CAPCOM

カプコン統合報告書

2017

Leading World Creators

証券コード 9697

カプコン統合報告書

2017

よくわかるカプコン
03 ビジネスモデル
05 カプコンの強み
11 カプコンの歴史
13 財務・非財務ハイライト
17 ESGダイジェスト

経営戦略
19 CEOコミットメント
29 COOが語る成長戦略
35 開発トップが語る 開発方針と基盤づくり
39 CFOが語る財務戦略

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

ESGによる価値創造
53 持続可能な開発目標(SDGs)
54 環境
55 社会
61 コーポレート・ガバナンス
61 役員紹介
63 2016年度取締役会での主な議論
65 カプコンのコーポレート・ガバナンスの特長
67 コーポレート・ガバナンスの体制と取り組み
71 リスクマネジメント

財務・企業情報
73 連結財務指標11年間サマリー
75 マーケット・カプコンの分析情報
77 財務の状況
81 連結貸借対照表
83 連結損益計算書／連結包括利益計算書
84 連結株主資本等変動計算書
85 連結キャッシュ・フロー計算書
86 株式情報
87 会社概要

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、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、詳細な内容は当社WEBサイトでご覧いただけます。

報告期間・範囲

報告対象期間は、2017年3月期(2016年4月1日～2017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。

目的別検索用インデックス

外部環境がわかる
P43-52、P71、P75

経営者の考えがわかる
P19-28、P29-34、P35-38、P39-40

成長戦略がわかる
P22-24、P29-34

業績と財務状況がわかる
P13-14、P39-40、P41-52、P73-85

事業内容がわかる
P03-04、P41-42,P76

ステークホルダーとの関係がわかる
P17-18、P25-26、P54-60

ガバナンスの特長がわかる
P09-10、P65-66

社外からの評価がわかる
P56、P60、P70、P76

世界有数の開発力がわかる
P35-38、別冊 最新開発レポート2017

市場データ

ゲーム市場
図表番号18、20、22、P75

アミューズメント施設市場
図表番号24、25、26

アミューズメント機器市場
図表番号27、28

別冊　最新開発レポート2017

UNIVERSAL EXCITEMENT

カプコンの強み❶　知的財産／P05

開発トップが語る
開発方針と基盤づくり／P35

カプコンの強み❷　開発力／P07

CFOが語る財務戦略／P39

デジタルコンテンツ事業／P43

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、心豊かな社会づくりを支援しています。当社は今後も世界一面白いコンテンツで社会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。

社会（地方創生への貢献）／P56

開発環境の整備／P38

カプコンの強み❸　ガバナンス／P09

取締役会での議論／P63

その他事業／P51

3つの強みで、人気コンテンツを創出し社会に価値を生み出します

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

3つの強み

強み❶
知的財産
（IP）

強み❷
開発力
（人材+技術）

強み❸
ガバナンス

ワンコンテンツ・マルチユース

人気コンテンツの創出

家庭用ゲーム

PCオンライン

ゲームのマルチプラットフォーム展開
スマートフォンの普及によりゲームユーザー層を拡大

2017年3月期売上
587 億円

ダウンロードコンテンツ

モバイルコンテンツ

Business

2017年3月期
売上トータル
871億円

映 画
ハリウッド映画、
劇場アニメ、CG映画

遊技機
メダルゲーム
パチンコ・パチスロ

出 版
攻略本、イラスト集、コミック

**コンテンツの
マルチメディア展開**
多メディア展開を加速し、
非ゲームユーザー層を開拓

2017年3月期売上
284億円

イベント
コンサート、舞台

アミューズメント施設
ショッピングセンター型、
大型店舗

キャラクターグッズ
フィギュア、Tシャツ
食品など

OUTPUT（非財務）

- ミリオンタイトル2作品
- 新卒開発者150名採用
- 新研究開発ビルの本格稼動
- 地方創生プロジェクト5件
- 教育支援活動58回開催
- シニアツアー26店舗で実施
- 監査等委員会設置会社への移行

社会に提供する価値

- 笑顔・ストレス解消
- 世代間コミュニケーションの活性化
- 先端技術による新たな産業創出
- 地方創生への貢献
- 高齢者の交流の場の提供
- ゲーム文化啓蒙によるインバウンド効果
- 知的産業での人材確保

Model

「バイオハザード」シリーズ
累計販売本数
7,700万本
(2017年3月末時点)

「ストリートファイター」シリーズ
累計販売本数
3,900万本
(2017年3月末時点)

強み❶
知的財産（IP）

世界中で愛され続ける カプコンのキャラクター

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

KPI (2017年3月期)

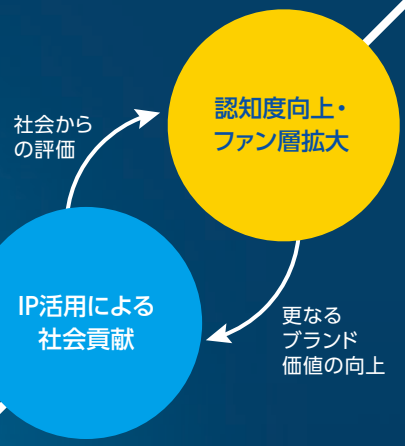
ミリオンタイトル数
累計79作品

2017年3月期販売本数
1,940万本

当社IPを使用したハリウッド映画
累計8作品

POINT

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



“強み”とESG

自社IPを活用した社会貢献とファン層の拡大

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

「ロックマン」シリーズ

累計販売本数

3,100万本

（2017年3月末時点）

「モンスターハンター」シリーズ

累計販売本数

4,000万本

（2017年3月末時点）

3D スキャン
➡詳細はP38を参照

RE ENGINE
➡詳細はP38を参照

強み❷
開発力
（人材＋技術）

クリエイティブの源泉は優秀なクリエイターと最新テクノロジー

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

POINT

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

KPI (2017年3月末)

開発者数
1,994名

開発投資額 (2017年3月期)
277億円

VR技術

➡詳細はP38を参照

モーションキャプチャー

➡詳細はP38を参照

“強み”とESG

作品の質を高めるための ダイバーシティの推進

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

強み❸
ガバナンス

成長戦略の鍵は「経営の見える化」を推進するガバナンス改革

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

KPI (2017月3月期)

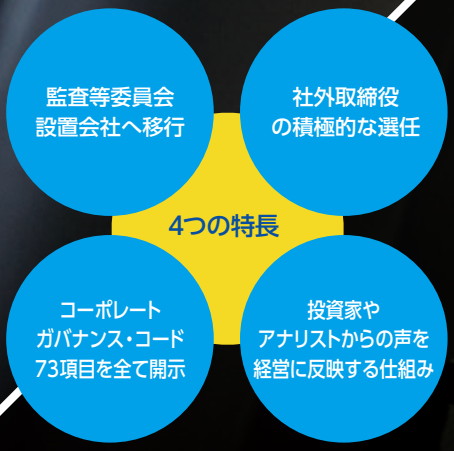
社外取締役比率
50%

株主・投資家との対話回数
362回

第三者機関による
ガバナンスの外部評価
7.28/10
*出典：日経NEEDS-Cges

2016年3月期は社外取締役比率が
前期の42%から50%へ向上

2017年3月期は株主・投資家との
対話を362回実施



“強み”とESG

「経営の透明化・見える化」を推進

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

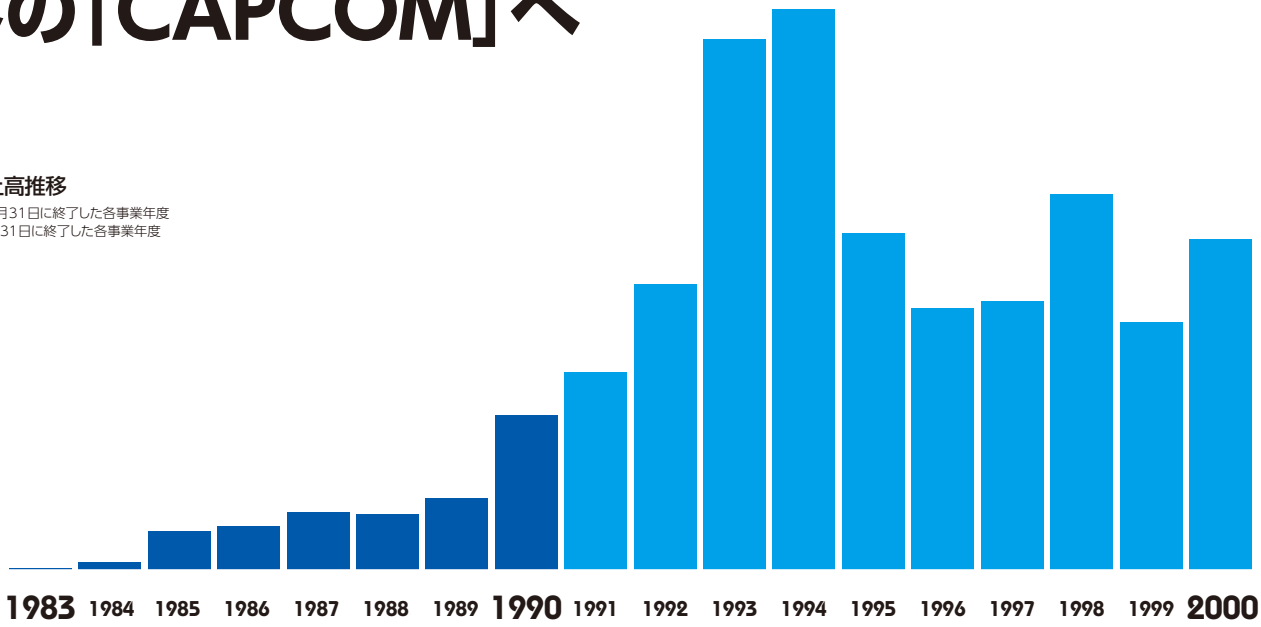
POINT

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

日本の「カプコン」から 世界の「CAPCOM」へ

カプコンの売上高推移

注）1983～1988：12月31日に終了した各事業年度
1989～2017：3月31日に終了した各事業年度



創成期

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

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

大ヒットによる事業拡大

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

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

作品の歴史

1983
開発第1号機（メダル）
『リトルリーグ』を発売。

1984
業務用ビデオゲーム
第1弾『バルガス』を発売。

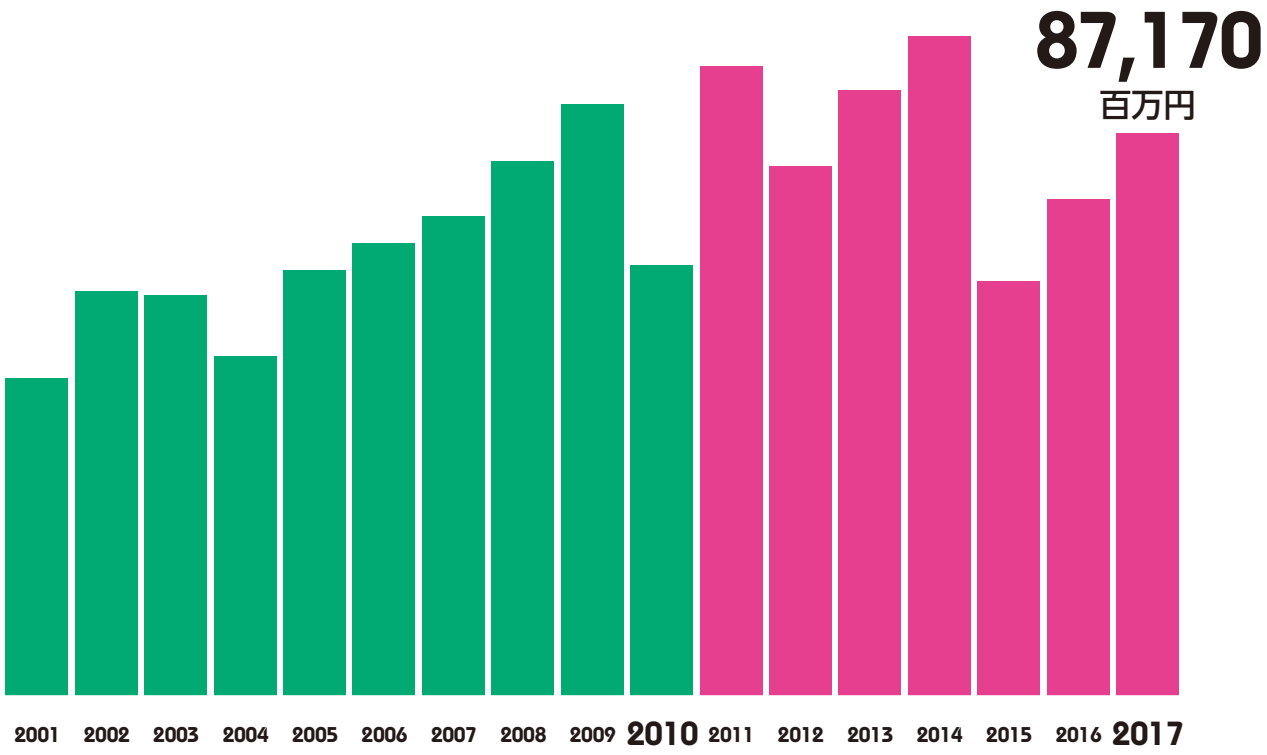
1985
家庭用テレビゲーム第1弾、
「ファミリーコンピュータ」向けソフト
『1942』を発売。

1987
「ファミリーコンピュータ」向けソフト
『ロックマン』を発売。

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

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

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



グローバル化

2000年に株式を東京証券取引所市場第一部に上場。2000年代には海外で人気を博すコンテンツが次々と誕生。ハリウッド映画『バイオハザード』が全世界で1億200万米ドルの興行収入を達成し、現在まで6作続くヒットシリーズになるなど、カプコンブランドが海外へ浸透した。

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

多メディア化

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

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

2001

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

「プレイステーション 2」用ソフト
『デビル メイ クライ』を発表。

2005

「プレイステーション 2」用ソフト
『戦国BASARA』を発表。

2006

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

2012

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

2017

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

2018

『モンスターハンター:ワールド』
をグローバル向けに発売予定。

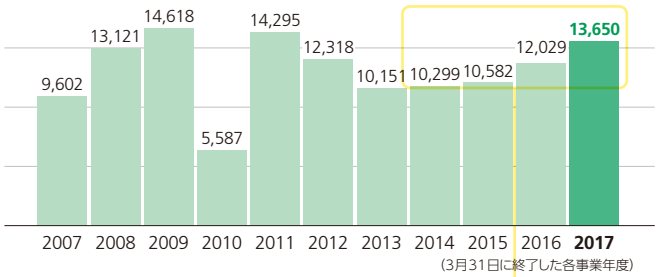
財務ハイライト

営業利益・営業利益率

営業利益(百万円)

13,650百万円

13.5% UP

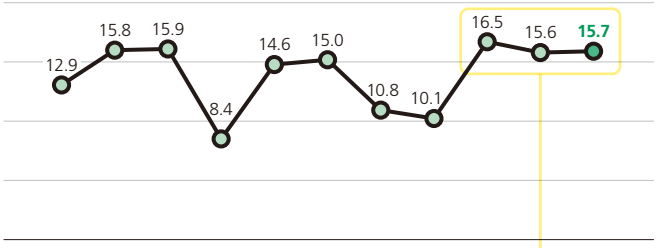


(3月31日に終了した各事業年度)

営業利益率(%)

15.7%

0.1point UP



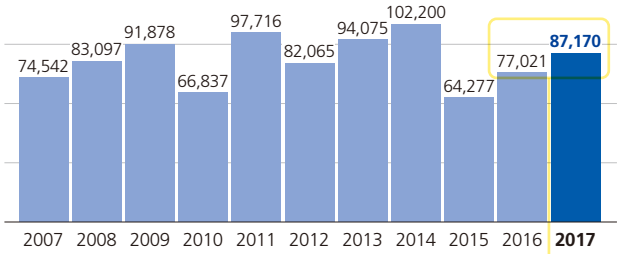
(3月31日に終了した各事業年度)

営業利益は2004年3月期の構造改革により2009年3月期までは順調に増加しました。2010年3月期は大型タイトルの発売延期や海外向けの一部タイトルの計画未達等により一時的に減益となりました。2011年3月期は開発投資の効率化を目指した収益構造の改革を進め、2013年3月期からは市場の急激な変化に対応すべく、ダウンロード戦略の強化や内作への移行による事業再編を進めました。この結果、2014年3月期までは改革途上のため営業利益および営業利益率とも伸び悩みましたが、2014年3月期以降はコンシューマビジネスやアミューズメント機器事業の伸長により4期連続の営業増益を達成。更に2015年3月期以降、営業利益率は16%前後の水準を維持しています。

売上高 (百万円)

87,170百万円

13.2% UP



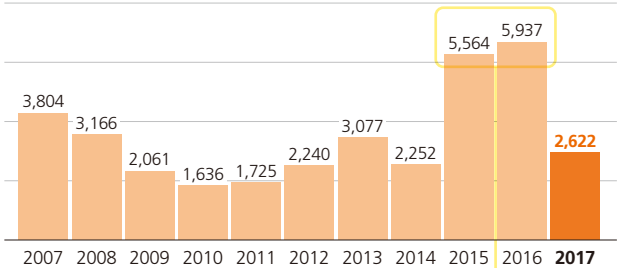
(3月31日に終了した各事業年度)

2010年3月期および2012年3月期はタイトルの発売延期等により減収となりましたが、その後コンシューマの構造改革を進めた結果、2014年3月期に初の売上高1,000億円を達成しました。2015年3月期はパチスロ機の発表延期等により大幅な減収となりましたが、2016年3月期以降はコンシューマで大型タイトルを安定して投入したことで2期連続の増収となりました。

設備投資額 (百万円)

2,622百万円

55.8% DOWN



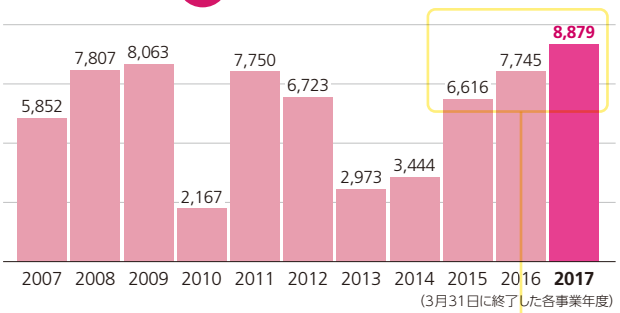
(3月31日に終了した各事業年度)

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

➡詳細はP73-74「連結財務指標11年サマリー」参照

親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)

8,879百万円
14.6% UP

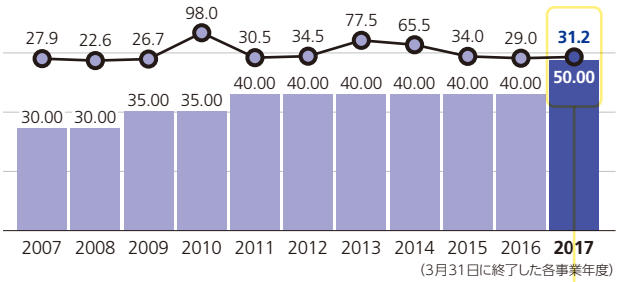


2010年、2013年、2014年の各3月期は、主に①アミューズメント機器事業の低収益構造の抜本的な見直し、②コンシューマビジネスのDLC強化に伴う開発体制の変更、③モバイルコンテンツビジネスの運営力の強化に伴う開発組織の統合による事業再編損や事業構造改善費用等を特別損失として計上したことで低調に推移しました。2015年3月期以降は、開発組織の改革成果が顕在化し始めたことにより、4期連続の増益となりました。

1株当たり配当額・配当性向

■1株当たり配当額(円)　●配当性向(%)

50.0円　**31.2%**
25.0% UP　**2.2point UP**

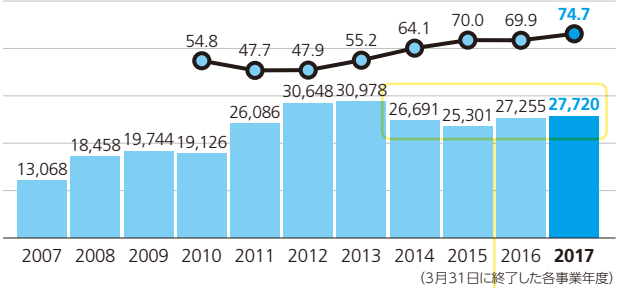


2007年3月期以降は構造改革が奏功し、安定した収益基盤を確立したことも踏まえ、1株当たり年間30円に増配。更に、2009年3月期からは年間35円、2011年3月期からは年間40円に増配しています。2017年3月期より、株主への利益還元方針を一層明らかにするため、連結配当性向30%を基本方針とし、年間50円に増配しました。

開発投資額・内作比率

■開発投資額(百万円)　●内作比率(%)

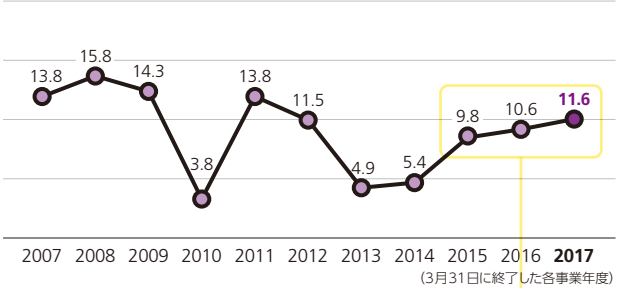
27,720百万円　**74.7%**
1.7% UP　**4.8point UP**



当社は、独創的で斬新なコンテンツの創出が、企業成長の源泉であると考えており、年間開発投資額の8割以上をデジタルコンテンツ事業に充てています。コンシューマ分野では近年、ハードの高性能化に伴い開発費が増加傾向にありますが、人員稼働率の向上により開発を効率化しています。2008年3月期以降、ラインナップ拡充のため大きく増加しており、今後も300億円前後で推移する見通しです。

株主資本利益率(ROE) (%)

11.6%
1.0point UP



2007年3月期から2009年3月期は、純資産額が増大したものの、当期純利益の安定成長によりROEは14%前後で推移しました。2010年、2013年、2014年の各3月期は、事業再編損や事業構造改善費用など特別損失の計上による当期純利益の減少のため、数値が低下しています。2015年3月期以降は特別損失の解消や収益性の向上に伴う増益によりROEも再び改善傾向にあります。

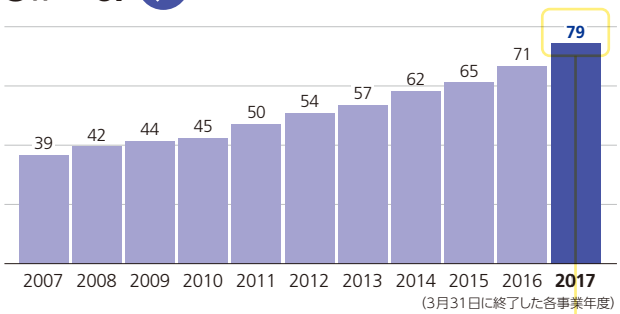
非財務ハイライト

知的資本

累計ミリオンタイトル数 (作品)

79作品

8作品 UP



(3月31日に終了した各事業年度)

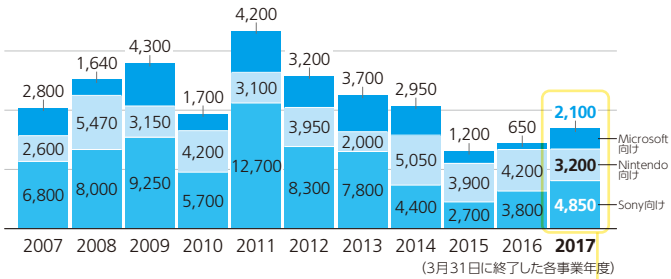
当社の誇る世界有数の開発力は、コンテンツ(知的財産)の数に現れています。これまで販売本数100万本を超えるタイトルは累計79作品にのぼり、全世界で人気のコンテンツを多数保有しています。自社で創り出したこれらの知的資本を、PCオンラインやモバイル、パチスロ機、映画、玩具など幅広く各方面に展開するワンコンテンツ・マルチユース戦略を推進し、ブランド価値と収益性の向上を図っています。

ハード別ソフト出荷本数 (千本)

Sony向け　Nintendo向け　Microsoft向け

4,850千本　3,200千本　2,100千本

1,050千本 UP　1,000千本 DOWN　1,450千本 UP



(3月31日に終了した各事業年度)

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

TOPICS

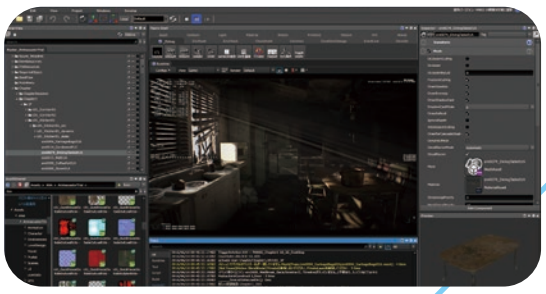
「バイオハザード」シリーズのファン層拡大

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

TOPICS

高品質かつ高効率な開発ツール「RE ENGINE」

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

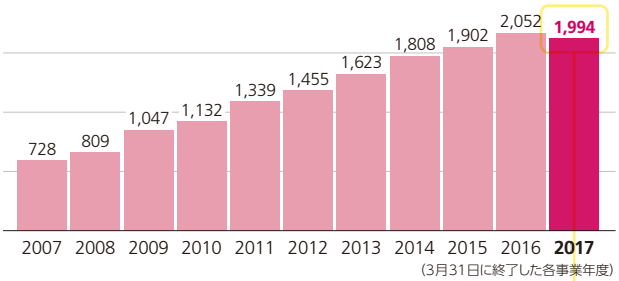


人的資本

コンテンツ開発者数 (名)

1,994名

58名 DOWN



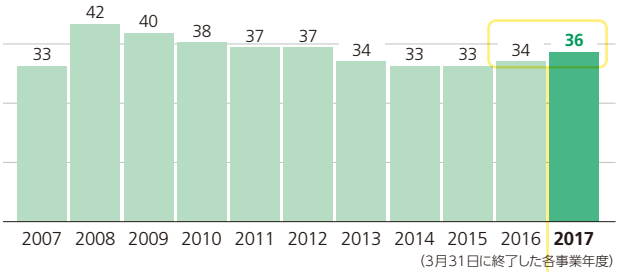
コンテンツの創出に携わる開発者は、競争力の源泉であり、連結従業員の70%を占めています。「世界一面白いゲームを作る」という理念のもと優秀な開発者の確保・育成に努めており、この10年間で約3倍の規模になりました。とりわけ、2012年3月期以降は開発強化と開発効率化のため内作重視の体制に切り替えたことで、毎年100名以上の新卒社員を採用しています。2017年3月期は、海外開発組織の再編等により若干減少しました。

製造資本

アミューズメント施設事業店舗数 (店舗)

36店舗

2店舗 UP



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

TOPICS

女性が働きやすい職場から誕生したゲーム

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

TOPICS

これまでにないアトラクション展開で新たな客層を開拓

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

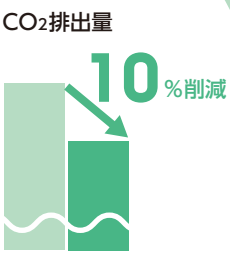
環境・社会・ガバナンスの成果

環境 Environmental

ビル全体でCO_2を10%削減

2016年に稼働を開始した新ビル「研究開発第2ビル」および「カプコンテクニカルセンター」では、LED照明の導入や置換空調システムの採用により、ビル全体のCO_2排出量を従来設計に比べ、約10%削減※しています。

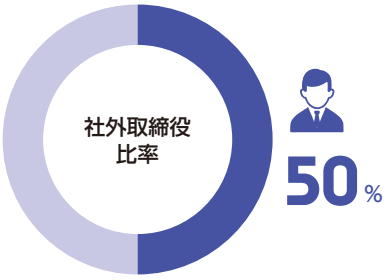
※ 設備を導入しない場合の想定エネルギー消費量を100%とする。



コーポレート・ガバナンス Governance

ガバナンス改革の取り組み

一般的にオーナー企業は、迅速な意思決定や柔軟性に優れる一方、次代への継承が懸念点として挙げられます。そこで当社では、「経営の透明化・見える化」を目指し、諸種のガバナンス改革を実施してきました。社外取締役を積極的に登用しており、現在、全取締役に占める社外比率は50%に達しています。



主なガバナンス改革の取り組み

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

社会 Social

➡詳細はP53-72「ESGによる価値創造」参照

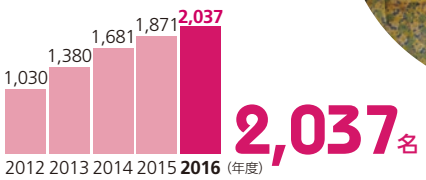
事業所内保育所を開設

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

シニア世代でのコミュニティづくりを支援

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

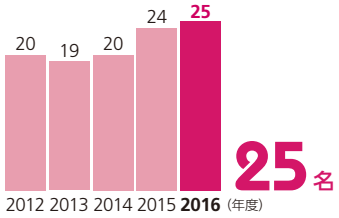
シニアツアー累計参加人数 (名)



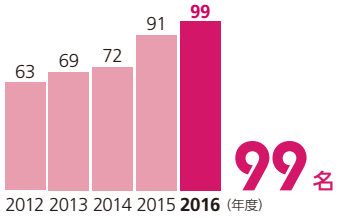
ダイバーシティの推進

当社では女性の活躍する環境の推進、外国人の積極採用に取り組んでおり、一般的に「男性社会」と言われる日本のゲーム業界において、社員の約20% を女性が占め、女性の管理職は25名（当社管理職に占める割合は11.4%）となっています。

女性管理職数 (名)



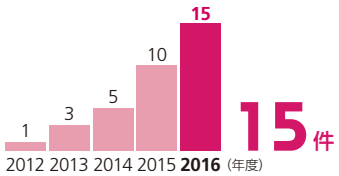
外国人従業員数（単体） (名)



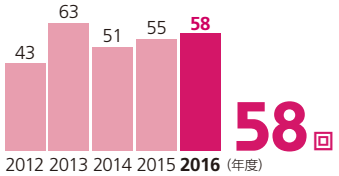
全国で教育支援と地方創生を展開

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

地方創生プロジェクト数累計 (件)



教育支援実施回数 (回)



CEOコミットメント

代表取締役会長
最高経営責任者（CEO）

辻本 憲三

世界一面白いゲームの創出のために――

強固な経営基盤と手腕で、コンテンツのブランド化による企業価値向上を目指します。

持続的な企業価値向上のための5つの要素

経営者の社会的責務は至ってシンプルであり、「業を興して人を雇用し、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し、企業を存続させること」だと私は考えています。

私は、これらをサイクルさせることが持続的な企業価値の向上に繋がると確信しています。しかし、それには5つの要素、❶創業の志や価値観を醸成する「企業理念・企業文化」、❷会社・事業を成長させることに執念を燃やす「人材力」、❸競争力を活かす「事業の優位性」、❹市場変化に即応する「経営戦略」、❺リスクコントロールを可能にする「ガバナンス(ESG)」、を掛け合わせることが必要です。

株主の皆様には、当社が企業価値を持続的に向上するための5つの要素について、どのような優位性があるのかを順番にお話ししたいと思います。

CEOコミットメント

企業価値向上のための要素 ① 企業理念・企業文化 ② 人材力 ③ 事業の優位性

競争優位を生み出す3つの強固な経営基盤

企業理念・企業文化――世界一を目指す価値観

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。これはつまり、世界一面白いゲームの創出を通じて、「遊文化」を生み出し、心豊かな社会づくりに貢献する、ということです。➡詳細はP02「企業理念」参照

1983年、私は「創意工夫」をモットーに、ユーザーが面白いと思うもの、つまり世界トップクラスの品質のゲームを開発したいという想いから起業しました。その背景には、ゲームはグラフィックの進化や世界観の深耕により、やがてディズニー映画と同じように感動を与えることができると考えていたからです。

それから34年、私の志に共感し集った仲間は今や2,800名を超えていますが、この価値観は企業文化・DNAとなり、①常に新しいことに取り組むチャレンジ精神、②常に世界トップクラスを目指す自負心、が社員一人ひとりに刻み込まれています。

当社から、「ストリートファイター」や「バイオハザード」、「モンスターハンター」などのユニークなゲームが頻繁に創出されるのは、長年培われてきたこの企業文化が土壌にあるからです。

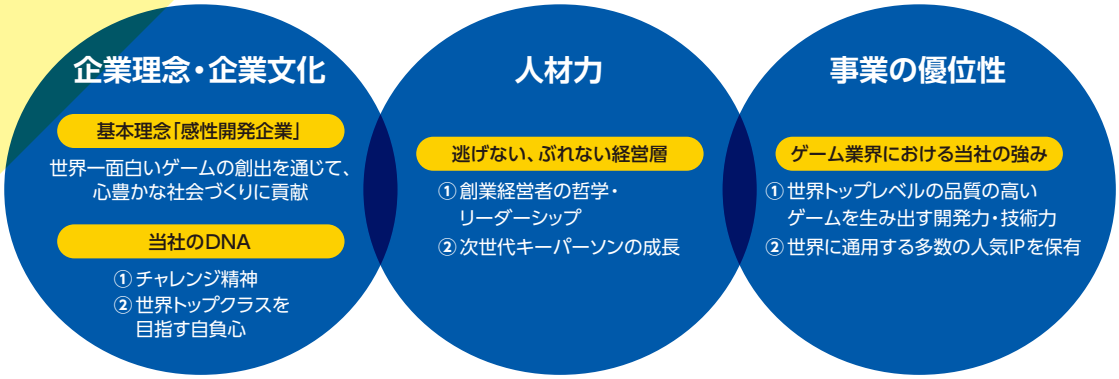
人材力――真摯・ぶれない気質

企業経営において「人の資質・気質」は重要な経営資源であり、企業価値に大きく影響を与えます。創業経営者としての私の経営哲学や経営力は、昨年の統合報告書に詳述しましたが、①創業の志を貫徹し、世界的な大ヒット作品を複数創出したこと、②成功するまで挑戦し続け、創業以来、「業績成長」と「業績変動の抑制」を両立したこと、の2点で証明されるかと考えます。➡詳細はP76「VRIO分析と評価・対策」参照

現在、投資家の皆様からの懸念の1つとして、オーナー企業における経営層の薄さ、つまり次世代の経営体制が準備できているか、を指摘されています。

当社の次世代キーパーソンは、事業・開発トップの辻本社長と江川専務ですが、両名ともに経営者に必要な気質を持っています。例えば、辻本社長は、創業家の一員として、カプコンが町工場のような小さな会社時代から家業として自覚と責任感を持って手伝うとともに、その後も社長の座にあぐらをかくことなく「勤勉・真摯」を軸にアミューズメント施設事業の立ち上げやコンテンツのマルチユース展開に腐心しました。江川専務は、創業間もなく入社した後、業務用基板の開発やパチスロ事業、モバイル事業の創設など、

図表01
3つの強固な経営基盤



「どんな困難な状況でも逃げない、あきらめない」姿勢で開発をけん引し、実績を出してきました。

このタイプの異なる二人を更に私が厳しく鍛え上げたうえで、長年かけて醸成した「企業文化」と、後述の「経営の見える化・仕組み化」を組み合わせれば、長期投資家の方々が「この人の経営に賭けてみたい」と思う厚いマネジメント層が整うと考えています。

事業の優位性――2つの競争障壁

当社の強みは、①世界トップレベルの品質の高いゲームを生み出す開発力・技術力、②世界に通用する、ブランド化された多数の人気IPを保有していること、の2点です。

➡詳細はP76「VRIO分析と評価・対策」参照

これらの強みに、当社の資本力やハードメーカーとの信頼関係を合わせると、コンシューマ事業ではかなり大きな競争優位性（=収益性）を築いていると考えます。その背景には、コンシューマ市場は、ハードウェアサイクル毎に技術水準と開発費が上がるとともに、大型タイトルを長期間販売し、ユーザーのお金と時間を囲い込むモデルが主流になったことがあります。

➡詳細はP44参照

また、コンシューマ以外の事業は、人気IPを活用したマルチユース展開により、競争優位とまでは言い切れませんが安定収益として貢献しています。なお、モバイルコンテンツは、我々の強みを生かせば今後の事業の柱となる可能性がありますので、引き続き、経営の重要課題として取り組みます。

➡詳細はP29「成長戦略」参照

企業価値向上のための要素 4 経営戦略

ストックビジネスへの戦略転換で自社IPファンを拡大

1. 旧・中期経営目標の総括

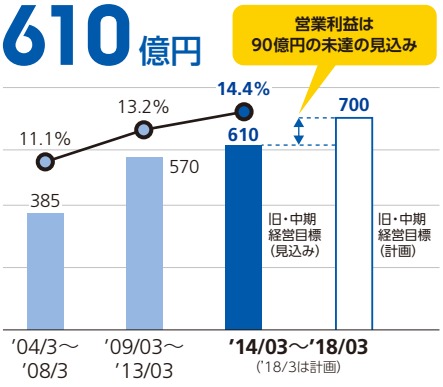
これまでの中期経営目標は、2014年3月期～2018年3月期の5ヵ年累計の営業利益700億円、2018年3月期の営業利益率20%を目標としていました。

現在の見通しは、5ヵ年累計の営業利益610億円、平均営業利益率14.4%であり、いずれも、前5ヵ年、前々５ヵ年累計と比較して着実に改善しています。

しかし、累計営業利益の目標値に対しては90億円の未達となります。[図表02]

事業セグメント別要因[図表03]としては、アミューズメント機器事業において、パチスロのラインナップ

図表02
5ヵ年累計営業利益・利益率（億円）



図表03
事業セグメント別営業利益（5ヵ年累計）（億円）

	'04/3～'08/3	'09/3～'13/3	'14/3～'18/3	中期目標	前期比	目標比
デジタルコンテンツ事業	280	595	**516**	570	−79	−54
アミューズメント施設事業	98	54	**47**	85	−7	−38
アミューズメント機器事業	132	89	**216**	200	127	16
その他事業	11	48	**45**	55	−3	−10
全社費用	−136	−216	**−214**	−210	2	−4
合　計	385	570	**610**	700	40	−90

CEOコミットメント

充実や販売体制の強化により、10年前の受託専業時代の利益水準を大きく上回ることができました(目標比+16億円)。デジタルコンテンツ事業では、コンシューマが内作への集中やダウンロード比率の向上により貢献しました。一方、モバイルは運営ノウハウ習得のため内作に注力したものの結果が出ず、PCオンラインも自社開発およびアジアライセンスが期待に届かず、目標比▲54億円となりました。アミューズメント施設事業は、2014年4月からの消費増税の影響を受け、客単価の低下や増税分のコスト増加により目標比▲38億円でした。

次に、2018年3月期の営業利益率ですが、15%半ばを維持できるまでに改善しましたが、目標比▲4.3%となります。営業利益の未達要因と同様、個別事業の苦戦が一因です。一方、持続的な成長のためには、計画外でも将来に向けた開発・事業投資は機動的に行っています。例えば、開発第2ビルの新設(償却費の増加)や毎年新卒を100名以上採用すること(生産性の低下)は、足元の利益率に多少影響しても、将来における安定増益のための先行投資と位置づけ実行しました。

全体の総括としては、中核のコンシューマが今後の成長ドライバーとしての基盤を構築するなど大きな収穫はありましたが、次の柱となり得るモバイルビジネスで課題を残した期間と言えます。

以上のことから、旧・中期経営目標はキャンセルし、新たな中期経営目標を設定します。

2. 新・中期経営目標の設定

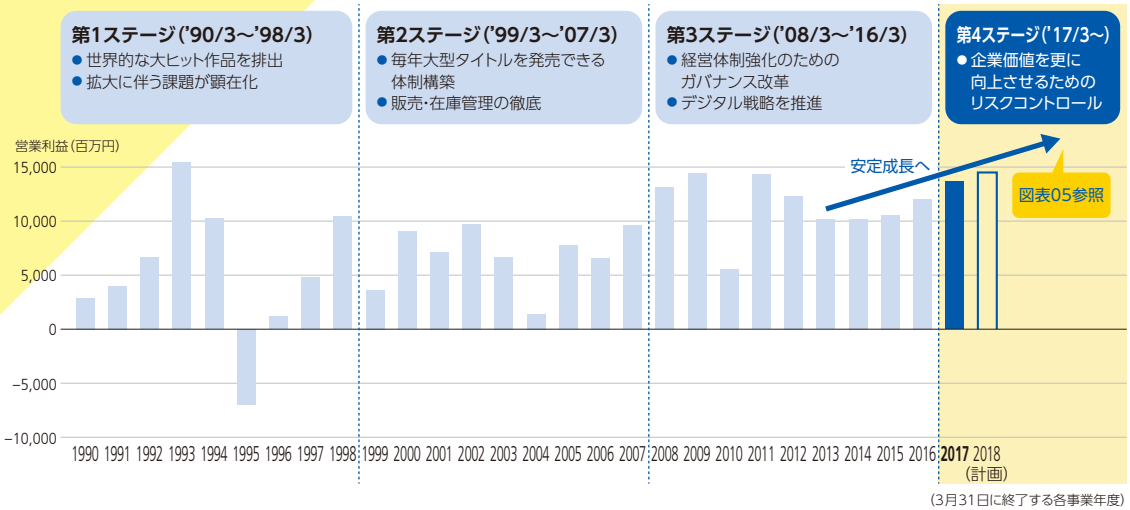
(1)経営の方向性

当社の経営方針は、①世界トップクラスの面白いコンテンツ(IP)を創り出し、②その豊富なIPを多面的に活用し、収益を最大化するとともに、③これらを継続することで、持続的成長を続けていく企業になることです。

(2)経営目標

上記を達成するためのKPIとして、新たに「毎期、営業増益」を掲げます。大型タイトルの発売時期を無理やり調整して達成するのではなく、自然体で安定成長する「積み上げモデル」を志向することで、年金を運用する機関投資家や、年金で生活する個人投資家の方々が、安心して長期保有できるようにします。毎期成長することを重視しているため、具体的な増益率は掲げていませんが、5〜10%の利益成長率を念頭においています。[図表05]

図表04
4つの経営ステージと営業利益の推移



(3月31日に終了する各事業年度)

(3)経営戦略

私の経営者としての集大成が現在進行中の第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04]

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。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」展開を徹底することで、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。[図表05]

まず、私達が中核事業とするコンシューマビジネスは、歴史的にヒット作の有無により収益が変動してきました。過去にも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、デジタルを主軸とした成長戦略の策定が可能となりました。

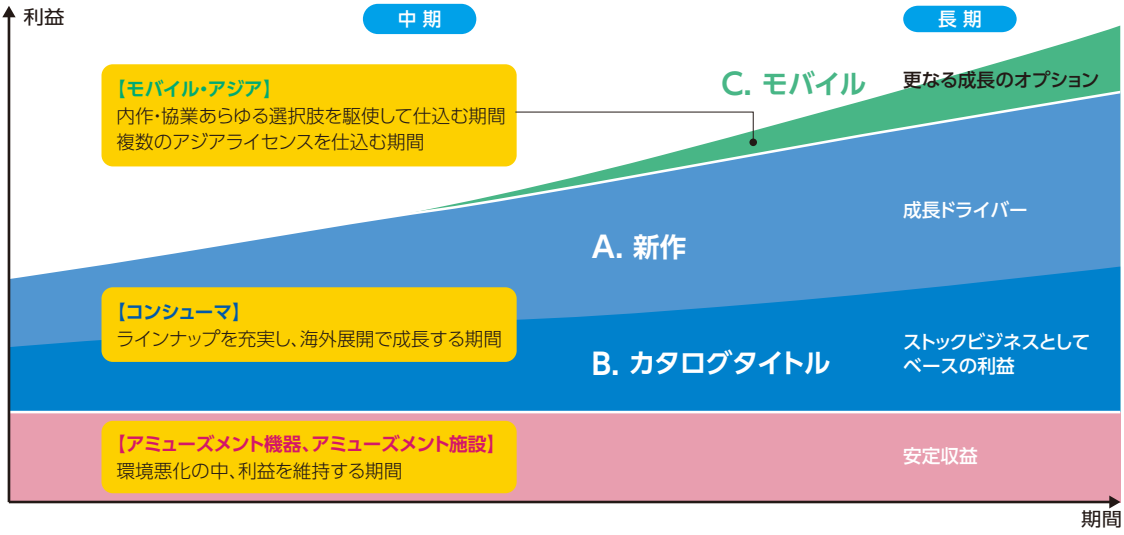
具体的には、新作[図表05のA]において、①毎期、大型作品を3タイトル前後投入すること、②追加ダウンロードや当該タイトルを長期間(3〜4年)販売すること、③市場の約85%を占める海外への展開強化により、成長ドライバーとしての役割を果たします。

次に、カタログタイトル[図表05のB]として、①過去作品のダウンロード販売、②過去ヒット作の現行機移植版の投入により、自社IPファンを拡大し、ストックビジネスとしてのベースの利益を生み出します。

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、IPを徹底的に活用し、内製・協業・M&Aなどあらゆる可能性を追求して、更なる成長のオプション(第2の柱)として事業基盤を構築します。[図表05のC]

私は、ヒットビジネスと呼ばれるゲーム産業において、いまだどの企業も成し得ていない「持続的成長が可能な経営体制と戦略」を確立し、企業価値を高めていきます。

図表05
中長期の成長イメージ



CEOコミットメント

企業価値向上のための要素 5 ガバナンス(ESG)

社会課題に向き合い、ゲーム会社独自の共通価値を創造

私は、事業活動を通じて社会課題を解決し、ステークホルダーとの健全な関係を構築すると同時に、社会的・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。[図表06]

1. ゲームと社会との健全な関係構築

これまで、ゲームは笑顔やストレス解消などを提供してきた一方、近年はモバイルゲームの増加に伴い、「未成年者の高額課金」や「リアルマネートレード(RMT)」など新たな課題が現れています。これらは業界全体の大きな問題と認識し、業界団体を中心に各社一丸となり、①ガイドラインの制定・啓発、②加盟各社間の課題・事例の情報共有、③保護者・教育関係者・消費者団体・行政等との定期的な情報交換、などに取り組んでいます。➡詳細はP55「お客様との関係」参照

加えて、当社単独では、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ます。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。

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。これらの共通課題である「若年層の集客や訴求」への解決手段として、定量的な社会的成果をあげています。➡詳細はP56「地域社会との関係」参照

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。

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(原価)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「労働集約型産業」ならぬ「知識集約型産業」として、人材がとりわけ重要な経営資源です。

図表06
共通価値の創造(CSV)の取り組み

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、性別・人種にこだわらず優秀な人材の確保・育成を推進しています。また、人材の育成が開発力の強化に直接繋がることから、各種の育成プログラムを実施しています。加えて、世界最先端の開発設備や技術を取り揃えるだけでなく、企業内保育所を設置するなど、開発者が業務に集中できる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。

➡詳細はP57「従業員との関係」参照

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。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、世界一面白いゲーム開発や新たな事業に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。

18年に及ぶガバナンス改革により経営判断リスクを低減

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私は考えています。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。[図表07]

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

図表07
ガバナンス活用による経営判断リスク低減策

CEOコミットメント

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に集中して取り組み、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. 社外取締役の監督機能を発揮できる機関設計

当社は、これまで18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P17参照

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。これは、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。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ると判断しました。

詳細はP61からのコーポレート・ガバナンスページでご説明します。

企業価値向上と株主還元

27年連続配当と過去最高配当※を両立する経営哲学

1. 配当に関する基本方針

「4期連続営業増益を果たし安定成長の礎を構築しつつある状況下、株主還元はどうあるべきか?」

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、将来の事業展開や経営環境の変化などを勘案のうえ、配当を決定しています。

そして、取締役会の議論を経て導き出した結論は、より利益還元に比重を置くべく、「連結配当性向30%を

※ 記念配当および特別配当を除く普通配当

基本方針として安定配当に努める」としました。これは、利益成長に応じて着実に配当で報いる一方、1期のみの業績変動で判断することはせず、安定配当の継続にも留意するという意味です。

私が配当性向だけでなく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。年金を運用する長期投資家の方からも安定性を求めるご要望を受けます。

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27年間、一度も無配にしたことはありませんし、着実に配当金額を積み増しています。[図表08]

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業績水準に応じた配当（配当性向30%）を継続しつつ、安定配当に努め、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。配当金は、この10年間で1.7倍にしました。更に、株主資本を効率的に活用することも重要と考え、自己株式の取得と合わせて、ROEを改善しています。

➡詳細はP39「CFOが語る財務戦略」参照

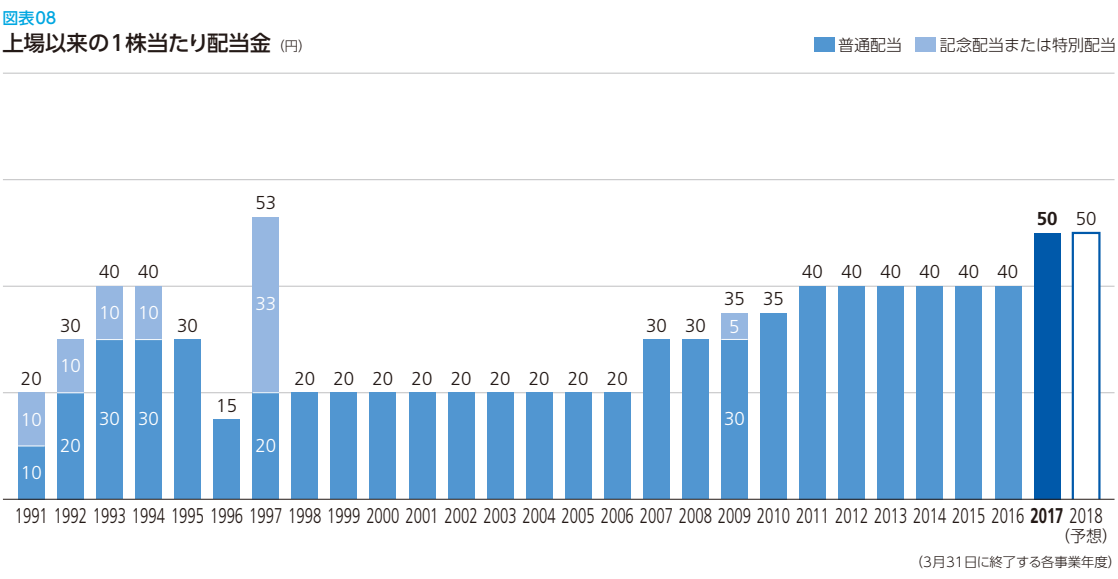
2. 当期および次期の配当

2017年3月期の配当は、普通配当（記念・特別配当を除く）として過去最高の年間50円としました。また、自己株式を148万株取得しました。次期（2018年3月期）の配当は、年間50円を予定しています。

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

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34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。

代表取締役会長
最高経営責任者（CEO）



COOが語る成長戦略

代表取締役社長
最高執行責任者(COO)

辻本 春弘

自社IPを戦略的に活用し、グローバルでのブランド化を推進します。

当期のゲーム市場は、ゲームとの親和性が高いVR端末や新型据え置き機が相次いで発売されるなど、新たな時代を迎えました。

私は、当期における市場の最大の変化は、①当社の基幹ビジネスであるコンシューマ市場でダウンロード販売（DLC）が半数を占めるようになり、ユーザーの購買行動が更に変化したこと、②モバイル市場において、現在主流の遊び方がピークを迎え、次のステージへの進化が模索され始めたこと、だと捉えています。

このように絶えず変化するゲーム市場で、当社が継続的に成長していくためには、強みの1つである「豊富な自社IP」を、シリーズ展開や多メディア展開（ワンコンテンツ・マルチユース）で積極的に活用していくことが重要です。加えて、従来のように個別タイトルベースのマーケティング戦略や収益管理にこだわるのではなく、プラットフォームやユーザー層を分析し、より俯瞰的にIP（シリーズ）単位でブランドを強化し、スピード感をもって実行していく必要があると考えています。

次ページから、当社の成長戦略を具体的にご説明します。

成長戦略 1
コンシューマビジネスの拡充

- 主力IPをグローバル市場に安定投入
- DLC（本編・追加）の強化
- IP単位でのブランド強化

＋

成長戦略 2
オンラインビジネスの立て直し

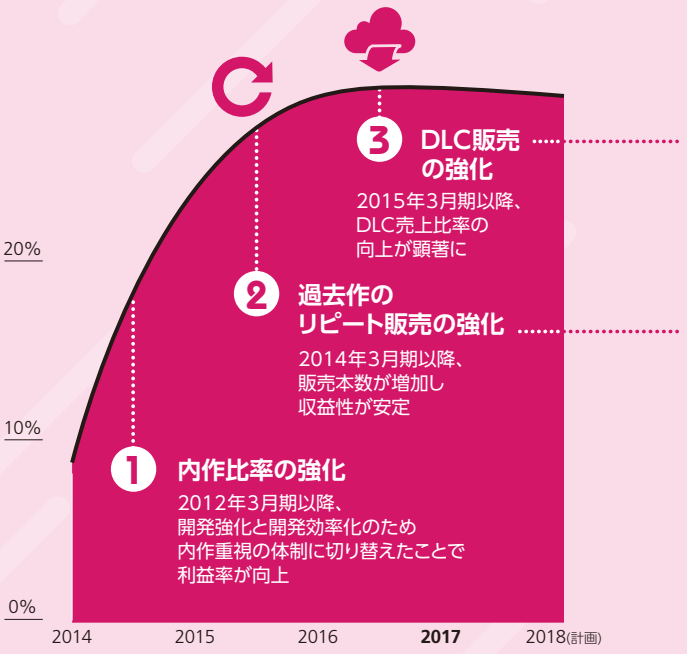
- 〈国内協業〉IPを有効活用できる協業を検討
- 〈海外協業〉アジアおよび欧米での地域戦略を推進
- 〈内作〉ハイクオリティゲームの開発に注力

＝

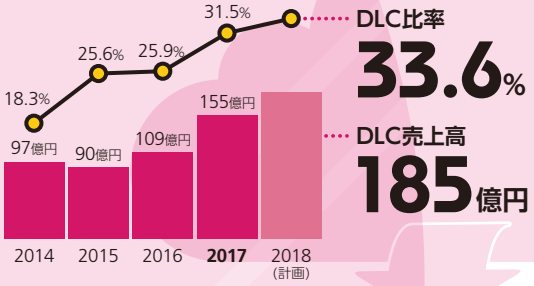
毎期、営業増益

COOが語る成長戦略

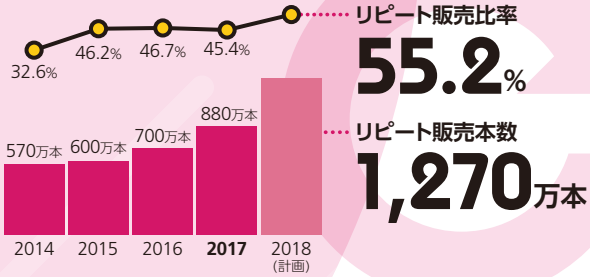
図表09
コンシューマビジネスの営業利益率 (%)



図表10
DLC売上高とDLC比率



図表11
過去作のリピート販売本数と比率



成長戦略 1

コンシューマビジネスの拡充

ヒットビジネス特有の業績変動を克服し、「毎期、営業増益」を実現

一般的に、コンシューマビジネスは、ヒット作の有無による業績変動が大きいと言われています。

当社では、業績の振れ幅を抑制し安定的に成長していくために、2012年以降、①主力ブランドの安定投入、②ダウンロード販売の強化、を推進し、継続型のストックビジネスへの移行に取り組んでいます。

コンシューマ市場は、2021年には272億ドル(2016年比28.3%増)まで拡大する見通しであることに加え、開発技術の高度化に伴う参入障壁の高さからソフトメーカー数は減少傾向にあり、豊富なIPや高い技術力を保有する当社にとって有利な環境が生まれています。

➡詳細はP75「マーケット・カプコンの分析情報」参照

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成長戦略における最重要事業の1つと位置づけ、次の3つの施策を実施することで、業績ボラティリティを抑え、新・中期経営目標に掲げた「毎期、営業増益」を実現していきます。[図表09]

施策1 主力IPをグローバル市場に安定投入

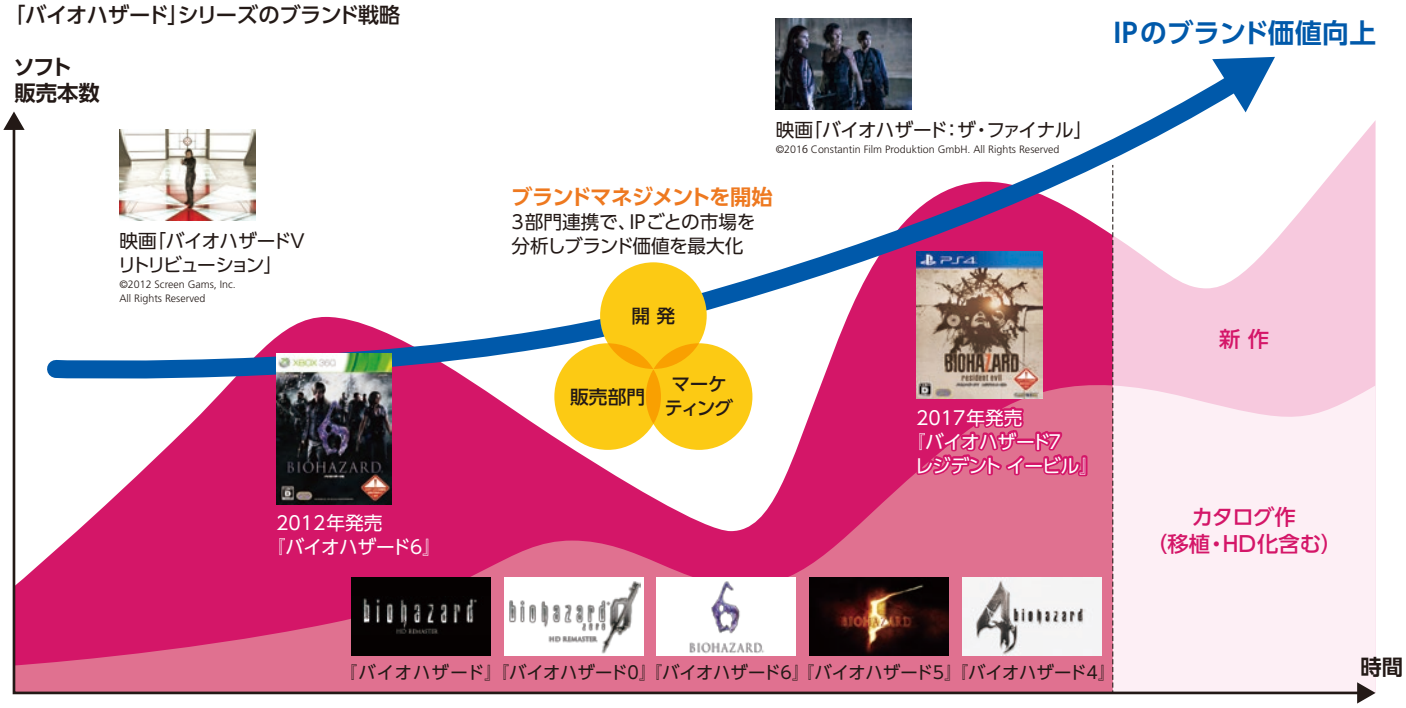
当社の強みの1つは、自社で強力なコンテンツを創出し、多数の人気IPを保有していることです。過去においては、年度により発売する大型タイトル数に偏り業績変動が大きい時期がありました。➡P23図表04参照

しかし、2013年3月期の構造改革から中期的な戦略マップ(60ヵ月マップ)を本格的に運用し、安定成長に向けた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開発チームへ配置する仕組みを整えました。その結果、各シリーズの発売サイクルを3〜4年から2.5年に短縮し、毎期複数の大型タイトルの投入が可能となりましたので、中長期でラインナップを拡大させていきます。➡P24図表05参照

更に、コンシューマ市場の85%以上を占める欧米市場での成長余地が大きいと考え、「バイオハザード」や「ストリートファイター」など欧米で人気のコンテンツを積極的に投入することに加え、「モンスターハンター」のグローバル展開を強化します。

なお、中長期的な成長のためには、新規IPの創出も

図表12
「バイオハザード」シリーズのブランド戦略



不可欠であることから、上記の施策と並行して、開発投資額の一定割合を新規ブランド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パッケージ製造コスト削減や在庫リスク回避などによる収益性向上（本編DLC）、②小売店でのパッケージ販売が難しかった過去作の配信による収益機会の増加（本編DLC）、③継続配信によるユーザーの長期プレイおよび追加収入の獲得（追加DLC）、などです。

当社は、これまで主力IPの新作・過去作に加え、現行機移植版のDLC配信を強化しており、DLC売上は順調に伸長しています。[図表10] 特に、過去作や現行機移植版は長期で収益貢献するなど、ストックビジネスへの移行が進みつつあります。[図表11] ①②は、休眠IPを含めラインナップを拡充する余地はまだ大きく、今後も力を入れていきます。

また、追加DLCでは、「ストリートファイター」における新キャラクターの投入など、親和性の高いコンテンツを中心に展開します。これにより、ユーザーの継続プレイを促し、収益貢献だけでなく、ユーザー満足度を向上させ、次回作の販売拡大に繋げていきます。

これらの施策によって、中期的には現在のDLC比率31%を50%にまで高めていきます。

施策3 IP単位でのブランド強化

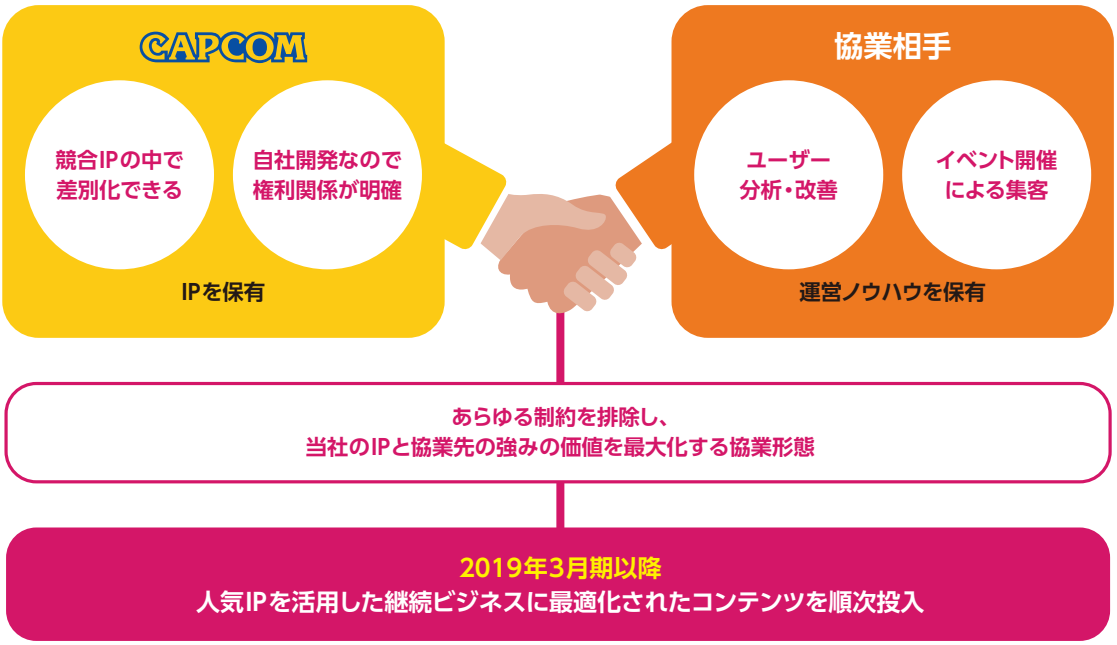
現在のコンシューマ市場は、多額の開発費や宣伝費を投入した大型タイトルによる寡占化や、DLCの浸透による販売期間の長期化、ユーザーの継続プレイ時間の伸長により、新規タイトルのヒットの可能性が低下しています。このような環境下、安定した収益を確保するには、緻密な市場分析と販売戦略に基づいたIPのブランド戦略が非常に重要です。[図表12]

したがって、個別タイトルでは、本編DLCの長期販売を前提に、追加DLCや価格戦略など発売後のマーケティング施策を強化し、収益期間での利益を最大化します。更に、最新作だけでなく、同一IPの過去作や現行機移植版を同期間内に投入しプロモーション展開することで、販売において相乗効果を発揮するなど、ブランドの強化およびファン層の拡大を図っています。例えば、当期は新作『バイオハザード7 レジデント イービル』に加え、『バイオハザード4』、『5』、『6』の現行機移植版を同期間に販売することで、IP（バイオハザード）全体の販売本数は期初計画を大幅に上回りました。

IPごとにユーザー属性やプラットフォームの保有状況、価格感応度などを総合的に分析し、収益およびブランドを最大化するべく、開発およびマーケティング、販売部門が三位一体となり、グローバルで連携を図っていきます。

COOが語る成長戦略

図表13
モバイルコンテンツの国内協業計画



成長戦略 2

オンラインビジネスの立て直し

経営の重要課題である モバイルビジネスを成長事業に転換

投資家の方々から、「成長を続けるモバイル市場において、収益を拡大する同業他社と比較して、当社のモバイルビジネスは売上規模および成長率の両面において出遅れているのはなぜか?」と指摘されています。この3年間、内作を主軸に開発体制を適宜見直し対応してきましたが満足のいく結果が出せなかったからです。モバイルがゲーム市場の過半を占める状況や投資家のご指摘を受け止め、当社は決断をしました。それは「人気IPを多数保有する優位性を徹底的に活用して、収益を最大化する。」という原点に立ち返り、モバイルでも一切の制約を設けることなく事業基盤の構築に注力することです。つまり、今後は内作だけでなく、モバイル専業会社との協業やM&Aなどあらゆる可能性を追求していきます。

施策1 〈国内協業〉IPを有効活用できる協業を検討

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IPを保有していること、②ユーザーの動向を分析して、ゲーム内容の改善やゲーム内イベントを適時実施する運営ノウハウを保有していること、です。

当社の課題は②への対応です。『モンスターハンターエクスプロア』など、一部のタイトルは安定的に利益貢献していますが、好機を掴むには更なる運営ノウハウの蓄積が必要です。

この課題を解決するために、国内での協業を加速します。[図表13] 特に、この1年で市場環境は更に激化し、①の重要性が一層高まったことも追い風となり、モバイル専業会社から協業の提案が増加しているので、複数の選択肢をもって交渉にあたっています。

交渉に際しては、あらゆる制約を排除し、両社の強み(当社IPと協業先の運営ノウハウ)を最大化できる協業形態を取ります。使用するIPや開発体制、ジャンル、課金方法などを考慮し、最適な選択を行っていきます。

図表14
地域別モバイルコンテンツ戦略

協業先や協業タイトルの投入時期などは現時点では発表していませんが、協業形態が定まったあとはスピーディーな開発に努め、2019年3月期以降を目安として、タイトルを順次投入していきます。

施策2 〈海外協業〉アジアおよび欧米での地域戦略を推進

海外のモバイル市場は国内の4倍以上の規模であり、特に中国を含むアジアは今後も市場を牽引する見通しです。当社は、地域ごとに異なる市場特性を踏まえ、各々の地域に向けた戦略を推進しヒット作を創出していきます。[図表14]

まずアジア地域では、これまでPCオンラインの展開に注力してきましたが、市場がモバイルに移行しつつあることから、今後はモバイルビジネスに集中します。具体的には、現地の有力運営会社へのIPのライセンスアウトによる開発・運営に力点をおいて事業を展開します。ライセンス展開（協業）を推進する理由は、アジアでのカントリーリスクの回避と現地ユーザーの嗜好を踏まえた運営ノウハウ習得のためであり、台湾など一部での自社展開を除いては現時点では協業が有効と判断しています。既に複数の案件が進行中であり、来期以降の本格的な攻勢の足掛かりを築きます。

欧米地域については、女性や若年層ユーザーの構成比が他地域に比べ高いことなどから、従来のモバイルゲームにはない新規ジャンルの開拓余地が大きいと分析しています。すでに幾つかのジャンルに照準を定め、この領域で知見のある協業先と新規プロジェクトに着手しています。

施策3 〈内作〉ハイクオリティゲームの開発に注力

モバイル端末のスペックが大幅に向上し、あと1～2世代でコンシューマと遜色ないクオリティのゲーム開発が可能になると予想されています。当社としては、国内外の協業によりモバイルの事業基盤を固めるとともに、長期的な視点から、ハイスペック端末に対応したゲーム開発を内製で取り組んでいきます。コンシューマ開発者も参画させることで、「囚われのパルマ」のような新規ジャンルを開拓するとともに、コンシューマにおけるマルチプラットフォーム展開の1つとして収益の最大化を図ることができるからです。

開発トップが語る
開発方針と基盤づくり

開発
マネジメント

世界一面白いゲームを生み出す開発方針と基盤づくり。

「世界トップクラスのクオリティまで作り込もう」「一歩先を進んだ面白さに」辻本会長の創業以来ぶれないものづくりに対する考えは、開発組織の隅々にまでDNAとして染みついています。このような烈士の集まる精鋭集団を率いて、世界No.1を目指す使命感と高揚感は何物にも代えることはできません。

これまで、私は「逃げない、あきらめない」をモットーとして、幾多の事業を立ち上げてきました。今回も会長の期待、引いてはユーザーの期待に応えるべく覚悟をもって取り組んでいきます。

開発責任者の私がすべきこと、それは開発体制を強化して「世界トップクラスのクオリティの確保」とともに、「毎期複数の大型タイトルの発売」や「モバイルでのヒット作創出」、「ダウンロードコンテンツの充実」、「過去作の再活用」を実現することです。加えて、新規IPの開発にも取り組み、更にパイプラインを強化します。

これらの実現には開発リソース(=人)の拡充が必要不可欠であり、そのため、従来路線から一線を画した「人材戦略」を策定し、「開発人材の採用・育成」と「開発の環境整備」に注力しています。

取締役専務執行役員
コンシューマゲーム開発、
PS・AM事業管掌

江川 陽一

図表15
主要なパイプライン（2016年3月期～2018年3月期計画）

コンテンツ名	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期（計画）
バイオハザード	● バイオハザード リベレーションズ 2 ● バイオハザード 6※ ● バイオハザード 0※	● バイオハザード 7 レジデント イービル ● バイオハザード 4※ ● バイオハザード 5※ ● バイオハザード アンブレラコア	● 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※ ● 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（NSW） ● バイオハザード リベレーションズ 2（NSW） ● バイオハザード 7 ゴールドエディション
モンスターハンター	● モンスターハンタークロス	● モンスターハンターダブルクロス ● モンスターハンターストーリーズ	● モンスターハンター：ワールド ● モンスターハンターダブルクロス Nintendo Switch Ver. ● モンスターハンターストーリーズ（ver.1.2）
デッドライジング		● デッドライジング※ ● デッドライジング 2※ ● デッドライジング 2 オフ・ザ・レコード※ ● デッドライジング 4	● デッドライジング 4（PS4）
ストリートファイター	● ストリートファイターV		● ウルトラストリートファイターII
デビル メイ クライ	● DEVIL MAY CRY 4 Special Edition		
ドラゴンズドグマ	● ドラゴンズドグマ：ダークアリズン（PC）		● ドラゴンズドグマ：ダークアリズン※
MARVEL VS. CAPCOM		● アルティメット マーベルVS. カプコン 3※	● マーベルVS. カプコン：インフィニット
合　計	7タイトル	11タイトル	11タイトル以上　未発表タイトル除く 2017年9月末時点

注1）※は現行機移植　　注2）NSWはNintendo Switch

開発トップが語る
開発方針と基盤づくり

ゲーム制作に必要な「人材」と「技術」の2つの基盤強化に取り組んでいます

開発人材の強化

若手人材の増強

クリエイティブなゲーム開発において、年々大型化するゲーム開発に即応し、かつ安定成長のための有力タイトルを充実するには、何より人員の増強が必須です。そのため2011年度から毎年100名の人員を採用し、2021年度までに2,500名体制を掲げています。人材の質と量を担保すべく、ヒューマンスキルやテクニカルスキル向上のための独自の研修やメンター制度を導入するなど、3年で若手として一人前に育成する実践的な仕組みを整えています。

外注よりも、固定費が増える内製化を選択する理由は、ゲーム開発の高度化・大規模化にあります。対応可能な外注先は僅少であることに加え、内部で育成し切磋琢磨する環境を築くことが、世界トップクラスの開発力と技術力には必要と判断したからです。

コア人材への育成

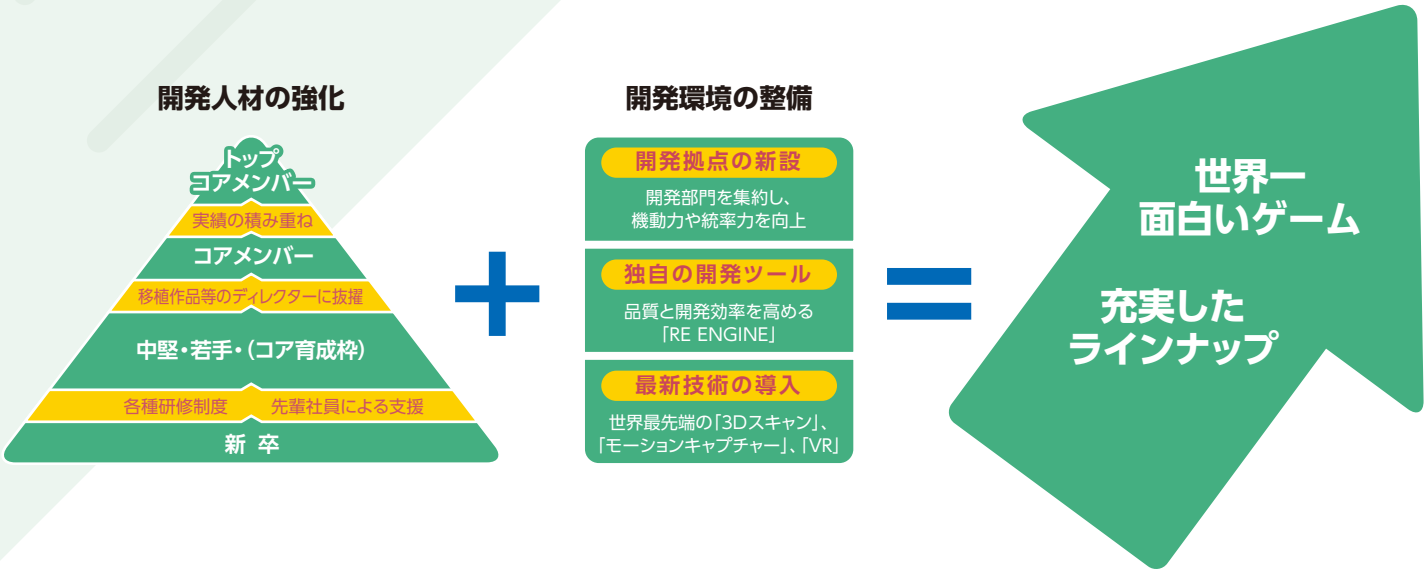
もう一つの重要な取り組みは、中堅・若手人材（コア育成枠）を育成して、ゲーム開発全体の指揮を執る「コアメンバー」にすることです。どれだけ若手人員を増強しても、プロデューサーやディレクターはじめ各セクションのコアメンバーが増えなければタイトルの増加には繋がりません。

育成枠の人材を要所に抜擢し、タイトル開発を通じて育成します。

時に失敗もあり、壁にもぶち当たりますが、多くの経験こそが本人の成長の糧となります。

開発組織としては、失敗による事業リスクを低減しつつ、挑戦できる環境を与えることがマネジメントの責務と私は考えています。

すでに主力タイトルや過去作の現行機移植タイトルで抜擢の成果は出始めています。今後はモバイル開発においても若手を積極的に登用していきます。



開発環境の整備

開発者がその能力を最大限に発揮して面白いものを作れる環境を構築することも重要と考えており、
世界最先端の研究開発棟や開発設備を多数揃えています。

RE ENGINE

実写さながらの表現を可能にするとともに、VRなどの最新技術にも対応。更に、ゲーム開発に必要な各プロセスの時間を飛躍的に短縮しました。ゲーム開発チームとの連携により、仕様を常に進化できるのは内製エンジンならではのメリット。世界に通じるクオリティを実現する重要な基盤です。

3Dスキャン

約130台のカメラを用いた世界最大規模の「3Dスキャン」スタジオを完備。物体を360°取り囲み撮影することで、3Dオブジェクトとしてスキャンします。これにより、手作業だったCGモデリングの工程が大幅に短縮され、効率化に加えて、更なる高精度化・高クオリティの追求が可能となりました。

モーションキャプチャー

人間の実際の演技を赤外線カメラで感知してPC上でデータ変換する技術。キャラクターのリアルな動きを追求するため、天井高7mを誇る国内最大級のスタジオを新設しました。これにより、ワイヤーアクションや落下スタントなど、高低差のあるアクションの撮影が可能となりました。

VR（バーチャルリアリティ）

VR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。視界を取り囲む映像により、圧倒的な臨場感を味わうことができます。『バイオハザード7 レジデント イービル』は、業界に先駆けてVRに完全対応し、「想像以上の恐怖体験が楽しめる」と内外から高い評価を得ました。

CFOが語る財務戦略

安定した財務基盤のもとで投資を積極化し、成長への好循環を生み出します。

取締役専務執行役員
最高財務責任者(CFO)
野村 謙吉

Q 財務戦略の基本的な指針を教えてください

A 成長戦略の完遂を資金面から支えます

当社は、筋肉質な財務基盤を形成するとともに、成長のための投資資金の確保を実現するため、「ネットキャッシュの改善」と「資本効率の向上」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、開発投資を毎期約300億円程度にまで増強しています。その一方で、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の改善に努めています。投資規模に見合う水準での現預金やコミットメントラインの確保など、強固な財務基盤により、成長戦略の完遂を資金面から支えていきます。

Q これまで取り組んできた資本効率向上の成果を教えてください

A 目標値を上回るROEを達成しています

当社は、資本効率性の指標としてROE(株主資本利益率)の目標値を掲げ、下記の成果を得ました。

目標(2015年3月期～ 2017年3月期平均)	8～10%
実績(2015年3月期～ 2017年3月期平均)	10.7%

3期平均の実績は10.7%と目標を達成しています。目標達成における重点項目とした①当期純利益率の向上については、前3期と比べて安定的に向上させることができました。また、②総資産回転率、③財務レバレッジも上昇基調で推移しています。

ROEの3要素	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3(計画)
①当期純利益率(%)	10.3	10.1	10.2	10.2
②総資産回転率(%)	63.8	68.1	73.3	—
③財務レバレッジ(倍)	1.41	1.50	1.53	—
ROE(%)	9.8	10.6	11.6	12.2

次期のROEは12.2%を見込んでいます。

対売上比、対前年比、対計画比などを複合的にチェックすることで引き続き3要素を改善していきます。

Q ネットキャッシュの確保とリスクマネジメントについて教えてください

A ネットキャッシュを効率的に創出するための仕組みの構築に取り組んでいます

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84億円と3期連続減少しました。主な理由は、ラインナップ拡充に伴う開発投資の増加に加え、当期末のタイトル発売に伴い売上債権が約100億円増加したためです。各期末での売上債権分を考慮すれば、ここ数期は正味のネットキャッシュとして概ね同水準を維持しており、タイトル

成長戦略のための投資

財務戦略の概要

戦略❶
ネットキャッシュの改善
タイトル別投資回収状況（ROI）と運転資本効率の徹底

戦略❷
資本効率の向上
株主資本利益率（ROE）
10.7%
（2015年3月期～2017年3月期平均）

の仕掛残高までを含めた、いわゆる将来の成長に資する資産は安定的に増加していると言えます。[図表16]

Q 内部留保と資金調達について教えてください

A 予想される開発費の増加に対応可能な水準を確保しています

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、DLC販売の浸透により販売期間も長期化しており、投資を回収するまでの期間も長期化しています。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。

このような状況下、当社は資金調達力を確保するため、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243億37百万円とコミットメントライン未実行残高217億円（契約総額267億円）で補完し、適正レンジで維持しています。

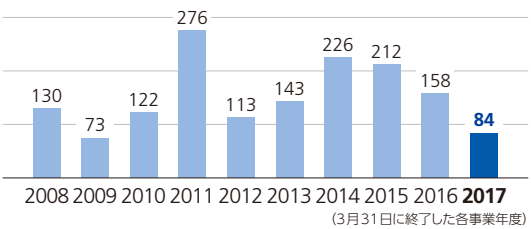
Q 成長戦略のための投資とは、具体的にどのようなものでしょうか

A 経営資源の約80%をデジタルコンテンツ事業に投資しています

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、2018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%に相当する約275億円をデジタルコンテンツ事業に投資していきます。なお、投資水準の妥当性を計る指標として、開発仕掛資産の回転率を用いています。当期の開発仕掛資産回転率は2.9であり、前期の2.8から若干向上しています。[図表17]

図表16
ネットキャッシュの推移（億円）

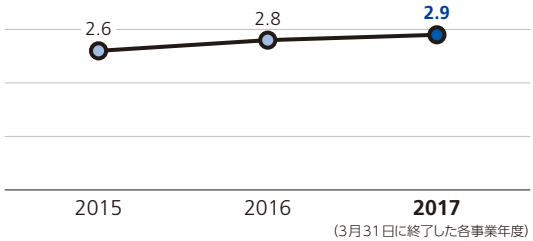
84億円



（3月31日に終了した各事業年度）

図表17
開発仕掛資産回転率（%）

2.9%



（3月31日に終了した各事業年度）

事業
セグメント別
ハイライト

Business Se

事業活動の成果

事業内容　　当期の概況

デジタルコンテンツ事業

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

コンシューマ(パッケージ+DLC)

- 『バイオハザード7 レジデント イービル』を発売。全世界で350万本を販売
- 『モンスターハンターダブルクロス』は170万本を販売
- 「バイオハザード」シリーズなどの現行機移植版が健闘

モバイルコンテンツ

- モバイル事業の組織を一本化し、カプコン・モバイルを設立
- 『オトモンドロップ モンスターハンター ストーリーズ』を配信開始

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」を中心に運営しています。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」の実施やカラオケコーナーの設置など、新規顧客の開拓に注力
- 3店舗を出店、1店舗を閉鎖
- 既存店の売上対前年比は102%

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『モンスターハンター 狂竜戦線』を3.7万台販売
- 業務用機器販売では、アーケードゲーム機『マリオパーティ ふしぎのチャレンジワールド』を投入

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
- 『バイオハザード7 レジデント イービル』や「モンスターハンター」関連タイトルの発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

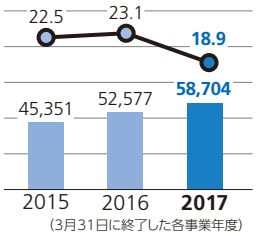
gments

当期の主要作品（アウトプット）

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Z』が安定的に収益貢献
- 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

売上高・営業利益率



■売上高
58,704 百万円

●営業利益率
18.9%

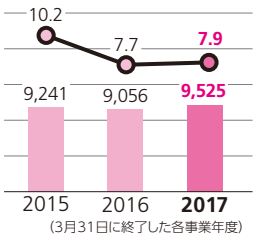
『バイオハザード7 レジデント イービル』

シリーズのルーツである「恐怖」をメインコンセプトとし、ホラーに焦点を当てた大幅なモデルチェンジが国内外のメディアやユーザーから高い評価を獲得し、350万本を販売。

『モンスターハンターダブルクロス』

新たなモンスターや狩技をはじめ、前作に様々な新要素を追加。シリーズファンのニーズを確実に掴み、170万本の販売を達成。2017年8月にNintendo Switch版を発売。

売上高・営業利益率



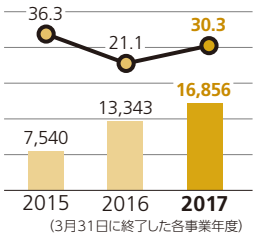
■売上高
9,525 百万円

●営業利益率
7.9%

ゲームランド 新さっぽろ店

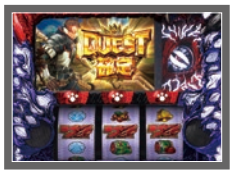
2017年3月、18年ぶりに北海道地域に新規出店。ゲーム機だけでなく、ガチャガチャコーナーやカラオケルームなども併設し、幅広い客層への訴求を図る。

売上高・営業利益率



■売上高
16,856 百万円

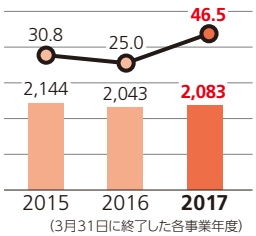
●営業利益率
30.3%



パチスロ機
『モンスターハンター 狂竜戦線』

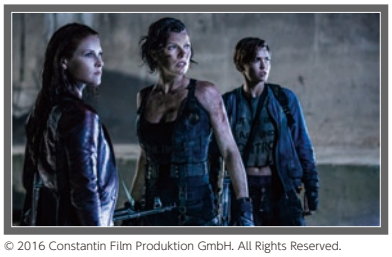
家庭用ゲーム、パチスロ機の両市場で高い人気を誇る「モンスターハンター」シリーズのパチスロ機最新作。シリーズの持つブランド力や可動式液晶「G-スライド」による演出などが支持され、計画を上回る3.7万台を販売。

売上高・営業利益率



■売上高
2,083 百万円

●営業利益率
46.5%



「バイオハザード：ザ・ファイナル」

主力タイトル『バイオハザード7 レジデント イービル』の発売に合わせ、2017年1月より全世界で公開（日本のみ2016年12月公開）。興行収入はシリーズ最高の3.1億ドルを記録。

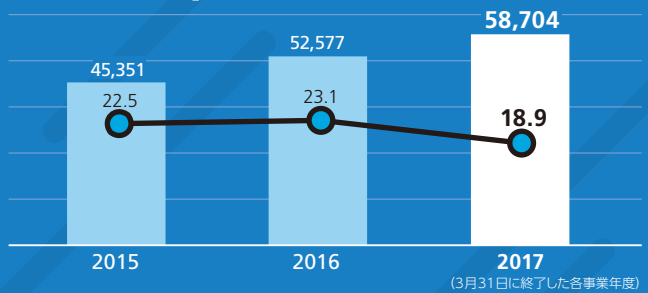
© 2016 Constantin Film Produktion GmbH. All Rights Reserved.

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

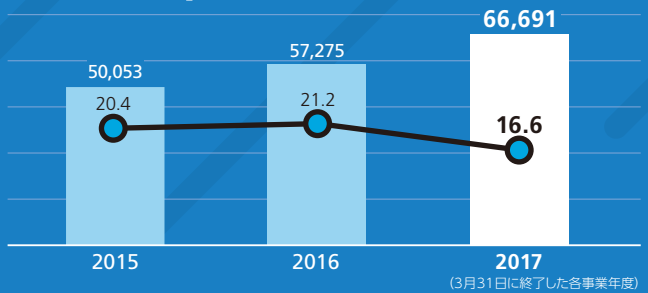
■売上高(百万円) **58,704**　●営業利益率(%) **18.9**



(3月31日に終了した各事業年度)

資産／ROA

■資産(百万円) **66,691**　●ROA(%) **16.6**



(3月31日に終了した各事業年度)

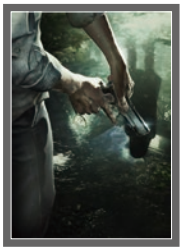
SWOT分析表

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

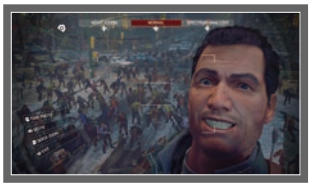
強み	弱み
●世界有数の開発力および技術力 ●オリジナルの人気コンテンツ(知的資本)を多数保有	●特定のジャンルに依存 ●開発人員の不足 ●モバイルゲームでのヒット作および運営ノウハウ不足
機会	**脅威**
●コンシューマにおける競合減少・DLC市場の成長 ●コンシューマでの周辺ビジネスの拡大(VRやeSportsなど) ●モバイルコンテンツ市場の拡大	●遊びの多様化による家庭用ゲームのプレゼンスの低下 ●モバイルコンテンツの低い参入障壁や膨大な競合企業の存在

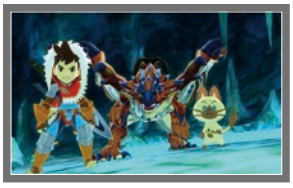
非財務資本の活用

人的資本	製造資本
●約2,000名の自社開発者	●ゲーム専用機・スマートフォンの世界的普及 ●自社開発の高効率ゲーム開発エンジン
知的資本	**社会関係資本**
●オリジナルの人気コンテンツ(知的資本)を多数保有 ●カプコンブランドに対するユーザーからの信頼	●国内外の開発会社との提携 ●アジアを中心としたオンラインゲーム運営会社との提携


『バイオハザード7
レジデント イービル』

『モンスターハンターダブルクロス』


『デッドライジング4』

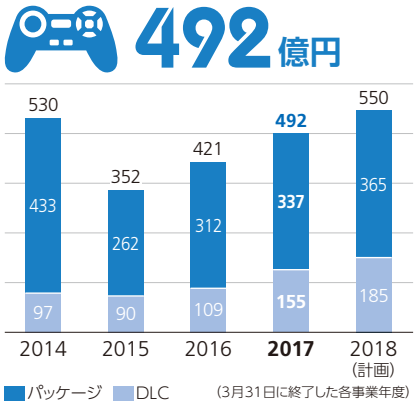

『モンスターハンターストーリーズ』

コンシューマ(パッケージ+DLC)ビジネス

図表18
コンシューマ市場 (億ドル)

*出典:International Development Group

図表19
コンシューマ当社売上高 (億円)



市場動向と当期の概況

市場は前年並みに留まるも、主力タイトルとDLCの伸張により売上高16.8%増

2016年のコンシューマ(パッケージ+DLC)市場は212億ドル(前年比2.3%減)と概ね前年並みに推移しました。これは、据え置き機の世代交代やオンライン機能の充実に伴い、パッケージ販売は減少したものの、ダウンロード販売が伸長したことなどによるものです。コンシューマ市場は主に北米・欧州・日本の3地域で構成されていますが、特に市場の約85%を占める欧米市場において、この傾向が如実に表れており、収益性の高いDLC市場はいまやコンシューマ市場の約48%を占める分野となりました。[図表18]

当社においては、看板タイトルの最新作『バイオハザード7 レジデント イービル』が350万本、『モンスターハンターダブルクロス』が170万本と、概ね順調に推移しました。また、『バイオハザード4』、『バイオハザード5』、『バイオハザード6』(3作計280万本)など、過去作品を現行機向けに移植したタイトルが安定したユーザーに支えられ健闘したほか、リピート作品である『モンスターハンタークロス』も100万本を販売し、収益を押し上げました。一方、『デッドライジング4』および低年齢者向けに投入した『モンスターハンターストーリーズ』は、根強い人気に支えられ一定の売れ行きを示したものの、総じて軟調に推移しました。DLCにおいては、欧米で前出の現行機移植版や利幅の大きい旧作のデジタル販売が加速し、900万本と販売本数を大きく伸長したことで、DLC売上高は前期比42.2%増となる155億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1,940万本(前期比29.3%増)となり、パッケージ売上高337億円およびDLC売上高155億円を合算したコンシューマ売上高は492億円(前期比16.8%増)と大幅な増収を達成し、営業利益率は20%台半ばとなりました。[図表19]

市場見通しと次期の展望

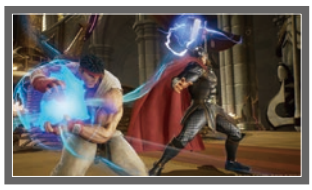
グローバルで主力タイトルを発売し、売上高11.8%増を計画

2017年のコンシューマ市場は、前世代機向け販売は大きく落ち込むものの、順調な現行機市場やNintendo Switchの登場により、216億ドル(前年比1.9%増)になると予想されます。[図表18]

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、③休眠IPの掘り起こしに取り組みます。

➡詳細はP31「成長戦略1 コンシューマビジネスの拡充」参照

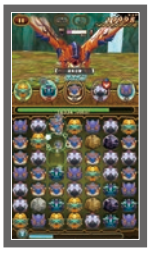
①では、主力タイトルの本編および追加コンテンツの戦略的な投入により、販売本数を拡大します。加えて、蓄積してきた知的資産の活用の1つとして、旧作の現行機移植版等をダウンロード販売で積極的に投入し、販売機会の創出とDLC売上比率の向上を図ります。②では、タイトルポートフォリオである60ヵ月マップを元に、マルチプラットフォーム展開を推進するとともに、当社の保有する人気シリーズを約2.5年ごとに発売していきます。③で



『マーベル VS. カプコン：インフィニット』
© 2017 MARVEL © モト企画 © CAPCOM CO., LTD. 2017.
© CAPCOM U.S.A., INC. 2017 ALL RIGHTS RESERVED.

『モンスターハンター：ワールド』

『モンスターハンター エクスプロア』



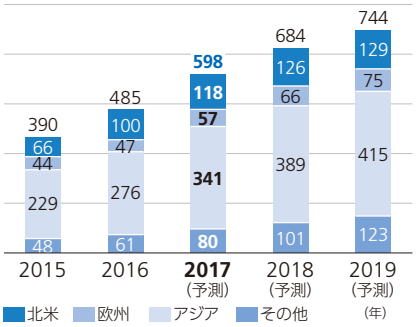
『オトモンドロップ モンスターハンター ストーリーズ』

は、一定期間新作が発売されていない休眠IPを再活性化することで収益の拡大に努めます。

次期においては、『マーベル VS. カプコン：インフィニット』および『モンスターハンター：ワールド』などグローバルに向けた主力タイトルの投入に加え、前期に発売した『バイオハザード7 レジデント イービル』のリピート販売などで増収を図ります。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18.6%増の2,300万本、売上高は550億円（前期比11.8%増）、営業利益も当期並みを見込んでいます。

図表20
モバイルコンテンツ市場 (億ドル)

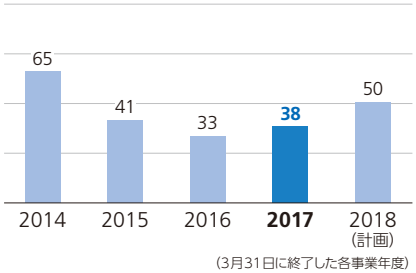
598億ドル



*出典：International Development Group

図表21
モバイルコンテンツ売上高 (億円)

38億円



(3月31日に終了した各事業年度)

モバイルコンテンツビジネス

市場動向と当期の概況

市場は24%増と拡大は継続。15%の増収に伴い増益

2016年のモバイルコンテンツ市場は485億ドル（前年比24.4%増）となり、コンシューマ市場の2倍以上の規模にまで拡大しています。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、北米で100億ドル（前年比51.5%増）、新興国や東欧市場など、その他の地域で61億ドル（前年比27.1%増）、日本を含むアジア市場が276億ドル（前年比20.5%増）、と続伸しました。

同市場では、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。同ゲームにおいては、「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。

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した。開発・運営ノウハウの集結および迅速な意思決定を可能にするべく、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「カプコン・モバイル」に統合しました。

この組織改革により、2016年11月に『オトモンドロップ モンスターハンター ストーリーズ』の配信を開始するとともに、既存の『モンスターハンター エクスプロア』が年間を通して収益に貢献しました。加えて、女性スタッフが中心となって開発した恋愛ゲーム『囚われのパルマ』が配信開始日にApp Store有料ランキング1位となるなど、新境地を開きました。

この結果、売上高は38億円（前期比15.2%増）の増収となりました。利益面では、不採算タイトルの評価損を計上したものの増益となりました。[図表21]

『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 - 2017 TENCENT INC. ALL RIGHTS RESERVED.

市場見通しと次期の展望

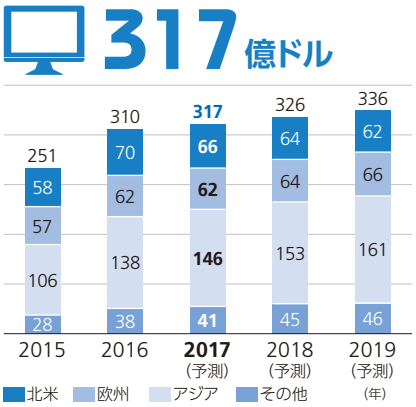
内作と協業の両立により、売上高31.6%増を計画

2017年のスマートフォンの年間出荷台数は約15.3億台（前年比4.2%増）と昨年を上回り拡大を続けています。更に、今後5年間は年平均成長率3.8%で推移し、2021年には17.7億台を出荷する見通しです。この結果、2017年のモバイル市場は598億ドル（前年比23.3%増）、2021年には810億ドル（2016年比67.0%増）まで成長が見込まれます。[図表20]

当社においては、引き続き自社IPを活用した新作タイトルの開発や既存タイトルのアジアに向けたローカライズ展開を続けると同時に、ヒット作の創出に向け、国内外の企業との協業など、幅広く可能性を模索していきます。

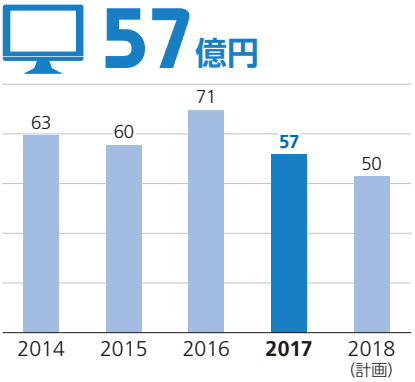
次期は、協業によるライセンス収入および既存タイトルの強化やAndroid版『逆転裁判5』の配信等により、売上高は50億円（前期比31.6%増）を見込んでいます。

図表22
PCオンライン市場（億ドル）



*出典：International Development Group

図表23
PCオンライン売上高（億円）



（3月31日に終了した各事業年度）

PCオンラインビジネス

市場動向と当期の概況

アジア市場は大きく拡大。ライセンス収入減により売上高19.7%減

2016年のPCオンライン市場は、市場の4割以上を占める中国およびアジアを中心に世界的に伸長したことで、310億ドル（前年比23.5%増）と大きく拡大しました。[図表22]

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Z』（MHFZ）が安定的に収益貢献したことに加え、『ドラゴンズドグマ オンライン』（DDON）が堅調に推移しましたが、前期にサービスを開始し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』（MHO）におけるライセンス収入の反動減により、売上高は57億円（前期比19.7%減）となりました。利益面では、『DDON』等の償却費用が前期比で増加したことや一部タイトルの評価損により赤字となりました。[図表23]

市場見通しと次期の展望

既存タイトルの活性化および運営のスリム化により、赤字幅の圧縮を目指す

2017年の市場は、317億ドル（前年比2.3%増）と微増となるものの、大手メーカーのモバイルへのシフトにより2021年に328億ドル（2016年比5.8%増）と頭打ちの傾向にあり、今後の成長は鈍化する見通しです。[図表22]

当社においては、引き続き『MHFZ』、『DDON』、『MHO』ら既存タイトルの継続的なアップデートおよび運営のスリム化による固定費削減により、収益基盤の改善を図ります。

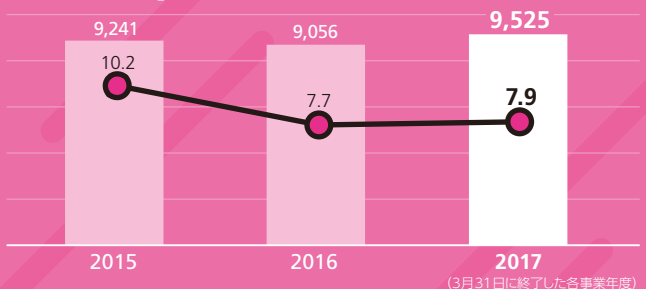
以上の施策により、次期は売上高50億円（前期比12.3%減）と減収も、営業損失の縮小を見込んでいます。

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」を中心に運営しています。
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

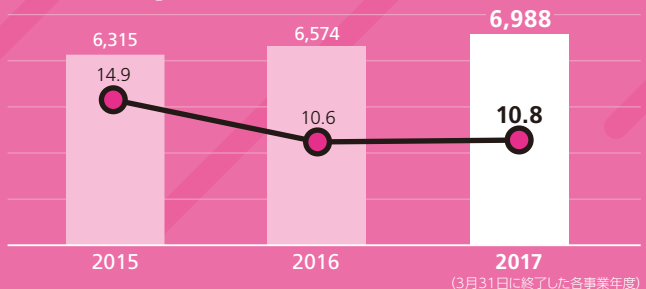
■売上高(百万円) **9,525**　●営業利益率(%) **7.9**



(3月31日に終了した各事業年度)

資産／ROA

■資産(百万円) **6,988**　●ROA(%) **10.8**



(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

強み	弱み
●安定集客を確保できる大型SC店舗への出店に特化 ●投資効率を重視したスクラップ&ビルドの徹底で高い収益性を維持	●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	**脅威**
●シニア層・キッズ層など新規顧客の拡大 ●自社IPを活用したグッズ販売や飲食店など市場の深耕	●少子化に伴う既存顧客層の縮小 ●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

非財務資本の活用

人的資本	製造資本
●自社の店舗運営スタッフ ●地域で雇用するパート・アルバイト店員	●大型ショッピングセンターの集客力 ●店舗設計と施工を行うデベロッパー
知的資本	**社会関係資本**
●33年間で培った店舗運営ノウハウ ●飲食や景品に展開可能な自社IP(キャラクター・世界観)	●地域住民との関係 ●国内外のアミューズメント機器メーカー

プラサカプコン 石巻店

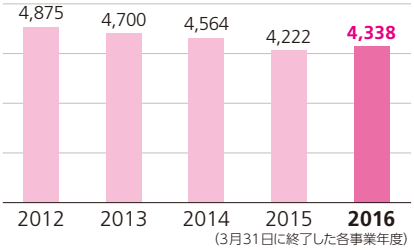
キャラカプ 盛岡店

you me PARK(徳山店)

ゲームランド 新さっぽろ店

図表24
アミューズメント施設市場規模推移 (億円)

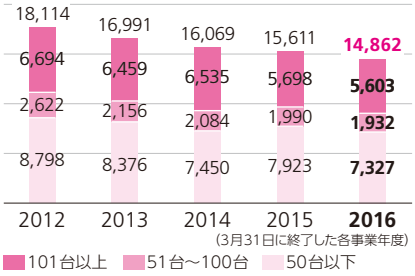
4,338億円



*出典:「アミューズメント産業界の実態調査報告書」

図表25
店舗数推移(設置機器台数別) (店)

14,862店



*出典:「アミューズメント産業界の実態調査報告書」

図表26
アミューズメント施設事業 各社実績(2017年3月期)

	売上高 (億円)	営業利益 (億円)	営業利益率 (%)
カプコン	**95**	**7**	**7.9**
アドアーズ社	115	7	6.5
イオンファンタジー	650	37	5.8
セガサミー	372	22	5.9
バンダイナムコ	609	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2017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

市場動向と当期の概況

市場規模は2.7%増と底打ち。規制緩和に伴う既存店の改善により増収増益

前期(2016年3月期)の国内アミューズメント施設市場規模は4,338億円(前期比2.7%増)と9年ぶりの増加に転じました。[図表24] 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がひと段落したことが要因です。なお、総店舗数は14,862店(前期比4.8%減)と減少する一方、1店舗当たりの設置台数は33.6台(前期比2.5台増)、年間売上高は2,919万円(前期比7.9%増)と増加するなど、多くの企業で不採算店舗を閉鎖し、経営の効率化を進めたことが奏功しています。[図表25] 当期(2017年3月期)の市場は、風俗営業等の規制及び業務の適正化等に関する法律(風適法)において保護者同伴による年少者の入場規制時間が緩和されたことで客単価が上昇し、市場は引き続き回復傾向となりました。

当社においては、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を継続したほか、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、VRを用いた新アトラクション「特撮体感VR 大怪獣カプドン」の稼働など新たな収益機会の創出と集客拡大を図りました。

当期間は北海道の「ゲームランド新さっぽろ店」を含む3店舗を出店し、1店舗を閉店したことにより、店舗数は36店舗となりました。

この結果、風適法の緩和を追い風に、既存店の前年比売上高は102%、売上高は95億25百万円(前期比5.2%増)、営業利益7億52百万円(前期比7.5%増)と前期比で増収増益となりました。[図表26]

市場見通しと次期の展望

市場環境は回復基調、新規5店舗の出店により売上高5.0%増を計画

今後の市場見通しとしては、風適法の緩和を要因に引き続き回復基調にあると予想されます。当社においては、次期(2018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、「カプコンカフェ」や「キャラカプ」など新業態の育成により、事業基盤の強化を図ります。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5店舗、退店は1店舗、合計店舗数は40店を予定しています。

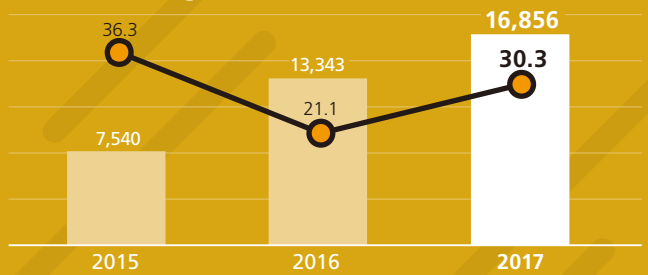
以上の施策により、既存店の前年比売上高は103%、売上高100億円(前期比5.0%増)、営業利益7億円(前期比6.9%減)を見込んでいます。

アミューズメント機器事業

家庭用ゲームのコンテンツを活用する2つのビジネスを展開しています。
パチンコ&パチスロ(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

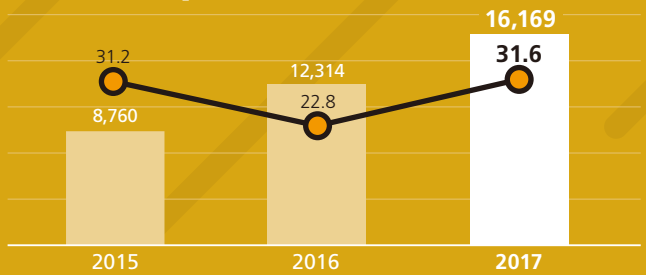
■売上高(百万円) **16,856**　●営業利益率(%) **30.3**



(3月31日に終了した各事業年度)

資産／ROA

■資産(百万円) **16,169**　●ROA(%) **31.6**



(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

強み	弱み
●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	●タイトルラインナップの少なさ(業務用機器)
機会	**脅威**
●人気機種の出現による市況の回復 ●ルール変更に伴う筐体入れ替え需要の発生	●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

非財務資本の活用

人的資本	製造資本
●企画・開発を担当する自社開発者	●業務用ゲーム機器の製造工場 ●日本全国のゲームセンター、パチンコ・パチスロ店
知的資本	**社会関係資本**
●オリジナルの人気コンテンツ(知的資本)を多数保有 ●創業から続く、業務用機器の開発ノウハウ ●パチスロの検定ルールに対応した開発技術	●大手販売会社との提携 ●パチスロ機の許認可に関する行政機関

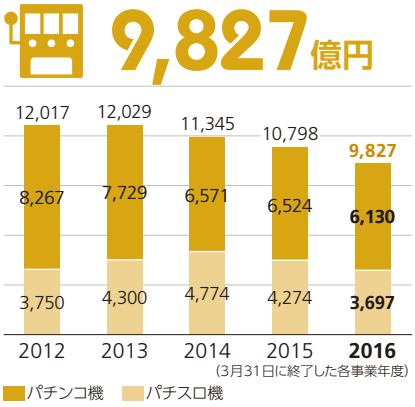
『モンスターハンター 狂竜戦線』

『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.

『逆転裁判』

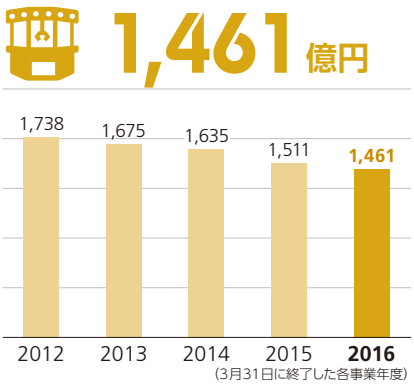
『バイオハザード リベレーションズ』

図表27
遊技機市場 (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 2014、2015、2016」を基に株式会社カプコン作成

図表28
業務用ゲーム機器販売事業市場 (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。

市場動向と当期の概況

市況軟調の中、人気パチスロ機を投入し、営業利益81.6%増を達成

前期(2016年3月期)の遊技機市場は9,827億円(前期比9.0%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運用ルールが段階的に変更※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6期連続で縮小したことが要因です。[図表27] 業務用ゲーム機器市場は、メダルゲームやゲーム用カード類などの売上が減少したことで、1,461億円(前期比3.3%減)と4年連続のマイナス成長となりました。[図表28] 当期(2017年3月期)の遊技機市場は、パチスロ機における運用ルール変更に伴う影響などから、昨年に続き縮小しました。また、業務用ゲーム機器市場も、一部にヒット商品を除き大型筐体の販売台数が減少したことで、縮小傾向が続いています。

当期(2017年3月期)の当社においては、パチンコ&パチスロ(PS)は『モンスターハンター 狂竜戦線』が家庭用ゲームとの好循環により大ヒットを放ち、計画を上回る3.7万台を販売しました。また、業務用機器販売においては、アーケードゲーム機『マリオパーティ ふしぎのチャレンジワールド』を発表したほか、既存商品のリピート販売に注力しました。

この結果、売上高は168億56百万円(前期比26.3%増)、営業利益51億6百万円(前期比81.6%増)となりました。

市場見通しと次期の展望

不透明な市場環境と前期の反動減を勘案し、売上高8.0%減、営業利益25.6%減を計画

PSの市場見通しとしては、パチスロ機において2017年10月に新たな運用ルールの変更が行われ、一層射幸性が抑制される見通しです。更に、ギャンブル依存症対策としての法規制も検討されており、市場はより厳しくなると予想されます。また、パチンコ機においても、同依存症対策としての出玉制限等、厳しい市場環境が続く見通しです。当社においては、引き続き①自社筐体の年間4機種投入、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、による販売台数の安定化を目指します。次期は、『逆転裁判』や『バイオハザード リベレーションズ』をはじめ、合計4機種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、施設オペレーターの投資意欲減退および大型商材の減少に伴い、漸減傾向が続くと予想されます。そのような状況下において、当社では自社の人気コンテンツを活用した新規機種として『モンスターハンター メダルハンティングG』を投入予定です。

しかしながら、PSの厳しい市場環境や前期ヒット機の反動減を勘案し、売上高155億円(前期比8.0%減)、営業利益38億円(前期比25.6%減)と減収減益を見込んでいます。

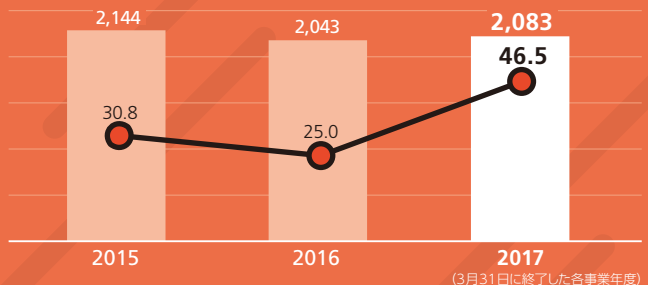
その他事業

Photo by: Robert Paul

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

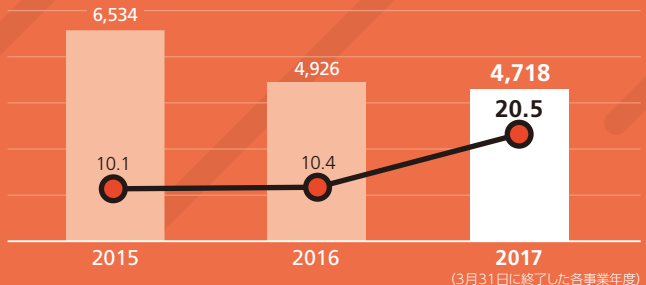
■売上高(百万円) **2,083**　●営業利益率(%) **46.5**



(3月31日に終了した各事業年度)

資産／ROA

■資産(百万円) **4,718**　●ROA(%) **20.5**



(3月31日に終了した各事業年度)

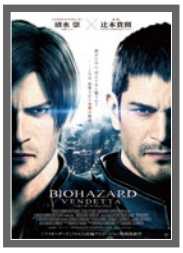
SWOT分析表

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

強み	弱み
●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	●販売許諾のためローリターン(売上)
機会	**脅威**
●映画、アニメ、コミック、舞台、オーケストラなど展開メディアの拡大 ●コンテンツビジネスの需要地域拡大	●グローバル化による他社コンテンツとの競合激化

非財務資本の活用

人的資本	製造資本
●コンテンツ展開に長けたプランナー ●アライアンス契約などを担う法務担当者	●国内外の知的財産に関する法制度 ●キャラクターグッズなどの製造会社
知的資本	**社会関係資本**
●オリジナルの人気コンテンツ(知的資本)を多数保有 ●ブランドビジネス(IP価値を最大化する戦略)	●共同企画を行うイベント開催会社 ●ハリウッドなどの映画会社との関係



「バイオハザード：ヴェンデッタ」
© CAPCOM / VENDETTA FILM PARTNERS. ALL RIGHTS RESERVED.

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

「バイオハザード：ザ・ファイナル」
© 2016 Constantin Film Produktion GmbH. All Rights Reserved.

「CAPCOM LIVE!」

図表29
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VI ザ・ファイナル	カプコン	$312,242,626
バイオハザードIV アフターライフ	カプコン	$300,228,084
バイオハザードV リトリビューション	カプコン	$240,004,424
バイオハザードIII	カプコン	$148,412,065
バイオハザードII アポカリプス	カプコン	$129,342,769
バイオハザード	カプコン	$102,984,862
ストリートファイター	カプコン	$99,423,521
サイレントヒル	コナミ社	$97,607,453
ファイナルファンタジー	スクウェア社(現スクウェア・エニックス社)	$85,131,830
スーパーマリオ 魔界帝国の女神	任天堂社	$20,915,465
ハウス・オブ・ザ・デッド	セガ社	$13,818,181

注)2017年6月末時点　注)当社調べ

図表30
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 ダムネーション	2012年10月	CG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
バイオハザード：ヴェンデッタ	2017年 5月	CG映画
TVアニメ		
ストリートファイター III	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
ミュージカル バイオハザード ～ヴォイス・オブ・ガイア～	2016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

当期概況

売上高は2.0%増と微増ながら、営業利益は89.8%と大幅増

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、デジタルコンテンツ事業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組織横断的に実施され、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29、30]

➡詳細はP3～4「ビジネスモデル」参照

当期は、主力タイトル『バイオハザード 7 レジデント イービル』の発売に合わせて、2017年1月より全世界でハリウッド映画「バイオハザード：ザ・ファイナル」を公開(日本のみ2016年12月に先行公開)したほか、「モンスターハンター」シリーズでは初となるTVアニメ「モンスターハンター ストーリーズ RIDE ON」を展開するなど、既存ユーザーの深耕と、新規ファンの開拓に努めました。また、ユニバーサル・スタジオ・ジャパンにて2017年1月から開催された「ユニバーサル・クールジャパン2017」における「モンスターハンター・ザ・リアル」といった体感型イベントや、複数の当社IPの舞台化など、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20億83百万円(前期比2.0%増)、営業利益は9億69百万円(前期比89.8%増)と増収増益となりました。

次期の展望

ワンコンテンツ・マルチユース展開を更に強化し、増収増益を計画

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。

次期は、好評のTVアニメ「モンスターハンター ストーリーズ RIDE ON」や「モンスターハンター・ザ・リアル」の展開を継続するほか、2017年5月にはCG映画「バイオハザード：ヴェンデッタ」の公開を予定しています。

また、「バイオハザード」や「モンスターハンター」シリーズにおいては、ユーザー参加型イベントの開催や様々な異業種コラボレーションによる物販展開を強化します。更に、海外を中心に人気が高いeスポーツ市場に向けて、親和性の高い「ストリートファイター」などの対戦格闘ゲームを活用することで、グローバルでのブランド価値の向上とライセンス収益の拡大に努めます。

以上の施策により、次期の業績は売上高25億円(前期比22.4%増)、営業利益10億円(前期比3.2%増)を見込んでいます。

E Environmental

S Social

G Governance

情報

持続可能な開発目標（SDGs）

SDGsとは、2015年9月にニューヨーク国連本部において、「国連持続可能な開発サミット」が開催され、150を超える国連加盟国によって採択された、貧困を撲滅し、持続可能な世界を実現するため、世界で優先的に解決すべき17の目標です。

➡詳細は国際連合広報センターの「2030アジェンダ」ページをご覧ください
http://www.unic.or.jp/activities/economic_social_development/sustainable_development/2030agenda/

	取り組み	事業・経営への寄与	今後の課題
環境 Environmental	●LED照明への切り替えによるCO_2削減 ●環境に配慮した新ビル建設 ●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	●コスト削減(電気使用量低下、物流費用の削減)	●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更なる省エネ化
社会 Social	**お客様との関係** ●CEROレーティングの遵守 ●業界団体によるガイドラインの制定	●安心して遊べる環境づくりによる顧客満足度の向上 ●ゲームによる社会的リスクを低減	●メーカー、ユーザー、消費者団体、行政等への啓蒙
	地域社会との関係 ●自社コンテンツを活用した地方創生 ●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	●企業およびIPの知名度向上による収益機会の拡大	●自社コンテンツを活用した地域創生の更なる推進
	従業員との関係 ●外国人の積極採用 ●女性管理職の増加 ●安全衛生委員会の開催 ●社員研修の実施 ●裁量労働制の導入	●多様な価値観を基にしたゲーム作りにより、グローバルでの支持拡大 ●優秀なクリエイターの確保 ●クリエイターの生産性の向上 ●遵法精神の醸成	●女性管理職比率の増加 ●グローバルでの人材強化
	株主・投資家との関係 ●株主との対話の増加	●財務・非財務両面での適正な企業価値評価	●開発責任者による市場との対話の機会増加
コーポレート・ガバナンス Governance	●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	●経営監視機能の強化による経営判断リスクの回避 ●多様な意見を取締役会に反映することによる成長戦略の妥当性確保 ●創業者が持つ経営ノウハウの継承	●監査等委員会設置会社制度の有効な運用 ●取締役会の実効性評価と活用 ●中長期の持続的成長に向けた、取締役の報酬設定

環境 Environmental

当社グループ連結売上高の65%以上を占めるデジタルコンテンツ事業ではソフトウェアを開発・販売しているため、一般的な製造メーカーに比べて環境負荷は低いと言えます。環境負荷は主にオフィスワークやアミューズメント施設の電力使用と商品流通で発生し、これらの省エネルギー化に注力しています。

電気使用量の削減

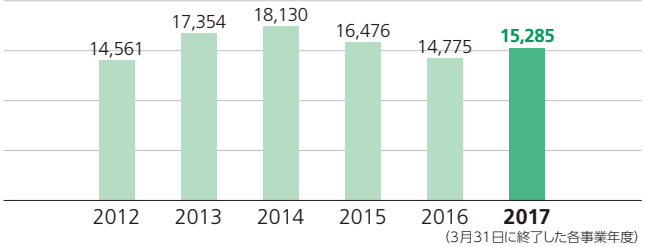
全社的な省エネ施策の推進により、CO_2排出量を削減

当社は、全事業所の継続的な節電実施や、アミューズメント施設における省エネへの取り組み、パソコン等の電気機器の電力消費のピークシフト対応等により電力消費の削減に取り組んできました。2012年3月期から2014年3月期は、特にアミューズメント施設において、東日本大震災による営業時間短縮からの復旧のため、電力使用量は増加傾向にありましたが、2014年3月期以降は省エネゲーム機の導入やLED照明への切り替えを推進し、CO_2の排出量を削減しています。また、2017年3月期は「研究開発第2ビル」および「カプコンテクニカルセンター」の新設により、CO_2排出量は前期に比べて増加しました。しかしながら、各種省エネルギー設備を導入した結果、ビル全体のCO_2排出量は従来設計に比べ、約10%減少※しています。

※ 設備を導入しない場合の想定エネルギー消費量を100%とする。

当社のCO_2排出量(単体) (t)

15,285 t



(3月31日に終了した各事業年度)

事業者クラス分け評価制度で2年連続のSクラスを獲得

2014年に改正された、エネルギーの使用の合理化等に関する法律、いわゆる改正省エネ法では、毎年1%以上のエネルギー使用効率の改善が努力義務とされています※。当社ではエネルギーの使用に係る原単位において2年連続で1%以上の削減を達成しています。こうした取り組みにより、資源エネルギー庁が2016年より実施している、エネルギーの使用の合理化等に関する法律

（工場等に係る措置）に基づく「事業者クラス分け評価制度」では、S・A・B・Cの4段階中、2年連続でSクラスを獲得しています。

※ 電気需要平準化評価原単位もしくはエネルギーの使用に係る原単位のどちらか一方。

年度	エネルギーの使用に係る原単位※	前年度比
2012	0.07412	95.9%
2013	0.07090	95.7%
2014	0.06663	94.0%
2015	0.06193	92.9%
2016	0.06018	97.2%

※ 資源エネルギー庁の定める計算方法に基づき算出。
資源エネルギー庁ホームページ
http://www.enecho.meti.go.jp/

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。これにより年間に出荷されるゲームソフト約1,040万本分の紙の消費を抑えています。

開発・製造における取り組み

パチスロ機での環境負荷低減

日本電動式遊技機工業協同組合（日電協）の取り組みに賛同し、電力使用の抑制を目的とした統一機能「エコ機能」の搭載および一部パーツリサイクルを導入したパチスロ機の製造・販売を行っています。

業務用機器での環境負荷低減

リサイクルしやすい製品づくりを意識し、設計段階から耐久性の高い材料・部材を使用するとともに、長期間使用できるよう、本体はそのままで、ゲームデータのみを追加・更新するバージョンアップキットの提供を積極的に行っています。

社会 Social

お客様との関係

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。

レーティング制度とは、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す。また、近年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。

一般社団法人コンピュータエンターテインメント協会のガイドライン

ガイドライン名	施行日
リアルマネートレード対策ガイドライン	2017/5/11
未成年の保護についてのガイドライン	2017/1/5
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	2016/4/27
『18才以上のみ対象』家庭用ゲームソフトの広告等ガイドライン	2008/4/1 2012/6/20改訂
コンピュータエンターテインメントソフトウェア倫理規定・第二改訂版	2002/10/1改訂

注）各ガイドラインの内容については、以下ホームページをご覧ください。
https://www.cesa.or.jp/

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

現在、アミューズメント施設は、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。当社では、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。

地域社会との関係

地方創生への貢献

人気ゲームの集客力・認知度を活用した社会貢献活動

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。

2016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、当社キャラクターを活用した、市内の無料Wi-Fiを利用するデジタルスタンプラリーへの協力など、2019年までの地域振興の一環として様々な企画に協力しました。大河ドラマの放送を機に観光振興を図る和歌山県では、観光・グルメ情報を掲載したパンフレットへのキャラクター提供、静岡県浜松市では当社キャラクターを活用した観光ガイドアプリの開発に協力するなど、地方創生の一助となるべく精力的に活動しました。また、2016年10月には、大阪府警察が実施する車上ねらい被害防犯啓発施策の啓発物イメージキャラクターに、「モンスターハンター」シリーズに登場する「アイルー」と「メラルー」が初めて採用され、同キャラクターがデザインされた車載用滑り止めマットがキャンペーンの啓発物として配布されました。

ステークホルダーより

甲府市役所 産業部
産業振興室 観光課 係長
望月 良彦

2019年は甲府がまちづくりを始めて（開府）から500年、2021年は武田信玄の生誕から500年と、甲府市にとって観光振興の絶好機であり、新たな施策・可能性を探っていたところ、武田信玄がキャラクターとして登場する「戦国BASARA」と出会いました。

2015年に包括連携協定を締結し、無料Wi-Fiを活用したスタンプラリーや宝探しゲームの実施、特設ホームページの開設、観光PR応援団長信玄くんの就任など、多くの施策を行ってまいりました。その中で、参加したファンの方々が楽しそうにしている様子を見て、人気ゲームの力を改めて実感しました。企画には初めての方や、リピーターの方も多く訪れていますし、「またやってほしい」という、リクエストも多数寄せられています。今後はその他の事業とも連携を図り、地域の活性化に取り組んでいきます。

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343件、2,722名（2017年3月末現在）を受け入れるとともに、出前授業として京都府立命館小学校をはじめ累計119件、約10,948名（2017年3月現在）を対象に開催しました。

出前授業の感想紹介（当年度の一部）

- テーマがゲームのため、生徒の反応が非常に良かった。すべての授業でワークシートがあるとなおよかったと思います。（中学校教師）
- ゲームのやりすぎはよくないということがわかりました。家でケータイをいじってばかりの姉に話したいです。（小学生）
- 普段質問しない子からの反応があるなど、目の輝きがいつもと違っていました。子供が興味のある分野なので、自身にとっても勉強になりました。（学童保育指導員）
- 小学生から中学生まで、どの年代も興味をもって話を聞いてくれるだけでなく、将来に向けて今自分が何をすべきか、という点も語られ、とても良いプログラムでした。（市役所職員）

従業員との関係

ダイバーシティの推進

女性の活躍する環境の推進、外国人の積極採用などの取り組み

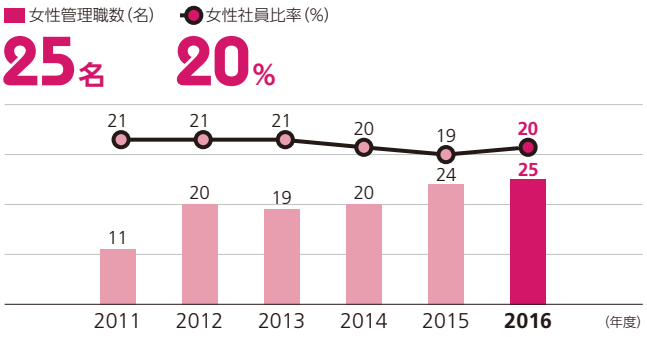
当社では現在、女性の活躍する環境の推進、外国人の積極採用に取り組んでいます。

女性の活躍する環境については、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。2016年度の育児休暇取得者は26名、うち男性が3名、女性の取得率は100%です(2015年度は24名。うち男性は0名、女性取得率100%)。また育児休暇後の女性の復帰率も高く、2016年度は22名が復帰し、継続中を除けば95.6%と前年同期比で上昇しています(2015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、当社は社員の約20%を女性が占め、女性の管理職は25名(当社管理職に占める割合は11.4%)となっています。更に、2016年は女性活躍推進法の施行に基づき、2021年度末までに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。

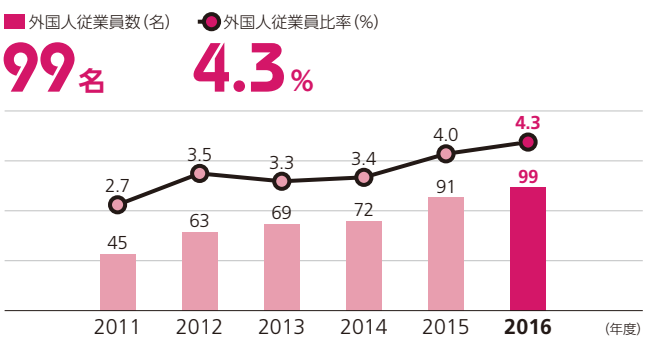
加えて、女性活用を一層積極化するために、2017年4月には企業内保育施設「カプコン塾」を開設しました。女性の就業環境改善へのこうした取り組みが評価され、2014年以来、厚生労働省から「子育てサポート企業」であることを示す「くるみん」マークの使用を認められています。外国人の積極採用については、英語版の採用ホームページを作るなど、海外展開力の強化を図るため注力しており、現在、外国人従業員は99名(当社従業員に占める割合4.3%)となっています。今後も、キャリアアップ支援や管理職への登用など、モチベーションを向上させる体制整備を推進し、外国人比率の向上を図ります。

カプコン塾での様子

女性管理職数・女性社員比率(単体)



外国人従業員数・比率(単体)



女性中心で開発した新作ゲームを配信

2016年度は女性スタッフを中心として開発した女性向け恋愛ゲーム『囚われのパルマ』が配信されました。同タイトルは社内企画の公募に集まった150にも上る企画案の中から選ばれたもので、男性向けの硬派なゲームが多い当社において異彩を放つ企画でありながら、女性スタッフによる粘り強いプレゼンの結果、開発が実現しました。キャラクターの3Dモデルやしぐさなどに女性ならではの発想がゲームに盛り込まれ、App Store有料アプリランキングで1位を獲得するなど、当社の新規IPとして多くのユーザーから高く評価されています。

『囚われのパルマ』

開発社員より

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

カプコンは開発者の約2割が女性です。今後更に増えると思いますが、まだまだ少なく感じますね。ユーザーが多様化している昨今、少数意見を埋没させずに拾い上げるという意味では、女性が多く在籍することの利点はあると思います。

子供が小さいときは、社内制度の時短勤務を利用していました。子育てをしながらの仕事は、時間の制限など難しいことも多々あります。ただ、制限があっても結果を出せば関係なく評価されるということはモチベーションになっています。大事なのは自身の状況に沿ったやり方を考え、いかに結果に繋げるかということだと思います。

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	階級別研修	●新入社員研修 ●1年目研修　●3年目研修 ●メンター研修
	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

人材の積極採用

毎年100名以上の新卒を採用することで、雇用の拡大に貢献

当社はよりクオリティの高いゲームソフトを開発するべく、自社開発に比重を置いています。開発リソース確保のため、2011年当時1,500名だった開発スタッフを、2021年度までに2,500名まで拡大する方針のもと、毎年新卒を100名以上採用することで、雇用の拡大に貢献しています。また、3Dスキャンスタジオやフォーリーステージなど最先端の開発環境を整えることで、開発者の仕事への満足度を高めています。➡詳細はP37参照

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、社内イントラネットで公開しています。

また、「e-learningコンプライアンス研修」や「e-learning個人情報保護法研修」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。

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。

有給休暇の取得を推進

有給休暇取得推進日を設定

当社では、有給休暇取得推進日を設定しています。会社主導で長期休暇を設けることで、従業員のプライベートの充実を促進しています。この推進日の設定によって、当社の有給取得率は政府の数値目標（2020年までに有給取得率70%）以上となっています。

取引先との関係

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。

株主・投資家との関係

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。加えて、早期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、各四半期の決算期日の翌日から各決算発表までの一定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。2017年3月期は「日経アニュアルリポートアウォード2016」で優秀賞を獲得したほか、IRホームページに関しては2016年「大和IRインターネットIR表彰」で最優秀賞を、「2016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1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。

2016年度外部評価実績

統合報告書	GPIFの運用委託先が選ぶ優れた"統合報告書"選出
	第19回 日経アニュアルリポートアウォード 優秀賞
	LACP 2015 ビジョン・アワード 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 2016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2016」総合ランキング 第2位
	日興アイ・アール株式会社「2016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1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362件の面談を行いました。

2016年度は、社外取締役と投資家のスモールミーティングを設定し、監査等委員会設置会社への移行の必要性やそれに伴う社外取締役の役割など、ガバナンスに関して忌憚のないディスカッションを行った他、自社の技術力をより深く理解いただくため、希望する投資家には個別の面談時にバーチャルリアリティ技術の

体験機会を提供しました。また、首都圏で実施されがちな個人投資家説明会に関して、生活拠点に左右されずに参加できるようオンラインで実施するなど、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中期経営目標およびKPIの見直し、②事業戦略の強化、③株主還元の方法とその水準、④情報開示の内容や時期の見直し、など多岐にわたります。

決算説明会の様子

海外投資家との対話の様子

2016年度のIR対応件数一覧

種別	回数
取材受け入れ	169
国内投資家訪問	99
海外投資家訪問	94
合計	362

IR実施イベント

イベント	詳細
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
オンライン 個人投資家説明会	個人投資家向けに、オンラインでの会社説明会を開催
最新技術体験会	最新のVR技術の体験会を実施し、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）

- 新作が出れば過去作も売れるので、ダウンロード販売の強化は評価できる。追加DLCはリカーリングモデルなので、どれだけ実現できるのか注目している。
- モバイル開発は内製だけでなく、外部の力を使うのも良いだろう。他社と協業してみれば、モバイルでの稼ぎ方とか学べる箇所があるので、内製のヒットにも繋がる。
- 人気IPを多数保有しているので、アジア市場、特に中国でも積極的にマネタイズするために、提携先を模索していくべきである。
- 現在の配当利回りは約2%だが、バランスシートはしっかりしているので、増配の余地はある。
- 自社株の一部を消却してほしい。そうすれば、カプコンが株主還元を重視しているという強いメッセージになる。

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づけています。

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、4名の専従スタッフが国内外の株主や投資家の皆様へ積極的なIR活動を行っています。決算等のIR情報に関するご質問は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）

役員紹介

（2017年9月30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 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
2016年 8月 当社代表取締役社長グローバルマーケティング事業、OP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、P&S事業管掌
2015年 4月 当社取締役AM事業、OP事業管掌
2016年 7月 当社取締役AM事業・OP事業、コンシューマゲーム開発管掌
2016年 8月 当社取締役コンシューマゲーム開発、AM事業管掌
2017年 4月 当社取締役コンシューマゲーム開発、PS・AM事業管掌(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〉 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 ビリングシステム株式会社社外監査役
2003年 6月 山之内製薬株式会社社外監査役
2004年 6月 同社社外取締役
2005年 4月 アステラス製薬株式会社社外取締役
一橋大学法科大学院非常勤講師「ワールド・ビジネス・ロー」担当
2007年 6月 当社社外取締役
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
2014年 3月 ソレイジア・ファーマ株式会社社外監査役(現任)
2015年 3月 東燃ゼネラル石油株式会社社外取締役
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)

2016年度取締役会での主な議論

取締役会

当社の取締役会は、6名の社外取締役を中心に積極的な意見や助言がなされており、経営の透明性・健全性を確保しています。また、株主還元策である配当や自己株式取得の方針に加え、当社の事業リスクと成長戦略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多数ありましたが、本ページでは、その中から数度にわたる買収防衛策の議論の概要をご紹介します。

(水色マーカーを引いている箇所は社外取締役の発言です。)

議題

当社株式等の大規模買付行為に関する対応策(買収防衛策)に関する議案(2017年4月)

野村 2014年6月開催の第35期定時株主総会で買収防衛策の継続が否決されたものの、2015年に改めて同施策導入が可決された。可決のポイントとしては、取締役任期の1年への変更、中期戦略との連動および意思決定プロセスの総会への変更を評価されたものと考える。2年前の再導入時に成長戦略との兼ね合いで、簿外資産であるコンテンツの収益化への取り組みに関して機関投資家等を含めた株主に説明し、いったん承認を得ているが、これについても時限性のある施策として理解、承認された経緯がある。なお、コンテンツ資産の活用にあたり、リピート売上の拡大を戦略的に取り組んできており、2013年度以降、4期連続で営業利益の増益を達成し、企業価値の向上に向けて一定の成果を上げることができた。今回、新たな中期経営目標の進捗を株主に報告するとともに2017年6月の定時株主総会で買収防衛策の継続を上程し、引き続き成長戦略に資するべく買収防衛策を取り巻く環境を鑑み多数の賛同を得るためには、先の成長戦略と合わせて「今回限り」等、時限性を明記することが求められている。

村中 「今回限り」を明記した買収防衛策の導入について、今までの実務で例がないことから、相当の注目を集めるであろう。また、明記することで期限到来後は必ず廃止することにもなる。買収防衛策の実効性は限定的なものであるが、実務的には買収者に対する牽制的な効果を重視されている部分もある。当社の場合は、導入後に時限的に廃止する判断を迫られる点で異例の判断となるが、「今回限り」の明記をせずに、否決の可能性を認識しながら上程することに慎重にならざるを得ないことも理解できる。「今回限り」の明記をして買収防衛策を導入するという提案には会社として、何を重視して、どのような方向で進めたいという意向があるのか、よりかみくだいたポイントを教えて欲しい。

松尾 このように「今回限り」とすることは相当異例であり、この2年間で何をやってきて、今後の2年あるいは3年でこういうことをやるという明確なスキームがないと、世間からは納得されない。また、最終的には、「買収防衛には、好業績で株価を上げることが唯一の解だ」と言われる中で、同施策は株価にマイナス評価を与えることも事実である。今回は断ち切って非継続とする選択肢もあるのではないか。

小田　2015年と今回では、買収防衛策を取り巻く当社の状況は基本的には変化していると認識している。現在策定しているコンティンジェンシープランについても担当部門を含めてブラッシュアップすることになるが、対抗措置としては時間を要する部分もあり、買収防衛策によって防波堤となる期間をある程度定めておくことが望ましいという意味で、上程に賛成である。

松尾　理念的にはコンテンツを守るためということは良く理解しているが、前回導入から2年が経ち、創業家等が20%以上持っていると賛成しない投資家もいる状況下、経営陣は何を考え、なぜ買収防衛策を必要としているかという生の声を聞かなければ社外取締役として検討する意味がない。会社の戦略として、執行サイドから買収防衛策の必要性を社外取締役に対して説明してもらいたい。

辻本(憲三)　買収防衛策に頼ることが良いわけではない。また、有事は必ず起こりうるということを認識して経営・執行もしなければならない。買収防衛策があるが故に、本来取り組むべき課題がおろそかにされている傾向があるのではないか、という課題認識も必要である。買収防衛策の有無に多くの労力と活力と金をかけるのであれば、有事の際に判断・対応できるような備えをすべきである。この数年間の努力により安定的な利益の増大、それによる株価上昇と時価総額の増大を完遂してきたが、これこそが本来の買収防衛策と考えている。

守永　買収防衛策自体に異論はないが、「今回限り」という条件で継続することに対しては望ましくないのではないか。「今回限り」とした場合に、何故「今回限り」なのかという理由を株主に対して、十分に説明する必要がある。様々な施策は買収防衛策の有無にかかわらずやるべきことであり、数値目標であるROEは会社として常に達成すべき指標であるが、仮に達成できなかった場合に、株主に対してどのように責任をとっていくのか、という点も含めて考えていかなければならない。

村中　買収提案の対応準備は、大変重要であり、防衛策の有無にかかわらず対応すべきテーマと考える。自身が弁護士として買収事案に関与する中で感じることとしては、有事に際して準備・対応できることは限られている、ということである。他社での敵対的買収案件では、危機管理チームが機能せず、平時において有事に備える対応ができていなかった。その意味で、平時における危機管理チームの設置やシミュレーションを踏まえた、マニュアルの策定等が必要であり、また、アドバイザーや弁護士を含めた体制についても検討してもらう必要があると考える。

辻本(憲三)　当社の買収防衛策は、買収者が従うべき手順を定めた仕組みである。定めた仕組みに沿わない形で買収を行ってきた場合、経営として話し合いの時間を確保するためのものである。一方で強い会社が弱い会社を買収するのは、経済行為として当然のことであり、経営が、自社が強いか弱いかの確信がなく、買収されることに対してあれこれ言うことが間違っている。筋を通さない手法では対応しない、という会社としてのポリシーがあるのであれば、買収防衛策は重要であるが、「今回限り」の記載は会社のポリシーに反している。多くの株主が反対であれば、今回は非継続とすれば良いと考える。それ以外のところは会社で努力すればよい。

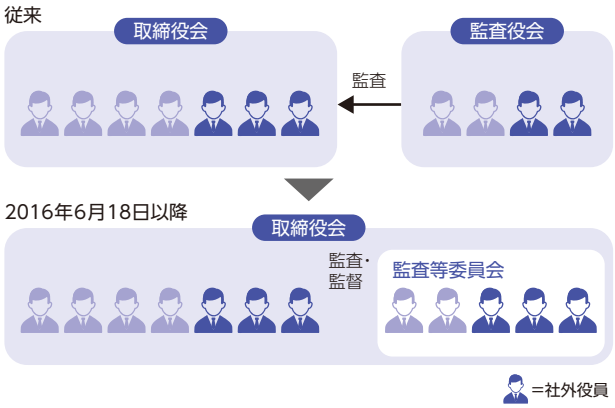
注）2017年4月27日のプレスリリース「当社株式等の大規模買付行為に関する対応策（買収防衛策）の非継続（廃止）について」もご参照ください。
http://www.capcom.co.jp/ir/news/html/170427c.html

カプコンのコーポレート・ガバナンスの特長

カプコンのコーポレート・ガバナンス　4つの特長

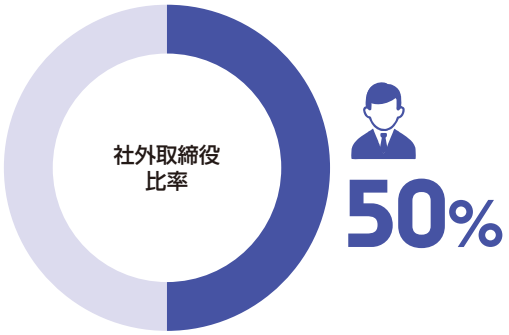
1 ガバナンス強化のため 監査等委員会設置会社へ移行

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ています。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っています。



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

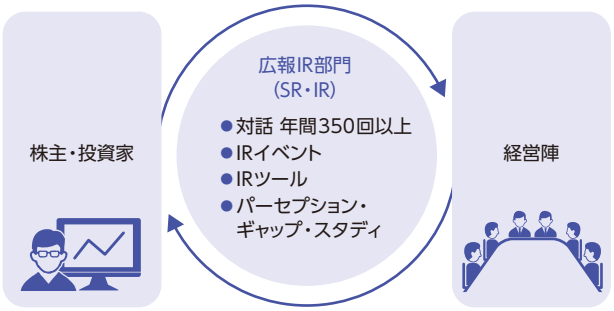
当社のガバナンス体制の現状とあるべき姿を再確認するとともに、各項目への説明責任を果たすため、73項目全てを開示しました。特に、「成長戦略に資する10項目」、「経営体制に資する3項目」および「両項目を実現するためのベースとなる13項目」の合計26項目を重要視して詳述しています。

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。



社外取締役メッセージ

社外取締役（独立役員）
佐藤 正夫

成長戦略を推進するためのリスクコントロールに注力します

この1年で、私が当社のガバナンスに手応えを感じた一つは、買収防衛策の非継続です。前回苦労して再導入した防衛策を、これまでの株主との対話を踏まえて、取締役会で再び一から喧々諤々の議論を行い、前例を踏襲せずに非継続を決定したことの意義は大きいと考えます。➡詳細はP63「2016年度取締役会での主な議論」参照

変化の激しいゲーム産業において、当社は「持続的な安定成長で業績を向上し、企業価値を高めることが最大の買収防衛策」と位置付けており、成長戦略を推進するためのリスクコントロールの重要性がますます増加しています。

私は、これまで警察行政や電力会社において、不測の事態に備えた危機管理や経営の監督などに携わってきました。業績変動の大きいゲーム業界において、これまでの経験や専門知識を活かして、当社の目指す「経営の見える化」や「持続的な安定成長」による企業価値の向上に貢献していく考えです。

具体的には、リスクマネジメント（守り）の観点から、当期は、英国現代奴隷法やAPA※の影響範囲を明確にするよう指摘しました。また、攻めのガバナンス視点として、アミューズメント機器事業の計画精度の高さを踏まえて、予実差の大きいコンシューマビジネスに対して、マーケティングや販売などで参考にすべきものを取り入れるようアドバイスしています。

引き続き、社外取締役に期待される役割を強く自覚し、成長戦略の実現に貢献するべく、アクセルとブレーキの一翼を担ってまいります。

※ 移転価格に関する事前確認制度

監査等委員会
委員長メッセージ

社外取締役（独立役員）
監査等委員会委員長
守永 孝之

新体制に移行して1年で見えてきた課題の克服に取り組みます

監査等委員会設置会社へ移行したことで、従前よりガバナンスが強化されたと実感する一方、運営における課題も見えた1年でした。

強化された点としては、内部監査部門が監査等委員会の直轄組織となったことで、適法性監査だけでなく妥当性監査においても社内を幅広くモニタリングし、各事業の状況を以前より捕捉できるようになりました。

モニタリングを通じて抽出された課題について内部監査部門から報告を受けることで、現状に対する理解が深まっています。その結果、監査に関する意思決定を行う際、内容を十分理解・議論したうえで指摘・提言を行うことが可能となりました。例えば、中間配当の増配議案に関して、取締役会にて通期計画順守が前提であることを指摘し、コミットメントを得ました。➡詳細はP19「CEOコミットメント」参照

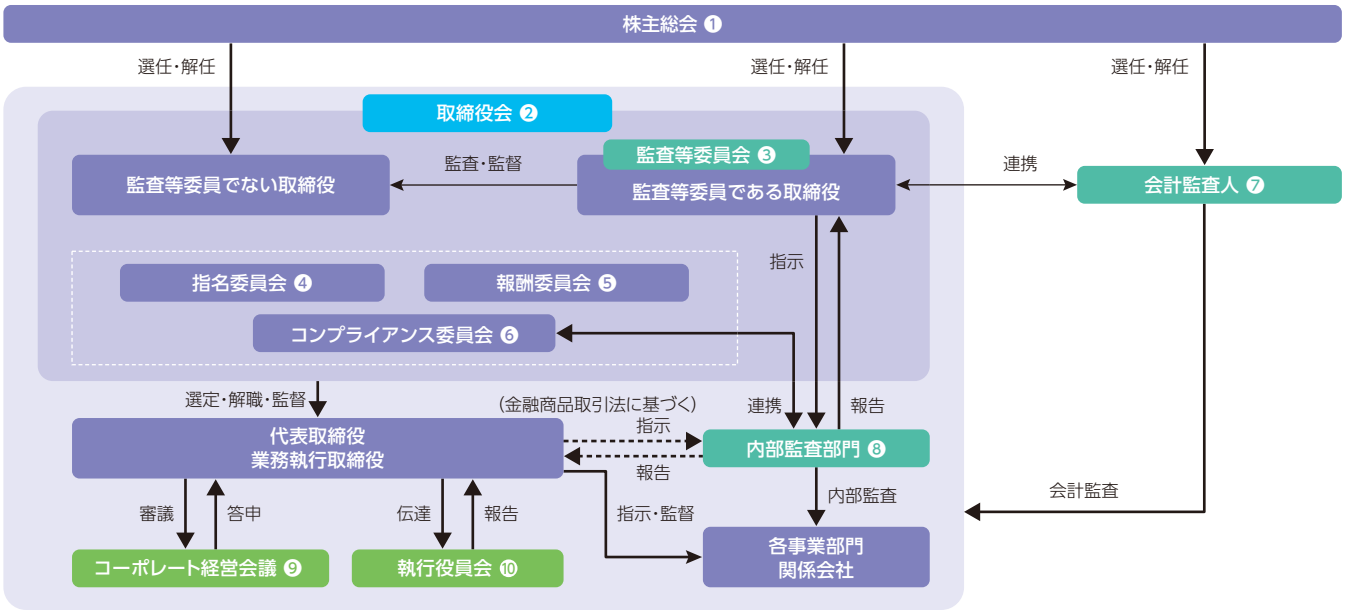
一方、課題としては、妥当性監査で浮き彫りになった問題点を、解決に向けた具体的なアクションに繋げていくことです。事業方針や業務執行に関わるところでもあり、経営トップをはじめとする業務執行取締役との円滑な意思疎通がこれまで以上に重要であると認識しています。

私は、変化の激しいゲーム産業において、創業経営者のスピード感のある意思決定や業務執行は大きな強みであると確信していますので、上記の課題を克服し、成長戦略が加速するよう「攻めのガバナンス」の役割を果たしていきます。

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)

(2017年6月9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事項の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〈2017年6月9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、開催日の約3週間前に招集通知を発送し、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2議案全てが承認可決されています。

❷ 取締役会〈2016年度開催回数 15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。

❸ 監査等委員会〈2016年度開催回数 9回〉 監査

会計監査人・内部監査部門と連携して監査・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)で構成されています。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・監督を行っています。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。

④ 指名委員会〈2016年度開催回数 2回〉

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設置しています。

⑤ 報酬委員会〈2016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。

⑥ コンプライアンス委員会〈2016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。

⑦ 会計監査人　監査

会計の透明性を担保・検証

当社は、会社法に基づく会計監査および金融商品取引法に基づく会計監査のために、有限責任あずさ監査法人と契約しています。なお、同監査法人および当社監査に従事する同監査法人の業務執行社員と当社の間には、特別な利害関係はありません。

監査報酬（2016年度）

	監査証明業務	非監査証明業務
提出会社	42百万円	0百万円
連結子会社	2百万円	—
計	44百万円	0百万円

監査法人	公認会計士の氏名	
有限責任あずさ監査法人	指定有限責任社員 業務執行社員	土居　正明
	指定有限責任社員 業務執行社員	三浦　洋
	指定有限責任社員 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8名、その他9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。

⑧ 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。

⑨ コーポレート経営会議〈2016年度開催回数 25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、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への委任事項の意思決定について審議することにより、受任者の意思決定プロセスの公正性や透明性の確保を図っています。

⑩ 執行役員会〈2016年度開催回数 11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。

社外取締役

社外の視点でガバナンスの実効性を確保

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

社外取締役の選任理由・出席状況（2016年度）

	氏名	独立役員	選任理由	2016年度における取締役会、監査等委員会への出席状況
社外取締役	保田　博	○	卓越した識見、豊富な経験、要職の歴任などを総合的に勘案	取締役会15回中14回出席（93.3%）
	佐藤 正夫	○	長年警察行政に携わった豊富な経験と知識により取締役会の監査・監督の強化が期待できるため	取締役会11回中11回出席（100%）
	村中　徹	○	法律の専門家として的確な提言や助言などにより取締役会の監査・監督の強化が期待できるため	取締役会11回中10回出席（90.9%）
社外取締役（監査等委員）	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15回中15回出席（100%） 監査等委員会9回中9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15回中14回出席（93.3%） 監査等委員会9回中9回出席（100%）
	守永 孝之	○	他社での経営手腕、実務経験、実績などにより取締役会の監査・監督の強化が期待できるため	取締役会15回中15回出席（100%） 監査等委員会9回中9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（2016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（監査等委員を除く。）（社外取締役を除く。）	278	228	—	50	—	5
取締役（監査等委員）（社外取締役を除く。）	25	25	—	—	—	2
監査役（社外監査役を除く。）	5	5	—	—	—	1
社外役員	69	69	—	—	—	10

注）1. 上記には、平成28年6月17日開催の第37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社外監査役1名分を含んでいます。
2. 当社は、平成28年6月17日開催の第37期定時株主総会終結の時をもって監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しています。したがいまして、監査役に対する支給額は、本移行前の期間に係るものであり、また監査等委員である取締役に対する支給額は、本移行後の期間に係るものであります。

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	101	取締役	提出会社	80	—	21	—

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3,488社中174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150指標を算出し、「資本効率」、「情報開示」、「外部からの規律」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。

「NEEDS-Cges」の評価基準変更に伴い、2017年6月末時点の当社の総合評点は7.28点と、全上場企業の上位5.0%（上場企業平均4.91点）に位置しており、同業他社平均（7.15点）も上回っています。また、「情報開示」は最高評価である10点を獲得しています。更に、買収防衛策の廃止や増配に伴い「外部からの規律」、「資本政策」の2項目において、前年比でスコアが向上しています。

主な評価の要因は、下表に記載していますが、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。また、2017年8月に発表された「日興ガバナンススコア」では、TOPIX1000構成銘柄中、第1位を獲得しています。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IRサイトで掲載するなど、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。

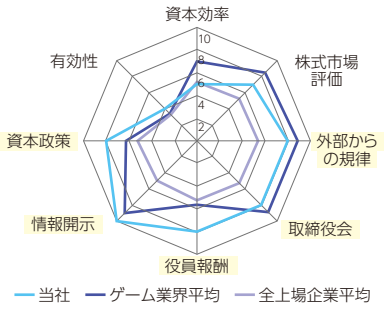
コーポレート・ガバナンスに対する外部評価

当社評価の結果

総合点	7.28
順位	174

基本項目	評点
資本効率	5
株式市場評価	7
外部からの規律	8
取締役会	8
役員報酬	8
情報開示	10
資本政策	8
有効性	4

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
外部からの規律	8	安定保有比率・買収防衛策の有無
取締役会	8	独立社外取締役関連・取締役の任期
役員報酬	8	社長持株比率・役員自社株保有金額
情報開示	10	株主総会集中度・ウェブサイト関連
資本政策	8	株主還元比率

*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

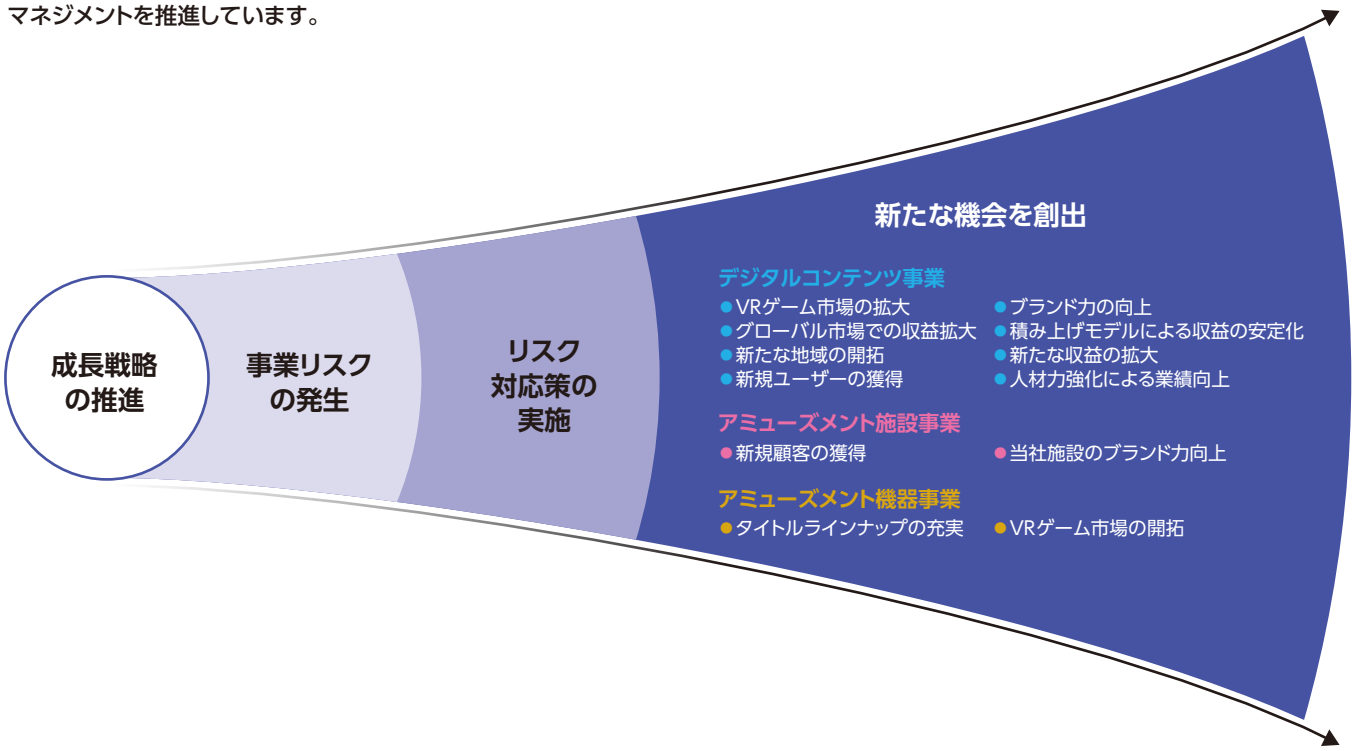
2016年度株主総会の決議事項に対する賛成、反対および棄権の意思表示に係る議決権の数、ならびに当該決議の結果は以下のとおりです。

決議事項	賛成数（個）	反対数（個）	棄権数（個）	賛成率（%）	決議の決議事項結果
第1号議案 剰余金の処分の件	427,280	3,502	0	97.75	可決
第2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	427,328	3,448	0	97.76	可決
辻本春弘	427,328	3,448	0	97.76	可決
江川陽一	427,773	3,003	0	97.86	可決
野村謙吉	427,558	3,218	0	97.81	可決
保田博	425,013	5,764	0	97.23	可決
佐藤正夫	430,165	612	0	98.41	可決
村中徹	408,304	22,473	0	93.41	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

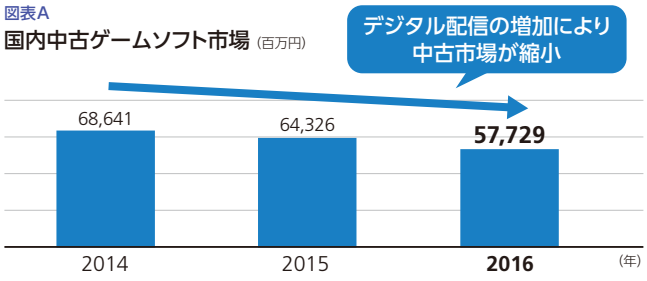
リスクマネジメント

当社は、中期経営目標「毎期、営業増益」を実現するため成長戦略を推進しています。しかしながら、成長戦略の推進には、必ず事業リスクが伴います。そこで、当社では、想定される各リスクの対応策を実施することでリスクを回避・低減し、新たな成長の機会を創出するリスクマネジメントを推進しています。



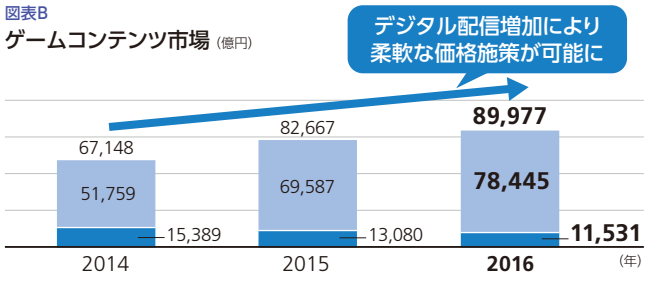
市場データで見る当社の事業機会

図表A
国内中古ゲームソフト市場 (百万円)



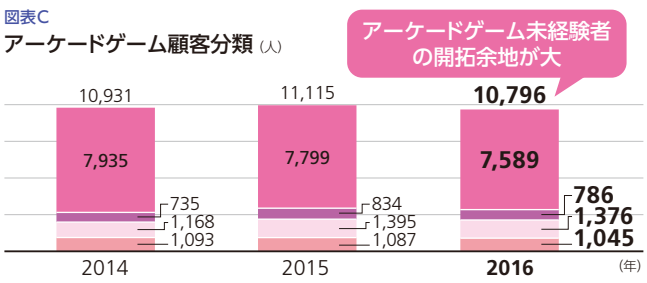
＊出典：ファミ通ゲーム白書2015、2016、2017

図表B
ゲームコンテンツ市場 (億円)



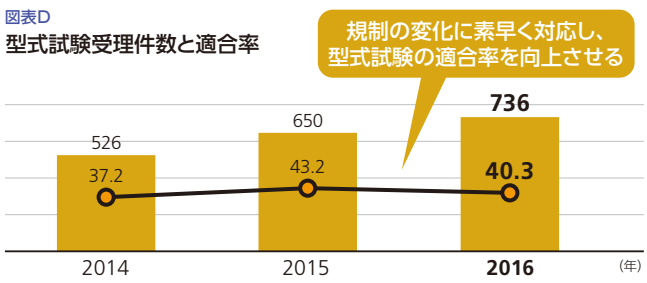
＊出典：ファミ通ゲーム白書2015、2016、2017

図表C
アーケードゲーム顧客分類 (人)



＊出典：2017CESA一般生活者調査報告書 ～日本ゲームユーザー&非ユーザー調査～

図表D
型式試験受理件数と適合率



＊出典：一般財団法人保安通信協会 統計資料

主なリスク・対応策・機会一覧

デジタルコンテンツ事業

リスク	当社の対応策	機会
CGやVR技術、インターネット対応など高機能化・多機能化による開発費の高騰	自社開発エンジンを構築し、開発人員を効率的に配置することにより、クオリティ向上と開発効率化を両立させ、開発費の抑制に注力	●VRゲーム市場の拡大 ●グローバル市場での収益拡大
ゲームソフトの早期陳腐化	過去作のリメイクや派生作品の投入により、有力IPを継続的に活用し長期的な収益を確保	●新たな地域の開拓 ●新規ユーザーの獲得 ●ブランド力の向上 ●積み上げモデルによる収益の安定化
中古ソフト市場の拡大やアジア市場における違法コピー商品の氾濫	DLC比率を向上させることで、中古市場への流通と、違法コピーを抑え、正規品の販売を拡大[図表A]	
市場環境の変化などによる人気IPからのユーザー離れ	多メディア展開によるブランド力強化 開発投資額の一定割合を新規IPの開発に充当	
暴力シーン等の描写に対する、暴力事件などの犯罪との関連性や影響への指摘	ゲームソフトの年齢別レーティング制度のルール順守 出前授業による学校や保護者への啓蒙	
家庭用ゲーム機の普及動向や不具合	家庭用ゲーム機市場の動向を調査・分析することで将来の見通しを予測するとともに、マルチプラットフォーム展開により収益リスクを分散	
季節要因によるゲーム需給の変動	市場分析に基づき、最適な発売時期を検討 柔軟な価格戦略により販売期間を長期化	
家庭用ゲーム機の世代交代を控えた端境期における販売の伸び悩み	DLC比率向上によるゲーム販売期間の長期化、リピート販売の強化 柔軟な価格政策による販売数の増加[図表B]	
新技術対応への遅れ	最先端の開発環境と、優秀な開発人材を活用し、常に新技術を活用した開発に取り組む	●ブランド力の向上 ●新たな収益の拡大
娯楽の多様化や消費ニーズの多様化などによるユーザーの減少	ゲームのマルチプラットフォーム展開により、人気IPを活用したモバイルゲーム等を供給することで、新たなユーザー層を獲得	
海外における市場動向、企業間競争の激化	海外子会社や販社との情報共有を密にし、各国の市場動向を把握し、現地のニーズに対応	●グローバル市場での収益拡大 ●人材力強化による業績向上
海外の政治、経済、法律、文化、宗教、習慣等のカントリーリスク	社内の専門チームが、ゲームの世界観を損なうことなく、現地の政治、経済、法律、文化、宗教、習慣等に配慮したローカーライズを実施	
海外取引の拡大に伴う税率、関税などの監督当局による法令の解釈、規制	海外子会社等と連携し、海外販売国の法制度に関する情報を収集し、事前対策に努める	
開発人材の退職や流出	優秀な開発者の確保に向け、積極的な採用や育成に注力 時短勤務制度、有給取得推進制度の推進や事業所内保育所の設置	

アミューズメント施設事業

リスク	当社の対応策	機会
設置機種の人気への依存	テーマ型フード店舗、キャラクターグッズに特化した店舗、低年齢層向けコーナーなどの多面展開により、特定人気機種に依存しない集客を実現[図表C]	●新規顧客の獲得
娯楽の多様化、少子化、競争の激化などの市場環境の変化	各種イベントによるファミリーや女性層の集客、中高年者の集客を目的としたシニアイベント実施などにより新たな収益機会と集客を獲得	●当社施設のブランド力向上

アミューズメント機器事業

リスク	当社の対応策	機会
一般財団法人保安通信協会の型式試験に適合しなければ販売できない	日本電動式遊技機工業協同組合に加盟することで、規制当局の動向を把握し、規制の変化に即座に対応できる体制を構築[図表D]	●タイトルラインナップの充実
施設オペレーターの購買力低下、事業環境の変化や成長の不確実性	豊富な人気IPを多面活用した筐体開発 直営店舗での連携による市場動向の把握	●VRゲーム市場の開拓 ●タイトルラインナップの充実

連結財務指標11年間サマリー

主な実績指標

	2007	2008	2009	2010	2011
会計年度			百万円		
売上高	¥ 74,542	¥ 83,097	¥ 91,878	¥ 66,837	¥ 97,716
営業利益	9,602	13,121	14,618	5,587	14,295
税金等調整前当期純利益(純損失)	9,986	11,962	12,448	1,124	10,807
親会社株主に帰属する当期純利益(純損失)	5,852	7,807	8,063	2,167	7,750
減価償却費	2,774	3,393	4,143	3,368	3,315
資本的支出	4,495	4,503	2,906	2,205	2,758
研究開発費	1,828	2,972	2,329	2,125	2,924
会計年度末			百万円		
総資産額	¥ 91,478	¥ 93,606	¥ 106,210	¥ 86,621	¥ 90,408
純資産額	45,144	53,660	59,349	53,956	58,007
ネットキャッシュ	9,200	13,061	7,378	12,299	27,655
開発者数(名)	728	809	1,047	1,132	1,339
キャッシュ・フロー			百万円		
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 16,063	¥ 7,452	¥ (551)	¥ 14,320	¥ 22,392
投資活動によるキャッシュ・フロー	(6,715)	(3,374)	(2,715)	(1,618)	(2,046)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(15,206)	(2,448)	(342)	(10,747)	(12,919)
現金及び現金同等物の期中増減額	(5,654)	(2,256)	(4,454)	1,203	5,196
現金及び現金同等物の期末残高	35,020	32,763	28,611	29,815	35,011
1株当たり情報			円		
1株当たり当期純利益(純損失)	¥ 107.52	¥ 132.90	¥ 130.98	¥ 35.71	¥ 131.18
1株当たり配当額	30.00	30.00	35.00	35.00	40.00
1株当たり純資産額	799.35	881.13	961.38	913.18	981.76
財務指標			%		
営業利益率	12.9	15.8	15.9	8.4	14.6
株主資本利益率(ROE)	13.8	15.8	14.3	3.8	13.8
総資産利益率(ROA)	6.2	8.4	8.1	2.3	8.8
自己資本比率	49.3	57.3	55.9	62.3	64.2
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)	237.3	103.7	–	86.9	155.8
負債比率	102.6	74.4	79.0	60.5	55.9
株式情報					
株価収益率(倍)	15.7	25.6	13.3	49.5	12.1
発行済み株式総数(千株)	62,269	66,719	67,394	67,723	67,723
外国人持ち株比率(%)	32.60	27.72	33.73	24.22	22.17
デジタルコンテンツ事業			億円		
コンシューマ(パッケージ+DLC)売上高	¥ 438	¥ 516	¥ 600	¥ 387	¥ 636
オンライン(モバイルコンテンツ+PCオンライン)売上高	27	41	66	85	105
コンシューマ(パッケージ+本編DLC)ゲーム販売			千本		
総販売本数	12,200	15,750	18,100	13,900	21,700
主要タイトル販売本数	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
	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 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	マーベル VS. カプコン 3 2,000

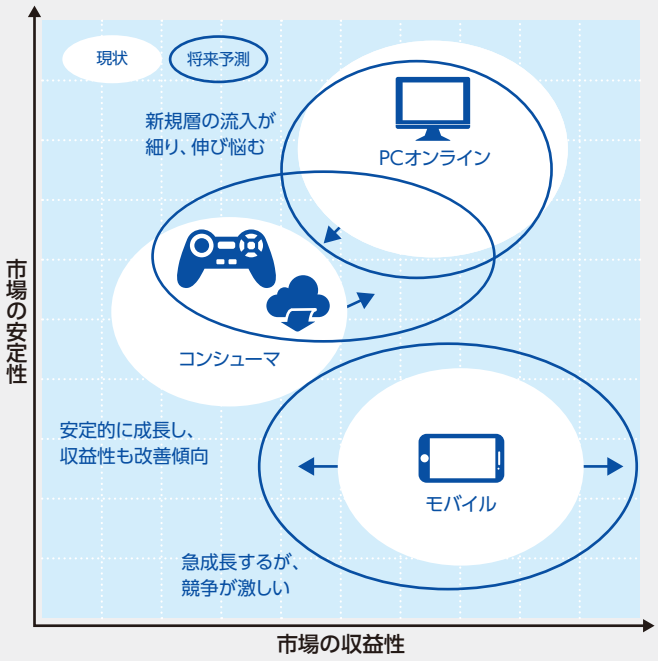
株式会社カプコンおよび連結子会社 3月31日に終了した各事業年度

2012	2013	2014	2015	2016	2017	2017
			百万円			千米ドル
¥ 82,065	¥ 94,075	¥ 102,200	¥ 64,277	¥ 77,021	**¥ 87,170**	**$ 778,306**
12,318	10,151	10,299	10,582	12,029	**13,650**	**121,882**
11,425	3,719	5,315	10,701	11,150	**12,489**	**111,513**
6,723	2,973	3,444	6,616	7,745	**8,879**	**79,279**
3,123	3,406	4,638	3,535	5,712	**5,980**	**53,396**
4,153	8,724	8,064	10,177	8,274	**3,767**	**33,642**
2,236	1,982	2,002	823	1,073	**695**	**6,212**
			百万円			千米ドル
¥ 98,247	¥ 104,365	¥ 96,611	¥ 100,773	¥ 113,057	**¥ 118,897**	**$ 1,061,586**
59,352	62,828	63,875	71,331	75,168	**77,774**	**694,417**
11,348	14,327	22,670	21,212	15,821	**8,426**	**75,237**
1,455	1,623	1,808	1,902	2,052	**1,994**	
			百万円			千米ドル
¥ (7,672)	¥ 6,647	¥ 13,201	¥ 4,286	¥ 4,347	**¥ 3,200**	**$ 28,573**
(4,794)	(1,375)	(6,155)	(5,496)	(1,639)	**(3,628)**	**(32,392)**
587	1,162	(15,099)	1,278	(1,115)	**(3,130)**	**(27,950)**
(12,724)	9,235	(5,404)	1,879	431	**(4,091)**	**(36,533)**
22,287	31,522	26,118	27,998	28,429	**24,337**	**217,303**
			円			米ドル
¥ 116.10	¥ 51.64	¥ 61.11	¥ 117.67	¥ 137.75	**¥ 160.35**	**$ 1.43**
40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	**50.00**	**0.45**
1,030.70	1,091.08	1,135.91	1,268.56	1,336.86	**1,420.64**	**12.68**
			%			
15.0	10.8	10.1	16.5	15.6	**15.7**	
11.5	4.9	5.4	9.8	10.6	**11.6**	
7.1	2.9	3.4	6.7	7.2	**7.7**	
60.4	60.2	66.1	70.8	66.5	**65.4**	
–	62.4	136.8	50.2	36.5	**22.8**	
65.5	66.1	51.2	41.3	50.4	**52.9**	
16.3	28.6	32.0	20.3	19.9	**13.5**	
67,723	67,723	67,723	67,723	67,723	**67,723**	
27.05	32.37	37.29	36.87	39.35	**31.19**	
			億円			
¥ 469	¥ 459	¥ 530	¥ 352	¥ 421	**¥ 492**	
129	177	128	101	104	**95**	
			千本			
17,000	16,700	17,500	13,000	15,000	**19,400**	

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	バイオハザード7 レジデント イービル	**3,500**
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 ダブルクロス	**1,700**
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	モンスターハンター クロス	**1,000**

ゲーム業界の産業特性

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212億ドルであり、2021年に272億ドルと今後5年間で約30%成長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。続編やリメイク作品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P44参照

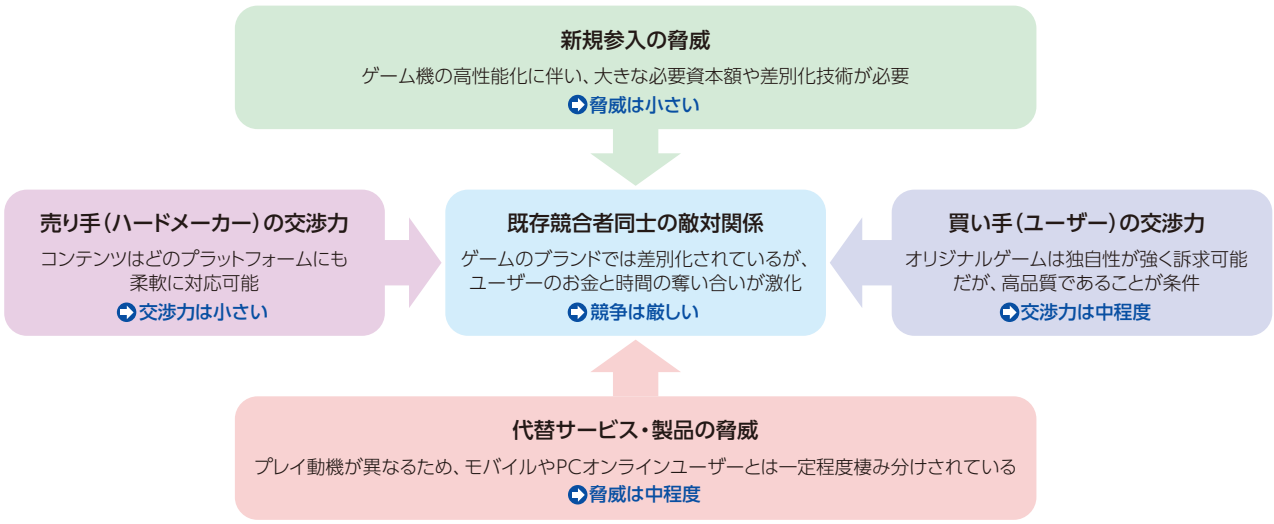
モバイルコンテンツ市場特性

市場規模は485億ドルであり、2021年に810億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P45参照

PCオンライン市場特性

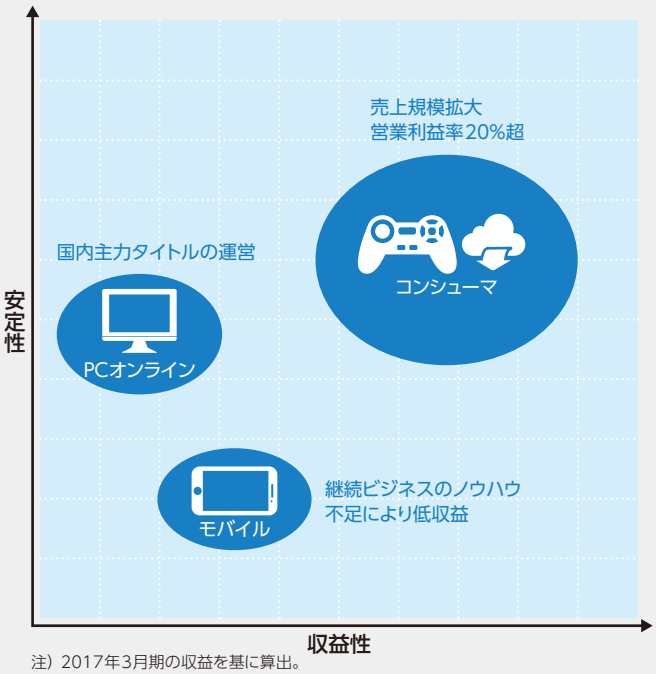
市場規模は310億ドルであり、2021年に328億ドルと頭打ちの見通しです。顧客層はコアユーザーの構成比が非常に高く、ゲームへのロイヤリティは一番高めです。継続的な課金意欲はかなり高いことから、価格感応度および景気感応度は一番低いのが特徴です。収益性は3市場の中で比較的高く、ヒットすれば長期間にわたり安定的な収益を生み出す傾向にありますが、今後は新規層の流入が細り、伸び悩むと予想されています。➡詳細はP46参照

コンシューマ市場に関する5つの競争要因（5フォース分析）



当社の事業特性

デジタルコンテンツ事業ポートフォリオ



注）2017年3月期の収益を基に算出。

コンシューマビジネス（売上構成比56%）
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7%）

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、日本およびアジアで現存コンテンツの安定的な運営に努めています。

カプコンの経営資源に関するVRIO分析と評価・対策

V：経済価値（Value）　R：希少性（Rarity）　I：模倣困難性（Inimitability）　O：組織（Organization）
○：高い　△：普通　×：低い

分野	経営資源	V	R	I	O	評価
経営者	高品質のモノづくりにこだわり、社員に信頼され、リーダーシップの強い経営トップ	○	○	○	○	持続的な競争優位
開発・技術	世界トップレベルの品質、オリジナル作品を生み出す開発力	○	○	○	○	持続的な競争優位
	開発を効率化するRE ENGINEや、VRをフル対応を実現する技術力	○	○	○	○	
	若手を育てる社内風土	○	×※1	△	○	他企業でも見られる強み
ガバナンス	ガバナンス改革の推進（社外取締役比率・監査等委員会設置会社）	○	△	×	○	更に先行する企業あり
	迅速な意思決定システム	○	△	×	○	オーナー企業に多く見られる強み
ブランド	世界に通用する多数の人気IPを保有	○	○	○	○	持続的な競争優位
	アクションゲームでは世界的に知名度の高い企業ブランド	○	×	○	○	他にも知名度の高い企業あり
財務	上場以来、26年間配当を継続	○	△	×	○	10年以上連続増配の企業は約40社
販売	コンシューマのデジタル売上販売比率30%以上	○	△	×※2	○	海外大手企業が先行
マーケティング	休眠IPや過去作品の再活用によるラインナップ充実	○	△	△	○	人気IPの保有企業は展開可能
	人気IPを多メディアに展開するワンコンテンツ・マルチユース	○	×	△	△※3	
社外パートナー	ハードメーカー各社との信頼関係	○	△	○	○	同業他社の中で比較的上位

注）アナリストからのヒアリングをもとに当社作成。

評価への対策

※1 若手を育成する仕組みの独自性への低評価に対して、①「経営の見える化」により、新しいことに挑戦できる環境の整備、②若手人材の抜擢や、拠点集約により切磋琢磨する環境の構築、などの仕組みづくりを進めています。（詳細はP26、P37参照）

※2 日本で先行するものの、グローバルでの低評価に対して、①多数の人気IP保有の優位性を生かし、ミリオンセラーの過去作品（79タイトル）をDLCへ再活用、②IP毎のブランド戦略で販売期間の長期化、などの施策を進めています。（詳細はP32参照）

※3 IPの強さの割に、モバイル展開が成功していない組織への低評価に対して、①内作への有力クリエイターの配置、②運営ノウハウの豊富なモバイル会社との協業、などの施策を進めています。（詳細はP33参照）

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

2017年3月期 連結会計年度における当業界は、ゲームとの親和性が高いVR（バーチャルリアリティ・仮想現実）端末が相次いで発売されるなど、大きな変化の兆しが出始めるとともに、新規市場の創出に向けて「VR元年」と呼ばれる新たな時代を迎えています。

こうした環境のもと、当社は経営の根幹をなす開発部門の改革を図るため、組織再編やマネジメント体制を強化するとともに、指揮命令系統や責任の明確化などによる迅速な意思決定や機動的な事業展開を推し進めてきました。

また、2016年10月から『モンスターハンターストーリーズ』のアニメ放送（フジテレビ系列）が始まったほか、サバイバルホラーゲームでは世界初のミュージカルとなる「バイオハザード～ヴォイス・オブ・ガイア～」が東京・大阪で上演されるとともに、当社の人気ゲームを題材にしたハリウッド映画「バイオハザード：ザ・ファイナル」が2016年12月日本での公開を皮切りに全世界で上映されるなど、豊富なコンテンツ資産を活用したメディアミックス展開により知名度の向上やブランド価値の増大等、看板タイトルとの相乗効果の創出に努めてきました。

なお、当社は国内外の機関投資家等との建設的な対話を積極的に進めるとともに、一部の意見を経営に反映させるなど、コーポレートガバナンス・コードを通じて実効性の高い企業統治に取り組んできました。

2. 売上・利益の状況

(1)売上高

当期の売上高は、871億70百万円（前期比13.2%増）となりました。主力ビジネスであるデジタルコンテンツ事業において、『バイオハザード7 レジデント イービル』が350万本、『モンスターハンターダブルクロス』が170万本を販売して業績をけん引したほか、『バイオハザード4』、『5』、『6』など過去作の現行機移植版や、リピートタイトルもダウンロード販売を中心として順調に推移しました。更にアミューズメント機器事業においても、自社パチスロ機『モンスターハンター狂竜戦線』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が増収をけん引しました。

(2)営業利益

当期の売上原価は564億38百万円（前期比19.6%増）、売上原価率は64.7%と前期から3.5ポイント上昇しました。これは主にデジタルコンテンツ事業において、1）コンシューマでの新作タイトル拡充により開発原価が増加したこと、2）PCその他で前期投入タイトルの開発コストの償却負担が増加したこと、によるものです。

また、販売費及び一般管理費は170億80百万円（前期比4.1%減）、売上高に占める販管費率は19.6%と前期比で3.5ポイント減少しました。これは、増収により固定費率が低下したためで、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。

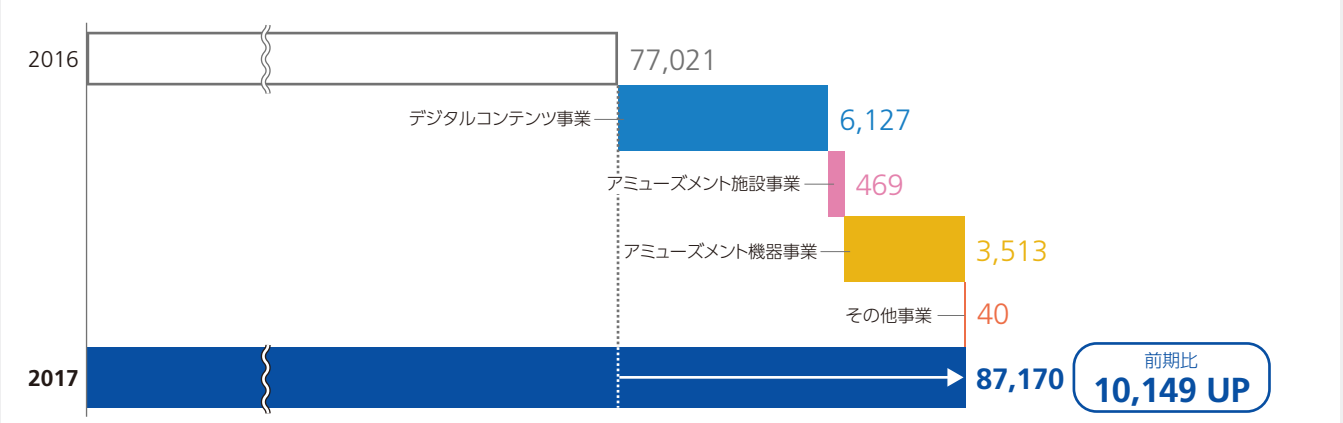
この結果、営業利益は136億50百万円（前期比13.5%増）と4期連続の増益となりました。なお、営業利益率は、デジタルコンテンツ事業の収益性が若干低下したため、15.7%（前期比0.1ポイント増）と微増に留まりました。

(3)親会社株主に帰属する当期純利益

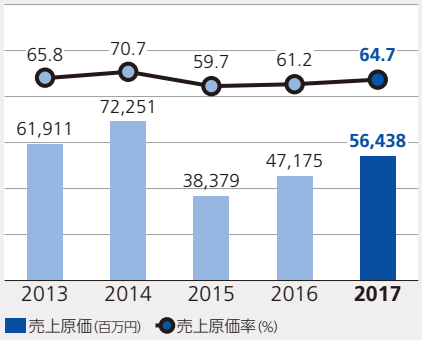
当期は、主に上期における円高の進行により為替差損7億46百万円を計上したものの、営業増益に伴い経常利益は125億89百万円（前期比10.9%増）となりました。

これらの増益の結果、特別損失99百万円を計上したものの、株主に帰属する当期純利益は88億79百万円（前期比14.6%増）となり、当期純利益率は10.2%（前期比0.1ポイント増）となりました。

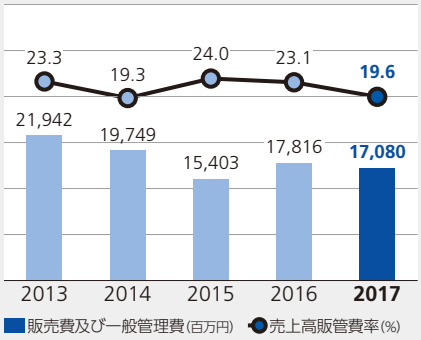
売上高 分析図 (百万円)



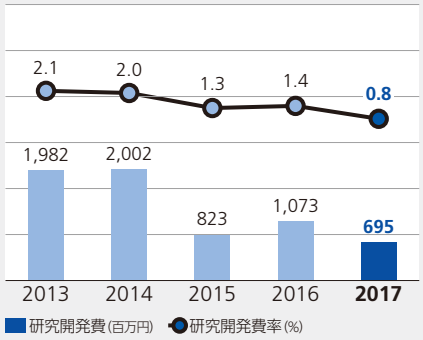
売上原価／売上原価率



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



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、VR完全対応の主力タイトル『バイオハザード7 レジデント イービル』(プレイステーション4、Xbox One、パソコン用)がおおむね順調に推移したほか、今年3月に発売した『モンスターハンターダブルクロス』(ニンテンドー3DSシリーズ用)も堅調な出足を示しました。

しかしながら、『デッドライジング4』(Xbox One、パソコン用)および低年齢者向けに投入した『モンスターハンターストーリーズ』(ニンテンドー3DSシリーズ用)は、総じて軟調に推移いたしました。一方で、「バイオハザード」シリーズの現行機移植版等が安定したユーザーに支えられ健闘いたしました。また、海外向け『モンスターハンタークロス』(ニンテンドー3DSシリーズ用)も定着したブランド力により底堅い売行きを示しました。

さらに、オンラインゲームやモバイルコンテンツは、局面打開に向けて開発体制や運営方法の見直しを進める中、女性スタッフが中心となって開発したスマートフォン向け恋愛ゲーム『囚われのパルマ』(アンドロイド、iOS用)が配信開始日にアップストア有料ランキング1位となるなど、新境地を開きました。

この結果、売上高は587億4百万円(前期比11.7%増)、営業利益110億96百万円(前期比8.8%減)となりました。

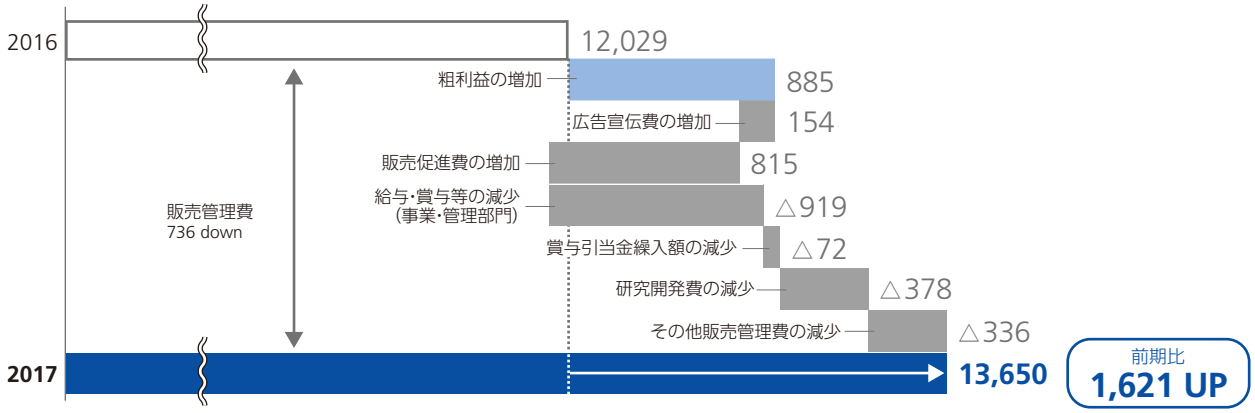
(2)アミューズメント施設事業

当事業におきましては、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)の改正が昨年の6月に施行されたことにより夜間の入店規制が緩和されたこともあり、市場環境は復調の兆しが出てきました。こうした状況のもと、「地域一番店」を旗印に各種イベントの開催や快適な店舗運営など、地域密着型の集客展開によりリピーターの確保、中高年齢者や親子連れのファミリー等、幅広い客層の取り込みに努めてきました。

また、新たなビジネスチャンスを切り開くため、キャラクターグッズ等の販売を目的とする新業態の「キャラカプ」を店舗に併設するなど、新機軸事業を推し進めてきました。当期間は、3店舗を開店するとともに、1店舗を閉鎖いたしました。これにより、施設数は36店舗となっております。

この結果、売上高は95億25百万円(前期比5.2%増)、営業利益7億52百万円(前期比7.5%増)となりました。

営業利益 分析図 (百万円)



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

(3)アミューズメント機器事業

パチスロ機部門は、目玉機種の『モンスターハンター 狂竜戦線』が家庭用ゲームとの好循環により大ヒットを放つとともに、販売拡大のけん引役を果たしました。また、業務用機器部門につきましては、『マリオパーティ ふしぎのチャレンジワールド』を発売したほか、既存商品のリピート販売に注力しました。

この結果、売上高は168億56百万円(前期比26.3%増)、営業利益51億6百万円(前期比81.6%増)となりました。

(4)その他事業

当事業につきましては、主なものはライセンス許諾によるロイヤリティ収入やキャラクターグッズなどの物品販売で、売上高は20億83百万円(前期比2.0%増)、営業利益9億69百万円(前期比89.8%増)となりました。

4. 財政状態

(1)資産

前連結会計年度末に比べ58億40百万円増加し1,188億97百万円となりました。

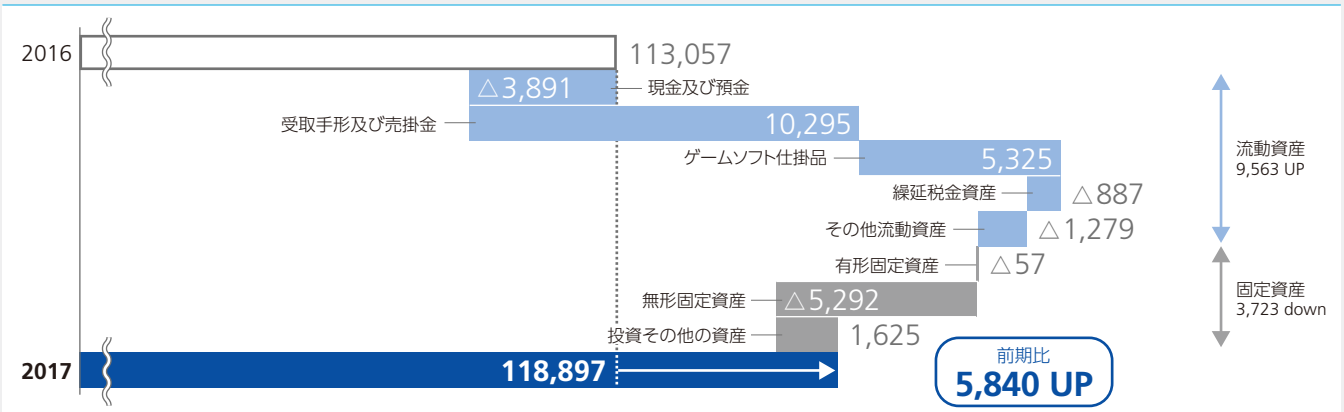
主な増加は、「受取手形及び売掛金」102億95百万円であり、主な減少は、「現金及び預金」38億91百万円によるものです。

(2)負債

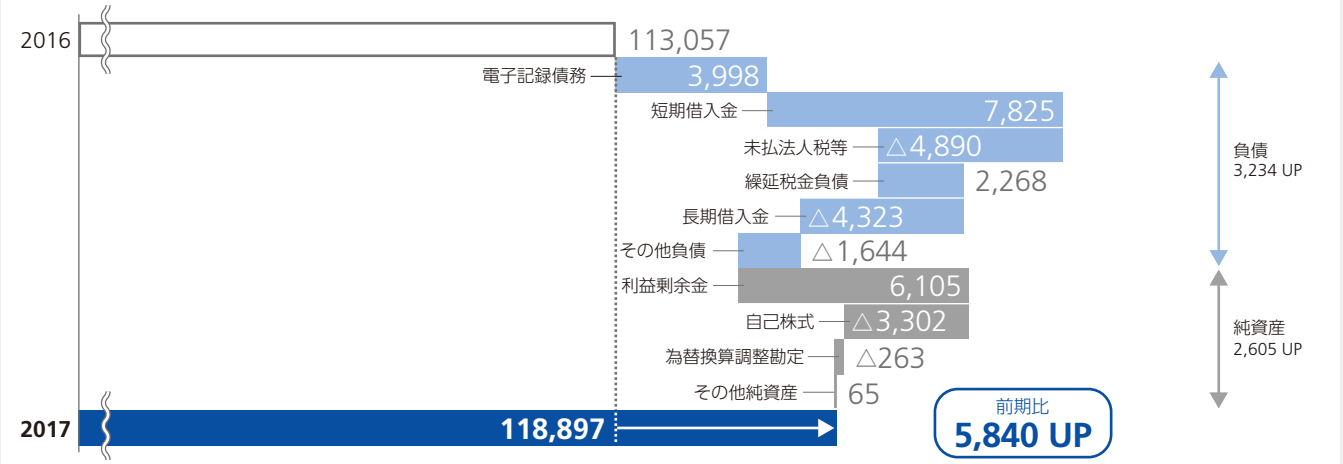
前連結会計年度末に比べ32億34百万円増加し411億22百万円となりました。

主な増加は、「短期借入金」78億25百万円であり、主な減少は、「長期借入金」43億23百万円によるものです。

資産の部 分析図 (百万円)



負債・純資産の部 分析図 (百万円)



(3)純資産

前連結会計年度末に比べ26億5百万円増加し777億74百万円となりました。

主な増加は、「親会社株主に帰属する当期純利益」88億79百万円であり、主な減少は、「自己株式」の増加33億2百万円および「剰余金の配当」27億74百万円によるものです。

5. キャッシュ・フローの状況

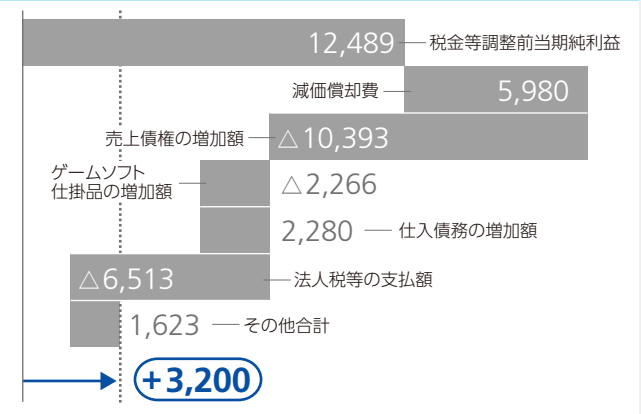
当連結会計年度における現金及び現金同等物の期末残高は40億91百万円減少し243億37百万円となりました。各キャッシュ・フローの状況とそれらの要因は、次のとおりです。

(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、32億円(前連結会計年度は43億47百万円)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」124億89百万円(同111億50百万円)、「減価償却費」59億80百万円(同57億12百万円)および「仕入債務の増加額」22億80百万円(同9億35百万円)であり、主な減少は、「売上債権の増加額」103億93百万円(同22億8百万円)および「法人税等の支払額」65億13百万円(同9億72百万円)によるものです。

営業キャッシュ・フロー 分析図 (百万円)

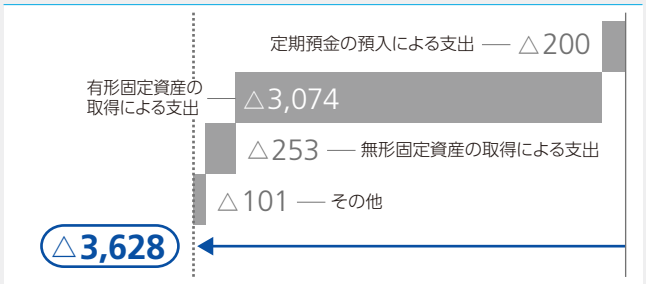


(2)投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動に使用された資金は、36億28百万円(前連結会計年度は16億39百万円)となりました。

使用された資金の主な内訳は、「有形固定資産の取得による支出」30億74百万円(同58億13百万円)によるものです。

投資キャッシュ・フロー 分析図 (百万円)

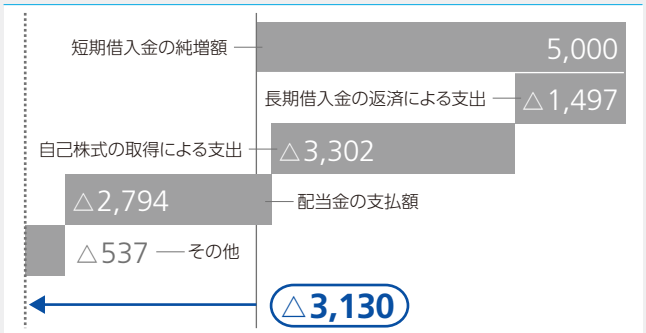


(3)財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動で使用された資金は、31億30百万円(前連結会計年度は11億15百万円)となりました。

使用された資金の主な増加は、「自己株式の取得による支出」33億2百万円(同5百万円)、「配当金の支払額」27億94百万円(同22億28百万円)および「長期借入金の返済による支出」14億97百万円(同8億83百万円)であり、主な減少は、「短期借入金の増加額」50億円(前連結会計年度なし)によるものです。

財務キャッシュ・フロー 分析図 (百万円)



連結財務諸表

連結貸借対照表

	前連結会計年度 2016年3月31日現在 百万円	当連結会計年度 2017年3月31日現在 百万円	当連結会計年度 2017年3月31日現在 千米ドル
(資産の部)			
流動資産:			
現金及び預金	¥ 28,429	**¥ 24,537**	**$ 219,088**
受取手形及び売掛金	9,879	**20,175**	**180,135**
商品及び製品	1,704	**1,583**	**14,138**
仕掛品	2,085	**2,040**	**18,223**
原材料及び貯蔵品	1,954	**2,040**	**18,218**
ゲームソフト仕掛品	24,825	**30,150**	**269,199**
繰延税金資産	3,382	**2,495**	**22,277**
その他	3,673	**2,478**	**22,126**
貸倒引当金	(18)	**(21)**	**(190)**
流動資産合計	75,917	**85,480**	**763,217**
固定資産:			
有形固定資産			
建物及び構築物（純額）	11,297	**11,004**	**98,255**
機械装置及び運搬具（純額）	23	**16**	**146**
工具、器具及び備品（純額）	1,875	**1,932**	**17,258**
アミューズメント施設機器（純額）	1,342	**1,616**	**14,431**
土地	5,234	**5,234**	**46,738**
リース資産（純額）	1,042	**835**	**7,458**
建設仮勘定	8	**128**	**1,144**
有形固定資産合計	20,825	**20,768**	**185,434**
無形固定資産			
オンラインコンテンツ仮勘定	2,395	**–**	**–**
その他	5,740	**2,843**	**25,391**
無形固定資産合計	8,135	**2,843**	**25,391**
投資その他の資産			
投資有価証券	454	**574**	**5,131**
破産更生債権等	65	**67**	**600**
差入保証金	3,867	**3,920**	**35,003**
繰延税金資産	2,952	**4,311**	**38,494**
その他	916	**1,003**	**8,962**
貸倒引当金	(78)	**(72)**	**(648)**
投資その他の資産合計	8,179	**9,804**	**87,543**
固定資産合計	37,140	**33,417**	**298,368**
資産合計	¥ 113,057	**¥ 118,897**	**$ 1,061,586**

➡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/pdf/annual/2017/annual_2017_06.pdf

	前連結会計年度 2016年3月31日現在 百万円	当連結会計年度 2017年3月31日現在 百万円	当連結会計年度 2017年3月31日現在 千米ドル
（負債の部）			
流動負債：			
支払手形及び買掛金	¥ 4,053	**¥ 2,288**	**$ 20,434**
電子記録債務	888	**4,886**	**43,633**
短期借入金	1,497	**9,323**	**83,242**
リース債務	525	**502**	**4,489**
未払法人税等	6,470	**1,580**	**14,111**
繰延税金負債	40	**2,308**	**20,607**
賞与引当金	2,080	**2,263**	**20,211**
その他	6,799	**6,840**	**61,076**
流動負債合計	22,355	**29,994**	**267,806**
固定負債：			
長期借入金	11,111	**6,788**	**60,609**
リース債務	601	**399**	**3,566**
繰延税金負債	18	**29**	**261**
退職給付に係る負債	2,323	**2,596**	**23,182**
資産除去債務	502	**509**	**4,550**
その他	975	**805**	**7,191**
固定負債合計	15,532	**11,128**	**99,361**
負債合計	37,888	**41,122**	**367,168**
（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	39,297	**45,402**	**405,378**
自己株式	(18,145)	**(21,448)**	**(191,506)**
株主資本合計	75,719	**78,521**	**701,088**
その他の包括利益累計額：			
その他有価証券評価差額金	2	**107**	**963**
為替換算調整勘定	(278)	**(541)**	**(4,833)**
退職給付に係る調整累計額	(274)	**(313)**	**(2,800)**
その他の包括利益累計額合計	(550)	**(747)**	**(6,670)**
純資産合計	75,168	**77,774**	**694,417**
負債純資産合計	¥ 113,057	**¥ 118,897**	**$ 1,061,586**

➡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/pdf/annual/2017/annual_2017_06.pdf

連結財務諸表

連結損益計算書

	前連結会計年度 2015年4月1日～ 2016年3月31日	当連結会計年度 2016年4月1日～ 2017年3月31日	当連結会計年度 2016年4月1日～ 2017年3月31日
	百万円	百万円	千米ドル
売上高	¥ 77,021	**¥ 87,170**	**$ 778,306**
売上原価	47,175	**56,438**	**503,917**
売上総利益	29,846	**30,731**	**274,389**
販売費及び一般管理費	17,816	**17,080**	**152,506**
営業利益	12,029	**13,650**	**121,882**
営業外収益：			
受取利息	95	**47**	**426**
受取配当金	13	**13**	**123**
その他	195	**130**	**1,165**
営業外収益合計	304	**192**	**1,715**
営業外費用：			
支払利息	119	**141**	**1,259**
支払手数料	59	**44**	**393**
為替差損	752	**746**	**6,665**
その他	55	**322**	**2,875**
営業外費用合計	985	**1,253**	**11,193**
経常利益	11,348	**12,589**	**112,404**
特別損失：			
固定資産除売却損	92	**99**	**891**
減損損失	105	**–**	**–**
特別損失合計	197	**99**	**891**
税金等調整前当期純利益	11,150	**12,489**	**111,513**
法人税、住民税及び事業税	6,377	**1,832**	**16,360**
法人税等調整額	(2,972)	**1,777**	**15,873**
法人税等合計	3,405	**3,610**	**32,234**
当期純利益	7,745	**8,879**	**79,279**
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 7,745	**¥ 8,879**	**$ 79,279**

連結包括利益計算書

	前連結会計年度 2015年4月1日～ 2016年3月31日	当連結会計年度 2016年4月1日～ 2017年3月31日	当連結会計年度 2016年4月1日～ 2017年3月31日
	百万円	百万円	千米ドル
当期純利益	¥ 7,745	**¥ 8,879**	**$ 79,279**
その他の包括利益			
その他有価証券評価差額金	(168)	**105**	**943**
為替換算調整勘定	(1,494)	**(262)**	**(2,348)**
退職給付に係る調整額	9	**(38)**	**(346)**
その他の包括利益合計	(1,653)	**(196)**	**(1,751)**
包括利益	6,092	**8,683**	**77,527**
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	¥ 6,092	**¥ 8,683**	**$ 77,527**
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/pdf/annual/2017/annual_2017_06.pdf

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度（2015年4月1日～2016年3月31日） 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
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)
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

前連結会計年度（2015年4月1日～2016年3月31日） 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
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)
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

当連結会計年度（2016年4月1日～2017年3月31日） 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**	**¥ 39,297**	**¥ (18,145)**	**¥ 75,719**
当期変動額					
剰余金の配当			**(2,774)**		**(2,774)**
親会社株主に帰属する当期純利益			**8,879**		**8,879**
自己株式の取得				**(3,302)**	**(3,302)**
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	**–**	**–**	**6,104**	**(3,302)**	**2,802**
当期末残高	**¥ 33,239**	**¥ 21,328**	**¥ 45,402**	**¥ (21,448)**	**¥ 78,521**

当連結会計年度（2016年4月1日～2017年3月31日） 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	**¥ 2**	**¥ (278)**	**¥ (274)**	**¥ (550)**	**¥ 75,168**
当期変動額					
剰余金の配当					**(2,774)**
親会社株主に帰属する当期純利益					**8,879**
自己株式の取得					**(3,302)**
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	**105**	**(262)**	**(38)**	**(196)**	**(196)**
当期変動額合計	**105**	**(262)**	**(38)**	**(196)**	**2,605**
当期末残高	**¥ 107**	**¥ (541)**	**¥ (313)**	**¥ (747)**	**¥ 77,774**

当連結会計年度（2016年4月1日～2017年3月31日） 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**	**$350,870**	**$(162,016)**	**$676,069**
当期変動額					
剰余金の配当			**(24,771)**		**(24,771)**
親会社株主に帰属する当期純利益			**79,279**		**79,279**
自己株式の取得				**(29,489)**	**(29,489)**
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	**–**	**–**	**54,508**	**(29,489)**	**25,018**
当期末残高	**$296,779**	**$190,436**	**$405,378**	**$(191,506)**	**$701,088**

当連結会計年度（2016年4月1日～2017年3月31日） 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	**$ 20**	**$ (2,485)**	**$ (2,453)**	**$ (4,918)**	**$671,150**
当期変動額					
剰余金の配当					**(24,771)**
親会社株主に帰属する当期純利益					**79,279**
自己株式の取得					**(29,489)**
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	**943**	**(2,348)**	**(346)**	**(1,751)**	**(1,751)**
当期変動額合計	**943**	**(2,348)**	**(346)**	**(1,751)**	**23,267**
当期末残高	**$ 963**	**$ (4,833)**	**$ (2,800)**	**$ (6,670)**	**$694,417**

➡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/pdf/annual/2017/annual_2017_06.pdf

連結キャッシュ・フロー計算書

	前連結会計年度 2015年4月1日～ 2016年3月31日	当連結会計年度 2016年4月1日～ 2017年3月31日	当連結会計年度 2016年4月1日～ 2017年3月31日
	百万円	百万円	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	¥ 11,150	**¥ 12,489**	**$ 111,513**
減価償却費	5,712	**5,980**	**53,396**
減損損失	105	**–**	**–**
貸倒引当金の増減額（減少）	(38)	**(1)**	**(15)**
賞与引当金の増減額（減少）	263	**186**	**1,665**
退職給付に係る負債の増減額（減少）	264	**204**	**1,829**
受取利息及び受取配当金	(109)	**(61)**	**(549)**
支払利息	119	**141**	**1,259**
為替差損益（益）	60	**18**	**163**
固定資産除売却損（益）	92	**99**	**891**
売上債権の増減額（増加）	(2,208)	**(10,393)**	**(92,802)**
たな卸資産の増減額（増加）	(1,651)	**158**	**1,410**
ゲームソフト仕掛品の増減額（増加）	(8,778)	**(2,266)**	**(20,236)**
オンラインコンテンツ仮勘定の増減額（増加）	1,479	**(704)**	**(6,294)**
仕入債務の増減額（減少）	935	**2,280**	**20,365**
その他流動資産の増減額（増加）	(1,260)	**875**	**7,817**
その他流動負債の増減額（減少）	1,718	**545**	**4,873**
その他	(2,545)	**239**	**2,141**
小計	5,309	**9,792**	**87,429**
利息及び配当金の受取額	130	**62**	**557**
利息の支払額	(120)	**(140)**	**(1,257)**
法人税等の支払額	(972)	**(6,513)**	**(58,156)**
営業活動によるキャッシュ・フロー	4,347	**3,200**	**28,573**
投資活動によるキャッシュ・フロー：			
定期預金の預入による支出	–	**(200)**	**(1,785)**
定期預金の払戻による収入	4,205	**–**	**–**
有形固定資産の取得による支出	(5,813)	**(3,074)**	**(27,454)**
有形固定資産の売却による収入	4	**5**	**46**
無形固定資産の取得による支出	(290)	**(253)**	**(2,261)**
投資有価証券の取得による支出	(13)	**(13)**	**(119)**
その他の支出	(113)	**(222)**	**(1,987)**
その他の収入	380	**131**	**1,169**
投資活動によるキャッシュ・フロー	(1,639)	**(3,628)**	**(32,392)**
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）	–	**5,000**	**44,642**
長期借入れによる収入	2,500	**–**	**–**
長期借入金の返済による支出	(883)	**(1,497)**	**(13,367)**
リース債務の返済による支出	(496)	**(535)**	**(4,783)**
自己株式の取得による支出	(5)	**(3,302)**	**(29,489)**
配当金の支払額	(2,228)	**(2,794)**	**(24,952)**
財務活動によるキャッシュ・フロー	(1,115)	**(3,130)**	**(27,950)**
現金及び現金同等物に係る換算差額	(1,160)	**(533)**	**(4,762)**
現金及び現金同等物の増減額（減少）	431	**(4,091)**	**(36,533)**
現金及び現金同等物の期首残高	27,998	**28,429**	**253,836**
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 28,429	**¥ 24,337**	**$ 217,303**

➡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/pdf/annual/2017/annual_2017_06.pdf

株式の状況

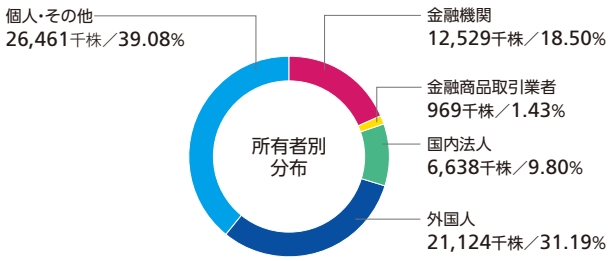
発行可能株式総数 ……150,000,000株
発行済株式の総数 ……67,723,244株
株主数 ……15,211名

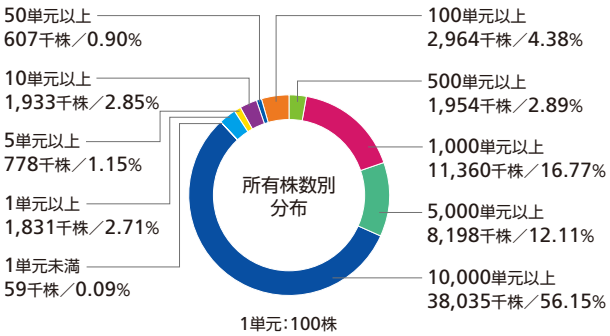
大株主 （上位10名）

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
株式会社クロスロード	6,374	11.64
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	4,200	7.67
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	2,336	4.27
辻 本　良 三	2,019	3.69
辻 本　美 之	2,019	3.69
辻 本　春 弘	2,018	3.69
辻 本　憲 三	2,009	3.67
クレディ・スイス・アーゲー ダブリン ブランチ プライム クライアント アセット エクイティ アカウント	1,535	2.80
ジェーピー モルガン チェース バンク 380055	1,482	2.71
ジェーピー モルガン チェース バンク 385632	1,061	1.94

注）持株比率については、自己株式数(12,977千株)を控除して算出しています。

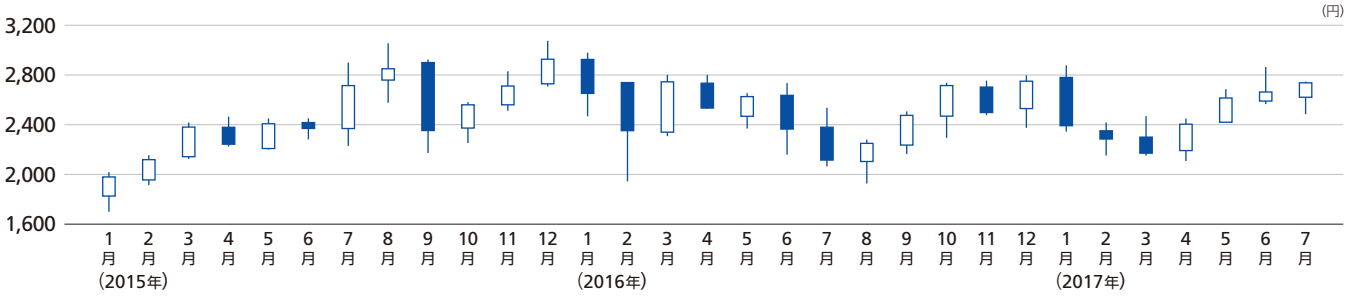
株式の分布状況



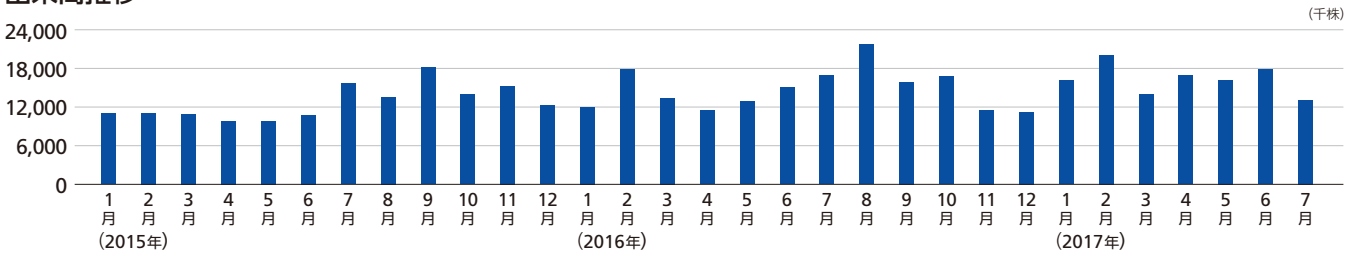


1単元:100株

株価推移



出来高推移



株価・出来高11年推移

(円)

	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	2017年3月期
株価(期末)	1,692	3,400	1,746	1,766	1,590	1,891	1,476	1,958	2,389	2,745	**2,171**
最高値	2,445	3,490	3,640	2,010	1,907	2,311	1,959	2,330	2,413	3,075	**2,877**
最安値	1,102	1,660	1,475	1,297	1,145	1,473	1,250	1,396	1,541	1,944	**1,927**
出来高(株)	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	**183,455,500**

会社概要

（2017年3月31日現在）

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2,811名 単体2,194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 新宿三井ビル 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 （2017年9月1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／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 2017**

UNIVERSAL EXCITEMENT

P1 **MONSTER HUNTER: WORLD**
「モンスターハンター」の新たな挑戦で、
世界に旋風を巻き起こせ
執行役員 CS第三開発統括 兼 MO開発統括　**辻本 良三**

P3 **CREATORS' VOICE —開発の最前線から—**
“モンハン”の魅力を最大化する技術力とチームワーク
プロデューサー　**辻本 良三**
エグゼクティブディレクター・アートディレクター　**藤岡 要**
ディレクター　**徳田 優也**

P5 格闘対戦ゲームの無限の可能性を広げる
MARVEL VS. CAPCOM: INFINITE
執行役員 CS第三開発統括 第二開発部長　**小野 義徳**

P7 世界中で愛され続ける、
対戦格闘ゲームの金字塔
「ストリートファイター」シリーズ30周年

P9 **eSports Movement**
“プレイ”だけでなく“観戦”して楽しむ「ストリートファイター」へ。
eスポーツの広がりが、新たな可能性を広げる。

株式会社カプコン

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

http://www.capcom.co.jp/

©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。

表紙について

表紙は、シリーズ最新作『モンスターハンター：ワールド』です。
主に国内で人気の同シリーズですが、自社で生み出した知的財産（IP）をグローバルで人気のブランドに成長させ、企業を安定成長させるという当社の戦略にのっとり、同作は国内だけでなく海外も意識したタイトルとして、2018年1月に発売予定です。

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。

UNIVERSAL EXCITEMENT

最新開発レポート2017

CAPCOM

MONSTER HUNTER: WORLD

「モンスターハンター」の新たな挑戦で、世界に旋風を巻き起こせ

辻本 良三 Ryozo Tsujimoto
執行役員
CS第三開発統括 兼 MO開発統括
プランナーとしてアーケードゲーム開発に携わり、その後、コンシューマタイトルの開発を担当。2007年発売の『モンスターハンターポータブル 2nd』以降、一貫してシリーズのプロデューサーを務める。『モンスターハンター：ワールド』では、プロデューサーとしてタイトル全般を統括している。

「WORLD」というタイトルに込めたグローバル挑戦への覚悟

「据え置き機向けに“モンハン”がリリースされるぞ！」

「2018年初頭、世界同時期発売！このときが来るのを俺たちは待っていた」

米国・ロサンゼルスで開催された世界最大級のゲーム見本市「E3 2017」で「モンスターハンター」シリーズ最新作『モンスターハンター：ワールド』を正式発表した直後、会場に拍手が沸き起こるとともに海外ユーザーからこんな歓声が上がった。プロデューサーというシリーズを統括する立場としては、その反応に喜んでばかりはいられない。ゲームは、今、スタート地点に立ったばかり。リリースまでゲームの完成度を高めながら、ユーザーのワクワク感を盛り上げるプロモーションを進めていく決意を新たにした。

この「モンスターハンター」シリーズは、雄大な自然の中で仲間と協力して強大なモンスターを“狩る”ハンティングアクションゲームだ。2007年、携帯ゲーム機向けに開発した『モンスターハンターポータブル2nd』がブームの火付け役となり、国内で“モンハン現象”を巻き起こし、国民的ゲームの仲間入りを果たした。グローバル市場に向けては、2015年に欧米で発売した『Monster Hunter 4 Ultimate』で、シリーズ初の欧米100万本を達成した。世界中にファンが広がる中、据え置き機でプレイしたいというニーズや母国語で楽しみたいという声が高まっていた。これを受け、据え置き機向けに世界水準の最新技術を

使って「モンスターハンター」の世界観を表現しようと取り組んだのが今作、『モンスターハンター：ワールド』だ。今回のコンセプトでもある「最新技術でモンハンの世界を描き、ワールドワイドな展開をめざす」ことから「WORLD」というタイトルに決めた。

シリーズを貫くコンセプトはそのままに、最新技術で進化した“モンハン”を

今作の舞台は、多種多様な生態系が広がる新大陸だ。「新たな生命の地。狩れ、本能のままに！」のキャッチコピーで表現した通り、プレイヤーは調査団の一員としてこの大陸に足を踏み入れ、未知のモンスターたちの調査とハンティングを行う。

PlayStation4やXbox One※1、PC※2という据え置き機の性能を存分に活かして、進化した“モンハン”を作りながらも、シリーズ当初から貫いているコンセプトは変えていない。そのひとつが、生態系を生かしたゲームという部分だ。そこに生息するモンスターも生態系の一部。この自然という大きな輪の中でプレイするというコンセプトは、“モンハン”ならでは。

豊かな生態系が息づく世界で、その環境をも利用しながら究極の狩猟生活を体験できる。

ディレクターの徳田がその生態系をどのようにゲームに活かすかを練り、アートディレクターの藤岡がグラフィックで表現。こうして、巨大な古代樹を中心にさまざまな生態系が息づくエリア「古代樹の森」が作られていった。自然で繊細な光までを表現した木漏れ日の中で、自然界の食物連鎖のようにモンスター同士が生存競争を繰り広げる。それも“狩り”の一部として利用できるようにして楽しみ方を広げた。

また、これまで別のエリアに移動する際に画面が切り替わる仕様だったが、移動もアクションもシームレスに行えるように設計を変更。より自由度が高いハンティングを楽しめるようにした。本能的に人が“ワクワクする”感覚というのは、日本も海外も変わらない。そうしたワクワク感をゲーム全体にちりばめている。

※1 Xbox One版発売地域は北米・欧州のみ、※2 PC版発売日は後日発表

言語・文化の壁を越えてワールドワイドで楽しめるゲームに

世界同時期発売のタイトル開発は、チームにとって初めてのことだ。より多くの国や地域の方に母国語で“狩り”

2～2.5倍に広がったフィールド内でも迷わないよう、痕跡を頼りにハンターをモンスターに誘導してくれる案内役「導蟲（しるべむし）」。

米国・ロサンゼルスで開催された「E3 2017」。タイトル正式発表とプロモーション映像を公開し、話題を集めた。

を楽しんでもらうために、カルチャライズは避けては通れない道。ちょっとした仕草やニュアンスによってゲームの面白さが格段に変わるため、細かな表現にも対応できるよう、社内のローカライズメンバーに開発チームに加わってもらい、一緒に開発を進めている。また今回はじめて音声案内をつけることで、新規ユーザーもルールを理解しやすくなり、ゲームに集中できる。手間のかかる作業だが、スケジュールを調整しながら、確実に収録を進めている。

“モンハン”は、1人でも楽しめるし、オンラインで最大4人までマルチプレイが楽しめる。今作から、クエストに途中参加ができる他、救難信号を撃ってネット上のほかのプレイヤーに助けを求めることもできる。全世界のプレイヤーが言語の壁を越えてワールドワイドに楽しむことも可能だ。

8月にドイツで開催された「Gamescom」、9月の「東京ゲームショウ」では試遊台機を用意し、新たな情報を公開しながらリリースに向けて突き進む。作り手である我々も、未知の「世界」に挑むチャレンジャーだ。

徳田 優也 Yuya Tokuda
ディレクター

辻本 良三 Ryozo Tsujimoto
プロデューサー

藤岡 要 Kaname Fujioka
エグゼクティブディレクター・アートディレクター

“モンハン”の魅力を最大化する技術力とチームワーク

最新技術を使って 最高のハンティングアクションを

辻本：今作『モンスターハンター：ワールド』の企画をスタートさせたのは約3年半くらい前のこと。ゲームをとりまく環境が激変する中、現行機向けに、最新技術を使って最高のハンティングアクションをつくろうと考えたのが始まりです。

徳田：プロデューサーの辻本からこの話を聞いたとき、すぐに初代『モンスターハンター』が頭に浮かびました。モンスターを単に敵として扱わず、生態系の一部ととらえるコンセプトは斬新でユニークなものでした。実は、この初代“モンハン”が僕の入社動機。今回、初のディレクターを務めるにあたり、この“モンハン”の原点を最新技術で表現したいと思いました。

藤岡：どうすれば、現行機でこの生態系を表現できるか？移動もアクションもシームレスに行えるような環境にしなければ、生き生きとした生態系を描くことはできません。現行機の性能をどう活かすのかがポイントでした。

徳田：当時は広大なフィールドを押し出したタイトルが多かった中、シームレスでありながら密度の高いゲーム開発を進めていこうと、アートディレクターの藤岡と話し合いました。

藤岡：立体的で密度の高い地形の方がゲームデザイン的にも表現的にも相性がいい。これ以上ないほどの様々な要素を盛り込んだ地形で遊べるか一旦つくることにしました。こうしてデザインしたのが、最初のフィールド「古代樹の森」です。

辻本：「古代樹の森」は、草原の中央に巨大な森のような古代樹がそびえるフィールドです。さまざまな植物や生き物が息づく密度の高い場所で、そのすべての環境を利用して狩りを楽しめるよう、ゲームのアウトラインを固めていきました。

開発エンジニアとの連携が 高精細なCGと高いゲーム性を実現する

藤岡：まず「古代樹の森」の雛型を試作し、やりたい要素をフィールド内に置いてテストしたのですが、これが詰め込みすぎて大変でした。

徳田：地形が複雑すぎて、モンスターにたどり着くまで道に迷ってしまう。プレイヤーをどうやってガイドするかを悩んでいた時、藤岡からガイド役となる光る蟲「導蟲（しるべむし）」というアイデアが出てきたので、生態マップや音声ガイドも入れてスムーズに楽しめるようにしていきました。

藤岡：ゲームの要素に加え、フィールドの表現にも苦労しました。今までのシリーズではエリア毎の切り替えがあったので、エリア毎で、ある程度都合のよい光源で遊びやすいように設定

できたんですけど、今作では全てのエリアが繋がっているのでそうはいきません。

辻本：しかも今回、時間の経過も取り入れていますからね。

藤岡：真っ暗な場所は、地形を変えて光が差し込むようにしたり、発光するものを配置したり。こうした、ビジュアルやゲームづくりを支えてくれたのが、開発エンジニアたちです。暗部も光の二次反射でほんのり明るくしたり、モンスターの翼や植物など、光の透過表現ができるようになったり。物理演算によって自然でリアルな光を表現できるよう、どんどん技術提案してくれました。

辻本：“モンハン”を熟知しているエンジニアが、“モンハン”らしい表現を技術で実現してくれて、本当にありがたかった！

藤岡：たとえば、「アセット（画像や3Dモデルなどの素材）」ベースでの開発もそう。草や木をアセットでつくることで地形などの配置換えが容易にでき、従来の開発と比較してトライ＆エラーに対応しやすい環境になりました。

徳田：一例として、「大蟻塚の荒地」というフィールドでは、大小様々な蟻塚が配置されていますが、この蟻塚もアセットベースのおかげでセットやバリエーションの追加がやりやすかったです。

辻本：開発エンジニアとの密なコミュニケーションのおかげで、つくりたいゲームをつくることができました。

光の動きや透過、反射を表現し、「古代樹の森」に息づく命を生き生きと描く。

柔軟な組織と個々のモチベーションが“モンハン”をもっと面白くする

辻本：初のディレクターを担ってみて、どうだった？

徳田：これまで経験してきたプランナーとは異なり、ディレクターはまず、制作全体を見る視点が違いました。特に定めたゴールに向けて全員の意識を合わせていく難しさを感じました。

辻本：かなり大規模なチームだったので、スケジュール管理なども大変でしたね。

徳田：全体のスケジュールを睨みながら、週単位、1日単位で何をすべきかを直接伝えるようにしました。仕上がりをみて次の課題を伝え、密なやりとりをすることで乗り切りました。

藤岡：日本はもちろん、世界で戦えるタイトルにするためにも、クオリティを落とすわけにはいきません。そこで、セクションの壁をなくし、フレキシブルなユニット制を取り入れました。ミッションが完了したら、そのユニットは解散して、次のユニットに加わる。その結果、クオリティはそのまま、開発のスピードアップを図ることができました。

辻本：何より心強かったのは開発メンバー全員のモチベーションが高かったこと。高い目標設定を掲げながら、個々が常に改善策を提案してくれたことは嬉しかったですね。

最高の"モンハン"を作り上げるために、音楽と映像の組み合わせにこだわって開発した。

“モンハン”の原点を、最新技術で世界のゲームファンへ

藤岡：シリーズ初の世界同時期発売。ゲームづくりと並行し、各言語圏に合わせたカルチャライズも進めています。その国の文化や習慣に合った、伝わる表現を目指しています。

徳田：いろいろな国の方々に気持ちよく遊んでもらうことは、今作の主題のひとつ。社内のローカライズメンバーの協力を得て、英語を皮切りに多言語化を進めています。

藤岡：今作は、シリーズの中でも一つの大きな分岐点。今までにない要素を多数盛り込みながら、画面の隅々まで楽しめるつくりにしています。狩りを満喫するもよし、生態系を観察するもよし。いろいろな角度からプレイできるので、ぜひ手に取ってほしいと思います。

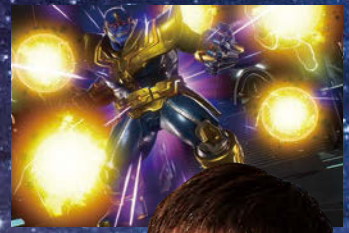
徳田：“モンハン”の原点である様々なモンスターが生死をかけて息づく世界でハンティングする、これまで以上に迫力のある遊びを大画面でお楽しみください。

辻本：「モンスターハンター」のワクワク感はそのままに、より自由度の高いハンティングが楽しめます。その名の通りワールドワイドで“モンハンの世界（ワールド）”を広げていきたいと思いますので、ぜひご期待ください！

世界のユーザーにむけたローカライズ対応にも注力。

格闘対戦ゲームの無限の可能性を広げる

MARVEL VS. CAPCOM: INFINITE



小野 義徳 Yoshinori Ono
執行役員
CS第三開発統括 第二開発部長

「ストリートファイター」シリーズを始め、各種格闘ゲームタイトルを手掛け、現在は格闘タイトル全体の統括プロデューサーを務める。

20年超のパートナーシップから誕生した「MARVEL VS. CAPCOM」シリーズ最新作

「スパイダーマン」や「アベンジャーズ」などの作品で世界中に熱烈なファンをもつマーベル社とカプコンが6年ぶりにタッグを組み、2017年9月にリリースしたのがシリーズ最新作『MARVEL VS. CAPCOM: INFINITE』だ。

カプコンがマーベル社と初めて組み、互いのキャラクターたちが激突するゲームをつくったのは、21年前のことだ。日本人にもっと彼らのキャラクターたちを広めたいマーベル社と、北米を中心としたグローバル市場に攻勢を掛けたいカプコン双方の戦略が一致。まず、「MARVEL VS. CAPCOM」シリーズの原型となるアーケードゲームをリリース。その後もパートナーとしてお互いのIPやものづくりを尊重し、刺激を受けながら協業を続け、累計750万本（2017年6月末）出荷する人気シリーズへと成長させてきた。

コアユーザーを満足させるゲーム性とマーベルファンを楽しませるストーリー性

カプコンが今作で目指すのは、200万本という販売目標の達成だけではない。マーベル社のブランド優位性が最も高い北米市場を中心に、新たな対戦格闘ゲームファンの開拓もミッションのひとつだ。

実際のところ、対戦格闘ゲームは、“閉じた市場”と言われるほど、話題性に比べてそのゲーム人口規模は大きくない。その理由は、相手に勝つためには、時間をかけて技の研究や練習を行う“修行”が欠かせないからだ。そのため、日々鍛錬するコアユーザーが圧倒的に強く、初心者は歯が立たず、離脱。それゆえ、他のジャンルに比べて爆発的にユーザー数が伸びることがないのだ。

しかし、「YouTube」でのプレイ動画配信やゲーム競技会「eスポーツ」の開催・観戦が人気となり、風向きが変わった。自分はフィールドで戦うことができなくても、見て楽しむという新しい流れが生まれたのだ。ここに次なる成長のカギがある。

そこで今作では、異なる2つのユーザー層の心を掴むことに重点を置き、開発に取り組んだ。ひとつは、「カプコンの対戦格闘ゲームが大好きだ！」というコアユーザーを満足させるゲーム性、もうひとつは、マーベルファンに「難しかったけど、面白かった」と、親しみを感じてもらうストーリー性をもたせることだ。練習の積み重ねにより爽快な格闘を楽しめるゲーム設計を行うとともに、人気キャラクターたちのそれぞれリンクする、映画のようなストーリーモードを用意。これにより、初心者もストーリーを楽しみながら、対戦格闘ゲームのルールや面白さに触れる入門編となるようにした。

マーベル社とカプコン双方の強みを生かし、相乗効果を狙う

他社IPとのコラボレーションは、メディア上での露出が増え、相互にファン増加が見込めるなど、メリットが多いようにも思えるが、双方のコミュニケーションやノウハウの共有が上手くいかなければ成り立たない戦略でもある。その点、マーベル社とはよいパートナーシップを築けている。開発では、ほぼ一日おきにアメリカのマーベルゲームス社とテレビ会議を行い、意見を交わしている。ストーリーやゲーム性といった根幹の部分だけでなく、絵のタッチや演出といった、日本と異なる北米のトレンドまで細かく調整し、市場の価値観に合わせるようにしている。

今作『MARVEL VS. CAPCOM: INFINITE』は、実は「INFINITE」というタイトルに意味がある。マーベル社にとって重要な意味を果たす「インフィニティストーン」にちなんでいるだけではなく、あえてシリーズを意識させる数字にしないことで、マーベルファンに気軽にチャレンジしてもらえるようにした。マーベルファンをカプコンのフィールドに呼び込むことができるこのシリーズを有効に活かしながら、市場を盛り上げていきたい。

シリーズ初となる、映画のような物語を体験できる「シネマティックストーリーモード」を支える美麗なCGグラフィック。

マーベル社のクリエイターと連携を取り、ハイクオリティなタイトルを産み出す。

グローバルタイトルとして、各国のニーズを把握した、最適なローカライズにも注力。

©2017 MARVEL ©モト企画 ©CAPCOM CO., LTD. 2017, ©CAPCOM U.S.A., INC. 2017 ALL RIGHTS RESERVED.

世界中で愛され続ける、対戦格闘ゲームの金字塔

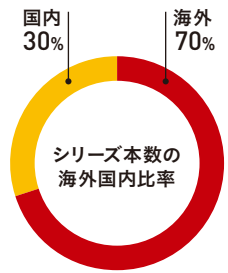
「ストリートファイター」シリーズ30周年

2017年にシリーズ30年を迎える「ストリートファイター」は、対戦格闘ゲームというジャンルを切り拓き、数々の社会現象を巻き起こしてきた。
30年を経て、今なお世界中のユーザーに戦い競う楽しさを提供する、カプコンを代表するIPの1つだ。

シリーズ累計販売本数3,900万本を誇る、カプコンの人気IP

1987年に業務用ゲーム機として登場した『ストリートファイター』。その人気を不動のものにしたのは、1991年にアーケード向けに発売された『ストリートファイターII』だ。キャッチフレーズは「俺より強いやつに会いに行く」。キャラクターを操作し、パンチやキック、必殺技を繰り出し、相手との駆け引きを楽しみながら戦うこのタイトルは「対戦格闘ゲーム」というジャンルを開拓し、ブームの火付け役となり、全世界で販売本数630万本を記録。“ストII”の愛称で親しまれ、一大ムーブメントを巻き起こした。

野球やサッカーなどのスポーツ同様、練習で技を磨けば強くなれ、相手の出方によって戦術が変わる。自分より“強いやつ”を倒すという対戦要素や、個性豊かなキャラクターたちが繰り出す必殺技が魅力となり、世界中のファンの心を惹き付けてきた。その結果、現在までにシリーズ合計84本、累計3,900万本を販売。2017年には30周年を記念して『ウルトラストリートファイターII ザ・ファイナルチャレンジャーズ』をリリースしたほか、多数イベントを用意している。



ストリートファイター社会現象化

1987 1990 2000

1987

ストリートファイター
後に続く「ストリートファイター」シリーズの礎となったシリーズ第1作。

1992

ストリートファイターII（スーパーファミコン版）
世界累計販売本数630万本、対戦格闘ゲーム史上売り上げ1位を記録、格闘ゲームブームが社会現象となったメガヒット作。

1995

ストリートファイターZERO
従来のドットパターンではなくアニメ絵の手法を用いてグラフィックの陰影を表現し、アニメーションパターンを増加した。

進化を続ける対戦格闘ゲームで、社会にまた新たな楽しみを提供

30年にわたって人気を継続することは容易いことではない。時代の流れと共に変化するゲーム環境や市場ニーズに応えるために、さまざまな戦略を行ってきた。ひとつは、常に新規ユーザーを獲得するための、戦略的タイトルリリースだ。“ストII”を楽しんだ人たちが親世代になった今、その子どもたちと一緒に遊ぶことを意識したタイトルを投入したり、他社人気タイトルとコラボレーションもしている。また、ネット時代の潮流をいち早く読み、オンライン版やネットでのコミュニティづくりを推進。さらに、ワンコンテンツ・マルチユース戦略に則り、漫画やアニメ、実写映画、書籍、グッズでファンの満足度を高めた。

こうした戦略もさることながら、人気のベースはキャラクターたちの魅力にある。メインキャラクターのリュウたちが放つ「波動拳」は、ゲームを知らない人たちにもその名が知られており、2013年には波動で実際に吹き飛んだように見える写真をSNSで公開する「ハドウケニング」が世界中で人気となった。

現在、ゲーム競技会「eスポーツ」の代表的種目として、海外を中心に盛り上がりをみせている。こうした時代の流れに歩調を合わせながら、対戦格闘ゲームの頂点を極めていく。

ハリウッド映画『ストリートファイター』
©CAPCOM U.S.A., INC.

劇場版アニメ『ストリートファイターII』
©CAPCOM U.S.A., INC. 1994 ALL RIGHTS RESERVED.

多彩な映像作品に

個性豊かなキャラクターたちが登場するアニメやハリウッド映画を多数製作。1994年のアニメ映画の挿入歌は、「恋しさと せつなさと 心強さと」。これは、30周年の日本版テーマソングにもなっている。

Nintendo Switchは任天堂の商標です。

最新ハード「Nintendo Switch™」へ

伝説の“ストII”に新要素を加えた、最新作『ウルトラストリートファイターII ザ・ファイナルチャレンジャーズ』を「Nintendo Switch」向けにリリース。グラフィックは、昔なじみのものと現代風にアレンジしたものを切り替えできるように設計。懐かしさと、新鮮な驚きが楽しめる。

累計販売本数3,900万本

2010

2017

1997

ストリートファイターIII
『ストリートファイターII』の正当な続編。主人公をリュウからアレックスに変更し、登場キャラクターも大幅に刷新。

2009

ストリートファイターIV
3Dにより進化したグラフィック表現で人気を博し、シリーズで3番目のセールスを記録。

2016

ストリートファイターV
「リセット」を開発コンセプトに、コアユーザーから新規ユーザーまで、共に遊べるゲーム性を実現。

“プレイ”だけでなく“観戦”して楽しむ「ストリートファイタ

インターネットを通じた動画配信で、会場の興奮を世界中のファンが共有

eスポーツは選手だけでなく、観客も大いに熱狂する

Photos by: Robert Paul

「ストリートファイター」流の戦い方で国内eスポーツビジネスの可能性を模索

ライトアップされたステージ上で選手が向き合い、巨大スクリーンにファイターたちの映像が映し出されると、観客席からわっと歓声が上がった。今、まさに『ストリートファイターV』の王者を決める戦いの火ぶたが切られた――。これは、アメリカで開催された世界大会、CAPCOM U.S.A.が主催する「CAPCOM CUP」での決戦の一幕だ。

今やゲームは、プレイして楽しむだけでなく、観戦して楽しむ「eスポーツ」時代へ突入している。「eスポーツって何？」と思われる方も多いだろう。eスポーツ（エレクトロニック・スポーツ）は、対戦型ゲームをスポーツ競技の1つとして捉えたもので、北米や中国、韓国を中心に世界各国で爆発的な人気を集めている。人気タイトルの世界大会は、賞金総額が1,000万ドルに達するものもある。ファンたちは、チケットを買って会場で観戦するほか、プレイ動画をネットやテレビ放映で楽しむ。プロゲーマーやプロチームにはスポンサーが付き、欧米では、すでにサッカーや野球と同じように、スポーツビジネスとして成立しているのだ。

一方、日本では、スポーツ＝運動で、スポーツ≠ゲームという考え方が根強く、eスポーツ文化は浸透していない。しかし、2022年に開催される「アジア競技大会」で、アジアオリンピック評議会がeスポーツを正式種目に決定するなど、ゲーム大国日本としては、注力しないわけにはいかない状況も生まれている。ゲーム関連企業が市場活性化に向けて

ー」へ。eスポーツの広がりが、新たな可能性を広げる。

動きを加速させる中、カプコンも、2016年より『ストリートファイターV』の国内eスポーツリーグ「RAGEリーグ for ストリートファイターV」をCyberZ社の主催によりスタートさせるなど、eスポーツビジネスの可能性を模索している。

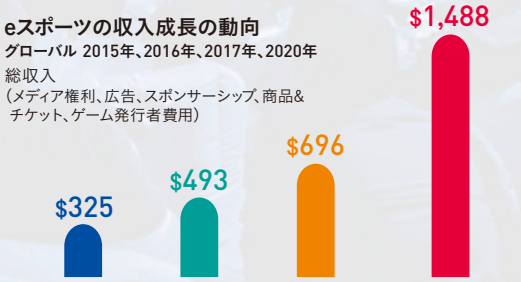
カプコン初となる国内eスポーツリーグ「RAGEリーグ for ストリートファイターV」
素材提供：RAGE

動画配信やSNS、放送などのメディアが人と人が競い合うeスポーツの魅力を増幅させる

世界のeスポーツ競技人口は、2000年代以降、急激に増加し、1億人とも言われるほどの一大市場に成長。サッカーのプレイ人口約2.5億人と比較して、その規模がイメージできるのではないだろうか。シューティングやシミュレーションなどいくつもジャンルがある中で、カプコンの「ストリートファイター」は、格闘ゲームジャンルの中で存在感を放っている。アメリカで毎年開催されている世界最大規模の対戦格闘ゲーム大会「EVO（Evolution Championship Series）」では、何度も「ストリートファイター」が競技タイトルに選ばれ、世界中から「俺より強いやつに会いに行く」をテーマにファイターが集まり、激闘を繰り広げている。2016年には、アメリカのスポーツチャンネルが決勝トーナメントを中継し、ライブで190万人が視聴するほど注目を集めた。

CAPCOM U.S.A.独自の大会としては、公式世界決勝大会「CAPCOM CUP」を2013年より実施。その「CAPCOM CUP」に出場するための予選会として「CAPCOM Pro Tour」を各国の開催事業者と協力して実施。ゲームライブ配信サイト「Twitch」を中心に、様々な動画配信サイトから対戦の魅力が拡散されている。これは、タイトルにとってとても嬉しいことだ。対戦格闘ゲームの金字塔と呼ばれる「ストリートファイター」だからこそできるやり方で、これからも世界中のファンを楽しませていく。

eスポーツの収入成長の動向
グローバル 2015年、2016年、2017年、2020年
総収入
（メディア権利、広告、スポンサーシップ、商品&チケット、ゲーム発行者費用）



（単位：百万ドル）
© 2017 Newzoo

一番強いやつを決める、公式世界大会「CAPCOM CUP」

「CAPCOM CUP」はCAPCOM U.S.A.が主催する「ストリートファイター」シリーズの公式世界大会だ。世界一を決めるこの大会に出場できるのは、「CAPCOM Pro Tour」が認定する、北米、欧州、中南米、アジアのエリア大会を勝ち抜いた、選ばれた選手だけだ。2013年12月に第1回を開催して以降、回を重ねるごとに参加者もレベルアップ。

eスポーツを観戦する楽しみは、選手の鮮やかな技や勝敗だけではない。防戦一方だった選手が、耐えに耐え、9回裏に逆転サヨナラホームランを放つように勝利するドラマチックな展開も人気の秘訣だ。アスリートとして戦う選手たちを、実況中継やステージ演出が盛り上げる。白熱した試合と優勝者の笑顔が、次の世代のアスリートの登場を誘う。

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.