

CAPCOM

カプコン アニュアルレポート 2014年3月期

United by passion. Ready for success.

ANNUAL REPORT
2014



証券コード: 9697



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「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、多彩なメディアに活用され、人々の日常に浸透しています。当社は今後もオリジナリティあふれるコンテンツで世界から賞賛を集めるユニークな企業となることを目指します。



ANNUAL REPORT 2014

編集方針

当レポートは、個人投資家から機関投資家までの幅広い読者を対象に、当社の経営方針や事業戦略の理解に役立つコミュニケーションツールと位置づけています。

自社の業績だけでなく、ゲームおよびエンターテインメント市場のトレンドを理解できるように工夫し、巻末にはゲーム業界用語集も収録しました。更に、投資家の関心に応じて、財務分析やガバナンスなどの情報も強化しています。特に、今回は経営陣、従業員が真剣かつ前向きに現場で取り組む姿に焦点を当てています。

編集にあたっては、写真や図表を豊富に用いて、できる限り視覚的に内容が理解できるように心がけました。

冊子だけでなく、オンラインでもご覧いただけます。

目的別検索用インデックス

事業内容を知りたい方は
P3～8、P13～16、P35～44

業績について知りたい方は
P9～16、P19～21、P35～44、P63～68

経営環境や市場の動向を知りたい方は
P14、P19～21、P29～34、P35～44

経営戦略を知りたい方は
P17～18、P22～25、P27～34

開発について知りたい方は
P3～4、P27～34、別冊:最新開発レポート

ゲーム業界用語について知りたい方は
P93～94

市場データ

ゲーム市場
図表番号1、13、18、21、22、23、24

アミューズメント施設市場
図表番号27、28

アミューズメント機器市場
図表番号29、30

3 カプコンの価値創造活動



価値創造活動

- 9 連結業績指標11年間サマリー
- 11 主要な業績評価指標(KPI)と解説
- 13 事業セグメント別ハイライト



業績
ハイライト

17 株主の皆様へ(CEO、COOから) 19 CEOが語る業績総括と中期経営目標の進捗



株主の皆様へ

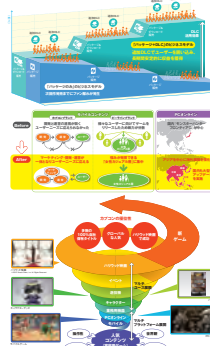
27 カプコンの成長戦略

27 対談:アナリストの視点から見るカプコンの成長戦略

29 **成長戦略1** 開発戦略
コンシューマビジネスの改善

31 **成長戦略2** メディア戦略
オンラインビジネスの改革

33 **成長戦略3** マーケット戦略
ワンコンテンツ・マルチユース展開の拡充



カプコンの成長戦略

35 事業の概況と今後の見通し

- 35 デジタルコンテンツ事業
- 39 アミューズメント施設事業
- 41 アミューズメント機器事業
- 43 その他事業



事業の概況と今後の見通し

45 コーポレート・ガバナンス

- 45 対談:社外取締役の視点から見るカプコンのガバナンス
- 47 2013年度取締役会における主な議論
- 49 コーポレート・ガバナンスの体制と取り組み
- 53 社内管理体制と取り組み
- 55 リスクマネジメント
- 57 株主・投資家の皆様との関係づくり
- 58 CSRへの取り組み
- 59 役員紹介



コーポレート・ガバナンス

61 財務セクション

- 62 CFOが語る財務戦略～開発投資と資金調達～
- 63 連結財務指標11年間サマリー
- 65 財務の状況
- 69 連結貸借対照表
- 71 連結損益計算書/連結包括利益計算書
- 72 連結株主資本等変動計算書
- 73 連結キャッシュ・フロー計算書
- 74 連結財務諸表注記
- 91 和文アニュアルレポートの作成と監査上の位置付けについて

財務セクション

- 92 会社概要
- 93 ゲーム業界用語集
- 95 株式情報
- 96 沿革

概要
会社

別冊 最新開発レポート2014

It takes the best to create the best



当社の最大の強みはオリジナルコンテンツを生み出し、複数のメディアに「マルチユース」することにあります。ここでは、その源泉となる開発力をはじめ企業価値を最大化するバリューチェーン(価値創造活動)を5つのステップに分けてご説明します。

コンテンツの創出

品質の向上

ファンの拡大

顧客満足度の最大化

収益の最大化

開発

品質管理

販売・
プロモーション

オンライン
運営

多メディア
展開

コンテンツの創出

開発

ミリオンセールス

今期

3作品

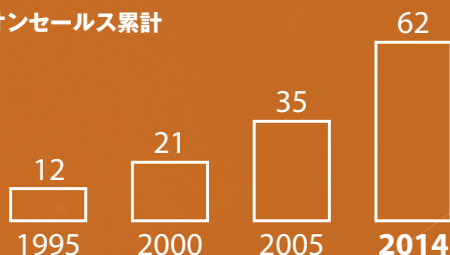
累計

62作品

世界有数の開発力でオリジナリティ溢れるコンテンツを創出。

カプコンの誇る世界有数の開発力。それはオリジナルコンテンツの数に表れています。全世界で大ヒットした「ストリートファイター」、「バイオハザード」、「モンスターハンター」をはじめ、販売本数が100万本を超えるタイトルは60作品以上。バリューチェーンの源泉となるコンテンツを創出し、5つのステップを経て企業価値を最大化します。

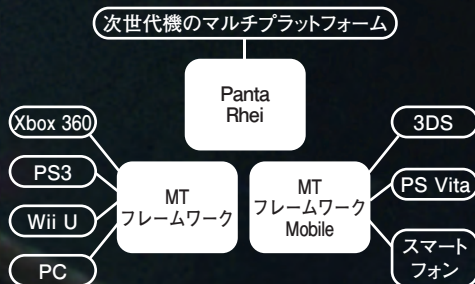
ミリオンセールス累計
(本)



※2014年3月末時点

ゲームエンジンも自社で開発

カプコンのゲームづくりにおける技術面での根幹が、独自の開発エンジン。Xbox 360、PS3、PC、Wii U、ニンテンドー3DSなどの機種において開発を共通化する統合環境「MTフレームワーク」に加え、現在稼働しているのが次世代エンジン「Panta Rhei」です。次世代機の性能を最大限に引き出すPanta Rhei（パンタレイ）は、ゲームクオリティを向上させるだけでなく、直列的な従来の開発フローを並列化することで開発プロセスを大幅に効率化します。



品質の向上

品質管理

品質チェック 年間36万時間

検証プロセスにおいてもゲームの
価値の向上を追求。

カプコン品質管理部の役割は、単なるバグチェックだけではありません。ゲームの品質とは、ユーザーにとっての魅力そのもの。年間36万時間にもおよぶ検証プロセスでは、ゲーム内容に関してもユーザー視点に立った徹底的なチェックを実施。わずかでも改善の余地が見つかれば開発部門に即時フィードバックしてより魅力あるゲームづくりに繋がっています。

コンシューマゲーム出荷本数
(千本)

17,000



2012

16,700



2013

17,500



2014

※2014年3月末時点

ファンの拡大

販売・
プロモーション

モンハンイベント※ 来場者数 48,500人

多彩なイベントでゲームの世界観を
発信しファンを拡大。

ファンの拡大には、ゲームの世界観をいつも身近に感じてもらうことが重要です。カプコンでは新製品の発売前にウェブで常に最新のプロモーション動画を配信するほか、発売後もそれぞれのゲームの世界観に浸れるユーザーイベントを全国各地で頻繁に開催。更にアミューズメント施設や雑誌、旅行業など異業種とのコラボレーション企画も幅広く展開し、新規のファンを開拓しています。

※モンスターハンターフェスタ'13 (5会場)

2014年3月期に実施した主なユーザーイベント

モンスターハンターフェスタ'13

モンスターハンター・ザ・リアル2014

モンスターハンター × 長野信州温泉
～“モンハン浜の里”で年中狩ろうぜ!～

バイオハザード・ザ・リアル

バサラ祭2014 ～新春の宴～

顧客満足度の最大化

オンライン
運営

オンラインユーザー数
1億1,000万人

ユーザーニーズに即応できる
一貫体制で顧客満足度を最大化。

オンラインビジネスにおける成功の鍵は、コンテンツ提供後の的確な管理運営にあります。カプコンはオンライン事業を強化すべく、開発と運営を一体化。オンラインゲームの特性を活かしユーザー動向やその嗜好をリアルタイムで把握し、追加コンテンツやイベントをタイムリーに提供することで顧客満足度の最大化に努めています。

当社オンラインユーザー数推移
(人)



※2014年3月末時点

収益の最大化

多メディア
展開

ハリウッド
映画化 7作品

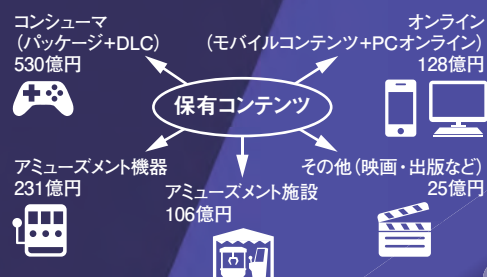
興行収入 10億ドル*

有力コンテンツの
マルチユース展開で収益を最大化。

キャラクター、映像、ストーリー、世界観、音楽などゲームコンテンツの多彩な構成要素は、各々が独自の魅力を持つメディア芸術です。カプコンはこれらの豊富な知的財産を複数メディアに展開するマルチユース戦略を早期から推進。映画やアニメ、玩具などへの多様な著作権ビジネスで収益を最大化しています。

※カプコンのゲームを原作とするハリウッド映画の興行収入合計

ワンコンテンツ・マルチユース実績 (2014年3月期売上高)



BIOHAZARD
REVELATIONS
UNVEILED EDITION

戦国
BASARA 4

連結業績指標11年間サマリー

主な業績指標

会計年度		2004	2005	2006	2007	2008
		単位: 百万円				
売上高	▶11ページ 1	¥ 52,668	¥ 65,895	¥ 70,253	¥ 74,542	¥ 83,097
営業利益	▶11ページ 2	1,402	7,752	6,580	9,602	13,121
当期純利益(純損失)	▶11ページ 4	(9,158)	3,622	6,941	5,852	7,807
減価償却費		2,081	2,101	1,936	2,774	3,393
資本的支出		4,678	1,665	1,600	4,495	4,503
研究開発費		1,124	1,323	1,864	1,828	2,972

会計年度末		単位: 百万円				
総資産額		¥ 93,096	¥ 106,361	¥ 98,457	¥ 91,478	¥ 93,606
純資産額		31,854	32,491	39,464	45,144	53,660
ネットキャッシュ		(16,957)	(12,948)	(678)	9,200	13,061

キャッシュ・フロー		単位: 百万円				
営業活動によるキャッシュ・フロー		¥ 5,577	¥ 7,977	¥ 13,921	¥ 16,063	¥ 7,452
投資活動によるキャッシュ・フロー		(5,011)	(1,099)	(1,779)	(6,715)	(3,374)
財務活動によるキャッシュ・フロー		(395)	6,251	(18,259)	(15,206)	(2,448)
現金及び現金同等物の期末残高		32,131	45,538	40,652	35,020	32,763

1株当たり情報		単位: 円				
1株当たり当期純利益(純損失)		¥ (160.91)	¥ 63.37	¥ 125.19	¥ 107.52	¥ 132.90
1株当たり配当額	▶12ページ 6	20.00	20.00	20.00	30.00	30.00
1株当たり純資産額		559.66	589.99	716.91	799.35	881.31

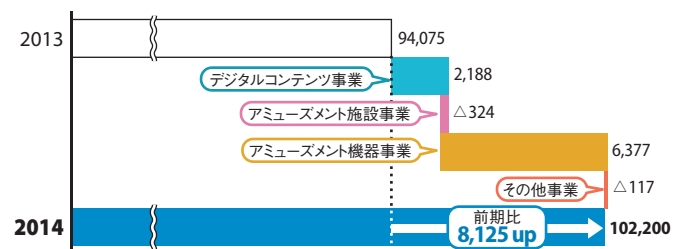
財務指標		単位: %				
営業利益率	▶11ページ 3	2.7	11.7	9.4	12.9	15.8
株主資本利益率(ROE)	▶12ページ 5	—	11.3	19.3	13.8	15.8
総資産利益率(ROA)		—	3.6	6.8	6.2	8.4
自己資本比率		34.2	30.5	40.1	49.3	57.3
負債比率		192.4	227.9	149.4	102.8	74.4
外国人持ち株比率		16.59	14.79	23.35	32.60	27.72

デジタルコンテンツ事業		単位: 億円				
コンシューマ(パッケージ+DLC)売上高		¥ 339	¥ 399	¥ 427	¥ 438	¥ 516
オンライン(モバイルコンテンツ+PCオンライン)売上高	▶12ページ 8	—	—	15	27	41
開発者数(名)	▶12ページ 7	702	660	705	728	809

コンシューマ(パッケージ+本編DLC)ゲーム販売				単位:千本							
総販売本数		11,600		13,500		13,400		12,200		15,750	
主要タイトル販売本数		ロックマンエグゼ 4	950	バイオハザード4 (GC)	1,230	バイオハザード4 (PS2)	1,810	ロスト プラネット	1,370	デビル メイ クライ 4	2,320
		鬼武者3	630	デビル メイ クライ 3	1,100	新 鬼武者	640	デッドライジング	1,220	バイオハザード4 Wii edition (Wii)	1,300
		バイオハザード アウトブレイク	430	バイオハザード アウトブレイク	820	モンスターハンター ポータブル	610	モンスターハンター ポータブル 2nd	1,220	バイオハザード アンブレラ・クロニクルズ	1,060

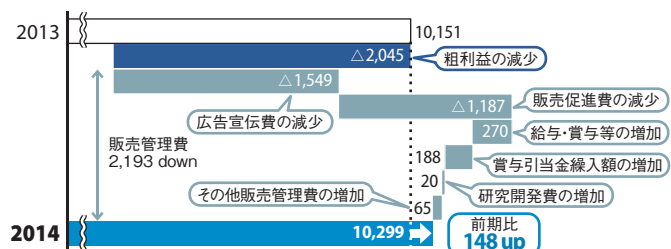
Ⅱ 売上高 分析図

(百万円)



Ⅲ 営業利益 分析図

(百万円)



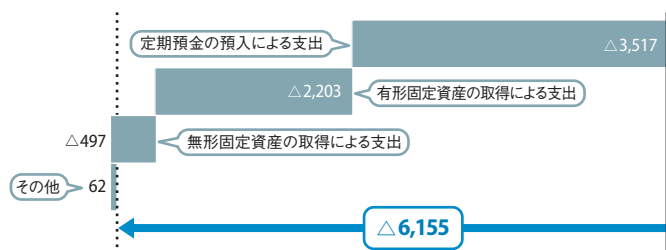
より詳細な「連結財務指標11年間サマリー」は
P63-64参照

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

2009	2010	2011	2012	2013	2014	2014
単位：百万円						単位：千米ドル
¥ 91,878	¥ 66,837	¥ 97,716	¥ 82,065	¥ 94,075	¥ 102,200	\$ 1,001,968
14,618	5,587	14,295	12,318	10,151	10,299	100,979
8,063	2,167	7,750	6,723	2,973	3,444	33,773
4,143	3,368	3,315	3,123	3,406	4,638	45,473
2,906	2,205	2,758	4,153	8,724	8,064	79,064
2,329	2,125	2,924	2,236	1,982	2,002	19,636
単位：百万円						単位：千米ドル
¥ 106,210	¥ 86,621	¥ 90,408	¥ 98,247	¥ 104,365	¥ 96,611	\$ 947,166
59,349	53,956	58,007	59,352	62,828	63,875	626,235
7,378	12,299	27,655	11,348	14,327	22,670	222,259
単位：百万円						単位：千米ドル
¥ (551)	¥ 14,320	¥ 22,392	¥ (7,672)	¥ 6,647	¥ 13,201	\$ 129,430
(2,715)	(1,618)	(2,046)	(4,794)	(1,375)	(6,155)	(60,349)
(342)	(10,747)	(12,919)	587	1,162	(15,099)	(148,029)
28,611	29,815	35,011	22,287	31,522	26,118	256,061
単位：円						単位：米ドル
¥ 130.98	¥ 35.71	¥ 131.18	¥ 116.10	¥ 51.64	¥ 61.11	\$ 0.60
35.00	35.00	40.00	40.00	40.00	40.00	0.39
961.38	913.18	981.76	1,030.70	1,091.08	1,135.91	11.14
単位：%						
15.9	8.4	14.6	15.0	10.8	10.1	
14.3	3.8	13.8	11.5	4.9	5.4	
8.1	2.3	8.8	7.1	2.9	3.4	
55.9	62.3	64.2	60.4	60.2	66.1	
79.0	60.5	55.9	65.5	66.1	51.2	
33.73	24.22	22.17	27.05	32.37	37.29	
単位：億円						
¥ 600	¥ 387	¥ 636	¥ 469	¥ 459	¥ 530	
66	85	105	129	177	128	
1,047	1,132	1,339	1,455	1,623	1,808	
単位：千本						
18,100	13,900	21,700	17,000	16,700	17,500	
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・ ラクーンシティ モンスターハンター 3(トライ)G 1,600	バイオハザード6 5,000	モンスターハンター 4 4,100	
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	デッドライジング2 2,300	ドラゴンズドグマ 1,300		デッドライジング3 1,200	
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	マーヴル VS. カプコン 3 2,000	ストリートファイター X(クロス)鉄拳 1,400	DmC Devil May Cry 1,200	バイオハザード リベレーションズ アンバーバード エディション 1,200	

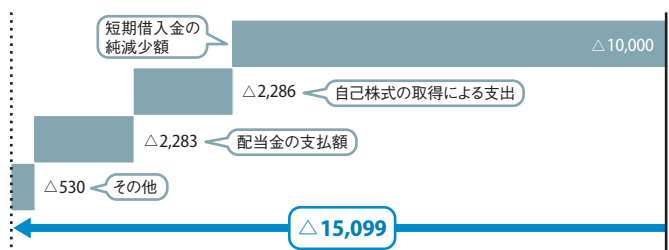
㉔ 投資キャッシュ・フロー 分析図

(百万円)



㉕ 財務キャッシュ・フロー 分析図

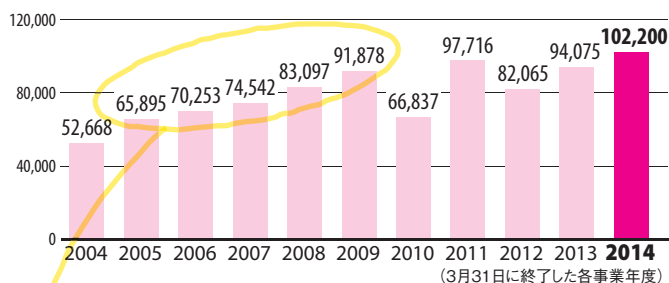
(百万円)



主要な業績評価指標(KPI)と解説

1 売上高

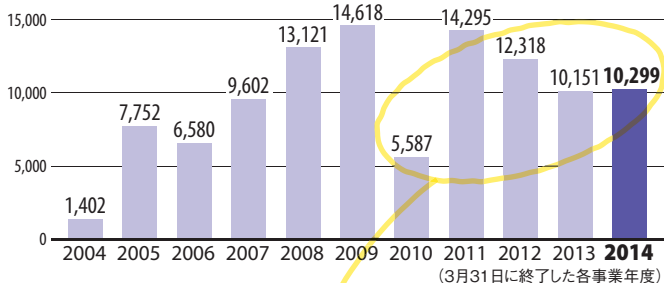
8.6% UP  **102,200** 百万円
(百万円)



2003年3月期から2004年3月期にかけて実施した構造改革により、それまでヒット作の有無で大きく変動していた売上高は**2005年3月期以降、安定成長を遂げるようになりました。**これは、主に採算性の高い家庭用ゲームの人気作を毎期発売できる効率的な開発体制を構築したことによるものです。2010年3月期および2012年3月期は大型タイトルの発売延期などにより一時的に減収となるものの、2014年3月期は主力タイトル『モンスターハンター4』や自社パチスロ機の販売が好調に推移したことにより、初の売上高1,000億円を達成しました。

2 営業利益

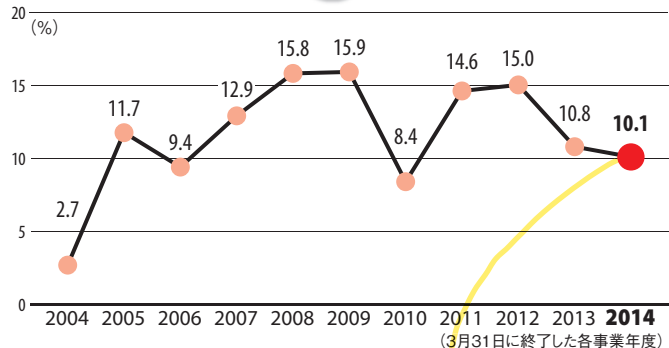
1.5% UP  **10,299** 百万円
(百万円)



売上高と同様、それまでヒット作の有無で変動していた営業利益は構造改革によって安定成長を遂げるようになりました。なお、利益への貢献が売上高より2年遅れて2007年3月期以降となったのは、改革後の収益性の高いタイトルラインナップを編成するのに2年を要したためです。しかしながら、**近年はモバイルコンテンツやダウンロードコンテンツ(DLC)の拡大など市場の急激な変化や次世代機登場直後の端境期の影響を受け、業績の変動性が高まっています。**2014年3月期は、8.6%の増収にもかかわらず、主にモバイルコンテンツの有力タイトル不足などにより収益性が低下したため、前期比1.5%の増益にとどまりました。

3 営業利益率

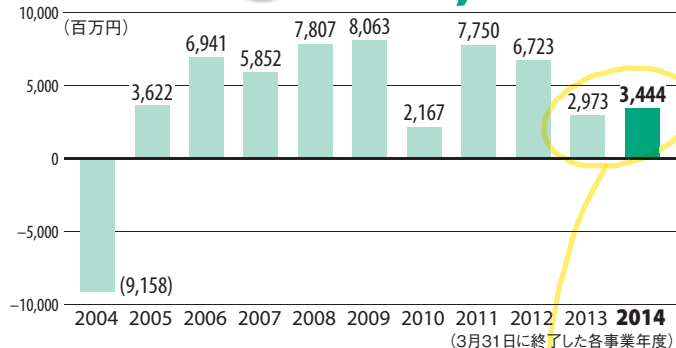
0.7 point DOWN  **10.1%**
(%)



営業利益率は、売上高の約65%を占めるデジタルコンテンツ事業の収益動向に依存しています。営業利益と同様、2007年3月期以降は効率的な開発体制の確立により着実に利益率を改善してきました。しかしながら、**2014年3月期は増収の一方、デジタルコンテンツ事業においてモバイルコンテンツおよびPCオンラインの一部既存タイトルや新作が軟調に推移したことによる収益性の低下に伴い、連結営業利益率は10.1%と若干減少しました。**

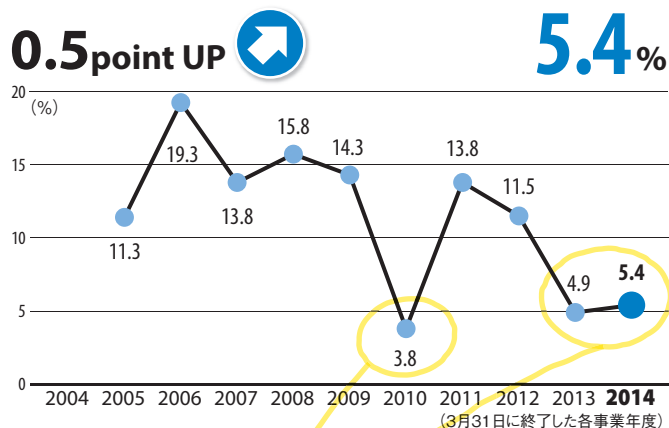
4 当期純利益(純損失)

15.8% UP  **3,444** 百万円
(百万円)



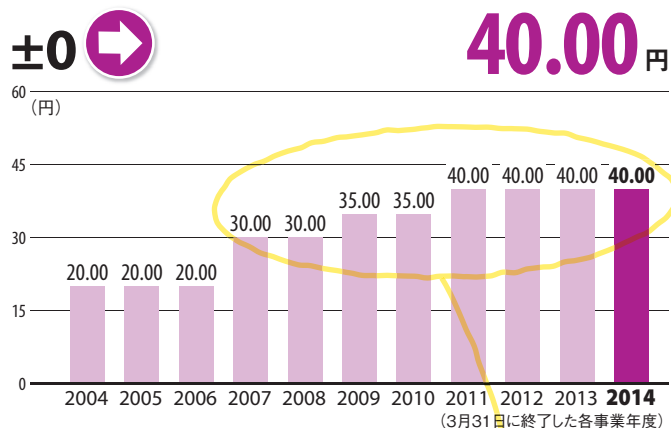
2004年3月期は構造改革の実施に伴い、棚卸資産処分損に加え、貸倒引当金繰入額などの特別損失を計上し、大幅な赤字となりました。2010年3月期は、激変する市場に適応するための第二次構造改革として、低収益事業の抜本的な見直しに伴う事業再編損などを計上したことにより大幅な減益となりました。**更に、2013年3月期および2014年3月期はデジタルコンテンツ事業(コンシューマ・モバイルコンテンツ)における開発体制の見直しなどに伴う事業構造改善費用を計上したことにより、2期連続で低い利益水準となりました。**

5 株主資本利益率(ROE)



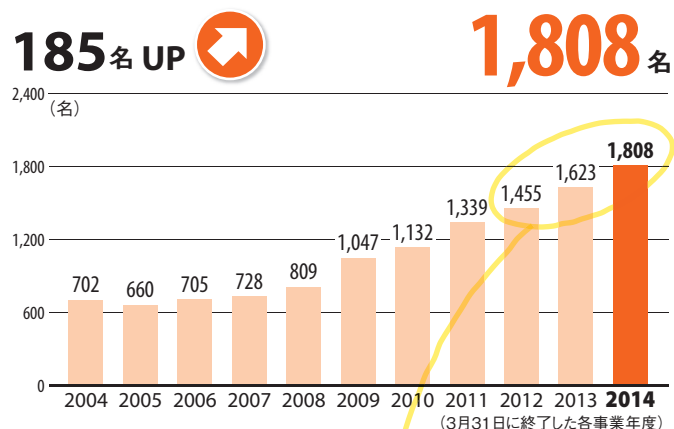
2004年3月期は構造改革の実施に伴い、大幅な赤字を計上したためマイナス値となりました。2005年3月期以降は、純資産額が利益剰余金や転換社債の転換等による資本金等の増加により増大したものの、当期純利益の安定成長により、14%前後で推移しました。なお、**2010年3月期および2013年3月期、2014年3月期は、事業再編損や事業構造改善費用など特別損失の計上による当期純利益の減少のため、数値が低下しています。**

6 1株当たり配当額



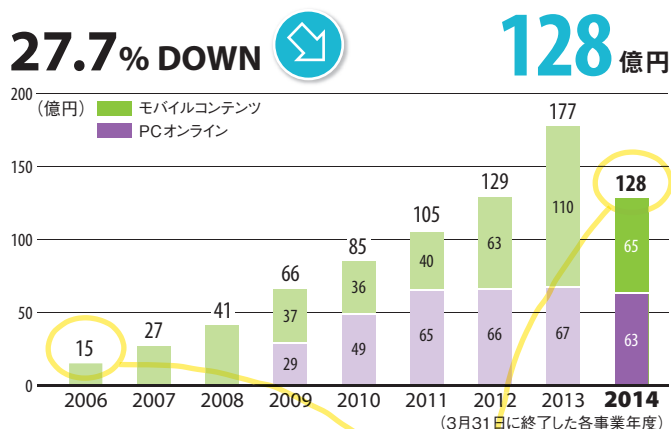
当社は安定配当の継続を基本方針としており、1998年3月期から2006年3月期まで1株当たり年間20円を配当しました。2007年3月期以降は構造改革が奏功し、安定した収益基盤を確立したことも踏まえ、1株当たり年間30円へ増配しました。更に、2009年3月期からは年間35円、2011年3月期からは年間40円とし、**安定配当をベースにしつつも、業績水準に応じて段階的に増配を続けています。**

7 開発者数



コンテンツの創出に携わる開発者は、ゲームソフト会社において競争力の源泉であり、当社では全従業員の70%を占める人財です。基幹戦略「ワンコンテンツ・マルチユース」展開を推進するため、積極的な採用や育成に注力するなど優秀な開発者の確保に努めており、2004年3月期の702名から2014年3月期は1,808名と、10年間で2.5倍の規模となりました。**とりわけ、2012年3月期以降は、オンラインやコンシューマビジネスの強化に加え、開発効率化のため内作重視の開発体制に切り替えたことで、毎年150名以上を増員しています。**

8 オンライン(モバイルコンテンツ+PCオンライン)売上高



当社の中核ビジネスの1つであるオンラインゲーム(モバイルコンテンツおよびPCオンライン)の売上を計上しています。**オンライン市場の急激な拡大に加え、成長事業として注力したことが奏功し、2006年3月期の15億円から2014年3月期は128億円と、8年間で8倍以上の成長を遂げています。特に、PCオンライン『モンスターハンター フロンティア』やモバイルゲーム『スマーフ・ビレッジ』などが安定的に貢献しています。**ただし、2014年3月期は、台頭するネーティブアプリゲームの運営ノウハウの不足などにより、一時的に売上が減少しました。

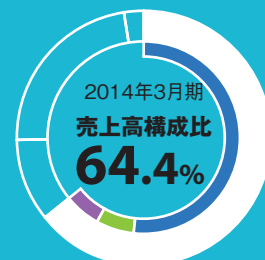
事業内容



デジタルコンテンツ事業

コンシューマ機向けパッケージゲームとダウンロードコンテンツ (DLC) を開発・販売するとともに、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。当社売上の約65%を占める中核事業として経営資源を集中させ、多様なユーザーニーズに対応しています。

コンシューマ機向けゲームでは、アクションゲームやアドベンチャーゲームを中心に創造性あふれる多くのミリオンタイトルを生み出しています。これらの自社コンテンツおよびライセンスタイトルを、グローバルで拡大するスマートフォン・タブレット型端末やPCオンラインへ柔軟に活用し、全世界に配信することで、収益の拡大を図っています。



- コンシューマ (パッケージ+DLC)
- モバイルコンテンツ
- PCオンライン



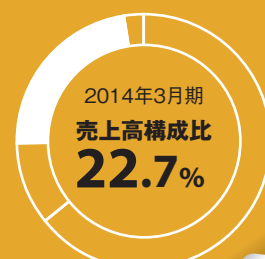
アミューズメント施設事業

国内でアミューズメント施設「プラサカブコン」を運営しています。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、シニア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。



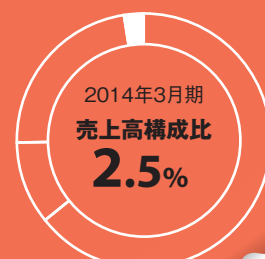
アミューズメント機器事業

家庭用ゲームのコンテンツを活用する2つのビジネスを展開しています。パチンコ&パチスロ (P&S) 事業では、遊技機筐体および液晶表示基板、ソフトウェアを開発・製造・販売しています。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・販売しており、事業間のシナジー効果を創出しています。



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、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、映画化・アニメ化にも注力しています。



市場の動向

コンシューマ(パッケージ+DLC)

- 次世代据え置き機への移行に伴う端境期や、平均販売単価の低下により、コンシューマ市場は2年連続縮小
- オンラインネットワークを通じたダウンロードコンテンツ(DLC)販売は拡大

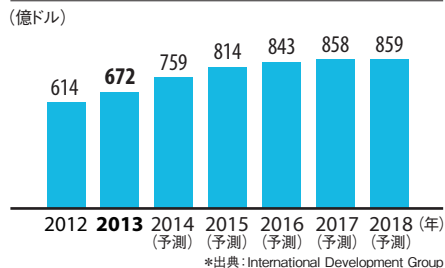
モバイルコンテンツ

- スマートフォンやタブレット型端末の世界的な普及により、市場は急速に拡大
- App Storeなどのグローバルな配信システムの整備により、中東・アジアなど新たな地域でゲームユーザー層を開拓
- ネイティブアプリの人気により、新規のカジュアルゲームユーザー層が増加

PCオンライン

- アジア地域を中心に順調に拡大、将来的にはコンシューマ市場を上回る規模にまで成長する見込み

コンシューマ・モバイルコンテンツ・PCオンライン合計市場規模推移



カプコンの強みと戦略

コンシューマ

- 「グローバルで通用する知的財産」を多数保有
- オリジナルコンテンツを生み出す開発力と、異機種間の開発を共通化する世界最先端の開発統合環境を保有

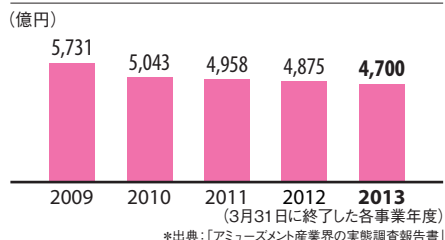
モバイルコンテンツ

PCオンライン

- コンシューマゲームで生み出したオリジナルコンテンツを効率的に活用
- 「ビーラインブランド」ではネイティブアプリをグローバルで配信し、従来のカプコンユーザーと異なるライトユーザー(女性、ファミリーなど)を獲得
- 「カプコンブランド」ではコンシューマで培ったノウハウやコンテンツを有効活用し、人気シリーズを携帯端末へ積極的に配信

- 市場規模・店舗数ともに漸減傾向が続く
- 一部のプライズ商品が人気を博したものの、ヒット商品が不足したことに加え、不採算店舗の閉鎖を継続したことで市場はやや弱含みに推移
- 消費税増税に伴う売上および来場者数の減少や投資の絞り込みなどにより、市場は軟調に推移する見通し

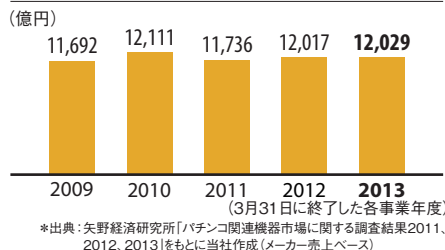
アミューズメント施設市場規模推移



- 長期的に安定した来客数を確保できる大型ショッピングセンターへの出店に特化
- シニア層に向けた無料体験ツアーの実施や時間課金制キッズコーナーの設置など、新規顧客の開拓に注力
- 投資効率を重視したスクラップ&ビルドの徹底により、同業他社に比べ高い収益水準で事業を展開

- 遊技機市場ではパチンコ機市場が縮小する一方、パチスロ機市場の成長により総じて安定的に推移
- 業務用ゲーム機市場はアミューズメント施設市場の漸減や新製品販売サイクルの端境期などにより微減
- 消費税増税に伴い、施設オペレーターは利益確保のため、投資を絞り込むことから市場は軟調に推移する見通し

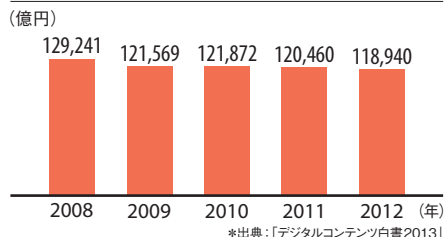
遊技機(パチンコ機・パチスロ機)市場規模推移



- 自社で保有する豊富なコンテンツを活用し、新たな収益源を確保
- P&S事業では、コンシューマタイトル向けに制作した高精細なビジュアルなどの開発資源を活用した機種開発が可能
- 業務用機器販売事業では、コンシューマ事業で培った開発力を活かし、市場ニーズの高いメダルゲーム機などの人気コンテンツを投入

- 世界のコンテンツ産業の市場規模は約130兆円、日本国内では約12兆円となり、アメリカに次ぐ世界第2位
- 国内のコンテンツ産業は、少子化等が進むものの安定的に推移
- 今後の成長の鍵は海外への多面展開

国内コンテンツ市場規模推移



- 自社で保有する豊富なコンテンツを多面的に活用(ワンコンテンツ・マルチユース)することで、デジタルコンテンツ事業との高い相乗効果を創出
- 特に映像分野において、メディア展開がもたらす高い露出効果でブランド価値を向上させ、ゲームソフトの販売拡大に繋げる好サイクルを形成

当期の概況



デジタルコンテンツ事業

コンシューマ(パッケージ+DLC)

- ニンテンドー3DS向け『モンスターハンター4』が圧倒的な人気に支えられ、国内410万本を突破
- 欧米に照準を合わせた『デッドライジング3』、『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』が堅調に推移し、ミリオンセールスを記録
- 『モンスターハンター4』のダウンロード版の貢献などにより、DLC売上高が大幅に伸長

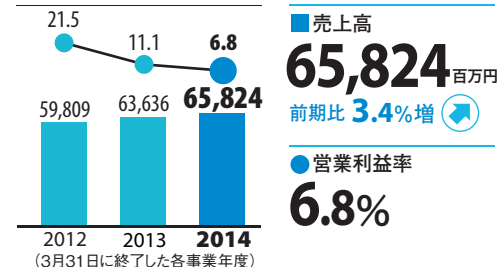
モバイルコンテンツ

- カプコン・ビーライン両ブランドとも軟調に推移
- 「カプコンブランド」では『モンハン 大狩猟クエスト』が健闘するものの、有力タイトルの不足や熾烈な競争環境により苦戦
- 「ビーラインブランド」では『スマーフ・ビレッジ』が安定的に推移する一方、新たなヒット作に恵まれず

PCオンライン

- オンラインゲーム『モンスターハンター フロンティアG』が根強い人気を維持
- 競合激化や新作の苦戦により収益性は低下

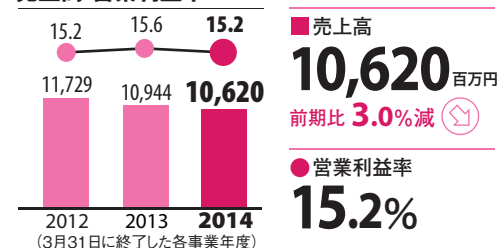
売上高・営業利益率



アミューズメント施設事業

- シニア層を対象にした「ゲーム無料体験ツアー」の実施や時間課金制キッズコーナーの設置など、新規顧客の開拓に注力
- 1店舗を出店、不採算店2店舗を閉鎖
- 既存店の売上対前年比は95%と微減

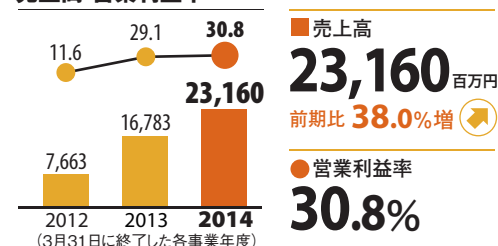
売上高・営業利益率



アミューズメント機器事業

- P&Sでは自社パチスロ機『モンスターハンター月下雷鳴』が約4万6千台、『DEVIL MAY CRY4』が2万5千台を販売して収益寄与し、前期比で大幅に伸長
- 業務用機器販売では、新規メダルゲーム機『モンスターハンター メダルハンティング コンパクト』などの販売が堅調

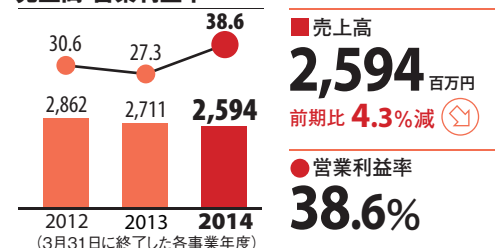
売上高・営業利益率



その他事業

- ワンコンテンツ・マルチユース戦略に基づき、ゲームの販売と連動した事業横断的な展開を実施することにより、自社コンテンツのブランド力強化と収益を最大化
- 主力ソフト『モンスターハンター4』や『逆転裁判5』の販売に合わせた、ユーザー参加型イベントなどの開催により販売本数の最大化に貢献

売上高・営業利益率

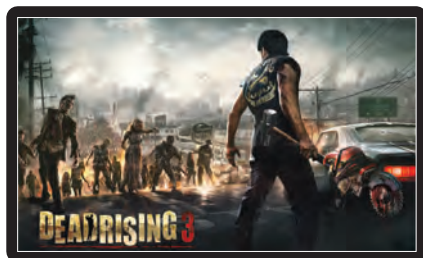


当期の主要作品



『モンスターハンター4』

立体的なアクションやインターネット通信によるマルチプレイといった新要素に加え、ユーザーイベントなど多面的なプロモーションで幅広いユーザーの話題を呼び、計画を大きく上回る410万本を販売。ダウンロード版も好調に推移。

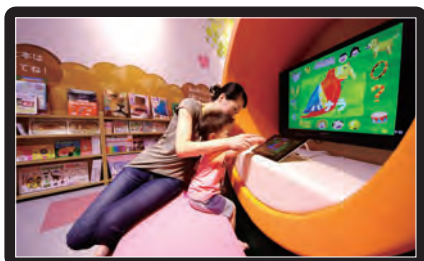


『デッドライジング3』

次世代機専用タイトルならではの圧倒的な数のゾンビや広大なオープンワールド、進化したKinect™に対応した体感的遊びを実現。発売から約1ヵ月で100万本を突破。追加DLCの継続的な投入でユーザーを魅了し続ける。

次期の展望

- 主力タイトル『モンスターハンター4G』など、収益性の高いタイトルへの絞り込みによる収益性の向上
- 60ヵ月マップの再構築によるタイトルラインナップの見直し
- 国内外での「カプコンブランド」および「ビーラインブランド」を通じたネイティブアプリ型ゲームの投入
- 国内・アジア地域でのPCオンラインゲーム展開の強化

ブラサカブコン志都呂店
(あそび王国びいかあぶう)

学研ホールディングスと大日本印刷とのコラボレーションによるキッズコーナー『あそび王国びいかあぶう』を導入。遊びと学びで、子どもたちの創造性を育むエデュテインメントスペースへ。

- 既存店舗の運営効率化および新規顧客層の開拓を推進
- 消費税増税に伴う収益性低下懸念への対応
- シニアイベントの開催、時間課金制キッズコーナーの展開、キャラクターを活用したテーマ型フード店舗の設置など多彩なイベントによる集客力の向上を目指す

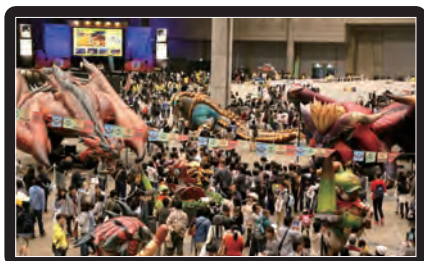


パチスロ機

『モンスターハンター月下雷鳴』

「モンスターハンター」の強力なブランド力や映像技術、ユーザーを魅了する演出などが奏功し、好調な販売台数を記録。自社筐体ビジネス参入以来、蓄積してきたノウハウが結実。

- P&Sにおける前期ヒット作の反動減を見込む
- 高クオリティのビジュアルや人気コンテンツへの需要拡大により、パチスロ機の安定的なニーズが見込まれる
- 業務用機器販売では新規メダルゲーム機の安定供給



『モンスターハンターフェスタ'13』

コミュニティの醸成や認知度向上を目的としたユーザー参加型イベント。日本一の最速ハンターを決める「狩王決定戦」や来場者同士で協力プレイを楽しむ「リアル集会所」などが好評を博し、全国5会場に48,500人が来場。

- 主力ソフト『モンスターハンター4G』の発売およびシリーズ10周年に合わせた各種イベントやコラボレーションの積極展開
- その他のシリーズにおいても舞台・映像化によるブランド価値向上を推進

株主の皆様へ(CEO、COOから)



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

中期経営目標の達成を確実にするために、 オンラインビジネスの施策を大きく転換します。

2013年のゲーム市場は672億ドルに拡大

2013年の世界経済は、米国の景気回復と欧州債務問題の沈静化による金融リスクの低下などにより、世界全体の経済活動および貿易が改善したことが追い風となり、主に先進国の復調を背景に回復基調が続きました。また、日本経済は、堅調な個人消費や円安、輸出に加え、雇用・所得環境の改善や株高のほか、「2020年東京五輪開催」決定もあり景気は回復軌道に乗ってきました。

当業界におきましては、2013年11月に北米や欧州で据え置き型次世代ゲーム機が先行発売されましたが、普及途上の端境期もあって、家庭用ゲーム市場は軟調に推移しました。一方、ソーシャルゲーム市場は、スマートフォンやタブレットの普及、ゲームもできる無料通話アプリの台頭により、ネイティブアプリゲームが急伸しました。2013年のゲーム市場全体としては672億ドル(前年比9.4%増)と順調に拡大しました。

家庭用ゲーム市場は日米欧を中心に比較的小規模なユーザーで構成されるのに対して、モバイルコンテンツ市場は世界200カ国以上のカジュアルユーザーを軸に構成されていることから、両ゲームのカニバリゼーションは少なく、プラットフォームとして共存し、ともに成長すると考えています。

収益面では、継続・運営ビジネスであるモバイルコンテンツやPCなどのオンラインビジネスは収益性が高く、営業利益率30%の確保が期待できます。また、投資家の皆様が懸念されている家庭用ゲームの開発費の高騰に伴う収益性の低下についても、今後のダウンロード販売の加速で、製造コストや中間マージンを削減し、営業利益率を20%まで改善することが可能です。

したがって、グローバルなゲーム市場においてシェアを向上させ、利益を確保していくためには、(1)成長率は鈍化しているものの、いまだ市場シェアの3分の1以上を占める家庭用ゲームにも経営資源(開発人員)を振り向けること、(2)成長余力の高いオンラインビジネスで必要条件となる運営ノウハウを蓄積すること、そして何より、(3)世界中の幅広いユーザー層に展開できる人気コンテンツを多数保有し、かつ多様なプラットフォームに展開(ワンコンテンツ・マルチユース)できること、が条件と考えています。

断固たる決意と実行力でオンラインを強化

このような状況下、当社は中期経営目標を達成するため成長戦略を推進してきましたが、当期は、オンラインビジネスの収益性の低下により業績修正に至りました。業績未達の原因分析から、「ソーシャルゲームの多ハード展開」や「オンラインビジネスの海外展開の強化」などのオンライン戦略の方向性に間違いはないものの、それを実現するための開発・マーケティング施策に誤りがあったとの認識に至りました。

 詳細はP23～24「検証!第2ステージ」を参照

したがって、①東阪モバイル開発の並行によるリソースの分散や、コンシューマ開発の踏襲によるネイティブアプリ開発部門(大阪)の運営ノウハウ不足の課題は、運営ビジネスの経験が豊富な東京のモバイル部門に大阪部門を吸収し、開発を一本化する対策を講じました。また、②「ビーラインブランド」の再構築の課題は、本来の強みである「女性カジュアル層向けゲーム」に原点回帰し、開発・マーケティング一体の小回りの利く運営スタイルに戻し、強みの分野でヒットを狙うこととしました。

これらの施策を実施することで、次期のデジタルコンテンツ事業は、当期大型タイトルの反動減やラインナップの絞り込みにより売上高は500億円(前期比24.0%減)となるものの、営業利益率は赤字タイトルの削減やコスト削減により13.6%(前期比6.8ポイント増)と大きく改善する見込みです。当社は、これらの成長戦略に引き続き経営資源を集中投下することで、中期経営目標である①2014年3月期から2018年3月期までの5年間累計で「累計営業利益800億円」、②「2018年3月期の営業利益率20%」を達成してまいります。

当該目標を達成するには、経営方針を策定する経営陣および戦略・施策を推進する従業員の断固たる決意と実行力が不可欠であり、現在、全員が一丸となり目標に邁進しています。本アニュアルレポートおよび開発者レポートでは、私達全員が真剣にかつ前向きにそれぞれの現場で取り組む姿をご紹介します。

次ページからは、株主・投資家の皆様が当社を分析するのに有用なポイントを詳論していきます。経営方針についてはCEOの辻本憲三が、事業戦略についてはCOOの辻本春弘がご説明いたします。



代表取締役会長
最高経営責任者(CEO)

辻本 憲三

当期は増収増益でしたが、期初の利益計画は未達となりました。 成長戦略の施策を見直し、今後4年間で中期経営目標を達成します。

ここでは、この1年間、投資家の皆様との面談において、特に議論の中心となった当期の概況、中期経営目標・戦略、構造改革の検証、財務・配当施策などに関してQ&A方式でお答えします。なお、重要なポイントに絞ってご説明しますので、詳細は文中でご案内する他ページをご参照願います。

業績説明とコミットメント

Q1 2014年3月期に業績下方修正した要因を教えてください。また、ゲーム市場の成長率と比較して、カプコンの成長率が劣後しているのは何故ですか？

A1 前期のコンシューマの改革効果で増収となりましたが、オンライン分野での施策の失敗に伴う事業見直し費用の計上が原因です。

1. ゲームを取り巻く市場環境

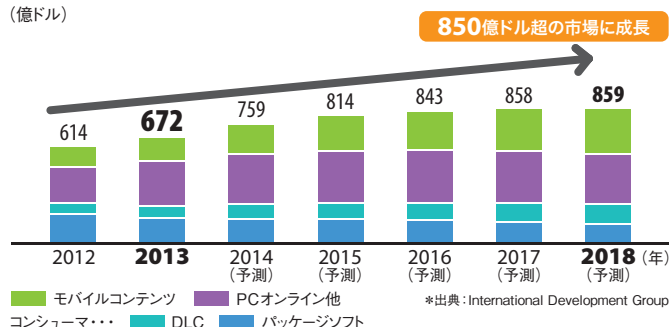
当社を取り巻くゲーム市場は急激に変化しており、現在は大きく3つの分野で構成されています。家庭用におけるパッケージおよびダウンロードコンテンツ(DLC)を合わせたコンシューマ、モバイルコンテンツ、PCオンラインゲーム(以下、後者2つをオンラインと定義)の3つです。これらを合計した2013年のゲーム市場は、672億ドル(前年比9.4%増)と拡大しました。【図表 1】

これは、①コンシューマにおけるパッケージ市場が、次世代据え置き機の発売初年度(端境期)のためゲームソフトの販売本数および平均販売単価が低下により、縮小しているものの、DLCなどデジタル販売が

図表 1

コンシューマ・モバイル・PCオンライン市場推移

(億ドル)



拡大していること、②モバイルやPCオンライン市場が、端末の世界的な普及により急伸していること、などによるものです。

2. 業績結果と計画未達の要因

このような状況下、当社の業績は、売上高1,022億円(前期比8.6%増)、営業利益102億99百万円(前期比1.5%増)、当期純利益34億44百万円(前期比15.9%増)と増収増益ながら、**利益面では当初の計画を達成することができませんでした。** **図表 2 3 4**

期初計画と実績

	期初計画	実績	増減
売上高(百万円)	97,000	102,200	+5,200
営業利益(百万円)	12,000	10,299	▲1,701
当期純利益(百万円)	6,800	3,444	▲3,356

増収の主な要因は、コンシューマの売上が**主力タイトルのヒット**により530億円(前期比15.5%増)であったことに加え、新作パチスロ機の好調によりアミューズメント機器事業が231億60百万円(前期比38.0%増)と大きく増収したことです。

主力ソフトの計画と実績(2014年3月期)

	計画	実績
1. 『モンスターハンター4』	280万本	410万本
2. 『デッドライジング3』	120万本	120万本
3. 『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』	120万本	120万本

一方、営業増益ながら計画未達の理由は、これまで営業利益率約30%で推移してきたモバイルコンテンツが有力タイトルの不足や熾烈な競争環境もあって赤字に陥ったことに加え、同じく収益性の高いPCオンラインでも、多ハード対応による収益寄与が想定を下回り、ブレイクイブンとなったことによるものです。

当該ビジネスの計画未達の要因分析および対策を検討した結果、人的リソースの分散や運営ノウハウ不足の問題を解消するため、オンラインビジネスの大幅な開発・運営体制の見直しが必要と判断しました。加えて、開発中のオンラインタイトルについて、将来の回収可能性を総合的に

検討した結果、事業構造改善費用55億37百万円を特別損失として計上したことで、2期連続の業績下方修正となりました。

詳細はP22～24「検証」パートを参照

また、ゲーム市場の成長率と比較して当社の成長が緩やかなのは、コンシューマでは市場成長を上回る実績(市場▲7%、当社+15%)に対して、オンライン分野で市場成長に対して、大きく劣後(市場+21%、当社▲28%)していることが要因です。

3. コミットメントの達成状況

期初、私は4つの課題に対処するとお約束しました。それぞれの課題に対して、まず、DLC売上比率は前期の11.3%から18.3%に向上するなど構造改革の成果をいち早く出すことができました。また、『モンスターハンター4』は期初計画280万本に対して410万本を販売しました。しかしながら、モバイルコンテンツでは、『ピーライン』および『カブコンブランド』ともにヒットを創出することができず、戦術・施策の見直しを余儀なくされました。

当期のコミットメント達成状況

1	DLC売上比率の向上	○
2	『モンスターハンター4』の成功	○
3	『ピーラインブランド』における『スマーフ・ビレッジ』に次ぐヒットタイトルの創出	×
4	『カブコンブランド』におけるネイティブアプリでの収益基盤の確立	×

Q2 2015年3月期は減収増益の計画ですが、増益の根拠を教えてください。

A2 赤字タイトルの削減など、運営・管理体制の強化による利益率の改善で、売上高21.7%減ながら営業利益1.9%増を見込んでいます。

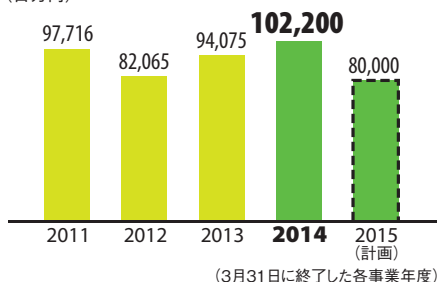
1. 市場の見通し

2014年のゲーム市場は、759億ドル(前年比12.9%増)と引き続き成長を見込んでいます。**図表 1** これは、①コンシューマ(パッケージ+DLC)市場では、主力の次世代据え置きゲーム機の本格的な普及前ではあるものの、DLCの成長が進むこと、②モバイル市場は普及地域の拡大が

図表 2

売上高

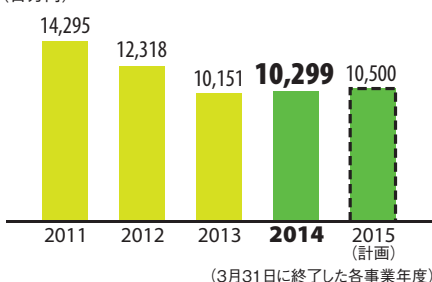
(百万円)



図表 3

営業利益

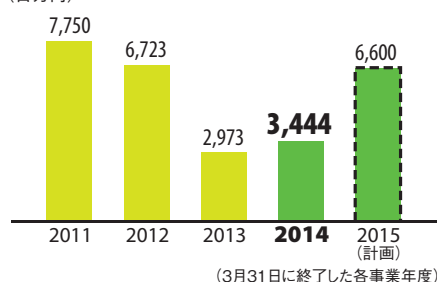
(百万円)



図表 4

当期純利益

(百万円)



CEOが語る業績総括と中期経営目標の進捗

継続すること、③PCオンライン市場は、ネットワークの進展に伴いブラウザゲームが伸長すること、などによるものです。

2. 減収増益の要因

次期(2015年3月期)は、売上高800億円(前期比21.7%減)、営業利益105億円(前期比1.9%増)、当期純利益66億円(前期比91.6%増)と減収増益を計画しています。【図表 2 3 4】

減収の要因は大きく2つあります。1つ目は、モバイルコンテンツにおいて事業改革に伴いタイトルラインナップが減少することに加え、コンシューマにおいても大型タイトルの不足により、販売本数が1,300万本(前期比25.7%減)となり、デジタルコンテンツ事業の売上が500億円(前期比24.0%減)となることです。2つ目は、アミューズメント機器事業においても前期大型パチスロ機の反動減により、売上高が175億円(前期比24.4%減)になることです。

一方、増益の要因は、デジタルコンテンツ事業において、赤字タイトルおよび収益性の低いタイトルの削減により利益率が6.8%から13.6%と大きく改善し、営業利益が68億円(前期比51.5%増)となることです。

3. 次期へのコミットメント

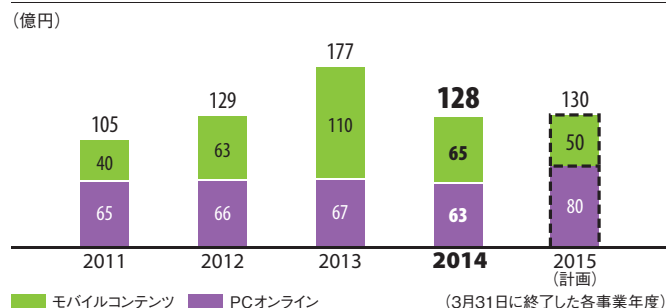
2015年3月期の課題は大きく3つあります。それは、①次期唯一の大型ソフト『モンスターハンター4G』の販売計画390万本を達成すること、②モバイルコンテンツの構造改革により、運営力を強化した組織体制を構築し、次期計画(売上高50億円、営業利益率10%以上)を達成すること、③当期苦戦したPCオンラインにおいて、主力タイトルの大型アップデートに伴う活性化などにより、次期計画(売上高80億円、営業利益率10%以上)を達成することです。【図表 5】

次期のコミットメント

1	『モンスターハンター4G』の販売計画390万本を達成
2	モバイルコンテンツの構造改革により、運営力を強化した組織体制を構築し、今期計画(売上高50億円、営業利益率10%以上)を達成
3	PCオンラインにおいて、主力タイトルの大型アップデートに伴う活性化などにより、今期計画(売上高80億円、営業利益率10%以上)を達成

図表 5

当社オンライン売上推移



これらの課題を実現するため、オンライン開発組織体制の再編成およびタイトルラインナップの絞り込みなどにより、無駄をそぎ落とし収益性を高め筋肉質な体制を構築してまいります。

Q3 2期連続の業績下方修正に加え、成長戦略における施策の再考も余儀なくされていますが、この状況を打破するために、どのような施策を講じていきますか？

A3 前期・当期・次期の3つのステージにおける対策を実直に遂行し、中期経営目標に向けた成長を果たしてまいります。

1. 社外からの評価と当社の認識

過去2年間、特別損失を伴う業績修正を発表している当社に対して、株主・投資家の皆様から不安や失望の声をいただいております。当社としては、成長戦略の施策について、前期および当期において大胆な見直しを実施しなければ、将来の中期的な成長が困難になると判断し、変革を断行することを決意いたしました。

外部からご覧になれますと、「打つ手打つ手が上手いかず、業績修正を繰り返し足踏み状態で苦しんでいる」という印象でしょうが、私達としては、5年の枠組みの中で経営を進めていますので、多少想定外のことではありますが、全体としては堅調に推移していると認識しています。

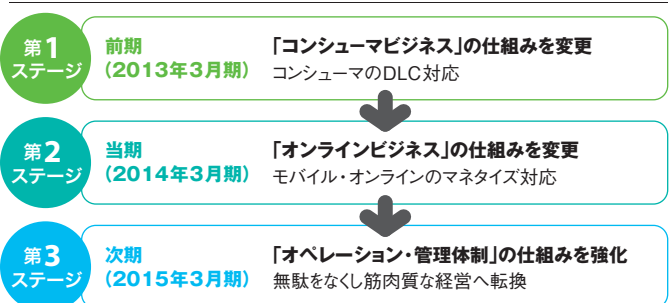
2. 前期・当期・次期の3年間で検証分析

上記の認識ギャップを埋めるためにも、改めて前期・当期・次期の3年間で、① 期初の想定、② 期末の結果、③ 未達要因・課題、④ 必要な対策、⑤ 対策の成果、に分けて、検証内容を説明いたします。

大きな流れとしては、成長戦略の中核である「コンシューマビジネス」の仕組みを変更した第1ステージ(前期)、次に「オンラインビジネス」の仕組みを変更した第2ステージ(当期)、最後に全体を筋肉質化する第3ステージ(次期)となります。【図表 6】 当社としては、この3年間で課題分析に基づく対策を実直に遂行するなど、3つのステージを経ることで、中期経営目標に向けた成長を果たしてまいります。

図表 6

前期・当期・次期の3年間のまとめ



当社の

過去

現在

未来

を徹底検証

ここでは業績下方修正に伴う
施策の見直しの必要性および
中期経営目標の合理性を
ご理解いただくために、
改めて前期・当期・次期の3年間を、

- ❶ 期初の想定
- ❷ 期末の結果
- ❸ 未達要因・課題
- ❹ 必要な対策
- ❺ 対策の成果

の5つに分けて、検証しました。

検証! 第1 ステージ

前期(2013年3月期)

「コンシューマビジネス」の仕組みを変更

課題と対策

課題

- コンシューマビジネスにおけるDLC対応への遅れ
- 海外外注タイトルの品質低下



対策

- コンシューマ事業における戦略転換
(DLC比率増加、内作への移行)
- 事業再構築にあたり
ゲームソフト仕掛品を厳格に評価

❶～❺のまとめ

❶ 期初の 想定	● 『バイオハザード6』をシリーズ最高の700万本以上販売 ● 海外開発会社の活用でラインナップ拡充&海外セールス拡大
❷ 期末の 結果	● 『バイオハザード6』は年度末では500万本にとどまる ● 海外開発会社に外注した人気シリーズ作品も販売未達
❸ 未達要因・ 課題	● コンシューマビジネスにおけるDLC対応への遅れ ● 海外開発会社の品質低下やスケジュール遅延
❹ 必要な 対策	● 本編DLCの強化、追加DLCの強化 ● 外注から内作への移行
❺ 対策の 成果	● DLC比率が11% (2013.3) から18% (2014.3) まで改善 ● 内作比率が55% (2013.3) から64% (2014.3) へ改善

❶ 期初の想定は?

2013年3月期の期初計画では、旗艦タイトル『バイオハザード6』をシリーズ最高の700万本以上販売し、グローバルでのトップセールスタイルを創出するとともに、海外開発会社の積極的な活用により、タイトルラインナップの拡充および海外セールスの拡大を図ることで、過去最高の業績を達成する計画でした。

❷ 期末の結果は?

『バイオハザード6』は初回出荷本数こそシリーズ最高を達成したものの、年度末では500万本にとどまりました。また、「海外テスト」と「カブコンテスト」を融合するべく、海外開発会社に外注した人気シリーズ作品「DmC Devil May Cry」は120万本と、計画200万本に対して未達となりました。

❸ 未達要因・課題は?

未達の要因は、社内外の分析から、成長戦略の骨格であるコンシューマビジネスにおけるDLC対応への遅れに加え、海外外注タイトルの品質低下、との結論に至りました。

具体的には、2012年のコンシューマ市場におけるDLC比率は27.8%と年々上昇していますが、これは販売本数の69%を占めるTOP10の大型タイトルが追加DLCを積極的に導入し、ユーザーの時間とお金を独占しているからです。一方、当社は、モバイルコンテンツおよびPCオンラインに経営資源を優先したことでDLC対応が後回しとなり、DLC比率(2013年3月期)は11.3%と、ユーザーの囲い込みに苦戦しました。

海外外注タイトルについては、市場の著しい技術革新に伴い、海外開発会社のクオリティも二極化の傾向が顕著になり、当社の外注先においても品質低下やスケジュール遅延を頻発する会社が出てきたこと

が販売不振の要因でした。

4 必要な対策は？

施策の1つ目は本編DLCの強化です。ゲーム機のオンライン機能の拡充に伴い、パッケージ販売からダウンロード販売に切り替えることで、在庫リスクの減少や中間マージンの削減による利益率の改善が期待できます。2つ目の施策は、追加DLCの強化です。パッケージを購入したユーザーに、新たなステージやアイテムを提供することで、追加収入や商品寿命の長期化が見込めます。

施策の3つ目は外注から内作への移行です。自社でのノウハウの

蓄積による品質の向上やスケジュールの厳格化で、収益性の改善が可能となります。

5 対策の成果は？

2014年3月期の成果として、『モンスターハンター4』など本編DLC販売に注力したことに加え、Steamを含め海外での旧作廉価版の販売を強化したことで、DLC比率は前期の11%から18%まで改善しました。

更に、内作重視の開発体制に切り替えたことで、内作比率は前期の約55%から、2014年3月期は約64%と約9ポイント改善しました。

検証! 第2ステージ 当期(2014年3月期) 「オンラインビジネス」の仕組みを変更

課題と対策

課題

- 東阪モバイル開発の並行によるリソースの分散
- コンシューマ開発の踏襲によるネイティブアプリ開発部門(大阪)の運営ノウハウの不足
- 「ビーラインブランド」の再構築
- PCオンラインでの他社タイトルとの競合激化およびブランド戦略の遅れ

対策

- 事業再構築にあたりモバイル・オンラインの仕掛品を厳格に評価
- オンライン開発フローの抜本的な見直しと新たな開発マップ策定
- ビーラインの強みへの回帰
- 東阪のスキルを融合したオンラインビジネスでのシナジー創出

1～5 のまとめ

1 期初の想定

- モバイルコンテンツビジネスの「カプコンブランド」で収益基盤を確立
- モバイルコンテンツビジネスの「ビーラインブランド」を再び成長軌道に乗せる

2 期末の結果

- 「カプコンブランド」でヒットを出せず、売上減少
- 「ビーラインブランド」でも新作はどれもヒットに至らず、売上減少
- モバイルコンテンツビジネスの赤字転落

3 未達要因・課題

- モバイル開発リソースの分散
- コンシューマ開発手法の踏襲により運営ノウハウが不足
- 「ビーラインブランド」のターゲット設定

4 必要な対策

- 運営ビジネス経験が豊富な拠点(東京)に開発を一本化
- ビーラインは本来の強みである女性カジュアル層に原点回帰

5 対策の成果

- 運営力を強化し赤字タイトルを削減
- 営業利益率10%以上を達成

1 期初の想定は？

2014年3月期の期初計画は、成長戦略の核となるモバイルコンテンツにおいて「カプコンブランド」でネイティブアプリでの収益基盤を確立するとともに、「ビーラインブランド」では『スマーフ・ビレッジ』に次ぐヒットタイトルを創出し、再び成長軌道に乗せることでした。

2 期末の結果は？

「カプコンブランド」では、ブラウザ売上への減少に加え、ネイティブアプリでヒットを出せませんでした。また、「ビーラインブランド」も、新作はどれもヒットに至りませんでした。

その結果、モバイルコンテンツビジネスは売上125億円の計画に

対して、65億円と大幅な未達となりました。

3 未達要因・課題は？

未達要因は大きく3つあると考えています。

- ① 東京・大阪でのモバイルコンテンツの並行開発によるリソースの分散
- ② コンシューマ開発手法の踏襲によるネイティブアプリ開発部門(大阪)の運営ノウハウ不足
- ③ 「ビーラインブランド」のターゲット設定

①②については、当社は、スマートフォンの急激な伸びを受けて、これまでの「単調なゲーム」から「ゲーム性が伴ったゲーム」が受け入れられると判断し、世界観やシナリオなどゲーム性を重視した開発が得意なコン

シューマ開発者をアサインしました。しかしながら、モバイルビジネスで重要な要素である、配信してからユーザーの動向を分析し開発にフィードバックする「運営ノウハウ」が不足していたことに加え、東京・大阪の2拠点でネイティブアプリを並行開発した結果、人的リソースや運営ノウハウを社内で集約できなかったことが主因です。

③は、ネイティブアプリの市場予想や日本市場の高いKPIを意識し過ぎた結果、本来の強み以外の男性層にもタイトルを投入するなど、リソースを分散したことが要因です。

4 必要な対策は？

①②に対する施策として、運営ビジネス経験が豊富な東京のモバイル部門に大阪部門を吸収し開発を一本化します。これにより、運営ノウハウ

や内部の人的リソースを効率的に活用できるとともに、モバイルブランド戦略の統一が図れます。

③に対する施策として、ビーラインの本来の強みである女性カジュアル層へ向けたゲームに原点回帰します。『スマーフ・ビレッジ』で成功した、開発・マーケティング一体の小回りの利く運営スタイルに戻し、強みの分野でヒットを狙います。

5 対策の成果は？

上記①②③に対する施策により、運営力を強化した組織体制を構築し赤字タイトルの削減するとともに、タイトルの収益性を高めることで、当期の赤字から次期は営業利益率10%以上を達成します。

検証! 第3 ステージ

次期(2015年3月期)

「オペレーション・管理体制」の仕組みを強化

方針と対策

方針

無駄をそぎ落とした筋肉質なオペレーション・管理体制の構築

対策

- 全事業での60ヵ月マップおよび52週マップの運用徹底
- 開発・販売・マーケティング機能における損益責任を明確化するための管理会計・評価の導入

1～3 のまとめ

1 期初の想定

- 無駄をそぎ落とした筋肉質なオペレーション管理体制を構築し、収益性を改善

2 必要な施策

- 全事業での中期的な戦略マップの運用徹底
- 損益責任を明確化するための管理会計・評価の導入

3 期待される成果

- 売上原価率は6.7ポイントの改善を見込む
- 営業利益率は3ポイントの上昇を見込む

1 期初の想定は？

この3年の集大成として、第1ステージおよび第2ステージで実施した施策の成果を大きく出すための、無駄をそぎ落とした筋肉質なオペレーション・管理体制を構築し、中期経営目標を達成していきます。

2 必要な施策は？

全事業での中期的な戦略マップ(60ヵ月マップおよび52週マップ)の運用徹底に加え、開発・販売・マーケティング機能における損益責任を明確化するための管理会計・評価の導入など、コンシューマビジネスでこれまで培った仕組みをオンラインビジネスにも適用し、収益性を改善していきます。

3 期待される成果は？

2015年3月期は、大型タイトルの端境期のため、売上高が当期に比べて22%減少するものの、売上原価率は6.7ポイントの改善を見

込んでいます。また、販管費率は3.6ポイント悪化するものの、2013年3月期並みの水準にとどめることで、営業利益率は3ポイント上昇させるなど、定量的な成果を出していきます。

まとめ

以上、中期経営目標(図表7)を達成するためには、この3つのステージを乗り越えることが不可欠です。とりわけ、中核となるデジタルコンテンツ事業の営業利益率を2018年3月期に22%(前期は11%)まで引き上げるため、徹底的な検証に基づく仕組みの変更により、コンシューマおよびモバイルビジネスの収益性の改善に取り組んでいます。

第1ステージの成果は既に具体的な数値として顕在化していますので、第2ステージおよび第3ステージについても翌期、早ければ同年度に定量効果を出す決意です。

CEOが語る業績総括と中期経営目標の進捗

中期経営目標

Q4 中期経営目標の初年度における進捗を教えてください。

A4 営業利益は17億円未達ですが、累計800億円の目標に対しては、残り4年間で達成できる差異と考えています。

1. 企業理念と経営の方向性

当社の企業理念は、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」を与えることであり、この理念に何ら変わりはありません。この理念を実現するために、当社は世界有数の開発力を基礎として、コンシューマ分野で、グローバルに人気のあるタイトルや数多くのオリジナリティあふれるコンテンツを提供していきます。

また、そのコンテンツを様々なエンターテインメント分野へ展開し、更に多くのユーザーに楽しんでいただくことでファン層を拡大するとともに、**「5年単位の経営」**に基づき、安定した企業成長と、各事業分野で一層の存在感を示す総合エンターテインメント企業を目指します。

5年単位の経営

業績を単年度で見るのではなく、5年単位で比較することで、時代の変わり目を読み取り、成長トレンドをつかむという考え方。

2. 中期経営目標と進捗状況

当社は中期経営目標として、2014年3月期から2018年3月期の5年間累計で①営業利益800億円、②最終年度の2018年3月期の営業利益率20%、を掲げています。**図表7** 初年度の進捗は、期初の営業利益計画120億円に対して17億円未達のため、計画通りとは言い難いのですが、上述した3つのステージ、「コンシューマビジネスのDLCへの仕組み変更」、「オンラインビジネスのマネタイズの仕組み変更」、「筋肉質なオペレーション体制づくり」の成果が本格的に表れる残り4年間で十分カバーできる差異であると考えています。

3. 中長期の戦略

中期経営目標を達成するためには、成長戦略の要諦である「コン

シューマビジネスの改善」および「オンラインビジネスの改革」を推進することが鍵となります。

まず、コンシューマビジネスにおいて、「DLCの強化」により各タイトルのライフサイクルおよび収益回収期間を長期化することに加え、「内作への移行」による開発効率および品質の向上、運営ノウハウの蓄積を図ります。また、中期的な戦略マップの運用徹底により、「シリーズタイトルの発売サイクルの短期化」を実現することで、収益の安定化および改善を図ります。

次に、成長余力の高いオンラインビジネスでは、①マーケティングおよびマネタイズ面の強化、②タイトルラインナップの再編、③PCオンラインビジネスの海外展開を推進し、モバイルやPCオンラインを問わず、特にアジア地域への展開を推進していきます。

このため、次期は、「コンシューマ」、「モバイル」、「PCオンライン」それぞれの事業に当期と同様、合計で100名規模の開発人員を増強していきます。

これらにより、収益性の高いデジタルコンテンツ事業の営業利益率を、2014年3月期の6.8%から、2018年3月期には22%まで改善させるとともに、オンラインビジネスの売上構成比を高めることで、2018年3月期の全社の連結営業利益率を20%まで改善します。更に、多面的な収益機会を獲得し、収益を最大化するワンコンテンツ・マルチユース展開によって生まれる周辺事業を安定事業と位置付け、経営資源の約20%を投入し、業績の安定化にも努めます。

開発投資と資金調達

Q5 中期経営目標達成に向けた投資戦略と資金調達について教えてください。

A5 手許現預金とデットファイナンスを主軸に、コンシューマおよびオンラインビジネスへの十分な投資額を確保します。

1. 重点投資分野と投資金額

当社は、中長期的に安定した成長を遂げるため、各事業において成長戦略を策定・実行しています。とりわけ市場規模が大きくオリジナルコンテンツを生み出す源泉であるコンシューマに加え、成長著しいモバイル

図表 7

中期経営目標

■ 2014年3月期からの5ヵ年(累計)目標

- ① 営業利益累計**800億円**
- ② 2018年3月期の営業利益率**20%**

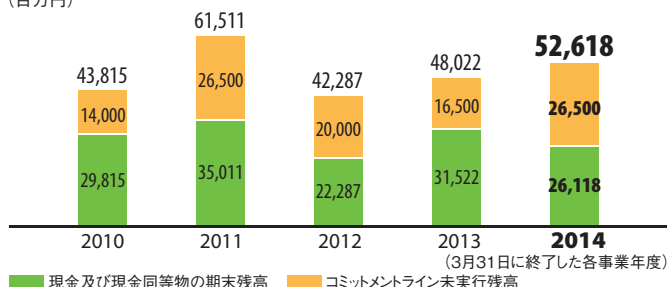
■ 事業セグメント別営業利益累計および2018年3月期の営業利益率

	2014年3月期～2018年3月期 営業利益累計	2018年3月期 営業利益率
デジタルコンテンツ事業	570億円	22%
アミューズメント施設事業	85億円	15%
アミューズメント機器事業	300億円	27%
その他事業	55億円	45%

図表 8

手元流動性

(百万円)



コンテンツやPCオンラインなどのオンラインビジネス(Q4の「3.中長期の戦略」参照)への十分な投資額を確保することは優先課題と認識しています。更に、次世代機に対応した技術研究の強化や、P&S事業のタイトルラインナップを増加するため、開発者の増員や開発拠点の新設などへの投資が必要です。

したがって、当社の経営資源(2015年3月期の開発投資額および設備投資額を合わせた金額362億円)の約80%に相当する300億円(前期比0.3%増)をこれらの成長事業に投資していきます。

2. 資金調達について

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次世代機の登場に伴い増加傾向にあります。また、開発期間は主力タイトルで発売までに2年以上を要することに加え、追加DLCも開発するため、投資を回収するまでの期間が長期化しています。更にオンラインゲームにおいても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、ある程度の現預金を保有しておく必要があります。加えて、世界の経済情勢を鑑み、売掛金などの回収リスクにも一層の注意を払い、資金を確保していくことも重要課題と認識しています。

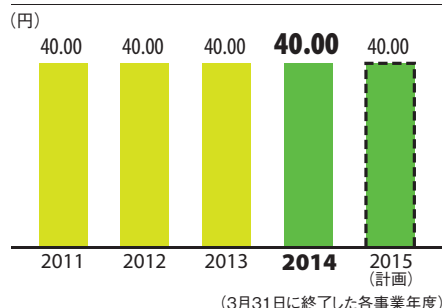
このような資金調達面での課題を解決するため、当社は投資計画とリスク対応の留保分から保有しておくべき現預金水準を設定し、これを手元現金297億円とコミットメントライン未実行残高265億円(契約総額265億円)で補完し、適正レンジで維持しています。これからも、金融市場の変化を注視しながら、当面、コミットメントラインを中心としたデットファイナンスによる調達を主軸に財務戦略を展開していきます。【図表 8】

自己株式の取得結果

取得期間	取得株式総数	取得総額
2013年4月22日～5月31日	1,347,200株	2,281,065,100円
2011年6月 9日～7月20日	1,500,000株	2,701,644,300円
2010年1月 4日～1月29日	1,502,700株	2,420,722,500円
2009年8月 1日～8月31日	1,471,900株	2,703,220,800円

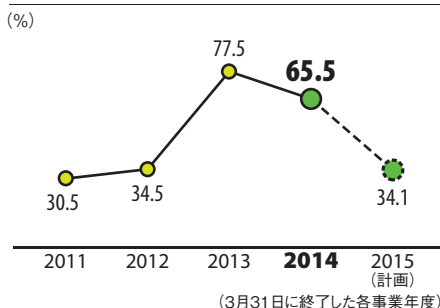
図表 9

1株当たり配当金



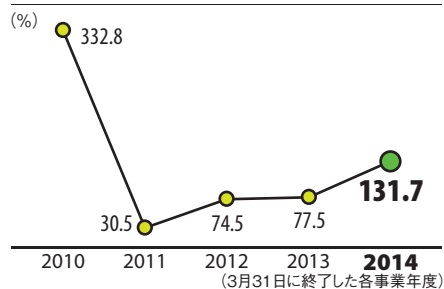
図表 10

配当性向



図表 11

総還元性向



株主還元

Q6 業績下方修正により、配当金は引き下げられるのでしょうか？

A6 基本方針にしたがい、年間40円の配当を継続します。

1. 配当に関する基本方針

当社は株主の皆様への利益還元を経営の重要課題の1つと考えており、財務構造や将来の事業展開などを勘案しつつ、安定的な配当を継続することを基本方針としています。

また、事業投資成果の配分(配当や内部留保への割合)に対する考え方としては、Q5の「1. 重点投資分野と投資金額」でお答えしたように、当社はこの時代の変わり目こそが成長のための投資タイミングであると認識しています。そのため、事業から生じるフリーキャッシュ・フローにつきましては、将来に向けた事業投資のための原資として優先的に活用したいと考えています。

したがって株主還元の方針といたしましては、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安定配当を旨としながら、業績水準に応じた配当を継続すること、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。

2. 当期および次期の配当

当期(2014年3月期)は、モバイルコンテンツ等の不振により業績予想を下方修正したものの、コンシューマやパチスロ機のヒットなどにより増収増益となりました。したがって、安定配当の基本方針に則り、2014年3月期の配当は年間40円を継続しました。【図表 9】 その結果、配当性向は65.5%となりました。【図表 10】

次期(2015年3月期)の配当は引き続き年間40円(配当性向34.1%)を予定しています。今後も投資の原資を確保しつつ、業績水準に応じた段階的な配当金額の引き上げや、自己株式の取得などにより、株主還元を強化していきます。【図表 11】

株主の皆様には今後とも一層のご支援とご鞭撻を賜りますよう、何卒よろしくお願い申し上げます。



株式会社カプコン
代表取締役社長
最高執行責任者(COO)

辻本 春弘



森 はるか

JPモルガン証券株式会社
株式調査部
ヴァイスプレジデント

テーマ モバイルでの劣勢をどのように挽回するか

「ワンコンテンツ・マルチユース」をベースに成長戦略を推進するカプコンですが、現在モバイル事業は、株式市場から厳しい評価を受けています。成長戦略においてモバイル事業をどのように位置づけ、いかに巻き返しを図るのか？証券アナリスト・森はるか氏の鋭い問いに、代表取締役社長の辻本春弘が答えました。

モバイル戦略の総括

辻本 今回の対談の主旨は、第三者の意見を通じて読者に多角的な視点で当社への理解を深めていただくことにあります。一方、企業発行の冊子の対談では透明性が担保されないとの意見もありますが、私は、日頃アナリストレポートなどでいただく客観的な評価と同様の、忌憚のない意見を期待しています。

森 はい、過年度に対談されたアナリストの方々も同様かと思いますが、我々アナリストの使命は、公平公正な評価を提供し、経営の参考材料にさせていただくことです。甘い評価は双方のデメリットになりますので、遠慮なく申し上げます。まずは株式市場から厳しい評価のモバイル戦略ですが、現状をどのように捉えていますか？

辻本 モバイル事業は、まずアメリカでビーラインを立ち上げ、当初は好調に推移したのですが、ユーザー層の拡大を図ったことで戦力が分散し、成長が鈍化しました。ビーラインは今後、得意の女性カジュアル層向けに

「原点回帰」して巻き返しを図る考えです。

一方、国内モバイル事業のアプリ開発は、スタートからうまくいかず、事業見直しのため特別損失も出していました。これは開発体制に起因しており、コンシューマの開発手法ではなく、PCオンラインのように開発とマーケティングを一体化した運営手法にすべきだったと反省しています。

森 なるほど。しかし、成長著しいマーケットだけに、もっとスピード感を重視すべきではないでしょうか？

辻本 確かにその通りですが、ノウハウが無ければ、いくら作ってもヒット確率は低いままです。去年は多くの新作を出し



ましたが、ノウハウが不足していたので結果が出ず、ユーザーの信頼も得られませんでした。モバイル事業は成長戦略の中でも最重点分野と位置付けていますので、諦めて力を緩めるつもりはなく、課題を分析し再度挑戦します。

成長の鍵を握るモバイル・PCオンライン事業

森 長期的に自社でのノウハウ蓄積が重要なのは間違いありませんが、競合他社と比べて対応が遅れているのも事実です。あまり自社開発のみにこだわらず、運営ノウハウのあるネット系企業との人材交流や協業を積極化し、短期的にも結果を出していくべきではないでしょうか？

辻本 外部との提携・協業の可能性はありますが、「丸投げ」では当社にノウハウが残りません。今後、コンシューマゲームでもFree to Playの時代が来ます。そのときにモバイルで蓄積した運営ノウハウがコンシューマにも活用できるので、長期的な強みになると考えています。当然、短期的にも成果を出す必要がありますので、既にPCオンラインなど運営ビジネス経験が豊富な部門を主軸に組織再編しており、2015年3月期は減収ながら、利益を大きく改善させるつもりです。

カプコンの強みを更に発揮するために

森 創業31年のカプコンは家庭用ゲームの老舗メーカーであり、近年の市場の激変に柔軟に適應できるかは疑問の余地があります。今後も競争優位性を発揮できるのでしょうか？

辻本 モバイル市場には特有のビジネスモデルがありますが、カプコンの強みである独自コンテンツを創出する開発力と融合できれば、勝機は十分あります。かつてゲーム専用機が2Dから3Dへ変わったとき、カプコンは非常に苦労し、試行錯誤の中で「バイオハザード」という人気コンテンツを生み出しました。当社の最大の競争優位性は、いかなる逆境にも不撓不屈の精神で挑む開発者と、彼らに明確な方針を示し、全面的に信頼する経営陣の両者が併存していることです。今後いかなる技術やビジネスモデルが登場しても、我々にはそれを克服する精神力と実行力があると確信しています。

森 株式市場の注目度が高い中国など、アジア戦略についても教えてください。まずはPCオンラインですが、特に中国展開は大きな可能性を秘めていますがいかがでしょうか？

辻本 PCオンラインゲームの市場規模が大きいアジア地域で、いち早くブランドの確立や収益基盤の構築を図っています。特に世界最大の中国市場では『モンスターハンターオンライン』など主力シリーズを活用したタイトルを投入します。ただし、自社開発ではなくテンセント社など現地企業と協業していきます。国内とは大きく異なるユーザーの嗜好に適應した運営ノウハウ習得のため、地元の有力会社との提携が現時点では有効と判断したためです。

森 急拡大する中国のモバイル市場ではクオリティの高いコンテンツや有力IPへのニーズが高まっており、日本のゲーム会社にも充分チャンスが出てきましたね。

辻本 PCオンラインと同様に、国内とは環境が大きく異なるため、当社で開発した国内向けアプリケーションを地元企業にローカライズや運営面で委託します。このフローを確立させるためにも、まずは日本で着実に成功させることが重要です。他のゲーム会社と違い、カプコンは多様な事業を擁してどれも一定の収益を上げています。モバイルゲームが成功すれば、すべてがリンクし、グローバルでも非常にユニークなコンテンツメーカーになりますので、不退転の決意で進めていきます。



対談を終えて

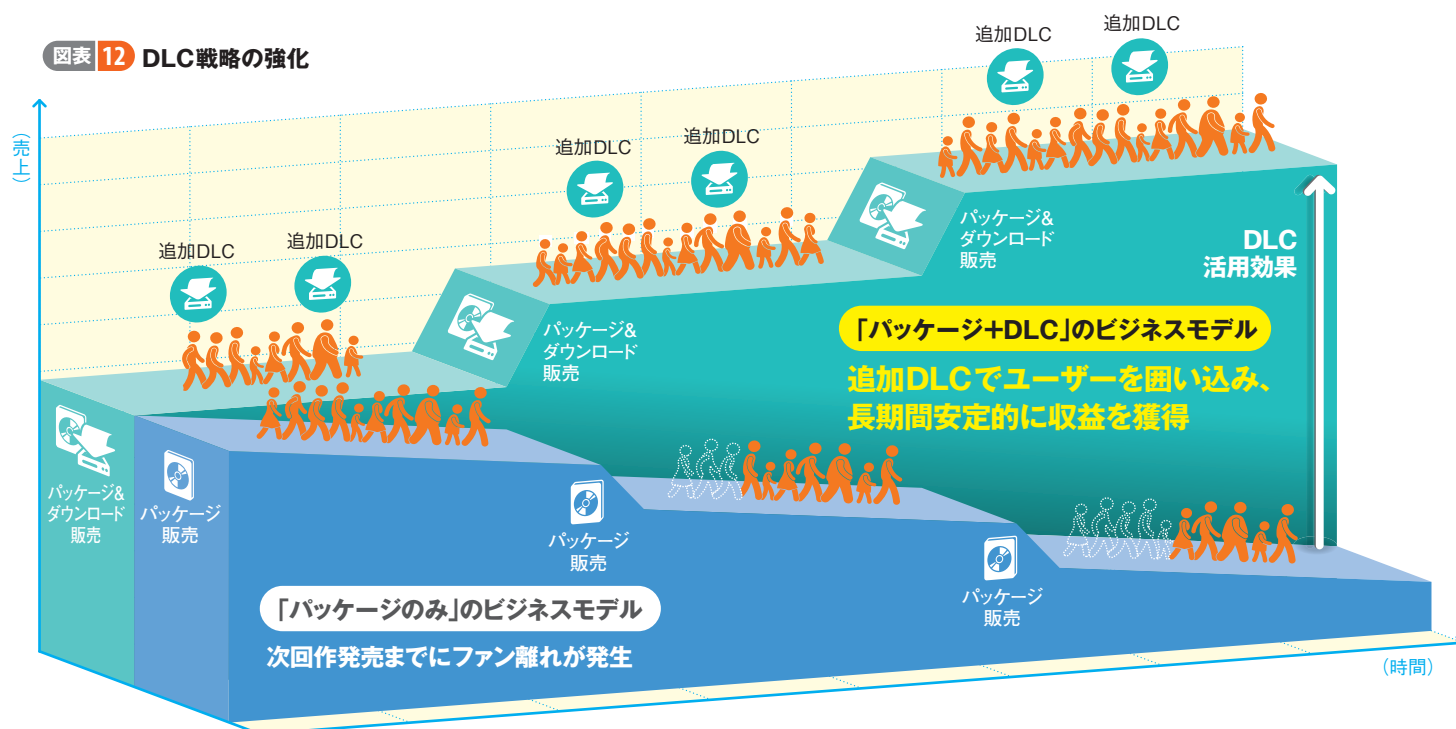
カプコンの中核は依然コンソールゲームとの認識が強かったのですが、今後の成長戦略においてモバイルが予想以上に中核分野であることが確認できました。しかしながら、モバイル事業は、よりスピード感を持って進めなければ同業他社に追いつくのは容易ではありません。強みである独自性の活用や自社でのノウハウ蓄積を貫くカプコンの姿勢は中期的に評価できますが、国内でも成功企業のノウハウを積極的に活用するなど、バランスよく事業を推進しなければ、モバイル事業の本格的な立ち上がりには時間を要するでしょう。テンセント社との提携をアップサイド材料として投資家は認識していますが、更なる評価を得るには、1年以内にモバイルでヒットを放つなど短期的にも結果を示すことが必要ではないでしょうか。(森)

森 はるか氏プロフィール

2013年4月JPモルガン証券入社、ゲーム・インターネットセクターを担当。ゴールドマン・サックス証券、パークレイズ証券などを経て現職。ゲームセクターは、2010年より担当。上智大学法学部卒業。

コンシューマビジネスの改善

図表 12 DLC戦略の強化



営業利益率20%の 高収益体制を構築するために

ここでは、中期経営目標を達成するための成長戦略の1つ目として、「コンシューマビジネスの改善」についてご説明します。CEOメッセージ(P19 Q1、2参照)でも触れました通り、現在のコンシューマ市場は、DLC市場の拡大や上位タイトルによる市場寡占化の進行など大きく変化しています。前期(2013年3月期)は、DLC対応の遅れなどの問題が発生し業績に影響を及ぼしましたが、迅速な改善策(第1ステージ)の推進により、当期(2014年3月期)は売上・営業利益・営業利益率とも大きく改善しました。

コンシューマ市場は、次世代機の登場に伴う開発費の高騰や海外メーカーとの競合激化により、投資家の皆様から収益性の下落を懸念されています。しかしながら、2018年においても未だゲーム市場の約3分の1を占める主要なマーケットであると予測されることに加え、当社においては多数の人気コンテンツを保有し、収益性の高いDLC売上比率の向上により、20%以上の営業利益率を確保できる中核事業の1つと位置付けています。

したがって、第1ステージで成果を出した改善策を更に推進することで、
営業利益率20%の高収益体制を構築していきます。

そのため、当社では、①DLCの強化、②内作への移行による品質の向上およびノウハウの蓄積、③タイトルラインナップの再編、の3点を推進し、中長期的に持続的成長を可能にするタイトルポートフォリオを形成していきます。

施策1 DLCの強化による収益改善と
ユーザーの囲い込み

「DLCの強化」図表 12 では、前期に続きDLCの販売拡大により、現在の当社のDLC売上比率18%を改善していきます。図表 13 DLC比率向上のメリットとしては、①DLC配信により製造コストの削減や在庫リスクを回避できること、②継続的なDLCの配信により、ユーザーを囲い込み追加収入を長期間安定的に獲得できること、などが挙げられます。これは、投資家の皆様が指摘するコンシューマビジネスでの開発費の高騰や(ヒットタイトルに依存する)ボラティリティの高さへの懸念に対する対策の1つです。

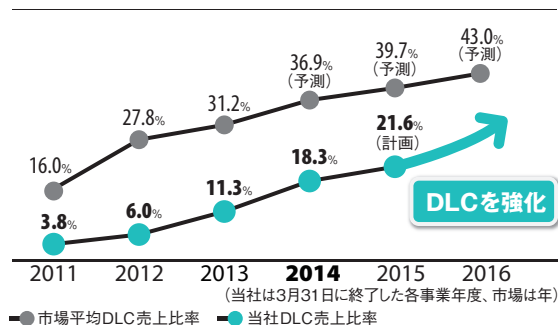
前期から推進する改善施策、特に①における本編DLCの注力で既に効果は表れており、DLC売上高は前期比87%増、DLC比率も7ポイント増となりました。

今後は①に加えて②の強化により、コンシューマ市場のDLC比率31%に比肩してまいります。具体的には、①大型タイトル『モンスターハンター4G』のパッケージおよび本編DLCの並行販売や、Steamを通じた本編DLCの販売を拡大するほか、②「ストリートファイター」などの大型タイトルを発売後、追加コンテンツを戦略的に逐次投入し、ライフタイムを長期化していきます。

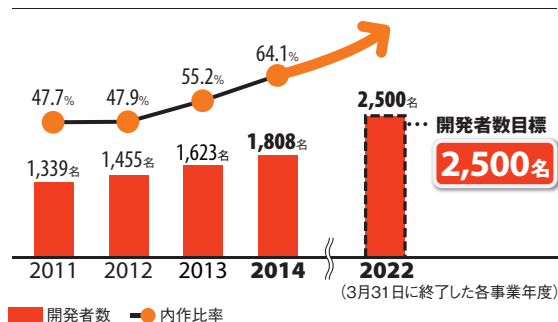
施策2 内作への移行による品質の向上
およびノウハウの蓄積

「内作への移行による品質の向上およびノウハウの蓄積」では、2010年3月期からの海外開発会社の積極的な活用を改め、当期から

図表 13 DLC売上比率推移(当社と市場平均の比較)



図表 14 開発者数と内作比率の推移



内作重視の開発体制にシフトしています。これは、市場の著しい技術革新に対して、海外開発会社との仕様等の契約条件の変更に時間を要し、市場ニーズに合致したタイトルが適宜発売できなかったり、技術対応に遅れた開発会社が増加したことによるものです。

当社としては次世代機の登場やDLC市場の拡大など市場環境の変化が激しい現況では、内作中心の開発体制に移行することで、次世代機の最新技術を得られ、品質を向上させるとともに、追加コンテンツの戦略的投入など運営ビジネスのノウハウを蓄積していきます。前期からの改善施策の推進で効果は既に表れており、内作比率は前期の約55%から、当期は約64%と約9ポイント改善しました。図表 14

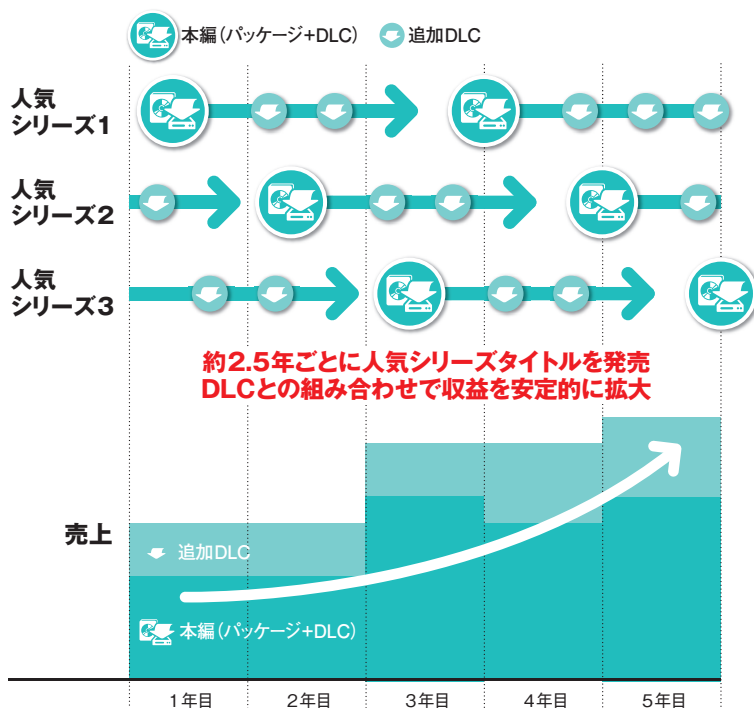
また、皆様からの懸念として、人員の手配や人件費増加に伴う収益性の悪化が指摘されますが、これに対しては①新卒を中心に毎年開発人員を100名採用し、2021年度までに2,500名体制にすること、②52週マップにより開発人員の配置管理を強化し、稼働率を改善すること、③外注費用の削減、などによりコスト(原価率)の抑制は可能と考えています。これらの施策により、次期(2015年3月期)の売上原価率は64%と、当期に比べ6.7ポイント改善する見込みです。

施策3

タイトルラインナップの再編による業績安定化

「タイトルラインナップの再編」では、①次世代機および現行機の双方をにらんだマルチプラットフォーム対応を推進するとともに、②当社の保有

図表 15 長期ポートフォリオ戦略



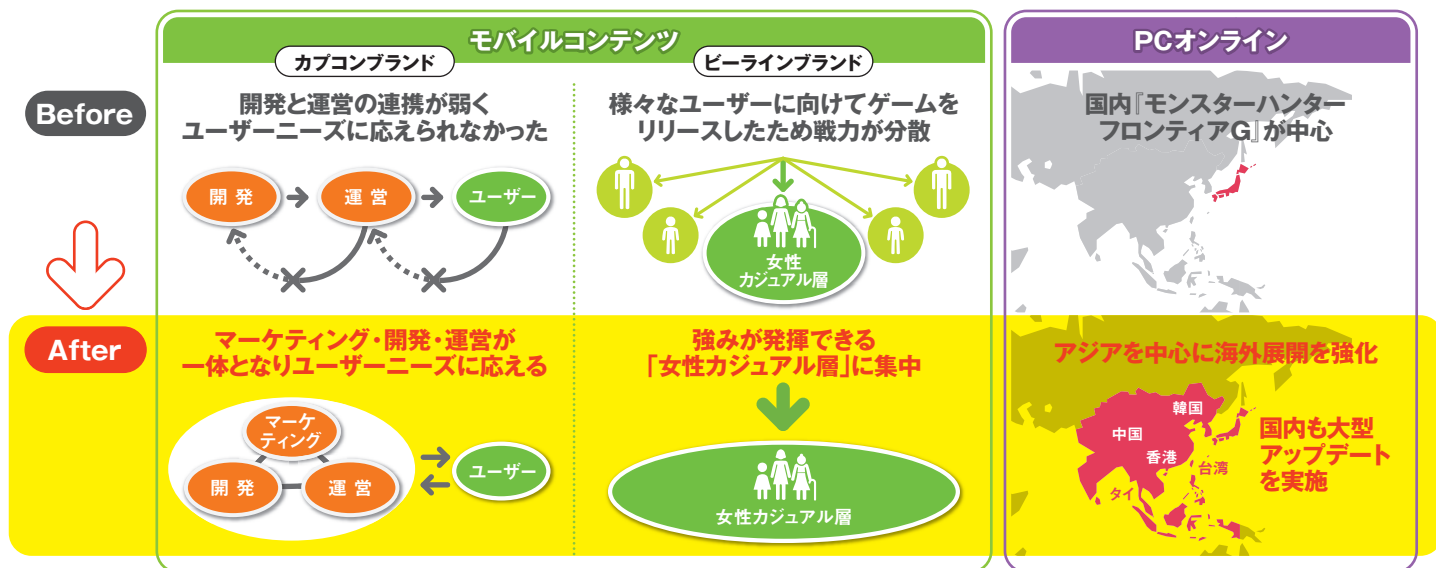
する人気シリーズタイトルを約2.5年ごとに発売していきます。図表 15

理由として、①は、1つのタイトルを、人気はあるが普及途上の「次世代機」と普及台数は多いが人気ピークアウトした「現行機」の両機種で発売することが収益の最大化になるからです。②は、大型タイトルの開発期間は通常3～4年を要するため、ヒット作を少数しか保有していない場合、每期シリーズ作品を投入することが難しく、業績の谷間ができてしまいます。したがって、業績を安定させるには多数の人気作品を保有するか、発売期間を短縮することが重要となるからです。当社は、「バイオハザード」や「ストリートファイター」など多数の大型タイトルを保有しているものの、業績の安定化および成長の両面を追求するため、上記①および②を進めることで、単年度の投入タイトル数を増加させ、収益を拡大します。

これら3つの戦略を重ね合わせるとともに、中期的な戦略マップ(60ヵ月マップおよび52週マップ)の運用徹底により、市場の急速な変化にも柔軟に対応可能な開発体制のもと、人気タイトルを多機種でかつ約2.5年サイクルで発売します。更に、タイトル投入の空白期間に新規アイテムやシナリオなどを継続的にダウンロード販売することにより、続編が発売されるまでユーザーを囲い込み、ファンとして固定化するとともに、追加課金収入を得ることで収益の最大化および収益性の改善を図ります。

オンラインビジネスの改革

図表 16 オンラインビジネスの改革



成長エンジンである オンラインビジネスの構造改革

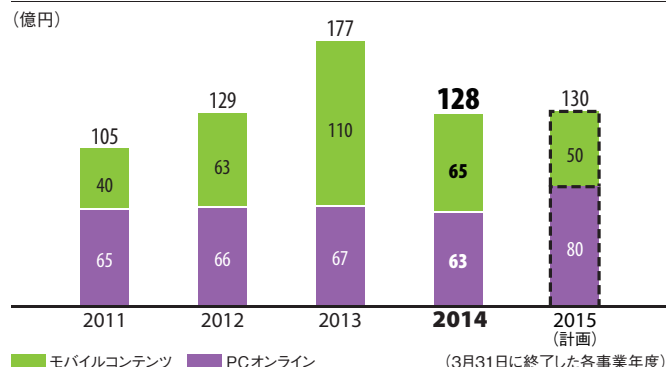
ここでは、中期経営目標を達成するための成長戦略の2つ目として、「オンラインビジネスの改革」についてご説明します。図表 16

オンラインビジネスの施策としては現在、①マーケティングおよびマネタイズ面を強化、②タイトルラインナップの再編、③PCオンラインビジネスの海外展開を推進、の3つを掲げています。

投資家の皆様からは、成長率の高いオンライン市場において、苦戦を余儀なくされていることで、当社の成長戦略に懸念を抱かれている方もいらっしゃるものと存じます。

しかしながら、①当社はオンラインビジネスにおいて、前期（2013年3月期）までの過去3年間は営業利益率30%以上を確保してきたこと、

図表 17 当社オンライン売上推移



②当期（2014年3月期）に生じた課題・未達要因の分析に基づく組織の改革や施策の見直しを当期末に断行したことにより、中期的に営業利益率30%を再び達成することは十分可能だと考えています。

詳細はP23-24「検証!第2ステージ」を参照

次期（2015年3月期）は、売上の回復は十分ではないものの、下記施策によるコスト改善効果が表れ、営業利益率10%以上まで改善すると見込んでいます。図表 17

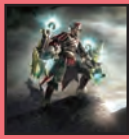
施策 1 マーケティングおよびマネタイズ面を強化(カブコンブランド)

モバイルビジネスにおける成功の重要な要件は、①参入障壁が低く数多くの競合ソフトの中で差別化できる「人気コンテンツ」を保有していること、②ゲーム配信後、ユーザーの動向を分析して、開発にフィードバックする運営ノウハウを保有していること、です。

当社では、「バイオハザード」など多数の人気コンテンツを保有しているものの、当期国内のネイティブアプリを担当した大阪のモバイル部門はコンシューマ開発者で構成したことで運営ノウハウが不足し、配信タイトルは収益面で軒並み苦戦しました。

したがって、「カブコンブランド」では、PCオンラインやブラウザでの運営ビジネス経験が豊富な東京のモバイル部門に大阪部門を吸収し、ネイティブアプリ開発組織を一本化しました。これにより、運営ノウハウや内部の人的リソースを効率的に活用できるとともに、チーム編成において開発担当の上位にマーケティング担当を据えるなど、ユーザーニーズに即した

図表 18 オンライン戦略マトリックス

市場	モバイルコンテンツ	PCオンライン	市場規模
日本市場	『カブコンブランド』のネイティブアプリ増強 『ストリートファイター バトルコンピネーション』 『モンスターハンター エクスプロア』 	○ MHFG* ○ 『モンスターハンター メゼポルタ開拓記』 ○ 『ブレスオブファイア6 白竜の守護者たち』 	193億ドル (2013年) ↓ 246億ドル (2018年) 成長率 27.5%
アジア市場	○ 『モンハン 大狩猟クエスト』(中国) ○ 『ストリートファイター バトルコンピネーション』(中国・韓国) ○ 『ストリートファイターIV アリーナ』(韓国) 	○ MHFG*(台湾) ○ 『モンスターハンターオンライン』(中国) ○ 『鬼武者Soul』(台湾・中国・タイ) ○ 『魔界村オンライン』(中国・韓国) 	197億ドル (2013年) ↓ 272億ドル (2018年) 成長率 38.1%
北米・欧州市場	○ 『ビーラインブランド』の強化 ○ 『Smurfette's Magic Match』 ○ 『Snoopy's Sugar Drop』 © Peyo - 2010 - Licensed through Lafig Belgium - www.smurf.com. All game code © 2011 Beeline Interactive, Inc. 	○ Steamなどを利用した、PCゲームのダウンロード販売 	197億ドル (2013年) ↓ 272億ドル (2018年) 成長率 38.1%
新興国市場 (南米・アフリカ・中東など)	○ 『ビーラインブランド』の強化 ○ スマートフォン向けアプリの配信 ○ 『Smurfette's Magic Match』 ○ 『Snoopy's Sugar Drop』 © 2011 PEANUTS Worldwide LLC 	○ Steamなどを利用した、PCゲームのダウンロード販売 	45億ドル (2013年) ↓ 90億ドル (2018年) 成長率 100.0%

* MHFG: モンスターハンター フロンティアG

タイトルの開発および運営を推し進めていきます。

次期においては、構造改革後の運営ノウハウを有した新たな組織体制のもと、『モンスターハンター エクスプロア』など主力ブランドを使った、ネイティブアプリ型ゲームの投入を予定しています。また、当社有力コンテンツおよび運営ノウハウを活用して、スマートフォンの普及が急速に進むアジア市場へも展開してまいります。特に成長著しい中国をはじめ、台湾や韓国、香港などでモバイルビジネスを拡大していきます。

施策2 タイトルラインナップの再編 (ビーラインブランド)

一方、「ビーラインブランド」でも、モバイルコンテンツ市場の高い成長予想や日本市場の高いKPI(目標達成度合いを測る定量的な指標)を意識し過ぎた結果、本来の強み以外の「男性層」向けタイトルにもリソースを投下したことで、当期は新たなヒットを生み出せず軟調に推移しました。

そこで次期においては、ビーラインの本来の強みである「女性カジュアル層」へ原点回帰します。『スマーフ・ビレッジ』で成功した、①世界的に人気のコンテンツを活用したタイトルの開発と、②開発・マーケティング一体の小回りの利く運営スタイル、に直し、強みの分野でヒットを狙います。北米・欧州・日本の開発拠点で、それぞれの地域特性に合致したゲームを開発するとともに、家庭用ゲーム機が普及していない新興地域のユーザーも獲得していきます。具体的なタイトルラインナップとしては『Smurfette's Magic Match』や『Snoopy's Sugar Drop』などを投入します。

施策3 PCオンラインビジネスの 海外展開を推進

PCオンラインにおける海外展開では、市場規模の大きいアジア地域でいち早くブランドの確立および収益基盤の構築を図るべく、当期から本格的に進出しています。具体的には、2013年4月に台湾においてブラウザゲーム『鬼武者Soul』を配信し、人気ランキング1位を獲得するとともに、韓国および台湾子会社における開発ラインを拡充しました。

次期においては、世界最大のオンラインゲーム市場である中国において、テンセント社との協業による『モンスターハンターオンライン』のベータテストを開始することに加え、『鬼武者Soul』を中国およびタイで配信いたします。なお、テンセント社など現地企業との協業の理由は、アジアでのカントリーリスクの回避と運営ノウハウの習得のため、地元の有力運営会社との提携が有効と判断したためです。

また、国内においても、大型アップデート版『モンスターハンター フロンティアG』をPCなど4機種に配信するとともに、『ブレスオブファイア6 白竜の守護者たち』などの新作タイトルを投入することで、次期の売上高80億円(当期比27.0%増)を目指します。

当社はオンラインビジネスを成長戦略の核と考えており、当期に生じた課題・未達要因への対応を当期末に迅速に断行し、次期以降に成果を顕現させることで、市場成長を上回る事業成長を実現していきます。図表18に加えて、オンラインでの運営ノウハウは、DLC比率が増加するコンシューマビジネスにも活用可能であり、デジタルコンテンツ事業間の情報・ノウハウの共有により相乗効果を発揮し、中期経営目標を達成してまいります。

ワンコンテンツ・マルチユース展開の拡充

図表 19 ワンコンテンツ・マルチユース事例

100%自社保有コンテンツを
さまざまな地域・メディアに展開し、収益を確保

ここでは、中期経営目標を達成するための成長戦略の3つ目として、「ワンコンテンツ・マルチユース展開の拡充」についてご説明します。

「ゲーム」というコンテンツは、映像・ストーリー・世界観・音楽・インタラクティブな操作性など、多彩な要素の1つひとつがクリエイティビティの高いメディア芸術作品です。それゆえ、その構成要素それぞれが、単独でメディア展開できるだけの魅力を備えています。

したがって、それらの要素を個別に事業展開することで、次の4つの効果が期待できます。それは、①コンシューマビジネス以外の新たな収益機会を創出、②同時期に多面展開することで露出拡大によるブーム感を醸成（プロモーション効果）、③他事業で獲得した顧客を家庭用ゲームソフトのユーザーとして吸収、④事業ポートフォリオの形成による収益変動の抑制（リスクヘッジ）です。

当社は知的財産としての人気コンテンツを多数保有しており、これらを複数の用途に活用するワンコンテンツ・マルチユース戦略を推進することで、収益を幾重にも享受できるビジネスモデルを構築した企業といえます。図表 19

なお、同業他社でも類似の戦略を展開していますが、当社の競争優位性としては、①当社はオリジナルコンテンツの創出に強みがあるため、100%自社保有のコンテンツを他社よりも多数有しており、多数のコン

テンツでマルチ展開が可能であること、②当社のコンテンツは全世界で人気があるためグローバル展開が可能で、国内のみの企業と比較して収益を最大化できること、です。図表 20 とりわけ、当社はコンシューマ用ゲームソフトの販売に多大なプロモーション効果が見込める「自社コンテンツの映画化」を強化しています。他の国内ソフトメーカーでも同様の動きは見られますが、映画化したタイトル数や興行収入を比較すると、当社の優位性は際立っています。

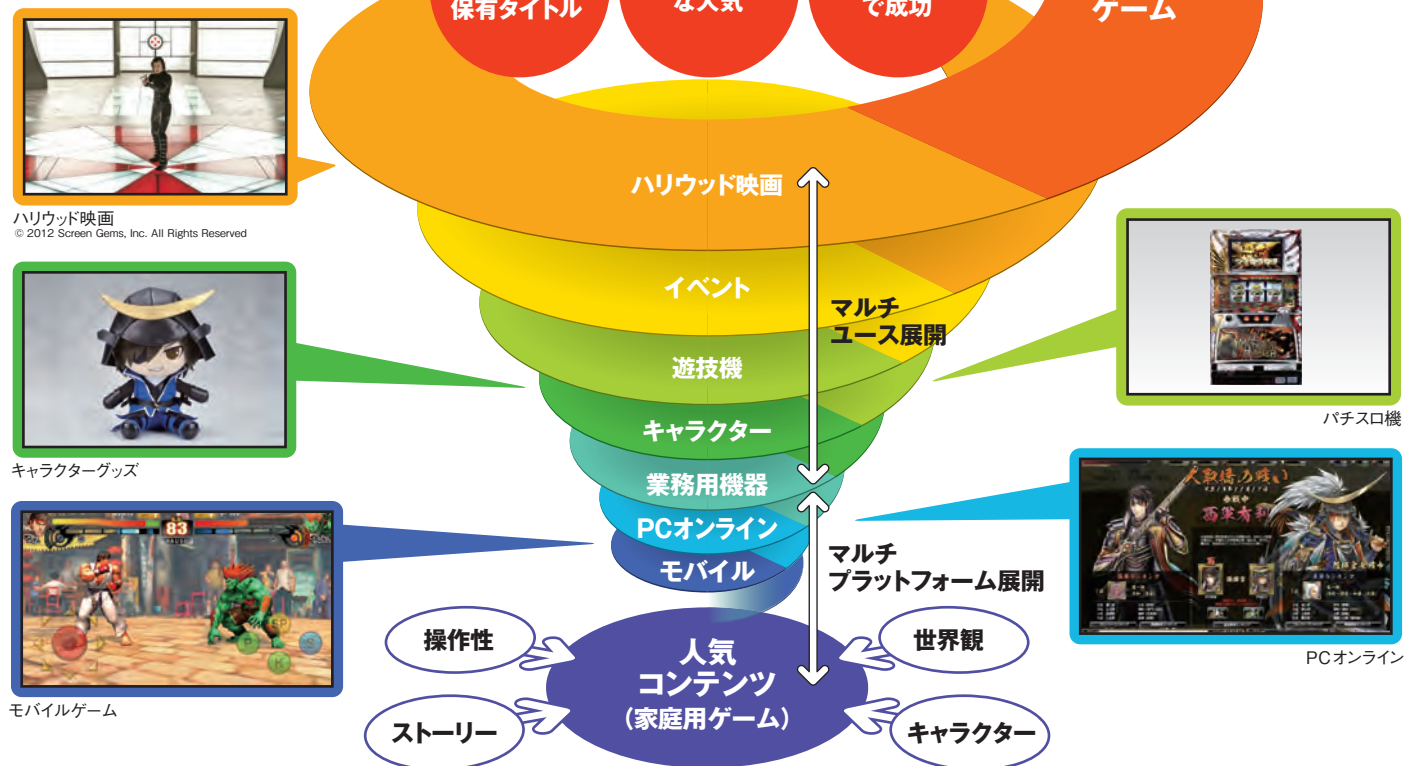
当社では、この戦略によって、コンシューマビジネスの成功を、それ以外の事業（モバイル、遊技機、業務用機器、映画、出版、キャラクターグッズなど）の成功につなげて収益の最大化を目指します。

施策 1

人気コンテンツのイベントや舞台、
マンガ・アニメ化を実施

当期（2014年3月期）は、人気コンテンツごとにマルチユース展開を推進し、収益を最大化しました。まず、「モンスターハンター」では、家庭用ゲーム『モンスターハンター4』の発売に合わせて、「モンスターハンターフェスタ'13」を全国5都市で実施するとともに、ユニバーサル・スタジオ・ジャパン（USJ）とのコラボレーションイベント「モンスターハンター・ザ・リアル2014」を開催しました。加えて、長野県波温泉旅館組合と提携した観光イベント「モンスターハンター × 長野信州波温泉～“モンハン波の里”

図表 20 カプコンの優位性



で年中狩ろうぜ!〜」では、ゲームとの相乗効果を生み出し、1万3千人が訪問しました。

「戦国BASARA」では、宝塚歌劇団とのコラボレーション「戦国BASARA-真田幸村編-」を皮切りに、舞台「『戦国BASARA3 宴式』-凶王誕生×深淵の宴-」や「戦国BASARA 武将祭2013」を実施するとともに、毎年恒例のファン感謝イベント「バサラ祭2014 ～新春の宴～」を開催しました。加えて、株式会社ジェイティービーとの提携バスツアー「戦国BASARA 伊達軍ツアー2013」を実施するなど、コンシューマゲーム『戦国BASARA4』のプロモーションにも効果を発揮しました。

「逆転裁判」では、コンシューマゲーム『逆転裁判5』の発売に合わせて、舞台「逆転裁判 ～逆転のスポットライト～」や、体感型推理ゲーム「逆転裁判 ～逆転への挑戦 in ジョイボリス」、『逆転裁判5×京急電鉄 京急沿線ミステリーラリー ～逆転のホイッスル～」を実施するなど、ユーザーの耳目を集めました。

「ガストクラッシャー」では、新たなキッズ向けプロジェクトとして、新作ゲームの発売に合わせて、大規模なクロスメディア展開を行いました。具体的には、「最強ジャンプ」や「Vジャンプ」でのマンガ連載を皮切りに、TVアニメの放映、音楽CDの発売、ゲームと連動する玩具「ガイメタル」を販売するなど、新規ブランドの立ち上げを図りました。

更に、当社の創業30周年を記念して長崎県のハウステンボスで

「カプコンサマーフェスティバル in ハウステンボス」を実施し、2万5千人以上が来場しました。

施策2 幅広い顧客層に訴求し、 更なるブランド価値の向上を図る

次期(2015年3月期)のマルチユース展開としては、当期同様、「モンスターハンター」や「戦国BASARA」、「ストリートファイター」などで継続的な多メディア展開を図り、幅広い顧客層にアピールすることにより、ブランド価値と収益性の更なる向上を図ります。

特に、「モンスターハンター」では、USJの「モンスターハンター・ザ・リアル2014」や長野県渋温泉の観光イベントを継続するとともに、10周年を記念した「モンスターハンター展」や「モンスターハンター10周年記念オーケストラコンサート～狩猟音楽祭2014～」を開催するなど、コンシューマゲーム『モンスターハンター4G』の発売に合わせて、多彩な取り組みを進めてまいります。また、「戦国BASARA」では、舞台「戦国BASARA3-咎狂わし絆-」および「戦国BASARA4」の公演に加えて、TVアニメ「戦国BASARA-Judge End-」の放映を予定しています。

これらの異業種とのコラボレーションは、ゲームコンテンツの水平展開における主軸として機能することで、これまで以上に幅広い顧客層に訴求し、更なるブランド価値の向上が期待できます。

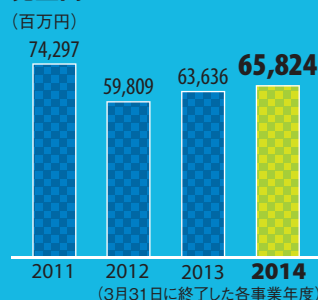


デジタルコンテンツ事業

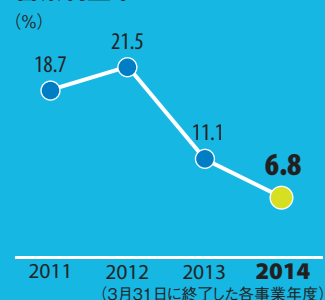
コンシューマゲーム(パッケージソフト+ダウンロードコンテンツ(DLC))の開発・販売、モバイルコンテンツおよびPCオンラインゲームの開発・運営を行う当社の中核事業です。コンシューマゲームで創出したオリジナルコンテンツを様々なプラットフォームに展開し、全世界に配信しています。



売上高



営業利益率



SWOT分析表 S: Strength W: Weakness O: Opportunities T: Threats

S 強み - 世界有数の開発力および技術力 - オリジナルの人気コンテンツを多数保有 - PCオンラインゲームの運営ノウハウ	W 弱み - 特定のジャンルに依存 - 開発人員の不足 - ネーティブアプリ型ゲームでのヒット作および運営ノウハウ不足
O 機会 - コンシューマにおける次世代ゲーム機の登場 - DLCビジネスの成長 - PCオンラインゲームにおける普及地域やジャンルの拡大 - 世界的なスマートフォンの普及拡大に伴うユーザーの増加	T 脅威 - 遊びの多様化による家庭用ゲームのプレゼンスの低下 - パッケージソフトの平均販売単価の下落 - モバイルコンテンツの低い参入障壁や膨大な競合企業存在

市場の動向

コンシューマ(パッケージ+DLC)

DLCは拡大するも、コンシューマ市場は7.1%減

2013年のコンシューマ(パッケージ+DLC)市場は、237億ドル(前年比7.1%減)と2年連続のマイナス成長となりました。これは、①次世代据え置き機の発売年(端境期)のため、ハードの普及台数が少なくソフト販売市場への寄与が僅少であること、②ソフトの平均販売単価が低下していること、などによるものです。コンシューマにおけるパッケージ市場は主に北米・欧州・日本の3地域で構成されていますが、市場の約80%を占める欧米では前年比約10%減となり、日本では前年比20%以上の減少となりました。図表 21

一方、ネットワークインフラの進展やオンライン課金モデルの確立に

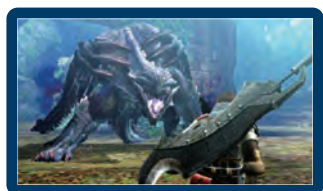
伴い、本編や追加シナリオをダウンロードするDLC市場は着実に成長しており、74億ドル(前年比4.2%増)へと増加しました。

今後の見通しとしては、2013年に発売された次世代機向けに各社のタイトルラインナップが充実するとともに、順調なDLCの伸長により、2014年のコンシューマ市場はグローバルで249億ドル(前年比5.1%増)と回復に転じると予想しています。図表 22

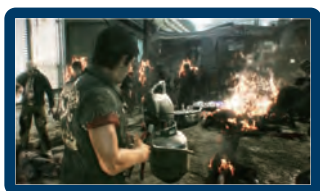
モバイルコンテンツ

2013年の市場は19.5%増と全世界で順調に成長

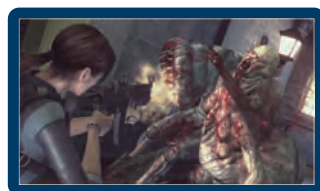
2013年のモバイルコンテンツ市場は全世界で大きく成長しており、2012年の123億ドルから147億ドル(前年比19.5%増)となりました。図表 23 主な理由は、①世界各国におけるスマートフォンの普及拡大、②高機能なタブレット型端末やLINEなど無料通話アプリの台頭、③ネイ



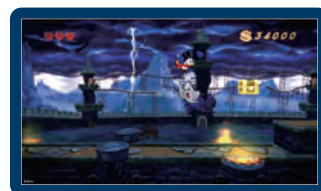
『モンスターハンター4』



『デッドライジング3』



『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』



『ダックテイルズ』
© 1989, 2013 Disney Distributed by CAPCOM U.S.A., INC.

タイプアプリ型などソーシャルゲームやの浸透によるモバイルゲームユーザーの増加、によるものです。

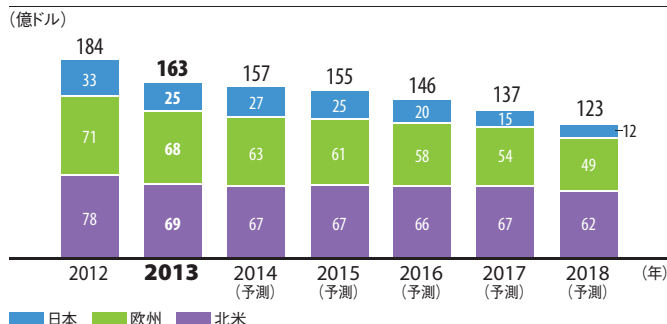
地域別では、北米市場が39億ドル(前年比38.5%増)、欧州市場が23億ドル(前年比17.3%増)、日本を含むアジア市場が70億ドル(前年比14.4%増)となりました。更に、新興国や東欧市場など、その他の地域でも13億ドル(前年比3.8%増)と、全世界で市場は伸長しています。

この市場では、2010年頃から「フリーミアム型(アイテム課金・ゲーム内課金)」と呼ばれる、無料でゲームをダウンロードし、ユーザーが必要に応じてゲーム内でアイテムや通貨を購入する収益モデルが主流となっています。フリーミアム型のゲームにおいては、ユーザーへの訴求力となる「コンテンツ力(ブランド・ゲーム内容)」およびサービス開始後にユーザー動向を分析し、適切なサービスおよび課金を行う「運営力」が鍵となるため、人気ソフトを多数保有するゲーム会社で、かつ運営ノウハウを蓄積しているモバイル開発会社の収益機会が拡大しています。また、従来のフィーチャーフォン(携帯電話)からスマートフォンへの移行に伴い、ブラウザ上でゲームする「ブラウザ型」から、App Storeやグーグルプレイから直接ゲームアプリをダウンロードする「ネイティブアプリ型」配信が主流となり、このような変化に即応できる開発体制が求められています。

今後の見通しとしては、2014年のスマートフォンの出荷台数は12億400万台(前年比19.3%増)と引き続き全世界での普及拡大が予測されます。更に、タブレット型端末も2014年に約2億台(前年比38.6%増)を出荷するなど、世界的なモバイルコンテンツユーザーの増加は続くものと考えられます。この結果、2018年のモバイルコンテンツ市場はコンシューマ市場を上回る286億ドルまで成長するものと見込まれます。

図表 21

パッケージ市場規模推移



*出典: International Development Group

PCオンライン

2013年の市場は22.0%増と順調に拡大

PCオンラインゲーム市場は、欧米地域でのクラウドゲームサービスやデジタル販売の普及、ブラウザゲームなど新たなジャンルの台頭、アジア地域でのMMO (Massively Multiplayer Online: 大規模多人数同時参加) 型ゲームユーザーの増加などにより、288億ドル(前年比22.0%増)と順調に拡大しました。

2014年の同市場は、322億ドル(前年比11.8%増)と、引き続き安定的に成長する見込みです。特にアジア市場は、中核となるMMO型ゲームの継続的な成長により、2013年の123億ドルから、2018年には131億ドル(2013年比6.8%増)に成長することが予想されます。この結果、2018年のPCオンラインゲーム市場はコンシューマ市場を上回る323億ドルまで拡大するものと見込まれます。図表 24

当期の概況

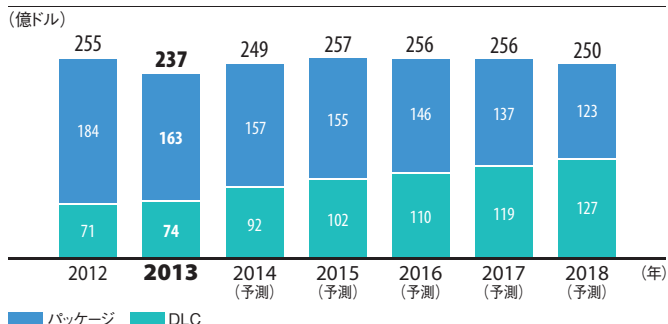
コンシューマ(パッケージ+DLC)

『モンスターハンター4』の大ヒットにより増収増益 売上高は530億円(前期比15.5%増)

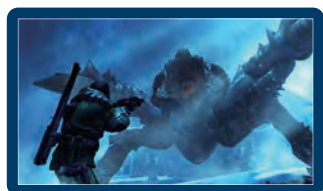
コンシューマにおいては、主力の『モンスターハンター4』が圧倒的な人気に支えられ、当初計画280万本を大きく上回る410万本を販売したほか、欧米に照準を合わせた『デッドライジング3』(120万本)や『バイオハザード リベレーションズ アンベールド エディション』(120万本)がそれぞれ100万本を突破したことにより、3タイトルがミリオンセラーを達成しました。更に、DLCでは『モンスターハンター4』や『ダックテイルズ』などの新作が国内外で

図表 22

コンシューマ(パッケージ+DLC)市場規模推移



*出典: International Development Group



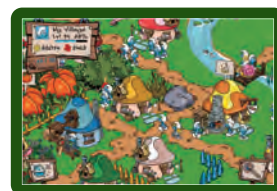
『ロスト プラネット 3』



『みんなと バイオハザード クランマスター』
©CAPCOM developed by gloops



『モンハン 大狩猟クエスト』



『スマーフ・ビレッジ』
© Peyo - 2010 - Licensed through Lafag Belgium -
www.smurf.com. All game code
© 2011 Beeline Interactive, Inc.

大きく伸長し、売上拡大に寄与しました。一方で、海外をターゲットにした『ロスト プラネット 3』は40万本と低調裡に終始したものの、パッケージおよび本編ダウンロード販売本数は1,750万本(前期比4.8%増)となりました。

この結果、パッケージ売上高は433億円(前期比6.4%増)、DLC売上高は97億円(前期比86.5%増)となり、コンシューマの売上高は530億円(前期比15.5%増)と伸長しました。

モバイルコンテンツ

カプコン・ビーライン両ブランドとも軟調に推移 売上高は65億円(前期比40.9%減)

モバイルコンテンツにおいては、スマートフォンの普及が進む中、「カプコンブランド」では既存のブラウザ型ゲーム『みんなと バイオハザード クランマスター』(Mobage)に加え、新たに配信を開始したネイティブアプリ型ゲーム『モンハン 大狩猟クエスト』(iOS/Android)などが健闘したものの、有カタイトルの不足や熾烈な競争環境もあって精彩を欠き、苦戦を強いられました。一方「ビーラインブランド」では、主力タイトル『スマーフ・ビレッジ』が引き続き堅調に推移し、安定した収益を確保したものの、新たなヒット作が生み出せず、軟調に推移しました。

この結果、売上高は65億円(前期比40.9%減)と大幅な減収となりました。利益面では、新規タイトルの不振に伴う売上原価率の悪化も加わり赤字となりました。

PCオンライン

競合激化や新作の苦戦などで 売上高は63億円(前期比6.0%減)にとどまる

PCオンラインにおいては、根強い人気の『モンスターハンター フロン

ティアG』(PCおよびXbox 360向け)に加え、2013年11月にはプレイステーション3で、2013年12月にはWii Uでもサービスを開始し収益の拡大を図りました。しかしながら、他社との競合激化や新作の苦戦などにより、軟調に推移しました。

この結果、売上高は63億円(前期比6.0%減)と前年を下回ったことに加え、新規タイトルの不振に伴う売上原価率の悪化も加わり、収益性は低下しました。

まとめ

以上の結果、当期のデジタルコンテンツ事業は、売上高658億24百万円(前期比3.4%増)、営業利益44億89百万円(前期比36.4%減)となりました。

次期の展望

コンシューマ(パッケージ+DLC)

端境期により売上高370億円(前期比30.2%減) 利益面は、採算性の高いタイトルへの絞り込みにより、 大幅な改善を見込む

コンシューマにおいては、中期経営目標を達成するため、①DLC戦略の強化、②内作への移行による品質の向上、③タイトルラインナップの再編、に取り組めます。

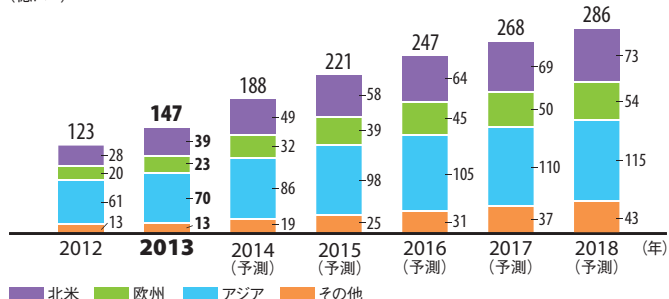
①では、主力タイトル『モンスターハンター4G』においてパッケージおよび本編ダウンロード版を同時発売し、マーケティングチャンネルの拡大とDLC売上比率の向上を図ります。

②では、内作人員稼働率の向上で外注開発比率(前期約36%)の

図表 23

モバイルコンテンツ市場規模推移

(億ドル)

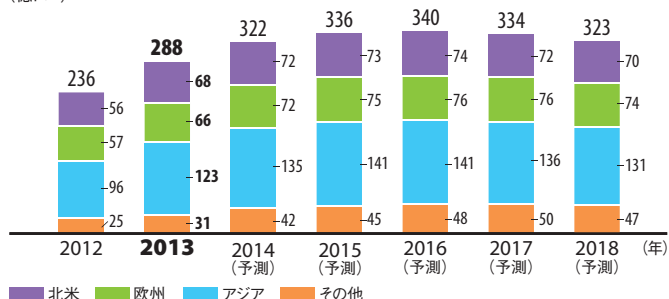


*出典: International Development Group

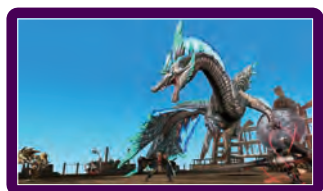
図表 24

PCオンライン市場規模推移

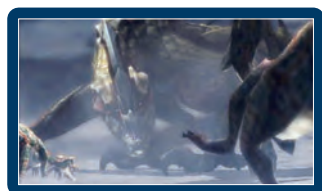
(億ドル)



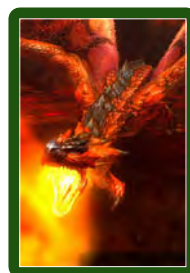
*出典: International Development Group



『モンスターハンター フロントニアG』



『モンスターハンター4G』



『モンスターハンター
エクスポア』



『ブレスオブファイア6 白竜の守護者たち』

縮小に努めるとともに、開発プロセスの効率化により、売上原価率の改善に取り組めます。

③では、60ヵ月マップの再構築によりタイトルラインナップを見直すとともに、収益性の高い主力シリーズの続編を継続的に投入する仕組みを再構築します。図表 25 次期においては、『モンスターハンター4G』や『ウルトラストリートファイターⅣ』などの主力シリーズの新作を投入します。

しかしながら、次世代機が普及途上で市場の端境期が継続することに加え、前期大型タイトルの反動減により、次期の売上高は370億円(前期比30.2%減)を見込んでいます。図表 26 利益面では、赤字タイトルの削減やコスト削減により、大幅な改善を見込んでいます。

モバイルコンテンツ

**構造改革や主力タイトルへの絞り込みにより、
売上高は50億円(前期比23.1%減)となるも、
営業利益率10%以上を計画**

モバイルコンテンツでは、①「カブコンブランド」における運営ノウハウの集積、②「ビーラインブランド」における得意分野への原点回帰、により開発体制の再構築および次なるヒット作の創出に注力します。

「カブコンブランド」では、継続ビジネスに適した開発プロセスを構築すべく、東京・大阪に分散していた開発部門を集約し、コンシューマのコンテンツ創出力とPCオンラインの運営力を融合して相乗効果を創出していきます。具体的には、『モンスターハンター エクスプロア』など主力ブランドに厳選したネイティブアプリ型ゲームを投入します。また、スマートフォンの普及が急速に進む中国を含むアジア市場へも展開してまいります。

一方、「ビーラインブランド」では、本来の強みである女性カジュアル

図表 25

人気シリーズタイトル一覧(2014年3月末時点)

主要タイトル	作品数	総販売数量(千本)
バイオハザード	全89作	61,000
ストリートファイター	全77作	35,000
ロックマン	全129作	30,000
モンスターハンター	全28作	28,000
デビル メイ クライ	全19作	13,000
デッドライジング	全12作	7,500
ロスト プラネット	全17作	5,600
逆転裁判	全17作	5,100
戦国BASARA	全26作	3,600

層に訴求するべく、「スマーフ」や「スヌーピー」など世界的に人気のコンテンツを活用したタイトルの開発に回帰いたします。北米・欧州・日本の開発拠点から、それぞれの地域特性に合致したゲームを開発するとともに、家庭用ゲーム機が普及していない新興地域のユーザーも獲得していきます。次期(2015年3月期)の海外タイトルラインナップとしては、『Smurfette's Magic Match』や『Snoopy's Sugar Drop』などを投入していきます。

以上の施策により、モバイルコンテンツは、配信タイトル数の絞り込みにより売上高は50億円(前期比23.1%減)となるものの、赤字タイトルの削減などで営業利益率10%以上を見込んでいます。図表 26

PCオンライン

**国内・アジア地域での展開を強化
売上高は80億円(前期比27.0%増)を計画**

PCオンラインゲームでは『モンスターハンター フロントニアGG』への大型アップデートに加え、『ブレスオブファイア6 白竜の守護者たち』などの新作タイトルの配信による収益寄与を見込んでいます。また、中国 Tencent 社との協業による『モンスターハンターオンライン』の中国市場での展開など、アジア地域でのビジネス展開を強化します。

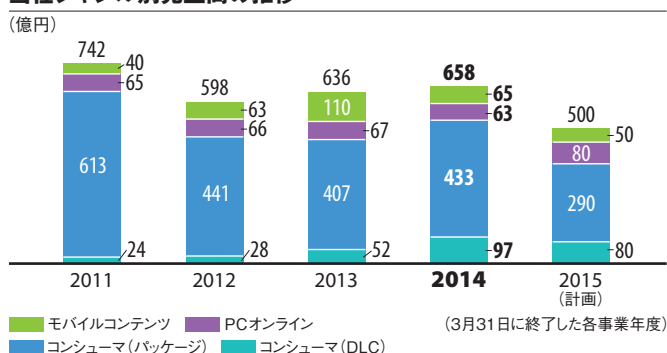
以上の施策により、売上高は80億円を見込んでいます。図表 26

まとめ

上記を総合すると、次期(2015年3月期)のデジタルコンテンツ事業は、売上高は500億円(前期比24.0%減)ながら、採算性の高いタイトルへの絞り込みにより、営業利益は68億円(前期比51.5%増)、営業利益率は13.6%(前期比6.8ポイント増)を見込んでいます。

図表 26

当社ジャンル別売上高の推移



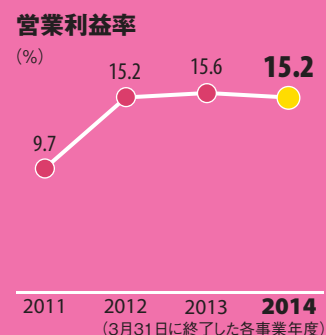
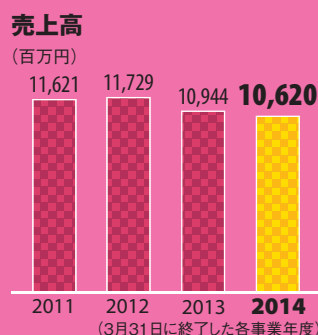


アミューズメント施設事業

国内でアミューズメント施設「プラサカブコン」を運営しています。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、シニア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。



取締役専務執行役員
アミューズメント事業
兼 P&S事業管掌
江川 陽一



SWOT分析表 S: Strength W: Weakness O: Opportunities T: Threats

- 安定集客を確保できるSC型・大型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	S 強み	- 厳選した少数出店による売上成長率の低さ - 自社コンテンツとのシナジーの低さ
- 新規機種種の導入による集客力の拡大 - 家庭用ゲーム市場との逆相関関係によるリスクヘッジ - シニア層・キッズ層への訴求による顧客拡大	W 弱み	- 少子化に伴う既存顧客の減少 - 海外市場の成長余力の低下 - 消費税の増税
	O 機会	T 脅威

市場の動向

市場は3.6%減と漸減傾向が継続 消費税増税の影響にも注視が必要

前期(2013年3月期)の国内アミューズメント施設市場規模は、4,700億円(前期比3.6%減)となりました。図表27これは、1店舗あたりの売上規模が大きい直営店舗数の減少に加え、市場をけん引する大型ヒット製品の不在や、スマートフォンの一層の普及によるアプリゲームとの競合などに起因するものです。

なお、店舗数は16,992店(前期比6.2%減)と減少する一方、1店舗あたりの設置台数(前期比0.5台増)および売上高(前期比2.8%増)はわずかながら上昇しており、大型の直営店舗の増加と小規模なレンタル店舗の減少が加速しました。図表28

当期(2014年3月期)においては、一部のプライズ商品が人気を博したものの、前期に続きヒット商品が不足しました。その結果、各社とも既存店の運営効率化を進めたものの、不採算店舗の閉鎖も継続したことなどにより、市場はやや弱含みに推移しました。

今後の見通しとしては、2014年4月からの消費税増税に伴い、1コインビジネスという事業構造上、価格転嫁が難しいことに加え、消費マインドの低下による来場客数の減少などが懸念されており、各社とも投資の絞り込みや、店舗運営の効率化、スクラップ&ビルドなどにより、収益性の改善を優先することから、市場は軟調に推移するものと思われます。



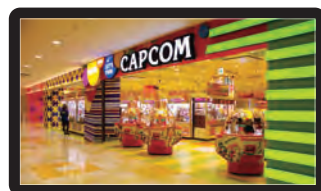
ブラサカブコン大分店
(モンハンスイーツ アイラーのクレープ屋さん)



ブラサカブコン羽生店



ブラサカブコン志都呂店(あそび王国びいあぶう)



MARK IS静岡店内 アミューズメントパーク

当期の概況

シニア・キッズ向けに顧客開拓を推進するも 市場の停滞を受けて減収減益

当事業における当社の強みは、①長期的に安定した客層を確保できるSC(ショッピングセンター)型・大型店舗への出店に早くから特化してきたこと、②お客様に支持される売り場を企画・運営してきたこと、③投資効率を重視した着実な運営体制とスクラップ&ビルドの徹底により、同業他社の中では比較的収益性の高い事業を展開している点、にあります。

当期(2014年3月期)においては、市場停滞が続く環境のもと、客層の拡大を図るため、店舗の大型リニューアルやシニア層を対象にした「ゲーム無料体験ツアー」の実施、テーマ型キッズコーナーの設置など、趣向を凝らした集客展開により新規顧客の開拓に注力しました。また、株式会社学研ホールディングスや大日本印刷株式会社とのコラボレーションによる時間課金制キッズコーナー「あそび王国びいあぶう」の導入などにより、広範な利用者の取り込みに努めました。

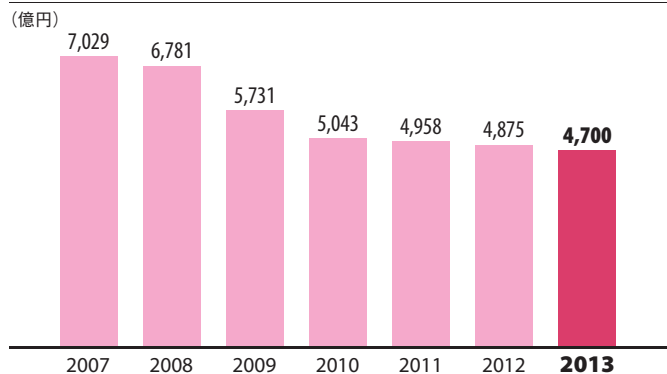
しかしながら、けん引機種不足や競合娯楽との競争激化に加え、天候不順も重なって客足が伸び悩みました。

当期は、環境の変化に対応してスクラップ&ビルドを推し進め、静岡市に1店舗を出店するとともに、不採算店2店舗を閉鎖した結果、当該期末の施設数は33店舗となりました。

この結果、売上高は106億20百万円(前期比3.0%減)、営業利益は16億17百万円(前期比5.4%減)となりました。

図表 27

アミューズメント施設市場規模推移



次期の展望

次期は出店3店舗、退店1店舗を計画 厳しい市場環境の中で営業利益率15%を維持

次期(2015年3月期)の事業展開としては、アミューズメント施設市場は消費税増税に伴い、価格転嫁の難しさや消費マインドの低下による来場客数の減少などが懸念されており、当社としては引き続き既存店舗の運営効率化および新規顧客層の開拓を推進し、利益の確保に努めます。

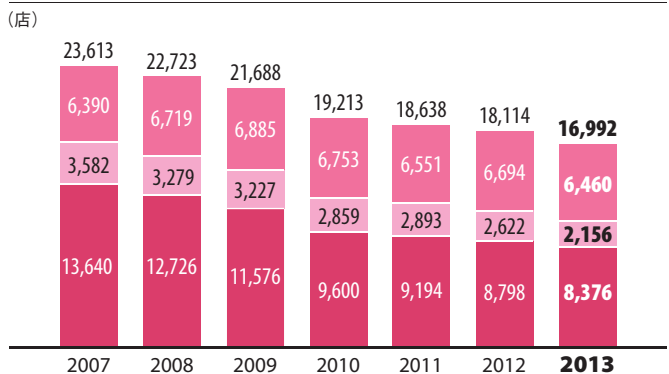
中高年層の集客を目的としたシニアイベントを継続的に開催するほか、時間課金制キッズコーナーの展開、更に当社キャラクターを活用したテーマ型フード店舗の設置などにより、ゲームユーザーと女性・ファミリー層双方への訴求による相乗効果を狙い、集客の拡大に注力します。

また、今後の出退店については、効率的な店舗運営を更に強化するべく、不採算店舗を閉鎖するとともに、集客力の高い立地への新規出店を進め、新たな収益源を確保します。次期の出店は3店舗、退店は1店舗を予定しています。

以上の施策により、次期の業績は売上高100億円、営業利益15億円を見込んでいます。

図表 28

店舗数推移(設置機器台数別)





アミューズメント機器事業

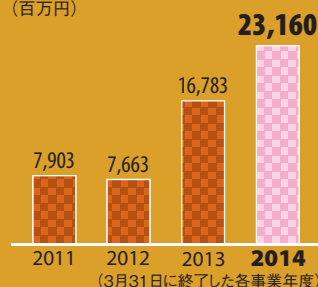
家庭用ゲームのコンテンツを活用する2つのビジネスを展開しています。パチンコ&パチスロ(P&S)事業では、遊技機筐体および液晶表示基板、ソフトウェアを開発・製造・販売しています。業務用機器販売事業では、アミューズメント施設向けに業務用ゲーム機器を開発・製造・販売しており、事業間のシナジー効果を創出しています。



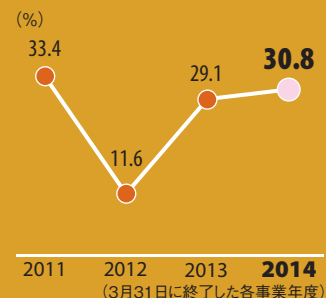
取締役専務執行役員
アミューズメント事業
兼 P&S事業担当
江川 陽一



売上高
(百万円)



営業利益率
(%)



SWOT分析表 S: Strength W: Weakness O: Opportunities T: Threats

● 家庭用ゲームで培った高品質な開発力 ● 豊富な自社コンテンツを多面活用 ● 直営店舗を保有し、市場動向をリアルタイムに把握	● タイトルラインナップの少なさ
● 人気機種種の出現による市況の回復 ● ネットワークや3Dなど新技術を活用した新市場の拡大 ● 風適法等の規制緩和による市況の回復	● オペレーターやホールの投資意欲の減退 ● 市況低迷の長期化 ● 風適法等の改正による市況の変動

市場の動向

好調なパチスロ機により遊技機市場は前年並みで推移 業務用ゲーム機は端境期により3.6%減と縮小

アミューズメント機器事業は、家庭用ゲームで生み出したコンテンツを展開する2つのビジネス、パチンコ&パチスロ(P&S)および業務用機器販売で構成されています。

前期(2013年3月期)のP&S市場は1兆2,029億円(前期比0.1%増)と前期並みの規模を維持しました。これは、市場の過半数を占めるパチンコ機市場が3期連続で縮小(前期比6.5%減)を続けた一方、3期連続で拡大するパチスロ機の成長(前期比14.7%増)が市場を下支えたことによるものです。【図表 29】

当期(2014年3月期)においては、引き続きパチスロ機市場が堅調に

推移するとともに、新規出店数が東日本大震災の発生以前の水準まで回復傾向にあることや、設置台数1,000台以上の大型店舗の増加に伴う1店舗当たりの売上規模が拡大していることにより、市場は底堅く推移しています。

しかしながら、今後の見通しとしては、パチンコ機市場の低迷が続くことに加え、パチスロ機市場の需要も概ね一巡したとの見方もあり、市場は転換期を迎えるものと思われます。

次に、前期(2013年3月期)の業務用ゲーム機器の国内製品販売市場は、アミューズメント施設市場の縮小や新製品販売サイクルの端境期などにより、1,675億円(前期比3.6%減)の微減となりました。【図表 30】ジャンル別の動向では、ネットワーク機能を搭載した機器のコンテンツ課金売上は239億円(前期比30.6%増)となり、大きく存在感を増す一方、売上比率の高いメダルゲーム機(構成比20.8%)が349億円(前期比3.6%減)



『DEVIL MAY CRY 4』



『バイオハザード5』



『モンスターハンター 月下雷鳴』

『モンスターハンター
メダルハンティング コンパクト』『マリオパーティ ふしぎのコロコロキャッチャー2』
Licensed by Nintendo © 2007 Nintendo © 2007 HUDSON SOFT
©CAPCOM Co., Ltd. 2013 All rights reserved.

と減少に転じました。

当期(2014年3月期)においては、メダルゲームで大型製品が多数発売されたことに加え、投資負担の少ないネットワークゲーム機のバージョンアップ版の販売増加により、市場は順調に推移しました。

今後の見通しとしては、消費税増税に伴い施設市場は落ち込み、施設オペレーターは利益確保のため、新規出店や設備投資を絞り込むことから、市場は軟調に推移するものと思われます。

当期の概況

自社パチスロ機『モンスターハンター 月下雷鳴』の大ヒットが収益に貢献。業務用機器ではメダルゲーム機が堅調 売上高38.0%増、営業利益45.8%増

当事業における当社の強みは、自社で保有する豊富な知的財産(コンテンツ)を多面的に活用し、新たな収益を確保できる点にあります。

P&Sは、家庭用ゲームソフト事業で培った高精細な画像処理技術などの開発力を駆使し、自社・他社コンテンツを活用した魅力ある遊技機向けソフトウェアを開発できることが強みです。当期(2014年3月期)のP&Sは、自社パチスロ機『モンスターハンター 月下雷鳴』が約4万6千台、『DEVIL MAY CRY 4』が約2万5千台の販売を達成するなど予想を上回る売行きにより収益に大きく寄与したほか、受託ビジネスも順調に推移しました。

一方、業務用ゲーム機販売は、自社コンテンツの高い認知度を活かして、市場ニーズが高く安定的な販売が見込めるメダルゲーム機を開発できる点が強みです。当期(2014年3月期)の業務用ゲーム機販売は、新規

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 コンパクト』や『マリオパーティ ふしぎのコロコロキャッチャー2』が堅調に推移しました。この結果、売上高は231億60百万円(前期比38.0%増)、営業利益は71億31百万円(前期比45.8%増)と増収増益となりました。

次期の展望

P&Sおよび業務用ゲーム機ともに、前期ヒット作の反動減などにより売上高24.4%減、営業利益29.9%減を計画

次期(2015年3月期)の事業展開としては、P&Sでは、更なる高クオリティビジュアルや人気コンテンツに対する需要拡大に伴い、パチスロ機の安定的なニーズが見込まれる一方で、ハードの高性能化やホールの投資機会の峻別により企業間競争は更に激化するものと思われます。そのため当社では、①安定収益の見込める受託ビジネスの強化、②大手販売会社であるフィールズ株式会社との提携による開発クオリティの改善および強力な販売網の確保、③家庭用ゲームの大型人気コンテンツの導入による販売台数の確保を目指します。

また業務用ゲーム機販売では、消費税増税に伴う施設オペレーターの投資意欲は減退すると思われます。当社では知名度の高い人気コンテンツを活用したメダルゲーム機の開発に集中し、他社製品との差別化を図っていきます。

しかしながら、P&Sおよび業務用ゲーム機におけるヒット作の反動減などにより、次期の業績は売上高175億円、営業利益50億円と減収減益を見込んでいます。

図表 29

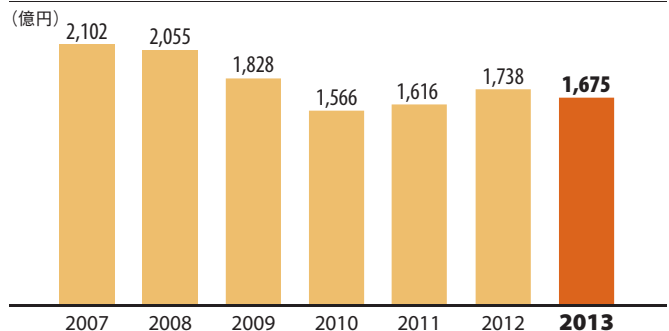
遊技機市場規模(新台販売額)の推移



(3月31日に終了した各事業年度)
*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2011、2012、2013」をもとに株式会社カプコン作成(メーカー売上ベース)

図表 30

業務用ゲーム機器販売事業 市場規模推移



(3月31日に終了した各事業年度)
*出典: 「アミューズメント産業界の実態調査報告書」

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、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、映画化・アニメ化にも注力しています。

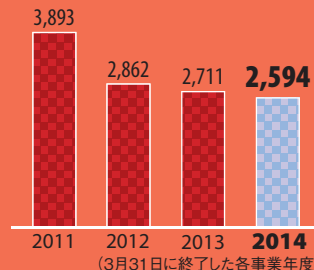


取締役専務執行役員
コンシューマゲーム事業管掌
一井 克彦



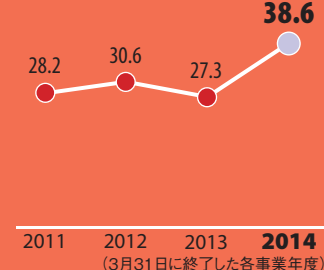
売上高

(百万円)



営業利益率

(%)



SWOT分析表 S: Strength W: Weakness 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 | <div style="display: inline-block; border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 10px; margin: 0 5px;"> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> S W </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> 強み 弱み </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> O T </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> 機会 脅威 </div> </div> | <ul style="list-style-type: none"> ● 販売許諾のためローリターン ● グローバル化による他社コンテンツとの競合激化 |
| <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 ● コンテンツビジネスの需要地域拡大 | | |

当期の概況

売上4.3%減となるものの、営業利益は35.2%増 映画化や舞台上演など人気シリーズの 異業種コラボレーションで新規ファン層を獲得

当事業における当社の強みは、自社で保有する豊富な知的財産(コンテンツ)を多面的に活用することで、コンシューマ・オンラインゲームとの高い相乗効果を得られる点にあります。特に映像分野では、メディア展開がもたらす高い露出効果でブランド価値を向上させ、ゲームソフトの販売拡大に繋げる理想的なサイクルを形成しています。

当期(2014年3月期)におきましては、引き続きワンコンテンツ・マルチユース戦略(詳細はP33「成長戦略3」参照)に基づき、自社コンテンツのブランド強化と収益の最大化を図るべく、各タイトルにおいて様々なプロ

ジェクトを実施しました。

これらのプロジェクトは事業横断的に実施され、各部署で家庭用ゲームソフトの発売に合わせて、アーケードゲームやモバイルコンテンツ、攻略本、キャラクターグッズの投入や、映画化・アニメ化、イベントなどを展開しています。

【図表 31】とりわけ、当社は家庭用ゲームソフト販売に多大なプロモーション効果が見込める「自社コンテンツの映画化」を強化しています。他の国内ソフトメーカーでも同様の動きは見られますが、映画化したタイトル数や興行収入を比較すると、当社の優位性が際立っています。これは、①当社はオリジナルコンテンツの創出に強みがあるため、100%自社保有のコンテンツを他社よりも多数有していること、②当社のタイトルは全世界で人気があるため、グローバルで展開する映画に適していること、などによるものです。【図表 32】

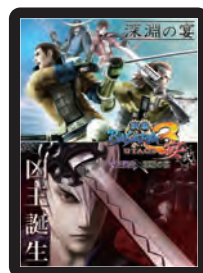
当期は、当社の創業30周年を記念して長崎県のハウステンボスで



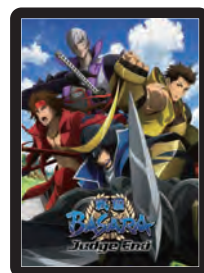
「モンスターハンターフェスタ'13」

「モンスターハンター・ザ・リアル2014」
© CAPCOM CO., LTD. ALL RIGHTS RESERVED.
© & © Universal Studios. All rights reserved.

「モンスターハンター × 長野信州渋温泉～モンハン 渋の里～で年中狩ろうぜ!～」



「『戦国BASARA3 宴式』 -凶王誕生×深淵の宴-」

「戦国BASARA -Judge End-」
©CAPCOM / BASARA JE

「カプコンサマーフェスティバル in ハウステンボス」を実施したほか、主力タイトル『モンスターハンター4』の発売に合わせて、「モンスターハンターフェスタ'13」を全国5都市で実施するとともに、ユニバーサル・スタジオ・ジャパンとのコラボレーションイベント「モンスターハンター・ザ・リアル2014」の開催、長野県渋温泉と手を組んだ地域振興など、様々な集客イベントを実施し、ユーザー層の拡大を図りました。

加えて、舞台『「戦国BASARA3 宴式」 -凶王誕生×深淵の宴-』の実施など異業種コラボレーションを推進し、継続的なユーザーへの訴求に努めています。

また、「逆転裁判」では、『逆転裁判5』の発売に合わせて、舞台「逆転裁判 ～逆転のスポットライト～」や、体感型推理ゲーム「逆転裁判 ～逆転への挑戦 in ジョイポリス」を再演するなど、ユーザーの耳目を惹きつけました。

他にも「ストリートファイター」をはじめ多数のマルチ展開プロジェクトが進行しています。

図表 31

当社コンテンツの映像、舞台化作品一覧

映画	1994年 8月	劇場版アニメ	ストリートファイターII
	1994年 12月	ハリウッド映画	ストリートファイター
	2002年 3月	ハリウッド映画	バイオハザード
	2004年 9月	ハリウッド映画	バイオハザードII アポカリプス
	2005年 3月	劇場版アニメ	劇場版ロックマン エグゼ
	2007年 11月	ハリウッド映画	バイオハザードIII
	2008年 10月	CG映画	バイオハザード ディジェネレーション
	2009年 2月	ハリウッド映画	ストリートファイター ザ・レジェンド・オブ・チュンリ
	2010年 8月	映画	屍病汚染 DEAD RISING
	2010年 9月	ハリウッド映画	バイオハザードIV アフターライフ
	2011年 6月	劇場版アニメ	劇場版 戦国BASARA -The Last Party-
	2012年 2月	映画	逆転裁判
	2012年 9月	ハリウッド映画	バイオハザードV リトリビューション
TVアニメ	2012年 10月	CG映画	バイオハザード ダムネーション
	2012年 11月	映画	戦国BASARA -MOONLIGHT PARTY-Remix
	1995年 4月	TVアニメ	ストリートファイターIV
	2002年 3月	TVアニメ	ロックマン エグゼ
	2004年 10月	TVアニメ	ビューティフル ジョー
	2006年 10月	TVアニメ	流星のロックマン
	2007年 6月	TVアニメ	デビル メイ クライ
	2009年 4月	TVアニメ	戦国BASARA
	2010年 7月	TVアニメ	戦国BASARA弐
	2010年 8月	TVアニメ	モンハン日記ざっ!ざっ!アイルー村 ☆アイルー危機一髪☆
舞台	2011年 7月	TVアニメ	モンハン日記ざっ!ざっ!アイルー村G
	2012年 10月	TVアニメ	イクソンサガ DT
	2013年 10月	TVアニメ	ガイストクラッシャー
	2014年 7月	TVアニメ	戦国BASARA -Judge End-
	2009年 2月	宝塚歌劇団	逆転裁判 -蘇る真実-
	2009年 7月	舞台	戦国BASARA
	2009年 8月	宝塚歌劇団	逆転裁判2 -蘇る真実、再び....
	2010年 4月	舞台	「戦国BASARA」～蒼紅共闘～
	2011年 10月	舞台	戦国BASARA3
	2012年 5月	舞台	戦国BASARA2
テレビドラマ	2012年 11月	舞台	戦国BASARA3 -瀬戸内響嵐-
	2013年 1月	宝塚歌劇団	逆転裁判3 検事マイルズ・エッジワース
	2013年 4月	舞台	戦国BASARA3 宴
	2013年 6月	宝塚歌劇団	「戦国BASARA」-真田幸村編-
	2013年 7月	舞台	逆転裁判 ～逆転のスポットライト～
	2013年 11月	舞台	「戦国BASARA3 宴式」-凶王誕生×深淵の宴-
	2014年 4月	舞台	「戦国BASARA3」-咎むし絆-
	2012年 7月	テレビドラマ	戦国BASARA -MOONLIGHT PARTY-

以上の結果、売上高は25億94百万円（前期比4.3%減）、営業利益は10億1百万円（前期比35.2%増）と、減収増益となりました。

次期の展望

ワンコンテンツ・マルチユース戦略を更に積極化 「モンスターハンター 10周年プロジェクト」を推進し、 前期並みの売上高、営業利益を見込む

次期（2015年3月期）の事業展開としては、これまでと同様にワンコンテンツ・マルチユース戦略を積極的に推進していきます。

「モンスターハンター」シリーズの10周年およびニンテンドー3DS向けソフト『モンスターハンター4G』の発売に伴い、各種コラボレーションをより積極的に展開していきます。具体的には「モンスターハンター 10周年記念オーケストラコンサート～狩猟音楽祭2014～」や「10周年記念モンスターハンター展」などを2014年8月に開催するほか、各種ユーザー参加型のイベントの継続により、ユーザーとの一体感を醸成します。

また、「戦国BASARA」シリーズにおいては舞台『「戦国BASARA3」-咎むし絆-』の公演や、2014年7月にはTVアニメ「戦国BASARA -Judge End-」の放映などを予定しています。更に、「逆転裁判」や「ガイストクラッシャー」などにおいて舞台化や映像化の継続により、ブランド価値の向上に努めてまいります。

これら異業種とのコラボレーションは、ゲームコンテンツの水平展開における主軸として機能することで、これまで以上に幅広い顧客層に訴求し、更なるブランド価値の向上が期待できます。

以上の施策により、次期の業績は、売上高25億円、営業利益9億円を見込んでいます。

図表 32

国内ゲームコンテンツのハリウッド映画収入ランキング

タイトル	原作会社	興行収入（全世界）
1. バイオハザードIV アフターライフ	カプコン	\$296,221,663
2. バイオハザードV リトリビューション	カプコン	\$240,159,255
3. バイオハザードIII	カプコン	\$147,717,833
4. バイオハザードII アポカリプス	カプコン	\$129,394,835
5. バイオハザード	カプコン	\$102,441,078
6. ストリートファイター	カプコン	\$99,423,521
7. サイレントヒル	コナミ	\$97,607,453
8. ファイナルファンタジー	スクウェア	\$85,131,830
9. スーパーマリオ 魔界帝国の女神	任天堂	\$20,915,465
10. ハウス・オブ・ザ・デッド	セガ	\$13,818,181

*2014年6月末時点 *当社調べ



株式会社カプコン
代表取締役会長
最高経営責任者 (CEO)

辻本 憲三



守永 孝之

株式会社カプコン
社外取締役

多角的な観点での議論に基づいた取締役会の判断が、 激変する事業環境への対応を可能にする

目まぐるしく変化する事業環境に対応すべく、カプコンの各部門では事業戦略や組織体制について様々な変革が進められています。その最終的な判断機関である取締役会では、どのような議論が交わされてきたのか。当社社外取締役の守永孝之氏と代表取締役会長の辻本憲三が、2013年度の取締役会を振り返りました。

数字に基づいた「経営の見える化」を徹底

守永 5年前に私が社外取締役に就任した際は、カプコンは創業者オーナー企業なので取締役会も会長がワンマンで取り仕切っているのでは、という先入観もありましたが、実際は取締役会の議長として、会長は出席者に発言し易い雰囲気を作っていただいておりまして、毎月の取締役会で、私共社外役員は、自らの経験に照らし、自由闊達に意見を述べる事が出来ています。特に、様々なテーマを色々な角度から十分に検討できるよう、毎回、議案毎に整理された詳細な資料が配られていることが、取締役会の活発な議論に結びついています。

辻本 取締役会の役割の1つは、執行部門が事前に様々な議論を重ねて練り上げた議案について最終のジャッジメントを行うことです。そのためには判断材料が要ります。特に社外役員の皆さんは、月1回の取締役会のみで判断をしていただく訳ですから、各議案に付随する問題点などは当然説明しますが、なぜ執行部門がそう決めたか、背景を理解するた

めのバックデータをすべて出す必要があると考えています。

守永 確かに毎回の配布資料では会長が進めておられる数字を主体とした経営の「見える化」が実践され、社外役員にも非常に分かり易く纏まっていますね。取締役会では私は主として、財務の健全性が保たれているか、業務遂行が計画通り進んでいるか、環境変化に機動的に対応



し新分野にチャレンジしているか、といった観点から発言していますが、配布資料には対売上比、対前年比、対計画比など比較対照がきちんと示されており、会議時間内に全てを確認できなくても、持ち帰って自分で勉強したり、後日担当部署に直接質問することも可能です。

2013年度取締役会の重要議案を振り返って

守永 2013年度の取締役会では、ゲーム市場の環境変化に対応すべく開発組織を部門全体の横断体制から、主要タイトル毎の中長期計画(60ヵ月マップ・52週マップ)に基づいた縦割りのスタジオ制へ変えるという議案がありました。その際、私は「業務効率は向上するだろうが、一方で部門間の壁が生じ、会社全体としての組織力が弱まらないよう運営面に配慮してもらいたい」という意見を申しあげました。

辻本 そのような指摘をもらえることが有り難いのです。新体制では、各開発部門の共通認識を確立するとともに、開発プロセスを管理できる人間を各現場に置いてスタジオ間の調整を徹底し、個別最適の行き過ぎがないよう努めています。



守永 2013年度の取締役会で最も大きな議論を呼んだのは、前期に引き続き業績の下方修正を行ったことでしょうか。下方修正の主な理由である多額の特別損失については、原因や今後の対策について厳しい質問や指摘がありました。

辻本 特別損失の最大の要因は、モバイルゲームをコンシューマゲームと同じ手法で開発したことです。開発期間の短いモバイルゲームの場合は1、2ヵ月の短期間で結果を検証していくべきところを、自分たちが納得いくまで長期間作り続けていたことで傷口が広がりました。これはマーケティングとオペレーションのミスであり、現在はこの部分の改革に徹底して取り組んでいます。オペレーションも「見える化」し、開発プロセスの段階で何度も外部評価を実施します。計画が遅延している場合は、開発の別部門から応援を出してでも「売れる商品」になるまで仕上げます。

守永 当時の取締役会では、私も開発原価の増加に対して問題提起しました。「売上原価率が66%と収益を圧迫しているが、こうした状況に至った原因はどこにあるのか?」と。

辻本 これも開発費に対して売上が上がらなかった、つまり「売れる商品」が出せなかったことが原因です。収益に繋がらなかったタイトルの大部分は、外部に開発を委託したものでした。2年前から開発の内製比率を高める方針を打ち出し、毎年新卒者を約100名採用していますが、それまでの人員不足を解決するため、外部へ委託したタイトルは依然として多く残っていました。現在は外注のラインを大幅に縮小し、その分の開発費を内作へ振り向けています。社内開発のオペレーションを抜本的に改革することで、外部委託に比べコストパフォーマンスを大きく高めることが可能だと考えています。

経営トップの「決断」で問題に素速く対処する

守永 今回の特別損失に関しては「ユーザーや社会の変化に対応出

来ていないのではないか」という厳しい質問が社外役員から出ていました。私自身も、ゲーム市場の大きな変化の中、パッケージ主体からダウンロードコンテンツ(DLC)やモバイルコンテンツ市場への広がりに対して、コンシューマゲーム開発を得意としてきたカプコンも転換が必要な時期に来ているのではと感じています。

辻本 確かに近年、オンライン機能の進化やスマートフォンの台頭によりゲーム業界の市場規模が急拡大するとともに、地域的にも広がりを見せています。今回、結果として失敗はしましたが、モバイルでコンシューマの技術を活かしたリッチコンテンツの開発にトライしたように、我々は新しいことに挑戦していかなばなりません。一方で、パッケージ販売からダウンロード販売への軸足の移行が奏功したように、これまで実施してきたことの見直しも必要になっています。そこで色々な試行錯誤があるのは事実です。

守永 そういう時こそ経営層の力が問われますね。各部門の施策がすべて成功するとは限りませんが、重要なのは上手く行かなかった時に原因を明確にし、どのような対策を講じ、改善していくか。特に抜本的な組織改革などは、経営トップが決断して実行を促さないと進まないでしょう。

辻本 その通りです。開発部門の改革を含め、問題が見つかった部分は、早期に手を加えなければいけません。これは経営トップにしか出来ないことです。過去2年において「コンシューマのDLC対応の遅れ」や「モバイルの運営の失敗」を分析し大きく改革したように、まず出血を止め、思い切った手術をする。問題を放置しておく、身体全体がおかしくなってしまうからね。

取締役会の「正しい判断」が企業価値の向上に繋がる

守永 今後のカプコンの成長にとっては、モバイルコンテンツへの取り組みが1つの鍵になると思いますが、個人的な見解として、私はアジアにももっと目を向ける必要があると考えています。市場の潜在的な大きさを考えると、アジアはカプコンにとって有望なマーケットになるのではないのでしょうか。

辻本 確かに、中国にオンラインゲームの巨大企業が出現するなど、従来の欧米中心の市場展開を見直す時期に来ていると私も考えています。

守永 環境の変化が厳しい状況の中で、カプコンとして変化に対応して「変えなければいけないもの」が色々あるでしょうが、一方では「変えてはいけないもの」もあるような気がします。カプコンの場合は、会長が育ててこられた企業理念や経営の軸を守ること、カプコンブランドはより強くなり、これが企業価値を高めることに繋がるのではないのでしょうか。変えるべきもの・変えてはならないもの、その見極めが大切だと思います。

辻本 仰るように執行部門が進む方向や考え方を見誤っていないか、またガバナンスの視点から取締役会の判断が間違っていないか、問題ないかを厳しくジャッジしていただきたいと思います。その意味で、経営の重責を担っていただいていると感謝しています。今私がすべき仕事は、後進の世代においてもカプコンが成長できる仕組みを構築しておくことです。そのためにも、ぜひご協力をお願いします。

2013年度取締役会における主な議論

当社の取締役会は、3名の社外取締役を中心に積極的な意見や助言がなされており、経営の透明性・健全性を確保しています。また、当社の進むべき方向性に関する具体的な議論を活発に交わすなど、成長戦略を推進するうえで必要とされるガバナンスが十分に機能するよう努めています。本ページでは、その事例として、社外取締役から改善要求のあった2つの議案に関する白熱した議論の内容をご紹介します。

議題1

〈2013年4月18日開催〉

2013年3月期業績予想の修正に関する議案

守永 〈説明を受けて〉デジタル戦略の強化が課題であるが、それに対する具体的な施策と計画があるのか。

一井 これまでパッケージソフトで成功してきたことによる経験値が、デジタルという新たな分野への進出においての阻害要因となり、対応が遅れてしまった。だが、その一方で、『モンスターハンター フロンティア』やモバイル・ソーシャルなど、デジタル分野で成功しているビジネスも存在する。今後、PS4向けのタイトル『deep down』など、大阪の開発能力と東京のオンラインのノウハウを融合させることで、内部リソースを有効に使った展開を行っていく方針である。

守永 開発中止の「タイトルA」について、本来的に連帯責任を取ればよいという問題ではないと考えるがどうか。

小田 同様の指摘は、辻本会長からもあった。開発を承認したわれわれ経営陣に責があり、特に海外事業管掌の阿部、CS事業管掌の一井、CFOの小田はより注意を払うべきであったと考えている。

松尾 現在のソーシャルゲームの状況については、日本が特異であり、この状態が続くとも限らないと考える。世界的に見ても日本と同様の状

況にはなっていない。2009年に戦略として掲げた内容については、実行したものの結果が伴わなかったのか。それとも、掲げたものの実行していなかったのか。これまでの経緯における責任者が明確になっていないのではないかと。これまで中止損や評価損で大きく計上した部分や開発の途中経過状況の判断など、責任者の責任を明確にし、その判断をこれまで以上に行うべきだと考える。

一井 承知した。

辻本(審三) これは制作とマーケティングのマネジメントにおけるリスクヘッジができていないために起こった問題だと考えている。売上が上昇しているにもかかわらず、利益が伴っていないのはオペレーションの仕組みが間違っていたと言わざるを得ない。管理システムはできているので、今後はマネジメントにおける課題に早急に対応していくことが肝心である。

保田 日進月歩する情報通信革命のなか、変化のスピードが速すぎる点、およびそのインパクトが大きい点に対する対応が不十分であったと考える。辻本会長からのご指摘や辻本社長の決意などをお聞きし、今後は問題点として挙がった内容を改善し、進めていってもらいたい。



※ 水色マーカーを引いている箇所は社外役員の発言です。なお、家近氏は2002年から5年間当社の社外取締役役に就任していたため、法令上は社外監査役の要件を満たしていませんが実質的には社外監査役の見地で監査していただいています。

議題2

〈2013年11月28日開催〉

2013年度上期 業務監査役員 監査実績報告書に関する議案

家近 (報告を受けて)この業務監査は、当社独自の制度であるが、業務監査を行うことが今後の会社業務にどのように活かされていくのかわからない。今回、報告された内容のうち3件は特別損失計上に至ったものだが、トップダウンですべてをチェックし改善指示を行うのは限界がある。組織的な対応として、現場の声を積み上げて集約するような仕組みを構築し、その共通認識を幅広く持ってもらいたい。

辻本(審三) 報告された内容は、問題点のみの記載であるため、結論は出ているが、その詳細について報告していないことが問題である。できる限り業務監査を充実させ、現場と接触して意見を集め、改善を報告しなければならない。現場の人間は自身の業務に間違いがないと信じ業務に努めているため、各自がタイトルに対する計画と目標に対する責任感を持って携わるようにならない限り、現場の意見を聞くことは難しい。各自の範疇においては、責任感を持って業務に携わっているが、全体が見える者しかマネジメントが出来ないため、現時点ではトップダウンで指示していく方法でしか対応できない。報告内容について補足すると、これまで海外外注を進めてきたが、現場の開発能力が低かったためにコントロールが効かず、また、その管理体制が整っていないことから外注の管理ができていなかったため、全て撤回し、改善策として内作に変更している。

家近 今回報告された内容は、外注関連だけではなく、業務における問題点も含まれている。業務監査の報告について、取締役会の場で審議

する機会を作っていたら、会社経営のよりよい方向性への指摘を見出してもらいたい。

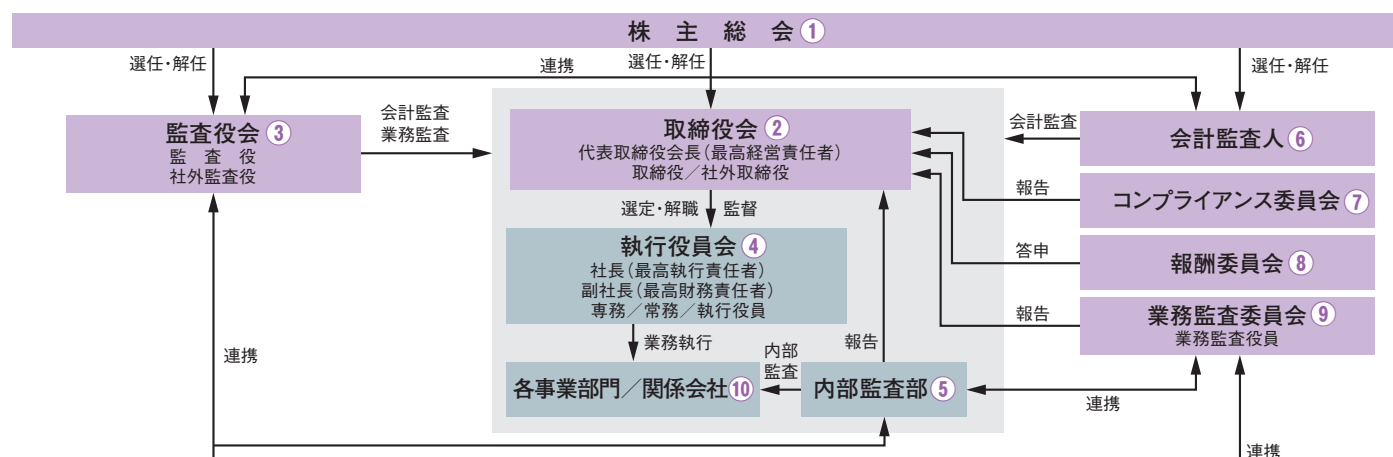
松尾 今回報告された内容は、すでに取締役会で報告されており、組織体制の変更や60ヵ月マップ・52週マップおよび内製へのシフト等に対応していると理解している。『バイオハザード6』については、マーケティングと開発のコミュニケーションがうまくできていなかったことに加え、市場のニーズに合致していない商品となってしまった。現在、改善策を進めていると思われるが、市場全体の動きを見て対応できているのか、今後の方針について聞かせてほしい。

一井 『バイオハザード6』には、2つの問題があった。第一に海外のマーケティングに合致していなかった点、第二にゲームデザインに問題があった点である。国内ゲームメーカー各社と同様、当社もこれまで考えながらゲームを開発する手法で進めてきた。仮に途中で修正が必要となった場合、これまでの過程をすべて変更する必要があるため、小さな修正で収束する妥協案を見出すこともあった。続編については、ゲームの本質となる部分を少人数で繰り返し検証することで品質を担保するとともにコストを抑制する。その上でリソースを集中させ、量産計画に進めていく。「6」においても、上記プロセスを進めたのだが、開発の能力および現地法人のアイデアを活かせる体制づくりができていなかったことで計画未達となった。それらの要因について検証を行い、改善を進めている。



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実質的かつ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課題の1つであると認識しています。このため、経営の透明性、健全性を高めるとともに、環境の変化に対応できる体制の構築に努め、株主、顧客および従業員などステークホルダーの皆様の満足度向上に注力しています。また、経営システム改革の一環として、執行役員制を導入しており、経営方針を決定する取締役会と業務執行を担う執行役員の役割を明確に分離することにより、円滑かつ機動的な事業展開を可能にし、経営効率を高めています。加えて、社外取締役(3名)および社外監査役(2名)により取締役会の監督機能を一層高め、信頼性の向上や公正性の確保に努めています。

① 株主総会 (2014年6月16日開催)

集中日回避と議決権行使を促進

当社の最高意思決定機関として、重要事項を決定するとともに、連結計算書類等の監査結果を報告しています。

株主総会の開催にあたっては、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努めています。また、議決権の行使については、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。

当期の株主総会では、上程した3議案の内「剰余金の処分の件」および「定款一部変更の件」の2議案が承認可決されています。

詳細はP51「株主総会の決議事項」参照

② 取締役会 (2013年度開催回数 15回)

社外の意見も取り入れながら経営判断

取締役会は、10名の取締役で構成し、毎月1回、定時取締役会を開催するほか、必要に応じて臨時取締役会を開催しています。10名の取締役のうち3名を社外取締役とし、これら社外取締役からの意見、アドバイス、チェックなどにより取締役会の透明性・信頼性を向上させ、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。当期は、取締役会を15回開催し、決議事項や報告事項に関して活発に議論を交わしました。更に、社外取締役を委員長とする報酬委員会を設置し、取締役の報酬決定に関する公平性・妥当性を確保しています。また、社外取締役2名を、意思決定などにおいて一般株主との間に利益相反が生じる恐れのない独立役員に選任しました。

当社は、海外の子会社を含めた経営状況を的確に把握できる経営データベースを構築しており、取締役が経営状態を正しく把握できるよう努めております。社外取締役についてはP51「社外取締役・社外監査役」参照

役員報酬(2013年度)

区分	支給人員	報酬等の総額
取締役(うち社外取締役)	12名(3名)	514百万円(32百万円)
監査役(うち社外監査役)	4名(2名)	52百万円(24百万円)
合計	16名(5名)	566百万円(56百万円)

(注) 1. 上記には、平成25年6月18日開催の第34期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名を含んでおります。
2. 上記には、当事業年度に係る取締役賞与48百万円(社外取締役を除く)が含まれております。
3. 取締役の報酬額は、平成23年6月17日開催の第32期定時株主総会において年額6億5,000万円以内(うち社外取締役の報酬は年額5,000万円以内)と決議いただいております。また、監査役の報酬額は、平成24年6月15日開催の第33期定時株主総会において年額8,500万円以内と決議いただいております。

③ 監査役会〈2013年度開催回数 15回〉

会計監査人・内部監査部門と連携して経営を監視

当社は監査役制度を採用し、2名の社外監査役を含む4名で監査役会を構成しています。監査役会では監査方針を策定し、監査結果について協議するとともに、監査指摘事項を代表取締役役に提出し、会計監査人との意見交換・情報交換を適宜実施しています。

当社が、委員会設置会社制度ではなく、監査役制度を採用した理由は、既に執行役員制度を導入していることに加え、社外取締役3名の選任や報酬委員会の設置により、監督と業務執行を明確に分離するという委員会設置会社の理念を一部導入した経営を実践しているためです。

なお、監査機能の有効性、効率性を高めるため、業務監査委員会、内部監査部および監査役は相互に連携するとともに、意見や情報を随時交換しています。☞ 社外監査役についてはP51「社外取締役・社外監査役」参照

④ 執行役員会〈2013年度開催回数 12回〉

経営方針に基づき、業務を執行

執行役員会は、取締役会において選定された執行役員21名によって構成しています。執行役員は、取締役会の監督のもと、取締役会において決定した経営方針に基づき、迅速かつ適正に業務を執行するとともに、急速な経営環境の変化に機動的かつ適切に対応しています。

⑤ 内部監査部

遵法性や効率性を担保・検証

当社では内部監査機関として、業務執行部門から独立した内部監査部を設置しています。内部監査部は、業務の遵法性や効率性を担保・検証するため、監査役とも連携しながら、全部門を対象に内部監査を実施しています。その監査結果に基づき被監査部門に対して改善事項の勧告を行うなど、各部門において内部統制が有効に機能するよう努めています。

⑥ 会計監査人

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契約しています。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役員と当社の間には、特別な利害関係はありません。

■ 監査報酬(2013年度)

	監査証明業務	非監査証明業務
提出会社	40百万円	—
連結子会社	2百万円	—
計	42百万円	—

監査法人	公認会計士の氏名		
あずさ 監査法人	指定社員	業務執行社員	土居 正明
	指定社員	業務執行社員	三浦 洋
	指定社員	業務執行社員	小幡 琢哉

※ 公認監査業務に係る補助者の構成

公認会計士14名、その他10名

(注) その他は、公認会計士新試験合格者、システム監査担当者、年金数理人であります。

⑦ コンプライアンス委員会〈2013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

当社では、企業を取り巻く様々なリスクに対応するため、弁護士資格を有する社外取締役を構成メンバーに加えた同委員会を3ヵ月に1回定期開催しています。コンプライアンス委員会では、各部門の業務の実施状況を6ヵ月ごとに調査する「コンプライアンス定期チェック」の結果と内部通報制度である「コンプライアンス・ホットライン」への通報内容が報告されており、必要に応じて関係者に対し、注意喚起・勧告・助言等を実施しております。

⑧ 報酬委員会〈2013年度開催回数 2回〉

取締役の報酬内容を答申

報酬委員会では、株主総会で決議された取締役の報酬額をもとに、取締役会から諮問された各取締役の報酬に関して、公平性と透明性を確保するため、社外取締役を委員長とする報酬委員が、各人の役位、職責、在任期間、常勤、非常勤等を勘案するとともに、当社の業績や個人の実績を考慮したうえで、相当と判断される金額を答申します。

⑨ 業務監査委員会〈2013年度開催回数 44回〉

リスクマネジメントの見地から業務を監査

業務監査委員会は、監査役および内部監査部門とは別の視点から、主にリスクマネジメントの見地を立てて各事業部門およびグループ会社の業務執行状況を定常的なモニタリングや業務監査役員独自の調査などにより情報収集、分析を行い取締役会に報告しています。取締役会は業務監査委員会から提供された報告に基づき、当社グループに内在する事業リスクや非効率な事業を的確に把握し、危機発生時の未然防止や業務改善に努めています。また、不測の事態が発生した場合において、適切な経営判断の一助に資するため、その因果関係を迅速に調査・分析して取締役会へ報告することにより、会社の損失の最小化を図っています。

⑩ 関係会社

グループの緊密な連携でガバナンスを確保

毎月1回開催の子会社取締役会や「子会社管理規程」などに基づく、親子会社間の緊密な意思疎通や連携により、グループ全体の内部統制体制の整備を推し進め、コーポレート・ガバナンスが機能するよう業務の適正化を図っています。

コーポレート・ガバナンスの体制と取り組み

社外取締役・社外監査役

社外の視点でガバナンスの実効性を確保

社外取締役はコーポレート・ガバナンスが有効に機能するよう、コンプライアンス委員会および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。**

社外監査役は、取締役会等の重要な会議に出席し、客観的で公正な意見陳述などにより取締役の業務執行の適法性、妥当性を厳正に監視しています。

また、社外取締役および社外監査役の職務が円滑に遂行できるように、秘書室(8名)および内部監査部(7名)のメンバーが補助業務を行っております。

■ 社外取締役・監査役の選任理由・出席状況(2013年度)

	氏 名	独立役員	選 任 理 由	2014年3月期における取締役会、 監査役会への出席状況
社外取締役	保田 博	○	人格、識見、要職の歴任などを総合的に勘案して	取締役会15回中14回出席 (93.3%)
	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15回中14回出席 (93.3%)
	守永 孝之	○	他社での経営手腕、実務経験、実績、経済界における人脈などを総合的に勘案して	取締役会15回中15回出席 (100%)
社外監査役	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15回中15回出席(100%) 監査役会15回中15回出席(100%)
	松崎 彬彦		長年警察行政に携わった豊富な経験と知識をコーポレート・ガバナンスの一層の充実等に活かしていただくため	取締役会15回中15回出席(100%) 監査役会15回中15回出席(100%)

株主総会の決議事項

2013年度株主総会の決議事項に対する賛成、反対および棄権の意思表示に係る議決権の数、当該決議事項が可決されるための要件ならびに当該決議の結果は以下のとおりです。

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	452,130	255	0	99.35	可決
第2号議案 定款一部変更の件	451,748	637	0	99.27	可決
第3号議案 当社株券等の大規模買付行為に関する対応策(買収防衛策)継続の件	215,731	236,404	250	47.41	否決

注) 1. 各決議事項の可決要件は次のとおりです。

(1) 第1号議案および第3号議案は、出席した株主の議決権の過半数の賛成です。

(2) 第2号議案は、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主の出席および出席した当該株主の議決権の3分の2以上の賛成です。

(3) 「賛成の割合」は以下にて算出しています。

賛成の割合 = $\frac{\text{（事前行使分+当日出席の一部の株主）の議決権の賛成個数}}{\text{（事前行使分+当日出席の株主）の議決権個数}}$

2. 議決権の数に株主総会に出席した株主の議決権の数の一部を加算しなかった理由

事前行使分および当日出席の一部の株主から各議案の賛否に関して確認できたものを合計したことにより各決議事項の可決要件を満たし、会社法上適法に決議が成立したため、本総会当日出席の株主のうち、賛成、反対および棄権の確認ができていない議決権の数は加算しておりません。

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、第三者機関からの評価をもとに分析すると、当社は株式会社日本経済新聞デジタルメディアが開発した企業統治度を定量的に評価する「NEEDS-Cges」にて、全上場企業3,370社中102位にランクしています。

「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130指標を算出し、「資本効率」、「情報開示」、「株主・資本構成」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。

当社の総合評点は8.29点であり、全上場企業の上位3.0%に位置しています。上場企業平均5.44点や同業他社平均7.17点と比較しても点数は上回っています。

今期の総合点は前期比0.46点のプラスとなりました。これは、主にキャッシュフローの改善により「資本効率」の評価が上昇したことに加え、キャピタルゲインなどの株主リターンを含む「株式市場評価」の向上によるものです。なお、「株主還元」や、「株主・資本構成」「情報開示」などコーポレート・ガバナンスの重要項目は引き続き最高の10点でトップを獲得しています。

主な評価の要因としては、それぞれ下表に記載している項目となります

当社評価の結果

基本項目	2013年 評点	2014年 評点	
総合点	7.83	8.29	↑
資本効率	6	8	↑
株式市場評価	8	9	↑
安定性	5	6	↑
株主・資本構成	10	10	⇒
取締役会(組織)	5	5	⇒
取締役会(行動)	8	8	⇒
株主還元	10	10	⇒
情報開示	10	10	⇒
順位	191	102	↑

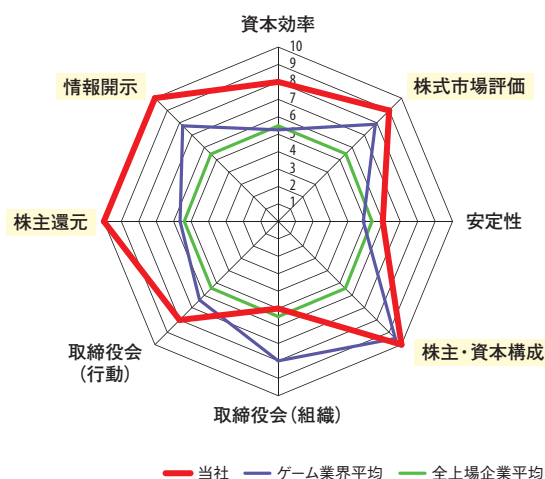
102/3,370 上位3.0%

が、具体的にはイエローマーカーの各施策が評価されたものと認識しています。

今後も、このような外部データを参考にして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ホームページで掲載するなど、ガバナンスの外部からの「見える化」を一層推し進めてまいります。

■ コーポレート・ガバナンスに対する外部評価

業界平均及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
株式市場評価	9	トービンのQ関連数値 PBR関連数値
株主・資本構成	10	機関投資家持株比率 外国人持株比率 持合比率
株主還元	10	株主還元比率 配当性向実績
情報開示	10	会計方針の変更 株主総会集中度 ウェブサイト関連

*出典：株式会社日本経済新聞デジタルメディア「NEEDS-Cges」

社内管理体制と取り組み

内部統制システムの状況

内部統制システムを整備し、リスク管理を強化

当社は、取締役の善管注意義務の1つとして、グループ会社全体の業務を適正かつ効率的に遂行するため、会社法および会社法施行規則に基づく内部統制システム体制の整備を以下のとおり進めています。

1. 取締役の職務の執行が法令等に適合するための体制の整備

社外取締役(3名)のアドバイスや勧告などにより、取締役会の監督機能を高め、一層の活性化を図るとともに、コンプライアンス委員会の定期的なチェック等を通じて、違法行為の未然防止や適法性の確保に努め、経営監視機能を強化することで企業価値を高めています。

2. 財務報告に係る内部統制

金融商品取引法に定める「財務報告に係る内部統制」の充実を図り、財務報告の信頼性を確保するため、当社「内部統制規程」に基づき、必要な体制の整備および運用を行っています。当期末時点の連結財務報告に係る内部統制については、有効であると判断し、その評価結果を内部統制報告書として関東財務局長に提出するとともに、EDINETおよび当社ホームページにて開示しています。

3. 業務の適正を確保するための体制の整備

(1) 情報の保存および管理体制の整備

取締役会議事録など取締役の職務遂行に係る文書や情報の管理については、「文書管理規程」等によって保存および管理を行っています。

(2) リスク管理体制の整備

危機の未然防止や不測の事態が発生した場合において適正な対応を図るため、「危機管理規程」などにより組織横断的なリスク管理体制の整備を進めています。

(3) 効率的な業務執行

当社は、執行役員制を導入しており、経営方針を決定する取締役会と業務執行を行う執行役員を明確に分離することにより、円滑かつ機動的な事業展開を図り、経営効率を高めています。

(4) 法令遵守体制の整備

法令遵守するための行動規範となる「株式会社カプコンの行動規程」を制定するとともに、社内教育やモニタリングなどにより法令違反の未然防止に努めています。

(5) 業務監査体制の整備

監査役は監査方針に基づき取締役の職務執行の監査を行い、必要に応じて監査指摘事項の提出や是正勧告、助言を行うなど、内部統制が有効に機能するよう努めています。このため、監査役の職務が円滑かつ適正に遂行できるように事実上2名の専任スタッフが補助業務の任に当たっているほか、当該使用人の異動については、監査役の同意を得ています。

4. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方およびその整備状況

当社は、社会秩序や市民社会の安全に脅威を与える反社会的勢力に対しては、毅然たる態度で対処するとともに、このような団体、個人とは一切関係を持ちません。当該団体、個人が接触してきた場合は、直ちに組織的な対応を図るとともに、不当、不法な要求には警察や関連団体等とも連携し、断固拒否する方針です。

また、不測の事態に備え、反社会的勢力の関連情報の入手や動向に注意を払うとともに、万一、反社会的勢力とは知らずに、何らかの関係を有した場合は、警察等の関係機関とも連携し、速やかに関係を解消いたします。

コンプライアンス強化の取り組み

コンプライアンス体制充実と実効性向上に注力

当社では、P50に記載の通り、弁護士に社外取締役を構成メンバーに加えたコンプライアンス委員会を設置し、定期的に取り締り会へ報告するほか、関係者に対して注意喚起や助言を行っています。また、内部統制部に事務局を設置し、社内コンプライアンス実践体制の企画・運営、関係法令等の違反を未然に防ぐための相談・通報窓口部署として機能させるなど、カプコングループ全体においてコンプライアンスの実効性が向上するように取り組んでおります。

更に、コンプライアンス体制の充実に向け「株式会社カプコンの行動規程」を制定し、企業倫理を社内に浸透させることで、違法行為・不正の未然防止と適法性の確保に努めています。

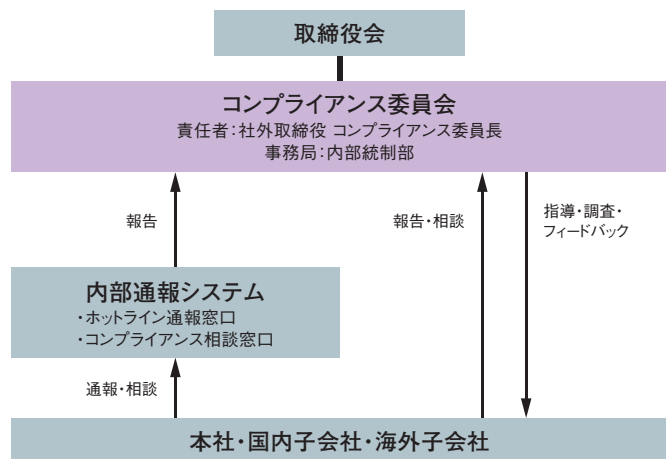
当期は、コンプライアンス委員会を4回開催するとともに、新入社員に向けてコンプライアンス研修を実施しました。また、「e-learningコンプライアンス教育カリキュラム」および「e-learning個人情報保護教育カリキュラム」を全従業員に向けて実施しました。

コンプライアンスは、コーポレート・ガバナンスの根幹であるとともに、企業の社会的責任(CSR)を果たすための基礎でもあります。したがって今後も、これを全役員・従業員に浸透させ、定着させることに努めます。

■ 研修などの実施状況(2013年度)

内容	回数	研修対象
コンプライアンス教育カリキュラム	2	全従業員
個人情報保護教育カリキュラム	2	全従業員

■ コンプライアンス体制



コンプライアンス定期チェック

コンプライアンス状況を定期的にチェックしています

当社は、各部署の業務の実施状況を定期的に調査する「コンプライアンス定期チェック」を実施しています。公正な取引や職場の安全衛生、情報資産の管理など30以上の項目をチェックシートにてチェックするとともに、各部門に対し個別にヒアリングを実施し実効性を確認しています。

また、「コンプライアンス定期チェック」で寄せられた質問や聴取した意見に関して、関係者に回答するのみならず、必要に応じて全役員・従業員向けにイントラネットで告知・注意喚起しています。

コンプライアンス・ホットライン

コンプライアンスに関するホットラインを設置しています

当社は、コンプライアンス経営を徹底するため、リスクを発見・防止するための自浄機能の一手段として、公益通報者保護法に則り、「企業倫理ホットライン取扱規程」を制定し、「コンプライアンス・ホットライン」を設けております。

これにより、社員からの内部告発に円滑に対処し、違法、不正行為の防止や是正を実現できる環境整備に努めております。

情報セキュリティへの取り組み

情報資産を適切に保護する仕組みを構築

ソフトウェアの企画、開発を主な事業とする当社は、常に最新の情報技術を使用する環境にあり、一般的な事業会社に比べ、より高い情報セキュリティ上のリスクを負っていると考えています。

そのため、当社では所有する情報資産を故意、過失、事故および災害

の脅威から保護し、社会から信頼される企業に相応しい情報セキュリティポリシーを定めています。

加えて、WEBを通じた各社員による自習環境を提供すると同時に、「セキュリティ基本方針」、「システム利用構築方針」、「ディスクロース基本方針」などを制定し、情報規程集として社内周知しています。

また、外部からの攻撃の入り口となるインターネットとの接続点については、ファイアーウォールを導入し、社内の個々のシステムにはIDやパスワード、暗号化などの対策を施すことで、内部システムへの不正侵入のリスクを低減しています。加えて、既知のセキュリティホールに対しては都度適切な修正を実施しています。

更に近年では、情報セキュリティの強化のため、①情報漏洩リスクの特定、②情報漏洩に対する対応体制の構築、③万一、情報が漏えいした際に被害を最小化する手順の制定、の3点をポイントに情報漏洩対策を進めています。その内容としては、①では各部門が保有する情報資産の重要性の再確認を行い、重点リスクの明確化を目指し、②では情報のログを監視し、異常値の早期発見のための体制を構築しております。また③では発生時の対応手順をマニュアル化するなど、社内対応力を高めるためのノウハウ導入に注力しています。

加えて、社員全体のセキュリティリテラシー向上のため、社内トレーニングを実施し情報漏洩リスクについての更なる啓蒙・教育を行っています。これらの取り組みにより、情報漏洩の発生を抑えつつ、事故発生時の初動対応を適正に実行できる体制を充実させています。

BCP(事業継続計画)の取り組み

危機管理体制の強化

当社は、自然災害や事故など緊急事態が発生した場合において、適正な経営機能を確保するため、適切かつ円滑な対応を行うことにより被害、損失や信用失墜を最小限に食い止めることができるように、危機管理体制の強化に努めています。このため緊急事態が発生したときには、危機管理規程に基づき対策本部を設置するとともに、迅速かつ的確な対応を図るため、危機管理マニュアルにおいて行動基準および緊急連絡経路を定めています。

また、東日本大震災を契機に災害など不測の事態が発生した場合において、適切かつ迅速に対応できるよう、防災備品の設置や安否確認システムの導入に加え、新型インフルエンザ用「衛生対策キット」の備蓄など、リスクマネジメントの強化を図り、事業継続が可能な危機管理体制の構築に努めています。

リスクマネジメント

さまざまなリスク管理を実施し、業績安定に努める

当社の経営成績や財務状況に影響を及ぼす可能性のあるリスクは下記の通り多岐にわたりますが、業績等への影響を最小化するべく、様々なリスク管理を実施しています。

例えば、「知的財産に関するリスク」には、法務部(特許、商標著作権チームなどで構成)が開発の企画・制作段階において、該当する知的財産の事前調査や申請などを実施し、権利の取得・保全ならびに侵害リスクの回避に努めています。また、定期的に知的財産に関する社内勉強会を開催し、法務知識の啓蒙活動にも注力しています。

また、「海外事業についてのリスク」には、各国の文化・宗教・習慣などに配慮すべく、開発部門とは別に法務部や品質管理部がゲーム内容をチェックするとともに、各国の法律に適應するために、当社法務部門が現地法人のリーガルチームと適宜連携しています。また、海外取引の拡大に伴う税務リスクの増大には、例えば、移転価格にかかるリスクを未然に防止するために、将来年度における海外取引先との取引価格の算定方法について税務当局から事前に合意を得る「事前確認」(Advance Pricing Agreement, APA)で合意しています。

業績に影響を及ぼすリスク

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も、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、携帯電話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、今後の事業戦略および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を欠く傾向にあるなど、四半期ごとに業績が大幅に変動す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・コンピュータ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・コンピュータ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深刻化しております。

このため、開発資金の回収も徐々に難しくなっており、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も悪影響を及ぼす可能性があります。

⑩ インターネット市場の拡大等

近年、インターネット市場はスマートフォン(高機能携帯電話)等のモバイル端末の急成長などにより拡大しておりますが、新技術への対応が遅れたときは、ゲーム等のデジタル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。また、娯楽の分散化や消費ニーズの多様化などにより、コンテンツを配信しているSNSサイトの利用者数が減少した場合は、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。

(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、少数の取引先のみに販売しているうえ、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、財団法人保安電子通信技術協会の型式試験に合格した機種だけが販売を許可されますが、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。

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、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。

株主・投資家の皆様との関係づくり

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努めています。

また、パソコンやスマートフォン、携帯電話などの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。更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。ホームページ上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。

IR活動の基本方針

1. ディスクロージャーの基本方針

当社では、株主や投資家の皆様に適時適切な情報開示および説明責任を十分果たすことは上場企業の責務であり、コーポレート・ガバナンスの観点からも不可欠と考えています。

したがって、当社は、①責任あるIR体制の確立、②充実した情報開示の徹底、③適時開示体制の確立、を基本姿勢にIR活動を推進することで、透明性の高い経営を行ってまいります。

2. ディスクロージャーの基盤

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、ホームページ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、株主の皆様には事業報告書を通じて営業成績や事業の概況などをお知らせいたします。

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、決算発表日から起算して1ヵ月前までの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、適時適切に情報開示をしております。

当社IR活動の外部評価

積極的なIRの取り組みへの好評価

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。当期は「日経アニュアルレポートアワード2013」入賞の他、IRホームページに関しては「IRグローバルランキング2013」にてアジア・太平洋地域「IRウェブサイト」部門第1位、「大和IRインターネットIR表彰」で「最優秀賞」を獲得しています。

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まいります。

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の理解度調査を実施し、企業経営に活用

当社のIR部門では、国内外の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ています。経営目標や事業戦略、株主還元などに関して、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。また、年間2回の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1つとして積極的に活用しています。

具体的な取り組み事例としては、①中期経営目標の指標の見直し、②事業戦略の見直し、③株主還元(配当+自己株式)の強化、④情報開示の内容や時期の見直し、⑤経営者層とのグループミーティングの実施など多岐にわたります。

WEBサイトの活用

WEBサイトを活用したIR活動

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、WEBサイトを積極的に活用しています。主な理由としては、コーポレート・ガバナンスにおける情報開示手段として重視するとともに、投資家やアナリスト、マスコミ、求職者など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、国内外を含む世界200ヵ国以上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、印刷物や発送などコスト面で最も費用対効果の高いツールと位置付けています。



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

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、4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下記までお問い合わせください。



IR担当者

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)

CSRへの取り組み

ゲーム会社としての教育支援

独自の教育プログラムを実施

ゲームは比較的新しい文化であり、学術的研究の歴史も浅いため、一般社会では教育的側面よりも暴力表現などによる悪影響論が根強く喧伝されています。しかしながら、ゲームクリエイターという職種は「将来になりたい職業」として子どもたちに高い人気を誇っており、また近年では携帯ゲーム機を授業に取り入れる学校も見られるようになりました。

当社はゲームソフトメーカーの社会的責任(CSR)として、ゲームに対する社会的理解を促したいとの考えから、小中学校を中心に学生の会社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。更に、授業テーマを「キャリア教育支援」に絞った新プログラムの運用を新たに開始するなど、教育関係者からの意見を参考に改善に取り組んでいます。

これらの結果、これまでに企業訪問として250件、1,853名(2014年3月末現在)を受け入れるとともに、出前授業として大阪府初芝立命館中学校をはじめ累計48件、約4,881名(2014年3月末現在)を対象に開催しました。

当期は昨今問題とされている子ども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新プログラムを開発しました。この新プログラムでは、ゲーム会社の仕事現場で実際に算数・数学が活用されている様子を紹介することで、「今の勉強は無駄ではない。将来社会に出たときに役に立つ」ことが実感できる内容となっています。当社は今後も大学の教育学専門家のアドバイスや学校からのフィードバック結果をもとに、より教育現場のニーズに応じたCSR活動を推進していきます。

出前授業の感想紹介

上記の出前授業や企業訪問の受け入れ実施に対し、様々な感想をいただいています。

- ・ゲームと一口に言っても、様々な工夫が込められていることがわかりました。(小学生)
- ・数学なんて使わないと思っていたので、色々なところで使われているんだと知り、これからは数学をもっと勉強しようと思いました。(中学生)
- ・学校で習っていることが社会に出て必要ということに気が付くことができました。また、ゲームという子どもが興味を持てる題材であるため、楽しく授業が受けられていました。(小学生保護者)
- ・1度きりの授業ということもあり、「劇的に変化した」ということはありませんが、生徒の話や学校からのフィードバック結果をもとに、より教育現場のニーズに応じたCSR活動を推進していきます。

地域活性化

人気ゲームキャラクターの活用で 選挙投票率の向上や治安維持に貢献

当社は教育支援CSRの他、人気ゲームコンテンツを用いた、地域活性化への貢献を目的としたCSR活動も実施しています。

2013年には茨城県土浦市立博物館にて開催された特別展「婆娑羅たちの武装-戦国を駆け抜けた武将達の甲冑と刀剣-」において、「戦国BASARA」とのコラボレーションを実施。会場内でのイラストやパネル展示の他、市内の観光施設でのスタンプラリーを実施したところ、特別展での来場者1万人超という、同館開館以来初の快挙を達成しました。また、2014年には大阪、京都、兵庫の3府県において、車上ねらいの被害防止啓発キャラクターとして、同シリーズのキャラクターを提供しています。これは、大阪府の「車上ねらい」が全国ワースト1位という状況を返上するとともに、京都府および兵庫県における犯罪件数を減少させるべく実現したものです。啓発ポスター1万枚の掲示や、公共施設を中心に広告25万枚の配布など、近畿3府県で幅広い告知を行いました。

今後も当社は、社会から信頼される良き企業市民として、ゲームを活用することにより地域活性化や治安向上に貢献するなど、CSR活動に積極的に努めてまいります。



「婆娑羅たちの武装-戦国を駆け抜けた武将達の甲冑と刀剣-」ポスター



車上ねらい被害防止啓発ポスター

従業員のダイバーシティ

近年、人種、宗教、障害、性別、年齢にかかわらず雇用の機会を創出する、ダイバーシティが重要視されていますが、当社でも①女性の就業環境改善や②外国人の積極採用に取り組んでいます。①では結婚、出産後の就業支援として産休や時短勤務制度を整備し、一般的に男性が多数を占めると言われるゲーム会社の開発社員の20%を女性が占めています。また、より積極的な女性の活用を目指し、2016年には研究開発ビル内への保育施設の設置を検討しています。②ではプログラマーを中国・大連から積極的に採用するなど、海外展開を視野に入れた外国人の雇用に注力しており、現在、外国人比率は開発社員の5%となっています。今後も、キャリアパスの整備や外国人管理職の登用など、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。

詳細は別冊「最新開発レポート」P15を参照

役員紹介



社内取締役

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

代表取締役社長執行役員 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）

取締役副社長執行役員 最高財務責任者（CFO）

小田 民雄

1969年 4月 株式会社三和銀行（現 株式会社三菱東京UFJ銀行）入行
1991年 6月 ユニ・チャーム株式会社常務取締役
1997年 6月 株式会社三和銀行（現 株式会社三菱東京UFJ銀行）中之島支店長
1999年 6月 大木建設株式会社常務取締役
2001年 5月 当社顧問
2001年 6月 当社取締役
2003年 6月 当社常務取締役
2004年 7月 当社取締役専務執行役員、最高財務責任者（CFO）、経営戦略・管理・秘書 兼 関係会社管理管掌
2007年 7月 当社取締役コーポレート経営管掌（現任）
2010年 7月 当社取締役最高財務責任者（CFO）（現任）
2011年 4月 当社取締役副社長執行役員（現任）

取締役専務執行役員

阿部 和彦

1987年 4月 株式会社三菱銀行（現 株式会社三菱東京UFJ銀行）入行
1994年 7月 同行ニューヨーク支店長代理
2000年 11月 株式会社光通信執行役員
2002年 1月 インテュイット株式会社（現 弥生株式会社）執行役員
2003年 3月 当社入社
2003年 7月 当社経営企画部長
2004年 4月 当社執行役員
2006年 4月 当社常務執行役員
2006年 6月 当社取締役最高財務責任者（CFO）
2007年 7月 当社取締役グループ管理管掌
2010年 7月 当社取締役海外事業管掌（現任）
2011年 4月 当社取締役専務執行役員（現任）

取締役専務執行役員

山下 佳文

1992年 2月 当社入社
1997年 4月 当社業務部長
2001年 5月 当社執行役員予算管理室長
2003年 7月 当社常務執行役員制作統括
2011年 4月 当社専務執行役員（現任）
人事統括、IT統括 兼 開発管理統括
2011年 6月 当社取締役人事・IT 兼 開発管理管掌
2012年 10月 当社取締役総務・法務・人事 兼 IT管掌
2014年 7月 当社取締役総務・法務 兼 人事管掌（現任）

取締役専務執行役員

一井 克彦

2004年 8月 当社入社
2004年 10月 当社CS事業担当部長
2005年 4月 当社執行役員CS事業戦略統括
2006年 4月 当社常務執行役員CS事業統括
2011年 4月 当社専務執行役員（現任）
コンシューマエンターテインメント事業統括本部長、CS事業統括 兼 CS開発統括
2011年 6月 当社取締役コンシューマゲーム事業管掌（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
2005年 4月 当社執行役員CE事業統括
2006年 4月 当社執行役員P&S事業統括
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 兼 P&S事業管掌（現任）



守永 孝之

保田 博

松尾 眞

社外取締役

取締役

守永 孝之

1964年 4月 日本輸出入銀行入行
1992年 4月 同行人事部長
1994年 4月 同行大阪支店長
1996年 4月 同行理事
1998年 9月 矢崎総業株式会社常務取締役
2000年 9月 同社専務取締役
2006年 6月 同社取締役副会長
2007年 6月 同社取締役相談役
2008年 6月 同社非常勤顧問
2009年 6月 当社社外取締役(現任)

取締役

保田 博

1957年 4月 大蔵省入省
1973年11月 大蔵大臣秘書官
1977年 1月 内閣総理大臣秘書官
1988年 6月 大蔵省大臣官房長
1990年 6月 大蔵省主計局長
1991年 6月 大蔵事務次官
1994年 5月 日本輸出入銀行総裁
1999年10月 国際協力株式会社顧問
2001年 9月 関西電力株式会社顧問
2002年 1月 読売国際経済懇話会理事長(現任)
2002年 7月 日本投資者保護基金理事長
2004年 6月 株式会社資生堂社外監査役
2004年 8月 財団法人資本市場振興財団
(現 公益財団法人資本市場振興財団)理事長
2007年 6月 当社社外取締役(現任)
2014年 1月 公益財団法人資本市場振興財団顧問(現任)

取締役

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・ゴッツェル・アンド・マンジェス法律事務所
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(現任)
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(現任)
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(現任)

注) 取締役 保田博、松尾眞および守永孝之の各氏は、社外取締役です。



松崎 彬彦

岩崎 吉彦

平尾 一氏

家近 正直

監査役

監査役

松崎 彬彦

1968年 4月 警察庁入庁
1975年 2月 兵庫県警察本部警備部外事課長
1979年 5月 在タイ日本国大使館一等書記官
1988年 7月 鳥取県警察本部長
1993年 4月 長野県警察本部長
1996年 8月 中部管区警察局長
1997年 9月 財団法人日本道路交通情報センター理事
2002年 4月 警察共済組合監事
2003年 9月 警察共済組合理事
2005年 3月 株式会社紀尾井共済社長
2009年 7月 警察職員生活協同組合監事(非常勤)(現任)
2012年 6月 当社社外監査役(現任)

監査役(常勤)

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)(現任)

監査役(常勤)

平尾 一氏

1975年 4月 日立造船株式会社入社
1987年 4月 同社主事
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)(現任)

監査役

家近 正直

1962年 4月 弁護士登録(大阪弁護士会)
1981年 4月 大阪弁護士会副会長
日本弁護士連合会理事
1988年 3月 法務省法制審議会商法部会委員
1994年 6月 田辺三菱製薬株式会社社外監査役(現任)
1998年 6月 京阪電気鉄道株式会社社外監査役(現任)
2001年 4月 株式会社日本エスコン社外監査役(現任)
2002年 6月 当社取締役
2004年 6月 甲南大学法科大学院教授
2007年12月 弁護士法人第一法律事務所代表社員(現任)
2008年 6月 当社監査役(現任)

注) 監査役 岩崎吉彦、松崎彬彦の両氏は、社外監査役です。

財務セクション

- 62 CFOが語る財務戦略～開発投資と資金調達～
- 63 連結財務指標11年間サマリー
- 65 財務の状況
- 69 連結貸借対照表
- 71 連結損益計算書／連結包括利益計算書
- 72 連結株主資本等変動計算書
- 73 連結キャッシュ・フロー計算書
- 74 連結財務諸表注記
- 91 和文アニュアルレポートの作成と
監査上の位置付けについて

オンラインゲームの開発投資を支える ネットキャッシュ戦略

当社は、筋肉質な財務基盤を形成するとともに、「成長のための投資資金の確保」と「株主還元強化」の両面を実現するため、ネットキャッシュの改善を財務方針に掲げています。

これは、ゲームソフト市場が、家庭用ゲームやPCオンライン、モバイルゲームを取り込んで大きく変化しており、当社はこのようなマーケットの変化をチャンスと捉え、クオリティの高いコンテンツを開発するという基本的な戦略に加え、オンラインやモバイルの成長戦略のもと、開発投資を増強しているからです。

当社は、今後も成長戦略により収益力を高め、高水準のキャッシュ・フローを創出し、中長期での安定成長を目指してまいります。

取締役副社長執行役員
最高財務責任者(CFO)

小田 民雄



1. 成長のための投資資金の確保

当社は、市場環境が大きく変化している今こそが成長のための投資タイミングであると認識しています。そのため、開発投資の拡充を図ると同時に、フリーキャッシュ・フローの創出を最大化することで、ネットキャッシュの更なる増加を目指していきます。

上記方針を達成するため、キャッシュを生み出すプロセス管理を重視した新たな2つの財務戦略を推進しています。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を、ブランドやプロデューサーなどのカテゴリー別で比較可能なデータベースで管理しています。2つ目は、「運転資本効率の徹底」として、事業別投下資本管理システムを拡張し、回転日数や回転率など更なる可視化の仕組みの構築に取り組んでいます。

2014年3月期のネットキャッシュは大型タイトルの発売により、226億円と、前期から83億円増加しました。これは、上記の戦略を遂行した結果、受取手形及び売掛金回収の徹底や開発の内製比率の向上など、資金の効率化が進み、借入金等の有利子負債が減少したことなどによるものです。

また、過年度の推移を分析すると、私が取締役に就任した2002年3月期は、現預金から有利子負債を差し引いたネットキャッシュは▲111億円でしたが、2014年3月期は226億円となり、この12年間でキャッシュポジションを337億円改善しています。

2. 株主還元強化

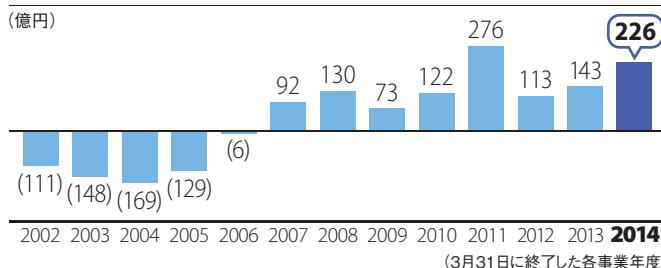
当社は株主の皆様への利益還元を経営の重要課題の1つと考えており、株主還元の方針として、①投資による成長などにより、企業価値を高めるとともに、②安定配当を旨としながら、業績水準に応じた配当を継続することとしています。

2014年3月期の配当は、前期と同額の年間40円としました。その結果、配当性向は65.5%となりました。

また、過年度の推移を分析すると、1998年3月期から2006年3月期まで1株当たり20円を配当しました。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30円へ増配しました。更に、2009年3月期からは35円、2011年3月期には現在の40円としました。

なお、自己株式も2004年3月期以降で約150億円を取得しています。今後もネットキャッシュの改善を図り、引き続き成長のための投資と、株主還元の両面を強化してまいります。

ネットキャッシュの推移



連結財務指標11年間サマリー

主な財務指標

	2004	2005	2006	2007	2008
会計年度	単位: 百万円				
売上高	¥ 52,668	¥ 65,895	¥ 70,253	¥ 74,542	¥ 83,097
営業利益	1,402	7,752	6,580	9,602	13,121
税金等調整前当期純利益(純損失)	(6,900)	7,006	6,912	9,986	11,962
当期純利益(純損失)	(9,158)	3,622	6,941	5,852	7,807
減価償却費	2,081	2,101	1,936	2,774	3,393
資本的支出	4,678	1,665	1,600	4,495	4,503
研究開発費	1,124	1,323	1,864	1,828	2,972

会計年度末	単位: 百万円				
総資産額	¥ 93,096	¥ 106,361	¥ 98,457	¥ 91,478	¥ 93,606
純資産額	31,854	32,491	39,464	45,144	53,660
ネットキャッシュ	(16,957)	(12,948)	(678)	9,200	13,061

キャッシュ・フロー	単位: 百万円				
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 5,577	¥ 7,977	¥ 13,921	¥ 16,063	¥ 7,452
投資活動によるキャッシュ・フロー	(5,011)	(1,099)	(1,779)	(6,715)	(3,374)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(395)	6,251	(18,259)	(15,206)	(2,448)
現金及び現金同等物の期中増減額	(1,313)	13,406	(4,885)	(5,654)	(2,256)
現金及び現金同等物の期末残高	32,131	45,538	40,652	35,020	32,763

1株当たり情報	単位: 円				
1株当たり当期純利益(純損失)	¥ (160.91)	¥ 63.37	¥ 125.19	¥ 107.52	¥ 132.90
1株当たり配当額	20.00	20.00	20.00	30.00	30.00
1株当たり純資産額	559.66	589.99	716.91	799.35	881.31

財務指標					
営業利益率(%)	2.7	11.7	9.4	12.9	15.8
株主資本利益率(ROE)(%)	—	11.3	19.3	13.8	15.8
総資産利益率(ROA)(%)	—	3.6	6.8	6.2	8.4
自己資本比率(%)	34.2	30.5	40.1	49.3	57.3
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)	20.3	30.0	82.6	237.3	103.7
負債比率(%)	192.4	227.9	149.4	102.8	74.4

株式情報					
株価収益率(倍)	—	16.5	9.7	15.7	25.6
発行済み株式総数(千株)	58,435	58,435	58,435	62,269	66,719
外国人持ち株比率(%)	16.59	14.79	23.35	32.60	27.72

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

2009	2010	2011	2012	2013	2014	2014
単位:百万円					単位:千米ドル	
¥ 91,878	¥ 66,837	¥ 97,716	¥ 82,065	¥ 94,075	¥ 102,200	\$ 1,001,968
14,618	5,587	14,295	12,318	10,151	10,299	100,979
12,448	1,124	10,807	11,425	3,719	5,315	52,114
8,063	2,167	7,750	6,723	2,973	3,444	33,773
4,143	3,368	3,315	3,123	3,406	4,638	45,473
2,906	2,205	2,758	4,153	8,724	8,064	79,064
2,329	2,125	2,924	2,236	1,982	2,002	19,636
単位:百万円					単位:千米ドル	
¥ 106,210	¥ 86,621	¥ 90,408	¥ 98,247	¥ 104,365	¥ 96,611	\$ 947,166
59,349	53,956	58,007	59,352	62,828	63,875	626,235
7,378	12,299	27,655	11,348	14,327	22,670	222,259
単位:百万円					単位:千米ドル	
¥ (551)	¥ 14,320	¥ 22,392	¥ (7,672)	¥ 6,647	¥ 13,201	\$ 129,430
(2,715)	(1,618)	(2,046)	(4,794)	(1,375)	(6,155)	(60,349)
(342)	(10,747)	(12,919)	587	1,162	(15,099)	(148,029)
(4,454)	1,203	5,196	(12,724)	9,235	(5,404)	(52,982)
28,611	29,815	35,011	22,287	31,522	26,118	256,061
単位:円					単位:米ドル	
¥ 130.98	¥ 35.71	¥ 131.18	¥ 116.10	¥ 51.64	¥ 61.11	\$ 0.60
35.00	35.00	40.00	40.00	40.00	40.00	0.39
961.38	913.18	981.76	1,030.70	1,091.08	1,135.91	11.14
15.9	8.4	14.6	15.0	10.8	10.1	
14.3	3.8	13.8	11.5	4.9	5.4	
8.1	2.3	8.8	7.1	2.9	3.4	
55.9	62.3	64.2	60.4	60.2	66.1	
—	86.9	155.8	—	62.4	136.8	
79.0	60.5	55.9	65.5	66.1	51.2	
13.3	49.5	12.1	16.3	28.6	32.0	
67,394	67,723	67,723	67,723	67,723	67,723	
33.73	24.22	22.17	27.05	32.37	37.29	

財務の状況

1. 業績

株式会社カプコンの2014年3月期連結業績（2013年4月1日～2014年3月31日）は、売上高1,022億円（前期比8.6%増）となりました。利益面につきましては、営業利益102億99百万円（前期比1.5%増）、経常利益は109億46百万円（前期比0.0%増）となりました。

また、当期純利益は、モバイルコンテンツの不振を主因に事業構造改善費用等の特別損失を計上しましたものの、34億44百万円（前期比15.9%増）となりました。

2. 売上・利益の状況

(1) 売上高

当期の売上高は1,022億円（前期比8.6%増）となりました。

これは、主に中核ビジネスであるデジタルコンテンツ事業において、旗艦タイトル『モンスターハンター4』が400万本を超える大ヒットを放つとともに、欧米に照準を合わせた『デッドライジング3』や『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』の販売本数が100万本を突破したことにより3タイトルがミリオンセラーを達成するなど、順調に推移したことによるものです。また、流通形態の変化に対応したダウンロード版において、上記の『モンスターハンター4』が堅調な売行きを示すなど、ビジネスモデルの多様化が進むとともに、収益拡大に寄与いたしました。

加えて、アミューズメント機器事業においては、パチスロ機『モンスターハンター月下雷鳴』が4.6万台を販売し、家庭用ゲームとの相乗効果により好調な出足を示すなど、収益を下支えいたしました。

(2) 営業利益

売上原価は722億51百万円（前期比16.7%増）、売上総利益は299億49百万円（前期比6.9%減）、販売費および一般管理費は197億49百万円（前期比10.0%減）となりました。これは、主にコンシューマでの大型タイトルの発売などに伴う開発原価および一般原価

の上昇に加え、PCオンライン・モバイルコンテンツにおいても、運営タイトル数の拡充により減価償却費が増加したことによるものです。売上原価およそ103億円の増加により、売上原価率は約4.9ポイント上昇しました。一方、販売管理費は全社的なコスト管理の厳格化およびタイトル別の損益管理の徹底により約22億円減少し、販管費率は約4.0ポイント減少しました。この結果、営業利益は102億99百万円（前期比1.5%増）で増益となるものの、営業利益率は0.7ポイント低下しました。

(3) 当期純利益

当期の営業外収益は、円安の進行により為替差益566百万円等を計上したため、11億22百万円となりました。また、営業外費用は475百万円となりました。

この結果、経常利益は109億46百万円（前期比0.0%増）、経常利益率は10.7%となり、前期比で0.9ポイント低下しました。

さらに、当期は主にモバイルコンテンツの不振に伴いモバイル・オンラインタイトルにおける回収可能性を総合的に検討した結果、事業構造改善費用55億37百万円等を計上したため、特別損失は56億30百万円となりました。

この結果、当期純利益は34億44百万円（前期比15.9%増）となり、当期純利益率は3.4%となりました。

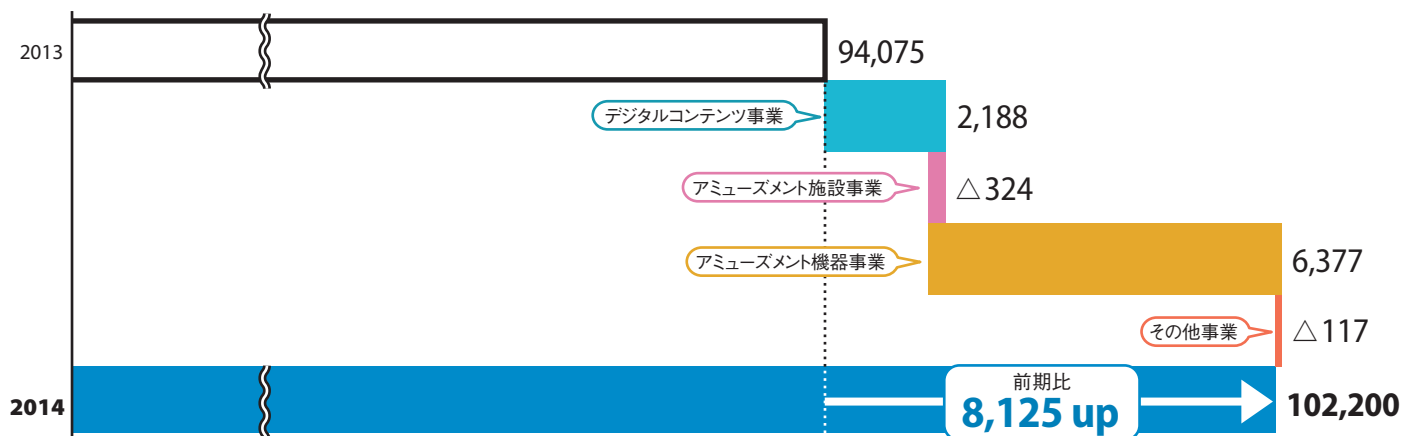
3. 事業の種類別セグメントの業績

(1) デジタルコンテンツ事業

当事業におきましては、前述のとおり目玉タイトル『モンスターハンター4』（ニンテンドー3DS用）が圧倒的な人気に支えられ、一種の社会現象と言われるほどの大旋風を巻き起こしました。また、欧米に照準を合わせた『デッドライジング3』（Xbox One用）や『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』（プレイステーション3、Xbox 360、Wii U、パソコン用）の販売本数が100万本を突破したことにより3タイトルがミリオンセラーを達成しました。加えて、『ドラゴンズドグマ：ダークアリズン』（プレイステーション3、Xbox 360用）が底堅い売行きを示すとともに、『逆転裁判5』（ニンテンドー3DS用）もおお

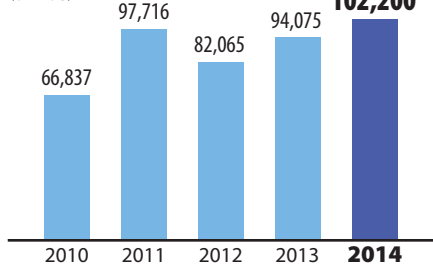
売上高 分析図

（百万円）



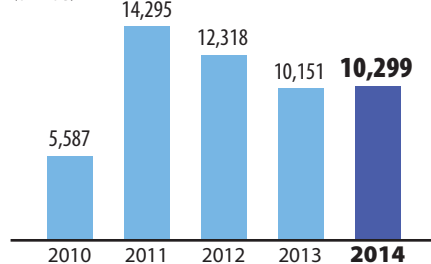
売上高

(百万円)



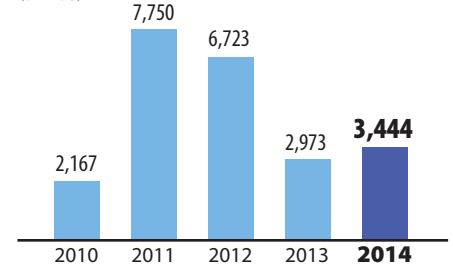
営業利益

(百万円)



当期純利益

(百万円)



むね計画どおり推移いたしました。さらに、流通形態の変化に対応したダウンロード版において、上記の『モンスターハンター4』が堅調な売行きを示したほか、海外向けの『ダックテイルズ』も予想以上に好伸するなど、ビジネスモデルの多様化が進むとともに、国内外で大きく伸ばしたことにより販売拡大に寄与いたしました。一方で、海外をターゲットにした『ロスト プラネット 3』(プレイステーション3、Xbox 360、パソコン用)は、低調裡に終始いたしました。

また、オンラインゲームの『モンスターハンター フロンティア G』(パソコン、Xbox 360、プレイステーション3、Wii U用)は軟調に推移したものの、事業領域の拡大を図るため、台湾においてブラウザゲーム『鬼武者Soul』の配信を開始したところ、人気ランキング1位となるなど脚光を浴び、一昨年に設立した現地法人の足場固めの端緒を開きました。しかしながら、モバイルコンテンツは、『モンハン 大狩猟クエスト』が健闘しましたものの、有力タイトルの不足や熾烈な競争環境もあって精彩を欠き、総じて苦戦を強いられました。

この結果、売上高は658億24百万円(前期比3.4%増)、営業利益は44億89百万円(前期比36.4%減)となりました。

(2) アミューズメント施設事業

当事業におきましては、市場停滞が続く環境のもと、客層の拡大を図るため中高年を対象にした「ゲーム無料体験ツアー」の実施や幼児

向け「キッズコーナー」の設置等、趣向を凝らした集客展開により新規顧客の開拓に注力したほか、店舗のリニューアルや各種イベント開催によりコアユーザーやリピーター、ファミリー層など、広範な利用者の取り込みに努めてまいりました。

しかしながら、けん引機種の不足や競合娯楽との競争激化に加え、天候不順も重なって客足が伸び悩みました。

当期は、環境の変化に対応してスクラップ・アンド・ビルドを推し進めましたので、静岡市に1店舗出店するとともに、不採算店2店舗を閉鎖したため、当該期末の施設数は33店舗となっております。

この結果、売上高は106億20百万円(前期比3.0%減)、営業利益は16億17百万円(前期比5.4%減)となりました。

(3) アミューズメント機器事業

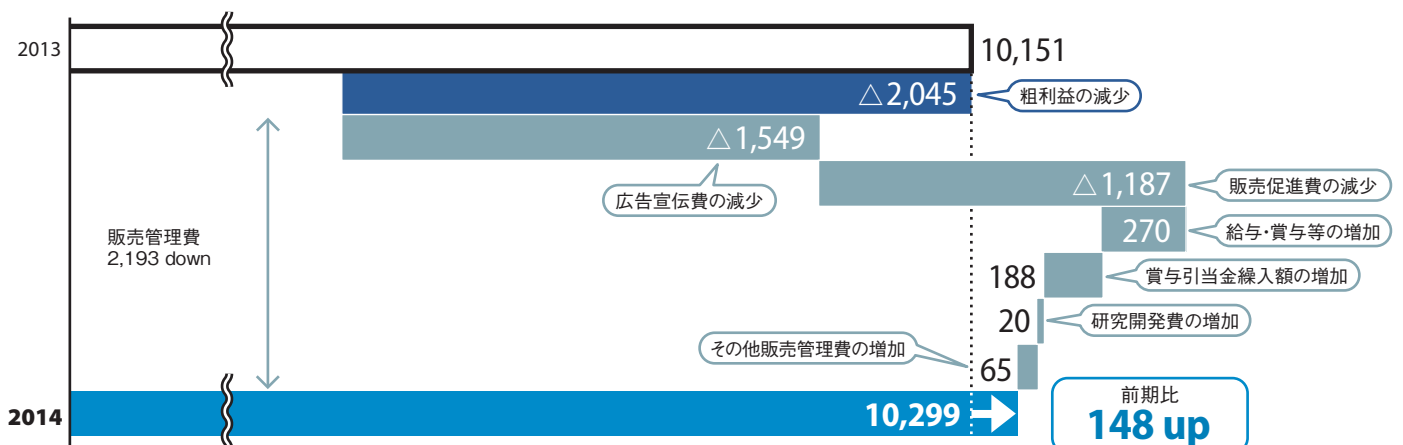
パチスロ機部門は、看板タイトルをモチーフにした『モンスターハンター 月下雷鳴』が家庭用ゲームソフトとの相乗効果により好調な出足を示すなど、売上増大のけん引役を果たすとともに収益を下支えいたしました。

また、昨年9月に発売した『DEVIL MAY CRY 4』も予想を上回る売行きにより、販売拡大に貢献いたしました。

他方、業務用機器部門につきましては、新型メダルゲーム機『モンスターハンター メダルハンティング コンパクト』や『マリオパーティ ふしぎのコロコロキャッチャー 2』が堅調に推移いたしました。

営業利益 分析図

(百万円)



財務の状況

この結果、売上高は231億60百万円（前期比38.0%増）、営業利益は71億31百万円（前期比45.8%増）となりました。

(4) その他事業

その他事業につきましては、主なものはゲームガイドブック等の出版やキャラクターグッズなどの物品販売で、売上高は25億94百万円（前期比4.3%減）、営業利益は10億1百万円（前期比35.2%増）となりました。

4. 財政状態

(1) 資産

資産につきましては、前連結会計年度末に比べ77億54百万円減少し966億11百万円となりました。

主な増加は、「受取手形及び売掛金」64億46百万円であり、主な減少は、「ゲームソフト仕掛品」85億33百万円、「現金及び預金」18億1百万円、「原材料及び貯蔵品」5億95百万円および「商品及び

製品」5億64百万円によるものであります。

(2) 負債

負債につきましては、前連結会計年度末に比べ88億1百万円減少し327億35百万円となりました。

主な減少は、「短期借入金」71億44百万円および「長期借入金」30億円によるものであります。

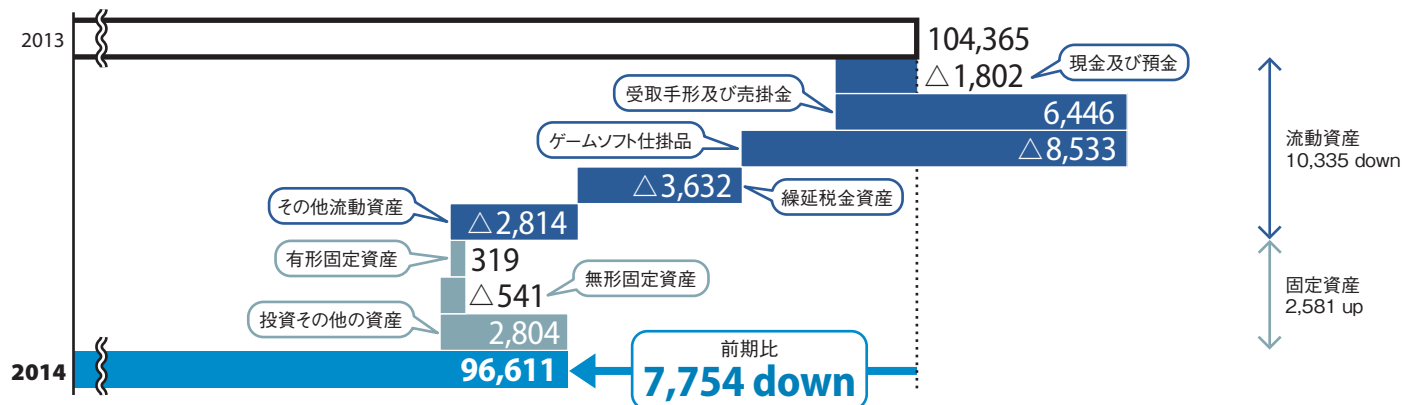
(3) 純資産

純資産につきましては、前連結会計年度末に比べ10億47百万円増加し638億75百万円となりました。

主な増加は、「当期純利益」34億44百万円および「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23億33百万円であり、主な減少は、「自己株式」22億86百万円および「剰余金の配当」22億83百万円によるものであります。

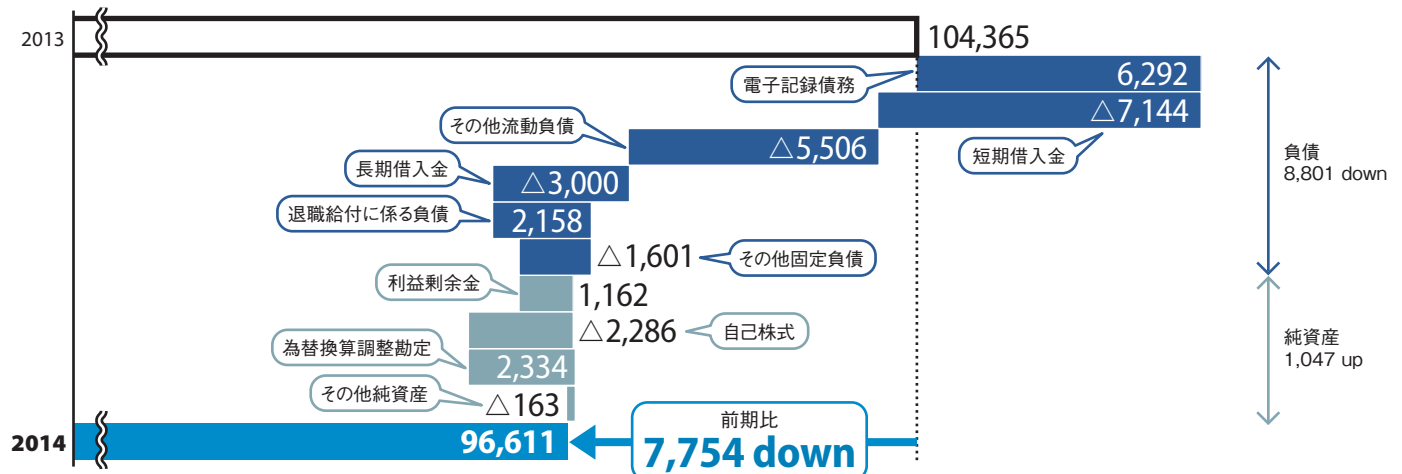
資産の部 分析図

（百万円）



負債・純資産の部 分析図

（百万円）



5. 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54億4百万円減少し261億18百万円となりました。

各キャッシュ・フローの状況とそれらの要因は、次のとおりであります。

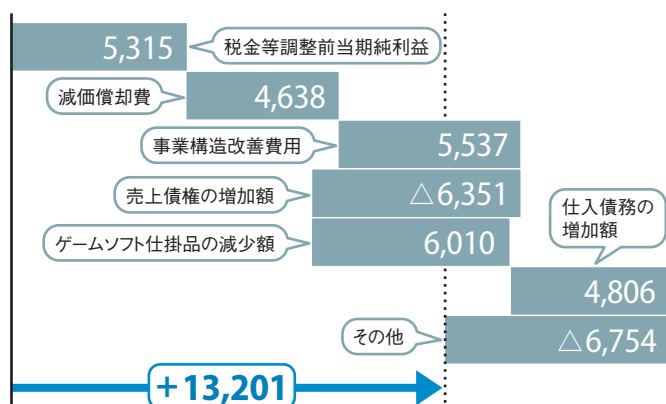
(1) 営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動で得られた資金は、132億1百万円（前連結会計年度は66億47百万円）となりました。

得られた資金の主な増加は、「ゲームソフト仕掛品の減少額」60億10百万円（同28億37百万円の増加額）、「税金等調整前当期純利益」53億15百万円（同37億19百万円）および「仕入債務の増加額」48億6百万円（同4億74百万円の減少額）であり、主な減少は、「売上債権の増加額」63億51百万円（同57億60百万円の減少額）によるものであります。

営業キャッシュ・フロー 分析図

(百万円)



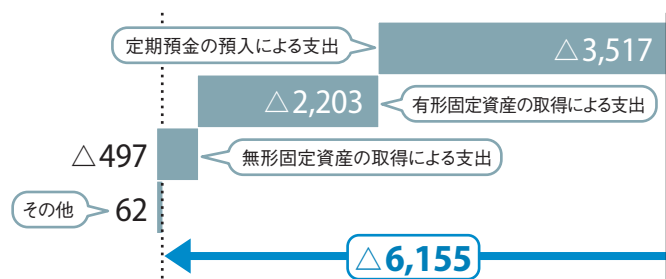
(2) 投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動に使用された資金は、61億55百万円（前連結会計年度は13億75百万円）となりました。

使用された資金の主な内訳は、「定期預金の預入による支出」35億17百万円（前連結会計年度なし）および「有形固定資産の取得による支出」22億3百万円（同30億86百万円）であります。

投資キャッシュ・フロー 分析図

(百万円)



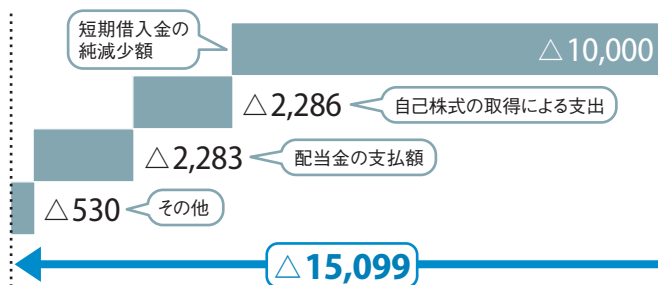
(3) 財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動で使用された資金は、150億99百万円（前連結会計年度は得られた資金11億62百万円）となりました。

使用された資金の主な内訳は、「短期借入金の純減少額」100億円（同42億90百万円の純増加額）、「自己株式の取得による支出」22億86百万円（同1百万円）および「配当金の支払額」22億83百万円（同22億98百万円）によるものであります。

財務キャッシュ・フロー 分析図

(百万円)



キャッシュ・フロー関連指標の推移

	2012年 3月期	2013年 3月期	2014年 3月期
自己資本比率(%)	60.4	60.2	66.1
時価ベースの自己資本比率(%)	110.8	81.4	114.0
キャッシュ・フロー対有利子負債比率(%)	—	258.7	53.4
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)	—	62.4	136.8

自己資本比率：自己資本／総資産

時価ベースの自己資本比率：株式時価総額／総資産

キャッシュ・フロー対有利子負債比率：有利子負債／キャッシュ・フロー

インタレスト・カバレッジ・レシオ：キャッシュ・フロー／利払い

(注1) いずれも連結ベースの財務数値により計算しています。

(注2) 株式時価総額は自己株式を除く発行済株式数をベースに計算しています。

(注3) キャッシュ・フローは、営業キャッシュ・フローを利用しています。

(注4) 有利子負債は連結貸借対照表に計上されている負債のうち利子を支払っている全ての負債を対象としています。

(注5) キャッシュ・フロー対有利子負債比率およびインタレスト・カバレッジ・レシオは、平成24年3月期におきまして、営業キャッシュ・フロー数値がマイナスのため、表記を省略しております。

連結貸借対照表

株式会社カプコンおよび連結子会社 2014年および2013年3月31日現在

	前連結会計年度 (2013年3月31日現在) 単位:百万円	当連結会計年度 (2014年3月31日現在) 単位:百万円	当連結会計年度 (2014年3月31日現在) 単位:千米ドル
(資産の部)			
流動資産:			
現金及び預金【注記 9 (1) 及び 11】	31,522	29,720	291,377
受取手形及び売掛金【注記 5 (3) 及び 11】	11,687	18,134	177,788
商品及び製品	1,756	1,191	11,683
仕掛品	906	942	9,236
原材料及び貯蔵品	1,592	996	9,765
ゲームソフト仕掛品	18,888	10,355	101,527
繰延税金資産【注記 14】	6,497	2,865	28,092
その他	4,054	2,355	23,090
貸倒引当金	(64)	(55)	(539)
流動資産合計	76,841	66,506	652,022
固定資産:			
有形固定資産【注記 5 (1)】			
建物及び構築物(純額)【注記 5 (2)】	4,907	4,998	49,002
機械装置及び運搬具(純額)	34	15	156
工具、器具及び備品(純額)	1,105	1,208	11,852
アミューズメント施設機器(純額)	1,199	1,431	14,031
土地【注記 5 (2)】	5,052	5,052	49,535
リース資産(純額)【注記 10 (2)】	849	825	8,096
建設仮勘定	108	44	434
有形固定資産合計	13,258	13,577	133,110
無形固定資産			
のれん	200	67	659
その他	7,709	7,300	71,576
無形固定資産合計	7,909	7,368	72,235
投資その他の資産			
投資有価証券【注記 12】	515	542	5,320
破産更生債権等	66	65	638
差入保証金【注記 11】	4,341	4,108	40,283
繰延税金資産【注記 14】	733	3,699	36,272
その他	776	819	8,038
貸倒引当金	(78)	(77)	(755)
投資その他の資産合計	6,355	9,159	89,798
固定資産合計	27,523	30,104	295,144
資産合計	104,365	96,611	947,166

添付の注記は、これらの財務諸表の一部であります。

	前連結会計年度 (2013年3月31日現在)	当連結会計年度 (2014年3月31日現在)	当連結会計年度 (2014年3月31日現在)
	単位:百万円	単位:百万円	単位:千米ドル
(負債の部)			
流動負債:			
支払手形及び買掛金【注記 5 (3) 及び11】	6,304	4,950	48,537
電子記録債務【注記 11】	634	6,926	67,906
短期借入金【注記 5 (2)、11 及び 20】	11,194	4,050	39,705
リース債務【注記 11 及び 20】	364	370	3,630
未払法人税等	2,111	758	7,436
繰延税金負債【注記 14】	—	93	918
賞与引当金	1,679	1,802	17,668
返品調整引当金	187	87	854
資産除去債務【注記 15 及び 21】	20	8	84
その他	9,409	6,499	63,717
流動負債合計	31,905	25,547	250,461
固定負債:			
長期借入金【注記 5 (2)、11 及び 20】	6,000	3,000	29,411
リース債務【注記11 及び 20】	553	519	5,090
繰延税金負債【注記 14】	2	46	459
退職給付引当金【注記 14】	1,697	—	—
退職給付に係る負債【注記 14】	—	2,158	21,158
資産除去債務【注記 15 及び 21】	329	404	3,961
その他	1,047	1,059	10,388
固定負債合計	9,630	7,187	70,470
負債合計	41,536	32,735	320,931
(純資産の部)			
株主資本:			
資本金	33,239	33,239	325,875
資本剰余金	21,328	21,328	209,107
利益剰余金	27,998	29,160	285,883
自己株式	(15,848)	(18,134)	(177,792)
株主資本合計	66,718	65,593	643,073
その他の包括利益累計額:			
その他有価証券評価差額金	91	99	974
為替換算調整勘定	(3,981)	(1,647)	(16,152)
退職給付に係る調整累計額	—	(169)	(1,660)
その他の包括利益累計額合計	(3,889)	(1,717)	(16,838)
純資産合計	62,828	63,875	626,235
負債純資産合計	104,365	96,611	947,166

添付の注記は、これらの財務諸表の一部であります。

連結損益計算書／連結包括利益計算書

連結損益計算書

株式会社カプコンおよび連結子会社 2014年および2013年3月31日終了事業年度

	前連結会計年度 (2012年4月1日～ 2013年3月31日)	当連結会計年度 (2013年4月1日～ 2014年3月31日)	当連結会計年度 (2013年4月1日～ 2014年3月31日)
	単位:百万円	単位:百万円	単位:千米ドル
売上高	94,075	102,200	1,001,968
売上原価	61,911	72,251	708,350
売上総利益	32,163	29,949	293,617
返品調整引当金戻入額	—	100	983
返品調整引当金繰入額	69	—	—
差引売上総利益	32,094	30,049	294,601
販売費及び一般管理費【注記 6 (1) 及び (3)】	21,942	19,749	193,622
営業利益	10,151	10,299	100,979
営業外収益:			
受取利息	92	97	952
受取配当金	9	10	104
受取補償金	—	210	2,058
為替差益	745	566	5,551
その他	257	238	2,334
営業外収益合計	1,105	1,122	11,002
営業外費用:			
支払利息	107	96	950
支払手数料	60	69	683
支払補償費	—	138	1,360
店舗閉鎖損失	—	142	1,397
その他	144	27	271
営業外費用合計	312	475	4,664
経常利益	10,944	10,946	107,317
特別損失:			
固定資産除売却損【注記 6 (2)】	216	93	917
減損損失【注記 6 (4)】	58	—	—
事業構造改善費用【注記 6 (5)】	6,949	5,537	54,285
特別損失合計	7,224	5,630	55,202
税金等調整前当期純利益	3,719	5,315	52,114
法人税、住民税及び事業税【注記 14】	2,968	950	9,319
法人税等調整額【注記 14】	(2,222)	920	9,021
法人税等合計	746	1,870	18,340
少数株主損益調整前当期純利益	2,973	3,444	33,773
当期純利益	2,973	3,444	33,773

連結包括利益計算書

	前連結会計年度 (2012年4月1日～ 2013年3月31日)	当連結会計年度 (2013年4月1日～ 2014年3月31日)	当連結会計年度 (2013年4月1日～ 2014年3月31日)
	単位:百万円	単位:百万円	単位:千米ドル
少数株主損益調整前当期純利益	2,973	3,444	33,773
その他包括利益【注記 7 (1)】			
その他有価証券評価差額金	138	8	79
為替換算調整勘定	2,669	2,333	22,879
その他の包括利益合計	2,807	2,341	22,958
包括利益	5,780	5,786	56,732
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	5,780	5,786	56,732
少数株主に係る包括利益	—	—	—

添付の注記は、これらの財務諸表の一部であります。

連結株主資本等変動計算書

株式会社カブコンおよび連結子会社 2014年および2013年3月31日終了事業年度

単位: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	27,328	(15,846)	66,049
当期変動額					
剰余金の配当【注記8(3)】			(2,303)		(2,303)
当期純利益			2,973		2,973
自己株式の取得				(1)	(1)
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	670	(1)	668
当期末残高	33,239	21,328	27,998	(15,848)	66,718

単位: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	(46)	(6,650)	—	(6,697)	59,352
当期変動額					
剰余金の配当【注記8(3)】					(2,303)
当期純利益					2,973
自己株式の取得					(1)
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)	138	2,669	—	2,807	2,807
当期変動額合計	138	2,669	—	2,807	3,475
当期末残高	91	(3,981)	—	(3,889)	62,828

単位: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	27,998	(15,848)	66,718
当期変動額					
剰余金の配当【注記8(3)】			(2,283)		(2,283)
当期純利益			3,444		3,444
自己株式の取得				(2,286)	(2,286)
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	1,161	(2,286)	(1,124)
当期末残高	33,239	21,328	29,160	(18,134)	65,593

単位: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	91	(3,981)	—	(3,889)	62,828
当期変動額					
剰余金の配当【注記8(3)】					(2,283)
当期純利益					3,444
自己株式の取得					(2,286)
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)	8	2,333	(169)	2,172	2,172
当期変動額合計	8	2,333	(169)	2,172	1,047
当期末残高	99	(1,647)	(169)	(1,717)	63,875

単位: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	325,875	209,107	274,493	(155,374)	654,100
当期変動額					
剰余金の配当【注記8(3)】			(22,383)		(22,383)
当期純利益			33,773		33,773
自己株式の取得				(22,418)	(22,418)
自己株式の処分		0		0	0
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	0	11,390	(22,417)	(11,027)
当期末残高	325,875	209,107	285,883	(177,792)	643,073

単位: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	894	(39,031)	—	(38,136)	615,963
当期変動額					
剰余金の配当【注記8(3)】					(22,383)
当期純利益					33,773
自己株式の取得					(22,418)
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)	79	22,879	(1,660)	21,298	21,298
当期変動額合計	79	22,879	(1,660)	21,298	10,271
当期末残高	974	(16,152)	(1,660)	(16,838)	626,235

添付の注記は、これらの財務諸表の一部であります。

連結キャッシュ・フロー計算書

株式会社カプコンおよび連結子会社 2014年および2013年3月31日終了事業年度

	前連結会計年度 (2012年4月1日～ 2013年3月31日)	当連結会計年度 (2013年4月1日～ 2014年3月31日)	当連結会計年度 (2013年4月1日～ 2014年3月31日)
	単位:百万円	単位:百万円	単位:千米ドル
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	3,719	5,315	52,114
減価償却費	3,406	4,638	45,473
減損損失	58	—	—
のれん償却額	132	131	1,287
貸倒引当金の増減額(減少)	1	(16)	(165)
賞与引当金の増減額(減少)	(474)	88	867
返品調整引当金の増減額(減少)	69	(100)	(983)
退職給付引当金の増減額(減少)	185	—	—
退職給付に係る負債の増減額(減少)	—	195	1,918
受取利息及び受取配当金	(101)	(107)	(1,057)
支払利息	107	96	950
為替差損益(益)	(485)	(435)	(4,269)
固定資産除売却損(益)	216	93	917
事業構造改善費用	6,949	5,537	54,285
売上債権の増減額(増加)	5,760	(6,351)	(62,267)
たな卸資産の増減額(増加)	(493)	1,196	11,731
ゲームソフト仕掛品の増減額(増加)	(2,837)	6,010	58,930
仕入債務の増減額(減少)	(474)	4,806	47,119
その他流動資産の増減額(増加)	(1,031)	1,975	19,372
その他流動負債の増減額(減少)	(1,553)	(2,709)	(26,567)
その他	(2,901)	(4,960)	(48,636)
小計	10,253	15,404	151,020
利息及び配当金の受取額	109	86	849
利息の支払額	(105)	(98)	(968)
法人税等の支払額	(3,610)	(2,190)	(21,471)
営業活動によるキャッシュ・フロー	6,647	13,201	129,430
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【注記 9 (1)】	—	(3,517)	(34,481)
定期預金の払戻による収入	2,499	—	—
有形固定資産の取得による支出	(3,086)	(2,203)	(21,599)
有形固定資産の売却による収入	659	1	12
無形固定資産の取得による支出	(1,578)	(497)	(4,875)
投資有価証券の取得による支出	(12)	(12)	(126)
その他の支出	(453)	(115)	(1,134)
その他の収入	597	189	1,855
投資活動によるキャッシュ・フロー	(1,375)	(6,155)	(60,349)
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)	4,290	(10,000)	(98,039)
長期借入金の返済による支出	(499)	(145)	(1,425)
リース債務の返済による支出	(327)	(383)	(3,764)
自己株式の取得による支出	(1)	(2,286)	(22,417)
自己株式の売却による収入	0	0	0
配当金の支払額	(2,298)	(2,283)	(22,383)
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,162	(15,099)	(148,029)
現金及び現金同等物に係る換算差額	2,800	2,648	25,966
現金及び現金同等物の増減額(減少)	9,235	(5,404)	(52,982)
現金及び現金同等物の期首残高	22,287	31,522	309,043
現金および現金同等物の期末残高【注記 9 (1)】	31,522	26,118	256,061

添付の注記は、これらの財務諸表の一部であります。

1. 主要な連結財務諸表作成方針

株式会社カプコン（以下「当社」と称する）およびその子会社に関する当連結財務諸表は、日本において一般に公正妥当と認められた会計原則（以下「日本の会計基準」と称する）に準拠して日本の証券取引法の要請により当社が作成しております。日本の会計基準は国際会計基準で要求される会計処理や開示事項と異なる部分があります。

また、当連結財務諸表上の金額は、百万円以下の端数を切り捨てて表示しております。（米ドルに換算した金額は、1,000ドル以下の端数を切り捨てて表示しております。）

当連結財務諸表上の米ドル額表示のために、2014年3月31日現在のおよその実勢為替相場1米ドル＝102円を使用しております。当連結財務諸表および注記に表示しているこれらの米ドル額は、単に読者の便宜のために円貨を米ドルに換算したにすぎず、円金額が実際の米ドルを表したり、または、米ドルに換金されたり、あるいは換金されうと解されるものではありません。

2. 主要な会計方針

(1) 連結の基本方針

当連結財務諸表は、当社および当社が過半数の株式を所有する子会社16社（以下17社を総称して「当社グループ」と称する）の連結決算日現在の勘定を含んでおります。重要な連結会社間の取引ならびに債権債務はすべて消去しています。

20%以上50%以下の持分比率を有する会社（以下「関連会社」と称する）には、持分法を適用しております。

当社の連結子会社（16社）は以下のとおりであります。

CAPCOM U.S.A., INC. (アメリカ)
CAPCOM GAME STUDIO VANCOUVER, INC. (カナダ)
BEELINE INTERACTIVE, INC. (アメリカ)
BEELINE INTERACTIVE CANADA, INC. (カナダ)
BEELINE INTERACTIVE EUROPE LTD. (英国)
BEELINE INTERACTIVE THAILAND LTD. (タイ)
CE EUROPE LTD. (イギリス)
CAPCOM ENTERTAINMENT GERMANY GmbH (ドイツ)
CAPCOM ENTERTAINMENT FRANCE SAS (フランス)
CAPCOM ASIA CO., LTD. (香港)
CAPCOM TAIWAN CO., LTD. (台湾)
CAPCOM ENTERTAINMENT KOREA CO., LTD. (韓国)
株式会社カプトロン (日本)
株式会社ケーソー (日本)
株式会社エンターライズ (日本)
株式会社ビーライン・インタラクティブ・ジャパン (日本)

当社の持分法適用関連会社は以下のとおりであります。

STREET FIGHTER FILM, LLC (米国)

(2) 有価証券

その他有価証券

時価のあるもの:

決算期末日の市場価格等に基づく時価法

（評価差額は全部純資産直入法により処理し、売却原価は総平均法により算定しております。）

時価のないもの:

総平均法に基づく原価法

(3) たな卸資産（商品及び製品・仕掛品・原材料及び貯蔵品）およびゲームソフト仕掛品

たな卸資産: 主として移動平均法による原価法（貸借対照表額は収益性の低下に基づく簿価切下げの方法により算定）

ゲームソフト仕掛品: ゲームソフトの開発費用（コンテンツ部分およびコンテンツと不可分のソフトウェア部分）は、個別法による原価法（貸借対照表額は収益性の低下に基づく簿価切下げの方法により算定）

(4) 有形固定資産の減価償却方法（リース資産を除く）

建物（建物附属設備を除く）は定額法、建物以外については定率法を採用しております。

ただし、在外連結子会社については一部の子会社を除き定額法を採用しております。

なお、主な耐用年数は以下のとおりであります。

建物及び構築物 3～50年

アミューズメント施設機器 3～20年

(5) 無形固定資産の減価償却方法（リース資産を除く）

主に定額法によっております。

自社利用のソフトウェアは、社内における利用可能期間（3～5年）に基づく定額法、オンラインコンテンツについては見積サービス提供期間（2～3年）に基づく定額法を採用しております。

(6) リース資産の減価償却の方法

所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産

リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法を採用しております。ただし、リース契約上に残存保証の取決めのある場合においては、当該残存保証額を残存価額としております。

なお、所有権移転外ファイナンス・リース取引のうち、リース取引開始日が2008年3月31日以前のもののについては、従来通り賃貸借取引に係る方法に準じた会計処理によっております。

所有権移転ファイナンス・リース取引に係るリース資産

自己所有の固定資産に適用する減価償却方法と同一の方法を採用しております。

(7) 貸倒引当金

売上債権および貸付金等の貸倒れによる損失に備えるため、一般債権については貸倒実績率により、貸倒懸念債権等特定の債権については個別に回収可能性を検討し、回収不能見込額を計上しております。

(8) 賞与引当金

従業員に対する賞与の支給に充てるため、当連結会計年度末までに支給額が確定していない従業員賞与の支給見込額のうち、当連結会計年度に負担すべき額を計上しております。

(9) 退職給付に係る会計処理の方法

① 退職給付見込額の期間帰属方法

退職給付債務の算定にあたり、退職給付見込額を当連結会計年度末までの期間に帰属させる方法については、期間定額基準によっております。

②数理計算上の差異、過去勤務費用及び

会計基準変更時差異の費用処理方法

会計基準変更時差異(552百万円(5,416千米ドル))については、15年による按分額を費用処理しております。

過去勤務費用は、その発生時の従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数(8年)による定額法により費用処理しております。

数理計算上の差異は、各連結会計年度の発生時における従業員の平均残存勤務期間の年数(8～14年)による定額法により按分した額をそれぞれ発生の日連結会計年度から費用処理することとしております。

(10)返品調整引当金

決算期末日後予想される返品による損失に備えるため、過去の返品実績等に基づき、計上しております。

(11)のれんの償却方法及び償却期間

のれんについては、発生の実態に基づいて償却期間を見積り、4年で均等償却しております。

なお、金額の重要性が乏しいものについては一括償却しております。

(12)連結キャッシュ・フロー計算書における資金の範囲

手許現金、要求払預金および容易に換金可能であり、かつ、価値の変動について僅少なりリスクを負わない取得日から3ヶ月以内に償還期限の到来する短期投資からなっております。

(13)消費税等の会計処理

税抜方式によっております。

3. 会計方針の変更

「退職給付に関する会計基準」(企業会計基準第26号 2012年5月17日。以下「退職給付会計基準」という。)および「退職給付に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第25号 2012年5月17日。以下「退職給付適用指針」という。)を、当連結会計年度末より適用し(ただし、退職給付会計基準第35項本文および退職給付適用指

針第67項本文に掲げられた定めを除く。)、退職給付債務から年金資産の額を控除した額を退職給付に係る負債として計上する方法に変更し、未認識数理計算上の差異および未認識過去勤務費用を退職給付に係る負債に計上いたしました。

退職給付会計基準等の適用については、退職給付会計基準第37項に定める経過的な取扱いに従っており、当連結会計年度末において、当該変更に伴う影響額をその他の包括利益累計額の退職給付に係る調整累計額に加減しております。

この結果、当連結会計年度末において、退職給付に係る負債が2,158百万円(21,158千米ドル)計上されております。また、その他の包括利益累計額が169百万円(1,660千米ドル)減少しております。

なお、1株当たり情報に与える影響は当該箇所に記載しております。

4. 未適用の会計基準等

- ・「退職給付に関する会計基準」(企業会計基準第26号 2012年5月17日)
- ・「退職給付に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第25号 2012年5月17日)

(1)概要

本会計基準等は、財務報告を改善する観点および国際的な動向を踏まえ、未認識数理計算上の差異および未認識過去勤務費用の処理方法、退職給付債務および勤務費用の計算方法ならびに開示の拡充を中心に改正されたものであります。

(2)適用予定日

退職給付債務および勤務費用の計算方法の改正については、2015年3月期の期首より適用予定であります。

(3)当該会計基準等の適用による影響

当該会計基準等を適用することによる翌連結会計年度の損益に与える影響は、軽微の予定であります。

5. 連結貸借対照表関係

(1)有形固定資産の減価償却累計額

	前連結会計年度 (2013年3月31日現在)	当連結会計年度 (2014年3月31日現在)	当連結会計年度 (2014年3月31日現在)
	単位:百万円	単位:百万円	単位:千米ドル
有形固定資産の減価償却累計額	16,890	17,288	169,496

(注)減価償却累計額には、減損損失累計額が含まれております。

(2)担保資産

	前連結会計年度 (2013年3月31日現在)	当連結会計年度 (2014年3月31日現在)	当連結会計年度 (2014年3月31日現在)
	単位:百万円	単位:百万円	単位:千米ドル
①担保に供している資産			
建物	3,806	1,767	17,330
土地	3,314	2,341	22,956
計	7,120	4,109	40,286
②担保提供資産に対する債務			
短期借入金	1,050	1,050	10,294
一年以内返済予定の長期借入金	140	—	0
計	1,190	1,050	10,294

(3) 期末日満期手形の会計処理については、満期日に決済がおこなわれたものとして処理しております。

なお、当連結会計年度末日が金融機関の休日であったため、次の期末日満期手形を満期日に決済が行われたものとして処理しております。

	前連結会計年度 (2013年3月31日現在)	当連結会計年度 (2014年3月31日現在)	当連結会計年度 (2014年3月31日現在)
	単位: 百万円	単位: 百万円	単位: 千米ドル
受取手形	2	—	—
支払手形	39	—	—

(4) 信用枠

当社は、効率的かつ安定した資金調達や資金効率の向上、財務基盤の改善を図ることを目的として、貸出コミットメントライン契約を締結しております。

なお、借入金実行残高は次のとおりであります。

	前連結会計年度 (2013年3月31日現在)	当連結会計年度 (2014年3月31日現在)	当連結会計年度 (2014年3月31日現在)
	単位: 百万円	単位: 百万円	単位: 千米ドル
契約の総額	26,500	26,500	259,803
借入実行残高	10,000	—	—
差引未実行残高	16,500	26,500	259,803

6. 連結損益計算書関係

(1) 販売費及び一般管理費

	前連結会計年度 (2012年4月1日～ 2013年3月31日)	当連結会計年度 (2013年4月1日～ 2014年3月31日)	当連結会計年度 (2013年4月1日～ 2014年3月31日)
	単位: 百万円	単位: 百万円	単位: 千米ドル
広告宣伝費	4,907	3,358	32,923
販売促進費	2,140	953	9,351
役員報酬及び給料手当	5,030	5,300	51,967
賞与引当金繰入額	742	930	9,117
研究開発費	1,982	2,002	19,636

(2) 固定資産除売却損

	前連結会計年度 (2012年4月1日～ 2013年3月31日)	当連結会計年度 (2013年4月1日～ 2014年3月31日)	当連結会計年度 (2013年4月1日～ 2014年3月31日)
	単位: 百万円	単位: 百万円	単位: 千米ドル
建物及び構築物	34	75	744
工具、器具及び備品	56	15	148
アミューズメント施設機器	7	1	13
土地	101	—	0
その他	17	1	11
計	216	93	917

(3) 一般管理費に含まれる研究開発費

	前連結会計年度 (2012年4月1日～ 2013年3月31日)	当連結会計年度 (2013年4月1日～ 2014年3月31日)	当連結会計年度 (2013年4月1日～ 2014年3月31日)
	単位: 百万円	単位: 百万円	単位: 千米ドル
研究開発費	1,982	2,002	19,636

連結財務諸表注記

(4) 減損損失

減損損失を計上した資産は、以下のとおりであります。

用途	種類	前連結会計年度 (2012年4月1日～ 2013年3月31日)	当連結会計年度 (2013年4月1日～ 2014年3月31日)	当連結会計年度 (2013年4月1日～ 2014年3月31日)
		単位: 百万円	単位: 百万円	単位: 千米ドル
処分予定資産	アミューズメント施設機器	58	—	—

(前連結会計年度)

当社グループは、事業に供している資産のうちオンラインゲーム用コンテンツ、賃貸用資産、遊休資産および処分予定資産を個別単位にグルーピングを行い、その他の事業用資産を事業セグメントに基づきグルーピングを行っております。

処分予定資産は、除却の決定をしたことから、該当資産の帳簿価額の回収が見込まれないため、減損損失を計上いたしました。

処分予定資産については、除却を予定しており、回収可能価額を零としております。

(当連結会計年度)

該当事項はありません。

(5) 事業構造改善費用

① 前連結会計年度(2012年4月1日～2013年3月31日)

デジタルコンテンツ事業における開発体制の見直しに伴い、開発費用等について将来の回収可能性を再検討したことにより発生した費用であります。

② 当連結会計年度(2013年4月1日～2014年3月31日)

開発体制の再編、開発プロセスの改革に伴い、デジタルコンテンツ事業において資産の将来の回収可能性を検討した結果、発生した費用であります。

7. 連結包括利益計算書関係

(1) その他包括利益に係る組替調整額および税効果額

	前連結会計年度 (2012年4月1日～ 2013年3月31日)	当連結会計年度 (2013年4月1日～ 2014年3月31日)	当連結会計年度 (2013年4月1日～ 2014年3月31日)
	単位: 百万円	単位: 百万円	単位: 千米ドル
その他有価証券評価差額金			
当期発生額	138	8	79
組替調整額	—	—	—
税効果調整前	138	8	79
税効果額	—	—	—
その他有価証券評価差額金	138	8	79
為替換算調整勘定			
当期発生額	2,669	2,333	22,879
その他包括利益合計	2,807	2,341	22,958

8. 連結株主資本等変動計算書関係

前連結会計年度(2012年4月1日～2013年3月31日)

(1) 発行済株式に関する事項

株式の種類	当連結会計年度期首	増加	減少	当連結会計年度末
普通株式(千株)	67,723	—	—	67,723

(注) 当連結会計年度においては、増減はありません。

(2) 自己株式に関する事項

株式の種類	当連結会計年度期首	増加	減少	当連結会計年度末
普通株式(千株)	10,138	0	0	10,139

(注) 増加数の主な内訳は、次のとおりであります。

自己株式の買取による増加 0千株
単元未満株式の買増請求による減少 0千株

(3) 配当に関する事項

① 配当金支払額

決議	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	1株当たり配当額 (円)	基準日	効力発生日
2012年6月15日 定時株主総会	普通株式	1,439	25	2012年3月31日	2012年6月18日
2012年10月31日 取締役会	普通株式	863	15	2012年9月30日	2012年11月19日

② 基準日が当連結会計年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌連結会計年度となるもの

決議	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	配当の原資	1株当たり配当額 (円)	基準日	効力発生日
2013年6月18日 定時株主総会	普通株式	1,439	利益剰余金	25	2013年3月31日	2013年6月19日

当連結会計年度(2013年4月1日～2014年3月31日)

(1) 発行済株式に関する事項

株式の種類	当連結会計年度期首	増加	減少	当連結会計年度末
普通株式(千株)	67,723	—	—	67,723

(注) 当連結会計年度においては、増減はありません。

(2) 自己株式に関する事項

株式の種類	当連結会計年度期首	増加	減少	当連結会計年度末
普通株式(千株)	10,139	1,350	0	11,490

(注) 変動数の主な内訳は、次のとおりであります。

自己株式の買付による増加	1,347千株
単元未満株式の買取による増加	0千株
単元未満株式の買取請求による減少	0千株

(3) 配当に関する事項

① 配当金支払額

決議	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	1株当たり配当額 (円)	基準日	効力発生日
2013年6月18日 定時株主総会	普通株式	1,439	25	2013年3月31日	2013年6月19日
2013年10月31日 取締役会	普通株式	863	15	2013年9月30日	2013年11月18日

決議	株式の種類	配当金の総額 (千米ドル)	1株当たり配当額 (米ドル)	基準日	効力発生日
2013年6月18日 定時株主総会	普通株式	14,113	0.25	2013年3月31日	2013年6月19日
2013年10月31日 取締役会	普通株式	8,269	0.15	2013年9月30日	2013年11月18日

② 基準日が当連結会計年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌連結会計年度となるもの

決議	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	配当の原資	1株当たり配当額 (円)	基準日	効力発生日
2014年6月16日 定時株主総会	普通株式	1,405	利益剰余金	25	2014年3月31日	2014年6月17日

決議	株式の種類	配当金の総額 (千米ドル)	配当の原資	1株当たり配当額 (米ドル)	基準日	効力発生日
2014年6月16日 定時株主総会	普通株式	13,782	利益剰余金	0.25	2014年3月31日	2014年6月17日

9. 連結キャッシュ・フロー計算書関係

(1) 現金及び現金同等物の期末残高と連結貸借対照表に掲記されている科目の金額との関係

	前連結会計年度 (2013年3月31日現在)	当連結会計年度 (2014年3月31日現在)	当連結会計年度 (2014年3月31日現在)
	単位: 百万円	単位: 百万円	単位: 千米ドル
現金及び預金勘定	31,522	29,720	291,377
預入期間が3ヶ月超の定期預金	—	(3,602)	(35,315)
現金及び現金同等物	31,522	26,118	256,061

10. リース取引関係

(1) リース取引開始日が2008年3月31日以前の所有権移転外ファイナンス・リース取引

重要性が乏しいため、記載を省略しております。

(2) ファイナンス・リース取引

① 所有権移転外ファイナンス・リース取引

・リース資産の内容:

無形固定資産

主として、アミューズメント施設運営事業におけるソフトウェアであります。

・リース資産の減価償却の方法:

2. 主要な会計方針「(6) リース資産の減価償却の方法」に記載のとおりであります。

② 所有権移転外ファイナンス・リース取引

・リース資産の内容:

有形固定資産

主として、アミューズメント施設運営事業におけるアミューズメント施設機器であります。

・リース資産の減価償却の方法:

2. 主要な会計方針「(6) リース資産の減価償却の方法」に記載のとおりであります。

(3) オペレーティング・リース取引

① 未経過リース料

	前連結会計年度 (2013年3月31日現在)	当連結会計年度 (2014年3月31日現在)	当連結会計年度 (2014年3月31日現在)
	単位: 百万円	単位: 百万円	単位: 千米ドル
1年以内	388	487	4,781
1年超	2,347	2,208	21,655
合計	2,736	2,696	26,436

11. 金融商品関係

① 金融商品の状況に関する事項

(1) 金融商品に対する取組方針

当社グループは、資金の運用を原則として元本の償還及び利息の支払いについて確実性の高い金融商品によるものとし、安全性・流動性(換金性、市場性)・収益性を考慮して行っております。

また、資金調達については銀行等金融機関からの借入により行っております。

デリバティブ取引は、外貨建取引の為替変動リスクおよび借入金、貸付金、利付債券等の金利変動リスクを回避するためにのみ利用し、投機目的による取引は行わない方針としております。

(2) 金融商品の内容及びそのリスク並びにリスク管理体制

営業債権である受取手形及び売掛金は、取引先の信用リスクに晒されています。当該リスクに関しては、取引の重要度に応じて、適宜与信管理に関する定め等を設け、取引先ごとに債権の期日管理および残高管理を行うとともに、重要な取引先の信用状況について定期的に把握することとしております。

当社が、投資有価証券として保有している株式は、主に業務上の関係を有する上場企業の株式であり、市場価格の変動リスクに晒されておりますが、四半期ごとに時価を確認し、適宜取締役会に報告されております。

営業債務である支払手形及び買掛金については、その支払期日が一年以内となっております。

借入金のうち、短期借入金は主に運転資金に係る資金調達であり、長期借入金は主に長期運転資金および設備投資資金に係る資金調達です。

また、営業債務や借入金は流動性リスクに晒されておりますが、当社グループでは、各社が月次に資金繰り計画を作成するなどの方法により管理しております。

(3) 金融商品の時価等に関する事項についての補足説明

該当事項はありません。

②金融商品の時価等に関する事項

連結貸借対照表計上額、時価およびこれらの差額については、次のとおりであります。

(1)前連結会計年度(2013年3月31日現在)

	単位:百万円		
	貸借対照表計上額	時価	差額
(1)現金及び預金	31,522	31,522	—
(2)受取手形及び売掛金	11,687	11,687	—
(3)差入保証金	4,341	4,325	(16)
資産計	47,551	47,535	(16)
(1)支払手形及び買掛金	6,304	6,304	—
(2)電子記録債務	634	634	—
(3)短期借入金	11,194	11,194	—
(4)長期借入金	6,000	6,024	23
負債計	24,133	24,157	23

(2)当連結会計年度(2014年3月31日現在)

	単位:百万円			単位:千米ドル		
	貸借対照表計上額	時価	差額	貸借対照表計上額	時価	差額
(1)現金及び預金	29,720	29,720	—	291,377	291,377	—
(2)受取手形及び売掛金	18,134	18,134	—	177,788	177,788	—
(3)差入保証金	4,108	4,087	(21)	40,283	40,073	(210)
資産計	51,963	51,942	(21)	509,449	509,239	(210)
(1)支払手形及び買掛金	4,950	4,950	—	48,537	48,537	—
(2)電子記録債務	6,926	6,926	—	67,906	67,906	—
(3)短期借入金	4,050	4,050	—	39,705	39,705	—
(4)長期借入金	3,000	3,009	9	29,411	29,507	95
負債計	18,927	18,937	9	185,561	185,657	95

(注1)金融商品の時価の算定に関する事項

資産

(1)現金及び預金、並びに(2)受取手形及び売掛金

これらは短期間で決済されるため、時価は帳簿価額にほぼ等しいことから、当該帳簿価額によります。

(3)差入保証金

差入保証金の時価については、将来返還される金額を回収期間に応じた国債利回りで割り引いて算定する方法によっております。

負債

(1)支払手形及び買掛金、(2)電子記録債務、並びに(3)短期借入金

これらは短期間で決済されるため、時価は帳簿価額にほぼ等しいことから、当該帳簿価額によります。

(4)長期借入金

長期借入金のうち、変動金利によるものは、短期間で市場金利を反映し、また、当社の信用状態が実行後大きく異なっていないことから、時価は帳簿価額と近似していると考えられるため、当該帳簿価額によります。固定金利によるものは、元利金の合計額を同様の新規借入を行った場合に想定される利率で割り引いて算定する方法によっております。

(注2) 金銭債権及び満期のある有価証券の連結決算日後の償還予定額

(1)前連結会計年度(2013年3月31日現在)

	単位:百万円			
	1年以内	1年超5年以内	5年超10年以内	10年超
(1)現金及び預金	31,522	—	—	—
(2)受取手形及び売掛金	11,687	—	—	—
(3)差入保証金	1,290	2,774	274	2
合計	44,500	2,774	274	2

(2)当連結会計年度(2014年3月31日現在)

	単位:百万円				単位:千米ドル			
	1年以内	1年超5年以内	5年超10年以内	10年超	1年以内	1年超5年以内	5年超10年以内	10年超
(1)現金及び預金	29,720	—	—	—	291,377	—	—	—
(2)受取手形及び売掛金	18,134	—	—	—	177,788	—	—	—
(3)差入保証金	1,484	2,325	296	2	14,555	22,796	2,905	25
合計	49,339	2,325	296	2	483,721	22,796	2,905	25

(注3) 長期借入金及びリース債務の連結決算日後の返済予定額

連結財務諸表注記

(1) 前連結会計年度(2013年3月31日現在)

	単位: 百万円					
	1年以内	1年超2年以内	2年超3年以内	3年超4年以内	4年超5年以内	5年超
(1) 短期借入金	11,194	—	—	—	—	—
(2) 長期借入金	—	3,000	3,000	—	—	—
合計	11,194	3,000	3,000	—	—	—

(2) 当連結会計年度(2014年3月31日現在)

	単位: 百万円					
	1年以内	1年超2年以内	2年超3年以内	3年超4年以内	4年超5年以内	5年超
(1) 短期借入金	4,050	—	—	—	—	—
(2) 長期借入金	—	3,000	—	—	—	—
合計	4,050	3,000	—	—	—	—

	単位: 千米ドル					
	1年以内	1年超2年以内	2年超3年以内	3年超4年以内	4年超5年以内	5年超
(1) 短期借入金	39,705	—	—	—	—	—
(2) 長期借入金	—	29,411	—	—	—	—
合計	39,705	29,411	—	—	—	—

12. 有価証券関係

(1) その他有価証券

① 前連結会計年度(2013年3月31日現在)

区分	単位: 百万円		
	連結貸借対照表計上額	取得原価	差額
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えるもの			
(1) 株式	477	386	91
(2) 債権	—	—	—
(3) その他	—	—	—
小計	477	386	91
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えないもの			
(1) 株式	—	—	—
(2) 債権	—	—	—
(3) その他	—	—	—
小計	—	—	—
合計	477	386	91

② 当連結会計年度(2014年3月31日現在)

区分	単位: 百万円			単位: 千米ドル		
	連結貸借対照表計上額	取得原価	差額	連結貸借対照表計上額	取得原価	差額
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えるもの						
(1) 株式	498	399	99	4,888	3,914	974
(2) 債権	—	—	—	—	—	—
(3) その他	—	—	—	—	—	—
小計	498	399	99	4,888	3,914	974
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えないもの						
(1) 株式	—	—	—	—	—	—
(2) 債権	—	—	—	—	—	—
(3) その他	—	—	—	—	—	—
小計	—	—	—	—	—	—
合計	498	399	99	4,888	3,914	974

(2) 連結会計年度中に売却したその他有価証券

① 前連結会計年度(2012年4月1日～2013年3月31日)

該当事項はありません。

② 当連結会計年度(2013年4月1日～2014年3月31日)

該当事項はありません。

13. 退職給付関係

前連結会計年度(2012年4月1日～2013年3月31日)

(1) 採用している退職給付制度の概要

当社および一部の連結子会社は、確定拠出制度および退職一時金制度を設けております。また、一部の在外連結子会社におきましては、確定拠出型制度を設けております。

(2) 退職給付債務に関する事項

	単位: 百万円
A. 退職給付債務	(1,973)
B. 年金資産	—
C. 未積立退職給付債務(A+B)	(1,973)
D. 会計基準変更時差異の未処理額	31
E. 未認識数理計算上の差異	314
F. 未認識過去勤務債務	(69)
G. 連結貸借対照表計上額純額(C+D+E+F)	(1,697)
H. 前払年金費用	—
I. 退職給付引当金(G-H)	(1,697)

(注) 一部の子会社は、退職給付の算定にあたり簡便法を採用しております。

(3) 退職給付費用に関する事項

	単位: 百万円
A. 勤務費用	160
B. 利息費用	21
C. 期待運用収益	—
D. 会計基準変更時差異の費用処理額	15
E. 数理計算上の差異の費用処理額	28
F. 未認識過去勤務債務	(10)
G. 退職給付費用(A+B+C+D+E+F)	214
H. その他	242
I. 計(G+H)	457

(注) 1. 簡便法を採用している連結子会社の退職給付費用は、A. 勤務費用に計上しております。

2. H. その他は、確定拠出年金への掛金支払額であります。

(4) 退職給付債務等の計算の基礎に関する事項

A. 退職給付見込額の期間配分方法	期間定額基準
B. 割引率	1.5%
C. 期待運用収益率	—
D. 過去勤務債務の額の処理年数	8年 (発生時の従業員の平均残存勤務期間 以内の一定の年数による定額法により費用 処理する方法)
E. 数理計算上の差異の処理年数	8～14年 (各連結会計年度の発生時の従業員の平均 残存勤務期間の年数による定額法により 按分した額をそれぞれ発生の日連結会計 年度から費用処理する方法)
F. 会計基準変更時差異の処理年数	15年

当連結会計年度(2013年4月1日～2014年3月31日)

1. 採用している退職給付制度の概要

当社および一部の連結子会社は、確定拠出年金制度および退職一時金制度を設けております。また、一部の在外連結子会社におきましては、確定拠出型制度を設けております。

2. 確定給付制度(簡便法を適用した制度を除く。)

(1) 退職給付債務の期首残高と期末残高の調整表

	単位:百万円	単位:千米ドル
退職給付債務の期首残高	1,951	19,130
勤務費用	167	1,642
利息費用	24	236
数理計算上の差異の発生額	15	147
退職給付の支払額	(34)	(339)
退職給付債務の期末残高	2,123	20,816

(2) 年金資産の期首残高と期末残高の調整表

該当事項はありません。

(3) 退職給付債務及び年金資産の期末残高と連結貸借対照表に計上された退職給付に係る負債及び退職給付に係る資産の調整表

	単位:百万円	単位:千米ドル
非積立型制度の退職給付債務	2,123	20,816
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	2,123	20,816
退職給付に係る負債	2,123	20,816
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	2,123	20,816

(4) 退職給付費用及びその内訳項目の金額

	単位:百万円	単位:千米ドル
勤務費用	167	1,642
利息費用	24	236
数理計算上の差異の費用処理額	25	245
過去勤務費用の費用処理額	(12)	(118)
会計基準変更時差異の費用処理額	15	154
確定給付制度に係る退職給付費用	220	2,160

(5) 職給付に係る調整累計額

退職給付に係る調整累計額に計上した項目(税効果控除前)の内訳は次のとおりであります。

	単位:百万円	単位:千米ドル
未認識数理計算上の差異	304	2,984
未認識過去勤務費用	(57)	(565)
未認識会計基準変更時差異	15	154
合計	262	2,573

(6) 年金資産に関する事項

① 年金資産の主な内訳

該当事項はありません。

② 長期期待運用収益率の設定方法

該当事項はありません。

(7) 数理計算上の計算基礎に関する事項

当連結会計年度末における主要な数理計算上の計算基礎(加重平均で表している。)

割引率 1.5%

3. 簡便法を適用した確定給付制度

(1) 簡便法を適用した制度の、退職給付に係る負債の期首残高と期末残高の調整表

	単位: 百万円	単位: 千米ドル
退職給付に係る負債の期首残高	22	218
退職給付費用	14	142
退職給付の支払額	(4)	(45)
その他	2	25
退職給付に係る負債の期末残高	34	341

(2) 退職給付債務及び年金資産の期末残高と連結貸借対照表に計上された退職給付に係る負債及び退職給付に係る資産の調整表

	単位: 百万円	単位: 千米ドル
非積立型制度の退職給付債務	34	341
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	34	341
退職給付に係る負債	34	341
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	34	341

(3) 退職給付費用

簡便法で計算した退職給付費用 14百万円(142千米ドル)

4. 確定拠出制度

当社および連結子会社の確定拠出制度への要拠出額は、281百万円(2,758千米ドル)でありました。

14. 税効果会計関係

(1) 繰延税金資産および繰延税金負債の発生的主要原因別の内訳

	前連結会計年度 (2013年3月31日現在)	当連結会計年度 (2014年3月31日現在)	当連結会計年度 (2014年3月31日現在)
	単位: 百万円	単位: 百万円	単位: 千米ドル
(繰延税金資産)			
賞与引当金	640	540	5,299
退職給付引当金	599	—	—
退職給付に係る負債	—	761	7,468
役員退職慰労金	141	133	1,308
たな卸資産	4,677	831	8,149
前受収益	545	344	3,381
関係会社株式	176	176	1,733
返品調整引当金	71	30	303
繰越欠損金	—	1,939	19,017
連結子会社の繰越欠損金等	25	845	8,286
連結子会社の繰越税額控除	595	766	7,510
無形固定資産	232	1,479	14,509
減価償却費	366	324	3,177
減損損失	44	17	174
その他	1,056	957	9,384
繰延税金資産小計	9,173	9,149	89,703
評価性引当金額	(1,574)	(1,899)	(18,620)
繰延税金資産の合計	7,598	7,250	71,083
(繰延税金負債)			
在外子会社たな卸資産	(186)	(430)	(4,220)
その他	(182)	(395)	(3,876)
繰延税金負債合計	(369)	(825)	(8,096)
繰延税金資産純額	7,229	6,424	62,987
連結貸借対照表との関係は以下のとおりであります。			
流動資産－繰延税金資産	6,497	2,865	28,092
固定資産－繰延税金資産	733	3,699	36,272
流動負債－繰延税金負債	—	(93)	(918)
固定負債－繰延税金負債	(2)	(46)	(459)

(2) 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との間に重要な差異があるときの、当該差異の原因となった主要な項目別の内訳

	前連結会計年度 (2013年3月31日現在)	当連結会計年度 (2014年3月31日現在)
	単位: %	単位: %
法定実効税率 (調整)	37.9	37.9
評価性引当金額の増減に係る項目	(1.7)	2.0
法人税等税額控除	(16.1)	(0.4)
のれん償却額	1.4	0.9
海外連結子会社の適用税率差	(4.1)	(3.0)
交際費等の永久差異	1.0	0.3
留保利益の税効果	2.5	1.2
連結上の消去等に係る項目	7.5	(6.6)
税率変更による期末繰延税金資産の減額修正	—	4.0
その他	(8.2)	(1.2)
税効果会計適用後の法人税等の負担率	20.1	35.2

(3) 法人税等の税率の変更による繰延税金資産及び繰延税金負債の金額の修正

「所得税法等の一部を改正する法律」が2014年3月31日に公布され、2014年4月1日以後に開始する連結会計年度から復興特別法人税が課されないこととなりました。これに伴い、当連結会計年度の繰延税金資産および繰延税金負債の計算に使用した法定実効税率は、2014年4月1日に開始する連結会計年度に解消が見込まれる一時差異について、前連結会計年度の37.9%から35.5%に変更されております。

その結果、繰延税金資産の金額(繰延税金負債の金額を控除した金額)が214百万円(2,105千米ドル)減少し、当連結会計年度に計上された法人税等調整額が214百万円(2,105千米ドル)増加しております。

15. 資産除去債務関係

資産除去債務のうち連結貸借対照表に計上しているもの

① 当該資産除去債務の概要

事業所およびアミューズメント施設事業における営業店舗の不動産賃貸契約に伴う現状回復義務等であります。

② 当該資産除去債務の金額の算定方法

事務所の使用見込み期間を当該固定資産の減価償却期間(主に15年)と見積り、割引率は当該減価償却期間に見合う国債の流通利回り(主に1.060～1.885%)を使用して資産除去債務の金額を計算しております。

アミューズメント施設事業における営業店舗は使用見込み期間を賃貸契約期間(主に6～15年)と見積り、割引率は当該契約期間に見合う国債の流通利回り(主に0.564～1.885%)を使用して資産除去債務の金額を計算しております。

③ 当会計年度末における当該資産除去債務の総額の増減

	前連結会計年度 (2012年4月1日～ 2013年3月31日)	当連結会計年度 (2013年4月1日～ 2014年3月31日)	当連結会計年度 (2013年4月1日～ 2014年3月31日)
	単位: 百万円	単位: 百万円	単位: 千米ドル
期首残高(注)	344	349	3,429
有形固定資産の取得に伴う増加額	19	141	1,390
時の経過による調整額	4	4	42
資産除去債務の履行による減少額	(19)	(83)	(816)
期末残高	349	412	4,045

16. 賃貸等不動産関係

重要性が乏しいため、注記を省略しております。

17. セグメント情報

1. 報告セグメントの概要

(1) 報告セグメントの概要

当社の報告セグメントは、当社の構成単位のうち分離された財務情報が入手可能であり、取締役会が経営資源の配分の決定および業績を評価するために、定期的に検討を行う対象となっているものであります。

当社は、取り扱い製品・サービスについての国内および海外の包括的な戦略を立案する複数の事業統括を設置し、事業活動を展開しております。

したがって、当社は、事業統括を基礎とした製品・サービス別のセグメントから構成されており、「デジタルコンテンツ事業」、「アミューズメント施設事業」および「アミューズメント機器事業」の3つを報告セグメントとしております。

(2) 各報告セグメントに属する製品及びサービスの種類

「デジタルコンテンツ事業」はユーザー向けのゲームおよびモバイル向けコンテンツの開発・販売をしております。

「アミューズメント施設事業」は、ゲーム機を設置した店舗の運営をしております。

「アミューズメント機器事業」は、店舗運営業者に販売するゲーム機や遊技機等を開発・製造・販売をしております。

2. 報告セグメントごとの売上高、利益又は損失、資産、負債その他の項目の金額の算定方法

報告されている事業セグメントの会計処理の方法は、「連結財務諸表のための基本となる重要な事項」における記載と概ね一致しております。

事業セグメントの利益は営業利益をベースとした数値であります。

3. 報告セグメントごとの売上高、利益又は損失、資産、負債その他の項目の金額に関する情報

①前連結会計年度(2012年4月1日～2013年3月31日)

	報告セグメント				その他 (注)1	合計	調整額 (注)2	連結財務諸表 計上額(注)3
	デジタル コンテンツ	アミューズ メント施設	アミューズ メント機器	計				
売上高								
(1) 外部顧客への売上高	63,636	10,944	16,783	91,363	2,711	94,075	—	94,075
(2) セグメント間の内部売上高 または振替高	—	—	—	—	—	—	—	—
計	63,636	10,944	16,783	91,363	2,711	94,075	—	94,075
セグメント損益	7,062	1,709	4,892	13,664	740	14,405	(4,253)	10,151
セグメント資産	44,950	7,046	13,054	65,051	4,236	69,288	35,076	104,365
その他の項目								
減価償却費	1,067	1,186	235	2,489	253	2,743	663	3,406
有価固定資産無形固定資産の増加額	6,091	698	278	7,068	1,458	8,526	197	8,724

(注) 1. 「その他」の区分は報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、キャラクターコンテンツ事業等を含んでおります。

2. 調整額は以下のとおりであります。

(1) セグメント損益の調整額(4,253百万円)には、各報告セグメントに配分していない全社費用(4,253百万円)が含まれております。全社費用は、主に報告セグメントに帰属しない一般管理費であります。

(2) セグメント資産の調整額35,076百万円には、各報告セグメントに配分していない全社資産35,076百万円が含まれております。

(3) 有形固定資産及び無形固定資産の増加額の調整額143百万円は、本社の設備投資額であります。

3. セグメント損益は、連結損益計算書の営業利益と調整を行っております。

②当連結会計年度(2013年4月1日～2014年3月31日)

	報告セグメント				その他 (注)1	合計	調整額 (注)2	連結財務諸表 計上額(注)3
	デジタル コンテンツ	アミューズ メント施設	アミューズ メント機器	計				
売上高								
(1) 外部顧客への売上高	65,824	10,620	23,160	99,605	2,594	102,200	—	102,200
(2) セグメント間の内部売上高 または振替高	—	—	—	—	—	—	—	—
計	65,824	10,620	23,160	99,605	2,594	102,200	—	102,200
セグメント損益	4,489	1,617	7,131	13,238	1,001	14,240	(3,940)	10,299
セグメント資産	35,708	6,657	20,083	62,449	4,331	66,780	29,830	96,611
その他の項目								
減価償却費	2,529	998	385	3,913	249	4,162	475	4,638
有価固定資産無形固定資産の増加額	6,227	881	327	7,436	127	7,563	500	8,064

連結財務諸表注記

	単位：千米ドル							
	報告セグメント				その他 (注)1	合計	調整額 (注)2	連結財務諸表 計上額(注)3
	デジタル コンテンツ	アミューズ メント施設	アミューズ メント機器	計				
売上高								
(1)外部顧客への売上高	645,342	104,121	227,064	976,528	25,440	1,001,968	—	1,001,968
(2)セグメント間の内部売上高 または振替高	—	—	—	—	—	—	—	—
計	645,342	104,121	227,064	976,528	25,440	1,001,968	—	1,001,968
セグメント損益	44,011	15,858	69,921	129,790	9,820	139,611	(38,631)	100,979
セグメント資産	350,084	65,267	196,895	612,248	42,466	654,714	292,452	947,166
その他の項目								
減価償却費	24,802	9,790	3,776	38,368	2,444	40,812	4,660	45,473
有価固定資産無形固定資産の増加額	61,052	8,643	3,210	72,906	1,250	74,156	4,907	79,064

- (注) 1. 「その他」の区分は報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、キャラクターコンテンツ事業等を含んでおります。
 2. 調整額は以下のとおりであります。
 (1) セグメント損益の調整額(3,940百万円)((38,631)千米ドル)には、各報告セグメントに配分していない全社費用(3,940百万円)((38,631)千米ドル)が含まれております。全社費用は、主に報告セグメントに帰属しない一般管理費であります。
 (2) セグメント資産の調整額35,076百万円(373,159千米ドル)には、各報告セグメントに配分していない全社資産35,076百万円(373,159千米ドル)が含まれております。
 (3) 有形固定資産及び無形固定資産の増加額の調整額197百万円(2,099千米ドル)は、本社の設備投資額であります。
 3. セグメント損益は、連結損益計算書の営業利益と調整を行っております。

【関連情報】

1. 製品及びサービスごとの情報

セグメント情報に同様の情報を開示しているため、注記を省略しております。

2. 地域ごとの情報

(1) 売上高

① 前連結会計年度(2012年4月1日～2013年3月31日)

	単位：百万円				
	日本	北米	欧州	その他	合計
売上高	65,531	19,012	8,312	3,218	94,075

② 当連結会計年度(2013年4月1日～2014年3月31日)

	単位：百万円					単位：千米ドル				
	日本	北米	欧州	その他	合計	日本	北米	欧州	その他	合計
売上高	76,685	19,133	4,233	2,148	102,200	751,820	187,587	41,500	21,060	1,001,968

- (注) 1. 売上高は顧客の所在地を基礎とし、国または地域に分類しております。
 2. 本邦以外の区分に属する主な国または地域
 (1) 北米……………アメリカ合衆国
 (2) 欧州……………ヨーロッパ諸国
 (3) その他の地域……………アジア、その他

(2) 有形固定資産

本邦に所在している有形固定資産の金額が連結貸借対照表の有形固定資産の金額の90%を超えるため、地域ごとの有形固定資産の記載を省略しております。

3. 主要な顧客ごとの情報

① 前連結会計年度(2012年4月1日～2013年3月31日)

単位：百万円		
顧客の名称又は氏名	売上高	関連するセグメント名
フィールズ株式会社	12,513	アミューズメント機器

②当連結会計年度(2013年4月1日～2014年3月31日)

単位:百万円			単位:千ドル		
顧客の名称又は氏名	売上高	関連するセグメント名	顧客の名称又は氏名	売上高	関連するセグメント名
フィールズ株式会社	18,918	アミューズメント機器	フィールズ株式会社	185,479	アミューズメント機器

【報告セグメントごとの固定資産の減損損失に関する情報】

(1)前連結会計年度(2012年4月1日～2013年3月31日)

	単位:百万円				
	報告セグメント		その他	全社・消去	合計
	アミューズメント施設	計			
減損損失	58	58	—	—	58

(2)当連結会計年度(2013年4月1日～2014年3月31日)

該当事項はありません。

【報告セグメントごとののれんの償却額及び未償却残高に関する情報】

(1)前連結会計年度(2012年4月1日～2013年3月31日)

	単位:百万円				
	報告セグメント		その他	全社・消去	合計
	デジタルコンテンツ	アミューズメント機器			
当期償却額	118	14	132	—	132
当期末残高	200	—	200	—	200

(2)当連結会計年度(2013年4月1日～2014年3月31日)

	単位:百万円					単位:千ドル				
	報告セグメント		その他	全社・消去	合計	報告セグメント		その他	全社・消去	合計
	デジタルコンテンツ	計				デジタルコンテンツ	計			
当期償却額	131	131	—	—	131	1,287	1,287	—	—	1,287
当期末残高	67	67	—	—	67	659	659	—	—	659

【報告セグメントごとの負ののれん発生益に関する情報】

(1)前連結会計年度(2012年4月1日～2013年3月31日)

該当事項はありません。

(2)当連結会計年度(2013年4月1日～2014年3月31日)

該当事項はありません。

18. 1株当たり情報

	前連結会計年度 (2012年4月1日～ 2013年3月31日)	当連結会計年度 (2013年4月1日～ 2014年3月31日)	当連結会計年度 (2013年4月1日～ 2014年3月31日)
	単位:円	単位:円	単位:米ドル
1株当たり純資産額	1,091.08	1,135.91	11.14
1株当たり当期純利益金額	51.64	61.11	0.60

(注) 1. 潜在株式調整後1株あたり当期純利益金額については、潜在株式が存在しないため記載しておりません。

2. 「会計方針の変更」に記載のとおり、退職給付会計基準等を適用し、退職給付会計基準第37項に定める経過措置に從っておりません。

この結果、当連結会計年度の1株当たり純資産額が、3.01円(0.03ドル)減少しております。

3. 1株当たり純資産額の算定上の基礎は、以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (2013年3月31日現在)	当連結会計年度 (2014年3月31日現在)	当連結会計年度 (2014年3月31日現在)
	単位:百万円	単位:百万円	単位:千ドル
純資産の部の合計額	62,828	63,875	626,235
純資産の部の合計額から控除する金額	—	—	—
普通株式に係る期末の純資産額	62,828	63,875	626,235
1株当たり純資産額の算定に用いられた期末の普通株式の数(千株)	57,583	56,233	56,233

連結財務諸表注記

4. 1株当たり当期純利益金額の算定上の基礎は、以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (2012年4月1日～ 2013年3月31日) 単位:百万円	当連結会計年度 (2013年4月1日～ 2014年3月31日) 単位:百万円	当連結会計年度 (2013年4月1日～ 2014年3月31日) 単位:千米ドル
当期純利益	2,973	3,444	33,773
普通株主に帰属しない金額	—	—	—
普通株式に係る当期純利益	2,973	3,444	33,773
普通株式の期中平均株式数(千株)	57,584	56,377	56,377

19. 社債明細表

該当事項はありません。

20. 借入金等明細表

区分	当期首残高 (百万円)	当期末残高 (百万円)	平均利率 (%)	返済期限
短期借入金	11,050	1,050	0.7	—
1年以内返済予定の長期借入金	144	3,000	0.7	—
1年以内返済予定のリース債務	364	370	1.3	—
長期借入金(1年以内に返済予定のものを除く。)	6,000	3,000	0.8	2015年
リース債務(1年以内に返済予定のものを除く。)	553	519	1.3	2015年～2019年
その他有利子負債	—	—	—	—
合計	18,112	7,939	—	—

区分	当期首残高 (千米ドル)	当期末残高 (千米ドル)	平均利率 (%)	返済期限
短期借入金	108,333	10,294	0.7	—
1年以内返済予定の長期借入金	1,418	29,411	0.7	—
1年以内返済予定のリース債務	3,568	3,630	1.3	—
長期借入金(1年以内に返済予定のものを除く。)	58,830	29,411	0.8	2015年
リース債務(1年以内に返済予定のものを除く。)	5,426	5,090	1.3	2015年～2019年
その他有利子負債	—	—	—	—
合計	177,577	77,838	—	—

(注)1. 「平均利率」については、借入金等の期末残高に対する加重平均利率を記載しております。

2. 長期借入金およびリース債務(1年以内に返済のものを除く。)の連結決算日後5年内における返済予定額は以下のとおりであります。

	1年超2年以内 (百万円)	2年超3年以内 (百万円)	3年超4年以内 (百万円)	4年超5年以内 (百万円)
長期借入金	3,000	—	—	—
リース債務	289	143	69	16

	1年超2年以内 (千米ドル)	2年超3年以内 (千米ドル)	3年超4年以内 (千米ドル)	4年超5年以内 (千米ドル)
長期借入金	29	0	—	—
リース債務	2,838	1,405	682	163

21. 資産除去債務明細表

当連結会計年度期首および当連結会計年度末における資産除去債務の金額が当連結会計年度期首および当連結会計年度末における負債および純資産の合計額の100分の1以下であるため、記載を省略しております。

22. その他

当連結会計年度における各四半期連結会計期間に係る売上高基準

	第1四半期 (2013年4月1日～ 2013年6月30日)	第2四半期 (2013年4月1日～ 2013年9月30日)	第3四半期 (2013年4月1日～ 2013年12月31日)	第4四半期 (2013年4月1日～ 2014年3月31日)
売上高(百万円)	17,457	53,234	75,221	102,200
税金等調整前四半期純利益金額(百万円)	1,112	7,801	8,750	5,315
四半期純利益金額(百万円)	828	4,950	5,957	3,444
1株当たり四半期純利益金額(円)	14.58	87.59	105.58	61.11

	第1四半期 (2013年4月1日～ 2013年6月30日)	第2四半期 (2013年4月1日～ 2013年9月30日)	第3四半期 (2013年4月1日～ 2013年12月31日)	第4四半期 (2013年4月1日～ 2014年3月31日)
売上高(千米ドル)	171,154	521,904	737,465	1,001,968
税金等調整前四半期純利益金額(千米ドル)	10,904	76,483	85,790	52,114
四半期純利益金額(千米ドル)	8,120	48,536	58,406	33,773
1株当たり四半期純利益金額(米ドル)	0.14	0.86	1.04	0.60

	第1四半期 (2013年4月1日～ 2013年6月30日)	第2四半期 (2013年7月1日～ 2013年9月30日)	第3四半期 (2013年10月1日～ 2013年12月31日)	第4四半期 (2014年1月1日～ 2014年3月31日)
1株当たり四半期純利益金額(円)	14.58	73.31	17.90	(44.68)

	第1四半期 (2013年4月1日～ 2013年6月30日)	第2四半期 (2013年7月1日～ 2013年9月30日)	第3四半期 (2013年10月1日～ 2013年12月31日)	第4四半期 (2014年1月1日～ 2014年3月31日)
1株当たり四半期純利益金額(米ドル)	0.14	0.72	0.18	(0.44)

当社は、当社の事業概要および連結財務諸表を含む財務内容を中心としたアニュアルレポートを英文で作成しておりますが、年次報告書の開示の公平性を考慮し、英文アニュアルレポートを和訳した和文アニュアルレポートも作成し、皆様に提供しております。

また、和文アニュアルレポートに関しましては、英文と和文との表現に相違がないよう留意するとともに、和文アニュアルレポート所収の当社連結財務諸表につきましては、監査済英文連結財務諸表の和訳を掲載しております。なお当該和訳は当社の責任において行ったものであり、あずさ監査法人の査閲は受けておりません。



本社



東京支店



研究開発ビル

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2,601名・単体1,951名

主要な子会社

- **株式会社カプトロン**
 〒540-0037 大阪市中央区内平野町三丁目1番3号
 TEL: 06-6920-3626 FAX: 06-6920-5126
 資本金: 1,640百万円
 事業内容: 不動産の賃貸および管理
- **株式会社ケーツー**
 〒531-0072 大阪市北区豊崎五丁目6番10号 商業ビル7F
 TEL: 06-4802-4557 FAX: 06-4802-4559
<http://www.kei-two.co.jp/>
 資本金: 3百万円
 事業内容: 家庭用ゲームソフトの開発
- **株式会社エンターライズ**
 〒110-0015 東京都台東区東上野2-13-8
 アルカディア上野ビル3F
 TEL: 03-5812-8725 FAX: 03-5812-8731
<http://www.enterrise.co.jp/>
 資本金: 30百万円
 事業内容: 遊技機等の製造および販売
- **株式会社ビーライン・インタラクティブ・ジャパン**
 〒540-0021 大阪市中央区大手通3丁目1番2号
 エスリッド大手通10階
 TEL: 06-6920-7011 FAX: 06-6947-0191
<http://www.beeline-i.info/bij/index.html>
 資本金: 300百万円
 事業内容: 携帯電話向けコンテンツの開発および配信
- **カプコンU.S.A., INC.**
 800 Concar Drive, Suite 300 San Mateo,
 California 94402, U.S.A.
 TEL: 1-650-350-6500 FAX: 1-650-350-6655
<http://www.capcom.com/us/>
 資本金: 159,949千米ドル
 事業内容: 家庭用ゲームソフトの開発・販売
- **カプコンアジアCO., LTD.**
 Unit 504-5, New East Ocean Centre,
 No.9 Science Museum Road,
 Tsimshatsui East, Kowloon, Hong Kong
 TEL: 852-2366-1001 FAX: 852-2366-1985
<http://www.capcomasia.com.hk/>
 資本金: 21,500千香港ドル
 事業内容: 家庭用ゲームソフトの販売
- **CE・ヨーロッパLTD.**
 The Metro Building 3rd Floor, 1 Butterwick,
 Hammersmith, London W6 8DL, U.K.
 TEL: 44-20-8600-6100 FAX: 44-20-8600-6197
<http://www.capcom-europe.com/>
 資本金: 1,000千英ポンド
 事業内容: 家庭用ゲームソフトの販売
- **カプコン・エンタテインメント・ドイツGmbH**
 Borselstraße 20, 22765 Hamburg, Germany
 TEL: +49-40-6964620 FAX: +49-40-696562-22
 資本金: 25千ユーロ
 事業内容: 家庭用ゲームソフトの販売

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 FAX: 06-6920-5100
 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 FAX: 06-6920-7698
 東 京 支 店 〒163-0448
 東京都新宿区西新宿二丁目1番1号
 TEL: 03-3340-0710 FAX: 03-3340-0711
 上野事業所 〒518-1155
 三重県伊賀市治田3902番地
 TEL: 0595-20-2030 FAX: 0595-20-2044

- **ビーライン・インタラクティブ, INC.**
 10960 Wilshire Blvd. Suite 1500, Los Angeles,
 CA 90024, U.S.A.
 TEL: 1-310-943-5470 FAX: 1-310-943-5489
<http://www.beeline-i.com/>
 資本金: 0千米ドル
 事業内容: 携帯電話向けコンテンツの配信
- **ビーライン・インタラクティブ・カナダ, INC.**
 401 The West Mall, Suite 415,
 Toronto ON, Canada, M9C 5J5
 TEL: 1-647-788-1600 FAX: 1-647-788-1601
 資本金: 0千カナダドル
 事業内容: 携帯電話向けコンテンツの開発および配信
- **カプコン・エンタテインメント・コリアCO., LTD.**
 13F, Yeon-Bong Bldg, 416 Teheran-ro, Gangnam-gu,
 Seoul, Korea
 TEL: 82-2-525-2160 FAX: 82-2-525-2161
<http://www.capcomkorea.com/>
 資本金: 1,000百万ウォン
 事業内容: 家庭用ゲームソフトの販売、
 オンラインゲームの開発および運営
- **カプコン・エンタテインメント・フランスSAS**
 17, rue St Louis - 2ième Etage
 FR.78100 ST GERMAIN-EN-LAYE, France
 TEL: +33-1-30-61-86-60 FAX: +33-1-39-73-16-15
 資本金: 37千ユーロ
 事業内容: 家庭用ゲームソフトの販売
- **カプコン・ゲーム・スタジオ・バンクーバー, INC.**
 4401 Still Creek Drive, Suite 200 Burnaby,
 British Columbia, Canada V5C 6G9
 TEL: 1-604-299-5626 FAX: 1-604-299-5653
<http://capcomvancouver.com/>
 資本金: 4,760千カナダドル
 事業内容: 家庭用ゲームソフトの開発
- **ビーライン・インタラクティブ・ヨーロッパLTD.**
 The Metro Building 3rd Floor, 1 Butterwick,
 Hammersmith, London W6 8DL, U.K.
 TEL: 44-20-8600-6100 FAX: 44-20-8600-6197
 資本金: 2,500千ユーロ
 事業内容: 携帯電話向けコンテンツの開発および配信
- **カプコン台湾CO., LTD.**
 Rm. A, 10F., No.245, Sec. 1, Dunhua S. Rd.,
 Da'an Dist., Taipei City 106, Taiwan (R.O.C.)
 TEL: 886-2-2752-6603 FAX: 886-2-2771-2084
<http://www.capcom.com.tw/>
 資本金: 80百万台湾ドル
 事業内容: オンラインゲームの開発および運営

あ行

アミューズメント機器(業務用機器)

アミューズメント施設に設置される大型のアーケード機器の総称です。メダルゲームやプライズゲーム、ビデオゲームなどのジャンルがあり、家庭では体感できないプレイスタイルが特徴です。

アミューズメント施設(アーケード)

全国各地に展開されるゲームセンターの総称です。ショッピングセンターの中に出店する場合(SC型)や路面店として独自に出店する場合(ロードサイド型)など、様々な形態があります。

移植

元となる作品を別のプラットフォーム(ゲーム機)でもプレイ可能にするために、メディアや仕様を変更して再発売することを指します。

運営ビジネス

パッケージソフトを小売店に販売する売り切り型ビジネスに対し、ソフトの発売・配信後、ユーザーの動向に基づき適宜アップデートやゲーム内イベントを開催して収益を得るビジネスモデルのこと。売り切り型に比べ、安定的な収益の確保が見込めます。

MTフレームワーク(エムティーフレームワーク)

カプコンが独自に開発した開発統合環境で、主にXbox 360、プレイステーション3、PCの3機種間で開発工程の約80%を共通化できるため、開発費用を大幅に削減し、それに要する期間も従来の3分の1に短縮することが可能となりました。市場のニーズに応じて対応機種も増加しており、現在ではニンテンドー3DSやWii、iPhoneにも対応可能です。「Meta-Tool」、「Multi-Thread」、「Multi-Target」など、様々な意味を含んでいます。

オリジナルコンテンツ

原作や他者の監修がなく、すべての要素を独自で制作した作品の総称です。カプコンでは、オリジナルのゲームコンテンツを数多く輩出することで多様なマルチユース展開が可能となっています。

オンライン(オンラインビジネス)

デジタルコンテンツ事業内の「モバイルコンテンツ」、「PCオンライン」の2つを総称する言葉。成長性の高いオンラインビジネスの強化は成長戦略の柱の1つ。

か行

外注(委託)

作品の全て、または一部の要素を第三者の企業・機関へ委託すること、または委託した作品の総称です。

家庭用ゲーム(コンシューマ用ゲーム)

専用機器を使ってプレイするゲームの総称です。据え置き機ではプレイステーション3やXbox 360、Wiiなど、携帯機ではニンテンドー3DS、PlayStation Vita向けなどのゲームを指し、カプコンでは様々な機器に向けた作品を開発しています。

カニバリゼーション

家庭用ゲーム、オンラインゲーム、モバイルゲームなど、異なるジャンル間でユーザーが移動することで市場を浸食し、競合関係になること。

ゲームソフト仕掛品

会計用語の1つです。カプコンでは、ゲームソフトの開発工程に係る費用を将来的な資産とみなし、発売日まで貸借対照表上の「資産の部」へ計上しています。

コアユーザー(ヘビーユーザー)

比較的ゲームに詳しく、長時間プレイしており、ゲーム内容に精通しているユーザーの総称です。

コンシューマ(コンシューマビジネス)

デジタルコンテンツ事業内の「パッケージ」、「ダウンロードコンテンツ(DLC)」の2つを総称する言葉。据え置き機(コンソール)向けゲームのこと。

コンテンツ(ゲームコンテンツ)

ゲームソフト、およびその中に含まれるキャラクター、音楽、映像などすべての要素の総称です。特にメディアに記録されていない場合でも、デジタルデータ化された無形資産として「デジタルコンテンツ」とも呼ばれています。

さ行

サードパーティ

ファーストパーティに対して、ソフトウェア、またはゲームコンテンツを提供する企業・機関の総称です。

次世代機

新型のゲーム機(ハード)を指します。家庭用ゲーム

市場では約5年ごとに新たな機器が発売され、「次世代機」として常に新しい機能や遊び方が追加されています。

シリーズ

継続的に続編や派生作品が発売される作品を指します。「フランチャイズ」とも呼ばれ、カプコンでは「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」などの数多くの人気シリーズを生み出してきました。

据え置き機(コンソール)

主にテレビやモニターに接続し、固定された場所に設置してプレイするゲーム機(ハード)の総称です。

CERO(セロ)

「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」(COMPUTER ENTERTAINMENT RATING ORGANIZATION)の略称です。「コンピュータエンターテインメント文化の発展にともないコンピュータゲームの多様化が進行するなか、ゲームソフトの年齢別レーティングを実施することにより、一般市民やユーザーに対しゲームソフトの選択に必要な情報を提供し、青少年の健全な育成を計り且つ社会の倫理水準を適正に維持すること」を目的としています。(同機構ホームページより)カプコンの家庭用ゲームもCEROによるレーティング審査を経て発売されています。

ソーシャルゲーム(SNSゲーム)

1人で遊ぶだけでなく、他のユーザーとのコミュニケーションを重視したスタイルのオンラインゲームの総称です。ソーシャル・ネットワーキング・サービス(SNS)上で提供されたり、ゲーム内に各種SNSサービスとの連携が付与されています。新たなゲームの楽しみ方として、昨今世界中で急速に拡大しています。

ソフト(ソフトウェア、家庭用ゲーム コンシューマ用ゲーム)

ゲーム機(ハード)に挿入、もしくはパソコンや携帯電話などにインストールすることで起動するゲームコンテンツの総称です。パッケージでの販売や、オンラインを通じたダウンロード販売などがあります。

た行

タイトル

ゲーム作品のこと、またはその題名を指します。

ダウンロードコンテンツ(DLC)

パッケージを必要とせず、オンライン上のネットワークを通じて販売(配信)される無形のゲームコンテンツを指します。PlayStation NetworkやXbox Live、ニンテンドーeショップなど家庭用ゲーム機と連動したネットワークをはじめ、パソコンでダウンロードするゲームなど、様々な形態があります。

デベロッパー

ゲームコンテンツの開発を行う企業・機関の総称です。

な行

内製(内作)

第三者の企業・機関に依存せず、自社内で開発を行うこと、または開発した作品の総称です。

ネイティブアプリ

App storeやGoogle Playなどから直接端末へダウンロードし、Webブラウザなどを介さず操作するアプリケーションのこと。スマートフォンの普及とともに、シェアを拡大しています。

は行

ハード(ハードウェア、家庭用ゲーム機)

ゲームソフトを起動するために必要な専用機器の総称です。

端境期(はざかいき)

現行機から次世代のゲーム機(ハード)が発売されるまでの移行期間を指します。世代交代までの中継ぎ時期として、一般的に市場は端境期には縮小すると言われています。

派生タイトル

シリーズにおいて、純粋な続編(ナンバリング)ではなく、一部の要素を取り出してサイドストーリーなどを描いた作品の総称です。

パッケージ

主に店頭や通信販売で流通している家庭用ゲーム機向けのソフトウェア、またはメディアの総称です。DVD、ブルーレイディスクなど、ゲーム機によって様々なメディアに対応しており、小売店等を通じて販売されています。

パブリッシャー

ゲームコンテンツの開発および販売を行う企業・機関の総称です。

PCオンラインゲーム

専用の機器ではなく、パソコンを通じてオンライン上でプレイするゲームです。企業が提供するポータルサイト等へアクセスし、他のユーザーとオンラインのネットワークを通じて協力・対戦することでプレイすることができます。

ファーストパーティ

ハードやプラットフォームを提供する企業・機関の総称です。

ブラウザゲーム

端末へのインストールを行わず、Webブラウザを介して操作するゲームのこと。Facebook等のSNSを通じ、人気を博しています。

プラットフォーム

ゲームコンテンツを起動するために必要な環境の総称です。カプコンにおけるプラットフォームとは、家庭用ゲーム機やパソコンだけでなく、携帯電話・スマートフォンなど、多様な形態で年々広がりを見せています。

フリーミアム

基本的なゲームコンテンツやサービスを無料でダウンロードし、追加要素や特別な機能に対して個別課金をする仕組みのビジネスモデル、またはそのようなスタイルでプレイするゲームの総称です。主に携帯電話、スマートフォン向けのゲームコンテンツとして、急速に市場が拡大しています。

プレミアム

従来の携帯電話向けコンテンツの総称です。1つのコンテンツまたはサービスに対してそれぞれ課金をする仕組みのビジネスモデル、または月額(定額)でサービスを提供する会員制のビジネスモデルによって提供されるゲームコンテンツの総称です。

ま行

マネタイズ

基本無料のサービスから、収益を上げること。モバイルやPCオンラインビジネスにおいては、主に追加

コンテンツやアイテム配信などにより収益を得ることを意味します。

マルチプラットフォーム

1つのコンテンツを独占的ではなく、様々なプラットフォームで展開することでユーザーへの訴求力を向上するとともに、収益を最大化する、カプコンの基幹戦略の1つです。カプコン独自の開発統合環境「MTフレームワーク」の活用により、開発工程の効率化が可能となりました。

ら行

ライセンスアウト

キャラクターやタイトルロゴ等の使用权を第三者の企業または機関へ許諾することを指します。

ライトユーザー(カジュアルユーザー)

普段ゲームに触れる時間の少ない初心者ユーザーの総称です。

リメイク

過去の作品を、ゲーム機(ハード)およびプラットフォームの性能や進化に合わせて新たに手を加えて刷新すること、または刷新した作品の総称です。

レーティング

CERO(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)による審査を経て、ゲームソフトの表現内容により、対象年齢等を表示する制度です。日本国内では全ての家庭用ゲームソフトを対象にレーティング審査を行い、年齢区分マーク([A][B][C][D][Z]の5段階)のほか、注意喚起アイコン等も記載しています。

ローンチタイトル(ローンチ)

ゲーム機(ハード)の発売に合わせてソフトを同時発売すること、または同時に発売した作品の総称です。

わ行

ワンコンテンツ・マルチユース

カプコンが開発する人気オリジナルコンテンツを家庭用ゲームだけでなく、キャラクターグッズや映画などの近接事業へ幅広く展開することにより収益の最大化を図ることです。カプコンの基幹戦略の1つです。

株式の状況

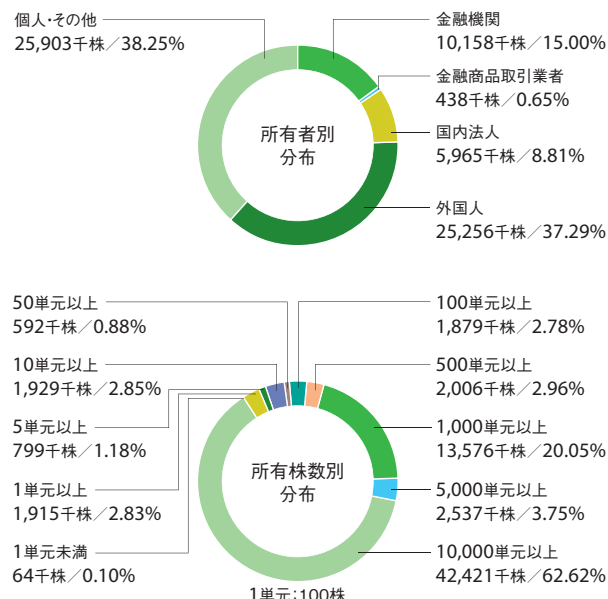
発行可能株式総数 150,000,000株
 発行済株式の総数 67,723,244株
 株主数 15,741名

大株主 (上位10名)

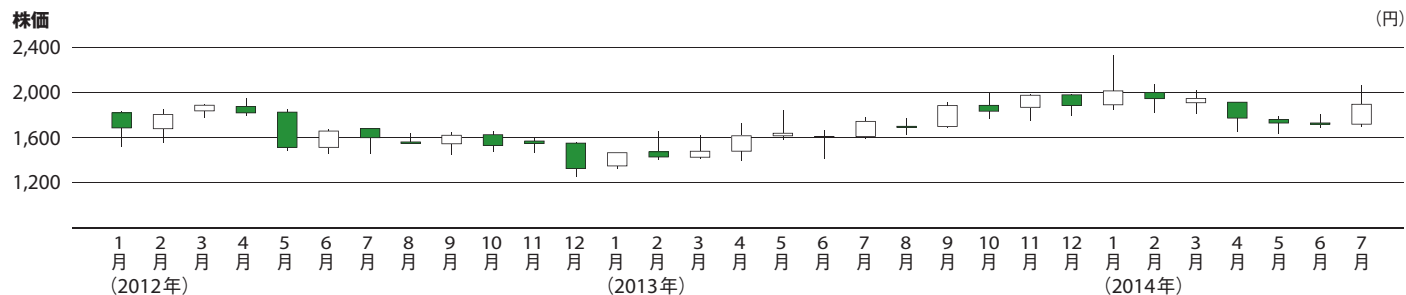
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
有限会社クロスロード	5,276	9.38
ジェービー モルガン チェース バンク 385632	4,322	7.69
818517ノムラルクスマルチカレンジエイピストクリド	2,604	4.63
辻 本 憲 三	2,008	3.57
辻 本 美佐子	1,964	3.49
ステート ストリート バンク アンドトラスト カンパニー 505223	1,920	3.41
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,803	3.21
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	1,709	3.04
辻 本 美 之	1,669	2.97
ステート ストリート バンク アンドトラスト カンパニー	1,654	2.94

(注) 持株比率については、自己株式数(11,490千株)を控除して算出しております。

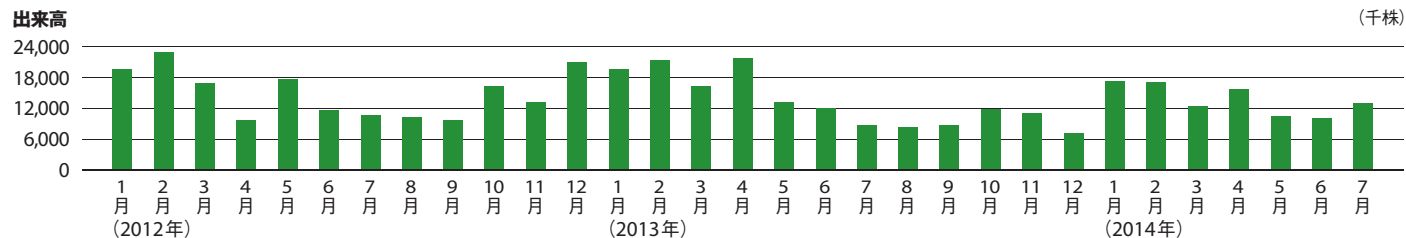
株式の分布状況



株価推移



出来高推移



株価・出来高11年推移

	2004年3月期	2005年3月期	2006年3月期	2007年3月期	2008年3月期	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
株価(期末)	1,032	1,047	1,209	1,692	3,400	1,746	1,766	1,590	1,891	1,476	1,958
最高値	1,685	1,246	1,450	2,445	3,490	3,640	2,010	1,907	2,311	1,959	2,330
最安値	857	880	1,000	1,102	1,660	1,475	1,297	1,145	1,473	1,250	1,396
出来高(合計)	109,462,300	90,898,400	93,995,100	137,965,900	191,795,000	179,636,900	181,065,800	149,613,900	227,386,800	178,008,200	150,408,300

商品の歴史

1983年7月

開発第1号機(メダル)
『リトルリーグ』を発売。

1984年5月

業務用テレビゲーム
第一弾『バルガス』
を発売。

1985年12月

家庭用テレビゲーム第一弾として
ファミリーコンピュータ用ソフト
『1942』を発売。

1987年12月

ファミリーコンピュータ用
ソフト『ロックマン』を発売。

1991年3月

業務用テレビゲーム
『ストリートファイターII』を発売、
ストIIブームを巻き起こす。

1993年7月

新潟県最大のアミューズメント施設
「カプコン・カス新潟東店」をオープン。

1994年12月

ハリウッド映画『ストリートファイター』が公開。

1996年3月

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ュルを確立。

2001年8月

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、大ヒット。

2001年10月

ゲームボーイアドバンス用ソフト『逆転裁判』を発売。
法廷バトルゲームとして注目を集める。

2005年7月

プレイステーション2用ソフト『戦国BASARA』を発売。
斬新な世界観で若いユーザー層を中心に人気を博す。

2006年8月

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ラーとなる。

2006年12月

Xbox 360用ソフト『ロスト プラネット』を発売。
『デッドライジング』に引き続き、
新作では異例の100万本を突破。

2010年11月

iPhone用ソーシャルゲーム
『スマーフ・ビレッジ』を配信開始。
世界80カ国でダウンロード数
No.1を記録。

2013年9月

ニンテンドー3DS用ソフト
『モンスターハンター4』を発売。
再び『モンスターハンター』を巻き起こし、
400万本を突破。

2013年11月

Xbox One用ソフト『デッドライジング3』を発売。
カプコンの同ハード向けソフト第1弾にして
100万本を突破。

2014年2月

『戦国BASARA』が近畿3府県警察の車上
ねらい被害防止イメージキャラクターに採用される。

会社の歴史

1979年5月

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。

1981年5月

子会社日本カプセルコンピュータ株式
会社を設立。

1981年9月

サンビ株式会社を商号を変更し、本店
を大阪府羽曳野市に移転。

1983年6月

販売部門を担当する会社として、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年10月

東京都新宿区に東京支店設置。

1989年1月

(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。

1990年10月

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年10月

株式を大阪証券取引所市場第二部
に上場。

1994年7月

本社ビル竣工。
本店を大阪市中央区内平野町に移転。

1999年9月

大阪証券取引所市場第一部に指定
替え。

2000年10月

株式を東京証券取引所市場第一部
に上場。

別冊 最新開発レポート2014

It takes the best to create the best



P1 開発マネジメント

先見性と柔軟性ある開発で
ヒットタイトルを創出

取締役専務執行役員 コンシューマゲーム事業管掌 一井 克彦

P3 デジタルコンテンツ事業(家庭用ゲームソフト)

ファンとともに歩み
進化を続ける「モンスターハンター」

CS第三開発統括 第三開発部 プロジェクト企画室 ディレクター 藤岡 要

P5 デジタルコンテンツ事業(オンライン)

次世代機に
新風を巻き起こす『deep down』

CS第二開発統括 第二開発部 第二プロデュース室 室長 宮下 輝樹

P7 デジタルコンテンツ事業(オンライン)

ユーザーニーズの先を読み
新たなオンラインにゲームをつくる

CS第二開発統括 第二開発部 部長 杉浦 一徳

P9 デジタルコンテンツ事業(オンライン)

台湾を拠点に
アジア市場に先手を打つ

CS第二開発統括 執行役員 小野 義徳

P11 アミューズメント機器事業

自社開発パチスロ機で
「モンスターハンター」初の5万台突破!

P&S事業統括 P&S制作部 部長 泉 治

P13 アミューズメント施設運営事業

コンセプトは「安心・安全・健全」
新たな顧客層の獲得を目指す

アミューズメント事業統括 OP運営開発部 部長 青木 純也

P15 特集 開発人財のダイバーシティ

CS開発人材管理統括 信山 斉之
グローバル開発推進室 ローカライズディレクター ジェフリー ウィンダム
アニメーション室 アニメーター 木下 陽子
ゲームデザイン室 プランナー 久野 祥緒
サウンド開発部 コンポージャー 茅根 美和子
技術開発室 プログラマー 阿久澤 陽菜
グローバル開発推進室 プロダクション マネージャー ミハイル イグナトフ

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活動にも注力しております。

カプコンIRサイトでは、株式情報や経営戦略に加え、開発者インタビューやアナリストコンセンサスなど様々な情報提供を行っております。



スマートフォンからもIR情報へアクセス

当社の業績概況や株式情報がスマートフォンから閲覧できるほか、株価の終値や最新のリリース情報も取得できます。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 for iOS」配信

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。決算短信、説明会資料やアニュアルレポートなどIR資料の閲覧や保存ができるほか、プレスリリース等の新着情報の通知、更にIRイベントのスケジュール登録など、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。



株式会社 **カプコン**

〒540-0037
大阪市中央区内平野町三丁目1番3号
TEL:06-6920-3600
FAX:06-6920-5100

<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。

CAPCOM

最新開発レポート

2014



It takes the best to create the best



先見性と柔軟性ある開発で ヒットタイトル を創出

1983年の創業以来、チャレンジ精神を発揮して、業務用から家庭用ゲーム、スマートフォン、次世代機まで様々なプラットフォームでゲームをつくり出してきたカプコン。選択と集中による機動的な戦略により、多様化するゲーム業界で勝ち抜いていく。



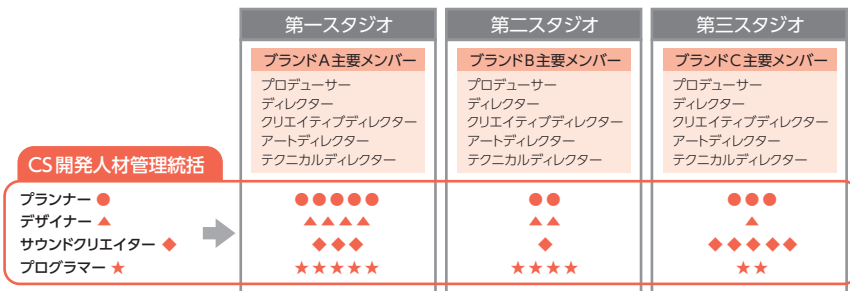
市場ニーズを見極め 最適なゲーム開発に集中

激変するゲーム業界で、カプコンは今、どう動くべきか？ 家庭用ゲーム機やパソコン、スマートフォンまで、カプコンはユーザーが遊びたいと思うプラットフォームに、ユニークかつ魅力的なゲームを届けるための開発を続けてきた。しかし、市場の変化は予想より激しく、カプコンの事業も明暗を分けた。

2013年9月にニンテンドー3DS向けに発売した『モンスターハンター4』は400万本を超える大ヒット、続く11月にXbox One向けにリリースした『デッドライジング3』も100万本を突破するなど、家庭用ゲーム（ダウンロードコンテンツを含む）は好調に推移。しかし、モバイルコンテンツでは、手軽さとゲーム性を伴ったカジュアルゲームが受け入れられるという市場ニーズを満たすことができず、苦戦を強いられた。また、モバイルやPCオンラインでは、品質を担保できない一部のタイトルの開発中止を決めた。

この現状を打開すべく、マーケットに最適化した開発に集中できるよう開発タイトルの見直しと体制の再編を行った。





※カプコン開発スタジオ制

各ブランドごとに主要メンバー（10～30名）を配置、強化するブランドを中長期的な開発計画を持って進めていく。開発にあたっては、CS開発人材管理統括に所属する開発スタッフ（プランナー、デザイナー、サウンドクリエイター、プログラマー）が各タイトルに配属され、最適な開発体制を臨機応変に構築する。

開発体制を再構築し 部門間の連携を強化

家庭用ゲームは、一層積極的な開発を進めるために、強化するタイトルを絞り込み、開発体制をスタジオ制に変更した。これは、各スタジオが、クオリティや採算面に責任をもつだけでなく、中期的な展望をもって計画的に開発できるようにするためだ。長いスパンで戦略的にタイトルを育て、ブランド力をより高めていく。

成長が見込まれるPCオンラインにも引き続き注力し、現在の主軸『モンスターハンター フロンティアG』に加え、今後2～3年で複数の柱ができるよう計画を進めていく。モバイルゲームについては、必要となるスキルの再検証を行い、モバイルに特化した組織づくりや固有のゲームシステムなどに取り組み、再起を図る。

また、2013年よりCEOを筆頭に、日本と北米、欧州、アジアのマーケティング、開発、スタジオの責任者を一堂に集めた「マーケティング会議」を定期的を実施。タイトルごとにプロモーションや発売時期などを徹底的に議論し、ベストなタイミングでリリースできるように取り組んでいる。

カプコンの力を結集し ユーザーの期待に応える

市場がどう変化しようと、カプコンは荒波を幾度も乗り越え、ユニークで質の高いゲームをアイデアと技術力で具現化してきた。このカプコンのアイデンティティを踏み外すことなく、国内外の市場ニーズを見極める先見性、そして、市場の変化の兆しに臨機応変に対応する柔軟性をもってタイトルを生み出し、ユーザーの期待に応えていきたい。

次代に先手を打つために、カプコンは開発環境の整備と人材育成に注力している。大阪に新たに2棟の研究開発ビルを建設し、次世代機向け開発に必要な最先端の設備も導入する予定だ。さらに、2012年4月より、毎年約100名の開発者を採用し、人材育成を強化。内製化比率を高めることにより、社内の開発力増強やノウハウの蓄積を図り、競争力をつけていく。次代を切りひらくのは、妥協なく1つひとつのタイトル開発に挑む、オールカプコンの力だと確信している。



一井 克彦

取締役専務執行役員
コンシューマゲーム事業管掌

Katsuhiko Ichii

マーケティング統括を経て、2006年に常務執行役員に就任。2011年4月よりコンシューマエンターテインメント事業統括本部長およびCS開発統括を務め、開発組織改革とグローバル展開に注力。2011年6月より現職。

シリーズコンセプトは みんなで遊べるアクションゲーム

※本文中では、「モンスターハンター」を「MH」と略して表記。

「モンスターハンター」の幕開けは、十数年前のこと。当時は国内で光回線によるインターネットサービスが開始されたばかりだった。「オンラインでみんながつながり、ゲームを楽しむ時代がきっと来る!」と予測し、誰でも参加できる多人数協力アクションゲームをコンセプトに、家庭用ゲーム機向けのオンラインゲーム開発を本格的に始動させた。

プレイステーション2向けの初代『モンスターハンター』は、口コミで人気が広がり、10ヵ月後に第2弾『MHG』の投入が決まった。続いて携帯機向けに発売された『MHポータブル』は、持ち寄りって仲間と一緒に楽しめるゲームとして大ヒットし、世間にモンハンの名を浸透させることができた。

しかし、同時期に開発していた『MH2(ドス)』では、新たな

要素を搭載しすぎてしまい、開発環境など大きな課題も残してしまった。「この壁を乗り越え、“モンハン”を進化させなければ…」との思いから、開発体制や手順を見直し、次にディレクターを務めたWii向け『MH3(トライ)』。据え置き機ではシリーズで初となるミリオンセールスを達成することができた。

アイデアと技術力で ユーザーの期待に応え続ける

最新作『MH4G』は、前作『MH4』を楽しんでくれたユーザーへのいわば“恩返し”だ。前作をプレイしてくれた人がさらに楽しめるよう、セーブデータをほぼ引き継げるようにしたり、また、コミュニケーション機能を拡充して仲間との協力プレイ環境を強化するなど、楽しさ、遊びやすさを追求している。

ナンバリングタイトルである『MH4』は、開発チームの大

きなチャレンジの場。起伏に富んだフィールドは、新たな“狩り”を楽しめる要素として、ダイナミックなアクションやモンスターとの駆け引きを生み出すことができた。常に変化するユーザーニーズにより、開発者には「もっとユーザーに喜んでもらいたい」という新たな目標が生まれ続ける。このエネルギーを原動力に、アイデアと技術力を結集させ、良い意味でユーザーニーズを裏切ることができるよう、『MH4G』の開発に取り組んでいる。

ファンへ“感謝”の気持ちに “決意”を込め、次の10年へ

シリーズの挑戦の場を海外にも広げ、北米・欧州向けの『MONSTER HUNTER 4 ULTIMATE』も開発中だ。ローカライズスタッフによって、“モンハン”の世界観はそのままに、言語やニュアンスを調整。世界最大のゲームショー[E3]

ファンとともに歩み 進化を続ける 「モンスターハンター」

「モンスターハンター」シリーズは、シリーズ通算2,800万本を売り上げるカプコンの旗艦タイトル。発売10周年を迎え、ファンへの感謝の気持ちを伝える多彩なイベントを開催するとともに、さらなる飛躍を目指す。



ではデモ版を公開し、積極的にアピールした。市場動向や文化の違いから海外進出は難しいという意見もあるが、ユーザーに「どうしても遊びたい」と思わせる唯一無二のタイトルとして送り出せば、必ずその壁は乗り越えられるはずだ。

シリーズ10周年を迎える2014年は、ユニバーサル・スタジオ・ジャパンとのコラボイベントをはじめモンスターハンター展やオーケストラコンサートの開催、コラボ商品の展開など様々な企画を実施した。ファンやスタッフと一緒に歩んできた10年の「感謝」を伝えるとともに、次の10年へ。子どもからご年配の方までその名前を知ってもらえる、真の国民的タイトルを目指し、長期的展望をもってモンハンを育てていく。



藤岡 要

CS第三開発統括
第三開発部
プロジェクト企画室 ディレクター

Kaname Fujioka

デザイナーとして入社。初代『モンスターハンター』で初めてディレクターを務めて以来、当シリーズの据え置き機向けディレクターとして活躍。現在は最新作『MH4G』のディレクターを担当しシリーズの世界観を監修。



『モンスターハンター4G』
『モンスターハンター4』のセーブデータがほぼ引継げるなど、ユーザーに嬉しい機能が。



『モンスターハンター』10周年記念サイト
様々なイベント情報や記念グッズ紹介とともに、開発の秘蔵資料の公開など、ファンにはたまらない内容となっている。

次世代機に 新風を巻き起こす 『deep down』

2014年2月に国内で発売されたプレイステーション4 (PS4) 向けの完全新作タイトルを、独自開発の新ゲームエンジン「Panta Rhei (パンタレイ)」でつくる。すべてが新しいカプコンのチャレンジ、それが『deep down』だ。



ゲームも組織も 『deep down』でつくる

「PS4向けの新タイトル、やるなら当然オンラインゲームで。PS4の優れた機能が実感できるカプコンらしいタイトルを開発しよう」。こうして完全新作『deep down』の開発がスタートした。

新たなゲームの世界観を表現するには、フルハイビジョン対応のグラフィックやゲーム要素をオンラインで提供し続けるための膨大な作業が必要だ。そのため、クオリティと効率を担保した開発ができるよう、ゲーム開発エンジンも刷新。次世代機に特化したゲームエンジン「Panta Rhei」の開発と『deep down』の開発を並行し、この難関に挑んでいる。

また、開発体制の改革にも取り組んだ。カプコンは長らく、コンシューマ開発は大阪、オンラインゲーム開発と運営

は東京で行ってきたが、『deep down』は、カプコン初のPS4向けオンラインゲームであり、ゲーム開発と運営が一体となることが不可欠となる。大阪と東京の開発スタッフそして、エンジン開発のスタッフによる強力なタッグを組み、総力戦で『deep down』に取り組む。

ユーザーを魅了する新しい世界観

PS4のすべての機能を活かし、ユーザーに新鮮な驚きと楽しさを提供するために、アイデアと技術を駆使して新しい世界づくりに挑んでいる。

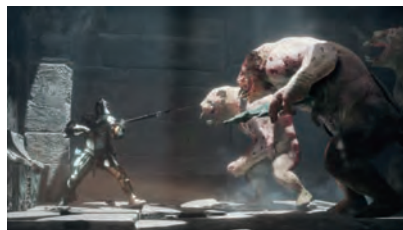
『deep down』は、指令を受けたプレイヤーが過去の世界“ダンジョン”に飛び込み、記憶を読み取りながら謎を解き明かす“リーディングRPG”。多彩なストーリー展開を用意しただけでなく、コンテンツ面でもオンライン機能を充実、知らないプレイヤーと一緒に探検や冒険ができる

マッチング機能を強化した。ダンジョンが自動生成され、無限とも言えるバリエーションを楽しめるのも魅力の1つだ。

映像や演出にもこだわった。プレイヤーの鎧の質感や鎧、ドラゴンが吐き出す炎、自然な反射光まで、実写のようにリアルに表現。「Panta Rhei」を活用することでPS4の中でも最上級のグラフィックスを実現。様々な演出を駆使し、プレイヤーがゲームの世界に没入できるようにした。「ここまでやるか、カプコン!」と感じていただけるクオリティでリリースする。

ユーザーと駆け引きしながら 新タイトルを育てていく

新要素がぎっしり詰まった『deep down』を、長く楽しみ、遊んでもらいたい。フリー・トゥ・プレイ (F2P) で試して、プレイスタイルに合わせて課金して遊んでもらうために



ダンジョンも敵も、これまで蓄積したゲームノウハウを組み込み、計算の上、自動生成される。同じ状況は2度とないため、毎回、新鮮な体験ができる。



炎や水はアニメーションとして処理しているのではなく、粒子として計算して描写。高精細で写真のように美しい。

は、継続的なユーザーの満足が必要だ。つまりは、リリースしてからが本当のスタートとなるため、計画的な仕掛けやアップデートを入念に準備している。

嬉しいことに「日本ゲーム大賞2013 フューチャー部門」受賞やfacebookやTwitterでの情報発信が、ネットニュースで取り上げられるなど前評判も上々。正式サービスに向けて、現在急ピッチで開発を進めている。

PS4でF2P展開する『deep down』は、カプコンの新しいビジネスモデルの試金石。PS4を手に入れてでも『deep down』をプレイしたいと思っただけのよう、リリース後もユーザーを飽きさせないコンテンツでヒットタイトルに育てていく。



宮下 輝樹

CS第二開発統括
第二開発部
第二プロデュース室 室長

Teruki Miyashita

『モンスターハンター フロンティアG』のビジネスプランナー、運営ディレクター、アシスタントプロデューサーを務める。その後、『deep down』立ち上げとともに、運営プロデューサーとなり2013年より現職。



ターゲットを明確にし ユーザーの期待に応えるゲームをつくる

オンラインゲーム市場、それは、カプコンが挑む大きな市場だ。パソコンゲームが主となるヘヴィオンラインでは人気タイトル『モンスターハンター フロンティアG』でユーザーの心をしっかり掴んでいるが、スマートフォンの普及によって新たに広がったカジュアルユーザー層の開拓は、今まさに取り組んでいるところだ。現状は、短時間で遊べるパズルやクイズなどのライトなゲームがヒットしているが、大人数で楽しめるRPGなどの人気も高まっており、ニーズは徐々に変化してきている。

そこで重要になるのが、今の市場だけでなく、1～2年先の

市場ニーズを見据えたゲームづくりだ。メインターゲットとなるユーザー層を見極め、そこにヒットする展開方法を決めていく。カプコンでは、こうしたゲーム開発目標を経営陣と現場で完全に一致させた上で開発に着手する。今人気のあるライトなゲームだけでなく、カプコンが得意とするアクションや美しいビジュアルをオンラインで楽しめる、よりリッチ化した今後のトレンドになり得るゲームをつくっていく。

プレイ環境やデバイスごとに最適化を図る 『ブレス オブ ファイア 6 白竜の守護者たち』

カジュアルオンラインの戦略タイトルとして、2015年春

に『ブレス オブ ファイア 6 白竜の守護者たち』のリリースを予定している。企画立案時に、RPGをモバイル向けに展開するなら、独自の世界観とストーリーで根強い人気を誇る「ブレス オブ ファイア」シリーズで勝負しようと決断。スマートフォンやタブレットだけでなく、パソコンでも楽しめるように開発している。なぜなら、外出中はスマートフォンから数分で楽しめるクエストにチャレンジし、帰宅後はパソコンで長編ストーリーをじっくり楽しむ。ユーザーの遊ぶ環境や状況を想定し、多様な楽しみ方を選べるようにしているのだ。また、スマートフォンアプリでは、家庭用ゲーム機並みの高画質なグラフィックや処理速度の速いゲームを手軽なタッチ操作で遊べる『モンスターハン

ユーザーニーズの先を読み 新たなオンライン ゲームをつくる

拡大を続けるオンラインゲーム市場。カプコンは、訴求するターゲットごとにヘヴィオンライン、カジュアルオンライン、ソーシャルアプリの3つのユニットを組織し、この市場に立ち向かう。



ター エクスプロア』をリリースする。

ゲームのプロモーションも自社開発のオリジナルSNSツール「カプリンク」を用いてオンライン上で積極的に行っている。「カプリンク」には多彩な機能があり、カプコンの異なるタイトルのゲームユーザー同士がリンクやチャットでつながる。この機能を活かし、自社ゲーム間の相互集客を行っていく。

高度なネットワーク技術で コンテンツの魅力を引き出す

カプコンのもののづくりを支える技術基盤は、独自のゲーム開発エンジン「MT フレームワーク」や「Panta Rhei（パンタレ

イ）」そして、オンラインゲーム運用を支えるサーバ技術だ。特に、ヘヴィオンラインで様々な処理を同時に多数行うためには高度なサーバ技術やネットワーク技術が不可欠である。目に見えない部分でも着実に技術力を養い、ユーザーにストレスなくゲームを楽しんでいただける環境を整えている。

さらに、ユーザーがゲームで遊んだ大量の通信記録や利用状況、いわゆるビッグデータの解析を行い、それを運用に活かすためのノウハウの蓄積も進めている。

オンラインゲーム市場に挑むためのコンテンツ力と技術力という土壌は固まった。これを強みに、次のトレンドとして予想されるリッチなモバイルゲームに関しても、データに基づく運営ノウハウを活かして、攻めていく。

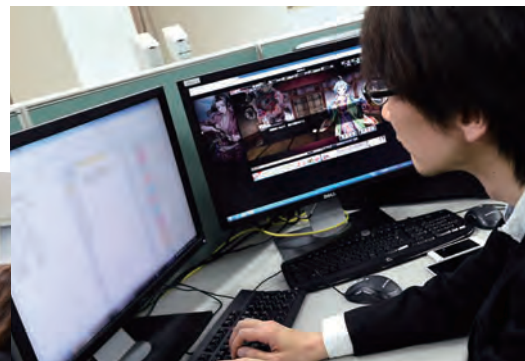


杉浦 一徳

CS 第二開発統括
第二開発部 部長

Kazunori Sugiura

第二開発部の部長として、オンラインゲーム事業全般を指揮。『モンスターハンター フロントアG』『deep down』のプロデューサーとしても手腕を振るう。



「ブレス オブ ファイア 6 白竜の守護者たち」
1993年に第1作が発売された「ブレス オブ ファイア」シリーズの最新作。竜の力をもつ主人公の葛藤を描いたストーリーと世界観が人気のRPG。



「カプリンク」
2013年10月以降にリリースされたカプコンオンラインゲームズのすべてのゲームに搭載されたオリジナルのSNSツール。

台湾を拠点に アジア市場に 先手を打つ

アジアのオンラインゲーム市場は、スマートフォンやSNSの普及に加え、様々なビジネス形態によってユーザー数が急増し、拡大の一途にある。その市場で着実にシェアを獲得すべく、カプコンは駒を進める。



カプコン台湾を拠点に中国、東南アジアへ

2012年8月に設立したカプコン台湾は、第1弾タイトルとして現地スタッフによるローカライズ・カルチャライズを行った台湾版『鬼武者Soul』が2013年の「パハムートゲーム大賞」*のブラウザゲーム部門で金賞を受賞するなど人気を博し、順調な滑り出しをみせた。その結果、設立初年度、単体黒字で決算を終えた。

カプコンが台湾をアジア地域のオンラインゲーム開拓の戦略的拠点に選んだのは訳がある。台湾は市場が確立しているだけでなく、ドラマ、音楽、マンガ、アニメを始め日本発信のコンテンツが浸透し、文化面での親和性も高いか

らだ。政府もコンテンツ産業を支援しており、ゲーム分野においても優秀な開発者が相当数いる。人口は2,300万人と大きな市場ではないが、開発力やコストパフォーマンス、経済活動の面でも中国やタイやシンガポールなどの東南アジアへ進出するための拠点としてメリットも大きい。この高いポテンシャルをもった台湾で成果を上げながら、その先に広がるアジア市場拡大に挑戦していく。

※台湾で有名なゲームサイト「パハムート」主催の人気投票イベント

テンセント社との協業により 中国市場への進出を目指す

アジア最大の市場である中国に向けては、数年前から

中国ネットサービス大手のテンセント社と協業し「モンスターハンターオンライン」の開発を行っている。同社は、開発技術も運営力も高く、業績も好調。中国で確かな実績を誇る企業と組むことでカントリーリスクを回避しながら、開発、運営ノウハウを活用。今後も同様の取り組み形態によって着実に利益を生み出す指針で展開を考えている。

実際の開発・運用を行うのはテンセント社。日本とは異なるイベントやビジネスモデルを設定する。一方、カプコンの開発スタッフが上海スタジオに出向き、ゲームの要となる部分をディレクション。双方の力を結集してヒットを狙う。現在、参加者を限定したオンライン上のゲームテストでユーザー動向をチェックしながら、正式リリースに向けて調整中だ。



テンセント社と協業で開発中の『怪物猎人 Online』。キャラクターや世界観は『モンスターハンター』だが、現地ユーザーに馴染むようカルチャライズされている。



大阪・東京・韓国の開発拠点と連携し、台湾を基軸にアジア進出を図る。



さらに、台湾を拠点とした中国戦略も進めている。モバイルやカジュアルゲームといった比較的短いスパンで開発できるゲームの中国配信を目指し、準備中だ。

数年先のアジア市場を見据え カプコンブランドの浸透を図る

オンラインゲームは、完成品を売るのではなく、コンテンツというサービスを継続的に提供するというビジネスモデル。どの地域に進出しようとも、その地域のユーザーの趣味・嗜好にぴたりと合い“面白さのスイッチ”が入るゲームでなければヒットはない。つまり、日本での人気タイトルをその

まま持ち込むのではなく、地域に最適化させ、現地に近い目線でサービスを提供していく必要がある。現地法人設立や協業は、アジア進出に欠かせない戦略である。

かつてこの地域でカプコンは、アーケードゲームでその名が知られていたが、今のモバイル世代には通用しない。カプコンブランドというだけではアドバンテージがない、ゼロベースからのスタートとなる。ブランド浸透を図りながら、経済水準に基づく顧客単価の差をユーザー数というスケールメリットで補いながら事業を進め、各国の情報を蓄積。カプコン独自のルールを構築し、この成長市場の5年先、10年先の収益獲得に向けてチャレンジしていく。



小野 義徳

執行役員
CS第二開発統括

Yoshinori Ono

『ストリートファイター IV』や『モンスターハンター フロントアード オンライン』など、家庭用ゲームからオンラインゲームまで数々の人気タイトルのプロデューサーを務める。現在、オンラインタイトルの開発および運営を主軸としたCS第二開発を統括。



自社開発パチスロ機で 「モンスターハンター」 初の5万台突破!

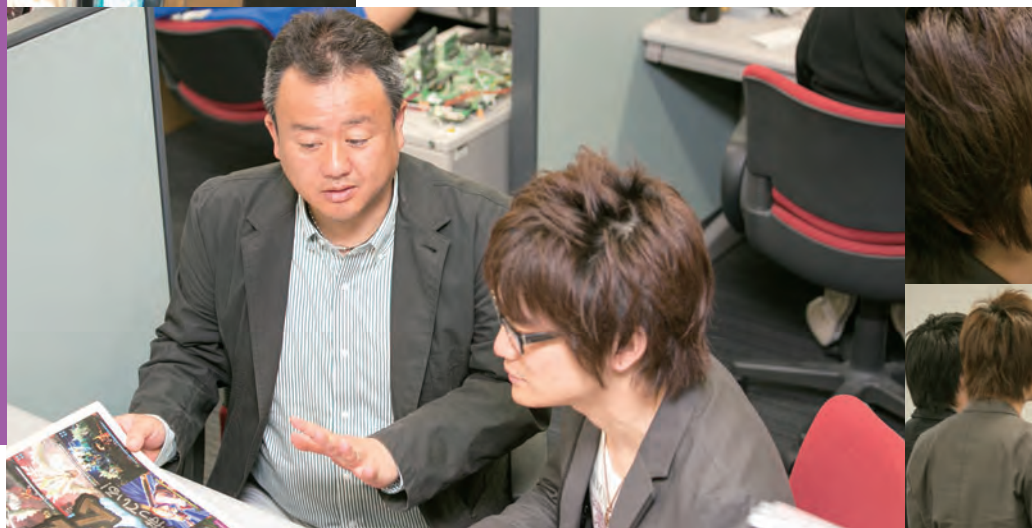
2014年3月にリリースした『モンスターハンター月下雷鳴』は、自社開発機として8機種目となるパチスロ機。コンテンツ力とゲーム性の相乗効果で、5万台を超える大ヒットとなった。

ユーザーに支持される パチスロ機を続々と市場へ

カプコンのパチンコ&スロット(P&S)事業は、市場で結果を出し続けられる体制が整った――。

2014年3月に市場に投入したパチスロ機『モンスターハンター月下雷鳴』は、発売後すぐに追加発注が来るなど好調な出足を見せ、4月末時点で既に5万台を出荷した。これは、市場が求める商品を提供できている結果だと考えている。

パチンコ・パチスロ市場は、店舗の大型化に伴う統廃合や、ユーザー数の減少により縮小傾向にある。とはいえ、市場規模は約19兆円。ユーザーの関心を喚起し続けるために、毎月のように新商品が投入され、淘汰されていく。そんな厳しい競争下、『モンスターハンター月下雷鳴』は、追加発注が来るほどユーザーの支持を得たのだ。2008年にエンターライズ社を子会社化し、パチスロ市場に本格参戦して以来積み上げてきたものが、着実に実を結び、2012年の『バイオハザード5』(4.8万台販売)、2013年の『DEVIL MAY CRY 4』(2.5万台販売)と立て続けのヒットとなった。



“モンハン”の世界観を ワクワクする映像とゲーム性で再現

『モンスターハンター月下雷鳴』の開発で、制作プロデューサーとして一番重視したのは、家庭用ゲームとして絶大なる人気を誇る「モンスターハンター」の世界観をどうパチスロ機に落とし込んでいくかという点だった。“モンハン”のもつゲーム性と映像・演出を、パチスロ機としてどう表現するか？ 開発では、当ゲームファンでもある映像ディレクターやシステムディレクターと、“モンハン”の世界観を監修した家庭用ゲーム開発担当者が密に連携。デザインレビューフロー※に沿って、節目節目で評価会を開き、忌憚のない意見を交わしながら改善を繰り返した。

その結果、モンスター討伐映像と出玉につながるボーナス設定をうまく連動させ、まるで家庭用ゲームで遊んでいるかのようなワクワク感を演出することに成功。何度でもプレイ（＝狩り）したくなる、これまでにないパチスロ機が誕生した。人気タイトルと開発力のシナジー効果により、1+1が3にも4にもなり、大ヒットにつながった。

パチスロ機メーカーとしての ブランド力を高め、次のステージへ

市場での高評価は、次の機種への期待という好循環を生み出す。パチスロ機メーカーとしてのカプコンのブランド力が高まる中、この波に乗り、四半期ごとに自社開発の新機種を1機、毎期4機種を安定的に市場投入するという経営目標の実現を目指し、着実に駒を進めている。そこで強みとなるのが、カプコンの人気コンテンツだ。ワンコンテンツ・マルチユース戦略に基づいて、人気機種の続編や未着手の自社コンテンツを活かした開発を進めていく。

また、パチスロ機メーカーとしてのカプコンの存在感が高まるにつれ、2013年頃から、パチスロ機の開発希望者が急増。人気コンテンツを活かした自由度の高い開発がしたいという人材が集まりだした。これからも意欲ある開発スタッフと共に大きく飛躍し、2014年度は『モンスターハンター月下雷鳴』を超えるようなプロジェクトを進めていきたい。パチスロ機メーカーとしてのカプコンの次のステージは、今始まったばかりだ。

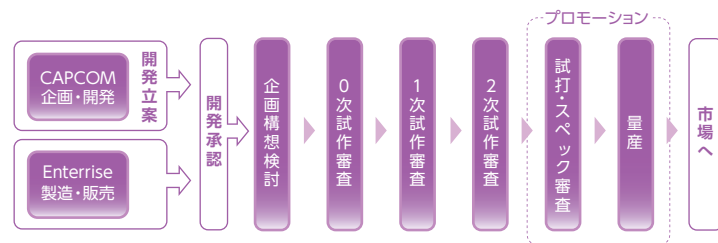


泉 治

P&S事業統括
P&S制作部 部長

Osamu Izumi

業務用ゲーム機やコンシューマ向けゲーム開発を経て、2011年1月にP&S事業部へ。制作部の部長兼プロデューサーとして中期計画に基づいた開発タイトルの考案や予算策定、マネジメントを担当。



※開発デザインレビューフロー

開発過程において、開発・製造・販売・品質管理部門の様々な角度から確認検証するものづくりを推進

コンセプトは「安心・安全・健全」 新たな顧客層の 獲得を目指す

カプコンが1991年から手掛けるアミューズメント施設「プラサカプコン」。若者だけでなくファミリーも楽しめるアミューズメント施設へと、時代に合わせ柔軟にサービス内容を変更。安定的な収益を上げている。



新たなターゲット設定と 集客のための戦略を立てる

カプコンは、長期的に安定した顧客獲得を目指し、メインターゲットをファミリー層に据え、ショッピングセンター（SC）などの大型複合商業施設を中心に开店している。明るい内装で入店しやすい雰囲気をつくるなど、買い物の合間に気軽に遊べる場所として、お客様に支持される店づくりと運営に力を注いできた。

しかし、昨今はモバイルゲームやSNSなど、遊びが多様化している。そこに消費増税の課題も加わり、アミューズメント施設を取り巻く環境は必ずしも良好という訳ではない。「新たな顧客層の開拓を進め、老若男女のお客様に楽しんでもらえるサービスを提供していこう——」。

カプコンが着目したのは、普段ゲームセンターをあまり利用しない低年齢層やシニア層、女性だ。その層に向けた新コンテンツの導入やイベントの開催など、戦略的に様々な取り組みを実施することでビジネスの可能性はまだまだ拡大できると確信している。





「モンハンスイーツ アイルーのクレープ屋さん」
かわいあいルーやモンスターをモチーフにしたオリジナルクレープが、ファミリーやモンハンファンの人気を集めている。



「ゲームセンター無料体験ツアー」
ファミリー向けには、アイルーをはじめ、人気キャラクターと会えるイベントを実施。シニア向けには、無料体験ツアーを開催している。

キッズコーナーの新設や シニア向けイベントを実施

低年齢層を獲得するには、その母親の心を動かさなければならぬ。そこで、学びと遊びを組み合わせた「エデュテインメント」コーナーの導入を企画。教育と教育IT分野で実績をもつ、株式会社学研ホールディングスと大日本印刷株式会社とコラボレーションし、2013年9月、静岡県のプラサカパソコン志都呂店内に時間課金制キッズコーナー「あそび王国ぴいかあぶ」を立ち上げた。新感覚の遊び場が好評を博したことから、その後、埼玉県の羽生店や大分店にも導入し、2014年度以降は店舗改装などに合わせ年間3店舗ほど導入することを計画している。

シニア層に向けては、2012年から「ゲームセンター無料体験ツアー」のイベントを実施し、スタッフがクレーンゲームやメダルゲームなどの遊び方を伝授。それが功を奏し、ここで出会ったシニアの方々が「カプコンの店で待ち合わせね」と声を掛け合う、コミュニティの場になりつつある。お声かけの徹底、清掃による衛生管理に加え、シニアの方がより安心して楽しめるよう、スタッフにサービス助士の資格取得を推奨し、ホスピタリティ向上に力を注いでいる。

自社コンテンツを活かし 業態開発で集客を図る

女性やカプコンゲームファンの獲得を目指し、2014年3月、プラサカパソコン大分店に「モンスターハンター」のキャラクターをテーマにしたクレープ店「モンハンスイーツ アイルーのクレープ屋さん」をオープン。モンハンクレープを目当てにSCへ来店するお客様もいるほど人気を博し、連日行列ができた。店舗改装に合わせてクレープ店をオープンすると同時に、キッズコーナー「あそび王国ぴいかあぶ」の導入やシニア向けイベントを開催した相乗効果により、大分店の総顧客数は大幅に増えた。

出店先のSCのオーナー企業からも、集客機能の一翼を担うアミューズメント施設への期待は大きい。安心・安全・健全なアミューズメント施設というコンセプトを掲げ、ホスピタリティとアイデア、カプコンブランドを活かした“カプコンにしかできない”店舗づくりを推進していく。お客様にはゲームで遊べる憩いの場として「プラサカパソコン」での時間を楽しんでいただきたい。



青木 純也

アミューズメント事業統括
OP 運営開発部 部長

Junya Aoki

店舗勤務を経て本社店舗開発チームへ。
新規店舗出店に関する企画やマーケットリサーチに携わる。
2008年に店舗開発副部長、2009年11月より現職。
店舗運営戦略や業態開発を手掛ける。

特集

開発人材のダイバーシティ

真のグローバル企業を目指して 多様な人材活用(ダイバーシティ)を推進

多様な価値観の衝突から新たな創造が生まれる

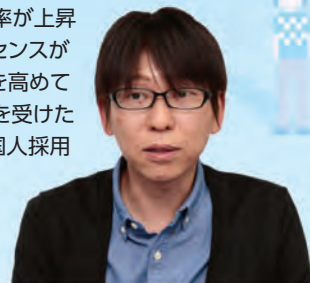
人種、宗教、障害の有無、性別、年齢にかかわらず雇用機会を創出し、多様な働き方を実現するというのがダイバーシティの意義ですが、とりわけユーザーの趣味・嗜好の多様化が進むゲーム業界において、多様な人材の活用は、企業としての優位性をつくり上げるうえで重要なテーマです。もちろん異なる価値観をもつ者が集まれば意見の衝突が発生します。しかし、相互理解を進めることで異なる価値観同士が化学反応を起こし、今まで世の中になかった面白いものを生み出すことができるのです。

CS開発人材管理統括部門では採用にあたって外国人枠や女性枠といった枠は設けていません。現在、約900名の開発者が従事しており、そのうち女性20%、外国人5%となっています。能力重視で採用してきた結果が人材の多様性に表れています。開発職としては比較的女性が多いのが特徴ですが、出産後も活躍を続ける「ママさんクリエイター」も増えています。これは短時間勤務や育児休業、産前・産後休業といったサポート制度が功を奏した結果と言えるでしょう。職場内保育施設の設置も前向きに検討しており、今後も女性社員が能力を発揮できる環境整備に努めていきます。

海外向けタイトルに生きる外国人クリエイターの視点

海外採用ではプログラマーをはじめ、アメリカ、イギリス、中国、韓国、インドネシアなど外国人の比率が上昇しています。グローバル市場の変化に即応できるゲームを開発するため、日本人にない視点、発想、センスが必要となるからです。例えば、海外向けゲームでは、起動してから実際にプレイできるまでに没入感を高めていく演出を入れましたが、外国人クリエイターから「海外ユーザーには冗長な印象を与える」と指摘を受けたことがありました。このように異文化の視点からゲーム内容を調整することが可能となったのも外国人採用の大きな成果です。

ただし、一般的に外国人社員は上昇志向が強く自分のキャリアアップに直結しない職場であれば離職することかもしれません。このため当社でもキャリアパスの明示や外国人管理職の積極的な登用など、外国人社員のモチベーション向上につながる施策を更に充実させていきます。カプコンがこれからのゲーム業界をけん引する真のグローバル企業となるために、ダイバーシティの推進は不可欠だと確信しています。



CS開発人材管理統括
信山 斉之

言語・文化の壁を越え、カプコンらしさを世界へ発信

ターゲット地域に合わせゲームを一からつくる

入社以来、「ストリートファイター」や「バイオハザード」シリーズなど、数多くのタイトルのローカライズに携わってきました。ローカライズとは単なる翻訳ではなく、海外の現地ユーザーが違和感なくゲームを楽しめるよう工夫することです。カプコンの保有タイトルの実に9割は海外で販売しており、英語だけでなくフランス語やイタリア語などの担当者が、ゲームを一からつくり上げる気持ちでローカライズに取り組んでいます。中でも、ローカライズディレクターは、通常の翻訳者とは異なり、開発初期から開発チームの一員として各タイトルに配属されます。海外ユーザーの視点に立って文化の違いや直訳では伝えきれないニュアンスを伝え、演出や仕様について積極的に意見を出します。また開発メンバーとの密なコミュニケーションを通して、問題発生を未然に防ぎ、スムーズに制作が進められるよう努めています。

言語・文化の異なる国にもメイド・イン・ジャパンを届けたい

ローカライズは、海外ユーザーの好む表現に100%合わせる訳ではありません。海外ゲームの真似ではないので、日本のゲームがもつ良さを活かしつつ、海外ユーザーに楽しんでもらうため細心の注意を払って表現などを調整します。カプコンのゲームの良さは、やり込めばやり込むほど味が出てくること。これからも、面白さへの深いこだわりの源泉とも言える「カプコンらしさ」を損なうことなく、現地ユーザーに「面白い!」と思ってもらえるゲームを開発チームと一丸となってつくっていききたいですね。

グローバル開発推進室
ローカライズディレクター
ジェフリー ウィンダム
(2010年度入社)



アニメーション室
アニメーター
木下 陽子
(1997年度入社)



さまざまなバックグラウンドの持ち主が 最大限に力を発揮できるカプコンの開発現場

人と「違う」ことが創造力の源

カプコンでは、性別、国籍などに関係なく、多様な人材が得意分野の能力を発揮できる環境が整っています。様々なバックグラウンドの持ち主から出されるアイデアには、刺激されることを実感しており、私自身もゲーム開発により貢献できるよう努めています。モンスターが人に与える恐怖の演出についての相談があった際、「メインモンスターは真正面から迫りくるストレートな怖さだから、対のモンスターは間逆の精神的にじわじわと追いつめる怖さを演出するのはどうか」と提案すると、同僚の男性から「男性には思いつかない意見だね」と言われました。自分では性別を意識したことはなかったのですが、女性クリエイターとして新たな表現の切り口を提供できたのかなと感じました。

若手とベテラン、それぞれが強みを出し合って

「モンスターハンター」シリーズのモーション制作のリーダーを担当したり、「バイオハザード6」や『ドラゴンズドグマ』など多くの主力タイトルに携わってきました。気がつけばもうベテランと言われる領域です。今年10周年を迎える「モンスターハンター」では、モンハンのファンとして入社した新人も加わりました。若手は満ちあふれるエネルギーとともに斬新なアイデアを出しながらゲームづくりを学び、ベテランの私たちは豊富な経験を還元しながらクオリティの維持向上に力を発揮しています。若手とベテランが互いの強みを活かし、刺激を与え合いながら、最大限の相乗効果を生み出していく。それがカプコンの開発現場なのです。

異例の抜擢は実力主義の表れ 女性企画職として多様なゲームづくりに挑みたい

性別や年齢ではなく能力とやる気で評価される体制

企画職として『モンスターハンター3G』および『モンスターハンター4』に携わり、現在は、新規プロジェクトのストーリーや台詞を作成する「進行」と村やショップの内容を設定する「施設」の2つのユニット(約15名)を統括するリーダーに指名され、スタッフのスケジュール管理や他職種との調整等も行っています。

カプコン入社の決め手は「人」でした。面接で出会った先輩社員は個性的な方々ばかりで、自然に自分の意見が言えました。面白いゲームをつくるには面白い人たちと働くこと。入社4年目の今も、女性が見てかわいいと思える視点で、テキスト表示のデザインにポップな色味や丸いフォントを採用するなど、「自分らしさ」を打ち出しています。

将来は子育てと仕事を両立する女性企画職の先駆者に

今までは先輩についていくばかりでした。しかし、後輩に女性社員が多く入ったこともあり、今度は私が後ろを振り返り、男性の先輩には相談しにくい悩みを吸い上げて、後輩たちを引き上げていく番です。その役割を果たすにはまだまだ経験不足ですが、今後は一人前のユニットリーダーを目指して皆を引っ張っていきたいと思います。

カプコンでは、短時間勤務制度や育児休業制度が整い、それぞれのライフステージに適した勤務体系を選択できます。企画職では子育てをしながら働く女性がまだいません。将来は子育てと仕事を両立する女性企画職の先駆者となって、女性や子どもたちにも

楽しんでもらえる幅広いジャンルのゲームづくりに
挑戦したいですね。

ゲームデザイン室
プランナー

久野 祥緒

(2011年度入社)



サウンド開発室
コンポーザー

茅根 美和子

(2010年度入社)



一人ひとりの特長を活かすことが ユニークなゲーム音楽の創造につながる

新人時代から作曲機会を与えられ、メインコンポーザーへと成長

音大卒業後、カプコンに入社。新人時代は「プラネットワーク」という新人だけで編成されたプロジェクトチームでゲーム中の曲づくりを担当しました。その後も様々なタイトルの制作に参加。『モンスターハンター4』では、アイルーというかわいらしいキャラクターの登場するミニゲーム曲を担当しました。女性ファンも多いゲームなので、柔らかい音色や思わず口ずさめて、女性にも共感してもらえる音楽性を意識して作曲しました。現在は、『モンスターハンター4G』にメインコンポーザーとして携わっています。新人の頃から大きなチャンスが与えられ、それを乗り越えることで成長してこれたのだと実感しています。

多様な人の協働からユニークな音楽が生まれる

ゲーム音楽は多くのクリエイターが協力して作り上げていきます。感じ方や作り方は人それぞれですが、各々がもっている多様な特長や得意分野が組み合わせることで、ユニークで素晴らしい曲が生まれます。そこがチームで曲づくりをすることの醍醐味ですね。

カプコンは先進的な技術を積極的に取り入れるとともに、新しいことに貪欲にチャレンジしています。私もアレンジアルバムやユニバーサル・スタジオ・ジャパンへのモンスターハンターイベント用楽曲の提供など、ゲーム以外の分野にも挑戦中。異なる分野で刺激を受け、そこから得た感性や知識をゲーム音楽の制作にも反映させています。今後も挑戦を続けることで、ファンの皆さんの心に届く曲をつくらせていきたいですね。



男性クリエイターとは異なる視点から 新たな価値創造に挑戦



能力とやる気さえあれば夢は実現できる

現在開発中のプレイステーション4向けRPG『deep down』。ゲーム開発の肝と言えるのが、次世代機向けの新開発エンジン『Panta Rhei (パンタレイ)』です。その中のグラフィックス機能、特にゲーム画面に対して最終的な色調補正や色収差などのレンズ効果を与える「ポストエフェクト」を担当しています。

ゲーム業界に興味をもったきっかけは、小学生の頃にゲームの美しいグラフィックに感銘を受けたことでした。就職先にカプコンを選択したのは独自の開発エンジンに魅力を感じたから。つまり現在の「開発エンジン」の「グラフィック担当」は、まさに私の希望通りの配属なのです。カプコンは男女関係なく、能力とやる気さえあればやりたい仕事が任せてもらえる。そのことを実感しています。

“女性の視点”を活かしたゲームづくりを目指して

日ごろは、ゲーム開発者の国際会議「GDC」等で最新技術を吸収し能力を高めています。男性が多い職場だけに、アクションゲームやロボット、メカなど自分から積極的に知ることのない話題にも触れ、仕事を進めるうえで大いに刺激となっています。

一方で、女性ならではの感性を活かす余地がまだまだあると感じています。今はいかつい男性キャラクターやグロテスクなクリーチャーを制作していますが、例えば髪の毛をよりサラサラに描画する技術など、男性クリエイターがあまり執着しないような

ポイントにも着目しています。女性としての視点を活かしつつ、ゲームの描画に関する新しい技術も習得して、グラフィックの世界に新たな価値を創造していきたいですね。

技術開発室
プログラマー

阿久澤 陽菜
(2012年度入社)



グローバル開発推進室
プロダクションマネージャー
ミハイル イグナトフ
(2012年度入社)



互いに学び合い、 同じゴールに向かって進むこと 素晴らしいゲームは相互理解から生まれる

露・米・日、多文化を経験し、人と人をつなぐ仕事に

カプコンの開発チームと海外の外注会社をつなぐプロダクションマネージャーを務めています。

外注先の選定や契約交渉、制作依頼資料の翻訳、開発意図の正確な伝達など、業務内容は多岐にわたります。時に異なる文化を持つ外注先とのコラボレーションがより円滑に運ぶよう、信頼関係の構築に注力しています。

私はロシアで生まれ、アメリカで育ちました。大学ではアートと日本文学を専攻。来日してからは三重県の町役場で国際交流員として地域の人たちと交流を深めたり、町に住む外国人をサポートしたりしました。そうした多様な文化に触れてきた経験が、異なる価値観をもつクリエイターの間に立ち、調整を行う現在の仕事に活かしています。

海外との架け橋となりゲームづくりに貢献したい

今以上に開発現場の状況を把握して業務の質を上げたいというのが私の願いです。成果物に対するフィードバックについても、前後の流れがわかれば海外外注先との作業がよりスムーズに行えます。特にワールドワイドに展開するタイトルや海外委託先が多いタイトルほど早い段階から関わっていききたいですね。

「違いがあるからこそ学び合える」姿勢を大事にしている私にとってはやりがいのある仕事です。ときにはプレッシャーも感じますが、プロジェクトの最後に、外注先から「カプコンと仕事ができて本当に良かった!」と言われたときは、充実感で満たされます。今後もカプコンの一員として誇りを持ち、素晴らしいゲームづくりに貢献したいと考えています。

会社の紹介

(2014年3月31日現在)

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2,601名・単体1,951名
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 FAX:06-6920-5100
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 FAX:06-6920-7698
東 京 支 店	〒163-0448 東京都新宿区西新宿二丁目1番1号 TEL:03-3340-0710 FAX:03-3340-0711
上 野 事 業 所	〒518-1155 三重県伊賀市治田3902番地 TEL:0595-20-2030 FAX:0595-20-2044



アンニュアルレポート2014も
ご覧ください。

会社の沿革

- 1991年** 3月 業務用ビデオゲーム『ストリートファイターII』を発売、ストIIブームを巻き起こす。
- 1992年** 6月 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、大ヒットを放つ。
- 1993年** 7月 新潟県下最大のアミューズメント施設「カプコサーカス新潟東店」をオープン。
- 1994年** 12月 ハリウッド映画『ストリートファイター』が公開。
- 1996年** 3月 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。
- 2001年** 8月 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。大ヒットに。
10月 ゲームボーイアドバンス用ソフト『逆転裁判』を発売。法廷バトルゲームとして注目を集める。
- 2002年** 3月 ハリウッド映画『バイオハザード』が公開、全世界で1億200万米ドルの興行収入を達成。
- 2004年** 9月 ハリウッド映画『バイオハザードII アポカリプス』が公開、1億米ドルの興行収入を突破。
- 2005年** 7月 プレイステーション2用ゲームソフト『戦国BASARA』が発売。斬新な世界観で若いユーザー層を中心に人気を博す。
- 2006年** 8月 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となる。
12月 Xbox 360用ソフト『ロスト プラネット』を発売。『デッドライジング』に引き続き、新作では異例の100万本を突破。
- 2007年** 3月 『モンスターハンターポータブル 2nd』が、PSP用ソフトとして初の国内100万本出荷を達成。
11月 『バイオハザードIII』が公開され、全世界で1億4,700万米ドルの興行収入を突破。
- 2009年** 2月 宝塚歌劇団による舞台『逆転裁判 一蘇る真実』を公演。
4月 テレビアニメ『戦国BASARA』が放映開始。
7月 『モンスターハンター3(トライ)』がサードパーティのWii向けタイトルとして初の初回出荷100万本を突破。
10月 『戦国BASARA』より、伊達政宗が宮城県知事選の選挙の啓発キャラクターに起用される。
- 2010年** 11月 iPhone用ソーシャルゲーム『スマーフ・ビレッジ』を配信開始。世界80カ国でダウンロード数No.1を記録。
- 2013年** 9月 ニンテンドー3DS用ソフト『モンスターハンター4』を発売。再び『モンハン現象』を巻き起こし、400万本を突破。
11月 Xbox One用ソフト『デッドライジング3』を発売。カプコンの同ハード向けソフト第1弾にして100万本を突破。
- 2014年** 2月 『戦国BASARA』が近畿3府県警察の車上ねらい被害防止イメージキャラクターに採用される。

株式会社カプコン

〒540-0037
大阪市中央区内平野町三丁目1番3号
TEL:06-6920-3600 FAX:06-6920-5100
<http://www.capcom.co.jp/>