CAPCOM

© CAPCOM U.S.A., INC. 2016, 2018 ALL RIGHTS RESERVED.
Photo by: Carlton Beener

Aiming for the Top

カプコン統合報告書

2018

35th Anniversary CAPCOM

証券コード 9697

カプコン統合報告書

2018

カプコンの価値創造〜過去・現在・未来〜

05 価値創造モデル
07 価値創造の歴史 過去
09 主な知的資産(IP) 現在
11 財務・ESGハイライト 現在
15 事業セグメント別ハイライト 現在
17 中長期ビジョン 未来

中長期の成長戦略

19 CEOコミットメント
29 COOが語る成長戦略
35 グローバルヒット事例の分析
37 PDCA 成功事例の分析
39 CFOが語る財務戦略

価値創造の現場

41 世界で戦える情熱と開発力
43 『バイオハザード RE:2』
45 『デビル メイ クライ 5』
47 『ロックマン11 運命の歯車!!』

ESGによる価値創造

49 開発トップが語る人材戦略
53 社会とカプコン
58 環境とカプコン
59 コーポレート・ガバナンス
59 役員紹介
62 カプコンのガバナンスの特長
63 コーポレート・ガバナンスの体制と取り組み
69 2017年度取締役会・監査等委員会での主な議論
71 リスクマネジメント

財務分析・企業情報

73 ゲーム業界と当社の特性
75 マーケット分析
77 連結財務指標11年間サマリー
79 財務の状況
83 セグメント情報
89 連結財務諸表
94 株式情報
95 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。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趣向を凝らしています。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、2018年3月期(2017年4月1日〜2018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 P73、P75-76
経営者の考えがわかる P19-28、P29-34、P39-40、P49-51
成長戦略がわかる P17-18、P23-24、P29-34
業績と財務状況がわかる P11-12、P39-40、P77-93
事業内容がわかる P05-06、P15-16、P74、P83-87
ステークホルダーとの関係がわかる P13-14、P53-57
自社・市場分析 P35-38、P73-76
世界有数の開発力がわかる P41-48、P49-52

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。

© CAPCOM U.S.A., INC. 2016, 2018 ALL RIGHTS RESERVED.
Photo by: Carlton Beener

オリンピックへ
全世界でeス

世界中で急拡大するeスポーツ市場は、リアルなスポーツ競技に匹敵する規
この流れを受けて、日本でも2018年に一般社団法人日本eスポーツ連合(
カプコンは、これまで北米で展開してきたeスポーツのノウハウを活かして

世界のeスポーツ競技人口

1億人超

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しています。

eスポー

9

世界のeスポーツのマーケッ
2021年には16億ドルを超え

への正式採用を見据え、
ポーツムーブメントが到来

規模にまで成長する見込みです。
JeSU)が設立されました。
、世界のeスポーツの発展に貢献します。

ーツのマーケット

億ドル

トは年々拡大しており、
ると言われています。

CAPCOM Pro Tour 公認大会実施エリア

32 の国と地域

北米や欧州、日本といったゲーム先進国だけでなく、
中南米や中東、東南アジアなど、幅広い国と地域で
大会が開かれています。

価値創造モデル

Busines

社会課題

- 世代や地域間のコミュニケーションギャップ
- 新技術による新たな産業創出
- 都市への一極集中 地方の人口減少
- 高齢者の社会的孤立
- 「観光立国」としての日本の魅力向上
- 知的生産に関わる人材不足

投入資本

- 開発投資 **290** 億円 ➡ CFOが語る財務戦略／P39
- 開発人材 **2,141** 名 ➡ 最新開発レポート／P41
- 保有するIP（ミリオンヒットシリーズ） **19** シリーズ ➡ 主な知的資産（IP）／P09

事業活動

企画 → 開発 → 品質管理 → 販売プロモーション

持続的成長の基盤

- 開発人材の育成と活用 ➡ 開発トップが語る人材戦略／P49
- 社会との関係 従業員・地域社会・お客様・取引先・株主 ➡P53
- コーポレート・ガバナンス ➡P59

人気コンテンツの創出

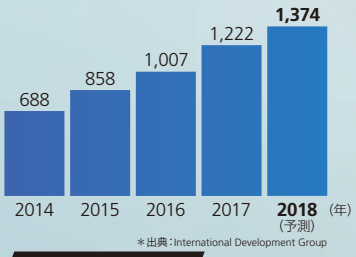
- 家庭用ゲーム
- ダウンロードコンテンツ

2018年3月期のKPIの変化

ゲーム市場（億ドル）

1,374 億ドル

12.4% UP



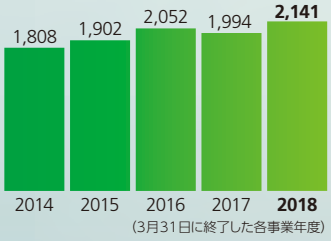
＊出典：International Development Group

➡ マーケット分析／P75

〈人的資本〉
開発者数（名）

2,141 名

147名 UP



➡ ESGハイライト／P13

〈ガバナンス〉
株主・投資家との対話回数※（回）
※IR取材回数＋国内外投資家訪問

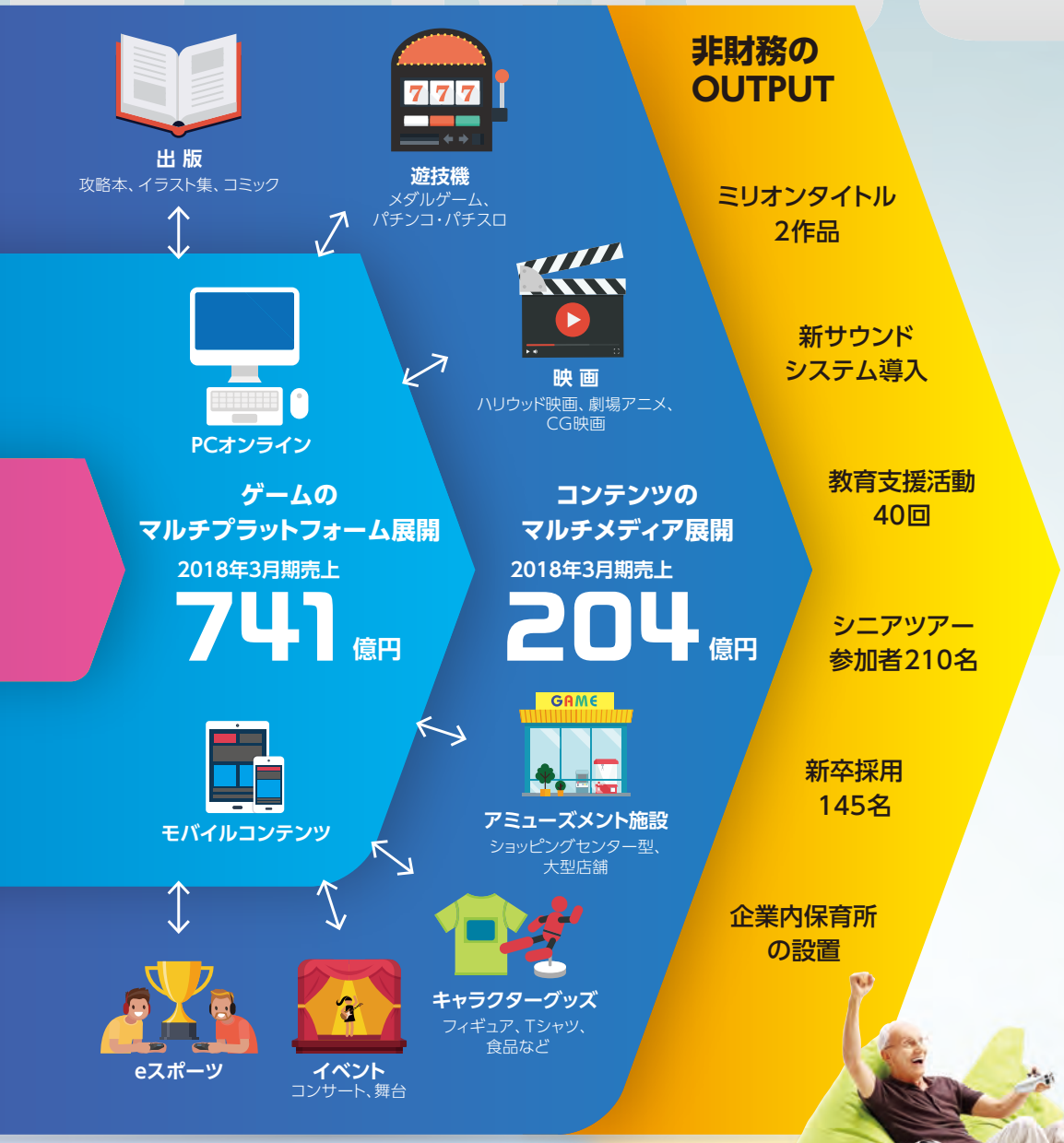
420 回

58回 UP

➡ コーポレート・ガバナンス／P59

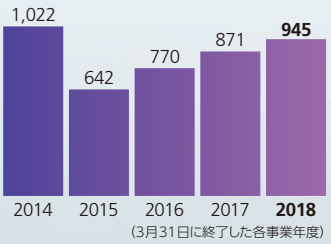
ワンコンテンツ・マルチユース

2018年3月期売上トータル
945 億円



売上高 (億円)

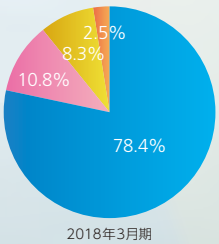
945 億円
8.4% UP



➡ 財務ハイライト／P11

事業セグメント売上比率 (%)

デジタルコンテンツ事業	78.4%
アミューズメント施設事業	10.8%
アミューズメント機器事業	8.3%
その他事業	2.5%

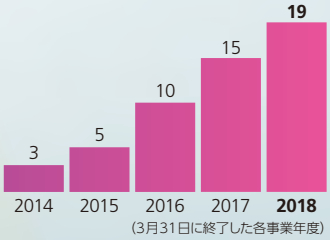


2018年3月期

➡ セグメント情報／P83

〈社会関係資本〉
地方創生プロジェクト数累計 (件)

19 件
4件 UP

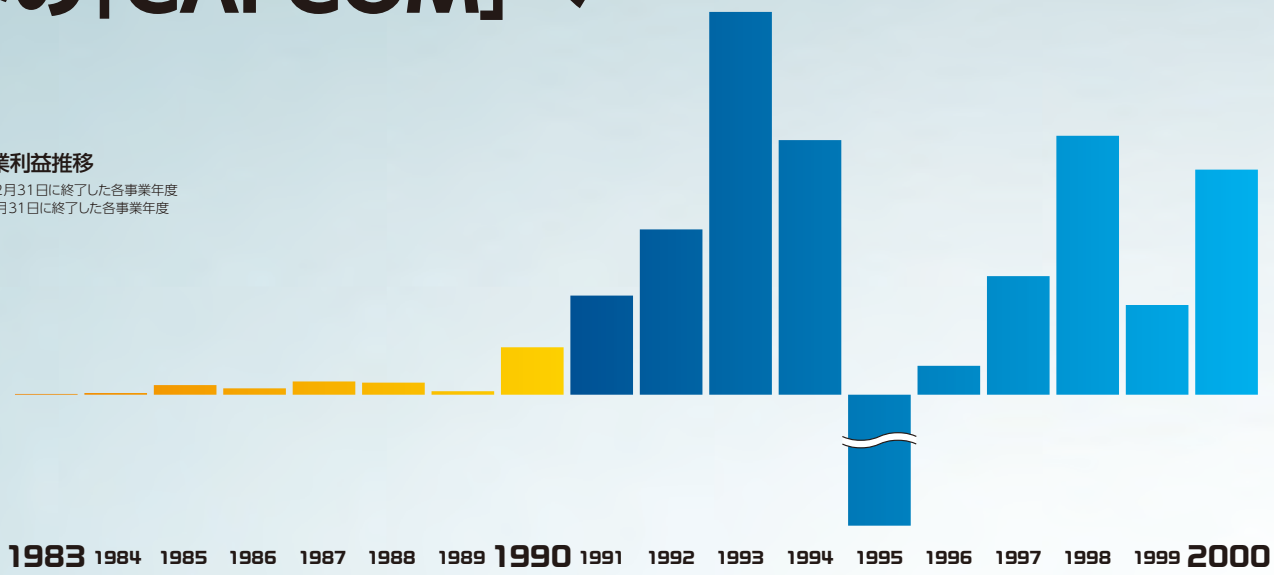


➡ 社会とカプコン／P53

日本の「カプコン」から世界の「CAPCOM」へ

カプコンの営業利益推移

注）1983～1988：12月31日に終了した各事業年度
1989～2018：3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。

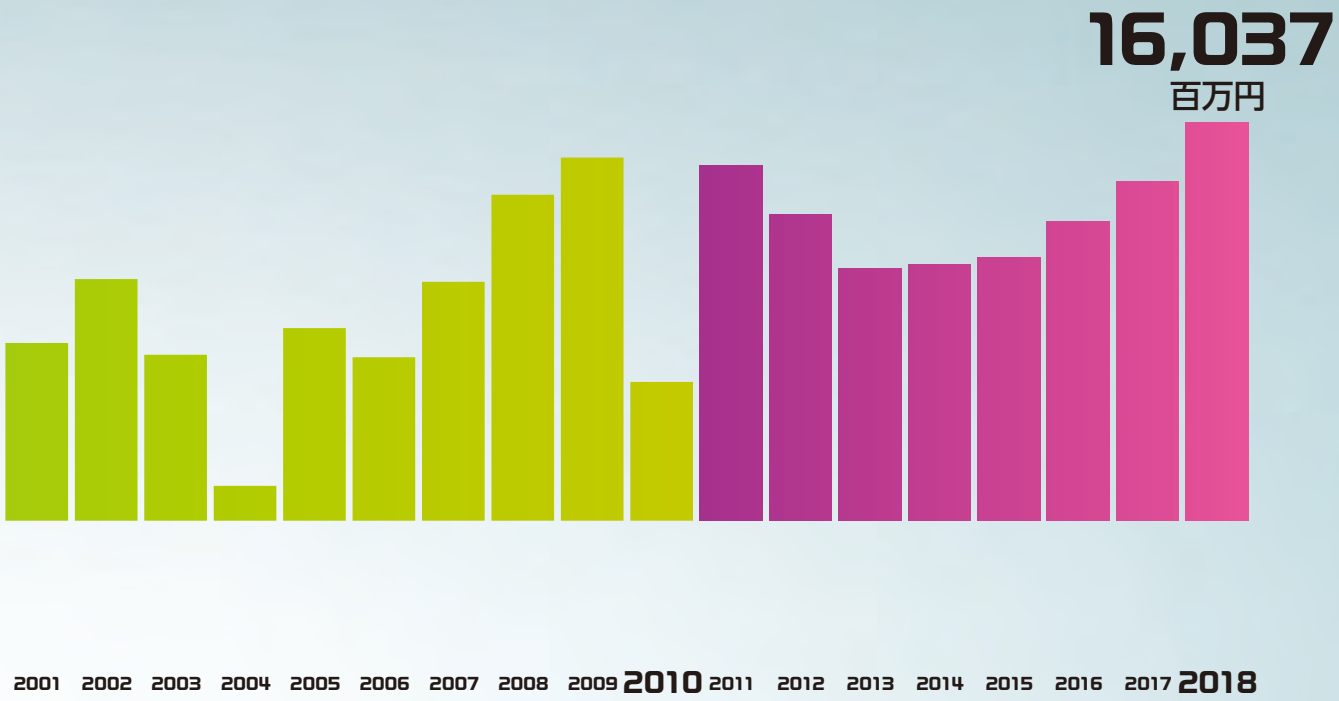
1985
家庭用テレビゲーム第1弾、
「ファミリーコンピュータ」向けソフト
『1942』を発売。

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
『ブレス オブ ファイア』を発売。

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



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。
2018 eスポーツ統括本部を新設。拡大するeスポーツ市場への本格展開を開始。

2001

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

「プレイステーション 2」用ソフト『デビル メイ クライ』を発売。

2005

「プレイステーション 2」用ソフト『戦国BASARA』を発売。

2006

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

2012

家庭用ゲームソフト『ドラゴンズドグマ』を発売。
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』を発売。
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。
発売から約1ヵ月で、カプコン史上最高となる750万本を販売。

人気コンテンツ(IP)を基盤に ミリオンタイトルを安定して輩出

当社は、創業から35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。

BIOHAZARD RE:2

「バイオハザード」シリーズ

累計販売本数
8,300万本
(2018年3月末現在)

累計ミリオンタイトル
26作品

STREET FIGHTER V ARCADE EDITION

「ストリートファイター」シリーズ

累計販売本数
4,000万本
(2018年3月末現在)

累計ミリオンタイトル
12作品

「ロックマン」シリーズ

累計販売本数
3,200 万本
（2018年3月末現在）

累計ミリオンタイトル
4 作品

「モンスターハンター」シリーズ

累計販売本数
4,800 万本
（2018年3月末現在）

累計ミリオンタイトル
11 作品

KPI（2018年3月期）

ミリオンタイトル数	開発者数	販売本数
累計 **86** 作品	**2,141** 名	**2,440** 万本

人気ブランドを活用したビジネス展開

当社の最大の強みは、独創的で面白さに溢れたオリジナルコンテンツを継続的に創出する高い開発力です。グローバルな人気ブランドを多数保有しており、これらを活用したゲーム作品を定期的に開発・発売。更に、他メディア展開を行い、長期にわたって収益の源泉としています。

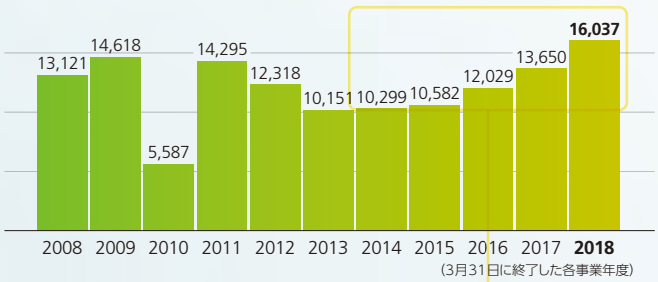
財務ハイライト

営業利益・営業利益率

営業利益(百万円)

16,037百万円

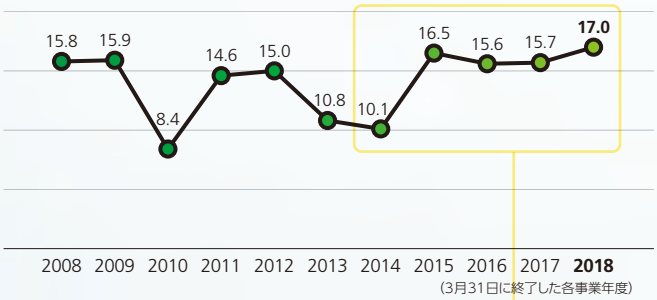
17.5% UP



営業利益率(%)

17.0%

1.3point UP

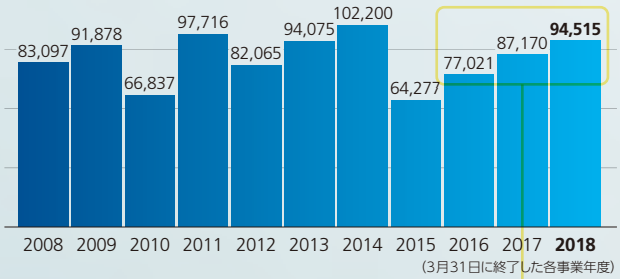


営業利益は2004年3月期の構造改革により、2009年3月期までは順調に増加しました。2010年3月期は大型タイトルの発売延期や海外向けの一部タイトルの計画未達等により一時的に減益となりました。2011年3月期は開発投資の効率化を目指した収益構造の改革を進め、2013年3月期からは市場の急激な変化に対応すべく、ダウンロード戦略の強化や内作への移行による事業再編を進めました。この結果、2014年3月期までは改革途上のため営業利益および営業利益率とも伸び悩みましたが、2014年3月期以降はコンシューマビジネスやアミューズメント機器事業の伸長により5期連続の営業増益を達成。特に2018年3月期は、『モンスターハンター:ワールド』のヒットにより過去最高益となり、営業利益率も改善しました。

売上高(百万円)

94,515百万円

8.4% UP

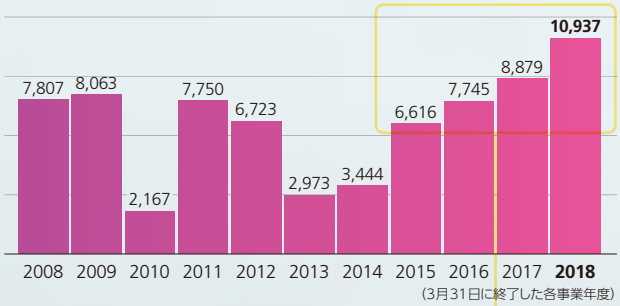


2010年3月期および2012年3月期はタイトルの発売延期等により減収となりましたが、その後コンシューマの構造改革を進めた結果、2014年3月期に初の売上高1,000億円を達成しました。2015年3月期はパチスロ機の発表延期等により大幅な減収となりましたが、2016年3月期以降はコンシューマで大型タイトルを安定して投入したことで3期連続の増収となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)

10,937百万円

23.2% UP



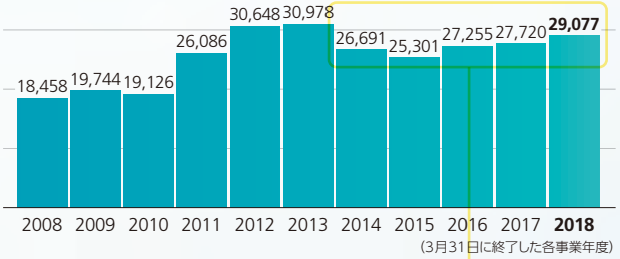
2010年、2013年、2014年の各3月期は、主に①アミューズメント機器事業の低収益構造の抜本的な見直し、②コンシューマビジネスのDLC強化に伴う開発体制の変更、③モバイルコンテンツビジネスの運営力の強化に伴う開発組織の統合による事業再編損や事業構造改善費用などを特別損失として計上したことで低調に推移しました。2015年3月期以降は、開発組織の改革成果が顕在化し始めたことにより、5期連続の増益となりました。

➡詳細はP77-78「連結財務指標11年サマリー」参照

開発投資額(百万円)

29,077百万円

4.9% UP

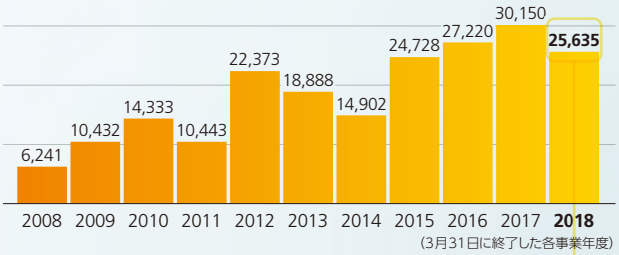


当社は、独創的で斬新なコンテンツの創出が、企業成長の源泉であると考えており、年間開発投資額の9割以上をデジタルコンテンツ事業に充てています。コンシューマ分野では近年、ハードの高性能化に伴い開発費が増加傾向にありますが、人員稼働率の向上により開発を効率化しています。ラインナップ拡充のため、2008年3月期以降増加傾向にあり、今後も300億円前後で推移する見通しです。

ゲームソフト仕掛品残高(百万円)

25,635百万円

15.0% DOWN

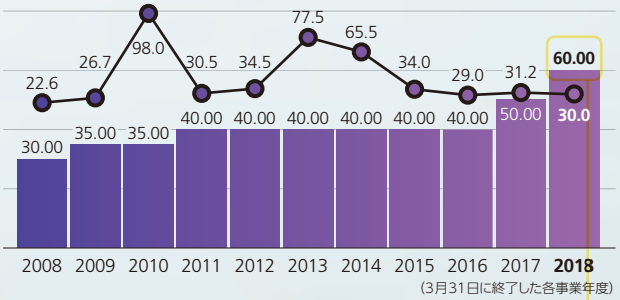


ゲーム機の高性能化に伴い、ゲームソフト仕掛品は増加傾向にあります。2011年3月期および2014年3月期は、大型タイトルの発売等により減少しました。2015年3月期以降は、ラインナップの拡充および新世代機の発売により再び増加に転じています。2018年3月期は『モンスターハンター：ワールド』の発売に加え、一部不採算タイトルの評価見直しにより減少しました。

1株当たり配当額・配当性向

60.0円　30.0%

20.0% UP　1.2point DOWN

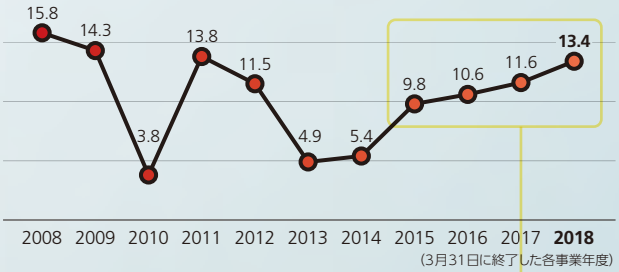


当社は、2016年3月期まで安定配当の継続を基本方針としつつ、2009年3月期および2011年3月期は業績向上に伴い段階的に5円ずつ増配しました。2017年3月期からは、「連結配当性向30%を基本方針として、かつ安定配当に努めること」に変更しました。この結果、2018年3月期の1株当たり年間配当額は60円と、上場以来28年連続配当に加え、過去最高の配当額となりました。

株主資本利益率(ROE)(%)

13.4%

1.8point UP



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

ESGハイライト

当社は、事業活動を通じて、世界で活躍できる人材の育成や先端技術による新たな市場創出などの社会課題を解決し、ゲームメーカーならではの視点から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ことが、持続的な成長に繋がると考えています。上記に対応するため、ESGにおいて4つのマテリアリティ(重要課題)を選びました。

「持続可能な開発目標」(SDGs)の「すべての文化・文明は持続可能な開発に貢献する」という考えと、当社の企業理念にある「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」という考えは近しい理念であると考えています。

したがって、当社としては、成長戦略を推進し、これらのマテリアリティへ確実に対応することで、持続可能な社会づくりへ貢献していきます。

ESGの取り組みと課題一覧

	取り組み	事業・経営への寄与	今後の課題
E Environmental 環境	●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
S Social 社会	**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
	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 ●子供達を対象にした「企業訪問」受け入れ/「出前授業」の実施 ●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
G Governance コーポレート・ガバナンス	●株主との対話の増加 ●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	●財務・非財務両面での適正な企業価値評価 ●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	●開発責任者による市場との対話の機会増加 ●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、開発者の報酬設定

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。

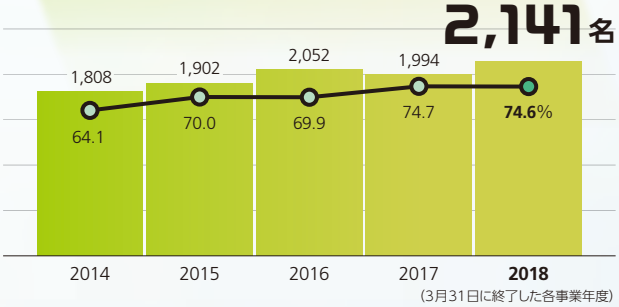
➡詳細は国際連合広報センターの「2030アジェンダ」ページをご覧ください
http://www.unic.or.jp/activities/economic_social_development/sustainable_development/2030agenda/

重要課題 ❶

人材の確保・育成

8 働きがいも経済成長も

KPI コンテンツ開発者数 (名)・内作比率 (%)



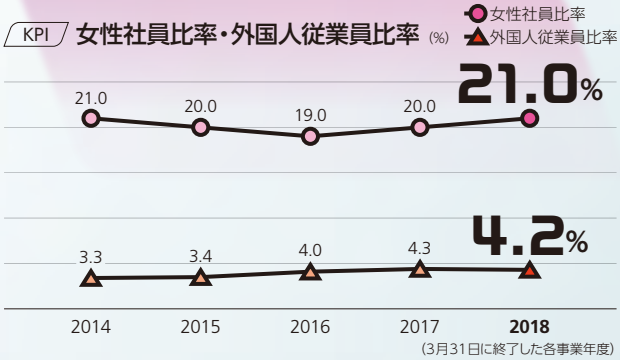
当社では、「世界一面白いゲームを作る」という理念のもと優秀な開発者の確保・育成に努めており、この10年間で開発者数は約3倍の規模に伸長しています。新卒を3年で一人前にする育成の仕組みや、若手・中堅の重要タイトルへの抜擢、作りたいものを作らせる環境の確保など、社員の開発スキルやモチベーションの向上を図っています。

重要課題 ❷

ダイバーシティの推進

5 ジェンダー平等を実現しよう

KPI 女性社員比率・外国人従業員比率 (%)

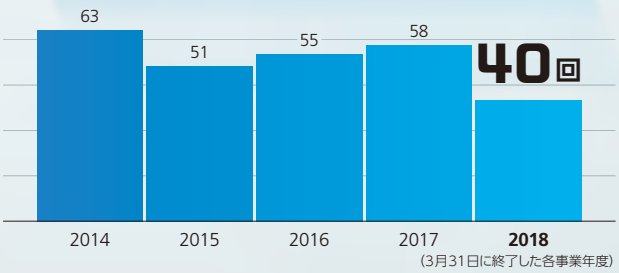


世界トップクラスのゲームを開発するには、多種多様な思考を持った人材を揃えることが重要な要素の一つです。そのため、当社ではダイバーシティの推進、とりわけ女性の活躍する環境整備や外国人の積極採用に取り組んでおり、これまで当社になかった新規IPの創出や異色のコラボレーションの成功に繋がっています。

重要課題 ❸

社会との健全な関係構築

KPI 出前授業（教育支援）実施回数 (回)

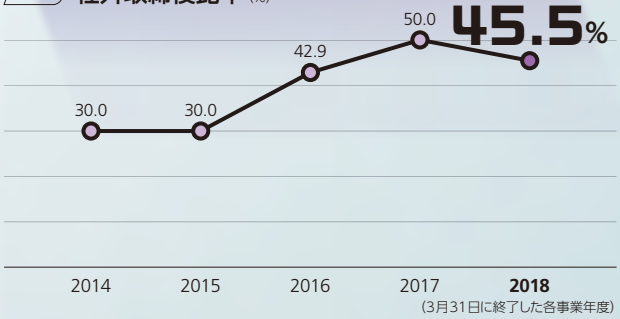


当社ではゲームに対する社会的理解を促したいとの考えから、小中学校を中心に「ゲーム会社の仕事」についての紹介や、その「仕事の多様さ、面白さ、難しさ、そして大切さ」を伝える「キャリア教育」に加え、「ゲームとの上手な付き合い方」を提案する出前授業や、生徒による企業訪問の受け入れを積極的に展開しています。

重要課題 ❹

コーポレート・ガバナンスの充実

KPI 社外取締役比率 (%)



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、任意の指名・報酬委員会の設置等、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45.5%となっています。

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)

- 『モンスターハンター:ワールド』を発売。カプコン史上最大のヒットとなる
- Nintendo Switch向け移植タイトルが順調に進捗
- 欧米をターゲットにした『マーベル VS. カプコン:インフィニット』は軟調に推移

モバイルコンテンツ

- 『スヌーピーライフ』の配信を開始

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
- 2店舗を出店、2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『バイオハザード リベレーションズ』を1.8万台販売
- 型式試験方法の変更による、PSの市場環境変化を鑑み、2機種の発売を延期
- 業務用機器販売では、メダルゲーム機『モンスターハンター メダルハンティングG』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。映画化やアニメ化、音楽CD・キャラクターグッズなどを展開するライセンスビジネスに加えて、eスポーツビジネスにも注力しています。

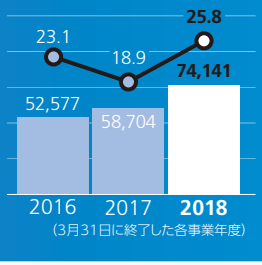
- 『モンスターハンター:ワールド』や「バイオハザード」関連タイトルの発売に合わせたイベントなどの開催により、販売本数最大化に貢献
- 「CAPCOM Pro Tour」の運営や「CAPCOM CUP」の実施など、eスポーツイベントを積極的に展開

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』および『ドラゴンズドグマ オンライン』は共に退潮

売上高・営業利益率

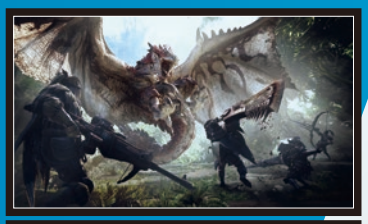


■売上高
74,141 百万円

○営業利益率
25.8%

『モンスターハンター：ワールド』

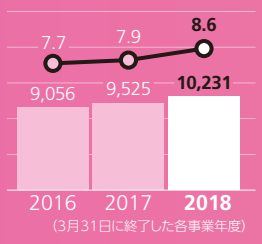
「モンスターハンター」ブランドのグローバル化を目指し、シリーズ初の世界同日発売や、海外での積極的なプロモーションにより、カプコン史上最大のヒットとなる全世界で790万本を販売。



『バイオハザード7　レジデント イービル』

ゲーム本編と有償ダウンロードコンテンツをセットにした『バイオハザード7 レジデント イービル ゴールドエディション』を発売。昨年度に発売したリピートタイトルでありながら、160万本を販売。

売上高・営業利益率



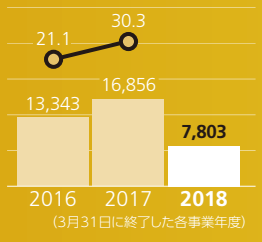
■売上高
10,231 百万円

○営業利益率
8.6%

ゲームランド 津田沼店

2018年8月に新規出店。集客力の向上を目指し、最新のゲーム機だけでなく、キャラクターグッズショップ「キャラカプ」やVRコーナーを併設。

売上高・営業利益率

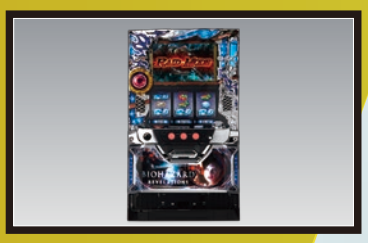


■売上高
7,803 百万円

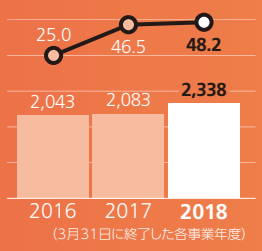
○営業利益率
—

パチスロ機
『バイオハザード リベレーションズ』

家庭用ゲーム、パチスロ機の両市場で支持される「バイオハザード」シリーズのパチスロ機最新作。シリーズの持つ人気や専用筐体「The Abyss」による演出がユーザーを魅了し、1.8万台を販売。



売上高・営業利益率



■売上高
2,338 百万円

○営業利益率
48.2%

「CAPCOM CUP 2017」

カプコンが推進するeスポーツの年間ツアー大会「CAPCOM Pro Tour 2017」の世界決勝大会として、2017年12月にカリフォルニア州アナハイムにて実施。来場者数2,500人、ネットでの視聴者数257万人超と大好評を博した。

© CAPCOM U.S.A., INC. 2016, 2018 ALL RIGHTS RESERVED.
Photo by: Carlton Beener

安定と成長の両立で「毎期、営業増益」を目指す中長期ビジョン

コンシューマでの成長、アミューズメント関連での安定、
そして更なる成長のオプションで構成されるポートフォリオによって「毎期、営業増益」を実現します。
この数年間は「安定成長」と「更なる成長への仕込み」を両立させるとともに、
コンシューマの海外展開強化によるユーザー層の拡大に注力していきます。

中長期の成長イメージ

利益

モバイル + eスポーツ
更なる成長のオプション

【モバイル・eスポーツ】
内作・協業あらゆる選択肢を駆使して仕込む期間
ビジネス展開を積極化する期間

コンシューマ・新作
成長ドライバー

【コンシューマ】
ラインナップを充実し、海外展開で成長する期間

コンシューマ・カタログ
ストックビジネスとしてベースの利益

アミューズメント関連
安定収益

【アミューズメント機器、アミューズメント施設】
環境悪化の中、利益を維持する期間

中 期

© CAPCOM U.S.A., INC. 2016, 2018 ALL RIGHTS RESERVED.
Photo by: Carlton Beener

成長戦略

【モバイル】
- 国内外での協業を推進
- 新規展開への挑戦

【eスポーツ】
- 専門部署の設置により、国内での大会主催など積極的に展開

【コンシューマ・新作】
- 大型IPの定期投入
- 休眠IP・リメイクの活用を推進

【コンシューマ・共通】
- 新作、旧作ともダウンロード販売を強化

【コンシューマ・カタログタイトル】
- 「モンスターハンター」のグローバル展開
- 現行機移植版などによって過去作を長期販売

【パチンコ&パチスロ】
- 新基準に対応する開発体制を構築

長期

期間

代表取締役会長
最高経営責任者（CEO）

辻本 憲三

CEO Commitment

世界一面白いゲームの創出のために――

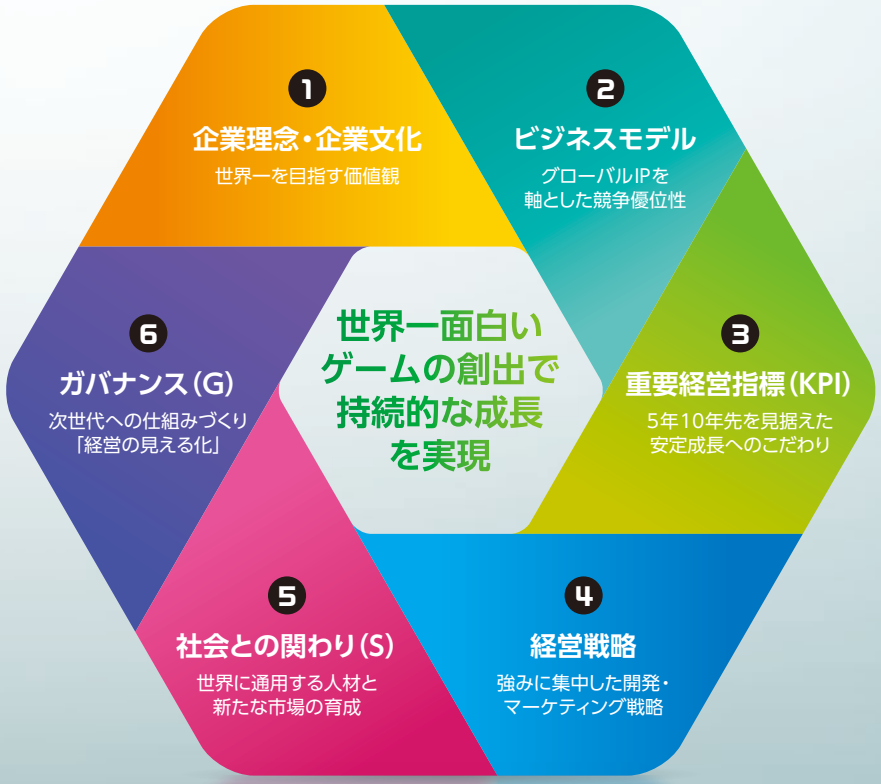
経営の仕組み化と コンテンツのブランド化で、安定成長を目指します。

企業価値の持続的向上に必要な6つの要素

私がカプコンを創業して35年が経過しました。しかし、私は過去の成功に興味はありません。過去最高益を更新した今もなお、常に5年後、10年後、50年後の世界を見据え、何を目指し、どのような仕組みを作れば持続的な成長に繋がるのかを考えています。

しかし、そのためには6つの要素、❶創業の志や共通の価値観を醸成する「企業理念・企業文化」、❷競争優位性のある「ビジネスモデル」、❸定量的な道標となる「重要経営指標」、❹強みに集中した「経営戦略」、リスクを低減し持続可能性を高める❺「社会との関わり」と❻「ガバナンス」があり、それぞれの連関が必要です。

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6つの要素について、どのような優位性・独自性があるのかをご説明いたします。



1 企業理念・企業文化 ――世界一を目指す価値観

「大阪から世界へ」を合言葉に、世界に挑戦し続けるDNA

「ゲームは嗜好品であり人生に不可欠なものではない。だからこそ、ユーザーが面白いと思う世界トップクラスのブランドでなければならない。」私のこの考えは、エンターテインメント業界に飛び込んだ50年前から変わっていません。

したがって、カプコンは、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、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全世界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35年、私の志に共感し集った仲間は今や2,900名を超えていますが、この価値観は「大阪から世界へ」を合言葉として企業文化・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。

2 ビジネスモデル ――グローバルIPを軸とした競争優位性

開発・技術力とブランドの優位性を活かしたビジネス展開

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。

加えて、6年前から新入社員を毎年100名以上採用し、開発人員を2,100名以上に増やしたことで、更に強みを伸ばしています。

ゲームの市場特性や競争要因分析から、コンシューマ事業には高い参入障壁があり、上述の強みに、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、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昇した結果、ブランド化された人気タイトルだけが長期間売れ続け、ユーザーのお金と時間が集中するモデルになったことが挙げられます。➡詳細はP73「ゲーム業界と当社の特性」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、安定した収益源として貢献しています。これは、当社IPが100%自社開発のオリジナル作品であることに加え、グローバルIPを多数保有していることが、マルチユースの効果を増幅させているからです。また、ハリウッド映画を活用したマーケティング展開は当社IPのグローバルでの競争優位性(=ブランド力)を更に高めており、相乗効果を発揮しています。➡詳細はP29「COOが語る成長戦略」参照

3 重要経営指標(KPI) ――5年10年先を見据えた安定成長へのこだわり

仕組み化による骨組み作りと、指標改善による筋肉質化

1. 2018年3月期 経営成績の分析(要約)

当期(2018年3月期)の業績は、5期連続の営業増益、かつ営業利益以下の利益項目は過去最高となりました。ここで注目するポイントは、①『モンスターハンター:ワールド』がグローバルブランドとして成功したこと、②カタログ販売(過去作、移植・HD化含む)も続伸し、収益基盤の厚みが増したこと、③ダウンロード本数比率が53%まで上昇したこと、です。この3点は、いずれも成長戦略で掲げていた項目であり、これまでの取り組みが奏功したことを表しています。

➡詳細はP79「財務の状況」参照

2. 中期経営目標の前提と指標(KPI)

(1)経営の方向性――次の5年で何を目指すかを考える

私は、経営にあたり次の5年で何を目指すかを常に考えています。そうすれば、2年先の小さな変化にも早く気付くことができるのです。そして、現在は、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、持続的に成長する企業になることを経営方針として掲げています。

(2)経営目標――毎年、安定的に成長する

上記を達成するための指標として、「毎期、営業増益」を掲げています。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、タイトルラインナップの拡充等により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おり、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。

(3)重視する指標(KPI)と株主価値創造実績

私は、経営にあたり、企業の稼ぐ力の基本となる「営業利益」(成長指標)と収益性の基本である「営業利益率」(効率性指標)、そして「キャッシュ・フロー」を重視しています。

変化の激しいゲーム業界において、常に5年先を見据えた経営を行うにあたり、これらの基礎的指標や、「売上比・前年比・計画比」のマトリックス比較などで異常がないかをチェックし、早期に問題点を見つけ対応してきたことで、直近10年における営業増益率は+204%、営業利益率の改善度は+9.3ポイントと、同業他社比較でも上位につけています。

営業利益・営業利益率の改善率(2010年3月期との比較)

	営業利益	営業利益率
カプコン	**+204%**	**+9.3 points**
コナミ HD	+167%	+12.9 points
スクウェア・エニックス HD	+6%	-3.6 points
セガサミー HD	-43%	-4.2 points
バンダイナムコ HD	+3085%	+8.7points

注) 2010年3月期と2019年3月期予想の比較
出所) 決算短信、決算発表資料

また、これらの指標を改善すれば、ROEなど関連する指標も向上し、株主価値を創出することになります。具体的には、利益率の改善に伴い、ROEは5年連続で向上しています。更に、2019年3月期のエクイティスプレッド(ROE−資本コスト)は、+8.46%と企業価値を創造することに加え、東証平均(+3.28%)や同業他社を上回る見込みです。

ROE・エクイティスプレッド

	ROE	エクイティスプレッド
カプコン	**14.05%**	**+8.46%**
コナミ HD	12.61%	+6.35%
スクウェア・エニックス HD	10.90%	+5.97%
セガサミー HD	3.90%	-2.34%
バンダイナムコ HD	11.12%	+5.91%
東証平均	9.39%	+3.28%

注) 2019年3月期予想
出所) 決算短信、ブルームバーグ

加えて、私は、当社を信頼して中長期で当社株式を保有し応援する株主の皆様に報いることは重要と考えており、持続的な業績成長と後述の積極的な株主還元を行ってきました。その結果、この5年間のキャピタルゲインと配当を合わせた株主総利回り(TSR)は+27.85%であり、TOPIX (+12.91%)を上回るとともに、同業他社比較でも上位に位置しています。

引き続き、骨組みとなる経営の仕組みを作り上げ、基本的な指標を改善することで筋肉質な企業体質を目指してまいります。➡詳細はP39「CFOが語る財務戦略」参照

株主総利回り(TSR)

	5期間(年率)
カプコン	**+27.85%**
コナミ HD	+25.56%
スクウェア・エニックス HD	+39.17%
セガサミー HD	-0.08%
バンダイナムコ HD	+18.82%
TOPIX	+12.91%

注) 2014年3月期～2018年3月期の5期間
出所) ブルームバーグ

4 経営戦略 ――強みに集中した開発・マーケティング戦略

独自の開発・マーケティング戦略で、ブランドを強化しユーザー層を拡大

1. 世界トップクラスのゲームを作るための人材・開発設備への投資

「進化を追わずして、世界トップクラスは成し得ず。」業界で50年経営してきた私が言い続けていることは、「世界トップのゲームとは、面白いだけでなく、技術水準が高いものでなければならない。」ということです。このことは、ハードの進化や参入企業のレベル上昇が証明しています。したがって、プログラムや映像技術などの能力が高い人材を集結させる必要がありますが、既に手は打っています。

私は、ゲーム市場の拡大と技術進化を見据え、6年前から新入社員を毎年100名以上採用してきました。彼らのほとんどが幼い頃からゲームを遊んできた「ゲームネイティブ」であり、20年間のゲームの進化を全て把握しています。しかも、彼らは、「自分の才覚で市場を切り拓きたい。」という思いを持って、世界市場を目指すDNAが根付いたカプコンに入社してきており、気概に溢れています。

このゲームネイティブ集団の能力を最大限発揮できるよう、人材育成の仕組みを作るとともに、世界最先端の研究開発棟や開発設備に積極的に投資しています。➡詳細はP51「人的資本への投資」参照

2. 世界ブランドのIPにするためのマーケティング戦略

もう1つ重要なことは、マーケティングからのアプローチで、ヒットした作品の認知度を高めブランド化することです。

ゲームソフトの開発は3年程度を要するため、開発期間中は認知度が低下し続けることが課題でした。私は、ゲームタイトル名を継続的にメディアに露出させる最も効果的な方法はハリウッド映画による世界的な展開と考え、1994年には40億円全額出資して、「ストリートファイター」のハリウッド映画化を決断しました。当時、「辻本さんは道楽で映画を始めた。」と言われたものですが、結果として150億円のリターンと「ストリートファイター」の世界ブランド化に成功しました。成功の要因は、ゲームのメディアへの露出はせいぜい発売前後の2週間ですが、ハリウッド映画化により①劇場公開、②ブルーレイ、DVD販売、③ケーブル放送、④ホテルや飛行機での放送、など何年も何十年も世界中で繰り返し放送され続けて、タイトル認知度の維持・向上に繋がったからです。

このマーケティングアプローチは、「世界トップクラスの品質のゲーム」であることが条件であり、当社では

既に「バイオハザード」のブランド化でも同様の成功を収めており、引き続き、その他のIPのブランディングで活用していきます。

3. IP毎の「ユーザー数の拡大」を図る成長戦略

私が創業経営者として、次世代メンバーへの継承にあたり大事にしていることは仕組み作りです。何でも仕組み=土台を作ることが一番難しいのですが、5年前から取り組んできたことでようやく形が整ってきました。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には2つのリスク対応が重要ですが、まずここでは安定成長の仕組み（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（フロービジネス）から継続型（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1]

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1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当該タイトルを追加コンテンツや価格政策で長期間（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。

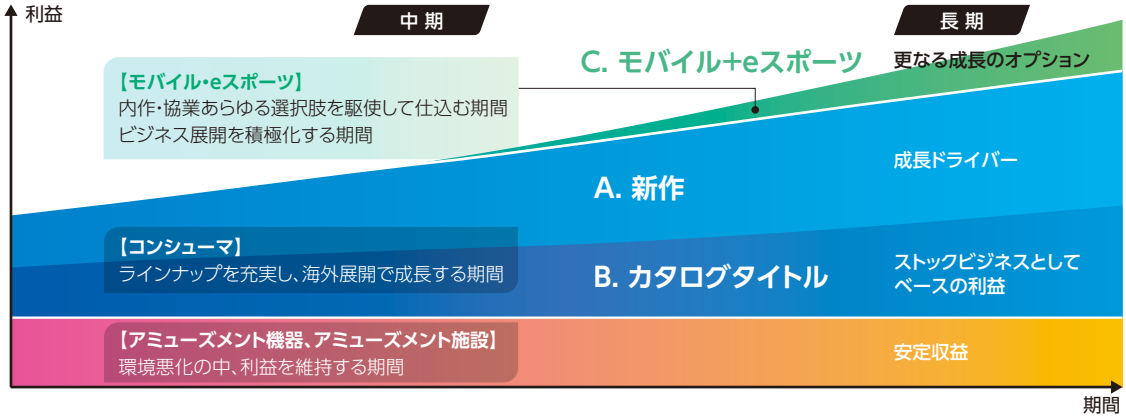
次に、カタログタイトル[図表1のB]として、①過去作品のダウンロード販売、②過去ヒット作の現行機移植版の投入により、ユーザー数を拡大し、継続型ビジネスとしての基盤となる利益を生み出します。

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、「G（通信速度）」と「K（解像度）」の技術進化により、モバイルコンテンツにおいても、我々の強みであるIPを徹底的に活用するとともに、内作・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。

加えて、5年後のeスポーツ市場の拡大を見据えて、タイトルブランドの強化とeスポーツビジネスの事業化を図っていきます。[図表1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1
中長期の成長イメージ



5 社会との関わり(S) ――世界に通用する人材と新たな市場の育成

ゲーム開発を通じてグローバル人材を育て、社会に貢献する

私は、事業活動を通じて、世界で活躍できる人材の育成や先端技術による新たな市場創出などの社会課題を解決し、ゲームメーカーならではの視点から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こと(共通価値の創造)が、企業価値の向上に繋がると考えています。

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)」、「ゲーム依存症」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。➡詳細はP56「出前授業」参照

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P57「地方創生」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のアプリゲームなどを通じて、新たなゲームユーザーになる可能性があります。

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。

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。その結果、女性中心で開発したゲームが、新たなジャンルでヒットを放つなど効果が出ています。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「カプコン塾」を設置するなど、開発者が業務に集中できる充実した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。

また、私は、「カプコン塾」を単なる保育だけでなく学びの場として子供達を中学受験まで面倒を見る施設にしたいと考えています。カプコンに一番投資をしているのはゲームを買ってくれる子供達です。だから、子供達にきちんとその恩を返していかないといけません。日本は、AIやIT分野において米国などに押されていますが、人材は世界で戦っても負けないレベルになるように応援していきます。そのため、中学受験まで支援し、当社に入社する人は世界に通用する企業人やゲームクリエイターになるまで育成する。これが一番の恩返しになるのではないかと考えています。

➡詳細はP53「従業員との関係」参照

加えて、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。どんどん挑戦させて、「上手くいったこと」は放っておき、「上手くいかないこと」にエネルギーを費やして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。

6 ガバナンス(G) ――次世代への仕組みづくり「経営の見える化」

経営判断リスクを低減するための制度設計と次世代経営層の育成

成長戦略を加速させるほどリスクは比例して高まりますが、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。

特に、創業者の私がCEO、長男がCOOですので、社外取締役を含む取締役会の監督機能を十分に発揮させ、透明性・合理性の高い意思決定を行う独自の仕組みを構築し、「経営判断リスク」を回避しています。[図表2]

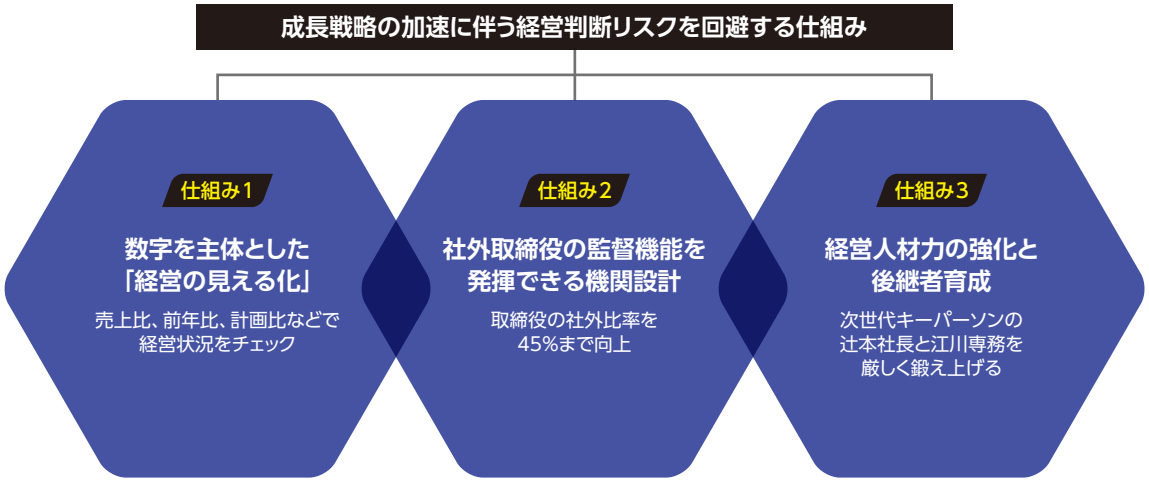
仕組み1 数字を主体とした「経営の見える化」

私は、企業規模や事業環境が変化したとしても、柔軟かつ一貫した経営を行うために、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、資料は売上比、前年比、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

図表2
ガバナンスの仕組み



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。

今、私が注力す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を確実に機能させることですが、形は出来上がりつつあります。

仕組み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19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。

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、取締役の社外比率を45.5%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、「良識があり、各分野で最高レベルの専門家に、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、「特に業績が思わしくない時、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。

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。

また、これら監督の仕組みとモニタリングの結果を積極的に対話で示すようにしています。きっかけは、2013年頃、投資家の方々から「ガバナンス報告書に、取締役会では活発な議論を交わしたとあるが、本当にそうなのか?」と質問されたことです。せっかくの有用な仕組みが認識されていないのは問題と思い、翌年からアニュアルレポートで取締役会の議論内容を掲載するとともに、社外取締役と機関投資家のスモール・ミーティングを開催したことで、双方の理解は深まりました。

➡詳細はP68「株主・投資家の皆様からの意見の活用」参照

仕組み3 経営人材力の強化と後継者育成

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、統合報告書2016に詳述しましたが、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(後継者計画)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・開発トップの辻本春弘(社長)と江川陽一(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。

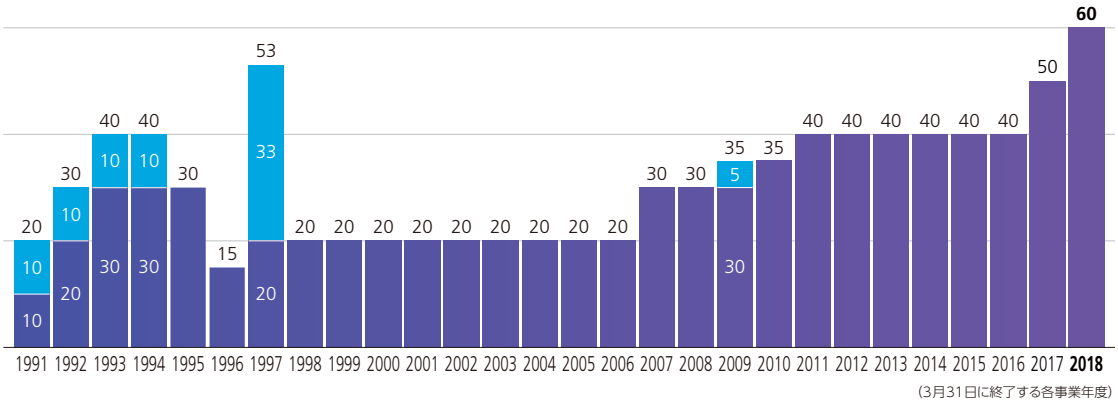
例えば、後継者として、長男である辻本春弘を選任した理由は、大きく2つあります。1つは「誰よりもゲームを知り抜いていること」です。彼は中学生の頃、まだカプコンが町工場のような小さな会社の時から手伝いに来ていました。その結果、ゲーム機の構造からソフトづくりまで知り尽くしており、40年以上、ゲーム屋としての経験を蓄積しています。

2つ目は、「創業家の一員として逃げない覚悟があること」です。辻本春弘は、学生時代から長男として自分が家業を継ぐという意思と覚悟がありました。新卒で入社した社員とその家族を50年面倒を見る、業績が苦しい時でも一番投資してくれる子供達のために面白いゲームを作り続ける、このようなことは逃げない覚悟をした者しか成し得ず、立場が悪くなったら辞めるかもしれないような気質の人に継承してはいけないのです。

もちろん会社としてのガバナンスは重要であり、組織が公明正大に動いていることが前提ですが、その仕組みづくりは上述の通りです。

江川陽一の資質は昨年お話しした通りであり、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、前述の「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「この人の経営に任せてみたい」と思う厚いマネジメント層が整うと考えています。

図表3
上場以来の1株当たり配当金 (円)



上場以来28年連続配当と過去最高配当で長期株主に報いる

1. 配当に関する基本方針

私は、変化することが当然のゲーム産業において、「企業として安定的な成長を遂げるとともに、長期株主には安定的な増配で報いたい。」という信念で、創業以来35年間経営を行ってきました。

持続的な企業価値向上のための要諦は前述しましたが、株主の皆様への利益還元についても経営の重要課題の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。

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連結配当性向30%を基本方針とし、かつ安定配当の継続に努め、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。

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、急な無配・減配は死活問題になるからです。定期的かつ安定的な収入があることで、将来の生活設計をしっかり立てることができます。年金を運用する長期投資家の方からも配当の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からこそ、1990年の上場から28年間、一度も無配にしたことはありませんし、配当金は、この10年間で2倍にしました。[図表3]

2. 当期および次期の配当

2018年3月期の配当は、過去最高の年間60円としました。また、次期(2019年3月期)の配当予想である年間30円は、株式分割考慮後であり、実質的には当期と同様に過去最高の配当額となります。

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35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

Growth Strategy

代表取締役社長
最高執行責任者（COO）

辻本 春弘

カプコンの中長期ビジョン

- コンシューマが成長のドライバー
- モバイルおよびeスポーツは更なる成長のオプション

➡詳細はP17参照

ゲーム市場の変化

- コンシューマ市場でSNS等を活用した販売施策が進化
- モバイル市場で収益モデルの多様化の兆し
- eスポーツ市場の本格成長への可能性が高まる

2 モバイル

本格成長に向け、中・長期のフェイズ別施策を展開

中期施策　国内外での協業の推進

長期施策　次世代規格への布石

➡P33

1 コンシューマ

主力IPの更なる徹底活用

施策1　主力IPをグローバル市場に毎期安定投入

施策2　DLC（本編・追加）の強化

施策3　ゲームビジネスのデジタルシフト

➡P31

© CAPCOM U.S.A., INC. 2016, 2018
ALL RIGHTS RESERVED.
Photo by: Carlton Beener

3 eスポーツ

将来の収益化に向けた種蒔きと裾野拡大

施策　トッププロに向けた取り組みとアマチュアでの裾野拡大

➡P34

デジタル戦略を推進し、ユーザーの多様なニーズに応えます。

当期のゲーム市場は、各社ハード機の好調な販売のもと活性化するとともに、eスポーツの勃興や、オンライン分野での新ジャンルゲームの流行など、新たな変革の兆しがみえる1年となりました。

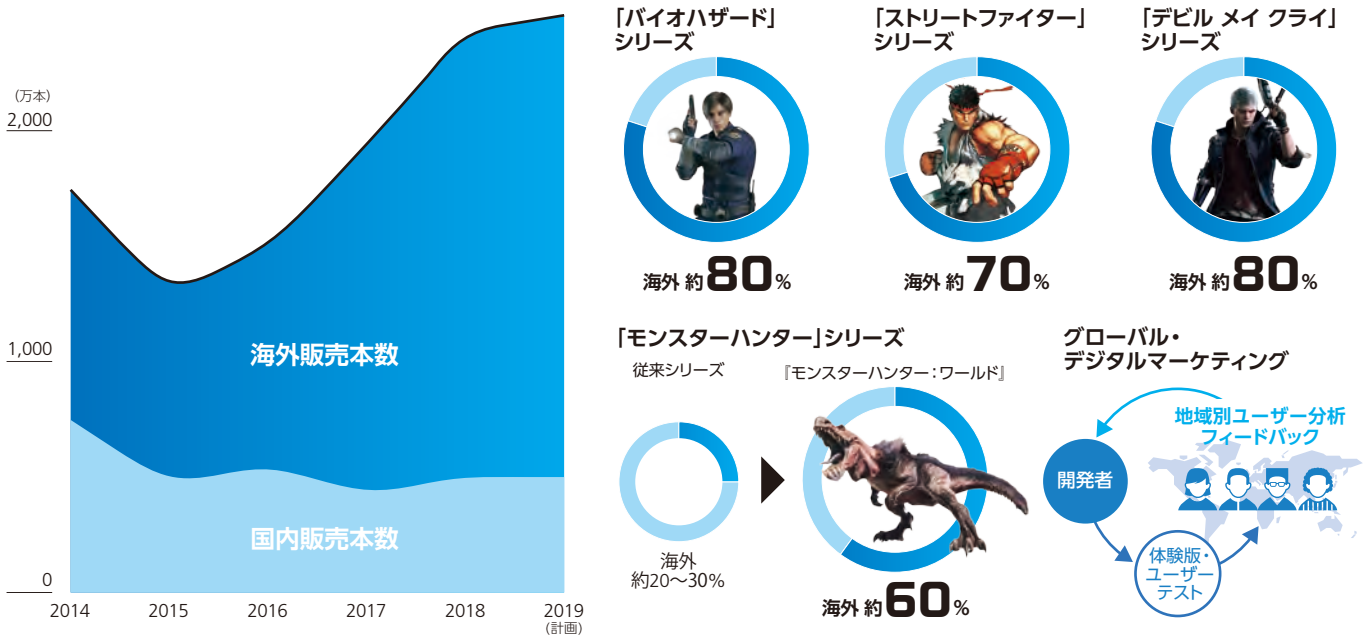
現在、私が着目している市場のポイントは、①当社の基幹ビジネスであるコンシューマ市場でダウンロード販売（DLC）が更に拡大し、インターネットを介したメーカーとユーザーの関係性が変化していること、②モバイル市場において、昨年指摘した、ガチャ偏重のビジネスモデルから次のステージへの変化が、進みつつあること、③eスポーツ市場の成長期待が一層高まり、収益機会としてだけでなく、ゲームの社会的価値をも変える可能性があること、です。

日進月歩のゲーム市場において、当社は引き続き、強みである「豊富な自社IP」をグローバルに向け多メディア展開するワンコンテンツ・マルチユース戦略を加速し、ユーザー数を拡大することで、業績変動を抑制し毎期、営業増益を実現します。

そのために、コンシューマでは新作ラインナップの拡充と過去作の拡販を継続しつつ、ユーザーの多様なニーズに応えるため、その動向分析を強化し、的確なアプローチを推進します。また、中長期での成長オプションとして、モバイル分野でのヒット作創出と、eスポーツの普及拡大に向けた取り組みを実施します。

次ページから、当社の成長戦略を具体的にご説明します。

図表4
グローバル展開の進展とデジタルマーケティング



成長戦略 1

コンシューマ
主力IPの更なる徹底活用

新作・過去作のグローバル展開強化に加え、販売面でのデジタル活用により収益成長を追求

コンシューマ市場は、2022年までに356億ドル(2017年比45.9%増)へと成長が見込まれており、当社としてコンシューマ事業は引き続き成長のドライバーと位置づけています。かねて取り組んできた新作のラインナップ拡充とDLCの強化を通じた過去作の拡販により、収益性の向上とストックビジネス化は着実に進展し、2018年3月期には概ね30%程度の利益率を達成しています。この基本戦略を継続しつつ、ネットワークを通じたマーケティング強化により、既存ユーザーのニーズに確実に応え満足度の向上を図る他、新規ユーザーの獲得を含めたブランド価値の拡大を追求し、更なる利益成長と業績の一層の安定化を推し進めます。

施策1 主力IPをグローバル市場に毎期安定投入

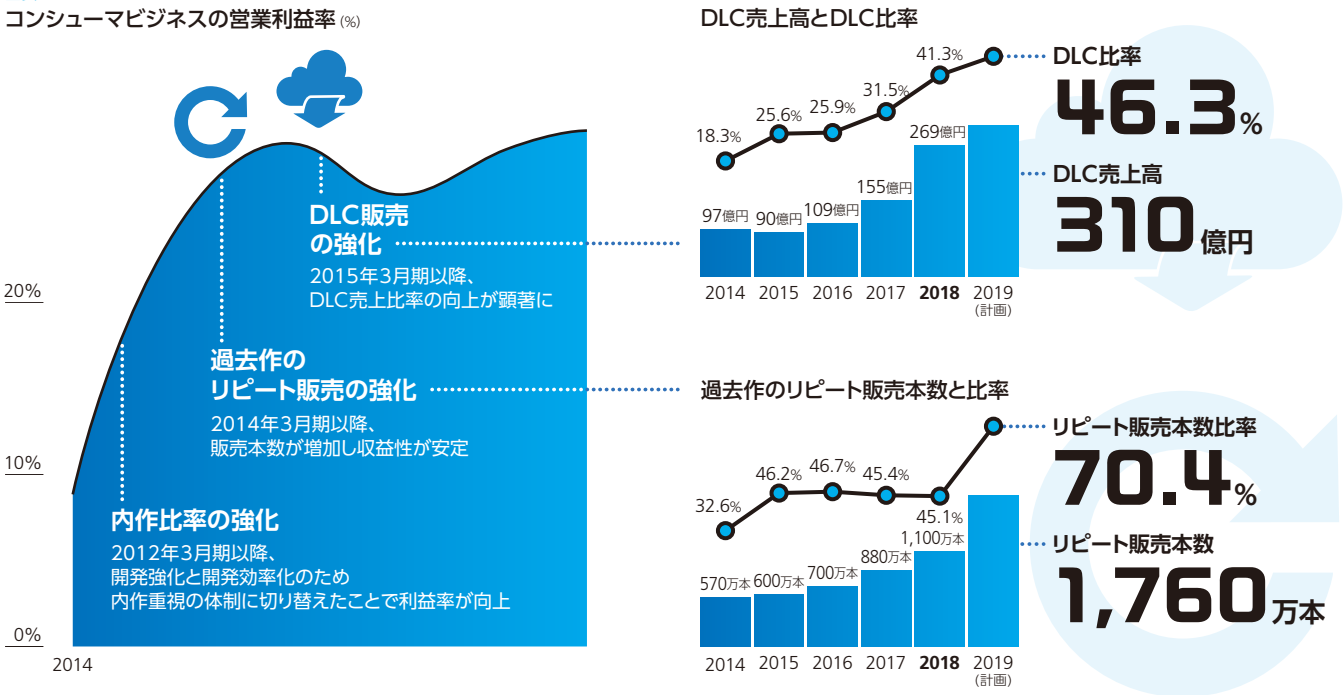
2013年3月期の構造改革以来、中期的な戦略マップ(60ヵ月マップ)を本格的に運用し、安定成長に向けたタイトルポートフォリオを形成するとともに、52週マップで開発者2,000名以上を必要な時期に必要な開発チームへ配置する仕組みを整えました。その結果、各シリーズの発売サイクルを短縮し、毎期複数の大型タイトルの安定的な投入➡詳細はP45参照が可能となっています。

この体制のもと、私は、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、既に欧米で人気の「バイオハザード」や「ストリートファイター」に加え、「モンスターハンター」のグローバル化を図るべく、戦略タイトルとして『モンスターハンター:ワールド』を投入し、2018年3月期において当社最高の790万本を達成しました。

今回の成功要因を分析し社内で速やかにノウハウ化して展開し、定着させるとともに、新卒クリエイターの積極的な採用により開発者数を2021年度までに2,500名に増強することで、グローバル市場への新作大型タイトルの投入を拡充します。[図表4]

なお、当面は現主力IPからの収益最大化を優先しますが、休眠IPの活用➡詳細はP47参照にも積極的に取り組みます。また、中長期的な成長のためには新規IPの創出も不可欠であることから、新規ブランドの創出も並行しています。

図表5



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、現行機移植版の本編DLC配信を強化しており、DLC売上は順調に伸長しています。特に、過去作や現行機移植版・リメイク版の活用➡詳細はP43参照は長期で収益に寄与しており、ストックビジネスへの移行が進みつつあり、中期的な目安としていたDLC売上比率50%は、達成間近となっています。

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、今後も積極的に収益拡大を図ります。[図表5]

なお、追加DLCについては、当社が重視しているのは、無料の追加DLCによりユーザー満足度を高め、ブランドのファンになっていただき、次回作以降での成長を図ることです。有料追加DLCは、コスチュームや武器など、ゲームの進行に直接関係せずユーザーを楽しませることを主な目的として展開します。

施策3 ゲームビジネスのデジタルシフト

私はかねてより、ゲームビジネスは最先端のネット技術を活用することによって、更に効率化できると考えてきました。他業種では当たり前のデジタルマーケティングやネットプロモーションが当業界には十分に導入されていないと感じていたからです。

この数年、基幹部門としてグローバルマーケティング統括本部を設置し、改善に取り組んだ結果、『モンスターハンター:ワールド』では、初めて経営、開発、事業が一丸となって、インターネットをフル活用し販売拡大とクオリティ向上を実現しました。例えば、オンライン体験版の配信を通じて得た、グローバルユーザーの嗜好の分析は記録的なヒットの一因となり、次期以降に投入するタイトルにもこの手法を適用し始めています。

大切なことは、「ゲームという嗜好品ではユーザーの満足度が極めて重要である」という観点からデータの抽出と分析を行うことです。物心がついたころからネットあるいはSNSに慣れ親しんでいるデジタルネイティブがゲームユーザーの中核層に育ちつつある中、その重要性は今後更に高まるでしょう。

グローバルに拡大する市場において、きめ細かくIPのブランド戦略を展開することは不可欠です。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するため、4月には専門部署を設置し、新たな分析ツールも採用しています。収益およびブランドの最大化を更に推進するべく、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。

中期施策

図表6
モバイルコンテンツの国内外協業計画

長期施策

図表7
次世代移動通信システムの
モバイルコンテンツ展開

成長戦略 2

モバイル
本格成長に向け、中・長期のフェイズ別施策を展開

未成長領域での変革に向け、協業および次世代への対応を推進

連結業績では最高益を更新したものの、モバイルの領域では引き続き同業他社に水をあけられる状況が続いています。一方で、市場を席巻したガチャを用いたビジネスモデルに頭打ち感が出てきていること、有力IPへの評価が更に高まっていることから、本格的なアクションゲームIPを多数保有する当社の潜在的な成長余地は依然大きいと分析しています。引き続きグローバルで高い成長率が見込まれるモバイル分野での成長を図るべく、当社は、中期と長期それぞれの期間での施策を推進しています。

中期施策 国内外での協業の推進

当社は、モバイルでの成長に向けたあらゆる可能性を追求すべく、当社のIPを活用したモバイル専業会社等との協業に前年度から本格的に注力しています。その目的は、モバイルビジネスにおける成功の要件であり当社に不足している、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補完することです。これまで、国内外でヒットの実績を持つ複数の協業先と案件を進めており、そのうちの2作程度を2019年3月期に投入する予定です。[図表6]

これらの取り組みでヒット作を創出し、2020年3月期以降の業績成長を後押ししていきます。

長期施策 次世代規格への布石

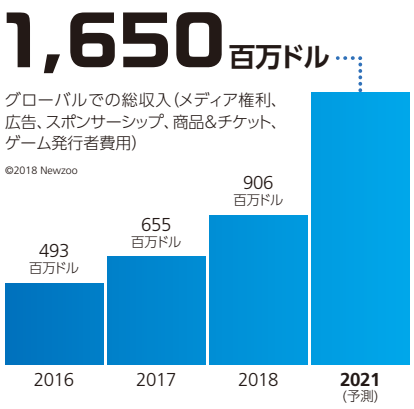
モバイル分野では、2020年に「5G」と呼ばれる次世代通信規格の商用サービスが開始されます。4Gの100倍とも言われる通信速度の飛躍的な向上により、IoTを活用したサービスの劇的な進化や、端末の進化に伴うコンテンツのリッチ化が実現すると予想されています。ゲームにおいても、通信のタイムラグの解消や端末の高性能化により、当社が得意とする高グラフィックのアクションゲームIPをモバイル端末へ展開できる可能性が拡がると考えられます。[図表7]

現在は、来たる成長の機会を必ず掴めるよう、開発部門において技術研究や開発ノウハウの収集に努めています。

図表8
eスポーツとは

「エレクトロニック・スポーツ」の略で、コンピューターゲームを使った対戦をスポーツ競技として捉える際の名称です。1990年代後半頃から、欧米で盛んになり、現在では様々な企業がスポンサーとなり、プロチームやプロリーグが多数存在し、若年層を中心に世界中で人気を博しています。

eスポーツの収入成長の動向



図表9
カプコンの取り組み

プロ向け

「CAPCOM CUP」の開催

2013年以降、米国子会社CAPCOM U.S.A.の主催により、「ストリートファイター」シリーズの公式世界大会である「CAPCOM CUP」を開催。

「CAPCOM Pro Tour ジャパンプレミア」を開催

2018年9月に、東京ゲームショウ2018で「CAPCOM Pro Tour ジャパンプレミア」を開催。賞金総額1,000万円が話題に。

アマチュア向け

eスポーツの裾野を拡大

2018年2月、東京にeスポーツのコミュニティスペース「CAPCOM eSPORTS CLUB」を新設。アマチュア層の裾野拡大とプレイヤーのコミュニティ形成をサポート。

人気ゲームの提供

「ストリートファイター」シリーズを提供

世界最大規模の対戦格闘ゲーム大会「EVO」や、国内初の年間を通じたeスポーツ大会である「RAGE」などに提供。

成長戦略 3

eスポーツ
将来の収益化に向けた種蒔きと裾野拡大

専門部署の設立と投資強化により新領域での取り組みを加速

現在、最も社会的関心が高まっているゲーム分野といえば、eスポーツです。2021年の市場規模は、2018年の1.8倍となる、1,650百万ドルへの成長が予測されており、高額賞金大会の開催や、プロゲーマーの活躍に注目が集まっています。[図表8]

この環境下、2018年アジア競技大会において公開競技として実施されたほか、2024年パリオリンピックへも採用が検討されており、国内では統一競技団体として一般社団法人日本eスポーツ連合（JeSU）が誕生しています。私は、eスポーツを新たな重点分野に定め、将来に向けた種蒔きを進めることで、この分野が人々を楽しませる新たなエンターテインメントとして定着するよう、腰を据え、業界全体を巻き込みながら普及に取り組みます。

施策 トッププロに向けた取り組みとアマチュアでの裾野拡大

eスポーツへの取り組みとして、当社は既に「ストリートファイター」を活用した国際ツアーである「CAPCOM Pro Tour」等の実績があります。2019年3月期は、新設した専門部署の主導により、投資を増強し実施内容の拡充を図るほか、普及への環境整備が進む国内においても、大規模大会を初開催しました。具体的には、試合数の増加や賞金の増額、あるいは上位入賞選手へのプロライセンスの発行などトッププロに向けた施策を強化するだけではなく、アマチュア層に向けた予選大会の実施やプレイスペースなどの環境を整備します。その理由は、eスポーツの本格的な普及には、野球やサッカーのように競技人口を拡大できるよう、子供から大人まで幅広い層の参加が重要だと考えているからです。当面は費用が先行しますが、5年10年かけて市場の基盤を構築することで、中長期ではビジネスとして大きく花開く可能性があります。また、オリンピック競技への採用や参加人口の拡大により、一般社会に広く認知、理解されることで、ゲーム業界の地位向上や社会的貢献にも繋がると考えます。[図表9]

『モンスターハンター：ワールド』

国内市場に加え、海外市場での支持を得て カプコン史上最高の出荷本数790万本を達成

グローバルタイトルへと成長した人気シリーズ

2004年に第1作を発売した「モンスターハンター」は、“モンハン現象”と呼ばれる社会現象を引き起こし、国民的ゲームと呼ばれるほどの、確固たるブランドを築いています。しかし、国内での人気に比べ、海外での販売本数は日本の1/4程度に留まるなど、海外での人気拡大が課題となっていました。

そこで、2018年1月に発売した『モンスターハンター：ワールド』では、「モンスターハンター」をグローバルブランドに押し上げるべく、様々な施策を展開しました。

数ある施策の一つが、シリーズ初の世界同日発売です。発売タイミングを合わせたことで世界中に同時に情報を発信することができ、より多くのユーザーからの注目を集めることができました。

また、『モンスターハンター：ワールド』では、スペックが高くグローバルで普及率の高い、据置機向けに開発を行いました。これにより、以前よりユーザーから寄せられていた、“最新技術を用いた「モンスターハンター」が遊びたい”という多くの意見に応えると同時に、次世代の「モンスターハンター」の土台を築くことができました。

これらの取り組みが奏功し、コアなシリーズファンを損なうことなく、言語・文化の壁を越えて世界中のユーザーから高評価を受け、カプコンにおける単一タイトルとして史上最高となる出荷本数790万本を達成。海外販売比率も約60%と海外ユーザーの獲得に成功しました。

なお、『モンスターハンター：ワールド』は2018年8月にはグローバルでPC版を発売しており、「バイオハザード」、「ストリートファイター」に続くグローバルIPとしての地位を更に高めるべく、販売本数の更なる伸長を図ります。

主なヒットの要因

1 シリーズ初のグローバル同日発売

『モンスターハンター：ワールド』ではシリーズで初めて、グローバルでの同日発売を行いました。更に12ヵ国語への多言語対応を行い、新たな地域のユーザーの開拓も図りました。加えてクリエイターが積極的に直接海外へ出向きプロモーションを行うなど、世界中に新鮮な情報を提供したことで、発売に向けて注目度の最大化に成功。この結果、発売からわずか3日で500万本という、シリーズ最高の滑り出しを記録しました。

従来の「モンスターハンター」と比較し、海外比率が向上

2 据置機の性能を活かして描かれる“生態系”

9年ぶりに据置機での展開となった『モンスターハンター：ワールド』は、ハードの性能を最大限に活かして、より密度の高いモンスターの生態系の構築を実現しました。モンスター同士の縄張り争いやリアルな食物連鎖といった深みのある世界観や、4K、HDRに対応した迫力のあるビジュアル表現が奏功し、ユーザーのゲーム購入における指標となるメタスコアにおいて90点と高い評価を獲得しました。

モンスターの縄張り争いなど、密度の高い世界が広がる

作　品　紹　介

「モンスターハンター」シリーズ

雄大な自然の中で巨大なモンスターに立ち向かうハンティングアクションゲーム

「モンスターハンター」シリーズは、雄大な自然の中で巨大なモンスターに立ち向かうハンティングアクションゲームです。「友人と協力して強大なモンスターに挑む」という通信協力プレイが新たなコミュニケーションスタイルを確立し、「モンハン現象」と呼ばれる社会現象を巻き起こしました。2004年に第1作を発売して以降、14年を経た今なお確実にファンを増やし、シリーズ累計販売本数4,800万本（2018年3月31日時点）を誇る大人気シリーズに成長しています。

累計販売本数

4,800万本

3 ユーザー意見を参考にゲーム内容をシェイプアップ

カプコンではSNS等を活用することで、ユーザーの好みや動向を把握し、ゲーム内容の改善を図っていますが、『モンスターハンター：ワールド』でも、ユーザーの意見を参考にゲーム内容の改善を図りました。例えば、欧米ユーザーの間では「ゲーム内での自分の攻撃が効いてるかどうかがわかりにくい」という意見が多かったため、慎重に議論を重ね従来作とは異なり、モンスターへの与ダメージの数値化を実装するなど、既存ユーザーにも新規ユーザーにも好評をいただいた進化を遂げています。

従来のファンを考慮し、表示をオフにすることも可能

4 発売前のβテストの活用

『モンスターハンター：ワールド』では発売前に3度のβテストを行いました。一般的に、βテストはサーバの負荷をテストするために行いますが、プレイして楽しいと感じたユーザーコミュニティが独自に情報を拡散するなど、プロモーション効果も発揮しました。また、βテスト等で発覚した不具合等に対して誠実に対応したことで、従来のファンはもちろん、新たに「モンスターハンター」に触れるファンを獲得することに成功しました。

2017年12月から翌年1月にかけて3回のβテストを実施

『ストリートファイターV』

逆境からの復活、たゆまぬアップデートとeスポーツとの連携で、ユーザー人口を大きく拡大

コアユーザーから新規ユーザーまで、ともに遊べるゲーム性を実現

1991年に発売された『ストリートファイターII』は革新的な対戦システムが話題を呼び大ヒットを記録し、対戦格闘というジャンルを確立しました。世界中のファンに支えられ、シリーズ累計の出荷本数は4,000万本を突破するなど、人気を不動のものとしています。

しかし、2016年2月に発売した『ストリートファイターV』では、積極的に様々な取り組みにチャレンジしたことで新たな進化を遂げる一方、発売初日からサーバートラブルが発生するなど、快適なプレイ環境を提供できない問題が発生しました。

当社としては、上記の問題は当然のこと、その他の不満点も解消するべく、様々な対策をPDCAサイクルで実施しました。例えば、サーバー環境は、一から作り直すなど、完成度を高めるべく継続的なアップデートを行いました。更に、コンセプトを立てつつも、ユーザーの要望が高い新キャラクターやコスチュームを多数配信しました。

また、「ストリートファイター」は、eスポーツの格闘ゲームジャンルの中で存在感を放っており、2013年から公式世界大会「CAPCOM CUP」の開催や世界最大規模の格闘ゲーム大会「EVO」への採用が奏功して、観戦して楽しむ視聴者も新規ユーザーとして取り込むなど、これらの多角的な取り組みがファンの信頼とブランドの回復に繋がりました。

今後、「ストリートファイター」のプレイヤー人口を更に拡大するべく、継続的なアップデートに加え、柔軟に価格を設定していきます。

また、eスポーツにおいても、チームリーグ戦の採用を視野に入れながら、「ストリートファイター」ならではの取り組みを行い、世界中のファンを楽しませていきます。

成功までの軌跡

課題　発売初日からのサーバートラブル

「リセット」を開発コンセプトに、幅広いユーザーが遊べるよう一から開発を見直した『ストリートファイターV』を発売したのは2016年2月でした。ソフト面だけでなく、ネットワーク環境などにも新たなチャレンジに取り組みましたが、サーバートラブルが発生し、対戦マッチングやロードの読み込み時間などで快適なプレイ環境を提供することができませんでした。これらの課題を一刻も早く解決することが、私達の最初の使命でした。

対策　コミュニティの意見も参考に継続的な改善

『ストリートファイターV』においては、サーバー対応だけでなく、その他の不満点も解消するべく、様々な対策をPDCAで繰り返しました。例えば、ユーザーの要望が高い新キャラクターの追加や多彩なコスチュームなどダウンロードコンテンツを強化し、内容の充実を図りました。加えて、サーバー環境を再度一から作り直すなど、時間は要しましたが、継続的なアップデートで改善を重ねることで完成度を高めました。

77 メタスコア

3.6 ユーザースコア

出足でトラブルが発生したことが響き、前作よりスコアが低下

各種アップデートを2年半継続し、完成度を高めた

作 品 紹 介

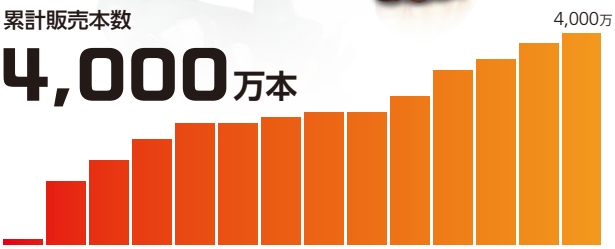
「ストリートファイター」シリーズ

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」シリーズは、1987年に業務用ゲーム機として第1作目を発売後、1991年発売の『ストリートファイターⅡ』において大ヒットを記録しました。革新的な対戦システムが話題を呼び、家庭用ゲームソフトでは全世界でシリーズ累計4,000万本（2018年3月末時点）の出荷を誇るなど、対戦格闘ゲームというジャンルを確立し、登場から30年経た今なお世界中で人気を博しており、eスポーツにおける格闘ゲーム分野をけん引するタイトルとして成長を続けています。

累計販売本数

4,000万本



成功　eスポーツ人気も奏功し、信頼とブランドを回復

左記の取り組みに加え、2013年から北米を中心に海外で「ストリートファイター」を用いたeスポーツへの対応が大きく花開きました。プレイヤーだけでなく、観戦して楽しむ視聴者をもファンとして取り込んだことで、ゲームソフト販売との相乗効果を生み出しました。その結果、2018年1月に発売した『ストリートファイターV アーケードエディション』では評価スコアが大きく上昇するなど、ファンの信頼とブランドを回復することができました。

87 メタスコア

7.1 ユーザースコア

ファンの信頼やブランドの回復で、評価スコアが大きく上昇

飛躍　価格戦略とリーグ化でプレイヤー人口を更に拡大

今後、更にプレイヤー人口を拡大するべく、継続的なアップデートに加え、ソフトやDLC価格の戦略的な値下げを検討しています。特に海外は価格感応度が高いため、購入を躊躇していた層への後押しとなります。また、eスポーツにおいても、チームリーグ戦の成功を参考に北米地域以外での本格的な展開を推し進め、より多くの新規層を獲得していきます。「ストリートファイター」だからこそできる取り組みで、これからも世界中のファンを魅了していきます。

RAGE STREET FIGHTER V All-Star League powered by CAPCOMにてリーグ戦が開催

© CyberAgent, Inc. / © CyberZ, Inc. / © avex entertainment Inc. / ©CAPCOM U.S.A., INC. 2016, 2018 ALL RIGHTS RESERVED.

安定した財務基盤で、市場変化に適応する機動的な投資を実現します。

取締役専務執行役員
最高財務責任者（CFO）
野村 謙吉

Q 過去最高益の達成を受け、財務戦略には変化がありますか

A 引き続き「資本効率の向上」と「ネットキャッシュの改善」に取り組みます

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整備とタイトルラインナップの拡充を推し進めるため、毎期約300億円程度の開発投資を行っています。このような投資を可能にする強固で柔軟な財務基盤を構築するために、「資本効率の向上」と「ネットキャッシュの改善」の2つに取り組んできました。

2018年3月期は、成長戦略に基づく投資が大型タイトルの記録的ヒットとして結実し、過去最高益を更新した結果、足元のキャッシュが増加しました。また、日進月歩の進化が続く当業界においては、数多くの新技術やサービスが登場しており、投資の選択肢は広がっています。

しかしながら、私は引き続き投資判断の基準を緩めることなく、選択と集中に努めるとともに、原価・販管費などのコストを徹底的に見直し、一層筋肉質な財務基盤の構築を図ります。その上で、IPの価値向上に資する大型タイトルの開発や成長分野であるeスポーツなど、戦略的に優先度が高い案件への機動的な投資を実現するため、投資規模に見合う水準での財務基盤の安定的な確保を図ります。

Q 資本効率向上の成果を教えてください

A 成長戦略の進捗とともに、ROEは安定的に向上しています

当社は、資本効率性の指標としてROE（株主資本利益率）を重視しており、業績成長とともに安定的に向上しています。ROEの3要素のうち、重点項目としている①当期純利益率は、成長戦略の進捗に伴い一段の向上を果たしました。また、総資産および自己資本も適正水準で推移しており、②総資産回転率、③財務レバレッジも概ね上昇基調を維持しています。

ROEの3要素	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3（計画）
①当期純利益率（%）	10.1	10.2	11.6	12.5
②総資産回転率（%）	68.1	73.3	75.3	—
③財務レバレッジ（倍）	1.50	1.53	1.47	—
ROE（%）	10.6	11.6	13.4	13.4

なお、次期のROEは13.4%と当期並を見込んでいます。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 タイトル別ROI管理の徹底と、運転資本効率の可視化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、投資収益性を把握・分析しています。2つ目は、「運転資本効率化の徹底」として、回転日数や回転率など更なる可視化の仕組みづくりに取り組んでいます。

なお、当期末のネットキャッシュは367億円と大幅に増加しました。更に当業界特有の、下期での大型タイトル投入に伴う売上債権および債務の期末残高を加減

成長戦略のための投資

財務戦略の概要

戦略 1
ネットキャッシュの改善
タイトル別投資回収状況（ROI）と運転資本効率化の徹底

戦略 2
資本効率の向上
株主資本利益率（ROE）を安定的に向上させる

した「正味のネットキャッシュ」も462億円へと増加しました。当期末は大型タイトルの発売や一部残高の評価見直しにより、ゲームソフトの開発仕掛残高が減少したものの、将来の成長に資する資産全体では引き続き安定的に増加しています。

Q 内部留保の適正水準と資金調達について教えてください

A ゲーム開発の大規模化や投資回収の長期化に対応できる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販売の浸透により長期での販売が可能となった結果、投資資金の回収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や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、当社は資金調達を容易にするため、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年間開発投資額の1～2年分程度と設定し、これを手元現預金465億39百万円とコミットメントライン未実行残高267億円（契約総額267億円）で補完し、適正レンジで維持しています。

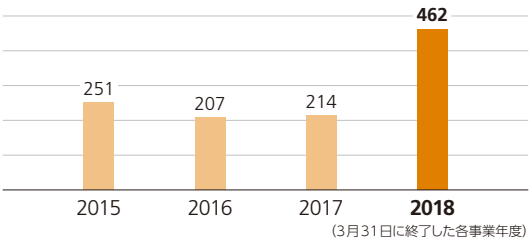
Q 成長戦略のための投資とは、具体的にどのようなものでしょうか

A 主力のデジタルコンテンツ事業に経営資源の84%を投資しています

中長期的な成長の実現のためには、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す。具体的には、タイトルラインナップの拡充や新たな技術への対応に加え、開発者の増員や開発環境の整備に向けた投資が必要です。したがって、2019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84%に相当する約290億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3.7回であり、前期の2.9回から向上しています。

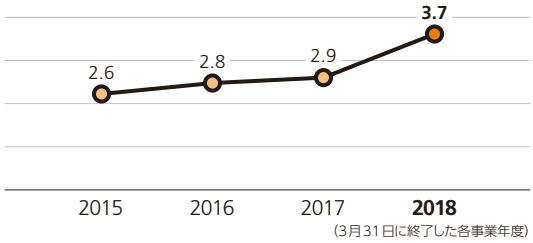
正味ネットキャッシュの推移（億円）

462億円



開発仕掛資産回転率※（回）　※売上高／ゲームソフト仕掛品

3.7回



世界で戦える情熱

独創的で魅力的なコンテンツをゼロから生み出し、その世界観を大切にしながら、進化させ続けてきたカプコン。
こうして多くのタイトルが、人気シリーズへと成長。今日も、そして明日も、カプコンは世界中をアッと言わせるコンテンツづくりに挑み続けます。

『デビル メイ クライ 5』➡P45

戦略

主力IPの安定投入

世界中のファン待望のスタイリッシュアクション最新作

2001年の発売以来、メインタイトルは全てミリオンセールス。タイムリーな新作投入で、世界中のファンを魅了し続けています。

『バイオハザード RE:2』➡P43

戦略

過去作の活用

新技術で甦えるサバイバルホラーの傑作

シリーズ歴代4位の販売本数を誇る「バイオハザード2」。世界中を震え上がらせた1998年の傑作を最新技術によって、再構築。

35th Anniversary CAPCOM

常に時代の先を読み、グローバル市場へ

コンシューマーゲーム黎明期に誕生したカプコンは、次世代機の登場や通信環境の変化、グローバル市場の広がりなど、さまざまな時代の変化に対応し、常に“面白いコンテンツづくり”に全力を注いできました。こうして生み出されたコンテンツは、世界中で支持され、人気シリーズとなって販売数を着々と伸ばしています。

と開発力

『ロックマン 11 運命の歯車!!』➡P47

戦略

休眠IPの活用

シリーズ誕生30年を超え愛され続ける人気シリーズ

2017年にシリーズ誕生30周年を迎えた「ロックマン」。ファミコン世代の親とその子供、二世代で楽しめる新作を8年ぶりにリリース。

世界中を再び“恐怖”で震撼させる『バイオハザード RE:2』

『バイオハザード RE:2』プロデューサー
神田 剛
Kanda Tsuyoshi

2002年入社。国内でマーケティングや海外関連業務に携わった後、2008年にカプコンU.S.A.へ出向。2015年に帰任し、プロデューサーに転向。『バイオハザード7 レジデント イービル』『バイオハザード RE:2』のプロデューサーを務める。

懐かしくも新しい、伝説の“バイオ2”を再誕

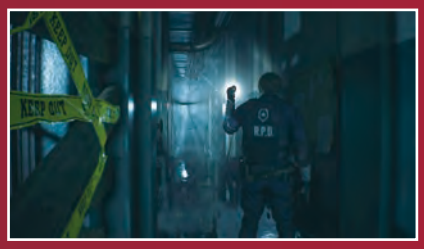
「とにかくゾンビが怖い!」「フォトリアルですごく怖い!だけど、もっとプレイしたい」

米国で開催された世界最大級のゲーム見本市「E3 2018」。カンファレンス会場で、『バイオハザード RE:2(以下『RE:2』)』を発表すると、会場からは大きな歓声が上がりました。実際にプレイできる試遊機を設置したカプコンブースには行列ができ、新たなる恐怖を体験した来場者からは、「こういうバイオを待っていた!」という声が。私達が想像していた以上にポジティブな反響をいただき、開発チームとして勇気とエネルギーをもらいました。

1998年にリリースした『バイオハザード2』は、20年を経た今でも傑作との呼び声が高い人気タイトル。そのオリジナルを今の技術で甦らせ、新旧ユーザーを満足させることはそう簡単なことではありません。しかし、大きな挑戦だからこそ開発メンバーの士気は高く、ぜひとも最新技術で一新し、再びリリースしてファンの要望に応えたいと、今作『RE:2』の開発に着手しました。

実はその頃、私達は『バイオハザード7 レジデント イービル(以下『7』)』の開発を進めていました。サバイバルホラーゲームファンのニーズはひとつではありません。『7』では、VR対応し圧倒的な没入感で究極のホラー体験に挑戦し、『RE:2』では、恐怖+エンターテインメント性で「怖いけど面白い」を目指すなど、異なる楽しみ方を追求。“恐怖”を軸とした多様性がシリーズの魅力になっていると思います。

惨劇の舞台となるラクーンシティ



闇の中に潜む数々の恐怖

シリーズ累計販売本数8,300万本、カプコンを代表する人気タイトル

「バイオハザード(海外名称:Resident Evil)」は、「サバイバルホラー」という新ジャンルを切り拓いた人気シリーズ。武器やアイテムを駆使して惨劇からの脱出を試みるゲームだ。1996年の第1作発売以降、世界中から熱狂的な支持を得て、シリーズ累計販売本数8,300万本を記録。ハリウッド映画やユニバーサルスタジオジャパンのアトラクションとしても人気を博すなど、ゲームをプレイしない層にも高い知名度を誇る。

タイトル数 **123**

シリーズ累計販売本数 **8,300万本**

(2018年3月31日現在)

最新技術で恐怖の世界をフォトリアルに表現

1998年に発売された『バイオハザード2』は、シリーズ歴代4位の累計販売本数496万本を記録し、“バイオ”人気を不動のものにした。このタイトルの魅力を、現在のカプコンの技術力で一から再構築したのが、今作『バイオハザード RE:2』だ。当時、ユーザーを恐怖の底に突き落とした王道のゾンビホラーの世界観をカプコンの開発エンジン「RE ENGINE」で新たに甦らせ、惨劇の舞台となったあの“ラクーンシティ”をフォトリアルに表現。

ゾンビが徘徊する警察署内

主人公レオンに襲いかかるゾンビ

迫りくるゾンビの群れ

視覚、聴覚に訴えかけ、圧倒的な臨場感で恐怖を演出

今作で大切にしたのは、オリジナルをリスペクトしながら、新しく再構築されたバイオ2を楽しめるようにすること。そこで、ストーリーやゲームシステム、ビジュアルに加え、音響にもこだわりました。

ストーリー面では、オリジナルを踏襲しつつ、より深いドラマ性を持たせて印象に残るように工夫。ゲームシステムは、ゾンビ達に“喰われる恐怖”が最大限感じられるよう、自分が操作するキャラクターと襲いかかってくるゾンビの両方が見える三人称視点のビハインドビューを採用。ビジュアル面では、『7』でその実力を示した、独自の開発エンジン「RE ENGINE」を用い、恐怖の世界を実写と見紛うほどのフォトリアルで表現しました。音響面では、研究開発ビル内に3D音響ブース「ダイナミックミキシングステージ」を新設し、ドルビーアトモスと呼ばれる7.1.4chシステムを採用。更に、まるでその場に居合わせたかのような臨場感を再現できるバイノーラル技術を駆使してリアルタイムでの音像変化に対応し、前後左右からのゾンビのうめき声を表現、視覚だけでなく聴覚にも働きかけ、より恐怖を体感できるようにしています。今後は、発売に向け、グローバルの主要各地域で開催されるイベントを中心に、これまで培ったマーケティングノウハウを活用しながら、北米、欧州、日本・アジアに加えて、成長著しい南米市場へも展開していきます。懐かしくも新しい“バイオ2”の再誕を楽しみに待っていてください。

E3で「バイオハザード」の世界観を再現したブース

新設した「ダイナミックミキシングステージ」

平成最後にして最高峰のアクションゲーム『デビル メイ クライ 5』

『デビル メイ クライ 5』シニアプロデューサー

岡部 眞輝
Okabe Michiteru

2010年入社後、アシスタントプロデューサーとして『バイオハザード オペレーション・ラクーンシティ』を担当。『バイオハザード リベレーションズ2』よりプロデューサーを務め、最新作『デビル メイ クライ 5』を手掛ける。

グローバル市場に向け、デビルハンター復活をアピール

「冒頭は、主人公のひとり、ネロの右腕が奪われるところから。失った右手に“デビルブレイカー”を装着し、悪魔に立ち向かっていくという展開でいこう!」

シリーズ最新作となる『デビル メイ クライ 5』は、ディレクター伊津野 英昭のアイデアでこのようなシーンからスタートします。新たなパートナーとなる武器職人・ニコの力を借り、今作も悪魔達を“気持ちよく”片っ端から打ち砕いていく――。この“気持ちよさ”が「デビル メイ クライ」シリーズの持ち味。スタイリッシュに銃や剣を使って悪魔を倒す爽快感や、主人公であるネロやダンテの秘められた過去が織りなす物語が世界中のファンを魅了し、累計販売本数1,600万本のヒットシリーズとなっています。海外での人気も高いグローバルタイトルであることから、今作ではプロデューサーにマット・ウォーカーを起用。「ストリートファイター」がきっかけで日本語を学び、当社に入社した彼は、カプコンDNAを受け継ぐプロデューサーとして着実に戦略を実行しています。

今作のお披露目は、6月に開催された世界最大級のゲーム見本市「E3 2018」。兄弟タイトルでもある「バイオハザード」シリーズの最新作『バイオハザード RE:2』と同じタイミングで発表し、双方とも大歓声をもって迎え入れていただきました。E3で2タイトルとも発表することで、カプコンの勢いを感じていただけたのではないかと思っています。

最強のデビルハンターが帰ってくる

コアミーティングを行う岡部、伊津野、ウォーカー(左から)

ミリオンセールス連発のスタイリッシュアクションゲーム

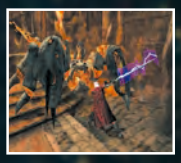
「デビル メイ クライ」シリーズは、カッコよく敵を倒すことを追求したスタイリッシュアクションと個性溢れるキャラクターが魅力の人気シリーズ。2001年に第1作目を発売以降、美麗なグラフィックスと爽快なアクションが話題となり、全世界で人気を博している。

「デビル メイ クライ」シリーズ

タイトル数 **26**　シリーズ累計販売本数 **1,600万本**

（2018年3月31日現在）

2001



『デビル メイ クライ』

販売本数 **216万本**

2003

『デビル メイ クライ 2』

販売本数 **170万本**

2005

『デビル メイ クライ 3』

販売本数 **130万本**

2008

『デビル メイ クライ 4』

販売本数 **300万本**

魅力あるキャラクターを、さまざまなメディアで楽しめる

悪魔の血を引く主人公のデビルハンター“ダンテ”と“ネロ”達の魅力的な個性やストーリー、スタイリッシュなアクションが多くのユーザーの心を掴み、TVアニメをはじめ、コミック、小説、パチスロなど幅広く展開されている。

TVアニメ
©CAPCOM CO., LTD.／DMC製作委員会

コミック
©2005 Suguro Chayamachi
©CAPCOM CO., LTD. 2005

「RE ENGINE」を用いて、アクションゲームの最高峰を目指す

スタイリッシュさが魅力のタイトルですので、最先端のビジュアル、アクションが求められることは言うまでもありません。今作では、海外で主流のフォトリアルを実現しつつ、かつてないスピード感と爽快さでユーザーを満足させ、「デビル メイ クライ」の新たな伝説を作り出すことを目標としました。今のカプコンの技術ならできる、と。

ビジュアルの完成度を高めるために、英国で登場人物のモデルをキャスティングし、コスチュームも一から製作。メイクをした上で3Dオブジェクトとしてスキャン。更にキャラクターの表情には、最新技術を有するセルビアの3Lateral社のフェイシャル技術を採用。爽快な動きは「モーションキャプチャー」を活用し、それら別々のパートをカプコンの開発エンジン「RE ENGINE」で統合することで、外見も表情もアクションも、リアルで繊細に表現することに成功しました。特に表情は、後からボイスアクターが台詞を収録する際、映像を見ただけで心情を理解し、吹き込んでくれるほど実写と見紛うものでした。カプコンがこれまで培ってきた開発力に最新技術を加えることで、より完成度の高いクオリティに仕上げることができたと感じています。

発売予定は、2019年春。平成最後にして最高峰のアクションゲームとして、世界に送り出していきたいと思っています。楽しみにお待ちください!

「デビルブレイカー」の威力

フォトリアルを追求し、英国人気モデルを登用

シリーズ誕生30周年を新たな起点に、ギアアップした「ロックマン」が走り出す

『ロックマン 11 運命の歯車!!』プロデューサー

土屋 和弘
Tsuchiya Kazuhiro

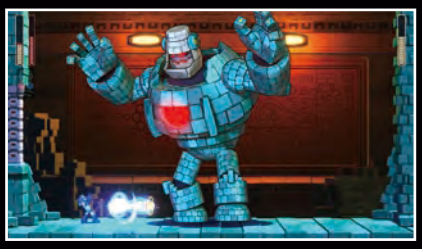
1992年入社後、プログラマーとして『ロックマン7』などを担当。ディレクターを経てプロデューサーとなり、『ロックマン クラシックス コレクション』や最新作『ロックマン11 運命の歯車!!』では、プロデューサーとしてタイトル全般を統括している。

世代を超えて、ファンに愛され続けるシリーズを

家庭用ゲーム機が普及し始めた1987年に誕生した『ロックマン』は、2D横スクロールアクションゲームの名作として長きにわたってファンの心を掴んできました。多数の派生作品も含め、シリーズ累計販売本数は3,200万本。第1作目の発売から30年を経た今も海外での人気も高く、「ロックマンの新作はまだ発売されないのか?」という声も届いていました。もちろん、カプコンは「ロックマン」を忘れたわけではありません。シリーズ誕生30周年となる2017年、満を持して「ロックマン」プロジェクトを発表。過去のタイトルを現世代機で楽しめる、2つのコレクションの発売と、シリーズ完全新作となる『ロックマン11 運命の歯車!!』の発売を発表しました。

今作の鍵となるのは、タイトルにもある“歯車(ギア)”です。ここに2つの意味を持たせています。1つは、主人公ロックマンに与えられた、能力をパワーアップさせる“ダブルギア”というシステム、もう1つは、ロックマンの生みの親と、そして敵である2人の科学者の過去の因縁から運命の“歯車”が回り出すというストーリー。これまで明かされることのなかった、シリーズ1作目より前のエピソードも語られるなど、コアファンに“そうだったのか!”という驚きを与えつつ、今作を初めてプレイするユーザーにも、同じスタートラインに立って楽しんでもらえるよう、工夫しています。

横スクロールで実現する立体表現、「2.5D」


ギアを変えてボスやステージに挑む

コンシューマ機の進化とともに、アクションゲームの楽しさを追求し続ける

1987年にファミリーコンピュータ向けアクションゲームとして発売された『ロックマン』。個性的なキャラクターと歯ごたえのあるゲーム性が国内外で支持され、数々の続編や派生シリーズが誕生。その人気はゲームの枠を超え、グッズやTVアニメ、コミックなど様々なメディアに展開され話題を集めた。2017年にシリーズ誕生30周年を迎えた。

「ロックマン」シリーズ

タイトル数 **136**

シリーズ累計販売本数 **3,200万本**
（2018年3月31日現在）

1987

シリーズの原点
『ロックマン』
全ての「ロックマン」作品の原点

1988

『ロックマン2』
シリーズ最高の販売本数を誇る“傑作”

販売本数
151万本

1990

『ロックマン3』
爆発的ヒット「2」を受け継ぐ続編

販売本数
108万本

1993

『ロックマンX』
「ロックマン」の100年後が舞台の新シリーズ

販売本数
116万本

2003

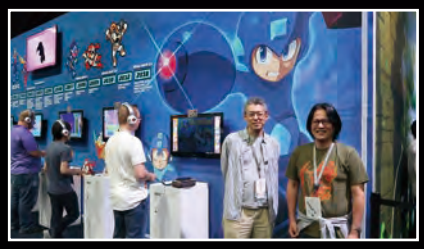
『ロックマンエグゼ4』
カードバトルが人気となり全国大会開催

販売本数
135万本

多様性から生み出される、新生「ロックマン」

8年ぶりに新作を出すにあたって目標としたのは、“ロックマンらしさ”を守りつつ、新たな基準を作ることでした。そのために開発メンバーは、過去の経験者だけを集めるのではなく、ベテラン、中堅、若手と、経歴も感覚も違うメンバーを招集。多様性を持たせることが、新基準づくりに必要だと思ったからです。それぞれが感じる“ロックマンらしさ”を書き出し、それを現世代機でどのように表現していくか、検討を重ねました。その結果、採用したのが横スクロールを3Dグラフィックで表現する「2.5D」。しかし、これがなかなか難しい。3Dのパースの加減で歪みが出てしまったり、リッチな表現力のままに作ると“ドット絵”時代の俊敏な動きが損なわれたり。そこで、ナチュラルに見えるよう、だまし絵的な手法でチューニングしています。パッと見ただけでは、技術的な凄さは感じないかもしれませんが、実はそこに“手仕事の極み”と言える技術が盛り込まれています。

「ロックマン」シリーズは、30年間親しまれるだけのクオリティを持った、アクションゲームの手本となるような上質なコンテンツです。国内での30周年記念コンサートの実施や北米でのTVアニメの開始など、最新作の発売に向け、プロモーションも万全に準備していきます。国や文化の違いを超えて楽しめるゲームに作り込んでいますので、今作を新たな起点に、世界中のゲームファンの心を掴んでいきたいと思っています。



E3でデモ版を披露

“手仕事の極み”で生み出される新たなロックマン

Development

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

「世界レベルのクオリティ」と「収益性」を両立する開発方針と基盤づくり

近年の開発成果を、継続できる仕組みにしていきます

「良い作品でなければ全く売れない」、「世界ブランドを志向しなければゲーム業界では生き残っていけない」。カプコンの開発思想と体制には、この考え方が根底にあります。

私が開発責任者となり、約2年が経過しましたが、その間、自分のモットーである「逃げない、あきらめない」を前面に出し、課題であった「世界トップクラスのクオリティの確保」で大きな成果を出すことができました。加えて、開発組織全体において、中期的なブランディングを意識した組織運営が機能し始めており、安定成長に向けた体制作りが進んでいます。

今後、私が注力すべきミッションは、従来の課題に加え、①世界トップクラスのクオリティと収益性の両立、②モバイルでのヒット作創出、③eスポーツや長期販売モデルへの開発対応、④マルチプレー対戦などネットワーク技術の強化、です。

モノづくりにおいては、往々にして「クオリティ」と「予算」は対立するものですが、当社の開発者は職人気質の尖った人材であるがゆえに、ヒットタイトルが生まれてくる素地があります。私は、彼らのこだわりを大事にしつつ、収益性とのバランスを両立する責任を果たしていきます。

また、これらミッションの実現には開発リソース（人員）の拡充が必要不可欠であり、引き続き、開発人材の採用と育成に注力していきます。

主要なパイプライン（2017年3月期～2019年3月期計画）

コンテンツ名	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期（計画）　未発表タイトル除く 2018年8月末時点
バイオハザード	●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 レジデント イービル ゴールド エディション	●バイオハザード7　レジデント イービル クラウドバージョン ●バイオハザード RE:2
モンスターハンター	●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）	●モンスターハンター：ワールド（PC）
ストリートファイター		●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 ●ストリートファイター V アーケードエディション	●ストリートファイター 30th アニバーサリーコレクション インターナショナル
デビル メイ クライ		●デビル メイ クライ HDコレクション※	●デビル メイ クライ 5
ロックマン		●ロックマン クラシックス コレクション 2	●ロックマン クラシックス コレクション（NSW） ●ロックマン クラシックス コレクション 2（NSW） ●ロックマンX アニバーサリー コレクション ●ロックマンX アニバーサリー コレクション 2 ●ロックマン11 運命の歯車!!
合　計	6タイトル	11タイトル	10タイトル以上

注1）※は現行機移植　注2）NSWはNintendo Switch

人的資本への投資 ～開発組織・人材の強化～

人的資本に対する基本的な考え方

年々進化するゲーム業界では、「G（通信速度）」と「K（画面解像度）」への対応が重要な鍵となります。

また、大規模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させるためには、何より人員の増強が必須です。そのため2011年度から毎年約100名の開発者を採用し、2021年度までに2,500名体制にする目標を掲げています。

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。

上記方針のもと、主力のデジタルコンテンツ事業に当社開発者の内、約90%の人材を配置しています。

人材育成の仕組み

新卒に対しては、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。また、中堅・若手人材（コア育成枠）に対しては、ゲーム開発全体の指揮を執る「コアメンバー」への成長に向け、彼らを要所に抜擢し、タイトル開発を通じて育成しています。ときに失敗もあり、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。

今後は、よりブランドに特化した組織体制にするため、ブランドベースでの人材配置を検討していきます。例えば「バイオハザード」と「モンスターハンター」では求めるスキルが異なるところも多く、どの開発者がどのブランドに適性があるかを見極めて適材適所に配置することで、よりクオリティの高いゲームを創出できると考えています。

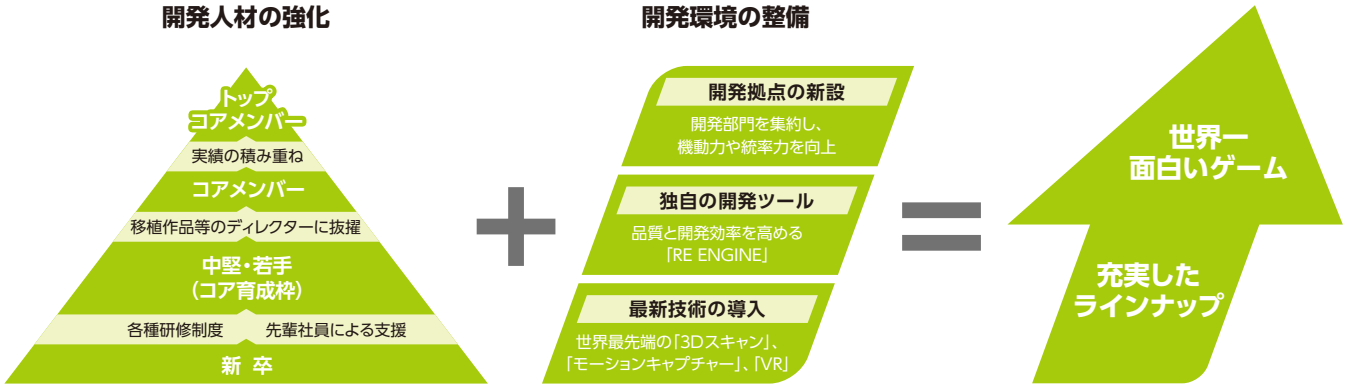
モチベーションの向上

人材への動機付けとしては、タイトル別インセンティブやアサイン手当などの報酬面だけでなく、事業所内託児所を設置するなど働きやすい環境を整備しています。しかし、クリエイティブなゲーム開発において、開発者の最大のモチベーションは、自分の作りたいものが作れる環境にあるか、でしょう。私も開発畑出身であり、それがカプコンの開発の生命線であると認識しているため、予算や納期以外では、できるだけ、ものづくりが自由にできるよう取り組んでいます。

知的資本への投資 ～最新技術の習得・汎用化～

「進化を追わずして、世界トップクラスは成し得ず」という信念のもと、当社は世界最先端の研究開発棟や開発設備へ積極的に投資しており、その技術成果が他社との競争優位に繋がっています。他社との差別化のポイントは、最新技術を汎用化し、開発をしやすくして効率性を上げていることです。例えば、開発エンジン「RE ENGINE」は、実写さながらの表現を可能にするとともに、ゲーム開発に必要な時間を飛躍的に短縮しており、仕様を常に進化できる内作重視の開発体制がこれらを可能にしています。

➡詳細は最新開発レポートP43『バイオハザード RE:2』、
P45『デビル メイ クライ 5』参照



コアメンバーメッセージ

ディレクターとして、「モンスターハンター」の本格的な海外展開を促進

『モンスターハンター：ワールド』
ディレクター
徳田 優也

これまでのキャリア
2004年に新卒でプランナーとして入社。以来、一貫して「モンスターハンター」シリーズに携わる。『モンスターハンター 3G』で初めてのメインプランナーを経験。『モンスターハンター：ワールド』ではディレクターに抜擢され、シリーズの本格的な海外展開というミッションを成功に導く。

私は入社以来「モンスターハンター」シリーズに携わってきましたが、『モンスターハンター：ワールド』では、初めてディレクターを担当しました。ディレクターはスタッフに対し、タイトルの目指すべきビジョンを提示し、スタッフが制作する成果物をジャッジ、ブレがあれば修正するのが主な仕事なのですが、大所帯の開発チームということもあり、開発初期は自分の意図が思うように伝えられず、成果物も的外れなものが上がってくる状況でした。しかし、PDCAを見直し、自分の考えを確実に伝えることができるようになると、状況は劇的に変わりました。カプコンには優秀なクリエイターが集まっていますが、その能力を生かすも殺すも自分次第なのだと、ディレクターの重要性を痛感しましたね。

私はディレクターの前はプランナー業務を行っていましたが、同じプランナーでも、タイトルを経るごとに任される仕事の重要度が変わり、ステップアップを感じていました。今後は引き続き「モンスターハンター」を盛り上げながら、将来「モンスターハンター」を超えるIPを生み出すべく努力を重ねていきます。

円滑なゲーム開発環境を作り出し、タイトルラインナップの拡充に貢献

『バイオハザード6』
移植版プログラムリーダー
上田 聖

これまでのキャリア
2006年に新卒でプログラマーとして入社し、『流星のロックマン』、『モンスターハンター』等の開発を経験。若手によるモバイルアプリ開発プロジェクトの指導を担当した後、移植版『バイオハザード6』のプログラムリーダーに抜擢。現在は、『バイオハザード RE:2』の開発に従事。

若手によるプロジェクトである『バイオハザード6』の現行機移植版を開発するにあたり、プログラムリーダーとして、業務の振り分けや進捗管理、社内の品質管理部門および外部との折衝を担当しました。自身のプログラム業務だけでなく、若手の業務管理を行うのは初めての経験でしたので戸惑うことも多くありましたが、課題の解決方法を一緒に考えたり、積極的にコミュニケーションをとるなど、円滑にゲーム開発が進められる雰囲気づくりに努めたことで、無事に開発を終えることができました。

これは私の考えですが、クリエイターはオールラウンドな能力だけでなく、他の人に負けない自分だけの武器を持つことが重要だと思います。カプコンの良さは、自らの目指す方向を自分で選択できるところです。興味のある分野ややりたいことを明確に持つことで、自身の望む能力を伸ばすことができます。日進月歩のゲーム業界では、日々成長していかないとすぐに取り残されてしまいますし、近年入社してくる若手はプログラムの知識が豊富なので、負けないよう今後も精進していきたいですね。

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整備の推進、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整備の推進、外国人の積極採用に取り組んでいます。

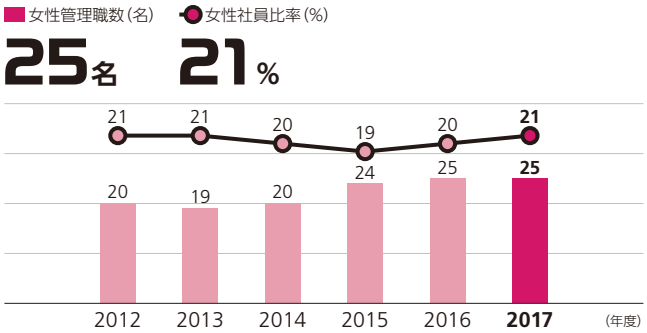
女性の活躍する環境については、産前産後休暇・育児休暇や時短勤務制度を導入するだけでなく、取得促進に取り組んでいます。2017年度の育児休暇取得者は25名、うち男性が6名、女性の取得率は100%です（2016年度は26名。うち男性は3名、女性取得率100%）。また育児休暇後の女性の復帰率も高く、2017年度は25名が復帰し、継続中を除けば96.0%と前年同期比で上昇しています（2016年度は22名復帰。復帰率95.6%）。これらの結果、一般的に「男性社会」と言われる日本のゲーム業界において、当社は社員の約21%を女性が占め、女性の管理職は25名（当社管理職に占める割合は10.3%）となっています。なお、2016年に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」を策定しています。女性の就業環境改善へのこうした取り組みが評価され、カプコンでは、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107名（当社従業員に占める割合4.2%）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。

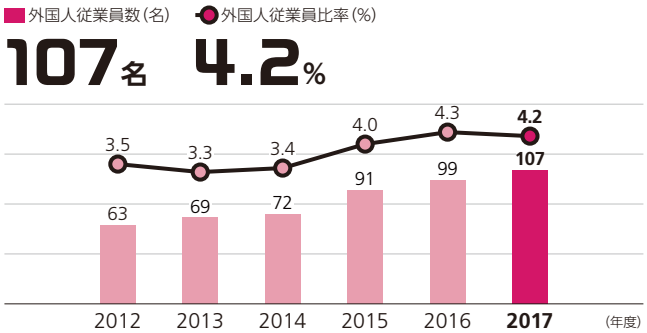
なお、これらの施策が『囚われのパルマ』等新規IPの創出に繋がっています。

➡詳細は統合報告書2017・P57、統合報告書2016別冊最新開発レポート・P11参照

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）



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

コーポレート・ガバナンスとCSRのために

行動規準とコンプライアンスに関する従業員教育

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

カプコン塾

「保育」と「教育」を兼ね備えた、充実した子育て環境を提供

保育所の不足に伴う待機児童問題の早期改善が望まれる中、当社は将来を見据えて、社員が安心して子育てをしながら長く働くことができる環境を提供したいという経営トップの考えのもと、通常の保育に加え、自ら学び自ら成長できる子供の育成を目的とした、「カプコン塾」を2017年4月に開所しました。「カプコン塾」では、乳児や幼児の保育だけでなく、幼稚園児・小学生のアフタースクールまで幅広く受け入れることで、社員が子供の預け先に困ることのないよう支援しています。加えて、教育サポートとして、英語・リトミック・算数・科学などの「学びの場」を提供することで、働く社員と一体となって子供の成長を育んでいます。現在14人の未就学児（2018年3月末時点）を預かっており、月40人ほどの一時利用も引き受けています。将来的には、社員の更なる働きやすさ向上のため、近隣小学校に通う児童の放課後受け入れを行う予定です。なお、春や夏の学校中断期間には、社員講師が授業を行う「スプリングスクール」や「サマースクール」を実施しています。2018年3月28日に実施した「スプリングスクール」では、初めて社員が講師を務め、ゲームの効果音を作成する専用スタジオ「フォーリーステージ」にて、子供たちにゲームの作り方やゲーム音楽の役割を講義したほか、モンスターの羽ばたく音やキャラクターの声など効果音を作成する体験を提供するなど、ゲーム会社の特性を活かした授業を行いました。更に、お昼には社員である親が普段利用している社員食堂で一緒に昼食を楽しむなど、親子のコミュニケーションを促進する機会ともなりました。

今後も当社は、「カプコン塾」にて、子供の好奇心を刺激し興味を広げていく学習環境を構築するほか、社員と家族が充実した日々を送れるよう、安心して働き続けられる環境づくりに努めていきます。

利用者の声

株式会社カプコン
CS第二開発統括 第二編成部
第二プロデュース室
塩沢 夏希

開所から月極で利用していますが、会社に近く駐車場もあり、送り迎えがしやすく好立地ですね。目の前が公園というのも良い環境だと思います。

入所している他の子供達も、親が同じ会社の社員なので安心感がありますね。

また、子供に与える食事をカプコン塾内で作ってくれる点も、利便性と安全性の両面で重宝しています。

肝心の保育内容では、預かりだけでなく、外部講師を招いての英会話やリトミック、プランターでの野菜栽培といった知育や、夏であればプールなどの季節イベントも充実しており、大変満足しています。

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	2017/4/26
未成年の保護についてのガイドライン	2016/12/21
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

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

シニアツアー

シニア向けにゲームセンター体験ツアーを実施し、地域コミュニティの活性化に貢献

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。

シニアツアー累計参加人数

年度	2012	2013	2014	2015	2016	2017
人	1,030	1,550	1,681	1,871	2,037	2,247

対応者の声

株式会社カプコン
OP事業統括 OP運営開発部
店舗運営チーム エリアリーダー
社領 大輔

シニアツアーに参加された方は皆さん笑顔で楽しまれており、特にお孫さんと一緒に体験された方の中には「ゲームを通して普段以上にたくさん話ができて大満足」との感想をよくいただきます。また、このツアーをきっかけに参加者同士の交流が生まれたり、常連になっていただくケースもありますので、スタッフとお客様、お客様同士が繋がる地域のコミュニティの場としても安心して利用してもらえるように、普段から積極的にコミュニケーションをとるようにしています。今後も自治体主催のイベントへの参加も含め、地域のコミュニティ活性化に貢献していきます。

地域社会との関係

出前授業

子供達を対象にした「出前授業」でゲームに対する正しい理解を促進

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いることや、2020年には小学校でのプログラミング教育の必修化が決定され、子供向けのプログラミング教室など、民間でもさまざまな取り組みが実施されつつある昨今の情勢を鑑みると、ゲームクリエイターを志す子供は今後益々増加するだろうと考えられます。また、小学生で29.9%、中学生58.1%と、スマートフォン保有率が年々増加する中、スマートフォン向けのゲームアプリも人気を博しており、ゲームと子供達との距離はより近づいています。

このような状況下において、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、小中学生を中心に企業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366件、2,950名(2018年3月末現在)を受け入れるとともに、出前授業として江戸川区立清新第二中学校をはじめ累計136件、約12,715名(2018年3月末現在)を対象に開催しました。

出前授業の感想紹介(当年度の一部)

- ゲーム会社の仕事には数学を使う仕事が多く、数学の大切さに改めて気づかされました。(中学生)
- 普段の授業では見られない、生徒の生き生きとした姿が見られました。好きなことには真剣に参加ができるんだと感じました。(中学校教師)
- 授業中はほとんどのお子さんが緊張していた様子でしたが、事後アンケートでは、こんな仕事をしたい、もっと知りたいとの声をいただきました。(地域学習センター指導員)
- 映像の中で、実際に働いている方の生の声が聞けるため、子供たちにも伝わりやすく、とても良いと思いました。(市役所職員)

地方創生

ゲームコンテンツの持つ求心力を活かし地方創生を支援

2016年に行われたリオデジャネイロオリンピックの閉会式では、ゲームキャラクターに扮した首相が2020年に開催される東京オリンピックをアピールするなど、ゲームコンテンツの求心力は世界中で認められています。同様に、カプコンのゲームコンテンツも、「ワンコンテンツ・マルチユース戦略」のもと、ゲームに限らず幅広い分野に展開することで、老若男女を問わず高い知名度や人気を誇ります。

当社ではゲームコンテンツが持つ人を引き付ける力を活用し、2000年代後半より、本社のある大阪に限らず、全国各地での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。

2017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スタンプラリーや第73回国民体育大会冬季大会スケート競技会(富士の国やまなし国体)の記念品制作への協力など、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。また、大河ドラマの放送を機に観光振興を図る静岡県浜松市では、当社キャラクターを活用したラッピング電車「直虎号」の運行に協力。更に、2018年3月には、ユネスコ無形文化遺産である文楽の魅力を若年層へアピールすることを目的に、大阪市の国立文楽劇場で行われる公演の告知ポスターや配布グッズへのキャラクター提供を行うなど、地方創生の一助となるべく精力的に活動しました。

加えて、2017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 ストーリーズ』が採用され、同ゲームのイラストを使用したカークリーナーがキャンペーンの啓発物として配布されました。

利用者の声

浜松市
産業部観光・シティプロモーション課
河合 伸哉

浜松市では、大河ドラマの放送や戦国ブームを受け、2016年に著作物の使用契約を締結し、井伊直虎や徳川家康など、「戦国BASARA」のキャラクターを活用した事業を実施しています。

この事業により、若年層や女性など、新たな客層に浜松市をPRし、市内の関連施設への誘引を果たすことができました。特に、トークショーや墨絵原画展、ラッピングバスの車内アナウンスは反響が大きく、SNS上で情報が拡散され、効果的なPRができたと考えています。また、海外のお客様の中には、コラボポスターの配布を希望される方もおり、人気ゲームの実力を目の当たりにしました。

環境とカプコン Environmental

当社グループ連結売上高の75%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の開発・販売を行っているため、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

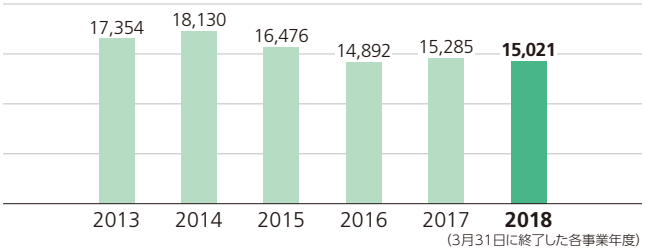
全社的な省エネ施策の推進により、CO_2排出量を削減

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)

15,021 t



事業者クラス分け評価制度で3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毎年、前期比で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、3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
2013	0.07090	95.7%
2014	0.06663	94.0%
2015	0.06193	92.9%
2016	0.06018	97.2%
2017	0.05994	99.6%

※ 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1,150万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。

役員紹介

（2018年6月11日現在）

取締役専務執行役員
根尾 邦男

取締役（監査等委員）
松尾 眞

取締役専務執行役員
江川 陽一

取締役
水越 豊

代表取締役会長
最高経営責任者（CEO）
辻本 憲三

取締役
佐藤 正夫

取締役（常勤監査等委員）
岩﨑 吉彦

取締役（常勤監査等委員）
平尾 一氏

代表取締役社長
最高執行責任者（COO）
辻本 春弘

取締役
村中 徹

取締役専務執行役員
最高財務責任者（CFO）
野村 謙吉

役員紹介

（2018年6月11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
2018年 6月　当社代表取締役社長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）

取締役専務執行役員

根尾 邦男

2012年10月　当社入社
2013年 2月　CE EUROPE LTD. 取締役CEO
2014年12月　CE EUROPE LTD. 退職
2015年 4月　当社顧問
2016年 4月　当社常務執行役員 兼 グローバルマーケティング統括本部長
2018年 5月　当社専務執行役員 兼 グローバルマーケティング統括本部長（現任）
2018年 6月　当社取締役グローバルマーケティング事業管掌（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）
2017年 6月　公益財団法人古岡奨学会理事（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 社外 独立役員

水越 豊

1980年 4月　新日本製鐵株式会社（現 新日鐵住金株式会社）入社
2004年 5月　ボストン コンサルティング グループ　シニア・ヴァイス・プレジデント
2005年 1月　同社日本代表
2016年 1月　同社シニア・パートナー&マネージング・ディレクター
2016年 6月　ライフネット生命保険株式会社社外取締役（現任）
アサガミ株式会社社外取締役（現任）
2018年 1月　ボストン コンサルティング グループ　シニア・アドバイザー（現任）
2018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

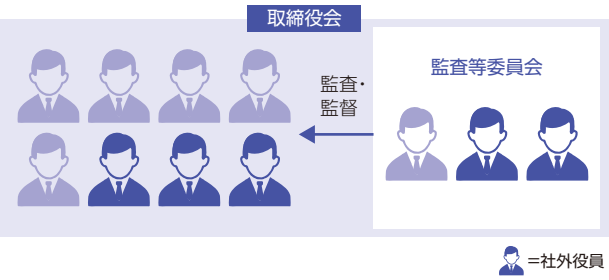
1975年 4月　弁護士登録（第一東京弁護士会）
尾崎・桃尾法律事務所
1978年 8月　アメリカ合衆国ニューヨーク州
ワイル・ゴッチェル・アンド・マンジェス法律事務所
1979年 3月　弁護士登録（アメリカ合衆国ニューヨーク州）
1989年 4月　桃尾・松尾・難波法律事務所設立、同パートナー弁護士（現任）
1997年 4月　日本大学法学部非常勤講師「国際取引法」担当
1999年 6月　日本ビクター株式会社社外監査役
2000年 6月　ビリングシステム株式会社社外監査役
2003年 6月　山之内製薬株式会社社外監査役
2004年 6月　同社社外取締役
2005年 4月　アステラス製薬株式会社社外取締役
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）

カプコンのガバナンスの特長

カプコンのコーポレート・ガバナンス　4つの特長

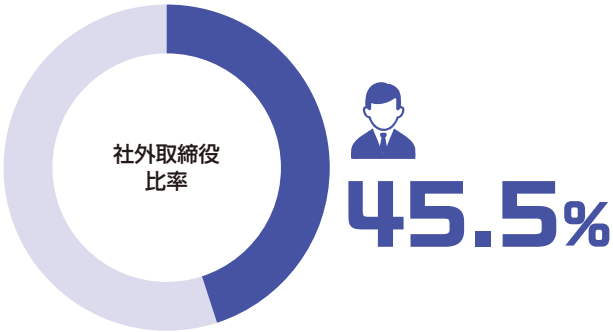
1 ガバナンス強化のため監査等委員会設置会社へ移行

2016年6月に監査等委員会設置会社に移行しています。監査等委員会は、監査方針に基づき取締役や従業員の業務執行の監査を行い、必要に応じて監査指摘事項の提出や是正勧告、助言を行うなど、内部統制が有効に機能するよう努めております。また、監査等委員会の職務が円滑かつ適正に遂行できるよう、監査等委員会直轄組織の内部監査本部等を設置しており、18名の専従スタッフが補助業務を行っています。



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45.5%となっています。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/index_gov.html

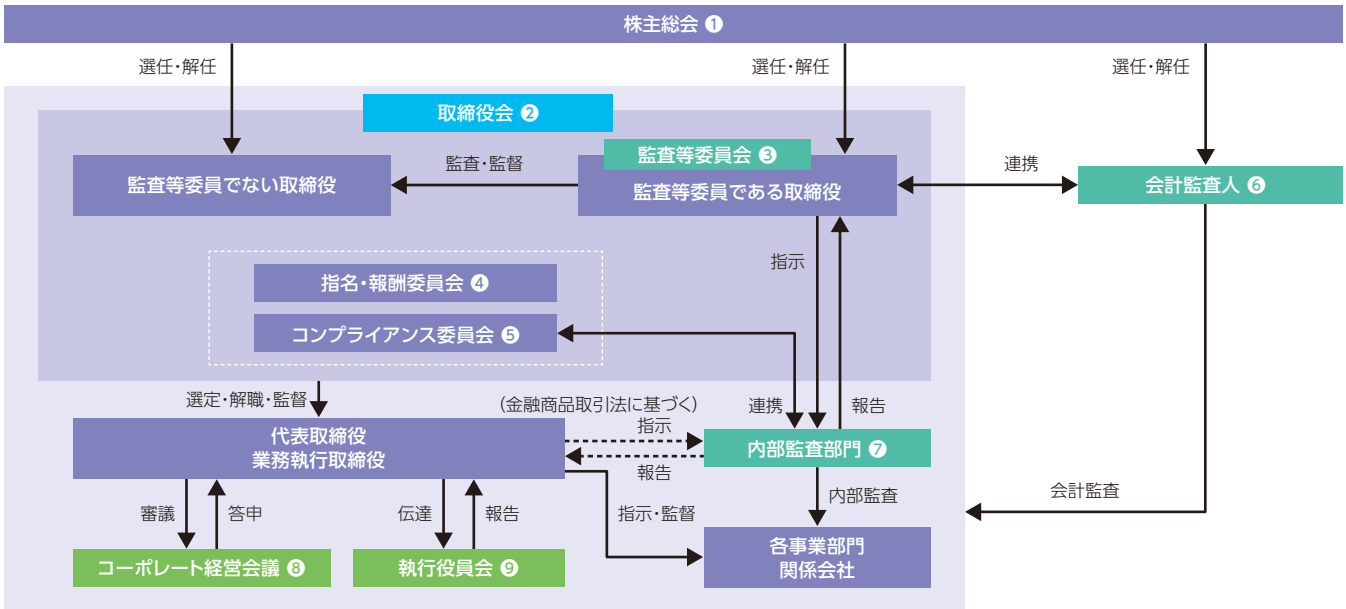
4 投資家やアナリストからの声を経営に反映する仕組み

IR部門では、株式市場と年間400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。

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)

(2018年6月11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〈2018年6月11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に努めています。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4議案全てが承認可決されています。

❷ 取締役会〈2017年度開催回数 15回〉 監督

社外取締役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、取締役(監査等委員を除く)8名(うち社外取締役3名)および監査等委員である取締役3名(うち社外取締役2名)の合計11名で構成されています。

また、11名の取締役中、社外取締役は3分の1超の5名で、かつ5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〈2017年度開催回数 16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3名(うち社外取締役2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。

このため、監査等委員会直轄組織の専従スタッフ18名からなる内部監査本部等を設置しており、同部門から定期的に報告を受ける

とともに、必要に応じて指示を出すなど組織的監査により適切な職務を行っています。

❹ 指名・報酬委員会

取締役候補者選任に関する諮問と取締役の報酬内容を答申

当社は、取締役候補者選任および取締役（監査等委員を除く）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、必要に応じて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・報酬委員会（5名の委員の過半数は社外取締役）を設置しています。

❺ コンプライアンス委員会〈2017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設置し、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。

❻ 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（2017年度）

	監査証明業務に基づく報酬	非監査証明業務に基づく報酬
提出会社	43百万円	—
連結子会社	1百万円	—
計	44百万円	—

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	近藤　康仁
	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10名、公認会計士新試験合格者、システム監査担当者および年金数理人等12名

❼ 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。

❽ コーポレート経営会議〈2017年度開催回数 15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。

❾ 執行役員会〈2017年度開催回数 12回〉　執行

経営方針に基づき、業務を執行

当社は経営の監督と執行を明確にするため、執行役員制度を導入しています。執行役員会は原則月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、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・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（2017年度）

	氏名	独立役員	選任理由	2017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15回出席（100%）
	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15回中15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15回中15回出席（100%）
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16回中16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15回出席（100%） 監査等委員会16回中16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16回中16回出席（100%）

役員報酬

公正性と透明性を確保するため、指名・報酬委員会が答申

取締役（監査等委員を除く）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指名・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（監査等委員を除く）の報酬等について

取締役（監査等委員を除く）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指名・報酬委員会に諮問し、指名・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定額報酬とし、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決定しています。

役員報酬（2017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（監査等委員および社外取締役を除く）	296	226	—	70	—	4
監査等委員（社外取締役を除く）	28	28	—	—	—	2
社外取締役	29	29	—	—	—	3
社外監査等委員	45	45	—	—	—	3

注）上記には、2017年9月30日をもって辞任した監査等委員である取締役1名分を含んでいます。

提出会社の役員ごとの連結報酬等の総額等

氏名	連結報酬等の総額（百万円）	役員区分	会社区分	連結報酬等の種類別の総額（百万円）			
				基本報酬	ストックオプション	賞与	退職慰労金
辻本憲三	110	取締役	提出会社	80	—	30	—

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3,548社中184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。

2018年6月末時点の当社の総合評点は7.20点と、全上場企業の上位5.2%（上場企業平均4.91点）に位置しており、同業他社平均（7.02点）も上回っています。また、「株式市場評価」および「情報開示」は最高評価である10点を獲得しています。

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。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。

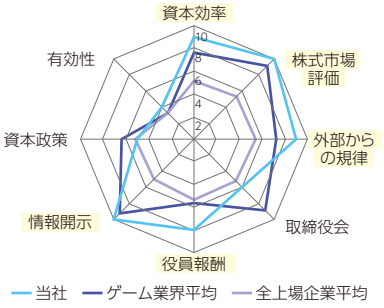
コーポレート・ガバナンスに対する外部評価

当社評価の結果

総合点	7.20
順位	184

基本項目	評点
資本効率	9
株式市場評価	10
外部からの規律	9
取締役会	6
役員報酬	8
情報開示	10
資本政策	5
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
資本効率	9	フリーキャッシュフロー関連数値
株式市場からの評価	10	トービンのQ関連数値、株式リターン
外部からの規律	9	買収防衛策の有無
情報開示	10	株主総会集中度・ウェブサイトの充実度、株主総会招集通知の早期発送、電子行使の利用および英文開示資料の有無

*出典：株式会社日本経済新聞社「NEEDS-Cges」

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。

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。

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、スマートフォンまたは携帯電話からアクセスしていただくことより、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。

株主総会の決議事項

2017年度株主総会の決議事項は以下のとおりです。

決議事項	賛成数(個)	反対数(個)	棄権数(個)	賛成率(%)	決議の結果
第1号議案 剰余金の処分の件	446,934	169	32	99.05	可決
第2号議案 取締役(監査等委員である取締役を除く)8名選任の件					
辻本憲三	434,925	12,176	32	96.39	可決
辻本春弘	438,477	8,625	32	97.17	可決
江川陽一	440,700	6,402	32	97.67	可決
野村謙吉	440,157	6,945	32	97.55	可決
根尾邦男	439,284	7,818	32	97.35	可決
佐藤正夫	441,958	5,145	32	97.94	可決
村中　徹	441,182	5,921	32	97.77	可決
水越　豊	442,014	5,089	32	97.96	可決
第3号議案 監査等委員である取締役3名選任の件					
平尾一氏	434,516	12,586	32	96.30	可決
岩﨑吉彦	438,349	8,753	32	97.14	可決
松尾　眞	437,527	9,575	32	96.96	可決
第4号議案 補欠の監査等委員である取締役1名選任の件	442,440	4,662	32	98.05	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

当社IR活動の外部評価

積極的なIRの取り組みへの高評価

適時適切な情報公開を積極的に推進してきたこれまでの活動が認められ、当社IR活動および各種IRツールを対象として、外部評価機関より様々な表彰を受けています。当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。

2017年度外部評価実績

企業	米国金融専門誌Institutional Investor「2017 All-Japan Executive Team rankings」ソフトウェア部門 Best IR Company 第3位
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
	GPIFの運用委託先が選ぶ改善度の高い“統合報告書”選出
	第20回 日経アニュアルリポートアウォード 優秀賞
IRサイト	米国金融専門誌Institutional Investor「2017 All-Japan Executive Team rankings」ソフトウェア部門 Best Website 第1位
	大和インベスター・リレーションズ株式会社 2017年「インターネットIR表彰」最優秀賞(第1位)
	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2017」総合ランキング 第1位
	日興アイ・アール株式会社「2017年度 全上場企業ホームページ充実度ランキング」総合ランキング 第2位

株主・投資家の皆様からの意見の活用

投資家やアナリストとの対話の成果を経営に反映

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

2017年度は、代表取締役会長および代表取締役社長と投資家のトップマネジメントミーティングを設定し、中長期の経営戦略やマーケティング戦略の方向性を説明し、経営および開発に関して忌憚のないディスカッションを行いました。また、居住地域に左右されずに参加できるようオンラインで個人投資家説明会を実施するなど、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、当社では機関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、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、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開示資料の見直し（新たなKPIの開示）、②決算説明会の在り方、③経営陣とのミーティングの開催など多岐にわたります。

2017年度のIR対応件数一覧

種別	回数
取材受け入れ	211
国内投資家訪問	138
海外投資家訪問	71
合計	420

IR実施イベント

イベント	詳細
トップマネジメントミーティング	スピーカー　代表取締役会長 辻本憲三 代表取締役社長 辻本春弘 取締役CFO　野村謙吉
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、インターネットでの会社説明会を開催
パーセプション・ギャップ・スタディの実施	機関投資家・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との対話の成果（抜粋）

Q. 決算や業績のことではなく、経営トップや開発責任者の考え（経営論・哲学）を聞ける機会を設けてもらいたい。特に、カプコンは創業者がCEOなので、我々（投資家）にとって非常に有用である。

A. 対応しました（ミーティング実施）
創業者である会長CEOや後継となる社長COOが考える経営方針や戦略に加え、人柄などへの理解を目的に、トップマネジメントミーティングを開催しました。参加者の満足度は総じて非常に高く、当社の経営戦略への理解が深耕されたイベントとなりました。引き続き、双方にとってより有意義な対話の機会として、開催していきます。

Q. コンシューマにおける開発費の計上方法が分かりにくいが、もう少し開示してほしい。

A. 対応しました（補足開示）
デジタル化の進行に伴い、コンシューマゲームは従来より長期間売れるように変わってきています。したがって、当社では、会計の原則に沿い売上時期に応じた費用計上となるよう処理しており、原則2年程度で償却しています。

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）

2017年度取締役会・監査等委員会での主な議論

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（2018年3月末時点）。
また、買収防衛策の非継続や配当方針に加え、
eスポーツへの取り組みなど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、
監査等員会などを含め多数ありましたが、本ページでは、
その中から2つの事案をご紹介します。

（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。）

事案1

海外における新規事業への参入

担当執行役員 （新規事業の概要説明を終えて）本件については、法令上、日本は事業対象から外しているが、欧米においては多くの地域で対応可能である。参入検討にあたり、この事業の市場性、プラットフォーム技術、法律面など多角的な観点から実行可能性を検討したいと考えている。

辻本(憲三) 今回は事前の報告であり、審議事項ではない。次回までに、この新規事業に参入することについて疑問があれば指摘いただき、判断をお願いしたい。前向きに進めたい理由は、リスクはあるものの、持続的成長を図るために健全なリスクテイクは必要であり、出遅れたら負けだからである。その中で、リスクとリターンを見つけ出し、適否をしっかり議論いただきたい。

佐藤 位置情報で排除し、日本等からはアクセスできないとのことであったが、第三国経由でプレイすることはできないのか。

担当執行役員 GPSでチェックし、できないような仕様となる。

辻本(憲三) ゲームにアクセスできても課金できない仕組みである。他にも、新事業に参入するにあたり、これは守って欲しいということについては、皆さんの意見を聞いておくべきである。

松尾 日本でプレイができないということは理解した。一方、アメリカの会社ではなく、日本の上場会社として当該事業に参入する意義はあるのか。運営は誰が行い、誰が提案をしているのか。そのあたりを整理いただきたい。

担当執行役員 基本的に運営はアメリカの会社となる。

辻本(憲三) 例えば、日本企業がラスベガスのカジノを買収して海外子会社として運営するのは適法であるし、日本人が現地のカジノへ行くのも問題ないが、日本から賭けるのは問題である。本件も、（ギャンブルではないが）同じ建て付けである。この点も踏まえて検討し、ご判断いただきたい。

村中 執行部門が本件を進めていくにあたり、適法性の担保をお願いしたい。執行部門が適法条件等をきちんと守っているということを、別の部門がチェックするなど、きっちり第三者的にモニタリングの仕組みを同時に動かして進行いただきたい。事業としてぜひ進めたいということは精神論としてはわかるが、運営にあたってご配慮をお願いしたい。

岩﨑 運営地域として欧州も含まれているが、EUの競争法との関係で地域制限をクリアできているのかは慎重に検討いただきたい。

辻本(憲三) 社外取締役の指摘を踏まえて、改めてリスクを精査し、参入の妥当性を整理すること。

事案2

モバイル事業の改善策に関する議論※

社外監査等委員 モバイル事業は成長分野の一つだと思うが、カプコンでは今まで大きな成果に繋げられていない。その要因についてはどのように分析しているか。課題は、ヒト・モノ・カネ等の経営資源が十分に投入されていない点なのか、あるいはカプコンのモバイル開発のノウハウや開発力にあるのか。

内部監査担当者 今回は中間報告となるが、これまで当社のモバイル事業が想定した成果をあげられていなかった要因としては、ご指摘のどちらの点にも課題があったと考えている。それらについては本日報告した問題点にも挙げさせていただいているが、これらの点については、今後の内部監査を進めるなかで、更にヒアリングや情報の収集・分析を通じて検証したうえで、課題を明確化し、事業部門に対して改善提案を行っていきたい。

社内監査等委員 補足すると、モバイルゲーム開発においては自社だけのリソースでは不足しているので、アジア市場に関しては、現地の開発会社へライセンスアウトする方式で、複数のタイトルを動かそうとしている。国内についても、モバイル開発会社と共同で開発する等の取っ掛かりを見出そうとしている。

社外監査等委員 モバイルはカプコンの成長戦略の一つとして重要な分野なので、スピード感を持って臨む必要がある。また、市場を俯瞰すると、アジア市場の伸び率が非常に高く、今後アジアのマーケットをどのように取り込んでいくかも課題の一つだと考えている。

社外監査等委員 特にモバイルゲームは地域的なテイストが重要であり、日本でヒットしたものが海外で上手くいくとは限らない。内部監査の際にはその点についても併せて確認をお願いしたい。

内部監査担当者 現状、事業部としては、国内にまず注力していく方針を打ち出してはいるが、欧米やアジアなど海外市場についての戦略についても、併せて確認していくようにする。

社外監査等委員 グローバルマーケットの中で全体の何割くらいが日本市場になるのか。

内部監査担当者 全体の1/5くらいが日本市場のシェアである。日本市場だけが（ガチャに偏重した）特殊な進化をしている。

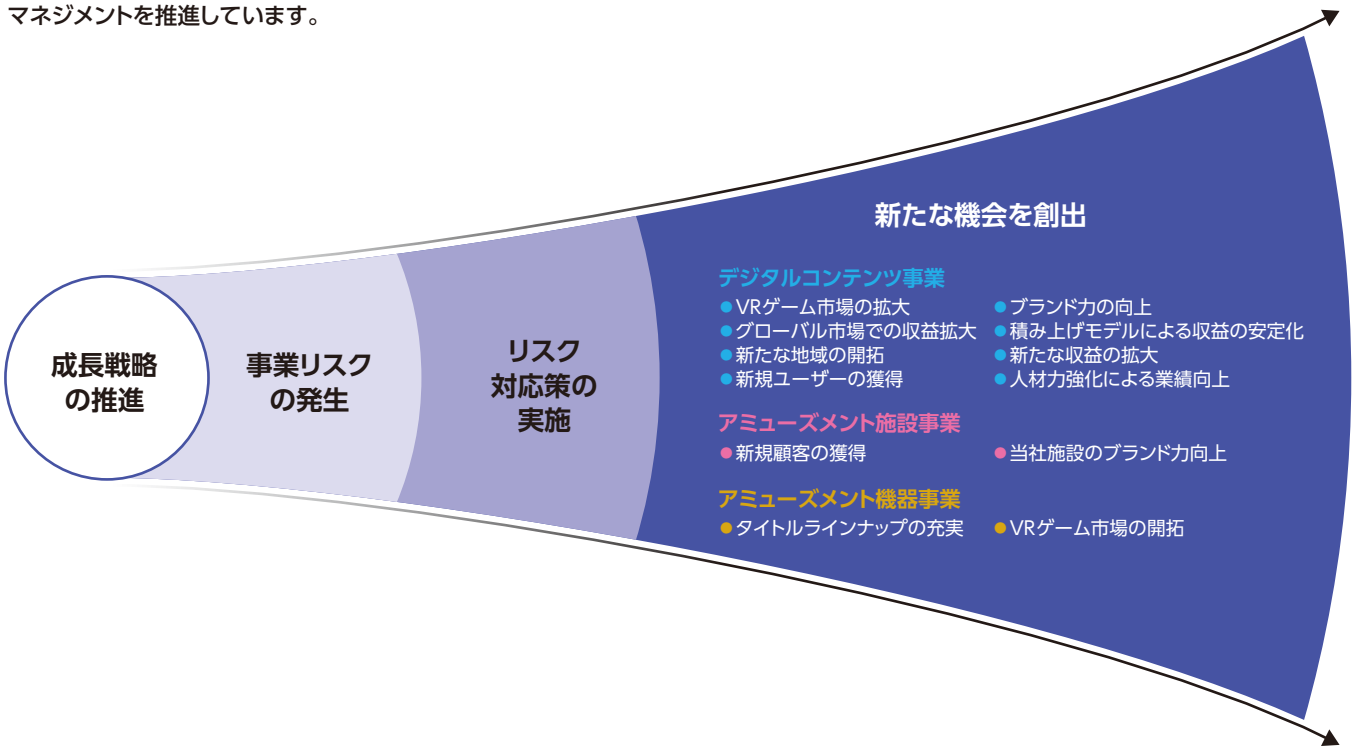
社外監査等委員 今回、モバイル事業についての現状と課題については認識できた。引き続き内部監査の進捗状況について適宜報告していただきたい。

内部監査担当者 承知した。更に問題点を明確化し、今後の成長に繋げられるような提案を実施できるよう進めていきたい。

※ 本議論は、当期における監査等委員会だけでなく、個別ミーティング等の議論なども含めて取りまとめています。

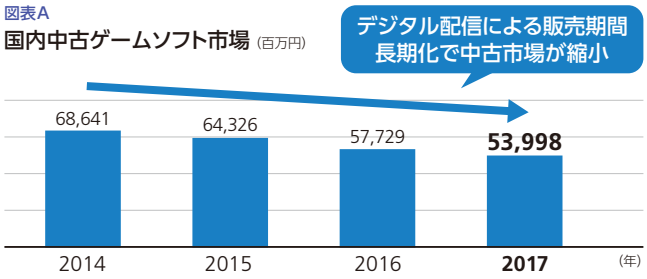
リスクマネジメント

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。



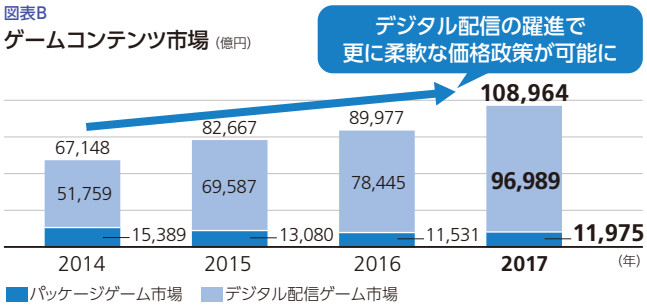
市場データで見る当社の事業機会

図表A
国内中古ゲームソフト市場 (百万円)



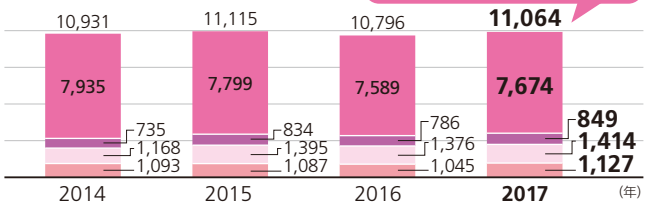
＊出典：ファミ通ゲーム白書2015、2016、2017、2018

図表B
ゲームコンテンツ市場 (億円)



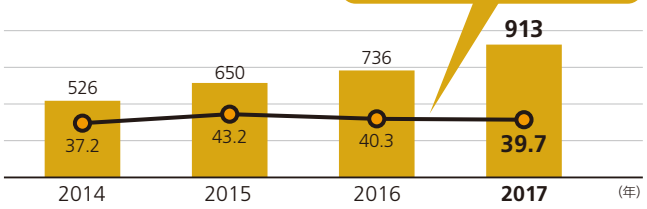
＊出典：ファミ通ゲーム白書2015、2016、2017、2018

図表C
アーケードゲーム顧客分類 (名)



＊出典：2018CESA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、AI(人工知能)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、開発人員の増強と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促進や事業所内保育所の設置	

アミューズメント施設事業

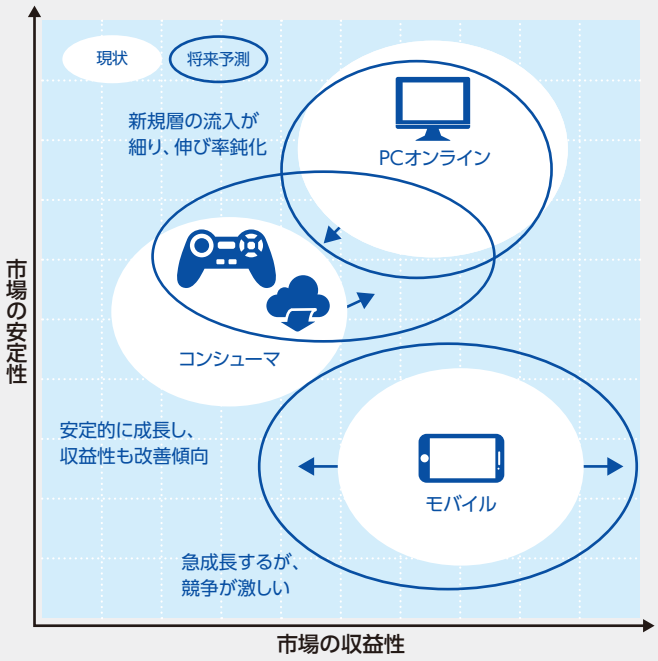
リスク	当社の対応策	機会
設置機種の人気への依存	テーマ型フード店舗、キャラクターグッズに特化した店舗、低年齢層向けコーナーなどの多面展開により、特定人気機種に依存しない集客を実現[図表C]	●新規顧客の獲得
娯楽の多様化、少子化、競争の激化などの市場環境の変化	各種イベントによるファミリーや女性層の集客、中高年者の集客を目的としたシニアイベント実施などにより新たな収益機会と集客を獲得	●当社施設のブランド力向上

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

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244億ドルであり、2022年に356億ドルと今後5年間で約46%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。今後はデジタル販売比率の向上に伴い、価格感応度の高いカジュアル層を獲得することで市場成長が加速し、他2市場との利益率の差は縮小する見通しです。➡詳細はP75参照

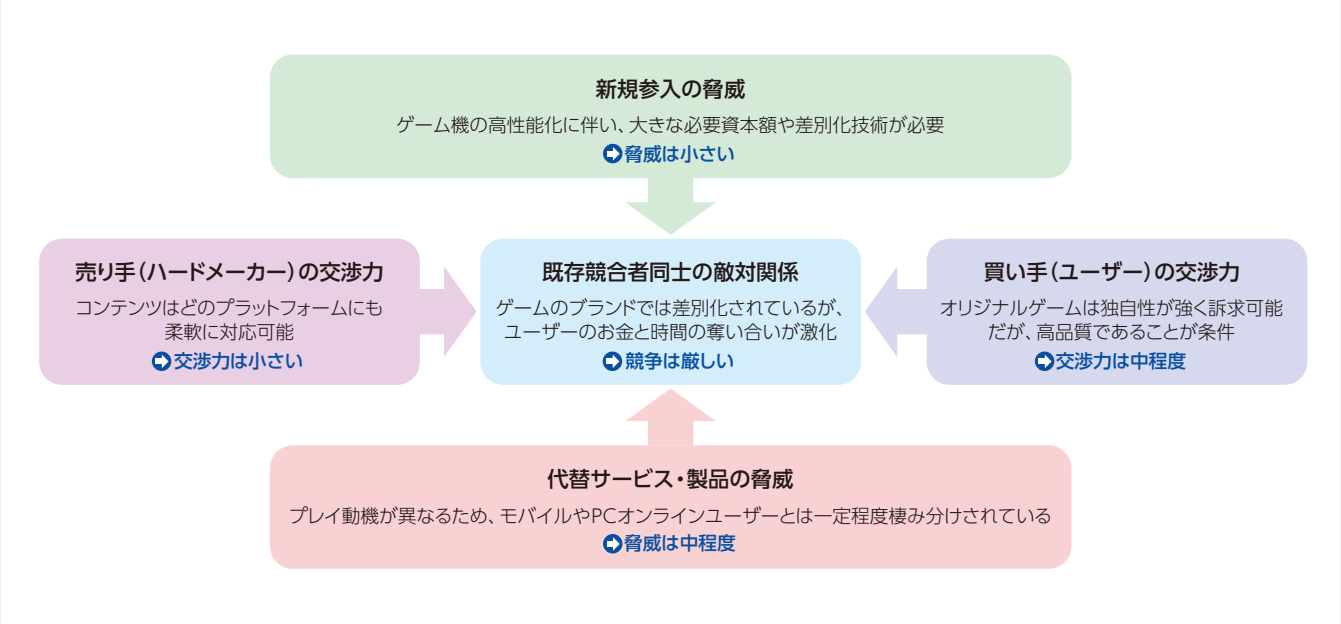
モバイルコンテンツ市場特性

市場規模は594億ドルであり、2022年に920億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、プレイ目的は隙間時間の活用が多く、ゲームへのロイヤリティは一番低いです。課金者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最も高いのが特徴です。収益性は3市場の中で最も高いですが、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P75参照

PCオンライン市場特性

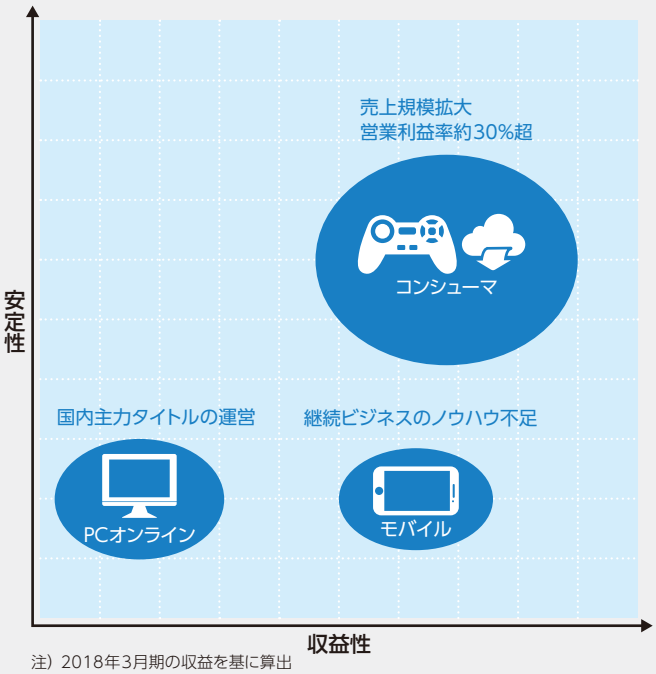
市場規模は384億ドルであり、2022年に458億ドルと今後5年間で約19%伸びる見通しです。顧客層はコアユーザーの構成比が非常に高く、ゲームへのロイヤリティは一番高いです。継続的な課金意欲がかなり高いことから、価格感応度および景気感応度は一番低いのが特徴です。収益性は3市場の中で比較的高く、ヒットすれば長期間にわたり安定的な収益を生み出す傾向にありますが、今後は新規層の流入が細り、伸び率は鈍化すると予想されています。➡詳細はP75参照

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）2018年3月期の収益を基に算出

コンシューマ市場特性（売上構成比69%）
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、営業利益率は約30%まで到達しています。

モバイルコンテンツ市場特性（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オンライン市場特性（売上構成比5%）

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の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、28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40%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P49参照）

※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（86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）

各市場の動向と見通し解説

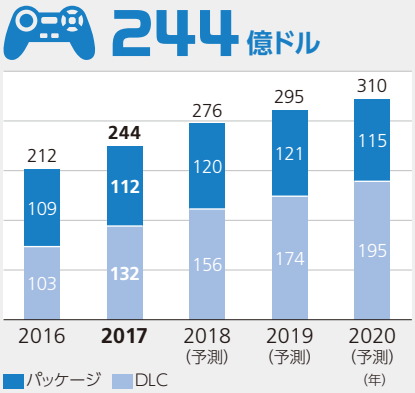
コンシューマ市場 パッケージ+ダウンロードコンテンツ(DLC)

2017年のコンシューマ(パッケージ+DLC)市場は244億ドル(前年比15.1%増)と増加に転じました。これは、現行機の順調な普及やNintendo Switchの登場により、パッケージ販売は前年並みに推移したものの、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54%を占める分野となりました。

2018年の見通しとしては、現行機の普及拡大によりソフト販売が増加する好循環が続き、市場は276億ドル(前年比13.1%増)になると予想されます。

また、中期的には、コンシューマゲーム機の普及に加えて、クラウドゲームなど新たなデジタル配信方法が進展することでユーザー層を拡大し、2022年には356億ドル(2017年比45.9%増)まで成長する見込みです。

コンシューマ市場 (億ドル)



*出典:International Development Group

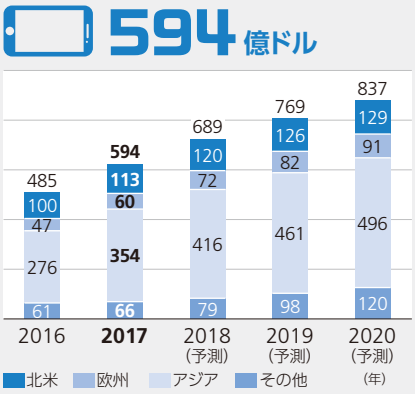
モバイルコンテンツ市場

2017年のモバイルコンテンツ市場は594億ドル(前年比22.5%増)となり、ゲームソフト市場全体の半分の規模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アプリゲームの増加によるゲームユーザーの定着、などによるものです。地域別では、日本を含むアジア市場が354億ドル(前年比28.3%増)、北米で113億ドル(前年比13.0%増)、新興国や東欧市場など、その他の地域で66億ドル(前年比8.2%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。

2017年のスマートフォンの年間出荷台数は約14.6億台(前年比0.7%減)と昨年並みに留まりましたが、今後5年間では年平均成長率2.8%で推移し、2022年には16.8億台を出荷する見通しです。この結果、2018年のモバイル市場は689億ドル(前年比16.0%増)、2022年には920億ドル(2017年比54.9%増)まで成長が見込まれます。

モバイルコンテンツ市場 (億ドル)



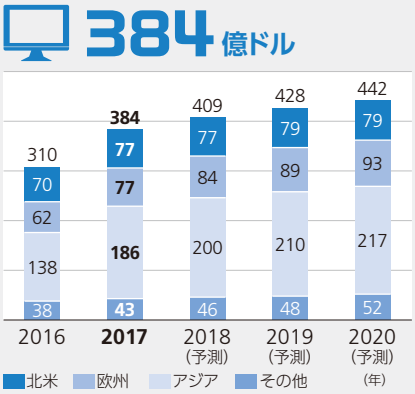
*出典:International Development Group

PCオンライン市場

2017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、384億ドル(前年比23.9%増)と大きく拡大しました。

2018年の見通しとしては、409億ドル(前年比6.5%増)を予想しています。2022年には458億ドル(2017年比19.3%増)まで拡大するものの、大手メーカーのモバイルへのシフトが進み、伸び率は鈍化する見通しです。

PCオンライン市場 (億ドル)



*出典:International Development Group

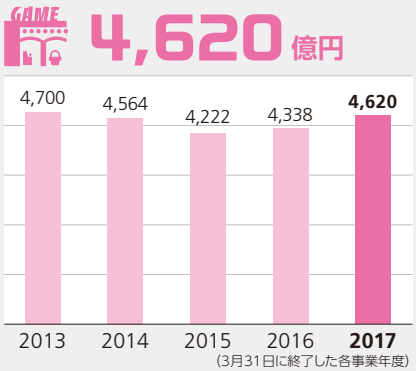
アミューズメント施設市場

前期（2017年3月期）の国内アミューズメント施設市場規模は4,620億円（前期比6.5%増）と2年連続で増加しました。これは、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やテレビゲームにおける新規機種のヒットで、来客数および客単価が改善したことが要因です。なお、総店舗数は14,154店（前期比4.8%減）、1店舗当たりの設置台数は31.4台（前期比2.2台減）と減少する一方、年間売上高は3,264万円（前期比11.8%増）と増加しています。多くの企業で不採算店舗を閉鎖し、好立地好採算の店舗に集約するなど、経営の効率化を進めたことが奏功しています。

当期（2018年3月期）は、主にプライズゲーム機の景品において、複数のヒット商品が輩出されたことで市場全体は活況を呈し、拡大基調が続いています。

次期（2019年3月期）の見通しとしては、人気キャラクターを用いた通信型カードゲームやビデオゲームが投入されるものの、当期にヒットした景品が一巡することもあり、市場は横ばいで推移すると予想されます。

アミューズメント施設市場（億円）



*出典：「アミューズメント産業界の実態調査報告書」

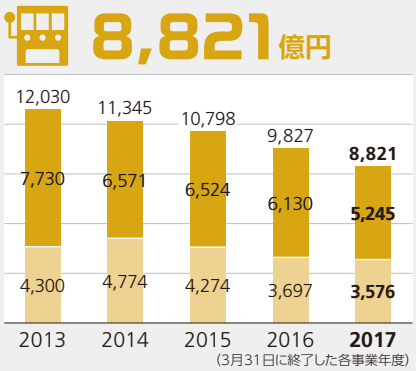
遊戯機市場

前期（2017年3月期）の遊技機市場は8,821億円（前期比10.2%減）と4年連続で縮小しました。これは、パチンコ機およびパチスロ機ともにホールの業績悪化による遊技機への投資意欲の低下や、新規出店数の減少の影響を強く受けたことが要因です。

当期（2018年3月期）は、2018年2月の遊技機規則の改正を迎え、更に市場は冷え込みました。

次期（2019年3月期）の見通しとしては、遊技機規則は改正されたものの、2019年4月からの新自主規制の施行に伴い、商品価値の向上した機種が下期から順次投入されることでユーザーが回帰し、市場縮小に歯止めがかかると予想されます。

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 2016、2017」を基に当社作成

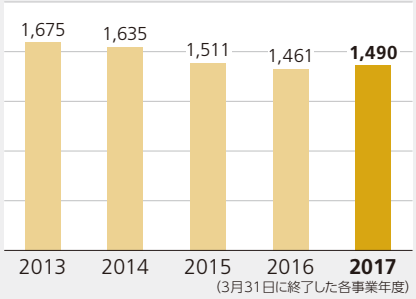
業務用ゲーム機器市場

前期（2017年3月期）の業務用ゲーム機器市場は、アミューズメントベンダーが減少したものの、新型クレーンゲームや通信型カードゲームのヒットにより、1,490億円（前期比2.0%増）となりました。

当期（2018年3月期）も、新型クレーンゲームおよびプライズ景品の販売が続伸し、微増傾向にあります。

次期（2019年3月期）の見通しとしては、施設オペレーターの投資意欲増加および複数の人気機種の発売に伴い、堅調に推移すると予想されます。

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」

連結財務指標11年間サマリー

主な実績指標

	2008	2009	2010	2011	2012
会計年度			百万円		
売上高	¥ 83,097	¥ 91,878	¥ 66,837	¥ 97,716	¥ 82,065
営業利益	13,121	14,618	5,587	14,295	12,318
税金等調整前当期純利益(純損失)	11,962	12,448	1,124	10,807	11,425
親会社株主に帰属する当期純利益(純損失)	7,807	8,063	2,167	7,750	6,723
減価償却費	3,393	4,143	3,368	3,315	3,123
資本的支出	4,503	2,906	2,205	2,758	4,153
研究開発費	2,972	2,329	2,125	2,924	2,236
会計年度末			百万円		
総資産額	¥ 93,606	¥ 106,210	¥ 86,621	¥ 90,408	¥ 98,247
純資産額	53,660	59,349	53,956	58,007	59,352
ネットキャッシュ	13,061	7,378	12,299	27,655	11,348
開発者数(名)	809	1,047	1,132	1,339	1,455
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	¥ 7,452	¥ (551)	¥ 14,320	¥ 22,392	¥ (7,672)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(3,374)	(2,715)	(1,618)	(2,046)	(4,794)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(2,448)	(342)	(10,747)	(12,919)	587
現金及び現金同等物の期中増減額	(2,256)	(4,454)	1,203	5,196	(12,724)
現金及び現金同等物の期末残高	32,763	28,611	29,815	35,011	22,287
1株当たり情報			円		
1株当たり当期純利益(純損失)	¥ 66.45	¥ 65.49	¥ 17.86	¥ 65.59	¥ 58.05
1株当たり配当額	30.00	35.00	35.00	40.00	40.00
1株当たり純資産額	440.57	480.69	456.59	490.88	515.35
財務指標			%		
営業利益率	15.8	15.9	8.4	14.6	15.0
株主資本利益率(ROE)	15.8	14.3	3.8	13.8	11.5
総資産利益率(ROA)	8.4	8.1	2.3	8.8	7.1
自己資本比率	57.3	55.9	62.3	64.2	60.4
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)	103.7	–	86.9	155.8	–
負債比率	74.4	79.0	60.5	55.9	65.5
株式情報					
株価収益率(倍)	25.6	13.3	49.5	12.1	16.3
発行済み株式総数(千株)	66,719	67,394	67,723	67,723	67,723
外国人持ち株比率(%)	27.72	33.73	24.22	22.17	27.05
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	¥ 516	¥ 600	¥ 387	¥ 636	¥ 469
オンライン(モバイルコンテンツ+PCオンライン)売上高	41	66	85	105	129
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	15,750	18,100	13,900	21,700	17,000
主要タイトル販売本数	デビル メイ クライ 4 2,320	バイオハザード5 4,400	モンスターハンターポータブル 2nd G(ベスト版含む) 1,350	モンスターハンターポータブル 3rd 4,600	バイオハザードオペレーション・ラクーンシティ 1,700
	バイオハザード4 Wii edition(Wii) 1,300	ストリートファイターⅣ 2,500	モンスターハンター3(トライ) 1,150	デッドライジング2 2,300	モンスターハンター3(トライ)G 1,600
	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	ストリートファイターX(クロス)鉄拳 1,400

※1.2018年4月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行いました。したがって、各連結会計年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、「1株当たり当期純利益」を算定しています。
※2.2018年4月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行いました。したがって、各連結会計年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、「1株当たり純資産」を算定しています。

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

2013	2014	2015	2016	2017	2018	2018
			百万円			千米ドル
¥ 94,075	¥ 102,200	¥ 64,277	¥ 77,021	¥ 87,170	**¥ 94,515**	**$ 891,651**
10,151	10,299	10,582	12,029	13,650	**16,037**	**151,299**
3,719	5,315	10,701	11,150	12,489	**15,149**	**142,920**
2,973	3,444	6,616	7,745	8,879	**10,937**	**103,184**
3,406	4,638	3,535	5,712	5,980	**4,706**	**44,402**
8,724	8,064	10,177	8,274	3,767	**3,041**	**28,691**
1,982	2,002	823	1,073	695	**1,102**	**10,405**
			百万円			千米ドル
¥ 104,365	¥ 96,611	¥ 100,773	¥ 113,057	¥ 118,897	**¥ 125,573**	**$ 1,184,655**
62,828	63,875	71,331	75,168	77,774	**85,421**	**805,858**
14,327	22,670	21,212	15,821	8,426	**36,750**	**346,707**
1,623	1,808	1,902	2,052	1,994	**2,141**	
			百万円			千米ドル
¥ 6,647	¥ 13,201	¥ 4,286	¥ 4,347	¥ 3,200	**¥ 34,721**	**$ 327,564**
(1,375)	(6,155)	(5,496)	(1,639)	(3,628)	**(2,847)**	**(26,859)**
1,162	(15,099)	1,278	(1,115)	(3,130)	**(9,577)**	**(90,351)**
9,235	(5,404)	1,879	431	(4,091)	**22,201**	**209,445**
31,522	26,118	27,998	28,429	24,337	**46,539**	**439,049**
			円			米ドル
¥ 25.82	¥ 30.56	¥ 58.84	¥ 68.87	¥ 80.18	**¥ 99.89**※1	**$ 0.94**
40.00	40.00	40.00	40.00	50.00	**60.00**	**0.56**
545.54	567.96	634.28	688.43	710.32	**780.18**※2	**7.36**
			%			
10.8	10.1	16.5	15.6	15.7	**17.0**	
4.9	5.4	9.8	10.6	11.6	**13.4**	
2.9	3.4	6.7	7.2	7.7	**8.9**	
60.2	66.1	70.8	66.5	65.4	**68.0**	
62.4	136.8	50.2	36.5	22.8	**337.2**	
66.1	51.2	41.3	50.4	52.9	**47.0**	
28.6	32.0	20.3	19.9	13.5	**23.0**	
67,723	67,723	67,723	67,723	67,723	**67,723**※3	
32.37	37.29	36.87	39.35	31.19	**35.01**	
			億円			
¥ 459	¥ 530	¥ 352	¥ 421	¥ 492	**¥ 652**	
177	128	101	104	95	**89**	
			千本			
16,700	17,500	13,000	15,000	19,400	**24,400**	
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:ワールド **7,900**	
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	バイオハザード7 レジデント イービル (リピート) **1,600**	
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	マーベル VS. カプコン:インフィニット **1,000**	

※3.2018年3月6日開催の取締役会決議により2018年4月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行いました。これにより発行済株式総数は67,723,244株増加し、135,446,488株となっています。

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

2018年3月期連結会計年度における当業界は、家庭用ゲームについてはハードとソフトが好調に推移したことにより市場規模が増大しました。また、欧米や中国、韓国など海外で人気上昇中の「eスポーツ」(エレクトロニック・スポーツ)が「2022年アジア競技大会」の正式種目に採用されるなど、新たなスポーツとして認知されたことも追い風となり、市場拡大に期待が膨らんできました。加えて、「東京ゲームショウ2017」において開催されたeスポーツのイベントにおいても、当社の人気タイトル『ストリートファイター V』が観戦者の熱気に包まれるなど、海外に先行されている日本でも新たな事業領域の創出に向けた機運が高まってきました。

このような情勢のもと、当社は2018年1月に世界同日発売を行った旗艦タイトル『モンスターハンター:ワールド』(プレイステーション4、Xbox One用)が完成度の高さにより人気が沸騰し、全世界での出荷本数が790万本を突破するとともに、当社のゲームでは歴代最高となる金字塔を打ち立てるなど、業績向上に大きく貢献しました。中でも特筆すべきは、定着した国内人気に加え、海外でも大ヒットしたことによりワールドワイドでユーザー層が広がるなど、エポックメーキングな出来事となったほか、国際ブランドとして認知されたことによりグローバル展開に弾みがついてきました。また、eスポーツ事業への本格的参入に向けて「プラサカプコン吉祥寺店」(東京都)に「カプコンeスポーツクラブ」を新設するなど、積極的に布石を打ってきました。加えて、競争力の源泉である家庭用ゲームソフトの開発等に傾注するため、マネジメント体制の強化や開発陣の拡充、開発環境の整備に努めたほか、売切り型のパッケージ販売や持続的な利益が見込まれるダウンロード版の拡大に注力してきました。

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

2. 売上・利益の状況

(1)売上高

当期の売上高は、945億15百万円(前期比8.4%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、新作『モンスターハンター:ワールド』が記録的なヒットにより業績をけん引したほか、『バイオハザード7　レジデント イービル』をはじめとする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、増収に貢献しました。

他方、アミューズメント機器事業は、主力のパチスロ機販売において近年の型式試験方法の変更および法改正が影響しました。この結果、販売台数が前期比で3.5万台減少したものの、全体では好調なデジタルコンテンツ事業の成長が補填し、連結売上高は前期比で73億45百万円の増収となりました。

(2)営業利益

当期の売上原価は598億95百万円(前期比6.1%増)、売上原価率は63.4%と前期比で1.3ポイント低下しました。主力タイトルのヒットを主因とする売上増に伴い、原価率は低下しています。

また、販売費及び一般管理費は185億82百万円(前期比8.8%増)、売上高に占める販管費率は19.7%と前期比で0.1ポイント増加しました。販管費の増加要因は増収に伴う変動費増であり、販管費率は概ね期初計画の19.9%と同水準で推移しました。

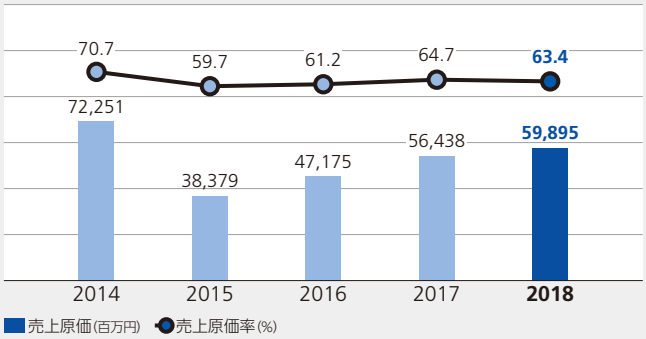
この結果、営業利益は160億37百万円(前期比17.5%増)と最高益を更新し、5期連続の増益となりました。また、営業利益率は、17.0%と前期比で1.3ポイント上昇しました。

(3)親会社株主に帰属する当期純利益

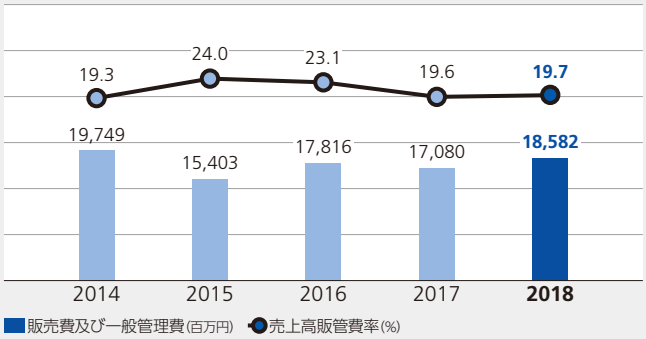
当期は、営業外費用として為替差損4億7百万円を計上したものの、営業増益に伴い経常利益は152億54百万円(前期比21.2%増)となりました。

これらの増益の結果、株主に帰属する当期純利益は109億37百万円(前期比23.2%増)、当期純利益率は11.6%(前期比1.4ポイント増)となり、全ての利益項目で過去最高を更新しました。

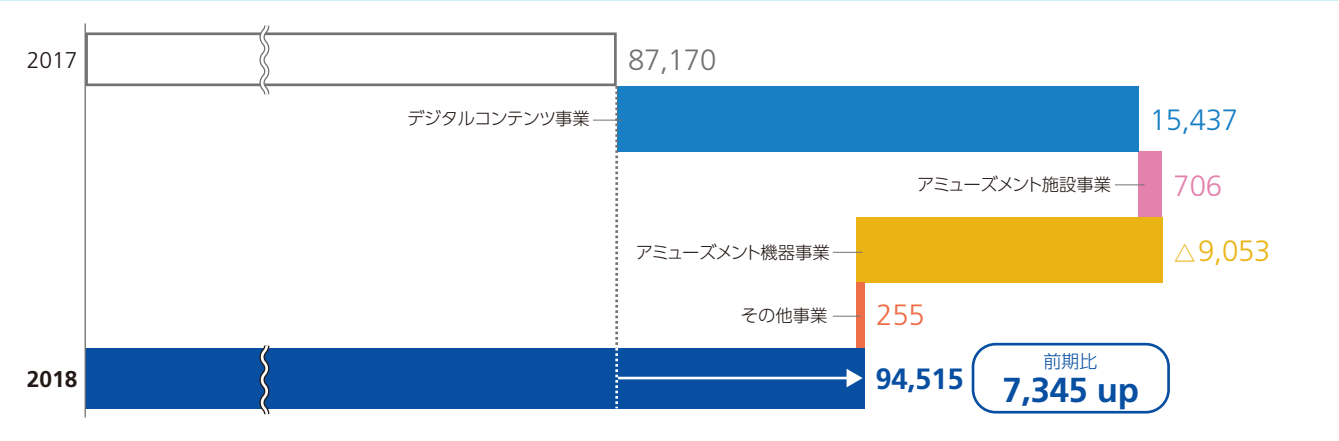
売上原価/売上原価率



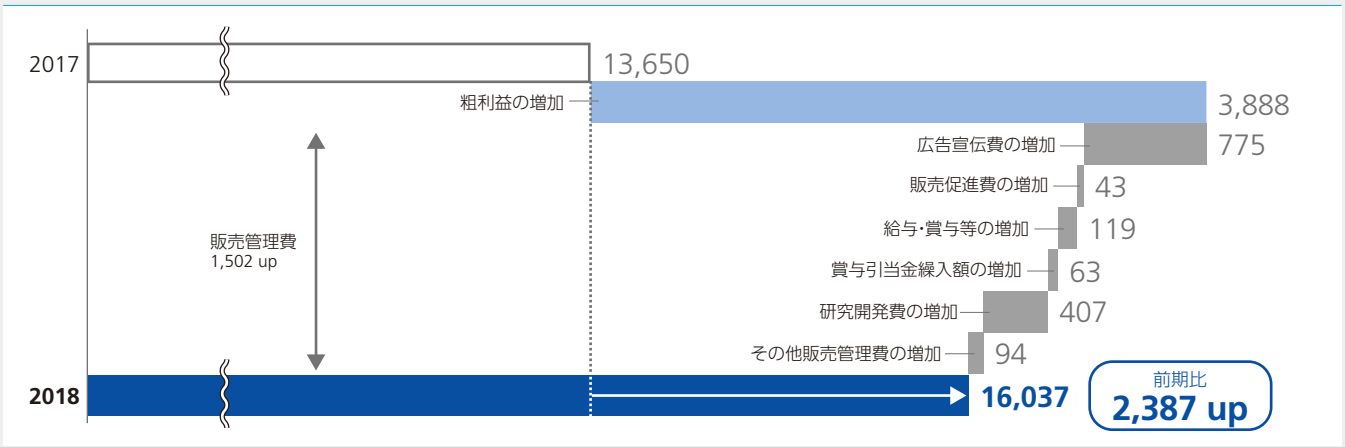
販売費及び一般管理費/売上高販管費率



売上高 分析図 (百万円)



営業利益 分析図 (百万円)



3. 財政状態

(1)資産

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

主な増加は、「現金及び預金」220億1百万円であり、主な減少は、「受取手形及び売掛金」72億44百万円、「ゲームソフト仕掛品」45億14百万円および「無形固定資産」21億18百万円によるものです。

(2)負債

前連結会計年度末に比べ9億70百万円減少し401億52百万円となりました。

主な増加は、「未払法人税等」28億73百万円および「長期借入金」15億26百万円であり、主な減少は、「短期借入金」78億49百万円および「電子記録債務」40億46百万円によるものです。

(3)純資産

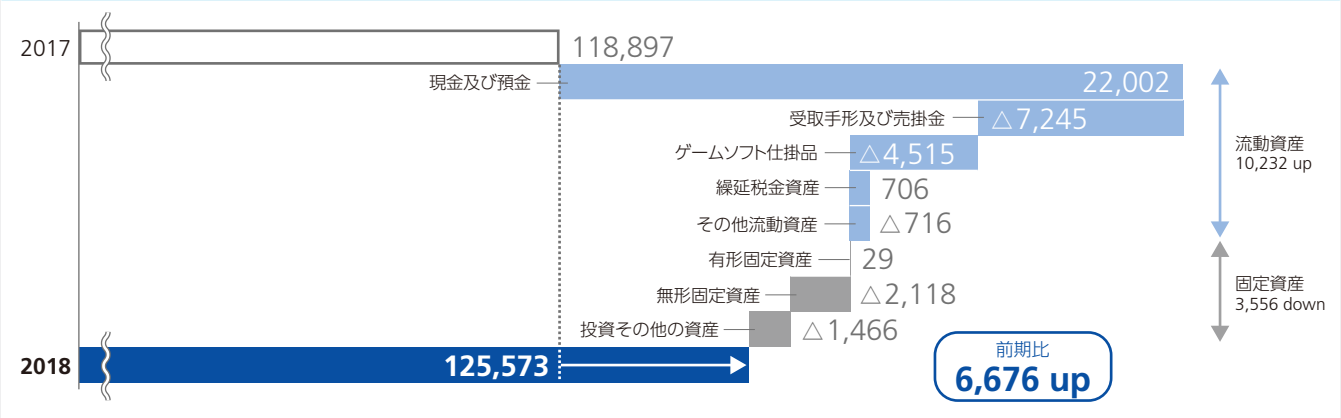
前連結会計年度末に比べ76億46百万円増加し854億21百万円となりました。

主な増加は、「親会社株主に帰属する当期純利益」109億37百万円であり、主な減少は、「剰余金の配当」27億37百万円および「為替換算調整勘定(海外連結子会社等の純資産の為替換算に係るもの)」の変動6億1百万円によるものです。

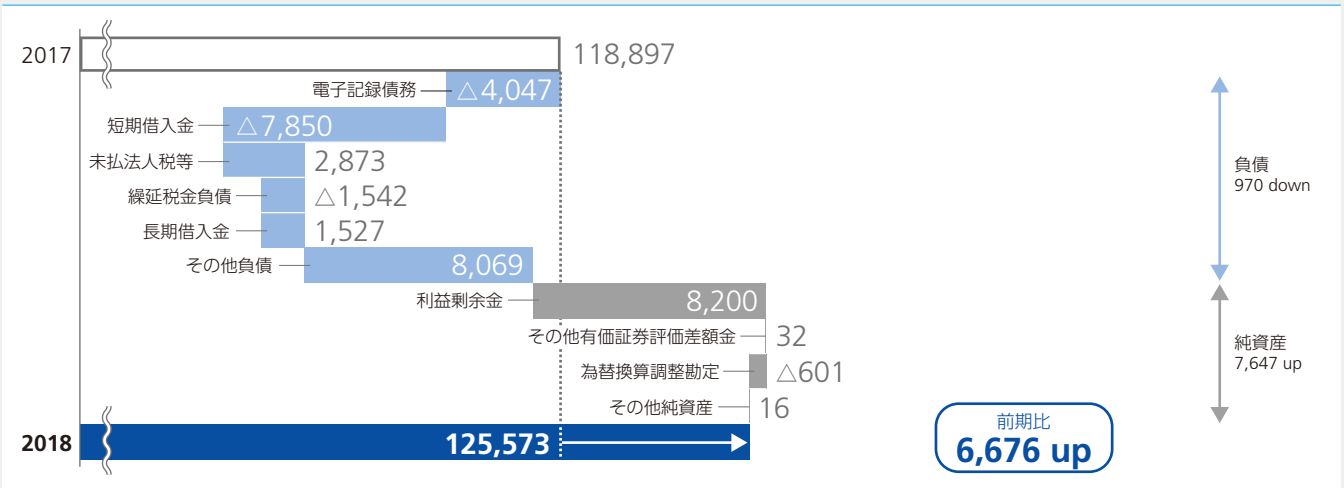
財務の状況

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

資産の部 分析図 (百万円)



負債・純資産の部 分析図 (百万円)



4. キャッシュ・フローの状況

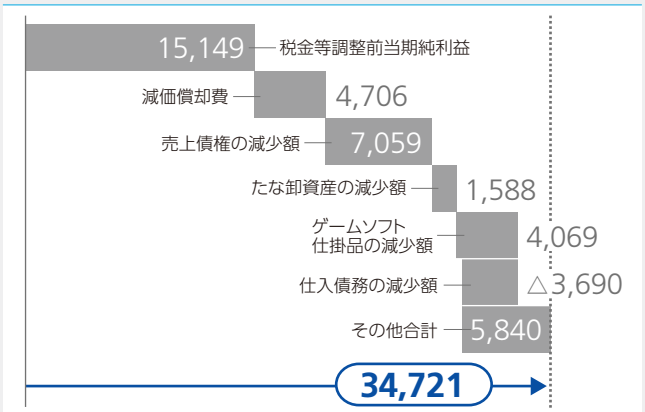
当連結会計年度における現金及び現金同等物の期末残高は222億1百万円増加し465億39百万円となりました。

(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、347億21百万円(前連結会計年度は32億円)となりました。

得られた資金の主な内訳は、「税金等調整前当期純利益」151億49百万円(同124億89百万円)、「売上債権の減少額」70億59百万円(同103億93百万円の増加額)、「減価償却費」47億6百万円(同59億80百万円)、「ゲームソフト仕掛品の減少額」40億69百万円(同22億66百万円の増加額)および「たな卸資産の減少額」15億88百万円(同1億58百万円)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、28億47百万円(前連結会計年度は36億28百万円)となりました。

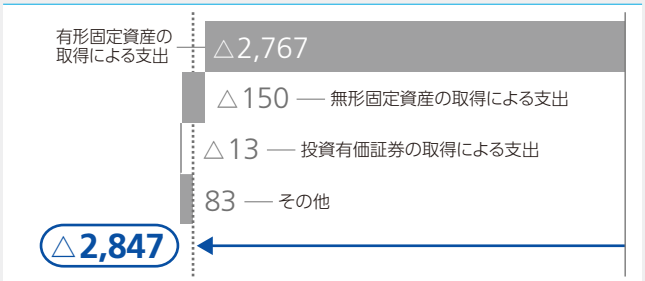
使用された資金の主な内訳は、「有形固定資産の取得による支出」27億67百万円(同30億74百万円)によるものです。

(3)財務活動によるキャッシュ・フロー

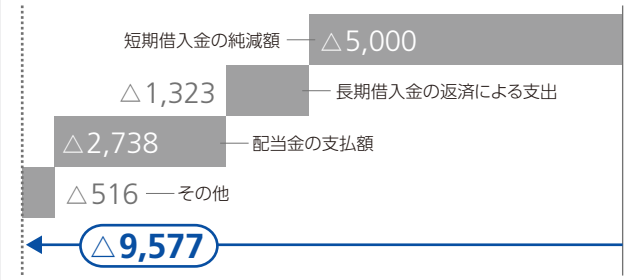
財務活動に使用された資金は、95億77百万円(前連結会計年度は31億30百万円)となりました。

使用された資金の主な内訳は、「短期借入金の減少額」50億円(同50億円の増加額)、「配当金の支払額」27億38百万円(同27億94百万円)および「長期借入金の返済による支出」13億23百万円(同14億97百万円)によるものです。

投資キャッシュ・フロー 分析図 (百万円)



財務キャッシュ・フロー 分析図 (百万円)



5. 当社財務の強み

(1)本業における高収益性

当社では、中期的な経営目標として営業利益額の安定的な成長を掲げています。個別タイトルの採算性を精査し、利益貢献が見込める案件への選択と集中により開発コストの投資効率を高めることで、収益性の向上と利益成長の両立を図っています。この方針のもと、2018年3月期においては、売上高は945億15百万円と国内競合主要5社(※)中で5位(※)ながら、営業利益率(17.0%)は2位に位置しています。また、各社の基幹ビジネスであるゲームソフトの販売事業での利益率の比較においても、当社のデジタルコンテンツ事業(25.8%)は、2位になりました。今後の展望として、高収益性を維持する方針に変更はありませんが、ゲーム関連技術の急速な進展に伴う市場変化に備え、新分野への先行投資も必要であるため、営業利益率15%を最低限維持しながら、中長期での成長に向けた投資を並行していきます。

※ 家庭用ゲームソフト販売を主力とする国内競合メーカーを当社にて選定。文中の順位は各社開示情報に基づく当社調べ。

(2)高フリーキャッシュ・フローに基づく財務面での柔軟性

2018年3月期においては、中核のコンシューマビジネスにおける大型タイトルの記録的なヒットを主因として、営業キャッシュ・フローは347億21百万円となりました。投資キャッシュ・フローは当社として標準的な水準である▲28億47百万円となった結果、当期のフリーキャッシュ・フローは318億74百万円となりました。事業規模の大きい競合との比較でフリーキャッシュ・フローでは2位であり、売上高フリーキャッシュ・フロー率(33.7%)では、主要5社中で1位となりました。業界水準に対し財務面での柔軟性が高く引き続き成長に向けた施策を中長期的な視点で推進するほか、資本政策の更なる拡充にも取り組んでいきます。

収益性比較 (2018年3月期)

	売上高(百万円)	営業利益率(%)	ゲーム事業利益率(%)
カプコン	94,515	17.0	25.8
スクウェア・エニックス HD	250,394	15.2	22.7
セガサミー HD	323,664	5.5	10.3
バンダイナムコ HD	678,312	11.1	15.3
コナミ HD	239,497	18.9	31.1

(各社開示情報をもとに当社作成)

フリーキャッシュ・フロー比較 (2018年3月期)

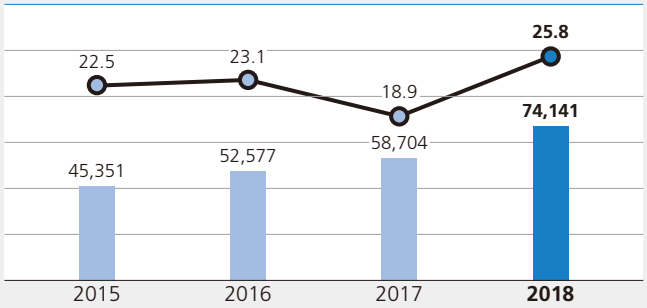
	フリーキャッシュ・フロー(百万円)	売上高フリーキャッシュ・フロー率(%)
カプコン	31,874	33.7
スクウェア・エニックス HD	22,447	9.0
セガサミー HD	6,065	1.9
バンダイナムコ HD	−8,200	−1.2
コナミ HD	35,496	14.8

(各社開示情報をもとに当社作成)

デジタルコンテンツ事業

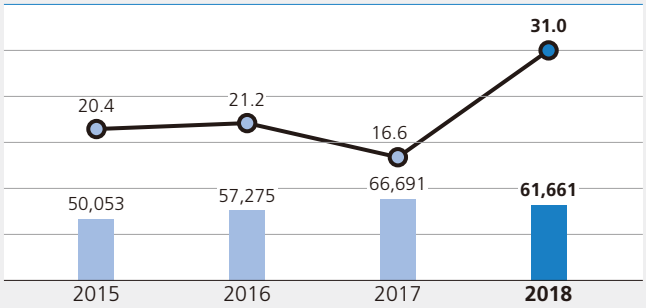
コンシューマ機向けパッケージソフトとダウンロードコンテンツ(DLC)の開発・販売、モバイルコンテンツおよびPCオンラインゲームの開発・運営を行っています。コンシューマゲームでは、アクションやアドベンチャーを中心に独創的なオリジナルコンテンツを生み出し、これら多くのミリオンタイトルをスマートフォン・タブレット型端末やPCオンラインで活用し、全世界に配信することで収益の最大化を図っています。

売上高／営業利益率



売上高(百万円)　営業利益率(%)　(3月31日に終了した各事業年度)

資産／ROA



資産(百万円)　ROA(%)　(3月31日に終了した各事業年度)

SWOT分析表

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

強み (S)
- 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

弱み (W)
- 特定のジャンルに依存
- 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 (O)
- 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eスポーツなど)
- モバイルコンテンツ市場の拡大

脅威 (T)
- 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
- 約2,100名の自社開発者

製造資本
- 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
- 世界最先端の開発設備

知的資本
- 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

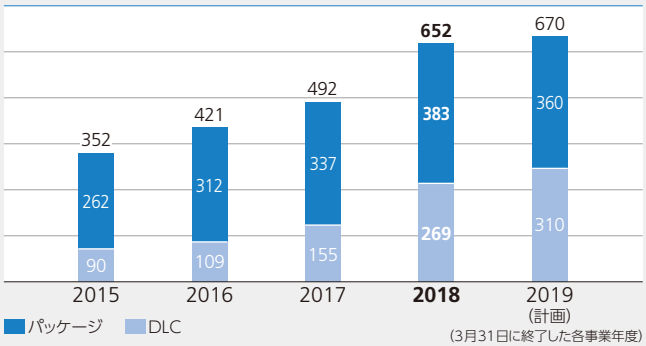
社会関係資本
- 国内外の開発会社との提携
- アジアを中心としたモバイル・オンラインゲーム運営会社との提携

当期の概況と次期の展望

コンシューマ(パッケージ+DLC)ビジネス

当期(2018年3月期)は、看板タイトルの最新作『モンスターハンター:ワールド』(MHW)が当社史上最高を更新する790万本を販売したことで収益向上に大きく寄与しました。また、『バイオハザード7 レジデント イービル』が160万本を販売し、タイトル累計510万本を突破したほか、『モンスターハンターダブルクロス Nintendo Switch Ver.』や『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』なども手堅く販売を伸ばし、収益を押し上げました。一方、『マーベルVS. カプコン:インフィニット』は根強い人気に支えられ海外を中心に一定の売れ行きを示したものの、軟調に推移しました。DLCにおいては、『MHW』のデジタル販売が貢献したほか、欧米で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、1,290万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73.5%増となる269億円まで拡大しました。

コンシューマ当社売上高 (億円)



パッケージ　DLC　(3月31日に終了した各事業年度)

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2,440万本（前期比25.8%増）となり、パッケージ売上高383億円およびDLC売上高269億円を合算したコンシューマ売上高は652億円（前期比32.5%増）と大幅な増収を達成することができました。利益面では、『MHW』のヒットが一部タイトルの計画未達や仕掛品の評価見直しをカバーし、営業利益率は約30%となりました。

今後も、引き続き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鍵と位置付け、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。

①では、デジタルでの販売が普及したことにより、期間セールなどの施策が可能となり、価格設定の柔軟性が増し、マーケティングの効果範囲が広がってきています。当社は、主力タイトルの本編および追加コンテンツを戦略的に投入し、リピート販売を推進していくことにより、シリーズ全体の販売本数の拡大に繋げていきます。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版を中心に積極的に投入し、販売機会の創出とDLC売上比率の向上を図ります。②では、主力タイトルの開発期間の短縮化に向けて、2015年3月期以降、60ヵ月マップや52週マップの整備により、効率的な開発体制の整備に努めてきました。現在は、主力タイトルを2年半程度で開発できる体制を目指しており、毎期2～3本のミリオンタイトルを投入していきます。③では、開発人員の増強を引き続き進め、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、『バイオハザード RE:2』および『デビル メイクライ 5』などグローバルに向けた主力シリーズを投入します。加えて、前期に発売した『MHW』のPC版展開によりこれまで販売が難しかった地域への訴求も可能となり、リピート販売を含めた継続的な販売から、グローバルで更なる本数伸長を目指します。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2.5%増の2,500万本、売上高は670億円（前期比2.8%増）、営業利益も当期並みの高い水準を見込んでいます。

モバイルコンテンツビジネス

当期（2018年3月期）は、既存タイトルの『モンスターハンターエクスプロア』や『スヌーピードロップス』が安定した人気を持続したものの、既存タイトルの一部が退潮しました。一方で、協業に伴うアジア企業からのライセンス収入が収益に大きく貢献しました。

この結果、売上高は41億円（前期比7.9%増）の増収となりました。利益面では、ライセンス収入がけん引し増益となりました。

今後は、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。次期においては、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/iOS版『大逆転裁判2』など新作の配信等により、売上高は55億円（前期比34.1%増）を見込んでいます。

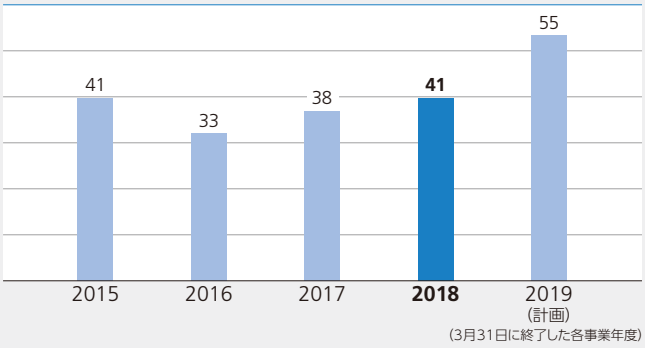
PCオンラインビジネス

当期（2018年3月期）は、既存タイトルの『モンスターハンターフロンティアZ』（MHFZ）および『ドラゴンズドグマ オンライン』（DDON）の退潮により、売上高は48億円（前期比15.8%減）となりました。利益面では、『DDON』の評価損を計上したものの、前期にサービスを終了した『ブレス オブ ファイア 6　白竜の守護者たち』の償却負担が解消したことにより赤字幅は縮小しました。

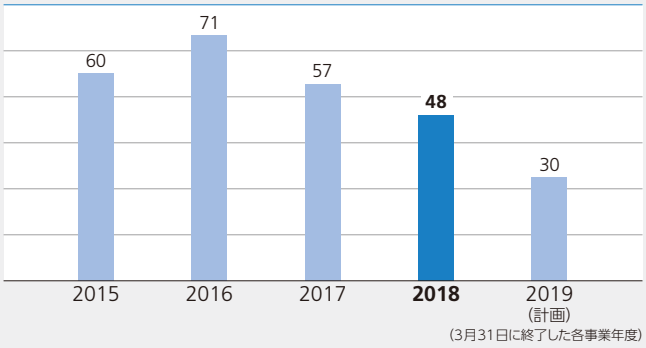
今後も、引き続き『MHFZ』、『DDON』など既存タイトルの継続的なアップデートおよび運営の効率化、サーバ費用の削減など販促費の圧縮により、収益性の改善を図ります。

以上の施策により、次期は売上高30億円（前期比37.5%減）と減収するも、『DDON』の償却完了に伴い費用負担が軽減することから、赤字解消を見込んでいます。

モバイルコンテンツ売上高 (億円)



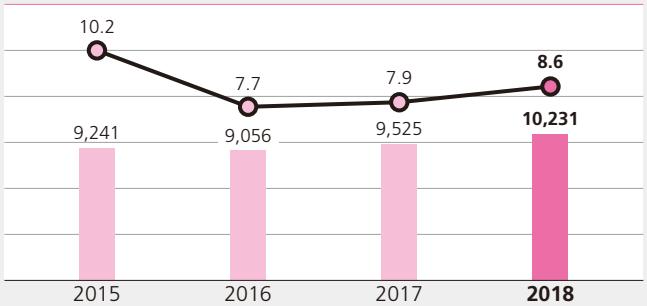
PCオンライン売上高 (億円)



アミューズメント施設事業

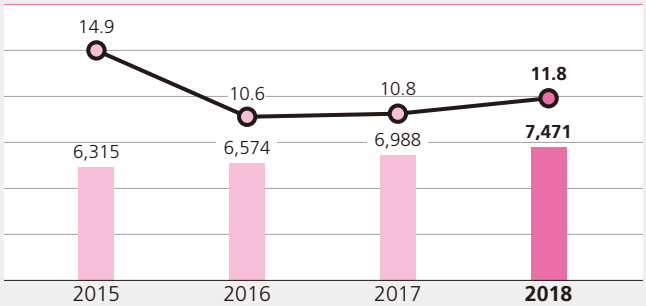
国内でアミューズメント施設「プラサカプコン」を中心に運営しています。
主に大型複合商業施設に出店し、各種イベントを開催してファミリー層や女性層を集客するとともに、スクラップ&ビルドの徹底による効率的な店舗運営を実践しています。

売上高／営業利益率



売上高(百万円)　営業利益率(%)　(3月31日に終了した各事業年度)

資産／ROA



資産(百万円)　ROA(%)　(3月31日に終了した各事業年度)

SWOT分析表

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

強み (S)
- 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

弱み (W)
- 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 (O)
- 自社IPを活用したグッズ販売や飲食店など市場の深耕
- eスポーツとの連携による新規顧客の拡大

脅威 (T)
- 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
- 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

製造資本
- 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
- 34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)
- VR技術を活用したサービス

社会関係資本
- 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

当期の概況と次期の展望

当期(2018年3月期)は、2016年6月の風俗営業等の規制および業務の適正化等に関する法律の緩和が追い風となり市場規模の回復傾向が続くなかで、滞在時間増による客単価の上昇に加え、特定キャラクターや話題の商品によるプライズ景品の牽引や新規投入筐体の高稼働などが貢献しました。また、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」は、店舗数の増加等により成長しました。加えて、eスポーツへの取り組みとして、市場の裾野拡大を図るため、「プラサカプコン吉祥寺店」に「カプコンeスポーツクラブ」を立ち上げました。

当期間は愛知県に「プラサカプコン徳重店」、千葉県に「ゲームランド津田沼店」を出店し、「プレイランド奈良店」および「プラサカプコン茂原店」の2店舗を閉鎖したことにより、店舗数は前期からの増減はなく、36店舗となりました。

この結果、既存店の前年比売上高は102%、売上高は102億31百万円(前期比7.4%増)、営業利益8億79百万円(前期比17.0%増)と前期比で増収増益となりました。

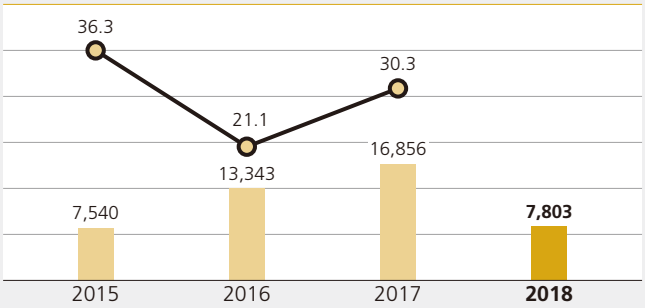
次期においては、引き続きスクラップ&ビルドによる店舗運営の効率化を進めるとともに、新たな収益機会の創出により前期並みの収益を確保します。コンシューマタイトルの体験会や当社IPを活かしたオリジナルの店舗運営によりユーザーの拡大を図ります。また、eスポーツへの取り組みとして、「CAPCOM Pro Tour ジャパンプレミア」と連携した大会を全国6都市の店舗で開催します。出退店については、効率的な店舗運営を更に強化するべく、集客力の高い立地への新規出店を進め、新たな収益源を確保します。次期は「プラサカプコン 広島店」をはじめとして4店舗を出店することにより、合計店舗数は40店を予定しています。

以上の施策により、既存店の前年比売上高は102%、売上高110億円(前期比7.5%増)、営業利益10億円(前期比13.8%増)を見込んでいます。

アミューズメント機器事業

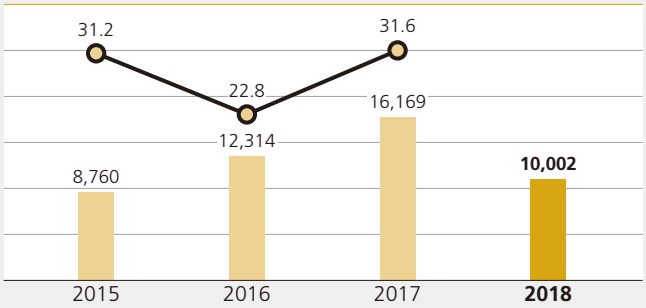
家庭用ゲームのコンテンツを活用する2つのビジネスを展開しています。
パチンコ&パチスロ(PS)事業では、遊技機向け筐体および液晶表示基板、ソフトウェアを開発・製造・販売しています。
業務用機器販売事業では、アミューズメント施設向けに業務用ゲーム機器を開発・製造・販売し、事業間シナジーを創出しています。

売上高／営業利益率



売上高(百万円)　営業利益率(%)　(3月31日に終了した各事業年度)

資産／ROA



資産(百万円)　ROA(%)　(3月31日に終了した各事業年度)

SWOT分析表

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

強み (S)
- 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

弱み (W)
- タイトルラインナップの少なさ(業務用機器)

機会 (O)
- 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

脅威 (T)
- 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
- 企画・開発を担当する自社開発者

製造資本
- 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
- 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

社会関係資本
- 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

当期の概況と次期の展望

当期(2018年3月期)においては、パチンコ&パチスロ(PS)は『逆転裁判』と『バイオハザード リベレーションズ』の2機種を投入し、2.2万台を販売しました。また、業務用機器販売においてはメダルゲーム『モンスターハンター メダルハンティング G』を投入したほか、既存商品のリピート販売に注力しましたが、商材不足は否めず軟調に推移しました。

なお、PSは型式試験運用ルールの変更等に伴う市場環境の変化により、当期に販売を予定していた2機種の投入を延期したほか、業務用機器販売は一部タイトルの評価損および中止損を計上したため、売上高は78億3百万円(前期比53.7%減)、営業損失7億64百万円(前期は51億6百万円の営業利益)となりました。

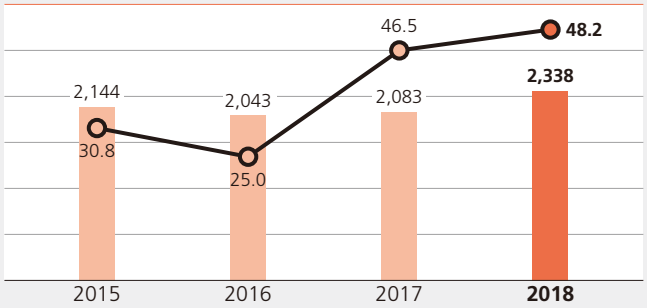
今後は、PSは引き続き①自社筐体の年間4機種投入、②大手販売会社であるフィールズ株式会社との提携による開発クオリティの向上および強力な販売網の確保、③コンシューマの人気コンテンツを使用した映像演出や遊び方に趣向を凝らした射幸性に頼らない独自のパチスロ機の導入による販売台数の安定化を目指します。

次期においては、PSは自主規制が一部緩和されるものの、状況は不透明であり、市場の動向を確認する必要があります。そのような状況下、当社では、『大神～回胴編～』『ストリートファイターV』『ロックマン Ability』をはじめ、合計5機種を投入し、前期2.2万台から若干増加の2.4万台の販売を計画しています。また、業務用機器販売は市場での新たな動向に即応できるよう、規模を縮小し開発を進めていきます。この結果、売上高は70億円(前期比10.3%減)と減収を見込むものの、業務用機器販売において前期に計上した評価損および中止損が解消されることから、営業利益は10億円を見込んでいます。

その他事業

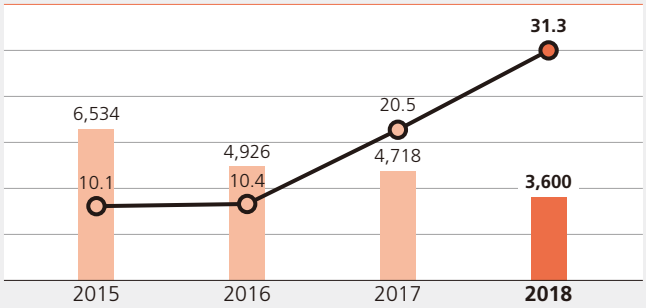
ゲームコンテンツを多メディアに展開するワンコンテンツ・マルチユース戦略に基づき、多彩な版権ビジネスを推進しています。ゲームの攻略本・設定集などの出版事業、音楽CD・キャラクターグッズなどを展開するライセンス事業に加えて、映画化・アニメ化にも注力しています。

売上高／営業利益率



(3月31日に終了した各事業年度)

資産／ROA



(3月31日に終了した各事業年度)

SWOT分析表

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

強み (S)
- 豊富なコンテンツを多面的に活用して高い相乗効果を創出
- メディア展開の高い露出効果でブランド価値向上
- 収益性の高さ

弱み (W)
- 販売許諾のためローリターン(売上)

機会 (O)
- 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
- 自社IPを活用したeスポーツ大会など、ユーザーの拡大

脅威 (T)
- 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
- 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

製造資本
- 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
- 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)

社会関係資本
- 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

当期の概況と次期の展望

当期(2018年3月期)は、TVアニメ「モンスターハンター ストーリーズ RIDE ON」の放映やユニバーサル・スタジオ・ジャパンにて2018年1月から開催された「ユニバーサル・クールジャパン2018」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のアトラクション展開など、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、売上高は23億38百万円(前期比12.2%増)、営業利益は11億26百万円(前期比16.2%増)と増収増益となりました。

今後も豊富な知的財産(コンテンツ)を多面的に活用することで、コンシューマやオンラインゲームとの高い相乗効果が得られるという強みを生かし、引き続き映画化・アニメ化・舞台化・イベントなど様々な分野に展開していきます。

次期は、eスポーツ市場におけるビジネスチャンス創出を図るべく、専門部署を設置し、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、国内市場を活性化させるとともに、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。

加えて、TVアニメ『逆転裁判 ～その「真実」、異議あり！～Season 2』や『学園BASARA』の放送開始や「モンスターハンター・ザ・リアル」の展開を継続するなど、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、映像展開やコラボレーションを通じて主力ブランド価値の向上に努めます。

以上の施策により、次期の業績は売上高25億円(前期比6.9%増)と増収となるものの、イベントでの賞金の増額やユーザーの裾野拡大に向けたイベント実施などeスポーツへ先行投資を行う計画から4億円の営業損失を見込んでいます。

シリーズソフト販売本数

当社では「より多くの人々に当社のコンテンツを届けること」を目標に掲げ、世界中のファンを惹きつける人気ソフトの続編を定期的に開発、販売することにより、ユーザー層の拡大を図るとともに業績の安定化を支えています。これからも、多くのシリーズファンの方々の期待に応えられるよう、独創的で斬新なソフトを提供していきます。

「ドラゴンズドグマ」シリーズ

タイトル数：**12**
総販売数量：**400**万本

「ロスト プラネット」シリーズ

タイトル数：**17**
総販売数量：**610**万本

「デッドライジング」シリーズ

タイトル数：**22**
総販売数量：**1,200**万本

「大神」シリーズ

タイトル数：**10**
総販売数量：**210**万本

「戦国BASARA」シリーズ

タイトル数：**30**
総販売数量：**400**万本

「モンスターハンター」シリーズ

タイトル数：**41**
総販売数量：**4,800**万本

「逆転裁判」シリーズ

タイトル数：**26**
総販売数量：**670**万本

「デビル メイ クライ」シリーズ

タイトル数：**26**
総販売数量：**1,600**万本

「鬼武者」シリーズ

タイトル数：**12**
総販売数量：**800**万本

「ディノクライシス」シリーズ

タイトル数：**13**
総販売数量：**440**万本

「マーベル VS. カプコン」シリーズ

タイトル数：**16**
総販売数量：**870**万本

© 2018 MARVEL ©モト企画 ©CAPCOM

「バイオハザード」シリーズ

タイトル数：**123**
総販売数量：**8,300**万本

「ブレス オブ ファイア」シリーズ

タイトル数：**15**
総販売数量：**320**万本

「ファイナルファイト」シリーズ

タイトル数：**10**
総販売数量：**320**万本

「ストリートファイター」シリーズ

タイトル数：**86**
総販売数量：**4,000**万本

「ロックマン」シリーズ

タイトル数：**136**
総販売数量：**3,200**万本

「魔界村」シリーズ

タイトル数：**14**
総販売数量：**420**万本

「戦場の狼」シリーズ

タイトル数：**2**
総販売数量：**120**万本

「1942」シリーズ

タイトル数：**3**
総販売数量：**140**万本

連結貸借対照表

	前連結会計年度 2017年3月31日現在 百万円	当連結会計年度 2018年3月31日現在 百万円	当連結会計年度 2018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	¥ 24,537	**¥ 46,539**	**$ 439,049**
受取手形及び売掛金	20,175	**12,930**	**121,985**
商品及び製品	1,583	**1,102**	**10,399**
仕掛品	2,040	**1,349**	**12,733**
原材料及び貯蔵品	2,040	**1,616**	**15,250**
ゲームソフト仕掛品	30,150	**25,635**	**241,843**
繰延税金資産	2,495	**3,201**	**30,201**
その他	2,478	**3,371**	**31,807**
貸倒引当金	(21)	**(34)**	**(324)**
流動資産合計	85,480	**95,712**	**902,948**
固定資産：			
有形固定資産			
建物及び構築物 (純額)	11,004	**11,106**	**104,778**
機械装置及び運搬具 (純額)	16	**10**	**96**
工具、器具及び備品 (純額)	1,932	**1,840**	**17,365**
アミューズメント施設機器 (純額)	1,616	**1,565**	**14,765**
土地	5,234	**5,234**	**49,384**
リース資産 (純額)	835	**668**	**6,308**
建設仮勘定	128	**371**	**3,505**
有形固定資産合計	20,768	**20,797**	**196,203**
無形固定資産	2,843	**725**	**6,842**
投資その他の資産			
投資有価証券	574	**625**	**5,899**
破産更生債権等	67	**19**	**185**
差入保証金	3,920	**4,034**	**38,065**
繰延税金資産	4,311	**2,782**	**26,246**
その他	1,003	**900**	**8,493**
貸倒引当金	(72)	**(24)**	**(229)**
投資その他の資産合計	9,804	**8,338**	**78,661**
固定資産合計	33,417	**29,861**	**281,707**
資産合計	¥ 118,897	**¥ 125,573**	**$ 1,184,655**

➡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/2018/annual_2018_06.pdf

	前連結会計年度 2017年3月31日現在 百万円	当連結会計年度 2018年3月31日現在 百万円	当連結会計年度 2018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	¥ 2,288	¥ 2,625	$ 24,773
電子記録債務	4,886	839	7,924
短期借入金	9,323	1,473	13,898
リース債務	502	392	3,707
未払法人税等	1,580	4,453	42,017
繰延税金負債	2,308	766	7,227
賞与引当金	2,263	2,866	27,046
その他	6,840	13,618	128,473
流動負債合計	29,994	27,037	255,068
固定負債：			
長期借入金	6,788	8,315	78,443
リース債務	399	329	3,104
繰延税金負債	29	23	220
退職給付に係る負債	2,596	2,819	26,596
資産除去債務	509	501	4,727
その他	805	1,127	10,636
固定負債合計	11,128	13,115	123,728
負債合計	41,122	40,152	378,796
（純資産の部）			
株主資本：			
資本金	33,239	33,239	313,578
資本剰余金	21,328	21,328	201,216
利益剰余金	45,402	53,602	505,684
自己株式	(21,448)	(21,454)	(202,399)
株主資本合計	78,521	86,716	818,079
その他の包括利益累計額：			
その他有価証券評価差額金	107	139	1,317
為替換算調整勘定	(541)	(1,142)	(10,779)
退職給付に係る調整累計額	(313)	(292)	(2,758)
その他の包括利益累計額合計	(747)	(1,295)	(12,220)
純資産合計	77,774	85,421	805,858
負債純資産合計	¥ 118,897	¥ 125,573	$ 1,184,655

➡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/2018/annual_2018_06.pdf

連結財務諸表

連結損益計算書

	前連結会計年度 2016年4月1日～ 2017年3月31日	当連結会計年度 2017年4月1日～ 2018年3月31日	当連結会計年度 2017年4月1日～ 2018年3月31日
	百万円	百万円	千米ドル
売上高	¥ 87,170	**¥ 94,515**	**$ 891,651**
売上原価	56,438	**59,895**	**565,048**
売上総利益	30,731	**34,619**	**326,602**
販売費及び一般管理費	17,080	**18,582**	**175,303**
営業利益	13,650	**16,037**	**151,299**
営業外収益：			
受取利息	47	**58**	**553**
受取配当金	13	**14**	**135**
その他	130	**145**	**1,377**
営業外収益合計	192	**219**	**2,066**
営業外費用：			
支払利息	141	**103**	**975**
支払手数料	44	**64**	**610**
割増退職金	117	**112**	**1,062**
事務所移転費用	63	**254**	**2,402**
為替差損	746	**407**	**3,848**
その他	141	**59**	**558**
営業外費用合計	1,253	**1,002**	**9,458**
経常利益	12,589	**15,254**	**143,907**
特別損失：			
固定資産除売却損	99	**104**	**986**
特別損失合計	99	**104**	**986**
税金等調整前当期純利益	12,489	**15,149**	**142,920**
法人税、住民税及び事業税	1,832	**4,617**	**43,561**
法人税等調整額	1,777	**(405)**	**(3,825)**
法人税等合計	3,610	**4,212**	**39,735**
当期純利益	8,879	**10,937**	**103,184**
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 8,879	**¥ 10,937**	**$ 103,184**

連結包括利益計算書

	前連結会計年度 2016年4月1日～ 2017年3月31日	当連結会計年度 2017年4月1日～ 2018年3月31日	当連結会計年度 2017年4月1日～ 2018年3月31日
	百万円	百万円	千米ドル
当期純利益	¥ 8,879	**¥ 10,937**	**$ 103,184**
その他包括利益			
その他有価証券評価差額金	105	**31**	**298**
為替換算調整勘定	(262)	**(601)**	**(5,672)**
退職給付に係る調整額	(38)	**21**	**201**
その他の包括利益合計	(196)	**(548)**	**(5,172)**
包括利益	8,683	**10,389**	**98,011**
（内訳）			
親会社株主に係る包括利益	¥ 8,683	**¥ 10,389**	**$ 98,011**
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/2018/annual_2018_06.pdf

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度（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)
自己株式の処分					–
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	–	–	6,104	(3,302)	2,802
当期末残高	¥ 33,239	¥ 21,328	¥ 45,402	¥ (21,448)	¥ 78,521

前連結会計年度（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)
自己株式の処分					–
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（2017年4月1日～2018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**	**¥ 45,402**	**¥ (21,448)**	**¥ 78,521**
当期変動額					
剰余金の配当			**(2,737)**		**(2,737)**
親会社株主に帰属する当期純利益			**10,937**		**10,937**
自己株式の取得				**(5)**	**(5)**
自己株式の処分		**0**		**0**	**0**
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	**–**	**0**	**8,200**	**(5)**	**8,194**
当期末残高	**¥ 33,239**	**¥ 21,328**	**¥ 53,602**	**¥ (21,454)**	**¥ 86,716**

当連結会計年度（2017年4月1日～2018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	**¥ 107**	**¥ (541)**	**¥ (313)**	**¥ (747)**	**¥ 77,774**
当期変動額					
剰余金の配当					**(2,737)**
親会社株主に帰属する当期純利益					**10,937**
自己株式の取得					**(5)**
自己株式の処分					**0**
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	**31**	**(601)**	**21**	**(548)**	**(548)**
当期変動額合計	**31**	**(601)**	**21**	**(548)**	**7,646**
当期末残高	**¥ 139**	**¥ (1,142)**	**¥ (292)**	**¥ (1,295)**	**¥ 85,421**

当連結会計年度（2017年4月1日～2018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	**$313,578**	**$201,216**	**$428,324**	**$ (202,345)**	**$740,772**
当期変動額					
剰余金の配当	**–**	**–**	**(25,823)**	**–**	**(25,823)**
親会社株主に帰属する当期純利益	**–**	**–**	**103,184**	**–**	**103,184**
自己株式の取得	**–**	**–**	**–**	**(54)**	**(54)**
自己株式の処分	**–**	**0**	**–**	**0**	**1**
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	**–**	**0**	**77,360**	**(53)**	**77,307**
当期末残高	**$313,578**	**$201,216**	**$505,684**	**$ (202,399)**	**$818,079**

当連結会計年度（2017年4月1日～2018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	**$ 1,018**	**$ (5,107)**	**$ (2,959)**	**$ (7,048)**	**$733,724**
当期変動額					
剰余金の配当					**(25,823)**
親会社株主に帰属する当期純利益					**103,184**
自己株式の取得					**(54)**
自己株式の処分					**1**
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	**298**	**(5,672)**	**201**	**(5,172)**	**(5,172)**
当期変動額合計	**298**	**(5,672)**	**201**	**(5,172)**	**72,134**
当期末残高	**$ 1,317**	**$ (10,779)**	**$ (2,758)**	**$ (12,220)**	**$805,858**

➡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/2018/annual_2018_06.pdf

連結キャッシュ・フロー計算書

	前連結会計年度 2016年4月1日～ 2017年3月31日	当連結会計年度 2017年4月1日～ 2018年3月31日	当連結会計年度 2017年4月1日～ 2018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	¥ 12,489	¥ 15,149	$ 142,920
減価償却費	5,980	4,706	44,402
貸倒引当金の増減額（減少）	(1)	(36)	(341)
賞与引当金の増減額（減少）	186	604	5,702
退職給付に係る負債の増減額（減少）	204	253	2,392
受取利息及び受取配当金	(61)	(71)	(678)
支払利息	141	103	975
為替差損益（益）	18	134	1,269
固定資産除売却損（益）	99	104	986
売上債権の増減額（増加）	(10,393)	7,059	66,596
たな卸資産の増減額（増加）	158	1,588	14,983
ゲームソフト仕掛品の増減額（増加）	(2,266)	4,069	38,394
仕入債務の増減額（減少）	2,280	(3,690)	(34,818)
その他	956	6,320	59,629
小計	9,792	36,296	342,416
利息及び配当金の受取額	62	73	692
利息の支払額	(140)	(101)	(956)
法人税等の支払額	(6,513)	(1,546)	(14,587)
営業活動によるキャッシュ・フロー	3,200	34,721	327,564
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)	–	–
有形固定資産の取得による支出	(3,074)	(2,767)	(26,111)
有形固定資産の売却による収入	5	0	9
無形固定資産の取得による支出	(253)	(150)	(1,416)
投資有価証券の取得による支出	(13)	(13)	(130)
その他の支出	(222)	(259)	(2,450)
その他の収入	131	343	3,239
投資活動によるキャッシュ・フロー	(3,628)	(2,847)	(26,859)
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	(5,000)	(47,169)
長期借入金の返済による支出	(1,497)	(1,323)	(12,482)
リース債務の返済による支出	(535)	(509)	(4,807)
自己株式の取得による支出	(3,302)	(5)	(53)
配当金の支払額	(2,794)	(2,738)	(25,837)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(3,130)	(9,577)	(90,351)
現金及び現金同等物に係る換算差額	(533)	(96)	(907)
現金及び現金同等物の増減額（減少）	(4,091)	22,201	209,445
現金及び現金同等物の期首残高	28,429	24,337	229,603
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 24,337	¥ 46,539	$ 439,049

➡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/2018/annual_2018_06.pdf

株式の状況

発行可能株式総数※1 …… 150,000,000株

発行済株式の総数※2 …… 67,723,244株

株主数 …… 13,294名

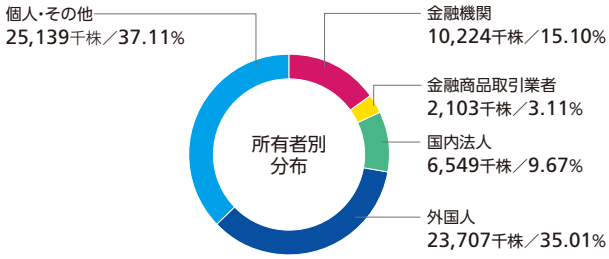
(注) 1. 会社法第184条第2項の規定に基づき、2018年3月6日開催の取締役会決議により2018年4月1日付で株式分割に伴う定款変更が行われ、発行可能株式総数は150,000,000株増加し、300,000,000株となっています。
2. 当社は、2018年3月6日開催の取締役会決議により2018年4月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行いました。これにより発行済株式総数は67,723,244株増加し、135,446,488株となっています。

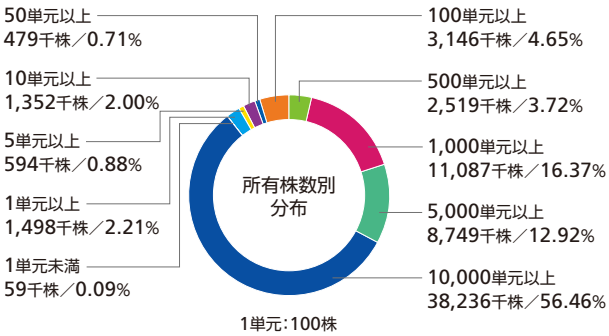
大株主　(上位10名)

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)	2,764	5.05
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
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,869	3.42
ジエーピーモルガンチエース オツペンハイマー ジヤスデツク レンデイング アカウント	1,771	3.24
ゴールドマン・サックス・アンド・カンパニー レギュラーアカウント	1,699	3.11
モルガン・スタンレー MUFG証券株式会社	1,643	3.00

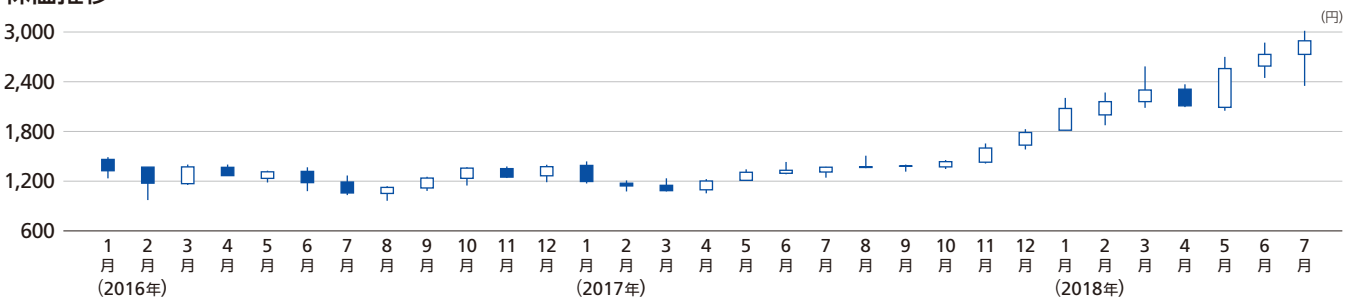
注) 持株比率については、自己株式数(12,978千株)を控除して算出しています。

株式の分布状況

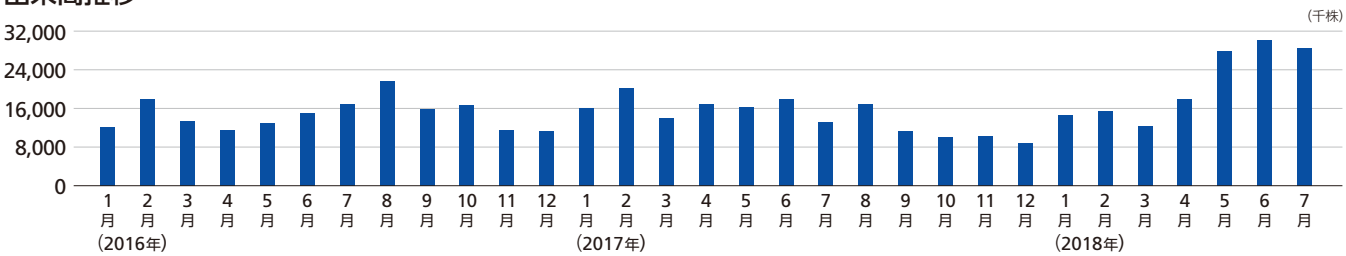




株価推移



出来高推移



株価・出来高11年推移

(円)

	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	2018年3月期
株価(期末)	1,700.0	873.0	883.0	795.0	945.5	738.0	979.0	1,194.5	1,372.5	1,085.5	**2,299.0**
最高値	1,745.0	1,820.0	1,005.0	953.5	1,155.5	979.5	1,165.0	1,206.5	1,537.5	1,438.5	**2,585.0**
最安値	830.0	737.5	648.5	572.5	736.5	625.0	698.0	770.5	972.0	963.5	**1,053.0**
出来高(株)	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	**170,005,100**

※2018年4月1日を効力発生日として1株につき2株の割合で株式分割を行っており、それ以前の数値は当該株式分割が行われたと仮定して計算しています。

会社概要

（2018年3月31日現在）

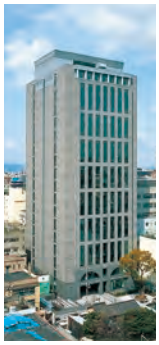
会社の紹介

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2,952名 単体2,426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 （2018年9月1日現在）

株式会社ケーツー／株式会社エンターライズ／株式会社カプコン管財サービス／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.

FACT BOOK 2018

INDEX

01 主要財務データ
Financial Index

03 セグメント情報
Segment Information

04 マーケット情報
Market Information

05 CSソフト出荷本数
Software Shipments

06 ESGデータ
ESG Data

07 連結貸借対照表
Consolidated Balance Sheets

09 連結損益計算書／連結包括利益計算書
Consolidated Statements of Income /
Consolidated Statements of Comprehensive Income

10 連結キャッシュ・フロー計算書
Consolidated Statements of Cash Flows

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

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

カプコンIRサイトのご案内
http://www.capcom.co.jp/ir/

当社では、株主や投資家の皆様に最新情報をタイムリーに提供することを目的として、ホームページを活用したIR活動にも注力しています。

スマートフォンからも IR情報へアクセス

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

iPhone向けアプリ「カプコンIR」

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

VEGETABLE OIL INK
この冊子は地球環境保護のため、植物油インキで印刷しています。

CAPCOM

FACT BOOK 2018

証券コード 9697
Stock Code 9697

INDEX

01 主要財務データ
Financial Index

03 セグメント情報
Segment Information

04 マーケット情報
Market Information

05 CSソフト出荷本数
Software Shipments

06 ESGデータ
ESG Data

07 連結貸借対照表
Consolidated Balance Sheets

09 連結損益計算書／連結包括利益計算書
Consolidated Statements of Income /
Consolidated Statements of Comprehensive Income

10 連結キャッシュ・フロー計算書
Consolidated Statements of Cash Flows

主要財務データ
Financial index

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
CAPCOM CO., LTD. AND ITS CONSOLIDATED SUBSIDIARIES. YEARS ENDED MARCH 31

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	**2018**
会計年度 (百万円) For the Year (Millions of yen)								
売上高 Net sales	97,716	82,065	94,075	102,200	64,277	77,021	87,170	**94,515**
営業利益 Operating income	14,295	12,318	10,151	10,299	10,582	12,029	13,650	**16,037**
税金等調整前当期純利益 Net income before income taxes	10,807	11,425	3,719	5,315	10,701	11,150	12,489	**15,149**
親会社株主に帰属する当期純利益 Net income attributable to owners of the parent	7,750	6,723	2,973	3,444	6,616	7,745	8,879	**10,937**
設備投資額 Capital expenditures	1,725	2,240	3,077	2,252	5,564	5,937	2,622	**2,918**
減価償却費 Depreciation and amortization	3,315	3,123	3,406	4,638	3,535	5,712	5,980	**4,706**
資本的支出 Capital expenditures	2,758	4,153	8,724	8,064	10,177	8,274	3,767	**3,041**
開発投資額 R&D Investment Costs	26,086	30,648	30,978	26,691	25,301	27,255	27,720	**29,077**
広告宣伝費 Promotional expenses	7,046	5,639	6,875	4,269	2,798	3,832	4,764	**5,579**
会計年度末 (百万円) At Year-End (Millions of yen)								
総資産額 Total assets	90,408	98,247	104,365	96,611	100,773	113,057	118,897	**125,573**
純資産額 Net assets	58,007	59,352	62,828	63,875	71,331	75,168	77,774	**85,421**
ゲームソフト仕掛品および オンラインコンテンツ仮勘定 Work in progress for game software, Online contents in progress	10,443	22,373	18,888	14,902	24,728	27,220	30,150	**25,635**
現金及び現金同等物の期中増減額 Net increase (decrease) in cash and cash equivalents	5,196	(12,724)	9,235	(5,404)	1,879	431	(4,091)	**22,201**
現金及び現金同等物の期末残高 Cash and cash equivalents at end of year	35,011	22,287	31,522	26,118	27,998	28,429	24,337	**46,539**
ネットキャッシュ (億円) Net cash	276	113	143	226	212	158	84	**367**
収益性指標 (%) Profitability indicators (%)								
売上原価率 Cost-of-sales ratio	61.8	60.5	65.8	70.7	59.7	61.2	64.7	**63.4**
売上高営業利益率 Operating margin	14.6	15.0	10.8	10.1	16.5	15.6	15.7	**17.0**
売上高経常利益率 Ordinary margin	13.2	14.4	11.6	10.7	16.9	14.7	14.4	**16.1**
売上高当期純利益率 Return on sales	7.9	8.2	3.2	3.4	10.3	10.1	10.2	**11.6**
売上高販管費率 SG&A expenses ratio	23.5	24.6	23.3	19.3	24.0	23.1	19.6	**19.7**
自己資本利益率 (ROE) Return on equity (ROE)	13.8	11.5	4.9	5.4	9.8	10.6	11.6	**13.4**
総資産利益率 (ROA) Return on total assets (ROA)	8.8	7.1	2.9	3.4	6.7	7.2	7.7	**8.9**

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	**2018**
効率性指標 (回) Efficiency indicators (times)								
総資産回転率 Total assets turnover	1.1	0.8	0.9	1.1	0.7	0.7	0.7	**0.8**
自己資本回転率 Sales equity ratio	1.7	1.4	1.5	1.6	0.9	1.0	1.1	**1.1**
売上債権回転率 Receivables turnover	8.4	4.7	8.0	5.6	8.0	7.8	4.3	**7.3**
仕入債権回転率 Accounts payable turnover	10.7	6.8	8.9	6.1	9.4	9.5	7.9	**17.3**
固定資産回転率 Inventory turnover	4.2	3.5	3.4	3.4	1.8	2.1	2.6	**3.2**
安全性指標 (%) Safety indicators (%)								
自己資本比率 Net worth ratio	64.2	60.4	60.2	66.1	70.8	66.5	65.4	**68.0**
流動比率 Current ratio	269.2	255.9	240.8	260.3	380.7	339.6	285.0	**354.0**
当座比率 Quick ratio (Acid-test ratio)	187.2	143.3	135.4	187.3	233.1	171.4	149.1	**220.0**
現預金比率 Cash equivalent ratio	140.3	84.4	98.8	116.3	186.7	127.2	81.8	**172.1**
固定比率 Fixed ratio	40.1	39.1	43.8	47.1	49.2	49.4	43.0	**35.0**
負債比率 Debt-equity ratio	55.9	65.5	66.1	51.2	41.3	50.4	52.9	**47.0**
インタレスト・カバレッジ・レシオ (倍) Interest coverage ratio (times)	155.8	—	62.4	136.8	50.2	36.5	22.8	**337.2**
1株当たり情報 (円) Per Share Data (Yen)								
1株当たり当期純利益(純損失)※1 Net income (loss) per share*1	65.59	58.05	25.82	30.56	58.84	68.87	80.18	**99.89**
1株当たり純資産額※2 Net assets per share*2	490.88	515.35	545.54	567.96	634.28	688.43	710.32	**780.18**
配当関連指標 Dividend Data								
1株当たり配当額 (円) Dividend per share (Yen)	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0	50.0	**60.0**
配当性向 (%) Dividend payout ratio (%)	30.5	34.5	77.5	65.5	34.0	29.0	31.2	**30.0**
配当利回り (%) Dividend yield (%)	2.5	2.1	2.7	2.0	1.7	1.5	2.3	**2.6**
株式情報 Stock Information								
発行済み株式総数 (株) Number of outstanding shares (shares)	67,723,244	67,723,244	67,723,244	67,723,244	67,723,244	67,723,244	67,723,244	**67,723,244**
株価収益率(PER) (倍) Price earnings ratio (times)	12.1	16.3	28.6	32.0	20.3	19.9	13.5	**23.0**
外国人持ち株比率 (%) Shareholdings' rate by foreign investors (%)	22.17	27.05	32.37	37.29	36.87	39.35	31.19	**35.01**

※1. 2018年4月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行いました。したがって、各連結会計年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、「1株当たり当期純利益」を算定しています。
※2. 2018年4月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行いました。したがって、各連結会計年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、「1株当たり純資産」を算定しています。
※3. 2018年3月6日開催の取締役会決議により2018年4月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行いました。これにより発行済株式総数は67,723,244株増加し、135,446,488株となっています。

*1. On April 1, 2018, the stock was split on a basis of two shares for every share of common stock held. Accordingly, net income per share has been calculated assuming that the stock split took place at the beginning of each fiscal year.
*2. On April 1, 2018, the stock was split on a basis of two shares for every share of common stock held. Accordingly, net assets per share has been calculated assuming that the stock split took place at the beginning of each fiscal year.
*3. On April 1, 2018, the stock was split on a basis of two shares for every share of common stock held by resolution of the Board of Directors at the meeting held on March 6, 2018. This increased the number of shares issued by 67,723,244 to 135,446,488 shares.

セグメント情報
Segment Information

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
CAPCOM CO., LTD. AND ITS CONSOLIDATED SUBSIDIARIES. YEARS ENDED MARCH 31

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	**2018**
デジタルコンテンツ事業 Digital Contents								
売上高（百万円） Net sales (Millions of yen)	74,297	59,809	63,636	65,824	45,351	52,577	58,704	**74,141**
コンシューマ（億円） Consumer (hundreds of millions of JPY)	637	469	459	530	352	421	492	**652**
パッケージ（億円） Package (hundreds of millions of JPY)	613	441	407	433	262	312	337	**383**
DLC（億円） Digital Download Contents (DLC) (hundreds of millions of JPY)	24	28	52	97	90	109	155	**269**
モバイルコンテンツ（億円） Mobile Contents (hundreds of millions of JPY)	40	63	110	65	41	33	38	**41**
PCその他（億円） PC Other (hundreds of millions of JPY)	65	66	67	63	60	71	57	**48**
営業利益（百万円） Operating income (Millions of yen)	13,865	12,887	7,062	4,489	10,208	12,167	11,096	**19,103**
営業利益率（%） Operating margins (%)	18.7	21.5	11.1	6.8	22.5	23.1	18.9	**25.8**
資産（百万円） Assets (Millions of yen)	31,974	51,542	44,950	35,708	50,053	57,275	66,691	**61,661**
総資産利益率（ROA）（%） Return on total assets (ROA) (%)	43.4	25.0	15.7	12.6	20.4	21.2	16.6	**31.0**
アミューズメント施設事業 Arcade Operations								
売上高（百万円） Net sales (Millions of yen)	11,621	11,729	10,944	10,620	9,241	9,056	9,525	**10,231**
営業利益（百万円） Operating income (Millions of yen)	1,131	1,787	1,709	1,617	940	699	752	**879**
営業利益率（%） Operating margins (%)	9.7	15.2	15.6	15.2	10.2	7.7	7.9	**8.6**
資産（百万円） Assets (Millions of yen)	8,668	8,006	7,046	6,657	6,315	6,574	6,988	**7,471**
総資産利益率（ROA）（%） Return on total assets (ROA) (%)	13.0	22.3	24.3	24.3	14.9	10.6	10.8	**11.8**
アミューズメント機器事業 Amusement Equipments								
売上高（百万円） Net sales (Millions of yen)	7,903	7,663	16,783	23,160	7,540	13,343	16,856	**7,803**
営業利益（百万円） Operating income (Millions of yen)	2,638	890	4,892	7,131	2,736	2,812	5,106	**(764)**
営業利益率（%） Operating margins (%)	33.4	11.6	29.1	30.8	36.3	21.1	30.3	**—**
資産（百万円） Assets (Millions of yen)	9,136	8,294	13,054	20,083	8,760	12,314	16,169	**10,002**
総資産利益率（ROA）（%） Return on total assets (ROA) (%)	28.9	10.7	37.5	35.5	31.2	22.8	31.6	**—**
その他 Other Businesses								
売上高（百万円） Net sales (Millions of yen)	3,893	2,862	2,711	2,594	2,144	2,043	2,083	**2,338**
営業利益（百万円） Operating income (Millions of yen)	1,098	877	740	1,001	661	511	969	**1,126**
営業利益率（%） Operating margins (%)	28.2	30.6	27.3	38.6	30.8	25.0	46.5	**48.2**
資産（百万円） Assets (Millions of yen)	2,767	2,931	4,236	4,331	6,534	4,926	4,718	**3,600**
総資産利益率（ROA）（%） Return on total assets (ROA) (%)	39.7	29.9	17.5	23.1	10.1	10.4	20.5	**31.3**

マーケット情報
Market information

(年)
(Year)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	**2018**
コンシューマ市場 (億ドル) ※1 Consumer Market (handreds' of million of dollars)*1								
パッケージ Package	225	184	163	129	124	109	112	**120**
DLC Digital Download Contents (DLC)	43	71	74	87	93	103	132	**156**
合計 Total	268	255	237	216	217	212	244	**276**
モバイルコンテンツ市場 (億ドル) ※1 Mobile Contents Market (handreds' of million of dollars)*1								
北米 North America	19	28	39	54	66	100	113	**120**
欧州 Europe	12	20	23	35	44	47	60	**72**
アジア Asia	32	62	70	116	229	276	354	**416**
その他 Other	9	13	13	19	48	61	66	**79**
合計 Total	74	123	147	225	390	485	594	**689**
PCオンライン市場 (億ドル) ※1 PC Online Market (handreds' of million of dollars)*1								
北米 North America	45	56	68	61	58	70	77	**77**
欧州 Europe	44	57	66	66	57	62	77	**84**
アジア Asia	78	96	123	91	106	138	186	**200**
その他 Other	18	25	31	28	28	38	43	**46**
合計 Total	187	236	288	247	251	310	384	**409**

(3月期)
(Years ended March 31)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	**2018**
アミューズメント施設市場 (億円) ※2 Arcade Operations Market (hundreds of millions of JPY)*2								
市場規模 (Market size)	4,958	4,875	4,700	4,564	4,222	4,338	4,620	—
店舗数推移(設置機器台数別) (店) Number of Amusement Arcades (by number of machines) (store)	18,638	18,114	16,991	16,069	15,611	14,862	14,154	—
101台以上 Over 101 machines	6,551	6,694	6,459	6,535	5,698	5,603	5,263	—
51～100台以上 51–100 machines	2,893	2,622	2,156	2,084	1,990	1,932	1,817	—
50台以下 Below 50 machines	9,194	8,798	8,376	7,450	7,923	7,327	7,074	—
遊技機市場 (億円) ※3 Gaming Machines Market (hundreds of millions of JPY)*3								
パチンコ機 Pachinko	8,869	8,267	7,729	6,571	6,524	6,130	5,245	—
パチスロ機 Pachislo	2,867	3,750	4,300	4,774	4,274	3,697	3,576	—
合計 Total	11,736	12,017	12,029	11,345	10,798	9,827	8,821	—
業務用ゲーム機器販売市場 (億円) ※2 Arcade Game Market (hundreds of millions of JPY)*2								
市場規模 (Market size)	1,616	1,738	1,675	1,635	1,511	1,461	1,490	—

※1. 出典：International Development Group
※2. 出典：「アミューズメント産業界の実態調査報告書」
※3. 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2016、2017」を基に当社作成

*1. Source: International Development Group
*2. Source: JAMMA "Survey on the Amusement Industry"
*3. Source: Manufacturer sales base complied by Capcom using Pachinko Maker Trends (2016, 2017); Yano Research Institute Ltd.

CSソフト出荷本数
Software Shipments

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
CAPCOM CO., LTD. AND ITS CONSOLIDATED SUBSIDIARIES. YEARS ENDED MARCH 31

		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	**2018**
プラットフォーム出荷本数 (千本) Sales Units Shipped <platform> (Thousand Units)									
Playstation 2	タイトル数 SKU	1	—	—	—	—	—	—	**—**
	計 Sub total	300	200	100	—	—	—	—	**—**
Playstation 3 Playstation 4	タイトル数 SKU	11	25	21	17	13	19	16	**14**
	計 Sub total	6,200	6,200	7,100	4,200	2,450	3,500	4,700	**8,250**
PSP PS Vita	タイトル数 SKU	11	9	4	0	5	8	5	**1**
	計 Sub total	6,200	1,900	600	200	250	300	150	**0**
Wii, Wii U Nintendo Switch	タイトル数 SKU	5	4	2	2	—	—	—	**7**
	計 Sub total	1,400	650	700	350	150	100	0	**1,100**
Nintendo DS Nintendo 3DS	タイトル数 SKU	11	12	7	4	5	7	5	**8**
	計 Sub total	1,700	3,300	1,300	4,700	3,750	4,100	3,200	**450**
Xbox 360 Xbox One	タイトル数 SKU	11	16	8	11	7	6	9	**9**
	計 Sub total	4,200	3,200	3,700	2,950	1,200	650	2,100	**1,350**
PCその他 PC Other	タイトル数 SKU	3	2	4	5	3	4	6	**2**
	計 Sub total	500	250	500	300	200	250	250	**350**
パッケージ計 Package total	タイトル数 SKU	53	68	46	39	33	44	41	**41**
	計 Sub total	20,500	15,700	14,000	12,700	8,000	8,900	10,400	**11,500**
本編DLC計 Full-game download	タイトル数 SKU	—	—	—	3	—	1	1	**9**
	計 Sub total	1,200	1,300	2,700	4,800	5,000	6,100	9,000	**12,900**
合計 Total	タイトル数 SKU	53	68	46	42	33	45	42	**50**
	計 Sub total	21,700	17,000	16,700	17,500	13,000	15,000	19,400	**24,400**

ESGデータ
ESG Data

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
CAPCOM CO., LTD. AND ITS CONSOLIDATED SUBSIDIARIES. YEARS ENDED MARCH 31

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	**2018**
環 境 Environmental								
CO_2排出量 (t) Emissions (Non-consolidated) (t)	16,474	14,561	17,354	18,130	16,476	14,892	15,285	**15,021**
エネルギーの使用に係る原単位※1 Energy Consumption per Basic Unit*1	0.08618	0.07725	0.07412	0.07090	0.06663	0.06193	0.06018	**0.05994**
前年度比 (%) Year on Year Rate of Change (%)	92.7	89.6	95.9	95.7	94.0	92.9	97.2	**99.6**
社 会 Social								
社員数(連結) Number of Employees	2,089	2,265	2,476	2,601	2,681	2,839	2,811	**2,952**
社員数(単体) Number of Employees	1,636	1,698	1,820	1,951	2,033	2,114	2,194	**2,426**
コンテンツ開発者数 Content Developers	1,339	1,455	1,623	1,808	1,902	2,052	1,994	**2,141**
女性管理職数 Number of female managers	10	11	20	19	20	24	25	**25**
女性社員比率 (%) Ratio of Female employees (%)	20	21	21	21	20	19	20	**21**
外国人従業員数(単体) Number of non-Japanese employees (Capcom Co., Ltd.)	35	45	63	69	72	91	99	**107**
比率 (%) Ratio of non-Japanese employees (%)	2.0	2.7	3.5	3.3	3.4	4.0	4.3	**4.2**
企業内保育施設利用者数 Number of nursery school users	—	—	—	—	—	—	—	**13**
育児休暇取得者数 Number of childcare leave acquired	12	15	18	18	21	24	26	**25**
男性 Male	0	3	1	3	5	0	3	**6**
女性 Female	12	12	17	15	16	24	23	**19**
シニアツアー累計参加人数 Cumulative number of participants in senior tours	—	330	1,030	1,550	1,681	1,871	2,037	**2,247**
地方創生プロジェクト数累計 Cumulative number of regional vitalization projects	1	1	1	3	5	10	15	**19**
出前授業(教育支援)実施回数 Number of educational support activities	29	35	43	63	51	55	58	**40**
参加学校数 Number of school participation	4	7	9	24	25	18	28	**17**
参加者数 Number of participants	485	665	1,506	1,920	2,361	1,853	1,853	**1,767**
ガバナンス Governance								
取締役の人数 Number of directors	13	15	15	14	14	10	12	**11**
社内 Internal directors	8	10	10	9	9	5	6	**5**
社外 External directors	5	5	5	5	5	5	6	**6**
社外取締役比率 Ratio of external directors	38.5	33.3	33.3	35.7	35.7	50.0	50.0	**54.5**
取締役会開催回数 Number of board of directors	16	16	14	15	16	14	15	**15**
監査役会・監査等委員会開催回数※2 Number of board of corporate audit and supervisory committee*2	13	14	14	15	12	13	14	**16**

※1. 資源エネルギー庁の定める計算方法に基づき算出。
※2. 2016年6月18日より監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しています。
*1. Calculated using the method defined by the Agency for Natural Resources and Energy.
*2. Capcom transitioned from a company with a corporate auditor system to a company with an audit and supervisory committee on June 18, 2016.

連結貸借対照表
Consolidated Balance Sheets

資産の部
Assets

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	(百万円) Millions of yen 2018	(千米ドル) Thousands of U.S. dollars 2018
資産 Assets									
流動資産 Current assets									
現金及び預金 Cash on hand and in banks	35,011	24,752	31,522	29,720	32,204	28,429	24,537	**46,539**	**439,049**
受取手形及び売掛金 Notes and accounts receivable-trade	11,700	17,285	11,687	18,134	8,005	9,879	20,175	**12,930**	**121,985**
商品及び製品 Merchandise and finished goods	849	1,793	1,756	1,191	1,225	1,704	1,583	**1,102**	**10,399**
仕掛品 Work in progress	340	443	906	942	1,672	2,085	2,040	**1,349**	**12,733**
原材料及び貯蔵品 Raw materials and supplies	1,075	1,417	1,592	996	1,020	1,954	2,040	**1,616**	**15,250**
ゲームソフト仕掛品 Work in progress for game software	10,443	22,373	18,888	10,355	16,833	24,825	30,150	**25,635**	**241,843**
繰延税金資産 Deferred tax assets	5,210	4,239	6,497	2,865	2,042	3,382	2,495	**3,201**	**30,201**
その他 Other	2,582	2,791	4,054	2,355	2,712	3,673	2,478	**3,371**	**31,807**
貸倒引当金 Allowance for doubtful accounts	(37)	(58)	(64)	(55)	(56)	(18)	(21)	**(34)**	**(324)**
流動資産合計 Total current assets	67,176	75,038	76,841	66,506	65,659	75,917	85,480	**95,712**	**902,948**
固定資産 Fixed assets									
有形固定資産 Tangible fixed assets, net of accumulated depreciation									
建物及び構築物(純額) Buildings and structures, net	5,455	5,125	4,907	4,998	6,136	11,297	11,004	**11,106**	**104,778**
機械装置及び運搬具(純額) Machinery and vehicles, net	28	21	34	15	22	23	16	**10**	**96**
工具、器具及び備品(純額) Tools, fixtures and furniture, net	894	1,052	1,105	1,208	1,578	1,875	1,932	**1,840**	**17,365**
アミューズメント施設機器(純額) Equipment for amusement facilities, net	1,815	1,637	1,199	1,431	1,101	1,342	1,616	**1,565**	**14,765**
レンタル機器(純額) Rental equipment, net	0	—	—	—	—	—	—	**—**	**—**
土地 Land	4,408	4,298	5,052	5,052	4,953	5,234	5,234	**5,234**	**49,384**
リース資産(純額) Lease assets, net	924	709	849	825	995	1,042	835	**668**	**6,308**
建設仮勘定 Construction in progress	5	—	108	44	2,541	8	128	**371**	**3,505**
有形固定資産合計 Total tangible fixed assets	13,532	12,844	13,258	13,577	17,328	20,825	20,768	**20,797**	**196,203**
無形固定資産 Intangible assets	3,071	3,911	7,909	7,368	10,668	8,135	2,843	**725**	**6,842**
投資その他の資産 Investments and other assets									
投資有価証券 Investments in securities	390	368	515	542	621	454	574	**625**	**5,899**
破産更生債権等 Claims in bankruptcy and reorganization	922	265	66	65	66	65	67	**19**	**185**
差入保証金 Lease deposits	4,741	4,522	4,341	4,108	4,036	3,867	3,920	**4,034**	**38,065**
繰延税金資産 Deferred tax assets	1,150	908	733	3,699	1,595	2,952	4,311	**2,782**	**26,246**
その他 Other	392	663	776	819	876	916	1,003	**900**	**8,493**
貸倒引当金 Allowance for doubtful accounts	(968)	(275)	(78)	(77)	(78)	(78)	(72)	**(24)**	**(229)**
投資その他の資産合計 Total investments and other assets	6,628	6,452	6,355	9,159	7,117	8,179	9,804	**8,338**	**78,661**
固定資産合計 Total fixed assets	23,232	23,208	27,523	30,104	35,113	37,140	33,417	**29,861**	**281,707**
資産合計 Total assets	90,408	98,247	104,365	96,611	100,773	113,057	118,897	**125,573**	**1,184,655**

負債及び純資産の部
Liabilities and Net Assets

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	(百万円) Millions of yen 2018	(千米ドル) Thousands of U.S. dollars 2018
負債 Liabilities									
流動負債 Current liabilities									
支払手形及び買掛金 Notes and accounts payable-trade	5,665	7,257	6,304	4,950	3,089	4,053	2,288	**2,625**	**24,773**
電子記録債務 Electronically recorded monetary obligations	—	—	634	6,926	988	888	4,886	**839**	**7,924**
短期借入金 Short-term borrowings	3,711	7,259	11,194	4,050	3,452	1,497	9,323	**1,473**	**13,898**
リース債務 Lease obligations	507	322	364	370	483	525	502	**392**	**3,707**
未払法人税等 Accrued income taxes	3,443	2,977	2,111	758	823	6,470	1,580	**4,453**	**42,017**
繰延税金負債 Deferred tax liabilities	30	7	—	93	147	40	2,308	**766**	**7,227**
賞与引当金 Accrued bonuses	2,478	2,111	1,679	1,802	1,832	2,080	2,263	**2,866**	**27,046**
その他 Other	9,112	9,391	9,616	6,594	6,427	6,799	6,840	**13,618**	**128,473**
流動負債合計 Total current liabilities	24,950	29,327	31,905	25,547	17,246	22,355	29,994	**27,037**	**255,068**
固定負債 Long-term liabilities:									
長期借入金 Long-term borrowings	3,644	6,145	6,000	3,000	7,540	11,111	6,788	**8,315**	**78,443**
リース債務 Lease obligations	461	429	553	519	589	601	399	**329**	**3,104**
繰延税金負債 Deferred tax liabilities	232	225	2	46	48	18	29	**23**	**220**
退職給付引当金 Accrued retirement benefits for employees	1,383	1,509	1,697	—	—	—	—	**—**	**—**
退職給付に係る負債 Liabilities for retirement benefits for employees	—	—	—	2,158	2,101	2,323	2,596	**2,819**	**26,596**
資産除去債務 Asset retirement obligations	340	325	329	404	489	502	509	**501**	**4,727**
その他 Other	1,387	932	1,047	1,059	1,427	975	805	**1,127**	**10,636**
固定負債合計 Total long-term liabilities	7,450	9,567	9,630	7,187	12,195	15,532	11,128	**13,115**	**123,728**
負債合計 Total liabilities	32,400	38,895	41,536	32,735	29,442	37,888	41,122	**40,152**	**378,796**
純資産 Net assets									
株主資本 Shareholders' equity									
資本金 Common stock	33,239	33,239	33,239	33,239	33,239	33,239	33,239	**33,239**	**313,578**
資本剰余金 Capital surplus	21,328	21,328	21,328	21,328	21,328	21,328	21,328	**21,328**	**201,216**
利益剰余金 Retained earnings	22,945	27,328	27,998	29,160	33,801	39,297	45,402	**53,602**	**505,684**
自己株式 Treasury stock	(13,143)	(15,846)	(15,848)	(18,134)	(18,140)	(18,145)	(21,448)	**(21,454)**	**(202,399)**
株主資本合計 Total shareholders' equity	64,370	66,049	66,718	65,593	70,228	75,719	78,521	**86,716**	**818,079**
その他包括利益累計額 Accumulated other comprehensive income									
その他有価証券評価差額金 Net unrealized gain or loss on securities, net of tax	(56)	(46)	91	99	170	2	107	**139**	**1,317**
為替換算調整勘定 Cumulative translation adjustments	(6,305)	(6,650)	(3,981)	(1,647)	1,215	(278)	(541)	**(1,142)**	**(10,779)**
退職給付に係る調整累計額 Accumulated adjustments for retirement benefits	—	—	—	(169)	(283)	(274)	(313)	**(292)**	**(2,758)**
その他包括利益累計額合計 Total accumulated other comprehensive income	(6,362)	(6,697)	(3,889)	(1,717)	1,102	(550)	(747)	**(1,295)**	**(12,220)**
純資産合計 Total net assets	58,007	59,352	62,828	63,875	71,331	75,168	77,774	**85,421**	**805,858**
負債純資産合計 Total liabilities and net assets	90,408	98,247	104,365	96,611	100,773	113,057	118,897	**125,573**	**1,184,655**

流動負債における2011年3月期から2014年3月期の「返品調整引当金」および2012年3月期から2016年3月期の「資産除去債務」は「その他」に含めて表示しています

Total current liabilities includes the current liabilities "Allowance for sales returns" for the fiscal years ended March 31, 2011 through March 31, 2014 and "Asset retirement obligations" for the fiscal years ended March 31, 2012 through March 31, 2016.

連結損益計算書
Consolidated Statements of Income

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	(百万円) Millions of yen 2018	(千米ドル) Thousands of U.S. dollars 2018
売上高 Net sales	97,716	82,065	94,075	102,200	64,277	77,021	87,170	**94,515**	**891,651**
売上原価 Cost of sales	60,371	49,609	61,911	72,251	38,379	47,175	56,438	**59,895**	**565,048**
売上総利益 Gross profit	37,344	32,456	32,163	29,949	25,898	29,846	30,731	**34,619**	**326,602**
販売費及び一般管理費 Selling, general and administrative expenses	23,009	20,150	21,942	19,749	15,403	17,816	17,080	**18,582**	**175,303**
営業利益 Operating income	14,295	12,318	10,151	10,299	10,582	12,029	13,650	**16,037**	**151,299**
営業外収益 Non-operating income									
受取利息 Interest income	122	85	92	97	98	95	47	**58**	**553**
受取配当金 Dividend income	19	10	9	10	13	13	13	**14**	**135**
受取補償金 Settlement received	—	—	—	210	92	—	—	**—**	**—**
為替差益 Exchange gain, net	—	—	745	566	292	—	—	**—**	**—**
受取和解金 Settlement received	—	67	—	—	—	—	—	**—**	**—**
その他 Other	89	126	257	238	168	195	130	**145**	**1,377**
営業外収益合計 Total	231	289	1,105	1,122	664	304	192	**219**	**2,066**
営業外費用 Non-operating expenses									
支払利息 Interest expense	143	115	107	96	85	119	141	**103**	**975**
支払手数料 Commision fees	60	66	60	69	83	59	44	**64**	**610**
割増退職金 Additionally paid retirement benefits	—	—	—	—	—	—	117	**112**	**1,062**
事務所移転費用 Office transfer expenses	—	—	—	—	—	—	63	**254**	**2,402**
支払補償費 Compensation expenses	—	—	—	138	—	—	—	**—**	**—**
店舗閉鎖損失 Loss on closing amusement stores	—	—	—	142	142	—	—	**—**	**—**
為替差損 Exchange losses, net	1,102	456	—	—	—	752	746	**407**	**3,848**
寄付金 Donations	141	—	—	—	—	—	—	**—**	**—**
その他 Other	217	151	144	27	84	55	141	**59**	**558**
営業外費用合計 Total	1,664	788	312	475	396	985	1,253	**1,002**	**9,458**
経常利益 Ordinary income	12,861	11,819	10,944	10,946	10,851	11,348	12,589	**15,254**	**143,907**
特別利益 Special gains	226	8	—	—	—	—	—	**—**	**—**
特別損失 Special losses	2,281	402	7,224	5,630	150	197	99	**104**	**986**
税金等調整前当期純利益 Net income before income taxes	10,807	11,425	3,719	5,315	10,701	11,150	12,489	**15,149**	**142,920**
法人税、住民税及び事業税 Income taxes-current	4,654	3,513	2,968	950	1,146	6,377	1,832	**4,617**	**43,561**
法人税等調整額 Income taxes-deferred	(1,598)	1,188	(2,222)	920	2,937	(2,972)	1,777	**(405)**	**(3,825)**
法人税等合計 Total	3,056	4,701	746	1,870	4,084	3,405	3,610	**4,212**	**39,735**
当期純利益 Net income	7,750	6,723	2,973	3,444	6,616	7,745	8,879	**10,937**	**103,184**
親会社株主に帰属する当期純利益 Net income attributable to owners of the parent	7,750	6,723	2,973	3,444	6,616	7,745	8,879	**10,937**	**103,184**

連結包括利益計算書
Consolidated Statements of Comprehensive Income

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	(百万円) Millions of yen 2018	(千米ドル) Thousands of U.S. dollars 2018
当期純利益 Net income	7,750	6,723	2,973	3,444	6,616	7,745	8,879	**10,937**	**103,184**
その他の包括利益 Other comprehensive income									
その他有価証券評価差額金 Net unrealized gain or loss on securities, net of tax	(76)	9	138	8	71	(168)	105	**31**	**298**
為替換算調整勘定 Cumulative translation adjustments	(1,553)	(344)	2,669	2,333	2,863	(1,494)	(262)	**(601)**	**(5,672)**
退職給付に係る調整額 Adjustments for retirement benefits	—	—	—	—	(114)	9	(38)	**21**	**201**
その他の包括利益合計 Total other comprehensive income	(1,629)	(334)	2,807	2,341	2,820	(1,653)	(196)	**(548)**	**(5,172)**
包括利益 Comprehensive income	6,121	6,389	5,780	5,786	9,436	6,092	8,683	**10,389**	**98,011**
(内訳) Comprehensive income attributable to									
親会社株主に係る包括利益 Owners of the parent	6,121	6,389	5,780	5,786	9,436	6,092	8,683	**10,389**	**98,011**
非支配株主に係る包括利益 Non-controlling interests	—	—	—	—	—	—	—	**—**	**—**

連結キャッシュ・フロー計算書

Consolidated Statements of Cash Flows

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	(百万円) Millions of yen 2018	(千米ドル) Thousands of U.S. dollars 2018
営業活動によるキャッシュ・フロー Cash flows from operating activities									
税金等調整前当期純利益 Net income before income taxes	10,807	11,425	3,719	5,315	10,701	11,150	12,489	**15,149**	**142,920**
減価償却費 Depreciation and amortization	3,315	3,123	3,406	4,638	3,535	5,712	5,980	**4,706**	**44,402**
減損損失 Impairment loss	149	80	58	—	49	105	—	**—**	**—**
のれん償却額 Amortization of goodwill	239	112	132	131	63	—	—	**—**	**—**
貸倒引当金の増減額(減少) Increase (decrease) in allowance for doubtful accounts	(56)	9	1	(16)	(1)	(38)	(1)	**(36)**	**(341)**
賞与引当金の増減額(減少) Increase (decrease) in accrued bonuses	1,180	(362)	(474)	88	(3)	263	186	**604**	**5,702**
返品調整引当金の増減額(減少) Increase (decrease) in allowance for sales returns	40	(12)	69	(100)	(87)	—	—	**—**	**—**
退職給付引当金の増減額(減少) Increase (decrease) in accrued retirement benefits for employees	(4)	126	185	—	—	—	—	**—**	**—**
退職給付に係る負債の増減額(減少) Increase in liabilities for retirement benefits for employees	—	—	—	195	207	264	204	**253**	**2,392**
受取利息及び受取配当金 Interest and dividend income	(142)	(95)	(101)	(107)	(111)	(109)	(61)	**(71)**	**(678)**
支払利息 Interest expense	143	115	107	96	85	119	141	**103**	**975**
為替差損益(益) Exchange losses (gains), net	1,039	424	(485)	(435)	(188)	60	18	**134**	**1,269**
固定資産除売却損(益) Loss on sales and/or disposal of fixed assets	95	321	216	93	100	92	99	**104**	**986**
投資有価証券売却益 Gain on sales of investment in securities	(45)	(8)	—	—	—	—	—	**—**	**—**
事業構造改善費用 Loss on restructuring	—	—	6,949	5,537	—	—	—	**—**	**—**
売上債権の増減額(増加) Decrease (increase) in accounts receivable - trade	(5,531)	(5,550)	5,760	(6,351)	10,382	(2,208)	(10,393)	**7,059**	**66,596**
たな卸資産の増減額(増加) Decrease (increase) in inventories	409	(1,450)	(493)	1,196	(764)	(1,651)	158	**1,588**	**14,983**
オンラインコンテンツ仮勘定の増減額(増加) Decrease (increase) in online contents in progress	—	—	—	(1,741)	(3,347)	1,479	(704)	**—**	**—**
ゲームソフト仕掛品の増減額(増加) Decrease (increase) in work in progress for game software	3,246	(11,899)	(2,837)	6,010	(6,443)	(8,778)	(2,266)	**4,069**	**38,394**
仕入債務の増減額(減少) Increase (decrease) in notes and accounts payable - trade	2,264	1,720	(474)	4,806	(7,856)	935	2,280	**(3,690)**	**(34,818)**
その他 Other	6,177	(1,526)	(5,485)	(3,953)	(1,129)	(2,087)	1,659	**6,320**	**59,629**
小計 Subtotal	23,331	(3,447)	10,253	15,404	5,187	5,309	9,792	**36,296**	**342,416**
利息及び配当金の受取額 Interests and dividends received	141	86	109	86	118	130	62	**73**	**692**
利息の支払額 Interests paid	(144)	(115)	(105)	(98)	(85)	(120)	(140)	**(101)**	**(956)**
訴訟関連損失の支払額 Payment for settlement of litigation	(161)	—	—	—	—	—	—	**—**	**—**
法人税等の支払額 Income taxes paid	(774)	(4,195)	(3,610)	(2,190)	(934)	(972)	(6,513)	**(1,546)**	**(14,587)**
営業活動によるキャッシュ・フロー Net cash provided by operating activities	22,392	(7,672)	6,647	13,201	4,286	4,347	3,200	**34,721**	**327,564**
投資活動によるキャッシュ・フロー Cash flows from investing activities									
定期預金の預入による支出 Payments into time deposits	—	(2,465)	—	(3,517)	—	—	(200)	**—**	**—**
定期預金の払戻による収入 Proceeds from withdrawal of time deposits	—	—	2,499	—	—	4,205	—	**—**	**—**
有形固定資産の取得による支出 Payment for acquisition of tangible fixed assets	(1,734)	(2,153)	(3,086)	(2,203)	(5,465)	(5,813)	(3,074)	**(2,767)**	**(26,111)**
有形固定資産の売却による収入 Proceeds from sales of tangible fixed assets	1	434	659	1	206	4	5	**0**	**9**
無形固定資産の取得による支出 Payment for acquisition of intangible assets	(429)	(527)	(1,578)	(497)	(195)	(290)	(253)	**(150)**	**(1,416)**
投資有価証券の取得による支出 Payment for purchase of investments in securities	(12)	(12)	(12)	(12)	(12)	(13)	(13)	**(13)**	**(130)**
その他の支出 Payment for other investing activities	(648)	(379)	(453)	(115)	(141)	(113)	(222)	**(259)**	**(2,450)**
その他の収入 Proceeds from other investing activities	776	307	597	189	111	380	131	**343**	**3,239**
投資活動によるキャッシュ・フロー Net cash used in investing activities	(2,046)	(4,794)	(1,375)	(6,155)	(5,496)	(1,639)	(3,628)	**(2,847)**	**(26,859)**
財務活動によるキャッシュ・フロー Cash flows from financing activities									
短期借入金の純増減額(減少) Net (decrease) increase in short-term borrowings	(12,500)	6,760	4,290	(10,000)	(1,050)	—	5,000	**(5,000)**	**(47,169)**
長期借入れによる収入 Proceeds from long-term borrowings	3,000	3,000	—	—	8,162	2,500	—	**—**	**—**
長期借入金の返済による支出 Repayments of long-term borrowings	(711)	(3,711)	(499)	(145)	(3,169)	(883)	(1,497)	**(1,323)**	**(12,482)**
リース債務の返済による支出 Repayments of lease obligations	(640)	(418)	(327)	(383)	(406)	(496)	(535)	**(509)**	**(4,807)**
自己株式の取得による支出 Payment for repurchase of treasury stock	(2)	(2,703)	(1)	(2,286)	(5)	(5)	(3,302)	**(5)**	**(53)**
自己株式の売却による収入 Proceeds from sales of treasury stock	0	0	0	0	0	—	—	**—**	**—**
配当金の支払額 Dividends paid by parent company	(2,064)	(2,339)	(2,298)	(2,283)	(2,251)	(2,228)	(2,794)	**(2,738)**	**(25,837)**
財務活動によるキャッシュ・フロー Net cash used in financing activities	(12,919)	587	1,162	(15,099)	1,278	(1,115)	(3,130)	**(9,577)**	**(90,351)**
現金及び現金同等物に係る換算差額 Effect of exchange rate change on cash and cash equivalents	(2,230)	(845)	2,800	2,648	1,811	(1,160)	(533)	**(96)**	**(907)**
現金及び現金同等物の増加額(減少) Net (decrease) increase in cash and cash equivalents	5,196	(12,724)	9,235	(5,404)	1,879	431	(4,091)	**22,201**	**209,445**
現金及び現金同等物の期首残高 Cash and cash equivalents at beginning of year	29,815	35,011	22,287	31,522	26,118	27,998	28,429	**24,337**	**229,603**
現金及び現金同等物の期末残高 Cash and cash equivalents at end of year	35,011	22,287	31,522	26,118	27,998	28,429	24,337	**46,539**	**439,049**

・2011年3月期の「投資有価証券評価損」、「資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額」、「事業再編損失」、「災害損失」および2011年3月期から2017年3月期の「その他流動資産の増減額(増加)」、「その他流動負債の増減額(減少)」は「営業活動によるキャッシュ・フロー」の「その他」に含めて表示しています。

・2011年3月期の「連結範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出」は「投資活動によるキャッシュ・フロー」の「その他の支出」に含めて表示しています。

・2011年3月期、2012年3月期の「投資有価証券の売却による収入」、「貸付金の回収による収入」は「投資活動によるキャッシュ・フロー」の「その他の収入」に含めて表示しています。

・"Other," under cash flows from operating activities, includes Loss on revaluation of investments in securities, Loss on adjustment for changes of accounting standard for asset retirement obligations, Loss on restructuring and Loss on disaster for the fiscal year ended March 31, 2011, as well as Decrease (increase) in other current assets and Increase (decrease) in other current liabilities for the fiscal years ended March 31, 2011 through March 31, 2017.

・"Payments for other investing activities," under cash flows from investing activities, includes Purchase of investments in subsidiaries for the fiscal year ended March 31, 2011.

・"Proceeds from other investing activities," under cash flows from investing activities, includes Proceeds from sales of investments in securities and Collection of loans receivable for the fiscal years ended March 31, 2011 and March 31, 2012.

株式会社カプコン
CAPCOM CO., LTD.

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

3-1-3 Uchihirano-machi, Chuo-ku,
Osaka, 540-0037, Japan
PHONE: 81-6-6920-3600

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

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。

The print of this catalog uses
environment-friendly vegetable oil ink.