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活動にも注力しています。

スマートフォンからもIR情報へアクセス

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

iPhone向けアプリ「カプコンIR」

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

VEGETABLE OIL INK
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。

表紙について

写真は、大阪市にあるカプコンの開発事業所です。
右下は2016年に竣工した国内有数の最新設備を誇る「研究開発第2ビル」、左上は1996年に竣工した「研究開発ビル」です。
この2つのビルを拠点に、開発体制の強化を進めています。

株式会社カプコン　統合報告書　2016

CAPCOM

Advanced Technology to Lead the Industry

カプコン 統合報告書

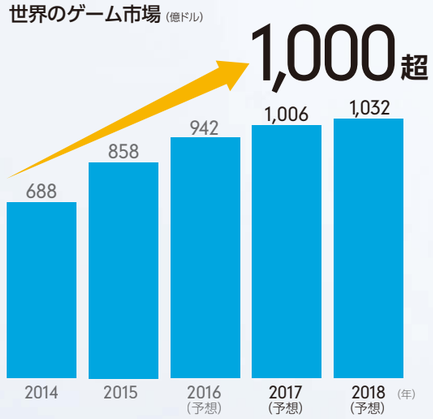
2016

証券コード　9697

証券コード　9697

$100 billion

世界のゲーム市場は、2017年に1,000億ドルを突破



*出典：International Development Group

予想を超えて急拡大するゲーム市場

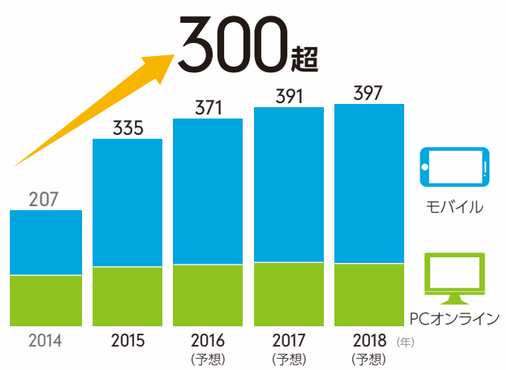
世界のゲーム市場は、従来の市場予想を超えた拡大を続け、2017年に1,000億ドルを突破すると見込まれています。主要な家庭用ゲーム機は、世代交代を繰り返すたびに販売台数を増やしており、2016年にはVR（バーチャルリアリティ）対応ゲームが発売されるなど、市場は一層活性化するものと思われます。また、モバイルコンテンツ市場も、アジアおよび新興国を中心に、ゲーム専用機向け市場を上回る規模にまで拡大しています。

ゲーム市場は今後も様々な端末をゲーム機として位置付け、世界約200ヵ国に広がることで引き続き成長を続けると予想されます。

$30 billion

アジアのオンライン市場は、300億ドルを超える巨大市場

アジア地域のオンライン市場推移 (億ドル)



*出典：International Development Group

オンラインを中心に大きな伸長余力

アジア地域は、スマートフォンやPCを使ったオンラインゲーム市場で世界シェア54%となる300億ドルを誇る巨大マーケットです。過去、アジア地域は海賊版が氾濫するなど市場として成立していませんでしたが、オンラインによる課金認証が可能になったことやスマートフォンの普及により、世界最大人口である中国の13億人をはじめ多数の潜在ユーザーと相まって、急速に一大市場へと拡大しました。

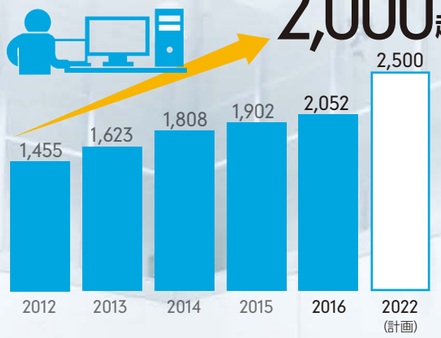
コアユーザー向けのPCオンラインとカジュアルユーザー向けのモバイルゲームの両輪により、今後も大きな成長が見込めます。

© 1998-2016 TENCENT INC.
ALL RIGHTS RESERVED.

2,000 people

当社の開発者は2016年に2,000名を突破、国内最大規模へ

当社開発者の推移 (名)



(3月31日に終了する各事業年度)

当社の開発拠点

グローバルで通用するコンテンツを生み出す人材力

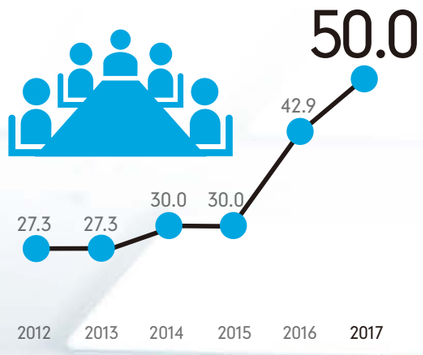
ゲームソフトの開発費の約80%は人件費であり、競争を勝ち抜くには「人」への投資は欠かせません。当社では、品質の向上およびノウハウの蓄積のために、「内作強化」に取り組んでおり、拡大するゲーム市場へ対応するべく、2021年度には国内最大規模の開発者2,500名体制にする計画です。そのため、グローバルで通用するコンテンツ開発に必要な人材を、国籍・性別を問わず幅広く採用しています。

更に、2016年には、世界最先端の開発設備や技術を取り揃えた、新開発ビルの稼働を開始するなど環境の整備も進めています。

50.0%

ガバナンス改革なくして成長なし、取締役の半数を社外取締役に

社外取締役比率推移 (%)



(3月31日に終了する各事業年度)

カプコンのコーポレート・ガバナンス　4つの特徴

1. ガバナンス強化のため監査等委員会設置会社へ移行
2. 社外取締役の積極的な選任
3. コーポレートガバナンス・コード73項目を全て開示
4. 投資家やアナリストからの声を経営に反映する仕組み

➡詳細はP67「更なる成長に向けたガバナンス改革」参照

意思決定の透明性・信頼性を高めるための改革

当社は、ガバナンスの強化を、企業価値向上に不可欠なものと考えています。そのため、各専門分野で最高レベルの良識を持つ専門家を社外取締役として招聘し、意見やアドバイス、チェックを得ることにより、取締役会の透明性・信頼性を向上させるとともに、株式市場との対話を強化することで、経営監視機能の強化を図っています。現在、社外取締役の比率は50%に達しています。

更に、2016年6月には、成長戦略の推進に伴うリスクをコントロールし企業価値を向上するため、企業統治の機関設計を大きく変更し、経営全般にわたり幅広く監督機能を強化する体制を整えました。

企業理念

「遊文化をクリエイトする感性開発企業・カプコン」

当社は、ゲームというエンターテインメントを通じて「遊文化」をクリエイトし、人々に「感動」を与える「感性開発企業」を基本理念としています。1983年の創業以来、世界有数のソフト開発力を強みとして多くの作品を展開してきました。キャラクターやストーリー、世界観、音楽など、多彩な要素の一つひとつがクリエイティビティの高い芸術作品であるゲームコンテンツは、多彩なメディアに活用され、人々の日常に浸透しています。当社は今後もオリジナリティ溢れるコンテンツで世界から称賛を集めるユニークな企業となることを目指します。

1 イントロダクション
9 企業理念・目次

カプコンの価値創造活動
11 ステークホルダーの皆様へ（CEO・COOから）
13 カプコンのビジネスモデル
15 カプコンの歴史
17 財務・非財務ハイライト
17 財務ハイライト
19 非財務ハイライト

経営者メッセージ
21 CEOが語る企業価値向上のための取り組み
31 CFOが語る財務戦略
33 ゲーム業界の産業特性と当社の事業特性

成長戦略
35 COOが語る成長戦略
37 成長戦略1　コンシューマビジネスの拡充
39 成長戦略2　オンラインビジネスの立て直し
41 対談：アナリストの視点から見るカプコンの成長戦略

事業活動での成果
43 事業セグメント別ハイライト
45 デジタルコンテンツ事業
49 アミューズメント施設事業
51 アミューズメント機器事業
53 その他事業

ESG情報
55 環境
56 社会
61 コーポレート・ガバナンス
61 役員紹介
63 2015年度取締役会での主な議論
65 社外取締役と機関投資家との対話
67 更なる成長に向けたガバナンス改革
69 監査等委員会設置会社への移行
71 コーポレート・ガバナンスの体制と取り組み
75 社内管理体制と取り組み

財務・企業情報
77 連結財務指標11年間サマリー
79 財務の状況
83 連結貸借対照表
85 連結損益計算書／連結包括利益計算書
86 連結株主資本等変動計算書
87 連結キャッシュ・フロー計算書
88 和文統合報告書の作成と監査上の位置付けについて
89 株式情報
90 会社概要

別冊 最新開発レポート2016
SECOND TO NONE

編集方針

当社の「統合報告書」は、株主・投資家ならびにステークホルダーの皆様に、年次業績と中長期的な企業価値向上に向けた取り組みをお伝えし、更なる対話のきっかけになることを目指して発行しています。

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」を参考にしました。

また、シンプルでわかりやすい表現を目指し、重要な項目について視覚的に内容が理解できるように工夫しました。

なお、この内容は当社WEBサイトでもご覧いただけます。

対象期間・範囲

報告対象期間は、2016年3月期（2015年4月1日～2016年3月31日）です。ただし、必要に応じて当期間の前後についても言及しています。

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

目的別インデックス

外部環境がわかる
P1-4、P33、P45-52

経営者の考えがわかる
P11-12、P21-30、P31-32、P35-36、P41-42

成長戦略がわかる
P24-25、P35-42

業績と財務状況がわかる
P17-20、P26、P31-32、P43-54、P77-87

事業内容がわかる
P13-16、P34、P43-54

ステークホルダーとの関係がわかる
P13-14、P27、P56-60

ガバナンスの特長がわかる
P9、P67-70

社外からの評価がわかる
P41-42、P58-60、P65-66、P74

世界有数の開発力がわかる
別冊「最新開発レポート」

市場データ

ゲーム市場
図表番号11、12、21、23、25

アミューズメント施設市場
図表番号27、28、29

アミューズメント機器市場
図表番号30、31

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

企業価値向上を目指して成長戦略とガバナンス改革を進めます。

「面白いゲーム」をつくり、世界の人々に感動を与え続ける――

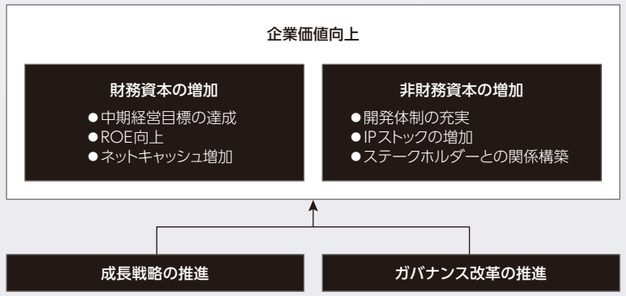
それが当社の事業活動の根幹であり、企業価値の源泉です。事業活動を通じて自社に経済的利益をもたらすと同時に、社会に新たな価値を提供していく。企業の価値とは、そうした共通価値の創造である、と私達は考えています。

ゲーム市場がグローバルで拡大するなか、将来にわたり企業価値を向上し続けていくために、当社では短期的な利益の追求に加え、中・長期的視点での成長戦略を進めています。

今後は売り切り型の「フロービジネス」から継続的な「ストックビジネス」へと、ビジネスモデルを根底から変革するとともに、「ワンコンテンツ・マルチユース」戦略をより徹底し、安定収益の得られるポートフォリオを構築していきます。また、成長戦略の加速に比例して高まるリスクを抑制すべくガバナンス改革にも取り組み、「経営の見える化・仕組み化」の徹底と、社外取締役を中心とする機関設計により合理的な経営判断のできる体制を構築していきます。

更に、数字には表れない「非財務資本」の強化にも努めます。当社の競争優位性の源泉であるオリジナリティの高いコンテンツやそれを創出する開発体制充実に加え、取引先・地域社会・従業員など多様なステークホルダーとの良好な関係の構築なども、企業価値を構成する重要な“資本”です。

こうした多岐にわたる取り組みを通じて、持続的に成長可能な企業となることが、株主・投資家の皆様の利益にも貢献すると私達は確信しています。



ゲーム開発とマルチユースを通じて豊かな文化、社会の創造に貢献

当社は、高い開発力で創出したオリジナルコンテンツをブランド化し、長期にわたって収益の源泉としています。事業活動にあたっては社内外の多くの資本を活用（INPUT）して高付加価値を追求し、複数のゲームプラットフォームやメディア向け作品を定期的に開発・発売（OUTPUT）しています。そこから生み出される価値（OUTCOME）を社会に提供すると同時に、将来に向けて再投資しています。これら一連の活動によって、社会的課題に応えながら、企業価値の拡大に努めます。

社会課題 ＞ INPUT ＞ 事業活動 ＞ OUTPUT/OUTCOME ＞ 社会への影響

社会課題

- 世代や地域間のコミュニケーションギャップ
- 新技術による新たな産業創出
- コンテンツ産業の振興
- 都市への一極集中 地方の人口減少
- 高齢者の社会的孤立
- 知的生産に関わる人材不足

INPUT

人的資本
- 世界有数のゲーム開発人材
- 新技術開発体制（VRなど）

知的資本
- 作品のブランド力
- 累計71作品のミリオンタイトル

製造資本
- 最先端の開発環境
- 過去に買収した企業の資産活用

[カナダ]
Blue Castle Games
ビーライン・インタラクティブ・カナダ, INC
[日本]
株式会社ケーツー

社会関係資本
- コアなファン
- 海外提携パブリッシャー
- 国内協力会社

事業活動

新規タイトル制作の流れ

企 画
構想と企画を練り、経営陣による試作承認、本開発承認の2段階承認プロセスを経てプロジェクトが立ち上がる。

開 発
自社開発エンジンを構築し、プランナー、デザイナー、プログラマー、サウンドクリエイターなどを必要な工程で配置。クオリティ向上と開発効率化を両立。

品質管理
数百人の組織で、ユーザーの視点に立ったチェックを行う。単なるバグチェックにとどまらず、ゲームの品質や遊びやすさにこだわって検証。

販売・プロモーション
ゲームの世界観をいつも身近に感じてもらうため、WEBプロモーションやユーザーイベントを開催。

人気コンテンツ

ゲームのマルチプラットフォーム展開
オンラインコンテンツの伸長で新ユーザーが増加

家庭用ゲーム / ダウンロードコンテンツ / PCオンライン / モバイルコンテンツ

コンテンツのマルチメディア展開
ユーザーの増加により更に多メディア展開が加速

- 映 画（ハリウッド映画、劇場アニメ、CG映画）
- 遊技機（ビデオゲーム、パチンコ・パチスロ）
- 出 版（攻略本、イラスト集、コミック）
- アミューズメント施設（ショッピングセンター型、大型店舗）
- イベント（コンサート、舞台）
- キャラクターグッズ（フィギュア、Tシャツ、食品など）

ワンコンテンツ・マルチユース

安定的にシリーズを開発する体制
60ヵ月MAP
52週MAP

成長戦略1 コンシューマビジネスの拡充
➡詳細はP37-38参照

成長戦略2 オンラインビジネスの立て直し
➡詳細はP39-40参照

OUTPUT/OUTCOME

全社で
- 知的資本の増加（技術&新規シリーズ）
- 世界のファン層拡大

デジタルコンテンツで
- 新作タイトル拡充
- リピート販売増加
- ダウンロード比率の増加
- モバイル・PCゲームの拡充
- アジアの協業先の向上

2016年3月期売上
525億円

ワンコンテンツ・マルチユースで
- ヒット作から派生した様々なコンテンツを創出

2016年3月期売上
244億円

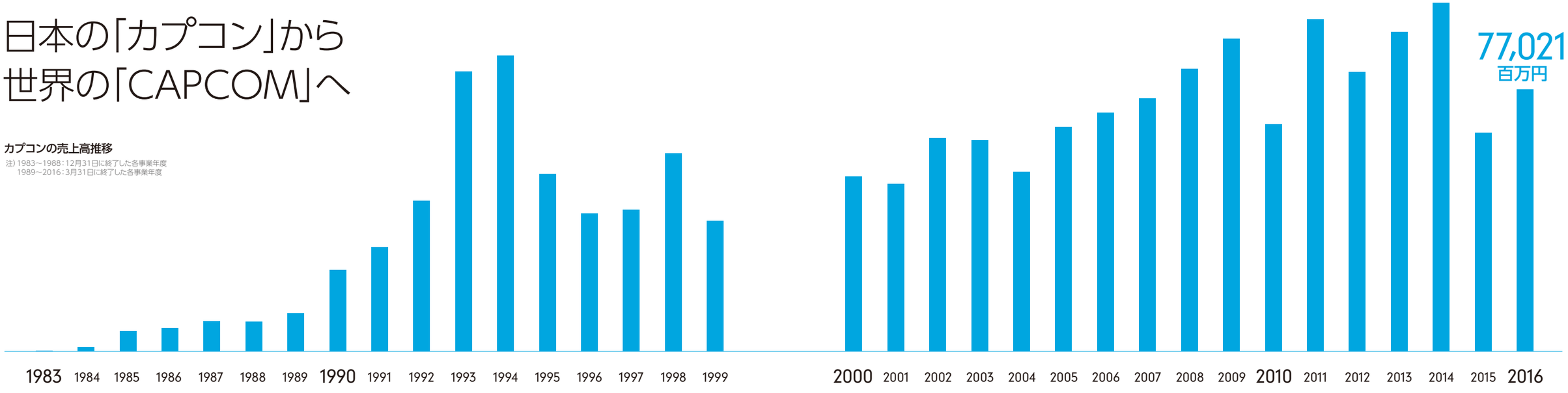
社会への影響

- ゲームを通じて場所や世代を超えたコミュニケーションを活性化
- VRやシミュレーション技術の高度化と産業化に貢献
- 世界へ向けて日本のゲーム文化を輸出
- キャラクターを活用して地方への関心を喚起
- シニアの交流の場としてゲームセンターを活用
- ゲームクリエイターになりたい若者の増加

日本の「カプコン」から世界の「CAPCOM」へ

カプコンの売上高推移

注）1983～1988：12月31日に終了した各事業年度
1989～2016：3月31日に終了した各事業年度



創成期

1983年、大阪市に株式会社カプコンを創業。同年、「ファミリーコンピュータ」が登場したが、業務用レベルの高品質なコンテンツを作るのが困難だったため、カプコンは独自のハイスペック基板「CPシステム」を用い業務用ゲームの開発を中心に事業を展開。

1983
開発第1号機（メダル）
『リトルリーグ』を発売。

1984
業務用ビデオゲーム
第1弾『バルガス』を発売。

1985
家庭用テレビゲーム第1弾、
「ファミリーコンピュータ」向けソフト
『1942』を発売。

1987
「ファミリーコンピュータ」向けソフト
『ロックマン』を発売。

大ヒットによる事業拡大

90年代に「スーパーファミコン」が登場すると、カプコンも家庭用ソフト開発に本格参入。業務用ゲーム開発のノウハウを活かし多数のヒット作を生み出した。94年には『ストリートファイター』のハリウッド映画化やアニメ化など、ワンコンテンツ・マルチユース戦略が本格化。

1992
「スーパーファミコン」用ソフト
『ストリートファイターⅡ』を発売。

1993
「スーパーファミコン」用ソフト
『プレス オブ ファイア』を発売。

1996
「プレイステーション」用ソフト
『バイオハザード』を発売。
記録的なロングセラーで
サバイバルホラージャンルを確立。

グローバル化

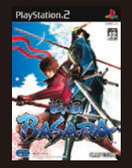
2000年に株式を東京証券取引所市場第一部に上場。2000年代には海外で人気を博すコンテンツが次々と誕生。ハリウッド映画『バイオハザード』が全世界で1億200万米ドルの興行収入を達成し、現在まで5作続くヒットシリーズになるなど、カプコンブランドが海外へ浸透した。

2001
『鬼武者』を発表。
「プレイステーション 2」用ソフトとして、
初の国内100万本販売を達成。

「プレイステーション 2」用ソフト
『デビル メイ クライ』を発売。

2005
「プレイステーション 2」用ソフト
『戦国BASARA』を発売。

2006
「Xbox 360」用ソフト
『デッドライジング』を発売。
新型ゲーム機での新作としては
異例のミリオンセールスに。



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し、『スマーフ・ビレッジ』などのヒットを生む。近年は、PCオンラインゲームやダウンロードコンテンツにも注力。

2010
iOS向けアプリ
『スマーフ・ビレッジ』を配信開始。
世界約100ヵ国でダウンロード数
No.1を記録。

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。

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。

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ロゴはWii U任天堂の商標です。PlayStation、PS4、"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.

財務ハイライト

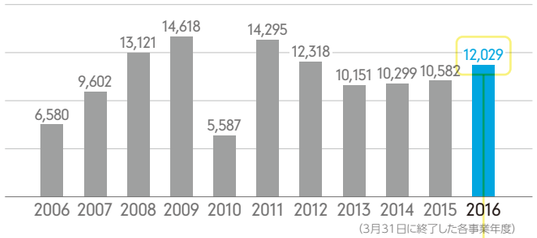
➡詳細はP77-78「連結財務指標11年間サマリー」参照

営業利益・営業利益率

営業利益(百万円)

12,029百万円

13.7% UP



営業利益率(%)

15.6%

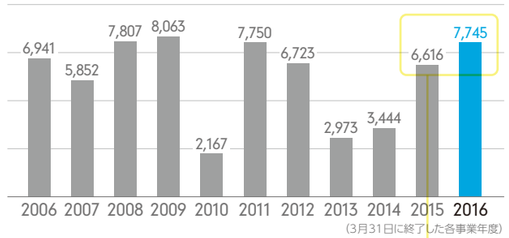
0.9point DOWN

営業利益は2004年3月期の構造改革により2009年3月期までは順調に増加しました。2010年3月期は大型タイトルの発売延期や海外向けの一部タイトルの計画未達等により一時的に減益となりました。2011年3月期は開発投資の効率化を目指した収益構造の改革を進め、2013年3月期からは市場の急激な変化に対応すべく、ダウンロード戦略の強化や内作への移行による開発効率化を進めました。この結果、2014年3月期までは改革途上のため営業利益および営業利益率とも伸び悩みましたが、2015年3月期には改革による売上原価率の改善効果で営業利益率は16.5%にまで大きく向上しました。2016年3月期はアミューズメント機器事業において一時的に原価率が悪化したものの、コンシューマビジネスの伸長により営業増益となり、営業利益率は15.6%となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)

7,745百万円

17.1% UP



2010年、2013年、2014年の各3月期は、主に①アミューズメント機器事業の低収益構造の抜本的な見直し、②コンシューマビジネスのDLC強化に伴う開発体制の変更、③モバイルコンテンツビジネスの運営力の強化に伴う開発組織の統合による事業再編損や事業構造改善費用等を特別損失として計上したことで低調に推移しました。2015年3月期以降は、開発組織の改革成果が顕現し始めたことより、2期連続の増益となりました。

1株当たり配当額・配当性向

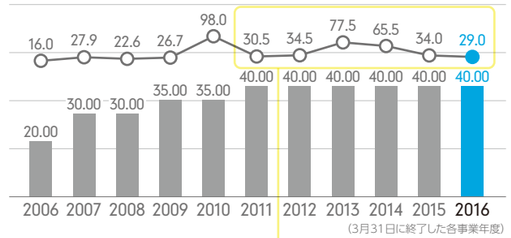
■1株当たり配当額(円) ●配当性向(%)

40.0円

±0

29.0%

5.0point DOWN

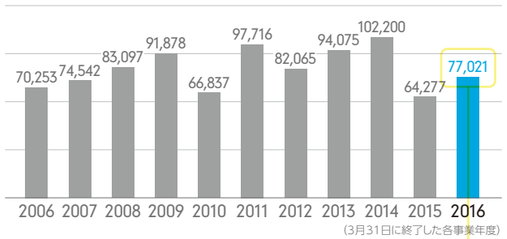


当社は安定配当の継続を基本方針としており、1998年3月期から2006年3月期まで1株当たり年間20円を配当しました。2007年3月期以降は構造改革が奏功し、安定した収益基盤を確立したことも踏まえ、1株当たり年間30円に増配しました。更に、2009年3月期からは年間35円、2011年3月期からは年間40円に増配しています。安定配当をベースにしつつも、配当性向30%を1つの目安に、業績水準に応じて段階的に増配を検討しています。

売上高 (百万円)

77,021百万円

19.8% UP

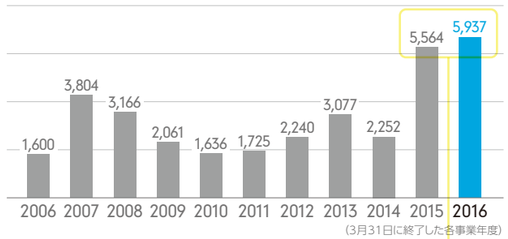


2005年3月期からの4期は、コンシューマビジネスにおいて安定的な人気作の輩出により増収となりました。2010年3月期および2012年3月期はタイトルの発売延期等により減収となりましたが、その後コンシューマの構造改革を進めた結果、2014年3月期に初の売上高1,000億円を達成しました。2015年3月期はパチスロ機の発売機種減少等により大幅な減少となりましたが、2016年3月期はコンシューマで大型タイトルを投入したことで増収に転じました。

設備投資額 (百万円)

5,937百万円

6.7% UP



当社における主な設備投資は①開発機材の購入、②国内外事業所の拡張、③アミューズメント施設の新規出店、です。2007年3月期から2009年3月期、更に2013年3月期の増加要因は、コンシューマ分野におけるゲーム機の世代交代に伴い開発環境を整備したことによるものです。2015年3月期および2016年3月期は、タイトルラインナップの拡充に必要な開発者の増員に伴い、新たな開発ビル2棟を建設したため大きく増加しました。

開発投資額・内作比率

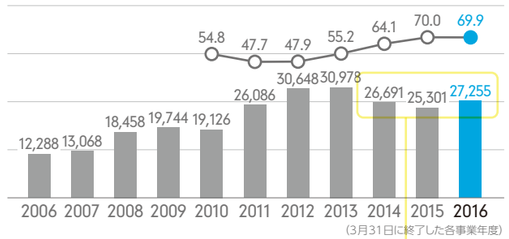
■開発投資額(百万円) ●内作比率(%)

27,255百万円

7.7% UP

69.9%

0.1point DOWN



当社は、独創的で斬新なコンテンツの創出が、企業成長の源泉であると考えており、年間開発投資額の8割以上をデジタルコンテンツ事業に充てています。コンシューマ分野では近年、ハードの高性能化に伴い開発費が増加傾向にありますが、人員稼働率の向上による開発の効率化を推進することで増加を抑制しています。2008年3月期以降大きく増加していますが、今後も300億円前後で推移する見通しです。

株主資本利益率(ROE) (%)

10.6%

0.8point UP

2007年3月期から2009年3月期は、純資産額が増大したものの、当期純利益の安定成長によりROEは14%前後で推移しました。2010年、2013年、2014年の各3月期は、事業再編損や事業構造改善費用など特別損失の計上による当期純利益の減少のため、数値が低下しています。2015年3月期以降は特別損失の解消や収益性の向上に伴う増益によりROEも再び向上し、2017年3月期までの目標値である「3年平均で8~10%」へ向けて順調に進捗しています。

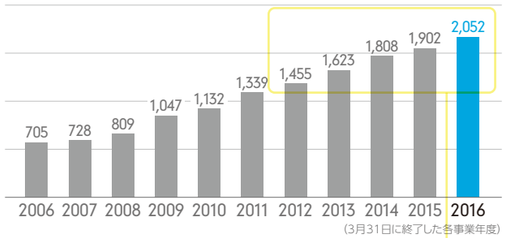
非財務ハイライト

人的資本

コンテンツ開発者数 (名)

2,052名

150名 UP

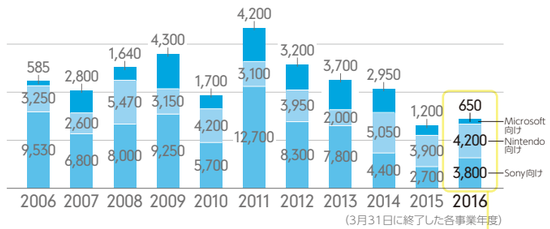


コンテンツの創出に携わる開発者は、競争力の源泉であり、連結従業員の70%を占めています。基幹戦略であるワンコンテンツ・マルチユースを推進するため、積極的な採用や育成に注力するなど優秀な開発者の確保に努めており、この10年間で約3倍の規模となりました。とりわけ、2012年3月期以降は開発強化と開発効率化のため内作重視の体制に切り替えたことで、毎年約100名を増員しています。

製造資本

ハード別ソフト出荷本数 (千本)

Sony向け **3,800千本** (1,100千本UP)
Nintendo向け **4,200千本** (300千本UP)
Microsoft向け **650千本** (550千本DOWN)



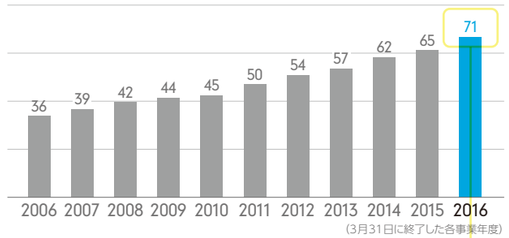
当社は、デジタルコンテンツ事業において全てのゲームプラットフォーム(ハード)にコンテンツを供給する「マルチプラットフォーム戦略」を基本戦略として、各ハードで安定的にソフトを販売しています。2005年3月期以降はハードの多様化が進み、各ハードの普及の速度や地域も多様化しました。そこで当社は、ハードの特性や普及台数を踏まえてタイトルを供給することで、販売機会を最大化しています。

知的資本

累計ミリオンタイトル数 (作品)

71作品

6作品 UP



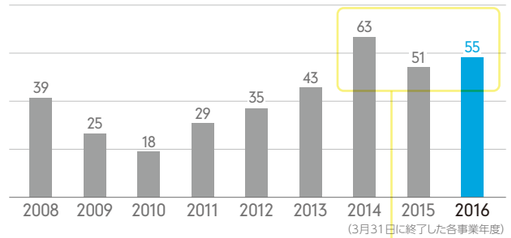
当社の誇る世界有数の開発力は、コンテンツ(知的財産)の数に現れています。これまで販売本数100万本を超えるタイトルは累計70作品以上を誇り、全世界で人気のコンテンツを多数保有しています。自社で創り出したこれらの資本を、PCオンラインやモバイル、パチスロ機、映画、玩具など幅広く各方面に展開するワンコンテンツ・マルチユース戦略を推進し、ブランド価値と収益性の向上を図っています。

社会関係資本

企業訪問対応および出前授業実施回数 (回)

55回

4回 UP



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が強く喧伝されています。一方、ゲーム開発は人気の職業です。このような状況下、当社では、小中学生を対象として、ゲーム会社の仕事や、ゲームとの付き合い方を考える会社訪問や出前授業を積極的に実施しています。2016年3月期までにのべ91件、9,095名の児童・生徒に参加していただきました。

TOPICS

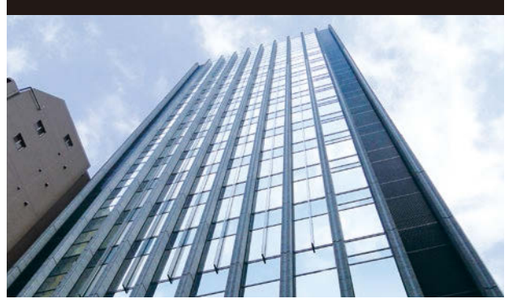
女性が働きやすい職場

当社では、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。特に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し、取得促進に取り組むほか、2016年度には会社内で保育施設の設置を進めています。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%が女性で、管理職に占める女性比率は10.3%となっています。

TOPICS

2016年1月「研究開発第2ビル」が竣工

シンプルで機能的なデザインの研究開発第2ビルは、国内最大級のモーションキャプチャー室など最新設備の導入に加え、免震構造の採用など地震等の災害発生にも備えて設計しています。また、タイトルラインナップを拡充し成長戦略を推進するため、年間約100名の開発者の増員を継続するとともに、従来の研究開発ビルと合わせて、開発部門を集約し開発の機動力および統率力を高めることで、開発体制の効率化を進めています。



TOPICS

『モンスターハンタークロス』が330万本の大ヒット

「モンスターハンター」シリーズは、雄大な自然の中で巨大なモンスターに立ち向かうハンティングアクションゲームで、日本を代表する人気コンテンツです。当期発売した最新作『モンスターハンタークロス』は、シリーズの世界観やゲーム性を保ちながらも、多彩かつ自由なプレイスタイルが人気を博し、330万本を販売。シリーズを重ねても、進化し続けることで常に新たなユーザーへ訴求し、長期的にブランド価値を向上させています。

TOPICS

業界団体による自主規制の策定・啓発活動への参加

近年、スマートフォン向けゲームの急拡大に伴い、ゲームの利用環境の整備を一層強化する必要性が高まっています。このような中、当社も会員である一般社団法人コンピュータエンターテインメント協会(CESA)では2016年4月に「ネットワークゲームにおけるランダム型アイテム提供方式運営ガイドライン」を制定しました。安心・安全にゲームを遊んでいただくため、当社は自主規制の理解促進・啓発活動へ積極的に参加していきます。

代表取締役会長
最高経営責任者（CEO）
辻本 憲三

長期的な企業価値向上のために。成長戦略と将来を見据えた経営の仕組み化を推進します。

経営の立ち位置

経営者として挑戦し続けてきた創業からの33年間

「逆境とは誇り高き人生なり」これは私が定時制高校の卒業アルバムに書いた一文です。中学2年生で父親を亡くし、ゼロからの出発を余儀なくされたことは私を鍛えてくれました。失うものが何も無いからこそ、全てを前向きに捉えることができました。当時、進学校の全日制の生徒には成績では負けていたかもしれませんが、そうした彼らと実社会で渡り合うにはどうしたらいいのか。常に考え続けていた自分がいました。貧しさから這い上がるには人の2倍、3倍の濃い人生を送らなくてはならない。逆境こそが自分を育ててくれると確信していたからこその一文であり、私の経営哲学の原点がここにあるのは間違いありません。

その後、ゲーム機レンタル会社などを経て、1983年にカプコンを創業して以来、株主の皆様から経営を委任されて33年となります。

株主の皆様には、足元の業績をご報告する前に、特に上場からの26年間、私が経営者として皆様のご期待に添えたのかをお話ししたいと思います。経営者の成績は、企業価値の向上にあり、その大きな構成要素である収益結果についてご説明します。

この26年間は大きく3つのステージに分けることができます。

第1ステージ（'90/3～'98/3）※は、『ストリートファイターII』が大ヒットを放つなど当社の開発力を世界中に知らしめ過去最高益を達成したものの、その後ヒット作の不在や在庫処理などで収益が大きく変動する課題を抱えた9年間でした。※上場直前期を含む。

第2ステージ（'99/3～'07/3）は、前出の課題「特定のヒット作への依存」と「海外での在庫管理」に取り組みました。「バイオハザード」や「デビル メイ クライ」、「モンスターハンター」など複数の大型タイトルをシリーズ化し、毎年大型タイトルを発売できる体制を整えました。加えて、日本と異なる海外の商習慣を徹底的に分析し、直販体制の導入や在庫数を販売数量の10%以下に抑える仕組みを作りました。

その結果、次ページの図表1の通り全ての収益項目が増加するだけでなく、営業利益の相対標準偏差も改善するなど安定収益の基盤を構築することができました。一方、ゲーム市場のグローバル化に伴い、開発部門主導のタイトル戦略に限界が出てきたことから、編成・企画機能と制作機能を分離するとともに、試作・本開発の2段階承認制度を確立するなど、経営主導に切り替える構造改革を実施しています。

➡詳細はアニュアルレポート2007・P12「構造改革の進展と成果」参照

第3ステージ（'08/3～'16/3）は、経営体制の強化のためのガバナンス改革とデジタル戦略に取り組んだ期間です。まず私が会長CEOとして経営戦略を、社長がCOOとして業務執行を担当することで、経営戦略の決定機能と、戦略に従った業務執行機能を明確に分離しました。社長業は中長期的な成長と短期業績の両方に取り組

まなければなりません。しかし、私の経験上、経営を進めていくと、どうしても足元の業績に70%の時間を費やす傾向にあります。これでは中長期の成長を確かなものとすることはできません。私も、いつまでも経営に関与できる訳ではありませんので、このような監督と執行の分離をはじめ諸種のガバナンス強化による「経営の仕組み化」を進め、将来にわたって会社が確実に機能するように努めています。なお、デジタル戦略については、COOからご説明します。➡詳細はP35「COOが語る成長戦略」参照

この結果、第2ステージの構造改革との相乗効果もあり、前ステージに比較して、全ての収益項目で大きく増加しました。[図表1]

市場の長期見通し

ゲーム産業の高い潜在成長性と社会的価値

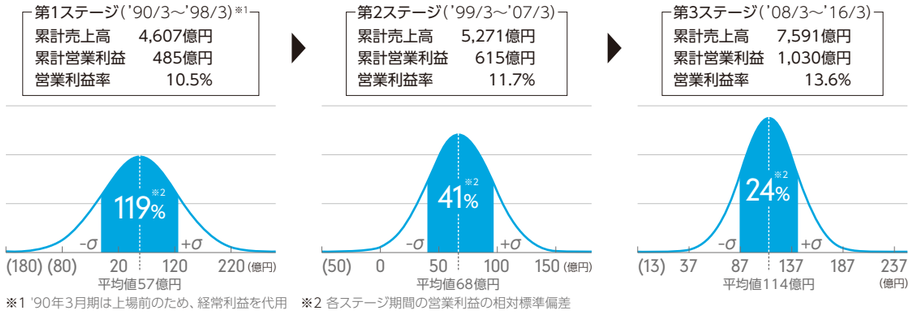
ゲーム産業が勃興したのは1983年に、日本でファミリーコンピュータが発売されたことを契機としています。グローバルの公表データは2000年からしかありませんが、約30年の長期的視点で見ればほぼ右肩上がりに成長しているというのが私の肌感覚です。これは、家庭用ゲーム機がサイクルを経るたびに販売台数を増やしていることからも裏付けられるでしょう。また、2007年以降、スマートフォンやインターネット環境の整備に伴うPCの普及により、これらがゲーム汎用機として市場をけん引したことで、先進国のみならず新興国でも市場拡大が加速したことも要因です。

今後10年後、20年後の見通しですが、私はまだまだゲーム市場の潜在成長性は高いと予想しています。1つ目の理由は、ゲームはデバイス(端末)を選ばないからです。ゲームだけ遊べる専用機、DVDやブルーレイも見られるゲーム機、ゲームもできる携帯電話、など過去の変遷が、ゲームの広がりを物語っています。直近では、ウェアラブルやVR(仮想現実)端末による新たなゲームの“体感”が期待されるなど、AIをはじめ最先端のIT技術との親和性が非常に高いこともゲームのアドバンテージです。2つ目の理由、これは私が確信していることですが、ゲームの本質部分はシミュレーション技術だということです。ゲームは、世界最先端のコンピュータであるゲーム機の性能を使って、プレイヤーの全ての動きを想定してプログラミングしています。したがって、長期で見れば、最高のコンピュータで作られた洗練されたゲームのシミュレーション技術は使い方次第で、医療や教育などのトレーニングに応用できたり、経済・金融における予測に活用できる可能性があると考えています。

これまでゲームが社会に提供する価値は、ストレスの解消など精神的充足面が中心でしたが、当該シミュレーション技術の応用・発展により新たに社会的課題を解決するなど、ゲーム産業の新たな未来が楽しみでなりません。

私はゲーム産業を興した創発メンバーの一人として、ゲームの新たな可能性を具現化できるよう、その礎を築いていきます。

図表1
各ステージの営業利益の正規分布図



※1 '90年3月期は上場前のため、経常利益を代用　※2 各ステージ期間の営業利益の相対標準偏差

経営課題

現在のテーマは、持続的成長のためのリスクコントロール

私の経営者としての集大成がこれからの第4ステージ('17/3~)です。主たるテーマは、成長戦略を確実なものとし企業価値を更に向上させるためのリスクコントロールです。[図表2]

私が経営者として大きな企業リスクと考えるのは主に2つ、「収益変動リスク」と「経営判断リスク」です。経営判断リスクは後述しますので、ここでは収益変動リスクのコントロールについてお話しします。

中長期的な収益変動リスクを低減し、持続的成長を可能にする対策は、①コンシューマにおいて、従来の売り切り型のフロービジネスから継続型のストックビジネスへとビジネスモデルを根底から変更すること、②当社の基本戦略である「ワンコンテンツ・マルチユース」の徹底展開により、事業ポートフォリオを構築し収益リスクを分散すること、の2つと考えています。

私達が中核事業とするコンシューマビジネスは、前述のようにヒット作の有無により収益が変動してきました。複数のヒット作を分散して発売することで、一定の成果(収益の変動抑制)は得ているものの、私が目指す安定成長とまでは言えませんでした。しかし、2013年以降、ゲーム機の本格的なオンライン機能の実装により、過去のヒット作や新作の追加コンテンツの継続的な販売が可能となり、毎年安定した収益をもたらしています。現在のダウンロード売上比率は26%ですが、これを中期的に50%まで改善することで、更に安定性を高めます。また、「ワンコンテンツ・マルチユース」はこれまでコンシューマの変動を補完するほどの規模ではありませんでした。しかし、今やモバイルやPCオンラインがゲーム機として市場の75%を占めていることに加え、双方ともストックビジネスであることから、人気コンテンツ(IP)のマルチユース展開の徹底により、更に安定収益比率を向上させます。

カプコンの最大の強みは、上記2つの対策の核となる「多数の人気IPを保有していること」にあります。

私は、ヒットビジネスと呼ばれるゲーム産業において、持続的成長可能な経営体制と戦略を構築し、企業価値を高めていきます。

図表2
過去と今後の経営ステージ

過去のステージ

第1ステージ('90/3~'98/3)
- 世界的な大ヒット作品を排出
- 拡大に伴う課題が顕在化

第2ステージ('99/3~'07/3)
- 毎年大型タイトルを発売できる体制構築
- 販売・在庫管理の徹底

第3ステージ('08/3~'16/3)
- 経営体制強化のためのガバナンス改革
- デジタル戦略を推進

今後のステージ

第4ステージ('17/3~)
企業価値を更に向上させるためのリスクコントロール

「収益変動リスク」
対策1 フローからストックへのビジネスモデル転換
対策2 安定収益が得られる事業ポートフォリオ構築

「経営判断リスク」(詳細はP28参照)
対策1 数字を主体とした「経営の見える化」
対策2 社外取締役を中心とした機関設計

中期経営目標の進捗分析

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**

2018年3月期の営業利益率 **20%**

中期経営目標の進捗分析(1)　累計営業利益

営業利益額ですが、累計目標値から、2017年3月期計画までの4期分を差し引くと、2018年3月期の営業利益は235億円となります。この高い数値を達成するには、「自社の成長」は当然のこと、「テンセント社との協業などアジアビジネスの拡大」との両輪が必須です。

したがって、2018年3月期の自社タイトルは、2017年3月期と同等かそれ以上のラインナップを予定するとともに、ダウンロード比率の更なる向上と合わせて、利益を上乗せしていきます。また、アジアビジネスは前期から本格的に開始しており、現在は『モンスターハンターオンライン』(MHO)が先行しています。月額の売上は計画通り推移しており、当社業績への貢献はまさにこれからとなります。『MHO』で徹底的に成果を上げるとともに、他のタイトルや中国以外のアジア地域でも展開していきます。➡詳細はP39「成長戦略2 オンラインビジネスの立て直し」参照

今の説明を事業セグメント別で申しあげます。逆算した2018年3月期のセグメント毎の数字は図表の通りで、デジタルコンテンツ事業およびアミューズメント機器事業の2つは達成可能圏内です。一方、アミューズメント施設事業、その他事業の2つは、達成困難です。2018年3月期を今期計画並みの数字と置き換えた場合、この2つでの未達額は66億円となります。

したがって、自社部分で最低10%の成長は果たしていきますが、このマイナスを含めた残額は、期初で計画に含めていなかったアジアビジネスの成長で補っていきます。

中期経営目標の進捗分析(2)　営業利益率

次に営業利益率ですが、図表の通り、16%まで改善してきています。残りの4ポイントは、自社事業により、1ポイントずつ着実に改善していくことをベースに、アジアビジネスでの上積みも含めて20%を目指します。たとえアジアライセンスを除いたとしても、1～2年遅れ程度で達成したいと考えています。

今の説明を事業セグメント別に5年分申しあげます。

まず、アミューズメント施設およびその他事業ですが、中経目標の達成は困難の見通しです。消費税の増税などにより市場が低迷したことに加え、新開発ビルも中経策定時には見込んでいなかったこと、などが要因です。アミューズメント機器事業は、2014年9月のパチスロ機型式試験のルール変更以降、利益率が低下しています。しかしながら、来期は原価管理の徹底により、利益率を改善できると考えています。

一方、デジタルコンテンツ事業は、概ね目標値を達成しつつあります。主な要因はコンシューマにおける、①外注タイトルの改善、②内作タイトルの効率化、③ダウンロード売上比率の向上、によるもので、モバイルやPCオンラインの不調を補っています。

連結の営業利益率20%を達成するには、未達の事業を穴埋めする必要があります。それらはデジタルコンテンツ事業でカバーしていきます。モバイルやPCオンラインの利益率は現在ゼロに近いですが、30%まで上げることが可能なビジネスです。加えて、利益率の高いアジアライセンスビジネスが拡大すれば、デジタルコンテンツ事業の営業利益率を30%にすることも可能であると考えています。

事業セグメント別営業利益 (億円)

	'14/3	'15/3	'16/3	'17/3	'18/3	'17/3-'18/3	'18/3
	実績	実績	実績	計画	逆算値	差異	累計目標
デジタルコンテンツ事業	45	102	122	143	158		570
アミューズメント施設事業	16	9	7	8	45	(37)	85
アミューズメント機器事業	71	27	28	30	44		200
その他事業	10	7	5	2	31	(29)	55
全社費用	(39)	(40)	(42)	(47)	(42)		△210
営業利益　計	103	106	120	136	235		700

注) '18/3の数値は、累計目標から'14/3～'16/3実績および'17/3計画を控除した値

事業セグメント別営業利益率 (%)

	'14/3	'15/3	'16/3	'17/3	'18/3
	実績	実績	実績	計画	目標
デジタルコンテンツ事業	6.8	22.5	23.1	24.2	22.0
アミューズメント施設事業	15.2	10.2	7.7	8.9	15.0
アミューズメント機器事業	30.8	36.3	21.1	20.0	27.0
その他事業	38.6	30.8	25.0	10.0	45.0
連結営業利益率	10.1	16.5	15.6	16.0	20.0

業績説明

3期連続の営業増益を達成、持続的成長の端緒を開く

1. 足元の市場動向

ゲーム市場の短期的な動向ですが、2015年は858億ドル(前年比24.7%増)となりました。大きく伸長した理由としては、モバイル市場が新興国を中心に拡大速度を上げていることによるものです。また、2016年においても942億ドル(前年比9.8%増)と引き続き成長を見込んでいます。2015年と同様、モバイル市場がカジュアルユーザーを中心に拡大継続するためです。なお、コアユーザーで構成されるPCオンラインやコンシューマ市場はモバイルと棲み分けはされているものの2014年規模で頭打ちとなる見込みです。

過去3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する改革を断行したことで、収益性が大幅に改善したことにあり、中期的な収益変動リスクを低減する仕組みが整いつつあります。
➡詳細は統合報告書2015・P21参照

また、期初に掲げた4つの課題に対しては、まず、2つの主力タイトルは実績470万本と期初計画450万本を上回りました。ダウンロードコンテンツ(DLC)ビジネスは期初計画90億円に対して実績109億円、『モンスターハンター エクスプロア』はダウンロード数が300万を突破しました。ただし、アミューズメント機器事業は一部パチスロ機の苦戦もあり営業利益計画30億円に対して28億円に留まりました。

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、計画(営業利益30億円)を達成	×

2. 2016年3月期の業績

このような状況下、当期(2016年3月期)の業績は、売上高770億21百万円(前期比19.8%増)、営業利益120億29百万円(前期比13.7%増)、親会社株主に帰属する当期純利益77億45百万円(前期比17.1%増)と3期連続の営業増益となりました。[図表3,4,5]

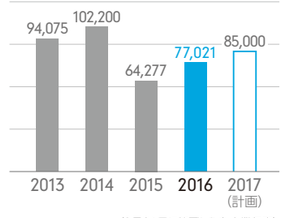
増収増益の主な要因は、①シリーズ最新作『モンスターハンタークロス』が大人気を博し300万本を突破したこと、②『バイオハザード0 HDリマスター』など過去のヒット作のHD版が手堅く販売本数を伸ばしたこと、③ダウンロードによるリピート販売が伸長したこと、によるものです。また、3期連続の営業増益は、

3. 2017年3月期の業績予想

次期(2017年3月期)は、売上高850億円(前期比10.4%増)、営業利益136億円(前期比13.1%増)、親会社株主に帰属する当期純利益90億円(前期比16.2%増)と4期連続の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、デジタルコンテンツ事業

図表3
売上高 (百万円)

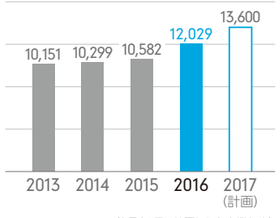
77,021百万円



(3月31日に終了した各事業年度)

図表4
営業利益 (百万円)

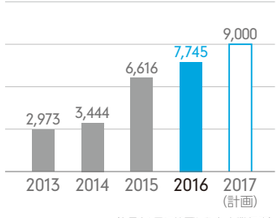
12,029百万円



(3月31日に終了した各事業年度)

図表5
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)

7,745百万円



(3月31日に終了した各事業年度)

において、3つの大型タイトルを投入するコンシューマを中心に、モバイルやPCオンラインの回復により売上高590億円（前期比12.2%増）、営業利益143億円（前期比17.5%増）を計画していることです。2つ目は、アミューズメント機器事業において、パチスロ機を4機種発売するなどタイトル拡充により、5.5万台（前期比1.3万台増）を販売することで、売上高150億円（前期比12.4%増）を計画していることです。

私は、当社が企業価値向上のために持続的成長が可能な企業であるとの信頼を投資家の皆様から獲得するには、実績で証明するしかないと考えていますので、毎期計画の達成に全力を尽くしていきます。

CSR（社会的責任）

ゲーム会社として社会課題に向き合い、共通価値を創造

1. 当社のCSRの基本的な考え方

私は、事業活動が社会に及ぼす負の影響を防止・軽減する従来型の社会的責任（CSR）だけでなく、事業活動を通じて社会的課題を解決し社会に価値を提供することで、自社にも経済的価値をもたらす「共通価値の創造（CSV）」を推進することが、企業価値の向上に繋がると考えています。

「生活必需品でないゲームが社会にどのような価値を提供するのか?」この疑問に対する解決の糸口に気付いたのは、遡ること50年前です。当時私は、駄菓子屋を営んでいました。ある時、店の軒先に置いていた綿菓子機に子供達が列をなしているのを見て、子供たちを夢中にするのは綿菓子ではなく作る過程（遊び）であると気付きました。そして、「経済成長は富とともにストレスも溜めている。大人もやがてゲーム（遊び）を必要とする。」と確信したのです。その後、インベーダーブームを皮切りに、いまやゲームは9兆円の産業となり、近年はeスポーツとして従来のスポーツ同様に楽しまれるなど、世界中でストレス解消の手段の1つとして社会的価値を生み出してきました。

2. 地域社会との関わり

基本戦略「ワンコンテンツ・マルチユース」の推進により、広く社会に貢献していきます。具体的には、当社の人気コンテンツを活用した地方創生活動として、①経済振興の支援、②文化振興の支援、③治安向上のための啓発支援、④選挙投票の啓発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、地元への観光支援として大きな経済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。一方、上記4つの活動から当社にもたらされる価値は、①イベント参加による既存ユーザー（ファン）の満足度向上、②中高年層のゲームへの好感度向上、です。特に②は、現在ユーザーとして取り込めていない層であり、当社の人気コンテンツが地元へ貢献する中で、身近なスマートフォンなどを通じて、新たなゲームユーザーになる可能性があります。

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です。これは、ゲームに対する青少年の健全育成面での社会的不安を取り除くための取り組みです。

3. 従業員との関わり

ゲームソフトの開発費の約80%が人件費で占められていることからも分かるように、ゲーム産業は「労働集約産業」ならぬ「知的集約産業」として、人材がとりわけ重要な経営資源です。

私は、グローバルで通用するコンテンツを創出するには、ダイバーシティが重要と認識しており、育児休業、短時間勤務による子育て支援や女性従業員の幹部登用に加え、グローバルな人材の確保・育成を推進しています。

一般的に、経営者は従業員に「もっと新しいことにチャレンジしろ。」ととかく言いがちですが、挑戦させるのであれば、きちんとセーフティネットを用意してあげることが必須です。ネットも敷かれていない空中ブランコで背中を押されても、誰も飛び出したくはないでしょう。新しいことにどんどん挑戦させて、「うまくいかないこと」を見つけ、対策を練るのが経営者の役割です。そうすれば従業員も失敗を恐れることなく挑戦することができ、それがビジネスチャンスを生み出す好循環になります。私が取り組んでいる「経営の見える化」（次項参照）は、従業員が自由闊達に成長・活躍する場を与える役割も担っています。

また、人材の育成が開発力の強化に直接繋がることから、職種ごとの専門スキルの習得やゲーム制作の実践的な経験を高めるための育成プログラムなどを実施しています。加えて、新たな研究開発ビルを建設し、世界最先端の開発設備や技術を取り揃えるなど、開発者のやる気を引き出す充実した開発環境を整備しています。報酬面では、通常の賞与に加え、タイトル別インセンティブやアサイン手当制度を導入し、モチベーションの向上を図っています。

しかし、私は、人材育成で最も重要なのは、新しいことに挑戦できる環境を与えることだと考えています。

コーポレート・ガバナンス

客観性を重視し、会社が長く存続するための「仕組み」をつくる

当社は、企業価値、特に経済的価値の持続的向上を目標としており、そのための「成長戦略」を推進しています。

一方、成長戦略を加速させるほど比例してリスクは高まりますが、このリスクの回避もしくは低減に有用なのがガバナンスであると考えています。

リスクには大きく「収益変動リスク」と「経営判断リスク」がありますが、ここではガバナンスの活用でコントロール可能な「経営判断リスク」についてご説明します。

対策1. 数字を主体とした「経営の見える化」

私は、企業規模や事業特性の変化に合わせて、経営者も経営スタイルを柔軟に変えていくことが肝要と考えています。

例えば、会社が小さい時の経営は、いわゆるプロペラ機による有視界飛行です。現場に行くなどして自分の目で確かめて判断することができます。一方、会社が大きくなれば、ジャンボジェット機を操縦するようなものですから、これを有視界で操縦するのはリスクが高すぎます。したがって、飛行機の操縦では計器飛行に切り替えるように、企業経営では数字を主体とした判断に変えていかなければならない、ということです。

したがって、私は、経営判断する材料（資料）を原則数値化させています。具体的には、資料は対売上比、対前年比、対計画比など比較対象を示し、複合的に組み合わせてチェック可能にすることで問題点を見つけ出しやすくしています。更に、当該資料は、社外取締役による監督にも活用してもらうことに加え、IR活動で投資家にも活用していただく。この一連の仕組みを私は、「経営の見える化」と呼んでいます。業務の可視化に基づく経営判断に、二重の社会の目でジャッジを加えることで、経営の透明化を図る仕組みです。

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

「うまくいっている事業は放っておけばいい。経営者の仕事は、問題を抱えていたり、計画通りにいかなかったりする事業をうまくいくように変えていくことである。トップは現場に足繁く通うのではなく、判断するために

存在しているのだ。」今私が進めているリスクコントロールの仕事は、創業者として培ってきた経営ノウハウを次世代メンバーに実戦で教えるとともに、経営を「仕組み化」して、将来にわたって会社が確実に機能するようにすることです。

対策2. 社外取締役を中心とした機関設計

当社は、これまでに17年間にわたり、諸種のガバナンス改革を断行してきました。➡詳細はP67参照

2002年3月期から社外取締役制度を導入したのを皮切りに、2016年6月には取締役の社外比率を50%まで向上させています。[図表6] ある投資家の方から「創業オーナー企業は、経営の意思決定の迅速さや環境変化への対応について優位性がある一方で、独断専行のリスクがあるのではないか?」と指摘されたことが契機です。

社外取締役の選任基準は導入当初から現在も変わらず、一言で言えば、「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。

事業投資リスクを回避することを優先課題として、「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」を選任し、一般社会の視点で妥当性を判断していただきます。

更に、2016年6月に監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しました。[図表7] 安定した企業運営をしていくためには、リスクマネジメントを徹底できる経営基盤をより一層強化する必要があります。今回の移行は、取締役会の監督機能の強化に加え、迅速な意思決定による機動的な経営展開や海外機関投資家の理解を高めることを目的としています。

➡詳細はP67「更なる成長に向けたガバナンス改革」参照

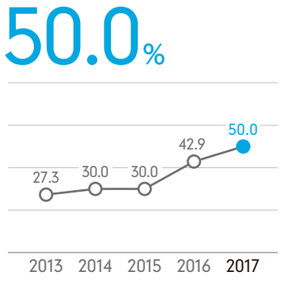
私が、この機関設計の変更を決意した最大のポイントは「妥当性の監査」にあります。従来の監査役会設置会社は「適法性の監査」に重点を置き、法的リスクは回避するのですが、経済的価値の向上にガバナンスを活用するには、業務執行の妥当性を監査する機能が必要と常々考えていたからです。2012年3月期に業務監査委員会を設置したのは、当該機能の重要性を認識していたからにほかなりません。

監査等委員会設置会社への変更により、社外取締役は、取締役会の数値化された資料だけでなく、直下の組織である内部監査部門から集約した情報からも妥当性をチェックできます。

その結果、より合理的な判断が下せるようになることで、成長戦略を確かなものとし、経済的価値、ひいては企業価値の向上に寄与すると考えています。

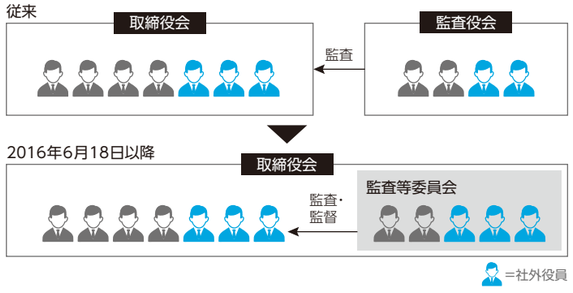
詳細はコーポレート・ガバナンスページでご説明します。

図表6
社外取締役比率推移 (%)



(3月31日に終了する各事業年度)

図表7
監査等委員会設置会社への移行



株主還元

上場以来、26年間配当を継続する信念

1. 配当に関する基本方針

私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。

私が安定配当を大切にする理由は、例えば年金生活で配当を生活費の一部として生計を立てている方にとっては、急に無配・減配になると死活問題になります。定期的かつ安定的に収入が入ることで、将来の生活設計をしっかり立てることができます。これは私が若い頃、父を亡くし、小売店を起業したものの、生活が困窮する中で、日々の安定収入の有難さを感じたことが背景にあります。

多様な株主の皆様の中にも、このような方々がおられると思うからこそ、1990年の上場から26年間、一度も無配にしたことはありません。[図表8]

株主還元の方針として、①投資による成長などにより、企業価値を高めるとともに、②安定配当を旨としながら、業績水準に応じた配当を継続すること(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。

経営者の社会的責務は、人を雇用し、企業を成長させ、利益を上げ、税金を納め、配当を支払うことで、ステークホルダーとの共存共栄の関係を構築することだと、私は考えています。したがって、配当をこの10年間で2倍にしたことに加え、株主資本を効率的に活用することも重要と考え、ROEを過去3年平均6.7%から8~10%まで上げる目標を掲げています。➡詳細はP32参照

2. 当期および次期の配当

当期(2016年3月期)は、コンシューマで大型タイトルやリピート販売が寄与し増収増益となりました。したがって、2016年3月期の配当は、上記の基本方針に則り配当性向29.0%となる年間40円を継続しました。

次期(2017年3月期)の配当は、配当性向25.0%となる年間40円を予定しています。なお、配当性向が30%を下回っていますので、次期の連結業績予想を達成した場合、増配の検討が必要と考えています。

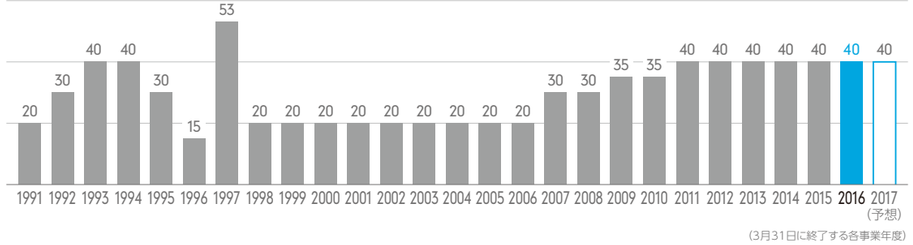
今後も投資の原資を確保しつつ、業績水準に応じた段階的な配当金額の引き上げや、自己株式の取得などにより、株主還元を強化していきます。

私は、この業界に50年の経験を持つ経営トップとして、過去33年間の成長を上回る企業成長を図り時価総額を増大させることで、株主の皆様のご期待に応えてまいります。

2016年7月

代表取締役会長
最高経営責任者(CEO)

図表8
上場以来の1株当たり配当金 (円)



(3月31日に終了する各事業年度)

安定した財務基盤を構築し効率的な開発投資を行います。

就任にあたって

このたび、2016年6月開催の取締役会の総意を得て、最高財務責任者（CFO）に就任しました。

私はこれまで、財務・経理部門の統括として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、「ネットキャッシュの改善」と「資本効率性の向上」の2つに取り組んできました。現在、当社は中長期的な企業価値の向上を目指す成長戦略を遂行しており、中核となるデジタルコンテンツ事業において開発環境の拡充とタイトルラインナップの整備を推し進めるため、開発投資を増強しています。投下資本の選択と集中を更に精査するとともに、原価・販管費などのコストを徹底的に見直すことで収益体質を改善し、成長戦略の完遂を資金面から支えていきます。

取締役専務執行役員
最高財務責任者（CFO）
野村 謙吉

資本効率の向上

当社は、資本効率性の指標としてROE（株主資本利益率）の目標値を以下の通り掲げています。

実績（2013年3月期～ 2015年3月期平均）	6.7%
目標（2015年3月期～ 2017年3月期平均）	8～10%

現在の進捗は2期平均で10.2%と順調に推移しています。目標達成のために最優先すべき項目は、①当期純利益率の向上です。成長戦略に基づき各事業でタイトルラインナップを拡充することで、更なる向上を目指します。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おり、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。

ROEの3要素	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3
当期純利益率（%）	3.2	3.4	10.3	10.1
総資産回転率（%）	90.1	105.8	63.8	68.1
財務レバレッジ（倍）	1.66	1.51	1.41	1.50

ネットキャッシュの確保とリスクマネジメント

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、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。なお、当期のネットキャッシュは158億円と、2期連続減少しました。これは、ラインナップ拡充に伴う開発投資の増加によるものであり、次期からは回収期に入りプラスに転じると見込んでいます。[図表9]

資金調達

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。

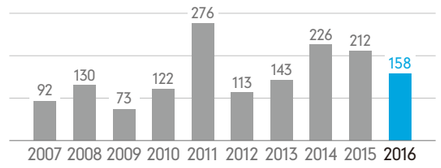
このような資金調達面での課題を解決するため、当社は投資計画とリスク対応の留保分を考慮して保有しておくべき現預金水準を設定し、これを手元現金284億29百万円とコミットメントライン未実行残高267億円（契約総額267億円）で補完し、適正レンジで維持しています。[図表10]

投資戦略

当社は中長期的に安定した成長を遂げるため、オリジナルコンテンツを生み出す源泉となるデジタルコンテンツ事業への十分な投資額を確保することが必要不可欠であると認識しています。具体的には、タイトルラインナップの拡充やVRなど新たな技術への対応に加え、開発者の増員や開発環境の整備への投資が必要です。したがって、2017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345億円）の約80%に相当する275億円をデジタルコンテンツ事業に投資していきます。

図表9
ネットキャッシュの推移（億円）

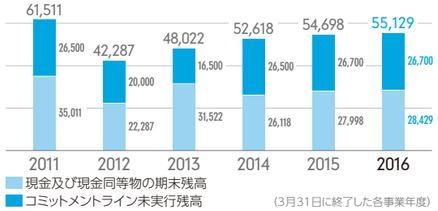
158億円



（3月31日に終了した各事業年度）

図表10
手元流動性（百万円）

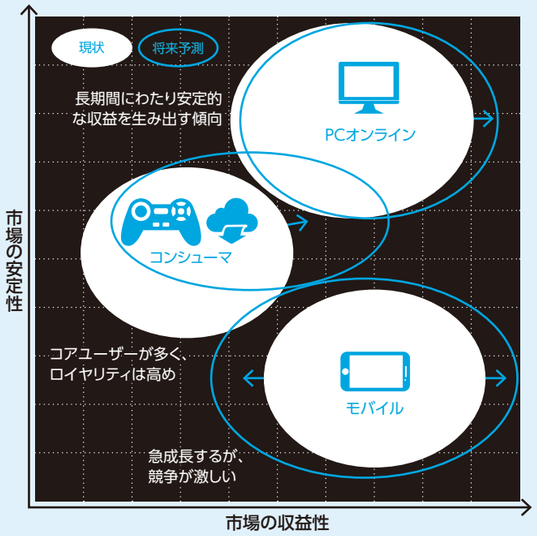
55,129百万円



（3月31日に終了した各事業年度）

ゲーム業界の産業特性

図表11
各市場の特性



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

コンシューマ市場特性 パッケージ+ダウンロードコンテンツ(DLC)

市場規模は217億ドルであり、2018年に221億ドルとほぼ横ばいで推移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(忠誠心)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ものの、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市場との利益率の差は縮小する見通しです。➡詳細はP46参照

モバイルコンテンツ市場特性

市場規模は390億ドルであり、2018年に533億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。今後もスマートフォンは最も普及するゲーム機として急成長を遂げる見込みです。➡詳細はP47参照

PCオンライン市場特性

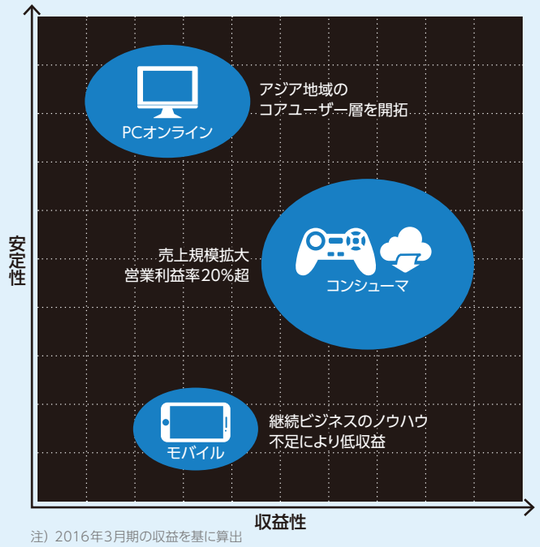
市場規模は251億ドルであり、2018年に278億ドルまでやや拡大すると予想されています。顧客層はコアユーザーの構成比が非常に高く、ゲームへのロイヤリティは一番高めです。継続的な課金意欲はかなり高いことから、価格感応度および景気感応度は一番低いのが特徴です。収益性は3市場の中で比較的高く、長期間にわたり安定的な収益を生み出す傾向にあります。今後も大きな変動はなく、安定市場を形成する見通しです。➡詳細はP48参照

図表12
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

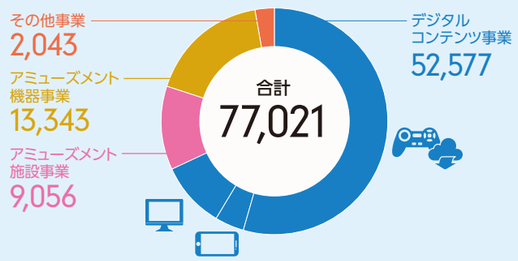
当社の事業特性

図表13
デジタルコンテンツ事業ポートフォリオ

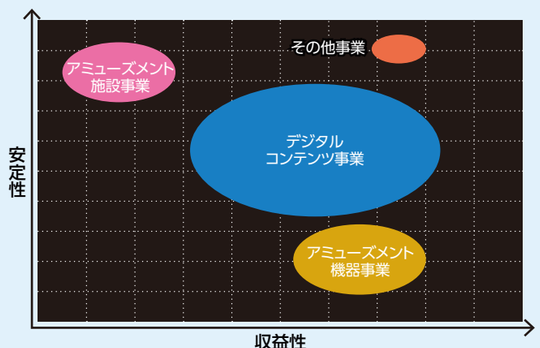


注）2016年3月期の収益を基に算出

図表14
事業セグメント別売上高 (百万円)



図表15
全事業ポートフォリオ



注）2016年3月期の収益を基に算出

デジタルコンテンツ事業(売上構成比68%)

コンシューマビジネス(売上構成比55%)
パッケージ+ダウンロードコンテンツ(DLC)

コンシューマ機向けに多数のオリジナルコンテンツを創出する当社の中核事業です。人気コンテンツの続編を定期的に投入するとともに、ダウンロード売上比率の向上などにより、近年、売上規模の拡大に加え、営業利益率は20%を超えています。

モバイルコンテンツビジネス(売上構成比4%)

スマートフォン向けに、当社の人気コンテンツを活用したゲームを配信し、カジュアル層など新規層を開拓し新たな収益機会を生み出しています。一方、コンシューマとは異なる継続ビジネスのノウハウ不足により、売上は市場成長を下回っています。

PCオンラインビジネス(売上構成比9%)

PCオンライン向けに、当社の人気コンテンツを活用したゲームを配信し、アジア地域のコアユーザー層を開拓し新たな収益機会を生み出しています。特に、世界最大の中国市場への参入により、ビジネスの大きな潜在成長力を秘めています。

➡詳細はP45参照

アミューズメント施設事業(売上構成比12%)

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営業利益率10%前後を維持しています。一方、厳選した少数出店戦略や消費増税の影響により、売上は減少傾向にあり、近年は低年齢者や中高年者など新規顧客向けのサービスに注力しています。➡詳細はP49参照

アミューズメント機器事業(売上構成比17%)

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の投入および開発ノウハウの蓄積により、営業利益率20～30%を維持しています。ただし、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。➡詳細はP51参照

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、国内外で出版・映像などの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。➡詳細はP53参照

代表取締役社長
最高執行責任者(COO)
辻本 春弘

事業環境の変化をチャンスに中長期の成長を目指します。

デジタル配信による新たな販売戦略

ゲームをインターネットに繋いで複数人でプレイする、それは既に当たり前のことですが、近年のゲーム業界ではネットによる更なるイノベーションが起きています。

最大の変革は、ゲームのデジタル配信による「流通革命」です。近年、この流れが大きく加速しており、それは当社の業績にも明確に現れています。ダウンロードコンテンツ(DLC)の売上構成比の上昇により、在庫返品率が改善し、営業利益率が好転しています。また、デジタル配信の拡大に伴い、これまで海賊版の氾濫によりパッケージ販売が実質不可能であったアジア地域においても、業績が向上しました。

今後のゲームの販売戦略では、このデジタル配信をいかに活用できるかが成功のポイントになります。多大な労力・コストを要する海外販売網がなくとも世界中にゲームを届けることができ、海外の大手ゲームメーカーとも互角に戦える環境が整いつつあります。

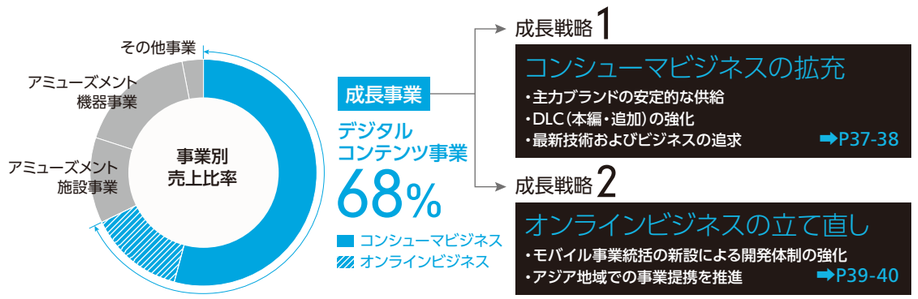
また、「多言語への対応」も重要なポイントです。ネット経由でどこでもゲームを購入できる現在、新興国の市場が突然、有望なマーケットに変ぼうすることも十分あり得ます。これを見越して2016年3月期に発売した新作ゲームでは、14種の言語に対応しています。

➡詳細は別冊「最新開発レポート」P3参照

こうした新しい「流れ」を踏まえ、コンシューマビジネスでのDLCの充実や、オンラインビジネスを軌道にのせるための施策に取り組んでいきます。

デジタルコンテンツ事業に経営資源の80%を投資

デジタルコンテンツ事業は、企業価値の源泉であるオリジナルコンテンツを生み出すなど、売上の68%を占める中核事業です。私は、中期経営目標達成の鍵はこの事業にあると考え、経営資源の約80%を投入していきます。デジタルコンテンツ事業の成長のためには、コンシューマ事業のさらなる拡充に加え、苦戦しているオンラインビジネスを立て直し、成長軌道に乗せることが必要です。そのための戦略を、次ページ以降でご説明します。



成長戦略1
コンシューマビジネスの拡充

高収益体制の確立と安定的なポートフォリオ形成のために

当社が持続的な安定成長を遂げるための重要な戦略の1つが、ヒットビジネスと言われるコンシューマ事業において、従来の売り切り型のフロービジネスから継続型のストックビジネスへとビジネスモデルを根底から変更することです。[図表16] コンシューマ市場は今後も220億ドル規模を維持するとともに、その参入障壁の高さからメーカー数は減少傾向にあり、豊富な人気IPや高い技術力を保有する会社には市場を勝ち抜き、利益を享受しやすい環境です。当社としては、企業価値の源泉であるコンシューマビジネスを、中長期的な成長のための最重要戦略の1つと位置づけ、以下の3つの施策を実施していきます。

施策1 主力ブランドの安定的な供給

当社の最大の強みは、自社で強力なコンテンツを創出し、多数の人気コンテンツを保有している点にあります。一方、年度により発売する大型タイトル数に偏りがあったため、収益ボラティリティの高さが課題でした。

そのため、各シリーズ作品の発売サイクルをこれまでの3～4年から2.5年に短縮し、単年度の投入タイトル数を増加させています。中期的な戦略マップ(60ヵ月マップ)を運用し、持続的に成長可能なタイトルポートフォリオを形成するとともに、52週マップで開発者2,000名を必要な時期に必要なチームへ適宜配置する仕組みを整えており、2つのマップの運用が毎期複数の大型タイトルの安定投入を可能にし、収益変動を抑制しています。[図表17] 更に、中長期的な成長のためには、次世代の収益の柱となる新規ブランドの創出が不可欠であると考え、開発投資額の約2割を新規IPの開発に充てています。

施策2 DLC(本編・追加)の強化

DLCのメリットは、①本編DLC配信によりパッケージ製造コスト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継続プレイおよび追加収入の長期安定的な獲得、などです。

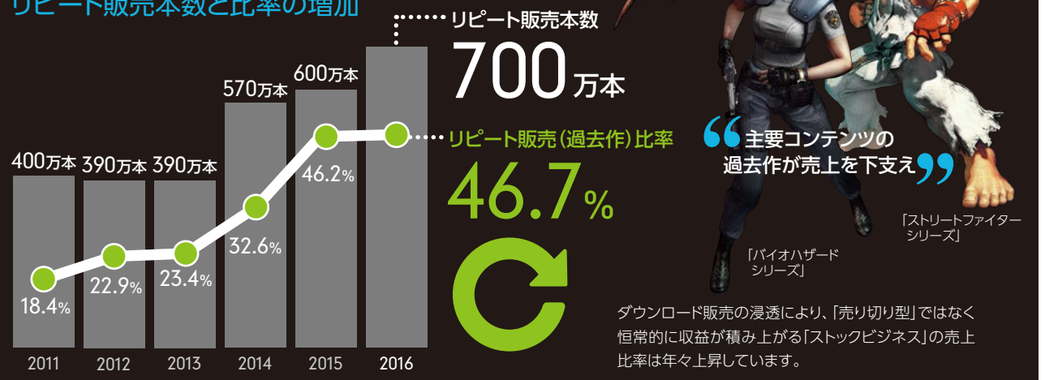
これらは、コンシューマビジネスでのヒットタイトルに依存する売上変動の激しさや開発費の高騰への懸念に対する対策の1つです。主力ブランドの安定的な供給に加え、毎期安定したDLC売上の積み上げにより、ストックビジネスへの移行が進みつつあります。[図表18] 現在、①②が中心ですが、今後③を強化することで、現在のDLC比率26%を中期的に50%まで高めていきます。本編発売後1年以上ユーザーの継続プレイを誘導することで、追加収入だけでなくアクティブユーザー数の多いゲームとして、新規ユーザーの獲得(本編販売の増加)にも繋がるなど、毎期の売上変動を抑制する効果を発揮していきます。

施策3 最新技術およびビジネスの追求

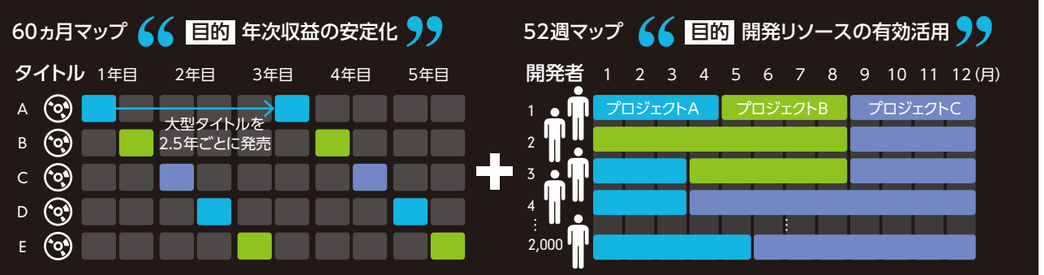
ゲーム業界における最新技術は一度研究を怠ると再び追従することが困難となります。新たな分野に対して不断の技術研究を続け、ゲームへの可能性を追求し続けることが次代の先駆者的地位獲得への布石となります。

2016年は「PlayStation VR」や「Oculus Rift」など新たなデバイスが市場に登場し、VR元年とも呼ばれ大きな期待が寄せられています。当社が得意とするアクションやホラーのジャンルはVRとの親和性が非常に高く、VRによる新たな体験を提供することで、ゲームがより魅力的なものとなります。当期は『バイオハザード7 レジデント イービル』を全編VR対応とするなど、積極的な対応を進めています。また、新たなジャンルとして「eスポーツ」にも注目をしています。特に「ストリートファイター」シリーズはこれまで主に北米で多くのユーザーを動員するイベントを開催してきましたが、今後は更なる地域展開を図ります。これらの新ビジネスにチャレンジすることで、コンテンツの活性化とブランド価値向上を通じた収益の最大化を図ります。

図表16
リピート販売本数と比率の増加

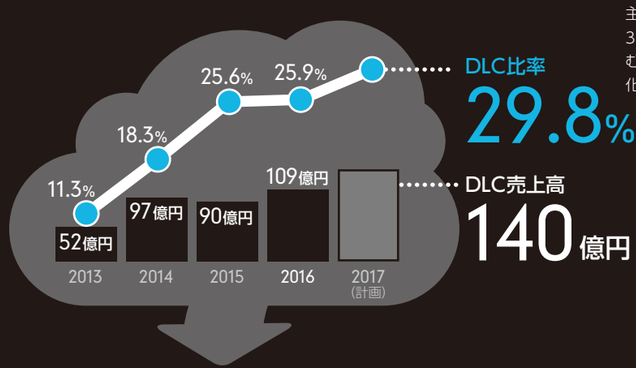


図表17
発売計画「60ヵ月マップ」と人員計画「52週マップ」

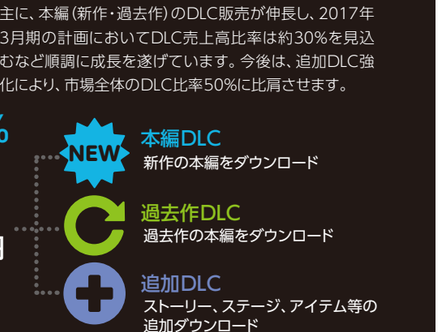


業績を安定成長させるために、多数の人気作品を安定的に供給するとともに、開発期間を短縮することが重要です。

図表18
DLC売上高と比率の向上



主に、本編(新作・過去作)のDLC販売が伸長し、2017年3月期の計画においてDLC売上高比率は約30%を見込むなど順調に成長を遂げています。今後は、追加DLC強化により、市場全体のDLC比率50%に比肩させます。



成長戦略2
オンラインビジネスの立て直し

コンシューマとは異なる面から当社の持続的成長を支える

急拡大を続けるオンライン市場（PCオンライン+モバイルコンテンツ）において、当社は未だ豊富な人気コンテンツを多数保有している競争優位性を活かしきれていません。特にモバイルコンテンツビジネスにおいて、2016年3月期の売上高は33億円に留まり苦戦を余儀なくされました。しかしながら、成長余力の高いオンラインビジネスを成功させることは中長期における企業成長には必須であり、最重要課題の1つとして取り組んでいます。オンラインゲームは運営ビジネスであり、コンシューマとは異なる面から当社の持続的成長を支える安定収益源となり得ます。また、これらのビジネスはコンシューマで創出したコンテンツ（IP）との相乗効果を生み出すことが可能であり、ブランド価値を向上させるための大きな役割を担っています。投資家の皆様の懸念を払拭するために、以下の2つの施策を実施していきます。

施策1 モバイル事業統括の新設による開発体制の強化

モバイルビジネスにおける成功の重要な要件は、①数多くの競合タイトル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。

当社はこれまで、国内で自社の人気コンテンツを活用した「カプコンブランド」と、グローバルで女性・ファミリー向けに他社のライセンスを用いた「ビーラインブランド」を展開してきました。カプコンブランドにおいては、国内開発組織の一本化により『モンスターハンター エクスプロア』がヒットしたものの、その他の既存タイトルが伸び悩んでおり、ここ数年は売上面で苦戦しています。また、ビーラインブランドも2010年以降、継続的にヒット作を生み出すことが出来ず、減収が続いています。そこで、2016年4月に両組織を統合し、グローバルでカプコンIPを中心に開発する「モバイル事業統括」を新設しました。次期は、保有する人気コンテンツと運営ノウハウを融合し、「戦国BASARA」や「ロックマン」、「モンスターハンター」などの新作を投入するとともに、継続的にタイトルを投入するための仕組み作りを進めます。また、国内外でヒットしたタイトルをアジアにライセンス展開することでアジアの収益拡大を図るとともに、運営ライン拡充の一環として開発会社のM&Aを進めていきます。[図表19]

これらの施策を通じて、国内市場においてまずは5%のシェアを獲得することを中期的な目標とし、海外ではビーラインブランドで醸成した海外市場のマーケット分析力と運営ノウハウを活用し、収益機会の拡大を図ります。

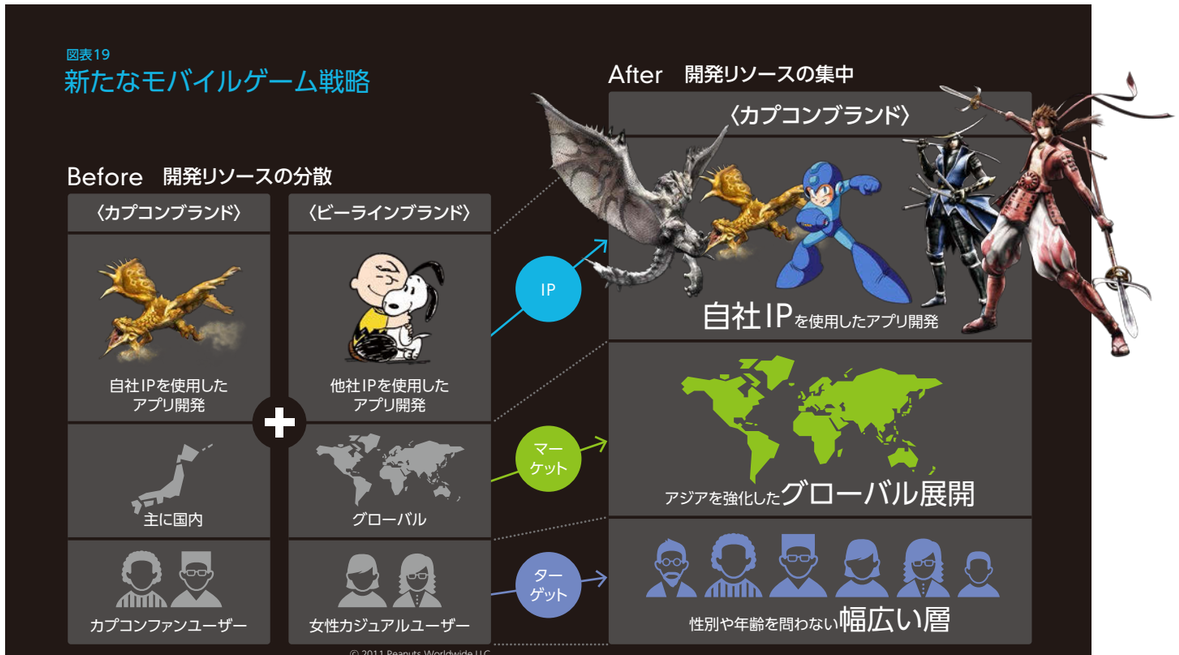
施策2 アジア地域での事業提携を推進

カプコンの成長を大きく加速させる可能性の1つが、既存オンラインコンテンツのアジアへのラインセンス展開であると考えています。[図表20]
アジアへの進出方法は、①アジア地域の子会社を通じた自社開発・運営、②アジアの有力運営会社との業務提携による開発・運営の2通りありますが、現在は後者に力点を置いています。

本格的なアジアでの展開事例としては、2015年12月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』（MHO）のサービス開始が挙げられます。配信後のユーザーの評価も高く、中国でのコンテンツ展開について一定の手ごたえを感じています。

自社展開に加え業務提携を推進する理由は、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。コンシューマでヒットしたコンテンツをワンコンテンツ・マルチユース展開として、国内PCオンラインに活用し、更にアジアへライセンス展開することで、二重三重の収益を稼ぐことが可能なモデルとなります。加えて、オンラインビジネスの運営ノウハウはコンシューマ事業にも活用できるため、本施策の推進によりデジタルコンテンツ事業間の相乗効果を高めています。

図表19
新たなモバイルゲーム戦略



これまで独自戦略を推進してきた「カプコンブランド」および「ビーラインブランド」の組織を一本化し、モバイル事業統括のもとへ開発・運営ノウハウを集結。迅速な意思決定によって自社コンテンツを活用したタイトルを国内外で拡充します。

“人気ブランド「モンスターハンター」「戦国BASARA」「ロックマン」などを活用した4タイトルの配信を予定 アジアへのライセンスビジネスを強化”

図表20
アジア地域での提携先とタイトル

“有力な現地企業との業務提携を強化”

モバイルコンテンツ 3 タイトル
PCオンラインゲーム 1 タイトル
PCブラウザゲーム 2 タイトル

タイトル	地域	提携先
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 バトルコンビネーション	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
モンスターハンター オンライン	中国	Tencent社
鬼武者Soul（簡体中文版）	中国	Cayenne Entertainment社（台湾） Blue Panda社（中国）
モンスターハンター メゼポルタ開拓記（簡体中文版）	中国	Tencent社

PCオンラインでは世界最大のオンラインゲーム市場である中国をはじめ、韓国やタイでも交渉を進めています。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、有力タイトルを活用した展開を強化しています。

対談

成長へのキーワードは、運用型ビジネスへの適応と保有コンテンツの最大活用

株式会社カプコン
代表取締役社長 最高執行責任者（COO） 辻本 春弘 × Jay Defibaugh氏 CLSA証券株式会社
調査部 シニアリサーチアナリスト

Jay Defibaugh氏
プロフィール
1989年 ペンシルベニア州立大学卒業、
1999年よりアナリストとしてゲーム業界を担当し、
2013年にCLSA証券へ入社。

デジタル配信の拡大がコンシューマゲーム市場に大きな変革を起こすなか、カプコンはどのように成長戦略を進めていくのか。アナリストのJay Defibaugh氏が、当社代表取締役社長の辻本春弘に尋ねました。

Jay：ゲームのデジタル配信により流通面の問題の多くが克服されたことで、カプコンも欧米やアジアで堅調に売上を伸ばしています。ただし、海外の競合他社では既に約40%までデジタル比率を伸ばす企業もある中、カプコンの比率はまだ低いと感じていますが、今後どのように伸ばしていくのでしょうか。

辻本：現在のデジタル配信は販売面のメリットだけですが、据え置き機がインターネットに常時接続していることを活用すれば、長期的な運用によるサービスを強化した新しい楽しみ方が提案可能であり、新たなニーズを喚起できます。そのために、ユーザーデータを保有しているファーストパーティとも連携を図りたいと考えています。

> 長期的な運用によるサービス

Jay：デジタル販売では収益性の改善という側面と、これまでパッケージが販売できなかった東南アジアなど新たな地域に販売機会を創出できます。一方、ゲーム発売後の運営やマーケティング力が重要になると思いますが、そのオペレーションノウハウがカプコンにあるのでしょうか？

辻本：まだ充分ではないですが、オンラインやモバイルでの経験を活かして、ゲームの運営ができる新しい組織を社内に作っていこうと考えています。競合商品やユーザーの行動を研究しながら、徐々にデジタル比率を高めていく方針です。

Jay：カプコンは投資家から「有力コンテンツを作れる企業」と評価されていますが、高性能の新型ゲーム機が次々と出てくるなかで、最近は新規のコンテンツがあまり出てきていないと感じます。今後も継続的に優れたIPを出していけるのでしょうか。また、海外においては2チーム制で続編の開発を短期化している競合他社もありますが、カプコンではどのように取り組んでいますか？

辻本：新規IPの創出は当社の事業の根幹ですし、永続的に取り組まなければなりません。世界のAAAタイトルと質的に比肩するコンテンツを生み出し続けなければ、ゲーム専門企業としてのカプコンの未来はありません。開発期間の短期化については、REエンジンの開発や3Dスキャンシステムの刷新など、技術面での効率化に取り組んでおり、大型IPは2.5年のサイクルでの開発を進めています。

Jay：カプコンには休眠中のIPも多く、生み出すのは得意だが、IPを展開するマーケティングが苦手な印象を受けます。IPを最大限に活用して収益を最大化することがベストシナリオと思うのですが、いかがでしょうか。

> IPを最大限に活用

辻本：ワンコンテンツ・マルチユースは当社の基本戦略ですが、現時点では確かに最大活用できていない部分があります。過去に高い支持を得たタイトルは有力な資産ですので、個々のIPについて各地域で検証し、有望なものはリメイクや再度新作を投入するなど、最大活用に向けて動き始めています。

Jay：IP活用の課題はモバイルにも当てはまります。拡大が続くモバイル市場で、カプコンはまだ大きな成功を収められていません。

辻本：マルチプラットフォーム戦略の1つとしてモバイルは取り組まなければならない課題です。将来的なスマートフォンの性能の向上などを考えれば、当社が強みを発揮できる余地は多分にあります。直近では、ヒット作を生み出すために、モバイル組織を統合し当社IPをメインとした開発体制に切り替えました。

Jay：逆に、社内のリソースは強みのあるコンシューマに集中させ、モバイルは他社との提携などライセンスビジネスにした方が経営効率が高いのではないでしょうか？

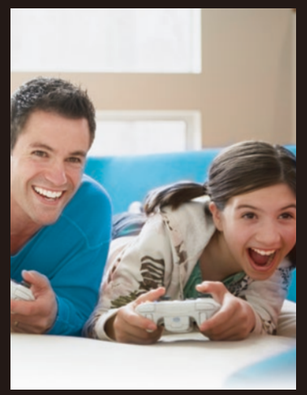
辻本：今後プラットフォームに関係なくどのゲームも長期的な運用型ビジネスに変遷していく可能性があるので、データ分析やマーケティングなどモバイルでの運営ノウハウ蓄積は、モバイルだけでなく、必ずコンシューマビジネスにも効いてきます。ライセンスアウトの場合は、社内でのノウハウ蓄積が難しいため、モバイルにも一定の社内戦力を継続的に投下して、成功させていきます。

対談を終えて

COOの自社コンテンツに対する自信を感じた。優れたコンテンツを生み出し、その資産をできる限り活用していくという基本戦略に違和感はない。競合他社と比較するとモバイルへのリソースの配分が控えめであり、事業構造を考えれば理解もできるが、やはりゲーム産業全体で見るとモバイル市場が急速に拡大しているのも事実。場合によっては他社の力を一部借りるなどのフレキシブルな展開があれば投資家の納得も得られるだろう。それはカプコンにとって大きなチャンスでもあると感じる。（Jay）

Business Segments
事業活動での成果

事業内容 | 当期の概況 | 当期の主要作品（アウトプット）



デジタルコンテンツ事業

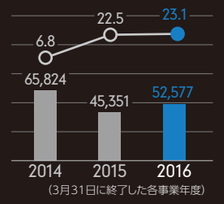
コンシューマ機向けパッケージソフトとダウンロードコンテンツ（DLC）の開発・販売、モバイルコンテンツおよびPCオンラインゲームの開発・運営を行っています。コンシューマゲームでは、アクションやアドベンチャーを中心に独創的なオリジナルコンテンツを生み出し、これら多くのミリオンタイトルをスマートフォン・タブレット型端末やPCオンラインで活用し、全世界に配信することで収益の最大化を図っています。

コンシューマ（パッケージ+DLC）
- 『モンスターハンタークロス』が、当初計画を上回る330万本を販売
- 前期に発売した『バイオハザード リベレーションズ2』は85万本と堅調に推移
- 『ストリートファイターV』は海外を中心に140万本を販売したものの、計画未達

モバイルコンテンツ
- 新作アプリ『モンスターハンター エクスプロア』が300万ダウンロードを突破
- 既存タイトルは、カプコン、ビーライン両ブランドともに熾烈な競争環境の中で落ち込みが続く

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
- 新作オンラインゲーム『ドラゴンズドグマ オンライン』も堅調に推移
- 中国市場にて『モンスターハンターオンライン』が正式サービスを開始

売上高・営業利益率



■売上高 52,577 百万円

●営業利益率 23.1%

『モンスターハンタークロス』
従来シリーズの持つ世界観やゲーム性を踏襲しつつも、「狩技」や「狩猟スタイル」などの新要素が好評を博し、スピンオフタイトルながら当初計画250万本を上回る330万本を達成。

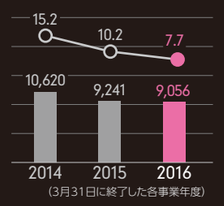
『ストリートファイターV』
シリーズ初となる、「プレイステーション 4」とPC間で対戦できる「クロスプラットフォーム」プレイを導入。次期以降も継続的にゲーム内容のアップデートを予定。

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。

- 中高年者を対象にした「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
- 4店舗を出店、不採算店3店舗を閉鎖
- 既存店の売上対前年比は96%

売上高・営業利益率



■売上高 9,056 百万円

●営業利益率 7.7%

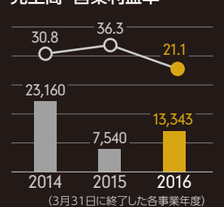
カプコンカフェ
2015年11月、当社製品の世界観を追体験できる体験型飲食店舗として、イオンレイクタウンkaze（埼玉県越谷市）内にオープン。「モンスターハンター」や「バイオハザード」など当社IPを活用した飲食物、限定グッズを販売。

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。

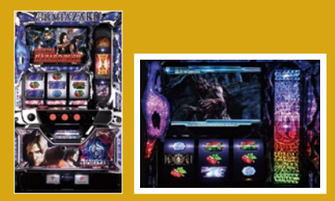
- PSではパチスロ機『バイオハザード6』が3.7万台を販売
- 業務用機器販売では、新作アーケードゲーム機『ルイージマンション アーケード』、新作音楽ゲーム『crossbeats REV.』ともに伸び悩む

売上高・営業利益率



■売上高 13,343 百万円

●営業利益率 21.1%



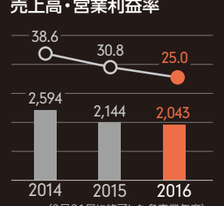
パチスロ機『バイオハザード6』
家庭用ゲーム、パチスロ機の両市場で高い人気を誇る「バイオハザード」シリーズのパチスロ機最新作。前作で好評を博した可動式液晶「ムービジョン」を引き継ぎつつ、ゲームの世界観を踏襲した演出が支持され、計画を上回る3.7万台を販売。

その他事業

ゲームコンテンツを多メディアに展開するワンコンテンツ・マルチユース戦略に基づき、多彩な版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
- 『モンスターハンタークロス』や「バイオハザード」関連タイトルの販売に合わせたイベントなどの開催により販売本数最大化に貢献

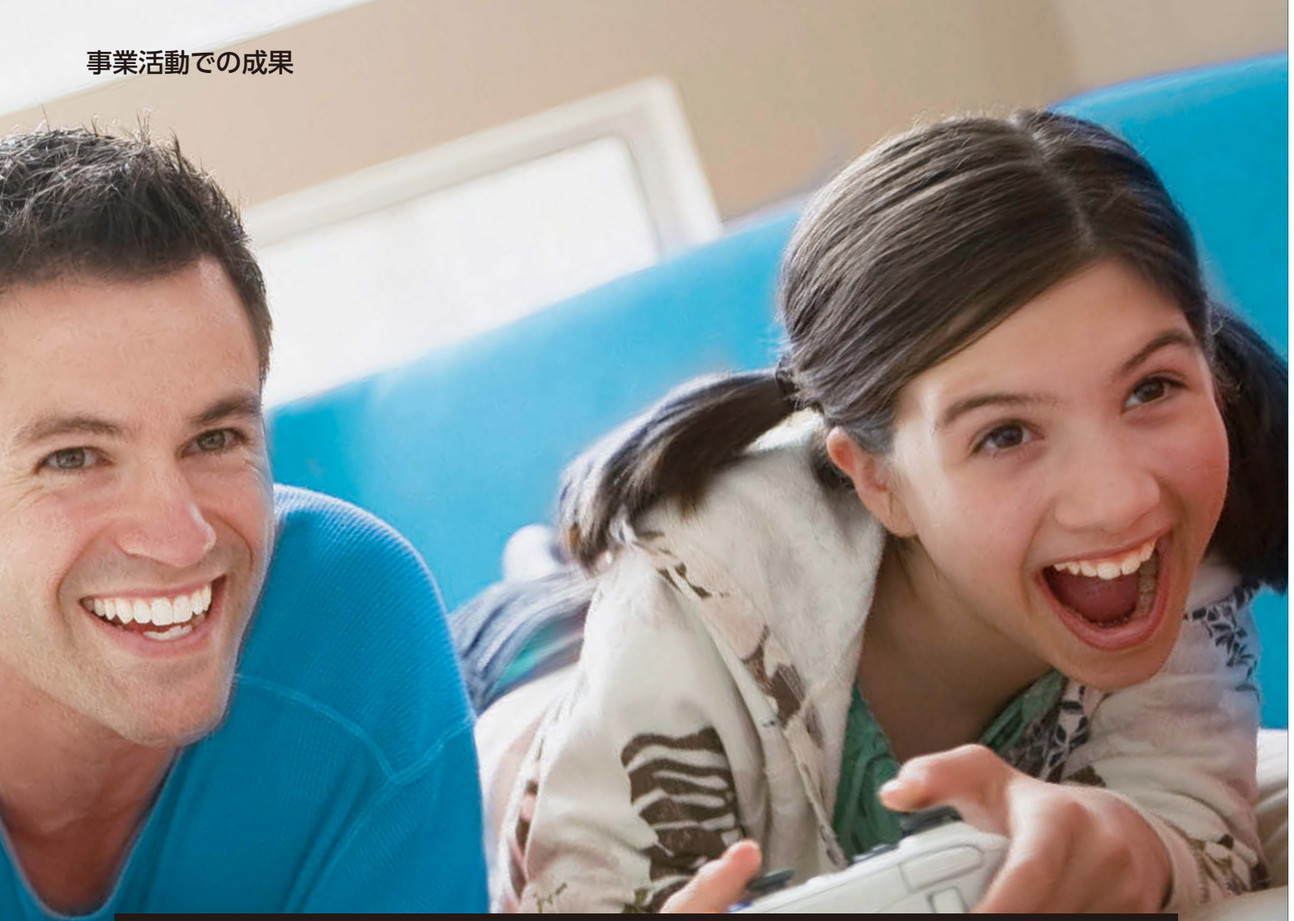
売上高・営業利益率



■売上高 2,043 百万円

●営業利益率 25.0%

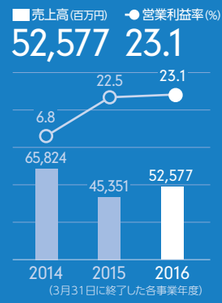
「モンスターハンターフェスタ'16」
主力タイトル『モンスターハンタークロス』の発売に合わせて2016年1月より全国5都市で「モンスターハンターフェスタ'16」を実施。日本一のハンターを決める「狩王決定戦」や開発者によるステージイベントなどを行い、全国で5万人を動員。



デジタルコンテンツ事業

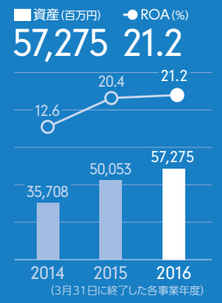
コンシューマ機向けパッケージソフトとダウンロードコンテンツ(DLC)の開発・販売、モバイルコンテンツおよびPCオンラインゲームの開発・運営を行っています。コンシューマゲームでは、アクションやアドベンチャーを中心に独創的なオリジナルコンテンツを生み出し、これら多くのミリオンタイトルをスマートフォン・タブレット型端末やPCオンラインで活用し、全世界に配信することで収益の最大化を図っています。

売上高／営業利益率



(3月31日に終了した各事業年度)

資産／ROA



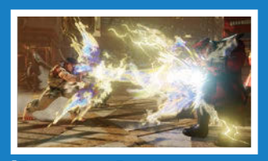
(3月31日に終了した各事業年度)

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

S 強み	●世界有数の開発力および技術力 ●オリジナルの人気コンテンツ(知的資本)を多数保有 ●PCオンラインゲームの運営ノウハウ
W 弱み	●特定のジャンルに依存 ●開発人員の不足 ●スマートフォン向けアプリゲームでのヒット作および運営ノウハウ不足
O 機会	●コンシューマにおける競合減少・DLC市場の成長 ●コンシューマでの周辺ビジネスの拡大(VRやeSportsなど) ●モバイルコンテンツ市場の拡大
T 脅威	●遊びの多様化による家庭用ゲームのプレゼンスの低下 ●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の存在

『モンスターハンタークロス』

『バイオハザード0 HDリマスター』



『ストリートファイターV』

コンシューマ(パッケージ+DLC)ビジネス

市場の動向と当期の概況

市場は4年ぶりにプラス転換、看板タイトルとDLCの販売伸張により売上高19.6%増

2015年のコンシューマ(パッケージ+DLC)市場は217億ドル(前年比0.5%増)となり、3年連続のマイナス成長に歯止めがかかりました。これは、①据え置き機の世代交代が順調に進み、現行機の販売台数が伸長したこと、②現行機向けの大型タイトルの供給が進んだこと、③ダウンロード販売市場の成長、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、特に市場の約85%を占める欧米市場が好調でした。全体の傾向としては、パッケージ販売がやや縮小する一方で、収益性の高いDLC市場は着実に成長し、コンシューマ市場の43%を占める分野となりました。[図表21]

当社においては、看板タイトルの最新作『モンスターハンタークロス』が大人気を博し、当初計画250万本を上回る330万本を販売したことで収益に大きく寄与しました。また、『バイオハザード0 HDリマスター』が80万本と手堅く販売本数を伸ばしたほか、リピート作品である『バイオハザード リベレーションズ2』も85万本を販売し、収益を押し上げました。一方、『ストリートファイターV』は根強い人気に支えられ海外を中心に一定の売れ行きを示したものの、計画未達となりました。DLCにおいては、欧米で利幅の大きい旧作のデジタル販売が加速し、610万本と着実に販売本数を伸ばしたことで、DLC売上高は前期比21.1%増となる109億円まで拡大しました。

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1,500万本(前期比15.4%増)となり、パッケージ売上高312億円(前期比19.1%増)、DLC売上高は109億円(前期比21.1%増)、両者を合算したコンシューマ売上高は421億円(前期比19.6%増)と大幅な増収を達成するとともに、営業利益率は20%台後半にまで向上しました。[図表22]

次期の展望

グローバルで主力タイトルを順次発売し、売上高11.6%増を計画

当市場においては、プレイステーション4やXbox Oneなどに向けた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、2016年のコンシューマ市場はグローバルで220億ドル(前年比1.4%増)になると予想しています。また、2017年3月には任天堂社から新たなハードが発売されるほか、PlayStation VRやOculus RiftなどVR機器の発売による新たな潮流も期待されるなど、市場は収穫期に入るものと思われます。[図表21]

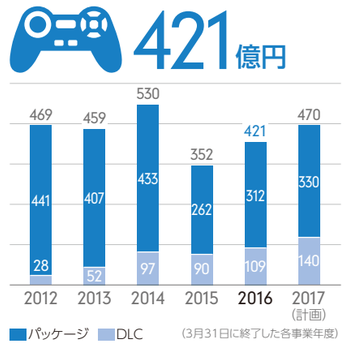
当社においては、コンシューマビジネスの成長を中期経営目標達成のための大きな鍵の1つと位置付け、①DLCの強化、②60ヵ月マップおよび52週マップの本格運用によるタイトルラインナップの増強、に取り組みます。➡詳細はP37「成長戦略1 コンシューマビジネスの拡充」参照

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

図表21
コンシューマ(パッケージ+DLC)市場規模 (億ドル)

*出典:International Development Group

図表22
コンシューマ(パッケージ+DLC)当社売上高 (億円)



(3月31日に終了した各事業年度)

『バイオハザード7 レジデント イービル』

『デッドライジング4』

元に、マルチプラットフォーム対応を推進するとともに、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、『バイオハザード7　レジデント イービル』および『デッドライジング4』などグローバルで主力シリーズの最新作に加え、「モンスターハンター」関連タイトルなど大型タイトルを積極的に投入することで増収を図ります。加えて、ダウンロード販売の強化により、販売本数は前期比10.0%増の1,650万本、売上高は470億円（前期比11.6%増）、営業利益も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ビジネス

市場の動向と当期の概況

市場は73%増と拡大が続くものの、当社はヒット作を創出できず減収減益

2015年のモバイルコンテンツ市場は390億ドル（前年比73.3%増）となり、コンシューマ市場を上回る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特に日本・アジア地域での人気ネイティブアプリゲームの増加によるゲームユーザーの定着、などによるものです。地域別では、日本を含むアジア市場が229億ドル（前年比97.4%増）、新興国や東欧市場など、その他の地域で48億ドル（前年比152.6%増）と急伸しました。

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ならびに課金を行う「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。特に日本においては、隙間時間の活用など国民性に合った遊び方や人気コンテンツを用いたゲームが多数配信されたことが幅広い層に受け入れられ、市場は急拡大しています。[図表23]

当社においては、2015年9月に配信を開始した『モンスターハンター エクスプロア』が300万ダウンロードを突破し、概ね計画通りの堅調な推移となりました。しかしながら、その他の既存タイトルについては、カプコンブランド、ビーラインブランドともに熾烈な競争環境の中で落ち込みが続き、精彩を欠きました。

この結果、売上高は33億円（前期比19.5%減）の減収となりました。利益面では、新作の寄与により収益は確保したものの、収益性は前期比で低下しました。[図表24]

次期の展望

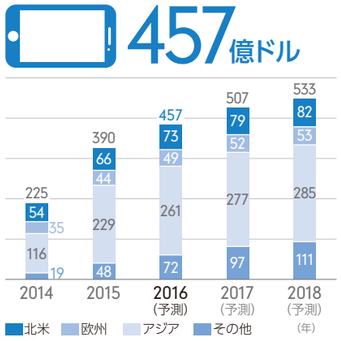
新組織で国内外ヒット作の創出に注力し、売上高21.2%増を計画

2016年のスマートフォンの年間出荷台数は約14億8,000万台（前年比3.1%増）と、2015年の約14億3,000万台（前年比10.1%増）に対して1桁の成長率に留まる見通しです。しかしながら、日本やアジアでは、ゲームデバイスとしての需要は一層高まるとともに、インドや中東、アフリカ地域では引き続き普及拡大を続けることから、グローバルでのゲームコンテンツは拡充していくものと考えられます。この結果、2016年のモバイル市場は457億ドル（前年比17.2%増）、2018年には533億ドル（2015年比36.7%増）まで成長が見込まれます。[図表23]

当社においては、2016年4月にグループ全体でのモバイル開発組織を一本化し、新たにモバイル事業統括を立ち上げます。これまで独自戦略を推進してきた「カプコンブランド」および「ビーラインブランド」の組織を統合し、開発・運営ノウハウを集結するとともに、組織の一本化による迅速な意思決定を行うことで自社コンテンツを活用したタイトルを国内外で拡充していきます。

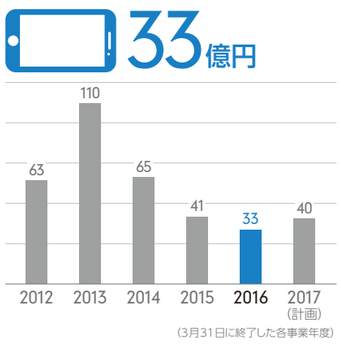
次期は、新体制のもと、人気ブランド「モンスターハンター」や「戦国BASARA」、「ロックマン」などを用いたタイトルを配信し、売上高は40億円（前期比21.2%増）を見込んでいます。

図表23
モバイルコンテンツ市場規模 (億ドル)



*出典：International Development Group

図表24
モバイルコンテンツ当社売上高 (億円)



(3月31日に終了した各事業年度)

『モンスターハンター エクスプロア』

PCオンラインビジネス

市場の動向と当期の概況

市場は横ばいの一方、国内外での新作立ち上げにより売上高18.3%増

2015年のPCオンライン市場は、欧米地域でPC版のパッケージソフト販売やSNSを通じたゲームが低迷したものの、市場の約半分を占める中国およびアジア市場が引き続き伸長したことで、251億ドル（前年比1.6%増）と前年並みの市場規模となりました。[図表25]

当社においては、国内で根強い人気の『モンスターハンター フロンティアG』（MHFG）が安定的に収益貢献したことに加え、新作タイトル『ドラゴンズドグマ オンライン』が堅調に推移しました。また、中国テンセント社との提携による『モンスターハンターオンライン』も2015年12月にサービスを開始し、ロイヤリティ収入を計上しました。

この結果、売上高は71億円（前期比18.3%増）となりました。利益面では、新作のサービス開始による償却費の計上等により収益性は低下しました。[図表26]

次期の展望

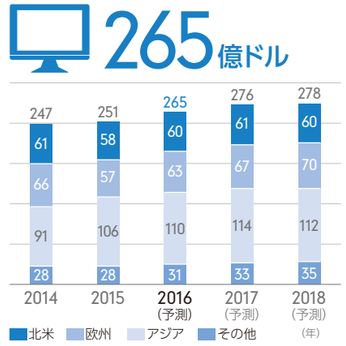
成長を続けるアジア市場でライセンスビジネスを推進し、売上高12.7%増を計画

2016年の市場は、265億ドル（前年比5.6%増）と、引き続き成長する見込みです。欧米地域で安定的に推移する一方、中国を中心としたアジア市場は、中核となるMMO型オンラインゲームの継続的な成長により、2015年の106億ドルから、2018年には112億ドル（2015年比5.7%増）と拡大を続ける見通しです。[図表25]

当社においては、引き続き『MHFG』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』を新たな基幹タイトルへと成長させ、国内二本柱での収益拡大を図ります。更に中国テンセント社による『モンスターハンターオンライン』においては、引き続き積極的な協力関係により中国市場での地位向上を目指すとともに、その他のタイトルについてもアジア地域で同様のライセンスビジネスを展開するべく、現地企業との交渉を進めていきます。

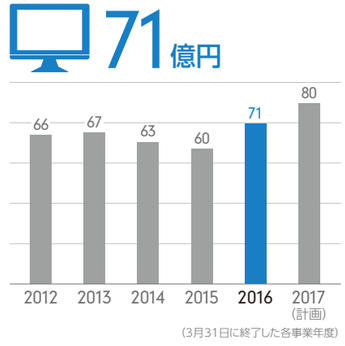
以上の施策により、売上高は80億円（前期比12.7%増）、営業利益も増益を見込んでいます。

図表25
PCオンライン市場規模 (億ドル)



*出典：International Development Group

図表26
PCオンライン当社売上高 (億円)



(3月31日に終了した各事業年度)

『モンスターハンター フロンティアG』

『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』

© 1998 - 2016 TENCENT INC. ALL RIGHTS RESERVED.

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。

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
- 安定集客を確保できる大型SC店舗への出店に特化
- 顧客に支持される売り場の企画・運営力
- 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

弱み
- 厳選した少数出店による成長率の低さ
- 自社コンテンツとのシナジーの低さ

機会
- 人気機種の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グッズ販売や飲食店などの多面展開

脅威
- 少子化に伴う潜在顧客層の縮小
- 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

プラサカプコン 京都店
(あそび王国ぴぃかぁぶぅ)

アミューズファクトリー 常滑店

カプコンカフェ

キャラカプ 岡崎店

市場の動向と当期の概況

市場は7.5%と大幅縮小、既存店の落ち込みに連動し減収減益

前期(2015年3月期)の国内アミューズメント施設市場規模は4,222億円(前期比7.5%減)と縮小しました。[図表27] これは、2014年4月に施行された消費税増税による個人消費の落ち込みに加え、スマートフォンの普及拡大や余暇の多様化など時間の奪い合いが影響しています。各社とも不採算店舗の閉店などで経営の効率化を図った結果、総店舗数は15,612店(前期比2.8%減)と減少するとともに、[図表28] 1店舗当たりの年間売上高は2,704万円(前期比4.8%減)と低下し、全体の市場規模を押し下げました。当期(2016年3月期)の市場は、プライズ(景品)の復調や消費税増税の影響が一巡したことで、市場の縮小は小幅に留まりました。

当社においては、市場回復の足取りが鈍い状況下、中高年者を対象にゲームの無料体験ができるゲームセンターツアーやサービスデーの実施に加え、低年齢者向けに「あそび王国ぴぃかぁぶぅ」や「キッズコーナー」を増設するとともに、女性や家族連れなど新規ファン層の獲得を図るため、地域密着型の店舗戦略により客層の拡大に努めました。しかしながら、目玉機種の不足やスマートフォン向けゲームなどへの娯楽の分散化の影響により、弱含みに展開しました。当期間は愛知県に「アミューズファクトリー常滑店」をオープンしたほか、新機軸の飲食店「カプコンカフェ」などの4店舗を出店するとともに、3店舗を閉店するなど、スクラップ&ビルドによる施設展開を行ったことにより、店舗数は34店舗となりました。

この結果、売上高は90億56百万円(前期比2.0%減)、営業利益6億99百万円(前期比25.6%減)と前期比で減収減益となりました。[図表29]

市場の見通しと次期の展望

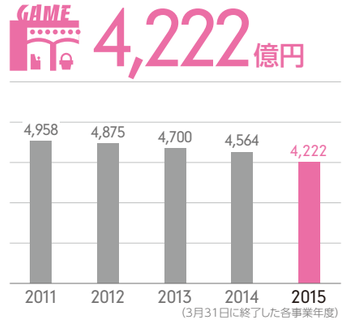
市場環境は回復の兆し、新たな収益機会の創出により営業利益14.4%増を計画

今後の市場見通しとしては、前年並みに推移すると予想されます。プライズゲームの復調が継続することに加え、人気アーケード筐体の導入により集客増が見込まれます。さらに、2016年6月より改正風適法(風俗営業等の規制及び業務の適正化等に関する法律)が施行され、保護者同伴による年少者の入場規制時間が緩和されることで、市場の追い風となることが期待されます。

当社においては、次期(2017年3月期)も引き続きスクラップ&ビルドによる店舗運営の効率化を進めるとともに、新たな収益機会の創出により前期並みの収益を確保します。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「カプコンカフェ」やキャラクターグッズ販売に特化した店舗「キャラカプ」の展開など、新たな収益機会の創出と集客拡大に注力します。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、集客力の高い立地への新規出店を進め、新たな収益源を確保します。次期の出店は3店舗、退店は0店舗、合計店舗数は37店を予定しています。

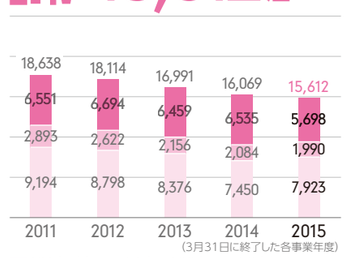
以上の施策により、既存店の前年比売上高は100%を見込み、売上高90億円(前期比0.6%減)、営業利益8億円(前期比14.4%増)を見込んでいます。

図表27
アミューズメント施設市場規模 (億円)



*出典:「アミューズメント産業界の実態調査報告書」

図表28
店舗数推移(設置機器台数別) (店)



*出典:「アミューズメント産業界の実態調査報告書」

図表29
アミューズメント施設事業 各社実績(2016年3月期)

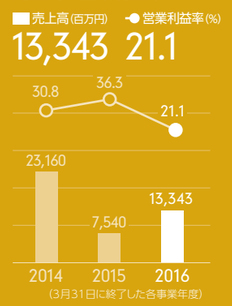
	売上高(億円)	営業利益(億円)	営業利益率(%)
カプコン	90	7	7.7
アドアーズ	128	6	5.1
イオンファンタジー	588	27	4.7
セガサミー	380	18	4.7
バンダイナムコ	586	非公表	−

注) 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2016年2月期決算)
注) 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

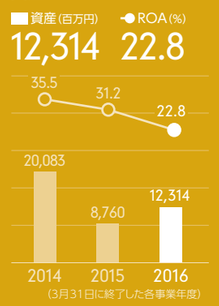
アミューズメント機器事業

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。

売上高／営業利益率



資産／ROA



SWOT分析表

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

S 強み
- 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

W 弱み
- タイトルラインナップの少なさ
- 開発人員の不足

O 機会
- 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
- ルール変更に伴う筐体入れ替え需要の発生

T 脅威
- 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

『バイオハザード6』

『スーパーストリートファイターIV』

『デビル メイ クライ クロス』

『マリオパーティ ふしぎのチャレンジワールド』

Licensed by Nintendo © 2012 Nintendo
© CAPCOM CO., LTD. 2016 ALL RIGHTS RESERVED.

市場の動向と当期の概況

厳しい市況が続く中、人気パチスロ機を投入し売上高77.0%増を達成

前期(2015年3月期)の遊技機市場は1兆693億円(前期比5.0%減)と縮小しました。これは、パチスロ市場において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※2されたことに伴い、新規機種の投入数が一時的に減少したことに加え、パチンコ機市場も5期連続で縮小したことが要因です。[図表30] 業務用ゲーム機器市場は、クレーンゲームや景品類の販売が順調に伸びたものの、テレビゲームおよびメダルゲーム等の売上が大幅に減少したことで、1,511億円(前期比7.6%減)と3年連続のマイナス成長となりました。[図表31] 当期(2016年3月期)の遊技機市場は、パチンコ機の射幸性の制限やパチスロ機の3段階目のルール変更に伴う影響などから市場は引き続き弱含みに推移しました。業務用ゲーム機器市場は、引き続きメダルゲームが低迷したものの、人気の音楽ゲームやキッズカードが出揃ったことで、前期並みに推移しました。

当期(2016年3月期)の当社においては、パチンコ&パチスロ(PS)では『バイオハザード6』が人気ブランドの強みを発揮して3.7万台を販売し、計画を上回り順調に売上高を押し上げるなど、収益を下支えしました。業務用機器販売においては、停滞気味の市場を反映して新作アーケードゲーム機『ルイージマンション アーケード』が弱含みに展開したほか、新作音楽ゲーム『crossbeats REV.』も苦戦を余儀なくされました。

この結果、売上高は133億43百万円(前期比77.0%増)、営業利益28億12百万円(前期比2.8%増)となりました。

市場の見通しと次期の展望

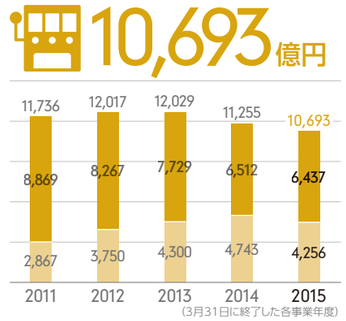
人気ブランドを活用した新機種の供給により売上高12.4%増、営業利益6.7%増を計画

市場見通しとしては、パチスロ機ではルール変更の影響が一巡するものの、販売台数上位の製品での販売ロットが低下傾向にあることから需要は弱まると予想されます。また、パチンコ機においても、射幸性の制限に伴い、筐体の収益性が低下することから、ホールの遊技機への投資がより厳選したものになると思われます。したがって、各社とも開発コストを抑制し効率性を重視した筐体の開発に舵を切ると考えられます。

当社においては、PSでは、①安定的な自社筐体の供給、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射幸性に頼らない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。次期は、『スーパーストリートファイターIV』や『デビル メイ クライ クロス』をはじめ、合計4機種5.5万台の販売を計画しています。また、業務用ゲーム機器販売では、プライズ(景品)の復調や人気テレビゲーム機の発売により、市場は前年並みを維持すると予想されます。したがって、当社では他社の人気コンテンツを活用した新規機種として『マリオパーティ ふしぎのチャレンジワールド』を投入予定です。

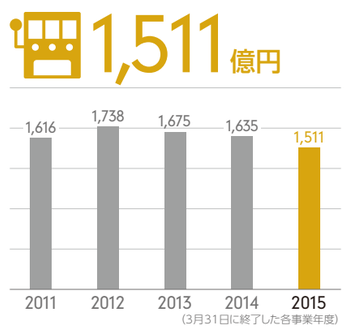
以上の施策により、次期の業績は売上高150億円(前期比12.4%増)、営業利益30億円(前期比6.7%増)と増収増益を見込んでいます。

図表30
遊技機市場規模 (億円)



*出典:矢野経済研究所「パチンコ関連機器市場に関する調査結果 2013、2014、2015」を基に株式会社カプコン作成

図表31
業務用ゲーム機器販売 市場規模 (億円)



*出典:「アミューズメント産業界の実態調査報告書」

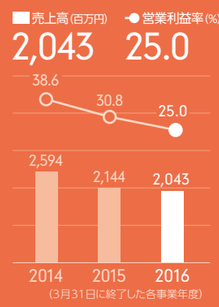
※1 型式試験:遊技機が規則に合致しているか否かを検証する公的試験。一般財団法人保安通信協会が各都道府県公安委員会から委託を受けて行う。

※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た。

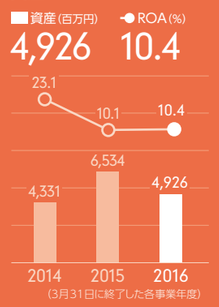
その他事業

ゲームコンテンツを多メディアに展開するワンコンテンツ・マルチユース戦略に基づき、多彩な版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

強み
- 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

弱み
- 販売許諾のためローリターン

機会
- 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

脅威
- グローバル化による他社コンテンツとの競合激化

「バイオハザード・ザ・エスケープ2」

「モンスターハンター・ザ・リアル2」

「逆転裁判～その「真実」、異議あり!～」
© CAPCOM／読売テレビ・A-1 Pictures

「モンスターハンター ストーリーズ RIDE ON」
© CAPCOM／MHST製作委員会

当期の概況

売上高は4.7%減と概ね前年並みだが、営業利益は22.7%減

当事業の強みは、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とともにコンテンツの価値を長期的に継続させる理想的なサイクルを形成しています。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、舞台化、イベントなど様々な分野に展開しています。

[図表32,33]
➡詳細はP13～14「カプコンのビジネスモデル」参照

当期は、主力タイトル『モンスターハンタークロス』の発売に合わせて、2016年1月より全国5都市で「モンスターハンターフェスタ' 16」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2016年2月から開催された「ユニバーサル・クールジャパン2016」において、「バイオハザード・ザ・エスケープ2」や「モンスターハンター・ザ・リアル2」を展開するなど、体感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、「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ました。

この結果、当期の売上高は20億43百万円(前期比4.7%減)、営業利益は新開発ビルの償却費の計上により5億11百万円(前期比22.7%減)と減収減益となりました。

次期の展望

ワンコンテンツ・マルチユース展開を更に強化

これまでと同様にワンコンテンツ・マルチユース戦略に基づく知的財産(コンテンツ)の水平展開を積極的に推進していきます。国内では、『逆転裁判6』の発売に合わせてTVアニメーション「逆転裁判～その「真実」、異議あり!～」を放映するほか、2016年10月からはコンシューマゲーム『モンスターハンター ストーリーズ』の発売に合わせてシリーズ初となるTVアニメーションの放映を開始します。また、海外では『バイオハザード7　レジデント イービル』の発売に連動し、ハリウッド映画「バイオハザードVI ザ・ファイナル」を2016年12月より日本先行上映、そして2017年1月より全世界で公開予定です。その他さまざまなシリーズにおいて、映像化等を通じたブランド価値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20億円(前期比2.1%減)、営業利益2億円(前期比60.9%減)を見込んでいます。なお、収益性が低下する理由は、前期と同様、新開発ビルの償却費の計上によるものです。

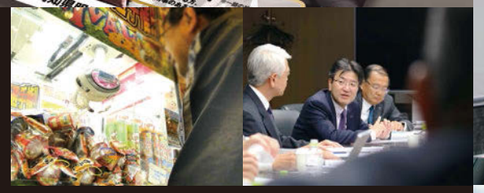
図表32
国内ゲームコンテンツのハリウッド映画収入ランキング

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

注)2016年6月末時点　注)当社調べ

図表33
当社コンテンツの主な映像、舞台化作品一覧

映画		
ストリートファイターⅡ	1994年 8月	劇場版アニメ
ストリートファイター	1994年12月	ハリウッド映画
バイオハザード	2002年 3月	ハリウッド映画
バイオハザードⅡ アポカリプス	2004年 9月	ハリウッド映画
バイオハザードⅢ	2007年11月	ハリウッド映画
バイオハザード ディジェネレーション	2008年10月	CG映画
バイオハザードⅣ アフターライフ	2010年 9月	ハリウッド映画
劇場版 戦国BASARA -The Last Party-	2011年 6月	劇場版アニメ
逆転裁判	2012年 2月	映画
バイオハザードⅤ リトリビューション	2012年 9月	ハリウッド映画
バイオハザードVI ザ・ファイナル	2016年12月	ハリウッド映画
TVアニメ		
ストリートファイターⅡV	1995年 4月	TVアニメ
ロックマン エグゼ	2002年 3月	TVアニメ
戦国BASARA	2009年 4月	TVアニメ
逆転裁判 ～その「真実」、異議あり!～	2016年 4月	TVアニメ
モンスターハンター ストーリーズ RIDE ON	2016年10月	TVアニメ
舞台		
逆転裁判 -蘇る真実-	2009年 2月	宝塚歌劇団
戦国BASARA	2009年 7月	舞台
逆転裁判2 -蘇る真実、再び・・・-	2009年 8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 1月	宝塚歌劇団
「戦国BASARA」 -真田幸村編-	2013年 6月	宝塚歌劇団
戦国BASARA vs Devil May Cry	2015年 8月	舞台
BIOHAZARD THE STAGE	2015年10月	舞台
テレビドラマ		
戦国BASARA -MOONLIGHT PARTY-	2012年 7月	テレビドラマ



ESG 情報

Environmental Social Governance

	主な社内規程	活動実績	今後の課題
環境 Environmental ➡P55参照	●製品・サービスの開発・製造・販売・流通・廃棄等一連の企業活動を行うにあたり、環境に関する関係法令等を遵守する。	●環境に配慮した新ビルの建設 ●同業他社との物流ネットワーク共有による資源および排出ガスの削減 ●説明書の電子化による紙資源の削減	●リノベーションによる既存建物の省エネ化 ●アミューズメント施設運営における省エネ化
社会 Social ➡P56～60参照	●従業員等一人ひとりの人権を尊重しあらゆる差別、および差別につながる一切の行為を行わない。 ●人間尊重の立場から各人の個性を大切にし、公平で明るく、働きやすい会社づくりを目指す。 ●労働関係法および関係法令等の内容、目的を理解、遵守するとともに、安全で衛生的な職場環境の整備に努める。 ●株主・投資家等に対し、カプコンの財務内容や事業活動状況等の経営・企業情報を関係法令等に従い、適時・的確に開示する。 ●常に顧客の満足度向上を心がけ、安全に関する関係法令等を遵守し、当社が提供する製品・サービスの安全性および品質に十分配慮する。 ●地域社会に対する良き企業市民として、社会貢献活動、文化支援活動、スポーツ、健康支援活動を積極的に実施する。	●外国人の積極採用 ●女性管理職の増加 ●社員研修の実施 ●コンプライアンスに関する従業員教育 ●安全衛生委員会の開催 ●株主との対話の増加 ●CEROレーティングの遵守 ●「ネットワークゲームにおけるランダム型アイテム提供方式運営ガイドライン」への賛同 ●自社コンテンツを活用した地方創生活動 ●ゲームセンター体験ツアーの実施など、シニア世代のコミュニティ形成を支援	●女性管理職比率の増加 ●託児所の設置など、より働きやすい環境づくり ●あらゆる年代に向けたアミューズメント施設の運営 ●開発責任者による市場との対話の機会増加
ガバナンス Governance ➡P61～76参照	●常に法令等の新設・改正等の情報に留意し、その内容と企業行動への影響を検討し、社内規程の変更等を含めた迅速かつ適切な対応処置を講じる。	●監査等委員会設置会社への移行 ●社外取締役比率の向上 ●指名委員会（任意）の設置	●監査等委員会設置会社制度の有効な運用 ●取締役会全体の実効性に関する分析・評価 ●独立社外取締役同士の情報交換を目的とした会合の設定 ●中長期の持続的成長に向けた、取締役の報酬設定 ●コーポレートガバナンス・ガイドラインの策定

環境 Environmental

新ビルにおける工夫

ビル全体でCO_2排出量を約10%削減

稼働を開始した新ビル「研究開発第2ビル」および「カプコンテクニカルセンター」では、下表の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CO_2排出量を約10%削減※できると見込んでいます。

〈研究開発第2ビル〉および〈テクニカルセンター〉の設備と省エネ効果※

1. 外装の高断熱化	5%削減
2. LED照明の導入	40%削減
3. 人感・昼光センサーの導入（研究開発第2ビルは人感センサーのみ導入）	20%削減
4. 空調・室温監視	30%削減
5. 置換空調システムの採用（モーションキャプチャースタジオ）	40%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。

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、梱包資材や燃料およ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1,500万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 Social

お客様への責任

青少年の健全な育成のために

CEROレーティング制度の遵守、ガイドラインへの賛同

日本では、ゲームソフトの年齢別レーティングを実施する特定非営利活動法人コンピュータエンターテインメントレーティング機構（略称CERO）が組織されており、当社はその会員としてレーティング制度のルールを遵守しています。

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。

さらに、近年注目が集まっているソーシャルゲームの課金問題に対しては、2016年より一般社団法人コンピュータエンターテインメント協会（CESA）より発表された「ネットワークゲームにおけるランダム型アイテム提供方式運営ガイドライン」に賛同し、スマートフォンからインターネットを介して提供されるゲーム分野で広く用いられている有料ランダム型アイテム提供方式（有料ガチャ）において、原則、取得できる全てのアイテムとそれらの提供割合を表示するなど、ユーザーの皆様が容易に理解できる環境を提供することを決定しました。

※ 「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。

カプコングループ
行動規準ハンドブック

取引先への責任

取引の基本方針

各種規定に基づいた公正な取引を推進

当社では、自由な競争および公正な取引の実現のため「購買取引管理規定」や「外注取引管理規定」を定め、能力・コスト等の諸条件を公正に評価し、購入先および開発委託先を選定しています。また、子会社等の特定関係者との取引においては通常の条件と比較し、当社に不利益を与える取引、または特定関係者に不当に利益を与える取引を行いません。

従業員への責任

ダイバーシティの推進

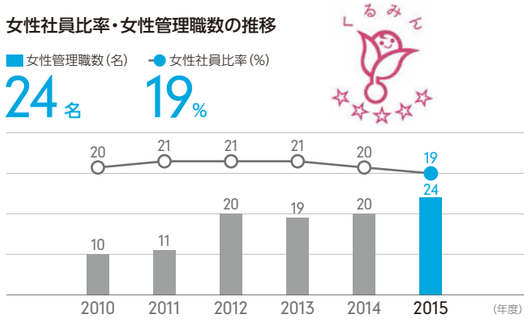
女性の就業環境改善、男女共同参画の推進、外国人の積極採用などの取り組み

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、取得促進に取り組んでいます。2015年度の育児休暇取得者は24名、女性の取得率は100%です(2014年度は21名。うち5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、2015年度は17名が復帰し、継続中を除けば94.4%となりました(2014年度は17名復帰。復帰率94.4%)。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16%を女性が占め、女性の管理職は24名(当社管理職に占める割合は10.3%)となっています。更に、2016年には、女性活躍推進法に基づき、2021年度末までの5年間で①定期採用者に占める女性比率20%以上、②女性の管理職率15%以上を目指す「一般事業主行動計画」を策定しました。また、女性活用を一層積極化するために、2016年度中に保育施設の設置を進めています。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。

外国人の積極採用については、英語版の採用ホームページを作るなど、海外展開力の強化を図るため注力しており、現在、外国人従業員は91名(当社従業員に占める割合4.0%)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。

女性社員比率・女性管理職数の推移



従業員のキャリア形成や就業環境向上のために

全社研修や階層別研修を実施

当社では、従業員のキャリア形成や就業環境向上のため、以下のような研修を実施しています。

主な研修制度

階層別研修	ファーストキャリア	●新入社員研修 ●メンター研修 ●フォローアップ研修
	中堅層	●管理職候補者研修
	管理職層	●MBO(目標設定／評価者)研修
全社研修	必須型	●メンタルヘルス研修 ●コンプライアンス研修 ●個人情報研修
	任意型	●英語研修

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「自由な競争および公正な取引」、「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。

(左)こうふバサラ信玄くん
(右)「高知県知事選挙」CM

出前授業の様子

労働安全衛生

「働きやすい」環境づくりのための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。

一般社会への責任

地方創生への貢献

人気ゲームの集客力・認知度を活用した支援活動

当社はコンテンツの持つ人を引き付ける力を利用し、①観光産業の振興を支援する経済振興、②郷土の歴史・文化の啓蒙を支援する文化振興、③警察との連携による治安向上、④選挙管理委員会と連携した選挙の投票啓発、の4つの地方創生活動を行っています。

2015年は「地域活性化に関する包括協定」を結んだ山梨県甲府市にて「こうふ観光PRおうえん団長」となる「こうふバサラ信玄くん」のデザイン提供やプレミアム商品券へのキャラクター提供など、2019年までの地域振興の一環として産業振興を支援する様々な企画を実施したほか(「地域活性化に関する包括協定」についての詳細は別冊「最新開発レポート」参照)、埼玉県立歴史と民俗の博物館では「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、歴史・文化の啓蒙を支援しました。また、11月に公示された高知県知事選挙では、「戦国BASARA」に登場する長曾我部元親を選挙啓発イメージキャラクターに提供し、県知事選挙の周知活動に協力しています。

ゲーム会社としての教育支援

子供達を対象にした「企業訪問」受け入れ／「出前授業」の実施

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

当社はゲームソフトメーカーの社会的責任(CSR)として、ゲームに対する社会的理解を促したいとの考えから、小中学生を中心に会社訪問の受け入れや出前授業を積極的に実施しています。そこでは、ゲームソフト会社の仕事内容とそのやりがいや難しさを紹介する「キャリア教育支援」、自分の判断でゲームと上手に付き合えるようになるための「ゲームリテラシー教育支援」を行うプログラムを展開し、教育現場から一定の評価を獲得しています。また2011年度からは、授業テーマを「キャリア教育支援」に絞った第2のプログラム、2013年度からは昨今問題とされている子供の数学離れを防ぐ一助となるべく、小中学生を対象とした「カプコン お仕事×算数・数学授業」の運用を新たに開始するなど、教育関係者からの意見を参考に改善に取り組んでいます。

これらの結果、これまでに企業訪問として313件、2437名(2016年3月末現在)を受け入れるとともに、出前授業として奈良県青翔中学校をはじめ累計91件、約9095名(2016年3月末現在)を対象に開催しました。

出前授業の感想紹介

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。

- 自分がゲームをやりすぎていることに気が付きました。今後は時間を決めて遊びたいと思いました。(小学生)
- 今の勉強が将来役に立つと聞いて、これからもがんばろうと思いました。(中学生)
- 小学4年生には少し難しい部分もありましたが、授業後に生徒同士で話すなど、興味を持った様子でした。(小学校教員)
- ゲーム業界の情報は入手方法が限られるため、キャリア教育の観点から高校生にも有効であると感じました。(中高一貫校の中学校教員)

シニア世代のコミュニティづくり支援

定期的にゲームセンター体験ツアーを実施

アミューズメント施設いわゆるゲームセンターは現在、仕事を退職したシニアの方々にとって、人とコミュニケーションが取れる場所として人気を集めています。カプコンでは、より多くの方々に施設を活用していただけるように、2012年より大型連休や敬老の日などに、メダルゲームやクレーンゲームなどを体験できる

シニア向けのゲームセンター無料体験ツアーを実施しています。
また、安心して過ごせる店舗づくりの一環として、2012年よりサービス介助士の資格取得を推進し、現在では27名のスタッフが資格を取得しています。

株主・投資家の皆様への責任

株主総会への取り組み

株主総会の活性化と議決権行使の円滑化

当社では、株主総会の活性化を図るため、株主総会の開催日を集中日より10日前後早い日に設定し、多くの株主が参加できるよう努めています。
また、パソコンやスマートフォン、携帯電話などのインターネットからの議決権の行使を可能としています。更に議決権電子行使プラットフォームに参加し、機関投資家は招集通知発送日の当日から議案検討に十分な期間を確保しています。ホームページ上では英文での招集通知を掲載し、国内外の株主の議決権行使の促進を図っています。

IR活動の基本方針

1. ディスクロージャーの基本方針

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

2. ディスクロージャーの基準

当社では、金融商品取引法および東京証券取引所の定める「上場有価証券の発行者の会社情報の適時開示等に関する規則」(以下、適時開示規則)等に則り、適時適切なディスクロージャーを行っています。
また、適時開示規則等に該当しない情報につきましても、投資家の皆様のご要望に応えるべく、可能な限り積極的に開示する方針です。更に、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、公平性を目指すとともに、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約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いきます。

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。2016年3月期は「日経アニュアルリポートアウォード2015」で特別賞を獲得したほか、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、「2015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2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いきます。

2015年度外部評価実績

統合報告書	第18回 日経アニュアルリポートアウォード 特別賞
	LACP (League of American Communications Professionals) 2014 ビジョン・アワード (ア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 ブロンズ賞
IRサイト	大和インベスター・リレーションズ株式会社 2015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2015」総合ランキング 第4位
	日興アイ・アール株式会社「2015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2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370件の面談を行いました。

株主との議論の様子

決算説明会の様子

また、この1年間、コーポレートガバナンス・コードの適用開始に伴い、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。更に、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。加えて、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、投資家からの注目作の開発者インタビューを上映するなど、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。

2015年度のIR対応件数一覧

種別	回数
取材受け入れ	186
国内投資家訪問等	99
海外投資家訪問	85
合計	370

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
COOスモールミーティング	スピーカー 代表取締役社長COO 辻本春弘
社外取締役 スモールミーティング	スピーカー 社外取締役 守永孝之
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、決算説明会前に業績数値について説明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)

- 有力なIPを保持しながら、モバイルで結果が出ていない。外注を含め、更なる強化に向けた策を多く講じていない印象である。
- 「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。
- 長期間金庫株をバランスシートに寝かせているのは問題である。M&Aなどに向けた保管も理解できるが、基本は消却すべきである。
- 開発体制の実態が知りたいので、開発者とのミーティングを実施してほしい。
- 長期ユーザーの継続プレイを評価する資料として、リピート販売率を開示してはどうか。

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、世界約200ヵ国で閲覧が可能となるなど即時性の確保も容易であるからです。また、コスト面で最も費用対効果の高いツールと位置付けています。

IR活動体制

専従スタッフが幅広く活動

代表取締役会長および代表取締役社長、担当役員を中心に、5名の専従スタッフが国内外の株主や投資家の皆様へ積極的なIR活動を行っています。決算等のIR情報に関するご質問は以下までお問い合わせください。

広報IR室
TEL:06-6920-3623
E-mail:ir@capcom.co.jp
※ 受付時間:
9:00〜12:00
13:00〜17:30(土日祝除く)

佐藤 正夫　守永 孝之　保田 博　松尾 眞　岩﨑 吉彦　村中 徹

小田 民雄　江川 陽一　辻本 憲三　辻本 春弘　野村 謙吉　平尾 一氏

役員紹介

(2016年7月1日現在)

代表取締役会長 最高経営責任者(CEO)

辻本 憲三

1985年 7月　当社代表取締役社長
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
2016年 7月　当社代表取締役社長グローバルマーケティング事業管掌(現任)

取締役専務執行役員

江川 陽一

1985年 4月　当社入社
1999年 4月　当社第五制作部長
1999年 8月　当社執行役員第五開発部長
2005年 4月　当社執行役員CE事業統括
2006年 4月　当社執行役員P&S事業統括
2011年 4月　当社常務執行役員
2013年 4月　当社専務執行役員(現任)
2013年 6月　当社取締役アミューズメント事業 兼 P&S事業管掌
2015年 4月　当社取締役AM事業 兼 OP事業管掌
2016年 7月　当社取締役AM事業・OP事業管掌 兼 コンシューマゲーム開発管掌(現任)

取締役専務執行役員 最高財務責任者(CFO)

野村 謙吉

1979年 4月　株式会社富士銀行(現 株式会社みずほ銀行)入行
2007年 4月　株式会社みずほ銀行執行役員融資・外為事務サービス部長
2009年 4月　当社執行役員内部統制統括
2010年 7月　当社常務執行役員財務・経理統括
2015年 6月　当社常務執行役員財務・経理統括 兼 秘書・広報IR統括
2016年 4月　当社専務執行役員財経・広報本部長(現任)
2016年 6月　当社取締役最高財務責任者(CFO) 兼 コーポレート経営管掌(現任)

取締役 社外 独立役員

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理事長(現 公益財団法人資本市場振興財団)
2007年 6月　当社社外取締役(現任)
2014年 1月　公益財団法人資本市場振興財団顧問(現任)

取締役 社外 独立役員

佐藤 正夫

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

取締役 社外 独立役員

村中 徹

1995年 4月　弁護士登録(大阪弁護士会)
　　第一法律事務所(現 弁護士法人第一法律事務所)
2007年12月　弁護士法人第一法律事務所社員弁護士(現任)
2014年 5月　古野電気株式会社社外監査役(現任)
2015年 6月　株式会社スズケン社外監査役(現任)
2016年 6月　当社社外取締役(現任)

取締役〈常勤監査等委員〉

平尾 一氏

1988年 6月　当社入社
1997年 4月　当社海外業務部長
1999年 7月　当社執行役員海外事業部長
2002年10月　当社総務部長
2004年 4月　当社IR室長
2004年 6月　当社監査役(常勤)
2016年 6月　当社取締役(常勤監査等委員)(現任)

取締役〈常勤監査等委員〉 社外 独立役員

岩﨑 吉彦

1979年 4月　国税庁入庁
1986年 7月　伊集院税務署長
1997年 7月　広島国税局徴収部長
1999年 7月　広島国税局調査査察部長
2003年 7月　国税庁長官官房企画官
2007年 7月　名古屋国税局総務部長
2008年 7月　税務大学校教頭
2009年 7月　金沢国税不服審判所長
2010年 7月　札幌国税不服審判所長
2011年 7月　税務大学校副校長
2012年 6月　当社社外監査役(常勤)
2016年 6月　当社社外取締役(常勤監査等委員)(現任)

取締役〈監査等委員〉

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
2010年 7月　当社取締役最高財務責任者(CFO)
2011年 4月　当社取締役副社長執行役員
2016年 6月　当社取締役(監査等委員)(現任)

取締役〈監査等委員〉 社外 独立役員

松尾 眞

1975年 4月　弁護士登録(第一東京弁護士会)尾崎・桃尾法律事務所
1978年 8月　アメリカ合衆国ニューヨーク州
　　ワイル・ゴッチェル・アンド・マンジェス法律事務所
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　ピリングシステム株式会社監査役
2003年 6月　山之内製薬株式会社社外監査役
2004年 6月　同社社外取締役
2005年 4月　アステラス製薬株式会社社外取締役
　　一橋大学法科大学院非常勤講師「ワールド・ビジネス・ロー」担当
2007年 6月　当社社外取締役
2008年10月　JVC・ケンウッド・ホールディングス株式会社社外取締役
2009年 6月　東レ株式会社社外監査役
2015年 3月　東燃ゼネラル石油株式会社社外取締役(現任)
2016年 6月　当社社外取締役(監査等委員)(現任)

取締役〈監査等委員〉 社外 独立役員

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
2016年 6月　当社社外取締役(監査等委員)(現任)

2015年度取締役会での主な議論

取締役会

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（2016年3月末時点）。また、コーポレート・ガバナンスに関わる会社の機関設計の在り方や、株主・投資家への説明責任についても活発な議論を交わすなど、ガバナンスを活用した成長戦略の推進に注力しています。社外取締役との白熱した議論は数多の議案でありましたが、本ページでは、その中から2つの事例をご紹介します。

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

議題1

コーポレートガバナンス・コード（以下、コード）に関する議案

小田 2015年6月から日本で適用が開始された当該コードは、合計73原則で構成されている。当社では、成長戦略の推進とともに組織および仕組みの継続性を確保するために、重点的に注力すべき項目に加え、業務執行機能充実や任意の指名委員会の設置など26項目の記載内容を充実させたうえ、73項目を開示する予定である。

松尾 敢えて、すべての項目を公表する理由を伺いたい。

小田 仮に開示義務のある11項目のみの開示とした場合、コードでは各用語の定義はなく、当社が適切に解釈しているため、遵守（comply）の場合であっても見解の相違が出る可能性がある。そのため、明らかに説明（explain）が必要である項目はexplainで記載すると同時に、73項目すべてを開示して当社の見解を述べる。

松尾 今後、各社が当該コードへの対応を開示してくるが、最低限の開示に留まるのか、これを機に会社の見解を表明するべく丁寧に開示するのかは各社分かれてくると考える。その中で、complyしていると誤認されるリスクを考えると、説明責任の観点から当社の考えを全ての項目で記載して公表することは妥当である。

家近 会社の姿勢を主張することに異議はないが、不完全な記載がいくつかみられる。例えば、補充原則4-11-③「取締役会の実効性の分析・評価」は、内部統制システムの記載はなされているが、取締役会の審議についての記載がなく、自己評価の面から回答が不十分である。取締役会開催にあたっての準備、資料の提供、議案の説明および議題の選択方針、実効性向上に向けた取締役の議論など、分析・評価について具体的に内容を詰めて開示していただきたい。更に、当該コードは提出してからの運用が重要なので、不十分な部分は今後改善を続けてもらいたい。

小田 ご指摘のとおり、当該原則は自己評価が重要であり、成長戦略遂行のために取締役会としてのあるべき姿と現状を照らし合わせ、当然に存在する差を改善する必要がある。なお、当該原則の説明のうち（4）では、統合報告書において取締役会における議論内容や守永社外取締役とのスモールミーティングなどの取組みを開示しており、外部の評価を得ているという議決権行使助言会社の意見を採用している。

松尾 当該コードは、欧米の機関投資家に向けたものなので、補充原則4-11-③に関しては外部に委ねることも考えられる。私としては、これまでの買収防衛策の議論や、今回のコード導入を機会として、監査等委員会設置会社に移行するなど、成長戦略に資するものとして活用している当社は、他社に比してガバナンスに対する意識は高いと考える。

家近 ガバナンスそのものは目的ではなく、手段である。結果を出すために、コードに振り回されることなく、適切に活用してもらいたい。

辻本（憲三） 経営するにはリスクを負っていかなければならない。

コードの活用はそのリスクをコントロールするための手段である。ガバナンス体制を常に見直し、リスクをコントロールしていくことこそ、将来的なビジョンを持って進めていくために必要なことである。

議題2

監査等委員会設置会社への移行に関する議案

守永 （説明を受けて）成長戦略を推進するための機関設計であれば、これまでの監査役会設置会社においても十分機能していたと考えるが、現時点で何が不足しているのか。

小田 世界のゲームソフト市場は大きく変化・成長しており、当社の企業価値向上のためには積極的な成長戦略を推進する必要がある。当該戦略の推進には意思決定の迅速化と適正化が不可避である。監査等委員会設置会社は、一定条件のもと、重要な業務執行の一部の権限を代表取締役等の業務執行取締役に委任できる。この委任が適切になされるためには、監査・監督機能の充実が必要である。監査等委員会設置会社では適法性監査は当然として、妥当性の監査も行う。監査等委員は取締役として、取締役会の議決権を持つが故である。当社の成長のためにも本件移行が良いと考える。

松尾 これまでの適法性を重視した監査と執行の内部監査に加えて、妥当性監査ができることで監査機能の強化となるので、移行には利点がある。これにより、成長戦略を遂行していく中で、予算管理および財務管理の乖離を監視する体制を確保できる。

家近 ガバナンス形態は、手段であって目的ではない。例えば、企業価値を上げるという目的のために方針を検討し、完遂するために、いかに効果的な判断ができるかがガバナンスの問題である。また、監査等委員会は複合型（ハイブリッド型）のガバナンスであり、執行と監督の関係を十分に検討しなければならない。監査役が取締役会の中に吸収されることから、監査等委員の独立性がなくなるため、権限分配をどのようにするのかが課題となる。最後に、取締役会への付議基準については、当社の現状を踏まえたうえで、取締役会の本来の機能が発揮できるよう、何を代表取締役等へ委任して議案を絞り込むか検討してもらいたい。

辻本（憲三） 管理体制や一部の人事異動など報告事項で足る内容を決議事項として付議する議案が多い。将来に向けた方針をはじめとして、監査等委員会が業務執行とは違う立場で判断するとともに、重要な問題点に絞って取締役会で議論できる組織体制にしていく。

松尾 監査等委員会設置会社は、海外機関投資家に向けたガバナンス面の強化という点で良い機関設計と考える。取締役および監査等委員のそれぞれ任期についても、効果的なガナバンスが期待できる。また、ガバナンスは仕組みを作るだけで終わらず、どのように運用していくかが重要である。完成された監査機能を持つ監査役会設置会社から、新たな監査機能を持つ監査等委員会設置会社に移行するには、社外役員の役割も含め、相当の検討作業が必要であるため、しっかり考察したうえで対応してもらいたい。

岩﨑 内部統制および内部監査の仕組みとして、これまでは取締役会配下にあり、それ自体が監査役会の監査対象となっていた。今回、監査等委員会に移行することで、取締役会の中に監査等委員会が入り、内部統制および内部監査が監査等委員会の直下となることで、効率的に業務を遂行することが可能となる。しかし、これまであった当該部門を監査する機能が形式的になくなるため、どのように対応するのか検討していただきたい。

小田 了承した。

社外取締役と機関投資家との対話

スモール
ミーティング

2016年7月開催：テーマ
新たなガバナンス体制のもと 社外取締役に求められる役割とは

守永社外取締役（監査等委員会委員長）より

2016年6月の株主総会において、「監査等委員会設置会社」への移行が承認可決された。海外株主からの評価も視野に入れ、今後の成長戦略をサポートする機関として機能させるべく移行を決めたものである。また、内部監査部門を監査等委員会に直結させることで、監査・監督機能をさらに強化する。従来議決権のなかった監査役を取締役とすることで、経営のリスク管理機能の向上を図ることである。私は監査等委員会の委員長として、状況に応じ戦略の「妥当性」を的確に判断できる能力を身に付けねばならないという重責を感じている。

株式会社カプコン　社外取締役　監査等委員会委員長　**守永 孝之**

質疑応答概要

Q ゲーム会社の成長戦略では、如何にして優れた開発組織・開発環境を整備していくかが非常に重要なポイントであるが、社外取締役としてはどのような役割を担っていくべきだと考えているのか？

A 開発部門がカプコンの生命線であり、重要な資産であることは充分認識している。スキルアップ研修など人材教育による開発者のレベルアップが肝となる。一方で他社との提携・協業の有効性も無視できない。自社では時間を要したり、得意ではない領域について、マネジメントが外部リソースを上手く活用して対応することが望ましいと考えているので、そうした提案も行っていきたい。

Q 社外取締役の監督機能として、最も重視していることは何か？

A 株主の利益に繋がるかどうかが、最も重要な判断基準だ。たとえば執行部門の戦略の適法性・妥当性の判断（リスクコントロール）や、買収防衛策の行使に対する是非の決断である。

Q 社外取締役の役割としては、そうしたリスク管理だけでなく「機会損失を招かないための軌道修正」も求められるのではないのか？　現在の社外取締役全員の略歴を見ると成長戦略の方向性を助言する人材が欠けている印象がある。例えば、同業他社がモバイル分野で多大な利益を上げる中、カプコンが未だ成功していないのは、経営経験の豊富な社外役員が僅少だからではないのか？

A 企業価値の向上をめざす以上、軌道修正もわれわれの重要な役割だと認識している。成長戦略におけるリスクは「投資するリスク」と「投資をしないリスク」が存在するが、「投資をしない」選択が、機会損失を招く可能性はある。カプコンが売上高1,000億円の壁を超えるには、先の「開発体制の整備」と並んで、モバイルのような「新分野への積極的かつ果敢な挑戦」や、アジア市場などポテンシャルの高い「海外新市場への展開」の3つが課題だと考える。持続的成長のためには、リスク管理だけでなく柔軟に軌道修正することも必要なので、私のこれまでの経営経験を活かして、この大きな役割を果たしていきたい。

Q オーナー企業であるカプコンでは、取締役会の決議に際して監査等委員会の意見がどの程度反映されるのか？巷間さまざまな企業の「お家騒動」が問題となっているが、“対岸の火事”と言えるのか？

A 辻本会長は独特の優れた経営感覚を持ち、一般の経営者では真似のできない領域があるので、オーナー企業の良さである独自性は尊重したい。万が一暴走した場合も、現在は社外取締役が6名いることもあり、それを十分に防止できるガバナンスの仕組みが整備されている。オーナー企業だから物が言えないということは全くなく、われわれも日頃から思うまま存分に意見を述べている。また、取締役会ではしばしば議論が白熱するが、それは全く問題ない。むしろ建設的な熱い議論がなければ、真に有効な施策を生み出すことはできないだろう。

Q 昨今求められている「取締役会評価」については、どのように対応するのか？

A 新ガバナンス体制への移行を踏まえ、取締役会のあるべき姿を探っていく方針だ。今期中に検討を始める予定なので、評価基準の結論が出るまで今しばらく待ってほしい。

Q 今後の投資家への「目標」の示し方について、思うところを述べてほしい。

A 単にマーケットの変化に対応するだけでなく、願わくば自らマーケットを創造するビジネスを追求してほしい。変化に追随しても先行者利益は得られない。「どうやって追いつくか」ではなく、「どうすれば自らが市場を創れるか」という視点が重要だ。そのための仕組みや方向性を、われわれも積極的に提案していきたいと考えている。

出席者

株式会社カプコン
社外取締役 監査等委員会委員長：守永孝之／取締役 監査等委員：小田民雄／取締役専務執行役員 最高財務責任者：野村 謙吉

投資家の皆様
JPモルガン・アセット・マネジメント株式会社 忍足大介氏／大和証券投資信託委託株式会社 山口威一郎氏／東京海上アセットマネジメント株式会社 大谷章夫氏／日興アセットマネジメント株式会社 伊藤智明氏／ニッセイ アセット マネジメント株式会社 岩尾光恭氏／野村アセットマネジメント株式会社 岩田直樹氏／ブラックロック・ジャパン株式会社 江良明嗣氏／みずほ信託銀行株式会社 城戸謙治氏（会社名の五十音順）

更なる成長に向けたガバナンス改革

ガバナンス改革の歩み

当社のガバナンス改革の目的の1つは「経営の仕組み作り」、いわゆる「経営の透明化・見える化」にあります。

一般的に、オーナー企業の強みは、「迅速な意思決定による推進力」および「過去を否定し構造改革を実施できる経営の柔軟性」にあります。一方、創業者の独善性への懸念や次世代への経営の継承が難しいことが、弱みに挙げられます。

当社では、これらの懸念を払拭するために、社外取締役や株式市場など外部からも見えやすい「経営の仕組み作り」が肝要と考えています。加えて、形式的な仕組みでは意味がなく、実効性のある仕組みにしなければなりません。そのため、当社では、下表のとおり諸種のガバナンス改革を実施してきました。

具体的には、2001年という日本企業としては早い時期から社外取締役を招聘しています。これは、各専門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もらうなど、異なる意見を求めるためです。同時期にIR活動を強化したのは、株式市場との対話を促進し、適切な情報開示による透明性の高い経営を行うことが主眼でした。また、2011年に業務監査委員会を設置しています。監査役による適法性監査とは別の視点で、業務執行におけるリスクマネジメントを行うべく当社独自の組織として設立しており、現在の監査等委員会設置会社における「妥当性監査」の理念を先駆けて実施したものです。2014年からは、取締役会の議論の一部を開示したり、社外取締役と機関投資家とのミーティングを実施しました。国内外で企業不祥事が多発する中、当社において社外取締役による経営監視が実質的に機能しているかを判断してもらうことが目的でした。そして、2016年、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に機関設計を大きく変更しました。次ページに詳述していますが、①監査等委員である取締役も取締役会の議決権を有すること、②適法性監査に妥当性監査も加わること、③監査等委員会は内部統制システムを利用した組織的な監査ができること、などで経営全般にわたり幅広く監督機能を強化していきます。

コーポレート・ガバナンスは企業の成長には必要不可欠と考えていますので、引き続き、組織および運用の両面でガバナンス体制を強化していきます。

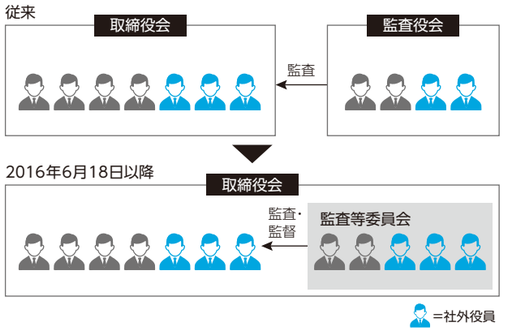
主なガバナンス改革の取り組み

年月	施策	目的
1999年 7月	執行役員制度を導入	経営の監督と執行を明確に分離
2001年 6月	社外取締役2名をはじめて招聘	経営監視機能の強化
2001年 6月	社外監査役を1名増員し、3名就任	監査機能の強化
2001年 6月	IR活動を強化	透明性の確保
2002年 2月	報酬委員会を設置	取締役の報酬決定に関する公平性・妥当性を確保
2003年 4月	コンプライアンス委員会を設置	法令違反の未然防止
2003年 6月	社外取締役を1名増員し、3名就任	経営監視機能の強化
2011年 4月	業務監査委員会を設置	業務執行状況を監査し、リスクマネジメントを強化
2014年 1月	SR活動を強化	議案への理解促進
2014年 6月	取締役の任期を2年から1年に短縮	取締役の経営責任を明確化
2014年 9月	取締役会の主な議論をアニュアルレポートで開示	経営の監視機能の実効性の例示
2015年 6月	社外取締役と機関投資家とのスモールグループミーティングを開催	経営の監視機能の実効性の例示
2016年 6月	監査等委員会設置会社への移行、社外取締役比率を50%	取締役会の監督機能の強化
2016年 6月	指名委員会の設置	取締役候補者選任の決定プロセスの客観性・妥当性を確保

カプコンのコーポレート・ガバナンス　4つの特徴

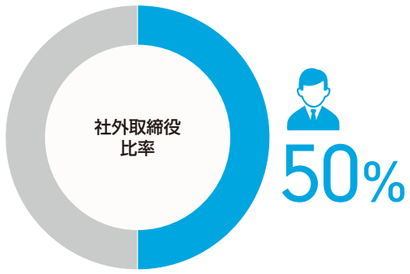
1 ガバナンス強化のため 監査等委員会設置会社へ移行

監査等委員会を設置し、監査等委員である取締役に取締役会における議決権を付与します。また、従来の適法性監査に加え、妥当性監査を実施することで、経営全般にわたる監督機能の一層の強化を図り、コーポレート・ガバナンスの更なる充実を図ります。



2 社外取締役の積極的な登用

2001年6月から社外取締役を招聘するなど積極的な選任により、現在の社外比率は過去最高の50%に達しています。社外取締役からの意見やアドバイス、チェックなどにより取締役会の透明性・信頼性を向上、かつ活性化させながら、経営監視機能の強化を図っています。



3 コーポレートガバナンス・コード73項目を全て開示

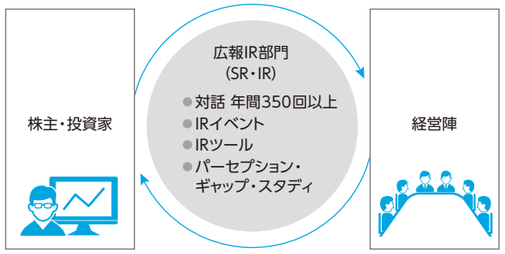
当社のガバナンス体制の現状とあるべき姿を再確認するとともに、各項目への説明責任を果たすため、73項目全てを開示しました。特に、「成長戦略に資する10項目」、「経営体制に資する3項目」および「両項目を実現するためのベースとなる13項目」の合計26項目を重要視して詳述しています。

成長戦略に資する項目	● 女性の活躍推進を含む社内の多様性の確保 ● 情報開示の充実 ● 取締役会等の責務　など
経営体制に資する項目	● いわゆる政策保有株式 ● 経営陣幹部の選任や解任 ● 独立社外取締役の独立性判断基準および資質
両項目を実現するためのベースとなる項目	● 資本政策の基本的な方針 ● 取締役会によるリスクテイクを支える環境整備 ● 独立社外取締役の役割・責務　など

➡詳細は当社IRサイトの「コーポレート・ガバナンス」参照
http://www.capcom.co.jp/ir/president/governance.html

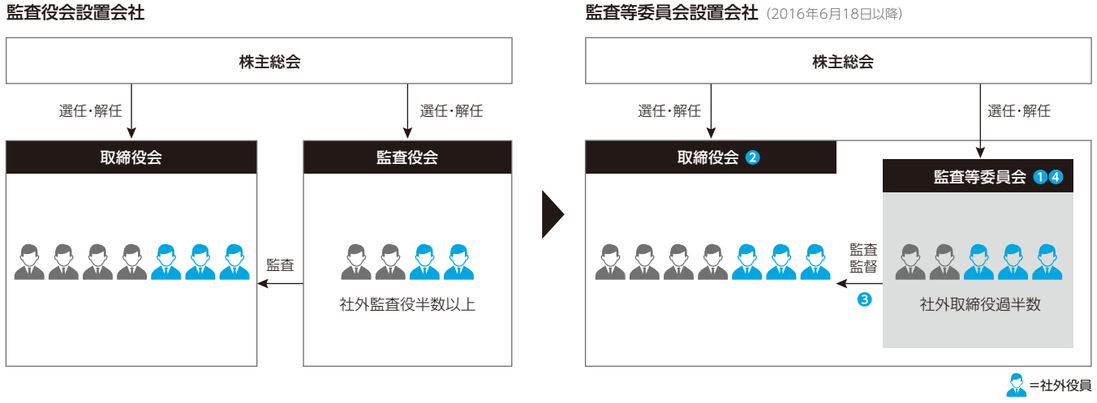
4 投資家やアナリストからの声を経営に反映する仕組み

IR部門では、株式市場と年間350回以上の対話を重ねています。経営方針や事業戦略などの理解を促すとともに、市場の意見を集約し、経営陣にフィードバックすることで、企業経営に活用しています。また、投資家向けイベントやツールを充実させ、SR・IR活動を強化しています。



監査等委員会設置会社への移行

監査等委員会設置会社の仕組みとメリット



当社における移行のメリット

❶ 監査等委員である取締役も取締役会の議決権を有する
❷ 重要な業務執行の決定の一部を取締役に委任できる
❸ 適法性監査に妥当性監査も加わる
❹ 監査等委員会は内部統制システムを利用した組織的な監査ができる

当社は、成長戦略のもと長期的な企業価値の最大化を目指していますが、安定した企業運営をしていくためには、リスクマネジメントを徹底できる経営基盤が必要不可欠な要素であると考えています。そのため、経営基盤をより一層強化すべく、取締役会の監督機能の強化に加え、迅速な意思決定による機動的な経営展開や海外機関投資家の理解を高めることを目的として、2016年6月18日より監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しました。

1. 仕組み

監査等委員会設置会社は、2014年に成立した会社法改正で導入された株式会社の機関設計の1つです。

監査役および監査役会は存在せず、それに代えて監査等委員である取締役を選任し、過半数の社外取締役で構成される監査等委員会を設置します。換言すれば、監査役会設置会社の監査役に取締役会における議決権を付与するようなものであり、取締役会の監督機能の一層の強化を図ることができます。

2. メリット

当社における移行メリットとしては、上表記載の4点となります。

❶については、欧米では、わが国のような監査役制度がないことに加え、監査役は取締役会での議決権がないため、取締役会の監督機能などについて、海外機関投資家等からは容易に理解が得られませんでしたが、監査等委員会設置会社は監査役制度に比べて分かり易い機関設計となります。❷については、取締役会の付議事項を経営方針や事業戦略など重要性の高い議題に絞り込むことにより、迅速かつ機動的な経営展開を図ることができるとともに、社外取締役は一層監督機能に徹することができます。❸は、株主総会において他の取締役の選解任や報酬について意見を述べる権限を有するだけでなく、業務執行の監査も行うことでリスクマネジメントを強化できます。❹については、監査役は独任制のため、基本的に自ら監査を行いますが、監査等委員は直轄の組織である内部監査部門のスタッフに内部調査を命じるほか、報告内容を精査します。国内外子会社の増加など事業規模が大きくなれば、数人の監査役でグループ全体をチェックするよりも監査機能が一層高まります。

監査等委員会委員長のメッセージ

成長のための リスクコントロールの 役割を果たします。

社外取締役
監査等委員会委員長
守永 孝之

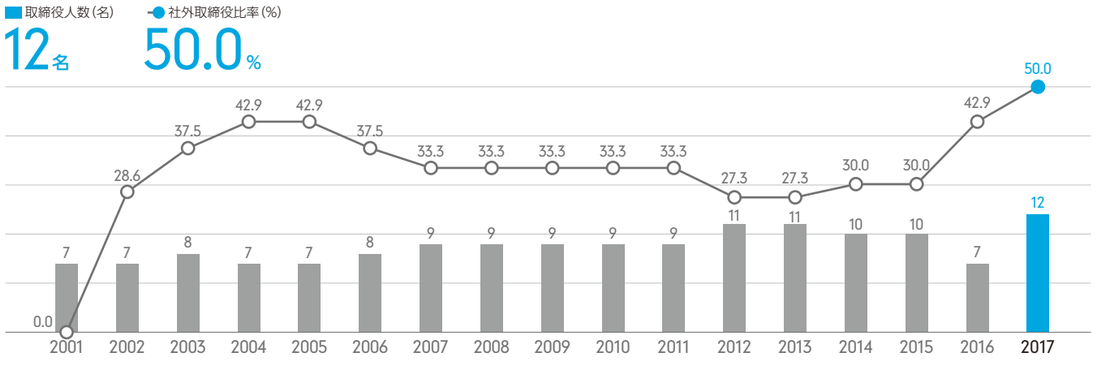
「成長戦略推進のために監査等委員会設置会社への移行が必要とのことだが、現状で何が不足しているのか?」、「モニタリング機能を強化するのであれば、指名委員会等設置会社では何故駄目なのか?」――会社の機関設計の変更という重要事項ですから、取締役会では必然性を突き詰めるまでかなりの時間を費やし議論しました。当初は、「時流に乗って安易に変更する意味があるのか?」などの懸念を持つ意見もありましたが、ガバナンスを一層充実し企業価値を向上させるためには監査等委員会設置会社がより良い方策であるとの結論に至りました。

私は、これまでの企業経営におけるリスクマネジメントの経験から、社内外の情報をいかに迅速に集約できるかが、企業の命運を分けると考えています。グローバル企業においては、業務執行の適法性の監査に加え、妥当性の監査の必要性が高まっています。企業が成長戦略を推進するのに比例して、事業リスクは増大することになり、企業価値にも大きく影響を与えるからです。このため、情報を収集し機動的な妥当性の監査を可能にするため監査等委員会の直轄組織に内部監査部門を設置しました。このような仕組みの有無で、リスクマネジメントの実効性が大きく変わることは、近年の国内外の企業不祥事の事例からも明らかです。ただ、「妥当性の監査」には妥当性を適切に評価できる能力が監査等委員会に備わっていなければならず、大きな責任も感じています。

なお、会社法における機関設計のもう1つの選択肢である、指名委員会等設置会社については、米国の「モニタリング型」(監督機関)であり、従来の日本の「マネジメント型」(業務執行に関する最高意思決定機関)とは取締役の構成だけでなく、企業文化が異なることが背景にあり、これらを整理するため時間が必要であることが分かりました。今回設置する指名委員会や報酬委員会は、任意の諮問機関ではありますが、監査等委員会は取締役の選任や報酬等について、株主総会における意見陳述権を有しているので、かなりの牽制機能があると認識しています。

一方、当然ながら、どのような組織も完全なものなどありません。「仏作って魂入れず」では意味がなく、大事なことはいかに仕組みを活用して、カプコン独自のガバナンス体制の充実に繋げていけるかです。私は、取締役会で議論を交わした「執行と監督のバランス」、「監査の独立性」をしっかり意識したうえで、成長戦略におけるリスクコントロールの役割を果たしていきたいと考えています。

取締役人数・社外取締役比率推移

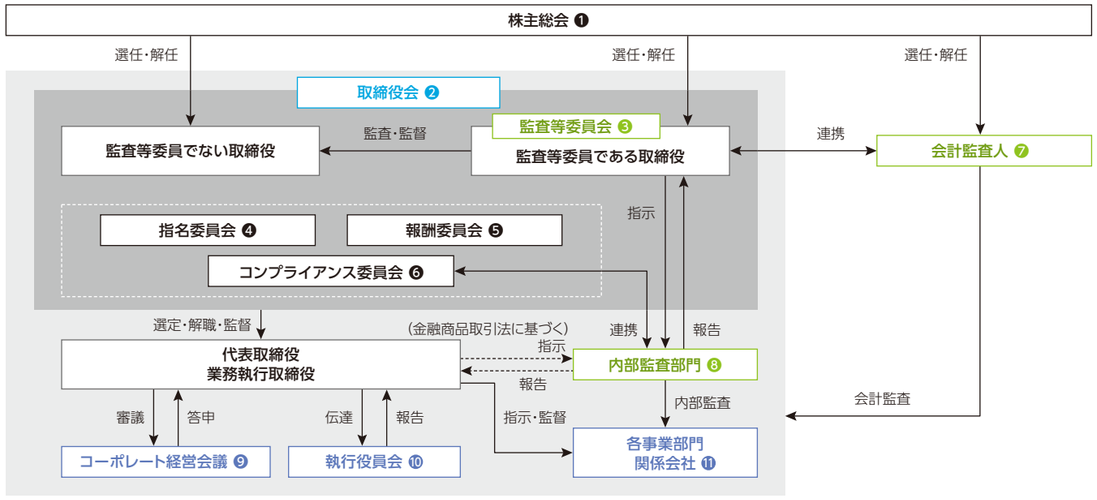


(3月31日に終了する各事業年度)

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)

(2016年6月18日現在)



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、経営の健全性や透明性を高めるとともに、株主、取引先、従業員および地域社会などのステークホルダーとの信頼関係を構築することにより、企業価値の向上に努めています。

❶ 株主総会〈2016年6月17日開催〉

最高意思決定機関として重要事項を決定

当社の最高意思決定機関として、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7議案全てが承認可決されています。

❷ 取締役会〈2015年度開催回数 14回〉 監督

社外の意見も取り入れながら経営判断

毎月1回定例の取締役会を開催しているほか、必要に応じて適宜開催しています。

取締役会は合計12名の取締役で構成されています。そのうち監査等委員である取締役は5名です。また、12名の取締役中、社外取締役は半数の6名です。社外取締役6名全員は株式会社東京証券取引所に対し、独立役員として届け出ています。

NEW

❸ 監査等委員会〈2016年度新設〉 監査

会計監査人・内部監査部門と連携して経営を監督

監査等委員会は、監査等委員である取締役5名(うち社外取締役3名)で構成されており、また2名の常勤監査等委員の選定により情報収集や情報共有などを図るとともに、内部統制システムを活用して組織的な監査・監督を行います。監査等委員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、内部監査部門と連携して改善事項を監査対象部門に勧告を行うなど、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。

また、会計監査人との意見情報交換や重要な会議への出席により、客観的かつ公正に取締役の職務執行の適法性、妥当性をチェックしています。

NEW

❹ 指名委員会

取締役候補者選任に関する諮問機関

当社は、取締役候補者選任の決定プロセスの客観性や妥当性を確保するため、取締役会の諮問機関として社外取締役を委員長とする任意の指名委員会を2016年6月に設置しました。

❺ 報酬委員会〈2015年度開催回数 2回〉

取締役の報酬内容を答申

当社は、取締役(監査等委員である取締役を除く)報酬等の決定プロセスの客観性や妥当性を確保するため、取締役会の諮問機関として社外取締役を委員長とする任意の報酬委員会を設置しています。

❻ コンプライアンス委員会〈2015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

当社は、コンプライアンスの徹底を図るため、弁護士資格を有する社外取締役を委員長とするコンプライアンス委員会を四半期に1回開催しています。このため、「企業倫理ホットライン取扱規程」を制定し、違法や不正行為について役職員が直接通報できるよう、「内部通報窓口」を設けるほか、「コンプライアンス定期チェックシート」によるモニタリングを定期的に行うなど、法令違反を未然に防ぐよう努めています。また、実効性を確保するため、同委員会で確認された問題点や対処すべき課題については、適切に処理しています。

❼ 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(2015年度)

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

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

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7名
注)その他は、公認会計士新試験合格者、システム監査担当者です。

❽ 内部監査部門 監査

遵法性や効率性を担保・検証

監査等委員会を補助する内部監査機関として内部監査本部等を設置しており、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にモニタリングするとともに、適法性、妥当性、効率性等の観点から情報収集、分析を行い、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。加えて、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・分析し監査等委員会に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。

❾ コーポレート経営会議〈2015年度開催回数 24回〉 執行

取締役会の意思決定をサポート

コーポレート経営会議は、代表取締役および業務執行取締役が出席しており、取締役会日の前に開催しています。コーポレート経営会議では、特定事項、取締役会付議事項や代表取締役等の業務執行取締役への委任事項の意思決定について、審議することにより意思決定プロセスの公正性や透明性の担保を図っています。

❿ 執行役員会〈2015年度開催回数 12回〉 執行

経営方針に基づき、業務を執行

当社は経営の監督と執行を明確にするため、執行役員制度を導入しています。執行役員会は、毎月1回開催しています。執行役員会では、取締役会決議に基づく業務執行のほか、業務執行の方針や計画の策定などを報告しています。また、執行役員の業務の執行状況については、毎月開催の取締役会に報告しています。

⓫ 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。

社外役員

社外の視点でガバナンスの実効性を確保

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

また、監査等委員以外の社外取締役は秘書室のスタッフ、また、監査等委員である社外取締役については、内部監査部本部などの専従スタッフが、それぞれ補助業務を行っています。

社外取締役・社外監査役の選任理由・出席状況（2015年度）

	氏名	独立役員	選任理由	2015年度における取締役会、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	取締役会14回中14回出席（100%）
	松尾　眞	○	法律の専門家として的確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14回中13回出席（92.9%）
	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	取締役会14回中14回出席（100%）
社外監査役	岩﨑 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14回中14回出席（100%） 監査役会13回中13回出席（100%）
	松﨑 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14回中14回出席（100%） 監査役会13回中13回出席（100%）

役員報酬

公正性と透明性を確保するため、報酬委員会が答申

取締役の報酬は、透明性や公正性を確保するため、社外取締役を委員長とする任意の報酬委員会に諮問し、同委員会の答申に基づき取締役会が決定しています。現在の報酬体系は定額の月額報酬および業績連動報酬として金銭支給の賞与により構成されていますが、固定報酬の割合が高くなっています。このため、リスクテイクを支える環境の整備を図る一環として、業績連動報酬の割合を適切に設定するほか、また中長期的な企業価値の向上に対する観点から取締役のインセンティブを高めるため、新たな報酬制度の導入について検討を進めています。

役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針

① 取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬等について

取締役の報酬は、公正性と透明性を確保するため、取締役会が社外取締役を委員長とする報酬委員会に諮問し、報酬委員会は各人の役位、職責、在任期間、常勤および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、相当と判断される金額を答申し、それに基づき取締役会が決定しています。

a. 月額報酬は定額とします。
b. 賞与は、月額報酬を基礎に当社の業績などを勘案して妥当な範囲内で決定します。
c. 上記の報酬のほか、担当業務の成果に応じて一定の範囲内で相応の報酬を支給する場合があります。

② 監査等委員である取締役の報酬等について

監査等委員である取締役の報酬は、独立性の確保から業績との連動は行わず、常勤および非常勤を勘案のうえ、各監査等委員である取締役の協議により定めています。

役員報酬（2015年度）

提出会社の役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額（百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）				対象となる役員の員数（名）
		基本報酬	ストックオプション	賞与	退職慰労金	
取締役（社外取締役を除く。）	324	265	—	50	9	7
監査役（社外監査役を除く。）	28	28	—	—	0	2
社外役員	56	56	—	—	—	5

注）1. 上記には、平成27年6月12日開催の第36期定時株主総会終結の時をもって任期満了により退任した取締役3名分を含んでいます。
2. 上記には、平成28年3月2日逝去により退任された監査役1名分を含んでいます。

提出会社の役員ごとの連結報酬等の総額等

氏名	連結報酬等の総額（百万円）	役員区分	会社区分	連結報酬等の種類別の総額（百万円）			
				基本報酬	ストックオプション	賞与	退職慰労金
辻本憲三	100	取締役	提出会社	80	—	20	—

注）連結報酬等の総額が1億円以上である者に限定して記載しています。

外部評価

ガバナンスの「見える化」を推進

当社のコーポレート・ガバナンスの充実度および実効性に関して、株式会社日本経済新聞デジタルメディアの「NEEDS-Cges」によると、全上場企業3,460社中35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1.1%（上場企業平均5.45点）に位置しており、同業他社平均（7.77点）も上回っています。また、「株主・資本構成」、「情報開示」などコーポレート・ガバナンスの重要項目では引き続き最高の10点でトップを獲得しています。

主な評価の要因としては、それぞれ下表に記載している項目となりますが、具体的にはイエローマーカーの各施策が評価されたと認識しています。

今後も、外部データを参考に更なる評価を得られるよう改善を重ねるとともに、当該データの詳細をホームページで掲載するなど、ガバナンスの外部からの「見える化」を一層推し進めていきます。

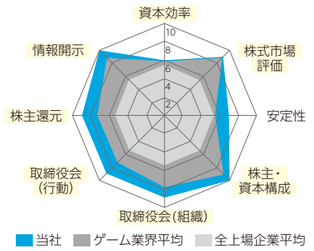
コーポレート・ガバナンスに対する外部評価

当社評価の結果

総合点	8.75
順位	35

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・執行役員制の採用
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
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

2015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、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	453,673	3,570	0	98.60	可決
第2号議案 定款一部変更の件	453,725	3,517	0	98.61	可決
第3号議案 取締役 （監査等委員である取締役を除く。） 7名選任の件					
辻本憲三	450,336	6,905	0	97.88	可決
辻本春弘	446,497	10,744	0	97.04	可決
江川陽一	448,133	9,108	0	97.40	可決
野村謙吉	448,116	9,125	0	97.39	可決
保田博	445,388	11,854	0	96.80	可決
佐藤正夫	455,128	2,115	0	98.92	可決
村中徹	438,455	18,788	0	95.29	可決

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4号議案 監査等委員である取締役5名選任の件					
平尾一氏	444,350	12,889	0	96.58	可決
岩﨑吉彦	454,862	2,380	0	98.86	可決
小田民雄	446,190	11,049	0	96.98	可決
松尾眞	427,051	30,191	0	92.82	可決
守永孝之	454,919	2,323	0	98.87	可決
第5号議案 補欠の監査等委員である取締役1名選任の件	457,069	174	0	99.34	可決
第6号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬額設定の件	456,489	242	511	99.21	可決
第7号議案 監査等委員である取締役の報酬額設定の件	456,467	264	511	99.21	可決

➡各決議事項の可決要件については、当社IRサイト掲載の「議決権行使結果」をご参照ください。
http://www.capcom.co.jp/ir/stock/meeting.html

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

取締役会の監督機能を高め、一層の活性化を図るため、社外取締役の助言、提言や勧告等に加え、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、経営監視機能の強化により企業価値を高めています。

2. 業務の適正を確保するための体制の整備

(1)取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制

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」等によって適切に保存および管理を行っています。

(2)リスク管理体制に関する規程その他の体制

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が機能するよう努めています。

(3)取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

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とともに、迅速な意思決定により円滑かつ機動的な事業展開を推し進め、経営効率を高めています。

(4)従業員の職務の執行が法令等に適合することを確保するための体制

法令を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)当社グループにおける業務の適正を確保するための体制

当社取締役等が出席する子会社取締役会を毎月1回開催し、「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、営業の現況や業績の見通しなど子会社の重要な情報について報告を義務付けています。また、「リスク管理規程」等によりグループ全体のコンプライアンス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。

(6)監査等委員会の職務を補助すべき従業員に関する体制、当該従業員の取締役からの独立性に関する体制および当該従業員に対する指示の実効性の確保に関する体制

監査等委員会は、監査方針に基づき取締役や従業員の業務執行の監査を行い、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、監査等委員会の職務が円滑かつ適正に遂行できるよう、監査等委員会直轄組織の内部監査本部等を設置しており、18名の専従スタッフが監査等委員会の補助業務の任に当たっているほか、当該従業員の異動については、監査等委員会の同意を得るようにしています。

(7)当社グループの役職員が監査等委員会に報告するための体制その他の監査等委員会への報告に関する体制、報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制

監査等委員会から職務執行に関して必要な情報を求められた当社グループの役職員は、迅速かつ適切に対応するとともに、所要の事項などについて適宜報告を行っています。また、当社および当社グループは役職員が監査等委員会へ報告を行った場合において、当該報告を理由として不利益な取扱いは行いません。

(8)その他、監査等委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制

監査等委員である取締役の職務執行に伴う費用について、一定額の予算を設けるとともに、当該費用の前払い等を請求したときは、その金額を負担することにしています。

(9)業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要

上記各体制に加え、社外取締役を委員長とするコンプライアンス委員会を四半期に1回開催し、内在するリスクの把握や顕在化する蓋然性等を取締役会に報告するなど、法令違反や不正行為などの早期発見や未然防止に努めています。また、役職員に対するコンプライアンスの理解を深めるため、eラーニングやコンプライアンス定期チェックシートを用いた実効性を確認することにより、インサイダー取引や情報漏洩の未然防止、情報セキュリティの確保など、法令遵守の周知徹底を図っています。加えて、当社グループ会社については、当社の経営方針を子会社の経営陣に伝達するほか、当社の兼任役員や派遣従業員などから情報を収集するなど、子会社の業務状況について継続的にモニタリングすることにより、グループ全体の内部統制システムが有効に機能するよう取り組んでいます。

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

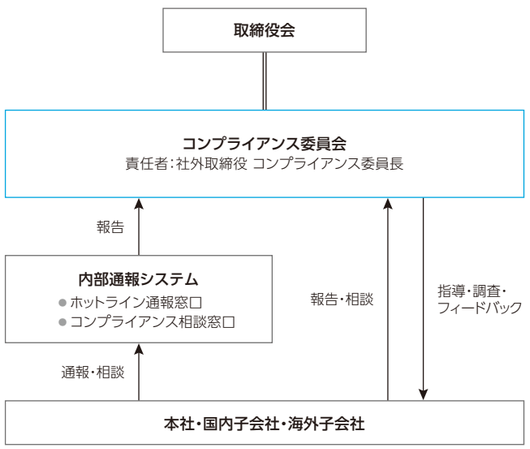
当社では、P72に記載のとおり、弁護士資格を有する社外取締役を委員長として、取締役および監査等委員である取締役をメンバーとするコンプライアンス委員会の設置により法令違反を未然に防ぐとともに、相談・通報窓口部門を機能させるための必要な事項をイントラネットに掲載するなど、当社グループ全体におけるコンプライアンスの実効性の向上に取り組んでいます。

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。

コンプライアンス体制



研修などの実施状況(2015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

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」、「ディスクローズ基本方針」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、ファイアーウォールを導入し、社内の個々のシステムにはIDやパスワード、暗号化などの対策を施すことで、内部システムへの不正侵入のリスクを低減しています。加えて、既知のセキュリティホールに対しては都度適切な修正を実施しています。

更に近年では、情報セキュリティの強化のため、①情報漏洩リスクの特定、②情報漏洩に対する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。

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。

連結財務指標11年間サマリー

主な実績指標

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

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2016
会計年度	単位：百万円					単位：百万円						単位：千米ドル
売上高	¥ 70,253	¥ 74,542	¥ 83,097	¥ 91,878	¥ 66,837	¥ 97,716	¥ 82,065	¥ 94,075	¥ 102,200	¥ 64,277	¥ 77,021	$ 687,695
営業利益	6,580	9,602	13,121	14,618	5,587	14,295	12,318	10,151	10,299	10,582	12,029	107,408
税金等調整前当期純利益（純損失）	6,912	9,986	11,962	12,448	1,124	10,807	11,425	3,719	5,315	10,701	11,150	
親会社株主に帰属する当期純利益（純損失）	6,941	5,852	7,807	8,063	2,167	7,750	6,723	2,973	3,444	6,616	7,745	69,156
減価償却費	1,936	2,774	3,393	4,143	3,368	3,315	3,123	3,406	4,638	3,535	5,712	51,003
資本的支出	1,600	4,495	4,503	2,906	2,205	2,758	4,153	8,724	8,064	10,177		73,879
研究開発費	1,864	1,828	2,972	2,329	2,125	2,924	2,236	1,982	2,002	823	1,073	9,588
会計年度末	単位：百万円					単位：百万円						単位：千米ドル
総資産額	¥ 98,457	¥ 91,478	¥ 93,606	¥ 106,210	¥ 86,621	¥ 90,408	¥ 98,247	¥ 104,365	¥ 96,611	¥ 100,773	¥ 113,057	$ 1,009,441
純資産額	39,464	45,144	53,660	59,349	53,956	58,007	59,352	62,828	63,875	71,331	75,168	671,150
ネットキャッシュ	(678)	9,200	13,061	7,378	12,299	27,655	11,348	14,327	22,670	21,212	15,821	141,259
開発者数（名）	705	728	809	1,047	1,132	1,339	1,455	1,623	1,808	1,902		
キャッシュ・フロー	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	¥ 13,921	¥ 16,063	¥ 7,452	¥ (551)	¥ 14,320	¥ 22,392	¥ (7,672)	¥ 6,647	¥ 13,201	¥ 4,286	¥ 4,347	$ 38,812
投資活動によるキャッシュ・フロー	(1,779)	(6,715)	(3,374)	(2,715)	(1,618)	(2,046)	(4,794)	(1,375)	(6,155)	(5,496)	(1,639)	(14,641)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(18,259)	(15,206)	(2,448)	(342)	(10,747)	(12,919)	587	1,162	(15,099)	1,278	(1,115)	(9,956)
現金及び現金同等物の期中増減額	(4,885)	(5,654)	(2,256)	(4,454)	1,203	5,196	(12,724)	9,235	(5,404)	1,879	431	3,852
現金及び現金同等物の期末残高	40,652	35,020	32,763	28,611	29,815	35,011	22,287	31,522	26,118	27,998	28,429	253,836
1株当たり情報	単位：円					単位：円						単位：米ドル
1株当たり当期純利益（純損失）	¥ 125.19	¥ 107.52	¥ 132.90	¥ 130.98	¥ 35.71	¥ 131.18	¥ 116.10	¥ 51.64	¥ 61.11	¥ 117.67	¥ 137.75	$ 1.23
1株当たり配当額	20.00	30.00	30.00	35.00	35.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	0.36
1株当たり純資産額	716.91	799.35	881.13	961.38	913.18	981.76	1,030.70	1,091.08	1,135.91	1,268.56	1,336.86	11.94
財務指標	単位：%					単位：%						
営業利益率	9.4	12.9	15.8	15.9	8.4	14.6	15.0	10.8	10.1	16.5	15.6	
株主資本利益率（ROE）	19.3	13.8	15.8	14.3	3.8	13.8	11.5	4.9	5.4	9.8	10.6	
総資産利益率（ROA）	6.8	6.2	8.4	8.1	2.3	8.8	7.1	2.9	3.4	6.7	7.2	
自己資本比率	40.1	49.3	57.3	55.9	62.3	64.2	60.4	60.2	66.1	70.8	66.5	
インタレスト・カバレッジ・レシオ（倍）	82.6	237.3	103.7	–	86.9	155.8	–	62.4	136.8	50.2	36.5	
負債比率	149.4	102.8	74.4	79.0	60.5	55.9	65.5	66.1	51.2	41.3	50.4	
株式情報												
株価収益率（倍）	9.7	15.7	25.6	13.3	49.5	12.1	16.3	28.6	32.0	20.3	19.9	
発行済み株式総数（千株）	58,435	62,269	66,719	67,394	67,723	67,723	67,723	67,723	67,723	67,723	67,723	
外国人持ち株比率（%）	23.35	32.60	27.72	33.73	24.22	22.17	27.05	32.37	37.29	36.87	39.35	
デジタルコンテンツ事業	単位：億円					単位：億円						
コンシューマ（パッケージ+DLC）売上高	¥ 427	¥ 438	¥ 516	¥ 600	¥ 387	¥ 636	¥ 469	¥ 459	¥ 530	¥ 352	¥ 421	
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	85	105	129	177	128	101	104	
コンシューマ（パッケージ+本編DLC）ゲーム販売	単位：千本					単位：千本						
総販売本数	13,400	12,200	15,750	18,100	13,900	21,700	17,000	16,700	17,500	13,000	15,000	
主要タイトル販売本数	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	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 1,700	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 クロス 3,300	
	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	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	モンスターハンター 3（トライ）G 1,600	ドラゴンズドグマ 1,300	デッドライジング3 1,200	バイオハザード リベレーションズ2 1,100	ストリートファイター V 1,400	
	モンスターハンター 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（ベスト版含む） 2,200	バイオハザード5 950	マーヴル VS. カプコン 3 2,000	ストリートファイター X（クロス）鉄拳 1,400	DmC Devil May Cry 1,200	バイオハザード リベレーションズ アンベールド エディション 1,200	バイオハザード HDリマスター 900	バイオハザード リベレーションズ2 850	

財務の状況

株式会社カプコンおよび連結子会社 3月31日に終了した各事業年度

1. 業績

株式会社カプコンの2016年3月期連結累計期間の売上高は770億21百万円(前期比19.8%増)と増収になりました。利益面につきましても、営業利益120億29百万円(前期比13.7%増)、経常利益113億48百万円(前期比4.6%増)、親会社株主に帰属する当期純利益77億45百万円(前期比17.1%増)といずれも増益になりました。

2. 売上・利益の状況

(1)売上高

当期の売上高は、770億21百万円(前期比19.8%増)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『モンスターハンタークロス』が330万本と当初計画250万本を上回り好調に推移したほか、『バイオハザード リベレーションズ2』など、ダウンロード版を中心に過去作のリピート販売も堅調に貢献したためです。また、PCオンラインにおいては新たにサービスを開始した『ドラゴンズドグマ オンライン』も手堅く推移しました。更にアミューズメント機器事業においても、自社パチスロ筐体『バイオハザード6』が3.7万台を販売して、前期比で台数を伸ばすなど、主にデジタルコンテンツ事業およびアミューズメント機器事業で増収をけん引しました。

(2)営業利益

当期の売上原価は471億75百万円(前期比22.9%増)、売上原価率は61．2%と前期を1.5ポイント上回りました。これは主に1)アミューズメント機器事業において自社パチスロ機の一般原価が増加したこと、2)デジタルコンテンツ事業における新作タイトル拡充により開発原価が増加したこと、によるものです。1)については前期発売した『戦国BASARA3』において一部部材の再利用による原価の低減を図った反動増が主な要因であり、当期の原価率は通常の水準へ戻っています。

また、販売費及び一般管理費は178億16百万円(前期比15.7%増)、売上高に占める販管費率は23.1%と前期比で0.9ポイント減少しました。これは、増収により固定費率が減少したためで、連結での販管費率は当社の想定水準である25%の範囲内で適正に推移していると考えています。

この結果、営業利益は120億29百万円(前期比13.7%増)と増益となったものの、アミューズメント機器事業の収益性低下が全体を押し下げ、営業利益率は15.6%(前期比0.9ポイント減)となりました。

(3)親会社株主に帰属する当期純利益

当期は、営業外費用においてAPA(Advance Pricing Agreement・日本および海外双方における両税務当局に対し、独立企業間価格の算定方法等に関する事前確認)の合意に伴う価格調整により、海外子会社との取引に関する為替差損7億52百万円を計上したものの、営業増益で補完した結果、経常利益は113億48百万円(前期比4.6%増)となりました。

また、特別損失1億97百万円を計上した結果、株主に帰属する当期純利益は77億45百万円(前期比17.1%増)と増益となり、当期純利益率は10.1%(前期比0.2ポイント減)となりました。

3. 事業の種類別セグメントの業績

(1)デジタルコンテンツ事業

当事業におきましては、看板タイトルのシリーズ最新作『モンスターハンタークロス』(ニンテンドー3DSシリーズ用)が大人気を博し、当初計画250万本を上回る300万本を突破するなど、増収増益に大きく寄与しました。また、『バイオハザード0 HDリマスター』(プレイステーション 4、プレイステーション 3、Xbox One、Xbox 360、パソコン用)が手堅く販売本数を伸ばしたほか、『ストリートファイターV』(プレイステーション 4、パソコン用)も根強い人気に支えられ、海外を中心に一定の売行きを示しました。加えて、リピート販売が好伸したほか、ダウンロード版もパッケージ販売との相乗作用により健闘し、安定した収益源となってきました。

一方、オンラインゲームは、さまざまな遊びが自由に体験できるオープンワールドタイプの『ドラゴンズドグマ オンライン』(プレイステーション 4、プレイステーション 3、パソコン用)が堅調に推移したほか、モバイルコンテンツでは『モンスターハンター エクスプロア』(アンドロイド、iOS用)のダウンロード数が300万件を超え、局面打開の端緒を開きました。

この結果、売上高は525億77百万円(前期比15.9%増)、営業利益121億67百万円(前期比19.2%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、市場回復の足取りが鈍い状況下、中高年者を対象にゲームの無料体験ができるゲームセンターツアーやサービスデーの実施に加え、低年齢者向けに「あそび王国ぴいかぁぶぅ」や「キッズコーナー」を増設するとともに、女性や家族連れなど新規ファン層の獲得を図るため、地域密着型の店舗戦略により客層の拡大に努めてきました。

しかしながら、目玉機種の不足やスマートフォン等、ユーザー層が重なる娯楽の分散化の影響による需要減退などにより弱含みに展開しました。

当期間は、「アミューズファクトリー常滑店」(愛知県)をオープンしたほか、新機軸の飲食店「カプコンカフェ」(埼玉県)等の4店舗を開店するとともに、3店舗を閉鎖するなど、スクラップ&ビルドによる施設展開を行ってきました。これにより、施設数は34店舗となっています。

この結果、売上高は90億56百万円(前期比2.0%減)、営業利益6億99百万円(前期比25.6%減)となりました。

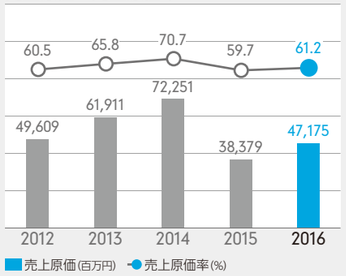
(3)アミューズメント機器事業

パチスロ機部門は、『バイオハザード6』が人気ブランドの強みを発揮して順調に販売台数を伸ばしたことにより売上高を押し上げるなど、収益を下支えしましたが、『アスラズ ラース』は軟調に推移しました。

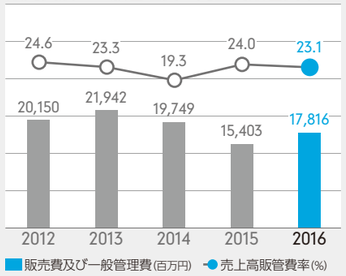
また、業務用機器部門につきましては、停滞気味の市場を反映して『ルイージマンション アーケード』が弱含みに展開したほか、『crossbeats REV.』も苦戦を余儀なくされました。

この結果、売上高は133億43百万円(前期比77.0%増)、営業利益28億12百万円(前期比2.8%増)となりました。

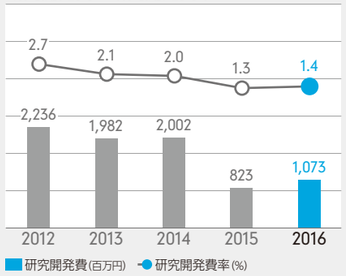
売上原価／売上原価率



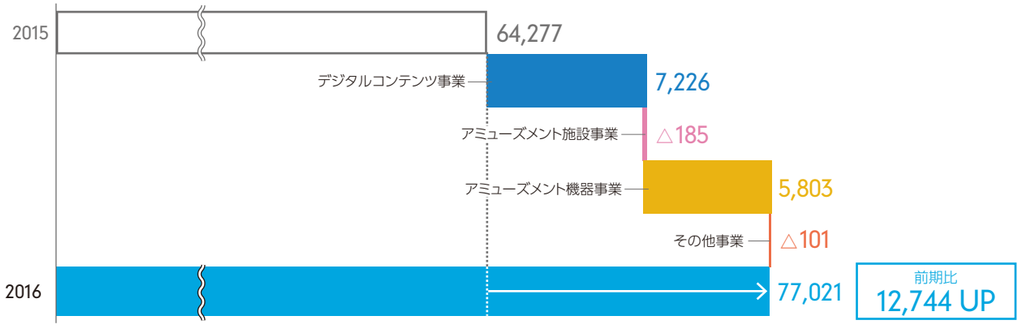
販売費及び一般管理費／売上高販管費率



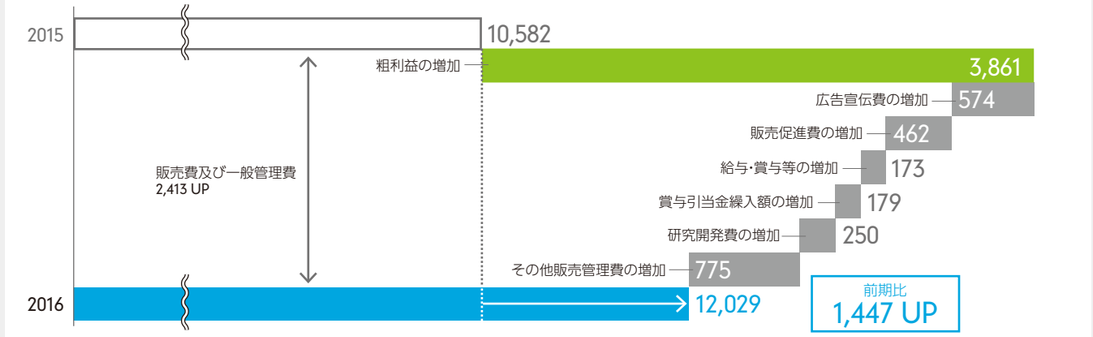
研究開発費／研究開発費率



売上高 分析図 (百万円)



営業利益 分析図 (百万円)



(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20億43百万円(前期比4.7%減)、営業利益5億11百万円(前期比22.7%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122億84百万円増加し1,130億57百万円となりました。

主な増加は、「ゲームソフト仕掛品」79億91百万円および「建物及び構築物」51億61百万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84億46百万円増加し378億88百万円となりました。

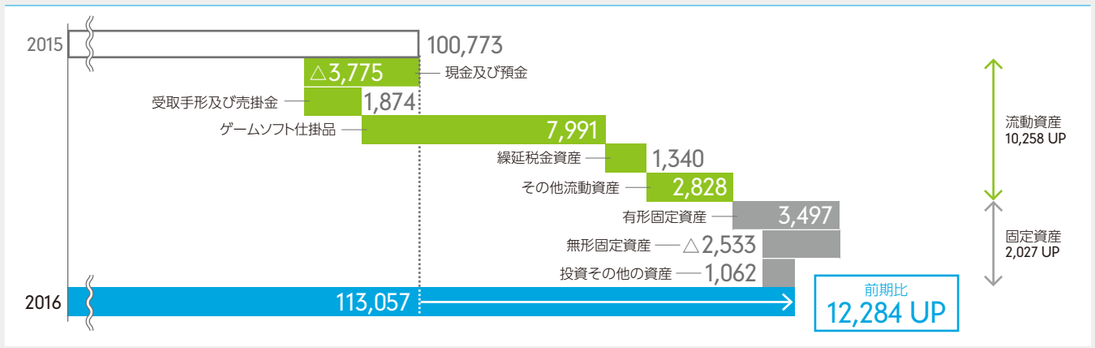
主な増加は、「未払法人税等」56億46百万円および「長期借入金」35億71百万円であり、主な減少は、「短期借入金」19億55百万円によるものであります。

(3)純資産

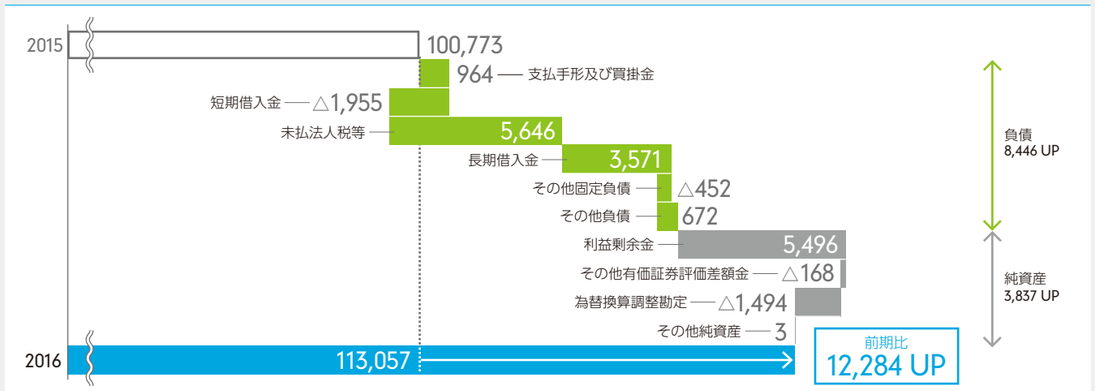
純資産につきましては、前連結会計年度末に比べ38億37百万円増加し751億68百万円となりました。

主な増加は、「親会社株主に帰属する当期純利益」77億45百万円であり、主な減少は、「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14億94百万円および「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

2016年3月期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4億31百万円増加し284億29百万円となりました。

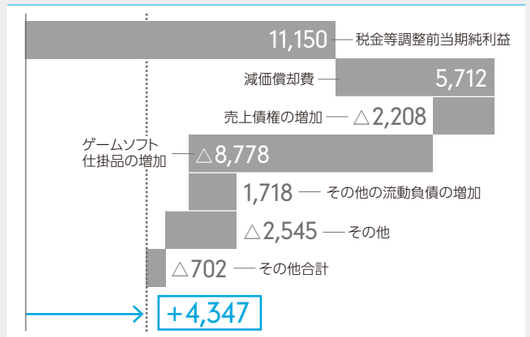
各キャッシュ・フローの状況とそれらの要因は、次のとおりであります。

(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、43億47百万円(前連結会計年度は42億86百万円)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」111億50百万円(同107億1百万円)および「減価償却費」57億12百万円(同35億35百万円)であり、主な減少は、「ゲームソフト仕掛品の増加額」87億78百万円(同64億43百万円)および「売上債権の増加額」22億8百万円(同103億82百万円の減少額)によるものであります。

営業キャッシュ・フロー 分析図 (百万円)

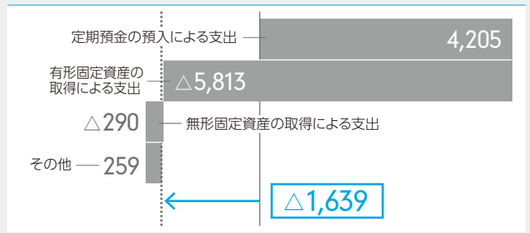


(2)投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動に使用された資金は、16億39百万円(前連結会計年度は54億96百万円)となりました。

使用された資金の主な増加は、「有形固定資産の取得による支出」58億13百万円(同54億65百万円)であり、主な減少は、「定期預金の払戻による収入」42億5百万円(前連結会計年度なし)によるものであります。

投資キャッシュ・フロー 分析図 (百万円)

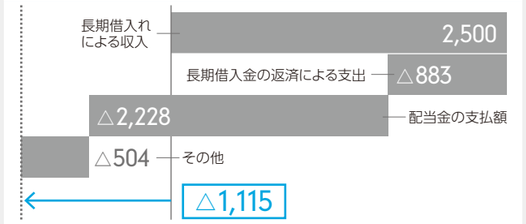


(3)財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動で使用された資金は、11億15百万円(前連結会計年度は得られた資金12億78百万円)となりました。

使用された資金の主な増加は、「配当金の支払額」22億28百万円(同22億51百万円)、「長期借入金の返済による支出」8億83百万円(同31億69百万円)および「リース債務の返済による支出」4億96百万円(同4億6百万円)であり、主な減少は、「長期借入れによる収入」25億円(同81億62百万円)によるものであります。

財務キャッシュ・フロー 分析図 (百万円)



キャッシュ・フロー関連指標の推移

	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期
自己資本比率(%)	66.1	70.8	66.5
時価ベースの自己資本比率(%)	114.0	133.3	136.5
キャッシュ・フロー対有利子負債比率(%)	53.4	256.5	290.1
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)	136.8	50.2	36.5

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

連結財務諸表

連結貸借対照表

株式会社カプコンおよび連結子会社 2016年および2015年3月31日現在

	前連結会計年度 (2015年3月31日現在) 単位：百万円	当連結会計年度 (2016年3月31日現在) 単位：百万円	当連結会計年度 (2016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	¥ 32,204	¥ 28,429	$ 253,836
受取手形及び売掛金	8,005	9,879	88,213
商品及び製品	1,225	1,704	15,221
仕掛品	1,672	2,085	18,621
原材料及び貯蔵品	1,020	1,954	17,452
ゲームソフト仕掛品	16,833	24,825	221,653
繰延税金資産	2,042	3,382	30,200
その他	2,712	3,673	32,797
貸倒引当金	(56)	(18)	(163)
流動資産合計	65,659	75,917	677,833
固定資産：			
有形固定資産			
建物及び構築物（純額）	6,136	11,297	100,869
機械装置及び運搬具（純額）	22	23	211
工具、器具及び備品（純額）	1,578	1,875	16,744
アミューズメント施設機器（純額）	1,101	1,342	11,989
土地	4,953	5,234	46,738
リース資産（純額）	995	1,042	9,303
建設仮勘定	2,541	8	80
有形固定資産合計	17,328	20,825	185,937
無形固定資産			
オンラインコンテンツ仮勘定	7,895	2,395	21,388
その他	2,772	5,740	51,253
無形固定資産合計	10,668	8,135	72,641
投資その他の資産			
投資有価証券	621	454	4,062
破産更生債権等	66	65	584
差入保証金	4,036	3,867	34,535
繰延税金資産	1,595	2,952	26,359
その他	876	916	8,184
貸倒引当金	(78)	(78)	(696)
投資その他の資産合計	7,117	8,179	73,028
固定資産合計	35,113	37,140	331,608
資産合計	¥ 100,773	¥ 113,057	$ 1,009,441

連結財務諸表注記はWEBサイトをご覧ください。
http://www.capcom.co.jp/ir/data/annual.html

株式会社カプコンおよび連結子会社 2016年および2015年3月31日現在

	前連結会計年度 (2015年3月31日現在) 単位：百万円	当連結会計年度 (2016年3月31日現在) 単位：百万円	当連結会計年度 (2016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	¥ 3,089	¥ 4,053	$ 36,189
電子記録債務	988	888	7,932
短期借入金	3,452	1,497	13,367
リース債務	483	525	4,693
未払法人税等	823	6,470	57,770
繰延税金負債	147	40	364
賞与引当金	1,832	2,080	18,575
資産除去債務	6	–	–
その他	6,421	6,799	60,712
流動負債合計	17,246	22,355	199,604
固定負債：			
長期借入金	7,540	11,111	99,209
リース債務	589	601	5,366
繰延税金負債	48	18	168
退職給付に係る負債	2,101	2,323	20,741
資産除去債務	489	502	4,487
その他	1,427	975	8,713
固定負債合計	12,195	15,532	138,686
負債合計	29,442	37,888	338,291
(純資産の部)			
株主資本：			
資本金	33,239	33,239	296,779
資本剰余金	21,328	21,328	190,436
利益剰余金	33,801	39,297	350,870
自己株式	(18,140)	(18,145)	(162,016)
株主資本合計	70,228	75,719	676,069
その他の包括利益累計額：			
その他有価証券評価差額金	170	2	20
為替換算調整勘定	1,215	(278)	(2,485)
退職給付に係る調整累計額	(283)	(274)	(2,453)
その他の包括利益累計額合計	1,102	(550)	(4,918)
純資産合計	71,331	75,168	671,150
負債純資産合計	¥ 100,773	¥ 113,057	$ 1,009,441

連結財務諸表注記はWEBサイトをご覧ください。
http://www.capcom.co.jp/ir/data/annual.html

連結損益計算書

株式会社カプコンおよび連結子会社 2016年および2015年3月31日現在

	前連結会計年度（2014年4月1日～2015年3月31日）	当連結会計年度（2015年4月1日～2016年3月31日）	当連結会計年度（2015年4月1日～2016年3月31日）
	単位：百万円	単位：百万円	単位：千米ドル
売上高	¥ 64,277	¥ 77,021	$ 687,695
売上原価	38,379	47,175	421,209
売上総利益	25,898	29,846	266,486
返品調整引当金戻入額	87	–	–
差引売上総利益	25,985	29,846	266,486
販売費及び一般管理費	15,403	17,816	159,078
営業利益	10,582	12,029	107,408
営業外収益：			
受取利息	98	95	855
受取配当金	13	13	120
受取補償金	92	–	–
為替差益	292	–	–
その他	168	195	1,742
営業外収益合計	664	304	2,718
営業外費用：			
支払利息	85	119	1,067
為替差損	–	752	6,714
支払手数料	83	59	528
その他	226	55	491
営業外費用合計	396	985	8,802
経常利益	10,851	11,348	101,323
特別損失：			
固定資産除売却損	100	92	826
減損損失	49	105	938
特別損失合計	150	197	1,764
税金等調整前当期純利益	10,701	11,150	99,559
法人税、住民税及び事業税	1,146	6,377	56,944
法人税等調整額	2,937	(2,972)	(26,541)
法人税等合計	4,084	3,405	30,403
当期純利益	6,616	7,745	69,156
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 6,616	¥ 7,745	$ 69,156

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 2016年および2015年3月31日現在

	前連結会計年度（2014年4月1日～2015年3月31日）	当連結会計年度（2015年4月1日～2016年3月31日）	当連結会計年度（2015年4月1日～2016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	¥ 6,616	¥ 7,745	$ 69,156
その他包括利益			
その他有価証券評価差額金	71	(168)	(1,503)
為替換算調整勘定	2,863	(1,494)	(13,339)
退職給付に係る調整額	(114)	9	80
その他の包括利益合計	2,820	(1,653)	(14,762)
包括利益	¥ 9,436	¥ 6,092	$ 54,393
（内訳）			
親会社株主に係る包括利益	¥ 9,436	¥ 6,092	$ 54,393
非支配株主に係る包括利益	–	–	–

連結財務諸表注記はWEBサイトをご覧ください。
http://www.capcom.co.jp/ir/data/annual.html

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 2016年および2015年3月31日現在

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			(2,249)		(2,249)
親会社株主に帰属する当期純利益			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					(2,249)
親会社株主に帰属する当期純利益					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：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	¥ 33,801	¥(18,140)	¥ 70,228
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	33,801	(18,140)	70,228
当期変動額					
剰余金の配当			(2,249)		(2,249)
親会社株主に帰属する当期純利益			7,745		7,745
自己株式の取得				(5)	(5)
自己株式の処分					–
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	–	–	5,496	(5)	5,491
当期末残高	¥ 33,239	¥ 21,328	¥ 39,297	¥(18,145)	¥ 75,719

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	¥ 170	¥ 1,215	¥ (283)	¥ 1,102	¥ 71,331
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	170	1,215	(283)	1,102	71,331
当期変動額					
剰余金の配当					(2,249)
親会社株主に帰属する当期純利益					7,745
自己株式の取得					(5)
自己株式の処分					–
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	(168)	(1,494)	9	(1,653)	(1,653)
当期変動額合計	(168)	(1,494)	9	(1,653)	3,837
当期末残高	¥ 2	¥ (278)	¥ (274)	¥ (550)	¥ 75,168

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	$ 296,779	$ 190,436	$ 301,796	$(161,970)	$ 627,041
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	296,779	190,436	301,796	(161,970)	627,041
当期変動額					
剰余金の配当			(20,082)		(20,082)
親会社株主に帰属する当期純利益			69,156		69,156
自己株式の取得				(45)	(45)
自己株式の処分					–
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	–	–	49,074	(45)	49,028
当期末残高	$ 296,779	$ 190,436	$ 350,870	$(162,016)	$ 676,069

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	$ 1,524	$ 10,854	$ (2,534)	$ 9,843	$ 636,885
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	1,524	10,854	(2,534)	9,843	636,885
当期変動額					
剰余金の配当					(20,082)
親会社株主に帰属する当期純利益					69,156
自己株式の取得					(45)
自己株式の処分					–
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	(1,503)	(13,339)	80	(14,762)	(14,762)
当期変動額合計	(1,503)	(13,339)	80	(14,762)	34,265
当期末残高	$ 20	$ (2,485)	$ (2,453)	$ (4,918)	$ 671,150

連結財務諸表注記はWEBサイトをご覧ください。
http://www.capcom.co.jp/ir/data/annual.html

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 2016年および2015年3月31日現在

	前連結会計年度（2014年4月1日～2015年3月31日）	当連結会計年度（2015年4月1日～2016年3月31日）	当連結会計年度（2015年4月1日～2016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	¥ 10,701	¥ 11,150	$ 99,559
減価償却費	3,535	5,712	51,003
減損損失	49	105	938
のれん償却額	63	–	–
貸倒引当金の増減額（減少）	(1)	(38)	(345)
賞与引当金の増減額（減少）	(3)	263	2,348
返品調整引当金の増減額（減少）	(87)	–	–
退職給付に係る負債の増減額（減少）	207	264	2,362
受取利息及び受取配当金	(111)	(109)	(976)
支払利息	85	119	1,066
為替差損益（益）	(188)	60	537
固定資産除売却損（益）	100	92	826
売上債権の増減額（増加）	10,382	(2,208)	(19,714)
たな卸資産の増減額（増加）	(764)	(1,651)	(14,749)
ゲームソフト仕掛品の増減額（増加）	(6,443)	(8,778)	(78,377)
オンラインコンテンツ仮勘定の増減額（増加）	(3,347)	1,479	13,207
仕入債務の増減額（減少）	(7,856)	935	8,357
その他流動資産の増減額（増加）	(239)	(1,260)	(11,253)
その他流動負債の増減額（減少）	(497)	1,718	15,340
その他	(393)	(2,545)	(22,723)
小計	5,187	5,309	47,405
利息及び配当金の受取額	118	130	1,167
利息の支払額	(85)	(120)	(1,076)
法人税等の支払額	(934)	(972)	(8,683)
営業活動によるキャッシュ・フロー	4,286	4,347	38,812
投資活動によるキャッシュ・フロー：			
定期預金の払戻による収入	–	4,205	37,550
有形固定資産の取得による支出	(5,465)	(5,813)	(51,907)
有形固定資産の売却による収入	206	4	42
無形固定資産の取得による支出	(195)	(290)	(2,598)
投資有価証券の取得による支出	(12)	(13)	(116)
その他の支出	(141)	(113)	(1,009)
その他の収入	111	380	3,397
投資活動によるキャッシュ・フロー	(5,496)	(1,639)	(14,641)
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）	(1,050)	–	–
長期借入れによる収入	8,162	2,500	22,321
長期借入金の返済による支出	(3,169)	(883)	(7,892)
リース債務の返済による支出	(406)	(496)	(4,437)
自己株式の取得による支出	(5)	(5)	(45)
自己株式の売却による収入	0	–	–
配当金の支払額	(2,251)	(2,228)	(19,901)
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,278	(1,115)	(9,956)
現金及び現金同等物に係る換算差額	1,811	(1,160)	(10,362)
現金及び現金同等物の増減額（減少）	1,879	431	3,852
現金及び現金同等物の期首残高	26,118	27,998	249,983
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 27,998	¥ 28,429	$ 253,836

連結財務諸表注記はWEBサイトをご覧ください。
http://www.capcom.co.jp/ir/data/annual.html

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いますが、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、皆様に提供しています。

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います。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いません。

株式情報／会社概要

（2016年3月31日現在）

株式の状況

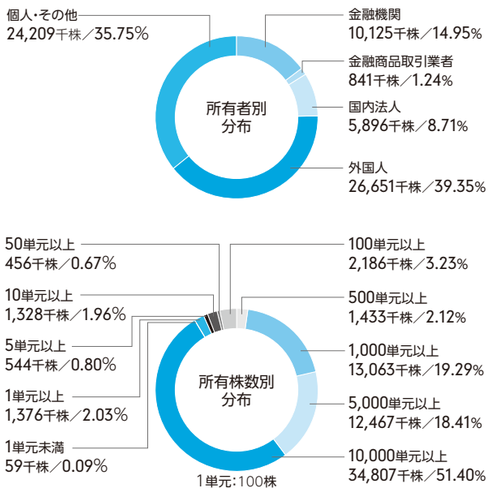
発行可能株式総数	150,000,000株
発行済株式の総数	67,723,244株
株主数	11,564名

大株主　（上位10名）

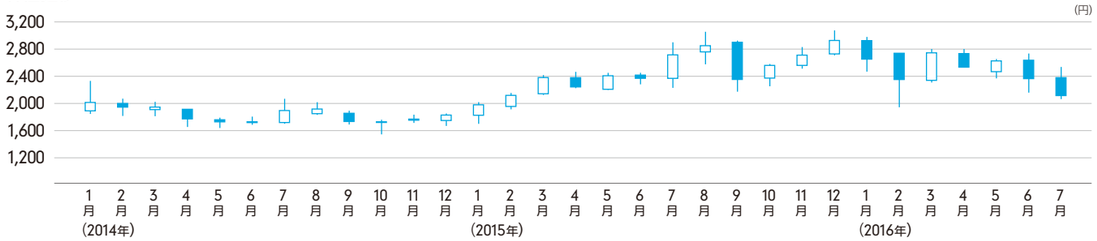
株主名	持株数（千株）	持株比率（%）
有限会社クロスロード	5,276	9.38
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	2,553	4.54
辻本　美之	2,325	4.14
辻本　春弘	2,202	3.92
辻本　良三	2,199	3.91
辻本　憲三	2,009	3.57
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	1,844	3.28
ゴールドマン・サックス・アンド・カンパニー レギュラーアカウント	1,650	2.94
ピクテアンドシーヨーロッパエスエー	1,151	2.05
ジェーピー モルガン チェース バンク 385174	1,062	1.89

注）持株比率については、自己株式数（11,495千株）を控除して算出しています。

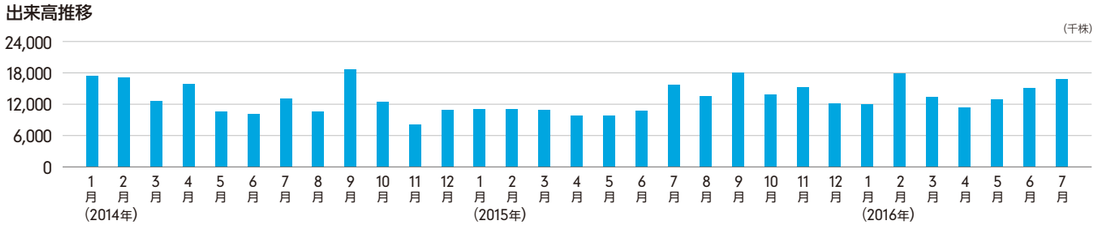
株式の分布状況



株価推移



出来高推移



株価・出来高11年推移

（円）

	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	2016年3月期
株価（期末）	1,209	1,692	3,400	1,746	1,766	1,590	1,891	1,476	1,958	2,389	2,745
最高値	1,450	2,445	3,490	3,640	2,010	1,907	2,311	1,959	2,330	2,413	3,075
最安値	1,000	1,102	1,660	1,475	1,297	1,145	1,473	1,250	1,396	1,541	1,944
出来高（株）	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	162,642,100

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2,839名 単体2,114名

主な事業所

本社	〒540-0037 大阪市中央区内平野町三丁目1番3号 TEL：06-6920-3600
研究開発ビル	〒540-0037 大阪市中央区内平野町三丁目2番8号 TEL：06-6920-7600
研究開発第2ビル	〒540-0037 大阪市中央区内平野町三丁目1番10号 TEL：06-6920-7750
東京支店	〒163-0448 東京都新宿区西新宿二丁目1番1号 TEL：03-3340-0710
上野事業所	〒518-1155 三重県伊賀市治田3902番地 TEL：0595-20-2030

本社

研究開発ビル

研究開発第2ビル

主要な子会社　（2016年6月30日現在）

株式会社カプトロン／株式会社ケーツー／株式会社エンターライズ／株式会社カプコン・モバイル／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・エンタテイメント・コリアCO., LTD.／カプコン・エンタテイメント・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** 2016

SECOND TO NONE

P1 **コンシューマゲーム開発管掌からのメッセージ**
“二つとない、世界No.1のゲーム 開発”を志し、変化を恐れず挑戦を続ける
取締役専務執行役員　**江川 陽一**

開発責任者が語るカプコンの開発方針

P3 **01 新生『バイオハザード7　レジデント イービル』が世界を新たな“恐怖”で染める**
常務執行役員 CS第一開発統括　**竹内 潤**

開発を支える技術
P5 REエンジン　石田 智史
P6 3Dスキャン　福井 誠
P7 VR技術　高原 和啓
P8 ローカライズ　Miguel E. Corti

P9 **02 最強のゾンビアクションゲームで北米・欧州ファンを唸らせろ!**
カプコン・ゲーム・スタジオ・バンクーバー , INC. スタジオディレクター
Joe Nickolls

P11 **03 スマホで疑似恋愛体験 女性中心で開発した女性向けゲーム**
CS第一開発統括 第一開発部 第三ゲーム開発室 室長　**原 美和**

P13 **04 オンライン開発という冒険の世界へ飛び込む**
CS第三開発統括 第四開発部 第二開発室 ディレクター　**木下 研人**

P15 **人気キャラクターを活用した地方創生**

会社の紹介

（2016年3月31日現在）

商号	株式会社カプコン
設立年月日	1979年5月30日
創業年月日	1983年6月11日
主要な事業内容	家庭用テレビゲームソフト、オンラインゲーム、モバイルコンテンツ、およびアミューズメント機器等の企画、開発、製造、販売、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2,839名・単体2,114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
研究開発第2ビル	〒540-0037 大阪市中央区内平野町三丁目1番10号 TEL:06-6920-7750
東京支店	〒163-0448 東京都新宿区西新宿二丁目1番1号 新宿三井ビル TEL:03-3340-0710　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2016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。

2009年 2月 宝塚歌劇団による舞台『逆転裁判-蘇る真実-』を公演。

4月 テレビアニメ『戦国BASARA』が放映開始。

7月 『モンスターハンター3（トライ）』がサードパーティのWii向けタイトルとして初の初回出荷100万本を突破。

10月 『戦国BASARA』より、『伊達政宗』が宮城県知事選の選挙の啓発キャラクターに起用される。

2010年 11月 iPhone用ソーシャルゲーム『スマーフ・ビレッジ』を配信開始。世界100ヵ国でダウンロード数No.1を記録。

2013年 9月 ニンテンドー3DS用ソフト『モンスターハンター4』を発売。再び『モンハン現象』を巻き起こし、400万本を突破。

11月 Xbox One用ソフト『デッドライジング3』を発売。カプコンの同ハード向けソフト第1弾にして100万本を突破。

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。

12月 テンセントと協業し、『モンスターハンターオンライン』の正式サービスが開始。

SECOND TO NONE | 2016

The Latest Development Report
最新開発レポート

CAPCOM

コンシューマゲーム開発管掌からのメッセージ

“二つとない、世界No.1のゲーム 開発”を志し、変化を恐れず挑戦を続ける

2016年7月より取締役専務執行役員の江川陽一がコンシューマゲーム開発管掌となった。江川は、創業間もないカプコンに入社し、当時中核事業であった業務用ビデオゲーム開発に従事、その後、コンシューマ用ゲームソフトの開発、パチンコ&パチスロやモバイルコンテンツの新規事業の立ち上げに貢献。そのゲーム開発の先駆者が、カプコンの開発の陣頭指揮を執る。

市場動向の変化に“攻め”の姿勢で臨む

「中途半端なものを市場に出すな」、「クオリティにこだわれ」、「世界一のゲームを開発していこう」と会長は檄を飛ばす。納期とものづくりのバランスが維持できているかを省みる。改めてそれを実現するのが、開発管掌となった私のミッションだ。着任したばかりだが、立ち止まっている余裕はない。まずは現場の課題を把握する必要があると考え、多様な職種・年齢層の開発スタッフとコミュニケーションを深めている。

カプコンは現在、開発力の強化を図るため、優秀な人材の確保と設備投資に注力している。新卒を中心に積極的な採用活動を行うとともに、研究開発第2ビルを新設。更に、国内最大規模の「モーションキャプチャー」や「3Dスキャン」の両スタジオを設置するなど、開発陣が新しいことにチャレンジできる環境を整備した。

こうした投資を行うのも、開発技術がますます高度化し、売り切り型から継続・運用型に変化しているゲーム市場に対応するためだ。今後のゲーム開発には、ユーザーの興味を喚起し続けるゲームを、スピード感を持ってリリースしていくことが欠かせない。そのためにも、社内に開発リソースを集中させ、市場動向の変化に対応していく。

課題を洗い出し、ゲームづくりの土壌を整備

開発スタッフに加えマーケティング部門や経営陣とも話し合う中で、2つの課題が見えてきた。「開発体制の強化」と「ブランドマネジメントの運営」だ。

まず「開発体制の強化」だが、現在、国内では3つの統括体制で開発を進めている。第一開発は「バイオハザード」をはじめとするグローバルコンテンツを、第二開発は「ストリートファイター」などのオンライン対応ゲームを、第三開発は「モンスターハンター」や「戦国BASARA」など国内向けのコンテンツを手掛けている。部門間の交流はあるものの、それぞれが最善の結果を出すことに集中するあまり全体調整ができているとは言い難い。そこで、技術やノウハウを流動させ、開発部門全体で最適化を図る必要があると考えている。また、さらなる組織拡大のために、若手を指導し牽引できる中核人材の育成も欠かせない。

もう一方の「ブランドマネジメントの運営」は、「モンスターハンター」や「バイオハザード」などのブランドごとに、発売時期や対応プラットフォームを計画。ものづくりは開発側の役目だが、どの時期にどのように盛り上げ売っていくかは事業側の役目で、互いに連動してブランド価値の最大化を図る。

これらの課題に向き合い、全社一丸となって面白いゲーム開発に取り組める環境を構築していくのが当面の目標だ。ゲーム開発の経験を経てマネジメントを担う立場になったからこそ、開発者魂もビジネスマインドも理解できる。この感覚を活かし、次の芽を育てる土壌を作りたいと考えている。

挑戦の先にあるのも、挑戦!

世界のゲーム市場では、新しい流れも生まれている。今年の注目は、なんといっても「VR（バーチャルリアリティ）」だ。ハードメーカーからさまざまな機器がリリースされ、話題をさらっている。また、対戦型ゲームを野球やサッカーの試合のように楽しむ「eスポーツ（エレクトロニック・スポーツ）」も世界各国で人気を集めている。この流れに対し、「VR」では2017年1月に『バイオハザード7　レジデント イービル』（→3P）を投入。恐怖の世界観と圧倒的なVR技術で、カプコンのものづくり力を世界に発信していく。「eスポーツ」では子会社のカプコンU.S.A., INC主催のカプコンプロツアーを全世界で開催することに加え、他社と協業し年間を通して「eスポーツ」を観戦する機会を設けるなど、新規ユーザーの獲得も狙っていく。

更に今後、世界一のゲーム開発を目指すとき、既存コンテンツを進化、発展させていくことはもちろんのこと、新たなチャレンジは必要と考える。コンシューマやオンライン、「eスポーツ」市場の成長性からもプレイ人口の多いシューターやストラテジー等のジャンルは無視できない。強みは活かし市場動向を睨みつつカプコンにしかできないものづくりを進めていく。新しい挑戦は、始まったばかりだ。

江川 陽一 Yoichi Egawa

取締役専務執行役員

入社後、業務用ゲーム機器の開発において、プログラマーとしてCPシステム基板の開発に携わる。その後コンシューマ用ゲームソフトの開発を経て、1996年にパチンコ&パチスロ事業（P&S事業）、1999年にモバイルコンテンツ事業を創設する。1999年に第五制作部長を経て執行役員CE事業統括に就任。2011年に常務執行役員、2013年より取締役専務執行役員（現任）に就任。現在、コンシューマゲーム開発管掌兼AM事業管掌を担う。

DEVELOPMENT STRATEGY

若手メンバーの声を積極的にヒアリング。時には食事を共にし、ものづくりに対して熱い議論を交わす。

開発の現場と経営陣の間に立ち、双方の思いや主張をより円滑に伝えていく。

開発の実情を把握すべく、現場に足を運ぶ。直属の上長とは違う視点で見ることで、潜在的な課題に気付くこともある。

開発責任者が語るカプコンの開発方針 01

新生『バイオハザード7　レジデント イービル』が世界を新たな“恐怖”で染める

竹内 潤 Jun Takeuchi
常務執行役員 CS第一開発統括

常務執行役員として、グローバル戦略や開発マネジメントに注力。これまでに『ロストプラネット2』『バイオハザード5』を手掛ける。今作『バイオハザード7　レジデント イービル』では、開発責任者として指揮を執る。

ホラーに回帰し圧倒的な“恐怖”体験を提供

荒廃した洋館、壊れた家具が散乱する内部は薄暗く、じっとりと熱を帯びている――

E3のカンファレンス会場に、シリーズ最新作となる『バイオハザード7　レジデント イービル』（以下、『バイオハザード7』）の映像が流れ、2017年1月発売が告げられると、会場からワッと歓声が上がった。その反応をみて、「よしっ」と手応えを感じた。

迫り来るゾンビ達の“恐怖”に耐え、絶望的な状況からあらゆる手段を使って生還を果たすのが、「バイオハザード」シリーズだ。1996年の発売以来、この“恐怖”の世界を楽しめるようゲームを進化させてきた。しかしファンから聞こえてきたのは「昔のバイオは怖かったよね」という声だった。確かに人は最初に出会った衝撃が強ければ強いほど、それを長く覚えている。しかし、それだけだろうか？進化の過程で、我々は何かを置き去りにしてしまってはいないか？新潮流と期待されるVRが登場した今、もう一度サバイバルホラーという市場をつくり出したカプコンにしかできない“恐怖”をつくり出そうと開発に着手。自分の身に起こる“恐怖”を仮想現実で体感できるようストーリーを練り、ゲームシステムも従来の三人称視点（TPS）から没入感の高いアイソレートビュー（主観視点）に刷新した。

ハイスペックな次世代機に新技術で応える

開発は、困難の連続だった。高画質・高性能な「プレイステーション4」や「Xbox One」に加え、新たに「プレイステーションVR」にも対応することを決めたからだ。VRでは、実写映画に匹敵するフォトリアルな表現ができなければ商品化できない。そのクオリティに仕上げるには、従来の制作方法では、時間もコストもかかりすぎてしまう。

そこで、ゲームづくりそのものを見直した。世界で主流の「アセット（画像や3Dモデルなどの素材）」ベースでの開発が行えるよう、新エンジン「REエンジン（→5P）」の開発に着手。その「アセット」の制作のために一回の撮影で被写体を360度撮影することにより、瞬時にデータ化できる「3Dスキャン（→6P）」を導入。更に、今回初の試みである「VR技術（→7P）」も着々と精度を高めていった。従来と違う工程が同時進行するため、当初は開発メンバーも不安を隠せなかった。しかし、完成型がイメージできるようになるにつれ、チームは活気づいた。

更に、「バイオハザード」は欧米で熱狂的人気のあるタイトル。文化や習慣に応じた「ローカライズ（カルチャライズ）（→8P）」で、各国のプレイヤーへの浸透を図る。

世界最高峰のホラーエンタテインメントを追求し続ける

シリーズ累計販売本数6,900万本、カプコンを代表するタイトル「バイオハザード」は、今年でちょうど20周年を迎えた。その世界観は、各国で受け入れられ、ハリウッド映画やアミューズメントパークのアトラクション等に広がり、ゲームをしない人達にもその存在が知られるタイトルに育った。私自身、1作目から関わっていることもあり、このシリーズへの思いは強い。しかし、今作にかける意気込みは格別だ。VR元年といわれる今年、その新市場に先陣を切ってこの『バイオハザード7』でチャレンジできるからだ。世界観と技術、そのどちらもが揃わなければ、プレイヤーが求めるイノベーティブなゲームは生まれない。それを実現し、新市場に挑むためには、直感やインスピレーションによる「野生」とデータ分析による「理性」のバランスが欠かせないと思う。現状満足はゲームセットを意味する。もがき苦しみながらも、その挑戦を楽しんでいる。

“恐怖”に焦点を絞り、更に深化した世界最高のサバイバルホラー。新生する『バイオハザード7』を、ぜひみなさんに体験してほしい。

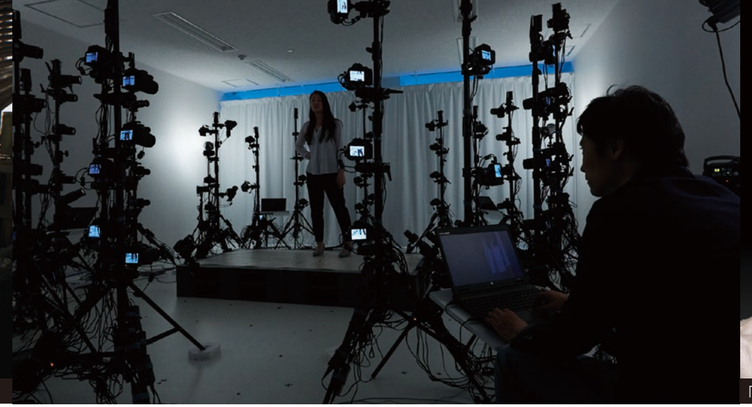
今作の開発には、さまざまな新技術を採用。
開発メンバーと密にコミュニケーションを図り、目指す方向を確認する。

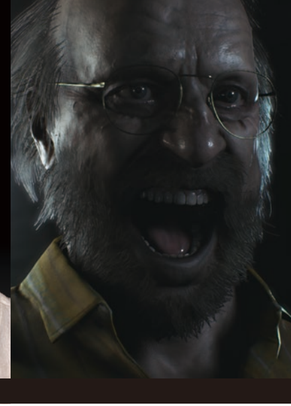
荒んだ洋館の壁や家具、小道具などにもこだわり、
「REエンジン」を活用して配置やディテールを入念にチェック。

『バイオハザード7』は、ストーリーに心理ホラーの要素も加え、
かつてない恐怖、衝撃的な仮想現実の世界を提供。

『バイオハザード7　レジデント イービル』
開発を支える技術

「REエンジン」によるレンダリング画像





「3Dスキャン」によって生成されたキャラクター

RE Engine

REエンジン

今作のために開発した最新のゲームエンジン。さまざまなオブジェクトの質感から空気中にただよう埃などディテールにいたるまで、実写映画に匹敵するほどのフォトリアルな表現を可能にしている。

石田 智史
Tomofumi Ishida
技術開発室 リードプログラマー

2003年に入社。『MT Framework』の立ち上げに関わる。その後、技術リーダーとして歴代のエンジン開発を担当。

アーティストの「やりたい」を全て叶えるエンジン

カプコンはこれまで、高品質なゲーム作成のために「MT Framework」など革新的な自社開発エンジンを生み出してきた。しかし、今回の『バイオハザード7　レジデント イービル』（以下、『バイオハザード7』）でクリエイターが追い求めるリアルな世界観を実現するには旧来のエンジンスペックでは不十分。そこで今回、ゲーム開発と並行して新開発エンジン「REエンジン」の開発にも取り組むことになった。

「REエンジン」は、ゲーム開発に必要な各プロセスの時間を飛躍的に短縮できるのが特長だ。例えば、プログラム変更の検証時間は10分の1になり、クリエイターたちが別々につくった素材はリアルタイムで組み合わせ可能、更にそれを流用して瞬時に別の素材へ転用することができるようになった。また、VR対応に必要な高解像度のグラフィックを1秒間に60回更新することにも対応した。実現には多くの困難があったが、ゲーム開発チームと二人三脚で取り組んできた。

エンジンの制約で、面白いゲームをつくることを阻んでしまってはいけない。アーティストから「こんなことがしたい」と要望が出れば、それを可能にするようエンジンを進化させる。そのために我々エンジン開発チームは、常にゲーム開発チームと密な連携を取り、改良を進めている。これこそ内製ならではの柔軟性であり、カプコン・クオリティに繋がるものだ。

「REエンジン」の第1作目となる『バイオハザード7』の圧倒的なクオリティの高さにぜひ注目してほしい。

徹底したリアリティ×バイオの魅力

『バイオハザード7』のテーマは「こびりつくような恐怖」。蒸し暑く、じめじめとした空気感と、そこで出会う恐怖。そんな体や記憶にまとわりつくリアルな感覚を、3DCGで表現したい。

リアリティ追求のため、つくりあげた世界最大規模の「3Dスキャン」システムは、作品に徹底したリアリティを与える重要なツール。自社内にシステムを持つメリットを活用し、今作で特にこだわったのは、人間の表情を忠実に再現する技術だ。その再現度は、これまでにない、まさに人間そのものリアルさだ。このシステムを使えば一度の撮影でさまざまな角度からの表情をデータ化することができ、開発のスピードが格段に上がった。

しかし、我々が追い求めるのは効率や単なるフォトリアルだけではない。圧倒的なリアルさの上に、「バイオハザード」らしいキャラクターやタッチを加えてこそ、カプコンにしかつくれない魅力的なゲームになる。そのために、キャラクターデザインの前段階で、キャスティングや特殊メイク、衣装コーディネートが完成するようにワークフローを見直した。これにより、更に精度が高く、「バイオハザード」の世界観を色濃く反映した3Dデータが得られ、キャラクターが実在するかのようなリアリティが生まれたのだ。

今作をプレイすることで、これまでにないリアルなゲーム体験を味わってほしい。

3D Scanning

3Dスキャン

『バイオハザード7　レジデント イービル』では、カプコンが持つ世界最大規模のカメラシステムを用いた「3Dスキャン」を活用し、よりリアルなキャラクターをつくり出している。

福井 誠
Makoto Fukui
第一ゲーム開発室 テクニカルアーティスト

1995年入社。2005年より「バイオハザード」シリーズのキャラクターリードを担当。今作ではテクニカルアーティストとして、アセットパイプラインの開発、各種フロー・ツール制作など、開発環境の向上に取り組む。

『バイオハザード7　レジデント イービル』
開発を支える技術

さまざまな言語の画面

Virtual Reality

VR技術

VR（バーチャルリアリティ）とは、仮想の世界に自分が入り込んだような体験を提供する技術。『プレイステーションVR』に対応する『バイオハザード7 レジデント イービル』は、カプコン初のVRタイトルとなる。

高原 和啓
Kazuhiro Takahara
技術開発室 プログラマー
2007年に入社。『ロスト プラネット 2』の開発などに携わる。その後、ゲームエンジンの基礎開発を担当し、今回はVRの技術開発を担う。

VRにかける「カプコンの本気」を見てほしい

2015年のE3で発表したカプコン初のVRデモ『KITCHEN』。その会場で恐怖に震える体験者たちの反応をみて、ホラーとVRの相性の良さ、そして「バイオハザード」シリーズでのVR展開の成功を確信した。

世界中でVR機器が発売される2016年はVR元年とも呼ばれ、まさにゲーム市場が進化する時期にある。そこで、『バイオハザード7』では、カプコンにしかできないVRコンテンツをつくり、この市場の中心に立つ、ということが目標の1つになった。そのためには、既存のコンテンツにはないリアリティと、カプコンらしいゲームの楽しさを織り交ぜることが重要だ。我々クリエイター陣は、日々新しい挑戦をしながら開発を進めている。

VRの魅力の一つは"コントローラーの壁"を突破できること。これまでは、ゲーム内で視点を移動させたければ、コントローラーで操作する必要があった。つまりプレイヤーは"画面とコントローラーを通したゲーム体験"以上の感覚を得られなかった。だがVRでは、実際に頭を動かせば視界が移動し、覗き込むこともできる。そこに隠されたアイテムがあったらどうだろう。リアルな体感と楽しさの融合。これまで実現できなかったアイデアもVR版では可能になるのだ。

完成した暁には、是非ヘッドマウントディスプレイをかぶり、プレイしてみてほしい。「カプコンの本気」を感じてもらえるはずだ。

Localization

ローカライズ

ローカライズと聞くと、多くの人が単なる言語翻訳を思い描く。しかし、カプコンにおけるローカライズは、販売される国の文化に合わせて、内容を変えていくことをも意味している。

Miguel E. Corti
ミゲル・コーティ
グローバル開発推進室
ローカライズグループ グループ長
2007年に入社。『バイオハザード5』をはじめ多数のタイトルの翻訳に携わる。『ロスト プラネット 2』からは翻訳のみならず、「モーションキャプチャー」撮影の補助・立会いに加え、台本制作などにも関わり、ローカライズ品質の向上に取り組む。

ローカライズとは、文化を翻訳すること

世界中に数多くのファンを持つ「バイオハザード」シリーズ。今期の大型作品『バイオハザード7』は13言語にローカライズされ、北米、欧州、アジア、日本で販売される。

シリーズに新たな歴史を刻む本作のローカライズは、企画・開発の段階から始まった。日本の企画チームが立てたコンセプトをもとに、アメリカ人作家がシナリオをつくり、国内外のクリエイターやスタッフが開発を進めていく。それらの橋渡しを担うのが我々ローカライズチームだ。やり取りされるのは言語だけではない。言葉では表せない文化や感覚をも翻訳していくのだ。

今回特にこだわったのが、欧米をはじめとした全てのユーザーにとってのリアリティ。もし、舞台となるアメリカの風土にそぐわないものがあれば、ユーザーは敏感に感じ取るだろう。その違和感が積み重なれば、「バイオハザード」の持つシリアスでダークな世界観を損ないかねない。そのためにも、ローカライズチームのチェックは、シナリオのみならず、声優の演技や「モーションキャプチャー」の動きにまで及んだ。ただし、カプコンならではのユニークなアイデアを壊すようなことはしない。日本の企画スタッフと密な連携を取ることで、高いリアリティとカプコンの世界観を共存させることに成功した。

全ては世界中のプレイヤーにリアルなホラーゲームを提供するため。あなたにも新しい「バイオハザード」の世界を体感してほしい。

開発責任者が語るカプコンの開発方針

02 最強のゾンビアクションゲームで北米・欧州ファンを唸らせろ!

想像を超えるゾンビアクション『デッドライジング4』

「デッドライジング」シリーズは、大量に発生したゾンビをさまざまな方法で撃退しながら、事件の真相を突き止めていくアクションアドベンチャーゲーム。カプコンのゾンビゲームといえば「バイオハザード」を思い浮かべるかもしれないが、「バイオハザード」が"恐怖"を軸においたサバイバルホラーであるのに対し、「デッドライジング」は、オープンワールドで爽快にゾンビを倒すアクション。戦い方や武器など、ゾンビゲームでありながらどこかユーモラスなところやストーリーを追っても追わなくてもいいという自由度の高い遊び方ができるところが受け、欧米のユーザーに人気を博している。

その最新作となる『デッドライジング4』を「Xbox One」と「Windows 10」向けに2016年12月にリリースする予定だ。ゲームの舞台は第1作目と同じ、コロラド州"ウィラメッテ"。危険な謎の捕食者に襲われた人々がゾンビと化し、混沌とした状況の中、事件の真相を暴くためにフリージャーナリストであるフランクが立ち向かう。フランクは、ファンが愛してやまない第1作目の主人公。そして、ファンの想像をはるかに超えた、バトルが楽しめる新要素を組み込んだ。

溢れ出るアイデアを最先端の技術で実現

私達が『デッドライジング4』で目指したのは、ファンの期待を超えるアクションとサバイバル、そこにユーモアを加えた楽しみを提供することだ。「執拗に追いかけてくるゾンビを登場させよう」、「フランクに"exoスーツ"を装着させ、究極のコンボをやってみないか?」、「ゾンビ化していない生存者同士の争いも入れては?」、「オンラインマルチプレイで4人一緒に戦えるようにしないか?」、次々と開発メンバーから新しいアイデアが出る。企画の方向が決まれば、次はアニメーションやゲームを動かすプログラムの開発だ。プレイヤーが望んでいるのは高画質を保ったまま、思い通りに主人公を操作すること。画面からは見えないが、このタイトルの裏側には、AI技術をはじめ、面白さを支える高度なプログラムがいくつも使われている。

クリエイター達が妥協することなく取り組んだ結果、今作の特徴である、これでもか!というほどの数のゾンビを一挙に登場させたり、武器や乗り物を自由に組み合わせたりすることが可能になり、ゾンビの撃退方法を無限に広げることができるようになった。きっとファンに喜んでもらえると思う。

CVの内部には「サウンドスタジオ」や「モーションキャプチャーシステム」も。クリエイティブなものづくりができる環境が整っている。

開発チームでは頻繁にデモプレイを行う。お互いの進捗を確認したり、ゲームをより良くするためのアイデアを出し合う重要な機会だ。

ゾンビ大量発生事件という陰謀の裏に、いったい何があるのか?その真実にたどり着けなければ、主人公・フランクに待っているのは死だ!

Joe Nickolls ジョー・ニコルス
カプコン・ゲーム・スタジオ・バンクーバー, INC.
スタジオ ディレクター

大手ゲーム企業でサッカーをはじめとするスポーツゲーム制作に従事。カプコン・ゲーム・スタジオ・バンクーバーに入社後、制作統括として『デッドライジング4』を担当。現在は、スタジオディレクター。

カプコン・ゲーム・スタジオ・バンクーバーの魅力とグローバル連携が成功の鍵

ゲームを「面白いと思う」感覚は、その国・地域の文化や習慣と密接に関係しているため、欧米市場をメインターゲットにした「デッドライジング」をカプコン・ゲーム・スタジオ・バンクーバー(以下、CV)で開発することは価値があると思っている。その国の文化の中に身を置くことで、感覚的な面白さも自然に表現できるからだ。ただし、よりよいタイトルにするためには日本とカナダの開発連携も欠かせない。開発段階でのゲーム映像やプログラムは常にグローバルで共有し、ブラッシュアップを図った。また、ターゲット層に向けたプロモーション戦略も、日本とカナダでビデオ会議や訪問を通じて、対応を強化した。どの国に居ようとも、ゲームという共通言語があれば、同じ方向に駒を進めていけると感じている。

私達CVが目指すゲームづくりは、リスクを恐れずチャレンジすること。及第点のタイトルでは意味がない。スタッフが存分にその力を発揮できるよう、自由に意見交換できる場を設けたり、テーマを設けた講座や学びの機会を用意したりしている。こうして、CVを北米最高のクリエイティブなゲームスタジオになるよう努めていきたい。

原 美和 Miwa Hara
CS第一開発統括 第一開発部 第三ゲーム開発室 室長
デザイナーとして「鬼武者」シリーズを担当。04年に出産、育児休暇を経て『ロスト プラネット』『エクストルーパーズ』では背景セクションリーダーを担当。15年よりプロジェクトマネージャーを務める。

開発責任者が語るカプコンの開発方針 **03**

スマホで擬似恋愛体験 女性中心で開発した女性向けゲーム

かつてない、大人の女性が楽しめる恋愛ゲームを

2016年8月にリリースされた、女性向け恋愛ゲーム『囚われのパルマ』は、アクションゲームが主流のカプコンからすれば、異色中の異色タイトルである。

コンセプトは、「ガラス越しの体感恋愛」。プレイヤーである“私”とスマホ画面の向こうにいる“彼”が、コミュニケーションによって心を通わせていく。大人の女性でも楽しめる、今までに類を見ないゲームである。

絶海の孤島に連れてこられた“私”は、孤島の一室に囚われた記憶喪失の青年と出会う。その“彼”の相談員として接するうちに、いつしか彼自身に惹かれていく…。あえて非日常的な設定を使いつつも、ゲーム内スマホのメッセージツール等を使うことでリアルな体感も共存させることに成功した。また、3Dモデルを使った「面会」では、スマホの液晶画面を面会室のガラスに見立て、おでこ(!)を当てるなどの一風変わったタッチ操作を楽しめるようにした。

通常の「恋愛ゲーム」と明らかに違うのは、“彼”の好みの女性像を演じることなく「ありのままの自分」でいられること。“私”のデータを蓄積し、ユングのタイプ論をベースに独自の分析を行うことで、どんな自分でも受け入れてくれる“彼”を具現化。女性達の夢が、ここに実現したのである。

あきらめない気持ちが、企画力と面白さを高めた

女性が楽しめるゲームが無いなら、私達でつくろう! そんな、純粋な思いだけで始まったプロジェクトだったが、発売までの道のりは決して楽なものではなかった。世間では2〜3ヵ月で開発するスマホゲームが多い中、このタイトルは起案からリリースまで約3年半を要した。社内の企画公募で最終案に残りながらも「女性向け恋愛ゲーム」の実績の乏しさから、なかなか開発のGOサインが出なかったのだ。

今思えば、当初の提案は、単にゲームの魅力をアピールしたに過ぎなかった。どうしても、開発に着手したかった私達は、上長を訪ねて相談するうちに、自分達のビジネスプランの甘さに気が付いた。企画を練り直し、ユーザーとなるターゲットを分析し、市場や競合の動向を数字やグラフで可視化して再提案。そうして数年がかりで、新ジャンルへ挑むチャンスを得た。

プロジェクトが動き出すと多くのスタッフが「これは面白い!」と、前のめりになった。提案段階で何度も練り直したことによって、ゲームの企画やシナリオのクオリティがどんどん高くなっていたのだ。更に職人気質のクリエイター達が細部にまでこだわり、ゲーム専用機向けタイトルといっても過言ではないほどのクオリティに仕上がった。これが、長年ゲームをつくり続けてきたカプコンの実力なのだとあらためて実感させられた。

男女関係なく多様な意見が飛び交う環境

一般的に女性が働きづらいといわれるゲーム業界だが、普段からカプコンで仕事をする中で、男女差を感じることはあまりない。企画力や技術力があれば、男女関係なくチャンスが巡ってくる。あえて言うなら、協調性のある女性の方が、まわりを巻き込んだ開発がしやすいのかもしれない。

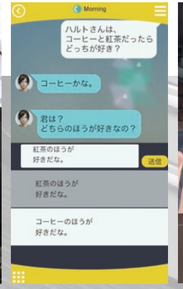
とはいえ、女性にとってライフイベントと働き方は切っても切れない。私自身、長男を出産し、職場復帰したときは、育児と仕事の間で気持ちが揺れた。当時はまだ産後復帰する女性は少なかったが、同じゲームクリエイターでもある夫が「今後、ママさんクリエイターは増える。その道を切り拓くためにも頑張れ」と応援してくれ、両立する道を進むことができた。今は、育児休業や短時間勤務などのサポート体制を活用して多くの女性が産後復帰して活躍している。

ユーザーが多様化する中で、開発者も多様化したほうが良いに決まっている。大切なのは、面白いゲームをつくりたいという意志。それさえあれば、活躍のフィールドは広がっていくと思う。

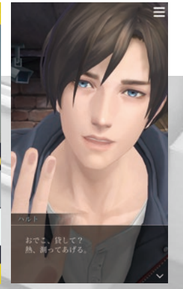
タイトルの“パルマ”は、ラテン語で“手のひら”という意味。
“彼”と手を合わせる要素が多いことからタイトルに。

メインストーリーから離れ、突拍子もない出来事がおこる「妄想夢アプリ」。
どんな妄想がおこれば面白いか、アイデアを出し合う。

メッセージツールを使った会話でコミュニケーションを深める。



面会では、おでこでスマホをタッチし、“ガラス越しのコツン”を再現。



開発責任者が語るカプコンの開発方針

04 オンライン開発という冒険の世界へ飛び込む

木下 研人 Kento Kinoshita
CS第三開発統括 第四開発部 第二開発室 ディレクター
プランナーとして「モンスターハンター」や「ドラゴンズドグマ」シリーズを手掛ける。ディレクターデビュー作はコンシューマ向けの『ドラゴンズドグマ：ダークアリズン』。

「ドラゴンズドグマ」の世界観を、オンラインマルチプレイで

新しいゲームをつくるということは、仲間と共に、道なき道を切り拓いていくようなものだ。そこには、想像もしない困難が待ち受けている。幸いカプコンにはアイデアと技術力を持った頼もしい仲間がいる。この仲間達の力を結集し、2015年8月にサービスインした『ドラゴンズドグマ オンライン』は、開始1ヵ月で100万ダウンロードを達成し、上々のスタートを切った。

このタイトルのベースは、家庭用ゲーム機向けに2012年に発売した『ドラゴンズドグマ』だ。広大なオープンワールドを舞台に、覚者（プレイヤー）とポーン達が繰り広げるファンタジーアドベンチャーが人気を博し、次回作への期待が高まっていた。通常ならばコンシューマ向け続編のみを開発するところだが、加えてオンライン版の開発にも着手した理由は、この世界観をオンラインマルチプレイで遊びたいというユーザーのニーズが非常に大きかったからだ。

しかし、すぐに大きな壁にぶつかった。『ドラゴンズドグマ オンライン』の開発スタッフに、自身を含め、オンライン開発経験者がほとんどいなかったのだ。社内公募でプログラマーを集め、一からサーバーを構築。ゲームの世界さながら、次々と繰り出されるミッションをクリアしながら開発を進め、このタイトルを世に送り出した。

タイトルの魅力を伸ばすコンテンツ拡充が目標

『ドラゴンズドグマ オンライン』で目指したのは、「継続して遊べる冒険世界」。オンライン版用に5体の竜を中心とするストーリーを新たにつくり、シーズン1では、黄金竜をめぐる展開とした。「PC」、「プレイステーション4」、「プレイステーション3」にてユーザーにはフリーミアム型（基本プレイ無料）で始められるようにし、新規ユーザーが気軽に参加できるよう、間口を広げた。

オンラインゲームは、リリースしてからが勝負。継続して遊びたいと思わせるような運用が欠かせない。開始直後は手探りだったが、ユーザーがゲームでどのように遊んだかというログ（履歴データ）を分析し、運用ノウハウを構築していった。

そして物語はいよいよシーズン2へ。2体目となる精霊竜をめぐる冒険が広大なオープンワールドで繰り広げられる。新ダンジョンやアクションに加え、自分専用にカスタマイズできる「自室」などの新システムを導入。ユーザーがストレスを感じていた設定部分を解消したほか、1つのストーリーが終わった後も、ナレーションを加えるなどして、次回展開に期待が持てるように変更した。

シーズン3に向け、新たなスタート

ゲームを供給する側としてオンラインゲームの魅力を挙げるなら、最大のメリットはユーザーがどのようにゲームを楽しんだかがすぐにわかる点だ。面白ければ毎日訪れてくれるし、難しすぎて離脱者が多い部分もデータを見れば一目瞭然。自社でゲームサーバーを管理しているため、CSゲームに比べてアップデートや改修もしやすい。こちらが用意したコンテンツとユーザー反応で、答え合わせをしながら日々調整している。そうして蓄積された運用ノウハウを活かして、ユーザー満足度を更に高めるためのアップデートやイベントの実施にも取り組んでいる。2016年6月にシーズン2の第一弾となるバージョン2.0をリリースしたが、休んでいる暇はなく、同時進行でシーズン3に向けた構想も進めている。オンラインゲームの世界は、果てしなく広がっている。

まずは日本での基盤をじっくり固めた後に、オンラインゲーム人口が多い国外に向けた展開も検討していきたい。

膨大なユーザーログを分析し、イベントやアップデートの検討を重ねる。

タイトルの魅力はファンタジーの世界で繰り広げる冒険の楽しさ。シーンやキャラクターづくりは重要な要素となる。

『ドラゴンズドグマ オンライン』バージョン2.0では、新たなエリアで異形の敵"侵食魔"との戦いが繰り広げられる。

地方創生

人気キャラクターを活用した地方創生

歴史などをテーマとするゲームの求心力は、地域経済や文化の振興に役立てることができます。中でも「戦国BASARA」は、「歴史ブーム」の火付け役となるなど、10代～30代の若者から人気を集めており、これら地方創生の担い手と期待される若者に人気のゲームコンテンツは、地域活性化の起爆剤となります。

こうした特長を活用して近年カプコンは、地方自治体を対象とするCSR活動に力を入れています。例えば、「戦国BASARA」の抜群の知名度の高さを活かして、経済振興、文化振興、治安向上、選挙投票啓発の4つの切り口から、地方創生を支援しています。

若年層をターゲットとした知事選挙のポスターや車上ねらい防止のポスターを作成したり、博物館とのコラボレーションによる集客増の取り組みなどで既に成果を挙げています。ここでは、当社の地方創生への取り組みを事例とともにご紹介します。

戦国BASARAの魅力

家庭用ゲーム機向けに発売したアクションゲームで、戦国時代の武将や史実を主軸としながらも、ユニークで斬新な世界観が人気を博し「歴史ブーム」の火付け役にもなるなど、シリーズ累計380万本を販売しています。

日本各地での取り組み

経 経済振興　文 文化振興
治 治安向上　選 選挙投票啓発

経

経済振興の支援

若年男女に圧倒的人気を誇る「戦国BASARA」のキャラクターを活用して、イベントの開催による観光客数やタイアップ商品販売の増加などを行っています。特に若年層やファミリー層への訴求により、大きな経済効果をもたらしています。

事例 1 2016年8月　和歌山県

和歌山県の誘客キャンペーンに「戦国BASARA」のキャラクターが起用

大河ドラマ「真田丸」・戦国わかやま誘客キャンペーン推進協議会が、キャンペーンキャラクターとして、シリーズ最新作『戦国BASARA 真田幸村伝』のキャラクターを起用。真田ゆかりの地を巡るスタンプラリーの実施や和歌山県内の観光・グルメ情報が掲載されたパンフレットにキャラクターが登場する等、和歌山県の観光施策を盛り上げている。

事例 2 2015年3月　山梨県 甲府市

ゲーム業界初、地方自治体との包括連携協定を締結

スタンプラリーを皮切りに、プレミアム商品券や着ぐるみなどに「武田信玄」をはじめとした「戦国BASARA」のキャラクターを活用し、地域活性化に繋がる観光振興事業を中心に支援中。今後も「こうふ開府500年」にあたる2019年に向けて、地元の英雄「武田信玄」を活かし、全国各地から人を惹きつけ、賑わいを創出する施策を展開する。

P18に甲府市長からのメッセージを掲載

文

文化振興の支援

博物館との共催による入場客数の増加や、歴史・文化の啓蒙を支援します。「戦国BASARA」のキャラクターへの関心を通して若い世代の人たちにも郷土の歴史や文化について学ぶ契機としていただくことを目的としています。

事例 3 2015年7～8月　埼玉県

埼玉県立歴史と民俗の博物館で特別展を共催

ゲームキャラクターへの関心をきっかけに、若者に埼玉の歴史を学んでもらうために、埼玉県立歴史と民俗の博物館において2015年7月18日～8月30日の期間、特別展「戦国図鑑 —Cool Basara Style—」を共催。武具甲冑や博物館で初披露となるゲームの中で使用された墨絵の原画などを展示した結果、約1.4万人と従来の企画展の2倍以上の入場者を動員した。

事例 4 2013年3月　茨城県 土浦市

土浦市立博物館とコラボレーションし、2.8万人の入館者を動員

茨城県土浦市立博物館にて、戦国武将の甲冑や刀剣などを集めた特別展「婆娑羅たちの武装—戦国を駆け抜けた武将達の甲冑と刀剣—」を共催。「戦国BASARA」に登場するキャラクターのイラストやパネルの展示などにより幅広い年代層が来場し、1ヵ月半の会期中に当特別展だけで、年間入館者数に相当する2.8万人を動員するなど、同館開館以来初の快挙を達成した。

治安向上の支援

各府県にゆかりのある「戦国BASARA」の武将を活用し、警察との連携による啓発ポスターの作成やイベントの開催で、郷土の治安維持の向上を支援します。犯罪件数の減少に関して定量的な成果を挙げています。

事例 5 2014年2月　大阪府、京都府、兵庫県

京阪神の車上ねらい等被害防止イメージキャラクターに3キャラクターが採用

大阪、京都、兵庫の3府県警合同の車上ねらい等被害防止イメージキャラクターとして、各府県にゆかりのある「戦国BASARA」のキャラクター「真田幸村」、「前田慶次」、「黒田官兵衛」が起用された。啓発ポスターの掲示に加え、警察署や自動車用品の販売店などで広告25万枚を配布するなど、近畿3府県で幅広くアピールし、犯罪件数の減少を目指した。

事例 6 2013年4月　大阪府

大阪府警察の車上ねらい防止啓発ポスターに「伊達政宗」が初採用

大阪府警の車上ねらい防止イメージキャラクターとして、「戦国BASARA」に登場するキャラクター「伊達政宗」が初めて起用された。大阪府は車関連の犯罪が多く、特に2012年には「車上ねらい」が全国ワースト1位と高水準で発生している状況下、若者に人気のキャラクターが登場するポスターの掲示や広告の配布など、当府警の広報啓発に寄与した。

選挙投票啓発の支援

「戦国BASARA」に登場する郷土の英雄のキャラクターを活用し、選挙管理委員会との連携による啓発ポスターの作成やイベント開催を通じて、選挙の周知や若者層の投票率の向上を支援します。

事例 7 2015年11月　高知県

知事選挙のイメージキャラクターに地元の英雄「長曾我部元親」を抜擢

選挙への関心が低い若者に対して、2015年11月の高知県知事選に関する興味を喚起し、投票率向上を図るため、地元の英雄「長曾我部元親」をキャラクターに採用。県内全域での選挙ポスター、テレビCM、ラジオ、新聞、路面電車のラッピングなど多様な媒体を通じて選挙告知に取り組んだ結果、ツイッターやフェイスブックなどのソーシャルメディアを中心に大きな話題を呼んだ。

事例 8 2009年10月　宮城県

知事選挙のイメージキャラクターに圧倒的な人気を誇る「伊達政宗」を抜擢

若年層の投票率向上および県知事選挙の周知を目的として、戦国大名として馴染み深く、ゲームでも圧倒的な人気を誇るキャラクター「伊達政宗」が選挙啓発のイメージキャラクターに起用された。県内全域での選挙ポスターの他、テレビCMや交通媒体など精力的に多メディアへ展開し幅広くアピールした結果、投票率が6.2ポイント向上した。

甲府市長からのメッセージ

従来の観光客に加え、新たな人の訪れに確かな手応えを感じています

山梨県甲府市長 **樋口 雄一**

甲府市は1519年、武田信玄公の父、信虎公が甲府に居館を構えて以来、武田氏が活躍した戦国時代を経て、江戸時代には小江戸文化で栄え、明治に入ってからは殖産興業により、文化が花開きました。そして、2019年の「こうふ開府500年」に続き、翌々年には「武田信玄公生誕500年」を迎え、2027年にはリニア中央新幹線が開通いたします。

今後も更に発展していく甲府の明るい未来に備えて、基盤を整えておくことが、私の使命だと認識しております。それには、甲府の知名度を高め、市の魅力を多くの人に理解していただくことが大切だと考えており、これから子供を育てていく世代の方々に、甲府の良さを実感してもらい、ここに移り住んでもらえるような取り組みが必要となってまいります。

そのための取り組みの一つが、株式会社カプコンと締結した「地域活性化に関する包括連携協定」であります。

昨年から「KOFU SAMURAI Wi-Fi×戦国BASARAスタンプラリー（約6,500名が参加）」、「KOFU×戦国BASARA戦国宝探しゲーム（2,000名以上が参加）」、観光PR特設ホームページ「信玄公リターンズ！」の開設と、大きく3つの企画を展開してきました。

イベントには、歴女といわれるような若い女性や、小さな子供を連れたファミリー層などに加えて、インターネットでイベントを知り、イギリスから参加された外国人観光客など、従来の観光客に加え、新たな層の方々に多数訪れていただきました。また特設ホームページが3月だけで7万ページビューとなるなど、いずれも予想以上の成果を挙げており、人気ゲームの力を改めて実感したところであります。

本市は、昇仙峡をはじめとした豊かな自然、ワインやジュエリーといった日本を代表する特産品、更に信玄公から現代に至るまでの歴史資源などを有しておりますので、一度お越しいただければその豊富な魅力を肌で感じていただけるところです。

特に、武田信玄公は本市の誇る大切な観光資源であり、今もなお、郷土の英雄として市民からも愛されております。昨年度のイベントでは甲冑姿で号令をかけたり、ホームページで信玄公との掛け合いにより甲府を紹介したりと、私自身先頭に立ってPRに努めております。今後におきましても現在展開中の観光振興を中心とした連携事業に加えて、その他の市事業とも連携を図っていくなかで、地域の活性化に繋げられるよう取り組んでいきたいと考えております。