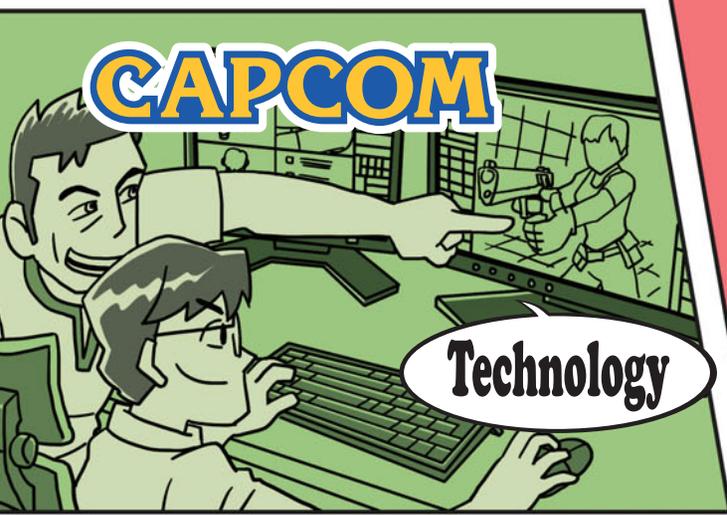


CAPCOM



Technology

カプコン 統合報告書

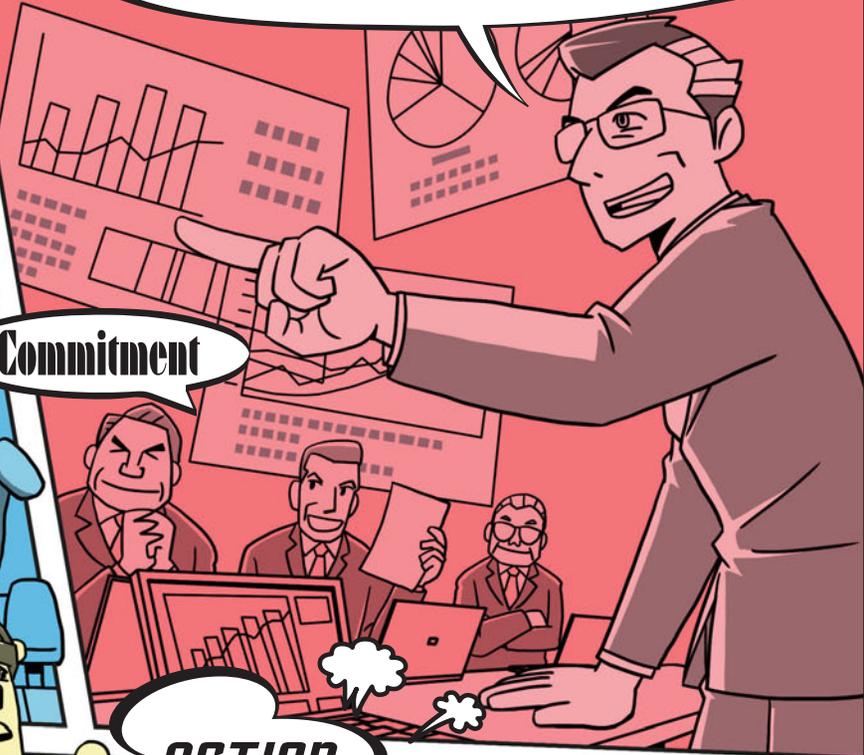
2015

Governance for Growth,
Value and Enjoyment

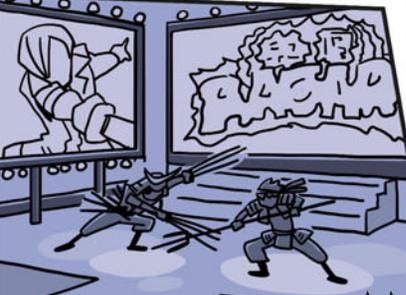


CREATIVE

Commitment



ACTION



impact



evolution

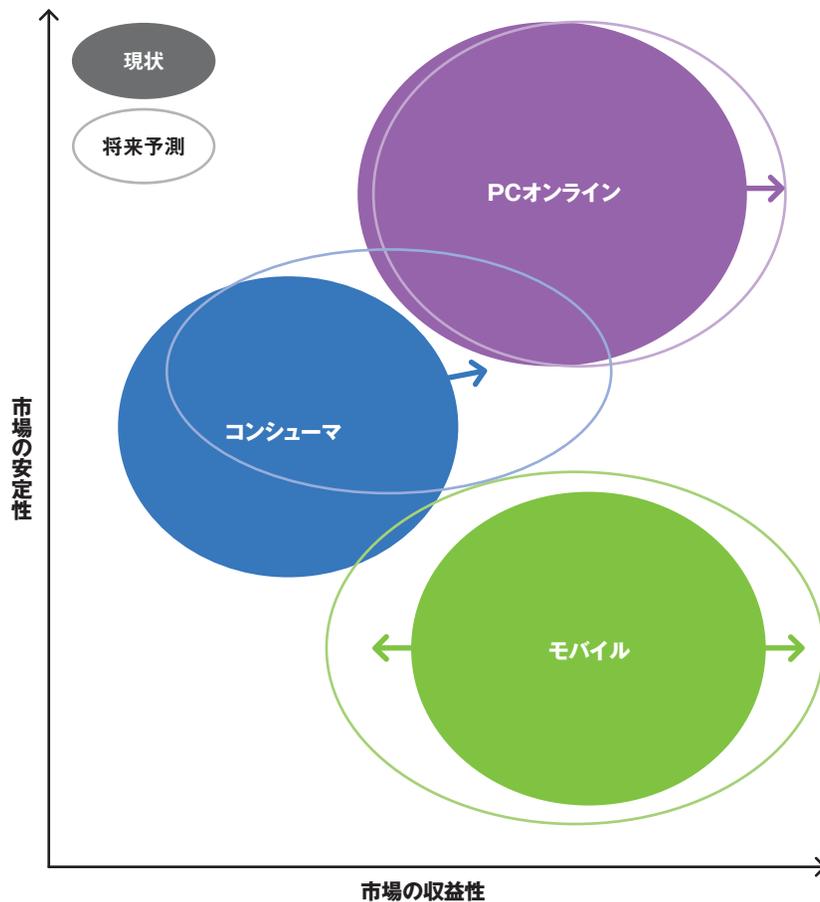


Quality



ゲーム業界の産業特性

各市場の特性



● PCオンライン市場特性

市場規模は247億ドルであり、2019年に266億ドルまでやや拡大すると予想されています。顧客層はコアユーザーの構成比が非常に高く、ゲームへのロイヤリティ(忠誠心)は一番高めです。継続的な課金意欲はかなり高いことから、価格感応度および景気感応度は一番低いのが特徴です。収益性は3市場の中で比較的高く、長期間にわたり安定的な収益を生み出す傾向にあります。今後も大きな変動はなく、安定市場を形成する見通しです。

● コンシューマ市場特性

パッケージ+ダウンロードコンテンツ(DLC)

市場規模は216億ドルであり、2019年に256億ドルまで拡大すると予想されています。顧客層はコアユーザーの構成比がかなり高く、ゲームへのロイヤリティは高めです。続編などへの購買意欲は相対的に高いことから、価格感応度および景気感応度は低い特性があります。収益性は3市場の中で一番低いが、日本の産業全体からすれば高い位置にあります。今後はデジタル販売比率が向上し、他2市場との差は縮小する見通しです。

● モバイルコンテンツ市場特性

市場規模は225億ドルであり、2019年に374億ドルまで急伸すると予想されています。顧客層はカジュアルユーザーの構成比が非常に高く、プレイ目的は時間つぶしが多いため、ゲームへのロイヤリティは一番低めです。課金意欲は一部に留まることから、価格感応度および景気感応度は一番高いのが特質です。収益性は3市場の中で最も高めですが、長期・安定的な収益を生み出すタイトルは限定的です。今後は急成長を遂げ、スマートフォンは最も普及するゲーム機となる見込みです。

各ビジネスの5つの競争要因 (5フォース分析)

	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
新規参入の脅威	普通 高い必要資本額や差別化技術が必要	非常に高 必要資本額や差別化技術が少ない	低 継続的な資本投入や最先端技術が必要
代替サービス・製品の脅威	普通 ある程度のユーザーの棲み分けは図れている	低 携帯性の観点から他2市場へのユーザー流出は少ない	普通 ある程度のユーザーの棲み分けは図れている
買い手の交渉力	高 購買力の強い海外大手小売店との取引が多い	低 ユーザーへの直接販売	低 ユーザーへの直接販売
売り手(ハードメーカー)の交渉力	低 コンテンツはどのプラットフォームにも柔軟に対応できる	低 コンテンツはどのプラットフォームにも柔軟に対応できる	低 コンテンツはどのプラットフォームにも柔軟に対応できる
既存競合者同士の敵対関係	普通 現在は妥当な環境だが、将来的にはやや緩和されると予想	高 新規参入が活発なため、厳しい環境	普通 現在は妥当な環境

2015

2015年3月期

編集方針

当社グループの経営方針や事業戦略に加え、中長期の価値創造について株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様へ理解していただくために、従来よりも非財務情報を充実させて今年度より「統合報告書」として発行します。

編集にあたっては、国際統合報告委員会(IIRC)が発表した「国際統合報告フレームワーク」を参考にしています。

また、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。

なお冊子だけでなく、オンラインでもご覧いただけます。

対象期間・範囲

報告対象期間は、2015年3月期(2014年4月1日～2015年3月31日)です。ただし、必要に応じて当期前の前後についても言及しています。

データの集計範囲(バウンダリー)は、とくに記載しているものを除いて、すべて連結決算対象範囲です。

目的別インデックス

ビジネスモデルと資本について知りたい方は
P7～12(P7～8に各資本の詳細への誘導あり)

経営環境や市場動向を知りたい方は
P1、P17～20、P29～32、P35～44

業績を知りたい方は
P10、P13～14、P15～16、P17～19、P35～44

経営・財務戦略を知りたい方は
P9、P19～20、P21～22、P26、P28～34

各事業セグメントについて知りたい方は
P13～14、P27～28、P35～44

ステークホルダーの皆様からの意見を知りたい方は
P33～34、P46、P49～50、P51～52、P64

ESG情報について知りたい方は
P12、P23～25、P45～48、P49～66

開発について知りたい方は
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
当社WEBサイト
<http://www.capcom.co.jp/ir/glossary/>

市場データ

ゲーム市場
図表番号1、27、28、29

アミューズメント施設市場
図表番号34、35、36

アミューズメント機器市場
図表番号37、38

カプコンの価値創造活動

- 3 ステークホルダーの皆様へ(CEO・COOから)
- 5 カプコンの歴史
- 7 カプコンのビジネスモデル
- 10 主要財務・非財務ハイライト
- 13 事業セグメント別ハイライト
- 15 連結業績指標11年間サマリー



カプコンの価値創造活動

経営者メッセージ

- 17 CEOが語る業績総括と中期経営目標の進捗
- 26 CFOが語る財務戦略



経営者メッセージ

カプコンの成長戦略

- 27 COOが語る中期事業戦略
- 29 **成長戦略1** コンシューマビジネスの拡充
- 31 **成長戦略2** オンラインビジネスの拡充
- 33 対談：アナリストの視点から見るカプコンの成長戦略



カプコンの成長戦略

事業活動と今後の見通し

- 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



事業活動と今後の見通し

CSR活動(企業の社会的責任)

- 45 ゲーム会社としての教育支援
- 47 環境・社会



CSR活動
(企業の社会的責任)

コーポレート・ガバナンス

- 49 対談：社外取締役の視点から見るカプコンのガバナンス
- 51 社外取締役と機関投資家との対話
- 53 コーポレート・ガバナンスの体制と取り組み
- 57 2014年度取締役会等での主な議論
- 59 社内管理体制と取り組み
- 61 リスクマネジメント
- 63 株主・投資家の皆様との関係づくり
- 65 役員紹介



コーポレート・ガバナンス

財務セクション

- 67 連結財務指標11年間サマリー
- 69 財務の状況
- 73 連結貸借対照表
- 75 連結損益計算書／連結包括利益計算書
- 76 連結株主資本等変動計算書
- 77 連結キャッシュ・フロー計算書
- 78 連結財務諸表注記
- 94 和文統合報告書の作成と監査上の位置付けについて

財務セクション

会社概要

別冊 最新開発レポート2015

We Create Games that Excite



ステークホルダーの皆様へ
(CEO・COOから)

ステークホルダーの皆様への責任を果たすため
コーポレート・ガバナンスの強化とともに、
持続的成長を目指します。

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

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」

すべては「面白いゲーム」を作るために。

いかにして人々に楽しんでいただける独創的なゲームをつくるか。カプコンの全活動の起点はここにあります。「面白いゲーム」の開発を通じて「遊文化」をクリエイトし、世界に「感動」を与えていくことが、当社の事業活動の根幹であると言えます。

当社の最大の強みは、独創的で面白さに溢れたゲームコンテンツを、継続的に創出する高い開発力です。当社が世に送り出した多くのオリジナルコンテンツは、細部まで作り込んだ世界観やストーリー、個性豊かなキャラクター、臨場感溢れる音楽など、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。これらコン

テンツを、ゲームのみならず、映画やアニメ、キャラクターグッズ、攻略本などにマルチ展開することで、より多くの人々に感動と楽しさを提供しています。また、ゲームは、クール・ジャパンの一翼として、世界中を駆け巡り、日本のエンターテインメント文化（遊文化）の振興、ひいては日本そのものへの興味喚起に貢献しています。

当社は、今後もユーザーの皆様が満足する「面白いゲーム」の開発に全精力を傾けるとともに、事業活動を通じて社会の利益に貢献してまいります。

ガバナンスの強化を通じて、ステークホルダーの皆様への責任を果たしてまいります。

当社は、企業理念をもとに事業活動を推進することにより、ステークホルダーの皆様の満足度向上や信頼関係の構築に努めています。

特に、私達は、コーポレート・ガバナンスの強化と成長戦略の推進が、企業価値の向上に繋がり、ステークホルダーの皆様への利益に貢献すると確信しています。

したがって、株主・投資家の皆様には、積極的な「対話」や社外取締役の活用により、経営の透明性・健全性を高めるとともに、成長戦略を推進し、持続的成長と株主還元を果たしてまいります。

更に、顧客の皆様には、世界有数の開発力を駆使して、「面白いゲーム」を創出するとともに、「ワンコンテンツ・マルチユース戦略」によりゲーム以外にも多面展開することで、満足度の最大化を図ります。取引先の皆様には、各地域の商慣習や顧客嗜好など独自の開発・販売ノウハウと、当社コンテンツのブランド力を組み合わせることで、新たな商品価値を創出するなど、共存共栄の関係を構築します。

また、地域社会の皆様には、当社人気コンテンツを活用した地方創生支援など、マルチユース展開により、社会利益を最大化していきます。更に、青少年の健全な育成のために、業界全体で表現に関する自主規制を行うなど、事業活動における負の影響の防止・軽減に努めます。

そして、全ての従業員には、「世界一のゲームを開発する」という経営と共通の目標に向かい、自らが能力を最大限に発揮でき、成長を実感しワクワクしながら働く環境の整備を進めます。

これらの根底にあるのは「面白いゲームをつくる」という企業理念です。私達は、企業理念をもとにガバナンスを強化するとともに、持続的な成長を果たすことで、ステークホルダーの皆様への責任を果たしてまいります。

カプコンを取り巻く主なステークホルダー



カプコンの歴史

1983

開発第1号機(メダル)
『リトルリーグ』を発売。



1984

業務用ビデオゲーム
第1弾『バルガス』を発売。



1985

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



1987

「ファミリーコンピュータ」
向けソフト
『ロックマン』を発売。



1992

「スーパーファミコン」用ソフト
『ストリートファイターII』を発売。



1993

「スーパーファミコン」用ソフト
『ブレス オブ ファイア』を発売。



1996

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



日本の「カプコン」から世界の

創成期

1983年、業務用ゲームの販売会社として、大阪市に株式会社カプコンを創業。

同年、「ファミリーコンピュータ」(ファミコン)が登場したが、当時のファミコンは搭載する中央演算処理装置(CPU)が8ビットと、カプコンの目指す業務用レベルの高品質なコンテンツを作るのが困難だったため、カプコンは業務用ゲームの開発を中心に事業を展開。業務用ゲームにおいて16ビットのハイスペック基板「CPシステム」を開発する。

カプコンの売上高推移

注) 1983~1988:12月31日に終了した各事業年度
1989~2015:3月31日に終了した各事業年度

1980年代

1983 1984 1985 1986 1987 1988 1989

大ヒットによる事業拡大

90年代に16ビットCPUを搭載した「スーパーファミコン」が登場すると、カプコンも家庭用ソフト開発に本格参入。業務用ゲーム開発のノウハウを活かし、『ストリートファイターII』や『ファイナルファイト』など多数のヒット作を生み出した。

94年には「ストリートファイター」のハリウッド映画化やアニメ化など、ワンコンテンツ・マルチユース戦略が本格化。90年代後半の『バイオハザード』をはじめ、新しいハードが登場する度に新たなコンテンツを創出し続けた。

1990年代

1990 1991 1992 1993 1994 1995 1996 1997 1998 1999

ゲーム業界の歴史

1983

「ファミリーコンピュータ」通称
「ファミコン」が発売され大ブームに。



1990

ファミリーコンピュータが進化し
「スーパーファミコン」が登場。



1994

「プレイステーション」が登場。
3Dゲームブームが巻き起こる。



2001

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



2005

「プレイステーション 2」用
ゲームソフト『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

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

2010

iOS向けアプリ
『スマーフ・ビレッジ』を配信開始。
世界約100カ国でダウンロード数No.1を記録。



© Peyo - 2010 - Licensed through Lafiq Belgium - www.smurf.com. All game code © 2011 Beeline Interactive, Inc.

2013

「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。
「Xbox One」用ソフト第1弾
『デッドライジング3』を発売。
100万本を突破。



「CAPCOM」へ

グローバル化

2000年に株式を東京証券取引所市場第一部に上場。
2000年代には『デビル メイ クライ』、『デッドライジング』、『ロスト プラネット』
など、海外で人気を博すコンテンツが次々と誕生。ハリウッド映画『バイオ
ハザード』が全世界で1億200万米ドルの興行収入を達成し、現在まで
5作続くヒットシリーズになるなど、カプコンブランドが海外へ浸透した。

多メディア化

スマートフォンやタブレットの普及により、ゲーム専用機を用いないゲーム
アプリ市場が急成長。カプコンもスマートフォン向けアプリ開発会社として
ビーラインを設立。『スマーフ・ビレッジ』が世界約100カ国でダウンロード数
No.1を記録する爆発的なヒットとなる。
近年は、「プレイステーション 4」や「Xbox One」、「Wii U」といったインター
ネット機能を具備したハードの普及により、ソフトのダウンロード販売や追加
コンテンツの配信を推進している。

2000年代

2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009

2010年代

2010 2011 2012 2013 2014 2015

2000

「プレイステーション 2」
が登場。



2005

米国マイクロソフト社から
「Xbox 360」が登場。



2010

スマートフォンが
本格普及し、
ゲーム専用機を
用いないゲーム
アプリが流行。



2012

「Wii U」が登場。

2013

「プレイステーション 4」
が登場。



2013

「Xbox One」が
登場。



注) ファミリーコンピュータ、スーパーファミコン、Wii Uロゴ・Wii Uは任天堂の商標です。

PlayStation、PS2、"PlayStation"は株式会社ソニー・コンピュータエンタテインメントの登録商標です。
また、PS4は同社の商標です。"SONY"はソニー株式会社の登録商標です。
© Sony Computer Entertainment Inc.

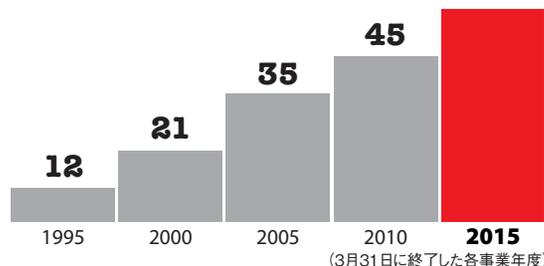
カプコンのビジネスモデル

ワンコンテンツ・マルチユース

当社は、高品質なオリジナルコンテンツを生み出す高い開発力を強みとし、これまで「バイオハザード」、「ストリートファイター」や「モンスターハンター」など数多くの人気コンテンツを生み出してきました。グローバルで人気コンテンツを多数保有しており、これらの知的資本を活用した作品を定期的に開発・発売しています。保有するコンテンツは、自社で制作しており、これらを複数のゲームプラットフォームやメディアに展開し、コンテンツを最大限活用するワンコンテンツ・マルチユースにより企業価値を最大化しています。

ミリオンセールス累計

65作品



新規タイトル制作の流れ



成長戦略 **1** コンシューマビジネスの拡充 P29参照

当社の事業を支える主な資本

財務資本

株式市場や金融機関から調達した資金と事業活動で生み出された資金

- 資金調達 P23
(株主資本/コミットメントライン)
- ネットキャッシュの創造 P26
(売上高/営業利益/当期純利益/ ROE)
- 分配・再投資 P25
(配当金・配当性向/設備投資/開発投資)

製造資本

事業活動の基盤となる建物や設備、事業の前提となる社会インフラ

- ハードメーカーのゲーム専用機 P12
- スマートフォンやPC P36
…高性能端末の普及に伴い
ゲームプラットフォームが増加
- 最先端の開発環境(設備投資) P23、36
…最新設備を備えた開発拠点を新設

知的資本

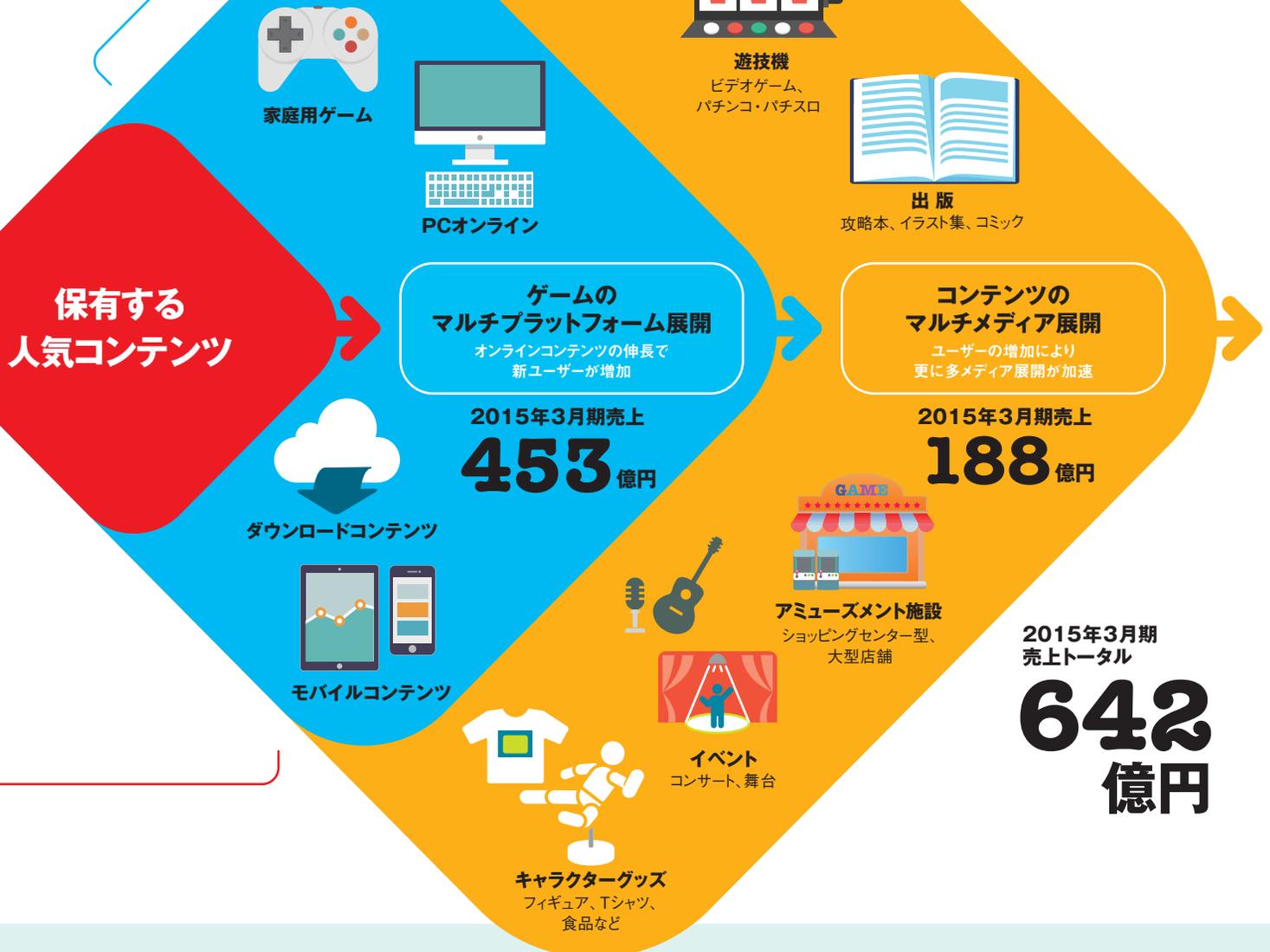
価値創造のために利用するソフトウェアやブランド

- ミリオンタイトルの作品数 P7、19
…累計65作品のミリオンタイトルを活用して
シリーズ化
- コンテンツのブランド力 P19、42、44
…人気作品をさまざまなメディアに展開
(ワンコンテンツ・マルチユース)

成長戦略 ②
オンラインビジネス
の拡充

☞ P31参照

ワンコンテンツ・
マルチユース



人的資本

価値創造を担う人の能力・経験・意欲・
ガバナンス機構

- 開発者 ☞ P29、別冊最新開発レポート
…積極採用と人材育成により内製化を推進
- 独自の開発組織
☞ P29、別冊最新開発レポート
…人員稼働率の向上による開発効率化
「スタッフが開発に専念できる」環境づくり
- 従業員のダイバーシティ推進 ☞ P47
…女性や外国人の能力をグローバルで活用

社会・関係資本

主要ステークホルダーとの
関係、信頼、相互評価

- ゲームユーザーからの評価 ☞ P14
…日本ゲーム大賞などの受賞
- ゲーム業界団体への加盟 ☞ P48
- 多様なステークホルダーとの関係 ☞ P45
…教育支援などの社会貢献活動
自治体などの公的機関との連携
- 取引先 ☞ P32
…両社の強みを活かした新たな商品価値の創出

自然資本

事業活動で必要となる
環境資源

- 省エネルギー ☞ P40、47
…CO₂排出量の削減、使用電力の軽減
- 廃棄物削減と省資源 ☞ P47
…アミューズメント機器における部材の
リサイクル
ゲームのデジタル化による資源の節約

戦略と資本

当社は、多くの資本を用いて事業活動を行い「面白いゲーム」を世に送り出しています。主要ビジネスであるコンシューマとオンラインの拡充という成長戦略の推進においても、必要な財務・非財務資本を投入・活用し、更なる成長へ繋げていきます。

成長戦略

1

コンシューマビジネスの拡充

詳細は
P29-30参照



目標

営業利益率20%の高収益体制を維持しながら、売上規模を拡大

施策

- 1 ダウンロードコンテンツ(DLC)の強化
- 2 60カ月マップ※の本格運用によるタイトルラインナップの増強

※ 5年間のゲームタイトルリリース計画

必要なリソース(資本)

投入資本



開発投資額(連結)
253億円

活用方針

ハードの高性能化に伴い高精度が求められる大型タイトルのラインナップを拡充

目指す成果

継続的なミリオンセラーの投入と新作ブランドの創出



開発者(連結)
1,902人

質の高い作品を効率的に開発するため、内作重視の開発体制に転換

売上拡大と収益性の向上、社員の能力向上と優秀な人材の更なる確保

目標

次期の売上高135億円を達成し成長軌道へ

施策

- 1 マーケティングおよびマネタイズ※面を強化(モバイル)
- 2 自社タイトルラインナップの増強(PCオンライン)
- 3 アジア地域での事業提携を推進(モバイル・PCオンライン)

※ 無料で遊べるゲームにおいてアイテムなどで課金すること

必要なリソース(資本)

投入資本



アジアの主な取引先**8**社

活用方針

カントリーリスクの回避と地元密着の運営

目指す成果

アジア地域でのモバイル・PCオンラインゲーム売上の拡大



ミリオンタイトル**65**作品

人気タイトルをモバイル・PCオンラインに投入し、ラインナップを増強

ユーザー層の拡大と既存ユーザーの満足度向上

成長戦略

2

オンラインビジネスの拡充

詳細は
P31-32参照



主要財務・非財務ハイライト

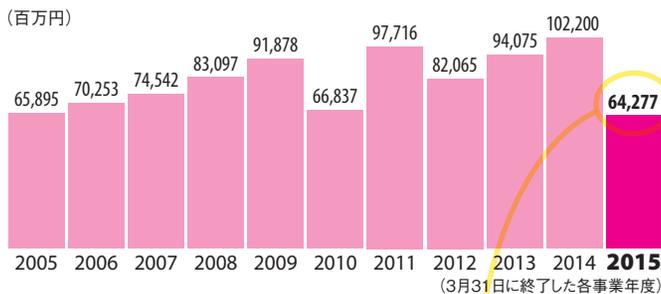
財務資本



1 売上高

詳細はP18参照

37.1% DOWN **64,277** 百万円

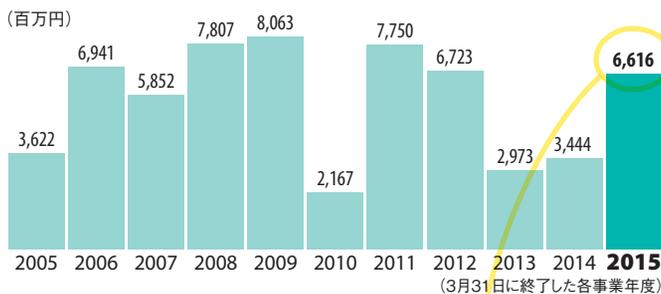


2005年3月期からの4期連続増収の主な要因は、コンシューマビジネスにおいて人気作を毎期発売できる効率的な開発体制を構築したことです。2010年3月期および2012年3月期は、タイトルの発売延期等により一時的に減収となるものの、その後、コンシューマのダウンロード販売の強化を含めた構造改革や、パチスロ開発体制の拡充を進めた結果、2014年3月期に初の売上高1,000億円を達成しました。しかしながら、2015年3月期は、パチスロ機の型式試験の運用ルール変更による発売機種数の減少等により大幅な減収を余儀なくされました。

3 当期純利益(純損失)

詳細はP18参照

92.1% UP **6,616** 百万円

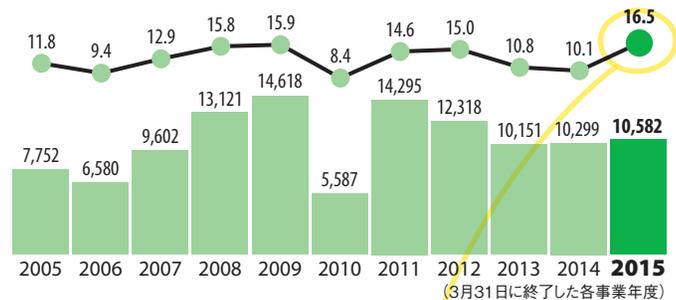


2010年3月期および2013年3月期、2014年3月期の減収要因は、主に1) アミューズメント機器事業の低収益構造の抜本的な見直し、2) コンシューマビジネスのDLC強化に伴う開発体制の変更、3) モバイルコンテンツビジネスの運営力の強化に伴う開発組織の統合、による事業再編損や事業構造改善費用等を特別損失として計上したことによるものです。2015年3月期には3年間にわたる開発組織の改革の成果が一部顕現したことや特別損失が解消したことにより、大幅な増益となりました。

2 営業利益・営業利益率

詳細はP18参照

営業利益(百万円) **2.7% UP** **10,582** 百万円
 営業利益率(%) **6.4 point UP** **16.5%**

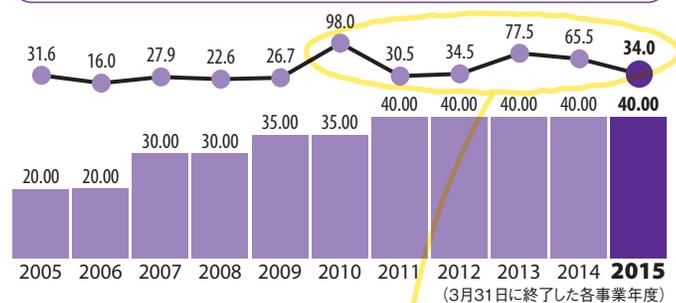


売上高と同様、2004年3月期の構造改革により2009年3月期まで順調に増益を続けました。2010年3月期は大型タイトルの発売延期等により一時的に減益となったものの、2011年3月期以降はDLC販売の強化や開発投資の効率化を目指した収益構造の大幅な改革を進めました。2014年3月期までは改革途上のため営業利益および営業利益率とも伸び悩みましたが、2015年3月期は大幅減収にもかかわらず、主にコンシューマや遊技機での原価率改善により増益となり、営業利益率16.5%と、収益性は大きく改善しました。

4 1株当たり配当額・配当性向

詳細はP25参照

1株当たり配当額(円) **±0** **40.00** 円
 配当性向(%) **31.5 point DOWN** **34.0%**



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円に増配しました。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円に増配しています。安定配当をベースにしつつも、配当性向30%を一つの目安に、業績水準に応じて段階的に増配を検討しています。

主要財務・非財務ハイライト

財務資本

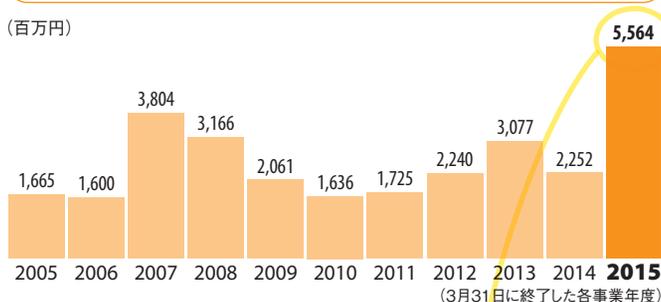


5 設備投資額

詳細はP23参照

147.1% UP **5,564** 百万円

(百万円)

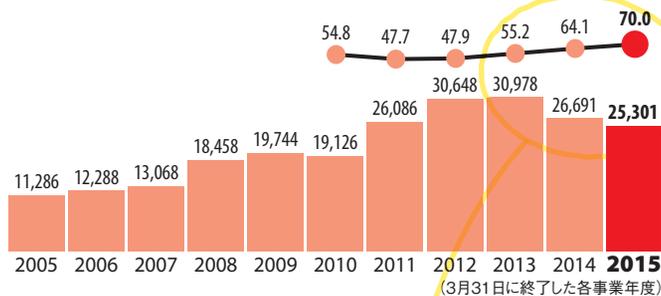


当社における主な設備投資は1)開発機材の購入、2)国内外事業所の拡張、3)アミューズメント施設の新規出店、等に充てています。2007年3月期から2009年3月期にかけて、また、2013年3月期の増加要因は、コンシューマ分野のハードの世代交代に伴う開発環境の整備によるものです。加えて、2015年3月期は、タイトルラインナップの拡充に必要な開発者の増員に伴い、新しい開発ビル2棟を建設するために、一時的に投資額を増加しました。

6 開発投資額・内作比率

詳細はP23、30参照

開発投資額 (百万円) **5.2% DOWN** **25,301** 百万円
 内作比率 (%) **5.9point UP** **70.0%**



当社は、独創的で斬新なコンテンツの創出が、企業成長の源泉であると考え、事業投資を優先しています。中期経営目標を達成するため、年間開発投資額の8割以上をデジタルコンテンツ事業に充て、大型タイトルのラインナップを拡充しています。加えて、コンシューマ分野では近年、ハードの高性能化に伴い開発費が増加傾向にあるものの、人員稼働率の向上による開発の効率化を推進し、投資額の増加を抑制しています。この結果、2008年3月期以降大きく増加した投資額は、300億円をピークに漸減しており、今後の開発投資額も300億円前後で推移するものと思われます。

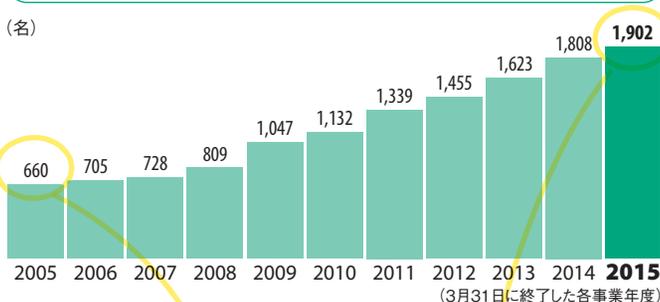
非財務資本

1 コンテンツ開発者数(人的資本)

詳細はP30参照

94名 UP **1,902** 名

(名)



コンテンツの創出に携わる開発者は、競争力の源泉であり、連結従業員の70%を占めています。基幹戦略であるワンコンテンツ・マルチユースを推進するため、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、2005年3月期の660名から2015年3月期は1,902名と、10年間で約3倍の規模となりました。とりわけ、2012年3月期以降は、コンシューマやPCオンライン、モバイルコンテンツの開発強化に加え、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100名以上を増員しています。

7 株主資本利益率(ROE)

詳細はP20参照

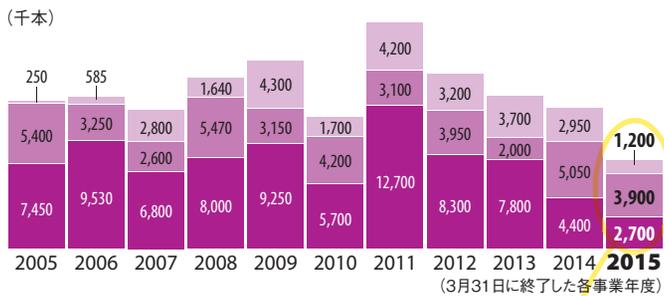
4.4point UP **9.8%**



2005年3月期から2011年3月期は、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純資産額が増大したものの、当期純利益の安定成長によりROEは14%前後で推移しました。2010年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。2015年3月期は特別損失の解消に伴う増益によりROEも再び向上しました。

2 ハード別ソフト出荷本数(製造資本)  詳細は P30参照

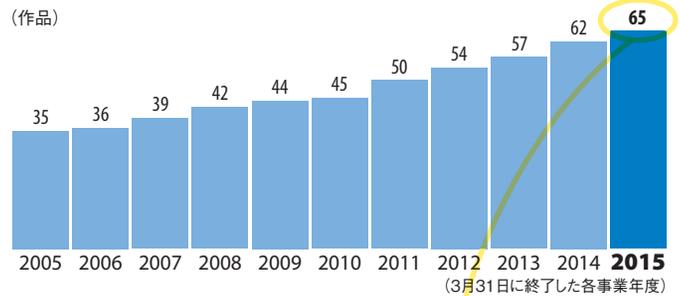
Sony向け **2,700**千本 Nintendo向け **3,900**千本
Microsoft向け **1,200**千本



当社は、デジタルコンテンツ事業において全てのゲームプラットフォーム(ハード)にコンテンツを供給する「マルチプラットフォーム戦略」を基本戦略としています。「ニンテンドーDS」や「PSP」等の携帯ゲーム機のヒットに続き、「プレイステーション3」、「Xbox 360」、「Wii」が発売された2005年以降はハードの多様化が進み、各ハードの普及の速度や地域も多様化しました。そこで当社は、ハードの特性や普及台数を踏まえて、タイトルを供給することで販売機会を最大化しています。年間の販売本数は大型タイトルの有無によって変動しますが、各ハードで安定的にソフトを販売しています。

3 累計ミリオンタイトル数(知的資本)  詳細は P7、19参照

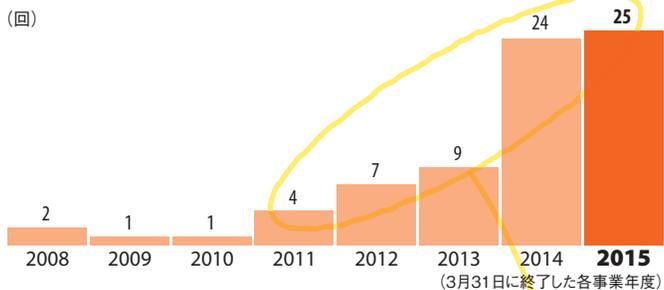
3作品 UP  累計 **65** 作品



当社の誇る世界有数の開発力は、オリジナルコンテンツの数に現れています。これまで販売本数100万を超えるタイトルの累計が60作品を超えるなど、全世界で人気のコンテンツを多数保有しています。これらのコンテンツをコンシューマのみならず、PCオンラインやモバイル、パチスロ機、映画、玩具など幅広く各方面に展開するワンコンテンツ・マルチユース戦略を推進することで、ブランド価値と収益性の更なる向上を図っています。

4 出前授業実施回数(社会・関係資本)  詳細は P45参照

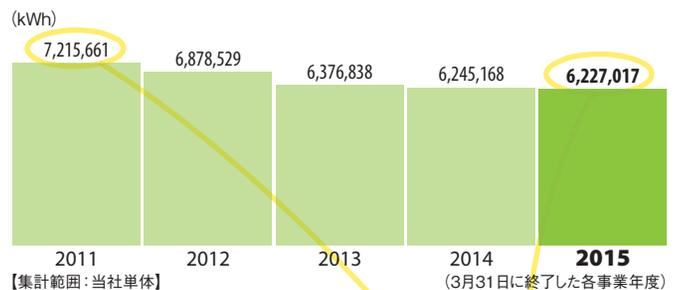
1回 UP  **25**回



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、一般的に教育的側面よりも暴力表現等による悪影響論も強く喧伝されています。一方で、ゲーム開発は人気職種として上位にランキングしています。このような状況下、当社では、小中学生を対象とした会社訪問や出前授業を積極的に実施しています。ゲーム会社の仕事内容を通じて働くことのやりがいを考える「キャリア教育支援」や、ゲームとの付き合い方を考える「ゲームリテラシー」など、教育現場のニーズに合わせたプログラムを展開しています。とりわけ出前授業の実施回数は年々増え続け、2015年3月期までに73件、7,242名の生徒へ授業を実施しました。

5 電力使用量(自然資本)  詳細はP47参照

0.3% DOWN  **6,227,017 kWh**



当社では、事業活動が与える自然環境への負荷を低減するために、電力、燃料、水道、ガス等の使用量について、年度ごとの削減目標を設定し、その達成に努めています。中でも、中核であるデジタルコンテンツ事業で使用する大容量パソコン等、各種開発機材の省電力化や、アミューズメント施設における電力使用量の削減に注力しています。2015年3月期から稼働した新ビル(テクニカルセンター)では各種省エネルギー設備を導入しています。2015年3月期は、計数を開始した2011年3月期に比べ約14%の削減を実現しました。

事業セグメント別ハイライト

事業内容

当期の概況



デジタルコンテンツ事業

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

コンシューマ(パッケージ+DLC)

- 『モンスターハンター4G』は340万本と概ね計画どおり推移
- 『バイオハザード リベレーションズ2』が110万本を販売
- 前期『モンスターハンター4』の反動等で販売本数は減少し、大幅減収
- 開発体制の見直しに伴う外注不採算タイトルの解消や、旧作リピートタイトルのダウンロード販売の好調により採算性は大きく改善

モバイルコンテンツ

- カプコン・ピーライン両ブランドとも新作のヒット不足により軟調に推移
- 「カプコンブランド」では『モンハン 大狩獵クエスト』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



アミューズメント施設事業

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

- 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1店舗を閉鎖
- 既存店の売上対前年比は90%と伸び悩み



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(PS)事業では、遊技機向け筐体および液晶表示基板、ソフトウェアを開発・製造・販売。業務用機器販売事業では、アミューズメント施設向けに業務用ゲーム機器を開発・製造・販売し、事業間シナジーを創出しています。

- PSでは自社パチスロ機『戦国BASARA3』が2万台を販売するものの、型式試験の運用ルール変更に伴う一部タイトルの発売延期等により年間販売台数は大幅に減少
- 業務用機器販売では、既存メダルゲーム機の販売等が下支え



その他事業

ゲームコンテンツを多メディアに展開するワンコンテンツ・マルチユース戦略に基づき、多彩な著作権ビジネスを推進しています。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。

- 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4G』や『バイオハザード』関連タイトルの販売に合わせた、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

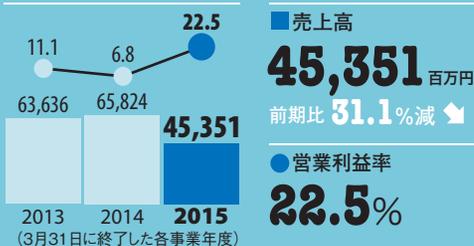
当期の主要作品(アウトプット)

- 「ピーラインブランド」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』が安定的に寄与

売上高・営業利益率



『モンスターハンター4G』

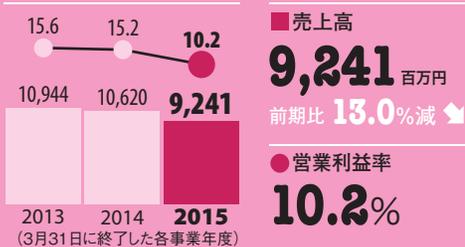
前作『モンスターハンター4』に新モンスターの登場など様々な新要素を追加。海外版はシリーズ初の欧米でのミリオンセールスを達成。また、『モンスターハンター4』が日本ゲーム大賞の年間作品部門の大賞に、『モンスターハンター4G』はフューチャー部門に入賞するなど、多くのユーザーから支持を受けた。



『バイオハザード リベレーションズ2』

ダウンロード販売を先行して行い、配信後にディスク版を発売するなど趣向を凝らした販売施策が特徴。前作『バイオハザードリベレーションズ』に引き続き堅調な人気を示し、110万本を販売した。

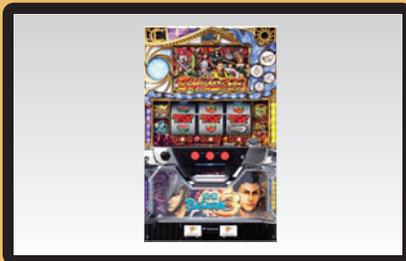
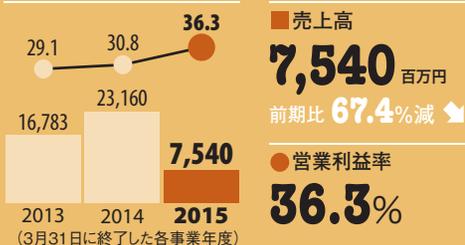
売上高・営業利益率



プラサカプコン大分店

店舗リニューアルに伴い、クレープ専門店として全国展開する「原宿マリオンクレープ」とのコラボレーションによる「モンハンスイーツ アイラーのクレープ屋さん」をオープン。ファミリーを中心に人気を博す。

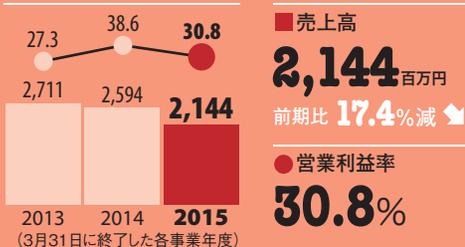
売上高・営業利益率



パチスロ機『戦国BASARA3』

コンシューマゲームで高い人気を誇る「戦国BASARA」シリーズの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、堅調な販売を記録。一部部材のリユース等の生産効率化などが収益性向上に寄与。

売上高・営業利益率



『モンスターハンターフェスタ'15』

主カタイトル『モンスターハンター4G』の発売に合わせて2015年1月より全国5都市で「モンスターハンターフェスタ'15」を実施し、来場者数は約5万人にのぼった。ユーザー参加型のタイムアタック大会では「狩王決定戦」に加え、親子・女子ハンターの日本一決定戦も実施するなど、同シリーズの幅広いユーザー層に合わせた遊び場を提供し、ユーザーの満足度向上やブーム感の醸成を図る。

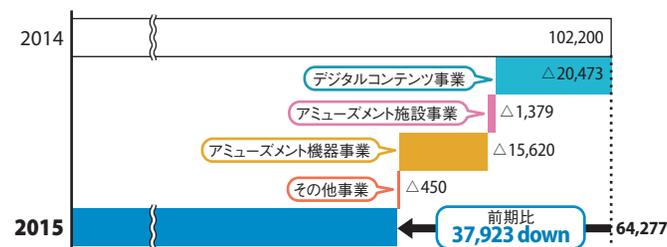
連結業績指標 11年間サマリー

主な業績指標

会計年度		2005	2006	2007	2008	2009
単位:百万円						
売上高	▶10ページ 1	¥ 65,895	¥ 70,253	¥ 74,542	¥ 83,097	¥ 91,878
営業利益	▶10ページ 2	7,752	6,580	9,602	13,121	14,618
当期純利益(純損失)	▶10ページ 3	3,622	6,941	5,852	7,807	8,063
減価償却費		2,101	1,936	2,774	3,393	4,143
資本的支出		1,665	1,600	4,495	4,503	2,906
研究開発費		1,323	1,864	1,828	2,972	2,329
会計年度末						
単位:百万円						
総資産額		¥ 106,361	¥ 98,457	¥ 91,478	¥ 93,606	¥ 106,210
純資産額		32,491	39,464	45,144	53,660	59,349
ネットキャッシュ		(12,948)	(678)	9,200	13,061	7,378
開発者数(名)	▶11ページ 1	660	705	728	809	1,047
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		¥ 7,977	¥ 13,921	¥ 16,063	¥ 7,452	¥ (551)
投資活動によるキャッシュ・フロー		(1,099)	(1,779)	(6,715)	(3,374)	(2,715)
財務活動によるキャッシュ・フロー		6,251	(18,259)	(15,206)	(2,448)	(342)
現金及び現金同等物の期末残高		45,538	40,652	35,020	32,763	28,611
1株当たり情報						
単位:円						
1株当たり当期純利益(純損失)		¥ 63.37	¥ 125.19	¥ 107.52	¥ 132.90	¥ 130.98
1株当たり配当額	▶10ページ 4	20.00	20.00	30.00	30.00	35.00
1株当たり純資産額		589.99	716.91	799.35	881.13	961.38
財務指標						
単位:%						
営業利益率	▶10ページ 2	11.8	9.4	12.9	15.8	15.9
株主資本利益率(ROE)	▶11ページ 7	11.3	19.3	13.8	15.8	14.3
総資産利益率(ROA)		3.6	6.8	6.2	8.4	8.1
自己資本比率		30.5	40.1	49.3	57.3	55.9
負債比率		227.9	149.4	102.8	74.4	79.0
外国人持ち株比率		14.79	23.35	32.60	27.72	33.73
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		¥ 399	¥ 427	¥ 438	¥ 516	¥ 600
オンライン(モバイルコンテンツ+PCオンライン)売上高		—	15	27	41	66
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		13,500	13,400	12,200	15,750	18,100
主要タイトル販売本数		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	バイオハザード5 4,400
		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	ストリートファイターIV 2,500
		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	モンスターハンターポータブル 2nd G 2,200 (ベスト版含む)

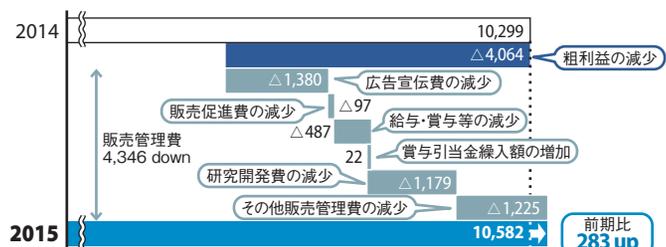
売上高分析図

(百万円)



営業利益分析図

(百万円)

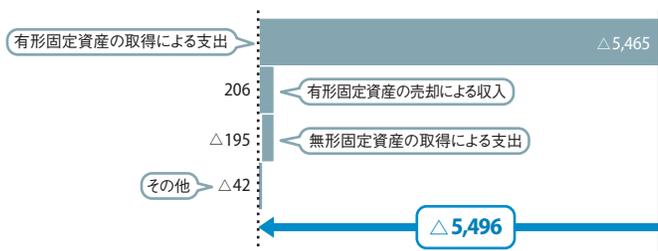


株式会社カプコンおよび連結子会社 3月31日に終了した各事業年度

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2015
単位:百万円						単位:千米ドル
¥ 66,837	¥ 97,716	¥ 82,065	¥ 94,075	¥ 102,200	¥ 64,277	\$ 535,646
5,587	14,295	12,318	10,151	10,299	10,582	88,188
2,167	7,750	6,723	2,973	3,444	6,616	55,140
3,368	3,315	3,123	3,406	4,638	3,535	29,460
2,205	2,758	4,153	8,724	8,064	10,177	84,811
2,125	2,924	2,236	1,982	2,002	823	6,864
単位:百万円						単位:千米ドル
¥ 86,621	¥ 90,408	¥ 98,247	¥ 104,365	¥ 96,611	¥ 100,773	\$ 839,777
53,956	58,007	59,352	62,828	63,875	71,331	594,426
12,299	27,655	11,348	14,327	22,670	21,212	176,762
1,132	1,339	1,455	1,623	1,808	1,902	
単位:百万円						単位:千米ドル
¥ 14,320	¥ 22,392	¥ (7,672)	¥ 6,647	¥ 13,201	¥ 4,286	\$ 35,719
(1,618)	(2,046)	(4,794)	(1,375)	(6,155)	(5,496)	(45,802)
(10,747)	(12,919)	587	1,162	(15,099)	1,278	10,650
29,815	35,011	22,287	31,522	26,118	27,998	233,318
単位:円						単位:米ドル
¥ 35.71	¥ 131.18	¥ 116.10	¥ 51.64	¥ 61.11	¥ 117.67	\$ 0.98
35.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	0.33
913.18	981.76	1,030.70	1,091.08	1,135.91	1,268.56	10.57
単位:%						
8.4	14.6	15.0	10.8	10.1	16.5	
3.8	13.8	11.5	4.9	5.4	9.8	
2.3	8.8	7.1	2.9	3.4	6.7	
62.3	64.2	60.4	60.2	66.1	70.8	
60.5	55.9	65.5	66.1	51.2	41.3	
24.22	22.17	27.05	32.37	37.29	36.87	
単位:億円						
¥ 387	¥ 636	¥ 469	¥ 459	¥ 530	¥ 352	
85	105	129	177	128	101	
単位:千本						
13,900	21,700	17,000	16,700	17,500	13,000	
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	モンスターハンター 4G 3,400	
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	ストリートファイター X(クロス)競争 1,400	ドラゴンズドグマ 1,300	デッドライジング3 1,200	バイオハザード リベレーションズ2 1,100	
バイオハザード5 950	マーヴル VS. カプコン 3 2,000		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	バイオハザード HDリマスター 900	

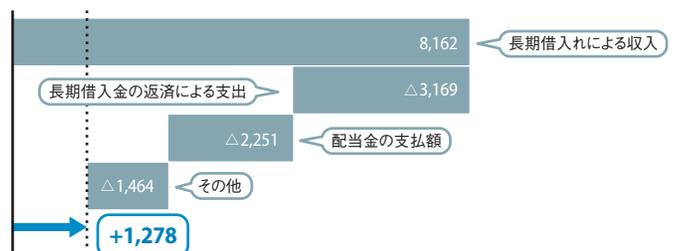
㉓ 投資キャッシュ・フロー 分析図

(百万円)



㉔ 財務キャッシュ・フロー 分析図

(百万円)



2期連続の営業増益は改革の成果の証 持続的な成長に向けて、 次期は3期連続の営業増益を達成します。

代表取締役会長
最高経営責任者(CEO)

辻本 憲三

ここでは、この1年間、投資家をはじめとするステークホルダーの皆様との対話において、特に議論の中心となった当期の概況、中期経営目標・戦略、CSR、コーポレート・ガバナンス、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やIRサイトをご参照願います。

業績説明とコミットメント

Q1 2015年3月期は37.1%の減収にもかかわらず、
営業利益が増加した要因を教えてください。

A1 コンシューマにおける内作の効率化やダウンロード売上比率の向上など、改革第1ステージの効果により、2期連続の営業増益となりました。

1. 当社を取り巻く市場環境

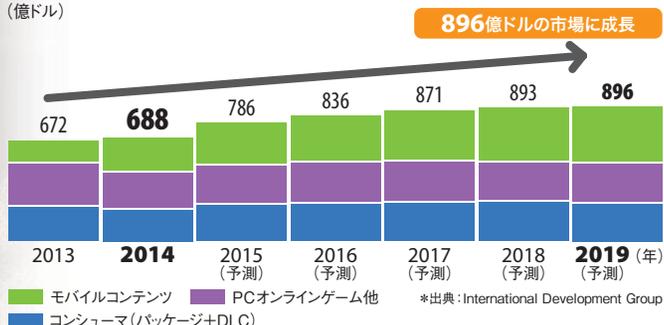
当社を取り巻くゲーム市場はここ数年順調に拡大しており、現在は大きく3つの分野で構成されています。家庭用におけるパッケージおよびダウンロードコンテンツ(DLC)を合わせたコンシューマ、モバイルコンテンツ、PCオンラインゲーム(以下、後者2つをオンラインと定義)の3つです。これらを合計した2014年のゲーム市場は、688億ドル(前年比2.4%増)となりました。**図表 1**

過年度の2桁成長から、2014年が微増に留まった理由としては、
①モバイル市場が、端末の世界的な普及により急伸しているものの、
②コンシューマにおけるパッケージ市場が、現行据え置き機の発売2年目(端境期)のためゲームソフトの販売本数が減少傾向にあり、DLCなど

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)



好調なデジタル販売でも補完できなかったこと、③海外でSNSを介したPCオンラインゲームの売上が縮小したこと、などによるものです。

2. 業績結果の分析

このような状況下、当期(2015年3月期)の業績は、売上高642億7百万円(前期比37.1%減)、営業利益105億82百万円(前期比2.7%増)、当期純利益66億16百万円(前期比92.1%増)と大幅な減収ながら増益となりました。とりわけ、営業利益率は16.5%(前期比6.4ポイント増)と大きく向上しました。図表 2 3 4

減収の主な要因は、①「**コンシューマにおける高採算タイトルへの絞り込みによる販売本数の減少**」、②「**型式試験*運用方法の変更に伴うパチスロ機の発売延期**」によるものです。

特に、②については、当社のみならずパチスロメーカー各社に影響を与えています。

主な減収要因

	2014年3月期	2015年3月期	増減
コンシューマソフト(千本)	17,500	13,000	▲4,500
パチスロ機(台)	71,000	24,000	▲47,000

一方、大幅な減収ながら営業利益が前期を上回った理由は、過去2期にわたり中核事業であるコンシューマ・オンラインビジネスの仕組みを変更したことに加え、当期にオペレーション・管理体制の仕組みを強化したことです。これら**3期・3ステージにわたる改革**により、収益性が大幅に改善しました。

利益向上のための改革

第1ステージ 2013年3月期	「コンシューマビジネス」の仕組みを変更 目的: DLCの強化、内作への移行
第2ステージ 2014年3月期	「オンラインビジネス」の仕組みを変更 目的: モバイル・PCオンライン分野のマネタイズ (無料コンテンツからの収益)力の向上
第3ステージ 2015年3月期	「オペレーション・管理体制」の仕組みを強化 目的: 無駄をなくし筋肉質な経営へ転換

特に、コンシューマビジネスにおける原価率の改善により売上原価が大きく減少したことが大きく影響しています。

具体的には、当期の売上原価率(59.7%)は前期(70.7%)から11ポイント改善しており、売上原価の削減効果としては70億円となります。その主な要因は「**コンシューマにおける売上原価の改善**」であり、下記3点となります。

①「**外注タイトルの改善**」として、前期不採算となったタイトルの外注を止め、赤字が解消した効果20億円、②「**内作タイトルの効率化**」として、高採算(大型)タイトルへの絞り込みや60ヵ月マップなどに基づく人員稼働率の向上の効果21億円、③「**DLC売上比率の向上**」として、海外での旧作リポートタイトルのDL販売が伸長した効果が10億円です。

更に、販管費における固定費を11億円削減しました。売上高の減少により販管費率は上昇したものの、欧米でのリストラによる人件費の減少および施設費等の一般経費の削減などを実施しました。

以上の施策の効果により、営業利益率は16.5%(前期比6.4ポイント増)と筋肉質な組織体制を構築することができました。

*遊技機が規則に合致しているか否かを検証する公的試験。一般財団法人 保安通信協会が各都道府県公安委員会から委託を受けて行う。

3. コミットメントの達成状況

期初、私は**3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、『**モンスターハンター4G**』は期初計画390万本に対して期末時点では340万本でしたが、累計では390万本を販売しています。また、モバイルコンテンツおよびPCオンラインゲームに関しては、売上は計画未達となるものの、営業利益率はそれぞれ20%以上、15%以上となり、営業利益も期初計画を上回りました。

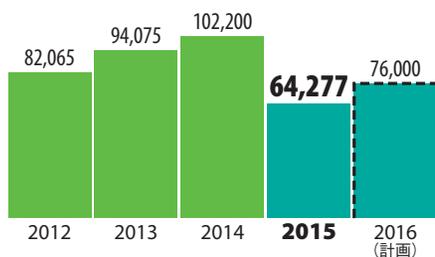
2015年3月期のコミットメント達成状況 (◎達成、○ほぼ達成、×未達成)

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オンラインゲームにおいて、主カ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 2

売上高

(百万円)

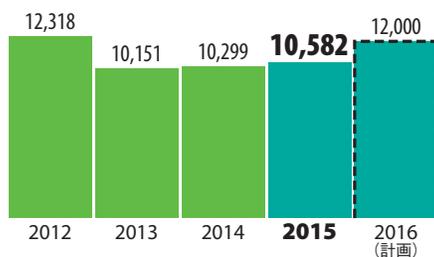


(3月31日に終了した各事業年度)

図表 3

営業利益

(百万円)

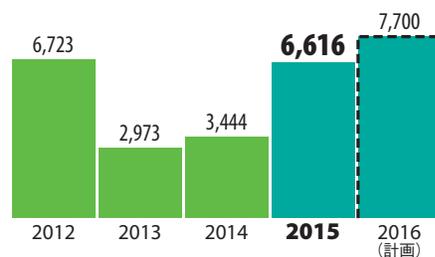


(3月31日に終了した各事業年度)

図表 4

当期純利益

(百万円)



(3月31日に終了した各事業年度)

CEOが語る業績総括と 中期経営目標の進捗

Q2 2016年3月期は増収増益の計画ですが、過去3期にわたる改革の効果が顕現するということでしょうか？

A2 コスト構造やオンラインビジネスモデルへの対応など、改革の3つのステージの効果が徐々に高まっており、売上高18.2%増、営業利益13.4%増と3期連続の営業増益を見込んでいます。

1. 市場の見通し

2015年のゲーム市場は、786億ドル(前年比14.2%増)と引き続き成長を見込んでいます。

これは、①コンシューマ(パッケージ+DLC)市場では、現行据え置きゲーム機の本格的な普及に加えて、DLCが大きく成長すること、②モバイル市場はアジア地域の拡大が継続すること、③PCオンライン市場は欧州やアジアを中心にブラウザゲームが伸長すること、などによるものです。

2. 増収増益を計画する根拠

次期(2016年3月期)は、売上高760億円(前期比18.2%増)、営業利益120億円(前期比13.4%増)、当期純利益77億円(前期比16.4%増)と増収増益を計画しています。その根拠は大きく2つあります。

1つ目は、アミューズメント機器事業において、パチスロ機の型式試験運用方法の変更に対応した新機種を複数取り揃えるなどラインナップを強化し、4.5万台(前期比2.1万台増)を販売することで、売上高150億円(前期比98.9%増)を計画していることです。

2つ目は、デジタルコンテンツ事業において、コンシューマやモバイル、PCオンラインの各ビジネスに当社人気IP(知的資本)を活用したコンテンツを投入するなど、ラインナップを拡充することで、営業利益110億円(前期比7.8%増)を計画していることです。

3. 次期へのコミットメント

私が考える2016年3月期の課題は大きく4つあります。それは、①主力ソフト『モンスターハンタークロス』および『ストリートファイターV』の販売計画合計450万本を達成すること、②成長戦略の要となるDLCビジネスを更に強化し、次期計画(売上高90億円)を達成すること、③モバイルビジネスの

反攻のキーとなる『モンスターハンター エクスプロア』をヒットさせること、④パチスロ機の型式試験運用方法の変更に対応した機種を発売し、次期計画(営業利益30億円)を達成することです。

これらの課題を達成するため、無駄をそぎ落とし収益性を高めた筋肉質な体制を維持するとともに、60ヵ月マップの本格運用によるタイトルラインナップの増強や、オンラインでのマーケティング面およびマネタイズ面の強化を図ってまいります。

次期(2016年3月期)へのコミットメント

1	主力ソフト『モンスターハンタークロス』と『ストリートファイターV』の販売計画合計450万本を達成
2	DLCビジネスの次期計画(売上高90億円)を達成
3	『モンスターハンター エクスプロア』のヒット
4	パチスロ機の型式試験運用方法の変更に対応した機種を発売し、次期計画(営業利益30億円)を達成

中期経営目標

Q3 中期経営目標の進捗について教えてください。

A3 パチスロ機の型式試験運用方法の変更により、将来のパイプラインの見直しを余儀なくされたため、100億円を減額しました。一方、資本効率重視の観点から、追加目標にROEを掲げました。

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」をクリエイティブし、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活用して、「ユーザーを満足させる面白いゲーム」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、ゲーム

図表 5

当社人気IP(知的資本)とワンコンテンツ・マルチユース展開

タイトル名	初回発売	作品数	累計販売数(千本)	マルチプラットフォーム			マルチメディア		
				コンシューマ	モバイル	PCオンライン	遊技機	業務用ゲーム機	映画・アニメ
バイオハザード	1996年	99本	65,000	●	●	●	●		●
ストリートファイター	1987年	81本	36,000	●	●	●	●	●	●
モンスターハンター	2004年	30本	32,000	●	●	●	●	●	●
ロックマン	1987年	131本	30,000	●	●	●		●	●
デビル メイ クライ	2001年	23本	14,000	●	●	●	●		●
デッドライジング	2006年	13本	8,300	●	●	●			●
ロスト ブラネット	2006年	17本	5,800	●	●	●			
逆転裁判	2001年	20本	5,300	●	●	●			●
戦国BASARA	2005年	26本	3,600	●	●	●	●	●	●

(2015年6月末時点)

以外でも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および収益を拡大する「ワンコンテンツ・マルチユース」や「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。**図表 5**

2. 中期経営目標の一部見直し、ROE目標の追加

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%、を掲げていましたが、後段の事由により再精査した結果、目標数値を見直すこととしました。

修正後の目標としましては、累計営業利益を800億円から700億円に見直しています。**図表 6**

一方、2018年3月期の営業利益率20%の目標に変更はありません。

また、新たな数値目標としてROE8~10% (2015年3月期から2017年3月期の3期移動平均)を掲げることにしました。株主の皆様のご期待に応えるべく、資本コストを上回る価値創造企業を目指します。**図表 7**

3. 目標見直しの要因

アミューズメント機器事業の2年目までの進捗に関しては、累計営業利益計画93億円に対して、実績98億円と、競合各社が苦戦する中、順調に推移していました。

しかしながら、累計営業利益目標を100億円減額した要因は、2014年9月のパチスロ機の型式試験運用方法の変更に伴い、開発中の全機種仕様変更の必要が生じ、全体の開発スケジュールを見直さざるを得なくなったことです。

2016年3月期以降の3年間は、当初年間4機種投入を予定していましたが、ルール変更の影響による投入機種数の減少を加味し、今後3年の営業利益を年間30億円~40億円に設定した結果、5年間累計営業利益の当初目標300億円に対して、見直し後の目標は200億円としました。

なお、その他の事業セグメントの目標営業利益は変更しておらず、目標

営業利益率については全事業セグメントで変更していません。

進捗の詳細な分析は、次ページの「過去・現在・未来」をご覧ください。

4. 中長期の戦略

中期経営目標の2年目までの総括としては、期初の営業利益累計計画225億円に対して実績208億円と、17億円未達であり、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拡充」および「オンラインビジネスの拡充」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では、当期の高収益体制(営業利益率20%台)を維持しつつ、ラインナップの充実を図ります。

具体的には、「DLCの強化」として、追加DLCの継続的な投入により、各タイトルの収益回収期間を長期化することに加え、パッケージから本編DLC販売への切り替え促進により、在庫切れなどの販売機会ロスや在庫リスクを回避します。加えて、継続的な追加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します。また、タイトルポートフォリオである60ヵ月マップの本格的な運用を次期から開始します。

次に、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自社タイトルラインナップの増強、③アジア地域での事業提携を推進します。特に、これまでカントリーリスクを考慮しアジア地域への展開を控えていましたが、現地有力企業と提携したライセンスモデルの導入によりリスクを低減させたことで、今後はモバイルやPCオンラインを問わず、規模が大きく成長余力の高い中国を中心とするアジア地域へ経営リソースを増やしていきます。

具体的には、経営資源の中核である開発人員を現在の1,900名から、6年後には2,500名体制まで拡充するとともに、オンラインビジネスの売上構成比を高めていきます。これらの戦略により、主力であるデジタルコンテンツ事業の営業利益率22%以上を維持しつつ売上を拡大することで、2018年3月期の全社の連結営業利益率を20%まで向上させます。

また、ROEについても、上記戦略を推進し、当社が重視する「収益性(当期純利益率)の改善」に注力することで、目標を達成していきます。

図表 6

中期経営目標

■ 2014年3月期からの5か年(累計)目標

- ① 営業利益累計**700億円** (2014年3月期~2018年3月期)
- 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月期の営業利益率目標

	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	200億円	27%
その他事業	55億円	45%
全社合計	700億円	20%

300億円から200億円へ修正

800億円から700億円へ修正

図表 7

ROEの実績と目標

2013年3月期~ 2015年3月期 実績3期移動平均	6.7%
2015年3月期~ 2017年3月期 目標3期移動平均	8~10%

当社の 過去 現在 未来 を徹底検証

2015年3月期の連結営業利益が計画通り推移したことにより、この3年における改革の成果を業績で示すことができました。一方、パチスロ機の型式試験方法の変更に伴い、開発中の全ての機種を仕様変更することを余儀なくされ、その結果、中期経営目標の累計営業利益を100億円減額することになりました。しかしながら、中核であるデジタルコンテンツ事業の改革は順調に進展しており、ここでは、当期・次期における課題・対策・成果等に分けて、検証内容を説明いたします。

過去
(過去2年間)

第1ステージ (2013年3月期)

「コンシューマビジネス」の仕組みを変更

対策

- ダウンロードコンテンツ(DLC)の強化、内作比率の向上
- 事業再構築にあたり、ゲームソフト仕掛品を厳格に評価

詳細は当社ホームページを参照 <http://www.capcom.co.jp/ir/ar/ppf14.html>

第2ステージ (2014年3月期)

「オンラインビジネス(モバイルコンテンツ、PCオンラインゲーム)」の仕組みを変更

対策

- 事業再構築にあたり、モバイルとオンラインの仕掛品を厳格に評価
- PCオンラインの開発フローを抜本的に見直し、新たな開発マップを策定

現在
(当期)

第3ステージ (2015年3月期)

「オペレーション・管理体制」の仕組みを強化

課題

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
(売上原価率6.7ポイント改善、営業利益率3ポイント上昇)

成果

収益性が大幅に改善
売上原価率(全社)59.7% ←11ポイント改善
営業利益率(全社)16.5% ←6.4ポイント上昇

▼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・管理体制を構築することでした。

▼期末の結果は？

実績は売上原価率59.7%となり、前期比で11ポイント改善、営業利益率は16.5%となり、6.4ポイント上昇し、期初計画(売上原価率6.7ポイント改善、営業利益率3ポイント上昇)を上回りました。これは、過去2年間にわたり中核事業であるコンシューマ・オンラインビジネスの仕組みを見直したことに加え、当期にオペレーション・管理体制の仕組みを強化したことで、収益性が大幅に改善したことによるものです。

加えて、第1ステージの成果は更に進展し、DLC比率が11%(2013.3)、18%(2014.3)、26%(2015.3)まで改善しました。第2ステージも同様に、オンラインの営業利益率がマイナス(2014.3)、15~20%(2015.3)まで改善しました。

▼達成の要因は？

主な要因は、売上原価の削減効果(70億円)および販管費の減額(固定費11億円)を実現したことです。

具体的には、主にコンシューマにおいて、①前期不採算となった、タイトルの外注を止め、赤字が解消した効果20億円、②高採算(大型)タイトルへの絞り込みや60ヵ月マップなどに基づく人員稼働率の向上の効果21億円、③海外での旧作リポートタイトルのDL販売が伸ばした効果10億円、によるものです。

更に、販管費では、欧米でのリストラによる人件費の減少および施設費等の一般経費の削減などにより、固定費を11億円減額しました。

▼次期以降の課題は？

この3年間に、成長戦略を加速させるためのオペレーション・管理体制の仕組みは概ね完成し結果を出すことができました。今後の課題はトップラインである売上を伸ばし中期経営目標(営業利益累計700億円、最終年度の営業利益率20%)を達成することであり、進捗分析および達成に必要な施策について次ページで説明いたします。



未来

最終ステージ

中期経営目標の達成に向けた成長戦略の加速

課題

- 収益性の高いデジタルコンテンツ事業の売上を伸ばすこと

対策

- コンシューマ・モバイル・PCオンラインでのラインナップ拡充
- アジア地域におけるライセンス展開

▼中期経営目標の進捗分析(1)―累計営業利益

P19のQ3にて、中期経営目標の見直しと、その要因であるアミューズメント機器事業の進捗をご説明しました。

次に、目標達成の鍵となるデジタルコンテンツ事業の2年目までの進捗状況ですが、累計営業利益計画159億円に対して実績147億円と、12億円の未達です。

この12億円の未達をサブセグメント別で分析すると、①コンシューマ+49億円、②モバイル▲36億円、③PCオンライン▲25億円、でした。これは、2015年3月期は各サブセグメントが好調であったものの、2014年3月期のモバイル・PCオンラインの未達を補完できなかったためです。

しかしながら、今後3年間での後述の施策を実行することで挽回は可能と考えており、570億円の計画を変更していません。

デジタルコンテンツ事業 累計営業利益の進捗 (億円)

14/3		15/3		累計			16/3
期初計画	実績	期初計画	実績	期初計画	実績	差異	計画
91	45	68	102	159	147	△12	110

▼中期経営目標の進捗分析(2)―営業利益率

営業利益率は、2018年3月期の目標20%を変更していません。過去3年間における構造改革により営業利益率は大きく改善しており、ハードルは低くありませんが20%は達成可能と考えています。

改善効果の具体的な内容としては、コンシューマにおいて、①外注タイトルの収益改善、②内作タイトルの効率化、③DLC売上比率の向上、によるものです。

事業セグメント別では、中核であるデジタルコンテンツ事業やアミューズメント機器事業は目標値に到達しています。

2018年3月期までの残り3年間、上記2事業の売上構成比が下記の施策により我々の想定通りに上昇すれば、20%は十分達成可能です。

事業セグメント別営業利益率の進捗 (%)

	14/3	15/3	18/3
	実績	実績	目標
デジタルコンテンツ事業	6.8	22.5	22.0
アミューズメント施設事業	15.2	10.2	15.0
アミューズメント機器事業	30.8	36.3	27.0
その他事業	38.6	30.8	45.0
計	10.1	16.5	20.0

▼必要な施策

今後の課題は、収益性の高いデジタルコンテンツ事業の売上を伸ばすことで、連結全体の営業利益および営業利益率を目標値まで改善することであり、そのために下記の施策を進めていきます。

- ①コンシューマは、当社の有力IPを活用して、現行機向けラインナップを拡充するとともに、DLC(本編・追加)を更に強化すること
- ②モバイルコンテンツは、『モンスターハンター エクスプロア』の配信を皮切りに、ラインナップを拡充すること
- ③PCオンラインゲームは、『モンスターハンター フロンティアG』に次ぐ柱として、『ドラゴンズドグマ オンライン』を立ち上げる
- ④アジアにおけるライセンス展開を強化し、中国市場などでの収益を拡大すること

以上の施策により、各サブセグメントの各地域でラインナップを増やすことで、見直し後の中期経営目標を達成していきます。

主要なパイプライン (2014年3月期~2018年3月期)

	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期以降	
コンシューマビジネス	<ul style="list-style-type: none"> 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 リレレーションズ アンベールド エディション 	<ul style="list-style-type: none"> モンスターハンター4G バイオハザード リレレーションズ2 バイオハザード HDリマスター 	<ul style="list-style-type: none"> モンスターハンタークロス ストリートファイター V 	<ul style="list-style-type: none"> バイオハザードシリーズ モンスターハンターシリーズ デッドライジングシリーズ デビル メイ クライシリーズ ストリートファイターシリーズ その他シリーズ
オンラインビジネス (モバイルコンテンツ+PCオンラインゲーム)	<ul style="list-style-type: none"> モンスターハンター フロンティアG 		<ul style="list-style-type: none"> ドラゴンズドグマ オンライン モンスターハンターオンライン* 	<ul style="list-style-type: none"> ※運営はテンセント社

■ シリーズのナンバリングタイトル ■ スピンオフタイトル ■ PCオンラインゲーム

CEOが語る業績総括と 中期経営目標の進捗

資金調達

Q4 中期経営目標達成に向けた投資戦略と 資金調達についてどのように考えていますか？

A4 手元現金とデットファイナンスを中心に資金を確保し、経営資源の約8割を成長戦略に投入することで、事業成長を後押しします。

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コンテンツやPCオンラインゲームなどのオンラインビジネス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、現行機に対応した技術研究の強化や、各事業のタイトルラインナップを拡充するため、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。

☞ 詳細はP20 Q3の「4.中長期の戦略」を参照

ゲームソフト会社における主たる投資は「人」であり、現在1,900名の開発者を次期も100名以上増やします。また、点在する開発部門を集約し開発体制の効率化を推し進めるため、新研究開発ビルの新設に合計80億円を投資します。

したがって、2016年3月期は当社の経営資源（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291億円（前期比28.3%増）をこれらの成長戦略に投資していきます。 **図表 8・9**

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現行機の登場に伴い増加傾向にあります。また、主力タイトルの開発期間は2年以上を要することに加え、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を考慮して保有しておくべき現預金水準を設定し、これを手元現金27,998百万円とコミットメントライン未実行残高267億円（契約総額267億円）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 10**

CSR(社会的責任)

Q5 重要視しているCSRの取り組みを教えてください。

A5 基本戦略「ワンコンテンツ・マルチユース」とESGへの取り組みを融合したCSRを重視しています。

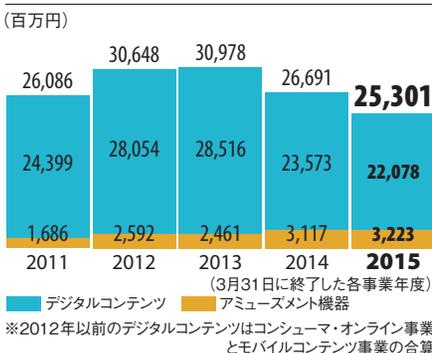
1. CSRの基本的な考え方

当社の企業理念と経営方針をもとに、事業活動を通じて自社のみならず社会の利益へ貢献するとともに、事業活動が社会に及ぼす負の影響を防止・軽減することが、当社の社会的責任(CSR)であると私は考えています。このような社会的責任を果たすことで、株主、顧客および従業員などステークホルダーの満足度向上や信頼を構築する経営に努めています。 **図表 11**

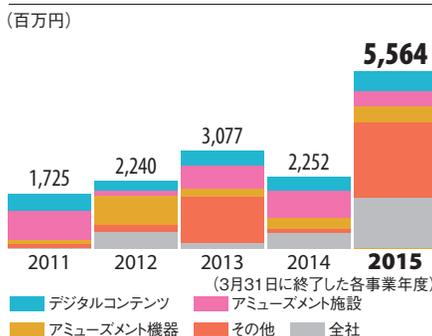
2. 重要なCSRの取り組みについて

基本戦略「ワンコンテンツ・マルチユース」の推進により、広く社会に貢献していきます。具体的には、当社人気コンテンツを活用して、①地方創生(経済活性化)の支援、②文化啓蒙の支援、③治安向上の支援、④選挙投票の促進支援を行っています。例えば、①では地方自治体と連携して町興しを支援しています。人気コンテンツ(知的資本)を用いたイベントの開催や世界観の実体験など、若年層やファミリー層への訴求により、観光支援に大きな効果をもたらしています。また、②③④についても、共通する課題は若年層の集客やアプローチであり、博物館や警察、選挙管理委員会などへ能動的に提案し、定量的な成果を出しています。この

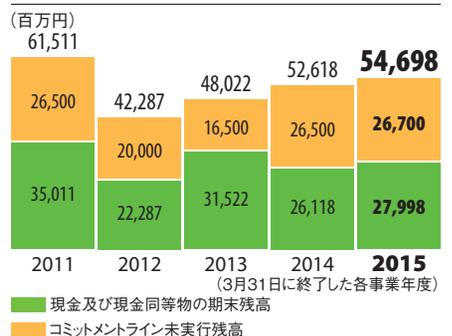
図表 8
開発投資額



図表 9
設備投資額



図表 10
手元流動性



ように当社は、強みであるブランドコンテンツを活かした基本戦略の推進により、自社収益と合わせて社会利益の最大化にも努めています。

詳細は当社WEBサイト「地域社会への貢献」を参照
<http://www.capcom.co.jp/ir/csr/csr07.html>

また、教育支援活動として、ゲームとの正しい付き合い方を啓蒙するリテラシー教育やキャリア教育を実施していることも当社ならではの取り組みです。

詳細はP45「子供達を対象にした「企業訪問」受け入れ／「出前事業」の実施」を参照

加えて、私は、グローバルで通用するコンテンツを創出するには、ダイバーシティが重要と認識しており、多様な人材を確保すべく、性別、国籍などに関係なく採用、評価を行っています。この一環として、女性社員の幹部登用および結婚・出産後の就業支援体制の整備、グローバルな人材の確保・育成を推進しています。この結果、現在の女性社員は433名(当社従業員に占める割合20%)、女性社員の管理職は20名(当社管理職に占める割合9.7%)、外国人社員69名(当社従業員に占める割合3.4%)と年々増加傾向にあります。

詳細はP47「従業員のダイバーシティ推進のために」を参照

はガバナンスの強化が必要条件であると確信しています。

2000年の初めに、ある投資家の方から「創業オーナー企業は、経営の意思決定の迅速さや環境変化への対応について優位性がある一方で、独断専行のリスクも内包している。また、開発部門が中核であるが故に、優秀な開発者にエゴが出た場合同様のリスクがあるのではないのか?」と指摘されました。

そのため、私は、2002年3月期から社外取締役制度を導入することを決め、2名の方を選任しました。翌年度には更に1名追加し合計3名、社外比率37.5%としたことで投資家の皆様から大変驚かれましたが、2016年3月期は社外比率42.9%まで向上させました。図表 12

2. 社外取締役の選任基準

選任の基準は導入当初から現在も変わらず、一言で言えば、「各分野で最高レベルの“良識”を持つ専門家に、当社の経営・事業活動を冷静に判断していただくこと」です。

投資家の皆様からは、「コンテンツ分野出身の方が、事業に有用な助言をできるのでは?」などのご意見を頂戴することもあります。確かに一理あるのですが、私は事業投資リスクを回避することを優先し、「業界事情を斟酌せず、創業者にも物怖じせず、正論を意見できる日本トップクラス(経営危機管理・法令・行政)の方々」を選任することが、より当社の企業価値の向上に寄与すると考えています。

また、「会計や経理の専門家の方が不正をチェックしやすいのでは?」とのご指摘もあり、2012年3月期に「業務監査委員会」を設置しました。当該委員会は経理や開発の出身者で構成し、社外からは見えにくい業務内容でも、元担当であるからこそ察知できる可能性が高まるとともに、2名の社外監査役を中心とする監査役会と連携して、取締役会に報告することで、問題の把握と適切な経営判断を可能にしています。

詳細はP55「社外取締役・社外監査役」を参照

3. ガバナンスの実効性の確保

ガバナンスの実効性を確保するには、企業に社外取締役を活用する意思がなければならず、そうでなければ単なるアリバイ作りになりかねない

コーポレート・ガバナンス

Q6 成長戦略の推進にはガバナンスの強化が必要とのことですが、カプコンのガバナンスの特徴を教えてください。

A6 物言う社外取締役を取り揃え、高い社外取締役比率を確保して、株主・投資家との対話を強化しています。

1. 社外取締役比率の向上

当社は中期経営目標の達成に向けて成長戦略を推進しており、一定の業績成果が出つつあります。一方、成長するには事業投資におけるリスクを負わねばなりません、私はこのリスクを回避もしくは低減するに

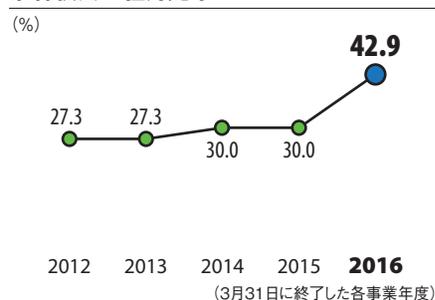
図表 11

環境・社会・ガバナンスの重点取り組み

	重点取り組み	参照ページ
ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> 株主・投資家との積極的な対話 社外取締役比率の改善 社外取締役と投資家とのスモールミーティング 業務監査委員会、報酬委員会の設置 取締役会の議論内容の開示 非財務情報(開発者インタビュー映像等)の開示 	P49~64
社会	<ul style="list-style-type: none"> コンテンツを用いた社会貢献 企業訪問の受け入れや出前授業の実施 従業員のダイバーシティ推進 各地のコミュニティに貢献 	P45~48
環境	<ul style="list-style-type: none"> CO₂排出量の削減 	P47

図表 12

取締役会の社外比率



CEOが語る業績総括と 中期経営目標の進捗

と私は考えています。体制に魂を入れるには、社外取締役の働きぶりを評価できるよう、株主の皆様目に見えるようにする工夫が必要です。そのため、当社では、ガバナンスの第三者評価や取締役会の議論内容を公開しており、取締役会で数多くの厳しい指摘がなされていることがご覧になれます。

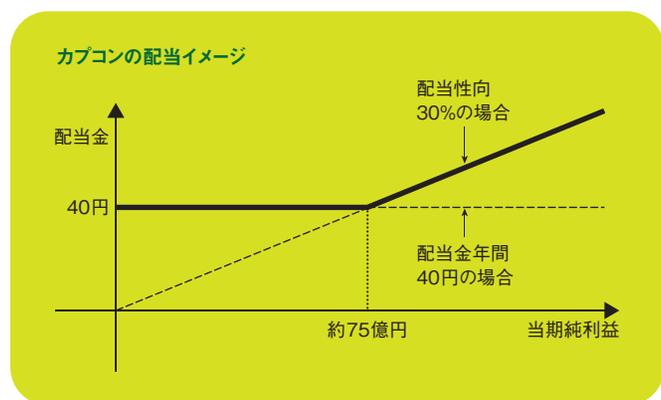
☞ 詳細はP56「外部評価」、P57～58「2014年度取締役会等での主な議論」を参照

このように活発な議論が交わされるよう、様々な工夫をしています。例えば、毎月の取締役会以外に定期的に担当役員が社外取締役に現状の課題や計画の進捗などを報告する他、意見交換も行っています。加えて、取締役会資料も数字を主体とした「経営の見える化」を実践するなど、社外取締役への情報提供や支援体制の構築に注力しています。

☞ 詳細はP49～50「社外取締役の視点から見るカプコンのガバナンス」を参照

また、当社では、「攻めのガバナンス」として、株主との対話や株主の権利・平等性の確保、適切な情報開示・透明性の確保などにおいて様々な施策に取り組んできました。特に、買収防衛策に関しては、この1年間、国内外の投資家と対話し、反対の要因を分析しました。その結果、当社の考えを丁寧に説明し相当程度にご理解をいただくとともに、投資家の意見も数多く取り入れ複数箇所の項目を変更するなど、適正な手続きを確保しています。

今後とも、適正な成長戦略を推進するため、継続してコーポレート・ガバナンス体制を強化していきます。



株主還元

Q7 2期連続で当期純利益も増加していますが、**配当金の増額はどのように考えていますか？**

A7 基本方針にしたがい、**年間配当40円を継続します。**

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、Q4の「1. 重点投資分野と投資金額」でお答えしたように、私はこの時代の変わり目こそが成長のための投資の好機であると捉えています。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。

株主還元の方針としては、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(配当性向30%をイメージ)、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(2015年3月期)は、パチスロ機の発売延期により減収となったものの、3年にわたる改革の成果として収益性が改善し営業増益となったことに加え、前期計上した特別損失が解消し当期純利益は大きく増加しました。したがって、2015年3月期の配当は、上記の基本方針に則り配当性向34.0%となる年間40円を継続しました。図表13

次期(2016年3月期)の配当は、配当性向29.2%となる年間40円を予定しています。図表14 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15

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。

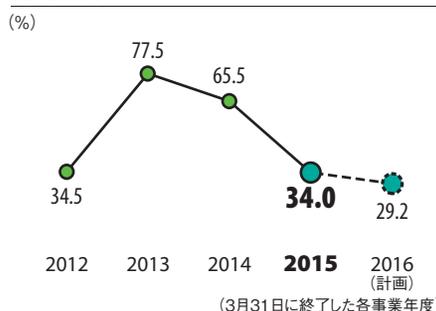
図表 13

1株当たり配当金



図表 14

配当性向



図表 15

総還元性向



中期経営目標の達成に向けた 開発投資を支える財務戦略

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を実現するため、財務戦略として「ネットキャッシュの改善」と「資本効率性の向上」の2つに取り組んでいます。

これは、ゲームソフト市場が、家庭用ゲームやモバイルゲーム、PCオンラインを取り込んで大きく拡大する中、当社はマーケットの成長をチャンスと捉え、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などのプラットフォームにおいても開発投資を増強しているからです。

これらの財務戦略により、中期経営目標達成のための成長戦略の推進を資金面から支えています。

取締役副社長執行役員
最高財務責任者(CFO)

小田 民雄



経営者メッセージ

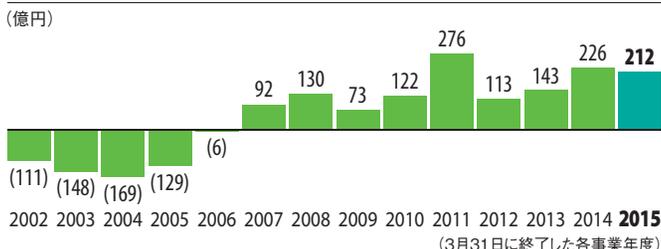
1. ネットキャッシュの確保

2015年3月期のネットキャッシュは212億円と、前期から14億円減少しました。これは、純利益の増加により手元預金は増加したものの、次期以降の成長に向けた開発タイトルラインナップ拡充に伴う開発投資への注力のため、借入金が約30億円増加したことなどによるものです。

しかしながら、過年度の推移としては、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、2015年3月期は212億円となり、この13年間でキャッシュポジションを323億円改善しています。**図表 16**

当社は、ネットキャッシュを効率的に創出するため、キャッシュを生み出すプロセス管理を重視した2つの管理手法を採用しています。1つ目は、「投資回収管理の徹底」として、タイトル別投資回収状況(ROI)を、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、各プロジェクトの投資収益性を把握・分析しています。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。

図表 16
ネットキャッシュの推移



2. 資本効率性の向上に向けて

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指す中で、資本効率性の指標として、ROE(株主資本利益率)の目標値を下記の通り掲げています。

ROEの実績と目標	2013年3月期～2015年3月期 実績3期移動平均	2015年3月期～2017年3月期 目標3期移動平均
	6.7%	8～10%

2015年3月期までの過去3期の移動平均「6.7%」という実績に対して、2017年3月期を最終年度とする3期の移動平均で「8～10%」に引き上げることを第一段の目標としています。

私は、この目標を達成するため、ROEの3要素にそれぞれ対応する必要があると考えています。

ROEの3要素	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3
当期純利益率(%)	8.2	3.2	3.4	10.3
総資産回転率(%)	83.5	90.1	105.8	63.8
財務レバレッジ(倍)	1.66	1.66	1.51	1.41

最も重要かつ最優先すべき項目は、①当期純利益率の向上です。

当期純利益率は、この3年にわたるデジタルコンテンツ事業の仕組みの変更やオペレーション・管理体制の仕組み強化により、大幅に改善しました。今後は成長戦略を着実に実行しタイトルラインナップを拡充することで、更なる利益率の向上を目指します。

また、②総資産回転率、③財務レバレッジの向上についても今後の検討課題と認識しています。この取り組みの一環として、資金調達は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を主軸に据えています。今後は、自己株式の活用も検討材料として取締役会で議論するなど、資本効率を重視した経営に努めてまいります。

オリジナルコンテンツの創造力を活用し、 主力ビジネスであるコンシューマとオンラインで 収益を最大化し、中期経営目標を達成します。



代表取締役社長
最高執行責任者(COO)
辻本 春弘

戦略の基礎となる事業特性

当社の事業全体の特性は、ワンコンテンツ・マルチユース戦略を基本戦略として、独創性あふれるコンテンツの開発を企業価値創造の源泉としたうえで、複数の事業へとグローバルかつ多面的に展開することで、収益を幾重にも享受できるビジネスモデルを構築していることです。一方、コンテンツの創出(川上)から各事業への展開(川下)がシームレスとまでは言えず、現時点では、収益の最大化まで至っていません。 **図表 17**

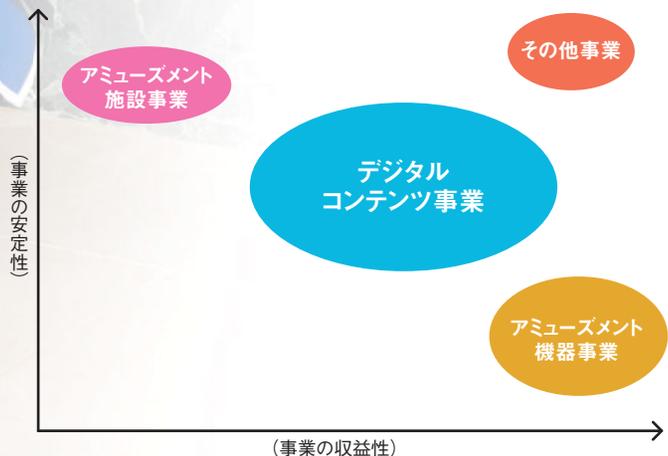
● デジタルコンテンツ事業(売上構成比71%)

当社売上の約7割を占める中核事業であり、コンシューマ・モバイルコンテンツ・PCオンラインゲームの3つのビジネスで構成されています。世界有数の開発力により、コンシューマでオリジナルコンテンツを創出するとともに、それら多数の人気コンテンツを様々なプラットフォームに展開し、売上規模を拡大しています。一方、モバイルの運営ノウハウ不足やPCオンラインにおける特定タイトルへの依存度の高さなどにより、業績の安定化に課題を残しています。

● アミューズメント施設事業(売上構成比14%)

国内の大型複合商業施設への出店に特化することで、安定した集客を確保し利益率10%以上を維持しています。一方、厳選した少数出店戦略のため、売上成長率は低下傾向にあります。

図表 17 事業ポートフォリオ(安定性・収益性)



中期経営目標 2014年3月期からの5ヵ年(累計)目標

営業利益累計
(2014年3月期～2018年3月期)

700億円

営業利益率
(2018年3月期)

20%

事業セグメント別の計画と実績	計 画		2期目までの実績	
	2014～2018年(3月期)	2018年(3月期)	2014～2015年(3月期)	2015年(3月期)
	営業利益累計	営業利益率	営業利益累計	営業利益率
● デジタルコンテンツ事業	570億円	22%	147億円	22.5%
● アミューズメント施設事業	85億円	15%	25億円	10.2%
● アミューズメント機器事業	200億円	27%	98億円	36.3%
● その他事業	55億円	45%	16億円	30.8%
合 計	700億円	20%	208億円	16.5%

● アミューズメント機器事業(売上構成比12%)

遊技機(パチンコ・パチスロ機)および業務用機器販売ビジネスは、自社の人気コンテンツを活用した機種への投入および開発ノウハウの蓄積により、利益率30%前後を維持しています。一方、遊技機ビジネスは法令の変更など外的要因による発売延期のリスクが高く、業績変動が大きいビジネスです。

● その他事業(売上構成比3%)

自社の人気コンテンツを活用して、国内外でキャラクターライセンスビジネスを展開し、安定的に30%前後の高い収益性を維持しています。一方、販売許諾はローリターンのため、売上は小規模に留まっています。

中期経営目標達成のために

私は、カプコンの強みとはオリジナリティ溢れるコンテンツを創出する開発力であると確信しています。更に、ワンコンテンツ・マルチユース戦略として、コンテンツを複数の事業へと多面的かつグローバルに展開することも競争優位性の1つです。

当社は、豊富なコンテンツ資産を保有しており、販売本数100万本を超えるタイトルの累計が60作品を超えています。これらのコンテンツを多面展開することで、次の3つの効果が期待できます。

1つ目は事業間の相乗効果です。多面展開により、コンシューマビジネス以外の新たな収益機会を創出するとともに、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引できます。

2つ目はプロモーション効果です。コンテンツを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できます。

3つ目はリスクヘッジ効果です。事業ポートフォリオを形成することで、収益変動を抑制できます。

特に、1つ目の事業間の相乗効果については、PCオンラインやモバイルコンテンツとしての展開に注力するほか、パチスロ機器やアミューズ

メント機器、映画・アニメ・玩具および飲食品など広く各方面へと展開し、ブランド価値と収益性の更なる向上を図ることができます。また、違法コピーなどに耐性のあるデジタルコンテンツの強みを活かして、成長著しいアジア市場への展開など、当社の優位性を維持しつつ、新たなビジネスチャンスを切り開くことが可能となります。

私は、この基本戦略を軸に、コンシューマ・モバイルコンテンツ・PCオンラインを拡充する成長戦略の推進に注力しています。次期から段階的に成果を顕在化させることで、中期経営目標を必達していきます。

成長戦略 1

コンシューマビジネスの拡充

P29-30

目標

営業利益率20%の高収益体制を維持しながら、売上規模を拡大

施策

1 ダウンロードコンテンツ(DLC)の強化

2 60ヵ月マップの本格運用によるタイトルラインナップの増強

成長戦略 2

オンラインビジネスの拡充

P31-32

目標

次期の売上高135億円を達成し成長軌道へ

施策

1 マーケティングおよびマネタイズ面を強化(モバイル)

2 自社タイトルラインナップの増強(PCオンライン)

3 アジア地域での事業提携を推進(モバイル・PCオンライン)

カプコンの成長戦略

営業利益率20%の高収益体制を維持しながら、売上規模を拡大

CEOメッセージでも触れましたとおり、現在のコンシューマ市場は、DLC市場の拡大や新世代機（現行機）への切り替え時期を迎えるなど大きく変化しています。詳細はP19 Q2を参照

当社においては、3年前、DLC対応の遅れや海外外注の品質低下などの問題が発生し業績に影響を及ぼしましたが、改革の「第1ステージ」として迅速に改善策を実行したことで、2015年3月期の収益性は大きく向上し、一桁であった営業利益率は20%台まで改善しました。

コンシューマ市場の今後については、株式市場でも見方が分かれています。一部の投資家は、現行機の登場に伴う開発費の高騰やモバイルコンテンツの台頭により、収益性の下落を懸念しています。一方、多くのソフト会社がコンシューマ市場から撤退しているため、高品質と資金を確保できる会社は残存者メリットを得られると期待する意見もあります。

私の判断は後者と一致しています。その根拠は、①コンシューマは2019年においても未だゲーム市場の約30%を占める主要なマーケットであること、②当社が多数の人気コンテンツを保有していること、③当社がラインナップ拡充のための開発人員と資金を十分確保していること、④当社がDLCなどの新しいビジネスモデルに即応していること、です。その結果、営業利益率は20%以上を確保しています。

今後の課題としては、営業利益率20%の高収益体制を維持しながら、売上規模を拡大し中期経営目標である営業利益累計を達成することです。

そのため、当社では、「DLCの強化」および「60ヵ月マップの本格運用によるタイトルラインナップの増強」の2つの施策を推進し、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。

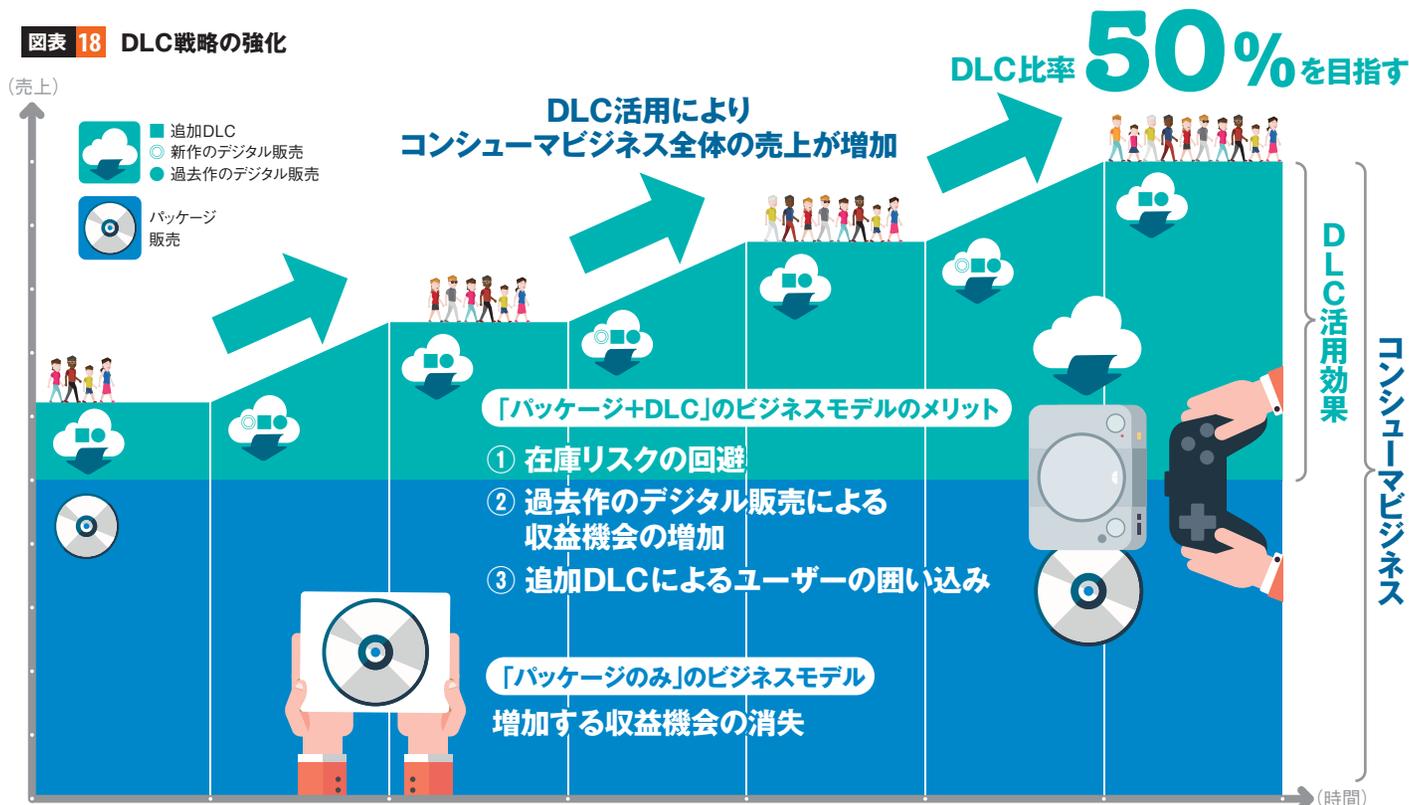
内作中心の開発体制とノウハウの構築

コンシューマビジネスで営業利益率20%を達成した要因は、上記に加えて、2年前に掲げた「外注から内作への移行による品質の向上およびノウハウの蓄積」も大きく、売上原価の削減効果として前期比で41億円ありました。

一般的に、外注は内作と比較して、固定費や技術面の観点からリスクが低いと認識されています。しかしながら、ビジネスモデルや技術変化の激しいゲーム業界では、外注会社との仕様等の契約条件の変更に時間を要したり、技術対応に遅れた開発会社が増加したことなどにより、市場ニーズに合致したタイトルが適宜発売できないケースが散見されます。

したがって、私は、現行機の登場やDLC市場の拡大など市場環境の変化が激しい現況においては、内作中心の開発体制に移行することで、現行機の最新技術を習得し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することが得策であると判断しました。加えて、開発人員の配置管理を強化し人員稼働率を向上させる52週マップを運用することとしました。これらの取り組みも、コンシューマビジネスの営業利益率20%達成に貢献しました。

図表 18 DLC戦略の強化



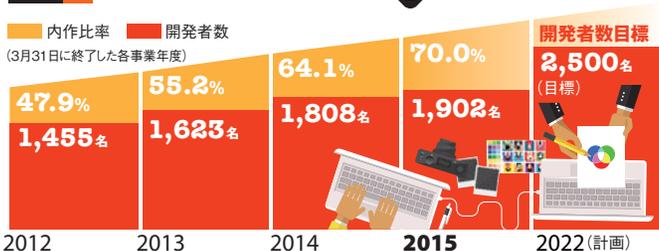
施策 1 DLCの強化

DLCの更なる強化により、当期のDLC売上比率約26%を更に改善していきます。DLC比率向上の目的としては、①本編DLC配信によりパッケージ製造コストの削減や在庫リスクの回避、②小売店でのパッケージ販売が難しい過去作を本編DLCで配信することによる収益機会の増加、③継続的な追加DLCの配信によるユーザーの囲い込みおよび追加収入の長期安定的な獲得、などが挙げられます。これらは、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。【図表 18】

2年前から推進してきた改革の成果については、特に①②により本編DLCが伸長し、当期のDLC売上比率は2年前の11%から、18%、26%と年々向上しています。【図表 20】 その結果、収益性が向上し、当期の売上原価の削減効果は10億円となりました。

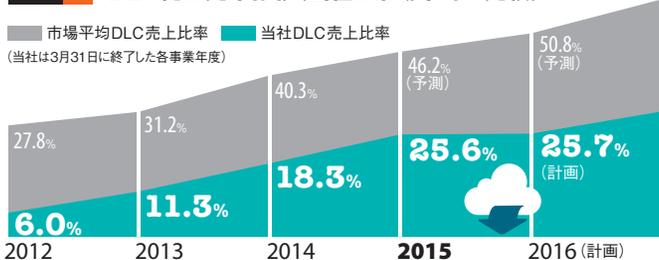
今後は①②に加えて③の強化により、当社のDLC比率をコンシューマ市場全体のDLC比率50%に比肩する数字にしていきます。具体的には、大型タイトル『モンスターハンタークロス』や『ストリートファイターV』のパッケージおよび本編DLCの並行販売や、Steamなどのオンラインプラットフォームを通じて新興国にも本編DLCを販売するほか、大型タイトルを発売後、追加DLCを戦略的に逐次投入し、ライフタイムを長期化していきます。

図表 19 開発者数と内作比率の推移



開発者数目標 (2022年3月期) **2,500名**

図表 20 DLC売上比率推移(当社と市場平均の比較)



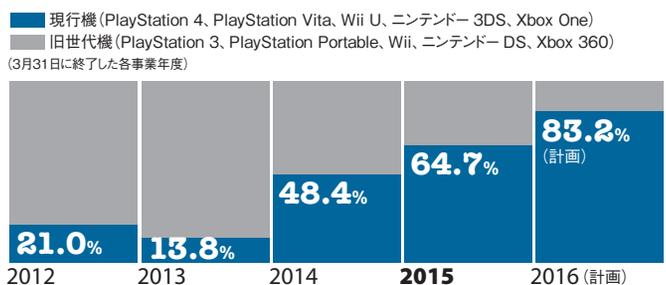
DLC比率の中期目標 **50%**

施策 2 60ヵ月マップの本格運用によるタイトルラインナップの増強

中期的な戦略マップ(60ヵ月マップ)の本格的な運用を徹底することで、持続的に成長可能なタイトルポートフォリオを形成していきます。具体的には、①現行機および旧世代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、【図表 21】 ②当社の保有する人気シリーズを約2.5年ごとに発売していきます。【図表 22】

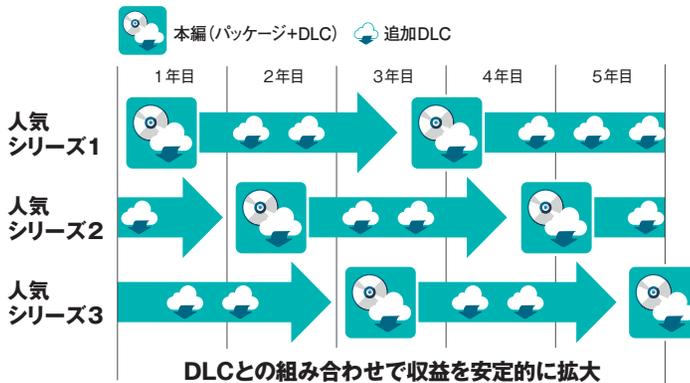
理由として、①は、1つのタイトルを、人気はあるが普及途上の「現行機」と普及台数が多いが人気ピークアウトした「旧世代機」の両機種で発売することが収益の最大化になるからです。②の理由は、大型タイトルの開発は通常3~4年を要するため、ヒット作を少数しか保有していない場合、每期シリーズ作品を投入することが難しく、業績の谷間ができてしまいます。したがって、業績を安定させるには多数の人気作品を保有するか、開発期間を短縮することが重要だからです。当社は、業績の安定化および成長の両面を追求するため、上記①②を進めることで、単年度の投入タイトル数を増加させます。並行して、DLCを強化することにより、収益の最大化と収益性の改善の両方を実現します。

図表 21 機種別販売本数比率の推移



現行機の比率 (2016年3月期計画) **83.2%**

図表 22 長期ポートフォリオ戦略



約**2.5年ごと**に人気シリーズタイトルを発売

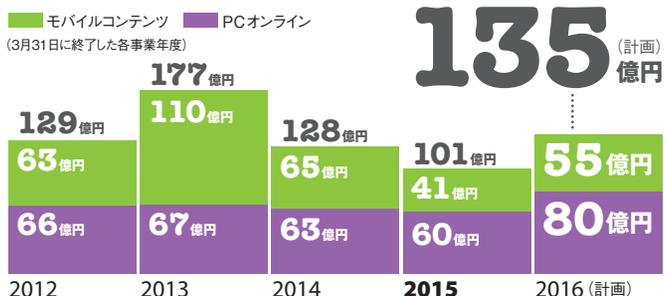
次期の売上高135億円を達成し成長軌道へ

オンラインビジネス(モバイルコンテンツ+PCオンラインゲーム)では、
①マーケティング・マネタイズ面を強化、②自社タイトルラインナップの増強、
③アジア地域での事業提携の促進、の3つの施策を掲げています。

成長率の高いオンライン市場において、前期はモバイルビジネスが赤字に陥るなど苦戦を余儀なくされました。しかしながら、改革の「第2ステージ」として、課題・未達要因の分析に基づく組織や施策の見直しを断行したことにより、オンラインビジネスの営業利益率は前期の赤字から約20%まで大きく回復しました。

しかしながら、私はまだ投資家の皆様の成長戦略(オンライン)に対する懸念は十分に払拭できていないと考えています。その理由として、今回の収益性の改善は不採算タイトルの解消とコスト見直しによる貢献が大きく、当期の売上101億円は前期の128億円を下回っているからです。

図表 23 当社オンライン売上推移



図表 24 オンライン戦略マトリックス



* MHFG: モンスターハンター フロンティアG

したがって、次期以降の課題は、売上を成長軌道に乗せていくことです。下記の3つの施策を推進することで、まずは次期の売上高135億円(当期比33.7%増)を達成し、投資家の方々の「懸念」を「期待」に変えていきます。図表 23

施策 1 マーケティングおよびマネタイズ面を強化(モバイル)

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(カプコンブランド)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、前期は国内のネイティブアプリの運営ノウハウが不足し、収益面で軒並み苦戦しました。したがって、改革の「第2ステージ」として、東京と大阪で並立していたモバイル開発部隊をオンラインの運営ビジネス経験が豊富な東京部隊に一本化しました。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ようになりました。

一方、前期は「ビーラインブランド」でも苦戦しました。更なる成長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が原因です。したがって、改革の「第2ステージ」では、本来の強みである「女性カジュアル層」への集中に舵を切りました。

当期は、即効性のある不採算タイトルの解消とコスト見直しにより、売上高41億円(前期比36.9%減)となりましたが、営業利益率は20%

台まで回復しました。次期はタイトルラインナップの増強やアジア展開(施策3)により、売上高55億円(当期比34.1%増)と増収を計画しており、「人気コンテンツの活用×運営ノウハウ」体制の真価が問われる年であると認識しています。達成の鍵を握るのは『モンスターハンター エクスプロア』および『Smurfs Village and the Magical Meadow』の2タイトルと考えています。【図表 24】

施策 2 自社タイトルラインナップの増強 (PCオンライン)

PCオンラインでは、前期において他社タイトルとの競合激化やブランド戦略の遅れにより、収益性は損益分岐点まで大きく低下しました。課題は『モンスターハンター フロンティアG』依存からの脱却、つまりタイトルラインナップの拡充と効率化でした。したがって、改革の「第2ステージ」として、オンライン開発フローの抜本的な見直しや新たな開発マップの策定を行い、中期的な成長のための体制を整備しました。

当期は、モバイル同様に、不採算タイトルの解消とコスト見直しなど即効性のある施策により、売上高60億円(前期比4.8%減)となりましたが、営業利益率は15%台まで復調しました。次期は、自社タイトルラインナップの増強およびアジア展開(施策3)などにより、売上高80億円(当期比33.3%増)を計画しており、次期を起点に本格的な成長を果たしていかなばなりません。達成の鍵となるのは、アジア向けタイトル以外に『ドラゴンズドグマ オンライン』および『プレスオブファイア6 白竜の守護者たち』の2タイトルと考えています。【図表 24】

施策 3 アジア地域での事業提携を推進 (モバイル・PCオンライン)

私は、カプコンの成長を大きく加速させる可能性があるのが、アジア展開であると考えています。【図表 25】アジアへの進出方法は2通りあり、1つは台湾子会社による自社開発・運営です。現在、『鬼武者Soul』や『モンスターハンター フロンティアG』を台湾で配信中です。

もう1つは、アジアの有力運営会社との業務提携による開発・運営です。下表【図表 26】の企業とライセンス契約を締結しており、世界最大のオンラインゲーム市場である中国をはじめ、韓国やタイでも展開します。特に、中国での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』(2015年4月クローズドベータテスト開始)はユーザーの評価も高く、良い感触を得ています。加えて、モバイルコンテンツも同様に、スマートフォンの普及が急速に進むアジア市場で、『モンハン 大狩猟クエスト』など既存のアプリを活用して展開します。【図表 24】

自社展開以外に協業を推進する理由は、アジアでのカントリーリスクの回避と運営ノウハウ習得のため、台湾以外では地元の有力運営会社との提携が現時点では収益の最大化に有効と判断したためです。

私は、オンラインビジネスを成長戦略の核と位置付けています。この市場の成長性だけでなく、運営ノウハウは、DLC比率が上昇するコンシューマにも活用できます。つまり、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するからです。

私は、COOかつ開発のトップとして、この戦略による成果を実現するべく全力を尽くし、投資家の皆様の期待に応えます。

図表 25 アジア地域での事業提携

有力な現地企業との業務提携を強化



アジア地域での
ライセンス
タイトル数

モバイル
コンテンツ

3

PCオンライン
ゲーム

2

PCブラウザ
ゲーム

2

図表 26 アジアライセンスタイトル一覧表

タイトル	地域	協業先
モバイルコンテンツ		
モンハン 大狩猟クエスト(簡体中文版)	中国	Qihoo 360社
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 台湾、香港	Teeplay Interactive社
ストリートファイター IV アリーナ	韓国	Nexon Korea社
PCオンラインゲーム		
モンスターハンターオンライン	中国	Tencent社
魔界村オンライン	中国、韓国	Shanda Games社
PCブラウザゲーム		
鬼武者Soul(簡体中文版)	中国	Cayenne Entertainment社(台湾) Blue Panda社(中国)
鬼武者Soul(タイ語版)	タイ	AsiaSoft社
モンスターハンター メゼボルタ開拓記 (簡体中文版)	中国	Tencent社

議論：モバイル打開策とコンシューマでの 新たなビジネスチャンスについて

モバイルゲーム市場の急拡大、コンシューマゲーム流通における構造変革など、ゲーム業界を取り巻く市場環境は劇的な変化を続けています。カプコンはその環境変化をどう捉え、どのような戦略で更なる成長を目指していくのか。アナリストの城戸謙治氏が、当社代表取締役社長の辻本春弘に尋ねました。

モバイルゲーム市場への対応

城戸 まずは現在のゲーム業界で最も動きが目立つ「モバイルゲーム市場」について伺います。これまでカプコンの同市場でのポジションは、収益性は回復しているものの、成功しているとは言えません。その要因は何だとお考えですか？

辻本 ゲームプラットフォームとしてスマートデバイスが今後更に拡大することは明らかであり、マルチプラットフォーム戦略をとる当社としては当然、重要分野だと認識しています。これまで目立った成果を出せなかった最大の要因は、ここでのビジネスノウハウを確立できていないためです。モバイルゲームは基本的にFree to Playで多くのユーザーを獲得し、一部の課金で収益を上げるビジネスモデルですが、その成功には継続的課金を可能にする運営力が必要です。ブラウザゲームでは成功しましたが、アプリではノウハウをもう一度習得していく必要があると考えています。

城戸 そのためにはまず経験値を上げることも必要ではないでしょうか？ ヒットを出すには、「打数」と「打率」の掛け合わせですが、打数そのものが少ない印象を受けます。色々なタイトルを投入し、その経験の中から新しいノウハウを確立していくべきではないですか？

辻本 2016年3月期のモバイル投入数は前年に比べ拡充しますが、私としては、単に「数を打てばいい」というものではないと考えています。現在の競合過多のマーケットにおいて中途半端なタイトルをいくら出しても、ユーザーには受け入れられないでしょう。

城戸 そうですね、確かにモバイルゲーム市場は上位のコンテンツが固定しつつあり、今このタイミングで新作を出してもヒットは厳しいでしょう。そういう意味ではモバイルはカプコンにとってマネタイズの市場ではなく、ユーザーの裾野を広げるエントリー・プラットフォームと位置づけて、得意のコンシューマゲームへ開発投資を集中させた方がいいのではないですか？

辻本 もちろん、コンシューマでの現行機への対応は最重要課題として注力していきます。しかしモバイル分野は、一旦、国内でヒット作を出せば、その作品をライセンスアウトして市場規模の大きいアジア中心に

世界200カ国に展開できるので、国内で小粒なヒットでも収益には相乗効果が生まれます。収益性も高く、コンシューマと被らない地域も多いので、片手間ではなく死に物狂いで進めていきます。今期はまず国内での『モンスターハンター エクスプロア』の配信を皮切りに、市場での存在感を高めていきます。

コアユーザー市場における流通構造の変革

辻本 コンシューマゲームに関しては、市場の流通構造の劇的な変革が進んでいます。従来のパッケージビジネスには流通在庫や販売店の棚の確保、返品引当てなどの問題で収益性に限界がありました。そこに「ダウンロード販売」という大きな転機が到来しました。この劇的な変化に的確に対応していくことが、大きなビジネスチャンスに繋がります。

城戸 コアユーザー向けゲームにおける流通構造変化が、カプコンの強みをより発揮しやすい環境をもたらすということですか？

辻本 春弘

株式会社カプコン 代表取締役社長 最高執行責任者(COO)



社本 はい、そうです。例えば昨年発売した『バイオハザード HDリマスター』も、海外ではダウンロード販売のみに特化したところ、非常に好調に推移しました。欧米でのパッケージ販売は、これまで一部の大型タイトルにより販売店の棚が寡占化され、中・小型タイトルは陳列することが難しかったのですが、ダウンロード販売によってユーザーとのダイレクトな接点ができました。今後は作品そのものの「質」でユーザーへアプローチできる時代になります。

城戸 強力なIP（コンテンツ）を多数保有するカプコンにはチャンスだと思います。しかしコアユーザー市場も、海外に目を向ければアクティビジョンをはじめ強大なライバルが存在し、それはそれで厳しい市場となります。各社とも同様にダウンロードビジネスに注力していけば、今後競争激化が予想されます。そうした厳しい環境下でどう戦っていくのか、戦略を聞かせてください。

社本 1つは当社の強みである優れたIPの作品を2.5年程度のサイクルで発売すること、2つ目は、本編を販売した後の計画的な追加コンテンツ投入による長期的な運営で、ユーザーを飽きさせない施策を打つこと、3つ目は先ほどの『バイオハザード HDリマスター』のような過去資産を活用することです。IPのブランド力と保有数の多さが当社の強み



城戸 謙治

みずほ信託銀行株式会社 アクティブ戦略運用部 シニアアナリスト



ですから、主力タイトルのラインナップを拡充するべくリソースは最も投下しています。来期以降、より具現化した成果をお見せできると思います。

ゲーム市場の将来とカプコンの戦略

城戸 モバイル、コンシューマ、PCオンラインそれぞれのゲーム市場の環境変化を見据え、将来に向け「やるべきこと」を着実に進めていただきたいと思います。ただ、1つボトルネックに感じるのは「人材」の面です。2年ほど前からソフト開発の内製化を打ち出していますが、様々な変化に対応しようとした際に、人材が不足するのではないのでしょうか？

社本 現在、当社は、更に複雑化するゲーム開発においてタイトルを拡充し、自社開発エンジンの研究や人員稼働率の向上によっていかに効率よく高品質のゲームを開発できるか、という点に取り組んでいます。国内メーカーではかなり独自の路線だと認識していますので、そのための人材は外注ではなく、社内で育成するしかありません。2022年に開発者数2,500名まで増員する計画に基づき、積極採用を進めています。ゲーム以外の世界で成功を収めた人材なども含め、幅広く募っていきます。

城戸 そうした優秀な人材を、これからも確保できる自信はありますか？

社本 カプコンのコンテンツは、独自のストーリーやキャラクター、世界観をマルチ展開することで、長年にわたって多くのファンを獲得してきました。その中に「カプコンでゲームを作りたい」と考える優秀な人材も実際多く存在します。近年は積極的な新卒採用に加え、海外での採用セミナーの開催や、開発者の実演セミナーなど幅広い採用活動を実施しており、グローバルでポテンシャルの高い人材の確保に一定の成果を上げています。

対談を終えて

現在、モバイルゲーム市場でのカプコンの存在感は薄いですが、ワンコンテンツ・マルチユース戦略を推進する同社にとって、モバイルの成功の可否は、中期経営目標の達成に大きく影響を及ぼすと考えます。一方、コンシューマゲーム市場では、蓄積したIPを活用し、リターンが期待できる場所にしっかりリソースを割いています。ゲーム流通の構造変革は、まだ初期段階だと私は見っていますが、そこにいち早く取り組んだ分、先駆者利益を得られる可能性が大きいでしょう。

開発の内製化については、人材育成に時間もかかりリスクも高いと思っていましたが、内部にノウハウが蓄積でき、コントロールも効くというメリットは理解できます。単に人数を増やすのではなく、クオリティーの高い人材をいかに確保できるかが今後の課題になってくでしょう。（城戸）

アナリスト対談 城戸 謙治氏プロフィール

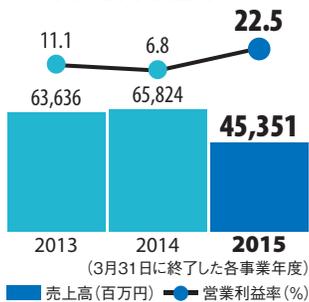
1993年3月 広島大学経済学部卒業
1993年4月 安田信託銀行（現・みずほ信託銀行）入行
1994年よりアナリストとして、ゲーム・アミューズメントセクターを担当



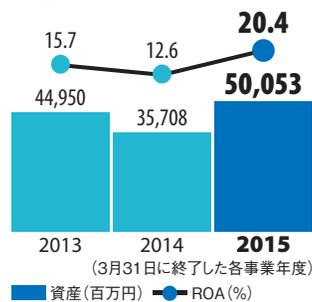
デジタルコンテンツ事業

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

売上高／営業利益率



資産／ROA



SWOT分析表 S: Strengths W: Weaknesses O: Opportunities T: Threats

- | 強み (S) | 弱み (W) |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> 世界有数の開発力および技術力 オリジナルの人気コンテンツを多数保有 PCオンラインゲームの運営ノウハウ | <ul style="list-style-type: none"> 特定のジャンルに依存 開発人員の不足 ネイ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 |
| 機会 (O) | 脅威 (T) |
| <ul style="list-style-type: none"> コンシューマにおける競合の減少 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 | <ul style="list-style-type: none"> 遊びの多様化による家庭用ゲームのプレゼンスの低下 コンシューマ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が存在 |



『モンスターハンター4G』

市場の動向

コンシューマ(パッケージ+DLC)

DLCは順調に成長するものの、2014年の市場は8.9%減

2014年のコンシューマ(パッケージ+DLC)市場は、216億ドル(前年比8.9%減)と3年連続のマイナス成長となりました。これは、①据え置き機の世代交代は順調に進んだものの、大型タイトルの供給数が僅少であること、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、現行機の普及が好調に推移したことに加え、ダウンロード販売も拡大したものの、上記の①②の要因により前年比5.3%減となりました。日本ではスマートフォン向けアプリとの競合などにより、前年比約25%の減少となりました。

しかしながら、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、過去のアーカイブ作品をダウンロードするDLC市場は着実に成長しており、グローバルで87億ドル(前年比17.6%増)に拡大するなど、市場全体の落ち込みを一定程度補完しています。

今後の見通しとしては、プレイステーション4やXbox Oneなどのタイトルラインナップが充実するとともに、DLCの更なる成長により、2015年のコンシューマ市場はグローバルで247億ドル(前年比14.4%増)と回復に転じると予想しています。図表 27

モバイルコンテンツ

日本などアジアの目覚ましい成長で2014年の市場は53.1%増

2014年のモバイルコンテンツ市場は2013年の147億ドルから

図表 27

コンシューマ(パッケージ+DLC)市場規模推移



*出典: International Development Group

最先端の開発環境を整備

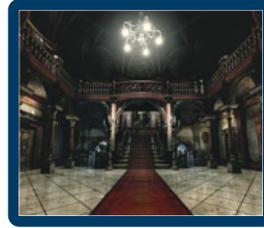
当社は、大阪本社周辺に2棟の研究開発ビルを新たに建設しています。新研究開発ビルには、モーションキャプチャー室や効果音を作成・収録する「フォーリースタジオ」のほか、100名以上の収容が可能な多目的スペースを設置するなど、最新設備を導入し、開発の品質向上に役立てます。



『ウルトラストリートファイターⅣ』



『バイオハザード リベレーションズ2』



『バイオハザード HDリマスター』

225億ドル(前年比53.1%増)となり、コンシューマ市場と同規模にまで拡大しました。

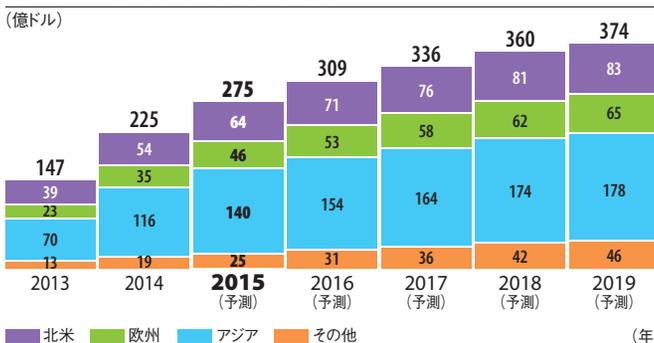
主な理由は、①世界各国におけるスマートフォンの普及拡大、②高機能なタブレット型端末やLINEなど無料通話アプリの台頭、③ネイティブアプリゲームの浸透によるゲームユーザー人口の増加、によるものです。

地域別では、北米市場が54億ドル(前年比38.5%増)、欧州市場が35億ドル(前年比52.2%増)、日本を含むアジア市場が116億ドル(前年比64.7%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19億ドル(前年比46.2%増)となっています。

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、「コンテンツ力(ブランド・ゲーム内容)」および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。

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12億5,230万台(前年比23.8%増)と二桁成長は続いており、2015年も引き続き全世界での普及拡大が予測されます。更に、日本やアジアでは、ゲームデバイスとしての需要が一層高まるともに、グローバルでの人気コンテンツの拡充などにより、市場は順調に拡大を続けるものと考えられます。この結果、2019年のモバイルコンテンツ市場は374億ドル(2014年比66.2%増)まで成長するものと見込まれます。図表 28

図表 28
モバイルコンテンツ市場規模推移



*出典: International Development Group

PCオンライン

SNSゲームの低迷により2014年の市場は14.2%減

2014年のPCオンライン市場は、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、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が貢献したものの、Facebook等のSNSを通じたゲームの低迷により、247億ドル(前年比14.2%減)となりました。

2015年の同市場は、264億ドル(前年比6.9%増)と、再び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寄与により、2014年の91億ドルから、2019年には98億ドル(2014年比7.7%増)に成長することが予想されます。この結果、2019年のPCオンラインゲーム市場は266億ドルとなる見込みです。図表 29

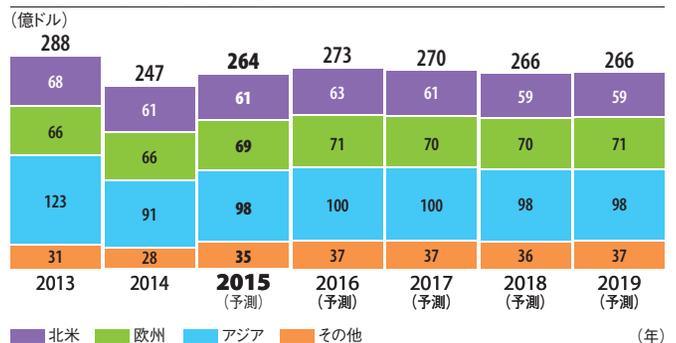
当期の概況

コンシューマ(パッケージ+DLC)

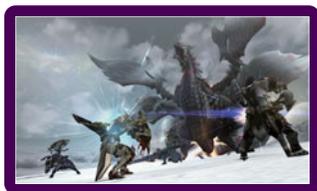
前期の反動減で販売本数は減少するも、
収益構造の改善で減収増益
売上高は352億円(前期比33.6%減)

主力の『モンスターハンター4G』が340万本と概ね計画どおり推移したほか、海外をターゲットにした『ウルトラストリートファイターⅣ』も底堅い売り行きを示しました。また、エピソードごとのダウンロード販売や、配信後のパッケージ版発売など、多様な販売方法を展開した『バイオハザード リベレーションズ2』を110万本販売し、ミリオンセールスを達成しました。

図表 29
PCオンライン市場規模推移



*出典: International Development Group



『モンスタ－ハンター フロンティアG』



『モンスタ－ハンター メゼボルタ開拓記』



『モンスタ－ハンタークロス』



『ストリートファイターV』

更に、シリーズ第1作『バイオハザード』を現行機向けに高品質化した『バイオハザード HDリマスター』も海外でのダウンロード販売が好調に推移し、当初の計画を上回る90万本を販売しました。しかしながら、前期に販売した大型タイトル『モンスタ－ハンター4』の反動減や主力ソフトへの絞り込みにより、売上高は前期比で大幅に減少しました。

一方、開発体制の見直しに伴う外注不採算タイトルの解消や、利幅の大きい旧作リポートタイトルのダウンロード版が着実に販売本数を伸ばしたことで、DLC売上比率が前期の18.3%から25.6%に向上し、採算性は大きく改善しました。

この結果、パッケージおよび本編ダウンロード販売本数の合計は1,300万本(前期比25.7%減)となり、パッケージ売上高は262億円(前期比39.5%減)、DLC売上高は90億円(前期比7.2%減)、コンシューマ売上高352億円(前期比33.6%減)と減少したものの、営業利益率は20%台まで向上しました。

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有カタイトルを欠き売上高は41億円(前期比36.9%減)

「カプコン」および「ビーライン」ともに有カタイトルに欠き、既存タイトルが下支えしました。カプコンブランドでは『モンハン 大狩獵クエスト』や『モンスタ－ハンターポータブル2nd G for iOS』、ビーラインブランドでは『スマーフ・ピレージ』など一部タイトルが健闘したものの、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。

この結果、売上高は41億円(前期比36.9%減)と大幅な減収となり

ました。利益面では、収益構造の再構築が奏功したことにより営業利益率は20%台まで改善しました。

PCオンライン

『MHF』の安定的な貢献により売上高は60億円(前期比4.8%減)と前期並みを維持

国内で根強い人気の『モンスタ－ハンター フロンティアG』(MHF)が安定的に収益貢献したことに加え、新作ブラウザゲーム『モンスタ－ハンター メゼボルタ開拓記』を投入しました。

この結果、売上高は60億円(前期比4.8%減)と概ね前期並みとなりましたが、利益面ではコスト削減や販管費の見直しも奏功し、営業利益率は15~20%まで向上しました。

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453億51百万円(前期比31.1%減)、営業利益102億8百万円(前期比127.4%増)となりました。図表 30

次期の見通し

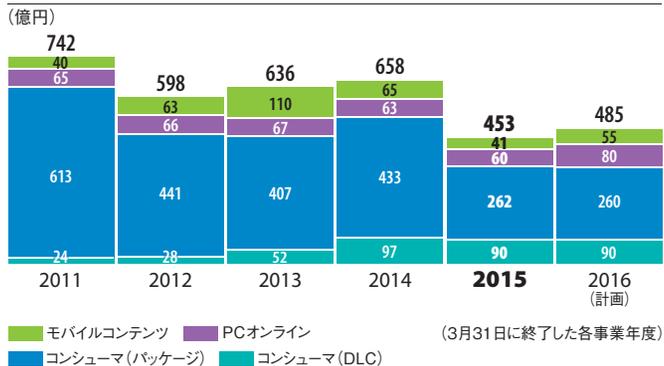
コンシューマ(パッケージ+DLC)

主力ソフト2作品とDLC強化により売上高350億円(前期比0.6%減)を計画、利益面も、筋肉質な組織体制の構築により高い水準を維持

中期経営目標を達成するため、①DLCの強化、②60ヵ月マップの本格運用によるタイトルラインナップの増強、に取り組めます。

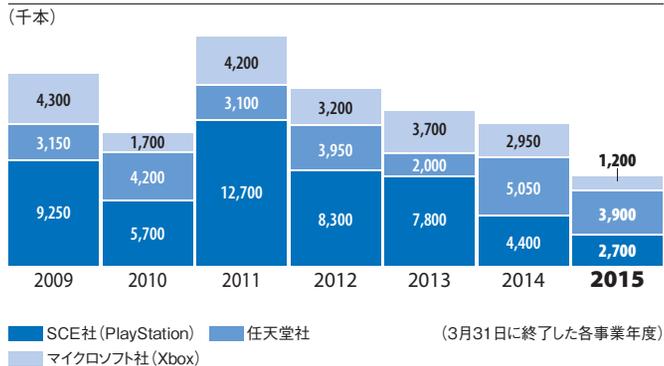
図表 30

当社ジャンル別売上高の推移



図表 31

ハード別ソフト出荷本数(パッケージのみ)





『モンスターハンター
エクスポア』



『Smurfs Village and
the Magical Meadow』

© Pezo - 2015 - Licensed through Lafig Belgium -
www.smurf.com. All game code
© 2014 Beeline Interactive, Inc.



『ドラゴンズドグマ オンライン』



『モンスターハンターオンライン』

①では、主力タイトルの本編および追加コンテンツの戦略的な投入により、販売本数を拡大します。加えて、蓄積してきた知的資産の活用の1つとして、旧作のHDリマスター版等をダウンロード販売で積極的に投入し、販売機会の創出とDLC売上比率の向上を図ります。

②では、タイトルポートフォリオである60ヵ月マップを元に、a.旧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【図表 31】するとともに、b.当社の保有する人気シリーズを約2.5年ごとに発売していきます。

次期においては、主力タイトル『モンスターハンタークロス』および『ストリートファイターV』を投入するとともに、ダウンロード販売の更なる強化により、販売本数は当期と同数の1,300万本を見込んでいます。したがって、次期の売上高は350億円(前期比0.6%減)、営業利益も改革「第3ステージ」における筋肉質な組織体制の構築【図表 32】により、当期並みの高い水準を見込んでいます。

モバイルコンテンツ

国内外での期待タイトルの投入により、売上高55億円(前期比34.1%増)を見込む

モバイルコンテンツでは、①「カプコンブランド」における自社ブランドの活用と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帰帰、により次なるヒット作の創出に注力します。【図表 33】

①の「カプコンブランド」では、前期までに開発体制の改革を完了し、新たな体制で国内市場での着実なヒットを目指します。コンシューマのコンテンツ力とPCオンラインの運営力を融合し、期待タイトルとして『モンスター

ハンター エクスプロア』を投入するなど、厳選したネイティブアプリ型ゲームを配信していきます。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積極的に展開します。

②の「ビーラインブランド」では、カジュアル層向けに『Smurfs Village and the Magical Meadow』や『Ghostbusters Puzzle Fighter』など世界的に人気のコンテンツを活用したタイトルを配信するとともに、国内では『スヌーピー ドロップス』など既存タイトルの運営に注力します。以上の施策により、モバイルコンテンツの売上高は55億円(前期比34.1%増)、営業利益も前期比で増加を見込んでいます。

PCオンライン

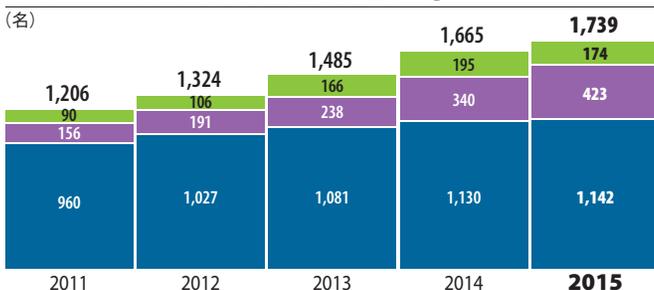
国内・アジア地域での新作投入を強化 売上高は80億円(前期比33.3%増)を計画

『MHF』の大型アップデートに加え、『ドラゴンズドグマ オンライン』や、ブラウザゲーム『ブレス オブ ファイア6 白竜の守護者たち』の投入など、人気IPを活用したタイトルによる収益寄与を見込んでいます。また、中国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』の中国市場での展開をはじめ、アジア地域でのライセンスビジネスを強化します。以上の施策により、売上高は80億円を見込んでいます。

まとめ

上記を総合すると、次期のデジタルコンテンツ事業は、売上高485億円(前期比6.9%増)、営業利益110億円(前期比7.8%増)となり、主にPCオンラインおよびモバイルコンテンツの伸長により前期比で増収増益を見込んでいます。

図表 32
デジタルコンテンツ事業 開発者人員推移



モバイルコンテンツ PCオンライン コンシューマ (3月31日に終了した各事業年度)

図表 33
モバイルコンテンツでの2ブランド戦略

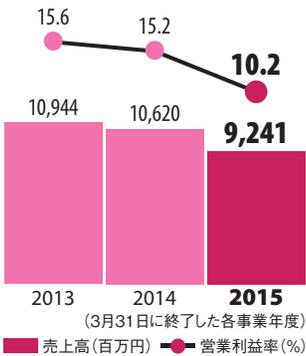
ブランド	ターゲット	ユーザーの特徴
カプコンブランド	日本を中心としたユーザー層	従来のカプコンファン
ビーラインブランド	グローバルなユーザー層	ユーザーの女性比率、高齢者比率が高い



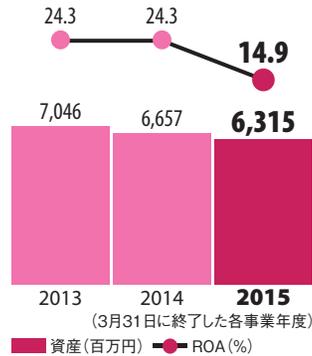
アミューズメント施設事業

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を集客するとともに、スクラップ&ビルドの徹底による効率的な店舗運営を実践しています。

売上高／営業利益率



資産／ROA



SWOT分析表 S: Strengths W: Weaknesses O: Opportunities T: Threats

- 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
- 人気機種を導入による集客力の拡大
- シニア層・キッズ層への訴求による顧客拡大
- 自社コンテンツを活用したアトラクション等の多面展開



- 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
- 少子化に伴う既存顧客の減少
- 消費税の増税
- スマートフォン向けゲーム等の急伸による娯楽の多様化



プラサカブコン機子店

市場の動向

市場は2.9%減と漸減傾向は継続 ロードサイド型店舗では復調の兆し

前期(2014年3月期)の国内アミューズメント施設市場規模は4,564億円(前期比2.9%減)と、僅かに減少しました。図表 34 これは、店舗数や設置台数の減少に加え、市場をけん引する大型ヒットゲーム機種の不在や、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、余暇の多様化に起因するものです。

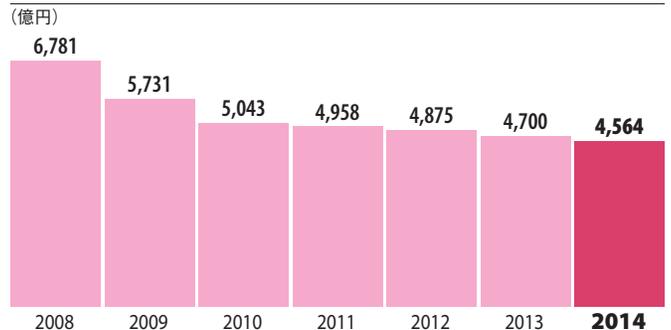
なお、総店舗数は16,069店(前期比5.4%減)と減少する一方 図表 35、1店舗当たりの設置台数は32.7台(前期比0.5台増)、および年間売上高は2,840万円(前期比2.7%増)と増加しており、多くの企業で不採算店舗を閉鎖し、経営の効率化を進めたことが奏功しています。

当期(2015年3月期)の市場は、前期に引き続き縮小傾向となりました。人気コンテンツを活用した一部のプライズ(景品)が人気を博したものの、2014年4月からの消費税増税に伴い、消費マインドの低下による来場客数や客単価の減少などが要因となり、各社の不採算店舗の撤退は継続しました。

今後の見通しとしては、店舗形態により状況は異なるものの、市場全体としてはやや軟調に推移すると予想されます。具体的には、SC(ショッピングセンター)型店舗は、引き続き大型商業施設の客数減少やファミリー向けの魅力的な商品ラインナップ不足などにより、厳しい事業環境が続くと思われます。一方、ロードサイド型店舗は、若年層に人気のキャラクター景品や有力な音楽ゲーム機の導入により堅調に推移する見通しです。

図表 34

アミューズメント施設市場規模推移



(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」



自然資本

省エネへの取り組み

アミューズメント施設の各店舗では、電力使用量などの光熱費が運営コストの変動要素の1つとなります。そこで当事業では、環境への配慮とコスト削減の両面から、最新の店舗ではLED照明や効率的な空調システムの導入などに積極的に取り組んでいます。



プラサカブコン大分店
(モンハンスイーツ アイルーのクラブ屋さん)



プラサカブコン京都店
(あそび王国びいあぶう)



あそびライブラリー川口

当期の概況

新規(シニア・キッズ)層の開拓や既存(女性・家族)層の深耕を図るものの軟調な市場の影響により減収減益

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型・大型店舗への出店に早くから特化してきたこと、②顧客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 **図表 36**、にあります。

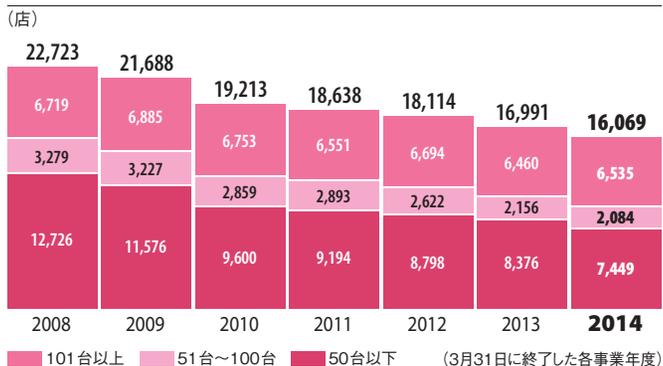
当期(2015年3月期)においては、市場軟化が続く環境のもと、客層の拡大を図るため、高齢者を対象にした無料体験ツアーや低年齢者向け「あそび王国びいあぶう」を全国5ヵ所に設置するなど、シニア層やファミリー客の取り込みによる客層の拡大に注力しました。また、「モンスターハンター」シリーズのキャラクターをモチーフとした飲食店が好評を博すなど、様々な施策を行いました。

しかしながら、市場の縮小に伴い、既存店売上は前期比90%と伸び悩んだことに加え、消費税増税の影響や天候不順も重なって客足は弱含みに推移しました。

当期は、埼玉県に1店舗出店するとともに、不採算店1店舗を閉鎖したため、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92億41百万円(前期比13.0%減)、営業利益は9億40百万円(前期比41.8%減)となりました。

図表 35
店舗数推移(設置機器台数別)



次期の展望

次期は出店4店舗、退店2店舗を計画 厳しい市場環境の中で営業利益率10%維持を計画

次期(2016年3月期)の事業展開としては、市場の漸減傾向は続く予想されます。とりわけ、SC型店舗が厳しい市場環境下、SC型構成比の高い当社においては、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、当社キャラクターを活用したテーマ型フード店舗や脱出アトラクションなど、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、施設の活性化と集客拡大に注力します。

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。次期の出店は埼玉県「あそびライブラリー川口」等を含めた4店舗、退店は2店舗、合計店舗数は35店を予定しています。

以上の施策により、既存店の前年比売上高は101%を見込み、売上高100億円、営業利益11億円を見込んでいます。

図表 36
アミューズメント施設事業 各社実績 (2015年3月期)

	売上高(億円)	営業利益(億円)	営業利益率
カブコン	92	9	10.2%
アドアーズ	133	7	5.9%
イオンファンタジー	466	26	5.6%
セガサミー	414	-9	-
バンダイナムコ	555	-22	-

*各社決算短信、決算資料を基に当社作成(イオンファンタジー社は2015年2月期決算)
*セグメントにアミューズメント施設運営以外の事業を含む企業は除外

事業活動と今後の見通し



アミューズメント 機器事業



『crossbeats REV.』



『CYTUS Ω』

市場の動向

パチスロ市場は、型式試験方法の変更※1※2により大幅に縮小、業務用ゲーム機器市場も消費増税の影響で苦戦

前期(2014年3月期)の遊技機市場は1兆832億円(前期比10.0%減)と減少しました。これは、パチンコ機市場が4期連続で縮小を続けたことが主な要因です。一方、パチスロ機市場は新規店舗の大型化が貢献し、4,733億円(前期比10.1%増)と4期連続で成長を続け、市場を下支えました。図表 37

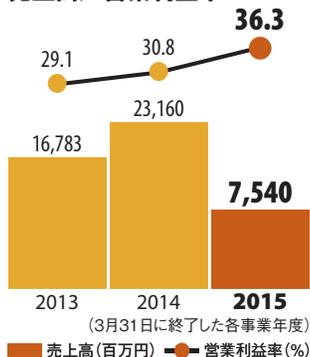
業務用ゲーム機器市場は、定番キャラクターや人気コンテンツの景品類の販売が366億円(前期比18.4%増)と堅調に推移しました。一方、市場の約15%を占めるメダルゲーム機は、アジアからの低価格製品の流入に押され、245億円(前期比29.8%減)まで減少しました。この結果、業務用ゲーム機器市場全体では1,635億円(前期比2.4%減)と概ね前期並みで推移しました。図表 38

当期(2015年3月期)は、2014年9月から一般財団法人保安通信協会によるパチスロ機の型式試験※1運用ルールが変更されたことに伴い、新規機種数が減少したことで、パチスロ機市場は大きく縮小しました。また、業務用ゲーム機器市場においても、2014年4月からの消費税増税に伴う投資意欲の減退により、減少いたしました。

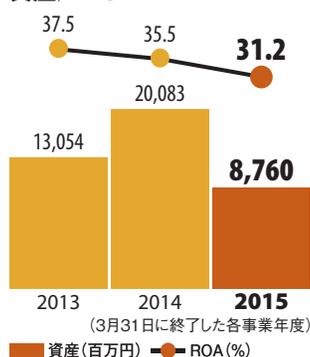
今後の見通しとしては、昨年までのパチスロ型式試験運用ルールの変更※2による影響は解消に向かうものの、2015年12月実施予定の「サブ基板で行う機能の制限」により、年度の後半は不透明な環境が続くものと思われます。また、業務用ゲーム機器市場においては、音楽ゲーム機やカードゲーム機など各社から多数の有力機種が発売が見込まれることから、施設オペレーターの投資マインドは高まり、市場は順調に推移するものと思われます。

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(PS)事業では、遊技機向け筐体および液晶表示基板、ソフトウェアを開発・製造・販売。業務用機器販売事業では、アミューズメント施設向けに業務用ゲーム機器を開発・製造・販売し、事業間シナジーを創出しています。

売上高/営業利益率



資産/ROA



SWOT分析表 S: Strengths W: Weaknesses O: Opportunities T: Threats

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ● 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 | <ul style="list-style-type: none"> ● タイトルラインナップの少なさ |
| <ul style="list-style-type: none"> ● 人気機種の出現による市況の回復 ● 従量課金型モデルによる収益機会の長期化 ● 音楽ゲーム等の新ジャンルへの参入 | <ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 風適法や検定ルール等の改正による市況の変動 |

※1. 型式試験	遊技機が規則に合致しているか否かを検証する公的試験。一般財団法人保安通信協会が各都道府県公安委員会から委託を受けて行う。
※2. 試験方法の変更	3つの自主規制を段階的に経て実施すること。2014年11月までに①出玉率下限値(55%)の担保、②ペナルティ機能の制限が実施され、2015年12月から③サブ基板で行う機能の制限が実施される。



『戦国BASARA3』



『バイオハザード6』

知的資本

人気ゲームキャラクターを活用

家庭用ゲームで人気を誇る多数のIP(知的資本)を活用し、遊技機や業務用ゲーム機にも展開しています。例えばパチスロ機『バイオハザード6』では、前作で好評を博した可動式液晶「ムービジョン」を引き継ぎつつ、ゲームの世界観を踏襲した演出を追加し、ユーザーの心をつかみました。



当期の概況

パチスロ機型式試験方法の変更や業務用ゲーム機の大型商材不足により、売上高67.4%減、営業利益61.6%減

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。

PS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(2015年3月期)のPSは、『戦国BASARA3』を2万台販売したほか、高採算のリピーター販売が収益を下支えしました。しかしながら、2014年9月より実施されたパチスロ機型式試験方法の変更に伴う新機種種の発売延期により、品薄の商品ラインナップとなりました。

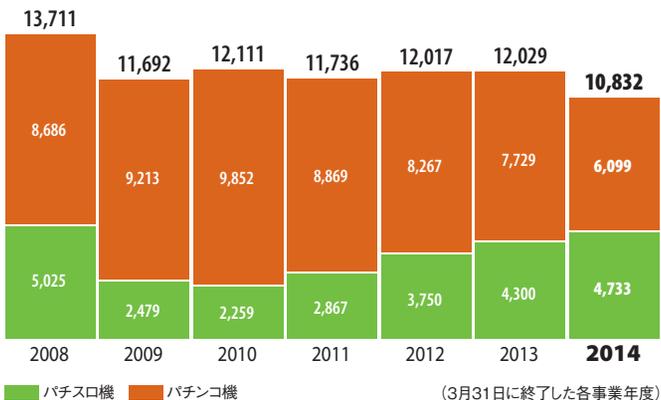
一方、業務用ゲーム機器販売は、自社コンテンツの高い認知度を活かして、市場ニーズが高く安定的な販売が見込めるメダルゲーム機を開発できる点が強みです。当期は、大型新規商材の投入がなく、メダルゲーム機など既存商品主体の販売となったため、総じて商材不足により軟調に推移しました。

この結果、売上高は75億40百万円(前期比67.4%減)、営業利益は27億36百万円(前期比61.6%減)と減収減益を余儀なくされました。

図表 37

遊技機市場規模推移

(億円)



(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2012、2013、2014」をもとに株式会社カプコン作成(メーカー売上ベース)

次期の展望

当社人気コンテンツを使用した新機種種の発売により売上高98.9%増、営業利益9.6%増を計画

次期(2016年3月期)の事業展開としては、PSでは、各社から型式試験の運用ルール変更に対応した機種が発売されるものの、3段階目のルール変更の実施もあり、市場環境は不透明さが継続すると予想されます。加えて、ハードの高性能化や筐体デザインによる差別化、ホールの投資機種種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向上および強力な販売網の確保、③コンシューマの人気コンテンツを使用した映像演出や遊び方に趣向を凝らした独自のパチスロ機の導入による販売台数の増加を目指します。

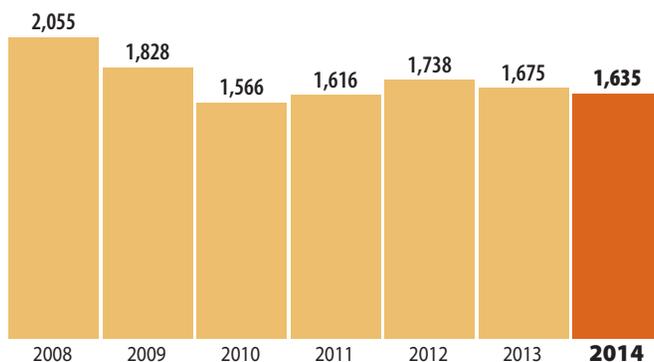
また、業務用ゲーム機器販売では、音楽ゲーム機やカードゲーム機など多数の有力機種が発売されることから、施設オペレーターへの投資意欲は増進するものと思われます。したがって、当社では人気コンテンツを活用したメダルゲーム機の開発により、他社製品との差別化を図っていきます。加えて、従量課金モデルを採用した音楽ゲームを新たに投入することにより、長期的な収益機会の創出を目指します。

以上の施策により、次期の業績は売上高150億円(前期比98.9%増)、営業利益30億円(前期比9.6%増)と増収増益を見込んでいます。

図表 38

業務用ゲーム機器販売事業 市場規模推移

(億円)



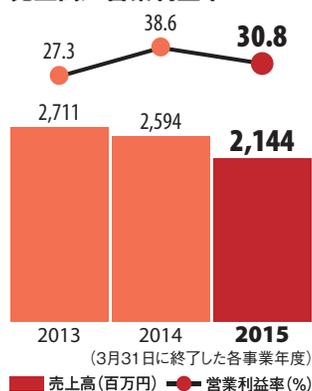
(3月31日に終了した各事業年度)
*出典: 「アミューズメント産業界の実態調査報告書」



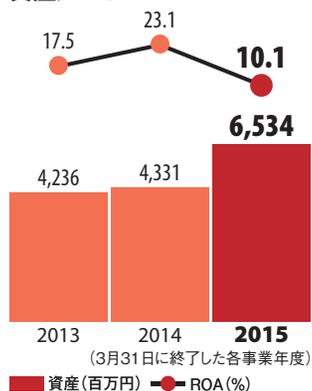
その他事業

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、多彩な著作権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。

売上高／営業利益率



資産／ROA



SWOT分析表 S: Strengths W: Weaknesses O: Opportunities T: Threats

- 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



- 販売許諾のためローリターン

- 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

- グローバル化による他社コンテンツとの競争激化



「Monster Hunter: Generations」

当期の概況

タイトルの絞り込みに伴う関連商品の減少により売上高17.4%減、営業利益は34.0%減

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(2015年3月期)におきましては、引き続きワンコンテンツ・マルチユース戦略に基づき、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。

詳細はP7~8「カプコンのビジネスモデル」を参照

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 39

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・映像化」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 40

当期は、引き続き各シリーズでユーザー体験型イベントや異業種との様々なコラボレーションを推進しました。主力タイトル『Monster Hunter 4G』の発売に合わせて、2015年1月より全国5都市で「Monster Hunter Festa '15」を実施するとともに、ユニバーサル・スタジオ・ジャパンにて2015年1月から開催された「ユニバーサル・クールジャパン」において、「バイオハザード・ザ・エスケープ」や「Monster Hunter: Generations」を展開するなど、体験型のイベントにより、既存ユーザーへの訴求と、新規ファンの獲得に努めました。

また、長野県渋温泉での「Monster Hunter × 長野信州渋温泉～“モンハン渋の里”で年中狩ろうぜ!～」の実施に加え、「戦国BASARA」シリーズではTVアニメーションや舞台の上演など非ゲームユーザー層への継続的な訴求を推進しています。



知的資本

ワンコンテンツ・マルチユース戦略

当社はコンシューマビジネスで培った人気コンテンツを多数保有しており、これらの知的財産を映画や舞台など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し、収益を幾重にも享受できるビジネスモデルを構築しています。

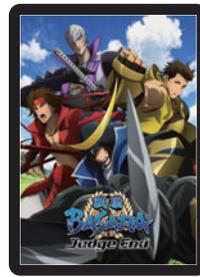
詳細はP7~8「カプコンのビジネスモデル」を参照



「バイオハザード・ザ・エスケープ」



「バイオハザード・ザ・リアル3」



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

他にも「ストリートファイター」、「デッドライジング」、「逆転裁判」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。

しかしながら、当期は展開元であるコンシューマビジネスにおいて開発体制の見直しに伴うタイトルの絞り込みにより投入タイトル数が減少した結果、関連キャラクターグッズにおいても大型商材が少なく、物販はやや精彩を欠きました。

以上の結果、売上高は21億44百万円(前期比17.4%減)、営業利益は6億61百万円(前期比34.0%減)と、減収減益となりました。

図表 39

当社コンテンツの映像、舞台化作品一覧

映画	年	月	ジャンル	作品名
	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 ディジエネレーション
	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・チュンリー
	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
	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
TVアニメ	年	月	ジャンル	作品名
	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	モンハン日記ざりざりアイルー村 ☆アイルー危機一髪☆
	2011年	7月	TVアニメ	モンハン日記ざりざりアイルー村G
	2012年	10月	TVアニメ	イクシオンサーガ 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-
舞台	年	月	ジャンル	作品名
	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
	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 宴弐」-凶王誕生×深淵の宴-
	2014年	4月	舞台	「戦国BASARA3」-巻狂わし終-
	2014年	10月	舞台	戦国BASARA4
	2015年	4月	舞台	逆転裁判2 ~さらば、逆転~
	2015年	8月	舞台	戦国BASARA vs Devil May Cry
	2015年	10月	舞台	BIOHAZARD THE STAGE
テレビドラマ	年	月	ジャンル	作品名
	2012年	7月	テレビドラマ	戦国BASARA -MOONLIGHT PARTY-

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 グローバルでのライセンス展開強化により、 増収増益を見込む

次期(2016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。

好評を博しているユニバーサル・スタジオ・ジャパンとのコラボレーションを継続し、2015年7月より「バイオハザード・ザ・リアル3」が開催されるほか、2015年8月には「モンスターハンター」シリーズ5回目となる「モンスターハンター オーケストラコンサート 狩猟音楽祭2015」を上演し、ユーザー層拡大に向けた様々な体感型イベントを企画・展開しています。

また、「戦国BASARA」や「逆転裁判」シリーズにおいては、コンシューマゲームの発売に合わせ、ユーザー参加型イベントの開催や様々な異業種コラボレーションによる物販展開を強化します。更に、海外で人気の「ストリートファイター」などにおいても、新作の発売に合わせた様々なグッズやイベント展開により、グローバルでのブランド価値の向上とライセンス収益の拡大に努めます。

以上の施策により、次期の業績は売上高25億円、営業利益10億円を見込んでいます。

図表 40

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

*2015年6月末時点 *当社調べ

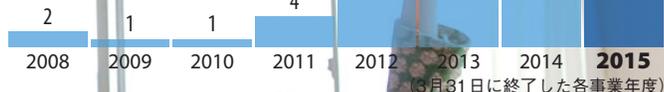
事業活動と今後の見通し



出前授業実施回数 (回)

2015年3月期

25回



子供達を対象にした
「企業訪問」受け入れ／「出前授業」の実施



ゲーム会社として——教育支援活動のきっかけ

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、一般的に教育面よりも暴力表現などによる悪影響が論じられがちです。例えば、一部の地方自治体は、青少年の健全育成の観点から、いくつかのゲームソフトを有害図書類に指定しています。

一方、ゲームクリエイターという職種は「将来なりたい職業」として子供達に高い人気があり、また近年では携帯ゲーム機やタブレット機器を授業に取り入れる学校も見られるようになりました。

このような状況下、当社は刺激的表現を含むゲームソフトを扱っていることもあり、青少年の健全育成に関する不安を取り除くべく積極的に取り組んでいくことが必要であると考えています。そこで当社はゲームメーカーの社会的責任(CSR)として、ゲームとの正しい付き合い方を啓蒙するとともに、キャリア形成の一助に資するため、2005年より小中学生を対象とした教育支援活動を実施しています。

当初のプログラム

当社では2005年1月より、修学旅行や総合的な学習の時間を利用した会社見学を希望する小・中学校の受け入れを行う「企業訪問への

対応」、2007年には学校へ講師を派遣する「出前授業」をそれぞれ開始しました。これらの取り組みで使用しているプログラムは、講師が話すだけでなく、参加者の興味を喚起するため、映像をふんだんに活用しています。たとえば、「キャリア教育」では普段入ることができない開発現場の映像を用い、子供達にとって想像上の空間であったゲーム開発現場のイメージを明確化したり、「リテラシー教育」では“なぜゲームに熱中してしまうのか”、“ゲームで遊ぶ時に気をつけること”などについて有識者からの映像メッセージを用い、説得力を持たせています。

時代に応じた新プログラム

2005年の取り組み開始以来、教育現場からいただいた、さまざまなご意見を反映し、現在ではキャリア教育に特化した2つのプログラムと合わせて計3プログラムを用意しています。

プログラムの1つは、新学習指導要領の実施に伴い2011年度から運用を開始したもので、前出のプログラムからリテラシー部分を省き、キャリア教育パートを拡充しています。このプログラムでは、海外向けにゲームを翻訳・調整する「ローカライズ」やゲームソフトの「販売」、会社のお金を管理する「財務」といった、いわゆるゲームクリエイター以外の職種の紹介を追加したほか、紹介された仕事の中から①自分のしたい仕事、②その選択理由、③仕事をするうえで必要な能力、を自ら考え、発表する時間を設けています。



出前授業開催 (2015年3月期)

大阪府

中学校 5校
小学校 2校
支援学校 2校

兵庫県

支援機構 1

福岡県

青年会議所 1

東京都

地区委員会 1
中学校 3校

千葉県

中学校 3校
小学校 3校

神奈川県

小学校 1校

鹿児島県

小学校 1校

愛媛県

中学校 1校

岡山県

中学校 1校



もう1つのプログラムは、「カプコン お仕事×算数・数学授業」です。2012年当時、子供の算数離れが懸念されていたことから、「モノづくり」の基礎強化として算数・数学を用いた新たなキャリア教育支援プログラムを開発し2013年4月より運用を開始しました。このプログラムでは、従来の仕事紹介だけでなく、比例や方程式、組み合わせなどの算数・数学が仕事場でどのように使われているのかを学ぶことで、学校の授業内容が将来の仕事に繋がっていることが理解できます。

また、補助教材として「お仕事 算数・数学図鑑」を配布することで、開発担当者のインタビューなど、授業内では紹介しきれない部分をご家庭で改めて学ぶことができます。

これからの課題

2005年から開始したカプコンの教育支援活動は、2015年で11年目を迎えました。

当初は小・中学校を対象に始めた出前授業ですが、現在では少年院や被災地の仮設住宅や地方自治体といった教育機関以外での出前授業も実施するなど、活動領域を拡大しています。

しかし、活動を開始した10年前に比べ、子供達を取り巻く環境は大きく変化しています。これは、ゲームの魅力やゲームとの付き合い方も時代を経て変化していくことを意味しています。したがって、これからもゲームの楽しさを通じ、働くことの大切さやゲームとの付き合い方を伝えるため、

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をもとに、これまで以上に教育現場のニーズに対応した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。

- これからは、ゲームをする日としない日を分けたり、時間を決めて遊びたいと思いました。(小学生)
- とても充実した内容で、パッケージ記載のアイコンの意味など、いろいろと参考になりました。親として子供と一緒に日頃の生活やゲームについて考えていきたいです。(小学生保護者)
- ゲーム会社の人はみんなクリエイターだと思っていたので、プロモーションなど他のお仕事について学べてとてもびっくりしました。(中学生)
- この授業を受けて数学が前より好きになりました。(中学生)
- 事前にゲーム日記をつけさせるなど、活動への動機づけがある点がよかったです。また長時間ゲームを遊ぶことのマイナス面をはっきり指摘していることも評価できます。(中学校教員)
- 生徒には、仕事をするときに大切なポイントをきちんと受けとめて、今後の生活が送れたらいいと思います。ただ、長時間ゲームをすることによる悪影響については、もう少しデータを交えて詳しく説明していただければありがたかったです。(中学校教員)

CSR活動 (企業の社会的責任)

当社は、ステークホルダーをはじめ、一般社会との共存共栄を図るため、ESGへの取り組みに注力しています。特に、事業を通じて社会利益に貢献するCSR活動を推進していきます。

環境側面のCSR取り組み

当社グループ連結売上高の70%以上を占めるデジタルコンテンツ事業ではソフトウェアを開発・販売しているため、一般的な製造メーカーに比べて環境負荷は低いと言えます。環境負荷は主にオフィスワークと商品流通で発生し、これらの省エネルギー化に注力しています。

新ビルにおける工夫

ビル全体でCO₂排出量を約10%削減

2015年度から稼働を開始した新ビル「カプコンテクニカルセンター」では、下表のような各種省エネルギー設備を導入しています。その結果、ビル全体のCO₂排出量を約10%削減*できると見込んでいます。

■ 新ビルの設備と省エネ効果*

- ① 外装の高断熱化により5%削減
- ② LED照明の導入により40%削減
- ③ 人感・昼光センサーの導入により20%削減
- ④ 空調・室温監視により30%削減

* 設備を導入しない場合の想定エネルギー消費量を100%とする。

アミューズメント機器における工夫

パチスロ機筐体部材の効率的な活用

2014年度に発売したパチスロ機『戦国BASARA3』の筐体は、過去の筐体の部材を一部活用し、必要最低限の部品交換により筐体を組み立てる方式を採用しています。

これにより、廃棄物削減と省資源を実現しています。

商品流通における工夫

同業他社と物流ネットワークを共有

商品の流通段階では、同業他社と物流ネットワークを共有することで、効率的な商品供給を可能にしています。これにより、梱包資材や燃料及び排気ガスの削減を実現しています。

説明書のペーパーレス化

旧世代機ではゲームソフトに紙媒体として同梱されていた取扱説明書ですが、現行機ではゲームソフト内にデータ化して保存することにより、ペーパーレス化を図っています。これにより年間約700万本出荷されるゲームソフト分の紙の消費を抑えています。

社会側面のCSR取り組み

従業員のダイバーシティ推進のために

女性の就業環境改善、男女共同参画の推進、外国人の積極採用などの取り組み

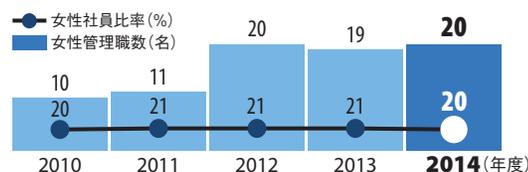
当社では現在、女性の就業環境改善、男女共同参画の推進、外国人の積極採用に取り組んでいます。

女性の就業環境改善については、産前産後休暇・育児休暇や時短勤務制度を導入するだけでなく、促進に取り組んでいます。

2014年度の育児休暇取得者は21名、うち5名が男性、女性の取得率は100%です(2013年度は18名。うち3名が男性、女性取得率100%)。また育児休暇後の女性の復帰率も高く、2014年度は17名が復帰し、休暇中を除けば94.4%となりました(2013年度は14名復帰。復帰率100%)。これらの結果、一般的に「男性社会」と言われる日本のゲーム業界において、当社は開発社員の約20%を女性が占め、女性の管理職は20名(当社管理職に占める割合の9.7%)となっています。また、女性活用を一層積極化するために、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。

女性の就業環境改善へのこうした取り組みが評価され、2012年以来、厚生労働省から「子育てサポート企業」であることを示す「くるみん」マークの使用を認められています。

■ 女性社員比率・女性管理職数の推移(集計範囲:当社単体)



外国人の積極採用については、プログラマーを中国・大連から採用するなど、海外展開力の強化を図るため注力しており、現在、外国人従業員は69名(当社従業員に占める割合3.4%)となっています。今後も、キャリアアップ支援や管理職への登用など、モチベーションを向上させる体制整備を推進し、外国人比率の向上を図ります。

従業員のスキルアップのために

階層別や随時の研修を実施

当社では従業員のキャリア形成や就業環境向上のため、下記のように、階層別に各種スキルアップ研修などを実施しています。

■ 主な研修制度

ファーストキャリア (1~3年目)	<ul style="list-style-type: none"> ・新入社員研修 ・フォローアップ研修(1, 3年目) ・メンター制度
中堅向け	<ul style="list-style-type: none"> ・リーダー研修
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・英語研修 ・メンタルヘルス研修 ・MBO(目標設定/評価者)研修

コーポレート・ガバナンスとCSRのために

行動規準とコンプライアンスに関する従業員教育

当社では「自由な競争及び公正な取引」、「人権・人格の尊重、差別の禁止」、「環境保全・保護」などの「株式会社カプコンの行動規準」を定めており、これを具体的に理解できるよう、イラストを多用して事例をQ&Aでわかりやすく説明した「カプコングループ行動規準ハンドブック」を作成し、全従業員に配布しています。

また、社内イントラネットを活用した「e-learningコンプライアンス教育カリキュラム」と「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ています。

行動規準と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、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。



カプコングループ
行動規準ハンドブック

従業員の健康を守るために

安全衛生委員会を毎月開催

当社では、労働者代表およびオブザーバー、会社代表が出席する安全衛生委員会を毎月開催しています。

ここでは、従業員の超過勤務や業務量の適正化などについて全従業員の労働時間実績を分析し、要因や改善策について話し合いがなされるほか、労働災害の発生状況や各事業所の労働環境の報告を通じて従業員の「働きやすい」環境づくりを進めています。また、健康診断・再検査の受診促進による従業員の健康状態の把握、定期的に保健医や産業医を招いて流行中の病気やゲームクリエイターがかかりやすい疾患などへの注意喚起などを行っています。

このような活動の結果、従業員の健康診断受診率および再検査の診断書提出率は年々向上しています。

青少年の健全な育成のために

CEROレーティング制度の遵守、独自の広報活動

日本では、ゲームソフトの年齢別レーティングを実施する特定非営利

活動法人コンピュータエンターテインメントレーティング機構(略称CERO)が組織されており、当社はその会員としてレーティング制度のルールを遵守するとともに、独自の広報活動を展開しています。

青少年の健全な育成を目的として、性的、暴力的な表現などを含む家庭用ゲームソフトが、相応しくない年齢の青少年の手に渡らないよう、ゲームの内容や販売方法について自主規制する取り組みであり、年齢別レーティングは、パッケージに「全年齢対象(A区分)」、「12歳以上対象(B区分)」、「15歳以上対象(C区分)」、「17歳以上対象(D区分)」、「18歳以上のみ対象(Z区分)」の5種類のマークを表示し、購買者に情報提供することです。CERO会員は、「Z区分」のゲームソフトを18歳未満の青少年に販売することを自主的に禁止しており、販売店の99.6%が区分陳列や身分証提示による年齢確認を実施しています*。

また、現在発売中の最新の家庭用ゲーム機では、レーティングに対応したゲームの使用やオンライン購入を保護者が制限できるペアレンタルコントロール機能が搭載されています。

このように業界一丸となって年齢別レーティング制度の定着と実効性の向上に努めています。また当社独自の広報活動として、この制度について、詳しく解説した学習漫画「テレビゲームのひみつ」を全国の小学校と公立図書館に配布するとともに、会社訪問や出前授業でも説明し、理解を促しています。

* 「CERO年齢別レーティング制度の第4回実態調査結果について」より。

地方創生に貢献するために

人気ゲームの集客力・認知度を活用

当社は人気コンテンツを活用した地域活性化支援や治安向上支援などのCSR活動にも取り組んでいます。

2014年には大阪府警、京都府警、兵庫県警と連携して、「車上ねらい」の被害防止啓発キャラクターに「戦国BASARA」を活用しました。啓発ポスター1万枚の掲示や、チラシ25万枚を配布することで、大阪府の「車上ねらい」が全国第1位という状況の改善、京都府および兵庫県の被害件数減少に取り組まれました。

また、同シリーズのキャラクター活用を通して地域活性化や観光振興を図る目的で山梨県甲府市と「地域活性化に関する包括協定」を結びました。甲府市の「開府500年」にあたる2019年まで、様々な企画での協力を予定しています。更に2015年には、文化・歴史の啓蒙支援を目的として、埼玉県立歴史と民俗の博物館で「戦国BASARA」に登場する有名武将ゆかりの武具甲冑の特別展を共催しました。

今後も当社は、ゲームを地域活性化や治安向上の支援に活用するなど、良き企業市民として行動してまいります。



「開府500年×戦国BASARA」ポスター



「車上ねらい」被害防止啓発ポスター

「業務の可視化」に基づく経営判断に、「社会の目」で ジャッジを加え、更なる「攻めのガバナンス」を確立していく

2015年6月から東京証券取引所のコーポレートガバナンス・コードの適用が開始され、グローバルスタンダードなガバナンスが日本の上場企業にも求められています。カプコンの目指す「攻めのガバナンス」とは。そしてそこで社外役員が果たすべき役割とは——松尾眞社外取締役と代表取締役会長の辻本憲三が語り合いました。

ガバナンス・コードを先取りし、 「株主との対話」を強化

松尾 従来の日本企業のガバナンスは、内部統制強化やリスク回避など「守り」に重きが置かれていました。しかし今後は収益性や資本効率の向上など「攻め」の側面も重視されます。カプコンは日本企業の中でもガバナンス改革にいち早く取り組んできたと評価していますが、コーポレートガバナンス・コードなどの新しい動きを踏まえ、企業統治に対する辻本会長の考えをあらためて聞かせてください。

会長 当社は従来から経営の透明性や健全性・遵法性の確保とともに、持続的成長には適切なガバナンスが必要条件であると認識し、「実効性」、「見える化」をキーワードにガバナンス強化に取り組んできました。コーポレートガバナンス・コードで強調された「株主との対話」についても、従来から株主・投資家の皆様に対する責務として注力しています。

松尾 この1年間は、ガバナンス・コードを先取るように種々の対応に取り組まれていたのは驚きでした。まず、印象的だったのは株主総会の「招集通知」です。そこでは取締役会における社外取締役比率の向上など「ガバナンス体制の強化」についての報告とともに、成長戦略における「買収防衛策」の必要性について、株主・投資家の理解を得るため、図表やグラフを用いながら非常に詳しい説明がなされていました。

会長 前年度の総会ではこの議案が否決されたこともあり、この1年間は以前にも増して株主・機関投資家と本策に関して積極的な対話を進めました。当社に限らず、昨今は企業の買収防衛策には否定的な見方が多く、株主・機関投資家は原則反対の立場です。しかし、大規模買付者が安易に開発方針を変更すれば開発体制を脆弱化する可能性があり、結果的に当社の企業価値を低下させると私は考えます。成長戦略を完遂

し、中長期視点で企業価値を高め、ROEを向上させ、株主・投資家への責任を果たしていく。それが当社の経営姿勢です。

松尾 社外役員からも、業績を上げて株価を上げることが最大の防衛策ではないかとの意見が出ましたが、経営陣はそれを大前提として認識していました。また、今回は、コンテンツの価値がオフバランスであり、企業価値に正確に反映されていない、と強調されていました。

会長 30年以上の歴史の中で、当社は世界に認知される「ブランドコンテンツ」を数多く生み出してきました。その「ブランド」を、開発方針もなく、単に「金で買えば良い」という考えで手に入れようとされると、結局はブランド価値を毀損してしまう。株主の利益のためにも、それは防がねばなりません。その考えがしっかり伝わったことに加えて、株主の意見を大きく取り入れた内容に変更したことで、前年は否決された買収防衛策が、今年の株主総会では75%の支持率で可決されました。

松尾 「株主との対話」が一定の成果を上げたということでしょう。しかしながら、買収防衛策は諸刃の剣な面もあり、全ての株主が納得しているわけではないことを忘れてはなりません。

会長 それは対話の中で身に染みて感じたことなので、少数株主の意見はいつも念頭に置いています。また、株主との対話が奏功した背景には、この1年間、社外役員の皆様から、「実際に買収の脅威はあるのか？」など導入の必要性や内容の合理性について厳しく説明を求められたことが大

辻本 憲三

株式会社カプコン 代表取締役会長 最高経営責任者(CEO)





きいです。昨年否決されたこともあり、もっと株主に十分な説明をすべきとの助言をいただきました。

松尾 我々社外役員は、本策が経営陣の保身ではなく、成長戦略に必要であるという主張を理解するため、「その内容で投資家は納得するのですか?」と何度も説明を求めました。社外役員の全員から意見が出るなど、取締役会でここまで徹底的に議論できたことは、ガバナンスの観点からも非常に有意義でした。一方、本策が信任されたということは、成長戦略を推進し、中期経営目標(累計営業利益、ROE)の達成を株主から一層厳しく求められることとなります。我々社外役員は、株主などステークホルダーの代表として、その進捗をチェックしていきたいと思えます。

会長 仰る通り、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を果たすには、本策が必要と主張してきましたので、成長戦略を加速し目標を果たす覚悟です。中期経営目標の進捗は社内外で随時説明の機会を設けていきます。また、ガバナンス・コードに向けた新たな取り組みとして、守永社外取締役役に機関投資家とのスモールミーティングに対応いただきました。

松尾 社外取締役が投資家と対話するのは非常に珍しい取り組みです。投資家にとって、経営を監督する役割の社外役員が実際に機能しているのかを把握できる良い機会になったのではないのでしょうか。一方で、初めての取り組みのため、「運営自体や質問に対する回答の内容などに更に一段の改善の余地がある」とのフィードバックもありますので、我々社外役員も株主・投資家にしっかり説明できるように、より緊張感を持って取締役会に臨みたいと思えます。

松尾 眞

株式会社カプコン 社外取締役



カプコンが目指す「攻めのガバナンス」と、社外役員に求める役割

松尾 我々社外役員は、元企業経営者や法律の専門家など、各分野のメンバーで構成されていますが、一方で、コンテンツ分野の出身者でもなく業界には精通していませんが、どのような役割を社外役員に求めているのですか?

会長 企業というのは、常に会社独自の持ち味を磨かなければ競争には勝てません。しかし、そればかりを追求していくと社会常識のない特殊集団になる可能性があります。取締役会では、我々社内役員が議論をリードする場面が多いですが、社外役員の方々はその判断を「外部目線」でチェックし、必要があれば異議を唱えてもらいたい。社外役員の選任にあたっては、「各分野で最高レベルの“良識”を持つ専門家に、当社の経営・事業活動を冷静に判断していただくこと」を念頭に置いています。株主などステークホルダーを含む「一般社会の視点」で経営を見ることに大きな価値があると考えています。一般社会の視点で会社が妥当性のある経営をしているか判定し、「こんなリスクがあるのではないか」などの指摘をしていただくのが、皆さんに期待することです。

松尾 弁護士としてだけでなく、他社の社外役員として様々な企業の経営を監督した私の経験からすると、成功企業には、その成功経験に固執するという落とし穴がある、と考えています。そうしたことも含め、これからも「本当に大丈夫なのか?」と問い続けていくつもりです。しかしながら、客観的な判断をするためには、透明性の高い資料と説明が必要不可欠です。

会長 事業のリアルな状況が可視化できるよう、数字を主体とした経営会議の資料を取締役会で配布しています。各議案に付随する問題点などは当然説明しますが、執行部門における決定に至った背景を知らなければ正しい判断を下すのは難しいので、数値を根拠としたバックデータを全て出す必要があると考えています。

松尾 確かに、一連のバックデータ全てが添付されていれば、理解も進むし数字をごまかす余地もなくなります。最後に、カプコンはいち早く成長戦略を掲げて、企業価値の向上に取り組んでいますが、一方で、「成長戦略の推進」は「様々なリスクの増大」を招きます。リスクを低減させるために経営陣はどのような対策をしていますか?

会長 「収益変動リスク」の観点からは、ワンコンテンツ・マルチユース戦略による事業ポートフォリオを構築し、リスク分散を行っています。しかし、何より重要なのは「経営判断のリスク」であり、間違ったジャッジをしないための仕組みづくりが不可欠です。したがって、問題をできる限り早く見つけて処理するため、数字を主体とした経営の「見える化」を実践しています。この「見える化」は、社外取締役や社外監査役が経営を監督・監査する際にも有用と聞いています。また、経理や開発の出身者で構成した業務監査委員会を設立し、各業務分野に精通したベテラン2名が社外監査役と連携しながら業務監査を実施しています。更に、今年は、取締役会における社外取締役比率を過去最高の43%まで向上させるなど、更なる「攻めのガバナンス」を確立していきます。そのためにも、ぜひ今後もよろしくお願ひします。



小田 民雄

株式会社カプコン
取締役
副社長執行役員兼
最高財務責任者

守永 孝之

株式会社カプコン
社外取締役

〈2015年6月開催〉 投資家とのスモールミーティングより

社外取締役と機関投資家との対話

東証のコーポレートガバナンス・コードの適用開始に伴い、社外取締役の役割が従来以上に重みを増しています。

「社外役員は取締役会で本当に厳しい意見を述べているのか?」、「社外役員は実際にどこまで機能しているのか?」

そうした問いはこれまでも一部の投資家の方々から寄せられていました。そこでカプコンでは守永社外取締役と機関投資家によるスモールミーティングを初めて開催しました。本ページでは、両者で交わされた議論の一部をご紹介します。

守永社外取締役より

私の社外取締役としての役割は企業価値の向上に資することだが、企業価値には「経済的価値」と「社会的価値」の2つの側面があると考えている。

利益を追求し「経済的価値」を高めることは勿論重要だが、社会から必要とされる「社会的価値」が伴うことが大切だ。そうでなければ「経済的価値」を持続させることは難しいかもしれない。

「社会的価値」には色々な面がある。ゲームで例えれば、突拍子のない話ではあるが、もしゲームをすればするほど、「頭が良くなる」、「性格が良くなる」、「ボケ防止になる」、といったものがあれば、「社会的価値」は大きく向上するし、それに伴い「経済的価値」の上昇にも結びつくだろう。

カプコンにおいても「経済的価値」と共に「社会的価値」にも注目していきたい。

カプコンの取締役会では、社外役員（取締役・監査役）の多さと多様性を評価している。オーナー会社ということで創業者の独壇場かと懸念していたが、そのような傾向は全くなかった。取締役会の議論は活発だし、また数字を主体とした経営の「見える化」によって取締役会の資料も非常に分かりやすくとまっている。

本年の買収防衛策の再提案についても、取締役会で様々な議論があった。これまでの企業経営の経験から、買収には株主の利益に繋がるものとそうでないものの2種類がある。後者の場合、企業価値が損なわれ、結果として株主の損失になる可能性がある。私は、このような可能性を排除するには同策が必要ではないかと考えた。最終決裁を株主総会での株主の判断に委ねることで株主の利益は担保されたと考えている。

質疑応答概要

Q 買収防衛策を発動する際に、臨時株主総会を開催することになっているが、これは買収防衛の正当性や透明性を担保していることにはならないのでは? 仮に75%が発動に賛成で25%が反対の場合、25%の少数株主の利益は損なわれるのではないのか。

A 実際には発動前の段階で様々な情報開示をしていくことになるので、その中で反対の株主が持ち株を売却できる余地はあると考える。

一方、買収防衛策の発動の是非を問う臨時株主総会にまで至ることは最終手段であり、それを主旨とはしていない。当社ではコンテンツ開発の源泉は「人」であり、開発費は大部分が人件費である。この当社の根幹を担う開発者の動揺を防ぐため、買収者との議論の場や時間を設け、



スモールミーティングで使用した資料

開発方針を議論したいというのが主旨である。

また、買収防衛策が発動された場合の独立委員会について、投資家から「独立委員会は無意味であり、取締役会で全て判断すべきだ」という意見を受けたが、監査役会設置会社である当社としては、監査役の意見を決議に反映するためにも独立委員会は有効だと考えている。また、「完全に社外のメンバーが有事の際に役に立つのか」という批判もあった。この点は受け入れ修正をしている。

Q 社外取締役には中立性が重要だが、任期が長期に及ぶと会社側の立場になってしまうことはないのか。また、それを防ぐための対策を教えてください。

A 外部目線は重要だが、社内とも一定の関係性を構築しておくことも重要である。前提知識や情報がなければ適切な発言もできず、説得力もない。私(守永)自身の経験を踏まえてバランスのとれた立場を維持したいと考えている。

社外役員は監査役も含め多様な分野から選任しており、透明性の確保に問題はないと考えている。実際に取締役会においては非常に厳しい指摘をいただいており、中立性の低下は懸念していない。

☞ 詳細はP57「2014年度取締役会等での主な議論」を参照

Q 社外取締役の選任基準を教えてください。もう少しコンテンツビジネスに詳しい方を選任すべきではないのか。現時点では外部から見ると「友達」基準で選任しているようにも見える。また、社外取締役の交代の基準はどのように考えているのか。

A 現状、選任に関して、外部に明示した基準はないが、「各分野で最高レベルの「良識」を持つ専門家に、当社の経営・事業活動を冷静に判断していただくこと」を念頭に、可能な限り多様な分野から人選している。友達関係で選ぶということは毛頭ないが、皆様の懸念を払拭できるよう、今後は選任基準について更なる改善を図っていきたい。

Q オーナー企業のリスクや課題についてどのように考えるか。

A オーナー企業だからこそその良さもあると考えている。独裁者になってはいけませんが、決裁するのは取締役会でありオーナー個人ではない。ガバナンスの仕組みが確立していれば、オーナー独自の決断力の速さ、当事者意識、改革力は企業の成長にとって有効である。カプコンのように数値の「見える化」が進んでいけば外部からのけん制は充分可能である。

Q 万が一、オーナーが間違った方向に進んでいる場合、社外取締役が第三者的に妥当性を指摘できるのか。

A 社外役員にとって、辻本会長は絶対的な存在ではないので、私を含め社外役員は、取締役会で遠慮することなく納得するまで発言している。また、辻本会長も我々の意見を前向きに聞き入れている。社外取締役制度を2001年から早々と導入していることを踏まえると、辻本会長自身が異なる意見を積極的に求めているものと考えている。

Q ガバナンスを議論する際に「投資家が求めるガバナンス」と「会社の経営が上手くいくためのガバナンス」がある。この2つが同じ方向であれば最善であるが、最も重要なことは企業の経営のクオリティが高まることである。名経営者ほど力が強く、独裁になりやすい。そのようなリスクを回避し、会社の経営が迷走しないよう活発な議論をお願いしたい。

A 承知した。今回、このような対話は私にとっても初めての試みであり、的確に回答できない箇所もあったが、頂戴したご意見を踏まえ、経営の監視・助言を行っていく。また、次回、このような対話の機会を設定できればありがたい。

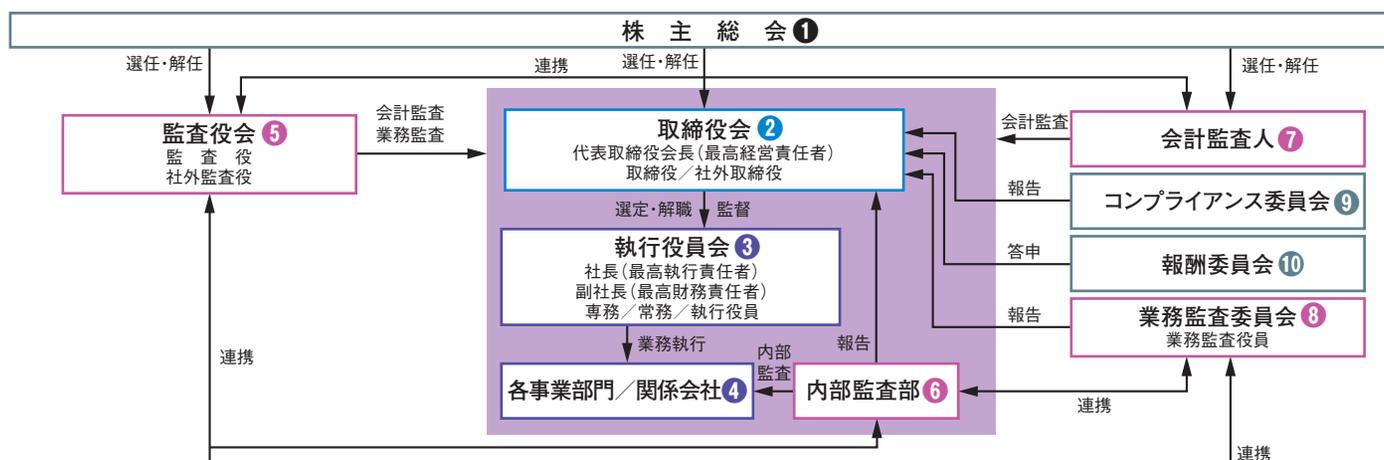
ご出席いただいた投資家の皆様

荒川康氏(DIAMアセットマネジメント株式会社)／岩田直樹氏(野村アセットマネジメント株式会社)／大谷章夫氏(東京海上アセットマネジメント株式会社)／忍足大介氏(JPモルガン・アセット・マネジメント株式会社)／城戸謙治氏(みずほ信託銀行株式会社)／中野次朗氏(日興アセットマネジメント株式会社)／滑川晃氏(シュローダー・インベストメント・マネジメント株式会社)／山口威一郎氏(大和証券投資信託委託株式会社)／米澤昌之氏(三菱UFJ国際投信株式会社)

[氏名の五十音順]

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 (2015年6月12日開催)

集中日の回避と議決権行使の促進

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議案全てが承認可決されています。

詳細はP56「株主総会の決議事項」を参照

② 取締役会 (2014年度開催回数 16回)

監督

社外の意見も取り入れながら経営判断

取締役会は、7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。7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16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3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。なお、この独立役員については2014年度から1名増員しています。

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P55「社外取締役・社外監査役」を参照

■ 役員報酬 (2014年度)

区分	支給人員	報酬等の総額
取締役(うち社外取締役)	10名(3名)	485百万円(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	14名(5名)	537百万円(56百万円)

(注) 1. 上記には、当事業年度に係る取締役賞与62百万円(社外取締役を除く)が含まれております。
2. 2011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、2012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 執行役員会 (2014年度開催回数 12回)

執行

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19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。

4 関係会社

執行

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。

5 監査役会 (2014年度開催回数 12回)

監査

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P55「社外取締役・社外監査役」を参照

6 内部監査部

監査

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。

7 会計監査人

監査

会計の透明性を担保・検証

当社は、会社法に基づく会計監査および金融商品取引法に基づく会計監査のために、有限責任あずさ監査法人と契約しています。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社員と当社の間には、特別な利害関係はありません。

■ 監査報酬 (2014年度)

	監査証明業務	非監査証明業務
提出会社	41百万円	0
連結子会社	2百万円	—
計	43百万円	0

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

(注)公認監査業務に係る補助者の構成：公認会計士10名、その他11名
その他は、公認会計士新試験合格者、システム監査担当者であります。

8 業務監査委員会 (2014年度開催回数 41回)

監査

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に立っ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。

9 コンプライアンス委員会 (2014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か月に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か月ごとに調査する「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「企業倫理ホットライン」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・助言等を実施しています。

10 報酬委員会 (2014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。**

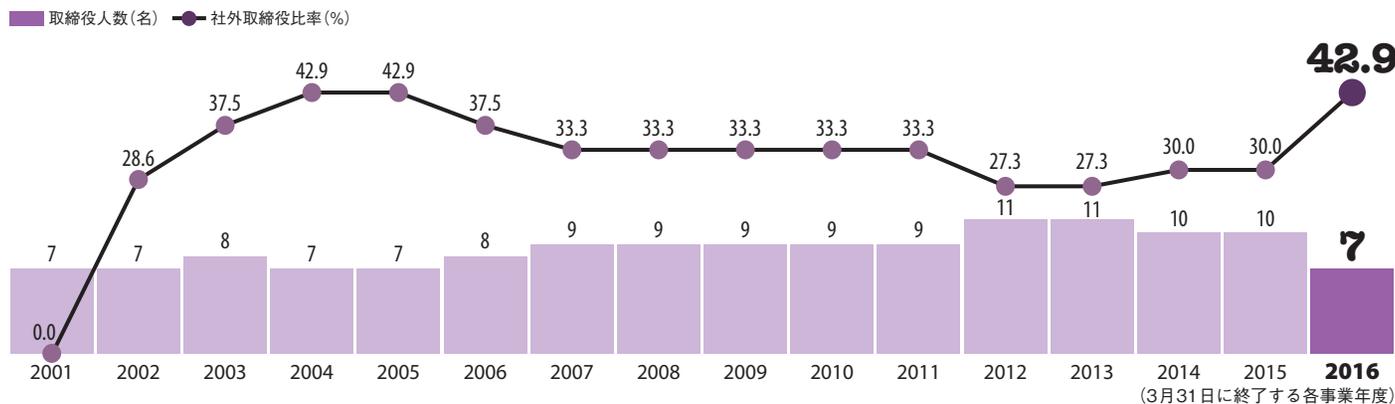
社外監査役は、取締役会等の重要な会議に出席し、客観的で公正な意見陳述などにより取締役の業務執行の適法性、妥当性を厳正に監視しています。

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(9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(2014年度)

	氏名	独立役員	選任理由	2015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16回中16回出席 (100%)
	松尾 眞	○	法律の専門家としての確かな指導や助言などによりコーポレート・ガバナンスを有効に機能させるため	取締役会16回中14回出席 (87.5%)
	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16回中16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16回中16回出席(100%) 監査役会16回中16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16回中16回出席(100%) 監査役会16回中16回出席(100%)

■ 取締役人数・社外取締役比率推移



■ コーポレート・ガバナンスの取り組み推移

	1990	2000	2010	(年)			
社長	1983年～	辻本憲三	2007年～	辻本春弘			
取締役の任期	1983年～	2年		2014年～ 1年			
社外取締役		2001年～ 2名	2003年～	3名			
社外監査役		1993年～ 1名	1994年～ 3名	1998年～ 2名	2001年～ 3名	2008年～	2名
執行役員会			1999年～	設置			
業務監査委員会				2011年～	設置		
コンプライアンス委員会			2003年～	設置			
報酬委員会			2002年～	設置			

外部評価

ガバナンスの「見える化」を推進

当社のコーポレート・ガバナンスの充実度および実効性に関して、株式会社日本経済新聞デジタルメディアの「NEEDS-Cges」によると、全上場企業3,422社中39位に位置しています。

「NEEDS-Cges」は、有価証券報告書などの公表資料から得られるデータから約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。

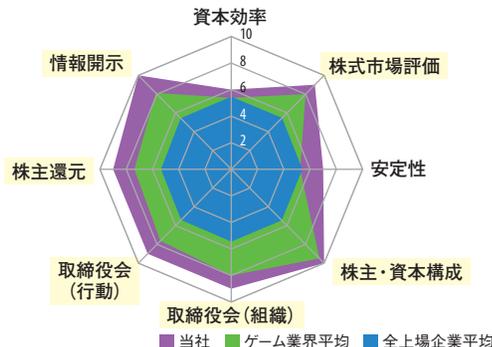
当社の総合評点は8.75点と、全上場企業の上位1.2%（上場企業平均5.43点）に位置しており、同業他社平均（7.60点）も上回っています。

■ コーポレート・ガバナンスに対する外部評価

当社評価の結果

総合点	8.75
順位	39
基本項目	評点
資本効率	6
株式市場評価	9
安定性	7
株主・資本構成	10
取締役会（組織）	9
取締役会（行動）	9
株主還元	9
情報開示	10

業界平均および全上場企業平均との比較



高評価項目の詳細

評価の高い基本項目	評点	評価されている点
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
取締役会（組織）	9	取締役会人数 常務相当以上人数 社外取締役比率
取締役会（行動）	9	役員自社株保有金額 社長自社株保有金額
株主還元	9	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」

株主総会の決議事項

2014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	488,992	237	1,184	99.54	可決
第2号議案 取締役7名選任の件					
辻本 憲三	485,411	3,820	1,184	98.81	可決
辻本 春弘	482,577	6,654	1,184	98.23	可決
小田 民雄	469,558	19,672	1,184	95.58	可決
江川 陽一	469,560	19,670	1,184	95.58	可決
保田 博	485,744	3,487	1,184	98.88	可決
松尾 眞	451,507	37,723	1,184	91.91	可決
守永 孝之	488,600	631	1,184	99.46	可決
第3号議案 当社株式等の大規模買付行為に関する対応策（買収防衛策）導入の件	367,305	121,925	1,184	74.77	可決

注) 各決議事項の可決要件は次のとおりです。

- 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。
- 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過半数の賛成です。
- 「賛成割合」は以下にて算出しています。

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

2014年度取締役会等での主な議論

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、適切な情報開示や、株主・投資家への説明責任についても活発な議論を交わし、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、社外取締役との白熱した議論の内容をご紹介します。

議題1

2015年3月期業績予想の修正に関する議案

守永 業績の下方修正に対する公表説明資料について聞きたい。要因としてPS事業のほかに、一部タイトルの配信時期の変更が挙げられているが、変更の理由は何か。

一井 『タイトルA』の開発体制変更が大きな要因である。開発体制の変更を52週マップで検討してきたが、現状の体制では、当社の基幹タイトルの続編開発への人員供給が難しい。そこで『タイトルA』に関わる開発人員の一部を基幹タイトルの開発に振り替えた。『タイトルA』は配信時期を延期し、企画等の完成度を上げると同時に、基幹タイトルについては発売時期を遵守する。

松尾 売上金額が19%減少する一方で、営業利益は変わらないという状況に関して聞きたい。パチスロの型式試験の運用ルール変更がなければ売上高および営業利益ともに大きく増加していたはずだ。これは今までの外部への説明や公表内容に対して矛盾することはないのか。

辻本 (徳三) 営業利益については、アミューズメント機器事業でパチスロ機の発売延期などで13億円減少した。一方、欧米を中心として、収益性の高い過去作のダウンロード販売を推進したことに加え、モバイルやPCオンラインでも原価や販管費削減によりデジタルコンテンツ事業で15億円増加した。

各事業において見込みとして把握していた数値以上に収益性が改善されており、各部門が少しずつ努力を積み重ねた結果、減収による利益の減少を補完できたと考えている。

小田 対外発表に対する問題はない。当然ながら、東証の定める適時開示基準(売上高30%以上の増減または各利益10%以上の増減)にも該当していない。第2四半期決算における説明内容に対して若干補足が必要かもしれないが、変化の要因を詳細に説明することで解消していく。

また、株式市場からすると、売上高の大きな減少に対して、企業努力により営業利益を維持したことで一定の評価は得られると考える。想定される質問としては、①売上高が150億円減少した状況下、営業利益を維持できた理由、②上記①の効果は、2015年度も継続するのか、③売上高が回復すれば、利益が大きく伸長することとなるため、売上をどのようにして回復させていくのか、の3点がポイントになるだろう。

守永 その内容で回答することで、株式市場は理解できるのか。例えば、150億円の売上高減少に対する営業利益の減少額や、営業利益を維持した要因である事業構造改革のコスト削減の金額を説明できるのか。

小田 アナリストは、事業毎のマーケットを把握したうえで当社を詳しく分析しているため、セグメントの状況を説明すれば問題ないと考える。ただし、説明が必要となる場合を想定して、各金額のデータは準備している。また、2011年3月期から3度の特別損失を計上しており、マーケットから今年度も計上するののかという質問が出るかもしれないが、「今年度は発生しない」と回答する。



議題2

コーポレートガバナンス・コードに関する議論

※ 本議論は、当期における取締役会だけでなく、個別ミーティングや電話等の非公式な場での議論なども含めて取りまとめています。

社本(審三) 2015年5月から6月にかけて、改正会社法およびコーポレートガバナンス・コード(以下、コード)が施行されるにあたり、当社独自のガバナンス体制の在り方について本格的な議論をしていきたい。目的は、適切な成長戦略を推進することである。加えて、成長戦略を推進すれば経営リスクも増大するので、リスクコントロールの仕組みの1つとしてガバナンスを活用する、ということである。例えば、監査等委員会設置会社や、取締役会の責務、報酬制度など検討に値する項目はいくつかあるので、今後、随時議論の場を設けていきたい。

社外取締役 議論は今後になるのは理解しているが、監査等委員会設置会社の導入に意味はあるのか?今年190社程度が移行しているようだが、納得性の高い移行理由を記載している会社は見当たらない。単に、社外役員の人数確保を容易にするためと懸念されるのではないか?

小田 例えば、現在の監査役会設置会社では、監査役には当然ながら取締役会での議決権はない。監査等委員会であれば、取締役(監査等委員)に議決権があるため、監査等委員会として適法性だけでなく妥当性の監査も行いやすくなり、監査機能が強化される、という考え方もあるので、今後議論していきたい。

社外監査役 報酬制度については、確かに現在は定額の月額報酬がベースであるが、賞与や別途の成果報酬も組み入れている。あまり業績連動に傾倒すると経営判断に影響が出るのではないか。自社株報酬を導入するのか?

小田 全くの白紙であるので、報酬制度を見直す必要性から議論していきたい。仮に業績連動の割合を増やすとしても、中長期的な業績と連動するなど持続的成長の成果としてのインセンティブであるべきと考えている。

社外取締役 コードの施行に先行する取り組みとして、「株主との対話」

の強化をしているとのことだが、買収防衛策についてはどのように考えているのか?

小田 昨年は否決されたが、今年も提案を検討している。当社が成長戦略を推し進めるには、経営の安定化が必要であり、それには本施策が必要と考える。具体的な理由としては、①企業価値の根幹はコンテンツの価値にあること、②買収者によるいたづらな開発方針の変更は、開発者の退職を招き、将来のゲーム開発に影響を与えること、③コンテンツがオフバランスであること、から、買収者による企業価値の評価が妥当かを判断する必要がある。そのためには経営方針や開発方針などを議論する時間を確保したいというのが主旨である。詳細はIRサイト「買収防衛策」を参照 <http://www.capcom.co.jp/ir/president/defence.html>

社外取締役 外国人株主の持株比率が増えたことにより買収防衛策を廃止した例や、株主総会直前になって取り下げた例もあるが、「成長戦略遂行のためには必要である」という会社の主張に揺らぎがないのであれば株主総会で賛否を問うべきである。取締役の任期を1年に変更したことは「経営責任を果たすため」という理由によるものであり、これまでの主張を進化させた形での変更である。

社外取締役 大前提となる「業績を上げて株価を上げることが最大の防衛策である」ことを経営陣が認識しているので、「成長戦略を加速させようとする今は、会社として買収防衛策を必要とする」ということならば、株主総会でその是非について問うべきである。

社外取締役 買収防衛策は昨年否決されており、本年上程することは昨年以上に厳しい状況だ。しかし、この1年間は機関投資家との対話を強化し、株主の意向を踏まえ成長目標にROEを掲げるなど、提案内容も昨年から大きく進化させている。アジア地域も含めた懸念を払拭するために本施策が必要であり、株主総会で判断を仰ぐという経営陣の主張であれば、上程すればよい。

社本(審三) コードに基づく報告書は年内に提出予定である。重要項目については期限まで徹底的に議論する。持続的かつ安定的な成長のためにガバナンスをうまく活用したいので、ご協力をお願いしたい。



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準」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名の専従スタッフが補助業務の任にあたっては、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

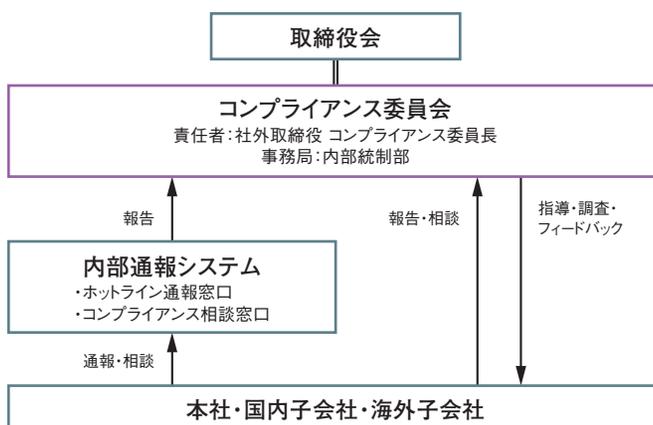
コンプライアンス体制充実と実効性向上に注力

当社では、P54に記載の通り、弁護士の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います。

更に、コンプライアンス体制の充実に向けて「株式会社カプコンの行動規準」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

■ コンプライアンス体制



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(2014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。1年に2回、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、必要に応じて全従業員向けにイントラネットで告知・注意喚起を行っています。

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の徹底を目的に、リスクを発見・防止するための自浄機能の一手段として、「企業倫理ホットライン」を設置しております。これにより、従業員からの内部通報に円滑に対処し、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、当社所有の情報資産をさまざまな脅威から保護し、社会から信頼される企業に相応しいセキュリティ水準の維持のため、「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」等を

制定するとともに、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情報漏洩に対する早期の対応体制の構築、③万一、情報が漏洩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。

とりわけ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っており、重点リスクの明確化を目指し、②では発生時の対応手順をマニュアル化しております。また、③では情報のログを早期に監査し、問題の原因追究や再発防止に役立てる体制を敷くなど、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。

また、昨今急増するパソコンの遠隔操作などのサイバー攻撃については、社員に支給したパソコンに対してウイルス検知を実施し、外部ネットワークとの疑わしい通信がないか、常時監視する仕組みが敷かれています。

また、重要なオンラインサービスには、セキュリティ監視と通信の常時監視を委託しているものもあり、外部のセキュリティ専門家による診断も定期的実施しています。

更に、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止しつつ、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、迅速かつ確かな対応を図るため、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

様々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は、開発資金を回収できない可能性があります。

② ゲームソフトの陳腐化について

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

③ 人気シリーズへの依存について

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

(2) その他の事業に関するリスク

① アミューズメント施設事業

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

② アミューズメント機器事業

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

一方、業務用機器は、家庭用ゲーム機との垣根が低くなったことに加え、施設オペレーターの購買力の低下、事業環境の変化や成長の不確実性により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に努めています。

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準

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

また、適時開示規則等に該当しない情報につきましても、投資家の皆様のご要望に応えるべく、可能な限り積極的に開示する方針です。

更に、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、株主の皆様には株主通信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まいります。

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。2015年3月期は「日経アンニュアルレポートアワード2014」で優秀賞を獲得した他、IRホームページに関しては「大和

IRインターネットIR表彰」で最優秀賞を、「2014年度 全上場企業ホームページ充実度ランキング」の総合ランキングにて第3位を獲得しています。

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。

2014年度外部評価実績

IR活動	Institutional Investor誌 2014All-Japan Executive Teamにてソフトウェア（エンターテインメント）部門 Best IR Companiesに選定
アンニュアルレポート	第17回 日経アンニュアルレポートアワード 優秀賞 LACP (League of American Communications Professionals) 2013 ビジョン・アワード (アンニュアルレポートコンテスト) テクノロジー-ソフトウェア部門 シルバー賞
IRサイト	大和インベスター・リレーションズ株式会社 2014年「インターネットIR表彰」最優秀賞 モーニングスター株式会社 ゴメス・コンサルティング事業部「Gomez IRサイトランキング2014」総合ランキング 第2位 日興アイ・アール株式会社 「2014年度 全上場企業ホームページ充実度ランキング」総合ランキング 第3位

株主・投資家の皆様からの意見の活用

投資家やアナリストとの対話の成果を経営に反映

当社のIR部門では、株式市場との面談を通じて、経営方針や戦略、将来の見通し等に関して、投資家やアナリストの理解促進を図っています。また、株式市場の意見を集約して経営陣にフィードバックすることで、今後の企業経営に活用しています。在阪企業ながら、積極的に株式市場とのIR面談を実施することで、情報の非対称性を最小限に抑え、適正な企業価値の形成に努めています。なお、当期は、国内外の投資家への訪問、受け入れ、電話会議を含め約350件の面談を行いました。

2014年度のIR対応件数一覧

種別	回数
取材受け入れ	173
国内投資家訪問等	85
海外投資家訪問	94
合計	352

また、この1年間、コーポレートガバナンス・コードを先取るべく、種々の対応に取り組んできました。具体的には、買収防衛策の内容に関して総務部門と連携し、国内外の株主との対話の機会を設けました。内容の妥当性について数次の議論を重ね、所要の変更を行うとともに、本策の必要性について理解促進に努めました。

次に、社外取締役と投資家のスモールミーティングを設定し、ガバナンスに関して忌憚のないディスカッションを行いました。更に、経営トップが投資家と直接意見交換を行う機会を設けたほか、バーチャルリアリティの

最新技術に関する体験会を実施しました。決算説明会では、投資家の注目する最新タイトルの開発者インタビュー映像を上映するなど、株式市場からの意見・要望をもとに様々な新しい取り組みを始めています。このほか、当社では、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中期経営目標の見直し、②事業戦略の強化、③情報開示の内容や時期の見直し、④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。



パーセプション・ギャップ・スタディのフィードバックレポート



開発者インタビュー映像

IR実施イベント

イベント	詳細
CEOスモールミーティング	スピーカー 代表取締役会長CEO 辻本憲三
社外取締役スモールミーティング	スピーカー 守永孝之 社外取締役
決算補足説明事務方カンファレンス コール	決算発表直後、決算説明会前に数値関連を補足するカンファレンスコールを実施
最新技術体験会	最新のVR技術のデモ体験会を実施し、当社の開発技術について理解促進を図る
決算説明会での開発者インタビュー 上映	市場の関心の高い最新タイトルの開発状況について、開発者がビデオ映像にて説明
パーセプション・ギャップ・スタディ の実施	国内外の投資家・アナリストに当社の経営目標や戦略、IR活動などの評価調査を実施し、経営へフィードバック

パーセプション・ギャップ・スタディでの投資家の皆様からの声(抜粋)

- ・中期経営目標は営業利益と営業利益率を掲げているが、資本効率の観点からROEも出すべきである。
- ・「人気シリーズタイトルの短期化」戦略は、「モンスターハンター」以外のラインナップが出ていないので、進捗を危惧している。株式市場の信任を維持するには、来年度中に具現化が必要である。
- ・長期間、金庫株17%をバランスシートに寝かせているのは問題である。基本は消却すべきであり、少なくとも使途に関して説明すべきである。
- ・開発者による説明会を実施してほしい。事業部門の責任者に外部に対する説明責任の意識を持たせる意味もあり、双方にメリットがあるのではないかな。

WEBサイトを使ったIR情報発信

誰もがアクセスしやすいWEBサイトを活用

当社では2001年より、IR活動における情報発信ツールとして、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トピックス

今注目すべきIR活動をメインビジュアルで視覚的に告知することに加え、最新情報が素早く確認できるシステム(RSS)にも対応しています。

個人投資家の皆様へ

当社をより深くご理解いただけるよう、「カプコンの強み」や「事業内容」などをわかりやすくご説明しています。

ソーシャルメディアCAPCOM IR公式アカウント

TwitterやFacebookなどのソーシャルメディアを通じてプレスリリースや新聞・テレビでのメディア掲載情報を発信しています。

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、説明会資料や統合報告書など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。



IR活動体制

専従スタッフが幅広く活動

代表取締役会長および代表取締役社長、担当役員を中心に、2名の専従スタッフが国内外の株主や投資家の皆様へ積極的なIR活動を行っています。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(専従・兼任)

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)

役員紹介

社内取締役



小田 民雄

辻本 憲三

辻本 春弘

江川 陽一

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)
2015年 2月 当社代表取締役社長コンシューマゲーム事業管掌 (現任)

取締役副社長執行役員 最高財務責任者 (CFO)

小田 民雄

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

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
2015年 4月 当社取締役AM事業 兼 OP事業管掌 (現任)

社外取締役



守永 孝之 保田 博 松尾 眞

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 国際協力銀行総裁
 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)

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。

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・ゴッテル・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
 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)
 2015年 3月 東燃セネラル石油株式会社社外取締役(現任)

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)

監査役



松崎 彬彦 岩崎 吉彦 平尾 一氏 家近 正直

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(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

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 当社社外取締役
 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)

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)

注) 監査役 岩崎吉彦、松崎彬彦の両氏は、社外監査役です。

連結財務指標 11年間サマリー

主な財務指標

会計年度	2005	2006	2007	2008	2009
	単位:百万円				
売上高	¥ 65,895	¥ 70,253	¥ 74,542	¥ 83,097	¥ 91,878
営業利益	7,752	6,580	9,602	13,121	14,618
税金等調整前当期純利益(純損失)	7,006	6,912	9,986	11,962	12,448
当期純利益(純損失)	3,622	6,941	5,852	7,807	8,063
減価償却費	2,101	1,936	2,774	3,393	4,143
資本的支出	1,665	1,600	4,495	4,503	2,906
研究開発費	1,323	1,864	1,828	2,972	2,329

会計年度末

	単位:百万円				
総資産額	¥ 106,361	¥ 98,457	¥ 91,478	¥ 93,606	¥ 106,210
純資産額	32,491	39,464	45,144	53,660	59,349
ネットキャッシュ	(12,948)	(678)	9,200	13,061	7,378

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	¥ 7,977	¥ 13,921	¥ 16,063	¥ 7,452	¥ (551)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(1,099)	(1,779)	(6,715)	(3,374)	(2,715)
財務活動によるキャッシュ・フロー	6,251	(18,259)	(15,206)	(2,448)	(342)
現金及び現金同等物の期中増減額	13,406	(4,885)	(5,654)	(2,256)	(4,454)
現金及び現金同等物の期末残高	45,538	40,652	35,020	32,763	28,611

1株当たり情報

	単位:円				
1株当たり当期純利益(純損失)	¥ 63.37	¥ 125.19	¥ 107.52	¥ 132.90	¥ 130.98
1株当たり配当額	20.00	20.00	30.00	30.00	35.00
1株当たり純資産額	589.99	716.91	799.35	881.13	961.38

財務指標

営業利益率(%)	11.8	9.4	12.9	15.8	15.9
株主資本利益率(ROE)(%)	11.3	19.3	13.8	15.8	14.3
総資産利益率(ROA)(%)	3.6	6.8	6.2	8.4	8.1
自己資本比率(%)	30.5	40.1	49.3	57.3	55.9
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)	30.0	82.6	237.3	103.7	—
負債比率(%)	227.9	149.4	102.8	74.4	79.0

株式情報

株価収益率(倍)	16.5	9.7	15.7	25.6	13.3
発行済み株式総数(千株)	58,435	58,435	62,269	66,719	67,394
外国人持ち株比率(%)	14.79	23.35	32.60	27.72	33.73

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

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2015
単位:百万円					単位:千米ドル	
¥ 66,837	¥ 97,716	¥ 82,065	¥ 94,075	¥ 102,200	¥ 64,277	\$ 535,646
5,587	14,295	12,318	10,151	10,299	10,582	88,188
1,124	10,807	11,425	3,719	5,315	10,701	89,177
2,167	7,750	6,723	2,973	3,444	6,616	55,140
3,368	3,315	3,123	3,406	4,638	3,535	29,460
2,205	2,758	4,153	8,724	8,064	10,177	84,811
2,125	2,924	2,236	1,982	2,002	823	6,864
単位:百万円					単位:千米ドル	
¥ 86,621	¥ 90,408	¥ 98,247	¥ 104,365	¥ 96,611	¥ 100,773	\$ 839,777
53,956	58,007	59,352	62,828	63,875	71,331	594,426
12,299	27,655	11,348	14,327	22,670	21,212	176,766
単位:百万円					単位:千米ドル	
¥ 14,320	¥ 22,392	¥ (7,672)	¥ 6,647	¥ 13,201	¥ 4,286	\$ 35,719
(1,618)	(2,046)	(4,794)	(1,375)	(6,155)	(5,496)	(45,802)
(10,747)	(12,919)	587	1,162	(15,099)	1,278	10,650
1,203	5,196	(12,724)	9,235	(5,404)	1,879	15,665
29,815	35,011	22,287	31,522	26,118	27,998	233,318
単位:円					単位:米ドル	
¥ 35.71	¥ 131.18	¥ 116.10	¥ 51.64	¥ 61.11	¥ 117.67	\$ 0.98
35.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	0.33
913.18	981.76	1,030.70	1,091.08	1,135.91	1,268.56	10.57
8.4	14.6	15.0	10.8	10.1	16.5	
3.8	13.8	11.5	4.9	5.4	9.8	
2.3	8.8	7.1	2.9	3.4	6.7	
62.3	64.2	60.4	60.2	66.1	70.8	
86.9	155.8	—	62.4	136.8	50.2	
60.5	55.9	65.5	66.1	51.2	41.3	
49.5	12.1	16.3	28.6	32.0	20.3	
67,723	67,723	67,723	67,723	67,723	67,723	
24.22	22.17	27.05	32.37	37.29	36.87	

財務の状況

1. 業績

株式会社カプコンの2015年3月期連結業績(2014年4月1日～2015年3月31日)は、売上高642億77百万円(前期比37.1%減)、営業利益105億82百万円(前期比2.7%増)、経常利益108億51百万円(前期比0.9%減)、当期純利益66億16百万円(前期比92.1%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、642億77百万円(前期比37.1%減)となりました。これは、主力ビジネスであるデジタルコンテンツ事業において、モバイルコンテンツのヒット作の不足や前期の大型タイトル『モンスターハンター4』の反動減等により、前期比31.1%減の大幅な減収となったことが主な要因です。しかしながら、コンシューマでの旗艦タイトル『モンスターハンター4G』が概ね計画どおり推移したほか、エピソードごとのダウンロード配信後にパッケージを発売する新たなビジネスモデルへの取り組みを推進した『バイオハザード リベレーションズ2』もミリオンセールを達成するなど、堅調な売れ行きを示しました。また、アミューズメント機器事業においては、パチスロ機『戦国BASARA3』を2万台販売したものの、パチスロ機型式試験方法の変更に伴う新機種発売延期により、品薄の商品ラインナップとなった結果、前期比67.4%の減少となりました。

(2) 営業利益

当期の売上原価は383億79百万円(前期比46.9%減)と、前期比で大幅に減少しました。これは、主にデジタルコンテンツ事業において1)開発体制の見直しによる外注タイトルラインナップおよび外注費用の削減、2)タイトルの絞り込みによる内作開発工程の効率化、および

3)ダウンロード売上比率の向上による原価の削減、を推進したことによるものです。上記施策における売上原価の削減効果により、売上原価率は59.7%(前期比11ポイント減)まで改善しました。

また、売上高に占める販管費率は24.0%と前期比4.7ポイント増加しましたが、これは売上高の減少により固定費率が増加したことによるものです。販売費及び一般管理費としては154億3百万円(前期比22.0%減)と大きく減少しました。

この結果、営業利益は105億82百万円(前期比2.7%増)となり、大幅な減収の一方、営業利益率は16.5%(前期比6.4ポイント増)と収益性が大きく改善しました。

(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292百万円等を計上した結果、664百万円となりました。また、営業外費用につきましては、主に一部アミューズメント施設の閉店に伴う店舗閉鎖損失142百万円を計上したため、396百万円となりました。この結果、経常利益は108億51百万円(前期比0.9%減)となりました。

また、前期に計上した事業構造改善費用等の特別損失が解消した結果、当期純利益は66億16百万円(前期比92.1%増)となり、純利益率は10.3%(前期比6.9ポイント増)と大きく改善しました。

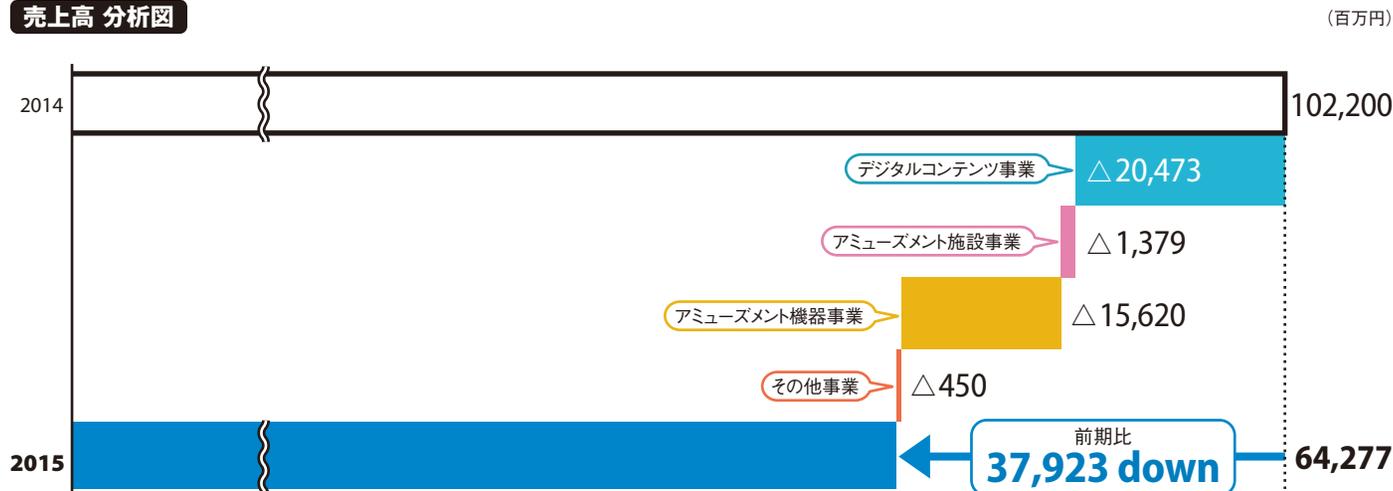
3. 事業の種類別セグメントの業績

(1) デジタルコンテンツ事業

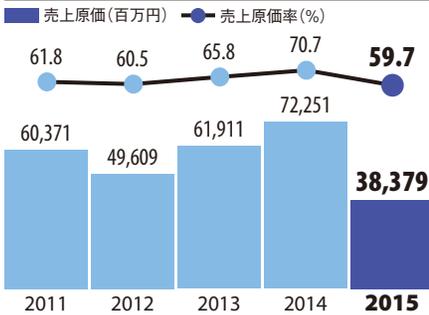
当事業におきましては、目玉タイトルの『モンスターハンター4G』(Newニンテンドー3DS・ニンテンドー3DS用)がおおむね計画どおり推移したほか、海外をターゲットにした『ウルトラストリートファイターIV』(プレイステーション3、Xbox 360、パソコン用)も根強い人気を反映して底堅い売行きを示しました。

また、趣向を凝らした販売(エピソードごとにダウンロード販売を行うほか、配信後はパッケージ版を発売)が持ち味の『バイオハザード

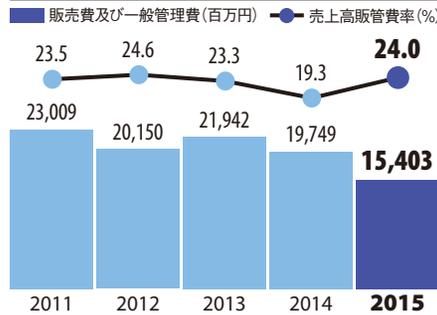
売上高分析図



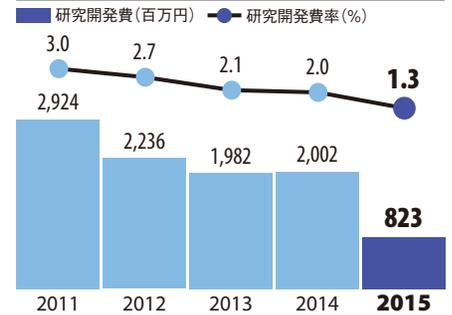
売上原価／売上原価率



販売費及び一般管理費／売上高販管費率



研究開発費／研究開発費率



リベレーションズ2』(プレイステーション 3・4、Xbox 360・One、パソコン用)も堅調な出足を示しました。

更に、前期にミリオンセラーを達成した『デッドライジング3』(Xbox One、パソコン用)が健闘したことに加え、利幅が大きいリポートタイトルのダウンロード版が着実に販売本数を伸ばしたため、利益を押し上げました。

一方で、『ガイストクラッシャーゴッド』(ニンテンドー 3DS用)は、低調に終始いたしました。かてて加えて、モバイルコンテンツも『モンスターハンターポータブル2nd G for iOS』など、一部を除いてヒット作には恵まれませんでした。収益構造の再構築が奏功したことにより採算性は向上しました。

しかしながら、全体として前述の『モンスターハンター 4』(ニンテンドー 3DS用)の反動減を補完するまでには至りませんでした。

この結果、売上高は453億51百万円(前期比31.1%減)、営業利益102億8百万円(前期比127.4%増)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、余暇の多様化や顧客誘引商品の不足などにより市況軟化が続く中、高齢者を対象にした無料体験ツアーや

低年齢者向け「あそび王国びいあぶら」を全国5ヵ所に設置するなど、若年層中心のコアユーザーに加え、シニア層やファミリー客の取り込みによる客層の拡大に努めてまいりました。

しかしながら、既存店の伸び悩みに加え、消費税の影響や天候不順も重なって、弱含みに推移いたしました。当期は、埼玉県に1店舗出店するとともに、不採算店1店舗を閉鎖しましたので、施設数は33店舗となっております。

この結果、売上高は92億41百万円(前期比13.0%減)、営業利益9億40百万円(前期比41.8%減)となりました。

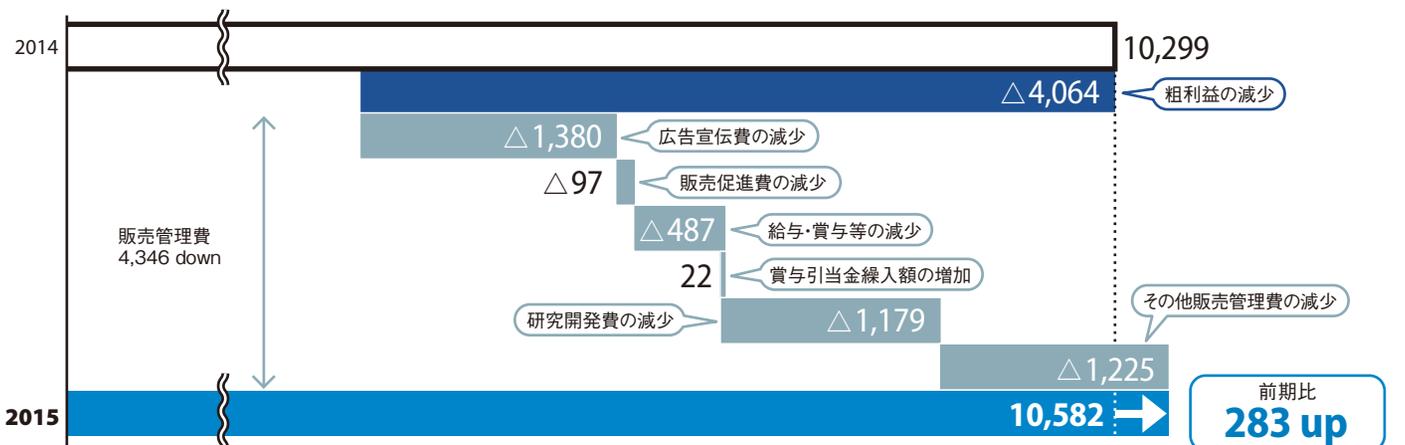
(3) アミューズメント機器事業

パチスロ機部門は、型式試験方法の変更に伴う新機種が発売延期により、品薄の商品ラインナップとなりましたものの、上期に投入した『戦国BASARA3』や高採算のリポート販売が収益を下支えいたしました。

また、業務用機器部門につきましても既存商品主体の販売となりましたため、総じて商材不足により軟調に推移いたしました。

この結果、売上高は75億40百万円(前期比67.4%減)、営業利益27億36百万円(前期比61.6%減)となりました。

営業利益 分析図



(百万円)

財務の状況

(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21億44百万円（前期比17.4%減）、営業利益6億61百万円（前期比34.0%減）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41億62百万円増加し1,007億73百万円となりました。

主な増加は、「ゲームソフト仕掛品」64億78百万円、「オンラインコンテンツ仮勘定」33億47百万円、「建設仮勘定」24億97百万円および「現金及び預金」24億83百万円であり、主な減少は、「受取手形及び売掛金」101億29百万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32億92百万円減少し294億42百万円となりました。

主な増加は、「長期借入金」45億40百万円であり、主な減少は、「電子記録債務」59億37百万円および「支払手形及び買掛金」18億60百万円によるものであります。

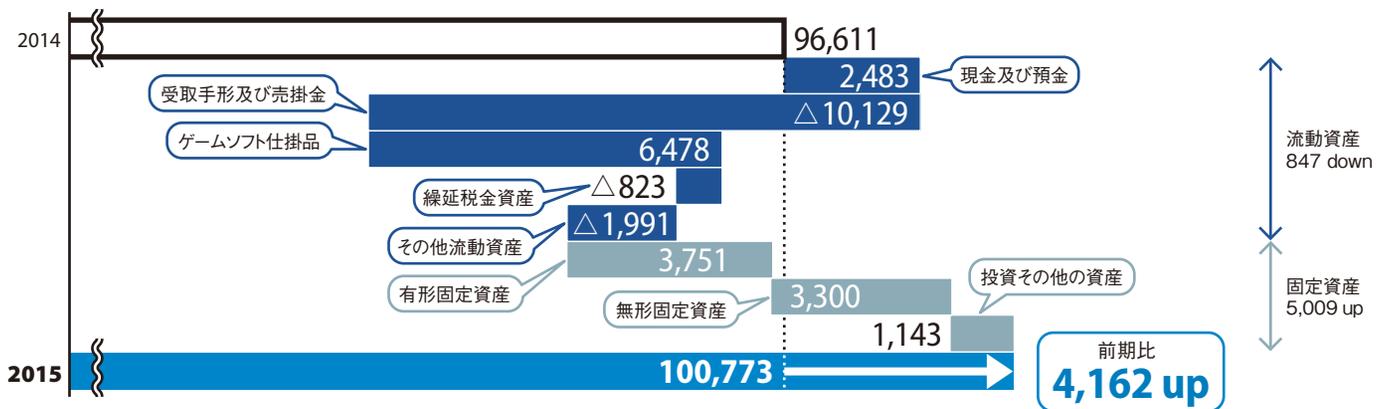
(3) 純資産

純資産につきましては、前連結会計年度末に比べ74億55百万円増加し713億31百万円となりました。

主な増加は、「当期純利益」66億16百万円および「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28億63百万円であり、主な減少は、「剰余金の配当」22億49百万円によるものであります。

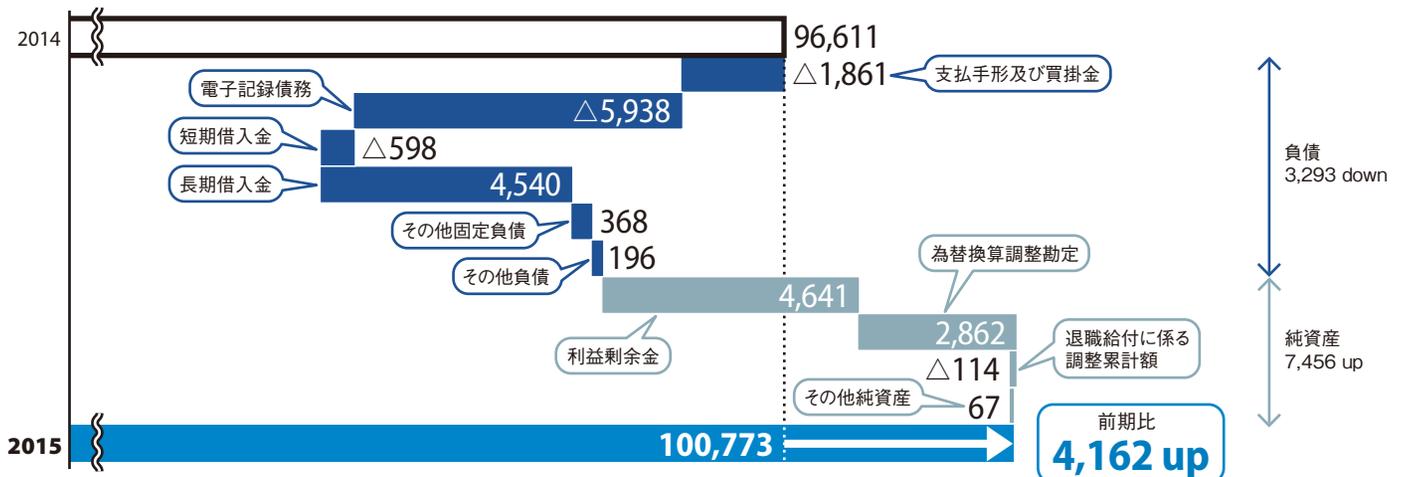
資産の部 分析図

(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18億79百万円増加し279億98百万円となりました。

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。

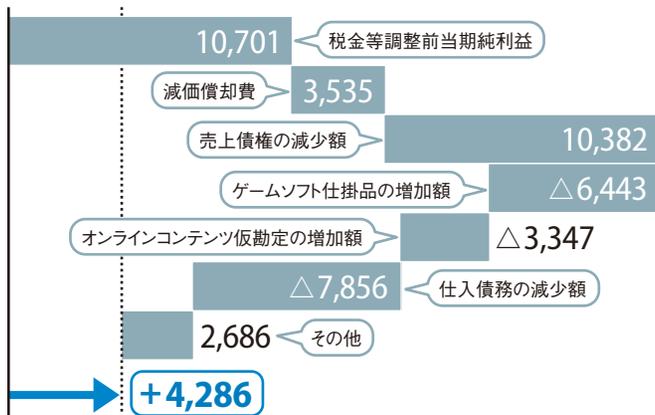
(1) 営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動で得られた資金は、42億86百万円（前連結会計年度は132億1百万円）となりました。

得られた資金の主な増加は、「税金等調整前当期純利益」107億1百万円（同53億15百万円）および「売上債権の減少額」103億82百万円（同63億51百万円の増加額）であり、主な減少は、「仕入債務の減少額」78億56百万円（同48億6百万円の増加額）、「ゲームソフト仕掛品の増加額」64億43百万円（同60億10百万円の減少額）および「オンラインコンテンツ仮勘定の増加額」33億47百万円（同17億41百万円）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、54億96百万円（前連結会計年度は61億55百万円）となりました。

使用された資金の主な内訳は、「有形固定資産の取得による支出」54億65百万円（同22億3百万円）であります。

投資キャッシュ・フロー 分析図

(百万円)



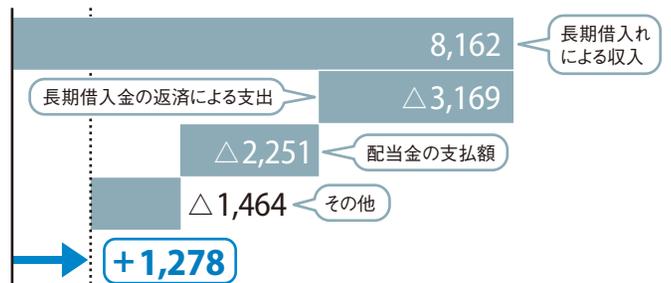
(3) 財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動で得られた資金は、12億78百万円（前連結会計年度は使用された資金150億99百万円）となりました。

得られた資金の主な増加は、「長期借入れによる収入」81億62百万円（前連結会計年度なし）であり、主な減少は、「長期借入金の返済による支出」31億69百万円（同1億45百万円）、「配当金の支払額」22億51百万円（同22億83百万円）および「短期借入金の減少額」10億50百万円（同100億円）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

	2013年 3月期	2014年 3月期	2015年 3月期
自己資本比率 (%)	60.2	66.1	70.8
時価ベースの自己資本比率 (%)	81.4	114.0	133.3
キャッシュ・フロー対有利子負債比率 (%)	258.7	53.4	256.5
インタレスト・カバレッジ・レシオ (倍)	62.4	136.8	50.2

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すべての負債を対象としています。

連結貸借対照表

株式会社カプコンおよび連結子会社 2015年および2014年3月31日現在

	前連結会計年度 (2014年3月31日現在) 単位:百万円	当連結会計年度 (2015年3月31日現在) 単位:百万円	当連結会計年度 (2015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】	29,720	32,204	268,367
受取手形及び売掛金【注記5(3)及び11】	18,134	8,005	66,710
商品及び製品	1,191	1,225	10,213
仕掛品	942	1,672	13,933
原材料及び貯蔵品	996	1,020	8,502
ゲームソフト仕掛品	10,355	16,833	140,282
繰延税金資産【注記14】	2,865	2,042	17,021
その他	2,355	2,712	22,603
貸倒引当金	(55)	(56)	(473)
流動資産合計	66,506	65,659	547,162
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)】	4,998	6,136	51,134
機械装置及び運搬具(純額)	15	22	186
工具、器具及び備品(純額)	1,208	1,578	13,152
アミューズメント施設機器(純額)	1,431	1,101	9,178
土地【注記5(2)】	5,052	4,953	41,276
リース資産(純額)【注記10(2)】	825	995	8,294
建設仮勘定	44	2,541	21,180
有形固定資産合計	13,577	17,328	144,401
無形固定資産			
のれん	67	—	—
オンラインコンテンツ仮勘定	4,547	7,895	65,796
その他	2,753	2,772	23,105
無形固定資産合計	7,368	10,668	88,902
投資その他の資産			
投資有価証券【注記12】	542	621	5,180
破産更生債権等	65	66	556
差入保証金【注記11】	4,108	4,036	33,636
繰延税金資産【注記14】	3,699	1,595	13,293
その他	819	876	7,301
貸倒引当金	(77)	(78)	(657)
投資その他の資産合計	9,159	7,117	59,310
固定資産合計	30,104	35,113	292,614
資産合計	96,611	100,773	839,777

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 (2014年3月31日現在) 単位:百万円	当連結会計年度 (2015年3月31日現在) 単位:百万円	当連結会計年度 (2015年3月31日現在) 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】	4,950	3,089	25,749
電子記録債務【注記 11】	6,926	988	8,240
短期借入金【注記 5 (2)、11 及び 20】	4,050	3,452	28,770
リース債務【注記 11 及び 20】	370	483	4,025
未払法人税等	758	823	6,861
繰延税金負債【注記 14】	93	147	1,228
賞与引当金	1,802	1,832	15,273
返品調整引当金	87	—	—
資産除去債務【注記 15 及び 21】	8	6	57
その他	6,499	6,421	53,510
流動負債合計	25,547	17,246	143,718
固定負債:			
長期借入金【注記 5 (2)、11 及び 20】	3,000	7,540	62,834
リース債務【注記 11 及び 20】	519	589	4,914
繰延税金負債【注記 14】	46	48	404
退職給付に係る負債【注記 13】	2,158	2,101	17,512
資産除去債務【注記 15 及び 21】	404	489	4,075
その他	1,059	1,427	11,891
固定負債合計	7,187	12,195	101,633
負債合計	32,735	29,442	245,351
(純資産の部)			
株主資本:			
資本金	33,239	33,239	276,993
資本剰余金	21,328	21,328	177,741
利益剰余金	29,160	33,801	281,676
自己株式	(18,134)	(18,140)	(151,172)
株主資本合計	65,593	70,228	585,238
その他の包括利益累計額:			
その他有価証券評価差額金	99	170	1,422
為替換算調整勘定	(1,647)	1,215	10,130
退職給付に係る調整累計額	(169)	(283)	(2,365)
その他の包括利益累計額合計	(1,717)	1,102	9,187
純資産合計	63,875	71,331	594,426
負債純資産合計	96,611	100,773	839,777

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 2015年および2014年3月31日終了事業年度

	前連結会計年度 (2013年4月1日～ 2014年3月31日)	当連結会計年度 (2014年4月1日～ 2015年3月31日)	当連結会計年度 (2014年4月1日～ 2015年3月31日)
	単位:百万円	単位:百万円	単位:千米ドル
売上高	102,200	64,277	535,646
売上原価	72,251	38,379	319,825
売上総利益	29,949	25,898	215,820
返品調整引当金戻入額	100	87	726
差引売上総利益	30,049	25,985	216,546
販売費及び一般管理費【注記 6 (1) 及び (3)】	19,749	15,403	128,358
営業利益	10,299	10,582	88,188
営業外収益:			
受取利息	97	98	823
受取配当金	10	13	109
受取補償金	210	92	771
為替差益	566	292	2,434
その他	238	168	1,400
営業外収益合計	1,122	664	5,539
営業外費用:			
支払利息	96	85	715
支払手数料	69	83	692
店舗閉鎖損失	142	142	1,188
その他	166	84	702
営業外費用合計	475	396	3,300
経常利益	10,946	10,851	90,427
特別損失:			
固定資産除売却損【注記 6 (2)】	93	100	839
減損損失【注記 6 (4)】	—	49	410
事業構造改善費用【注記 6 (5)】	5,537	—	—
特別損失合計	5,630	150	1,250
税金等調整前当期純利益	5,315	10,701	89,177
法人税、住民税及び事業税【注記 14】	950	1,146	9,558
法人税等調整額【注記 14】	920	2,937	24,478
法人税等合計	1,870	4,084	34,036
少数株主損益調整前当期純利益	3,444	6,616	55,140
当期純利益	3,444	6,616	55,140

連結包括利益計算書

株式会社カプコンおよび連結子会社 2015年および2014年3月31日終了事業年度

	前連結会計年度 (2013年4月1日～ 2014年3月31日)	当連結会計年度 (2014年4月1日～ 2015年3月31日)	当連結会計年度 (2014年4月1日～ 2015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	3,444	6,616	55,140
その他包括利益【注記 7 (1)】			
その他有価証券評価差額金	8	71	594
為替換算調整勘定	2,333	2,863	23,860
退職給付に係る調整額	—	(114)	(954)
その他の包括利益合計	2,341	2,820	23,500
包括利益	5,786	9,436	78,640
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	5,786	9,436	78,640
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

株式会社カプコンおよび連結子会社 2015年および2014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	27,998	(15,848)	66,718
会計方針の変更による累積的影響額					
会計方針の変更を反映した当期首残高	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
会計方針の変更による累積的影響額					
会計方針の変更を反映した当期首残高	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: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	29,160	(18,134)	65,593
会計方針の変更による累積的影響額			273		273
会計方針の変更を反映した当期首残高	33,239	21,328	29,433	(18,134)	65,866
当期変動額					
剰余金の配当【注記8(3)】			(2,249)		(2,249)
当期純利益			6,616		6,616
自己株式の取得				(5)	(5)
自己株式の処分		0		0	0
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	0	4,367	(5)	4,361
当期末残高	33,239	21,328	33,801	(18,140)	70,228

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	99	(1,647)	(169)	(1,717)	63,875
会計方針の変更による累積的影響額					273
会計方針の変更を反映した当期首残高	99	(1,647)	(169)	(1,717)	64,149
当期変動額					
剰余金の配当【注記8(3)】					(2,249)
当期純利益					6,616
自己株式の取得					(5)
自己株式の処分					0
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	71	2,863	(114)	2,820	2,820
当期変動額合計	71	2,863	(114)	2,820	7,181
当期末残高	170	1,215	(283)	1,102	71,331

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	276,993	177,740	243,001	(151,123)	546,612
会計方針の変更による累積的影響額			2,278		2,278
会計方針の変更を反映した当期首残高	276,993	177,740	245,279	(151,123)	548,891
当期変動額					
剰余金の配当【注記8(3)】			(18,744)		(18,744)
当期純利益			55,140		55,140
自己株式の取得				(49)	(49)
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	36,396	(49)	36,347
当期末残高	276,993	177,741	281,676	(151,172)	585,238

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	828	(13,729)	(1,411)	(14,312)	532,299
会計方針の変更による累積的影響額					2,278
会計方針の変更を反映した当期首残高	828	(13,729)	(1,411)	(14,312)	534,578
当期変動額					
剰余金の配当【注記8(3)】					(18,744)
当期純利益					55,140
自己株式の取得					(49)
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)	594	23,860	(954)	23,500	23,500
当期変動額合計	594	23,860	(954)	23,500	59,847
当期末残高	1,422	10,130	(2,365)	9,187	594,426

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 2015年および2014年3月31日終了事業年度

	前連結会計年度 (2013年4月1日～ 2014年3月31日)	当連結会計年度 (2014年4月1日～ 2015年3月31日)	当連結会計年度 (2014年4月1日～ 2015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	5,315	10,701	89,177
減価償却費	4,638	3,535	29,460
減損損失	—	49	410
のれん償却額	131	63	526
貸倒引当金の増減額(減少)	(16)	(1)	(13)
賞与引当金の増減額(減少)	88	(3)	(31)
返品調整引当金の増減額(減少)	(100)	(87)	(726)
退職給付に係る負債の増減額(減少)	195	207	1,727
受取利息及び受取配当金	(107)	(111)	(933)
支払利息	96	85	714
為替差損益(益)	(435)	(188)	(1,574)
固定資産除売却損(益)	93	100	835
事業構造改善費用	5,537	—	—
売上債権の増減額(増加)	(6,351)	10,382	86,524
たな卸資産の増減額(増加)	1,196	(764)	(6,372)
ゲームソフト仕掛品の増減額(増加)	6,010	(6,443)	(53,697)
オンラインコンテンツ仮勘定の増減額(増加)	(1,741)	(3,347)	(27,899)
仕入債務の増減額(減少)	4,806	(7,856)	(65,471)
その他流動資産の増減額(増加)	1,975	(239)	(1,999)
その他流動負債の増減額(減少)	(2,709)	(497)	(4,144)
その他	(3,219)	(393)	(3,281)
小計	15,404	5,187	43,232
利息及び配当金の受取額	86	118	984
利息の支払額	(98)	(85)	(710)
法人税等の支払額	(2,190)	(934)	(7,886)
営業活動によるキャッシュ・フロー	13,201	4,286	35,719
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)	—	—
有形固定資産の取得による支出	(2,203)	(5,465)	(45,542)
有形固定資産の売却による収入	1	206	1,724
無形固定資産の取得による支出	(497)	(195)	(1,630)
投資有価証券の取得による支出	(12)	(12)	(107)
その他の支出	(115)	(141)	(1,177)
その他の収入	189	111	931
投資活動によるキャッシュ・フロー	(6,155)	(5,496)	(45,802)
財務活動によるキャッシュ・フロー:			
短期借入金の純増減額(減少)	(10,000)	(1,050)	(8,750)
長期借入れによる収入	—	8,162	68,016
長期借入金の返済による支出	(145)	(3,169)	(26,411)
リース債務の返済による支出	(383)	(406)	(3,391)
自己株式の取得による支出	(2,286)	(5)	(49)
自己株式の売却による収入	0	0	0
配当金の支払額	(2,283)	(2,251)	(18,764)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(15,099)	1,278	10,650
現金及び現金同等物に係る換算差額	2,648	1,811	15,098
現金及び現金同等物の増減額(減少)	(5,404)	1,879	15,665
現金及び現金同等物の期首残高	31,522	26,118	217,652
現金及び現金同等物の期末残高【注記9(1)】	26,118	27,998	233,318

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、2015年3月31日現在のおよその実勢為替相場1米ドル=120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る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(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、給付算定式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(4,604千米ドル))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リスクしか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等の適用)

「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 2015年3月26日。以下「退職給付適用指針」という。)を、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について当連結会計年度より適用し、退職給付債務および勤務費用の計算方法を見直し、退職給付見込額の期間帰属方法を期間定額基準から給付算定式基準へ変更するとともに、割引率の決定方法を割引率決定の基礎となる債券の期間について従業員の平均残存勤務期間に近似した年数を基礎に決定する方法から退職給付の支払見込期間および支払見込期間ごとの金額を反映した単一の加重平均割引率を使用する方法へ変更いたしました。

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、当連結会計年度の期首において、退職給付債務および勤務費用の計算方法の変更に伴う影響額を利益剰余金に加減しております。

この結果、当連結会計年度の期首の退職給付に係る負債が423百万円(3,532千米ドル)減少し、利益剰余金が273百万円(2,278千米ドル)増加しております。また、当連結会計年度の損益に与える影響は、軽微であります。

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. 表示方法の変更

(連結貸借対照表関係)

前連結会計年度において、「無形固定資産」の「その他」に含めていた「オンラインコンテンツ仮勘定」は、金額の重要性が増したため、当連結会計年度より独立掲記することとしております。この表示方法の変更を反映させるため、前連結会計年度の連結財務諸表の組替えを行っております。

この結果、前連結会計年度の連結貸借対照表において、「無形固定資産」の「その他」に表示していた7,300百万円(60,840千米ドル)は、「オンラインコンテンツ仮勘定」4,547百万円(37,897千米ドル)、「その他」2,753百万円(22,942千米ドル)として組み替えております。

(連結損益計算書関係)

前連結会計年度において、独立掲記していた「営業外費用」の「支払補償費」は、金額の重要性が乏しくなったため、当連結会計年度より「その他」に含めて表示しております。この表示方法の変更を反映させるため、前連結会計年度の連結財務諸表の組替えを行っております。

この結果、前連結会計年度の連結損益計算書において、「営業外費用」に表示していた「支払補償費」138百万円(1,156千米ドル)、「その他」27百万円(230千米ドル)は、「その他」166百万円(1,387千米ドル)として組み替えております。

(連結キャッシュ・フロー計算書関係)

前連結会計年度において、「営業活動によるキャッシュ・フロー」の「その他」に含めていた「オンラインコンテンツ仮勘定の増減額(△は増加)」は、重要性が増したため、当連結会計年度より独立掲記することとしております。この表示方法の変更を反映させるため、前連結会計年度の連結財務諸表の組替えを行っております。

この結果、前連結会計年度の連結キャッシュ・フロー計算書において、「営業活動によるキャッシュ・フロー」の「その他」に表示していた△4,960百万円(41,341千米ドル)は、「オンラインコンテンツ仮勘定の増減額(△は増加)」△1,741百万円(14,515千米ドル)、「その他」△3,219百万円(26,826千米ドル)として組み替えております。

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 (2014年3月31日現在)	当連結会計年度 (2015年3月31日現在)	当連結会計年度 (2015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	17,288	18,112	150,934

(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) 担保資産および担保付債務

担保に供している資産および担保付債務は次のとおりであります。

	前連結会計年度 (2014年3月31日現在)	当連結会計年度 (2015年3月31日現在)	当連結会計年度 (2015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	1,767	—	—
土地	2,341	—	—
計	4,109	—	—
② 担保提供資産に対する債務			
短期借入金	1,050	—	—
一年以内返済予定の長期借入金	—	—	—
計	1,050	—	—

(3) 当座貸越契約および貸出コミットメント契約

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、当座貸越契約および貸出コミットメント契約を締結しております。連結会計年度末における当座貸越契約および貸出コミットメントに係る借入未実行残高等は次のとおりであります。

	前連結会計年度 (2014年3月31日現在) 単位:百万円	当連結会計年度 (2015年3月31日現在) 単位:百万円	当連結会計年度 (2015年3月31日現在) 単位:千米ドル
当座貸越極度額および貸出コミットメントの総額	26,500	26,700	222,500
借入実行残高	—	—	—
差引未実行残高	26,500	26,700	222,500

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 (2013年4月1日～ 2014年3月31日) 単位:百万円	当連結会計年度 (2014年4月1日～ 2015年3月31日) 単位:百万円	当連結会計年度 (2014年4月1日～ 2015年3月31日) 単位:千米ドル
広告宣伝費	3,358	1,978	16,490
販売促進費	953	856	7,137
役員報酬及び給料手当	5,300	4,813	40,113
賞与引当金繰入額	930	952	7,934

(2) 固定資産除売却損

	前連結会計年度 (2013年4月1日～ 2014年3月31日) 単位:百万円	当連結会計年度 (2014年4月1日～ 2015年3月31日) 単位:百万円	当連結会計年度 (2014年4月1日～ 2015年3月31日) 単位:千米ドル
建物及び構築物	75	1	8
工具、器具及び備品	15	5	45
アミューズメント施設機器	1	51	426
ソフトウェア	—	42	358
その他	1	0	0
計	93	100	839

(3) 一般管理費に含まれる研究開発費

	前連結会計年度 (2013年4月1日～ 2014年3月31日) 単位:百万円	当連結会計年度 (2014年4月1日～ 2015年3月31日) 単位:百万円	当連結会計年度 (2014年4月1日～ 2015年3月31日) 単位:千米ドル
研究開発費	2,002	823	6,864

(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 (2013年4月1日～ 2014年3月31日) 単位:百万円	当連結会計年度 (2014年4月1日～ 2015年3月31日) 単位:百万円	当連結会計年度 (2014年4月1日～ 2015年3月31日) 単位:千米ドル
処分予定資産	アミューズメント施設機器	—	49	410

当連結会計年度(2014年4月1日～2015年3月31日)

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。

(5) 事業構造改善費用

① 前連結会計年度(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 (2013年4月1日～ 2014年3月31日)	当連結会計年度 (2014年4月1日～ 2015年3月31日)	当連結会計年度 (2014年4月1日～ 2015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	8	71	594
組替調整額	—	—	—
税効果調整前	8	71	594
税効果額	—	—	—
その他有価証券評価差額金	8	71	594
為替換算調整勘定			
当期発生額	2,333	2,863	23,860
退職給付に係る調整額			
当期発生額	—	(189)	(1,577)
組替調整額	—	33	275
税効果調整前	—	(156)	(1,301)
税効果額	—	41	346
退職給付に係る調整額	—	(114)	(954)
その他包括利益合計	2,341	2,820	23,500

8. 連結株主資本等変動計算書関係

前連結会計年度(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) 増加数の主な内訳は、次のとおりであります。

自己株式の買付による増加	1,347千株
単元未満株式の買取による増加	3千株
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
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	843	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

当連結会計年度(2014年4月1日～2015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)	11,490	3	0	11,493

(注)変動数の主な内訳は、次のとおりであります。

単元未満株式の買取による増加	3千株
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
2014年6月16日 定時株主総会	普通株式	1,405	25	2014年3月31日	2014年6月17日
2014年10月29日 取締役会	普通株式	843	15	2014年9月30日	2014年11月17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
2014年6月16日 定時株主総会	普通株式	11,715	0.21	2014年3月31日	2014年6月17日
2014年10月29日 取締役会	普通株式	7,028	0.13	2014年9月30日	2014年11月17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
2015年6月12日 定時株主総会	普通株式	1,405	利益剰余金	25	2015年3月31日	2015年6月15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
2015年6月12日 定時株主総会	普通株式	11,714	利益剰余金	0.21	2015年3月31日	2015年6月15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 (2014年3月31日現在) 単位:百万円	当連結会計年度 (2015年3月31日現在) 単位:百万円	当連結会計年度 (2015年3月31日現在) 単位:千米ドル
現金及び預金勘定	29,720	32,204	268,367
預入期間が3ヶ月超の定期預金	(3,602)	(4,205)	(35,049)
現金及び現金同等物	26,118	27,998	233,318

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 (2014年3月31日現在) 単位:百万円	当連結会計年度 (2015年3月31日現在) 単位:百万円	当連結会計年度 (2015年3月31日現在) 単位:千米ドル
1年以内	487	408	3,400
1年超	2,208	1,454	12,118
合計	2,696	1,862	15,518

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いますが、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(2014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	29,720	29,720	—
(2)受取手形及び売掛金	18,134	18,134	—
(3)差入保証金	4,108	4,087	(21)
資産計	51,963	51,942	(21)
(1)支払手形及び買掛金	4,950	4,950	—
(2)電子記録債務	6,926	6,926	—
(3)短期借入金	4,050	4,050	—
(4)長期借入金	3,000	3,009	9
負債計	18,927	18,937	9

(2)当連結会計年度(2015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	32,204	32,204	—	268,367	268,367	—
(2)受取手形及び売掛金	8,005	8,005	—	66,710	66,710	—
(3)差入保証金	4,036	4,021	(14)	33,636	33,515	(120)
資産計	44,245	44,231	(14)	368,714	368,593	(120)
(1)支払手形及び買掛金	3,089	3,089	—	25,749	25,749	—
(2)電子記録債務	988	988	—	8,240	8,240	—
(3)短期借入金	3,452	3,452	—	28,770	28,770	—
(4)長期借入金	7,540	7,514	(25)	62,834	62,624	(210)
負債計	15,071	15,046	(25)	125,595	125,385	(210)

(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、元金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(2014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	29,720	—	—	—
(2)受取手形及び売掛金	18,134	—	—	—
(3)差入保証金	1,484	2,325	296	2
合計	49,339	2,325	296	2

(2)当連結会計年度(2015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	32,204	—	—	—	268,367	—	—	—
(2)受取手形及び売掛金	8,005	—	—	—	66,710	—	—	—
(3)差入保証金	1,298	2,189	545	2	10,822	18,246	4,544	22
合計	41,508	2,189	545	2	345,900	18,246	4,544	22

(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(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	—	—	—	—

(2) 当連結会計年度(2015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	3,452	—	—	—	—	—
(2)長期借入金	—	634	3,610	610	566	2,120
合計	3,452	634	3,610	610	566	2,120

	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	28,770	—	—	—	—	—
(2)長期借入金	—	5,283	30,083	5,083	4,716	17,667
合計	28,770	5,283	30,083	5,083	4,716	17,667

12. 有価証券関係

(1) その他有価証券

① 前連結会計年度(2014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	498	399	99
(2)債権	—	—	—
(3)その他	—	—	—
小計	498	399	99
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

② 当連結会計年度(2015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	582	412	170	4,857	3,435	1,422
(2)債権	—	—	—	—	—	—
(3)その他	—	—	—	—	—	—
小計	582	412	170	4,857	3,435	1,422
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	582	412	170	4,857	3,435	1,422

(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(2013年4月1日～2014年3月31日)

該当事項はありません。

② 当連結会計年度(2014年4月1日～2015年3月31日)

該当事項はありません。

13. 退職給付関係

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

	前連結会計年度 (2013年4月1日～ 2014年3月31日)	当連結会計年度 (2014年4月1日～ 2015年3月31日)	当連結会計年度 (2014年4月1日～ 2015年3月31日)
	単位:百万円	単位:百万円	単位:千米ドル
退職給付債務の期首残高	1,951	2,123	17,694
会計方針の変更による累積的影響額	—	(423)	(3,532)
会計方針の変更を反映した期首残高	1,951	1,699	14,161
勤務費用	167	181	1,514
利息費用	24	20	169
数理計算上の差異の発生額	15	189	1,577
退職給付の支払額	(34)	(37)	(312)
退職給付債務の期末残高	2,123	2,053	17,110

(2) 年金資産の期首残高と期末残高の調整表

前連結会計年度および当連結会計年度において、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

	前連結会計年度 (2014年3月31日現在)	当連結会計年度 (2015年3月31日現在)	当連結会計年度 (2015年3月31日現在)
	単位:百万円	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	2,053	17,110
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	2,123	2,053	17,110
退職給付に係る負債	2,123	2,053	17,110
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	2,123	2,053	17,110

(4) 退職給付費用及びその内訳項目の金額

	前連結会計年度 (2013年4月1日～ 2014年3月31日)	当連結会計年度 (2014年4月1日～ 2015年3月31日)	当連結会計年度 (2014年4月1日～ 2015年3月31日)
	単位:百万円	単位:百万円	単位:千米ドル
勤務費用	167	181	1,514
利息費用	24	20	169
数理計算上の差異の費用処理額	25	29	245
過去勤務費用の費用処理額	(12)	(12)	(101)
会計基準変更時差異の費用処理額	15	15	131
確定給付制度に係る退職給付費用	220	235	1,959

連結財務諸表注記

(5)退職給付に係る調整額

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

	前連結会計年度 (2013年4月1日～ 2014年3月31日)	当連結会計年度 (2014年4月1日～ 2015年3月31日)	当連結会計年度 (2014年4月1日～ 2015年3月31日)
	単位:百万円	単位:百万円	単位:千米ドル
過去勤務費用	—	(12)	(101)
数理計算上の差異	—	(159)	(1,331)
会計基準変更時差異	—	15	131
合計	—	(156)	(1,301)

(6)退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。

	前連結会計年度 (2013年4月1日～ 2014年3月31日)	当連結会計年度 (2014年4月1日～ 2015年3月31日)	当連結会計年度 (2014年4月1日～ 2015年3月31日)
	単位:百万円	単位:百万円	単位:千米ドル
未認識過去勤務費用	(57)	(45)	(379)
未認識数理計算上の差異	304	464	3,868
未認識会計基準変更時差異	15	—	—
合計	262	418	3,489

(7)年金資産に関する事項

①年金資産の主な内訳

前連結会計年度および当連結会計年度において、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

前連結会計年度および当連結会計年度において、該当事項はありません。

(8)数理計算上の計算基礎に関する事項

主要な数理計算上の計算基礎(加重平均で表わしております。)

	前連結会計年度 (2013年4月1日～ 2014年3月31日)	当連結会計年度 (2014年4月1日～ 2015年3月31日)
割引率	1.5%	0.6%

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

	前連結会計年度 (2013年4月1日～ 2014年3月31日)	当連結会計年度 (2014年4月1日～ 2015年3月31日)	当連結会計年度 (2014年4月1日～ 2015年3月31日)
	単位:百万円	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	34	290
退職給付費用	14	31	263
退職給付の支払額	(4)	(22)	(183)
その他	2	3	30
退職給付に係る負債の期末残高	34	48	401

(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

	前連結会計年度 (2014年3月31日現在)	当連結会計年度 (2015年3月31日現在)	当連結会計年度 (2015年3月31日現在)
	単位:百万円	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	48	401
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	34	48	401
退職給付に係る負債	34	48	401
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	34	48	401

(3)退職給付費用

簡便法で計算した退職給付費用 前連結会計年度14百万円、当連結会計年度31百万円(263千米ドル)

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、前連結会計年度281百万円、当連結会計年度280百万円(2,338千米ドル)であります。

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の主な原因別の内訳

	前連結会計年度 (2014年3月31日現在)	当連結会計年度 (2015年3月31日現在)	当連結会計年度 (2015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	540	531	4,432
退職給付に係る負債	761	672	5,601
役員退職慰労金	133	121	1,009
たな卸資産	831	815	6,795
前受収益	344	333	2,783
関係会社株式	176	160	1,336
返品調整引当金	30	—	—
繰越欠損金	1,939	170	1,418
連結子会社の繰越欠損金等	845	916	7,641
連結子会社の繰越税額控除	766	1,191	9,928
無形固定資産	1,479	790	6,587
減価償却費	324	283	2,365
減損損失	17	16	135
その他	957	1,143	9,527
繰延税金資産小計	9,149	7,147	59,561
評価性引当金額	(1,899)	(2,457)	(20,479)
繰延税金資産の合計	7,250	4,689	39,082
(繰延税金負債)			
在外子会社たな卸資産	(430)	(823)	(6,865)
その他	(395)	(424)	(3,534)
繰延税金負債合計	(825)	(1,248)	(10,400)
繰延税金資産純額	6,424	3,441	28,682
前連結会計年度および当連結会計年度における繰延税金資産の純額は、 連結貸借対照表の以下の項目に含まれております。			
流動資産－繰延税金資産	2,865	2,042	17,021
固定資産－繰延税金資産	3,699	1,595	13,293
流動負債－繰延税金負債	(93)	(147)	(1,228)
固定負債－繰延税金負債	(46)	(48)	(404)

(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 (2014年3月31日現在)	当連結会計年度 (2015年3月31日現在)
	単位:%	単位:%
法定実効税率	37.9	35.5
(調整)		
評価性引当金額の増減に係る項目	2.0	0.6
税額控除	(0.4)	(1.3)
のれん償却額	0.9	0.2
海外連結子会社の適用税率差	(3.0)	(1.3)
交際費等の永久差異	0.3	(0.1)
留保利益の税効果	1.2	0.7
連結上の消去等に係る項目	(6.6)	1.7
税率変更による期末繰延税金資産の減額修正	4.0	2.2
その他	(1.2)	0.1
税効果会計適用後の法人税等の負担率	35.2	38.2

(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」および「地方税法等の一部を改正する法律」が2015年3月31日に公布されたことに伴い、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（ただし、2015年4月1日以降解消されるものに限る）に使用した法定実効税率は、前連結会計年度の35.5%から、回収または支払が見込まれる期間が2015年4月1日から2016年3月31日までのものは33.0%、2016年4月1日以降のものについては32.2%にそれぞれ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244百万円（2,035千米ドル）減少し、当連結会計年度に計上された法人税等調整額が230百万円（1,920千米ドル）、退職給付に係る調整累計額が13百万円（115千米ドル）それぞれ増加しております。

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1.042～1.885%）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 当該資産除去債務の総額の増減

	前連結会計年度 (2013年4月1日～ 2014年3月31日)	当連結会計年度 (2014年4月1日～ 2015年3月31日)	当連結会計年度 (2014年4月1日～ 2015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	349	412	3,438
有形固定資産の取得に伴う増加額	141	100	839
時の経過による調整額	4	4	37
資産除去債務の履行による減少額	(83)	(22)	(183)
期末残高	412	495	4,132

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、取り扱う製品・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戯機等を開発・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。

「会計方針の変更」に記載のとおり、当連結会計年度より、退職給付債務および勤務費用の計算方法を変更したことに伴い、事業セグメントの退職給付債務および勤務費用の計算方法を同様に變更しております。

当該変更による当連結会計年度のセグメント損益に与える影響は、軽微であります。

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(2013年4月1日～2014年3月31日)

	単位:百万円							
	報告セグメント				その他 (注)1	合計	調整 (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
有形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

(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)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)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29,830百万円には、各報告セグメントに配分していない全社資産29,830百万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500百万円は、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(2014年4月1日～2015年3月31日)

	単位:百万円							
	報告セグメント				その他 (注)1	合計	調整 (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	45,351	9,241	7,540	62,133	2,144	64,277	—	64,277
(2)セグメント間の内部売上高 または振替高	—	—	—	—	—	—	—	—
計	45,351	9,241	7,540	62,133	2,144	64,277	—	64,277
セグメント損益	10,208	940	2,736	13,884	661	14,545	(3,963)	10,582
セグメント資産	50,053	6,315	8,760	65,128	6,534	71,662	29,110	100,773
その他の項目								
減価償却費	1,772	1,006	169	2,949	250	3,199	335	3,535
有形固定資産無形固定資産の増加額	5,103	504	526	6,134	2,368	8,502	1,674	10,177

	単位:千円							
	報告セグメント				その他 (注)1	合計	調整 (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	377,928	77,011	62,835	517,775	17,871	535,646	—	535,646
(2)セグメント間の内部売上高 または振替高	—	—	—	—	—	—	—	—
計	377,928	77,011	62,835	517,775	17,871	535,646	—	535,646
セグメント損益	85,067	7,838	22,800	115,707	5,508	121,215	(33,027)	88,188
セグメント資産	417,111	52,627	73,000	542,740	54,451	597,191	242,585	839,777
その他の項目								
減価償却費	14,772	8,390	1,413	24,576	2,085	26,661	2,798	29,460
有形固定資産無形固定資産の増加額	42,532	4,203	4,386	51,121	19,733	70,855	13,955	84,811

(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(3,963百万円)((33,027)千円)には、各報告セグメントに配分していない全社費用(3,963百万円)((33,027)千円)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29,110百万円(242,585千円)には、各報告セグメントに配分していない全社資産29,110百万円(242,585千円)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1,674百万円(13,955千円)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。

連結財務諸表注記

【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(2013年4月1日～2014年3月31日)

単位:百万円				
日本	北米	欧州	その他	合計
76,685	19,133	4,233	2,148	102,200

② 当連結会計年度(2014年4月1日～2015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
45,954	13,014	3,324	1,984	64,277	382,950	108,455	27,701	16,538	535,646

(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(2013年4月1日～2014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	18,918	アミューズメント機器

② 当連結会計年度(2014年4月1日～2015年3月31日)

外部顧客への売上高のうち、連結損益計算書の売上高の10%以上を占める相手先がないため、記載はありません。

【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(2013年4月1日～2014年3月31日)

該当事項はありません。

(2) 当連結会計年度(2014年4月1日～2015年3月31日)

	単位:百万円				単位:千米ドル					
	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
	アミューズメント施設	計				アミューズメント施設	計			
減損損失	49	49	—	—	49	410	410	—	—	410

【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(2013年4月1日～2014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	計			
当期償却額	131	131	—	—	131
当期末残高	67	67	—	—	67

(2) 当連結会計年度(2014年4月1日～2015年3月31日)

	単位:百万円				単位:千米ドル					
	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	63	63	—	—	63	526	526	—	—	526
当期末残高	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

【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(2013年4月1日～2014年3月31日)

該当事項はありません。

(2) 当連結会計年度(2014年4月1日～2015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 (2013年4月1日～ 2014年3月31日)	当連結会計年度 (2014年4月1日～ 2015年3月31日)	当連結会計年度 (2014年4月1日～ 2015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	1,135.91	1,268.56	10.57
1株当たり当期純利益金額	61.11	117.67	0.98

(注) 1. 潜在株式調整後1株当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項に定める経過的な取扱いに従っております。

この結果、当連結会計年度の1株当たり純資産額が、4.86円(0.04ドル)増加し、1株当たり当期純利益金額に与える影響は軽微であります。

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 (2014年3月31日現在)	当連結会計年度 (2015年3月31日現在)	当連結会計年度 (2015年3月31日現在)
	単位:百万円	単位:百万円	単位:千米ドル
純資産の部の合計額	63,875	71,331	594,426
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	63,875	71,331	594,426
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)	56,233	56,229	56,229

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 (2013年4月1日～ 2014年3月31日)	当連結会計年度 (2014年4月1日～ 2015年3月31日)	当連結会計年度 (2014年4月1日～ 2015年3月31日)
	単位:百万円	単位:百万円	単位:千米ドル
当期純利益	3,444	6,616	55,140
普通株主に帰属しない金額	—	—	—
普通株式に係る当期純利益	3,444	6,616	55,140
普通株式の期中平均株式数(千株)	56,377	56,231	56,231

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	当期末残高 (百万円)	当期末残高 (百万円)	平均利率 (%)	返済期限
短期借入金	1,050	—	—	—
1年以内返済予定の長期借入金	3,000	3,452	0.8	—
1年以内返済予定のリース債務	370	483	1.2	—
長期借入金(1年以内に返済予定のものを除く。)	3,000	7,540	0.8	2017年～2025年
リース債務(1年以内に返済予定のものを除く。)	519	589	1.2	2016年～2020年
その他有利子負債	—	—	—	—
合計	7,939	12,065	—	—

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	8,750	—	—	—
1年以内返済予定の長期借入金	25,000	28,770	0.8	—
1年以内返済予定のリース債務	3,086	4,025	1.2	—
長期借入金(1年以内に返済予定のものを除く。)	25,000	62,834	0.8	2017年～2025年
リース債務(1年以内に返済予定のものを除く。)	4,326	4,914	1.2	2016年～2020年
其他有利子負債	—	—	—	—
合計	66,162	100,544	—	—

(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年以内に返済予定のものを除く。)の連結決算日後5年以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	634	3,610	610	566
リース債務	339	212	29	8

	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	5,283	30,083	5,083	4,716
リース債務	2,831	1,770	243	68

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 (2014年4月1日～ 2014年6月30日)	第2四半期 (2014年4月1日～ 2014年9月30日)	第3四半期 (2014年4月1日～ 2014年12月31日)	第4四半期 (2014年4月1日～ 2015年3月31日)
売上高(百万円)	9,575	25,917	47,830	64,277
税金等調整前四半期純利益金額(百万円)	1,221	4,530	10,062	10,701
四半期純利益金額(百万円)	765	2,973	6,540	6,616
1株当たり四半期純利益金額(円)	13.62	52.89	116.31	117.67

	第1四半期 (2014年4月1日～ 2014年6月30日)	第2四半期 (2014年4月1日～ 2014年9月30日)	第3四半期 (2014年4月1日～ 2014年12月31日)	第4四半期 (2014年4月1日～ 2015年3月31日)
売上高(千米ドル)	79,796	215,979	398,587	535,646
税金等調整前四半期純利益金額(千米ドル)	10,177	37,751	83,853	89,177
四半期純利益金額(千米ドル)	6,382	24,782	54,502	55,140
1株当たり四半期純利益金額(米ドル)	0.11	0.44	0.97	0.98

	第1四半期 (2014年4月1日～ 2014年6月30日)	第2四半期 (2014年4月1日～ 2014年9月30日)	第3四半期 (2014年4月1日～ 2014年12月31日)	第4四半期 (2014年4月1日～ 2015年3月31日)
1株当たり四半期純利益金額(円)	13.62	39.27	63.42	1.36

	第1四半期 (2014年4月1日～ 2014年6月30日)	第2四半期 (2014年4月1日～ 2014年9月30日)	第3四半期 (2014年4月1日～ 2014年12月31日)	第4四半期 (2014年4月1日～ 2015年3月31日)
1株当たり四半期純利益金額(米ドル)	0.11	0.33	0.53	0.01

和文統合報告書の作成と 監査上の位置付けについて

当社は、当社の事業概要および連結財務諸表を含む財務および企業価値に関する非財務内容を中心とした統合報告書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、英文統合報告書を和訳した和文統合報告書も作成し、皆様に提供しております。

また、和文統合報告書に関しましては、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、和文統合報告書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。

株式の状況

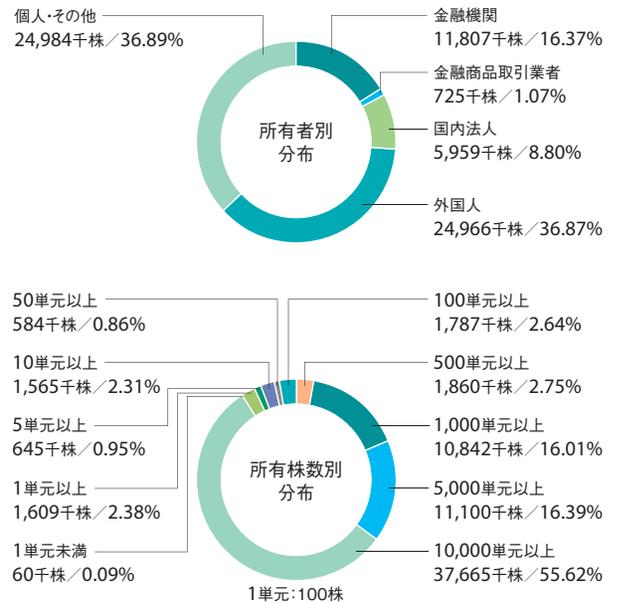
発行可能株式総数 150,000,000株
 発行済株式の総数 67,723,244株
 株主数 13,312名

大株主 (上位10名)

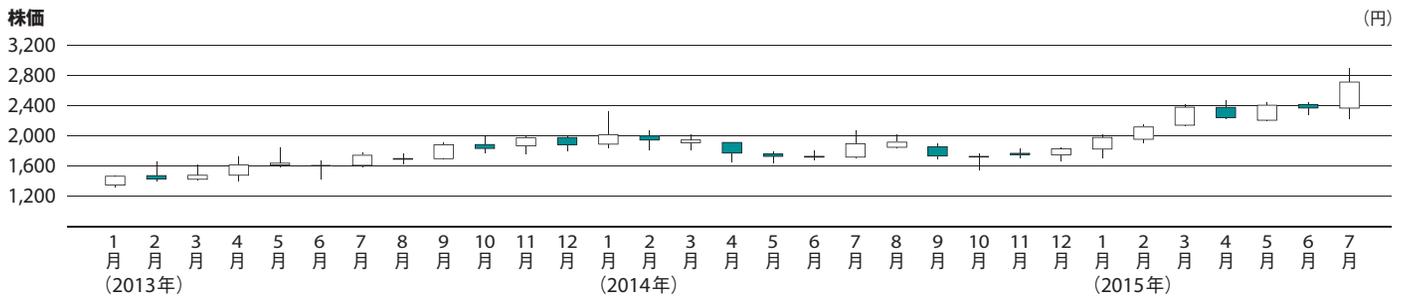
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
有限会社クロスロード	5,276	9.38
ジェービー モルガン チェース バンク 385632	4,635	8.24
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	2,207	3.93
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505223	2,121	3.77
辻本 憲三	2,008	3.57
辻本 美佐子	1,964	3.49
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,715	3.05
辻本 美之	1,669	2.97
辻本 春弘	1,548	2.75
辻本 良三	1,545	2.75

(注)持株比率については、自己株式数(11,493千株)を控除して算出しております。

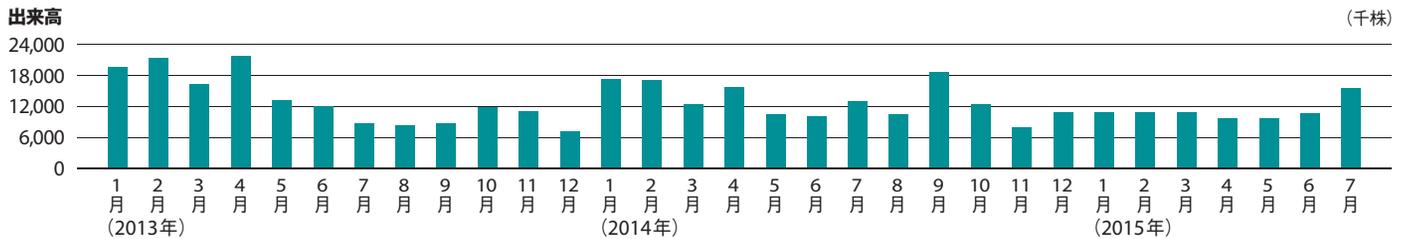
株式の分布状況



株価推移



出来高推移



株価・出来高11年推移

	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	2015年3月期
株価(期末)	1,047	1,209	1,692	3,400	1,746	1,766	1,590	1,891	1,476	1,958	2,389
最高値	1,246	1,450	2,445	3,490	3,640	2,010	1,907	2,311	1,959	2,330	2,413
最安値	880	1,000	1,102	1,660	1,475	1,297	1,145	1,473	1,250	1,396	1,541
出来高(株)	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	143,234,700



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、配信ならびにアミューズメント施設の運営
 資本金 33,239百万円
 決算期 3月31日
 従業員数 連結2,681名・単体2,033名

主な事業所

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

主要な子会社

株式会社カプトロン／株式会社ケーター／株式会社エンターライズ／
 株式会社ビーライン・インタラクティブ・ジャパン／カプコンU.S.A., INC. /カプコンアジアCO., LTD. /
 CE・ヨーロッパLTD. /カプコン・エンタテインメント・ドイツGmbH／ビーライン・インタラクティブ, INC. /
 ビーライン・インタラクティブ・カナダ, INC. /カプコン・エンタテインメント・コリアCO., LTD. /
 カプコン・エンタテインメント・フランスSAS /カプコン・ゲーム・スタジオ・バンクーバー, INC. /
 ビーライン・インタラクティブ・ヨーロッパLTD. /カプコン台湾CO., LTD.

別冊 最新開発レポート2015

We Create Games that Excite

p1 開発責任者が語る カプコンの開発方針

p1 代表取締役社長 最高執行責任者(COO)
 コンシューマゲーム事業管掌
辻本 春弘

p3 **第一開発**
 常務執行役員 CS第一開発統括
竹内 潤

第二開発
 執行役員 CS第二開発統括
小野 義徳

p4 **第三開発**
 執行役員 CS第三開発統括
辻本 良三

アジア
 CS第二開発統括 アジア事業開発部 部長
越知 雄一

p5 戦国BASARA 特集I



「戦国BASARA」
開発物語 ~誕生10周年記念~

p13 戦国BASARA 特集II



開発秘話

p13 ディレクター **山本 真**
 p15 プランナー **寺西 圭司**
 p17 プログラマー **重吉 信哉**



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/>

©CAPCOM CO., LTD. ALL RIGHTS RESERVED.

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。



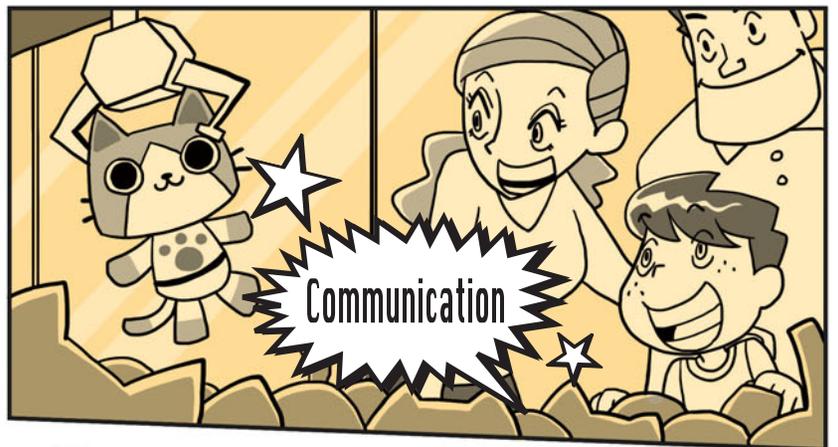
スマートフォンからもIR情報へアクセス

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



iPhone向けアプリ「カプコンIR for iOS」

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



この冊子は地球環境保護のため、
植物油インキで印刷しています。

We Create Games that Excite



CAPCOM

開発責任者が語る カプコンの開発方針

2015年2月の組織変更により、代表取締役社長（COO）の辻本春弘がコンシューマゲーム事業管掌となった。社長自らが開発トップに立つ新体制によって、カプコンは何を始めようとしているのか。



トップ自らが先頭に立ち イノベーションを起こす

スマートフォンやタブレットなど新たなプラットフォームの普及、フリーミアムアプリや新たな課金制度の登場など、ゲーム産業を取り巻く環境は目まぐるしい変化が続いている。ゲーム専用機の世界でも“インターネット化”の進展により、ビジネスモデルが大きく変わりつつある。今回の組織改編の狙いは、そうした市場環境の変化をふまえ、私自身がより開発現場に近い位置に立ち全社一丸でイノベーションを起こし、カプコンを再び成長軌道に乗せていくことにある。

当社は数年前から開発における内製比率を高めている。理由は幾つかあるが、最も重要なのはビジネスモデル変革への対応だ。かつての「パッケージ売り切り」の時代と違い現在のゲームビジネスでは販売後も有償／無償の様々なサポートが求められるため



外部委託で進めるには限界がある。また新たなビジネスモデルに対応できるリソースを内部に蓄積していく必要もある。さらにいえば、当社はこれからゲーム産業における全く新しい試みを展開しようと考えており、より強固な自社開発力が必要不可欠となる。

「ユーザーが面白いと思うゲーム」を 社会に発信する

とはいえ、「やるべきこと」の本質は、これまでと変わりはない。

カプコンの事業の本質とは何か。私が長年の経験を経て行き着いた結論は、シンプルだ。多くのユーザーに楽しんでもらえる「良質で面白いゲームをつくる」こと。開発トップとして私がスタッフ達に求めることも、これに尽きる。

ゲームは、衣・食・住に関わるような必須の存在ではなく「なくてもよい」ものだ。また、やるからには他のことを犠牲にして、全神経を集中させねばならない。そんな商品をなぜ



選択してもらえるのか。ユーザーが寝食を惜しんでゲームに打ち込むのは、他では得られない楽しさ、面白さという価値を与えてくれるからだ。逆にいえば、それだけの価値を提供できるゲームでなければ、社会的に存在を認められないだろう。「ユーザーが良質で面白いと思うゲーム」を社会に発信する。それがカプコンの企業価値の根幹なのだ。

全スタッフが 「仕事を進めやすい環境」を整える

「面白いゲーム」を、いかに生み出すか。基本的にそれは開発スタッフに任せるべき仕事だと私は考えている。カプコンの最大の資産は「人」だ。これまでも数多くのヒットタイトルを創造してきたのは、優れたクリエイター達の努力の結晶だ。

では私の役割は何か。最大の役目は「開発組織の全スタッフが開発に専念できる環境づくり」と「開発スケジュールやコストの遵守」を両立することである。

最先端の開発ビルや開発ツールの充実だけでなく、働きやすい制度を整備し、「良いゲームづくり」の後押しをする。また、ユーザーと約束したスケジュールを遵守することも重要であるし、企業として赤字でも良いというわけにはいかない。つまり、両者が満足するバランスを保つことである。そのためには、時として、経営陣とも開発部門とも喧々囂々の議論を行い、開発トップとして合意形成させる覚悟だ。



予測不可能な世界で 「勝者」であり続けるために

私は過去にも開発部門の責任者を担当した時期があった。当時から変わったのは、年齢を重ねた以上に「経験」を蓄積したことだ。今が大変革の時代と言ったが、過去を振り返れば、この業界ではこれまでも様々なイノベーションが起きてきた。業務用ゲーム機の時代から家庭用ゲーム機の登場、オンラインゲームをはじめとするインターネット化の進展など、今日に至るまでの変遷を私はずっと目にしてきた。その変革の歴史をふまえ、自分たちが今どういうステージにいて、これからどう進むべきなのか、私には過去の経験を基に見通せる部分があると自負している。

最先端ITと深く関わる我々の業界は、自分達が望むと望まざるとにかかわらず、「大変革」が常に起こる予測不可能な世界だ。しかし、だからこそ未来がある。市場環境は常に変わっていく。今日の勝者が、明日も勝者であり続ける保証は何もない。その覚悟を決め、これからもゲームメーカーとして「やるべきこと」を、一歩ずつ進めていこうと思う。



ビジネスの本質は 「良質で面白いゲームをつくること」

辻本 春弘

代表取締役社長
最高執行責任者(COO)
コンシューマゲーム事業管掌

1997年に取締役に就任。常務取締役、専務取締役を経て、2004年からは全社的構造改革の執行責任者として、CS事業の組織改革などに携わる。2006年に副社長執行役員となり事業全体を統括。2007年に代表取締役社長 最高執行責任者(COO)に就任。

VR(仮想現実)ゲーム市場という 新たな大海原に漕ぎ出す

個性豊かなメンバー達と グローバル向けIP(コンテンツ)を 開発

「ああ、怖かった! でも、もっと遊びたい。やめられない!」第一開発部が目指すのは、ユーザーが繰り返し遊びたくなるゲームづくりだ。第一開発部は、「バイオハザード」をはじめ、主にグローバルで需要の高いIP(コンテンツ)を集中して開発している。その根幹にあるのは、「一見の価値あるゲームを目指す」「面白いゲームに真価を見出す」こと。ユーザーは、常に新しいイノベティブなゲームを求め、それに応えるには表面化しているニーズに迎合し過ぎても、その逆でもいけない。マーケティングデータには現れにく

竹内 潤

常務執行役員
CS第一開発統括

プロデューサーとして『ロストプラネット2』や『バイオハザード5』を手掛ける。グローバル向けタイトルの開発に注力。

Takeuchi Jun

い「ユーザーの期待」を超える半歩先の開発ができるかがポイントだ。それを実現するために、個々の能力を活かしながら団結できるチームを組織。未開の地に向かって様々な困難を乗り越え、共に冒険を楽しめる、さながら「海賊」のようなチームをつくるのが重要だ。

その力を結集し、今まさに挑んでいるのが、VRゲーム市場だ。迫り来る化物から逃れようと体を動かしても逃れられない。このゾッと恐怖の世界から現実に戻るには、装着したVRヘッドセットを外すしかない…。それを体験できるVRテクニカルデモ『KITCHEN』を2015年のE3で公開。評判も上々だった。この最も熱い市場を睨み、VRをサポートできる新しいゲーム開発エンジンづくりと次世代機向けタイトルを同時進行で進めている。我々の新たな航海は、今始まったばかりだ。



VRヘッドセットならではの没入感を活かし、かつてないホラー体験を。

ゲームとリアルがクロスする、 オンラインゲームの次代をつくる

開発・運営・事業を統合した サービス型ビジネスを推進

ゲームが購入されてからが本当の戦い——それが第二開発部のゲームづくりだ。当部門は、「モンスターハンター フロンティア」シリーズをはじめ、オンラインゲームを数多く手掛けてきた。この市場の成功の鍵を握るのは、ユーザーを楽しませ続ける運営やサービスにある。売り切りではなく、サービス型のビジネスだ。そのため第二開発部では、開発・運営・事業という3つを統合した、制販一体型のゲームづくりを行っている。カプコンIP(コンテンツ)の価値を最大化するゲームづくりはもちろんのこと、ユーザーの声にも耳を傾け、毎日、毎週、毎月遊んでも飽きない運営ができるよう智恵を絞っている。

オンラインで遊びを提供するビジネスゆえ、強いIPは国境を越えて広がる可能性を秘めている。



対戦格闘ゲームの金字塔「ストリートファイター」シリーズの待望の最新作「ストリートファイターV」。



小野 義徳

執行役員
CS第二開発統括

Ono Yoshinori

「ストリートファイター」シリーズや「モンスターハンター フロンティア」シリーズなど、家庭用ゲーム機からオンラインゲームまで数々の人気タイトルの統括プロデューサーを務める。

いる。現在、アジア・中国本土に向けては、現地スタッフと協業し、カルチャライズしたタイトルを配信。新たに北米へのビジネス展開も視野に、タイトル開発や運営体制の構築を進めている。その試金石ともいえるのが2016年春にリリース予定の『ストリートファイターV』だ。「eスポーツ」という言葉をご存じだろうか? これは対戦型ゲーム競技で火花を散らすプレイヤーを多くの観客が見守る、新たなスポーツジャンルで、世界各国で大会も開催されている。「eスポーツ」が盛り上がるほど熱狂的なファンがいる対戦格闘市場に、オンラインコミュニティ機能を搭載した『ストリートファイターV』で挑む。競技会「Capcom Pro Tour」を開催しながら、ゲームの魅力を伝えるとともに、新たな楽しみ方を広げていきたい。

国内で旋風を巻き起こした“モンハン” 開発の鍵は、仲間との絆・繋がり

全ては、ユーザーに 新たな楽しさを提供するために

面白いゲームで誰かをワクワクさせたいと夢中になったメンバー達が、ワイワイ・ガヤガヤと己のアイデアや技術を出し合う環境から生み出されるのが「モンスターハンター」だ。第1作をリリリースして今年で11年目。発売タイトル数も30を超え、“モンハン”の愛称で親しまれる国民的ゲームに成長した。このカプコンを代表するIP（コンテンツ）を中心に、ゲームから派生したグッズやイベントの企画開発からプロモーションまでをトータルに手掛ける。

ファンの期待に応えるだけでなく、新たなユーザー層にもアプローチできるよう、複数のタイトルを並行して開発。その中で、私が大切にしているのは、横の繋がりが。無駄な資料づくりや会議を減らしながら、必要なコミュニケー

ションは密に取る。「この要素は面白いから、こっちのゲームにも取り入れよう」と、柔軟に対応できる環境を整備。また、開発とプロモーションの連携を強化できるよう、週に1度ミーティングを実施。ゲームに関わるメンバー全てが同じ方向を向いてスピード感をもって突き進めることを理想としている。

2015年11月28日には、新シリーズ『モンスターハンタークロス』、2016年には、シリーズ初となるRPG『モンスターハンター ストーリーズ』をリリリース予定。また、2015年7月の組織変更に伴い、「戦国BASARA」や「逆転裁判」シリーズ等も第三開発統括下となった。今後もスタッフ全員で一丸となりユーザーの方々に新鮮な驚きと楽しさを提供できるよう頑張っていきたい。



「モンスターハンター」のアミューズメントカードゲーム機やRPGなど、幅広いジャンル展開を推進。



辻本 良三

執行役員 CS第三開発統括

プランナーとしてアーケードゲーム開発に携わり、その後、コンシューマタイトルの開発を担当。2007年発売の『モンスターハンターポータブル2nd』以降、一貫してシリーズのプロデューサーを務める。

Tsujimoto Ryozo



Asia 中国・アジア市場に ライセンスビジネスで斬り込む

現地パートナーと組み カプコンIPのヒット確率を高める

アジア市場の開拓——それは、カプコンにとって大きなチャンスであることは間違いない。チャレンジしなければ結果も市場動向もわからない。その先鞭を付けるため、2012年にカプコン台湾を立ち上げ、現在、台湾向けの開発・運営と、中国・東南アジア向けのローカライズやライセンスビジネスを行っている。

中でも大きな市場となる中国に向けては、現地のTencent社と組み、『モンスターハンターオンライン』を開発中だ。ゲーム内容の監修はカプコンが、中国ユーザーの嗜好に合った開発・運営はTencent社が担当。それぞれの国や地域特性に合わせた開発・運営を推

カプコンの主な拠点



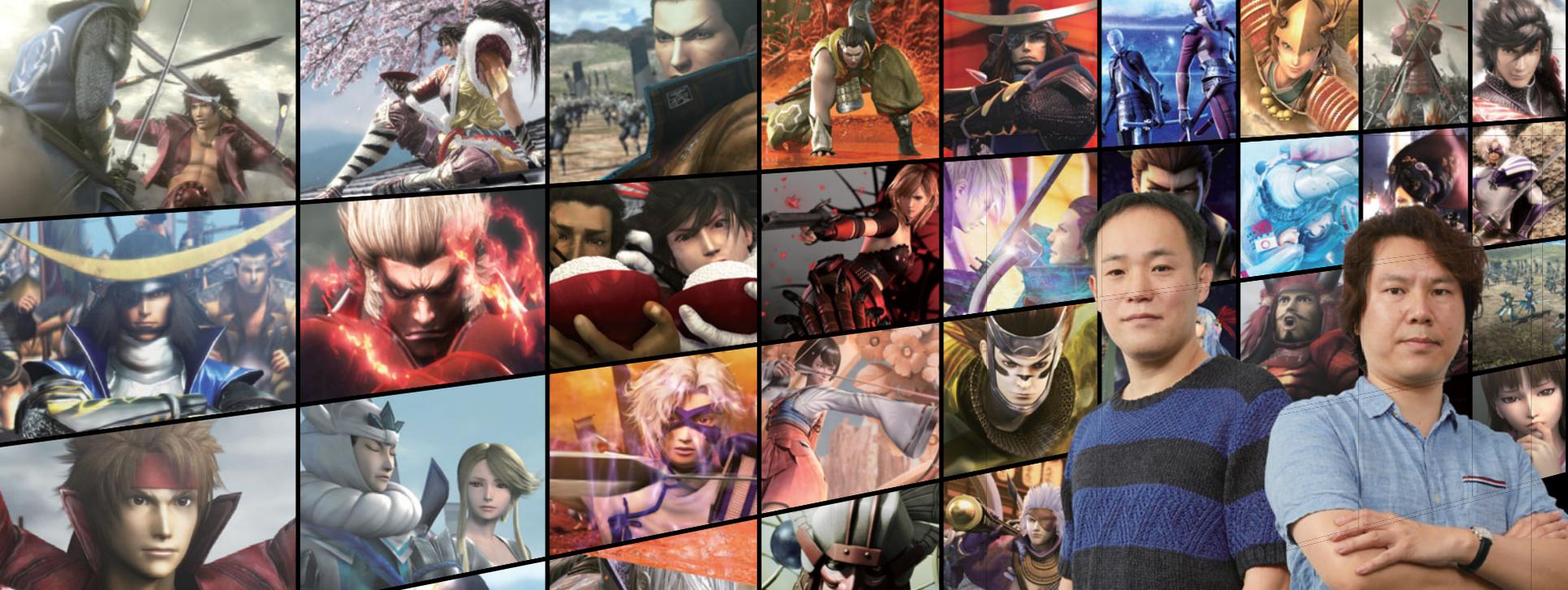
越知 雄一

CS第二開発統括
アジア事業開発部 部長

Ochi Yuichi

アジア向けオンライン、モバイルビジネスを担当。2012年に設立したカプコン台湾の社長を兼務。アジア市場でPCブラウザゲーム『鬼武者Soul』やスマートフォン用アプリ『モンハン 大狩獵クエスト』などを配信し人気を博している。

進し、ユーザーはもとよりパートナー企業も満足できるビジネスを展開していきたいと考えている。



戦国BASARA 特集 I



「戦国BASARA」 開発物語

～誕生10周年記念～

事実を基にストーリー仕立てにしています。

Director
ディレクター

山本 真

デザイナーとして入社後、「戦国BASARA」のディレクターとして抜擢される。以降、シリーズを通してディレクターを務める。

Producer
プロデューサー

小林 裕幸

プロデューサーとして「戦国BASARA」、「ドラゴンズドグマ」、「デビルメイクライ」、シリーズを通してディレクターを務める。

始動

Scene:1
2003年冬

「実在の戦国武将を主人公にした、新感覚アクションゲーム、ねえ…」

役員の一人がつぶやいた。

会議室には、なんとも形容しがたい白々した空気が流れていた。居並ぶ役員達をはじめ事業部長や開発部トップも、小林が配った企画書を見つめ、渋い顔で黙り込んでいる。

このシーンでは、全員が“敵キャラ”だな…。プレゼンを進める小林裕幸は、心が次第に重くなっていくのを感じていた。

2003年11月。新鋭プロデューサー小林が提出した新作ゲーム企画のマーケティング会議。それは予想していた以上に険しい「閉門」として、彼の前に立ちはだかっていた。「今のウチの状況はわかっているよね？」役員の一人が口を開いた。

当時のカプコンは、450億円の特別損失を出し2期連続で赤字に陥るなど経営面で苦しい状況にあった。膨大な時間と予算を要する新作ゲームの開発は、会社にとって大きなリスクでもある。経営層の抵抗は、小林もある程度覚悟はしていた。

「わかっています。だからこそ収益の上がる企画として、これを出しているんです！」そう言って小林は相手を睨んだ。

「これ以上の損失を出すわけにはいかんよ。新作よりも、安定収益の見込めるヒットタイトルの続編に力を注ぐ。それがセオリーだろう」別の役員が言った。

「苦しい時でもチャレンジは必要や。違うか？」

「今までにないカジュアル層向けのゲームなんです。安全策ばかりじゃリジリ貧状態になりますよ！」小林は食い下がった。

販売責任者が言った。「そもそも、ウチにはすでに“戦国モノ”があるじゃないか」

確かにカプコンは2年前、「鬼武者」という戦国時代をモチーフにしたサバイバルアクションゲームをリリースしていた。「『鬼武者』とは全然違うんです、企画書をちゃんと読んでください」

「自社内で“食い合い”をしてどうするんだね」

「だから、ターゲットが違うんです。食い合いにはなりません！」
「だいたいカプコンの名前でこんな軟派なゲームを出すのはどうなんだ」

次々と浴びせられる厳しい意見に、ふだんは強気な小林

も、心が折れそうになってきた。だが、ここで動揺を見せるわけにはいかない。絶対に通してやる。小林は顔を上げ、役員達の目をしっかりと見据え続けた。

その時、激んだ空気を破るように、快活な声が響いた。

「やってみたらええ」

社長（現会長）の辻本憲三だった。全員の視線が彼に集まる。

「小林君の言う通り、苦しい時でもチャレンジは必要や。違うか？」

カプコン創業者として日本のゲーム業界を牽引してきた辻本は、これまでもヒット作を生み出した多くの若いクリエイターの才能を早期に見抜いてきた。その天性の“目利き力”には誰もが一目を置く。会社としてヒットタイトルはもちろん欲しい。トップが推すなら、新作に賭けてみるのも一案

戦国BASARAの歴史 HISTORY OF SENGOKU BASARA SERIES

2005
07

PS2



戦国BASARA

「伊達政宗」「真田幸村」を中心に個性的な武将達が産声をあげたシリーズデビュー作。

2006
07

PS2



戦国BASARA2

主人公として新武将「前田慶次」が参戦し、アクションだけでなく物語にも厚みを持たせた作品。

2007
11

PS2
Wii



戦国BASARA2 英雄外伝 (HEROES)

敵武将として「松永久秀」が参戦し「2」で描ききれなかった武将達のアクションとストーリーを展開した作品。

「戦国BASARA」開発物語



かもしれない。小林の必死の熱弁と辻本のひと言によって、場の空気は徐々に変わっていき、1時間後、『戦国BASARA』と小林が名付けた新作ゲームの開発がようやく承認された。

だが、それは新たな試練の始まりでもあった。



『戦国BASARA』のチームにだけは入りたくないよな
「まったく。あんな売れそうにないゲーム、つくってる奴らが気の毒だよ」

開発ルーム前の廊下を歩いていた小林の耳に、そんな会話が漏れ聞こえてきた。この数ヵ月、こうした社内の声はしばしば耳にしている。もともと賛同者の少ないことは承知だが、やはり精神的にこたえた。



2004年7月。『戦国BASARA』の製作スタートからすでに8ヵ月が経過し、完成まで残された時間は約10ヵ月。そんな時期にきて、『戦国BASARA』を取り巻く冷たい空気を社内の至る所で感じる。連中の気持ちもわからなくはない。カプコンにとって初めてともいえる挑戦を、すんなり理解してもらえないとは思っていない。ただ…。

小林の心が晴れないのは他にも理由があった。この時期、開発チーム内でも一体感が急速に失われつつあったのだ。最大の原因は、ディレクターや各パートのリーダー達にも開発の方向性が今ひとつ理解されないことだった。

小林の打ち出したゲームコンセプトは「誰もが楽しめる戦国アクションゲーム」。だが、それは従来のカプコンの“常識”を外れていた。問題は「誰もが楽しめる」こと、すなわちゲームの「簡単さ」にあった。

カプコンが得意とするバトルアクションゲームは、ある意味その「難しさ」が売りだ。様々なボタンを駆使して、高度な技を繰り出し、敵を倒す。勝利の喜びを味わえるのは熟達者のみ。難しいからこそ、楽しい。それがバトルアクションの“常識”だった。

「ボタンを押すだけで敵がぼたぼたと倒れていくゲームのどこが面白いんですか？」開発スタッフ達ですら、そんな疑問を幾度となく小林にぶつけていた。

だが「誰でもできる」ことこそが彼の狙いなのだ。カプコンのバトルアクションは熱烈なファンがいる一方、「初心者には難しすぎる」という定評がある。だから敷居を思い切り下げ、新しいファン層を開拓しようと考えたのだ。しかし「難しさ」に代わる魅力をどう生み出すのか…。答えは小林自身にも、まだはっきりとは見えていなかった。

出口が見つからない焦りと苛立ちの中で、チーム内での衝突場面が増えていった。それがどんどんエスカレートし、「このままでは収拾がつかない」と判断した小林は、1ヵ月後ついにディレクターの交代を決意する。

開発チームの中心で指揮をとるディレクターは、映画でいえば監督だ。それを代えるのは映画で全シーンの撮影を初めからやり直すのと同じ。残り期間を考えれば無謀というしかない。だがこのまま進めても、社内の予想通り失敗企画になってしまうだけだ。

新ディレクター候補として、小林の脳裏には一人の男が

**「難しさ」に代わる魅力をどう生み出すのか…。
答えは小林自身にも、まだはっきりとは見えていなかった。**



『戦国BASARA』の ディレクターになってくれないか?

浮かんでいた。ゲームデザイナーの山本真。過去に何度か共に仕事をしたが、人となりを深く知っているわけではない。だが彼なら状況をきっと打破してくれる、という直感が小林にはあった。

やはり、あいつしかない…。意を決して、小林は電話に手を伸ばした。



「『戦国BASARA』のディレクターになってくれないか?」

小林からそう打診された瞬間の驚きと、心を駆け巡った複雑な感情を山本は今でも覚えている。

『戦国BASARA』チームに向けられる社内の冷やかな視線は、もちろん知っていた。チーム内の衝突場面にもよく出くわし「苦勞しているんだな」と同情を覚えたのも事実だ。しかし所詮は他人事。まさか自分がこのやっかいなプロジェクトに関わろうとは。しかも残り9ヵ月という時期に…。

だが、当惑の一方で、山本は静かな闘志が湧き上がってくるのを感じていた。「どんなに困難な状況でも最後の最後までNOは言わない」というのが彼の信条だ。逆境はむしろ

るやる気の源。壁が高ければ高いほど「乗り越えてやろう!」という気持ちが燃え上がる。

やや間をおいて、山本は言った。

「わかりました!」迷いはなかった。やってやろう。「ありがとう!」小林の目がかすかに潤んだように見えた。

実は山本には、行き詰まっている『戦国BASARA』開発の突破口が少し見えていた。2年前(2002年)に中途入社で開発部に来た山本には、“カプコン流”の固定観念がない。前職ではアクション、スポーツなど幅広いジャンルのゲームを手掛けてきた。そうした“異文化”の視点から、山本は小林のコンセプトを実現する切り札を、ほどなく見出した。

それが「キャラクター」という要素だ。

プレイヤーが操るキャラクターに飛びきりの「個性」と「存在感」があれば、バトルそのものは簡単でもそこに自分を投影してゲームに没入してもらえる。むしろバトルが簡単だからこそ、キャラクターの存在感を楽しむための様々な工夫の余地が生まれるはずだ。

「キャラクターをつくり直します。今までにない、思いきり個性的な戦国武将でいこうと思います」ディレクターを引き受けた1週間後、山本は小林にそう告げた。

戦国BASARAの歴史 HISTORY OF SENGOKU BASARA SERIES



戦国BASARA X(クロス)

格闘ゲームユーザーにも『戦国BASARA』を楽しんでもらえるよう開発したシリーズ初の2D対戦格闘ゲーム作品。



戦国BASARA バトルヒーローズ

総勢30名もの人気武将達のチームバトルを携帯機で実現した、初の携帯ゲーム機向け作品。

「その手があったか!」小林は、山本の意図を即座に理解した。後の「戦国BASARA」シリーズに受け継がれる「キャラクターゲーム」のコンセプトは、この時誕生したといえる。「よし! 残り9ヵ月、全てのエネルギーをキャラクターづくりに集中させよう!」

山本新ディレクターのもと、開発チームはようやく一体感を取り戻して動き出した。



「戦国BASARA」開発物語



「えっ、伊達政宗が英語を喋るんですか?!」
 驚くチームスタッフに山本は笑顔でうなずいた。
 「うん、伊達家というのは戦国時代から外交に通じていた。英語はもちろん使わなかったろうが、そういう史実との繋がりを持たせながら個性的なキャラクターをつくっていくよ」

実在の武将をモデルにする場合、キャラクターは史実に忠実なデザインにするのが普通だ。だが小林と山本の立てた開発方針は「史実の1を100に」。史実を起点としながらも、自由な発想でそれを徹底的にデフォルメ・拡大し、思い切



りぶっ飛んだ戦国武将キャラをつくり出そうと2人は考えた。「本多忠勝という武将は『生涯に100戦して一度も負けなかった』といわれているよね」

「なら、それを強調して『最強キャラ』にしましょう」「いっそのこと鋼鉄ロボットにしまおう。刀じゃ歯が立たないくらいの」

「主君の徳川家康を少年にして、ロボットを操らせても面白いですね」

そんな調子で、2人の自由な議論から多彩なアイデアが次々に生まれていった。そこで意識したのは、様々なエンターテインメント要素が混在する「ジャンク感」だ。ロボットになった本多忠勝はSF要素。他にも少女漫画、ホラー、オカルト、コメディ等々多彩なカラーが各キャラクターに与えられ、「何が出てくるかわからない」ワクワク感を生み出した。

キャラの存在感を高めたもう1つの要素が「会話」だ。一般にアクションゲームのキャラクターはほとんど喋らない。忙しいバトル中に呑気に話す閑などないからだ。だがバトルよりもキャラクターに重心を置く『戦国BASARA』では、伊達政宗の「英語」のように科白もキャラの重要な個性。主人公や敵キャラはもちろん、ばたばたとなぎ倒される雑兵達にも多くの科白が与えられた。その場にはいない武将さえも

「バトルを観戦しているコメンテーター」の視点で自由に発言させた。

この会話の魅力をより深めたのが「音声」だ。当時、ゲームキャラクターの科白は字幕表示が普通だったが、それだけでは存在感が薄い。

「『声』も入れよう。それも一流の声優を使って」そう提案したのは小林だ。

「演技力のあるトップ声優ならキャラクターの存在感も格段に高まるし、その起用自体が話題を呼ぶ」

「でも、そうなると費用も高みますよ」

「予算はおれがなんとかするよ。22体のキャラクター全てにトップ声優をあてよう」

1ヵ月後、声優による音声が入ったゲーム画面のテストランが行われると、スタッフの間に今までにない大きさなどよめぎが走った。「こんなアクションゲーム見たことないです!」「小林さんと山本さんが言っていた世界観の意味がやっとわかりました!」

そこには誰も経験したことのない独自の魅力をたたえた『戦国BASARA』の世界がくっきりと現出していた。これはきっと売れる。スタッフの誰もが、この時ヒットを予感した。

小林と山本の自由な議論から 多彩なアイデアが次々に生まれていった。

人気ブランドタイトルとなった「戦国BASARA」は 思わぬ社会現象を生み出していた。



「お疲れさまでした。連日大変ですね」雑誌社のインタビューを終え、応接ルームから出てきた小林に、山本が声をかけた。

「『歴史』ブームのおかげでここんどこ毎日取材攻めだ。仕事にならないよ」そうぼやくつつも小林の顔には笑みが浮かんでいる。

「まあ、これもプロデューサーの仕事ですよ」山本も笑った。

2009年7月。初代『戦国BASARA』の発売からもう4年が経過していた。

この4年間、2人はシリーズ続編を年1作のペースでリリースし続ける

とともにドラマCD、コミック、アニメ、舞台などのマルチメディア展開を進めてきた。今では「戦国BASARA」は人気ブランドタイトルとなり、社内でも確固たる地位を築いている。

一方で「戦国BASARA」は思わぬ社会現象を生み出していた。「歴女ブーム」だ。

2007年頃から全国各地の戦国武将ゆかりの史跡や伝統行事を観光し、互いに情報を交換して盛り上がる若い女性達がマスコミの注目を集めはじめる。「戦国BASARA」はこのブームの火付け役と見なされ、最近ではプロデューサーの小林に、ゲーム雑誌だけでなく地方紙や一般紙からも取材申し込みが相次いでいた。



TVアニメ「戦国BASARA」
©CAPCOM/TEAM BASARA

「今日の取材も、やっぱり『歴女』がらみだったんですか？」
「うん、予想通りの質問がきたよ。『ブームの仕掛け人として』ってやつ」

一般に「難しさ」が魅力のアクションゲームに女性ファンは少ない。だが「戦国BASARA」は女性でも簡単な操作で大勢の敵をばたばたなぎ倒せる。キャラクターにもお洒落でイケメンの男子が揃い、しかも選ぶキャラによって多彩なゲームカラーを楽しめる。そうした独自の魅力が多くの女性

戦国BASARAの歴史 HISTORY OF SENGOKU BASARA SERIES



戦国BASARA3

初のPS3対応ソフトとしてグラフィックとアクションが大幅に進化。「徳川家康」と「石田三成」が新主人公として登場し、関ヶ原の戦いを中心に描いた作品。



戦国BASARA クロニクルヒーローズ

携帯ゲーム機2作品目として、『バトルヒーローズ』に[3]のキャラクターを追加し、チームバトルを楽しめる作品。



戦国BASARA3 宴

【3】では描ききれなかった物語、アクション要素をプラスした外伝作品。



戦国BASARA HDコレクション

『戦国BASARA』『戦国BASARA2』『戦国BASARA2 英雄外伝 (HEROES)』をPS3でもう一度プレイできるようにHD化した作品。

「戦国BASARA」開発物語



の心を捉えた。主人公として選べない「脇キャラ」にすら熱心な女性ファンがつき、関連史跡に大勢が押しかけて地元の人々を驚かせた。

「仕掛け人か…別に狙ったわけじゃないんですけどね」

「うん。当初から流血のような“女性に嫌がられるような要素は入れない”とは決めていた。でも女性ファンがここまで増えるとは全然予想してなかった。今日も記者さんにそう話したよ」

「そういえば、宮城県からウチの『伊達政宗』を使いたいってオファーが来るそうですね」

「うん、考えたらすごいことだよな。知事選挙の啓発ポスターがゲームのキャラクターだなんて」

ゲームが創造した世界観。それは時として社会的にも大きな影響力を持つ。2人はあらためてゲームの可能性の大きさと深さを実感していた。



「なんだよ、このアクション。言ってたのと全然違うじゃないか!」

「ええっ、だって山本さんが『もっとダイナミックに』って言ったんでしょ?!」

「そういう意味じゃないんだよ! これじゃ単に跳び回ってるだけじゃないか!」

「じゃあ、どうしろって言うんですか!」

2013年7月。久しぶりに開発ルームを訪れた小林の目に飛びこんできたのは、プログラマーチームのリーダーと山本の激しい議論だった。しかしスタッフ達の中で、そちらに目を向ける者は誰もいない。毎日のようにこんなシーンを見せられ慣れっこになってしまっているらしい。全員がディスプレイに向かい自分のタスクを黙々とこなしている。野戦部隊のキャンプのようなどこか殺伐とした空気が、開発チームを覆っていた。

**「ええ。やれることは、全てやっていますから」
いつになく厳しい表情で山本は答えた。**

『戦国BASARA4』のリリースまで、もう半年を切ったけど、うまくいってるの?」ミーティングルームに入り、山本と向き合った小林はそう尋ねた。

「ええ。やれることは、全てやっていますから」いつになく厳しい表情で山本は答えた。

その言葉に嘘はないだろう、と小林は思った。ディレクターとしての山本の能力には全幅の信頼を寄せている。キャラクター、ストーリー、デザイン、アクション、音楽、シナリオ、声優…ゲームに関わる全ての要素をしっかりと把握し、自ら独創的なアイデアを次々と生み出しつつ、確固たるイメージを持ってスタッフ達を指揮して目指すものを具現化していく。彼の並外れた能力があったからこそ、「戦国BASARA」はここまでできた。

だが、今の開発チームから感じるのは、創造の熱気というよりも何かヒリヒリとした焦燥感のような熱だ。プロデューサーとしての業務が多忙になって、ここ数カ月は現場を山本に任せっきりにしてきたが、やはりプレッシャーが大きいのか…。

「大所帯になったから、大変だよなあ」小林はさりげなく言ってみた。



「それができれば、次は絶対にいい物がつくれる」 このままでは、終われない。

3年前(2010年)の夏、小林と山本が「やりたいこと」の全てを注ぎ込んだ『戦国BASARA3』は多くのファン的心を掴み、累計50万本以上を売り上げるヒット作となった。この成功によって次作『戦国BASARA4』への期待度も飛躍的に高まり、開発体制も初代『戦国BASARA』の3倍以上という大規模なものになっている。

「確かに大所帯ですが、それを動かすのが私の役目ですから」相変わらず山本の表情は硬い。

彼はどんな時も絶対に手を抜かない。それはわかっている。ただ、組織というものには人数が増えるにつれコントロールがどんどん難しくなる。大勢のスタッフの全員にディレクターの意思を行き渡らせるのは、至難の業だ。大丈夫だろうか…。小林はかすかな不安を覚えた。



小林の不安は6ヵ月後、現実のものとなった。2014年1月にリリースされた『戦国BASARA4』は目標に満たない販売本数にとどまった。「戦国ブームがピークアウトした」「アクションなど新要素の詰め込み過ぎ」「プロモーション

不足で新ファン層を取り込めなかった」等々、社内では販売不振の要因が様々に指摘された。確かにどれも真実ではあるだろう。だが一番の原因は別にある、と小林は考えていた。

「悔しいね」6ヵ月前と同じミーティングルームに入り、小林は山本に言葉をかけた。

「そうですね…。悔しいというか、今は何も考えられなくて…」つぶやくように山本は言った。うつろな目をしている。そんな彼を見て小林は決心した。やはり言ってしまおう。「社内では色々言われてるけど、おれは自分達のゲーム企画そのものが間違っていたとは思っていないよ」「？」山本が顔を上げた。

「多分一番の問題は、おれ達2人の頭の中にある『戦国BASARA4』の世界を、スタッフ達と共有できなかったことだと思う」黙って見つめる山本に、小林は続けた。「開発中にチームリーダー達に色々話を聞いたんだけど『山本さんの言ってることがわからない』とよくこぼしてた。思いが伝わっていないことが多かったんじゃないか？」

しばらく考え込んでいた山本は、ゆっくりと口を開いた。「確かに…そうだったかもしれません。何としても『戦国BASARA3』を超えるんだ、と気はやってメンバー達と

戦国BASARAの歴史 HISTORY OF SENGOKU BASARA SERIES



戦国BASARA4

戦国創世をコンセプトに「伊達政宗」「石田三成」らを中心に全32武将のアクションとストーリーで新戦国時代を丸ごと体験できる作品。



戦国BASARA4 皇

シリーズ10周年記念作品。「足利義輝」「千利休」「京極マリア」がプレイヤー武将として参戦! 全40武将のアクションとストーリーが凝縮されたボリューム最大の自信作。

じっくり話し合うことが少なかった。ディレクションじゃなく一方的な押し付けになっていたかも…」

「凄いいプレッシャーだったし、無理もないよ。フォローし切れなかったおれにも責任がある。大きなプロジェクトになるほど、思いを1つにするのって難しいからね」

「ゲームの前に、まずチームをつくる。その基本的なことを忘れていたかもしれません」山本の目によりやく光が戻ってきた。小林はうなずいた。

「でも、それができれば、次は絶対にいい物がつくれる。そう信じているよ」

山本もうなずいた。このままでは、終われない。彼の中に再び静かな闘志が湧き上がってくるのが、小林には見えた。



開発秘話

シリーズ10周年記念作品として2015年7月にリリースした最新作『戦国BASARA4 皇』は、シリーズ最大級のストーリーとアクション、初のプレイステーション4対応と新要素を多く含んでいる。それ故、開発には数々の困難が待ち受けていた。開発者達の挑戦とは…。



メンバーにゲームの構想を全て伝え、共有する。密なコミュニケーションをとり、常に意思疎通を図ることが重要になる。

開発チームを編成、 時間との戦いが始まった

まずは開発体制づくりからだ。山本は、混乱を極めた前作『戦国BASARA4』の開発体制を猛省し、意思疎通を図りながらアイデアが生まれる体制づくりを行った。これまで『戦国BASARA』に携わってきたメンバーを中心に、プランナー、デザイナー、サウンドクリエイター、プログラマー達を招集。初めてセクションリーダーを任せるスタッフもいた。「このタイトルに思い切りチャレンジしてもらおうと、若手を起用しました」チームを組織してからは、時間との戦いだ。発売日は2015年7月と決まっていたからだ。

しかし着手早々に、大きな仕様変更が必要となった。それは、次世代機プレイステーション4（以下、PS4）への対応だった。販売店もユーザーの空気もすでにこの新しい流れに乗っていた。「予定していたプレイステーション3版に加え、PS4版も開発しなければダメだ！ユーザーはそれを待っている！もう一刻の猶予もない。開発スケジュールを引き直し、メンバーに発破をかけた。

ディレクター

から見た開発

「ユーザーに楽しんでもらいたい」という思いがチームの原動力

新作の価値、意義を訴え、 開発承認を得る

「どうすれば、経営層の開発承認が下りるんだ…」山本は焦っていた。それは、『戦国BASARA4』の開発ラストスパートで奮闘中の2013年の夏のことだった。山本はプロデューサーの小林、門脇とともに、『戦国BASARA4』に続く次回作の開発承認会議に臨んでいた。2015年7月に「戦国BASARA」はシリーズ10周年を迎える。そこに照準を合わせ、記念タイトルにふさわしい大作をリリースしたいと考えていた。プレイヤー武将を増やし、カジノ要素も入れた規格外の大ボリュームでユーザーに楽しんでもらいたい、と。コンセプト

や売上目標、開発コストなどをまとめた企画書を作成して会議で提案したが、経営層の表情は硬い。それもそのはず、ゲーム市場は激動の時代。前作『戦国BASARA4』の受注本数も計画を下回り、見込みや熱意だけで開発承認が下りるほど容易い状況ではない。

でも、そこで引き下がる山本達ではなかった。「もう一度、考えてみてください。『戦国BASARA』の新作が継続して出ること、アニメや関連書籍、グッズ、舞台、自治体とのコラボ、パチスロなど多彩に広がるんです。その原資となる次回作なんです！確かに『戦国BASARA』が拓いた「歴史ブーム」や「地方自治体とのコラボ」は目を見張るものがあり、マルチユースによって利益に寄与してきたことに疑う余地はない。経営陣の姿勢も徐々に軟化。「承認された時は、正直ホッとしました。同時に、10周年を飾るにふさわしいタイトルにすべく不退転の決意で臨みました」

「戦国BASARA」は拡張性があるコンテンツ。「アニメや漫画、舞台、遊園地と、様々なエンターテインメントを経験できた」と山本は語る。



試練は覚悟の上。

総力を結集して、いざ、勝負!

チーム力を結集し 10周年にふさわしいタイトルを

リーダーを中心に開発スタッフ達は、山本の期待に応え、アクションもボリュームも納得のいくクオリティまでつくり上げた。そして、2015年7月。今作のメイン武将である皇帝の足利義輝をイメージし「皇」と銘打ったタイトル『戦国BASARA4 皇』が完成した。過去最大の40名のプレイヤー武将に新要素「合戦ルーレット」、爽快感あるアクションとノリの良さはそのままに、壮大な戦国ストーリーが楽しめるゲームに仕上がった。「開発メンバーには限りある時間で最大限の要素を詰め込むよう指示したので、かなり苦労をかけたと思いますが、それぞれが自ら動き、完成に向けて歩を進めてくれました。チームの心が1つになり「ユーザーに楽しんでもらいたい」と本気で思っていたからこそ乗り越えられたと思います」「戦国BASARA」10周年記念——今年もまた“熱い”戦いが繰り広げられそうだ。

CS第三開発統括 第四開発部 第一開発室

ディレクター

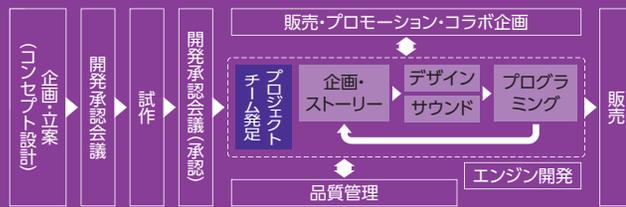
Yamamoto Makoto

山本真

デザイナーとして入社後、「戦国BASARA」のディレクターに抜擢され立ち上げに関わる。以降、シリーズを通してディレクターを務め、ゲームだけでなく、漫画やTVアニメ、舞台の監修も行う。

開発ワークフロー

開発承認後、スケジュールに沿って、様々な職種・部署が連携。



プランナー

から見た開発

多彩な視点と企画で 「戦国BASARA」の世界観を 広げていく

「戦国BASARA」らしさを追求し
新要素カジノ案をつくり直す

「今作で最も苦労したのは、新要素の“合戦ルーレット”でした」メインプランナーの寺西はこう続ける。「ディレクターの山本は、構想段階からカジノの要素を入れたいと考えていたのですが、仕

様をどうするか迷っていました」当初の山本の案は、メダルをベットして稼ぐという一般的なカジノゲームで、稼いだメダルを武器などの景品と交換するというものだった。「それは開発スケジュールやコストを考慮したディレクターの山本が導き出した最善策だったのですが、仕様書を作成して開発に着手したところ、爽快なアクションが持ち味の『戦国BASARA』ら

しさが足りないように感じたんです」

本当にこれで面白いのか、単なるルーレットではなくアクション要素と絡めないと、など反発の声が開発チームから上がる中、寺西はメインプランナーとしてメンバーの総意をまとめて山本に進言した。「もう一度、企画を考え直しませんか?」と。今作は、開発期間が通常より短く、内心焦る気持ちはあったが、10周年を彩る面白いゲームをつくりたいという気持ちはみんな同じ。山本もそれを受け入れ、作り始めていた“合戦ルーレット”の制作を一旦ストップして見直す決断を下した。

多様なしかけが遊ぶ楽しさを広げる
“合戦ルーレット”

限られた開発時間で最大限できることを念頭に、セクションリーダー達で何度も議論を重ね、取捨選択の末、戦場に出現するルーレットの出目によって、様々な遊びの要素が加わり、遊びの幅が広がる合

CS第三開発統括 第四開発部 第一開発室

メインプランナー

寺西 圭司 *Teranishi Keisji*

プランナーとして中途入社後、『戦国BASARA4』の企画に途中から参加。本作ではメインプランナーとしてチームをまとめる。



戦が楽しめるという案に決まった。ルーレットが回転すると、メダルを大量に獲得できるアタリの目や罰ゲームを受けるハズレの目、プレイヤーが別のキャラクターになる変化の目がランダムに出現。チャンスやピンチが訪れるさまは、まさに、アクションとルーレットが融合した「戦場カジノ」だ。

「ルーレットのしかけは、プランナーチームだけでなく、メンバー全員から募集しました。シリーズ10周年の記念タイトルとして、最高のゲームに仕上げたかったので、これまで『戦国BASARA』に関わってきた仲間達の多様な視点が欠かせな

シリーズ最大のボリューム『戦国BASARA4 皇』。前作を遊んだ人も“合戦ルーレット”という毛色の違うプレイを楽しめる。



いと思ったからです」そこからどんどんユニークな企画が生み出されていった。『戦国BASARA2』に登場した宮本武蔵が追いかけてきたり、カラクリ兵器の暁丸を操作して大量の敵をなぎ倒したり、金ダライが落ちてきたり。「デザイナーもプログラマーもド派手なアクションをつくってくれて、『戦国BASARA』の世界観に合った“合戦ルーレット”に仕上がっていきました」

密なコミュニケーションが ゲームをより面白くする



クオリティを保ちながらスピード感ある開発ができた理由は、メンバー全員の「ユーザーに楽しんでもらいたい」というベクトルと的確な進捗管理にあったと寺西は言う。「重要な決

定をしなければならないところは、ディレクター山本の判断を仰ぎます。山本は『戦国BASARA』を、シリーズを通して担当し、このIP（コンテンツ）の世界観を最も理解していますから。でも、ユーザー視点が欠落していたり、遊び方として面白くないと感じるところには反論することもありますよ」納得いくまで意見を交わし、つくり込める環境がカプコンにはあるのだ。

もう一方で進捗管理をスムーズに行えるよう、デザインやプログラミングなど各リーダー間の情報共有も密に行った。「毎日終業時間の15分前に集まって、各セクションの進捗状況を確認しました。タスクを書き出してホワイトボードに貼るとか。とにかく“見える化”を徹底しましたね」これによって日々の業務改善も進んだという。進化する開発の現場。ここからユーザーに選ばれるタイトルが生み出されていく。



面白いと思ったネタはどんどん出し、良い悪いを検討。自分の案がゲームに反映された時はプランナー冥利につきます。

攻めるべきは、遊びの面白さと 「戦国BASARA」らしさ



プログラマー

から見た開発

「戦国BASARA」を
進化させるための
チャレンジを繰り返す

ユーザーが求めるものとは？
本質を見極め、提案する

「え？今から40人全ての武将の技を2つずつ増やして、“合戦ルーレット”の企画も見直すんですか?!」休暇明けに出社した重吉を待っていたのは、ディレクターからの驚くべき意向だった。

メインプログラマーとしてチームをまとめる立場からすれば、それは無理だとしか言いようがなかった。すでに企画内容に沿ってスタッフの作業割り当てやスケジュールの調整は済んでいる。新たに全ての武将の技を2つずつつくるには、工数がかかり過ぎるし時間もない。ディレクターの山本に掛け合っても、「ボリュームが足りない。もっと遊びの要素を増やしたい

んだ。これまでの素材を継ぎ接ぎしてもいいから、とにかくやってほしい」と言われるばかり。ディレクターの意図も理解できるが、自分の中では納得がいかなかった。「クオリティを下げた技を増やしたところで、果たしてユーザーは喜ぶだろうか？それが本当にこのゲームに求められていることだろうか？」重吉は悩んだ。ここは踏ん張りどころ。どうすれば一番良い方法を導き出せるか思案した。

メンバーの協力を得て
全40武将の新技が完成

「技を1つに絞る代わりに、斬新でキャラクターの個性を活かせるものをつくろうと思ったんです」重吉は『戦国BASARA4』のユーザーから「もっと新しい発見や驚きのあるプレイをしたい」という声が上がっていることを知っていた。

キャラクターや技だけでなく、メニュー遷移や操作感も改良。ユーザビリティを高め、より没頭して遊べるようプログラムを組んだ。



そして、技が1つならなんとかできるとも考えた。新しいプレイ感を与えられる技なら、1つであっても、ユーザーは納得してくれるはずだと重吉は確信していた。

まずはディレクターの賛同を得る必要がある。そこで、捨て案として従来の延長線上にある技と、全く新しい派手なアクション技のデモを作成し、どちらがいいかと提案した。重吉の提案した斬新な新技をプレイしたディレクターは、クオリティに驚き、これまでにないプレイ感を評価した。重吉の提案は採用となり、そこから新たな技づくりが始まった。

メイン業務であるプログラムのリーディングや企画・デザインチームとの調整、工程管理等の合間で時間をつくり、温めてきたアイデアやひらめきをもとにアクションを作成。しかし、40人分の固有の技をつくるのは一筋縄ではいかない。「そんな僕の姿を見て、まわりのメンバー達も手伝ってくれたんです。みんなの協力を得て全ての技が完成した時は、達成感と感激でいっぱいになりました」重吉は笑顔でこう振り返った。





ゲームづくりは部門の垣根を 越えて挑む、合戦の場だ

同じテンポで操作できるようになった。飛躍的に滑らかに美くなった映像画面を見た時の達成感、苦勞が大きかった分格別なものだった。

ゲームづくりは、面白いものを生み出す挑戦の場。そこは部門の垣根を越えて挑む、合戦の場なのかもしれない。



チーム内の連携は密に。実際に動作させながらリアルタイムでプログラムを調整する。

プレイステーション4という 未知の世界のプログラミングに挑戦

今作では、もう1つチャレンジしなければならない大きな山があった。それは、プレイステーション3(以下、PS3)とプレイステーション4(以下、PS4)向けに同時に開発し、発売することだった。

開発は、カプコン独自のゲーム開発エンジン「MTフレームワーク」を使って進めていたが、このエンジンはXbox 360、PS3、Windows PCに対応した。当時、PS4向け開発は未知の世界だった。まずPS3向けを仕上げ、そこからPS4向けの開発に着手。高画質フルHD1080pに対応した美しい映像を表示するために腐心した。ぎりぎりのスケジュールの中で、次世代機向けエンジンを開発するチームと協力し合うことで、フルハイビジョンで安定した動作を実現。さらに、今まで2人プレイモードが30fps(30コマ/秒)で動いていたところを、PS4版では60fpsで動かせるようになり、1人プレイモードと

CS第三開発統括 第四開発部 第一開発室

メインプログラマー
重吉 信哉
Shigeyoshi Shinjya

2006年にプログラマーとして入社後、「デビル メイ クライ4」「戦国BASARA3」「戦国BASARA4」を担当。「戦国BASARA4」からメインプログラマーを務める。



会社の紹介

(2015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、およびミュージメント機器等の企画、開発、製造、販売、配信ならびにミュージメント施設の運営
資本金 33,239百万円
決算期 3月31日
従業員数 連結2,681名・単体2,033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



統合報告書2015もご覧ください。

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/>

©CAPCOM CO., LTD. ALL RIGHTS RESERVED.

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 映画「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一」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)」がガードパーティのWii向けタイトルとして初の初出荷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100か国でダウンロード数No.1を記録。
- 2013年 12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。
- 12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。
- 2015年 3月 「戦国BASARA」のキャラクター活用を通して、地域活性化や観光振興を図る目的で、甲府市(山梨県)と「地域活性化に関する包括協定」を締結。

