前期比16.2%増）となりました。

② キャッシュ・フローの状況

営業活動によるキャッシュ・フローは、「税金等調整前当期純利益」151億49百万円（前連結会計年度は124億89百万円）に、「減価償却費」などの非資金項目、営業活動に係る債権・債務、たな卸資産等の増減、「法人税等の支払額」などを加減しました結果、347億21百万円の収入（前連結会計年度は32億円の収入）となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、「有形固定資産の取得による支出」等により、28億47百万円の支出（前連結会計年度は36億28百万円の支出）となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、「短期借入金の減少額」、「配当金の支払額」および「長期借入金の返済による支出」等により、95億77百万円の支出（前連結会計年度は31億30百万円の支出）となりました。

以上の結果、当連結会計年度末における現金及び現金同等物の期末残高は222億1百万円増加し465億39百万円となりました。

③ 生産、受注及び販売の実績

a. 生産実績

当連結会計年度における生産実績をセグメントごとに示すと、次のとおりであります。

セグメントの名称	金額(百万円)	前年同期比(%)
デジタルコンテンツ事業	18,120	133.9
アミューズメント機器事業	6,674	69.0
合計	24,794	106.8

- (注) 1. 上記の金額は、製造原価により算出しております。  
2. 上記の金額には、消費税等は含まれておりません。  
3. 上記の金額は、ゲームソフト開発費を含んでおります。

b. 受注実績

当社グループは受注生産を行っておりません。

c. 販売実績

当連結会計年度における販売実績をセグメントごとに示すと、次のとおりであります。

セグメントの名称	金額(百万円)	前年同期比(%)
デジタルコンテンツ事業	74,141	126.3
アミューズメント施設事業	10,231	107.4
アミューズメント機器事業	7,803	46.3
その他	2,338	112.2
合計	94,515	108.4

(注) 1. 主な相手先別の販売実績および当該販売実績の総販売実績に対する割合

なお、前連結会計年度における株式会社ソニー・インタラクティブエンタテインメントおよび当連結会計年度におけるフィールズ株式会社については、総販売実績に対する割合が100分の10未満のため記載を省略しております。

相手先	前連結会計年度		当連結会計年度	
	販売高(百万円)	割合(%)	販売高(百万円)	割合(%)
フィールズ株式会社	15,582	17.9	—	—
株式会社ソニー・インタラクティブエンタテインメント	—	—	9,548	10.1

2. 上記の金額には、消費税等は含まれておりません。

(2) 経営者の視点による経営成績等の状況に関する分析・検討内容

経営者の視点による当社グループの経営成績等の状況に関する認識および分析・検討内容は次のとおりであります。なお、文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において当社グループが判断したものであります。

① 重要な会計方針および見積り

当社グループの連結財務諸表は、わが国において一般に公正妥当と認められている会計基準に基づき作成されております。この連結財務諸表の作成にあたって、必要と思われる見積りは合理的な基準に基づいて実施しております。詳細につきましては、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1)連結財務諸表 注記事項 (連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項) 3. 会計方針に関する事項」に記載のとおりであります。

② 当連結会計年度の経営成績等の状況に関する認識および分析・検討内容

(売上高)

売上高は、アミューズメント機器事業のパチスロ機部門において、近年の型式試験方法の変更が響き販売台数が減少しましたものの、主力ビジネスであるデジタルコンテンツ事業において、「モンスターハンター：ワールド」(プレイステーション 4、Xbox One用)が記録的な大ヒットにより販売拡大のけん引役を果たしたことなどにより、945億15百万円(前期比8.4%増)と増収になりました。

#### (営業利益)

売上原価は、アミューズメント機器事業における販売台数減少に伴う減少があったものの、デジタルコンテンツ事業において大型タイトルの大ヒットがあったことなどにより増加し、598億95百万円（前期比6.1%増）となりました。

また、販売費及び一般管理費は、デジタルコンテンツ事業における新規発売タイトルの広告宣伝費が増加したことなどから、185億82百万円（前期比8.8%増）となりました。売上高に占める販管費率は19.7%（前期比0.1ポイント増）と若干増加いたしました。当社の想定水準である25%の範囲内で適正に推移しております。

以上の結果、営業利益は160億37百万円（前期比17.5%増）と伸長し、過去最高益を更新いたしました。なお、営業利益率は、アミューズメント機器事業の収益性が低下したこともあり、17.0%（前期比1.3ポイント増）と微増に留まりました。

#### (親会社株主に帰属する当期純利益)

営業外損益において、主に期末に向けて進行した円高により為替差損4億7百万円を計上いたしましたほか、開発体制見直し等に伴う費用を計上いたしましたものの、営業増益に伴い経常利益は152億54百万円（前期比21.2%増）となりました。

これらの増益の結果、特別損失1億4百万円を計上いたしましたものの、親会社株主に帰属する当期純利益は109億37百万円（前期比23.2%増）と伸長し、当期純利益率は11.6%（前期比1.4ポイント増）となり、過去最高益を更新いたしました。

#### (財政状態)

当連結会計年度末における資産は、前連結会計年度末に比べ66億75百万円増加し1,255億73百万円となりました。流動資産は、前連結会計年度末に比べ102億32百万円増加し957億12百万円となりました。これは、「現金及び預金」が220億1百万円増加し465億39百万円となったこと、また、「受取手形及び売掛金」が72億44百万円減少し129億30百万円、「ゲームソフト仕掛品」が45億14百万円減少し256億35百万円となったことが主な要因であります。なお、「現金及び預金」から有利子負債を差し引いたネット・キャッシュは283億24百万円増加し367億50百万円となり、開発投資を支える財務基盤が強化されております。固定資産は、無形固定資産の償却が進んだことなどにより、前連結会計年度末に比べ35億56百万円減少し298億61百万円となりました。

負債は、「未払法人税等」が28億73百万円、「長期借入金」が15億26百万円それぞれ増加しましたものの、借入返済および仕入債務の支払により「短期借入金」が78億49百万円、「電子記録債務」が40億46百万円それぞれ減少しましたことなどにより、前連結会計年度末に比べ9億70百万円減少し401億52百万円となりました。

純資産は、「剰余金の配当」27億37百万円および「為替換算調整勘定（海外連結子会社等の純資産の為替換算に係るもの）」の変動6億1百万円による減少がありましたものの、「親会社株主に帰属する当期純利益」109億37百万円の計上により、前連結会計年度末に比べ76億46百万円増加し854億21百万円となりました。

以上の結果、当連結会計年度末における自己資本比率は68.0%（前期比2.6ポイント増）、ROE（自己資本利益率）は13.4%（前期比1.8ポイント増）と向上いたしました。当社は、資本効率の観点からROE（自己資本利益率）向上による企業価値の増大に努めており、安定的に向上させることができました。

なお、今後の見通しにつきましては、「1 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」に記載のとおりであります。

また、当社グループの経営成績に重要な影響を与える要因につきましては、「2 事業等のリスク」に記載のとおりであります。

(資本の財源および資金の流動性)

当社は中長期的に安定した成長を遂げるため、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あると認識しております。具体的には、タイトルラインア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への投資が必要であります。したがって、当連結会計年度における研究開発投資額および設備投資額を合わせた合計318億90百万円の80%強に相当する268億56百万円を、デジタルコンテンツ事業に投資しております。なお、ゲームコンテンツの研究開発投資につきましては、「5 研究開発活動」に記載のとおりであります。

ゲームコンテンツの開発費用は、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、ダウンロードコンテンツ販売の浸透により販売期間も長期化しており、投資を回収するまでの期間も長期化しております。さらに、発売後の定期的なバージョンアップおよびネットワークインフラの維持に継続的な投資が発生するため、相応の現預金を保有しておく必要があります。

当社は、財務基盤を強化するとともに、成長のための投資資金の確保を実現するため、投資計画とリスク対応の留保分を考慮したうえで保有しておくべき現預金水準を設定し、これを手元現金と貸出コミットメントライン契約等で補完し、適正レンジで維持しております。

このような状況下、当連結会計年度末の現金及び現金同等物の期末残高は222億1百万円増加し465億39百万円となりました。

営業活動によるキャッシュ・フローは、347億21百万円の収入（前連結会計年度は32億円の収入）となりました。「税金等調整前当期純利益」151億49百万円（同124億89百万円）に、「減価償却費」47億6百万円（同59億80百万円）などの非資金項目、「売上債権の減少額」70億59百万円（同103億93百万円の増加額）、「ゲームソフト仕掛品の減少額」40億69百万円（同22億66百万円の増加額）および「たな卸資産の減少額」15億88百万円（同1億58百万円）などを加減しました結果によるものであります。

投資活動によるキャッシュ・フローは、28億47百万円の支出（前連結会計年度は36億28百万円の支出）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」27億67百万円（同30億74百万円）によるものであります。

財務活動によるキャッシュ・フローは、95億77百万円の支出（前連結会計年度は31億30百万円の支出）となりました。使用された資金の主な内訳は、「短期借入金の減少額」50億円（同50億円の増加額）、「配当金の支払額」27億38百万円（同27億94百万円）および「長期借入金の返済による支出」13億23百万円（同14億97百万円）によるものであります。

なお、貸出コミットメントライン契約等につきましては、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 注記事項（連結貸借対照表関係）」に記載のとおりであります。

(セグメント別の状況)

当社グループでは、報告セグメントを「デジタルコンテンツ事業」、「アミューズメント施設事業」、「アミューズメント機器事業」に区分しております。セグメントごとの財政状態および経営成績の状況に関する認識および分析・検討内容は、次のとおりであります。

(デジタルコンテンツ事業)

「モンスターハンター：ワールド」（プレイステーション 4、Xbox One用）が記録的な大ヒットにより収益向上に大きく寄与いたしました。また、「バイオハザード7 レジデント イービル」（プレイステーション 4、Xbox One、パソコン用）や「モンスターハンターダブルクロス」（Nintendo Switch用）、「ウルトラストリートファイターII」（Nintendo Switch用）が堅調に推移いたしました。

モバイルコンテンツでは、「モンスターハンター エクスプロア」が安定した人気を持続するとともに、IP（知的財産）を用いたライセンス収入が奏功いたしました。

この結果、売上高は741億41百万円（前期比26.3%増）、営業利益191億3百万円（前期比72.2%増）となりました。

セグメント資産は、前連結会計年度末に比べ50億29百万円減少し616億61百万円となりました。売掛金回収が進んだことによる「受取手形及び売掛金」の減少および発売したタイトルの売上原価を計上したことなどによる「ゲームソフト仕掛品」の減少が主な要因であります。

(アミューズメント施設事業)

女性や訪日客など新規ユーザーの増加による回復基調のもと、顧客ニーズに対応したゲーム機の設置や各種イベントの開催、サービスデーの実施等の集客展開により、親子連れなど新規顧客の取り込みやリピーターの確保に取り組むとともに、店舗運営コストの削減に努めてまいりました。

2店舗をオープンするとともに、2店舗閉鎖いたしましたので、施設数は36店舗となっております。

この結果、売上高は102億31百万円（前期比7.4%増）、営業利益8億79百万円（前期比17.0%増）となりました。

セグメント資産は、新規出店投資により固定資産が増加したことなどから、前連結会計年度末に比べ4億83百万円増加し74億71百万円となりました。

(アミューズメント機器事業)

パチスロ機部門においては、「バイオハザード リベレーションズ」が原価率の低減により一定の利益を確保することができたものの、近年の型式試験方法の変更が大きく響き、苦戦を余儀なくされました。

また、業務用機器部門につきましてもメダルゲーム「モンスターハンター メダルハンティングG」が安定した人気に支えられ底堅い売行きを示しましたが、商材不足は否めず同事業は総じて軟調に推移いたしました。

この結果、売上高は78億3百万円（前期比53.7%減）、営業損失7億64百万円（前期は51億6百万円の営業利益）となりました。

セグメント資産は、売掛金回収が進み「受取手形及び売掛金」が減少したことなどから、前連結会計年度末に比べ61億67百万円減少し100億2百万円となりました。

(その他事業)

その他事業につきましては、主なものはライセンス許諾によるロイヤリティ収入やキャラクターグッズなどの物品販売で、売上高は23億38百万円（前期比12.2%増）、営業利益11億26百万円（前期比16.2%増）となりました。

セグメント資産は、前連結会計年度末に比べ11億17百万円減少し36億円となりました。

#### 4 【経営上の重要な契約等】

当社グループが許諾を受けている重要な契約の状況

契約会社名	相手方の名称	国名	契約の名称	契約内容	契約期間
㈱カプコン	任天堂㈱	日本	ニンテンドー3DSライセンス/製造委託契約	携帯液晶ゲーム機「ニンテンドー3DS」向けゲームソフトの製造・販売に関する商標権および技術情報の供与	2010年12月1日より 1ヵ年以後自動更新
㈱カプコン	MICROSOFT LICENSING, GP	米国	XBOX ONE PUBLISHER LICENSE AGREEMENT	家庭用ゲーム機「Xbox One」向けゲームソフトの製造・販売に関する商標権および技術情報の供与	2013年10月1日より 2018年3月31日 以後1ヵ年毎の自動更新
㈱カプコン	㈱ソニー・インタラクティブエンタテインメント	日本	PlayStation Global Developer & Publisher Agreement	全てのPlayStationフォーマット向けゲームソフトの開発・製造・発行・頒布・供給・販売・貸与・市販・広告宣伝・販促等に関する商標権および技術情報の供与	2013年11月15日より 2019年3月31日 以後1ヵ年毎の自動更新

## 5 【研究開発活動】

当社グループは、コンピュータを介した「遊文化」をクリエイトすることにより、社会の安定発展に寄与し、「遊びの社会性」を高めるハイテク企業を志向しております。そのため、時代の変化や価値観の変化を先取りし、市場のニーズに合った新商品を開発することが当社の根幹事業であると認識し、研究開発に重点をおいております。

研究開発活動は、デジタルコンテンツ事業およびアミューズメント機器事業で行っており、当連結会計年度末現在の研究開発要員は2,141名、従業員の73%になっております。

当連結会計年度におけるグループ全体の研究開発投資額は、289億90百万円（消費税等抜き）で、売上比30.7%であります。なお、研究開発投資額にはコンテンツ部分の金額を含めて記載しております。一般管理費に含まれる研究開発費は11億2百万円で、売上比1.2%であります。

セグメントごとの研究開発活動を示すと次のとおりであります。

### (1) デジタルコンテンツ事業

当事業における当社グループのゲームソフト開発・市場投入実績は以下のとおりです。

まず、マルチプラットフォームタイトルとしましては、雄大な自然の中で形成される生態系を感じながら狩猟生活が体験できる、モンスターハンターシリーズの新作「モンスターハンター：ワールド」（プレイステーション4、Xbox One用）を開発し、当社史上最高の750万本出荷を達成したほか、MARVEL VS. CAPCOMシリーズの新作「マーベルVS. カプコン：インフィニット」（プレイステーション4、Xbox One、パソコン用）を開発し、堅調に推移いたしました。また、過去タイトルのプレイステーション4、Xbox One対応を進め、「バイオハザードリベレーションズ アンバーールド エディション」、「大神 絶景版」、「ドラゴンズドグマ：ダークアリズン」等を開発したほか、ロックマンシリーズの人気タイトルをリメイクした「ロックマン クラシックスコレクション2」（プレイステーション4、Xbox One、パソコン用）、Devil May Cryシリーズの人気タイトルをリメイクした「Devil May Cry HD Collection」（プレイステーション4、Xbox One、パソコン用）を開発いたしました。

新規プラットフォームとして、大きく注目を集めましたNintendo Switchタイトルとしまして、ストリートファイターIIの最新作「ULTRA STREET FIGHTER II The Final Challengers」、モンスターハンターシリーズの人気作のリメイク「モンスターハンターダブルクロス Nintendo Switch Ver.」を開発いたしました。

ニンテンドー3DSタイトルとしまして、逆転裁判シリーズの新作「大逆転裁判2 一成歩堂龍ノ介の覚悟」を開発いたしました。

日本国内オンラインゲーム市場向けにつきましては、運営サービスを行っております「モンスターハンター フロンティア Z」、「ドラゴンズドグマ オンライン」等の追加コンテンツの継続開発を行い、投入いたしました。海外オンラインゲーム市場向けにつきましては「モンスターハンターフロンティアG（繁体中文版）」等の追加コンテンツの継続開発を行い、投入いたしました。

日本国内モバイルコンテンツ市場向けにつきましては、「モンスターハンター エクスプロア」等における追加コンテンツの継続開発を行い、投入いたしました。また、「スヌーピーライフ」を開発し、配信を開始したところ、堅調に推移したほか、「モンスターハンターストーリーズ」と「逆転検事2」を開発し、配信を開始いたしました。海外モバイルコンテンツ市場向けにつきましては「モンスターハンター エクスプロア（繁体中文版）」等の追加コンテンツの継続開発を行い、投入したほか、「Puzzle Fighter」を開発し、配信を開始いたしました。そのほか、モバイルコンテンツとして、「逆転裁判6」、「逆転検事」等を開発し、日本国内および海外向けに配信を開始いたしました。

当事業に係る研究開発投資額は265億55百万円で、一般管理費に含まれる研究開発費は10億88百万円であります。

## (2) アミューズメント機器事業

パチスロ機部門におきましては、パチスロ遊技機「逆転裁判」「バイオハザード リベレーションズ」を開発いたしました。「逆転裁判」では、法廷をイメージした筐体デザインに「逆転ハンマー」や「逆転勾玉」の役物を搭載した専用筐体で、ゲームシステムは「サイコロック」、「法廷JUDGE」からART「法廷バトル」へ続く、逆転裁判のゲーム要素と融合した新感覚の遊びとして創り上げております。「バイオハザード リベレーションズ」では、可動式メイン液晶「ブレイクビジョン」を搭載した専用筐体と原作コンセプトである原点回帰の恐怖を踏襲した演出が特徴で前作まで好評だった要素を残しながらもセット継続タイプとゲーム数上乘せを併せ持ったART機として新たなバイオハザードをお楽しみいただけます。

業務用機器部門につきましては、2011年に販売しました6人用メダルゲーム機「モンスターハンターメダルハンティング」のバージョンアップとして「モンスターハンター メダルハンティングG」の開発・販売を行いました。ゲーム内容が市場に高く評価され、既に市場投入されていたマシン向けのバージョンアップキットの換装率は96%、合わせて新規筐体での追加受注もありました。導入後も高稼働を継続しており、オペレーターからも高い評価を受けております。また、2015年に市場投入された「クロスビーツレヴ」と「ルイージマンションアーケード」において、レベニューシェアでのビジネスモデルを継続運営いたしました。なお、セガアミューズメントインターナショナル社をつうじて欧米で販売をしている「ルイージマンションアーケード」についても好調に推移し追加販売をしております。

当事業に係る研究開発投資額は24億35百万円で、一般管理費に含まれる研究開発費は14百万円であります。