

CAPCOM

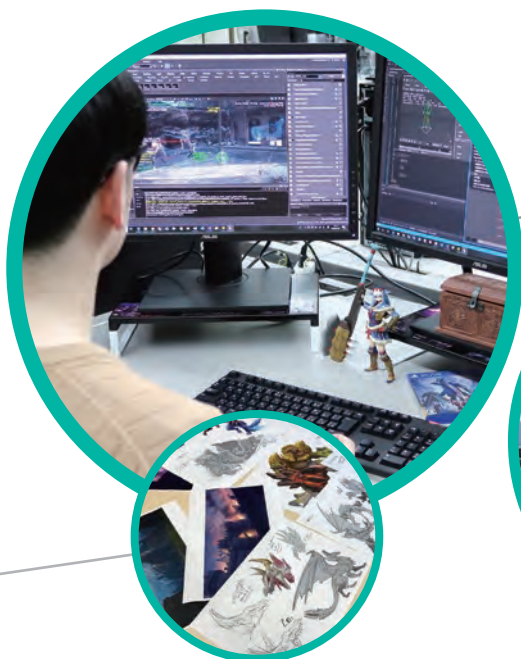
カプコン統合報告書

2022

Invested in People,
Committed to Growth



財務・非財務の両面で 価値を創造し続けています



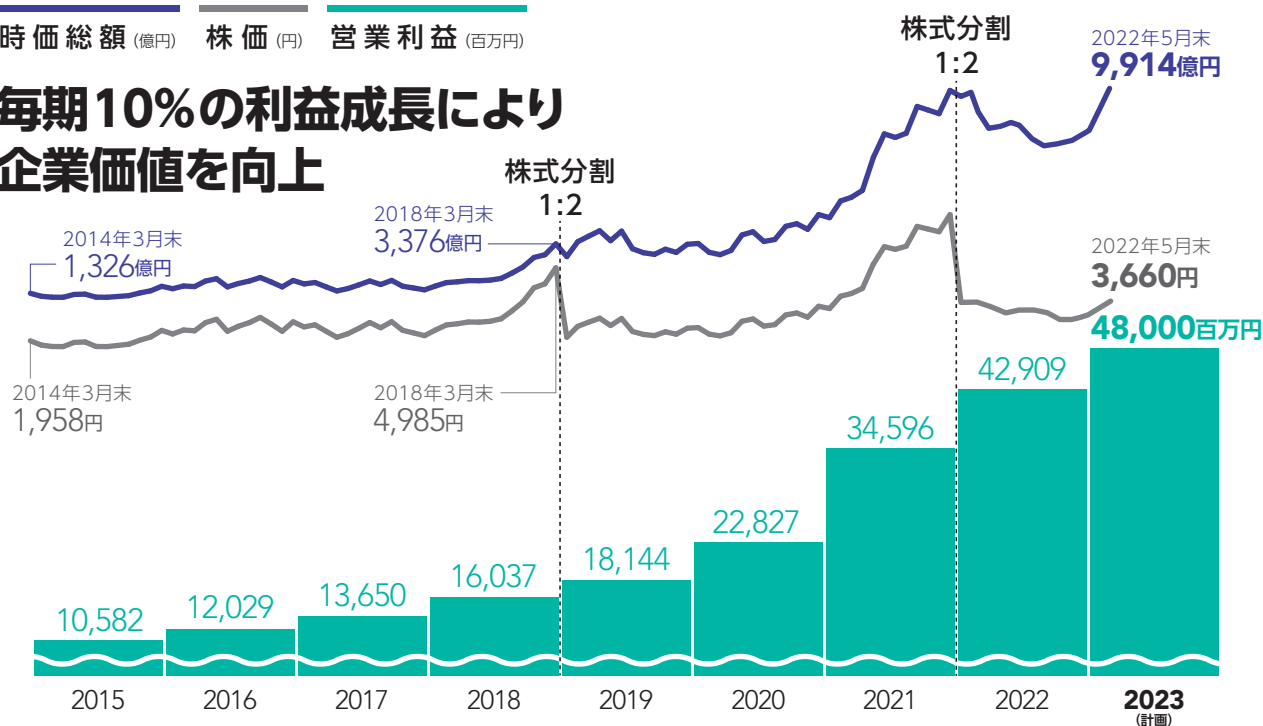
9期連続の営業増益を達成

AIや通信など、先端技術の進歩に伴い、ゲーム業界は日々進化・変化を続けています。当社はこの変化を好機と捉え、開発体制の強化やデジタルへの対応を進めてきた結果、2022年3月期まで9期連続での営業増益を達成しています。また株価においても、2018年

4月1日、2021年4月1日と、当社株式の流動性の向上と投資家層の拡大を図り株式分割を行いました。業績の向上とともに安定的に上昇しています。株主の皆様へ報いるため、持続的な業績成長により、引き続き企業価値(時価総額)を高めていきます。

時価総額 (億円) 株価 (円) 営業利益 (百万円)

毎期10%の利益成長により 企業価値を向上



(3月31日に終了した各事業年度)



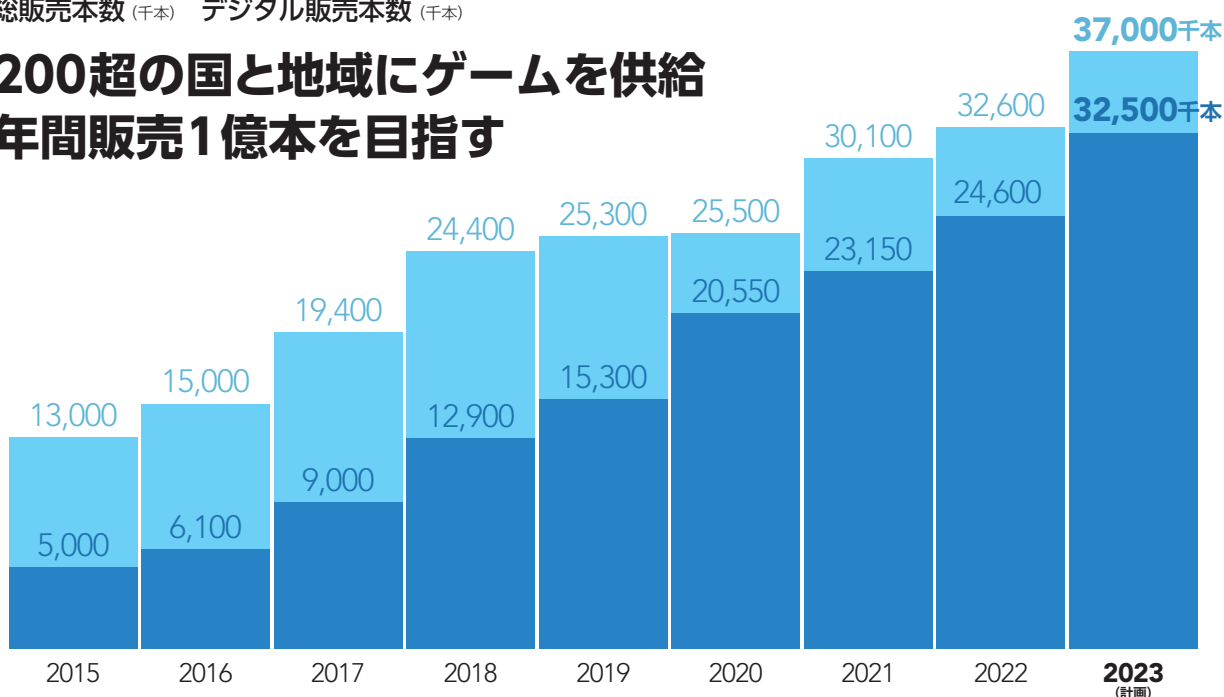
世界中の人々に笑顔や感動を提供

当社は1983年の創業以来、ゲームというエンターテインメントを通じて、人々に笑顔や感動を提供し続けてきましたが、近年ではインターネットやPC、スマートフォンの普及により、「ゲーム専用機が無くて」、「家に居ながらにして」、「あらゆる国や地域で」ゲームが楽しめるようになり、現在では200を超える国や地域で生まれ、

当社のゲームソフト流通量はデジタル販売を中心に右肩上がりで増加しています。当社はこれからも高品質なエンターテインメントの提供を通じ、世界中の人々のクオリティ・オブ・ライフ向上に資するべく事業活動に邁進します。

総販売本数 (千本) デジタル販売本数 (千本)

200超の国と地域にゲームを供給 年間販売1億本を目指す



(3月31日に終了した各事業年度)

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「笑顔」や「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、心豊かな社会づくりを支援するとともに多彩なメディアにも活用されています。当社は今後も世界一面白いコンテンツで社会や人々を幸せにできる企業となることを目指します。



CONTENTS

価値創造ストーリー

- 01 財務・非財務の価値創造
- 03 企業理念
- 05 価値創造モデル
- 07 価値創造の歴史
- 09 主な知的資産 (IP)
- 11 IPの有効活用
- 13 デジタル戦略/人材戦略の成果
- 15 ESGハイライト
- 17 事業セグメント別ハイライト
- 21 財務ハイライト
- 23 中長期ビジョン

中長期の成長戦略

- 25 CEOコミットメント
- 33 COOが語る成長戦略
- 39 CHOが語る人材戦略
- 43 CFOが語る財務戦略

最新クリエイティブレポート

- 47 開発トップが語る開発戦略
- 49 人材育成と開発環境
- 51 開発責任者が語る技術開発

持続的成長の基盤 (ESG)

- 53 ESG情報
- 54 環境とカプコン
- 55 社会とカプコン
- 63 コーポレート・ガバナンス
- 63 役員紹介
- 65 コーポレート・ガバナンスの体制と取り組み
- 72 取締役専務執行役員メッセージ
- 73 人材投資戦略に関する社外取締役の主なコメント

財務分析・企業情報

- 75 ゲーム業界と当社の特性
- 77 連結財務指標11年間サマリー
- 79 セグメント情報
- 84 株式情報
- 85 会社概要



編集方針

当社の「統合報告書」は、ステークホルダーの皆様へ、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、詳しい内容は当社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、2022年3月期(2021年4月1日～2022年3月31日)です。ただし、必要に応じて当期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、特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 ▶ P17-18、P75

成長戦略がわかる ▶ P23-24、P33-38、P39-42、P43-46

業績と財務状況がわかる ▶ P19-22、P43-46、P77-83

世界有数の開発力がわかる ▶ P47-52

人材戦略についてわかる ▶ P14、P39-42、P49-50

ステークホルダーとの関係がわかる ▶ P15-16、P55-62

市場環境と業績がわかる ▶ P17-20、P21-22、P43-46、P75-83

独自コンテンツの創出を起点に 笑顔や感動を提供し、社会課題を解決します

当社は、企業理念のもと、「培ってきた資本」と「持続的な成長基盤」を活用し、事業活動を通じて独自の人気コンテンツ(IP)を創出しています。
更に、そのIPを様々な分野に展開することで、事業を拡大させています。
これらの活動を通じて財務・非財務価値、言い換えればゲームによってもたらされる幸せを提供することで、社会課題の解決にも貢献しています。

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

心豊かな生活への欲求

世代や地域間の
コミュニケーション
ギャップ

グローバルな経済・
情報格差

社会課題

産業の新陳代謝

地方産業の低迷

日本の国際的な
地位の低下

開発投資 **298** 億円

→ CFOが語る財務戦略／P43

開発人材 **2,369** 名

→ 開発トップが語る
開発戦略／P47

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

培ってきた資本

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

重要課題①
人材の確保・育成

→ 人材育成と開発環境／P49

重要課題②
ダイバーシティの推進

→ 社会とカプコン／P55

重要課題③
社会との健全な関係構築

→ 社会とカプコン／P55

重要課題④
コーポレート・ガバナンスの充実

→ コーポレート・ガバナンス／P63



アミューズメント施設「プラサカパソコン」の運営、遊技機の開発・販売、eスポーツ大会の開催などを自社で展開しています。

→ IPの有効活用/P11



自社の マルチメディア 展開



eスポーツ



遊技機
メダルゲーム、
パチンコ・パチスロ



家庭用ゲーム



PCオンライン

人気 コンテンツ の創出 IP

ゲームのマルチ
プラットフォーム展開
2022年3月期売上

875
億円



モバイルコンテンツ



ダウンロード
コンテンツ

協業で マルチメディア 展開



イベント
コンサート、舞台



出版・キャラクターグッズ
攻略本、イラスト集、
フィギュア、など



映画
ハリウッド映画、劇場アニメ、
CG映画



アミューズメント施設
ショッピングセンター型、
大型店舗

コンテンツの
マルチメディア展開
2022年3月期売上

225
億円

自社コンテンツの
映像作品を展開

3 件

他社との協業により、オリジナルコンテンツのハリウッド映画化を実現。その他には、アニメ、舞台、イベント、出版など様々な分野に展開しています。

→ IPの有効活用/P11

年間ゲーム販売本数
3,260 万本

→P02

教育支援活動

32 回

→P16

シニアツアー
累計参加者

2,582 名

→P59

非財務の OUTPUT

新卒採用

163 名

→P39

自治体等への協力

2 件

→P62

手頃かつ手軽に入手できる
エンターテインメントを
世界へ提供

健全なゲーム文化の提供

コミュニケーション
を活性化

社会的価値

ゲーム市場発の
イノベーション

地方創生に貢献

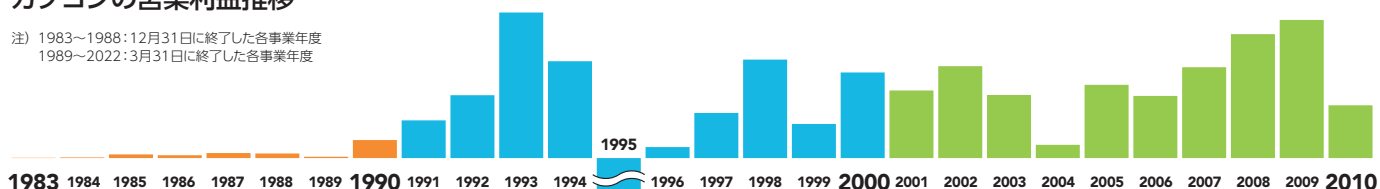
日本への信頼や
好意の獲得



屈指の開発力で 大阪からグローバルへ展開

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
1989～2022: 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。独自基板「CPシステム」を用いたハイスペックな業務用ゲームを開発・販売するとともに、家庭用ゲーム分野にも進出。

カプコンと遊文化



「CPシステム」

独自開発した高性能な基板により、世界最高の品質で描かれる奥深い世界観やゲーム性がユーザーを魅了し、以降業務用・家庭用の両領域でヒットを連発。

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の開発を本格化。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。1994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確立。

1991



「ストリートファイターII」が大ヒット

全国のゲームセンターで大ブームを引き起こし、対戦格闘ジャンルを確立。1992年には、eスポーツの先駆けとも呼べる全国大会を両国国技館で開催。

欧米でのシェア拡大

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。

2002



自社コンテンツのマルチユースを推進

「バイオハザード」のハリウッド映画化をはじめ、子供向けには「ロックマンエグゼ」をTVアニメ・映画化することで、ゲーム発コンテンツのブランド化を推進。

作品の歴史

1983

開発第1号機(メダル)
「リトルリーグ」を発売。

1984

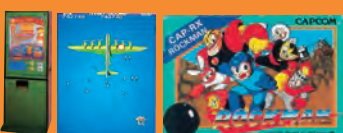
業務用ビデオゲーム
第1弾「バルガス」を発売。

1985

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

1987

「ファミリーコンピュータ」向けソフト
「ロックマン」を発売。



1992

「スーパーファミコン」用ソフト
「ストリートファイターII」を発売。

1993

スーパーファミコン用ソフト
「プレス オブ ファイア」を発売。

1996

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



2001

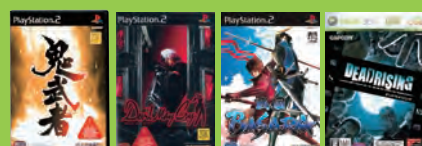
「鬼武者」を発売。
「プレイステーション 2」用ソフトとして、
初の国内100万本販売を達成。
「プレイステーション 2」用ソフト
「デビル メイ クライ」を発売。

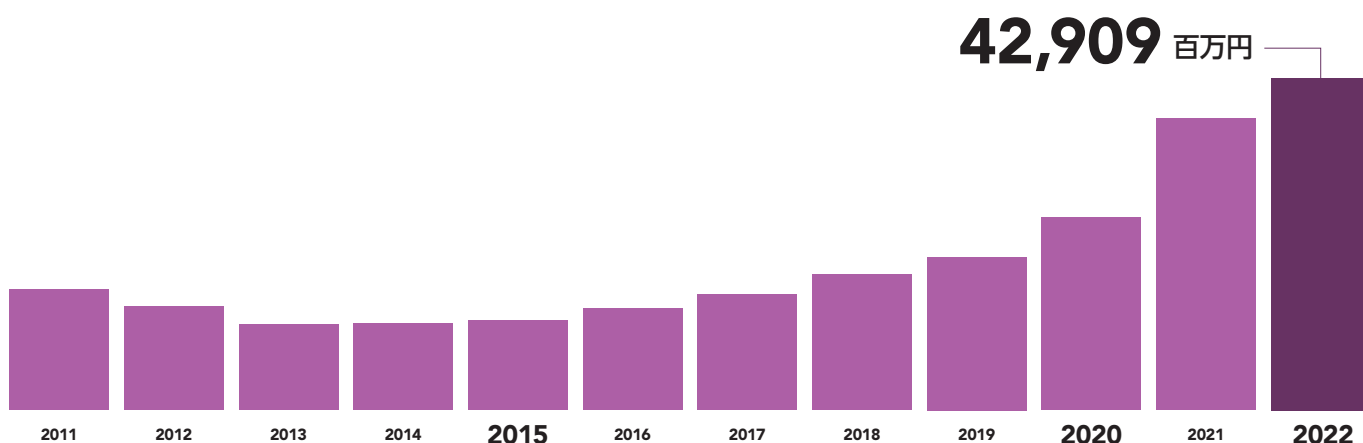
2005

「プレイステーション 2」用ソフト
「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。





デジタル・グローバル化

～2016

通信機能を具備したゲーム機の普及により、マルチ(協力・対戦)プレイが一般化。また、ゲームソフトのデジタル販売も普及し、旧作タイトルによる収益機会が創出された。

2007～



「協力プレイがゲームのスタンダードに」

2007年、『モンスターハンターポータブル2nd』がシリーズ初の100万本を突破。以降『モンハン』はハンティングゲームの代名詞として定着。

2017～2020

2017年の『バイオハザード7 レジデントイービル』以降、細部まで作りこまれた高品質なゲームとデジタル販売との相乗効果による、長期間の収益貢献スキームを確立。

2018



新たなエンターテインメント、eスポーツへの本格対応

2018年より専門部署を設置し、プロ向け、アマ向けの大会をそれぞれ新規に立ち上げるなど、eスポーツの普及を推進。

2021～

PCプラットフォームの一般化により、これまで一部の先進国のみであったゲーム市場があらゆる世界にまで拡大。これまでに培った豊富なIP資産と商品開発力で、グローバル企業として更なる成長を目指す。

2021



ゲーム販売のデジタル化を加速

PCプラットフォームの世界的な普及拡大を背景に、ゲームソフトのデジタル販売を加速。創業から39年の間に培った豊富なラインナップで老若男女に訴求。

2012

『ドラゴンズドグマ』を発売。

2015

山梨県甲府市と『戦国BASARA』を通じた「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。タイトルの開発体制を強化。



2017

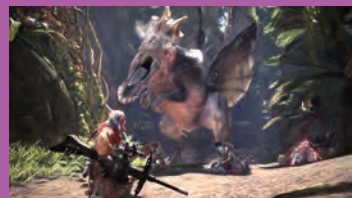
『バイオハザード7 レジデントイービル』を発売。現在までに累計1,100万本を販売。

2018

カプコン史上初、累計1,800万本を突破した『モンスターハンター:ワールド』を発売。

2020

完全新規IP『ブラグマタ』を発表。



2021

『バイオハザード ヴィレッジ』を発売。『Golden Joystick Awards 2021』において、『アルティメット・ゲーム・オブ・ザ・イヤー賞』を含む計4部門で受賞。

2022

完全新規IP『エグゾブライマル』を発表。

2022

『モンスターハンターライズ:サンブレイク』を発売。高品質なゲーム体験の提供により、全世界で順調にブランド価値を拡大。



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

当社は創業以来39年間、常に新しいことに取り組むチャレンジ精神で、多数の人気コンテンツ (IP) を創出してきました。
これらのIPは国内のみならず、海外でも多数のファンを獲得しています。



ROCKMAN 11
運命の歯車!!

「ロックマン」
シリーズ

累計販売本数

3,700万本

(2022年3月期)

累計ミリオン
タイトル
6作品

35
周年

ファミリーコンピュータ向けアクションゲームとして1987年に第1作目が発売され、ゲームソフトに留まらず、キャラクターグッズ、コミック、TVアニメや映画など多彩なメディアに展開され、幅広い年代から人気を博しています。



VILLAGE
BIOHAZARD

「バイオハザード」
シリーズ

累計販売本数

12,500万本

(2022年3月期)

累計ミリオン
タイトル
32作品

絶望的な状況から、武器やアイテムを駆使し生還していくサバイバルホラーゲームで、1996年に第1作を発売しました。当社の代表的なコンテンツであり、登場から25年以上経過した今なお、世界中から高い支持を集めています。

ORIGINAL



「モンスターハンター」シリーズ

累計販売本数

8,000万本

(2022年3月期)

累計ミリオン
タイトル

14作品

「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年に家庭用ゲームでの第1作を発売して以降、大ヒットシリーズに成長しています。



「ストリートファイター」シリーズ

累計販売本数

4,700万本

(2022年3月期)

累計ミリオン
タイトル

13作品

35
周年

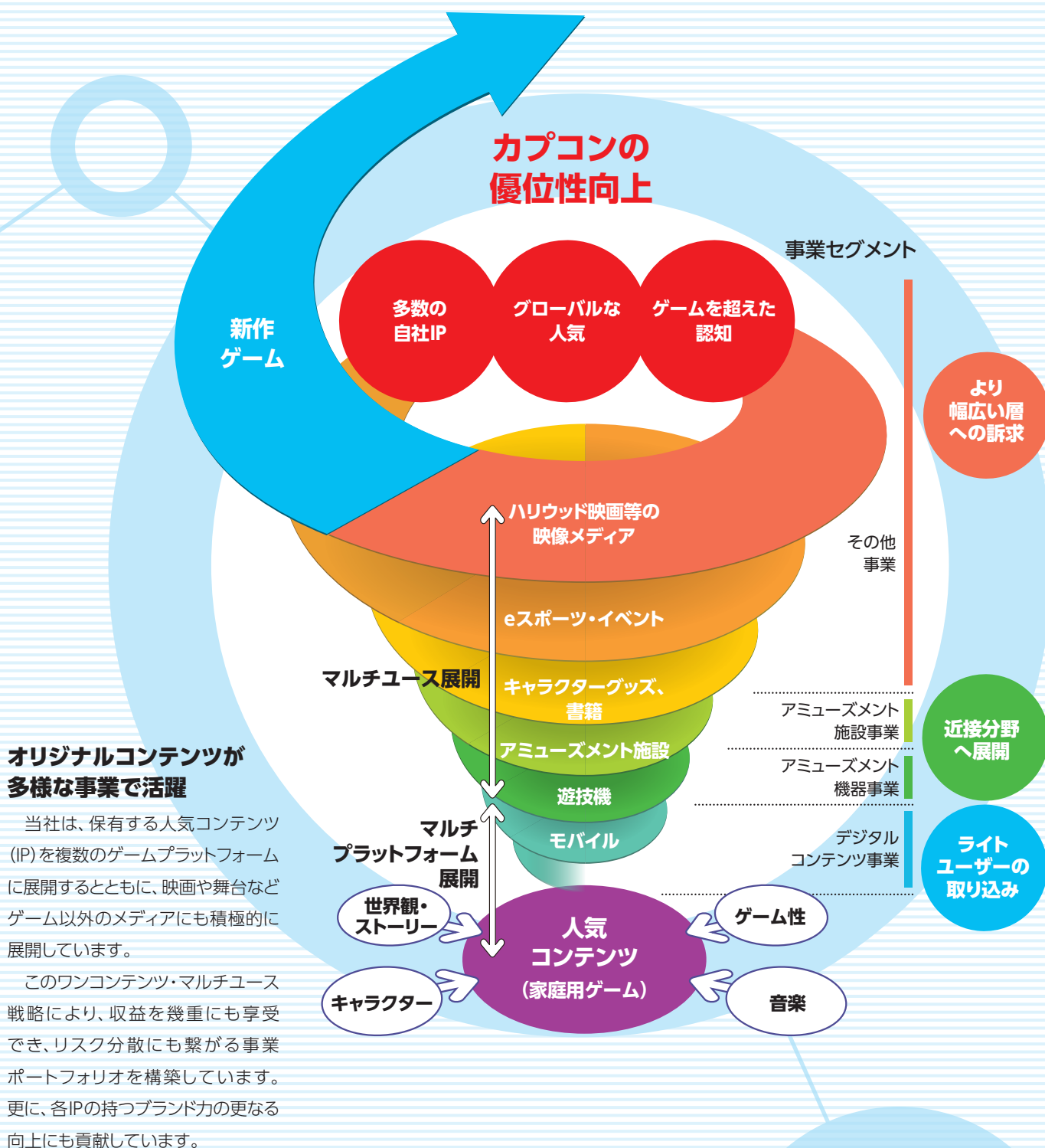
1987年に業務用ゲーム機として登場した対戦格闘ゲームの金字塔です。1992年に発売されたスーパーファミコン版『ストリートファイター II』は全世界で630万本を販売するメガヒットとなりました。

ワンコンテンツ・マルチユース戦略で 収益拡大とブランド価値向上を実現

当社の人気コンテンツ(IP)を最大限に活用するワンコンテンツ・マルチユース戦略。

これにより、収益向上とリスク分散を両立させる

事業ポートフォリオを構築しています。

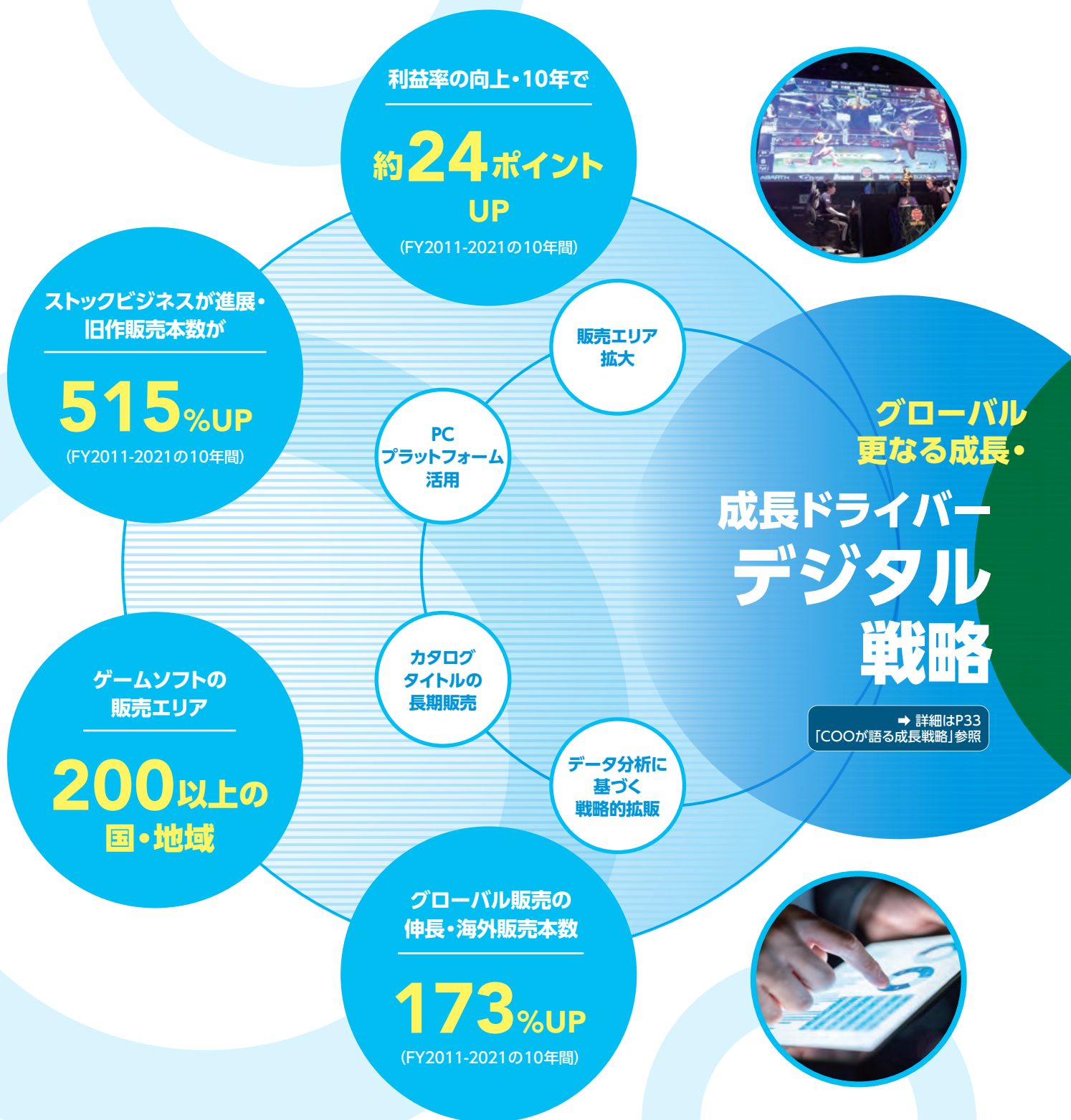


「モンスターハンター」シリーズ “ワンコンテンツ・マルチユース”事例



グローバルでゲームのデジタル販売を推進

インターネットを始めとするデジタルインフラを最大限に活用し、ゲームソフトのグローバルでの長期販売を強化していきます。



中長期の成長を実現する人材投資

更なる成長のために、人材の確保・育成・働きやすい環境の整備を行い、人的基盤を強固にしていきます。

企業として
発展を進める

最優先課題 人材投資 戦略

→ 詳細はP39
「CHOが語る人材戦略」参照

内製比率

80%以上

開発の効率性と
品質を担保

組織再編
CHO新設

報酬制度の
改定

働きやすい
職場づくり

ステージに
合わせた
育成方針

毎年の新卒採用

150名以上

若手の戦力化を推進、
競争力の源泉

ミリオン超のIP

19シリーズ

グローバルで知名度の
高いコンテンツを
多数保有

開発者数

2,500名超

国内ゲームソフトメーカー
では最大規模の
開発人員

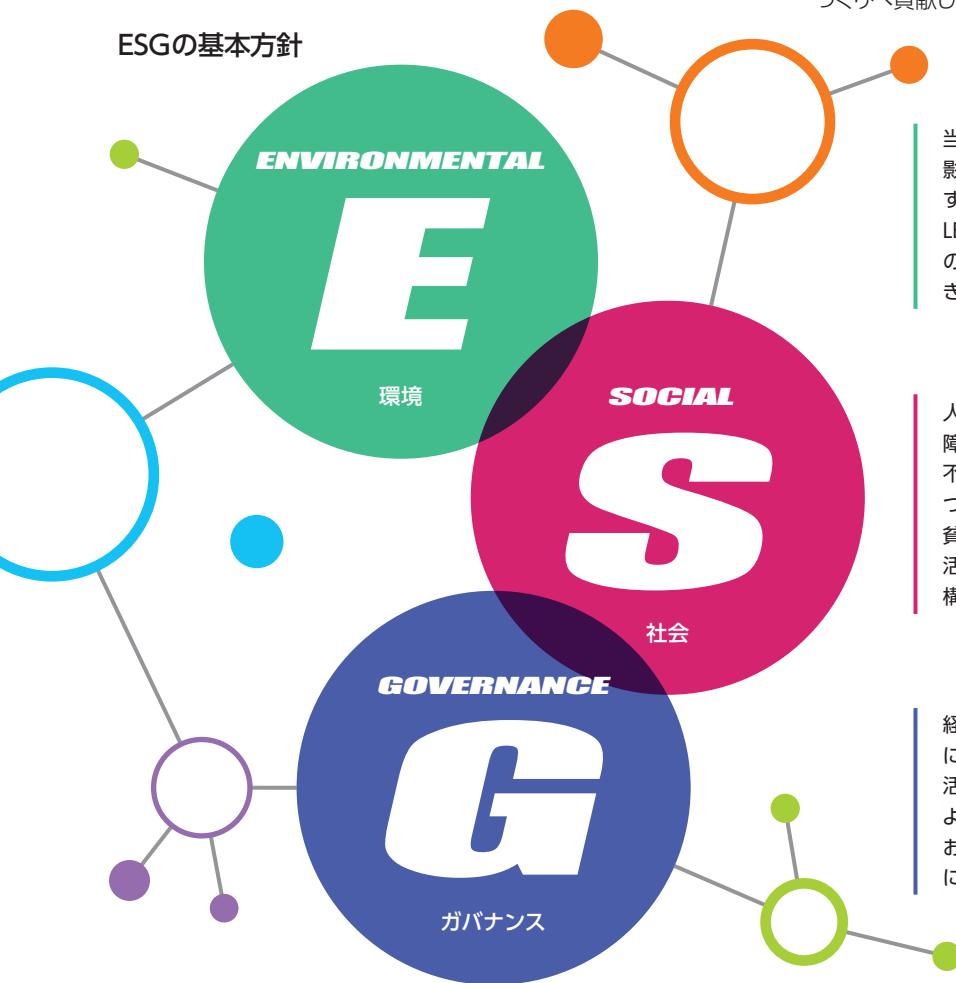


ゲームメーカーとしての社会価値を創造

eスポーツの盛り上がりや世界保健機構 (WHO) によるゲーム障害の国際疾病認定など、近年ではゲームは単なるエンターテインメントではなく、社会的に大きな影響をもたらすものとして認知されています。当社は、ゲームメーカーとしてステークホルダーとの健全な関係を構築すると同時に、事業活動を通じて、世界的人材の育成や新市場の創出により、社会的・経済的価値を生み出すことが、企業としての持続的な成長に繋がると考えています。

また、「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、人々に笑顔や感動を与える」という考えは近い理念であると認識しています。そこで当社は持続的な経済成長および持続可能な社会との両立のため、以下に定める当社ESGの基本方針のもと、ESGにおいて選出した4つの重点課題に取り組むことで、持続可能な社会づくりへ貢献していきます。

ESGの基本方針



当社グループは、事業がおよぼす気候変動への負の影響 [CO₂・GHG (温室効果ガス) 排出等] を最小化するとともに、汚染、資源利用などに対し、照明のLED化や販売ソフトのデジタル化の推進による資源の削減を図っており、引き続き取り組みを進めていきます。

人権の尊重と人種、宗教、性別、年齢、性的指向、障害、国籍などによる差別の禁止、弱者保護による不平等の排除を徹底し、従業員の働きやすい環境づくり、人材の確保および育成を推し進めるほか、貧困で困窮する子供たちの健全育成を願い支援活動を行うなど、地域社会・顧客との健全な関係の構築に向けた取り組みを進めていきます。

経営の透明性、健全性を高めるとともに、環境の変化に対応できる体制の構築に努め、任意の委員会の活用などコーポレート・ガバナンスの機能強化による企業価値向上を図っています。今後も株主、顧客および従業員などステークホルダーの皆様のご期待に応えるべく取り組みを進めていきます。

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
https://www.unic.or.jp/activities/economic_social_development/sustainable_development/2030agenda/

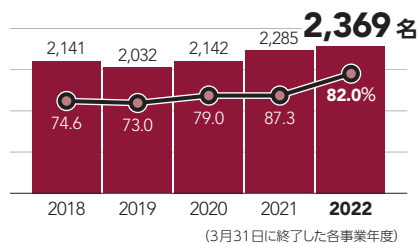


重要課題(マテリアリティ)

重要課題 ① 人材の確保・育成



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・育成に努めています。パイプライン拡充、品質向上のため、開発人員の増強は特に重要であると認識し、毎年100名以上の新卒採用を継続することで、この10年間で開発者数は約1,000名増加しています。

→詳細はP47参照

人事関連組織を大幅再編

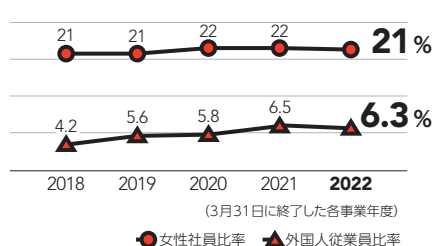
2022年4月より、CHOの指揮のもと人事関連組織を再編。経営層と従業員との意思疎通が直結する新体制とし、働きやすい環境の更なる整備、人材の確保・育成を推し進め、生産性の向上に取り組めます。



重要課題 ② ダイバーシティの推進



KPI 女性社員比率・外国人従業員比率(%)



ユーザーのグローバル化に伴い、ゲーム開発においても多様性の重要性が増しています。そのため、当社ではダイバーシティの推進、とりわけ女性や外国人が活躍できる環境を整えています。その結果、両者に関する数値は継続的に上昇しており、当社のコンテンツの創出に寄与しています。

→詳細はP56参照

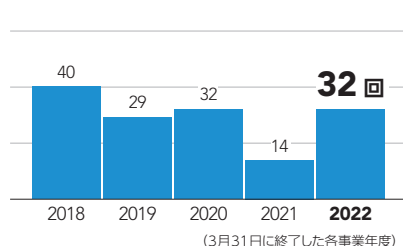
当社初の女性社外取締役を選任

当社は経営に多様な価値観が反映されるよう、幅広い識見に基づき候補者を選定しています。第43期定時株主総会において、当社初の女性社外取締役となる廣瀬由美氏を選任しました。



重要課題 ③ 社会との健全な関係構築

KPI 教育支援実施回数(回)

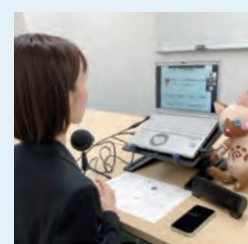


2005年より開始した当社の教育支援活動は、15年以上にわたる活動の結果、一定の認知度を獲得し、2018年3月期からは年間対応件数30件を目安に安定的に実施しています。2022年3月期はオンライン授業の導入により、新型コロナウイルスの影響が続く中でも、平時の水準に回復しています。

→詳細はP60参照

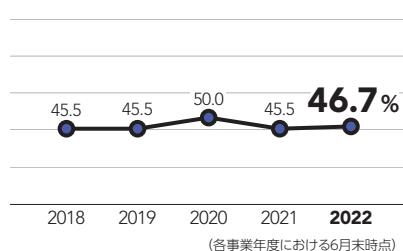
オンラインでの出前授業を推進

これまでの出前授業は、実際に現場へ赴くという性質上都市圏に偏りがちでしたが、オンライン授業の導入により、離島の学校をはじめ運用対象が拡大しました。



重要課題 ④ コーポレート・ガバナンスの充実

KPI 社外取締役比率(%)



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選任しており、2022年3月末時点では全取締役に占める社外比率は45.5%ですが、2022年6月現在では、46.7%となっています。

→詳細はP63参照

社外取締役を増員

中長期の持続的な成長に向け、事業環境の変化に迅速に対応するため、取締役会の監督機能の更なる強化を目指し、第43期定時株主総会において、新たに社外取締役を2名選任しました。



市場分析

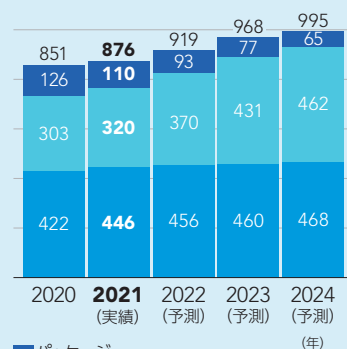
市場の動向

コンシューマ市場（パッケージ+デジタル）

2021年のコンシューマ（パッケージ+デジタル*PC含む）市場は876億ドル（前年比2.9%増）と、前年比で増加しました。世界的なデジタルシフトを背景にパッケージ販売は減少したものの、PCプラットフォームを含むデジタル販売は依然として成長を続けており、収益性の高いデジタル市場はコンシューマ市場の87.4%を占めています。

2022年のコンシューマ市場は、引き続きデジタル販売の好調を背景に919億ドル（前年比4.9%増）になると見込まれています。また、中期的には、東南アジアや南米、東欧といった新興地域でのゲーム市場の拡大やストリーミング・サブスクリプションなど新たなゲーム提供方法も伸長すると予想され、2026年には1,036億ドル（2021年比18.3%増）まで成長する見込みです。なお、モバイル市場においても引き続き成長が予想されています。

コンシューマ市場（億ドル）



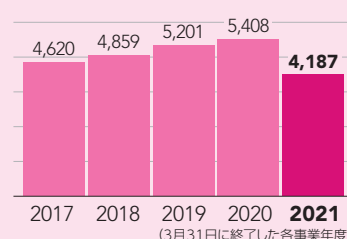
*出典: International Development Group

アミューズメント施設市場

前期（2021年3月期）の国内アミューズメント施設市場規模は4,187億円（前期比22.6%減）と、新型コロナウイルス感染症の拡大を背景に、6年ぶりに減少に転じました。また、総店舗数は9,998店（前期比18.1%減）、1店舗当たりの年間売上高は4,187万円（前期比5.4%減）となりました。

当期（2022年3月期）は、新型コロナ環境下での運営ノウハウ蓄積により一定の回復を示したものの、緊急事態宣言に伴う店舗休業や時短営業、「密」を避ける意識による来客数の減少により、厳しい局面が続きました。次期（2023年3月期）の見通しとしては、ワクチン接種率の上昇や行動制限の緩和により、環境回復が予想されます。

アミューズメント施設市場（億円）

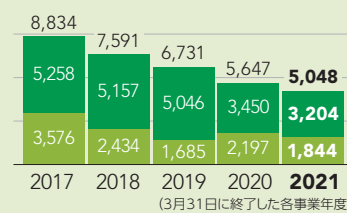


*出典:「アミューズメント産業界の実態調査報告書」

遊技機市場

前期（2021年3月期）の遊技機市場は5,048億円（前期比10.6%減）と8年連続で縮小しました。これは、新型コロナウイルスの感染拡大を背景に店舗の稼働が低迷したことに加え、パチスロ市場において射幸性が抑制された新規機種の稼働が伸び悩み、店舗の投資意欲にアクセルがかからなかったことが要因です。当期（2022年3月期）は、引き続き新型コロナウイルスの影響により厳しい環境が続いたものの、新規標準機の入替え需要により回復の兆しを示しました。次期（2023年3月期）の見通しとしては、自主規制を緩和した新規機種やスマートパチスロの登場といった好材料はあるものの、引き続き感染症への対応やホールにおける投資負担の増加など、険しい状況が予想されます。

遊技機市場（億円）

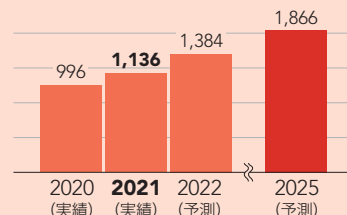


*出典: 矢野経済研究所「パチンコ関連機器市場に関する調査結果2020、2021」を基に当社作成

eスポーツ市場

2021年のeスポーツ市場は11.3億ドル（前期比14.1%増）と、スポンサーシップや放映権料等の拡大により増加しました。2022年の同市場は、最大のシェアを占める中国を中心に13.8億ドル（前期比21.8%増）と予測されています。コロナ禍の長期化により市場の見通しは依然として不透明ですが、アジアや中南米地域が中期的に伸長することで、2025年には18.6億ドルに達する見込みです。

eスポーツビジネス（百万ドル）



*出典: Newzoo「2021 Global Esports Market Report」

主な機会とリスク (機会● リスク◆)

- 新技術を活用した、競争力の高い商品の創出
- 新プラットフォームの登場による、商品の供給先の拡大
- デジタルを活用した販売地域の拡張
- デジタルを活用した長期的な販売の実現
- デジタル販売の浸透による中古市場の縮小
- ◆ 新技術の登場や機器の性能向上に伴う開発費の高騰
- ◆ 開発遅延
- ◆ 人気シリーズへの依存およびヒット作の欠乏
- ◆ プラットフォームの普及動向
- ◆ プラットフォームの世代交代等による、ユーザーの購買動向の変化
- ◆ 海外の政治や文化、宗教等のカントリーリスク
- ◆ 課金システムの社会問題化
- ◆ 情報漏洩

主な機会・リスクへの対応

- 自社開発エンジンの構築および開発人員の増強等により、クオリティの向上と高効率を両立しつつ開発費の抑制に注力
- 大型新作の安定的な投入と新規IPの創出およびワンコンテンツ・マルチユース戦略による新規顧客の獲得
- マルチプラットフォーム展開による収益リスクの分散および専用機の動向に左右されないPCプラットフォームへの展開強化
- デジタル比率向上によるゲーム販売期間の長期化および価格施策による販売数の増加
- 現地のニーズに対応した販売展開および社内の専門チームによるローカライズを実施
- ゲーム内課金を煽らないマネタイズ
- 「セキュリティ監督委員会」を設置し、指導・助言を得て再発防止に向けた種々のセキュリティ強化策を実施

- テーマ型店舗、グッズ販売に特化した店舗、VRコーナー等の多面的な展開による新規顧客の獲得
- 新業態、新技術の導入による認知度の向上
- ◆ 新型コロナウイルス感染拡大による集客力の低下
- ◆ 娯楽の多様化、少子化等による市場環境の変化

- カフェや物販といった多様な事業展開による新規ファン層の獲得と認知度向上
- 家庭用ゲームコンテンツ等、当社資産を活用した集客展開

- 規則への適切な対応による販売台数拡大
- 家庭用ゲームで創出した人気IPを活用した筐体の開発
- ◆ パチスロ機の型式試験不適合

- 業界組合への加盟による、規制当局の動向の把握と規制の変化に即応する体制の構築

- 非プレイヤーの視聴参加によるファン層拡大
- 大会の開催権、動画の配信権販売など、新たな収益機会の創出
- ゲームの特性を活用したオンライン大会の促進
- ◆ 新型コロナウイルス感染拡大によるイベント数の減少
- ◆ チート行為の横行による競技熱の低下
- ◆ 他社新規タイトルとの競合

- オンライン大会の拡充
- 柔軟な大会ルールの調整
- タイトルアップデートによる継続的な新コンテンツの供給

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



コンシューマおよびPC向けゲームとダウンロードコンテンツの開発・販売、モバイルコンテンツの開発・運営を行っています。コンシューマゲームでは、独創的なオリジナルコンテンツを生み出し、デジタル配信の活用により継続的な収益を獲得する一方、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。→詳細はP79参照

コンシューマ(パッケージ+デジタル販売)

- ◆ 新作『バイオハザード ヴィレッジ』、『モンスターハンターストーリー2 〜破滅の翼〜』がヒット
- ◆ 『モンスターハンターライズ』や『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』、『モンスターハンターワールド:アイスボーン』といった大型リピータイトールが伸長
- ◆ パッケージ販売、採算性の高いデジタル販売共に拡大

モバイルコンテンツ

- ◆ 『Devil May Cry: Peak of Combat』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「プラサカブコン」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若者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。→詳細はP81参照

- ◆ 新型コロナウイルスの感染拡大防止に努めつつ、安定した出店・運営に注力
- ◆ 緊急事態宣言の解除に伴う来店客数の回復に加え、既存店の効率的な運営と新業態での出店効果などにより、既存店の売上対前年比は119%
- ◆ 地域最大級の複合遊戯施設「クレイジーバネット」を併設した「MIRAINO イオンモール白山店」を石川県にオープン
- ◆ 2店舗を出店、1店舗を閉鎖

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ビジネスを展開しています。主に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。

→詳細はP82参照

- ◆ 3機種計2.6万台を販売
- ◆ 減収減益となるも、ビジネスモデルの多様化により収益性は前期比で向上

その他事業

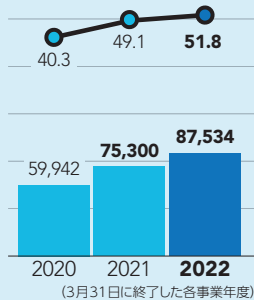


ゲームコンテンツを多メディアに展開するワンコンテンツ・マルチユース戦略に基づき、多彩な著作権ビジネスを推進しています。映画化やアニメ化、音楽CD・キャラクターグッズなどを展開するライセンスビジネスに加えて、eスポーツビジネスにも注力しています。→詳細はP83参照

- ◆ 「モンスターハンター」や「バイオハザード」などのIPを活用したグッズ展開やイベント等により、多面的な収益機会を創出
- ◆ ライセンスビジネスでは、家庭用ゲームソフトの新作投入に合わせ、映像やグッズ展開を強化
- ◆ 同業他社コンテンツへのキャラクター提供による収益機会の拡大
- ◆ eスポーツでは新型コロナウイルスの感染拡大を考慮し、オンライン大会の開催を通じてプレイヤーおよびファン層の拡大に努める

当期の主要作品(アウトプット)

売上高・営業利益率

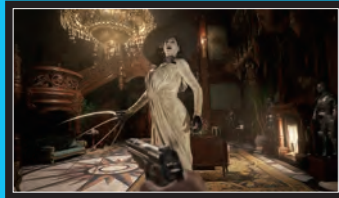


■売上高

87,534
百万円

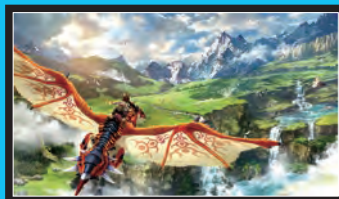
●営業利益率

51.8%



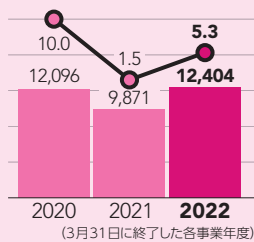
『バイオハザード ヴェレジ』

2017年1月に発売した『バイオハザード7 レジデントイービル』の続編。[RE ENGINE]を活用したフォトリアルな映像表現や3Dオーディオといった技術に加え、ホラーとアクションが共存するプレイ体験が支持され、全世界で610万本を販売。

『モンスターハンター ストーリーズ2
～破滅の翼～』

「モンスターハンター」の世界観をベースにしたRPGの第2作。歴代シリーズに登場した多数の人気モンスターや奥深い戦闘システム、新たに「モンスターライダー」に焦点を置いた世界観の広がりが好評を博し、全世界で150万本を販売。

売上高・営業利益率



■売上高

12,404
百万円

●営業利益率

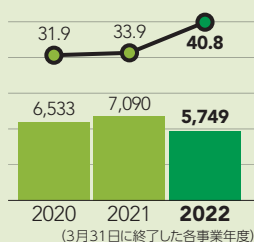
5.3%



『MIRAINO イオンモール白山店』

北陸最大級の大型フィジカルアクティビティゾーン「クレイジーバネット」やカプコン公式e-SPORTS施設「CAPCOM e-SPORTS CLUB」の設置に加え、カプコンIPを使用したオリジナルVR施設「VR-X」など多数のアトラクションを展開。

売上高・営業利益率



■売上高

5,749
百万円

●営業利益率

40.8%

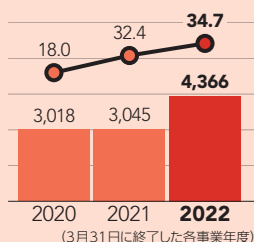


パチスロ機

『モンスターハンター：ワールド 黄金狩猟』

当社史上最大となる、累計販売本数1,800万本超を達成した家庭用ゲーム『モンスターハンター：ワールド』を活用したパチスロ機。2021年12月に投入し、1.2万台を販売。

売上高・営業利益率



■売上高

4,366
百万円

●営業利益率

34.7%



ハリウッド映画

『バイオハザード：ウェルカム・トゥ・ラクーンシティ』

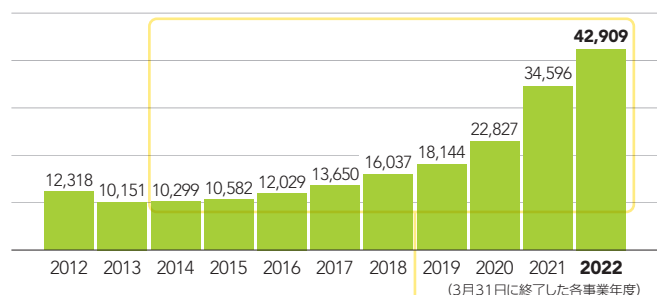
当社屈指の人気ブランド「バイオハザード」を5年ぶりにハリウッド映画化。2021年11月の北米公開を皮切りにグローバルで公開。

財務ハイライト

営業利益・営業利益率

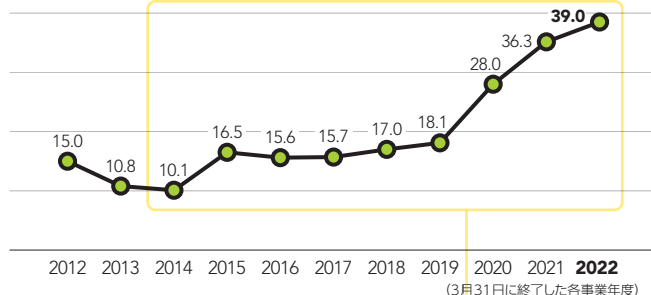
営業利益(百万円)

42,909 百万円
24.0% UP 



営業利益率(%)

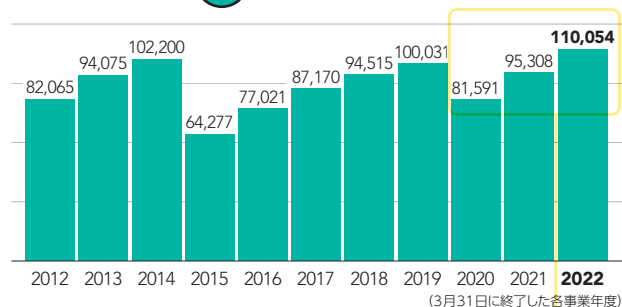
39.0%
2.7point UP 



2011年3月期に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、デジタル販売の強化や内作への移行による事業再編を進めました。同期は改革途上のため伸び悩みましたが、2014年3月期以降はコンシューマにおいて、収益性の高いデジタル販売比率の向上などにより、9期連続の営業増益を達成。2022年3月期は、引き続き収益性の高いデジタル販売への移行が進んだことに加え、『バイオハザード ヴィレッジ』や『モンスターハンターストーリーズ2 ～破滅の翼～』といった大型新作のヒット、リピート販売の積み上げにより前期比で24%の増益を達成し、5期連続で営業最高益を更新しました。

売上高(百万円)

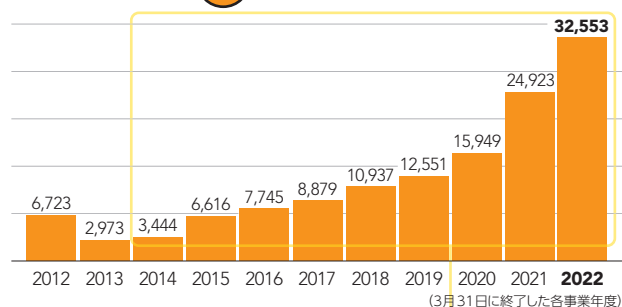
110,054 百万円
15.5% UP 



2014年3月期に初の売上高1,000億円を達成した後、2015年3月期はコンシューマでの高採算タイトルへの絞り込みにより減収となりました。また、2020年3月期もデジタル化等に伴う販売単価の低下により前期比で減収となったものの、近年はコンシューマで複数の大型タイトルを継続して投入することで安定的に成長しています。

親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)

32,553 百万円
30.6% UP 

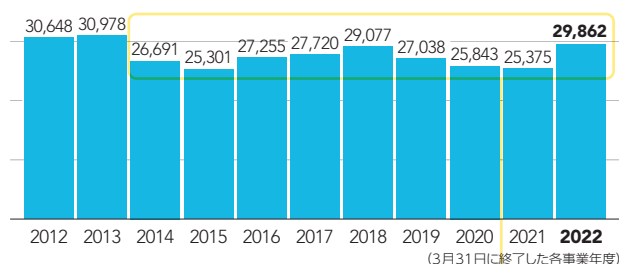


2013年、2014年の各3月期は、それぞれ主に①コンシューマのデジタル販売強化に伴う開発体制変更、②モバイルの運営強化に伴う組織統合による事業再編損や事業構造改善費用などを特別損失として計上しました。2015年3月期以降は、構造改革の成果が顕在化し、営業利益同様、9期連続の増益となりました。

→詳細はP43-46「CFOが語る財務戦略」、
P77-78「連結財務指標11年サマリー」参照

開発投資額 (百万円)

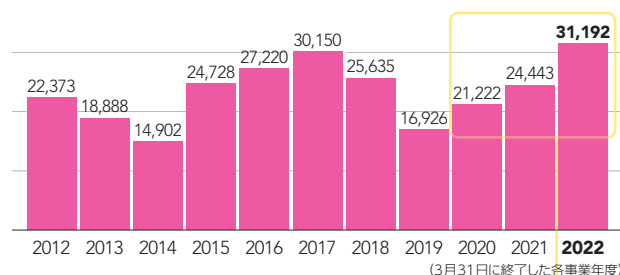
29,862 百万円
17.7% UP



独創的で斬新なコンテンツの創出が成長の源泉であるため、開発投資額の約9割をデジタルコンテンツ事業に充てています。当社では最先端の開発環境の構築や人員稼働率の向上により開発を効率化していますが、**中長期での持続的な成長に向けた人材投資を積極的に進め、開発投資額は増加していく見込みです。**

ゲームソフト仕掛品残高 (百万円)

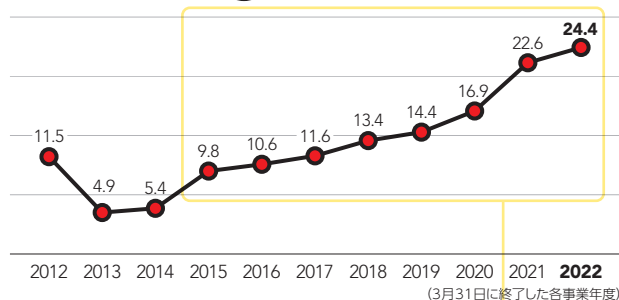
31,192 百万円
27.6% UP



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が、2015年3月期以降は、パイプラインの拡充により増加傾向にあります。2019年3月期は大型タイトルの発売に加え、海外拠点の閉鎖や評価見直し等により大きく減少しましたが、**2020年3月期からは引き続き次期以降の大型タイトル投入に向け増加しています。**

株主資本利益率(ROE) (%)

24.4%
1.8point UP



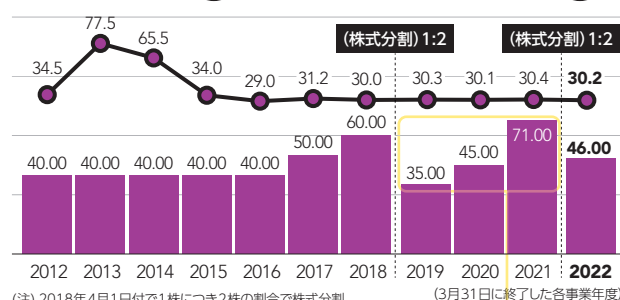
2013年、2014年の各3月期において、事業構造改善費用など特別損失の計上による当期純利益の減少のため数値が低下しましたが、**2015年3月期以降は特別損失の解消やデジタル化を主因とする収益性の向上に伴う増益により高水準で推移しています。**

1株当たり配当額・配当性向

1株当たり配当額(円)

配当性向(%)

46.0 円 **30.2%**
29.6% UP 0.2point DOWN



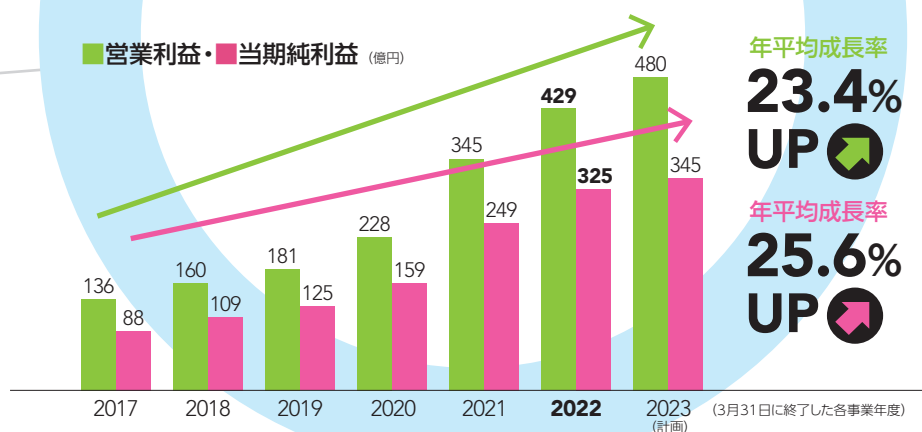
2017年3月期から還元方針を、従来の「安定配当継続」から「連結配当性向30%を基本方針として、かつ安定配当に努めること」に変更。**2019年3月期、2022年3月期は株式分割を行ったため数字の上では減配ですが、実質的な増配および上場以来の連続配当を継続しています。**

安定成長を実現する事業ポートフォリオで 每期営業増益を目指す

タイトルラインナップの拡充やデジタルシフトによるコンシューマの販売本数拡大を軸に、
中・長期での持続的成長を探索します。

コンシューマの販売拡大

デジタル・グローバルでの販売強化により、
「每期、営業増益(10%以上)」を継続



中長期の成長イメージ



持続的成長の源泉



グローバルでの
ゲーム購買層拡大
**ブランド力
強化**

【キャラクター・映像・モバイル・eスポーツ】
コンシューマとのシナジー追求+
成長のオプション

【コンシューマ・新作】
成長ドライバー、長期販売の源泉

【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強化

デジタル・グローバル販売の
強化による
**コンシューマの
販売拡大**

【アミューズメント機器、アミューズメント施設】 **安定収益**

長期

期間

人材投資

代表取締役会長
最高経営責任者 (CEO)

辻本 憲三

CEO
COMMITMENT

確固たる理念のもと、 世界レベルの開発力と経営基盤で、 持続的に企業価値を創出します。

世界的な困難と戦う皆様へ

2022年現在、新型コロナウイルスに対しては、官民の懸命な対応とリスク評価の進展により、社会経済活動の再開および平常化に向けた動きが進んでいますが、いまだ各所に影響が及んでいます。また、2022年2月にはロシアがウクライナに侵攻を開始するなど世界は様々な問題を抱え、社会はこれからも様々な困難との戦いを強いられることでしょう。ワクチンなど

の医薬品やネットワークのようなインフラと違い、エンターテインメントというコンテンツは生活必需品ではありません。しかし、このような時にこそ、エンターテインメントが人々に楽しさや希望を届けることができると考えています。

我々の事業活動を通じ、世界中の皆様には困難な状況と戦う活力をお届けしたいと思っています。

1

企業理念・企業文化 —— 創業以来不変の理念

世界一、最高のコンテンツを「大阪から世界へ」

当社の経営理念は「ゲームというエンターテインメントを通じて『遊文化』をクリエイトし、人々に『笑顔』や『感動』を与える『感性開発企業』」であり、創業以来不変のものです。この経営理念こそが当社の社会的な存在意義を示しており、この経営理念に共感し集った社員は今ではグループ企業を合わせ3,500人を超えています。「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年以上前から変わっていません。→[詳細はP03「企業理念」参照](#)

現在、この経営理念のもと生み出された当社のゲームコンテンツは700を超え、今や国連加盟数を超える220以上の国と地域、言い換えれば全世界で楽しまれています。ゲームは生活必需品ではない嗜好品です。にもかかわらず、人々の生活に豊かさや彩りを与えるものとして、世界中で楽しまれているのです。マーケットデータを参考にとすると、全世界のゲーム人口はおよそ30億人とされています。

その一方で、世界には災害や紛争によりゲームを楽しむどころではない人々もいます。早く全世界の人々が心置きなくゲームを楽しめる環境が訪れるよう心から願うと同時に、問題の解決に向けて当社も微力ながら貢献していきたいと考えています。

2

経営方針 ― コンテンツの創出と継続的な多面活用による持続的な成長

今後のゲーム業界の見通し

市場では、技術の進歩も絶え間なく続いていきます。それに伴い、ゲーム開発、プロモーション、インフラ、様々なものが進化していきます。当社の強みである「高品質なゲーム開発」を引き続き可能にするためには、進化を続ける業界において常に最先端を走り続け、新技術、新サービスへ遅滞なく対応できる体制の構築が不可欠です。2022年4月、人材投資戦略の一環として人事関連組織の再編や報酬制度の改定を実施したように、当社は将来に向けた投資を着実にを行い、市場と共に成長を続けていきます。

経営の方向性

― 世界的なデジタルシフトへの対応

企業経営においては常に先の先を見据えて物事を考えることが重要です。例えば10年近く前、私はビジネス誌の取材を受けた際に、「世界屈指のクオリティを持つ商品を低価格でデジタル販売することができれば、業績は更に向上する」とお話ししました。当時はディスク

販売が主流であり、デジタル版を購入するユーザーはほんの一握りでしたので、多くの人には信じ難い考え方だったかもしれません。またディスク販売が主流であることから、新興国では多くの海賊版が出回っていましたが、それも「長い目で見ればブランドを浸透させるプロモーションになる」とお話ししました。結果、デジタル販売が一般化した現在では、創業来生み出してきた700タイトルのうち300以上のタイトルを、国連加盟数を超える220以上の国と地域に向けて販売しています。

トップクラスのコンテンツを生み出すことは、今の業績を作るだけでなく、将来を切り開くための武器にもなります。だからこそ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。→詳細はP33「COOが語る成長戦略」参照

3

経営戦略 ― 持続的な成長を可能にする体制の構築

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

業界で50年経営をしてきた私が痛感しているのは、「世界一面白いゲームを生み出すためには、最高水準の技術が必要不可欠である」ということです。我々は、来るゲーム市場の拡大と技術進化を見据え、新卒開発者の採用を強化してきました。また、クリエイター的能力を最大限発揮できるよう開発設備に積極的に投資しており、事業所内外には世界最先端の開発設備を備えています。こうした取り組みが奏功し、我々はこれまで9期連続の増益を達成していますが、毎年上がる増益へのハードルを乗り越え、引き続き成長を続けて

いくためには人材への投資をさらに加速する必要があります。

そこで、さらなる人材投資戦略の一環として、2022年4月に報酬制度の改定とCHOの新設、人事関連組織の再編を行いました。詳細はCHOより説明いたしますが、就業環境のさらなる整備により、年間150人以上の採用を継続し、これまで以上に創造性を発揮できる体制の構築に努めたいと考えています。→詳細はP39「CHOが語る人材戦略」参照

4

ビジネスモデルと中期経営目標 —— 強みを生かした戦略の推進

創業以来の強力なIP資産と高品質なコンテンツを作り続ける開発力

当社は、22年3月期で9期連続営業利益増益を実現し、直近5期で最高益を更新しています。

当社が掲げる「每期10%の営業利益増益」を今後も当社の経営目標とし更なる企業価値を創出します。

当社では、大型ヒットタイトルの翌期は反動減となるボラティリティの大きい業界構造に対し、株主や投資家の皆様、当社の事業に関わってくださるステークホルダーの皆様の期待に応えるには、安定的に每期増益を果たすことが重要な課題であると位置付けました。

その対処として、近年、企業活動による環境負荷への問題提起もなされる中、当社ではコンテンツのグローバル展開強化の観点から、ディスク販売を主とするビジネスモデルからダウンロード販売を主とするビジネスモデルに転換を図りました。

その結果、当社の販売地域は、一部の特定の国や地域を除きほぼ全ての国・地域に拡大し、年間販売タイトル数も300を超える状況になりました。

当社の強みは、①全世界でブランド化された多数の人気IPを保有していること、②世界最高品質のゲームを継続して生み出す開発力・技術力の2点と自認しています。

持続的成長に向けての課題

様々な外部機関の調査によれば、ゲーム市場は引き続き拡大していくとみられていますが、業界内で実際に事業を行っている当社はそれを肌で感じています。先述の通り、当社は220を超える国や地域でゲームソフトを販売していますが、社内の販売データを見る限り、ユーザーは今後さらに増えていくのが確実と考えています。

1. 人材投資戦略

近年、当社の収益基盤は、その期に発売される新作タイトルから過去に発売した旧作タイトルに移行しつつあります。

このサイクルを持続的に拡大していくためには何が必要かという議論の中から、何より人材投資戦略を見直し再構築を図ることが必要だと結論づけました。

この人材投資戦略は、報酬制度の改定にとどまらず今後も良質な人材を確保し育成していくためには何が必要かという議論に基づいています。

2021年度には、まず報酬制度改訂に着手しました。当社では従来から開発部門におけるインセンティブ賞与など業績に応じた報酬体系としていましたが、旧制度故に一人当たり社員の平均年収の伸び悩み等が顕在化してきました。このため報酬制度を改定し結果として年間30%の報酬増額に至ったものです。今後は開発部門だけでなく事業・販売・管理部門においても働き方改革を進める必要があります。

未来に目を転じると、優れたコンテンツを生み出し、全世界のユーザーにさらに広げていくためには、当社全体を真のグローバル企業に革新し全世界から当社に集う社員のことを考えねばなりません。福利厚生制度やさまざまな外国籍社員のニーズに応えられる組織体制にする必要があると考えています。→詳細はP39「CHOが語る人材戦略」参照

2. ユーザー志向の変化、技術革新への対応

市場が拡大する中、今後ゲームユーザーには多種多様な遊び方が提案され、ゲームの購入チャネルも多様化していきます。ここで重要なことは様々なユーザーの皆さんへの遊び方提案に際して、ユーザーの皆さんが何を選好するかということです。そのためには、過去の販売データというマクロ的なデータに加え、ユーザー一人一人の皆さんの動向を知ることが重要になってきます。

また、ゲーム業界は最新技術の宝庫で、オンライン対戦にはじまりVRやAR、3Dなど、常に先端技術を活用したエンターテインメントを世の中に提供しています。

この傾向はGAFAの市場参入により更に勢いを増しており、ゲーム市場は今、かつてないほどの変革を迎えています。このような状況において、世界中でヒットするゲームを作るには、最先端の技能を持った人材を集結させ、最先端の技術開発の流れを読み解き積極的に対応していく必要があります。

3. 年間販売本数1億本への挑戦、 全世界ブランドの拡充・強化

2022年11月には全世界人口は80億人を突破すると言われ、現在でもすでに30億人のゲームユーザーが存在すると言われています。

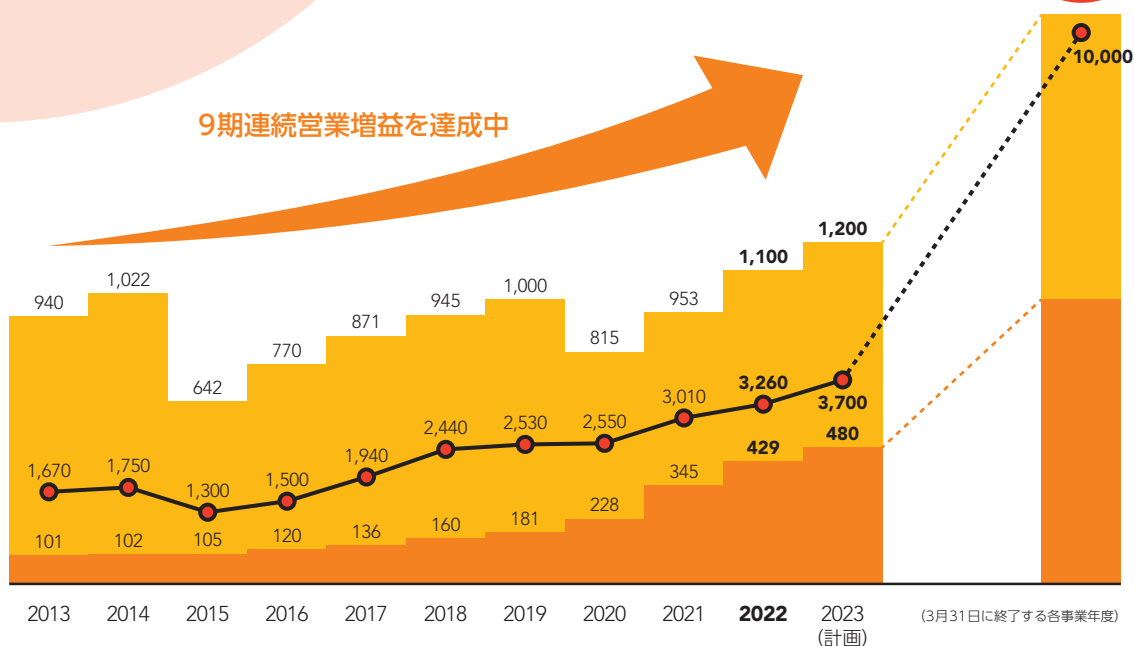
2021年度の当社の年間販売本数は3,260万本でした。全世界マーケットシェアはわずか1.1%です。全世界のほぼ全ての国々に当社のゲームコンテンツが販売されているとは言え、国・地域によっては当社のゲームブランドが浸透したとは言えない状況にあり

ます。我々が年間販売本数を1億本に到達させるためには、これらの国々へコンテンツブランド・コーポレートブランドを浸透・強化していくことが重要になります。当社では3年前にマーケティング戦略に関わる部門を再構成して販売部門から切り離し、企画戦略部門として位置づけました。この部門の中にデータ分析室を設置し当社の過去販売データ整理に着手させ、今後の販売本数シミュレーションに活用するなど概ね所期の成果を上げています。これは当社なりのデジタルトランスフォーメーション(DX化)取組の一例です。この取り組みを進めることにより、全世界のそれぞれの国・地域の販売動向を把握し、施策展開に活用していきます。

また、全世界へのブランド強化のために、eSportsや映像、ライセンス事業というゲームコンテンツの周辺ビジネスとの連携を強化していきます。

当社業績推移

■ 連結売上高(億円) ■ 営業利益(億円) ● 販売本数(万本)



5

サステナビリティ —— 持続可能な成長に向けた取り組み

健全な関係構築と仕組みづくりで企業価値を向上

1. ゲーム会社が実現する持続的な成長

私は、事業活動を通じて、ステークホルダーとの健全な関係を構築することが企業価値の向上に繋がると考えています。そこで、ESGのうち特にS(社会)、G(ガバナンス)に該当する①開発者数、②ダイバーシティ、③教育支援、④社外取締役比率、を重要課題と認識しています。

また、当社は近年の業績成長により、企業として新たなステージに意識を移し始めています。今後もSDGsが掲げる持続可能な社会づくりの目標を踏まえ、ESGへの取り組みを推進し、ステークホルダーの皆様との信頼関係を構築しながら、持続的な成長を図っていきます。→詳細はP15「ESGハイライト」参照

2. ゲーム会社の環境対策

当社が取り組むゲーム販売のデジタル化は収益性の改善だけでなく、パッケージ製造の解消など、環境への負担軽減という側面もあります。また、当社では従業員のワークライフバランス推進のため、社宅や駐輪場を手配することで職住近接を推奨していますが、これも遠方からの通勤に伴う温室効果ガスの排出量削減が期待できます。そして2022年6月からは、関西圏の自社所有ビル等に対して、再生可能エネルギー由来のCO₂フリー電力を導入しました。デジタルコンテンツの販売という業態は他業種と比較して環境への負荷は低いですが、やれることがあれば取り組んでいくべきでしょう。気候変動への対応は地球に住む全ての人々が協力すべき課題であり、今後も環境保全につながる取り組みを推進していきます。

3. ゲームと社会との健全な関係構築

ゲームは社会に必要とされる一方で、「未成年者の高額課金」や「ゲーム依存」といった課題も存在します。ゲームを通じて人々を幸せにすることが私達の目的であり、ゲームによってユーザーが不幸になることは望むところではありません。そこで私達はこれらを業界全体

の問題と認識し、業界団体を中心に各社が連携し、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P58「お客様との関わり」参照

加えて、当社単独では、2004年よりゲームに対する社会的不安を取り除くための取り組みとして、ゲームに関する教育支援活動を継続して実施しています。

→詳細はP60「健全なゲーム文化の普及」参照

4. 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文化啓蒙の支援、③防犯啓蒙の支援、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。また、今後はさらなる社会貢献として、社会福祉やスポーツ、技術、文化の振興に対しても積極的な支援を行っていきます。→詳細はP60「地域社会との関わり」参照

5. 従業員との関わり

私は、世界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。就業環境の改善にも継続して取り組んでおり、2017年度には事業所内保育所「カプコン塾」を設置し、子供を持つ従業員がより安心して働けるよう環境を整備した。→詳細はP55「従業員との関わり」参照 ほか、報酬面では2022年4月に種々の改革を行い、平均基本年収30%の引き上げや自社株式を従業員に交付する株式付与ESOP信託の導入を決定し、モチベーションの向上を図っています。

6. 安定成長のため、不正対策を継続

データを扱う企業として、それらの価値や権利を守ることも重要です。インターネット上の海賊版や違法動画に対しては、常時から検知・削除を行うなど、継続した対応を行っています。また近年では、デジタル

ネットワーク技術の浸透に伴いサイバー攻撃のリスクも高まっています。当社では2020年に受けた不正アクセスの経験を踏まえ、セキュリティ監督委員会の設置など継続的に対策強化を進めています。

6

ガバナンス —— 客観性を重視し、持続可能な仕組みを作る

ガバナンス体制の強化

前項にてお話ししたサステナビリティ実現のためには、健全なガバナンス体制も必要不可欠です。特に、当社は創業者の私がCEO、長男がCOOですので、社外取締役の監督機能を十分に発揮させ、取締役会が透明性・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。

【仕組み1】 数字を主体とした「経営の見える化」

私は、一貫した経営を行うため、経営判断する材料(資料)を原則数値化、いわゆる「経営の見える化」を行っています。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。

【仕組み2】 継続的なガバナンス改革

当社は、これまで23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月期の社外取締役制度導入を皮切りに、取締役の社外比率を46.7%まで向上させています。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、ゲーム以外の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。なお、2022年6月には、経営人材力および取締役会の監督機能のさらなる強化のため社外取締役2名を増員しています。➡詳細はP73「人材投資戦略に関する社外取締役の主なコメント」参照

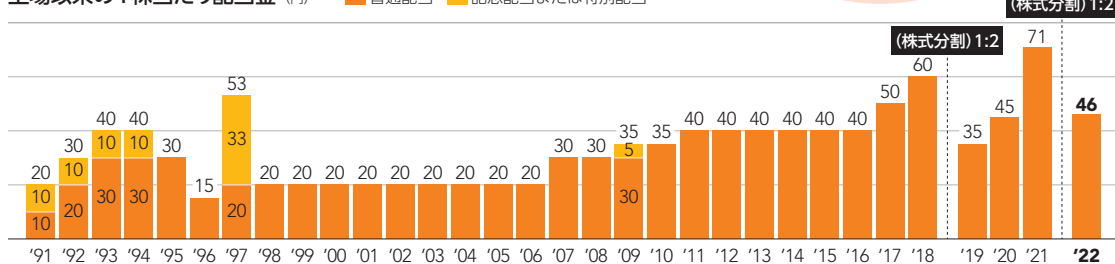
【仕組み3】 経営管理の仕組みづくりと後継者育成

私は39年間、自身の経営哲学に基づいてカプコンなりの仕組みづくりを行ってきましたが、この仕組みを後継者に理解させ、実行できるようにすることもまた、創業経営者の務めです。後継者計画に関する議論は指名・報酬委員会への諮問を通じて行われますが、後継を鍛え上げ、「企業理念」、「仕組みの整ったガバナンス」がかみ合えば、持続的な成長が実現できるでしょう。

上場以来32年連続配当と過去最高配当で長期株主に報いる

上場以来の1株当たり配当金(円)

■ 普通配当 ■ 記念配当または特別配当



(注) 2018年4月1日付、2021年4月1日付でそれぞれ1株につき2株の割合で株式分割を行いました。
各基準日以前の配当金については分割前の株式に対する配当金を記載しています。

(3月31日に終了した各事業年度)

最後に、株主の皆様との関係において重要な資本政策に関する私の考えをお話します。

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39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一つと考えており、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。一方で、事業環境が大きく変化する中、持続的成長に向けての投資にも配慮する必要があります。

それらの点を踏まえて、株主還元方針を、①投資による成長などにより企業価値(時価総額)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機動的な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理由を、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・減配はリスクになるからです。定期的な収入は、将来の安定した生活設計につながります。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いただきます。

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32年間、一度も無配にしたことはありません。また、2022年3月期は

株主総利回り(TSR)

2022年3月期

カプコン	572.0%
コナミ HD	173.2%
スクウェア・エニックス HD	184.2%
セガサミー HD	154.4%
バンダイナムコ HD	300.8%
配当込み TOPIX	144.3%

出所) 各社有価証券報告書

分割を考慮すれば5年連続の増配を達成しています。

この結果、この5年間の株価の上昇を含めた株主総利回り(TSR)は+572.0%であり、TOPIX(+144.3%)を大きく上回るとともに、同業他社比較でも上位に位置しています。

2. 次期の配当

次期(2023年3月期)の配当は、配当性向28.5%となる年間46円を予定しています。なお、配当性向が30%を下回っていますので、次期の連結業績の見通しが確定した際に、配当額を見直します。

私は、ゲーム業界を長年走り続けた経営者として、過去39年間でを超える更なる企業成長を図り時価総額を増大させることで、株主や投資家、ステークホルダーの皆様のご期待に応えていきます。

代表取締役会長
最高経営責任者(CEO)

辻本 憲三



代表取締役社長
最高執行責任者 (COO)

辻本 春弘

COO
GROWTH
STRATEGY

デジタル戦略を加速、年間ソフト販売本数は1億本を目指す。

当社は2010年代の中盤からデジタル戦略に本格的に着手しました。その大きな狙いは当社コンテンツの世界拡大であり、安定的な収益基盤の確立です。またその戦術転換の主たるものがダウンロード販売への移行です。これまでゲームパブリッシャーは主に小売店を介してゲームユーザーにディスクでコンテンツを届けてきました。しかし、小売店販売は、①小売店の店舗立地に依存すること、②国によってはプライスプロテクション=コンテンツの店頭販売において値下げをする際には引下げ額はパブリッシャー負担=であり価格プロモーションの判断を当社が政策的にできないこと、の主に2点が世界展開の制約になりつつありました。またディスク販売においてはコピー・海賊版対策に意を注ぐ必要もありました。

これらの課題を乗り越え、全世界のゲームユーザーにゲームコンテンツを届ける方法としてダウンロード販売への転換に着手したのです。

この結果、2013年3月期対比で、販売国・地域は167カ国・地域から219カ国・地域に拡大し、当社の収益基盤は新作販売から旧作販売にシフトしつつあります。

ここ10年間で企業のビジネスモデルは、B2BからB2Cへ、さらに近年ではD2C(Direct to Consumer)へと変化しつつあります。当社のこの10年間の戦術転換は、この流れに沿ったものでもあり、私はD2CをDigital to Consumerと読み替え、さらにデジタル戦略を加速し、そのために人材投資戦略を再構築しています。→詳細はP39「CHOが語る人材戦略」参照

成長戦略 デジタル戦略の加速

1

グローバル市場拡大の加速

2

世界最高のコンテンツを生み出し続ける

3

グローバル市場での
長期販売と収益性の改善

4

ビジネスのデジタルシフトによる
販売施策の多様化と効率化

5

ブランド拡大①～周辺事業との連携強化

6

ブランド拡大②～ライセンス事業、
eSports事業、映像事業の強化

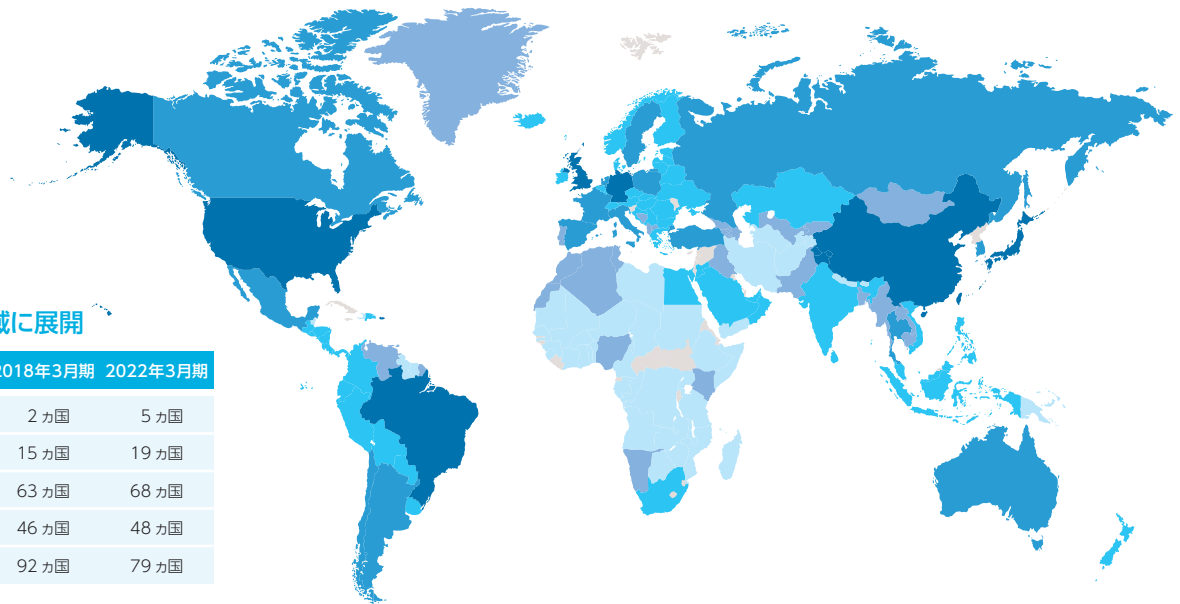
7

クラウドゲーミングやメタバースなど、新分野への対応

2022年3月期 家庭用ゲームソフト国別販売本数実績

304タイトルを
219の国や地域に展開

	2018年3月期	2022年3月期
■ 100万本以上	2 カ国	5 カ国
■ 10万本以上	15 カ国	19 カ国
■ 1千本以上	63 カ国	68 カ国
■ 100本以上	46 カ国	48 カ国
■ 100本未満	92 カ国	79 カ国
■ データなし		



施策1 グローバル市場拡大の加速

ディスク販売時代、ゲームコンテンツの主たるマーケットはゲーム先進国である欧米主要先進国でした。それがゲームデバイスを常時ネットワークに接続することが常態となりました。

デジタル販売は自ずとコピー対策強化と相俟って長期販売が可能となり、この10年間で販売国・地域の拡大とともに年間タイトル数では300を超えるタイトル数の販売に至っています。

当社にこの拡大をもたらした要因は主に2点あると考えています。

- ①当社創業時のアーケード基板ビジネスの時代から当社は世界に展開し、一定のブランド形成を為し得ていたこと
 - ②当社の開発陣の努力により、高品質タイトルを安定的に投入する技術力・開発力を有していること
- ゲームコンテンツは時間の経過とともに価値が減耗し価格は低下していきます。一方でこの価格低下により、様々な所得水準の国・地域のゲームユーザーにもゲームコンテンツが届けられるようになっていきます。

当社のゲームコンテンツ販売国を2013年と比較してみると、年間販売本数で100本未満の国・地域から100本以上、1000本以上、10万本以上、100万本以上の国・地域に徐々にシフトしています。それぞれの国・地域の経済成長による所得水準の上昇が更なる当社マーケットの拡大に資する戦術展開を行っていきます。

施策2 世界最高のコンテンツを生み出し続ける

2016年度以降の新作は、当社の販売想定を上回る実績を上げ、さらに拡大途上にあります。

この背景には、世界最高品質の開発力と技術力が支えになっていることは言うまでもありません。漫然とゲーム制作に着手するのではなく、綿密な事前準備とユーザー動向把握を行い試作を繰り返し、品質チェックを行いながら制作に着手する工程になっています。

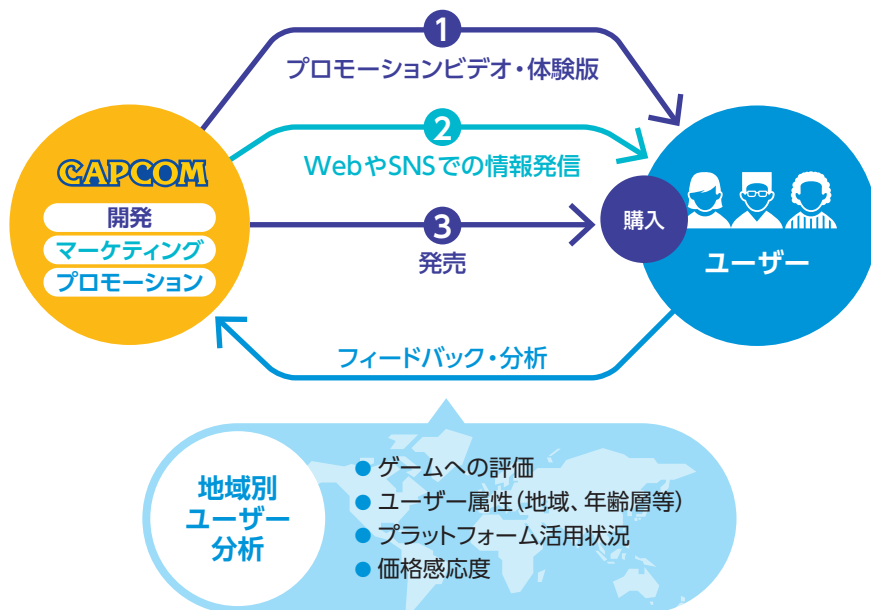
とくに品質チェックは発売直前まで繰り返し行います。加えて、基礎技術研究を担う技術研究部門や開発管理部門、開発人事部が制作を支える体制の下で、当社内製の「REエンジン」やコンテンツ制作の自動化など生産性の向上という課題に取り組んでいます。

2017年1月発売の『バイオハザード7 レジデントイービル』以降発売したタイトルは、メタクリティクスコアやユーザー評価において当社想定を上回り、販売実績を上げています。

以下にお伝えする「コンテンツの長期販売」を可能にしているのは、この世界トップクラスのコンテンツであることによるものと言えます。

すでに全世界にファンを持つ「バイオハザード」や「モンスターハンター」「ストリートファイター」に続く既存IPのブランド強化に加え、新規IPの創出にチャレンジしていきます。そのためには安定的な開発部門人員の増加を図る必要があり継続的に新卒や中途採用に積極的に対応します。

グローバル・マーケティング



カプコンショーケース

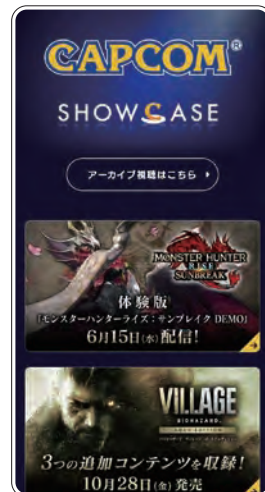
今期や今後主力タイトルの最新情報などを紹介するデジタルイベント

効果

IPの認知拡大

新たなファン層の獲得

リピータタイトルの販売拡大



施策3 グローバル市場での長期販売と収益性の改善

当社では、ゲームの制作にあたって5年間で販売を最大化することを一つの判断基準としています。この背景には過去の販売データを約2年間かけて再整備し、今後の販売想定に生かせる状況になってきたことがあります。

近年デジタル販売において貢献度が高まっているのが、PCプラットフォームです。従来のコンソール機の市場を大きく上回る200超の国・地域での販売が実現し、アジア、南米、東欧や中東など、新興地域での拡販に強みがあると分析しています。現在、PCをゲームデバイスとする販売本数比率は40%前後に達していますが、まだ伸びしろが大きいと分析しており、PCを今後の重点プラットフォームに定めています。

2022年度も、これらのデジタル販売を更に推し進めることで、デジタル売上高は、過去最高の734億円を計画しています。未来に向けてのパイプラインの拡充、販売の長期化、グローバル化のいずれにおいてもまだ成長余地があることから、デジタル比率は、売上・本数ともに長期的には90%程度への上昇が見込まれ、デジタルコンテンツ事業での増益を持続させると考えています。

一つの好例が『モンスターハンター:ワールド(MH:W)』の長期販売です。最初はゲーム専用機向けに投入し、その後PC版を投入、さらに大型拡張コン

テンツの『モンスターハンターワールド:アイスボーン』に繋げました。2018年1月の初回発売から既に4年以上が経過していますが、コンテンツの鮮度を保ちながら、段階的に価格を引き下げ販売拡大に努めてきた結果、累計販売本数は2,000万本を超えています^{*}。その初回の『MH:W』の販売の半数以上が2年目以降の販売によるものです。現在までのセールでの最低販売価格は約5ドルですが、既に開発コストは回収し終えていますから、十分に利益貢献してくれます。このように高品質の旧作タイトルは、発売後早期に回収を終えており、年間販売本数に占める旧作タイトルの販売本数は70%を超え、旧作販売収益はデジタルコンテンツ事業収益の半分以上を確保しています。

これがこの10年間で安定的な収益構造を確立するに至った大きな要因です。

^{*}『モンスターハンターワールド:アイスボーン マスターエディション』を含む

施策4 ビジネスのデジタルシフトによる販売施策の多様化と効率化

既に多くの企業がネット情報を活用し自社製品の販売拡大に努めています。当社でもダウンロード販売の拡大により従来の広告宣伝やプロモーション手法を進化させています。ポイントは当たり前のことですが、コンテンツの最新情報をいかにユーザーの皆さまに早く効率的に届けるかという点にあります。

そのために社内の組織を再編成し、ビジネスイン

コンシューマを核としたグローバルでのブランド力強化



フラの革新を図っていくことに着手しました。

まず海外拠点(子会社)はこれまで販売会社としての位置づけにありましたが、今後は情報拠点の役割が重要になります。本社の事業・販売部門と連動させ、それぞれの国・地域のゲームユーザーがどのように当社のゲームコンテンツを楽しんでいるか、が今後のゲーム制作だけでなく販売施策の展開に欠かせなくなると考えています。

また、情報発信強化策の一つとして、これまでの公式Twitter等に加え、デジタルイベント「カプコンショーケース」の提供を始めました。このイベントを核としてデジタルプロモーションの強化を進め販売施策の多様化・効率化を進めていきます。

ゲームユーザーの皆さんは、新作ゲーム情報だけでなくすでに購入されたゲームの情報にも高い感度を持っています。こうしたユーザーの皆さんの期待に応える有益な情報をお届けすることも当社コンテンツのユーザー拡大に必須のことと位置づけています。

施策5 ブランド拡大①

～周辺事業との連携強化

世界を見渡すと持続的成長のためには、当社のコーポレートブランド、コンテンツブランドをさらに拡大・浸透させていくことが不可欠です。

財務基盤も強化され、今後はこれまで以上にブランドの拡大・浸透施策に取り組んでいきます。2022年

5月以降に発表した日本バレーボール協会やサッカークラブ「セレッソ大阪」、東京国際映画祭へのスポンサー協賛、大阪万博への出展参加はそうした世界でのブランド強化に資するものとして対応を始めました。これらの対応により「大阪から世界へ」の発信を強化していきます。

また、アミューズメント(AM)施設事業やアミューズメント(AM)機器事業は独自に収益を拡大するとともに、日本国内での当社のゲームコンテンツのブランド拡大に連動させて事業の存立基盤の拡充を図ります。

AM施設事業は、当社の事業の中で直接顧客接点を有するという重要な位置づけにあります。具体的には、店舗店頭に於ける各種施策やコンテンツ・ブランド拡大に資する有益な情報を得てそれを様々な顧客分析と連動させることで存在意義を発揮してきました。当社と一般消費者を含めたユーザーとのリアルにおける貴重なタッチポイントであるとともに、ゲームソフトの体験会の開催などを通じ、コンシューマビジネスとのシナジーを図る場となっています。デジタル戦略の加速の中で一層の強化を図っていきます。

またAM機器事業は、ゲームコンテンツと遊技機の相性が良くライセンス事業から自社製作にシフトして拡大してきました。

当社のゲームコンテンツ販売における近年の日本市場の販売実績は世界の成長に比べ劣位にあります。ゲーム産業はもともと日本から生まれ世界に羽ばた

いた歴史があります。足下の日本市場の拡大に向けて両事業を推進、活用していきます。

さらにブランド拡大・浸透に欠かせないのが、ライセンス事業、eSports事業、映像事業です。

施策6 ブランド拡大② ～ライセンス事業、eSports事業、 映像事業の強化

ライセンス事業は、新作ゲームの発売時期に合わせたコラボ商品やインゲームコラボ案件の増加により、収益は過去最高の水準にあります。現在ライセンスビジネスは、日本とアジア地域が主体ですが、グローバル展開を念頭に置いた強化策を進めていきます。

eSports事業は、この2年間、新型コロナ感染拡大の大きな影響を受け、予定していたリアルイベントの多くは、プレイヤーや観客の皆様の安全を考慮し、開催方式の変更を余儀なくされました。一方で、オンラインで代替開催し配信できることはeスポーツの大きな利点です。eスポーツ普及拡大への取り組みを途切れさせないため、当社は、取り組みの2本柱のうち、①個人戦については、年間世界ツアーである「CAPCOM Pro Tour」を、2020年に続き2021年においてもオンラインで開催しました。また、②チーム戦についても、国内で「ストリートファイターリーグ: Pro-JP2021」を実施し、参加を8チームに拡大、企業オーナー制を初採用することで、将来の地域フランチャイズ化や、育成機関の設置に向けた布石としています。米国でも「Street Fighter League:Pro-US 2021」をオンラインで開催しています。

2022年においても、「CAPCOM Pro Tour 2022」にて新カテゴリ「ワールドウォリアー」を追加するなど規模を拡大し、大会開催地域と参加者の多様化施策を講じていきます。チーム戦の「ストリートファイターリーグ」では、「JP」、「US」に続き、10月から「SFL: Pro-EUROPE 2022」を開催し、日・米・欧のチャンピオンを決める最終決戦を実施するなど、実施地域の拡大によりさらなる活性化を図ります。引き続き、新しいエンターテインメントの確立に向け、中長期の視点で振興策や裾野の拡大を推し進め、eスポーツが一般社会に広く認知、理解されるよう取り組んでいきます。

映像事業について、当社は、1990年代初頭の『ストII』ブームをきっかけに、コンテンツの商品化やハリウッド映画化などを積極的に進め、2000年代には全社戦略として「ワンコンテンツ・マルチユース戦略」を採用、多メディア展開において業界をけん引してきました。

この中で、コンテンツのブランド化において大きな役割を果たしてきたのが、「バイオハザード」などのハリウッド映画化でした。

今後、グローバルで当社コンテンツのブランド化をより積極的に推進するため、2022年に米国ロサンゼルスに映像制作子会社を設置しました。自社出資により、ゲームと映像事業の連動を強化し、また同水準のクオリティに拘りながら、映画や動画配信サービスへの展開を強化していきます。

施策7 クラウドゲーミングやメタバースなど、 新分野への対応

ここまで述べてきたデジタル戦略を通じた当社の成長は、この先も継続できると見込んでいます。他方、「クラウドゲーミング」や「メタバース」など新サービス・新技術の登場により、ゲームビジネスはこの先10年で更に急激な変化をする可能性があります。当社はマルチプラットフォーム戦略を採択しているほか、VRなど新技術へのいち早い対応実績などもあり、当然ながらこれらの新領域へも関心を抱き技術的な検証を行っています。

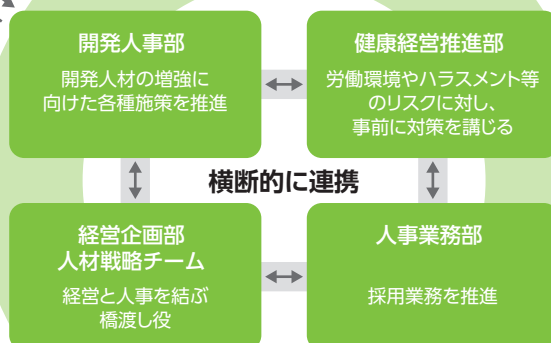
大事なことは、新技術を活用して新たなゲーム体験をユーザーの方々に提供することです。技術が先行してもゲームとして面白くなければ意味がありません。歴史的にも、このような新サービス・新技術がゲームの楽しさを広げてきたというのが実感であり、今回もゲームの世界の更なる進化に期待しつつ、今後ゲームユーザーにとって実際にどの時期にどのようなメリットが生じるのか、現時点ではその推移を大きな関心を持って見守りながら、分析と対応を開発および事業部門に指示しているところです。

締めくくりとしてお伝えしたいのは、ビジネスの形態が変わろうとも、当社が最優先すべきことは変わらないということです。それは、これまで一貫してきた、当社のコンテンツを世界最高レベルへと徹底的に磨きあげることであり、それを販売サイドがしっかりと訴求できれば、プラットフォームやサービスが変わってもユーザーに選択していただける。逆にコンテンツが中途半端であれば、たとえ一時時流に乗ったとしても、成長は持続しない。当業界の最前線を走り続けてきた経験則から、当社はそう確信しています。

宮崎 智史

CHO COMMITMENT

経営層
最高人事責任者
(CHO)



39 CAPCOM INTEGRATED REPORT 2022

拡大を続けるゲーム市場の中で存在感を発揮するカプコン

私は前職の銀行時代からいろいろな企業を見る機会がありましたが、その中でゲーム業界は、デジタル化によりグローバルで市場が広がっているという印象でした。中でもカプコンは強力なIPと高い開発力を持つことから非常に伸びしろがある企業と認識していました。

そして2021年にカプコンに入社しましたが、入社後もこの認識が変わることはなく、内部から見ることで改めて経営や会社のレベルが確実に上がっていると実感できました。

ただ、どれだけ好調な企業にも課題はあります。

当社は2013年以降、毎年100名以上の新卒採用を行い、加えて即戦力人員として中途採用にも積極的に対応してきました。その結果、2022年6月末には連結で3,350名、単体で3,052名の社員数となり、そのうち開発部門の社員数は2,494名です。近年、若手社員の就業意識は多様化していますが、これらの社員の価値観を的確に捉え、ニーズに対応していくことが必須になっています。加えて当社には世界33ヵ国(本社在籍)から有為の人材が集まっており、国内社員の意識の多様化に加え、外国籍社員のニーズにも対応していくことが持続的成長には不可欠と言えます。

当社は直近5年間で最大234の国・地域にコンテンツを販売しており、ビジネスベースではすでにグローバル企業の仲間入りをしたと考えていますが、世界の隅々までさらに当社のビジネスを拡大していくためには当社自身が真のグローバル企業に転身していくことが求められます。

持続的成長のための人材投資戦略再構築

今、カプコンはデジタル戦略という成長戦略が奏功し、9期連続の営業利益増益を達成しています。当社の強いIPと開発力に加え、近年では過去の販売データを活用して販売拡大に取り組んでいます。いろいろなシミュレーションを行った結果、さらなる持続的成長は十分可能と判断しています。

当社の強いIPと開発力を支えているのが開発部門ですが、当社の財務諸表に表れる人件費はコストであるとともに成長に向けた投資でもあります。また、事業・

販売・管理の各部門においても現在の仕事をデジタル化させ、当社の課題を浮かび上げさせ、事業環境の変化に即したソリューションの提示に向かってもらわなければなりません。

持続的成長を続けていくためには人材投資を見直し、再構築する必要があるとの課題認識から今般人材投資戦略を再構築するに至りました。現在進めている人材投資戦略の主なものを紹介します。

1. 報酬制度の改定と株式報酬制度の導入

当社では以前から業績への貢献度合いに応じた報酬制度を設けていました。しかし、2020年度は前年比51.6%、2021年度は24.0%の大幅な営業利益増益を達成したものの、これまでの制度体系では報酬面で十分報いることができませんでした。そこで制度の制約を超えて検討した結果、報酬制度そのものを改定し、2022年度は結果的に年間で30%の報酬増加に至ったという背景があります。加えて社員の努力が会社の市場での評価向上につながり、それが報酬に反映されることを実感してもらう目的で、株式報酬制度を導入しました。

「毎期10%の営業利益増益」を持続的に実現するため、会社業績の拡大が自らの報酬増加につながり、社員一人一人の報酬も業績寄与に応じてそれに報いる仕組みとしました。新たな報酬制度は、今後も経営環境や社員の意識変化を踏まえて磨きをかけていきます。

2. 人事関連組織の再編

①開発人事部

組織面では、これまで人事部が開発部門を含む全社の人事業務を担当していました。とくに社員数の7割超の開発部門の業務は、事業・販売・管理系の業務とは異なり、永年培ってきた独特の体制となっています。組織図的には、プログラムやグラフィックなど業務の特性に応じた組織体制としていますが、実際にコンテンツ制作を進めるには一種のプロジェクトチームの様相を呈しておりダイナミックにコンテンツを制作していきます。

これらの業務運営において、開発部門におけるさまざまな課題に対応するには、開発部門に特化した人事

組織が必要と考え、開発人事部を開発管掌取締役の下に設置しました。

②健康経営推進部

次に、社員の就業意識やニーズの多様化を吸い上げ、課題解決を図る組織として健康経営推進部を設置しました。社員の健康管理だけでなく、様々な悩みや時間外管理など労務問題やハラスメントの問題にも対応できることを目指していきます。まずその仕組みとして、健康経営推進部内に日本語対応と外国語対応の2つの相談窓口を設置し、現場の問題意識や課題が経営に直接伝わるようにコーポレート経営管掌下に配置しました。

③経営企画部人材戦略チーム

続いて、採用や報酬制度など人事企画的な役割を担う部門として経営企画部内に人材戦略チームを配置しました。制度上の問題をはじめ、中長期的にわたる人材確保に関わる課題抽出と対応方針の策定などを速やかに行い、経営に直結する経営企画部が課題対応を行う仕組みとしました。

④人事業務部

人事業務の中で、主にオペレーション業務と社員サービスの向上を担うのが人事業務部です。人事関係のデータを取りまとめ他の部署と連携して、教育研修、採用、退職対応、人事ローテーション等の実務を着実に遂行する中で、人事実務に関する課題抽出と対応を他の人事関係部とともに遂行していきます。

3. 就業環境の改善

社員の就業意識や価値観の変化・多様化には積極的に対応していく必要があります。当社でも厚生労働省が定めたストレスチェックを行っていますが、その回答結果を各部門や現場での諸問題の吸い上げに活用しています。

また2023年3月期には、ハラスメント防止に関する役員部長研修会を開催し、その中でも近年の若手社員の意識変化やその対応に関する問題意識を共有しました。ともすれば企業風土の問題と片付けられかねない問題ではありますが、社員の就業意識の変化に対応できない企業風土には時間がかかっても積極的に改善していきます。

当社の退職率は、ここ数年4%前後で推移していましたが、昨年度は5%台と増加しました。この背景には、近年の就業意識の変化やヘッドハンティング、社内体制への不満など様々な要因が輻輳していると考えています。当社では、退職者が発生した場合、人事担当部門による退職者面談を行っています。その面談の中でも当社の課題抽出を行って施策に反映させてきており、報酬もその要因の一つでした。また例えば外国籍社員の方から当社の福利厚生や日本での生活サポートに関して改めて課題認識をさせられた事例も数多くあります。こうした対応をさらにスピードアップして改善に努めていきます。

4. 人材の多様化

当社のコンテンツが全世界に広がる中で、社員構成においても国籍の多様化は必須のことであり当社を支える社員構成もさらに多様化を進める必要があります。当社のゲームコンテンツが全世界の隅々まで行き渡るためには、当社自体が世界の国々の状況をより積極的に収集することが必要です。こうした面から外国籍社員の多様化という課題に直面します。また現在のゲームユーザーのデータを見ると、性別・年齢構成などその個人属性は大きく変化しています。

なお、2022年3月末の女性社員数は637名(構成比21%)で5年前に比べ42%増加しました。一方、外国籍社員は191名(同6.3%)で93%の増加です。このうち女性管理職は女性社員数の5.5%、外国籍社員の管理職は外国籍社員数の3.7%です。この5年間で人材の多様化に積極的に取り組んできましたが、現在の諸課題を考えるとまだまだ不十分と考えており、さらに多様化の進展に取り組んでいきます。

女性・外国人社員数および構成比

	2017	2022
女性社員数(構成比)	448名(20.0%)	637名(21.0%)
女性管理職数(構成比)	25名(11.4%)	35名(12.5%)
外国人社員数(構成比)	99名(4.3%)	191名(6.3%)
外国人管理職数(構成比)	2名(0.9%)	7名(2.5%)

(3月31日に終了した各事業年度)

5. 最高人事責任者(CHO)の新設

これまで申し上げた事例は経営レベルで対応する必要があり、さらに4つの人事関係部は管掌取締役・担当執行役員も異なることから、会社としての人事に関わる諸問題を取りまとめる職位が必要であり、最高人事責任者(CHO)を新設しました。当社の持続的成長のために対応すべき課題に対し、着実に変革を進めていく所存です。

当社のデジタルトランスフォーメーション(DX化)について

デジタル戦略の要となるのが、データ分析です。当社では3年前にマーケティング戦略部内にデータ分析室を設置し、現システムで遡及できる2000年代後半からのデータ整理に着手しました。今では世界の200を超える国・地域のコンテンツ販売状況を国・地域別、タイトル別に把握できるようになりました。有能なデータアナリストやシステム担当者を外部採用して進める方法もありましたが、当社ではゲーム業界ならではの取引慣習やコンテンツ特性、サービス内容を把握していることがデータ整理・分析に必要と判断し当社の社員の中から適任と判断した人材を活用し現在に至っています。今後さらにデータが蓄積されますが、このデータの分析・活用をさらにレベルアップさせ、業績シミュレーションの精度向上に期待しています。このほか事業・販売・管理部門においてもビジネスモデルの変化に伴い業務フローを見直す必要があります。

時流にそぐわなくなった業務を廃し、課題に即応できる効率的な業務フローを構築していくためにシステム化を推進し、業務変革を進めていきます。

社員への情報共有の強化

私は様々なデータからこの10年間で当社は確実にステージアップしていることを実感しています。

当社ではCEOの経営方針の下、経営情報を数値化し、そこから課題抽出と対応策を展開する仕組みが構築されています。この数値化したデータは、職位によりますが社員にも共有されています。しかし、変化の速い現在の状況下では、数値を読み取る力において

社員の間に差が出てくることは避けられません。

そうした問題意識の下、2023年3月期より当社の事業概況に関する社員向け説明会を実施しています。この説明会では、この10年の経営方針に基づく成長の軌跡とその要因・課題を共有し、経営からのメッセージだけでなく、質疑応答や意見交換も行いました。これまで3回開催し、合計で385名の社員が参加してくれ、経営レベルの問題意識共有に手応えを感じています。社員の皆さんの要望もあり、今後定期的に開催していく予定です。

人材投資戦略が目指すこと

当社では積極的な採用方針の下で、開発陣の強化に努めてきました。持続的成長を実現するために今後も継続していきますが、ゲーム業界・市場の変化により当社が必要とする人的リソースも変化していくと考えており、これに対応していく必要があります。人材確保も多様化させ、コンテンツの制作力を強化するとともに生産性の向上を図り、またデータを活用した数値経営を進化させていくことが求められています。これからの10年はこれまでのゲーム業界の歴史と比べ、より大きな変化が待ち受けており、それに即応していくための基盤作りとして人材投資戦略を推進していきます。





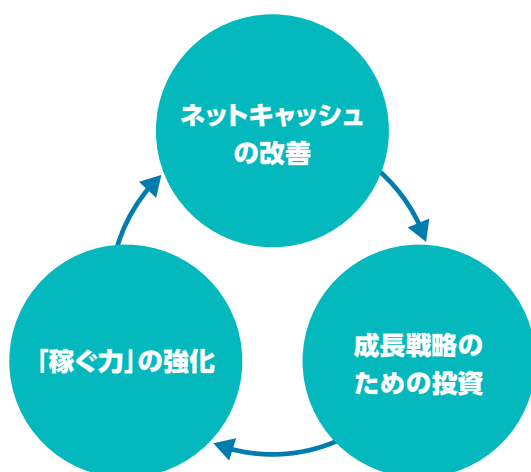
取締役専務執行役員
最高財務責任者 (CFO)

野村 謙吉

CFO
COMMITMENT

持続的成長への財務・投資戦略 ～財務基盤強化を図りつつ 成長戦略投資を拡大

財務戦略の概要



中期経営計画の進捗状況

当社は「每期10%の営業利益増益」の経営目標を掲げ、全世界でユーザーの拡大に取り組んでおり、ゲームソフトの年間販売本数1億本の実現を目指しています。2022年3月期、デジタルコンテンツ事業のゲームソフト年間販売本数実績は3,260万本で前年比8.3%増加しました。このうち2021年3月以前に発売した旧作タイトルの販売本数は2,400万本で全体の73.6%を占めています。また旧作タイトルの販売本数は前年比17.1%増加となり、旧作タイトルの販売本数増加が全体の増加に大きく寄与しています。

同様に営業利益面でも、旧作タイトルの販売増加を主因としてデジタルコンテンツ事業の営業利益が前年比22.6%増加し、同事業全体の営業利益率は50%を超え、連結業績全体の牽引役を果たしました。

利益率の高い旧作販売が着実に増加し連結収益の岩盤となる収益構造が安定してきました。

新作タイトルの販売実績に拘わらず安定的に営業利益の拡大を目指すという点で着実な進捗状況と自己評価しています。

●財務基盤の状況

～特にキャッシュ・フローについて

昨年の統合報告書では、近年の当社の収益構造が変化し、財務基盤が強化されたことをご報告しました。2023年3月期の実績を踏まえた5年前との比較は下表の通りです。

	2017	2022	増減率
売上高(百万円)	87,170	110,054	126%
営業利益(百万円)	13,650	42,909	314%
営業利益率(%)	15.7	39.0	23.3ポイント
当期純利益(百万円)	8,879	32,553	367%
ゲームソフト仕掛品(百万円)	30,150	31,192	103%
運転資金を除いた営業CF(億円)	127	352	277%
現金および預金	24,537	107,262	437%
ネットキャッシュ(億円)	84	1,023	1,218%
ROI(%)*	56	173	117ポイント

(3月31日に終了した各事業年度)

※[各年度の発生投資額(仕掛投入額)]に対するその年度の営業利益の割合(投資収益率)

今回は、運転資金影響を除いた営業キャッシュ・フローとキャッシュの状況、開発部門のROIを新たに加えています。

まず、2022年3月期の財務状況においてポイントとなるのが現預金残高とネットキャッシュが1,000億円を超えたことです。私の重要な仕事の一つはキャッシュを安定的に確保し、成長投資の原資を確保することです。当社のキャッシュを産み出す力について私は以下のように考えています。

●注視しているキャッシュを産み出す力

財務諸表における営業キャッシュ・フローは、会計上の利益とは異なり会計ルールに基づく運転資金の収支ずれ(売掛金、買掛金、ゲームソフト仕掛品等の収支差額)等の変動に影響を受けます。運転資金のうち、売掛金に関しては期末月の売掛金が期末月の売上高により大きく変動します。例えば3月に新作タイトルの発売等があると売掛金が大きく増加し、利益は増加するものの現預金には反映されません。一方、当社の

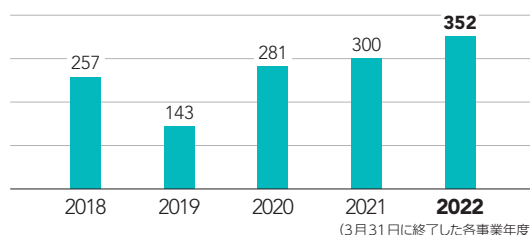
売掛金はデジタル販売による売掛金为主であり、その取引先は限られていて債権管理上も問題なく、ほとんど翌月～翌々月には回収が完了します。2022年3月期には貸借対照表上の現預金残高は360億円増加しました。営業キャッシュ・フローで見ると、会計ベースでは469億円ですが、このうち主に売掛金の回収に伴う運転資金の減少から、約117億円のプラス影響があり、これを除いた352億円が2022年3月期のキャッシュ創出の実力と考えています。ここから納税や配当金支払いを行い、残りがその期の事業により産み出した投資原資確保となります。

他方、2022年6月期(2023年3月期第1四半期決算)における会計上の営業キャッシュ・フローは△55億円と減少しましたが、同様に運転資金影響を見ると売掛金の増加を主因として158億円がマイナスに影響しており、これを除くと実力は103億円の増加と捉えられます。ここから、第1四半期は納税と配当金支払いを112億円行いました。

このように、私は運転資金の影響を除いたキャッシュ・フローの動向を常に注視しています。

運転資金を除いた営業キャッシュ・フローの推移(億円)

352 億円



●キャッシュの増加と 成長投資強化の両立を目指す

当社のビジネスの原点はヒットビジネスであることです。近年、開発陣の努力により新作タイトルは市場とユーザーの予想を上回り業績面で大きく貢献しています。これが5年前と比較したROIの改善に見られます(ここでのROIはコンテンツ制作に投下した資金に対する営業利益の比率です)。しかし、特に市場全体を巻き込む大きな事業環境変化の中では、CFOとしては発売してみないとわからない、というスタンスが

必要と考えています。2022年度の年間開発投資予定額は420億円ほどです。これに後述する成長のための必要投資を加えると、さらにキャッシュ残高を確保する必要を感じています。

	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3 (計画)
ROE (%)	16.9	22.6	24.4	24.0
当期純利益率 (%)	19.5	26.1	29.6	28.8
ROA (%)	12.0	16.2	18.5	—
財務レバレッジ	1.44	1.36	1.28	—

●今後のキャッシュ残高見通し

2023年3月期の公表業績予想は、売上高1,200億円、営業利益480億円、当期純利益345億円としています。税金の詳細な加減算を考慮しなければ、当期純利益から配当金支払を行い、計算上では240億円ほどのキャッシュ増加となります。実際には、期中における投資や計画外の費用支出等がありこの通りにはいきませんが、キャッシュ増減の中期傾向をつかむ参考にしていきます。

この見方をすれば、「毎期10%の営業利益増益」という経営目標は当期純利益と着実なキャッシュ増加につながるはずであり、その金額を念頭に投資管理、支出管理等を行っていきます。言い換えれば、年間のキャッシュ創出力を注視しキャッシュ増加のトレンドを確保しながら成長のための投資を中期目線で行っていきます。

持続的成長への投資

●人材投資戦略

当社では、人材投資戦略の再構築の一つとして、年間報酬を平均で30%引き上げることとしました。これは原価と経費のコスト増加に直結します。賞与の支給時期等の要因もありますが、2023年3月期業績への影響は約50億円を見込んでいます。同事業年度の業績予想に織込み済みですが、単にコストの増加要因と捉えるのではなく、これにより社員の皆さんがモチベーション高く各種課題に対応してくれることを考えれば、この報酬増額は人材への投資となり、この投資がさらに利益とキャッシュを産み出していくサイクルにつなげることを狙いとしています。

また、採用面でも年間150名以上の人材確保の方針を継続しますが、働き方改革を進めるとともに、開発スペース拡大のための投資も視野に入れています。

●事業環境変化への投資

当社では全世界における販売地域と当社コンテンツユーザーの拡大を進めていますが、ゲームデバイスや販売チャネルも多様化し、ゲームユーザーの選択肢もまた広がっています。ゲームユーザーの好評価を得ることがコンテンツの長期販売につながりますが、そのために開発陣はユーザーの皆様に新しいゲーム体験を届けることを念頭にコンテンツ制作に取り組んでいます。当社の開発陣の技術レベルは既に業界トップクラスですが、ゲームに活用できそうな周辺分野を含め最先端技術の情報の収集を絶えず行っており、こうした投資を柔軟に機動的に行っていきます。

同様に販売面でもゲームユーザーの皆様への動向に注目しており、これまで以上にユーザーの動向を早くつかんで対応策を講じる必要があります。すでにデータ収集・分析のスピードアップのためのAI研究などに着手していますが、さらに収集データを拡大するとともに、より詳細に幅広く捉えていくための投資を積極的に行います。また現在の当社にないスキル・ノウハウの獲得についても外部人材の確保も視野に入れて積極的に取り組んでいます。そうした意味では2020年11月の不正サイバー攻撃被害を忘れることなく、現在もセキュリティレベルの更新に取り組んでいます。今後も着実にセキュリティ強化対応を継続していきます。

●ブランド拡大・浸透への投資

当社のゲームソフト販売はすでに2023年3月期までに200を超える国・地域に拡大し、年間販売タイトル数も300を超えています。持続的成長実現のために全世界への販売を拡大していくことが戦術面の骨子になりますが、今後は現在年間販売本数100本未満の国・地域を1,000本、10,000本以上に、1,000本未満の国・地域を10,000本、100,000本以上に、というように各国・地域の販売本数を増加させていくことが重要になります。

当社は強力なIPを複数有することが強みの一つですが、全世界を国・地域別に見るとまだまだコンテンツブランドとカプコンのコーポレートブランドを浸透・拡大させる必要があります。このブランド拡大の対応策の一つとして世界中を転戦する日本代表チームを支える「公益財団法人日本バレーボール協会」や、サッカークラブの運営においてアジア戦略を展開する「株式会社セレッソ大阪」とのスポンサー契約を締結しました。

さらに、ゲームソフトの販売ビジネスと周辺事業とのシナジー効果をより発揮できる環境整備が重要と考えています。

例えば、当社は4月にCapcom Pictures Inc.を新たに設立し、映像事業を強化すると発表しました。これは、これまでライセンスアウトが主体であった映像ビジネスのモデルに自社制作を加えブランド拡大に活用することが主な狙いです。具体的なことは今後の進捗状況に即してお伝えしていきますが、同様にeSportsやライセンス事業等と連携させていきます。

ESG・SDGsへの対応

当社では全世界の一人でも多くの方々に当社のゲームコンテンツを楽しんでいただきたいと思いますと考えていますが、そうした点から今後もESG・SDGsに積極的に対応していきます。当社が5年前にデジタル販売の拡大・強化の方針を打ち出した際には、販売のデジタル化によるプラスチックの使用削減等に資すると考えていました。近年は、気候変動に関する課題が大きく捉えられています。当社では2022年6月より、開発部門を主とした関西圏の自社所有ビルにおいて、関西電力様のご

支援を得て再生可能エネルギー由来のCO₂フリー電力を導入しています。これからも企業市民の立場から当社として何ができるかを積極的に考え続けていきます。

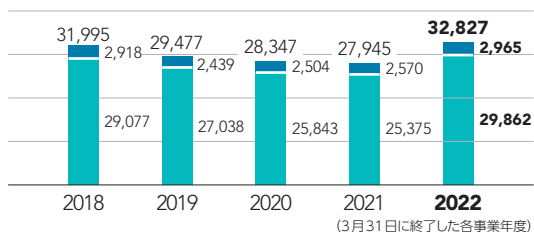
企業成長に伴う株主還元について

株主還元について、「連結配当性向30%を基本方針として安定配当に努める」という基本方針に変更はありません。2022年3月期まで株式分割を考慮すれば6期連続の増配を達成しましたが、これからも安定した業績成長を継続することで、安定的な増配を実現したいと考えています。また、自己株式の取得も還元に資する重要な方針の一つであると認識していますので、従来同様株式価値の向上に資すると判断できる場合は機会に応じ適切な対応を図ります。一方で自己株式の具体的な使途についても適時検討を進めており、2023年3月期より正社員を対象に、勤続年数や職位等により一定年数経過時または退職等のタイミングで自社株式を交付する「株式付与ESOP信託」制度を導入したほか、2022年6月に取得した自己株式4,387,353株についてはその全てを消却しています。

また、当社の試算では、2022年3月期末時点での資本コスト(WACC)は4.69%となりました。当社は自己資本比率が高く借入金が少ないことからROICではなくROEを重視していますが、同期のROE(24.4%)はこれを大きく上回っています。これからも中期目標である毎期営業増益を安定して達成することで、高い水準を維持し、引き続き株主の皆様へのご期待に応えてまいります。

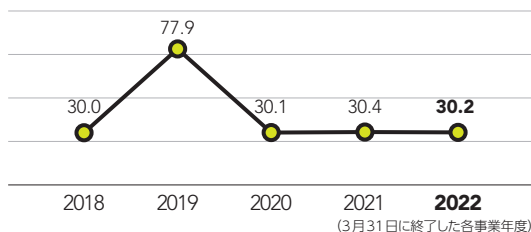
設備投資・開発投資額(百万円)

32,827 百万円



総還元性向(%)

30.2%





取締役専務執行役員
開発部門、PS事業管掌

江川 陽一
Yoichi Egawa

Development

業績成長を支えるグローバルIPの 安定的な創出に向け、開発人材を強化

開発戦略の流れ



次代を担う 開発人材育成

新しい人材投資戦略により
世界と渡り合える開発人材の
育成を推進

→ 詳細はP49「採用活動」、
P50「開発人材」参照



業界トップレベルの 開発環境

世界でも類を見ない
最新クリエイティブ環境

→ 詳細はP50「開発環境」
参照



進化し続ける 技術開発

タイトルの本質を研ぎ澄まし、
クリエイティブ力と技術力で
かつてない体験を提供

→ 詳細はP51「技術開発」
参照



高品質タイトルの 創出・拡大

開発の全体方針

デジタル販売の普及とゲームデバイスの多様化により、世界中、いつでもどこでも好きな時に、ゲームを楽しむ流れが加速しており、SNSを使えば誰もが情報発信者になれる時代です。この環境を踏まえ、開発部門では、ヒット作を生み出すため事業部門と連携し、デジタルイベントで効果的な発信を行う販売戦略や、映像展開およびライセンス商品等ワンコンテンツ・マルチユース戦略などの展開により、世界中のより多くの方々に当社のゲームを届けることを意識した開発を推進しています。同時に、変わらない価値として、グローバル市場で通用するオンリーワンのコンテンツを創出し続けることも重要視しています。

カプコンが目指すのは「世界一のゲームコンテンツ企業」。世界トップレベルのゲームクオリティの実現はもちろん、それを支える戦略的なデジタル販売、定期的な追加コンテンツの配信など、的確にユーザーに訴求し、その好奇心を刺激し続ける運営ビジネスを通じて、コンテンツへの満足度を高められるよう力を注いでいます。

こうして培ってきたノウハウに加え、将来に向けては、インパクトのあるビジュアルを実現する映像技術に加え、ネットワーク技術をより高め、次代を切り開くクオリティのゲーム開発に挑戦していきます。

開発戦略

中期経営目標のもと、開発責任者として、コンシューマタイトルに開発投資額の約9割を割り当て、「バイオハザード」や「モンスターハンター」など人気IPシリーズを展開して収益責任を果たすよう努めています。並行してオンライン運営型のビジネスモデルを構築し、追加ダウンロードコンテンツの提供などを通じて、多くのユーザーに長く遊んでもらえるカプコンらしいものづくりを推進していきます。新規IPの創出にもチャレンジしています。直近では、最新世代機向けの『PRAGMATA(プラグマタ)』や『エグゾプライマル』を発表し、制作を着実に進めているところです。

こうしたコンテンツ開発に欠かせないのが、自社で構築したゲーム開発エンジン「RE ENGINE」です。「RE ENGINE」は、高品質なゲーム開発および開発コストの短縮を可能にするだけでなく、各ハードウェアの性能を最大限に引き出せる優れたゲームエンジンです。VRなど先端技術への対応と研究を積極的に行っていくためにも、

この内製エンジンも進化させながら、充実したラインナップを目指します。



開発内での協力体制

私は、ヒット作は偶然の産物ではなく、各チームの努力の積み重ねおよび協力体制によって作り出されているものだと考えています。

カプコンにおけるゲーム開発は大規模で、開発期間も長期にわたります。「こういうモノをつくりたい」を実現するためには、個人の能力はもちろんですがチームワークが大切になります。技術面では「RE ENGINE」を用い、技術研究担当者がタイトル開発チームに加わり、各タイトルに最適な開発環境の提供と支援を行っています。品質面では品質管理部門が開発中のタイトルが正常に動作するかどうかの確認や、ゲームの面白さ・快適性をチェックし、チームと意見交換を行い品質向上に努めています。

こうした環境のもと開発された『モンスターハンターライズ』や『バイオハザード ヴィレッジ』の売れ行きは期待を上回り、ユーザーの皆様にも好評をいただいています。今後も、より協力体制を強化し、「世界一のゲームコンテンツ」の創出に努めていきます。



開発人材の育成

高クオリティなゲーム制作の核となるのは「人」です。開発部門では、クリエイターがより力を発揮できるよう、快適な職場環境の構築を進めています。2013年度から毎年100名以上の開発者を採用し、現在では約2,500名のクリエイターが在籍していますが、中長期での持続的な成長には、引き続き人材の確保、戦力化が不可欠です。現在、開発現場では、新規採用した若手社員が実践の場でノウハウと技術を習得できるようにしています。量質ともに高いゲーム開発を経験することで着実に育成しています。

若手社員の早期育成と優秀層の拡大に向けて目標設定・マイルストーンの明確化を実施しています。「適材適所の人員配置」、「育成機会の創出」、「能力向上」を促進し、開発力の強化を図っています。

今春より人材投資戦略の更なる推進のため新たに開発部門の人事体制を再編しました。開発部門における事業成長の促進を目的に人的資源に対する支援を実施し、タイトル利益・生産性向上に必要な「人材」と「能力」の確保を実現します。

家庭用ゲームソフト販売本数推移 (万本)

(3月31日に終了した各事業年度)

総販売本数				
2019	2020	2021	2022	2023計画
2,530	2,550	3,010	3,260	3,700
●モンスターハンター：ワールド(リビート) 450 ●バイオハザード RE:2 420 ●デビル メイ クライ 5 210	●モンスターハンター：ワールド：アイスボーン 520 ●モンスターハンター：ワールド(リビート) 320 ●バイオハザード RE:2(リビート) 240	●モンスターハンターライズ 480 ●バイオハザード RE:3 390 ●モンスターハンター：ワールド：アイスボーン(リビート) 240	●バイオハザード ヴィレッジ 610 ●モンスターハンターライズ(リビート) 410 ●モンスターハンター：ストories2 ～破滅の翼～ 150	●モンスターハンターライズ：サンブレイク ●モンスターハンターライズ(リビート) ●バイオハザード ヴィレッジ(リビート)



新しい人材投資戦略により 世界と渡り合える開発人材の育成を推進

毎年100名以上の開発社員を採用

インナーブランディング	開発チームがコンテンツの目指すべき“面白さ”を理解するため、各コンテンツの価値について具体化し、トレーニングを実施。次世代のクリエイターに開発DNAを継承する
人材情報のパーソナライズ化	ハイパフォーマーの早期育成のため、個々の特性情報の掛け合わせによる情報をもとに「不足している経験、スキル」を効果的に補うカリキュラムを導入
組織力向上	新入社員向け短期集中プログラムで職種別のスキル習得やOJTによる早期戦力化を図る。加えて、新入社員へのケアを目的とした管理体制を強化



グローバル水準で
戦える開発力



常務執行役員 開発管理統括
松嶋 延幸
Nobuyuki Matsushima

カプコンのDNAを次世代へ継承し 新たな人材の技術、感性を世界水準に

グローバル市場において価値あるコンテンツを提供し続けるためには、次世代のクリエイターへ“世界一面白いものをつくる”というDNAを継承しながらも、新たな人材が持つ技術や感性との融合を図り、世界水準の開発力へと昇華させる必要があります。そのためには多様な価値観や感性を持つ新しい人材を確保し、いかにして育てるかが重要です。

開発人事部は開発に携わる人材のための部門として、新たな人材投資戦略のもと、「いつでもどこでも誰とでも繋がる世界」において、「言語や文化を超えてユーザーに楽しんでもらえる“面白さ”とは何か」を育成のキーコンセプトとして、必要なスキルや技術を短期間で身に付けることができるカリキュラムや環境整備に開発現場のマネージャーと一緒に着手しています。

社員の戦力を強化する、3つの人材育成方針

人材育成の方針は「組織力向上」、「人材情報のパーソナライズ化」、「インナーブランディング」の3つです。

新入社員育成にあたっては、「短期集中プログラム」で職種別のスキル習得やOJTによる早期戦力化を図ることに加え、新入社員へのフォローやケアを目的とした管理体制の構築など、育成における「組織力向上」を実施しています。

次に、新たな取り組みとして「人材情報のパーソナライズ化」を促進しています。

戦略的なタレントマネジメントができる環境の整備に向け、

人材情報の一元管理に基づく分析はもちろん、マーケティング思考を取り入れた予測情報の分析強化に着手しています。ハイパフォーマーの行動特性であるコンピテンシー分析により、ハイパフォーマーをいかに早期育成するかという観点で、個々の特性情報の掛け合わせによる情報をもとに、「不足している経験、スキル」を効果的に補うカリキュラムを導入していきます。

そして、最も重要な、コンテンツ開発のDNAを継承するため、次世代へのインナーブランディングを強化しています。コンテンツの「価値」がどこにあるのかを具体化することで、目指すべき“面白さ”を理解し、開発へと繋げていくトレーニングを実施しています。また、次世代の開発に必要な世界水準の技術の中でも、特に「幾何光学」、「剛体・流体・運動力学」、「ネットワーク」、「AI」、「情報セキュリティ」、「データ分析」をより効率的に学べる環境構築にも力を入れています。

感性を研ぎ澄まし オンリーワンの感動で世界と繋がる

“面白さ”とは何かを追求し続ける姿勢と、勇気をもって挑戦する心。そんな志を持った人をカプコンでは求めています。社員一人ひとりの感性を研ぎ澄まし、当社にしか生み出せない感動で世界と繋がる。そんな価値ある遊びを創造し続けることができるよう、全ての礎となる人材が、高度な技術と溢れる好奇心を活かし切磋琢磨できる育成環境を整える。新たな人材投資戦略のもとで、全社一丸となって取り組んでいきます。

開発
人材

学び、チャレンジできる環境で、社員の力を発揮



ギミック・レベルデザイナー
第一ゲーム開発部
第五ゲーム開発室

貴島 千賀子

Chikako Kijima

〈携わったタイトル〉
『バイオハザード7』
『バイオハザード RE:2』
『バイオハザード ヴィレッジ』など

誰も見たことのないゲームをチームで生み出す

「最新グラフィックでゲーム開発ができる会社はここしかない!」その一念でカプコンを志望。入社以来、最新技術で世界を魅了し続ける「バイオハザード」シリーズを中心に、主に背景やギミック制作を担当しています。『RE:2』で初めて謎解きパズルのギミックリーダーに任命されたときは、プレッシャーを感じましたが、そんなときこそ、コミュニケーションとチーム力。メンバーとの連携によってやり遂げ、ユーザーから高評価をいただいたときに、大きな喜びを感じました。2年前に出産、育休を取得して復職。以前同様やりがいのある環境で、シリーズタイトルに携わり培ってきた力を活かし、困難に何度でも立ち向かいながら、新規タイトルを生み出したいと思っています。



UIデザイナー
CS第一開発統括
第二ゲーム開発部
第二ゲーム開発室

村上 正成

Masanari Murakami

〈携わったタイトル〉
『ドラゴンズドグマ オンライン』
『バイオハザード RE:2』

新しいUIでゲームの魅力を更に高める

「バイオハザード」などよく遊んでいたタイトルの開発に関われる。そのやりがいを感じながら、現在、UI*デザインリーダーとして、プレイヤーの操作環境を整えるUIの作成を担当しています。入社3年目、初めて『RE:2』のUIリーダーを任された時は、不安もあり、デザインの方向性に迷いましたが、先輩に相談していく中で、自分が納得できる答えを追求する力を身に付けることができました。カプコンには、「良いゲームを作る」というビジョンを共有する仲間と、アイデアや意見を交わし切磋琢磨して開発できる環境があります。最先端技術や多彩な経験を持った先輩から吸収を続け、より使いやすく新たなUIを追求していきます。

※ユーザーインターフェースの略称。UIデザイナーは、ユーザーとの間で情報をやり取りするための表示画面や操作方法の調整・デザインを行う。

開発
環境

世界でも類を見ない最新クリエイティブ環境



人物や物体のリアルな動きを再現「モーションキャプチャー」

現実世界における人物や物体の動きを赤外線カメラで感知してPC上でデータ変換する「モーションキャプチャー」では、天井高7mを誇る国内最大級のスタジオを設備しており、ワイヤーアクションや落下スタントなど、高低差のあるアクションの撮影も可能。キャラクターやオブジェクトのリアルな「動きの追求」を行うことができます。



作業の短縮・高精度化を実現する「3Dスキャン」

約310台のカメラを用いたワールドクラスの「3Dスキャン」スタジオを完備。物体を360°取り囲み撮影することで、人やモノをデータ化し、3DCGとして再現します。従来、手作業だったCGモデリングの工程が大幅に短縮されただけでなく、高精度化したことで、更なるクオリティの追求が可能です。



3D音響ブース「ダイナミックミキシングステージ」

映画館でも使用されている最先端音響システム、ドルビーアトモスを採用。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リアルタイムバイノーラル技術を駆使して音像変化に対応しています。映像だけでなく聴覚にも動きかけることで、ゲームの没入感を高めます。



タイトルの本質を研ぎ澄まし、 クリエイティブ力と技術力で かつてない体験を提供。 大阪から世界へ、 独自コンテンツで挑み続ける

専務執行役員 CS第一開発統括 兼 技術研究統括

竹内 潤
JUN TAKEUCHI

「バイオハザード」シリーズなどに長年携わり、第一開発統括および技術研究統括として指揮を執る。2022年4月より現職。グローバル戦略や開発マネジメント、技術開発に注力。

“カプコンらしさ”を持つタイトルを グローバルに展開

「グローバルで通用するタイトルを生み出す」。このことを強く意識して、私たちは開発を行っています。現在、当社では世界200以上の国と地域でソフトを販売していますが、私が統括する第一開発では、「バイオハザード」や「デビル メイ クライ」シリーズといった海外での人気が高いタイトルを数多く輩出するなど、以前からグローバルでの展開に力を入れてきました。

累計販売本数1億2,700万本(2022年6月30日時点)を誇る「バイオハザード」シリーズは、ありがたいことに世界中のユーザーに愛され昨年25周年を迎えましたが、同シリーズが求められていることは変わらず「圧倒的な恐怖体験」です。エンターテインメント性やそのほかの付加価値も大切ですが、長期販売の鍵となるのは、タイトルの本質を追求すること。世界共通の感覚である“恐怖”こそがこのシリーズの本質だと考え、2017年発売の『バイオハザード7 レジデント イービル』(以下、『バイオハザード7』)では原点回帰をテーマに、つくり手である私たちが「バイオハザード」の本質と今一度向き合い、開発に取り組みました。その結果、没入感溢れる恐怖体験が世界中のユーザーに高い評価をいただき、発売以来6年間、每期100万本以上の

販売を継続するヒットタイトルとなりました。また、同作では将来を見据えた先端技術研究の一環としてVRに積極的に対応するなど、多様な方法で“恐怖”を体験できるよう取り組みました。

また、2019年発売の『バイオハザード RE:2』では、往年の人気作である『バイオハザード2』を単にリメイクするのではなく、臨場感やドラマ性など、シリーズが持っている本質を、現在の技術を用いてどのように新たな恐怖体験として提供できるのかに挑戦しました。開発は苦難の連続でしたが『バイオハザード7』で得た経験も活かし、ユーザーの評価を得て累計販売本数は全世界で1,000万本を突破しています。

「バイオハザード」シリーズは、作品毎に完結しながらも、ストーリーは全体で繋がっています。そのため、リメイク作品を提供することで、従来のファンだけでなく、新しく始めるユーザーにシリーズのストーリーの大きな流れを知ってもらうことも狙いに行っています。『バイオハザード7』の続編である『バイオハザード ヴィレッジ』も、2021年の発売から世界で高評価をいただき、上記の2作に続き、グローバルタイトルとして長期販売を目指すタイトルであると考えています。

販売面でも、デジタル販売がグローバルで普及したことで、国や地域、発売時期を越え、遊びたいときに遊べる環境が整いました。更に、マルチプラットフォーム戦略の推進により、各ハード

不可能を可能にする自社開発ゲームエンジン「RE ENGINE」

「RE ENGINE」の「RE」には「reach for the moon(月に触れる)＝実現不可能なこと」をこのエンジンで可能にしていく思いなどが込められています。表現力の向上やVRをはじめとする先端技術、マルチプラットフォームへの開発に対応しており、ゲーム開発とエンジン開発のチームが連携し、各タイトルに合わせて常にバージョンアップ。「高度な技術をより簡単に、開発しやすいエンジン」を目指し、世界で戦うタイトルを開発するために常に進化しています。



REエンジンの可能性

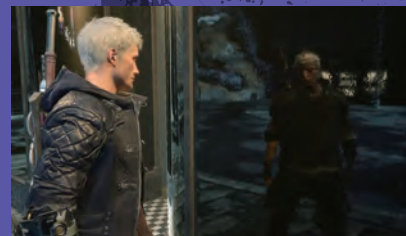
「RE ENGINE」は、それ一つで全ての開発タイトルに対応することを目標に開発されたエンジン。タイトル毎に異なる機能をモジュール化することで、互換性を保てるよう設計されている。



自社開発のメリット

カプコンとして開発したいコンテンツを、よりスピーディーかつ容易に実現できるようにエンジンをカスタマイズ。クラウド化することで、容量を一時的に増強することも可能にし、複数タイトルの開発に対応。今後増加するプラットフォームにも、柔軟に対応できる。

難解な技術を、開発者が扱いやすいよう簡便化することで、よりスムーズな開発環境を実現している。



最先端グラフィックス

実写さながらのフォトリアルな描写を実現。レイトレーシングやラジオシティ効果など、光の拡散や反射といった煩雑な工程もシミュレーション技術により繊細に再現。変化に先駆けて対応できるよう、様々な先端技術を研究開発および導入している。

での発売タイミングを揃えることで、ユーザーが所持しているハードに関係なく発売日にゲームプレイできるよう心掛けています。

時代とともに変化する価値観や技術に合わせてコンテンツも進化させ続けることで、今後も世界に通用するタイトルを生み出していきます。

クリエイターの感覚をフルに生かし、 新たなゲームを世界へ

開発の要は「人」です。カプコンでは、社員一人ひとりの才能や力を発揮できる環境にするため、タイトル毎に必要な人材を臨機応変に割り当てるアジャイル型の開発体制を採用しています。柔軟な組織であることが、ゲーム開発の面でも社員のモチベーションの面でもメリットが大きいです。また、育成方法も、個性に合わせて変化させ、より個人の強みを伸ばすことができる体制を目指しています。例えば、現在開発中の新作『プラグマタ』は、若手社員が果敢にチャレンジし、制作しているタイトルです。予告映像で登場する少女は、3Dスキャンを用いた従来の制作方法に囚われず、若手社員が全く異なるアプローチでゼロベースから作画したものです。デジタルネイティブの感覚が新たな

風をカプコンに吹き込んでくれていると感じています。

そして、ものづくりに没頭することも大切ですが、ビジネスとしてタイトルを成功に導くためには、全体を客観的に捉えるバランス感覚も重要です。私が若手社員に伝えている3つの掟は、「誰も見たことがない一見の価値があるゲーム」、「世界中の人が面白いと感じるゲーム」そして「実績をつくることで自分の作りたいゲームが作れる」です。ユーザー目線でカプコンらしいゲーム開発を行うことを意識してほしい。

また、人材投資戦略のもと、従業員の健康を第一に考え、福利厚生の充実や労務管理を徹底するなど、働きやすい環境づくりも推進しています。開発メンバーの外国人比率も上がっており、多様な価値観のもと、よりよいゲーム開発を行える環境があると自負しています。多様性を持ちながらも、日本発のゲームメーカーとして、カプコンの強みを活かしたゲームを世界に提供する、それが開発部門の役割だと考えています。

今後のゲーム開発の方向性として「ゲームコンテンツの中でユーザー同士が楽しめること」があります。何かのテーマに向かって人が集まってくる。その空間で暮らすようにゲームを楽しむ。そんな、コンテンツファーストなゲームです。それに限らず、ユーザーから「これからカプコンはどのような楽しみを提供してくれるのか」そう待ち望まれるような開発を目指していきます。



当社は、ステークホルダーとの関係を重視し、事業を通じて社会に貢献することで、社会との良い関係を構築していきます。

ESGの取り組みと課題一覧

◆マテリアリティ(重要課題)のKPI: **緑** 人材の確保・育成 **ピンク** ダイバーシティの推進 **水色** 社会との健全な関係を構築 **紫** コーポレート・ガバナンスの充実

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CO₂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 ●デジタル販売推進による資源の削減 ●本社エリアでの再生可能エネルギー由来電力の導入	●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 ●在宅勤務の導入 ●報酬制度の改定 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 ●eスポーツ普及促進による、ユーザーコミュニティの構築支援 ●ゲーム内課金を煽らないマネタイズ 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 ●教育支援活動のオンライン化 ●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 ●各種団体への寄付・スポンサーシップ	●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 ●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	●女性管理職比率の向上 ●グローバル人材の採用強化
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・報酬委員会(任意)の設置 ●継続的な情報セキュリティ強化に向けた、セキュリティ監督委員会の設置 ●女性社外取締役の選任	●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 ●取締役会構成の検討 ●中長期の持続的成長に向けた、開発者の報酬設定

→マテリアリティのKPI詳細はP15・16「ESGハイライト」参照

エンターテインメント企業としての環境対応

当社グループ連結売上高の約80%を占めるデジタルコンテンツ事業はソフトウェアの開発・販売を主な事業とし、一般的な製造業に比べ環境負荷および気候関連リスクは低いと認識されています。

そのような状況において当社は、これまでゲームというエンターテインメントを通じて「遊文化」をクリエイティブし、人々に感動を与える「感性開発企業」という経営理念のもと、コンテンツのデジタル販売推進や設備の入れ替えなどにより、環境への負荷低減に取り組んできました。

今後も、TCFD提言などの枠組みや指標を参考にしながら、現在問題提起されている気候変動をはじめとする社会の共通課題の解決に積極的に取り組んでいきます。

CO₂排出量の削減

全社的な省エネ施策の推進により、CO₂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。2022年3月期のCO₂排出量は、前期の新型コロナウイルス感染拡大に伴う電力使用量低下の反動やアミューズメント施設の新規出店等により前期比で増加したものの、安定的な削減を実現しています。

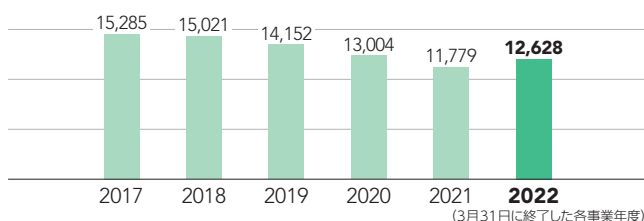
※ 設備を導入しない場合の想定エネルギー消費量を100%とする。



各事業所でLED照明への切り替え等、省エネへの取り組みを推進

当社のCO₂排出量(単位) (t)

12,628_t



事業者クラス分け評価制度で7年連続のSクラスを獲得

当社ではエネルギーの使用に係る原単位において安定的に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、7年連続でSクラスを獲得しています。

(単位)

年度	エネルギーの使用に係る原単位※	前年度比
2016	0.06018	98.6%
2017	0.05994	98.1%
2018	0.05869	97.9%
2019	0.05583	95.1%
2020	0.05186	92.9%
2021	0.05497	106.0%

※ 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 <https://www.enecho.meti.go.jp/>

商品流通における工夫

ゲームソフトのデジタル販売による資源削減

従来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、近年ではゲームソフト内にデータ化して内蔵することにより、ペーパーレス化を図っています。これにより、年間にゲームソフト約3,260万本分の紙の消費を抑えています。

加えて、現在ではゲームソフトをダウンロードして購入するデジタル販売が進み、紙資源に加えディスクや半導体、ソフトを収めるケース等に使用されている資源の削減が可能になりました。2022年3月期はデジタルで販売したゲームソフト約2,460万本分の資源を削減しています。

更に、デジタル販売では従来と異なり、商品を工場から店舗や倉庫に運ぶ必要がなくなることから、コストと同時に温室効果ガスの削減も可能になりました。引き続きゲームソフトのデジタル販売を促進し、将来的には、全てをデジタルで販売することにより、実質的な資源消費ゼロを目指します。

従業員との関わり

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。

使用済み遊技機の処理状況

年度	リサイクル量	サマールリサイクル※1
2016	77.9%	22.1%
2017	74.4%	25.6%
2018	83.7%	16.3%
2019※2	00.0%	00.0%
2020	99.77%	00.0%
2021	91.6%	8.2%

※1 熱源として温水、暖房等に利用した量

※2 2019年度は新筐体への切り替わり年度で、使用済み遊技機の下取回収がありませんでした。

職住近接の推進

当社では、事業拠点近域の借り上げ社宅手配や開発拠点の隣接地への駐輪場設置により、事業拠点の周囲5キロメートル圏内への居住および自転車通勤を推奨しています。これは主に通勤時間の短縮によるワークライフバランス推進を図るものですが、同時に交通機関の使用に伴う温室効果ガス排出の削減効果も発揮しています。



駐輪場

再生可能エネルギー由来の電力を導入

2020年10月に日本政府が発表した「2050年カーボンニュートラル宣言」では、2050年までに脱炭素社会を実現し、温室効果ガスの排出を実質ゼロにすることを目標としています。

カーボンニュートラル実現のためには、CO₂を排出しない再生可能エネルギーの導入が重要とされています。

当社においても、2022年6月より関西圏の自社所有ビル等に対して、再生可能エネルギー由来のCO₂フリー電力を導入しました。これにより、日本国内における当社電力使用量のうち約27%が同エネルギーによって賄われています。

働きやすい職場づくり

ワークライフバランスの推進

「遊文化」をクリエイトするには、クリエイター自らが遊びに触れる時間を確保しなければなりません。

カプコンでは有給取得推進日を設定し、年末年始や5月の大型連休時にはリフレッシュやインプットのための長期休暇の取得を推奨しています。また、通勤時間の短縮を目指し、開発拠点の隣接地に4階建ての駐輪場を設置、従業員には周囲5キロメートル圏内への居住を推奨しています。これにより時間や生活のコストを節約し、クリエイティブな仕事に欠かせない発想力や想像力を養う時間の確保を図っています。加えて、クリエイターの安定した就業環境を整えるため、2017年4月に自社保育施設の「カプコン塾」を開設しました。勤務地から近いこともあり、結婚・出産後も安心して勤務できると利用者から好評を博しています。

→詳細は下記または統合報告書2018・P54参照

従業員の健康管理を支援

2015年の新開発拠点の竣工に合わせ社員食堂を一新。朝昼晩と健康的な食事を提供しています。また、国家資格を取得したマッサージ師が常駐するマッサージ室を東阪それぞれの拠点に設置し、従業員の健康管理を支援しています。

自己実現を可能にする最先端の設備

クリエイティブなゲーム開発において、開発者のモチベーションを決める最大のポイントは、自分の作りたいものが作れる環境が整備されているかどうかです。カプコンでは3Dスキャンやモーションキャプチャスタジオ、ダイナミックミキシングステージ、フォーリスステージのように、常に最先端の開発環境を整備し、クリエイターのビジョンの実現をサポートしています。

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」を運営しています。

「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。現在月極で23人の子供(2022年3月末時点)を預かっており、ひと月当たりのべ15人ほどの一時利用も引き受けています。

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ます。

ダイバーシティの推進

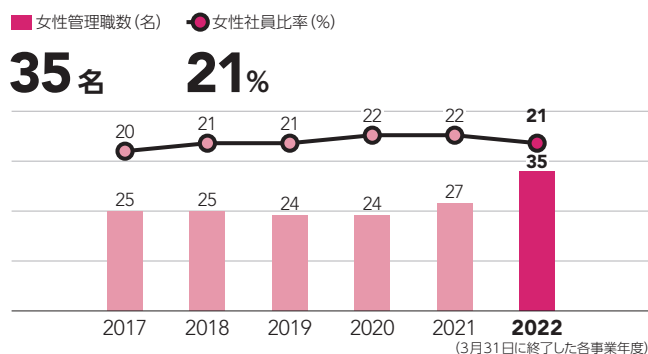
女性の活躍する環境整備の推進、外国人の積極採用などの取り組み

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。

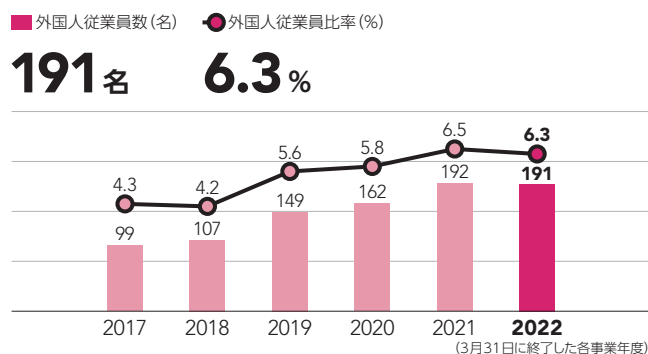
女性の活躍する環境については、産前産後休暇・育児休暇や時短勤務制度を導入するだけでなく、その取得促進に取り組んでいます。2021年度の育児休暇取得者は41名、うち男性が20名、女性の取得率は100%です(2020年度は34名。うち男性は17名、女性取得率100%)。また育児休暇後の女性の復帰率も高く、2021年度は34名と97.8%が復帰しています(2020年度は31名復帰。復帰率96.9%)。これらの結果、一般的に「男性社会」といわれる日本のゲーム業界において、当社は社員の21%を女性が占め、女性の管理職は35名(当社管理職に占める割合は12.5%)となっています。なお、2019年には「次世代育成支援対策推進法」および「女性活躍推進法」に基づき、2024年度末までに①働き方の多様性に資する人事制度の構築、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、海外展開力の強化に向け注力しており、現在、外国人従業員は188名(当社従業員に占める割合6.2%)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、ダイバーシティの推進に努めます。

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)



社員の声

第一ゲーム開発部
アドバンスドゲーム開発室
テクニカルアーティスト

マナルバトカル アノオブ



私はテクニカルアーティストとして、主にキャラクターを動かすための骨格である「リグ」や、キャラクターに命を吹き込むための調整ツールなどを制作しています。後者では、アニメーターの業務効率化を実現するコンセプト設計等を行うのですが、私の担当したツールが『バイオハザード ヴィレッジ』の開発に導入され、開発陣から好評を受けたことがあります。自分の仕事が終わった経験は大変うれしいもので、心に残っています。もちろん、母国の外で働くことはプライベート、仕事どちらの面でも大変ですが、仕事面だけでなく人間関係の構築でも助けてくれるチームのメンバーには大変感謝しています。これからも世界中のユーザーをワクワクさせられるようなゲームを届けていきますので、是非楽しみにしてください。

社員の声

第一ゲーム開発部
アドバンスドゲーム開発室
リギングテクニカルディレクター
ザーポトツキー ペートル



チームメンバーの安全や健康、満足を確保しながら、適切な業務配分など、各人が成長できるようなチーム環境を醸成するための決断を下すことが、リーダーである私の業務ですが、クリエイターとして最高品質を提供することにも深くコミットしています。

テクニカルアーティストの仕事は、プレイヤーがグラフィックに熱中しているときほど、気付かれないものです。

ですが、その裏ではキャラクターの筋肉から衣服まで、あらゆるものがミリ秒単位でシミュレートされているのです。特に布の表現は複雑で難しいのですが、『バイオハザード ヴィレッジ』では、専用のシステムを改良するなど特に力を入れました。

今後も、ファンの皆さまのために更なるリアリズムを実現することが私たちの使命であり、次のタイトルでもそうありたいと思っています。

第一ゲーム開発部 第四ゲーム開発室
室長

原 美和



0から1を生み出す開発においては、風通しの良いチームであることが不可欠です。コロナ禍を通じ浸透したオンライン会議はメリットもある一方、チームの温度感や反応を掴みにくくなりがちです。一人ひとりが理解し意見を声に出しているか注意深く観察することを心掛けつつ、ゲームの根幹部分に関わるようなすり合わせは、密を避けた上で対面に切り替えて対応しています。

新しくゲームを生み出すことは簡単ではありません。登れるかわからない山に挑戦をするような試みを何度も続ける必要があります。それでも、過去に経験した全てのことが自分の糧となり挑戦への後押しをしてくれていると、今、改めて実感しています。だからこそ、チームのメンバーそれぞれが譲れない思いや考えを思い切って発言できる環境、そこで芽吹けるよう土壌を整えるのが、プロジェクトマネージャーとしての役割だと信じています。

マーケティング戦略部
データ分析室データ分析チーム
ヴェーラルト トーマス



私はゲームで日本のことを知った長年のカプコンファンです。ですので、カプコンに入社するのは自然の流れでしたね。もちろん、異国での生活には大変なこともあります。娘が毎日通っているカプコン塾のように、会社の福利厚生施設や制度は働く上で大変助けになっています。

仕事に関しては、デジタルセールスの推進など、幅広い経験を積むことができています。特にプラットフォームホルダーとの取引は誇りに思っています。また、PCハードウェア企業との関係構築にも貢献できました。近年ではタイトルのプロデューサーを務めましたし、現在は新たな挑戦として、市場データの分析と企画にも携わっています。グローバルで継続的な成長を続けるカプコンで、私が貢献できればうれしいです。

カプコンは意欲的なアイデアを持つ人が活躍できる職場です。興味のある方は、是非一緒に働きましょう。

知的財産部 商標著作権室
室長

保田 祐子



商標著作権室では、ゲームコンテンツをグローバルで展開するためのサポートとして、商品のネーミングやゲーム内の著作権チェックなど、商標調査や出願をはじめとする知財管理業務を行っています。

近年、動画投稿サイトでのゲームプレイ実況の配信が流行していますが、ファンの皆さまの活動を応援するためにも、一般ユーザー向けに「動画ガイドライン」を作成しました。

管理職の仕事は担当業務に加え、予算管理や業務効率化まで多岐に渡るものの、近年は在宅勤務も取り入れており、生活にゆとりが生まれたことで、夕方には家族と夕食を取り、子供達との時間も増え、育児と業務の両立を実現しています。

現在知的財産部では、男性が育児休業を取得中であり、子育てしやすい職場環境であることを改めて実感しています。この先もずっとカプコンと一緒に成長していきたいと考えています。

お客様との関わり

ゲーム開発における配慮

ゲームにおける課金要素について

日本のゲーム市場では、かねてよりモバイルゲームを中心に「ガチャ」に伴う高額課金問題が議論されており、海外市場においても、同様の「ルートボックス」について一部で禁止されるなどの措置がとられています。

当社は「遊文化」を創造する会社として、ゲームはくじ引きのような射幸心を満たすものではなく、あくまで遊んで楽しむものだと考えています。本来、遊んで幸せになっていただくためのゲームで過度な課金により、かえって不幸になってしまうのは当社の望むところではありません。そのため、当社が開発するモバイルゲームでは原則的にガチャ要素は控え、家庭用ゲームにおいても少額の追加要素は配信しつつも、ゲーム本編を楽しむうえで必須となるようなコンテンツは無料で配信するなど、全てのユーザーに平等で安全に楽しんでいただけるよう努めています。

販売地域に合わせた調整(ローカライズ／カルチャライズ)

2022年3月期における家庭用ゲームの海外販売本数比率は83.1%と、カプコンのゲームはグローバルで楽しられています。世界中のユーザーにゲームを楽しんでいただくためには、日本語で開発したゲームを各地域に合わせて翻訳(ローカライズ)する必要がありますが、ゲーム機の性能向上、オンラインへの対応、ユーザーのグローバル化に伴う多言語化などにより、ローカライズの物量・重要性は年々高まっています。そこで、カプコンのローカライズスタッフは初期段階から開発チームに入り、従来日本語版の開発後に行っていたローカライズを開発と同時進行にすることで、グローバルでの同日発売を実現しています。また、国によって歴史や宗教、慣習が異なるため、日本の常識で開発したゲームを単に翻訳しただけでは、思わぬところでユーザーの楽しみを損ないかねません。

そこで、あらゆる地域で平等にゲームを楽しんでいただけるよう、ネイティブスタッフによる調整(カルチャライズ)にも注力しています。

エンターテインメントの健全な発展のために

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、近年のゲームプラットフォームでは、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
ブロックチェーンゲームに関するガイドライン	2021/7/1 施行
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 2019/3/27 改定 2022/4/1 改定
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、以下ホームページをご覧ください。
<https://www.cesa.or.jp/guideline/>

WHOによる精神疾患認定への対応

2019年5月、世界保健機関(WHO)は、極端にゲームにのめり込み、健康や社会生活に悪影響が出るとされる「ゲーム障害」を新たな疾病として位置づけました。当社も本問題に対する社会的要請への対応として、一般社団法人コンピュータエンターテインメント協会などの業界団体と協力し、当該問題への意識を高め、適時適切な取り組みを行っていきます。当社単体では、引き続き、主に小中学生を対象とした教育支援を通じ、ゲームとの適切な付き合い方を提案していきます。

➡詳細はP60参照

パチンコ・パチスロ依存症への対応

パチンコ・パチスロは社会に根付くエンターテインメントである一方、「のめり込み」が懸念されています。そこで、2006年に業界団体の支援により、ぱちんこ依存問題相談機関「リカバリーサポート・ネットワーク(RSN)」が設立され電話での無料相談を開始したことを皮切りに、業界では、全国各店舗でRSNを周知するポスターの掲示や、遊技客に対して依存問題への適切な案内ができる担当者を各店舗に配置する「安心パチンコ・パチスロアドバイザー」制度の運用、「パチンコ店における依存(のめり込み)問題対応ガイドライン」の作成等、様々な依存予防対策が講じられています。また、2017年には、遊技産業13団体からなるパチンコ・パチスロ産業21世紀会が、パチンコ・パチスロ依存(のめり込み)問題対策を強化し、最優先課題として取り組む表明として、「パチンコ・パチスロ依存(のめり込み)問題に対する声明」を発表しました。なお2022年5月には同団体が中心となり、依存の概要や業界の取り組みなどを紹介する「パチンコ・パチスロ依存問題特設サイト」にてwebフォーラムを開催するなど、各種の啓発活動を展開しています。

当社も、業界の健全な発展に寄与すべく、これらの取り組みに賛同・協力しています。

シニア世代のコミュニティづくり支援

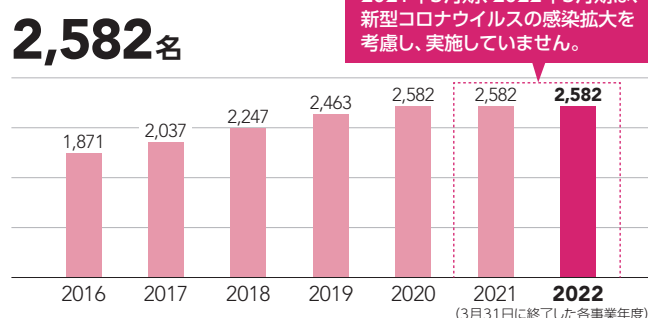
定期的にゲームセンター体験ツアーを実施

現在、アミューズメント施設は、シニア世代の方々にとって、仲間や店舗スタッフ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。

※ 2021年3月期以降は新型コロナウイルスの感染拡大を考慮し、実施していません。

また、安心して過ごせる店舗づくりの一環として、現在23名のスタッフがサービス介助士の資格を取得しています。

シニアツアー累計参加人数



シニアツアー

お客さまサポートの充実

ユーザーサポートとご意見の活用

カプコンでは、購入いただいたサービスを不自由なくお楽しみいただけるよう、商材ごとにサポート窓口を開設しています。また、Web上にFAQを掲載し、お客様の疑問に迅速に対応できるよう努めるとともに、各担当者はお客様の満足度向上のため、定期的に情報交換を行い、窓口間の連携を高めています。なお、ゲームサポート宛にいただいた質問や意見に関しては、集約し分析する事で新たな製品開発に活用しています。

→各種お問い合わせ窓口

https://www.capcom.co.jp/support/index_game.html

お客様の個人情報保護

当社では、会員サイトの顧客情報やキャンペーン賞品の発送先、商品購入履歴のある顧客情報など、約1,000万件強の個人情報を保有しています。一方、国内では、2015年に「個人情報保護法」が改正され、2017年5月30日より全面施行、海外では2018年5月、「EU一般データ保護規則(GDPR)」が施行されゲームユーザーのデータが個人情報として該当するなど、年々対応範囲が拡大しています。

このような状況において、2019年4月、情報管理体制の強化を目的に、国内の個人情報保護、GDPRなどへの対応機能などを持つ「情報管理部」を新たに設置しました。同部門を中心に、法律に則った行動指針、運用統制、監査の仕組みを構築することで個人情報の流出リスクに対応しています。

また2020年に発生した当社への不正アクセス攻撃を契機に、再発防止に向けたセキュリティ体制の強化を行いました。加えて

地域社会との関わり

2021年1月に複数の外部有識者からなる「セキュリティ監督委員会」を発足し、情報保護水準の強化を目指して定期的に開催しています。

お客様のゲーム体験機会の拡大(eスポーツ)

近年では、「遊文化」創出の一環として、eスポーツの振興に注力しています。

これまで、ユーザーが自主的に行っていたゲーム大会を、メーカーが主体的に企画・運営することで、競技者およびファンの皆様楽しんでいただける環境を拡充していきます。

2013年より、世界No.1を決める「カプコンカップ」を毎年開催しているほか、2019年6月にはアマチュアプレイヤーにも活躍の機会を設けるべく、学生を対象とした「ストリートファイターリーグ: College-JP 2019」リーグを新たに立ち上げるなど、お客様とのタッチポイントの増加や満足度の向上に努めています。なお2021年度は個人戦のオンライン大会「CAPCOM Pro Tour Online 2021」を世界19地域32大会で実施したほか、国内eスポーツリーグ「ストリートファイターリーグ: Pro-JP 2021」では企業8社がオリジナルチームを編成してリーグへ参画するチームオーナー制を導入するなど、確実に活動の幅を広げています。



ストリートファイターリーグ: Pro-JP 2021

健全なゲーム文化の普及

子供達を対象にした「出前授業」を10年以上にわたって実施

ゲームは比較的新しい文化であり学術的研究の歴史も浅いため、一般社会では教育的側面よりも悪影響論が根強く喧伝されています。また、近年ではWHOによる疾病認定や、「香川県ネット・ゲーム依存症対策条例」の制定が議論を呼んでいます。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年より小学校でプログラミング教育が必修化され、子供向けのプログラミング教室など様々な取り組みが実施されつつある昨今、ゲームクリエイターを志す子供は今後益々増加すると考えられます。また、小学生で53.4%、中学生では80.8%と、スマートフォン利用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、当社は持続可能な経済成長および社会形成の一助となるべく、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」、苦手意識を持ちやすい算数・数学が仕事につながることを紹介する「カプコンお仕事×算数・数学授業」の3つの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、以前から教育現場の要望があったことや、新型コロナウイルス禍でも円滑に授業が実施できることを踏まえ2021年度から「オンライン授業」に対応。これまでより広範な地域へ柔軟に対応できるよう、常に新しい取り組みを続けています。

これらの結果、これまでに企業訪問として403件、3,355名(2022年3月末現在)を受け入れるとともに、出前授業は、2021年6月に静岡県島田市立川根中学校で初のオンライン授業を実施するなど、累計174件、15,726名(2022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(当期の一部を抜粋)

- コミュニケーション能力や学校の勉強も大切なのだと生徒が気付くことができ、大変ためになりました。(中学校教師)
- 特に印象に残っているのは、ゲームを楽しくやめる方法です。そこでご褒美の大小を使い分けるといわれて、そんな方法もあるんだと驚かされました。(中学校生徒)
- 学校で使用するタブレットでの学習プログラムなどを作っていたら子供達がより一層ゲーム感覚で学習に取り組めて良さそうだな、と思いました。(小学校教師)

社会福祉支援

安定した環境創出に向けた支援

ゲームメーカーにとって、子供は自社商品を手に取り遊んでもらえる“顧客”であると同時に、社員となる可能性を持った潜在的な“担い手”でもあります。ゲームを遊ぶために、安定した環境が必要なことは言うまでもありませんが、職業を選択するうえでも教育は必要不可欠です。2022年3月期においては、子供の未来応援基金をはじめとし青少年の健全な育成に取り組んでおられる3団体に合計1億円の寄付を行いました。

また近時、世界の耳目を集めているウクライナ難民支援においても国連難民高等弁務官事務所に1億円の支援金を付託しました。

子どもの貧困対策関連

団体	支援金額
独立行政法人 福祉医療機構 子供の未来応援基金	5,000万円
認定特定非営利活動法人 しんぐるまざあず・ふぉーらむ	4,000万円
特定非営利活動法人 子どもセンターぬっく	1,000万円

ウクライナ難民への支援

団体	支援金額
UNHCR (国連難民高等弁務官事務所)	1億円

※ 日本の公式支援窓口「特定非営利活動法人 国連UNHCR協会」を通じて支援

文化・技術振興支援

大阪から世界へ「遊びの未来」を発信

当社は、2025年日本国際博覧会(大阪・関西万博)において大阪府・市・2025年日本国際博覧会大阪パビリオン推進委員会が出展する「大阪パビリオン」に協賛し、出展参加することを決定しました。「遊びの未来」をテーマに掲げ、当社における最先端の技術・開発力とグローバルブランドを生かしたコンテンツ体験を共創し、世界にミライを発信します。

スポーツ振興支援

スポーツへの支援を通じて、心身の健全な発達に寄与

当社は、2022年4月より日本バレーボール協会(JVA)の「バレーボール競技の更なる普及および振興を図り、もって児童・青少年の健全な育成および国民の心身の健全な発達に寄与し、または豊かな人間性を涵養する」という目的に共感し、バレーボール男女日本代表チームの国内外での活動およびバレーボール競技の振興をサポートしています。また、2022年8月には株式会社セレッソ大阪とのトップパートナー契約を締結しました。当社が掲げるスローガンである「大阪から世界へ」を、ゲームとサッカーの双方で実現すべく、当社創業の地を代表するサッカークラブであるセレッソ大阪を支援していきます。



公益財団法人日本バレーボール協会とのオフィシャルスポンサー契約を締結



株式会社セレッソ大阪とのトップパートナー契約を締結

地方創生への貢献

人気ゲームの集客力・認知度を活用した社会貢献活動

2021年の夏に東京で行われた大規模スポーツイベントの開会式では、選手団の入場曲としてゲーム音楽が使用されるなど、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。

当社ではゲームを通じて人を幸せにするという企業理念のもと、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啓蒙、③警察との連携による防犯啓発、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。

また、今後は日本各地でのeスポーツ活動を支援し、ゲームで遊ぶことそのものを通じた地域活性化も視野に入れた活動を検討しています。

利用者の声

大阪府警察本部生活安全部
少年課長

助中 伸理 氏



近年、大阪では、少年の間で大麻乱用が増加しており、大阪府警では、その対策として、インパクトのある抑止効果の高い広報コンテンツを模索しておりました。その中でカプコン様には、本対策の趣旨をご理解いただき、「大逆転裁判」のキャラクターによる大麻乱用防止を力強く訴えるオリジナルポスターを制作していただきました。

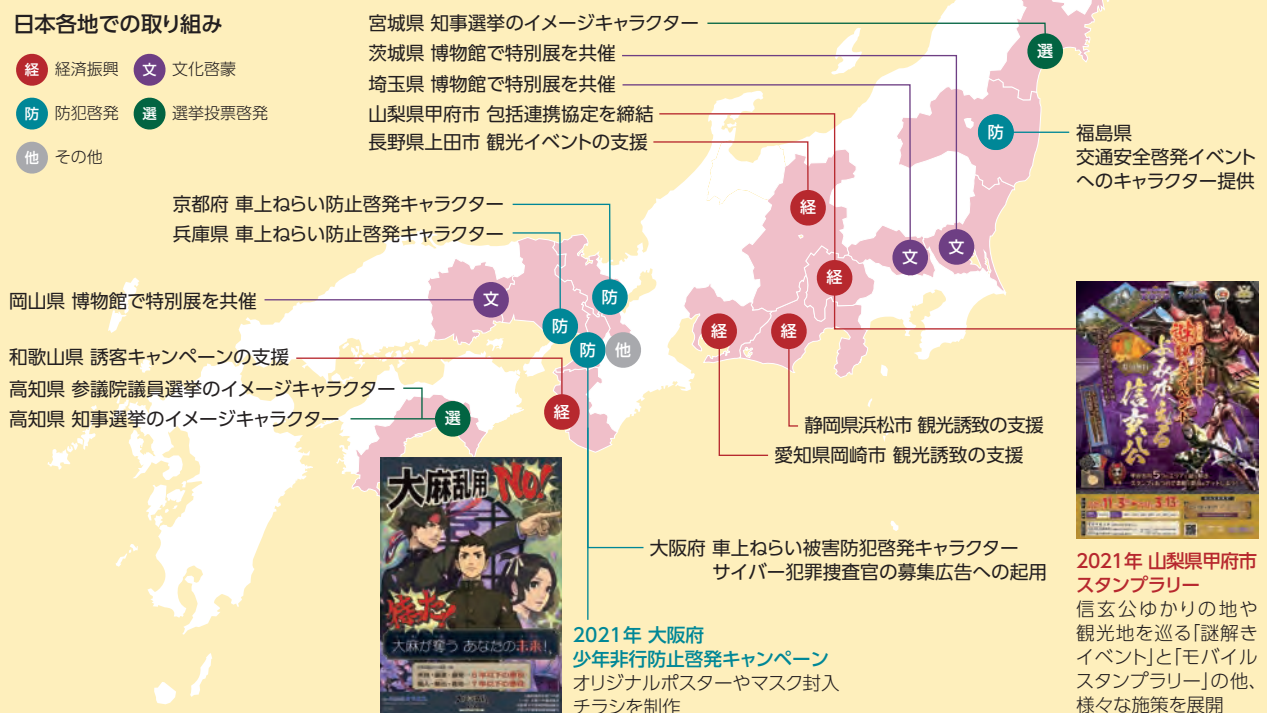
同ポスターは、マスコミ等で取り上げられるなど大きな反響を呼ぶとともに、社会に警鐘を与え、少年の大麻乱用防止にも大きな成果があったものと考えております。

カプコン様には心から感謝申し上げます。今後とも、大阪の将来を担う少年達の明るく健やかな育成のためにご支援をお願い申し上げます。

地方創生 ゲームコンテンツの求心力を生かし地方創生を支援

日本各地での取り組み

- 経 経済振興
- 文 文化啓蒙
- 防 防犯啓発
- 選 選挙投票啓発
- 他 その他



役員紹介

(2022年6月24日現在)

社内

社外



1983年 6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)



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)
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事業管理
2018年 6月 当社代表取締役社長OP事業管理
2020年 4月 当社代表取締役社長販売部門、OP事業管理
2022年 6月 当社代表取締役社長OP事業管理 (現任)



1983年 4月 株式会社日本興業銀行 (現 株式会社みずほ銀行) 入行
2011年 4月 株式会社みずほコーポレート銀行 (現 株式会社みずほ銀行) 執行役員営業第六部長
2013年 4月 同行常務執行役員営業担当役員
2016年 4月 株式会社みずほフィナンシャルグループ副社長執行役員西日本地区担当役員
株式会社みずほ銀行取締役副頭取 (代表取締役) 西日本地区担当役員
2020年 4月 同行取締役副頭取 (代表取締役) 業務執行統括補佐
2021年 4月 同退任
2021年 5月 当社副社長執行役員 (現任)
2021年 6月 当社取締役 (現任)
2022年 4月 当社取締役最高人事責任者 (CHO) 兼 コーポレート経営管理 (現任)



1996年 4月 当社入社
2013年 9月 当社第三開発部長
2014年 4月 当社執行役員CS第三開発統括
2017年 6月 当社執行役員CS第三開発統括 兼 MO開発統括
2018年 4月 当社常務執行役員CS第二開発統括 兼 MO開発統括
2020年10月 当社常務執行役員CS第二開発統括
2022年 4月 当社専務執行役員 (現任) CS第二開発統括
2022年 6月 当社取締役開発部門副管理 (現任)



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
2016年 6月 当社社外取締役 (現任)



1980年 4月 新日本製鐵株式会社 (現 日本製鉄株式会社) 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
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)
2019年 6月 公益財団法人日本ラグビーフットボール協会理事 (現任)



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)



1979年 4月 国税庁入庁
1986年 7月 伊集院税務署長
1999年 7月 広島国税局調査査察部長
2007年 7月 名古屋国税局総務部長
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)



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
2005年 4月 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
2014年 3月 ソレイシア・ファーマ株式会社社外監査役 (現任)
2016年 6月 当社社外取締役 [監査等委員] (現任)
2018年 6月 住友林業株式会社社外監査役 (現任)
2020年 6月 大正製薬ホールディングス株式会社社外監査役 (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
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
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
2019年 4月 当社取締役コンシューマゲーム開発、PS事業管掌
2020年 4月 当社取締役開発部門、PS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

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(現任)
2016年 6月 当社取締役最高財務責任者(CFO)(現任)
2020年 4月 当社取締役コーポレート経営・企画・戦略部門管掌
2022年 4月 当社取締役コーポレート経営副管掌(現任)



取締役専務執行役員
石田 義則

1992年 4月 当社入社
2005年 4月 当社営業推進部長
2011年 3月 当社CS事業統括副統括 兼 CS営業推進部長
2013年 4月 当社執行役員CS国内事業統括 兼 CS営業推進部長
2016年 4月 当社執行役員日本・アジア事業統括
2017年 6月 当社執行役員日本・アジア事業統括 兼 MO開発統括副統括
2019年 4月 当社常務執行役員日本・アジア事業統括 兼 MO開発統括副統括
2020年10月 当社常務執行役員日本・アジア事業統括
2021年 9月 当社常務執行役員グローバル事業統括
2022年 4月 当社専務執行役員(現任)グローバル事業統括
2022年 6月 当社取締役グローバル事業管掌(現任)



取締役 社外 独立役員
小谷 渉

1980年 4月 警察庁入庁
2002年 8月 愛媛県警察本部長
2004年 4月 警察庁生活安全局情報技術犯罪対策課長
2008年 7月 長野県警察本部長
2010年 8月 警察庁刑事局組織犯罪対策部長
2013年 1月 警視庁副総監・犯罪抑止対策本部長事務取扱
2014年 1月 警察大学校長
2014年11月 株式会社ゆうちょ銀行統括役
2021年 6月 公益財団法人日本人事試験研究センター理事(現任)
当社社外取締役(現任)



取締役 社外 独立役員
武藤 敏郎

1966年 4月 大蔵省(現 財務省)入省
1999年 7月 同主計局長
2000年 6月 大蔵事務次官
2003年 1月 財務省顧問
2003年 3月 日本銀行副総裁
2008年 7月 株式会社大和総研理事長
2009年 6月 住友金属工業株式会社社外監査役(現 日本製鉄株式会社)
2010年 6月 三井物産株式会社社外取締役
2014年 1月 一般財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会事務総長・専務理事(現任)(現 公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会)
2018年 7月 株式会社大和総研名誉理事(現任)
2022年 6月 当社社外取締役(現任)



取締役 社外 独立役員
廣瀬 由美

1979年 4月 東京国税局入局
2012年 7月 国税庁長官官房国税庁監察官
2015年 7月 雪谷税務署長
2016年 7月 東京国税局総務部人事第二課長
2017年 7月 税務大学校総務課長
2018年 7月 東京国税局調査第三部調査総括課長
2019年 7月 東京国税局調査第二部次長
2020年 7月 芝税務署長
2021年 8月 廣瀬由美税理士事務所税理士(現任)
2021年12月 東京都御蔵島村親善大使(現任)
2022年 6月 当社社外取締役(現任)
トレックス・セミコンダクター株式会社社外取締役(監査等委員)(現任)

スキル マトリックス

当社中期成長戦略の達成に向けて各取締役特に期待する分野

	企業経営	経営戦略	ゲーム業界	デジタル変革・IT・テクノロジー	開発・研究	財務・会計・税務	法務	グローバル感覚・国際性
辻本 憲三	●	●	●	●				●
辻本 春弘	●	●	●	●	●			●
宮崎 智史	●	●	●	●		●		●
江川 陽一			●	●	●			●
野村 謙吉		●	●	●		●	●	●
石田 義則(新任)		●	●	●				●
辻本 良三(新任)			●	●	●			●
村中 徹	●						●	●
水越 豊	●	●						●
小谷 渉				●			●	
武藤 敏郎(新任)	●					●		●
廣瀬 由美(新任)	●					●		
平尾 一氏		●	●			●		●
岩崎 吉彦						●		
松尾 眞	●						●	●

※ 上記一覧表は、各候補者の有するすべての知見を表すものではありません。

ガバナンス体制**透明性・健全性を高め、環境の変化に対応**

当社グループは、中長期にわたる安定成長を実現し、企業価値向上を図るためにコーポレート・ガバナンスに関する基本方針として『コーポレート・ガバナンスガイドライン』（詳細はhttps://www.capcom.co.jp/ir/assets/pdf/governance/governance_01.pdfを参照）を策定し、コーポレート・ガバナンス体制の持続的な充実に取り組んでいます。

① 株主総会(2022年6月23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、法令や定款で定めた重要事項を決定するとともに、事業報告等の報告事項や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、いわゆる「集中日」を避け早期に開催することで、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、スマートフォンまたはタブレット端末からアクセスすることにより、インターネットからの議決権の行使が可能となっています。加えて、機関投資家の議決権行使について、議案検討に十分な期間を確保できるよう議決権電子行使プラットフォームにも参加しています。

② 取締役会(2021年度開催回数 10回)**監督****社外取締役の意見も取り入れながら経営判断**

取締役会（議長は代表取締役会長）は15名の取締役から構成されており、うち社外取締役が7名となっています。

法令や取締役会規則で定めた重要事項を審議するほか、社外取締役の指摘、提案や活発な発言等により監督機能の強化に努めています。

③ 監査等委員会(2021年度開催回数 11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（委員長は社外取締役）は3名の取締役（うち、2名は常勤監査等委員）から構成されており、うち社外取締役が2名となっています。

原則として取締役会の開催前に開催しており、監査等委員会規則で定めた重要事項等を審議し、監査・監督の強化に努めています。

監査等委員会から選定された監査等委員は、自ら往査を行うほか、監査の実効性を高めるため、監査等委員会直属の内部監査

統括等に適宜指示を行うなど機動的な組織的監査を実施しています。内部監査統括等は、監査等委員会に対して監査状況や改善、指摘事項を報告するなど、監査が有効に機能するよう努めています。

④ 指名・報酬委員会(2021年度開催回数 4回)**取締役候補者の選任と取締役の報酬内容を諮問・答申**

任意の指名・報酬委員会（委員長は社外取締役）は、7名の取締役（社内取締役3名・社外取締役4名）から構成されており、社外取締役が過半数を占めています。

各委員は、取締役会が知見、識見や経験等を勘案のうえ、選定しています。指名・報酬委員会は、取締役会から取締役等の指名または報酬の諮問を受け、審議のうえ、取締役会に答申しています。

諮問があった場合の主な検討事項は以下のとおりです。

ア. 指名に関する検討事項

（ア）株主総会に上程する取締役候補者の選定方針

（イ）株主総会に上程する取締役候補者の選定

（ウ）執行役員の選定

（エ）役付執行役員の選定

（オ）後継者の計画

（カ）その他上記に関連する事項

イ. 報酬に関する検討事項

（ア）取締役報酬等の方針

（イ）固定報酬と業績連動報酬

（ウ）個別報酬に関する業績評価

（エ）賞与に関する業績評価

（オ）その他上記に関連する事項

⑤ コンプライアンス委員会(2021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**

コンプライアンス委員会は、14名の取締役（うち、半数の7名は社外取締役、委員長は弁護士でもある社外取締役）から構成されています。

原則として四半期に1回開催しており、主な活動内容としては当社グループのコンプライアンスに関するリスク分析、評価、対応の検討を行い、内在するリスクの把握や顕在化する蓋然性等を取締役に報告するなど、法令違反や不正行為等の早期発見や未然防止に努めています。

6 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監査契約を締結しています。

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(2021年度)

	監査証明業務に基づく報酬	非監査業務に基づく報酬
提出会社	58百万円	—
連結子会社	—	—
計	58百万円	—

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	山中 智弘

注) 監査業務に係る補助者の構成: 公認会計士10名、公認会計士試験合格者およびシステム監査担当者等10名

7 内部監査部門

監査

遵法性や効率性を検証

当社は、実効性のある監査を行うため、内部監査統括等を設置し、株主総会終了後に監査方針、監査計画、監査方法、職務分担等を決定しています。

主な活動としては、従業員の業務執行状況や内部統制システムの有効性、運用状況の検証、評価等を行い監査等委員会に報告するとともに、適宜選定監査等委員に同行して事業所や国内外子会社等の往査を行っています。

8 コーポレート経営会議(2021年度開催回数 13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(議長は代表取締役会長)は8名の社内取締役から構成されており、原則として取締役会の数日前に開催するほか、必要に応じて適宜行っています。

取締役会付議事項の事前審議や当該事項以外の案件等について、会議を行っています。

9 執行役員会(2021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、執行役員制度を導入しており、経営に専念する取締役と執行に専念する執行役員の役割と責任を明確化するとともに、

取締役会で決定された重要事項等を業務執行取締役の指示のもと、執行役員が迅速に業務を執行することにより経営効率を高めています。

執行役員会は、14名の執行役員(うち6名は取締役兼任)から構成されており、原則として毎月1回開催しています。各執行役員が業務執行状況を報告し、情報の共有化を図るとともに、案件事項や対処すべき課題等について意見交換を行っています。

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および任意の指名・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。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、内部監査統括等の専従スタッフが、それぞれ補助業務を行っています。

なお、当社の社外取締役7名全員は、株式会社東京証券取引所の独立役員の基準を満たしていますので、同所に対し独立役員として届け出ています。

社外取締役の選任理由

社外取締役

氏名	選任理由
村中 徹	会社法や金融商品取引法などを専門とする弁護士で、高度な専門知識や幅広い識見、知見を有するとともに、専門的な見地から適法性、妥当性等の提言や助言を行っており、法的な観点などから取締役会の監査・監督の強化に寄与することが期待できるため。
水越 豊	コンサルタント業界における長年の経験や知見により経営分析や経営戦略の策定などに精通するとともに、経済動向に関する高い見識や国際感覚をもとに独立した立場から積極的な意見や提言を行っており、外部の観点から取締役会の監査・監督の強化に寄与することが期待できるため。
小谷 渉	長年警察行政に携わっており、ITセキュリティおよび法律全般にわたる広範な専門知識や豊富な経験を有していることに加え、リスク管理や適法性確保の観点から、当社の経営に中立かつ客観的な視点で提言や助言を行うなど、取締役会の監査・監督の強化に寄与することが期待できるため。
武藤 敏郎	財務省、日本銀行および事業会社において培ってきた財政・金融その他経済全般やコーポレート・ガバナンスに関する高い見識を有しており、これらの豊富な知見や経験が、取締役会の監査・監督に寄与することが期待できるため。
廣瀬 由美	長年にわたる税務行政におけるの専門知識と豊富な経験に加え、財務および会計に関する相当程度の知見を有していることに加え、健康経営に関する高い見識も有しており、取締役会の監査・監督の強化および人材戦略の深化に寄与することが期待できるため。

社外取締役(監査等委員)

氏名	選任理由
岩崎 吉彦	税務行政における専門知識と豊富な経験に加え、財務および会計に関する相当程度の知見を有しているため、外部の視点から助言やアドバイスを行っており、税務、財務および会計の観点などから取締役会の監査・監督の強化に寄与することが期待できるため。
松尾 眞	弁護士として高度な専門知識や広範な識見により法曹界で活躍するとともに、上場会社の豊富な社外役員経験により実業界にも精通しているため、取締役会等において法的な観点などから指導や助言を行っており、法律の専門知識を取締役会の監査・監督の強化に寄与することが期待できるため。

役員報酬

公正性と透明性を確保するため、指名・報酬委員会に諮問
取締役の報酬等の額また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)の報酬等の決定方針

取締役(監査等委員を除く)の報酬等については、公正性と透明性を確保するため、取締役会が指名・報酬委員会に諮問し、同委員会とは以下の方針をもとに審議・答申し、取締役会で決定しています。

(1) 取締役(監査等委員を除く)の基本報酬

- ・月額報酬として定額の固定報酬とします。
- ・各人の役位、職責、在任期間、業務執行取締役および非業務執行取締役等を勘案するとともに、個人の実績を評価したうえ、相当とされる金額とします。

(2) 取締役(社外取締役および監査等委員を除く)の業績連動報酬等

取締役(社外取締役および監査等委員を除く)の業績連動報酬等については、短期業績連動報酬として単年度の賞与を基本としており、取締役会の諮問を受けた指名・報酬委員会が当社グループの経営目標である「利益の安定成長」をもとに次の項目を評価し算定のうえ、審議・答申し、取締役会で決定しています。

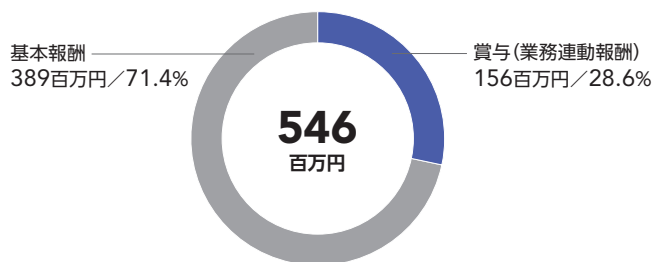
- 親会社株主に帰属する当期純利益の単年度黒字
- 連結営業利益の前年比増益
- 連結営業利益の複数年の連続増益
- 管掌業務評価

なお、取締役(社外取締役および監査等委員を除く)の報酬等の割合は、基本報酬である月額報酬に加え、単年度の賞与として年間の基本報酬の50%を最大値とする範囲内で上記項目をもとに設定します。

② 監査等委員である取締役の報酬等の決定方針

監査等委員である取締役の報酬等は、独立性確保の観点から業績との連動は行わず定額報酬とし、常勤および非常勤等を勘案のうえ、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。

取締役の報酬構造のイメージ(総額)



※ 金額は以下表からの単純合算で、実際の報酬額とは異なります。

役員報酬(2021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	業務連動報酬	退職慰労金	左記のうち、 非金銭報酬等	
取締役 (監査等委員および社外取締役を除く)	457	300	156	—	—	5
監査等委員 (社外取締役を除く)	21	21	—	—	—	1
社外取締役	36	36	—	—	—	4
社外監査等委員	32	32	—	—	—	2

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	業務連動報酬	退職慰労金	左記のうち、 非金銭報酬等
辻本 憲三	150	取締役	提出会社	100	50	—	—
辻本 春弘	120	取締役	提出会社	80	40	—	—

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。

取締役会実行性評価

当社は、一層の取締役会の機能強化のため、取締役会の実効性評価を行っています。2021年3月期の課題に対して、2022年3月期は社外取締役に対する情報提供・意見交換の機会の拡充や議案付議基準の更なる見直し等により、引き続き取締役会の実効性が確保できているとの結果が得られました。

また、経営の監督機能強化に向けて実効性を更に高めていくため、2023年3月期は以下の課題に取り組んでいきます。

- ・取締役会および任意の委員会の運営・サポート体制の強化
- ・社外取締役への情報提供機会の充実
- ・持続的な安定成長に資する取締役会の多様性の確保および経営人材力の強化

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一助として、いわゆる「集中日」を避け早期に開催し、多くの株主が出席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タブレット端末からアクセスしていただくことにより、インターネットからの議決権の行使が可能となっております。加えて、議決権電子行使プラットフォームに参加し、機関投資家に対して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。さらに、当社および株式会社東京証券取引所のウェブサイトでは英文での招集通知も掲載するなど、国内外の株主の議決権行使の促進を図っています。

また、株主との一層の対話の充実を目的として、2020年6月開催の定時株主総会以降、開催日当日に株主専用ウェブサイトを通じ、インターネットにて株主総会の様子を視聴しながらコメント送信が可能な「ハイブリッド参加型バーチャル株主総会」を実施しています。

株主総会の決議事項

2021年度株主総会の議決権行使結果は以下の通りです。

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	1,733,347	31,892	0	98.14	可決
第2号議案 定款一部変更の件	1,687,017	78,227	0	95.51	可決
第3号議案 取締役(監査等委員である取締役を除く)12名選任の件					
辻本憲三	1,530,920	234,323	0	86.68	可決
辻本春弘	1,651,679	113,563	0	93.51	可決
宮崎智史	1,728,069	37,179	0	97.84	可決
江川陽一	1,728,169	37,079	0	97.84	可決
野村謙吉	1,720,858	44,389	0	97.43	可決
石田義則	1,727,106	38,142	0	97.78	可決
辻本良三	1,727,058	38,190	0	97.78	可決
村中 徹	1,736,647	28,601	0	98.32	可決
水越 豊	1,737,685	27,563	0	98.38	可決
小谷 渉	1,737,599	27,649	0	98.38	可決
武藤敏郎	1,723,325	41,924	0	97.57	可決
廣瀬由美	1,728,424	36,825	0	97.86	可決
第4号議案 監査等委員である取締役3名選任の件					
平尾一氏	1,672,996	92,243	0	94.72	可決
岩崎吉彦	1,672,997	92,244	0	94.72	可決
松尾 真	1,461,110	304,128	0	82.72	可決
第5号議案 補欠の監査等委員である取締役1名選任の件	1,756,581	8,668	0	99.45	可決
第6号議案 取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬額改定の件	1,746,666	9,631	8,951	98.89	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 <https://www.capcom.co.jp/ir/stock/meeting.html>

コーポレート・ガバナンスに対する外部評価

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社の「NEEDS-Cges」によると、上場企業3,750社中189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」、「外部からの規律」、「情報開示」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。

2022年6月末時点の当社の総合評点は7.12点と、(金融セクター

等一部を除く)上場企業の上位5.60%(上場企業平均4.79点)に位置しており、同業他社平均(6.97点)も上回っています。また、「資本効率」、「株式市場評価」は最高評価である10点を獲得しています。

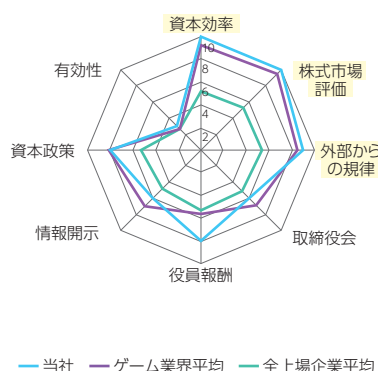
評価の要点は下表に記載の通りであり、イエローマーカーの各施策が評価されたと認識しています。今後も、更なる評価を得られるよう改善を重ねるとともに、当該データの詳細をIRサイトで掲載するなど、ガバナンスの「見える化」を一層推し進めていきます。

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	7.12
順位	189
基本項目	評点
資本効率	10
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	6
資本政策	8
有効性	3

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	10	ROA、ROE、フリーキャッシュ・フロー関連数値
株式市場評価	10	トービンのQ
外部からの規律	9	買収防衛策の有無

* 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一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、ウェブサイトでの情報開示などにより、情報公開の即時性、公平性を旨とするともに、株主の皆様には株主通信や招集通知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、情報開示を行います。

IR活動に対する外部評価

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、適時開示体制を向上していきます。

2021年度外部評価実績

IRサイト	大和インベスター・リレーションズ株式会社「2021年インターネットIR表彰」優秀賞
	日興アイ・アール株式会社「2021年度 全上場企業ホームページ充実度ランキング」最優秀サイト

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。

2021年度は、新型コロナウイルスの影響により、代表取締役会長および代表取締役社長から投資家へ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っていたトップマネジメントミーティングや海外へのIR訪問は、中止を余儀なくされましたが、オンラインを活用したハイブリッド決算説明会や個人投資家向け説明会の実施、ビデオ会議により、多くの投資家やアナリストへの情報発信に努めました。

また、当社では機関投資家やアナリストを対象に定期的にパーセプション・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。加えて、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、株式市場の意見や要望を経営の判断材料の一つとして積極的に活用しています。

2021年度のIR対応件数一覧

種別	回数
取材受け入れ	546
国内投資家訪問	7
海外投資家訪問	0
合計	553

IR実施イベント

イベント	詳細
ハイブリッド決算説明会	経営トップらが経営戦略や業績概況に関する説明および投資家・アナリストからの質疑応答に対応
決算補足説明カンファレンスコール	決算発表直後、業績について説明するカンファレンスコールを実施
オンライン個人投資家説明会	個人投資家向けに、オンラインでの会社説明会を開催

投資家との対話の成果(抜粋)

Q. 取締役会の構成において、ダイバーシティを考慮してほしい。

A. 対応しました。

当社は経営に多様な価値観が反映されるよう、幅広い識見に基づき候補者を選定しています。第43回定時株主総会において、当社初の女性社外取締役となる廣瀬由美氏を選任しました。しかしながら、女性としての視点を同氏にのみ特段求めるものではありません。男性取締役が女性の観点を踏まえることも含め、各取締役には幅広い識見に基づいての議論に期待しています。

取締役会の実効性評価等、新規情報の開示に努めています。

Q. キャッシュについて、投資やM&Aなど具体的な使途を示してほしい。

A. 今後の持続的な成長を見据えた投資の一環として、積極的な人材投資を進めます。

具体的には2022年度から報酬制度を一部改定し、正社員を対象として平均基本年収の30%増額(昇給分を含む)および、業績連動性をより高めた賞与支給の仕組みを導入しました。

今後も従業員の評価・育成制度の改善に、継続して取り組んでいきます。

Q. 自社株比率が高いが、消却は行わないのか。

A. 実施しました。

2022年5月に実施した、自己株式の公開買い付けにて取得した株式4,387,353株はその全てを消却しています。

取締役専務執行役員メッセージ

30年来の事業経験を
次代の成長へつなげる取締役専務執行役員
グローバル事業管掌
石田 義則

私がカプコンに入社したのは1992年、ゲームソフトの営業職として、店舗を回る受注販促を担当していました。当時ゲームソフトは1本あたり約1万円、販売形態はパッケージのみと、流通におけるデジタルの活用が皆無の時代でした。それから30年が経過し、インターネットの普及やスマートフォンの登場をはじめ、ゲームを取り巻く環境はすさまじいスピードで進化を続けています。

特に変化が大きいのが商品の販売形態です。かつては先進国のゲームショップが中心だったものが、今ではデジタルデータで世界中に流通しています。2013年以降、国内の販売担当の執行役員として、デジタル販売の成長に努め、その後アジア、欧米と担当エリアを拝命しながら、グローバル市場の変化を最前線で感じてきました。また、同時期からキャラクタービジネスも担当し、自社IPの認知度向上による

ソフト販売との相乗効果を図ってきました。

今後、当社のさらなる成長に向けては、価格施策の深耕に加え、販売データを根拠とするタイトル編成の提案など、社内各部門とのより密な連携が重要と考えています。加えて、キャラクター・eスポーツ・映像など周辺ビジネスの活用により、コンテンツのポテンシャルを一段引き上げていく。これらによって当社の競争力を強化していきます。

取締役への就任を機に、より長期的な視点での会社への貢献を意識しています。単年の事業計画を着実に達成しながら、経営の立場から、持続的な成長を確実にするための仕組みづくりや後進の育成に取り組んでいく所存です。

取締役専務執行役員メッセージ

開発現場の経験を企業経営へ

取締役専務執行役員
開発部門副管掌
辻本 良三

カプコンでは每期10%の営業利益成長、ゲームソフトの年間販売本数1億本を目標に掲げ、中長期での持続的な成長の実現に向けて取り組んでいますが、これは決して簡単な目標ではありません。

これまでカプコンでは高品質なコンテンツを生み出し、それをグローバルに展開することで成長を遂げてきており、今後も“面白いゲームを作る”ことが、開発部門が果たすべき最優先事項です。そのうえで、生み出したコンテンツをいかに多くの国や地域に広げるか。そのためには今まで以上に部門間での連携、特に開発と事業が一体感をもって販売施策を推進することが必要と考えています。

私はこれまで、タイトルのプロデューサーとして、また第二開発統括として、長年ゲーム開発に携わってきました。その過程で培った、組織の構築、IPごとの課題分析、コンテンツのグローバル展開、ワンコン

テンツ・マルチユース、ユーザーとのコミュニケーションといった分野の経験は、今後IPをより広範な国・地域へ浸透することに寄与すると信じています。

取締役役に就任しましたが、立場の変化に力みはありません。経営に関わる情報に広く触れることで、より高い視野での判断が可能になったと感じています。CS開発部門として2,000人を超える規模となり一言で「開発」と括れる規模ではなく、制作・技術研究・サポートの各部門が有効に連携しパフォーマンスを最大化する必要があります。これまでの経験を生かし、カプコンの中長期の成長に貢献していきます。

人材投資戦略に関する社外取締役の主なコメント

人材投資を強化するという経営方針を実現するために具体的な施策や課題、今後の方向性について積極的な議論が交わされています。

当社の取締役会では、5名の社外取締役（2022年3月末時点）を中心として経営に対する積極的な意見交換や助言がなされており、その透明性・健全性を確保しています。

また、コーポレート・ガバナンスに関わる会社の体制の在り方や、株主・投資家への開示や説明についても活発な議論が交わされるなど、適切にガバナンスが機能する経営環境のもとで、成長戦略の推進に注力しています。

社外取締役
(独立役員)
村中 徹

社外取締役
(独立役員)
水越 豊

本ページでは、当社のガバナンスをご理解いただく一助として、経営上の重点戦略として当期より一層の注力を掲げる人材投資に関して、定期的を実施している取締役会の議案に関する意見交換会（以下、「意見交換会」）や、指名・報酬委員会における社外取締役のコメントの一部をご紹介します。

2021年度の冬季賞与の増額に関して

2021年10月の取締役会において、人材投資を強化する経営方針のもと、①社員報酬の水準向上および業績連動性の向上、②業績への貢献と重点課題への取り組みをより評価に反映させること、を目的として、同年12月に通常賞与に加えて特別賞与の支給を行うことを決定しました。下記は、2021年10月に実施した指名・報酬委員会での主なコメントです。

- 経営トップよりも先に社員の報酬を上げることは評価に値する。当社は、今や利益率が4割を超えており、今後の持続的成長を考えた際に、社員の報酬向上に向けた対応は重要だと考える。今回の対応に続き、今後は役員を含むリーダー層への報酬をより手厚くする必要があるだろう。
- どれだけ業績が良くても社員に還元されなければ、株主に対し優秀な人材の流出という不安を与えることになる。報酬水準の改定は人材のリテンションにもつながるため、むしろやらなければ

経営の怠慢とも言われかねない。

- 現在の給与水準を見直し、従業員に報いるのは良い話であると考える。
- 報酬面での対応にとどまらず、毎年入社する200人規模の社員への教育も大切であり、今後の人事制度改定と合わせて取り組みを推進する必要があると考える。

2022年度の人事組織再編およびCHO新設について

当社は、2022年3月31日付にてリリース「持続的な企業価値向上に向け、人材投資戦略を推進」を発表しました。当リリースでは、①人材の確保・強化を行う「最高人事責任者（CHO）」（[詳細はP39「CHOが語る人材戦略」参照](#)）を新設し、その下で現場の課題や問題を吸い上げられるよう人事機能を4つの組織に再編したこと、②経営レベルで課題に取り組み、社員の働きやすい職場づくりの推進を行うことに触れています。下記は、2022年3月に実施した意見交換会での主なコメントです。

- 前向きでよいことだと思う。一方で、働き方改革や環境の整備には時間がかかる。新設の健康経営推進部は、前向きに社員のためプラスになることをやっていく、という部門の役割をきちんと社内に説明し、その機能の理解を求め、有効に機能する組織となるよう取り組んでほしい。



今後の主な課題は、上司とのコミュニケーションや開発人材の育成・コア人材の養成だと考えている。(社内取締役)

- 他の会社も最近では人材が流動化する一方で、新入社員が社会慣れしていない傾向が見受けられる。今の経営層が這い上がったような時代とは変化しており、厳しく指導するだけでは人はついてこない。
- 中途退職者に悩む企業は多く、社員の退職分析や満足度調査をしている会社もある。
- 会社において実務の中心的役割を担う管理職層が、若手に対して自分が新卒で入社した時と同じような対応で接すると若手に受け止められず悩んでいる、ということが各社共通で起きている。

自由な働き方が広がる昨今、企業風土なども時代に即し変容を図る機会ではある。時間はかかるが、取り組んでいかなければならない。(社内取締役)

- 人材確保に向けた施策を進めることと並行して、社員からのニーズを汲み取れるような体制づくり、既存社員の会社への愛着心の醸成、組織に対する期待にも応える努力を継続していただきたい。
- 職場を問わず、部下の教育において世代ギャップに直面しているものと推測される。今後、部門間で、部下に対する接し方の情報交換を行うことも有益かと思う。

2022年度の人件費について

2022年4月より新たな人事体制のもと、正社員を対象に平均基本年収を30%増額(昇給分を含む)するとともに、業績水準に応じて社員へ還元を行う報酬制度を導入しています。下記は、2022年3月に実施した意見交換会での主なコメントです。

- 報酬制度の改定にあたっては、給与の額面をどうするかということも大切だが、単年の固定報酬、中長期の業績連動報酬、株式報酬など、多面的な報酬制度をいかに整備し体系づけるかという議論が必要である。
- 報酬制度の改定にあたっては、単なる給与の増額のみならず、今後の経営方針も含めて社員へ丁寧に説明する必要がある。年功序列を招くことのない、より柔軟なグレード制への移行も検討いただきたい。そのような観点を踏まえ、社内への伝え方が重要となる。

社長から報酬改定についての動画メッセージを全社員へ発信したうえで、対外的にも当社人材戦略の取り組みについて発表することとする。(社内取締役)

- 経営がメッセージを発信して報酬改定の目的を社員に丁寧に伝えるべきというご意見があったが、さらに一段先の段階として、経営層や管理職層の意識改革を進める必要がある。難しいテーマだと思うが、是非分析と検討をお願いしたい。

ゲーム業界の産業特性



コンシューマ市場特性 パッケージ+デジタル

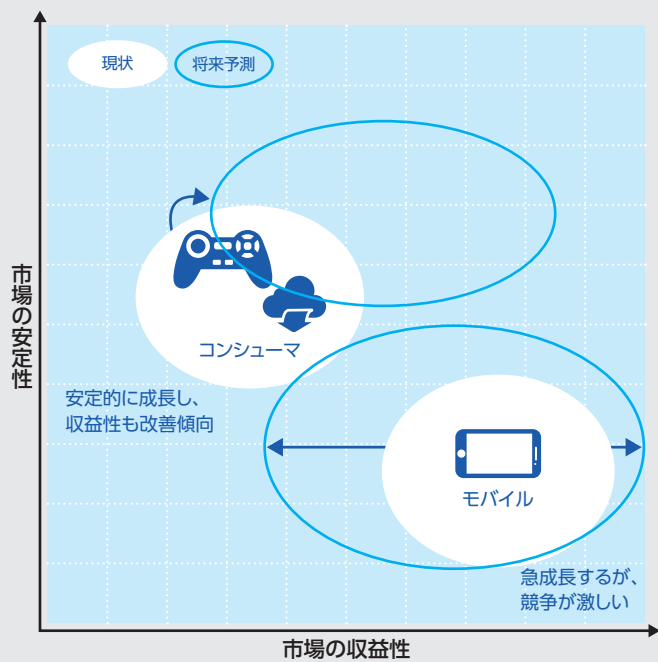
市場規模は876億ドルであり、2026年に1,036億ドルと今後5年間で約1.2倍に成長すると予想されています。顧客層はコアユーザーの構成比が高く、ゲームへのロイヤリティ(忠誠心)は高めです。続編やリメイク作品への購買意欲は相対的に高いことから、価格感応度および景気感応度は低い特性があります。更に近年では、PCを用いたゲームプラットフォームの普及およびインターネットを通じてソフトを販売するデジタル販売の一般化によるアジアおよび新興地域での成長が見込めます。今後は、北米などでのコンソールオンラインの拡大によるデジタル販売比率の更なる向上に伴い、価格感応度の高いカジュアル層や新規ユーザーを獲得することで市場成長が加速し、モバイルコンテンツ市場との利益率の差は縮小する見通しです。➡詳細はP17参照



モバイルコンテンツ市場特性

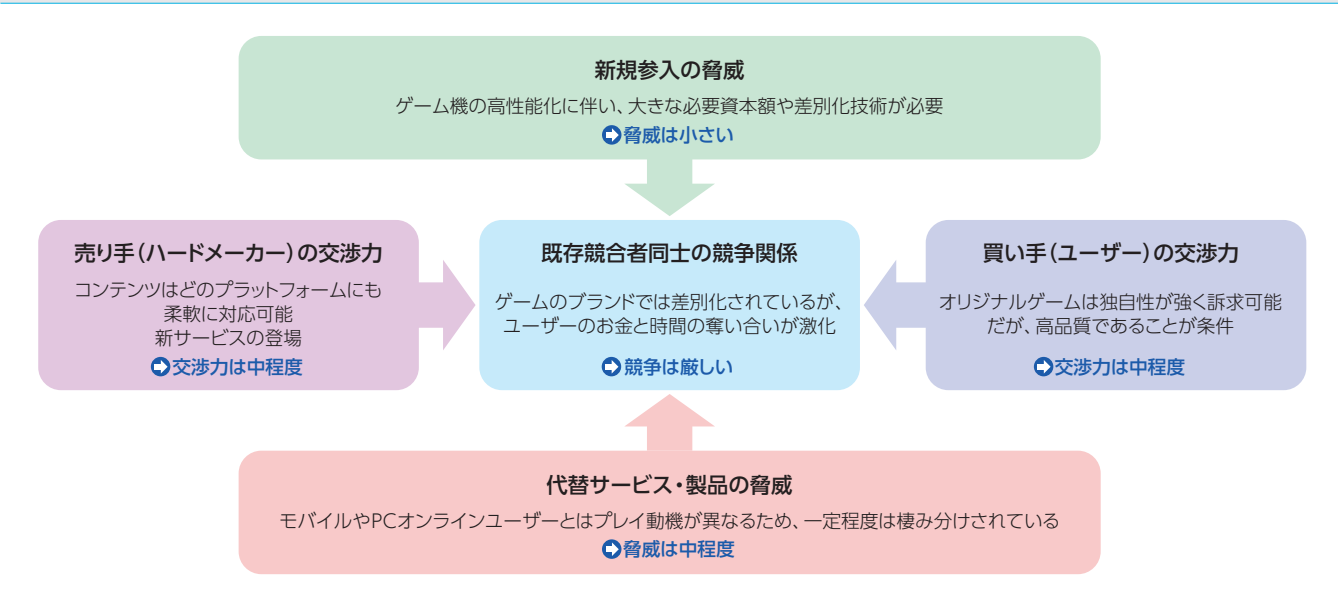
市場規模は1,312億ドルであり、2026年には1,734億ドルと引き続き成長が予想されています。顧客層はカジュアルユーザーの構成比が非常に高く、プレイ目的は隙間時間の活用が多いなど、ゲームへのロイヤリティは低いです。課金者はコアユーザーなど一部に留まることから、価格感応度および景気感応度は最も高いのが特徴です。収益性は最も高いですが、ヒットしても長期・安定的な収益を生み出すタイトルは限定的で、ブランド定着が課題となっています。しかしながら、「5G」の一般化や更なる次世代通信規格などを控え、今後もスマートフォンは最も普及するゲーム機として急成長をけん引する見込みです。

各市場の特性



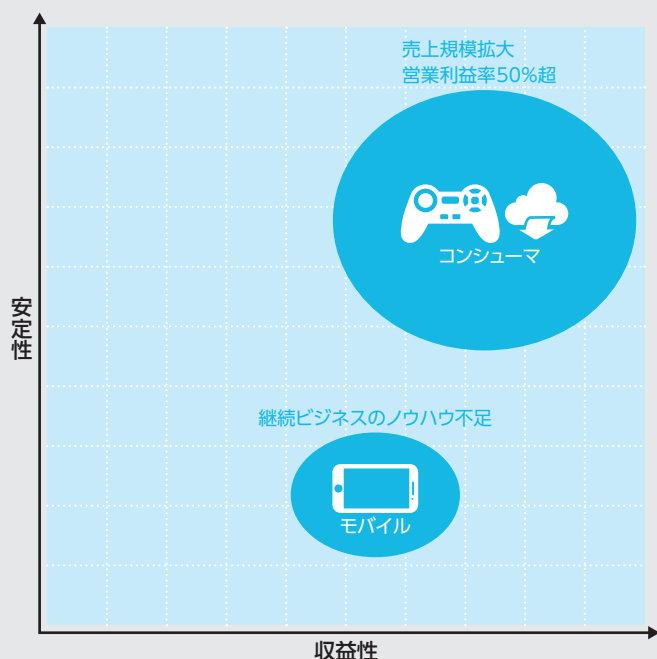
* 出典: International Development Groupを基に当社作成

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) 2022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76%)
 パッケージ+デジタル

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など高品質なタイトルを安定して投入することでデジタルでの長期的な販売が実現、ならびにPCでのゲームプラットフォームの普及に伴ってデジタル販売比率が向上し、営業利益率も50%台に到達しました。

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ていますが、継続ビジネスのノウハウ不足により、売上推移は市場成長を下回っています。また、次世代の通信規格をはじめ、将来の技術革新に備え研究を進めています。

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、最新技術を最大限活用できる技術力	○	○	○	○	
	若手を育てる社内風土	○	※1	※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、32年間配当を継続	○	△	△	○	分割を考慮すれば6年連続増配
販売	コンシューマのデジタル売上比率70%	○	△	※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	○	×	△	△	
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

※1 若手を育成する仕組みとして、2013年度より戦略的に100名以上の開発者の採用を進め、世界最先端の研究開発棟や開発設備を整え、新しいことに挑戦できる環境に加え、タイトル開発を通じて育成できる仕組みづくりを進めています。(詳細はP47参照)

※2 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(107タイトル)を

デジタル販売へ再活用、②IP毎のブランド戦略やデジタル販売の強化・価格施策の実施による販売期間の長期化、③ライセンスビジネスの強化によるIPの価値拡大、などを進め、日本のみならずグローバルでも評価されるタイトル開発とIPシリーズのファン数の増加に取り組んでいます。(詳細はP33参照)

連結財務指標11年間サマリー

主な実績指標

	2012	2013	2014	2015
会計年度				
	百万円			
売上高	¥ 82,065	¥ 94,075	¥ 102,200	¥ 64,277
営業利益	12,318	10,151	10,299	10,582
税金等調整前当期純利益(純損失)	11,425	3,719	5,315	10,701
親会社株主に帰属する当期純利益(純損失)	6,723	2,973	3,444	6,616
減価償却費	3,123	3,406	4,638	3,535
資本的支出	4,153	8,724	8,064	10,177
研究開発費	2,236	1,982	2,002	823
会計年度末				
	百万円			
総資産額	¥ 98,247	¥ 104,365	¥ 96,611	¥ 100,773
純資産額	59,352	62,828	63,875	71,331
ネットキャッシュ	11,348	14,327	22,670	21,212
開発者数(名)	1,455	1,623	1,808	1,902
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	¥ (7,672)	¥ 6,647	¥ 13,201	¥ 4,286
投資活動によるキャッシュ・フロー	(4,794)	(1,375)	(6,155)	(5,496)
財務活動によるキャッシュ・フロー	587	1,162	(15,099)	1,278
現金及び現金同等物の期中増減額	(12,724)	9,235	(5,404)	1,879
現金及び現金同等物の期末残高	22,287	31,522	26,118	27,998
1株当たり情報				
	円			
1株当たり当期純利益(純損失)	¥ 29.3	¥ 12.91	¥ 15.28	¥ 29.42
1株当たり配当額	40.00	40.00	40.00	40.00
1株当たり純資産額	257.68	272.77	283.98	317.14
財務指標				
	%			
営業利益率	15.0	10.8	10.1	16.5
自己資本利益率(ROE)	11.5	4.9	5.4	9.8
総資産利益率(ROA)	7.1	2.9	3.4	6.7
自己資本比率	60.4	60.2	66.1	70.8
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)	—	62.4	136.8	50.2
負債比率	65.5	66.1	51.2	41.3
株式情報				
株価収益率(倍)	16.3	28.6	32.0	20.3
発行済株式の総数(千株)*1	67,723	67,723	67,723	67,723
外国人持ち株比率(%)	27.05	32.37	37.29	36.87
デジタルコンテンツ事業				
	億円			
コンシューマ(パッケージ+デジタル)売上高	¥ 469	¥ 459	¥ 530	¥ 352
オンライン(モバイルコンテンツ+PCその他)売上高*2	129	177	128	101
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	17,000	16,700	17,500	13,000
主要タイトル販売本数	バイオハザード オペレーション・ ラクーンシティ 1,700	バイオハザード6 5,000	モンスターハンター4 4,100	モンスターハンター 4G 3,400
	モンスターハンター 3(トライ)G 1,600	ドラゴンズドグマ 1,300	デッドライジング3 1,200	バイオハザード リベレーションズ2 1,100
	ストリートファイター X(クロス)鉄拳 1,400	DmC Devil May Cry 1,200	バイオハザード 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

* 「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 2018年2月16日)等を2019年3月期の期首から適用しており、2018年3月期に係る主要な経営指標等については、遡及適用後の数値を記載しています。
 * 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を2022年3月期の期首から適用しており、2022年3月期に係る主要な経営指標等については、当該会計基準を適用した後の数値を記載しています。
 * 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、2021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、2012年3月期の期首に左記の株式分割が行われたと仮定して、各期の「1株当たり当期純利益」および「1株当たり純資産額」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

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022						
百万円													
	¥ 77,021	¥ 87,170	¥ 94,515	¥ 100,031	¥ 81,591	¥ 95,308	¥ 110,054						
	12,029	13,650	16,037	18,144	22,827	34,596	42,909						
	11,150	12,489	15,149	17,770	22,890	34,828	44,322						
	7,745	8,879	10,937	12,551	15,949	24,923	32,553						
	5,712	5,980	4,706	3,228	2,795	2,791	3,385						
	8,274	3,767	3,041	2,568	2,576	3,597	3,788						
	1,073	695	1,102	1,147	1,253	1,461	1,877						
百万円													
	¥ 113,057	¥ 118,897	¥ 124,829	¥ 123,407	¥ 143,466	¥ 163,712	¥ 187,365						
	75,168	77,774	85,421	88,749	99,735	120,794	146,475						
	15,821	8,426	36,750	44,689	58,921	65,633	102,384						
	2,052	1,994	2,141	2,032	2,142	2,285	2,369						
百万円													
	¥ 4,347	¥ 3,200	¥ 34,721	¥ 19,847	¥ 22,279	¥ 14,625	¥ 46,947						
	(1,639)	(3,628)	(2,847)	(2,261)	(8,437)	(4,233)	(7,426)						
	(1,115)	(3,130)	(9,577)	(11,443)	(6,351)	(6,965)	(9,980)						
	431	(4,091)	22,201	6,464	6,667	4,371	31,592						
	28,429	24,337	46,539	53,004	59,672	64,043	95,635						
円													
	¥ 34.44	¥ 40.09	¥ 49.95	¥ 57.73	¥ 74.70	¥ 116.74	¥ 152.48						
	40.00	50.00	60.00	35.00	45.00	71.0	46.0						
	334.21	355.16	390.09	415.68	467.14	565.78	686.07						
%													
	15.6	15.7	17.0	18.1	28.0	36.3	39.0						
	10.6	11.6	13.4	14.4	16.9	22.6	24.4						
	7.2	7.7	8.9	10.1	12.0	16.2	18.5						
	66.5	65.4	68.4	71.9	69.5	73.8	78.2						
	36.5	22.8	337.2	249.3	302.5	201.6	955.9						
	50.4	52.9	47.0	39.1	43.8	35.5	27.9						
	19.9	13.5	23.0	21.5	22.7	30.8	19.5						
	67,723	67,723	67,723	135,446	135,446	135,446	270,892						
	39.35	31.19	35.01	36.83	35.14	38.24	35.09						
億円													
	¥ 421	¥ 492	¥ 652	¥ 769	¥ 555	¥ 688	¥ 833						
	104	95	89	60	44	65	42						
千本													
	15,000	19,400	24,400	25,300	25,500	30,100	32,600						
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 (リビート)	7,900	モンスターハンター: ワールド: アイスボーン	4,500	モンスターハンター: ワールド (リビート)	5,200	モンスターハンター: ライズ	4,800	バイオハザード ヴィレッジ	6,100
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 (リビート)	1,600	バイオハザード RE:2	4,200	モンスターハンター: ワールド (リビート)	3,200	バイオハザード RE:3	3,900	モンスターハンター: ライズ (リビート)	4,100
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	デビル メイ クライ 5	2,100	バイオハザード RE:2 (リビート)	2,400	モンスターハンター ワールド: アイスボーン (リビート)	2,400	モンスターハンター ストーリーズ2 ～旅道の翼～	1,500

※1 2022年7月29日付で自己株式4,387,353株を消却しており、当該消却後の発行済株式総数は266,505,623株です。

※2 2020年3月期より、コンシューマに旧PCその他セグメントを統合しています。

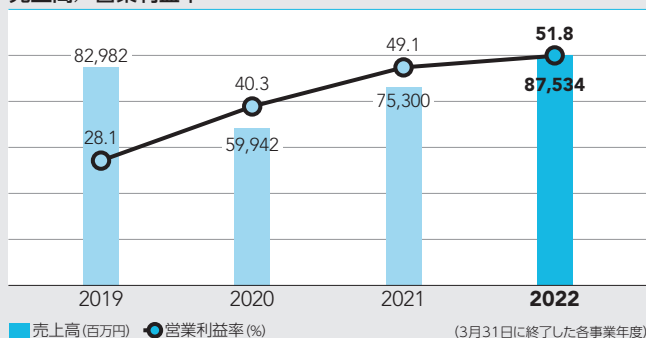
セグメント情報

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

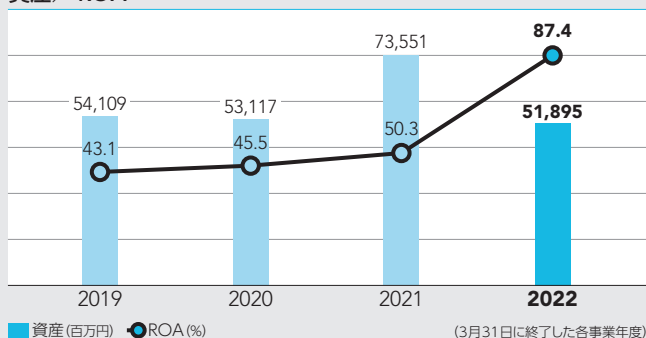
デジタルコンテンツ事業

コンシューマ向けパッケージソフトとダウンロードコンテンツの開発・販売、モバイルコンテンツの開発・運営を行っています。コンシューマでは、独創的なオリジナルコンテンツを生み出し、PC版も含めたデジタル配信の活用により継続的な収益を獲得する一方、これら多くのミリオンタイトルをスマートフォン・タブレット型端末へも展開し、全世界に配信することで収益の最大化を図っています。

売上高／営業利益率

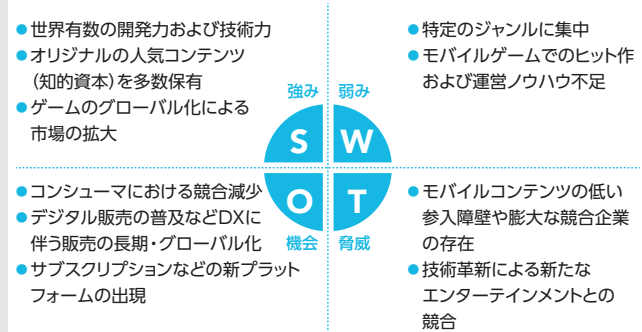


資産／ROA

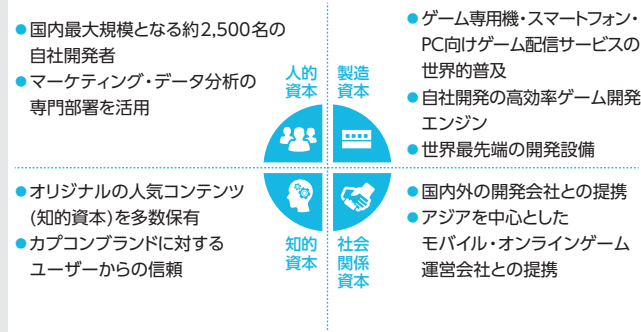


SWOT分析表

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



非財務資本の活用

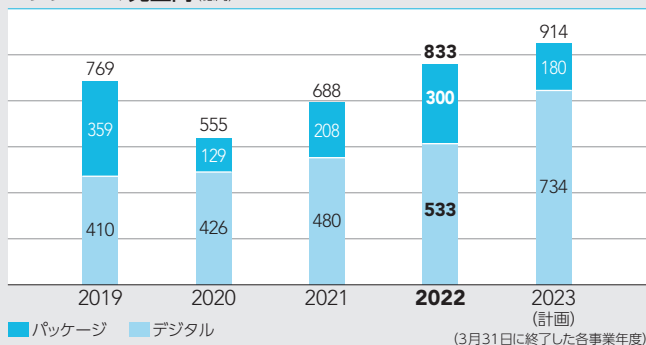


当期の概況と次期の展望

コンシューマ (パッケージ+デジタル) ビジネス

当期 (2022年3月期) のコンシューマビジネスは、2021年5月に発売した『バイオハザード ヴィレージ』の販売本数が610万本、2021年7月に発売した『モンスターハンターストーリー2 ～破滅の翼～』が同150万本を突破するなど、新作タイトルが好調に推移するとともに、採算性が高いデジタル販売中心の事業展開により、業績向上のけん引役を果たしました。前期に発売した『モンスターハンターライズ』は、2022年1月にPC版を発売するなどユーザー層の拡大に注力し、累計販売本数は900万本を突破しました。また、同じくリピータートイトルである『バイオハザード レジデント イービル』は、シリーズ最新作『バイオハザード ヴィレージ』投入の後押しも受け、6期連続で100万本以上の販売本数を達成しました。加えて、『モンスターハンターワールド: アイスボーン』や『バイオハザード

コンシューマ売上高 (億円)



RE:2』なども息の長い売行きを示し、収益を押し上げました。

この結果、パッケージ売上高300億円およびデジタル販売売上高533億円を合算したコンシューマ売上高は833億円(前期比21.1%増)と引き続き増収を達成し、営業利益率も50%台まで向上しています。

また、近年の安定した新作投入によるライブラリの増加やホリデーシーズンに合わせたセール施策が奏功し、デジタル販売本数は2,460万本(前期比6.3%増)となり、当期のパッケージおよび本編デジタル販売本数の合計は3,260万本(前期比8.3%増)と7期連続で伸長しています。

今後も、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、①デジタル販売の強化、②60ヵ月マップおよび52週マップの継続運用によるタイトルラインナップの増強、③新規および休眠IPの掘り起こしに取り組めます。

①では、デジタル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います。主力タイトルの本編および追加コンテンツに加えて、蓄積してきた知的資産(IP)を活用し、旧作のリメイクや現行機移植版を投入するなど、販売機会の創出とデジタル売上比率の向上を図ります。②では、主力タイトルの開発に向けて、2015年3月期以降、中期的なタイトルポートレートマップ「60ヵ月マップ」や開発者の年間アサイン管理「52週マップ」を運用してきました。引き続き、効率的な開発体制の整備に努め、主力タイトルを安定的に投入できる体制を作っていきます。③では、開発人員の増強により、一定期間新作が発売されていない休眠IPの再活性化を目指します。

次期においては、『モンスターハンターライズ：サンブレイク』や『バイオハザード RE:4』の投入に加え、引き続きリピータタイトルとして『モンスターハンターライズ』や『バイオハザード ヴィレッジ』の貢献を見込みます。また、その他主力コンテンツにおいてもデジ

タル販売に注力しグローバルでの更なる拡販に努めます。これらにより、販売本数は3,700万本(前期比13.5%増)、売上高は914億円(前期比9.7%増)となり、デジタル販売売上比率は約80%となることから増収増益を見込んでいます。

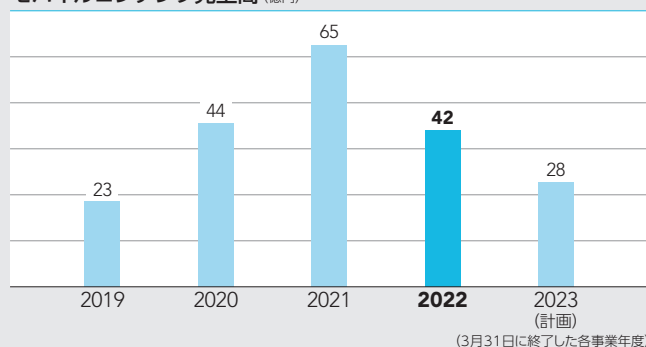
モバイルコンテンツビジネス

当期(2022年3月期)は、既存タイトルの運営に注力したほか、2021年6月に中国において配信開始した『Devil May Cry: Peak of Combat』のライセンス収益が貢献し、売上高は42億円(前期比35.4%減)となりました。

今後は、既存タイトルの育成とともに、引き続き自社IPを活用した新作タイトルの開発や国内外の企業との協業など幅広く可能性を模索し、モバイル分野での開発および運営ノウハウの蓄積を図ります。また、新世代の通信規格をはじめ、将来の技術革新に備え研究を進めます。

次期においては、既存タイトルの年数経過により、売上高は28億円(前期比33.3%減)と減収の見通しです。

モバイルコンテンツ売上高(億円)



セグメント情報

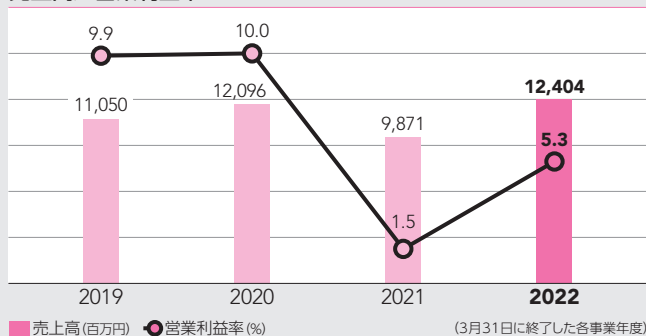
株式会社カプコンおよび連結子会社 3月31日に終了した各事業年度

アミューズメント施設事業

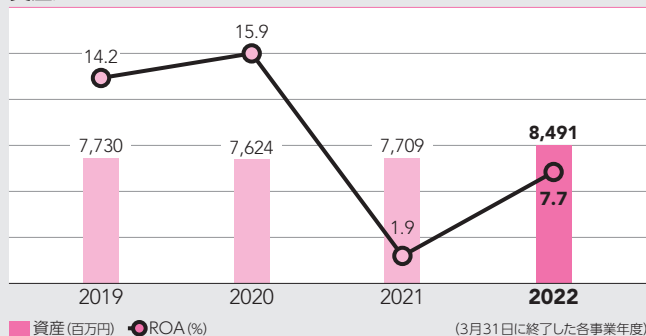
国内でアミューズメント施設「プラサカプコン」を中心に運営しています。

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

売上高／営業利益率

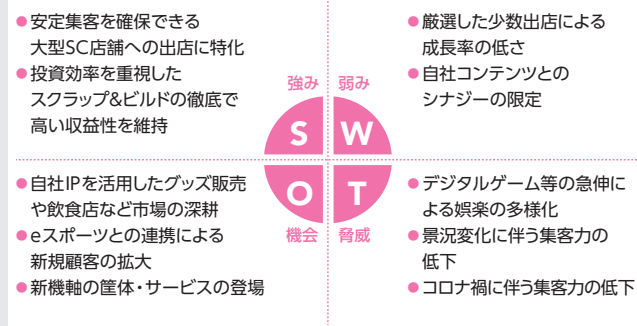


資産／ROA

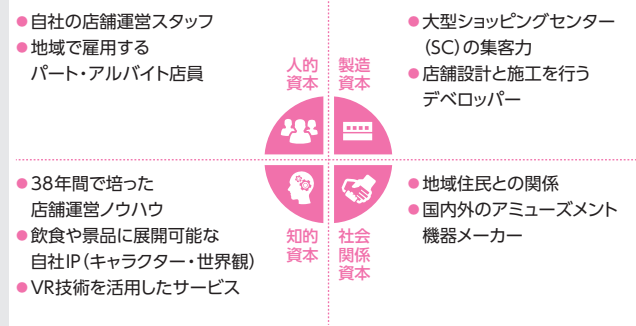


SWOT分析表

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



非財務資本の活用



当期の概況と次期の展望

当期(2022年3月期)は、新型コロナウイルス感染拡大による緊急事態宣言の発動に伴い、一部店舗において休業および時短営業を余儀なくされましたが、解除以降は来店客数の回復に加え、既存店の効率的な運営と新業態での出店効果などにより、収益拡大を図りました。

店舗数は、東京都に「プラサカプコン ミッテン府中店」を出店したほか、新たな集客展開として体験型アミューズメント施設「クレイジーパネット」を併設した「MIRAINO イオンモール白山店」(石川県)の合計2店舗を出店するとともに、1店舗を閉鎖し、計42店舗となりました。

なお通期では、新店および既存店の貢献により、既存店の前年比売上高は119%、セグメント売上高は124億4百万円(前期比25.7%増)、営業利益6億52百万円(前期比337.6%増)と増収増益となりました。

次期においては、引き続きコロナ禍の影響からの回復を図るとともに、感染症対策を続けながら効率的な運営に努め、既存店の前年比売上高は111%、売上高は150億円(前期比20.9%増)、営業利益10億円(前期比53.4%増)と増収増益を見込んでいます。

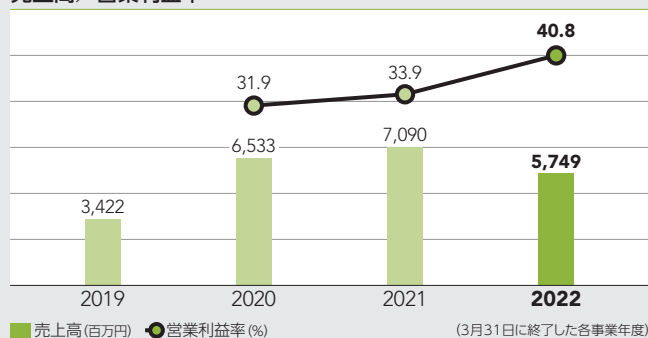
店舗数については、新業態店舗の展開を継続し、引き続きスクラップ&ビルドの基本戦略に基づき集客力の高い好条件立地への出店を推し進め、出店4店舗、退店2店舗により、合計44店舗となる予定です。

アミューズメント機器事業

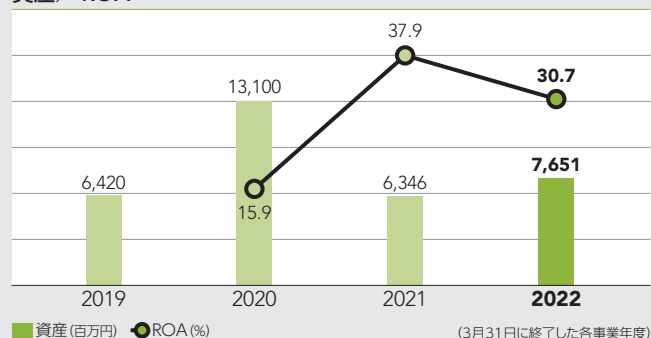
家庭用ゲームのコンテンツを活用するビジネスを展開しています。

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、事業間シナジーを創出しています。

売上高／営業利益率



資産／ROA



SWOT分析表

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



非財務資本の活用



当期の概況と次期の展望

当期(2022年3月期)においては、パチンコ&パチスロ(PS)は『モンスターハンター：ワールド 黄金狩猟』など現行基準機3機種を投入し、2.6万台を販売しました。

型式試験方法の変更など市場環境の変化やコロナ禍に伴うホールの休業が影響し引き続き厳しい状況の中、『モンスターハンター：ワールド 黄金狩猟』や『パチスロ デビル メイ クライ 5』など新機種3機種を安定的に投入しました。その結果、売上高57億49百万円(前期比18.9%減)、営業利益23億48百万円(前期比2.5%減)と減収減益となりましたが、多様なビジネスモデルの採用により利益率の向上に努めました。

次期の市場は、感染症拡大に伴うホールの収益低迷や店舗数減少など、引き続き市場動向を注視する必要があります。そのような状況下、当社ではホールやユーザーに評価いただける機種の投入に向けて、引き続き①コンシューマの人気コンテンツを使用し映像

演出や遊び方に趣向を凝らした射幸性に頼らない機器の開発、②大手専門企業との連携による機器のクオリティ向上および強力な販売網の確保を推し進めます。

次期においては、引き続き市場動向を注視しながら、4機種を投入し3.4万台(前期比8千台増)の販売を計画しています。売上高は60億円(前期比4.4%増)、営業利益は24億円(前期比2.2%増)と増収増益となる見込みです。

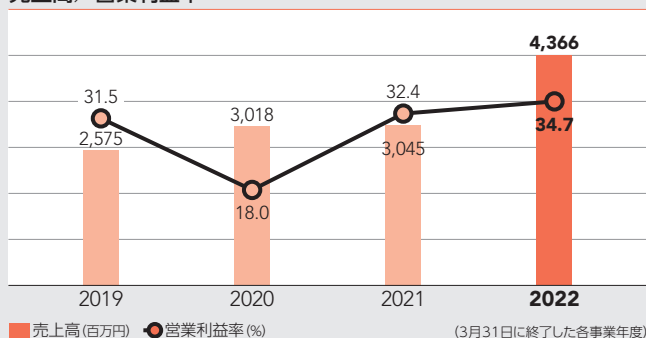
セグメント情報

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

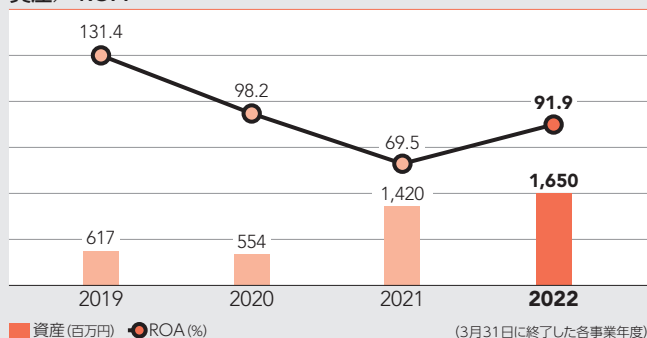
その他事業

ゲームコンテンツを多メディアに展開するワンコンテンツ・マルチユース戦略に基づき、多彩な版權ビジネスを推進しています。ゲームの攻略本・設定集などの出版事業、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。

売上高／営業利益率

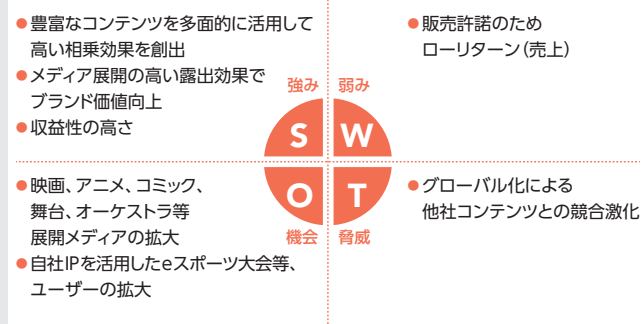


資産／ROA



SWOT分析表

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



非財務資本の活用



当期の概況と次期の展望

当期(2022年3月期)は、ネットフリックスにおいて主力IPを活用したCGアニメが全世界で独占配信されたほか、ハリウッド映画『バイオハザード: ウェルカム・トゥ・ラクーンシティ』がグローバルで公開されるなど、人気IPを活用した映像化やキャラクターグッズ展開を推進し、ブランド価値の向上に努めました。eスポーツにおいては、グローバル規模でのユーザー層の裾野拡大に向け、「CAPCOM Pro Tour Online 2021」を前年比で約2倍の規模となる世界19地域でオンライン開催したほか、チームオーナー制を導入したリーグ戦「ストリートファイターリーグ: Pro-JP 2021」や、米国リーグを実施し、いずれも熱戦が繰り広げられました。

こうした取り組みの結果、ライセンス事業の成長により、売上高は43億66百万円(前期比43.4%増)、営業利益は15億17百万円(前期比53.7%増)と増収増益となりました。

次期においても、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、映画化・アニメ化・舞台化・イベント等様々な分野に展開していきます。eスポーツにおいては、「CAPCOM Pro Tour」の規模を更に拡大させ、従来の大会群に加えて、新たな大会群「ワールドウォリアー」を開催することが決定しました。更に、「ストリートファイターリーグ」では新たに欧州でのリーグを開催し、更なる裾野拡大を図ります。

また、2022年7月からネットフリックスにおいて「バイオハザード」シリーズ初となる実写ドラマシリーズを全世界配信するなど、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、映像展開や他分野とのコラボレーションを通じて主力ブランドの価値向上に努めます。

次期の業績は、売上高48億円(前期比9.9%増)、営業利益は13億円(前期比14.3%減)と、ライセンス事業の推進とeスポーツ事業への投資増により増収減益を見込んでいます。

株式情報

(2022年3月31日現在)

株式の状況

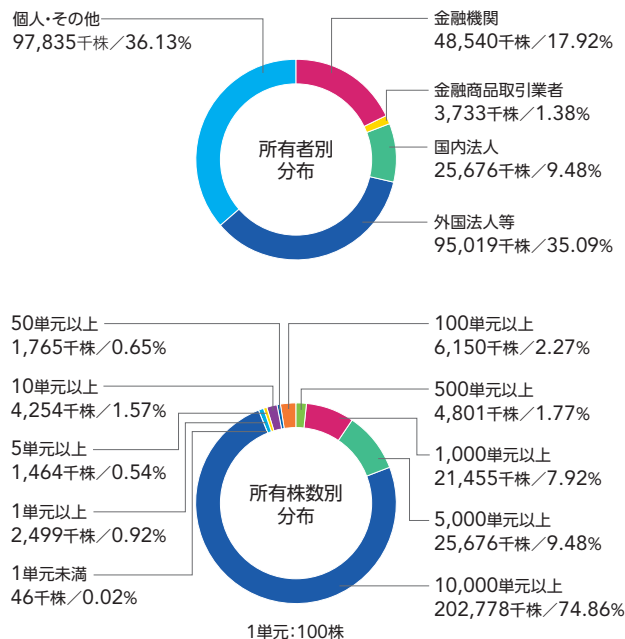
発行可能株式総数	600,000,000株
発行済株式の総数	270,892,976株
株主数	22,274名

大株主 (上位10名)

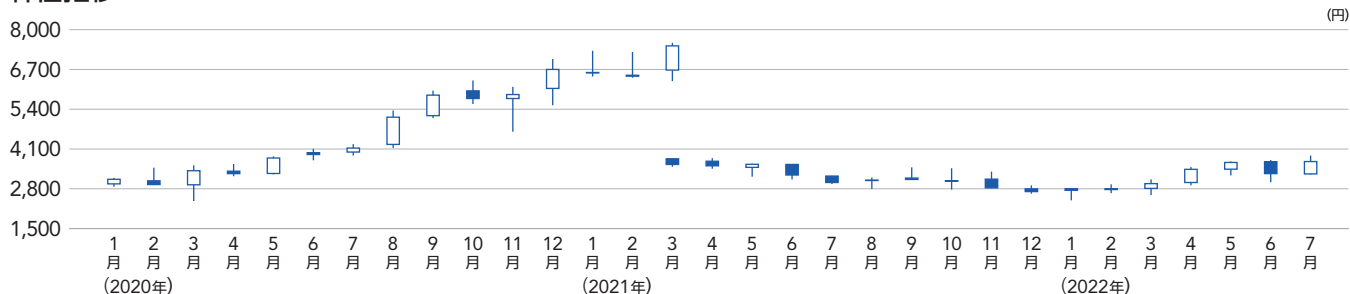
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	28,896	13.53
株式会社クロスロード	21,365	10.01
ジェーピー モルガン チェース バンク 380815	17,594	8.24
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	9,039	4.23
辻本 美之	8,077	3.78
辻本 憲三	8,039	3.77
辻本 春弘	6,199	2.90
辻本 良三	6,183	2.90
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	5,303	2.48
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティー 505234	3,043	1.43

注) 持株比率については、自己株式数(57,393千株)を控除して算出しています。

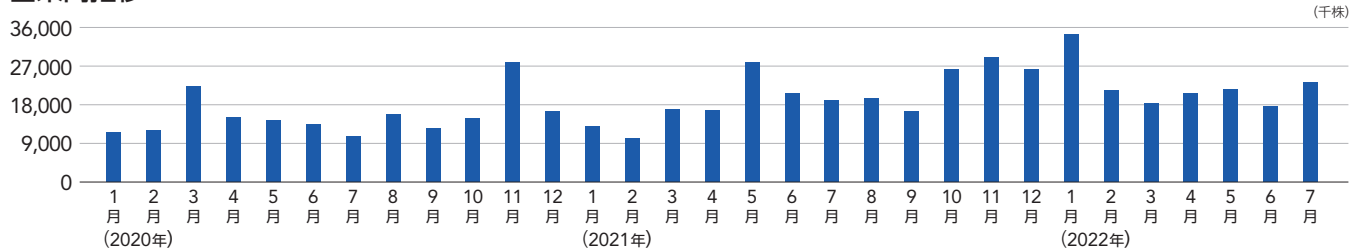
株式の分布状況



株価推移※1



出来高推移



株価・出来高11年推移※2

	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	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
株価(期末)	472.75	369.00	489.50	597.25	686.25	542.75	1,149.50	1,240.00	1,695.00	3,595.00	2,968.00
最高値	577.75	489.75	582.50	603.25	768.75	719.25	1,292.50	1,522.50	1,782.50	3,785.00	3,800.00
最安値	368.25	312.50	349.00	385.25	486.00	481.75	526.50	951.50	1,016.00	1,605.00	2,421.00
出来高(株)	227,386,800	178,008,200	150,408,300	143,234,700	162,642,100	183,455,500	171,969,350	258,438,800	183,399,500	180,877,400	275,620,400

※1 2021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っています。

※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、2021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、2012年3月期の期首に左記の株式分割が行われたと仮定して、便宜上の数値を掲載しています。

会社概要

(2022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、モバイルコンテンツおよび遊技機等の企画、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3,206名 単体2,904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

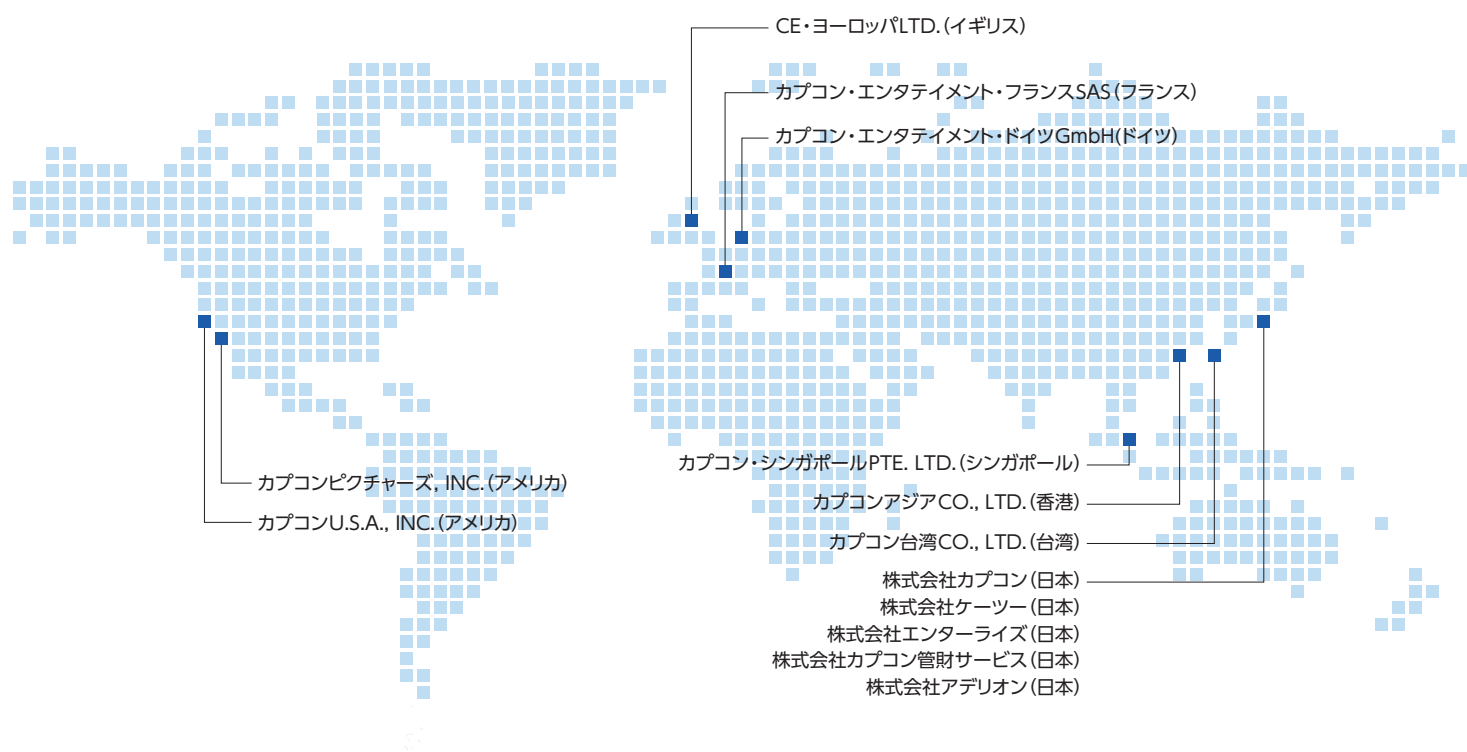


研究開発第2ビル

主要な子会社 (2022年4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／株式会社アデリオン／カプコンU.S.A., INC.／カプコンアジアCO., LTD.／CE・ヨーロッパLTD.／カプコン・エンタテインメント・ドイツGmbH／カプコン・エンタテインメント・フランスSAS／カプコン台湾CO., LTD.／カプコン・シンガポールPTE. LTD.／カプコンピクチャーズ, INC.

※ 株式会社アデリオンは株式会社エンターライズが株式を100%所有しております。
 ※ カプコンアジアCO., LTD.は、カプコンシンガポールPTE.LTD.が株式を100%保有しております。
 ※ カプコン・エンタテインメント・ドイツGmbHおよびカプコン・エンタテインメント・フランスSASは、CE・ヨーロッパLTD.が株式を100%所有しております。



FACT BOOK 2022

INDEX

- 01 主要財務データ
- 03 セグメント情報
- 04 マーケット情報
- 05 CSソフト出荷本数
- 06 シリーズソフト販売本数
- 07 ESGデータ
- 08 連結損益計算書／連結包括利益計算書
- 09 連結貸借対照表
- 11 連結キャッシュ・フロー計算書
- 13 連結株主資本等変動計算書

〒540-0037

大阪府中央区内平野町三丁目1番3号

TEL:06-6920-3600

<https://www.capcom.co.jp/>

カプコンIRサイトのご案内

<https://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。



スマートフォン向けアプリ 「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。



A large, stylized blue circle frame containing the text "FACT BOOK" in a bold, sans-serif font, with "2022" in a slightly smaller font below it. The background of the cover features a grid of small blue dots.

FACT BOOK

2022

INDEX

- 01 主要財務データ
- 03 セグメント情報
- 04 マーケット情報
- 05 CSソフト出荷本数
- 06 シリーズソフト販売本数
- 07 ESGデータ
- 08 連結損益計算書／連結包括利益計算書
- 09 連結貸借対照表
- 11 連結キャッシュ・フロー計算書
- 13 連結株主資本等変動計算書

主要財務データ

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

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
会計年度 (百万円)								
売上高	64,277	77,021	87,170	94,515	100,031	81,591	95,308	110,054
営業利益	10,582	12,029	13,650	16,037	18,144	22,827	34,596	42,909
税金等調整前当期純利益	10,701	11,150	12,489	15,149	17,770	22,890	34,828	44,322
親会社株主に帰属する当期純利益	6,616	7,745	8,879	10,937	12,551	15,949	24,923	32,553
設備投資額(有形固定資産)	5,564	5,937	2,622	2,918	2,439	2,504	2,570	2,965
減価償却費	3,535	5,712	5,980	4,706	3,228	2,795	2,791	3,385
資本的支出	10,177	8,274	3,767	3,041	2,568	2,576	3,597	3,788
開発投資額	25,301	27,255	27,720	29,077	27,038	25,843	25,375	29,862
広告宣伝費	2,798	3,832	4,764	5,579	5,490	4,253	3,178	3,540
会計年度末 (百万円)								
総資産額	100,773	113,057	118,897	124,829	123,407	143,466	163,712	187,365
純資産額	71,331	75,168	77,774	85,421	88,749	99,735	120,794	146,475
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	24,728	27,220	30,150	25,635	16,926	21,222	24,443	31,192
現金及び現金同等物の期中増減額	1,879	431	(4,091)	22,201	6,464	6,667	4,371	31,592
現金及び現金同等物の期末残高	27,998	28,429	24,337	46,539	53,004	59,672	64,043	95,635
有利子負債額	10,992	12,608	16,111	9,788	8,315	6,735	5,606	4,878
ネットキャッシュ (億円)	212	158	84	367	446	589	656	1,023
収益性指標 (%)								
売上原価率	59.7	61.2	64.7	63.4	62.8	49.8	44.7	42.7
売上高営業利益率	16.5	15.6	15.7	17.0	18.1	28.0	36.3	39.0
売上高経常利益率	16.9	14.7	14.4	16.1	18.2	28.1	36.6	40.3
売上高当期純利益率	10.3	10.1	10.2	11.6	12.5	19.5	26.1	29.6
売上高販管費率	24.0	23.1	19.6	19.7	19.1	22.2	19.0	18.3
自己資本利益率 (ROE)	9.8	10.6	11.6	13.4	14.4	16.9	22.6	24.4
総資産利益率 (ROA)	6.7	7.2	7.7	8.9	10.1	12.0	16.2	18.5

※ 「[税効果会計に係る会計基準]の一部改正」(企業会計基準第28号 2018年2月16日)等を2019年3月期の期首から適用しており、2018年3月期に係る主要な経営指標等については、遡及適用後の数値を記載しています。

※ 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を2022年3月期の期首から適用しており、2022年3月期に係る主要な経営指標等については、当該会計基準を適用した後の数値を記載しています。

※ 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、2021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、2015年3月期の期首に左記の株式分割が行われたと仮定して、各期の「1株当たり当期純利益」および「1株当たり純資産額」を算定しています。

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
効率性指標 (回)								
総資産回転率	0.7	0.7	0.7	0.8	0.8	0.6	0.6	0.6
自己資本回転率	0.9	1.0	1.1	1.1	1.1	0.8	0.8	0.8
売上債権回転率	8.0	7.8	4.3	7.3	7.2	5.1	3.8	13.9
仕入債権回転率	9.4	9.5	7.9	17.3	12.2	7.0	11.5	13.1
棚卸資産回転率	3.1	2.5	2.4	3.2	5.2	3.4	3.4	3.3
固定資産回転率	1.8	2.1	2.6	3.2	3.1	2.4	2.6	3.1
安全性指標 (%)								
自己資本比率	70.8	66.5	65.4	68.4	71.9	69.5	73.8	78.2
流動比率	380.7	339.6	285.0	354.0	391.2	303.5	390.9	492.2
当座比率	233.1	171.4	149.1	220.0	288.5	227.6	295.6	374.7
現預金比率	186.7	127.2	81.8	172.1	228.3	183.1	218.6	348.9
固定比率	49.2	49.4	43.0	35.0	36.7	34.7	30.1	24.6
負債比率	41.3	50.4	52.9	47.0	39.1	43.8	35.5	27.9
インタレスト・カバレッジ・レシオ (倍)	50.2	36.5	22.8	337.2	249.3	302.5	201.6	955.9
1株当たり情報 (円)								
1株当たり当期純利益(純損失)	29.42	34.44	40.09	49.95	57.73	74.70	116.74	152.48
1株当たり純資産額	317.14	334.21	355.16	390.09	415.68	467.14	565.78	686.07
配当関連指標								
1株当たり配当額 (円)	40.0	40.0	50.0	60.0	35.0	45.0	71.0	46.0
配当性向 (%)	34.0	29.0	31.2	30.0	30.3	30.1	30.4	30.2
配当利回り (%)	1.7	1.5	2.3	2.6	1.4	1.3	1.0	1.5
株式情報								
発行済み株式総数 (株) ※1	67,723,244	67,723,244	67,723,244	67,723,244	135,446,488	135,446,488	135,446,488	270,892,976
株価収益率(PER) (倍)	20.3	19.9	13.5	23.0	21.5	22.7	30.8	19.5
外国人持ち株比率 (%)	36.87	39.35	31.19	35.01	36.83	35.14	38.24	35.09

※1. 2022年7月29日付で自己株式4,387,353株を消却しており、当該消却後の発行済株式総数は266,505,623株です。

セグメント情報

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

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
デジタルコンテンツ事業								
売上高 (百万円)	45,351	52,577	58,704	74,141	82,982	59,942	75,300	87,534
コンシューマ (億円)	352	421	492	652	769	555	688	833
パッケージ (億円)	262	312	337	383	359	129	208	300
デジタル (億円)	90	109	155	269	410	426	480	533
モバイルコンテンツ (億円)	41	33	38	41	23	44	65	42
PCその他 (億円) ※1	60	71	57	48	37	—	—	—
営業利益 (百万円)	10,208	12,167	11,096	19,103	23,315	24,161	37,002	45,359
営業利益率 (%)	22.5	23.1	18.9	25.8	28.1	40.3	49.1	51.8
資産 (百万円)	50,053	57,275	66,691	61,641	54,109	53,117	73,551	51,895
総資産利益率(ROA) (%)	20.4	21.2	16.6	31.0	43.1	45.5	50.3	87.4
アミューズメント施設事業								
売上高 (百万円)	9,241	9,056	9,525	10,231	11,050	12,096	9,871	12,404
営業利益 (百万円)	940	699	752	879	1,096	1,211	149	652
営業利益率 (%)	10.2	7.7	7.9	8.6	9.9	10.0	1.5	5.3
資産 (百万円)	6,315	6,574	6,988	7,471	7,730	7,624	7,709	8,491
総資産利益率(ROA) (%)	14.9	10.6	10.8	11.8	14.2	15.9	1.9	7.7
アミューズメント機器事業								
売上高 (百万円)	7,540	13,343	16,856	7,803	3,422	6,533	7,090	5,749
営業利益 (百万円)	2,736	2,812	5,106	(764)	(2,668)	2,085	2,407	2,348
営業利益率 (%)	36.3	21.1	30.3	—	—	31.9	33.9	40.8
資産 (百万円)	8,760	12,314	16,169	10,002	6,420	13,100	6,346	7,651
総資産利益率(ROA) (%)	31.2	22.8	31.6	—	—	15.9	37.9	30.7
その他								
売上高 (百万円)	2,144	2,043	2,083	2,338	2,575	3,018	3,045	4,366
営業利益 (百万円)	661	511	969	1,126	811	544	987	1,517
営業利益率 (%)	30.8	25.0	46.5	48.2	31.5	18.0	32.4	34.7
資産 (百万円)	6,534	4,926	4,718	3,600	617	554	1,420	1,650
総資産利益率(ROA) (%)	10.1	10.4	20.5	31.3	131.4	98.2	69.5	91.9

※1 2020年3月期より、コンシューマに旧PCその他セグメントを統合しています。

マーケット情報

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022 (予測)
(年)								
コンシューマ市場 (億ドル) ※2								
パッケージ	124	109	112	109	134	126	110	93
デジタル	93	103	132	190	217	303	320	370
合計	217	212	244	299	351	429	430	463
PC市場 (億ドル) ※2								
北米	58	70	77	90	68	93	102	106
欧州	57	62	77	90	84	86	99	107
アジア	106	138	186	195	189	184	188	186
その他	28	38	43	39	42	56	55	56
合計	251	310	384	416	384	422	446	456
モバイルコンテンツ市場 (億ドル) ※2								
北米	66	100	113	175	219	302	358	394
欧州	44	47	60	87	107	144	162	178
アジア	229	276	354	421	510	647	652	663
その他	48	61	66	69	83	116	139	169
合計	390	485	594	753	920	1,211	1,312	1,405

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
(3月期)								
アミューズメント施設市場 (億円) ※3								
市場規模	4,222	4,338	4,620	4,859	5,201	5,408	4,187	—
店舗数推移(設置機器台数別) (店)	15,611	14,862	14,154	13,103	12,167	12,212	9,998	—
101台以上	5,698	5,603	5,263	4,879	3,640	5,354	3,893	—
51～100台以上	1,990	1,932	1,817	1,670	795	1,172	847	—
50台以下	7,923	7,327	7,074	6,554	7,732	5,687	5,259	—
遊技機市場 (億円) ※4								
パチンコ機	6,524	6,130	5,258	5,157	5,046	3,450	3,204	—
パチスロ機	4,274	3,697	3,576	2,434	1,685	2,197	1,844	—
合計	10,798	9,827	8,834	7,591	6,731	5,647	5,048	—

※2. 出典: International Development Group

※3. 出典: 「アミューズメント産業界の実態調査報告書」

※4. 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2020、2021」を基に当社作成

CSソフト出荷本数

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

		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
プラットフォーム出荷本数 (千本)									
PlayStation 3 PlayStation 4 PlayStation 5	タイトル数	13	19	16	14	21	8	4	13
	計	2,450	3,500	4,700	8,250	6,500	3,300	2,750	3,750
PSP PS Vita	タイトル数	5	8	5	1	3	—	—	—
	計	250	300	150	0	50	—	—	—
Wii, Wii U Nintendo Switch	タイトル数	—	—	—	7	17	8	1	5
	計	150	100	0	1,100	1,950	1,150	3,650	3,600
Nintendo DS Nintendo 3DS	タイトル数	5	7	5	8	—	—	—	—
	計	3,750	4,100	3,200	450	—	—	—	—
Xbox 360 Xbox One Xbox Series X S	タイトル数	7	6	9	9	9	2	2	2
	計	1,200	650	2,100	1,350	1,200	300	400	500
PCその他	タイトル数	3	4	6	2	3	1	—	1
	計	200	250	250	350	300	200	150	150
パッケージ計	タイトル数	33	44	41	41	53	19	7	21
	計	8,000	8,900	10,400	11,500	10,000	4,950	6,950	8,000
本編DLC計	タイトル数	—	1	1	9	8	16	7	3
	計	5,000	6,100	9,000	12,900	15,300	20,550	23,150	24,600
合計	タイトル数	33	45	42	50	61	35	14	24
	計	13,000	15,000	19,400	24,400	25,300	25,500	30,100	32,600

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: 13 総販売数量: 620 	「ロスト プラネット」 シリーズ タイトル数: 17 総販売数量: 640 	「デッドライジング」 シリーズ タイトル数: 22 総販売数量: 1,500 	「大神」 シリーズ タイトル数: 11 総販売数量: 370 	「戦国BASARA」 シリーズ タイトル数: 31 総販売数量: 400 
「モンスターハンター」 シリーズ タイトル数: 53 総販売数量: 8,000 	「逆転裁判」 シリーズ タイトル数: 33 総販売数量: 920 	「デビル メイ クライ」 シリーズ タイトル数: 35 総販売数量: 2,500 	「鬼武者」 シリーズ タイトル数: 16 総販売数量: 850 	「ディノクライシス」 シリーズ タイトル数: 13 総販売数量: 440 
「マーベル VS. カプコン」 シリーズ タイトル数: 16 総販売数量: 1,000 	「バイオハザード」 シリーズ タイトル数: 149 総販売数量: 12,500 	「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 	「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 	「ストリートファイター」 シリーズ タイトル数: 94 総販売数量: 4,700 
「ロックマン」 シリーズ タイトル数: 158 総販売数量: 3,700 	「魔界村」 シリーズ タイトル数: 18 総販売数量: 440 	「戦場の狼」 シリーズ タイトル数: 2 総販売数量: 120 	「1942」 シリーズ タイトル数: 3 総販売数量: 140 	

総販売数量単位: 万本
2022年3月末時点

ESGデータ

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

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
環 境								
CO ₂ 排出量(単体) (t)	16,476	14,892	15,285	15,021	14,152	13,004	11,779	12,628
エネルギーの使用に係る原単位(単体)※ ¹	0.06663	0.06193	0.06018	0.05994	0.05869	0.05583	0.05186	0.05497
前年度比 (%)	94.0	92.9	98.6	98.1	97.9	95.1	92.9	106.0
社 会								
社員数(連結)	2,681	2,839	2,811	2,952	2,832	2,988	3,152	3,206
社員数(単体)	2,033	2,114	2,194	2,426	2,530	2,688	2,841	2,904
コンテンツ開発者数	1,902	2,052	1,994	2,141	2,032	2,142	2,285	2,369
女性管理職数(単体)	20	24	25	25	24	24	27	35
女性社員比率 (%)	20	19	20	21	21	22	22	21
外国人従業員数(単体)	72	91	99	107	149	162	192	191
比率 (%)	3.4	4.0	4.3	4.2	5.6	5.8	6.5	6.3
企業内保育施設利用者数	—	—	—	13	25	25	19	23
育児休暇取得者数	21	24	26	25	33	23	34	41
男性	5	0	3	6	12	10	17	20
女性	16	24	23	19	21	13	17	21
シニアツアー累計参加人数※ ²	1,681	1,871	2,037	2,247	2,463	2,582	2,582	2,582
地方創生プロジェクト数累計	5	10	15	19	22	26	32	34
教育支援活動実施回数	51	55	58	40	29	32	14	32
出前授業実施回数	25	18	28	17	15	10	13	32
出前授業参加者数	2,361	1,853	1,853	1,767	1,392	820	799	2,484
ガバナンス								
取締役の人数	14	10	12	11	11	11	10	11
社内	9	5	6	6	6	6	5	6
社外	5	5	6	5	5	5	5	5
社外取締役比率	35.7	50.0	50.0	45.5	45.5	45.5	50.0	45.5
取締役会開催回数	16	14	15	15	10	10	10	10
監査役会・監査等委員会開催回数※ ³	12	13	14	16	10	10	10	11

※1. 資源エネルギー庁の定める計算方法に基づき算出。

※2. 2021年3月期および2022年3月期は新型コロナウイルスの感染拡大を考慮し、実施していません。

※3. 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。

連結損益計算書

								(百万円)	(千米ドル)
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2022
売上高	64,277	77,021	87,170	94,515	100,031	81,591	95,308	110,054	917,119
売上原価	38,379	47,175	56,438	59,895	62,809	40,643	42,567	47,042	392,024
売上総利益	25,898	29,846	30,731	34,619	37,222	40,947	52,741	63,011	525,095
販売費及び一般管理費	15,403	17,816	17,080	18,582	19,078	18,119	18,145	20,101	167,514
営業利益	10,582	12,029	13,650	16,037	18,144	22,827	34,596	42,909	357,581
営業外収益									
受取利息	98	95	47	58	171	271	65	40	339
受取配当金	13	13	13	14	16	18	19	20	173
受取補償金	92	—	—	—	—	—	—	—	—
為替差益	292	—	—	—	362	—	611	716	5,970
補助金収入	—	—	—	—	—	86	52	—	—
損害賠償収入	—	—	—	—	—	—	130	—	—
関係会社整理益	—	—	—	—	—	—	—	761	6,345
その他	168	195	130	145	422	104	155	320	2,668
営業外収益合計	664	304	192	219	974	480	1,035	1,859	15,497
営業外費用									
支払利息	85	119	141	103	80	74	72	49	409
支払手数料	83	59	44	64	69	69	46	—	—
割増退職金	—	—	117	112	601	—	—	197	1,641
訴訟関連費用	—	—	—	—	—	—	—	92	767
事務所移転費用	—	—	63	254	—	—	—	—	—
店舗閉鎖損失	142	—	—	—	—	—	—	—	—
為替差損	—	752	746	407	—	93	—	—	—
関係会社整理損	—	—	—	—	—	—	452	—	—
その他	84	55	141	59	173	113	214	101	842
営業外費用合計	396	985	1,253	1,002	924	350	786	439	3,661
経常利益	10,851	11,348	12,589	15,254	18,194	22,957	34,845	44,330	369,418
特別利益	—	—	—	—	—	—	—	—	—
特別損失	150	197	99	104	423	67	16	8	66
税金等調整前当期純利益	10,701	11,150	12,489	15,149	17,770	22,890	34,828	44,322	369,351
法人税、住民税及び事業税	1,146	6,377	1,832	4,617	6,603	8,472	10,084	10,987	91,564
法人税等調整額	2,937	(2,972)	1,777	(405)	(1,385)	(1,531)	(179)	780	6,507
法人税等合計	4,084	3,405	3,610	4,212	5,218	6,941	9,905	11,768	98,072
当期純利益	6,616	7,745	8,879	10,937	12,551	15,949	24,923	32,553	271,278
親会社株主に帰属する当期純利益	6,616	7,745	8,879	10,937	12,551	15,949	24,923	32,553	271,278

連結包括利益計算書

								(百万円)	(千米ドル)
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2022
当期純利益	6,616	7,745	8,879	10,937	12,551	15,949	24,923	32,553	271,278
その他の包括利益									
その他有価証券評価差額金	71	(168)	105	31	(112)	(133)	163	43	364
為替換算調整勘定	2,863	(1,494)	(262)	(601)	428	(592)	1,295	1,900	15,838
退職給付に係る調整額	(114)	9	(38)	21	20	34	17	(60)	(503)
その他の包括利益合計	2,820	(1,653)	(196)	(548)	336	(691)	1,476	1,883	15,699
包括利益	9,436	6,092	8,683	10,389	12,888	15,257	26,400	34,437	286,978
(内訳)									
親会社株主に係る包括利益	9,436	6,092	8,683	10,389	12,888	15,257	26,400	34,437	286,978
非支配株主に係る包括利益	—	—	—	—	—	—	—	—	—

連結貸借対照表

資産の部

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	(百万円) 2022	(千ドル) 2022
資産									
流動資産									
現金及び預金	32,204	28,429	24,537	46,539	53,004	65,657	71,239	107,262	893,858
受取手形及び売掛金	8,005	9,879	20,175	12,930	13,970	15,959	25,096	—	—
受取手形	—	—	—	—	—	—	—	528	4,403
売掛金	—	—	—	—	—	—	—	7,404	61,705
商品及び製品	1,225	1,704	1,583	1,102	1,182	1,557	2,005	1,378	11,487
仕掛品	1,672	2,085	2,040	1,349	734	883	897	819	6,826
原材料及び貯蔵品	1,020	1,954	2,040	1,616	538	258	850	198	1,651
ゲームソフト仕掛品	16,833	24,825	30,150	25,635	16,926	21,222	24,443	31,192	259,940
繰延税金資産	2,042	3,382	2,495	3,201	—	—	—	—	—
その他	2,712	3,673	2,478	3,371	4,518	3,320	2,896	2,536	21,134
貸倒引当金	(56)	(18)	(21)	(34)	(58)	(31)	(37)	(8)	(68)
流動資産合計	65,659	75,917	85,480	95,712	90,817	108,829	127,391	151,312	1,260,939
固定資産									
有形固定資産									
建物及び構築物(純額)	6,136	11,297	11,004	11,106	10,845	10,644	10,666	10,485	87,381
機械装置及び運搬具(純額)	22	23	16	10	24	14	11	24	206
工具、器具及び備品(純額)	1,578	1,875	1,932	1,840	1,377	1,445	1,401	1,977	16,476
アミューズメント施設機器(純額)	1,101	1,342	1,616	1,565	1,821	1,879	1,628	2,213	18,444
土地	4,953	5,234	5,234	5,234	5,235	5,235	5,235	5,235	43,629
リース資産(純額)	995	1,042	835	668	718	1,118	1,141	1,112	9,272
建設仮勘定	2,541	8	128	371	336	509	1,230	157	1,310
有形固定資産合計	17,328	20,825	20,768	20,797	20,359	20,847	21,316	21,206	176,720
無形固定資産	10,668	8,135	2,843	725	432	351	1,229	1,747	14,558
投資その他の資産									
投資有価証券	621	454	574	625	576	415	589	637	5,308
破産更生債権等	66	65	67	19	19	19	19	12	103
差入保証金	4,036	3,867	3,920	4,034	3,979	4,134	4,140	4,266	35,552
繰延税金資産	1,595	2,952	4,311	2,782	6,420	7,906	8,089	7,389	61,579
その他	876	916	1,003	900	834	996	969	819	6,829
貸倒引当金	(78)	(78)	(72)	(24)	(32)	(32)	(32)	(25)	(210)
投資その他の資産合計	7,117	8,179	9,804	8,338	11,798	13,438	13,775	13,099	109,162
固定資産合計	35,113	37,140	33,417	29,861	32,590	34,636	36,321	36,053	300,442
資産合計	100,773	113,057	118,897	125,573	123,407	143,466	163,712	187,365	1,561,382

負債及び純資産の部

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	(百万円) 2022	(千米ドル) 2022
負債									
流動負債									
支払手形及び買掛金	3,089	4,053	2,288	2,625	3,988	3,461	2,820	2,325	19,382
電子記録債務	988	888	4,886	839	1,153	2,383	882	1,276	10,635
短期借入金	3,452	1,497	9,323	1,473	—	—	—	—	—
1年内返済予定の長期借入金	—	—	—	—	1,579	4,129	727	626	5,219
リース債務	483	525	502	392	406	502	594	501	4,183
未払法人税等	823	6,470	1,580	4,453	4,251	5,612	6,957	6,010	50,084
繰延税金負債	147	40	2,308	766	—	—	—	—	—
賞与引当金	1,832	2,080	2,263	2,866	3,089	3,130	4,056	4,014	33,451
繰延収益	—	—	—	—	1,583	7,642	6,673	8,932	74,439
その他	6,427	6,799	6,840	13,618	7,159	9,000	9,878	7,055	58,792
流動負債合計	17,246	22,355	29,994	27,037	23,212	35,863	32,590	30,742	256,189
固定負債									
長期借入金	7,540	11,111	6,788	8,315	6,735	2,606	4,878	4,252	35,437
リース債務	589	601	399	329	369	690	630	718	5,987
繰延税金負債	48	18	29	23	6	4	1	20	169
退職給付に係る負債	2,101	2,323	2,596	2,819	3,004	3,212	3,468	3,802	31,689
資産除去債務	489	502	509	501	571	656	671	718	5,991
その他	1,427	975	805	1,127	758	697	676	634	5,285
固定負債合計	12,195	15,532	11,128	13,115	11,445	7,868	10,327	10,147	84,560
負債合計	29,442	37,888	41,122	40,152	34,658	43,731	42,918	40,890	340,750
純資産									
株主資本									
資本金	33,239	33,239	33,239	33,239	33,239	33,239	33,239	33,239	276,993
資本剰余金	21,328	21,328	21,328	21,328	21,328	21,329	21,329	21,329	177,743
利益剰余金	33,801	39,297	45,402	53,602	62,595	74,275	93,861	117,661	980,510
自己株式	(18,140)	(18,145)	(21,448)	(21,454)	(27,456)	(27,458)	(27,461)	(27,464)	(228,867)
株主資本合計	70,228	75,719	78,521	86,716	89,708	101,385	120,967	144,765	1,206,379
その他包括利益累計額									
その他有価証券評価差額金	170	2	107	139	26	(106)	56	100	836
為替換算調整勘定	1,215	(278)	(541)	(1,142)	(713)	(1,306)	(10)	1,889	15,747
退職給付に係る調整累計額	(283)	(274)	(313)	(292)	(271)	(237)	(219)	(279)	(2,331)
その他包括利益累計額合計	1,102	(550)	(747)	(1,295)	(958)	(1,650)	(173)	1,710	14,252
純資産合計	71,331	75,168	77,774	85,421	88,749	99,735	120,794	146,475	1,220,632
負債純資産合計	100,773	113,057	118,897	125,573	123,407	143,466	163,712	187,365	1,561,382

2015年3月期および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。

連結キャッシュ・フロー計算書

								(百万円)	(千米ドル)
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2022
営業活動によるキャッシュ・フロー									
税金等調整前当期純利益	10,701	11,150	12,489	15,149	17,770	22,890	34,828	44,322	369,351
減価償却費	3,535	5,712	5,980	4,706	3,228	2,795	2,791	3,385	28,209
減損損失	49	105	—	—	393	—	—	—	—
のれん償却額	63	—	—	—	—	—	—	—	—
貸倒引当金の増減額(減少)	(1)	(38)	(1)	(36)	32	(25)	5	(36)	(306)
賞与引当金の増減額(減少)	(3)	263	186	604	223	49	912	(68)	(569)
返品調整引当金の増減額(減少)	(87)	—	—	—	—	—	—	—	—
退職給付に係る負債の増減額(減少)	207	264	204	253	214	258	281	247	2,062
受取利息及び受取配当金	(111)	(109)	(61)	(71)	(189)	(289)	(85)	(61)	(513)
支払利息	85	119	141	103	80	74	72	49	409
為替差損益(益)	(188)	60	18	134	(127)	180	(37)	(265)	(2,212)
固定資産除売却損(益)	100	92	99	104	30	62	16	8	66
売上債権の増減額(増加)	10,382	(2,208)	(10,393)	7,059	(858)	(2,117)	(9,028)	17,208	143,404
棚卸資産の増減額(増加)	(764)	(1,651)	158	1,588	1,621	(256)	(997)	1,383	11,527
オンラインコンテンツ仮勘定の増減額(増加)	(3,347)	1,479	(704)	—	—	—	—	—	—
ゲームソフト仕掛品の増減額(増加)	(6,443)	(8,778)	(2,266)	4,069	8,876	(4,293)	(3,213)	(6,744)	(56,205)
仕入債務の増減額(減少)	(7,856)	935	2,280	(3,690)	1,665	749	(2,233)	(180)	(1,501)
繰延収益の増減額(減少)	—	—	—	—	—	6,107	(1,077)	2,008	16,734
その他※	(1,129)	(2,087)	1,659	6,320	(7,286)	2,418	527	(3,160)	(26,337)
小計	5,187	5,309	9,792	36,296	25,675	28,605	22,761	58,094	484,119
利息及び配当金の受取額	118	130	62	73	191	265	99	58	487
利息の支払額	(85)	(120)	(140)	(101)	(81)	(75)	(72)	(49)	(411)
法人税等の支払額	(934)	(972)	(6,513)	(1,546)	(5,938)	(6,515)	(8,162)	(11,155)	(92,964)
営業活動によるキャッシュ・フロー	4,286	4,347	3,200	34,721	19,847	22,279	14,625	46,947	391,230

※ 2015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。

								(百万円)	(千米ドル)
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2022
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)	—	—	(6,019)	(13,742)	(21,297)	(177,478)
定期預金の払戻による収入	—	4,205	—	—	—	—	12,660	17,980	149,833
有形固定資産の取得による支出	(5,465)	(5,813)	(3,074)	(2,767)	(2,093)	(2,273)	(2,305)	(2,950)	(24,583)
有形固定資産の売却による収入	206	4	5	0	4	0	1	2	16
無形固定資産の取得による支出	(195)	(290)	(253)	(150)	(112)	(65)	(817)	(1,117)	(9,312)
投資有価証券の取得による支出	(12)	(13)	(13)	(13)	(14)	(10)	(15)	(16)	(134)
投資有価証券の売却による収入	—	—	—	—	—	3	—	—	—
その他の支出	(141)	(113)	(222)	(259)	(182)	(213)	(51)	(240)	(2,005)
その他の収入	111	380	131	343	138	140	37	213	1,781
投資活動によるキャッシュ・フロー	(5,496)	(1,639)	(3,628)	(2,847)	(2,261)	(8,437)	(4,233)	(7,426)	(61,883)
財務活動によるキャッシュ・フロー									
短期借入金の純増減額(減少)	(1,050)	—	5,000	(5,000)	—	—	—	—	—
長期借入れによる収入	8,162	2,500	—	—	—	—	3,000	—	—
長期借入金の返済による支出	(3,169)	(883)	(1,497)	(1,323)	(1,473)	(1,579)	(4,129)	(727)	(6,065)
リース債務の返済による支出	(406)	(496)	(535)	(509)	(414)	(505)	(500)	(504)	(4,203)
自己株式の取得による支出	(5)	(5)	(3,302)	(5)	(6,001)	(1)	(3)	(2)	(17)
自己株式の売却による収入	0	—	—	—	—	—	—	—	—
配当金の支払額	(2,251)	(2,228)	(2,794)	(2,738)	(3,554)	(4,265)	(5,331)	(8,745)	(72,881)
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,278	(1,115)	(3,130)	(9,577)	(11,443)	(6,351)	(6,965)	(9,980)	(83,167)
現金及び現金同等物に係る換算差額	1,811	(1,160)	(533)	(96)	323	(823)	944	2,050	17,087
現金及び現金同等物の増加額(減少)	1,879	431	(4,091)	22,201	6,464	6,667	4,371	31,592	263,267
現金及び現金同等物の期首残高	26,118	27,998	28,429	24,337	46,539	53,004	59,672	64,043	533,698
現金及び現金同等物の期末残高	27,998	28,429	24,337	46,539	53,004	59,672	64,043	95,635	796,965

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度（2020年4月1日～2021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	21,329	74,275	(27,458)	101,385
当期変動額					
剰余金の配当			(5,337)		(5,337)
親会社株主に帰属する当期純利益			24,923		24,923
自己株式の取得				(3)	(3)
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	—	—	19,586	(3)	19,582
当期末残高	33,239	21,329	93,861	(27,461)	120,967

前連結会計年度（2020年4月1日～2021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	(106)	(1,306)	(237)	(1,650)	99,735
当期変動額					
剰余金の配当					(5,337)
親会社株主に帰属する当期純利益					24,923
自己株式の取得					(3)
自己株式の処分					—
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	163	1,295	17	1,476	1,476
当期変動額合計	163	1,295	17	1,476	21,058
当期末残高	56	(10)	(219)	(173)	120,794

当連結会計年度（2021年4月1日～2022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	21,329	93,861	(27,461)	120,967
当期変動額					
剰余金の配当			(8,753)		(8,753)
親会社株主に帰属する当期純利益			32,553		32,553
自己株式の取得				(2)	(2)
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	23,799	(2)	23,797
当期末残高	33,239	21,329	117,661	(27,464)	144,765

当連結会計年度（2021年4月1日～2022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	56	(10)	(219)	(173)	120,794
当期変動額					
剰余金の配当					(8,753)
親会社株主に帰属する当期純利益					32,553
自己株式の取得					(2)
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）	43	1,900	(60)	1,883	1,883
当期変動額合計	43	1,900	(60)	1,883	25,681
当期末残高	100	1,889	(279)	1,710	146,475

当連結会計年度（2021年4月1日～2022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	276,993	177,742	782,176	(228,848)	1,008,064
当期変動額					
剰余金の配当			(72,945)		(72,945)
親会社株主に帰属する当期純利益			271,278		271,278
自己株式の取得				(18)	(18)
自己株式の処分		1		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	—	1	198,333	(18)	198,315
当期末残高	276,993	177,743	980,510	(228,867)	1,206,379

当連結会計年度（2021年4月1日～2022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	471	(90)	(1,827)	(1,446)	1,006,617
当期変動額					
剰余金の配当					(72,945)
親会社株主に帰属する当期純利益					271,278
自己株式の取得					(18)
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）	364	15,838	(503)	15,699	15,699
当期変動額合計	364	15,838	(503)	15,699	214,014
当期末残高	836	15,747	(2,331)	14,252	1,220,632

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

<https://www.capcom.co.jp/>



この冊子は地球環境保護のため、
植物油インキで印刷しています。