株式会社カプコン

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

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**

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
「Capcom IR」**

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

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

株式会社カプコン　統合報告書　2024

証券コード　9697

CAPCOM

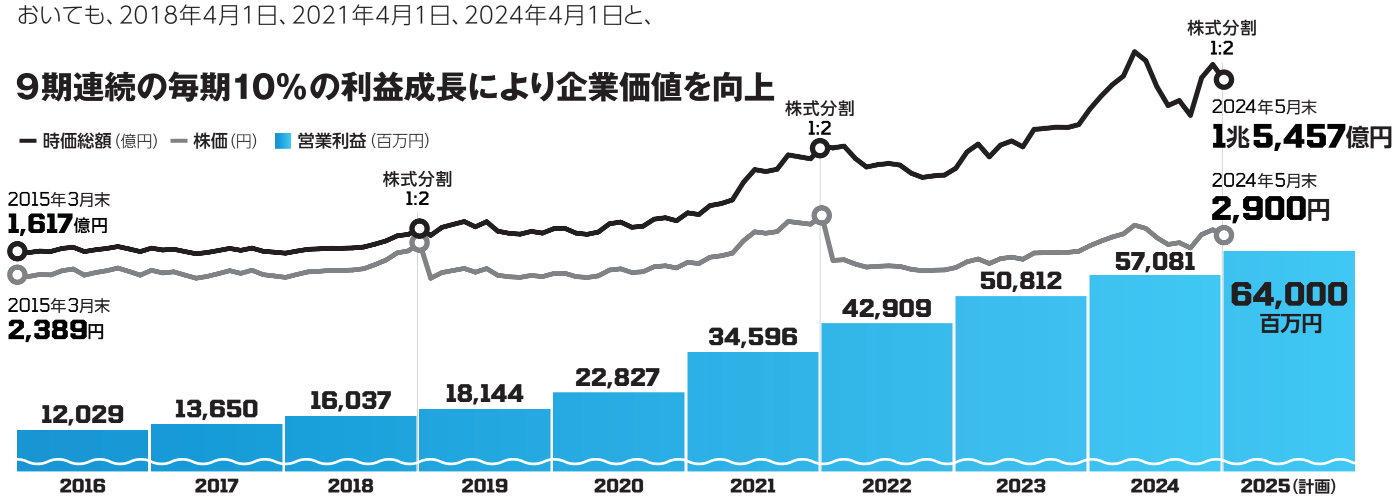
カプコン統合報告書 2024

証券コード 9697

11期連続の営業増益を達成

ネットワークやAI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、2024年3月期まで11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、2024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が、業績の向上とともに安定的に上昇しています。ステークホルダー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。

9期連続の毎期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）

財務・非財務価値を長期的・安定的に向上させています

FINANCIAL VALUE

NON-FINANCIAL VALUE

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。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も」、「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、現在では約230もの国や地域で楽しまれ、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。

約230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）

企業理念

遊文化をクリエイトする感性開発企業・カプコン

当社は、ゲームというエンターテインメントを通じて「遊文化」をクリエイトし、
人々に「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。

世界中に笑顔や感動を贈り心豊かな生活に貢献

➡ 価値創造モデル／P05

グローバルでのゲームユーザー拡大

➡ CEOコミットメント／P25
➡ COOが語る成長戦略／P31
➡ CFOが語る財務戦略／P41

平等で、貧困のないゲームを心から楽しめる環境づくりに貢献

➡ サステナビリティ／P51

高品質コンテンツを継続的に開発、提供

収益の安定した創出

➡ 開発トップが語る開発戦略／P45

SDGsを踏まえ、取り組みを推進

➡ サステナビリティ／P51

目次・編集方針 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
04 目次・編集方針
05 価値創造モデル
07 価値創造の歩み
09 主な知的資産（IP）
11 IPの有効活用
13 サステナビリティハイライト
15 財務ハイライト
17 事業セグメント別ハイライト
21 グローバル販売戦略
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
経営理念・ビジョン ／ 経営戦略 ／ 全世界の隅々までのブランド浸透・ユーザー拡大 ／ 持続的な成長を支える体制の再構築・強化 ／ ステークホルダーとの健全な関係の構築
31 COOが語る成長戦略
これまでの取り組み ～デジタル化による グローバルでの市場拡大～ ／ これからの10年を見据えて ～マーケティングの強化による 持続的な成長の加速～
37 CHOが語る人材戦略
41 CFOが語る財務戦略

最新クリエイティブレポート

45 開発トップが語る開発戦略
47 「モンスターハンター」シリーズ20周年
49 品質管理のチカラ

サステナビリティ

51 サステナビリティ情報
53 環境とカプコン
55 社会とカプコン
55 従業員との関わり
57 社員の声
59 お客様との関わり
61 地域社会との関わり

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
73 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に、中長期的な企業価値向上に向けた取り組みをお伝えし、さら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、2024年3月期（2023年4月1日～2024年3月31日）です。ただし、必要に応じて当期間の前後についても言及しています。データの集計範囲（バウンダリー）は、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。

CEOコミットメント

COOが語る成長戦略

CHOが語る人材戦略

開発トップが語る開発戦略

CFOが語る財務戦略

「モンスターハンター」シリーズ20周年

品質管理のチカラ

目的別検索用インデックス

成長戦略がわかる ▶ P23-24、P31-36、P37-40、P41-44
業績と財務状況がわかる ▶ P15-20、P41-44、P75-83
世界有数の開発力がわかる ▶ P45-50
人材戦略についてわかる ▶ P13-14、P37-40、P45-46
環境に関する取り組みがわかる ▶ P13-14、P53-54
ステークホルダーとの関係がわかる ▶ P13-14、P55-62
ガバナンスがわかる ▶ P29、P63-74

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

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

事業活動

社会課題 → 企画 → 開発 → 品質管理 → 販売プロモーション

- 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
- 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

培ってきた資本

開発投資	430億円	CFOが語る財務戦略／P41
開発人材	2,675名	開発トップが語る開発戦略／P45
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

持続的成長の基盤

重要な取り組み① 人材の確保・育成	人材育成と開発環境／P49
重要な取り組み② ダイバーシティの推進	社会とカプコン／P55
重要な取り組み③ 社会との健全な関係構築	社会とカプコン／P55
重要な取り組み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

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

2024年3月期売上

1,198億円

家庭用ゲーム

PCオンライン

モバイルコンテンツ

ダウンロードコンテンツ

コンテンツのマルチメディア展開

2024年3月期売上

325億円

自社のマルチメディア展開

アミューズメント施設「プラサカプコン」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

eスポーツ

遊技機
パチスロ

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

協業でマルチメディア展開

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

映画
ハリウッド映画、劇場アニメ、CG映画

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

イベント
コンサート、舞台

非財務のOUTPUT

ゲーム販売本数
4,589万本 → P02

販売した国と地域
235の国・地域 → P16

コンテンツの映像化
2本 → P59

非財務のOUTCOME

新卒採用
168名 → P39

自治体への協力
1件 → P62

支援した団体
5団体

寄付した支援金
2.3億円

- 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
- 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

社会的価値

JR東海と多様なコラボ企画を実施

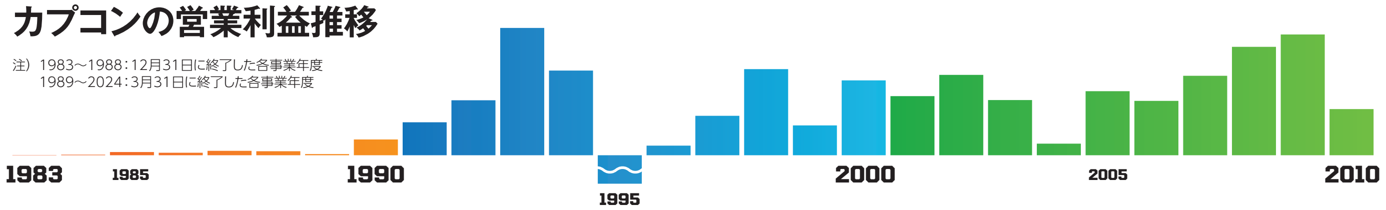
学校給食とのコラボ献立（橿原市）

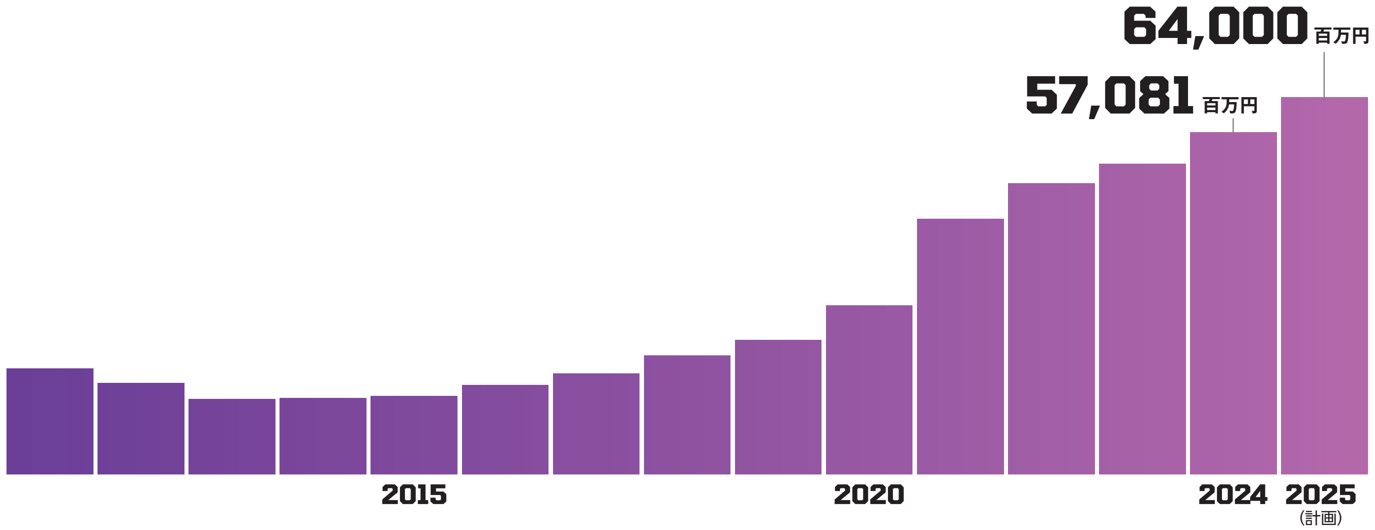
当社は、企業理念のもと、「培ってきた資本」と「持続的な成長基盤」を活用し、事業活動を通じて独自の人気コンテンツ（IP）を創出しています。
さらに、そのIPを様々な分野に展開することで、事業を拡大させています。
これらの活動を通じて財務・非財務価値、言い換えればゲームによってもたらされる幸せを提供することで、社会課題の解決にも貢献しています。

世界一面白いゲームを目指して、着実に成長し続けてきた歩み

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
1989〜2024：3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。

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Ⅱ」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。

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。

作品の歴史

1983
開発第1号機（メダル）『リトルリーグ』を発売。

1984
業務用ビデオゲーム第1弾『バルガス』を発売。

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

1987
「ファミリーコンピュータ」向けソフト『ロックマン』を発売。

1992
「スーパーファミコン」用ソフト『ストリートファイターⅡ』を発売。

1993
「スーパーファミコン」用ソフト『ブレス オブ ファイア』を発売。

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

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、リピート作による収益機会が創出された。

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。

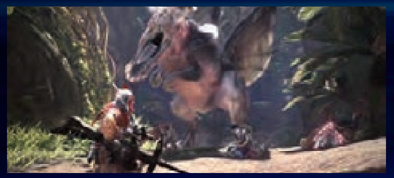
2017~2020

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。

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1,330万本を販売。

2018
カプコン史上初、累計2,530万本※を突破した『モンスターハンター：ワールド』を発売。
※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

2020
「バイオハザード」シリーズがカプコン史上初となる累計販売本数1億本を突破。



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。

2023
『ストリートファイター6』を発売。eスポーツ展開と連携し全世界での販売拡大を目指す。
6月11日に創業40周年を迎える。

2024
『ドラゴンズドグマ 2』を発売。
「モンスターハンター」シリーズが累計販売本数1億本を突破。

カプコンと遊文化

1988
「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。

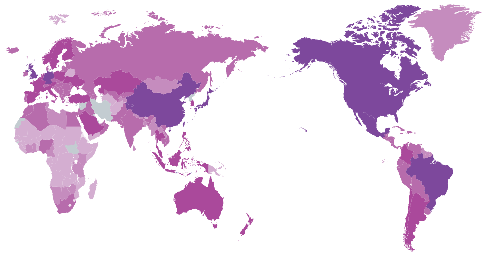
1991
『ストリートファイターⅡ』が大ヒット
全国のゲームセンターで大ブームを引き起こし、対戦格闘ジャンルを確立。1992年には、eスポーツの先駆けとも呼べる全国大会を両国国技館で開催。

© CAPCOM, Shogakukan, ShoPro, TV Tokyo 2002
© 2002 CONSTANTIN FILM PRODUCTION GMBH / NEW LEGACY FILM LTD.

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。

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。

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～
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40年以上の間に培った豊富なタイトルを、約230の国と地域に提供。

人気コンテンツ（IP）を活用し多くのヒットタイトルを輩出

当社は創業以来40年間以上、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。

STREET FIGHTER

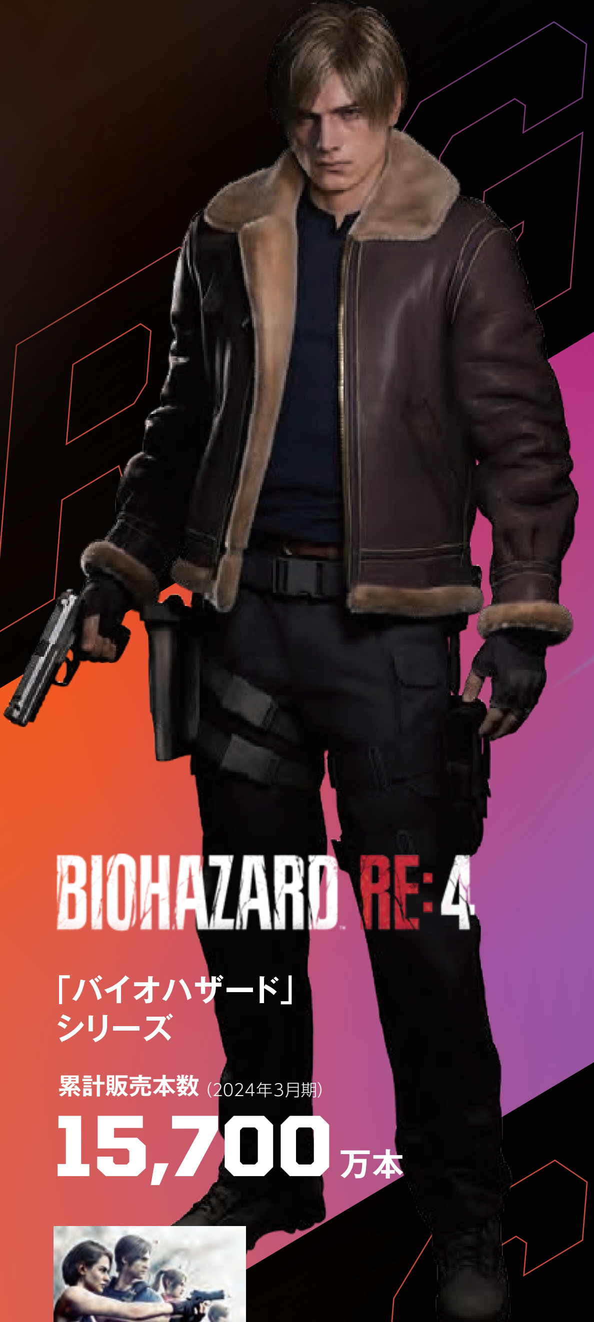
「ストリートファイター」シリーズ

累計販売本数（2024年3月期）

5,400万本

CAPCOM Pro Tour 2023

➡ IPの有効活用／P11



BIOHAZARD RE:4

「バイオハザード」シリーズ

累計販売本数（2024年3月期）

15,700万本

CG映画
『バイオハザード：デスアイランド』

©2023 CAPCOM / DEATH ISLAND FILM PARTNERS

➡ IPの有効活用／P11

ROCKMAN 11 運命の歯車!!

「ロックマン」シリーズ

累計販売本数（2024年3月期）

4,100万本

マルチユース展開
グッズ、アパレルなど

➡ IPの有効活用／P11

MONSTER HUNTER RISE SUNBREAK

「モンスターハンター」シリーズ

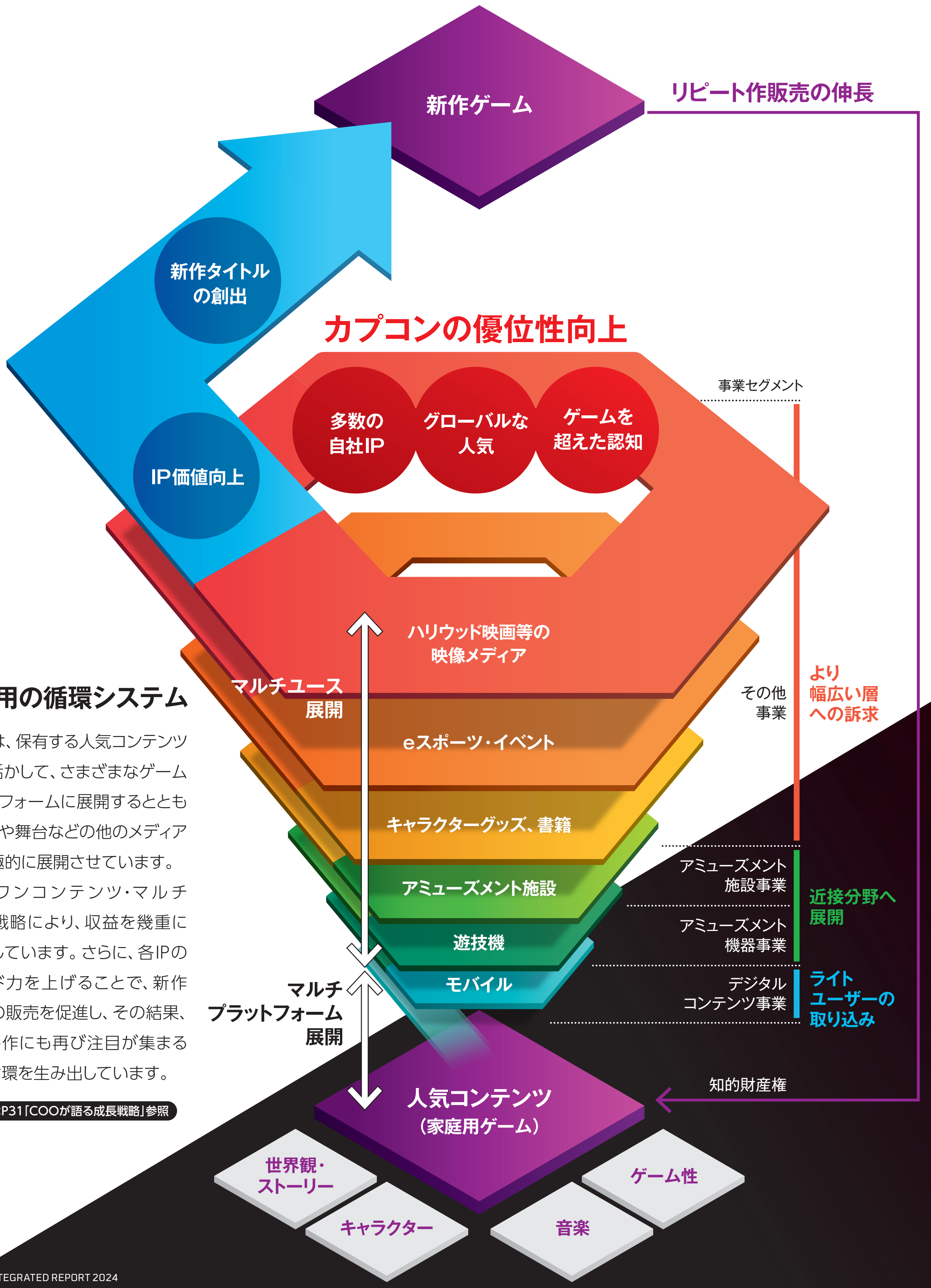
累計販売本数（2024年3月期）

10,000万本

モンスターハンター 20周年
「大狩猟展」

➡ IPの有効活用／P11

IP価値の最大化でゲーム販売を促進 ワンコンテンツ・マルチユース戦略



IP活用の循環システム

当社は、保有する人気コンテンツ(IP)を活かして、さまざまなゲームプラットフォームに展開するとともに、映画や舞台などの他のメディアにも積極的に展開させています。

このワンコンテンツ・マルチユース戦略により、収益を幾重にも享受しています。さらに、各IPのブランド力を上げることで、新作ゲームの販売を促進し、その結果、リピート作にも再び注目が集まるという循環を生み出しています。

➡ 詳細はP31「COOが語る成長戦略」参照

ワンコンテンツ・マルチユース事例

2022年6月発売

最新タイトル
モンスターハンターライズ：サンブレイク
累計 **842** 万本
（2024年6月30日現在）

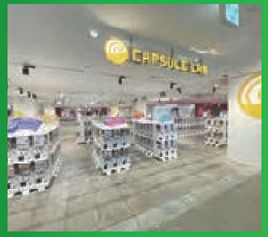
安定収益の確保　ユーザー層の拡大

マルチユース展開

近接分野へ展開

アミューズメント施設（コラボカフェ）

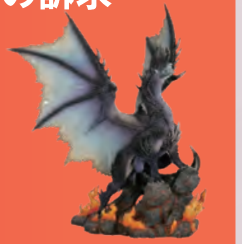
パチスロ機


アミューズメント施設（カプセルラボ）

「モンスターハンターワールド：アイスボーン XR WALK」
※アトラクションは既に終了
TM & © Universal Studios. All rights reserved.

より幅広い層への訴求

イベント・コンサート


グッズ

動画配信

ハリウッド映画

© 2020 Constantin Film Produktion GmbH
© Constantin Film Verleih GmbH

2021年3月26日発売

既存タイトル
モンスターハンターライズ
累計 **1,545** 万本
（2024年6月30日現在）

ゲームメーカーの事業特性を活かして持続可能な社会づくりに貢献

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、グローバル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「ゲームというエンターテインメントを通じて遊文化をクリエイトし、人々に感動を与える感性開発企業」という経営理念は近しい理念であると認識しています。そこで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、当社が定めるサステナビリティの基本方針のもと、次の重要な取り組みを実施することで、持続可能な社会づくりへ貢献していきます。

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。

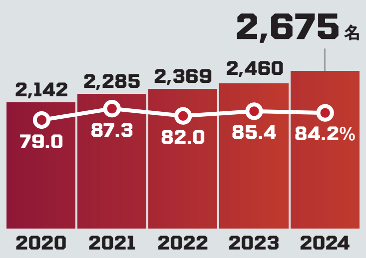
➡詳細は国際連合広報センターの「2030アジェンダ」ページをご覧ください
https://www.unic.or.jp/activities/economic_social_development/sustainable_development/2030agenda/

重要な取り組み　取り組みの進捗　2023年度の取り組み成果

人材の確保・育成

当社では、「最高のIPコンテンツで世界中の人々を夢中にさせる企業」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。持続的成長と変化に即応するため、2022年より、報酬制度改定をはじめ人的資本の強化を推進、2025年度からの新卒の初任給引き上げを発表しました。引き続き、多様な人材採用、制作力強化、社員とのエンゲージメント向上にも注力。これらの取組みを通じて、この先10年の更なる成長機会に備えた人材投資戦略を進めています。

関連SDGs



当社では、「世界に通用する高品質なゲーム開発」に向けて優秀な開発者の確保・育成に努めています。パイプラインの拡充、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、近年では毎年約150名規模の新卒採用を継続しています。

➡詳細／P45参照

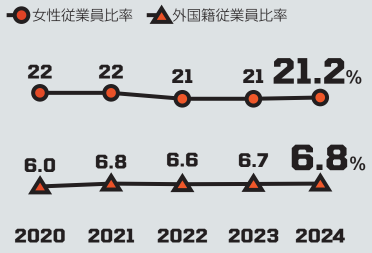
従業員向け概況説明会等の各種説明会を実施

近年、当社の事業概況をはじめ、従業員向けの各種説明会を実施しています。これら説明会では、10年の経営方針に基づく成長の軌跡とその要因・課題に対する経営層と従業員との質疑応答、意見交換に加え、メンタルヘルスの管理やハラスメント防止への意識向上、働きやすい環境づくりに向けた従業員のニーズを直接把握するための直接対話の機会になっています。

ダイバーシティの推進

当社は事業環境の変化に対応するため、性別、国籍、年齢等に関係なく採用や評価等を行うなど、多様性のある人材の確保・育成への投資に努めています。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度が増しています。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籍従業員が活躍できる環境を整えています。

関連SDGs

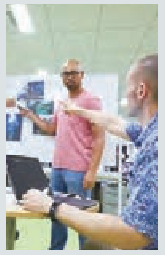


経営層と外国籍従業員との意見交換会等を昨年に続き実施したほか、社内通知等の英文化など、外国籍従業員に働きやすい環境の整備に注力しました。女性・外国籍従業員に関する数値は継続的に上昇しており、当社のコンテンツの創出に寄与しています。

➡詳細／P56参照

働きやすい環境のため各種制度を整備

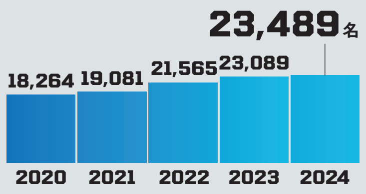
2023年に一時帰国のための特別休暇制度や、性的指向や性自認にかかわらず福利厚生制度において平等の取り扱いをするためパートナーシップ制度を導入しました。また、外国籍従業員のニーズを把握するための経営層との意見交換会等を行っています。



社会との健全な関係構築

当社は、経営理念に基づき、「良き企業市民」を目指し、社会の共通課題の解決に積極的に取り組んでいます。とくに、差別の禁止と人権の尊重、貧困で困窮する子供たちへの支援活動、地方創生への貢献、文化・技術振興支援などに注力しています。また、子供たちを対象とした「企業訪問」の受け入れや「出前授業」を実施するなど、健全なゲーム文化の普及のための取り組みも推進しています。

関連SDGs

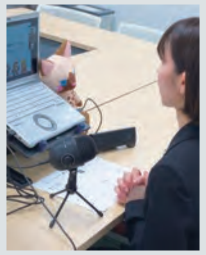


2005年より開始した当社の教育支援活動は、15年以上にわたる活動の結果、一定の認知度を獲得し、多くの青少年にゲームとの健全な付き合い方などを学ぶ機会を提供してきました。また、2022年3月期にオンライン授業を導入したことで、より幅広い地域での活動が可能になりました。

➡詳細／P61参照

オンライン出前授業の需要が増加

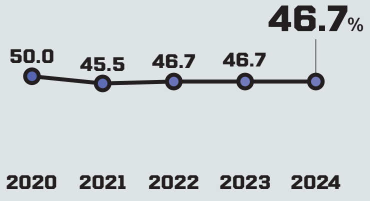
オンライン授業の導入により、離島の学校をはじめ運用対象が拡大しています。2024年3月期のオンラインの実施率は87.5％（前期比7.5ポイント増）と、コロナ禍以降、オンライン実施が定着しています。



コーポレート・ガバナンスの充実

当社はコーポレート・ガバナンスを経営の重要課題と認識し、その強化に取り組んでいます。経営の透明性、健全性、遵法性の確保に努めるとともに、環境の変化に対応できる体制を構築するため、取締役会の多様性確保や社外取締役の積極的な参画の機会拡大を図り、取締役会の監督機能の強化に努めています。今後も、社外取締役との意見交換会等、議論する機会の拡充・深化により諸課題の共有と理解を促進し、さらなる機能向上に努めます。

関連SDGs



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、2024年3月末時点では全取締役に占める社外比率は46.7％でした。2024年6月時点では、2名退任、2名新任となり、社外比率は変動ありません。

➡詳細／P65参照

社外取締役による監督機能強化

2023年度は、取締役会の実効性評価を踏まえ、情報提供の拡充と相互理解の深化に向け、中長期的な戦略等について経営トップを交えて議論するため、社外取締役との意見交換会等を活用し、取締役会の監督機能の強化に努めました。

財務ハイライト

営業利益・営業利益率

営業利益(百万円)

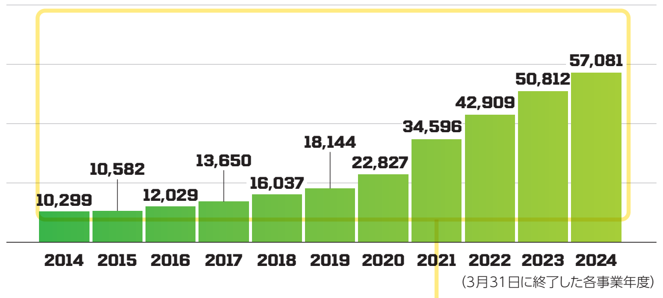
57,081 百万円

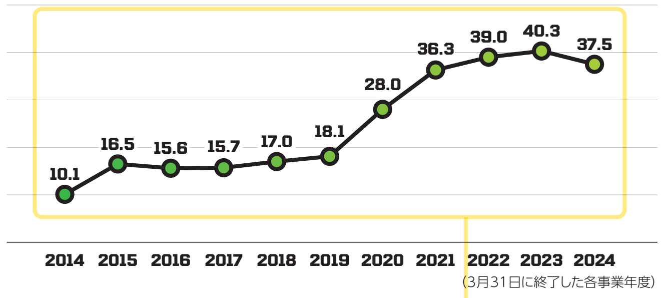
12.3% UP

営業利益率(%)

37.5%

2.8 point DOWN



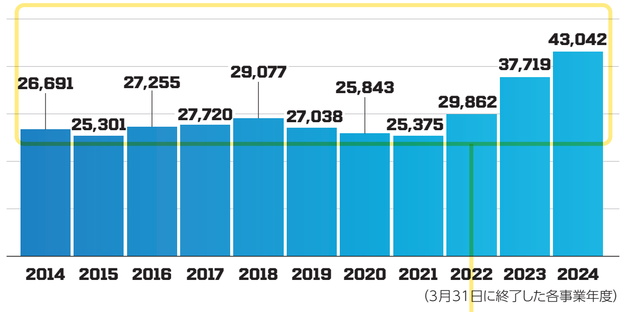


2011年3月期に開発投資の効率化を目指した収益構造の改革を進め、2013年3月期からは市場の急激な変化に対応すべく、デジタル販売の強化や内作への移行による事業再編を進めました。その結果、2014年3月期以降はコンシューマにおいて、収益性の高いデジタル販売比率の向上などにより、11期連続の営業増益を達成。2024年3月期は、引き続き収益性の高いデジタル販売への移行が進んだことに加え、『ストリートファイター6』や『ドラゴンズドグマ 2』といった大型新作のヒット、主力シリーズを中心としたリピートタイトル販売の続伸により前期比で12.3%の増益を達成し、7期連続で営業最高益を更新しました。

開発投資額(百万円)

43,042 百万円

14.1% UP

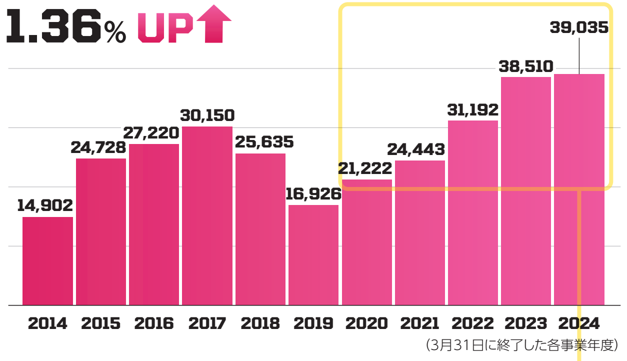


独創的で斬新なコンテンツの創出が成長の源泉であるため、開発投資額の約9割をデジタルコンテンツ事業に充てています。当社では最先端の開発環境の構築や人員稼働率の向上により開発を効率化していますが、中長期での持続的な成長に向けた人材投資を積極的に進め、開発投資額は増加していく見込みです。

ゲームソフト仕掛品残高(百万円)

39,035 百万円

1.36% UP

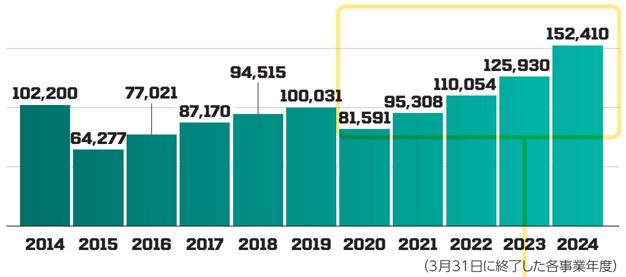


2014年3月期は大型タイトルの発売等により減少しましたが、2015年3月期以降は、パイプラインの拡充により増加傾向にあります。2019年3月期は大型タイトルの発売に加え、海外拠点の閉鎖や評価見直し等により大きく減少しましたが、2020年3月期からは引き続き次期以降の大型タイトル投入に向け増加しています。

売上高(百万円)

152,410 百万円

21.0% UP

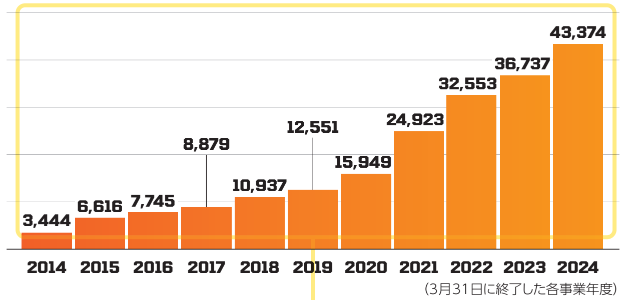


2014年3月期に初の売上高1,000億円を達成した後、2015年3月期はコンシューマでの高採算タイトルへの絞り込みにより減収となりました。また、2020年3月期もデジタル化等に伴う販売単価の低下により前期比で減収となったものの、近年はコンシューマで複数の大型タイトルを継続して投入することで安定的に成長しています。

親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)

43,374 百万円

18.1% UP

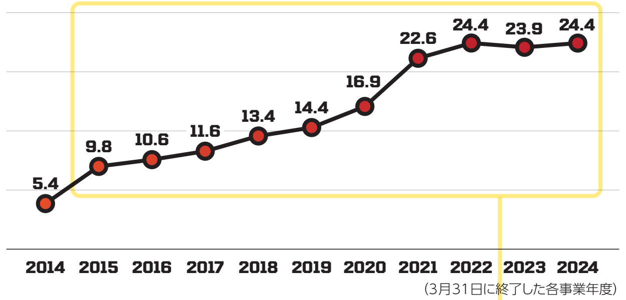


2014年3月期は、それぞれ主に①コンシューマのデジタル販売強化に伴う開発体制変更、②モバイルの運営強化に伴う組織統合による事業再編損や事業構造改善費用などを特別損失として計上しました。2015年3月期以降は、構造改革の成果が顕在化し、営業利益同様、11期連続の増益となりました。

株主資本利益率(ROE)(%)

24.4%

0.5 point UP



2014年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

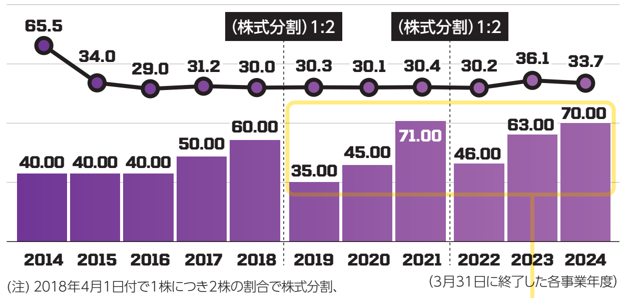
1株当たり配当額(円)　配当性向(%)

70.0 円

11.1% UP

33.7%

2.4 point DOWN



(注) 2018年4月1日付で1株につき2株の割合で株式分割、
2021年4月1日付で1株につき2株の割合で株式分割を行いました。2018年3月期以前、2021年3月期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。

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。

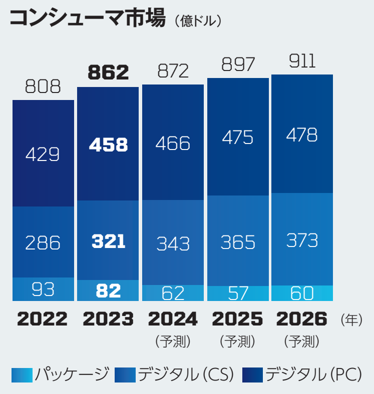
市場分析

市場の動向

コンシューマ市場（パッケージ+デジタル）

2023年のコンシューマ（パッケージ+デジタル*PC含む）市場は862億ドル（前年比6.7%増）と前年比で増加しました。グローバルなデジタル化がさらに進み、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継続しており、収益性の高いデジタル市場はコンシューマ市場の90.4%を占めています。

2024年の見通しとしては、引き続きパッケージ販売は減少する一方、デジタル販売が堅調に伸長することで、コンシューマ市場は872億ドルに増加す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、2028年には952億ドル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。



*出典：International Development Group

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
- ● 技術の進化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

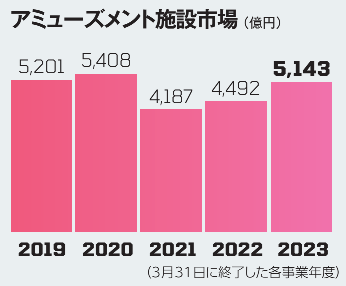
主な機会・リスクへの対応

- ● 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

アミューズメント施設市場

前期（2023年3月期）の国内アミューズメント施設市場規模は5,143億円（前期比14.5%増）と、新型コロナウイルス感染症による減少から回復の兆しを見せました。また、総店舗数は7,022店（前期比30.2%減）、1店舗当たりの年間売上高は7,324万円（前期比64.0%増）となりました。

当期（2024年3月期）は、新型コロナウイルス感染症の5類への移行により経済活動が戻り、コロナ禍以前の水準へ回復が進みました。次期（2025年3月期）の見通しとしては、家族層がコロナ禍以前の生活習慣へ戻り、また、インバウンド観光の好調な状況が続けば、市場が継続して高水準を維持すると予想されます。



*出典：「アミューズメント産業界の実態調査報告書」

主な機会とリスク

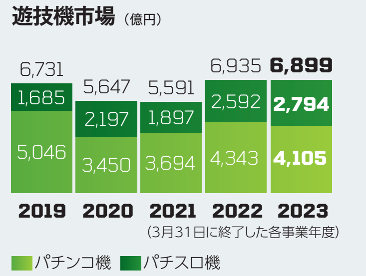
- ● テーマ型店舗、グッズ販売に特化した店舗、VRコーナー等の多面的な展開による新規顧客の獲得
- ● 新業態、新技術の導入による認知度の向上
- ◇ 設置機器の人気の有無
- ◇ 娯楽の多様化、少子化等による市場環境の変化

主な機会・リスクへの対応

- ● 体験型アミューズメント施設やカフェ、物販、VR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

遊技機市場

前期（2023年3月期）の遊技機市場は6,899億円と前期比で減少に転じました。これは、パチンコ機市場における2021年度に発生した新規則機への入替特需が終了したことによるものです。一方、パチスロ機市場では新たに登場した6.5号機が6月、スマートパチスロ（スマスロ）が11月より導入されたことにより、パチスロの業績が回復しています。当期（2024年3月期）は、引き続きパチスロ新台6.5号機とスマスロがホール経営者によるパチスロ分野への投資を促したが、一方、スマートパチンコ（スマパチ）は不振であり、オペレーターの投資意欲に影響を与えました。現在、パチスロ遊技機はパチンコ遊技機を上回っており、設置比率の上昇につながる可能性があります。次期（2025年3月期）の見通しとしては、ホールの投資はスマスロを中心に継続する見込みです。



*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2023」を基に当社作成

主な機会とリスク

- ● 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

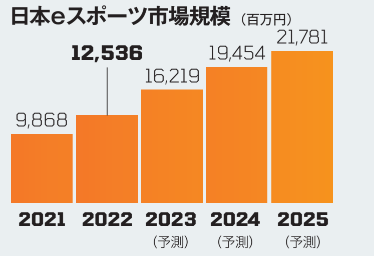
主な機会・リスクへの対応

- ● 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

eスポーツ市場

2022年の国内eスポーツ市場は12,536百万円（前期比27.0%増）と、コロナ禍中のオンラインイベント定着による大きな成長に加え、オフラインイベントの増加が成長の加速に貢献しました。

2023年以降の同市場は、B2Bを含むイベント運用の収益源が期待され、2023年に16,219百万円（前期比29.4%増）、2025年には21,781百万円に達すると見込まれています。



*出典：日本eスポーツ白書2023／角川アスキー総合研究所

主な機会とリスク

- ● 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

主な機会・リスクへの対応

- ● 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

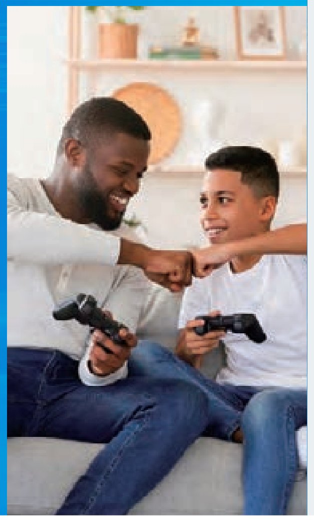
当期の概況

当期の主要作品

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。世界有数の開発環境のもと、高品質なコンテンツを230以上の国や地域を対象にデジタルで配信することにより、高い収益性を支える長期継続的な販売を実現しています。

➡ 詳細／P79参照



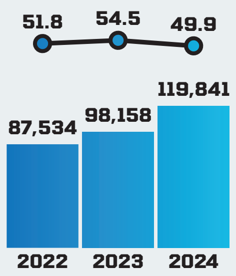
コンシューマ(パッケージ+デジタル販売)

- 新作『ストリートファイター6』、『ドラゴンズドグマ 2』がヒット
- 『バイオハザード RE:4』や『モンスターハンター：ワールド』、『モンスターハンターワールド：アイスボーン』、『モンスターハンターライズ：サンブレイク』など主力シリーズをはじめとするリピートタイトルが伸長

モバイルコンテンツ

- ライセンスタイトル『モンスターハンター Now』を中心に、IPの認知度向上に主力

売上高・営業利益率



(3月31日に終了した各事業年度)

■ 売上高
119,841 百万円

● 営業利益率
49.9%

『ストリートファイター6』

前作から約7年ぶりとなる2023年6月に発売された新世代の対戦格闘ゲーム。複雑なコマンド入力無しで必殺技を出せる新たな操作モード「モダンタイプ」を採用し、幅広いユーザー層に向けた施策を講じたほか、世界各地のアワードにおいても複数の賞を受賞するなど、国内外問わずメディアやユーザーから高い評価を獲得した結果、順調に販売本数を伸長し、全世界で330万本を販売。

『ドラゴンズドグマ 2』

剣や魔法が登場する王道ファンタジーの世界で自由な冒険が楽しめる、オープンワールドアクションゲームシリーズの12年ぶりとなる完全新作。自社開発エンジン「RE ENGINE」が作り出す精彩なグラフィックや緻密に構成された実在感のあるファンタジー世界、自由度の高いアクション等が好評を博し、全世界で262万本を販売。

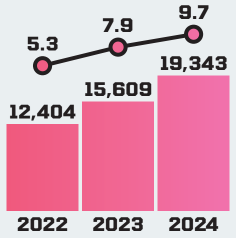
アミューズメント施設事業

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。

➡ 詳細／P81参照

- 新型コロナウイルスの5類への移行により経済活動が回復し、効率的な運営や新業態の出店効果により収益を拡大
- 来店客数がコロナ禍以前の水準まで回復し、増収増益。既存店の売上対前年比は114%
- カプセルトイ専門店の「カプセルラボ 原宿竹下通り店」を東京原宿にオープン
- 4店舗を出店、0店舗を退店

売上高・営業利益率



(3月31日に終了した各事業年度)

■ 売上高
19,343 百万円

● 営業利益率
9.7%

「カプセルラボ 原宿竹下通り店」

最新のカプセルトイなどを多数取り揃えたガチャガチャスポット「CAPSULE LAB(カプセルラボ)」の新店舗を国内の若年層をはじめ、インバウンドにも非常に人気がある原宿竹下通りにオープン。

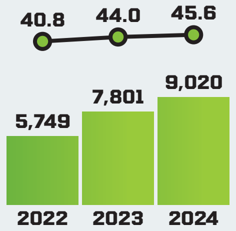
アミューズメント機器事業

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／P82参照

- 3機種計3.13万台を販売
  ※ 台数にはリピート販売分を含む
- EC販売による販路拡大により、増収増益

売上高・営業利益率



(3月31日に終了した各事業年度)

■ 売上高
9,020 百万円

● 営業利益率
45.6%

スマスロ
『バイオハザード ヴィレッジ』

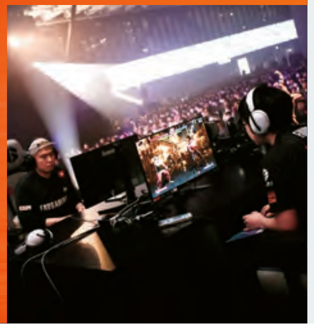
累計販売本数980万本以上を達成した家庭用ゲーム『バイオハザード ヴィレッジ』を原作としたスマートパチスロ機。EC販売を介して、2024年1月に稼働し、1.04万台を販売。

※ 2024年3月末現在

その他事業

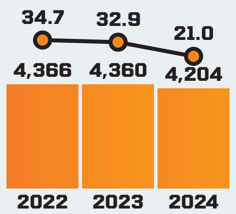
ゲームコンテンツを多メディアに展開するワンコンテンツ・マルチユース戦略に基づき、多彩な版権ビジネスを推進しています。映画化やアニメ化、音楽CD・キャラクターグッズなどを展開するライセンスビジネスに加えて、eスポーツビジネスにも注力しています。

➡ 詳細／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
- ブランド価値向上に向けCG長編映画『バイオハザード：デスアイランド』が2023年7月に全世界で公開
- 人気シリーズ「ストリートファイター」を活用するeスポーツ大会群「CAPCOM Pro Tour 2023」で当社史上最高額となる賞金を総額200万ドル以上提供

売上高・営業利益率



(3月31日に終了した各事業年度)

■ 売上高
4,204 百万円

● 営業利益率
21.0%

CG長編映画
『バイオハザード：デスアイランド』

当社屈指の人気ブランド「バイオハザード」のCG長編映画。2023年7月に全世界で公開。

©2023 CAPCOM / DEATH ISLAND FILM PARTNERS

地域・ユーザー層に合わせた戦略でカプコンのユーザー増加を狙う

地域別戦略

グローバルなユーザー分析に基づいた認知度向上策を展開

当社のゲームは、既に230を超える国と地域で販売されており、今後はさらなるユーザーの深耕が必要と考えています。そのため、各国のゲーム環境やニーズを徹底的に調査。たとえば、各地域の適切な価格設定や販売販路の選定、IPを活用したeスポーツや映像などの多面展開によってブランド認知度を向上させるなど、それぞれの地域特性に応じたアプローチで当社との接点を増し、ファン層の拡大に取り組んでいます。

地域別販売実績（千本）（2024年3月期）

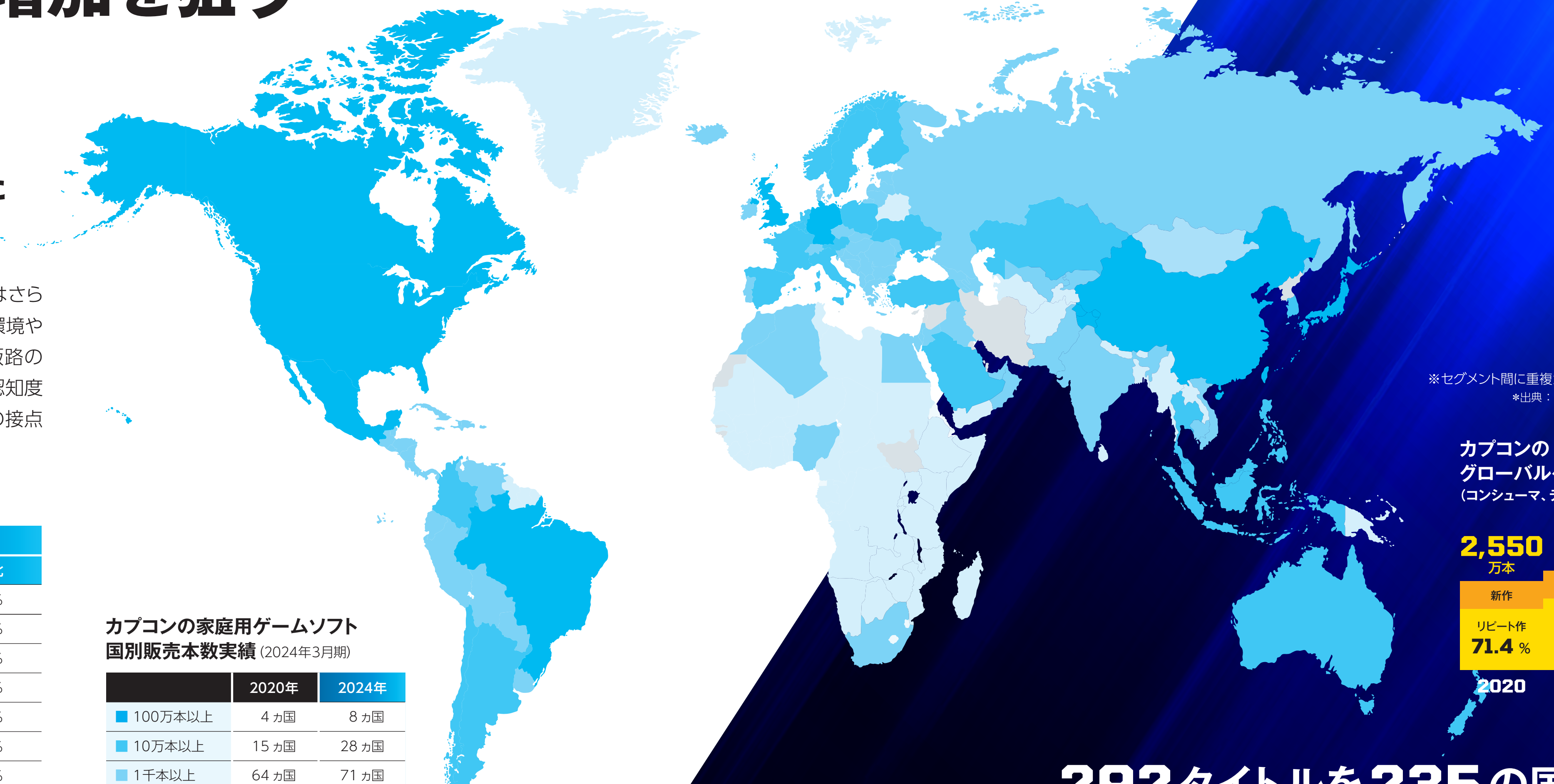
	2020年		2024年	
	実績	構成比	実績	構成比
総計	25,500	100%	45,893	100%
北米	9,000	35%	13,900	30%
欧州	6,000	24%	9,500	21%
アジア	4,000	16%	9,100	20%
日本	4,050	16%	7,790	17%
中南米	1,500	6%	4,450	10%
オセアニア	350	1%	650	1%
中東	150	1%	400	1%
アフリカ	40	0%	80	0%

※3月31日に終了した各事業年度

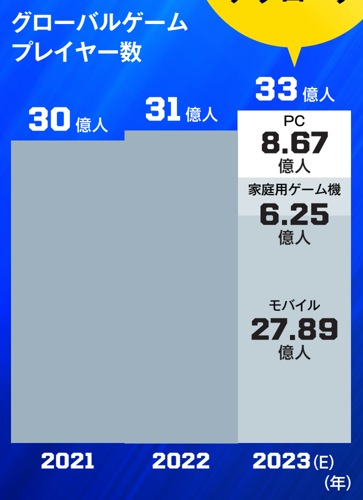
カプコンの家庭用ゲームソフト国別販売本数実績（2024年3月期）

	2020年	2024年
100万本以上	4 カ国	8 カ国
10万本以上	15 カ国	28 カ国
1千本以上	64 カ国	71 カ国
100本以上	46 カ国	54 カ国
100本未満	86 カ国	74 カ国

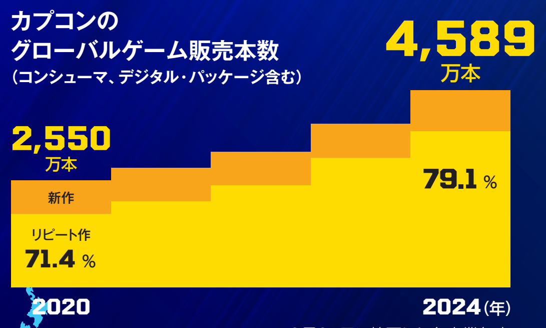
※3月31日に終了した各事業年度



PC/家庭用ゲーム機 計約15億人にアプローチ



※セグメント間に重複があるため、合計が市場全体を超えています。※E: 推定
*出典：Newzoo Global Games Market Report, 2023. Free Version



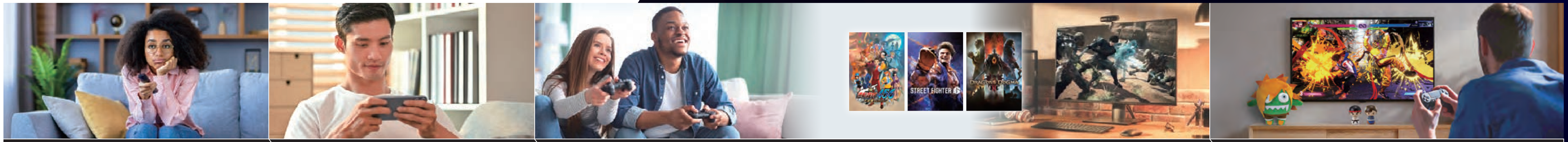
※3月31日に終了した各事業年度

292タイトルを235の国や地域に展開し、約15億人のプレイヤーへのアプローチを強化

マーケティング戦略

ユーザー層に合わせた施策で徐々にカプコンに触れ、カプコンユーザー・ファン化を促進

- **新作**　毎期安定的に高品質の新作を発売することで、長期に渡ってファンを確保・維持
- **リピート作**　恒常的な価格政策設定により、リピート作を適切な価格で提供し、幅広いユーザーに人気IPに触れていただく機会を作る
- **ライセンス**　当社IPをモバイルタイトルなどに展開することで、潜在的なユーザーに当社タイトルの世界観を伝え、CSユーザーへの育成につなぐ
- **ブランディング**　eスポーツや映像への展開により、IPの認知度を高め、カプコンを知らない層にもファンにも幅広い層へ当社IPに触れる機会を作る



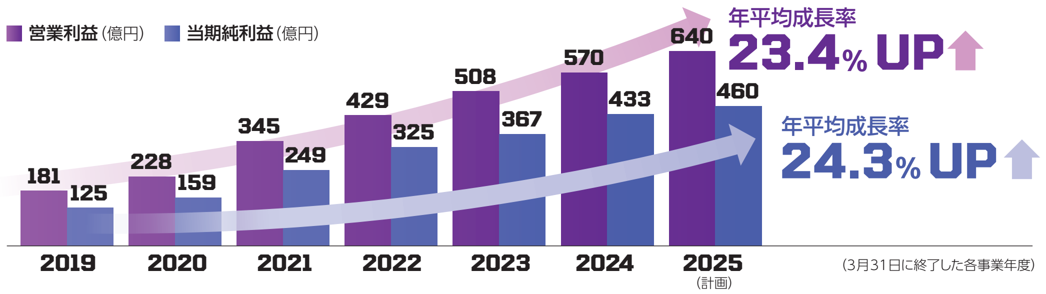
カプコンを知らない層　＞　モバイルユーザー層　＞　他社タイトルを中心に　カプコンのタイトルもプレイしている層　＞　カプコンファン

コンシューマ年間販売１億本を目指し、エンターテインメントを世界へ発信

中長期の戦略を推進し、コンシューマの販売本数を大幅に拡大。持続的な成長への道筋を確実に描いていきます。

デジタル戦略　**ブランド戦略**　**人材戦略**

グローバルでの販売強化により「毎期、営業増益（10%以上）」を継続



（3月31日に終了した各事業年度）

中長期の成長イメージ

利益

中 期

コンシューマにおいてリピート拡販に注力、グローバル販売を強化

【キャラクター・モバイル・映像+eスポーツ】
当社ブランドの強化に向けて育成

【コンシューマ】
デジタル販売推進、新作パイプラインを拡充しリピート作のグローバル展開を強化

【アミューズメント機器、アミューズメント施設】
CSとの連動、収益の下支え

2024年3月期

年間販売 **4,589万本**
新作 20.9%
リピート 79.1%

長 期

コンシューマの成長と周辺ビジネスとのシナジーを推進、成長基盤を強化

ブランド戦略
新規ユーザー層の獲得
ブランド認知拡大により幅広い層へ訴求

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

【コンシューマ・リピート作】
成長ドライバー、長期販売の源泉

【コンシューマ・カタログ】
成長ドライバー、重点拡販分野

デジタル戦略
"カプコンファン"の獲得・拡大
長期的な価格政策を行い、各国のユーザー数を増やす

安定収益

さらなる販売本数増加と強固な成長基盤を拡張

【キャラクター・モバイル・映像+eスポーツ】
幅広いユーザーに向けて認知度を向上

グローバル販売戦略とマーケティング戦略でゲーム購買層拡大
ブランド力強化
➡ 詳細はP21参照

中長期の戦略推進により
年間販売 **1億本**
➡ 詳細はP26参照

【コンシューマ】
約15億人のPC/コンシューマ市場への展開を強化

期間

人材戦略・開発技術

人材戦略
新作パイプラインの拡大
人員拡充と技術拡大を推進
➡ 詳細はP45参照

代表取締役会長
最高経営責任者（CEO）
辻本 憲三

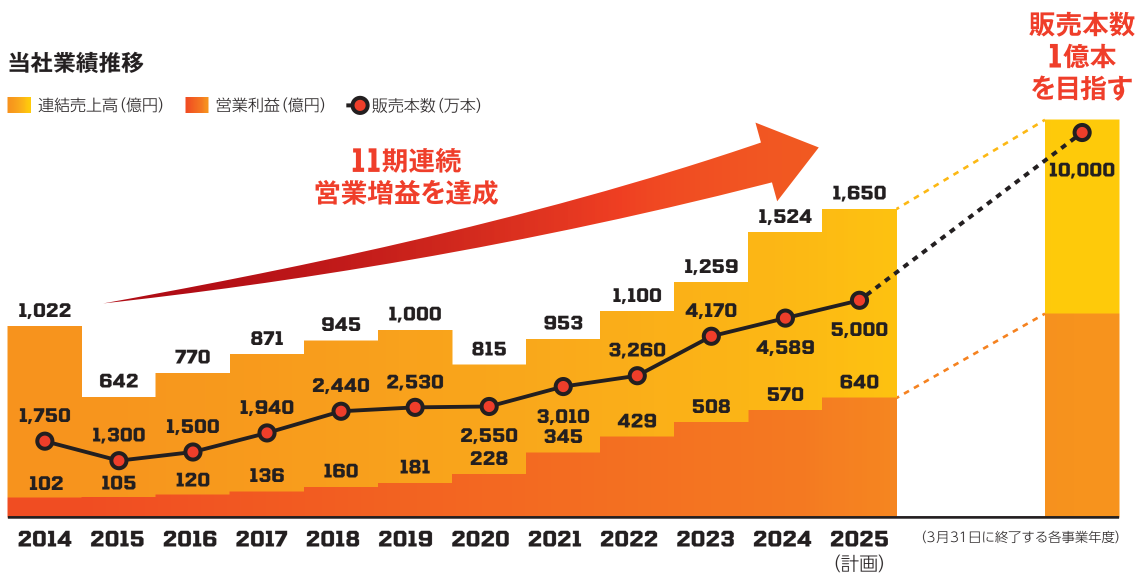
最高のコンテンツを届け、世界中の人々を夢中に

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造

当社は昨年2023年6月に創業40周年の節目を迎え、2024年3月期では、11期連続での営業利益増益、および7期連続での全ての利益項目の最高益更新を達成しました。ひとえに、ユーザー・株主・取引先をはじめとするステークホルダーの皆様のご支援、そして、何よりも最高品質のコンテンツを世界中にお届けしようという社員全員の思いがあったからこそだと、深く感謝しております。

今年は、当社にとって新たな10年の始まりとなります。当社グループは2020年3月期より「毎期10%の営業利益増益」という経営目標を掲げていますが、今後も確固たる理念と戦略のもと、当該目標の達成と持続的な企業価値の向上に取り組んでいきます。

当社業績推移



1 経営理念・ビジョン

当社グループの経営理念は「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。また、「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。この価値観は企業文化となって、「大阪から世界へ」を合言葉に、常にトップクラスを目指す自負心が社員一人ひとりに刻み込まれています。

こうした理念や価値観のもと、新たな10年で、私は最高のコンテンツで世界中の人々をもっと夢中にさせていきたいと考えています。

当社グループは多数のオリジナルのIPを保有しており、それを高度な開発力・技術力により最高のゲームコンテンツとして創出することができるのは、当社ならではの独自性であります。そのような当社のコンテンツに触れる時間や体験に、世界中の人々が夢中になっている。そうした"熱量"を生み出していきたい。それが私の目指すビジョンになります。そしてこれらは、人々の生活の豊かさや彩りへの貢献にも繋がっていくと考えています。

そのためにも世界の一人でも多くの人に当社のゲームを遊んでいただきたく、年間販売本数1億本を長期的な目標として掲げています。2024年3月期には、9期連続での販売本数増を達成し、約4,590万本まで来ているところです。まずは2025年3月期にて、5,000万本への到達を計画しています。

2 経営戦略

先ほども触れたように、当社の独自性は、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・技術力です。これまでもこれからも、この2点が当社の根幹をなすものとなります。

直近の10年の重点方針

2010年代半ばまでは、大型新作の有無によって業績が大きく変動するというビジネス構造上の課題を抱えていました。そこで当社グループは、安定した利益確保ができる企業体質の確立こそが最優先事項と位置づけ、ディスク中心の販売ではなくデジタル販売を主とするビジネスモデルへの転換を推進してきました。デジタル販売へシフトすることで、コンテンツを全世界に向けて長期間にわたり販売することができるようになり、柔軟な価格設定も可能となりました。結果、世界のより幅広いユーザー層に当社のゲームを購入いただけるようになりました。また、デジタル販売では製造原価がかからないうえ、発売後一定期間を経た「リピート作」は基本的に開発費の償却も終わっているため、リピート作を中心としたデジタル販売が収益性を高め、安定した利益の源泉となりました。

並行して当社グループが注力してきたのが、①コンシューマプラットフォームに加えて、PCプラットフォームへのコンテンツ提供と、②販売データの分析です。PCは全世界に普及しており、世界中のゲームユーザーにデジタルコンテンツを届けるうえで核となるプラットフォームだと考えています。PCへの対応強化により、230を超える国・地域にまで販売が拡大しました。そして、全世界での販売データを一元管理して傾向を分析し、マーケティング施策の立案や今後の販売本数シミュレーションに活用してきました。

これらの取り組みが奏功した結果、11期連続の営業増益を達成し、収益性の向上による経営基盤の安定化と持続的な成長を実現することができました。会社として、一つ上のステージへと上ることができたと考えています。この10年で築き上げたビジネスの形は、今後も基本方針として継続していきます。

そして、全世界で長期間にわたって拡販することができるのは、「グローバルでブランド認知された、トップクラスのゲーム」であるからこそであり、当社の独自性と密接に結びついています。この点は当社グループならではの優位性であると自負しています。

これからの10年の重点方針

次の10年では何を目指していくのか。私は、会社としてのさらなるステージアップに取り組んでいきたいと考えています。

一つ目は、「全世界の隅々までの」当社ブランドの浸透とユーザーの拡大です。230を超える国や地域で当社のゲームが販売されているとはいえ、まだまだ販売本数やユーザー数の少ない地域も多く、当社のIPブランド・コーポレートブランドが浸透しているとは言えません。その浸透範囲を広げてユーザーベースをさらに拡大していくことが、次のステージとして目指すものであり、次の成長ドライバであると考えています。

二つ目は、持続的な成長を支える体制の再構築・強化です。次の成長ドライバを推進していく土台として、人材投資の強化、開発体制・設備投資の強化をはじめとする体制の再構築・強化は必要不可欠です。

最後に、ステークホルダーとの健全な関係の構築です。会社としてのステージアップに伴い、社会的な責任を踏まえた関係の構築にも一層注力していきます。この3点について、改めて順にご説明します。

3 全世界の隅々までのブランド浸透・ユーザー拡大

国・地域の特性に応じたマーケティング強化

当社ブランドをより一層浸透させていくには、全世界のマーケットを細かく見て、国や地域ごとの特性を捉えていく必要があります。各国・地域にどのような潜在的ユーザー層が存在し、その方々に当社ブランドのファンになってもらうには、どのような商品、価格、販売チャンネルおよびプロモーション施策がそれぞれ効果的なのかを見極めていかなければなりません。そのためには、販売データや市場データの分析をより一層深めつつ、さらに、得られた知見を具体的な施策やアクションに繋げ、その効果検証をする、という一連の取り組みが重要であると考えています。このサイクルを積み重ねていくことで、マーケティングの精度を高めていきます。

映像への投資

もうひとつ、さらなるブランド浸透に向けて強化したいと私が考えていることが、映像作品への投資とその活用です。映像はゲームよりも手軽かつ短時間で世界観やストーリーを伝えることができます。当社のゲームを遊んだことがない方々に対しても、より間口の広い当社IPへの入口となります。

今後は、当社IPの映像製作に積極的に投資を行い、全世界で観られる映像作品数を増やしていきたいと考えています。

4 持続的な成長を支える体制の再構築・強化

人材への投資

当社は、持続的な成長を支えるものとして、何よりも必要なのは人材への投資の強化であると考えています。その方針のもと近年推進しているのが人材投資戦略です。

その先駆けとして、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、報酬改善をはじめとする様々な改革を行ってきました。引き続き、人材の確保・育成と働きやすい環境のさらなる整備に取り組むとともに、社員の貢献意欲や士気を一層高めることができるよう経営として注力していきます。

「遊び」の進化に対応できる開発体制・設備投資

日進月歩で進化する業界に50年身を置いてきた私が常に感じているのが、「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。積極的な開発投資を行っており、事業所内外に世界最先端の開発設備と開発環境を備えています。

「最高品質のゲーム開発」を継続していくためには、常に最先端を走り続け、新技術、新サービスへ迅速に対応できる体制の構築が不可欠です。クリエイターに

快適な環境を提供するための、開発スペースの拡大も重要です。そうした開発体制・設備への投資は今後も一層力を入れて行っていきます。

中期ラインナップの整備

リピート作販売の伸長が当社グループの成長ドライバとなっているとして、一方でその源となるのは最高品質の新作です。持続的な成長を実現していくためには、安定的で戦略的な新作の供給が欠かせません。

当社は元より、中期的なタイトルポートフォリオマップ「60ヵ月マップ」を運用してラインナップの管理を行っていますが、タイトル構成の是非について改めて経営・開発・事業で意見を出し合いながら整備・強化を進めています。そのうえで、ラインナップの実現に必要となるパイプラインの増強にも、上述の人材投資や開発投資とあわせて取り組んでいきます。

コーポレート・ガバナンス体制の強化

次の10年の持続的な成長のためには、健全なコーポレート・ガバナンス体制も必要不可欠です。そのために、取締役会の体制強化と実効性の向上も継続的に行っていきます。当社は、6月の株主総会で新たに1名の女性取締役を選任するとともに、グローバルでの事業拡大と今後の企業成長に向け、国際性などのスキルを持つ取締役の確保にも努めています。引き続き、経営体制の強化を推し進めるとともに取締役会に多様な視点を取り入れることで、持続的な成長と適切な監督機能を発揮できる体制を目指します。

加えて、当社は、社外取締役の確保と参画機会の拡大も取締役会の実効性の向上に肝要であると考えています。6月の株主総会で、業務執行取締役の報酬制度を見直し、報酬の業績連動性を高めるとともに、新たに株式報酬制度を導入しましたが、これらの施策についても社外取締役が過半数の指名・報酬委員会や、社内取締役と社外取締役の意見交換会を通じ、議論が重ねられてきました。今後も会社のステージに応じた適切な社外取締役の確保と機会の充実により、取締役会の監督機能強化を図っていきます。

さらに、私はこれまで、経営判断する材料（資料）を原則数値化し、いわゆる「経営の見える化」に取り組むことで、一貫した経営を行ってきました。言葉でなく数字で示すことで恣意性や思い込みを排除し、問題点を見つけ出しやすくすることにつながり、社外取締役や社員とも共通言語として対話することができます。このように、経営者として作り上げてきた仕組みや培ってきたノウハウ、経験を後継者に理解させ、実行できるようにすることも創業経営者の務めです。後継を鍛え上げ、「経営理念」「仕組みの整ったコーポレート・ガバナンス」をかみ合わせることで、引き続き持続的な成長を実現します。

この他、リスクの管理体制の強化もコーポレート・ガバナンスにおける重要な課題であり、当社における適切な体制の構築に向けて準備を進めています。

5 ステークホルダーとの健全な関係の構築

サステナビリティへの取り組み 詳細はP.51-62参照

会社の成長に伴い、当社グループに対する社会的な期待も高まっていると感じています。私は、そうしたご期待に応えていくことが、ステークホルダーとの健全な関係の構築に繋がり、ひいては企業価値の向上や会社としての持続的な成長にも通じてくると考えています。

このため、SDGsが掲げる持続可能な社会づくりの目標を踏まえ、環境、社会問題における共通課題の解決に積極的に取り組んでいきます。

1. 環境への配慮

当社グループは、これまでも他社に先駆けてデジタル販売を強化するなど、事業活動を通じて環境負荷の低減を図ってきましたが、気候変動等の環境への対応は地球に住むすべての人々が協力すべき課題ととらえ、当社事業所に再生可能エネルギーを積極的に導入するなど、CO_2排出量の削減に努めています。当社のような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が低いですが、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。

2. 情報セキュリティ

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。グローバルでのブランディング推進の一環として、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、国内外の様々なサイバーリスクへの対策が不可欠です。当社は、外部アドバイザリー組織であるセキュリティ監督委員会を設置し、PDCAサイクルに基づく情報セキュリティ体制の維持および強化を図っています。

3. 社会貢献活動

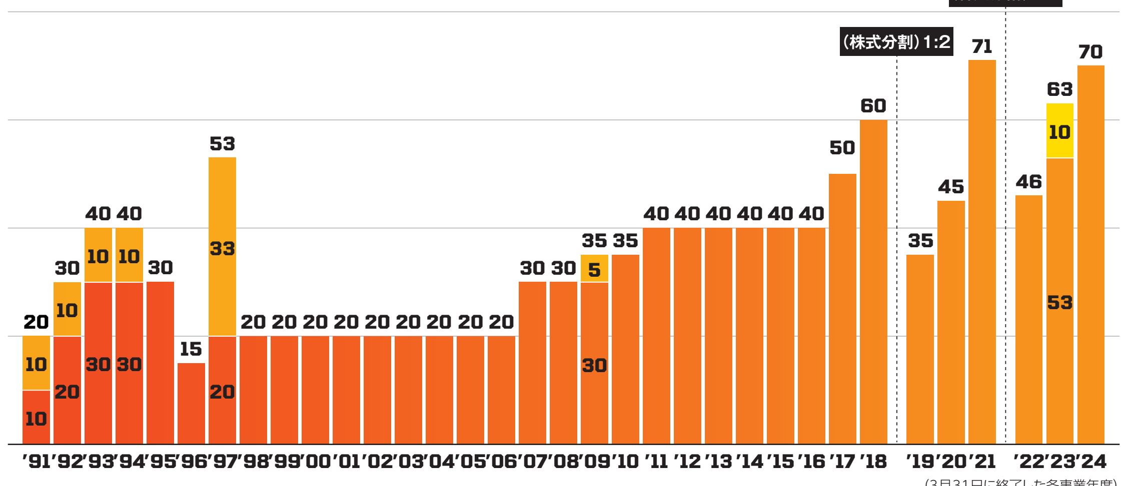
当社グループは、事業活動以外にも、様々な活動を通じて企業としての社会的責任を果たすことで、よりよい未来の実現を目指しています。このため、連結営業利益の一定割合を原資として、積極的な社会貢献活動に取り組んでいます。

社会福祉支援としての各種寄付活動の実施や地域・文化・技術・スポーツ振興支援として、「大阪から世界へ」のスローガンのもと、2025年日本国際博覧会（大阪・関西万博）への『MONSTER HUNTER BRIDGE（モンスターハンターブリッジ）』の出展等を行っています。

今後も、こうしたサステナビリティへの取り組みを通じてすべての人々が安心してゲームを楽しめる世界の実現を目指していきたいと考えています。

上場以来34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



（3月31日に終了した各事業年度）

（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。

株主への利益還元

私は、「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41年間経営を行ってきました。このため、株主の皆様への利益還元を経営の重要課題の一つと考え、将来の事業展開や経営環境の変化などを勘案のうえ、配当を決定しています。

株主還元の方針としては、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ること、としています。

また、自己株式の取得については、機動的に判断していきます。

2025年3月期の配当については、期首に1株につき2株の割合で株式分割を行っており、年間36円を予定しています。今後も、会社の成長にあわせた安定的な利益還元に努めていきます。

ここまで、次の10年に向けた持続的な企業価値向上のための要諦を述べてきましたが、私は、ゲーム業界を長年走り続けた経営者として、これからもさら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）

代表取締役社長
最高執行責任者（COO）
辻本 春弘

デジタル戦略を継続、カプコンファンを増やし年間ソフト販売1億本を目指す。

当社は昨年、40周年の節目を迎え、今年度から次の10年に向け新たなスタートを切ることができました。これまで支えていただいた全てのステークホルダーの皆様に改めて感謝申し上げます。

CEOも述べているとおり、当社はコンテンツのグローバルな拡販および安定した収益基盤の確立を目指し、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。

これまでゲームパブリッシャーは主に小売店を介してディスクなどの物理媒体でコンテンツを届けていました。しかし、このディスク販売は、「置ける商品に限りがあること」、「数カ月で商品が入れ替わるため長期的な販売ができないこと」、「国によっては販売価格の主導権を小売店が握っており、価格プロモーションが行いにくいこと」などが、世界展開において制約となっていました。また、コピー・海賊版対策にもコストがかかっていました。これらの課題を乗り越えるべく、デジタル販売を主軸とする方針転換により、我々のコンテンツ販売は今や230を超える国・地域にまで拡大しました。また、当社の収益構造は新作販売に左右されるヒットビジネスから脱却し、リピート作販売による安定基盤にシフトし、昨年度で11期連続の営業増益を達成しました。

これからの10年、ゲーム市場において持続的な成長を続けるためには、開発体制だけでなく、販売やマーケティングなど一層の体制強化が必要であると感じています。世界トップクラスのコンテンツを安定して生み出し、そのブランド認知を高めカプコンファンを増やしていくことで、その先に当社の長期目標として掲げている年間ソフト販売1億本が見えてくると確信しています。

この当社のコンテンツを楽しむ方々を増やすことは、まさに「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』」である当社の経営理念にもつながっていきます。

成長戦略
デジタル戦略の加速

1 これまでの取り組み
～デジタル化によるグローバルでの市場拡大～

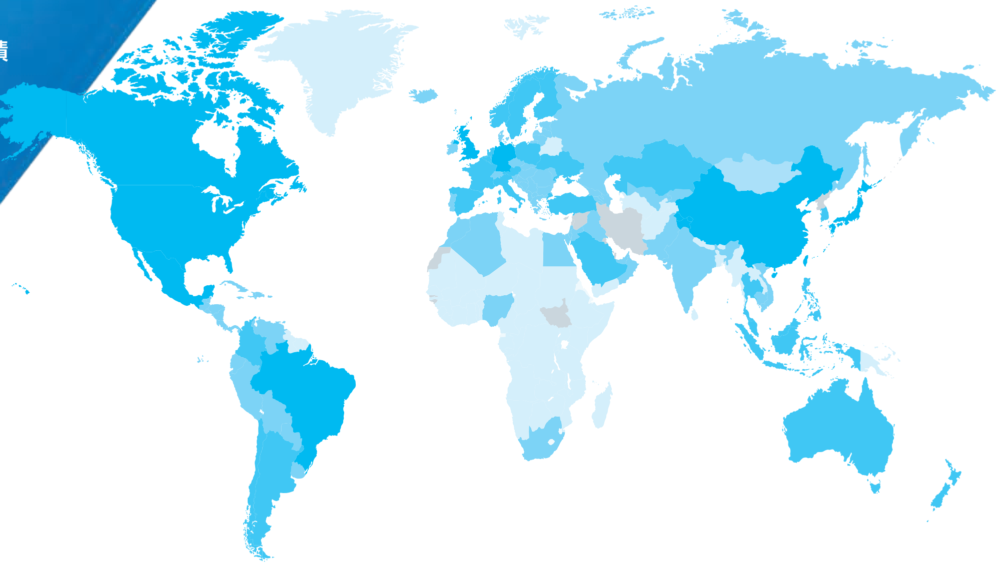
2 これからの10年を見据えて
～マーケティングの強化による持続的な成長の加速～

2024年3月期
家庭用ゲームソフト国別販売本数実績

292タイトルを
235の国や地域に展開

	2020年	2024年
100万本以上	4 カ国	8 カ国
10万本以上	15 カ国	28 カ国
1千本以上	64 カ国	71 カ国
100本以上	46 カ国	54 カ国
100本未満	86 カ国	74 カ国
データなし		

（3月期）



1 これまでの取り組み
～デジタル化によるグローバルでの市場拡大～

マーケット環境の変化

ディスク販売が主流だった時代では、ゲーム先進国である欧米主要先進国が主たるマーケットであり、ゲームコンテンツは主にゲーム専用機によって遊ばれていました。

ゲーム機の進化とインターネットの普及により、遠隔地のユーザーとのネット対戦や協力プレイが可能になったことに加え、ゲームコンテンツを直接ダウンロードするデジタル販売が可能になりました。その結果、小売店の営業時間や売り場面積に影響されることなく、発売以降年数が経っているゲームコンテンツであっても長期的に販売することが可能となり、また、ゲームパブリッシャー主導による販売価格施策が展開できるようになりました。

PCプラットフォームへの対応強化

デジタル戦略の強化においてPCプラットフォームへの展開にも力を入れました。ゲーム専用機での展開はどうしてもインフラの整った主要先進国に限定されてしまうため、より多くのユーザーを獲得するために、新興国にも訴求できるPCプラットフォームへ積極的にコンテンツを展開することにしたのです。これにより、従来のコンソール機の市場を大きく上回る230を超える国・地域での販売が実現しました。

現在、当社のソフト販売におけるPC版の販売本数比率は約50%近くに達していますが、新興国を中心に伸びしろはまだまだあると分析しています。

販売データによる価格戦略

前述のとおり、ゲーム販売はデジタル化により、ゲームパブリッシャー主導による販売価格施策が可能になりました。早くからデジタル販売に舵を切ったおかげで、どのタイトルがどの国でどの販売価格で何本売れたかの膨大な販売データが当社のデータベースには蓄積していました。この販売データを数年間かけて再整備し、今後のマーケティング戦略に活かせる状況になってきました。

当社の基本的な価格施策としては、あくまでも目安ですが、タイトル発売直後は約60～70ドルで販売し、段階的にマーケットバリューに応じて価格を引き下げ、最終的には10ドル、5ドルレベルまで下げていきました。単年度の実績だけではなく、まずは約5年間で販売本数と利益の最大化を目指していくわけです。開発コストは、約1～2年で回収し終えていますから、販売価格を下げても十分に利益に貢献しています。

この一つの好例が『モンスターハンター：ワールド』の長期販売です。2018年1月の発売から既に6年以上が経過していますが、昨年度、新作『モンスターハンターワイルズ』の発表に合わせ、9.99ドルという手ごろな価格へ展開したことにより、販売本数は大きく増加し、累計販売本数は2,500万本を超えました※。

※『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

このように高品質なタイトルを長期間にわたって販売することで、いまや年間販売本数の7割以上がリピート作タイトルで占められ、デジタルコンテンツ事業収益に大きく貢献しています。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のひとつです。

当社のゲームコンテンツ販売国を2020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、1,000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るように、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を後押ししてくれています。

そもそも長期的かつグローバルに販売を可能としている成長の背景には、
① 当社創業時のアーケード基板ビジネスの時代から既に世界に展開しており、ブランド形成をなし得ていたこと
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
という2つの要因が前提としてあったことは言うまでもないでしょう。

2 これからの10年を見据えて
～マーケティングの強化による持続的な成長の加速～

CEOが語るこれからの10年の重点施策について、COOの立場から具体的にご説明したいと思います。

調査会社のデータでは、グローバルでのゲームユーザー人口は約33億人と言われています。大半がモバイルゲームユーザーですが、当社のメインターゲットであるPC、家庭用ゲーム機ユーザーは約15億人規模と想定しています。当社の2023年度のゲームソフト販売本数は4,590万本でしたが、約15億人規模のマーケットに対してはまだまだ開拓の余地はあると考えています。

年間ソフト販売1億本に向けては、約15億人規模のマーケットに対して拡販していくことに加え、開発体制拡充による新作のパイプラインの増強を並行してすすめていく必要があります。

国・地域の特性を考慮したマーケティング強化

当社では過去の販売データを整備しマーケティング戦略に活用していますが、この精度をもっとあげていく必要があります。また、ユーザーの購入傾向を踏まえた最新タイトルの情報や、リピート作タイトルの販売価格情報を提供することにより、一層のユーザーへ訴求するプロモーションが可能になります。しかしながら、個人に紐づいた詳細なデータの蓄積は容易ではありません。また各国の個人情報保護や未成年保護の法制にも慎重に対応しなければなりません。

（万本）

	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	累計販売本数※	2025/3（計画）
バイオハザード7 レジデント イービル	**350**	160	120	100	150	180	120	130	1,330	リピートタイトルとして引き続き貢献
モンスターハンター：ワールド		**790**	450	450	230	170	140	280	2,530	
バイオハザード RE:2			**420**	240	160	140	220	200	1,390	
モンスターハンターワールド：アイスボーン				**520**	240	140	100	230	1,260	
バイオハザード RE:3					**390**	110	190	170	870	
モンスターハンターライズ					**480**	410	370	190	1,470	
バイオハザード　ヴィレッジ						**610**	180	180	980	
モンスターハンターライズ：サンブレイク							**540**	220	770	
バイオハザード RE:4							**370**	330	700	
ストリートファイター 6								**330**	330	
ドラゴンズドグマ 2								**260**	260	

※万本単位切捨て　※2024年3月末時点　※『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

そのような中で、今後は当社が提供するゲームやサービスを利用するための共通IDであるCAPCOM IDなどを利用し、ユーザーの購買動向ならびにプレイ動向などのデータ蓄積・分析をさらに進めていきます。

今後当社成長の伸びしろとなるのは、インドをはじめとした新興国や途上国、いわゆるグローバルサウスです。インドは人口で中国を抜き去り、経済発展も高いレベルで進んでいる一方、当社のゲーム販売本数は、中国に比べてインドの伸び率は高くない状況でした。2023年の秋に、社内調査チームを現地へ送り、現地の企業や大学のコミュニティーなどの協力のもと、リサーチを行いました。現時点では、インドの経済発展の過程で重視されるのは教育であって、ゲームや遊びを積極的に勧めていくような状況にはまだないと分析しています。この調査を踏まえて、直近の実売を追うのではなく、5年後を見据えて当社のIPタイトル、そしてカプコンという企業のブランド認知の拡大をしっかりやっていくことにしました。ゲームに興味をもった層の可処分所得や自由に使える時間が増えれば、そのときにゲームの売り上げは加速度的に伸びるはずです。

このような戦略的に注目するエリアとして、東南アジアや中南米・中東なども人口が多く、さらなる経済成長が期待され、これからの10年を考慮すると大変魅力的なマーケットになっていくと考えています。前述のインドと同様に、それらの国々のゲームカルチャーの実態を調査し、自分たちでつかんだリアルな情報を基にゲーム販売の課題や拡販に向けた時間軸を見極めなくてはなりません。

そうした点を踏まえながら、国・エリアごとの特性を把握し、価格施策を並行させながらブランドの認知拡大を図っていきます。その一環として、海外子会社を含むマーケティングの人員と組織のさらなる強化も必要です。実際、新興国では価格の高い新作より、価格を大幅に下げたリピート作が売れています。そこを認知ルートの一つとして、購入のタイミングなども分析していけば、それぞれの国・地域に合わせた有効なマーケティング施策が打て、それらが市場開拓へとつながっていくはずです。

映像コンテンツによるカプコンブランドの浸透

ゲームを知らない人、カプコンのゲームを知らない人に対して、当社のブランド認知を高めていくためには、短時間でゲームの世界観を伝える映像コンテンツは強力なツールと言えます。それは過去の「バイオハザード」などのハリウッド映画化を振り返っても明らかです。

過去展開してきた映像作品の活用をはじめ、「ストリートファイター」の新実写映画およびTVシリーズの制作、他検討中のものもいくつか進めていきます。今後、ゲームコンテンツを世界に広げるための先行投資として、映画館上映に限らず動画配信サービスなども活用し、映像戦略を積極的に推進していきます。

事業・協賛案件によるカプコンブランドの浸透

モバイルコンテンツにおいて、最先端の位置情報技術とARを強みに持つNiantic社が開発・運営を行う『モンスターハンター Now』を2023年9月にサービスインしました。「モンスターハンター」をモバイルコンテンツで気軽に遊んでいただくことで、グローバルベースでのブランドの認知度向上に期待しています。こういった他社へのIPタイトルのライセンスアウトによる当社ブランドの認知拡大展開は引き続き検討していきます。

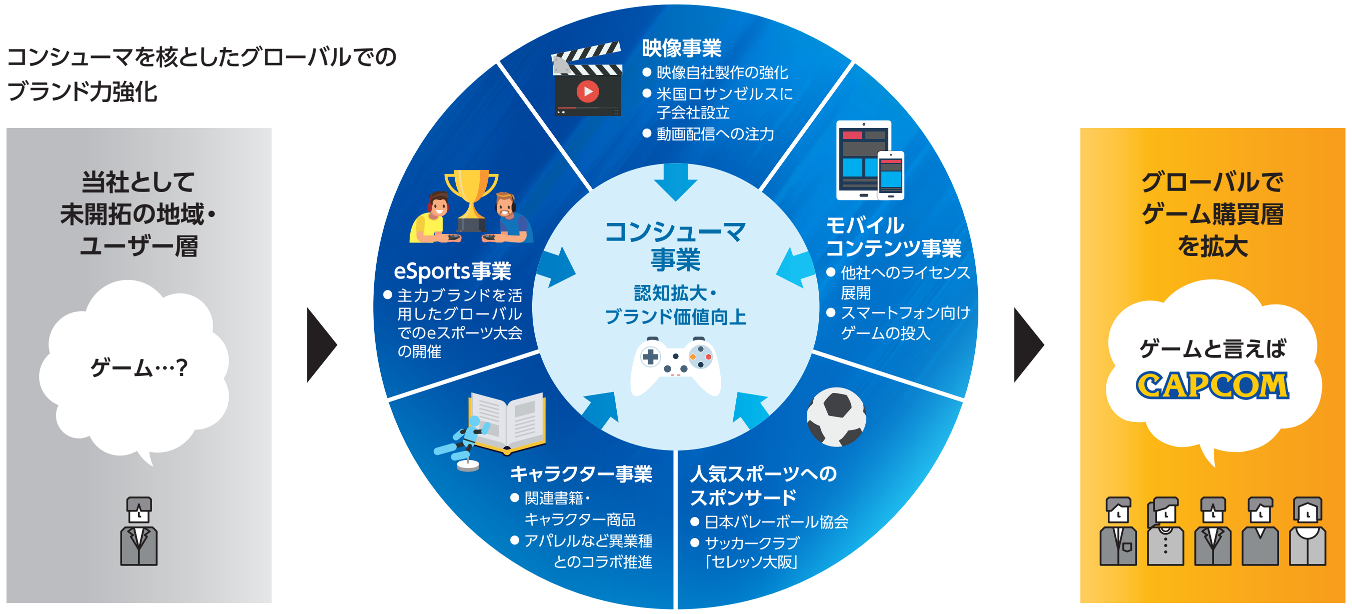
他にも、昨年度より「バイオハザード」シリーズをiPhone15 Pro等へ投入しています。従来のモバイル端末は我々が得意とするハイエンド機種向けのコンシューマゲームを移植するにはスペック面で課題がありました。一方、昨今では段階的な端末の高機能化に伴い、それらをモバイル端末に提供できるものがでてきました。現在は、対象となるモバイル端末のユーザー数は限りがありますが、将来的にはさらなるデバイスの高度化により、当社コンテンツ拡販のツールとして大いに期待できると考えています。

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も貢献しています。AM施設事業は、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しています。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、ユーザーの裾野を広げています。

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他社ゲームに当社キャラを登場させるような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・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、2014年から、最大160カ国・地域に向けて「CAPCOM Pro Tour」を年間通じて開催しています。その決勝大会である「CAPCOM CUP」は、

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



昨季、優勝賞金を100万ドルに設定するなど、グローバルでの対戦格闘ゲームシーンをさらに盛り上げるeスポーツ大会として注力しています。2024シーズンに開催される「CAPCOM CUP 11」は、昨季に続き賞金100万ドルとして、両国国技館にて開催することが決定しています。グローバルでのeスポーツ市場の活性化のみならず、日本国内でのさらなる普及に取り組んでいきます。

これから世界中でより多くの方々にカプコンファン、カプコンユーザーになっていただくためには、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。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や、大阪・関西万博への体験型コンテンツ『MONSTER HUNTER BRIDGE(モンスターハンターブリッジ)』の出展など地域・文化・技術等への社会貢献活動も行っていきます。

世界最高のコンテンツを安定して生み出す開発力強化

当社では、KPIである2桁営業増益の継続、年間ソフト販売1億本到達のためには、どのようなタイトルラインナップが必要か、「バイオハザード」、「モンスターハンター」などの主力タイトルのナンバリング、既存IPの続編、リブート、リメイク、最新ハードへの移植、新規IPなどをタイトルマップに落とし込み、実現にあたり出てくる課題を1つ1つ解決し確度を高めています。

毎年度の主力となる新作パイプラインはおおよそ2〜3本を安定的に投入していますが、将来的には増やしていく必要があります。

コンテンツを安定して生み出すのは社内の世界トップクラスのクリエイターですので、2年前から人的資本強化を経営の重点課題として対応しており、クリエイターの増強、育成により開発体制の増強をすすめています。

今後、AIを活用したコンテンツ開発のような新技術の登場など、ゲームビジネスはこれからも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。特に、ユーザーからもニーズの高い異なるハード間で対戦・協力が可能なクロスプレイには積極的に挑戦する必要があると考えています。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。

ここまで述べてきたことを実行することで、当社の成長は、この先も継続できると見込んでいます。

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、これまでも一貫してきた、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。逆にコンテンツやサービス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。

人材投資戦略により従業員の生産性、組織力を強化する

CHO COMMITMENT

代表取締役
副社長執行役員
最高人事責任者（CHO）
宮崎 智史

人的投資の必要性

当社のビジネスのさらなる進展のためには人材への投資が重要であることはCEOが述べているとおりです。経営目標である「毎期10%の営業利益増益」、中長期経営目標である販売本数1億本達成に向けて、引き続き高品質なゲームを開発していくため、優秀な開発人材の確保を継続していく必要があります。2023年度末の開発職社員数は2,675名となり、2019年度末の2,142名からおよそ25%増加しました。

当社を取り巻く課題

当社の開発人員については順調に増加していますが、必要人材の確保においては社内・社外両面で課題があると認識しています。まず社内に目を向けると、プラットフォームの進化に伴ってゲーム開発は年々大規模化・長期化しています。また当社の目指す「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す。ゲーム開発の進歩とともに、当社でもより一層の開発人員の拡充、従業員の技術レベルの向上が求められていくと考えています。

当社では1993年度から1995年度に定期採用で入社した社員が比較的多く、ゲーム開発の最前線で力を発揮してもらっている社員も多数存在します。彼ら、彼女らが50代中盤に差しかかってくるにあたって、その貴重な経験やノウハウを、次の世代にどのように引き継いでいくかという点も課題となります。

また、社外環境における課題としては、国内の少子化に伴う労働市場の縮小が挙げられます。若い世代には幼少期からゲームに親しんできた人材も多く、今後も積極的に採用を進めていく予定ですが、当社のゲーム開発に求められる水準を満たした優秀な学生を獲得するハードルは、年々高くなっています。

これまでの取り組みと成果

当社ではこれらの課題に対する取り組みとして、「将来を支える人材の確保と育成」「従業員が最大限に能力を発揮するための、働く環境の再整備」の2点に注力しております。

まず、昨年度の統合報告にも記載しました通り、①当社正社員の報酬平均30%増、②利益に連動した賞与制度の導入、③従業員向けの株式報酬制度の導入、といった3つの報酬制度の改定を実施しました。この賞与制度、株式報酬制度の導入で、従業員の頑張りによる業績成長、株価上昇が、自身の報酬にも反映されていくという好循環のサイクルを構築しています。結果として従業員の平均年収は2023年度で8,328千円と、2019年度の5,998千円から38.8%増加しました。更に株式報酬でも、株価上昇に伴い付与される株式の換価価値が向上しており、会社の成長に対する従業員のモチベーションに繋がっています。また、報酬面での採用競争力の強化に加え、採用ブランディングの推進、海外有名大学からのインターン受入れなどの採用チャネルの多様化を進めており、中途採用で着実な成果を上げています。

新卒採用においては、2025年度より新卒社員の初任給を業界でも高水準の月額30万円に引き上げ、さらに優秀な人材の獲得を目指したいと考えています。当社は2013年より100名以上の新卒採用を継続していますが、毎年大量に入社してくる新卒社員の育成は大きな課題でした。この課題に対し、若手社員の早期育成のための、メンタートレーニング研修を導入し、のべ900名の開発社員が参加するなど、現場主導での対応が進んでいます。加えて経営側でも、オンライン学習による自学の促進など、従業員が自主的に考え、成長していける環境づくりを行っています。新卒社員が若い感性を活かしつつ、現在最前線で働くクリエイターの貴重なノウハウを引継ぎ、次のゲーム開発の柱になれるよう、今後も育成に注力していきます。

また、今後より一層の開発人員の拡充を図っていくためには、外国籍従業員や育児・介護で短時間勤務が必要な従業員など、「多様な背景を持つ人材が、最大限に能力を発揮できる環境づくり」が必要であると考えています。そのために、外国籍従業員に対する一時帰国のための特別休暇制度や日本語教育の導入、大阪エリアにおける社内保育所の開設、介護セミナーの実施、パートナーシップ制度の導入、生理休暇の有給化といった施策を導入しています。さらに、従業員のニーズを経営層が直接把握するため、経営層による従業員向け説明会を実施しています。2023年度においては、計14回実施し、延べ870名超の従業員が参加しました。

2022年度より、これらの取り組みを推進した結果として、単体での中途採用数はおよそ100名規模にまで増加しました。また、従業員のエンゲージメントも同年より高い水準を保っており、離職率も3%を下回る水準となりました。採用競争力の観点からも、従業員の生産性向上やリテンションの観点からも、目に見える形で成果が上がっています。

当社正社員の報酬額の推移

指標	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期			目標
						2023年3月期比	2020年3月期比	
平均年間給与（単体）（千円）	5,998	6,034	7,127	7,660	8,328	108.7%	138.8%	継続向上
うち開発職	5,948	5,991	7,137	7,657	8,403	109.7%	141.3%	継続向上
従業員1人当たり株式報酬付与数（ポイント）	—	—	—	97	98	101.0%	—	100ポイント程度
期末時点の市場価格換算（千円）	—	—	—	457	548	119.9%	—	—
年代別平均給与（千円）								
20代	4,132	4,079	5,015	5,624	5,873	104.4%	142.1%	—
30代	5,763	5,903	7,011	7,604	8,142	107.1%	141.3%	—
40代	7,442	7,540	8,740	9,054	9,918	109.5%	133.3%	—
50代	8,031	8,213	9,606	9,705	10,583	109.0%	131.8%	—

当社業績と社員数・年齢分布の推移

指標	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期			2025年3月期公表計画
						2023年3月期比	2020年3月期比	
売上高（連結）（百万円）	81,591	95,308	110,054	125,930	152,410	121.0%	186.8%	165,000
営業利益（連結）（百万円）	22,827	34,596	42,909	50,812	57,081	112.3%	250.1%	64,000
営業利益率（連結）（%）	28.0	36.3	39.0	40.3	37.5	△2.8pt	+9.5pt	38.8

指標	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期			目標
						2023年3月期比	2020年3月期比	
従業員数（連結）（名）	2,988	3,152	3,206	3,332	3,531	106.0%	118.2%	–
うち開発職	2,142	2,285	2,369	2,460	2,675	108.7%	124.9%	毎期100名増
従業員数（単体）（名）	2,688	2,841	2,904	3,027	3,186	105.3%	118.5%	–
うち開発職	2,024	2,150	2,224	2,321	2,515	108.4%	124.3%	毎期100名増
平均年齢（単体）（歳）	37.1	37.1	37.3	37.6	37.8	+0.2	+0.7	–
うち開発職	36.0	36.0	36.3	36.6	37.1	+0.5	+1.1	–
開発職（単体）年齢分布（構成比）								
～29歳	30.5%	31.2%	31.9%	31.8%	28.8%	△3.0pt	△1.7pt	–
30代	35.4%	35.0%	33.2%	32.6%	33.8%	+1.2pt	△1.6pt	–
40代	30.2%	27.8%	26.2%	25.2%	25.6%	+0.4pt	△4.6pt	–
50代	4.0%	6.0%	8.7%	10.4%	11.8%	+1.4pt	+7.8pt	–
新卒採用数（単体）（名）	138	198	163	163	154	94.5%	111.6%	–
うち開発職	109	160	139	133	107	80.5%	98.2%	毎期100名以上

ダイバーシティ関連指標の推移

指標	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	目標
従業員に占める女性比率（単体）（%）	21.6%	21.5%	21.0%	21.3%	21.2%	継続向上
管理職に占める女性比率（単体）（%）	9.2%	10.6%	10.7%	11.6%	12.0%	15.0%
中核人材に占める女性比率（単体）（%）	7.0%	8.2%	7.9%	11.9%	13.6%	15.0%
平均年間給与（単体）						
男性	6,316	6,329	7,393	7,904	8,626	継続向上
女性	4,848	5,028	6,130	6,751	7,226	継続向上
男女間賃金格差（%）	76.8%	79.4%	82.9%	85.4%	83.8%	88.0%
従業員に占める外国人比率（単体）（%）	6.0%	6.8%	6.6%	6.7%	6.8%	継続向上
出身国数	28	31	33	34	35	継続向上
管理職に占める外国人比率（単体）（%）	1.6%	1.3%	1.7%	1.2%	1.4%	継続向上
管理職に占める中途採用者比率（単体）（%）	56.6%	53.3%	53.3%	56.0%	54.3%	
育児休業　取得率	24.7%	35.1%	48.7%	52.5%	76.9%	–
うち男性	12.5%	21.5%	34.5%	45.5%	66.7%	85.0%
うち女性	100.0%	94.4%	90.0%	85.7%	114.3%	100.0%

今後の課題と取り組み

当社が今後も持続的な成長を続けていくためには、さらなる人材投資戦略を推進していく必要があります。新卒採用においては、大学や専門学校との産学連携を推進していきたいと考えています。先駆けとして近畿大学と連携し、当社独自のゲーム開発エンジン「RE ENGINE」を活用した体験型授業の提供を開始しました。こうした取り組みを広げていくことで、当社のゲーム開発の時代を支える人材の発掘に繋げていきたいと考えています。

また、前述した「多様な背景を持つ人材が、最大限に能力を発揮できる環境づくり」でも、まだ改善の余地は大きいと感じています。当社には現在35ヵ国から来た、200名以上の外国籍社員が在籍していますが、働き方のギャップや言語の壁はやはり存在しています。また男女間の待遇差や、男性育休の取得率等は年々改善しているものの、今後を見据えるとさらに取り組みを推進していくべき領域です。当社では、2028年度までに男女間賃金格差をOECD平均並みの88%以上に、男性育休取得率は2030年度政府目標の85%以上に、それぞれ引き上げる目標を掲げています。また増加していく定年再雇用社員についても、貴重な戦力として活躍してもらうための施策が必要であると考えています。

最後に

現在当社では、上述した人材投資戦略を推進していくことで、結果として社内の多様性が向上し、従業員のエンゲージメントも高まる、良い循環が生まれています。私はCHOとして、各人事組織が抽出した人事課題に対して、経営レベルでの議論を行い、方針を示すことで、この良い循環を加速させていきます。ゲームビジネスを支えるのは人であり、人的資本こそが当社成長の原動力になると考え、この循環を通して、次の10年に向けた持続的な企業価値向上に寄与していきたいと考えています。

「ワークエンゲージメント」調査結果

指標	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	目標
ワークエンゲージメント（単体）（偏差値）	51.5	52.6	51.8	54.4	54.1	55.0
【参考】アンケート回答（※まあまあ当てはまる以上の回答者率）						
仕事では自分なりの創意工夫を行っている。				88.7%	88.3%	
仕事で必要なことであれば、自分の役割を超えて仕事をしている。				76.0%	76.4%	
今の仕事をしているときは、楽しいと感じる。				70.9%	69.6%	
エンプロイーエンゲージメント（単体）（偏差値）	–	–	–	51.8	52.1	55.0
【参考】アンケート回答（※まあまあ当てはまる以上の回答者率）						
今の会社には、親しみや愛着を感じる。				77.5%	78.1%	
今の会社で働くことができて本当に良かったと思う。				85.6%	86.2%	
今の会社で働くことは、自分の人生にとってプラスになっている。				86.2%	85.4%	
離職率（単体）（%）	4.3	3.9	5.4	3.5	2.9	–
うち自己都合（%）	4.0	3.6	4.7	3.2	2.5	3.0程度
従業員1人当たり営業利益（連結）（千円）	7,639	10,975	13,384	15,249	16,165	継続向上

ユーザー拡大と持続的な成長のための投資を継続

取締役副社長執行役員
最高財務責任者(CFO)
野村 謙吉

ビジネスモデルの転換とネットキャッシュの状況

過去10年間の財務状況の改善

当社は、ユーザーをはじめとするステークホルダーの皆様のご理解とご支援により、2024年3月期で11期連続の営業利益増益を達成することができました。

次表のとおり、過去10年間で営業利益は5.5倍となり、ネットキャッシュも5.2倍となりました。収益面では営業利益率が27ポイント増加して37.5%に、また直近期のROEは24.4%と、4期連続で20%を超えることができました。

これらの要因は、デジタル販売強化への方針転換により販売国・地域が拡大し、過去に発売したリピートタイトルを長期的に販売することが可能となったこと、発売したタイトルの経過年数を考慮した適切なタイミングでの価格引下げにより販売本数増加に寄与したことなどがあげられます。

また、パッケージにかかる製造と販売コストも大きく減少し、売上高の成長以上に費用項目(売上原価+販売管理費)の増加を抑制した結果、原価率が低下し営業利益率の大幅な上昇に繋がりました。

加えて、アミューズメント施設およびアミューズメント機器のビジネスがそれぞれの課題を乗り越えて安定的に成長するフェーズに入ったことも、継続した利益確保とキャッシュの増加につながっています。

ネットキャッシュの状況

当社はこの3年間で従業員の報酬制度を変更し、総人件費を増加させつつ2023年度末のネットキャッシュは前年比237億円の増加を実現することができました。

直近9期の営業利益10%成長継続により、キャッシュは着実に増えています。当社では、事業投資について連結と主要事業の両面でROICの推移をチェックしていますが、直近3年間は連結ROICが50%を超える水準に達しており、主要3セグメントのROICも着実に水準を改善しています。また、個別タイトルのROI(営業利益÷開発投資額)をチェックしタイトル開発の収益性を管理しておりリピート販売の成長により各タイトルのROIは着実に上昇し、キャッシュの増加要因の一つになっています。

持続的な成長継続のための投資

ネットキャッシュが増加していることに伴い、今後の持続的成長に向けた事業再投資の選択肢が増え、何に投資していくかがこれまで以上に重要になってきます。

当業界の事業環境変化によりリスクも増大していることを考えると、キャッシュ管理において①事業再投資、②株主の皆様への還元、③従業員報酬の3要素のバランスが重要と考えています。

なお、③の従業員報酬については、CHOパートをご参照願います。

キャッシュの活用について ~現時点での事業再投資の状況

事業再投資には事業拡大に向けての直接的な投資以外に、生産性向上に資する従業員の働く環境の整備や福利厚生制度充実のための投資も含まれます。

■ **開発投資額増加への対応**

近年、開発投資額は年々増加し、この10年間では1.6倍になり、2024年度計画では500億円を超える見通しです。当社の開発陣はタイトル開発の効率化・生産性向上に不断の取り組みを行っていますが、それでもタイトルの開発投資額の増加は避けられないと考えています。

開発投資額の増加傾向の背景には、ゲームデバイスのスペック高度化等を受けたユーザー満足度向上への対応があげられます。当社ではタイトル開発に際し従来60ヵ月マップで全体観を見ていましたが、最近では追加コンテンツ等を含めると60ヵ月に収まらないケースも出てきており、中長期ラインナップの作成と進行状況のチェックを行い、中長期的な投資管理を行っています。

タイトル制作に際しては、過去の販売データを参考に開発規模を検討し、申請→承認という手順になってい

連結損益計算書項目

	2014/3期	2019/3期	2024/3期	2014/3比	2019/3比
売上高(百万円)	102,200	100,031	152,410	149.1%	152.4%
営業利益(百万円)	10,299	18,144	57,081	554.2%	314.6%
営業利益率(%)	10.1%	18.1%	37.5%	+27.4ポイント	+19.4ポイント
当期純利益(百万円)	3,444	12,551	43,374	1259.4%	345.6%
ROE(自己資本利益率)(%)	5.4%	14.4%	24.4%	+19.0ポイント	+10.0ポイント

連結貸借対照表項目

	2014/3期	2019/3期	2024/3期	2014/3比	2019/3比
現預金残高(百万円)	29,720	53,004	125,191	421.2%	236.2%
有利子負債(百万円)	7,050	8,315	7,217	102.4%	86.8%
ネットキャッシュ(百万円)	22,670	44,689	117,974	520.4%	264.0%

販売国・地域と販売本数の推移

	2014/3期	2019/3期	2024/3期	2014/3比	2019/3比
販売国・地域数	184	222	235	127.7%	105.9%
販売本数(千本)	17,500	25,300	45,893	262.2%	181.4%
うち新作	11,800	11,100	9,596	81.3%	86.5%
うちリピート	5,700	14,200	36,297	636.8%	255.6%

ます。この手順の中で、中長期ラインナップとタイトル別ROIとROIC管理を主な参考指標として活用し、投資規模に応じた販売計画が連動して策定されています。

ただ、ユーザーの遊び方や好みの変化等に対応していく必要があり、この変化への対応がリスク要因となる状況は以前から変わっていません。

これらのリスク対応として、手元資金充実の必要性は変わっておらず、変化の対応への投資額の増加も確実に必要になってきます。

■ 開発スペース増床への対応

人材投資戦略に基づき、連結全体の従業員数は毎年150名前後の増加が続き10年前比で1.3倍、5年前比では1.2倍と増加のペースが加速しています。特に直近3年間で開発クリエイターは約250名(約12%)増え、執務スペースの狭隘化という課題に直面しており、対応を急いでいます。一例として、すでに本社隣地を取得し、新たな執務スペースとするため建設を進めています。それ以外にも中長期的にみると、スペース確保に向けた事業用資産としての不動産投資が今後のキャッシュ面での大きなポイントの一つと位置づけています。

■ M&Aへの対応

新作コンテンツの安定供給のためのM&A投資も、開発力強化につながる案件を前提に実施しています。2023年度以降2件の開発関連会社の株式取得(子会社化)を実施しており、開発体制の拡充を図っています。クリエイター人材の成長には時間がかかるため中途採用の強化とともに即戦力としてのM&A案件を積極的に検討しています。

また、ユーザーの遊び方の多様化に伴い、今後はネットワークを活用したゲーム開発を視野に入れておかねばならず、さらに多方面にわたって新たな技術の導入が不可欠です。

■ アミューズメント事業への投資

アミューズメント施設事業においては、国内の店舗網強化により成果を上げており、今後もスクラップ&ビルドの前提で店舗網を拡大していきます。

また、アミューズメント機器事業においても、年間4筐体の発売という目標達成に向けて、体制を整えてきています。これらの事業は、これまで以上にゲームコンテンツの認知拡大、ブランド価値向上に向けて重要な位置づけになっています。

■ 市場拡大への取り組み
～新興国・途上国のユーザー獲得強化

持続的な成長を継続するためには、当社ブランドを全世界に浸透させ、ユーザー層を拡大していくことが重要であり、当社IPを活用したライセンス事業や映像作品への投資を推進しています。ユーザーが触れやすいこれらの入り口を通して、当社のゲームを遊んだことがない方にも当社IPに触れていただく機会を創出することが狙いです。全世界でコンテンツの認知度を高めることで、当社IPのブランド力がより強固なものになると考えています。

また、ブランドの浸透には国や地域ごとの特性を把握して適切なマーケティングを行っていく必要があります。そのため、ユーザー動向を的確に捉えるための人材や組織、システム・ネットワーク構築への投資も行っていきます。

株主への還元

最後に、株主の皆様へは①利益拡大による企業価値の向上、②連結配当性向30%を基本方針とした安定配当、を基本方針とし、また株価動向や経営戦略の市場における理解等を注視し、状況に応じて機動的な自己株式の取得を行っていきます。

なお、2024年3月期の配当については、株主還元の観点から年間70円(配当性向33.7%)とし、前年の配当63円(うち創業40周年記念配当10円)からさらに増配しました。

次の表のとおり、当社の株価は当期純利益の増加に比例して推移しており、着実な企業価値の向上を遂げてきました。これからも株主、投資家の皆様との対話を通じて、ご期待に応える努力をしていきます。

コスト構造の変化

	2014/3期	2019/3期	2024/3期	2014/3比	2019/3比
売上原価(百万円)	72,251	62,809	67,755	93.8%	107.9%
販売管理費(百万円)	19,749	19,078	27,572	139.6%	144.5%
原価+販管費(百万円)	92,001	81,887	95,328	103.7%	116.4%
原価+販管費率(売上比)(%)	90.0%	81.9%	62.5%	△27.4ポイント	△19.4ポイント

キャッシュフローの推移

	2014/3期	2019/3期	2024/3期
営業キャッシュフロー(百万円)	13,201	19,847	36,921
売上債権要因補正	6,351	858	71
仕入債務要因補正	△4,806	△1,665	1,438
実質営業キャッシュフロー(百万円)	14,747	19,039	38,431
投資キャッシュフロー(百万円)	△6,155	△2,261	△5,962
財務キャッシュフロー(百万円)	△15,099	△11,443	△15,969

開発投資と生産性

	2014/3期	2019/3期	2024/3期	2014/3比	2019/3比
連結従業員数(名)	2,601	2,832	3,531	135.8%	124.7%
年間開発投資額(百万円)	26,691	27,038	43,042	161.3%	159.2%
ROI(営業利益/開発投資額)(%)	38.6%	67.1%	132.6%	+94.0ポイント	+65.5ポイント

株主還元

	2014/3期	2019/3期	2024/3期	2014/3比	2019/3比
当期純利益(百万円)	3,444	12,551	43,374	1259.4%	345.6%
期末株価(調整後終値)(円)	489.5	1,240	5,590	1,142.0%	450.8%
一株当たり配当金(調整後)(円)	10	17.5	70	700.0%	400.0%
配当性向(%)	65.5	30.3	33.7	–	–

※ 2018年4月1日、2021年4月1日および2024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っています。
期末株価(調整後)および一株当たり配当金(調整後)については、2024年3月末時点の株式数に基づき記載しています。

進化する「遊び」に対応できる世界レベルの開発体制を目指す

取締役専務執行役員
最高製品責任者(CPO)
開発部門、PS事業管掌
江川 陽一

開発全体の方針

急速に進化するゲーム市場において、社員一人ひとりの揺るぎない情熱とデータを駆使したユーザーファーストへのこだわりにより、当社は11期連続の営業増益と過去最高の販売本数を達成しました。

ゲーム開発の高度化に伴い、より多くの時間とリソースが必要となるなか、10%営業増益の継続に向けて開発リソースの戦略的配置や更なる開発効率の向上は不可欠です。

開発部門では5年間のロードマップに沿って、主力タイトルはじめ、休眠IPの復活や新規ブランドなどの最適な発売時期を検討しています。それを実現すべく効果的に資金、人材、技術、設備を投入していき、特に近年当社が力を入れている「人材投資」についてさらなる強化を図ります。

また、デジタル販売が主流となり、オンラインイベントなど直接的なユーザーとのコミュニケーションを通じて、様々な要望や意見を吸い上げ、満足度を持続できるよう運用面にも注力していきます。長期ビジョンである年間販売本数1億本達成に向け、世界トップレベルの開発体制を作り上げ、カプコンのDNAを受け継いだ社員と共に「最高のIPコンテンツを届け、世界中の人々を夢中にさせる企業」を目指します。

開発戦略

当社はグローバルで通用するコンテンツ制作を目指しています。世界約230の国・地域のより多くのユーザーにプレイして満足してもらえるシリーズ最新作、過去作を現在の技術で進化させたリメイク版、完全新規タイトルのチャレンジなど、中期開発計画を策定し推進しています。

ゲーム開発に必勝法はなく、自分たちでトレンドを作っていくのがカプコン流です。試行錯誤を繰り返し、満足する完成までには相当な時間を必要としますが、作り手の情熱と努力、またチャレンジを経て数多くのIPが生まれブランドとしても育ってきました。

2024年3月発売の『ドラゴンズドグマ 2』は、精彩なグラフィックや緻密に構成された実在感のある世界を実現しました。12年ぶりの最新作にもかかわらず好調に推移し、シリーズ累計販売本数を1,000万本超に押し上げ、主力ブランドとしての地位を確立しました。その一方でユーザーの皆様から貴重な意見を頂戴しました。その他のデータ収集の結果とも合わせてしっかり分析と振り返りを行い、以降の開発に生かしていきます。全てのタイトルでこのような振り返りを継続して行っていきます。

中期開発計画の達成は決して簡単ではありませんが、経営方針に応えることができるよう開発部門としてしっかりと取り組んでいきます。

開発内の協力体制

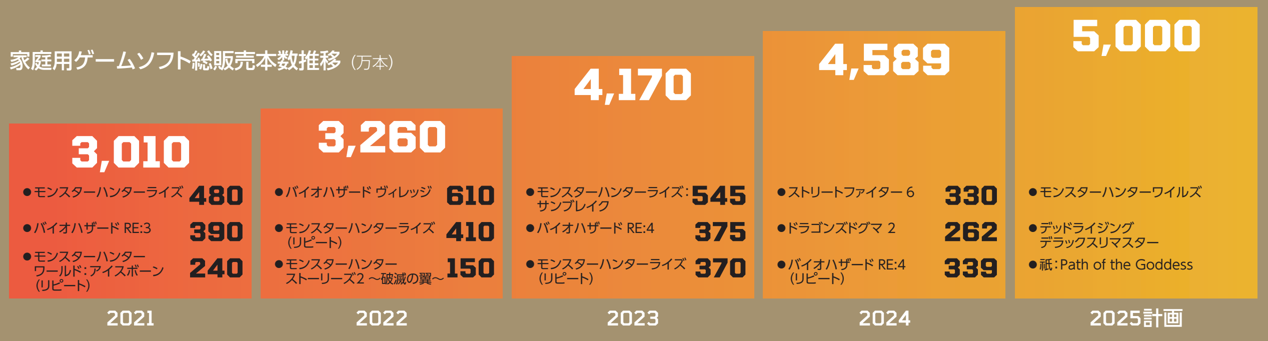
2024年6月末時点で開発部門には約2,800名の社員が所属しており、第1開発、第2開発といったゲームを開発する部門だけでなく、基盤技術を研究する部門、周辺支援を行う部門、品質管理を行う部門が連携することで、大規模化、長期化するゲーム開発の最適化を図れるよう努めています。第1開発は「バイオハザード」、第2開発は「モンスターハンター」などに代表されるように、各部門が持つ特色を生かした開発スタイルで、ユニークな世界観を創造し、グローバルで通用するコンテンツを制作します。「RE ENGINE」を含む、各タイトルに最適な開発環境のもと、クリエイターが追求するクオリティを実現しています。

また、品質管理部門は不具合対応からバランスチューニング、顧客からのフィードバックを開発と連携し、総合的なアプローチで品質を管理しているため、ユーザー満足度を高く維持し、長期的な販売につなげるため、重要な役割を担っています。

開発人材の育成

ゲーム開発の核となるのは、やはり「人」です。2013年にコンテンツ制作の内製化を志向してから毎年100名以上の開発者を積極採用しています。当社コンテンツに魅せられた希望者は多く、世界中から多様な人材が応募し、ゲーム開発の土壌を豊かにしています。新規採用した若手社員は、実践の場に配属し、現場のノウハウと技術を習得して育てています。一つのタイトルを完成するまでには以前より長くかかるものの、育成プログラムを見直すことで、若手をより早く一人前に育てることに取り組んでいます。個人の能力を最大限発揮し、やりがいと向上心をもって働ける環境や制度を充実させています。

家庭用ゲームソフト総販売本数推移 (万本)



※3月31日に終了した各事業年度

MONSTER HUNTER 20th ANNIVERSARY

「モンスターハンター」シリーズ20周年

目指すは“世界的”ゲーム。一緒に、一狩りいこうぜ！

歴代の「モンスターハンター」シリーズ。カプコンが誇る技術革新

- 2004 MONSTER HUNTER：最大4人によるオンラインマルチプレイを実現
- 2005 MONSTER HUNTER PORTABLE：携帯ゲーム機向けで登場
- 2006 MONSTER HUNTER 2：より緻密に生態系を表現
- 2007 MONSTER HUNTER Frontier：PC版オンラインゲームで登場
- 2008 MONSTER HUNTER PORTABLE 2nd G：マルチプレイモード旋風の起爆剤に
- 2009 MONSTER HUNTER 3：従来システム見直し、洗練された「狩り」を実現
- 2011 MONSTER HUNTER 3G：タッチスクリーン操作、ターゲットカメラ、膨大なプレイボリュームを実現
- 2013 MONSTER HUNTER 4：高低差のあるフィールドでハンティングアクションが進化
- 2015 MONSTER HUNTER X：狩りの個性を深めた新機軸のハンティングを生み出せる新システム導入
- 2018 MONSTER HUNTER WORLD：世界をターゲットに、最新技術によるゲームに再構築
- 2019 MONSTER HUNTER WORLD ICEBORNE：『ワールド』の後に続く物語を展開する超大型拡張コンテンツ
- 2021 MONSTER HUNTER RISE：縦横無尽に躍動する「翔蟲」アクション
- 2022 MONSTER HUNTER RISE SUNBREAK：超大型拡張コンテンツ。アクションがより軽快に進化
- 2025 MONSTER HUNTER WILDS

取締役専務執行役員 開発部門副管掌

辻本 良三 Tsujimoto Ryozo

2007年の『モンスターハンターポータブル2nd』以降、一貫してシリーズのプロデューサーを務める。最新作の『モンスターハンターワイルズ』でも、プロデューサーとしてタイトル全体を統括する。

「みんなで遊べるハンティングアクション」楽しさの連鎖が成長の源泉

20年前に産声を上げた「モンスターハンター」シリーズは、今年、全世界のシリーズ累計販売本数が1億本を突破しました。正直、当時はここまで愛されるタイトルに育つとは想像もしていませんでした。Wi-FiもSNSも普及していなかった時代に、「オンラインで仲間とつながり、協力プレイを楽しむ時代がきっとくる!」と予想し、「みんなで遊べるハンティングアクションゲーム」という明快なコンセプトを掲げてリリース。荒削りだけど、協力して狩る楽しさや成長を実感できるゲーム性、思わず笑ってしまうユーモアが刺さり、ファンがクチコミで仲間を誘ってくれユーザーが拡大。開発側もファンの熱量も大きく、国民的ゲームと呼ばれるほど成長しました。

ひとりのニーズ、そして世界が求めるニーズに技術と楽しさで応える

岐路となったのは、世界で勝負しようと、2018年にリリースした『モンスターハンター：ワールド』でした。準備段階で、海外でフォーカステストを実施したのですが、そこで遊び方や感覚の違いを突きつけられました。どうすればグローバルで受け入れられるゲームになるのか…。そこで、協力して狩る楽しさは変えずに、シームレスにつながるアクションやわかりやすい表示など、展開方法を見直しました。ゲームづくりの開発手法が激変する中で、技術的な困難も伴いましたが、こうしてリリースしたタイトルは大ヒット。世界への道を開き、AAAタイトルの仲間入りを果たしました。

没入感ある狩猟生活を大阪から全世界へ浸透させていく

この20年間を振り返ると、目の前のことに全力で取り組んでいたら今日だったというくらいあっという間。ユーザーとのコミュニケーションを大切にしながら、挑戦を続けてきました。私たちがこのシリーズを出し続ける意味、それは、国境を越えてユーザーを増やし、楽しみの輪を右肩上がりに広げていくこと。実際、据置機と携帯機にわけてみると、どちらも右肩上がりに成長しています。もちろん、次作『モンスターハンターワイルズ』も、期待を超える狩猟生活が楽しめるよう、全プラットフォーム同時、かつクロスプレイで、没入感あるアクションを楽しめるタイトルになるよう鋭意開発中です。

EXPO 2025 大阪・関西万博の「大阪ヘルスケアパビリオン」に、カプコンは『モンスターハンター』のIPを使ったコンテンツを展開します。「大阪から世界へ」を掲げるカプコンとして、その名のとおり、新しい楽しみを提供したいと思っています。

最新作『ワイルズ』の魅力

時間や気候が精緻に表現された生態系の中で、究極の狩猟体験が楽しめる。進化したハンティングアクションと、途切れることのない没入感を追求。

CS第二開発統括 編成部 副部長
ディレクター

藤岡 要 Fujioka Kaname

初代『モンスターハンター』以来、ディレクターとして携わっている。最新作の『モンスターハンターワイルズ』では、アートディレクター兼エグゼクティブ・ディレクターとして注力。

品質管理のチカラ

カプコンクオリティの番人として“攻めと守り”で、さらなる価値を

品質管理統括 統括 兼
開発管理統括 副統括

小林 周太郎 Kobayashi Shutaro

入社以来、品質管理業務に携わり、チーム長、室長を経て、2010年に品質管理部長に。2022年より現職。カプコンの品質管理の土台をつくり、戦略的組織を構築。

一気通貫でクオリティを担保

品質管理統括のミッションは、プレイヤーに心からゲームを楽しんでもらえるように、企画段階からリリースまで一気通貫でクオリティを担保すること。タイトルをゼロから生み出す開発チームはもちろん、内製ゲームエンジン「RE ENGINE」の開発などを担う技術研究部門とも連携し、唯一無二のゲームづくりをユーザー視点からチェックしていきます。ゲーム開発チームに寄り添いつつも、ときに辛辣に。開発中のリスクや、ゆらぎをあぶり出すリトマス紙の役割を果たせるよう努めています。

快適なプレイ体験を提供するために

具体的には「バグチェック」「チューニング」「サブミッション業務」「お客様相談」の4つの業務を担っています。

「バグチェック」は、開発中のゲームをプレイして、プログラムの欠陥や不具合を発見し、意図した通りに作動するか検証します。多言語展開していますので文字の表記や知的財産の侵害がないかなども、ローカライズ部門や知財部門と連携して行っています。

ここ数年強化しているのが、作業の自動化です。必須である確認作業を人に代わってシステムが自動でプレイしてバグチェックできるよう、技術研究部門が各タイトルに合わせて自動化システムを構築。内製エンジンであることから横展開が容易である点はカプコンの強みであり、大幅なコストダウンにも成功しています。

これにより、自動化できない「チューニング作業」にマンパワーを集中。チューニングは、いわば剪定のような業務。ゲーム要素や展開が、唐突だったり難しすぎたりしていないか。そういった「楽しさ、わかりやすさ」に関わる部分を深く掘り下げ、ゲームに最初に触れるユーザー代表として、敬意を払い、クリエイターたちに意見を出していきます。ともすると敵対すると思われがちですが、開発チームの懐は深くチューニングの重要度は理解しており、互いの距離は非常に近く、開発メンバーとして隣でチェックしたり、スポットでチューニング依頼がきたりすることも。こうした連携がカプコンの強みになっていると感じています。

開発工程の最後の門番として

一般的な品質管理の業務はここまでですが、ここで終わらないのがカプコン。「サブミッション業務」では、完成したマスターデータの各ハードメーカーへの提供やレーティング※の取得申請、デジタルストアへの配信設定など、開発チームと複数の販売先とをつなぎスムーズなゲームリリースができるようにしています。発売後にはお客様相談室にてユーザーの声を集約しており、品質管理部門にタイトルへの反応がリアルタイムで集まり、定期ミーティングを通じて経営陣に報告しています。

大規模化、高度化するゲーム開発プロジェクトの一員として、品質管理の精度を高めながらコストダウンを図る。タイトルの最初のユーザー、そして品質管理の門番として、一人でも多くのお客様に正しく届けられるようこれからも努めていきたいと思います。

※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。

サステナブルな成長のために
社会との良い関係を構築していきます

当社グループは、「ゲームというエンターテインメントを通じて『遊文化』をクリエイトし、人々に感動を与える『感性開発企業』」の経営理念のもと、人々に「笑顔」や「感動」を与える心豊かな社会づくりを支援しています。

このため、コーポレート・ガバナンスを基盤に、SDGsが掲げる持続可能な社会づくりの目標を踏まえ、すべての人々が安心してゲームを楽しめる世界の実現に向け、サステナビリティへの取り組みを推進し、環境・社会問題における共通課題の解決に積極的に取り組んでいます。

また、これらの取り組みを通じて、株主、顧客、取引先、従業員および地域社会などのステークホルダーの皆様との信頼関係を構築しながら、持続的な成長を図るとともに、企業としての社会的責任を果たすことで、よりよい未来の実現を目指していきます。

➡取り組みのKPI詳細はP13-14「サステナビリティハイライト」参照

取り組みと課題

		基本方針	主な取り組みと成果	事業への影響（機会とリスク）	今後の課題
サステナビリティ	環境	当社グループは、気候変動へ事業が及ぼす負の影響［CO_2・GHG（温室効果ガス）排出等］を最小化するため、再生可能エネルギーの使用を推進するとともに、コンテンツのデジタル販売による資源削減やCO_2排出量の削減等、環境汚染、資源利用などに対する環境負荷低減のための取り組みを引き続き進めていきます。	●LED照明への切り替えによるCO_2削減 ●環境に配慮した新ビル建設 ●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 ●関西圏の自社所有ビル等での再生可能エネルギー由来電力の導入 ●東京支店におけるグリーン電力の導入やその他事業拠点のCO_2フリー電力の導入拡大 ●ディスク製造や運送に伴う資源削減やCO_2排出量の削減 ●パチスロ機の製造・販売における省電力対応や一部パーツのリサイクル ➡詳細はP53-54「環境」参照	**機会** ●コンテンツのデジタル販売推進によるプラスチック利用・輸送コストの削減 ●再生可能エネルギーの利用による炭素税の削減 ●アミューズメント機器の一部パーツリサイクルによるコスト減少 ●消費者嗜好の変化によるより一層のデジタル化の促進 **リスク** ●炭素税の導入による事業コストの増加 ●炭素規制やプラスチック利用規制による原材料や生産・調達コストの上昇 ●自然災害・温暖化の進行に伴う異常気象の激甚化による事業継続の阻害、従業員の働き方や健康・生活への影響	●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さらなる省エネ化 ●サプライチェーンを通じた取り組みの強化
	社会	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、貧困で困窮する子どもたちの健全な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。	**従業員** **従業員との関係** ●報酬制度の改定 ●外国籍従業員の積極採用・支援制度の拡充（一時帰国特別休暇制度、日本語教育制度） ●事業所内保育所の運営　●パートナーシップ制度の導入 ●概況説明会の実施　●男性社員の育児休業取得率の向上 ●正社員における男女間賃金格差（女性正社員の平均賃金を男性正社員の平均賃金で割った比率）の縮小 ●介護セミナーの実施　●生理休暇の有給化 ➡詳細はP55-56「従業員との関わり」参照	**機会** ●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 ●平均基本年収の引き上げや産学連携推進による採用競争力の強化 ●「多様な背景を持つ人材の働きやすさ整備」による優秀人材定着と従業員エンゲージメント向上 **リスク** ●ゲーム開発の進化による必要人員の増加、要求技術の高度化 ●高齢社員の増加（ノウハウの引継ぎ） ●少子化等の影響による当社水準を満たす人材の採用難化	●産学連携のさらなる推進による優秀人材獲得 ●多様な背景を持つ人材の能力を最大限に活かせる環境づくりの継続 ●外国籍従業員の採用強化および働きやすさの向上 ●男性社員の育児休業取得率のさらなる向上 ●正社員における男女間賃金格差のさらなる縮小
			お客様 **お客様との関係** ●CEROレーティングの遵守　●お客様の個人情報保護 ●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 ●適切なローカライズ・カルチャライズ ➡詳細はP59-60「お客様との関わり」参照	**機会** ●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 **リスク** ●海外の文化、宗教、習慣その他の様々なカントリーリスク ●課金システムの社会問題化　●ユーザーの購買動向の変化	●ユーザー、消費者団体、行政等への啓蒙 ●お客様の個人情報保護のさらなる強化
			地域社会 **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 ●子育て世代を含むファミリー層が楽しめる遊具設備のある施設を運営　●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 ➡詳細はP61・62「地域社会との関わり」参照	**機会** ●企業およびIPの知名度向上による収益機会の拡大 ●当社の事業姿勢への理解促進 ●安定した社会環境の実現に伴う、娯楽を享受可能な人口の割合増による収益機会拡大 **リスク** ●企業イメージの悪化　●ゲームコンテンツへの関心低下	●自社コンテンツを活用した地方創生のさらなる推進
コーポレート・ガバナンス				➡詳細はP63-74「コーポレート・ガバナンス」参照	

ENVIRONMENT

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。

しかしながら、気候変動への対応は地球に住むすべての人々が協力すべき課題ととらえ、当社グループにおいても、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』をクリエイトし、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。

気候変動にかかるガバナンスおよびリスク管理

① コーポレート経営会議［議長は代表取締役会長(CEO)］は、気候変動にかかるリスクおよび機会について対応方針および施策等を審議します。

② これらの審議の結果を踏まえ、代表取締役または担当役員の指示により関連部門が取り組みを推進し、代表取締役またはコーポレート経営会議に報告します。

③ 取締役会は、気候変動にかかる重要な事項について、代表取締役またはコーポレート経営会議より報告を受け、監督します。

CO_2排出量の削減

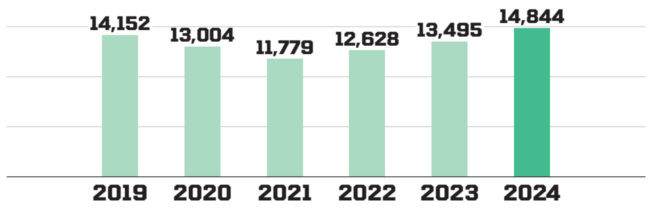
全社的な省エネ施策の推進

当社は、炭素税の導入による事業コストの増加や炭素規制やプラスチック利用規制による原材料や生産・調達コストの上昇といったリスクへ対応するため、他社に先駆けてコンテンツのデジタル販売を推進し、ディスク製造および運送に伴う資源削減やCO_2排出量の削減に努めるとともに、パチスロ機の製造・販売において省電力対応や一部パーツのリサイクルなど、環境負荷の低減に取り組んでいます。

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CO_2排出量（単体） (t)

14,844 t



(3月31日に終了した各事業年度)

継続的な原単位の削減に向けて

事務所の増床やアミューズメント施設の新規出店等により足元のエネルギー使用量は増加傾向であるものの、当社のエネルギーの使用に係る原単位は安定的に推移しています。今後も原単位の削減に向けて、アミューズメント施設における省エネゲーム機の導入や空調機器の修繕等による効率化のほか、積極的な再生可能エネルギー利用で非化石エネルギーへの転換拡大を目指します。

(単体)

年	エネルギーの使用に係る原単位※	前年度比
2019	0.05869	97.9%
2020	0.05583	95.1%
2021	0.05186	92.9%
2022	0.05497	106.0%
2023	0.05803	105.6%
2024	0.05259	103.7%

(3月31日に終了した各事業年度)

※ 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/
※ 2024年は関係法令の改正に伴う新算出式で記載しており、前年度比は、改正前の比較値となります。

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。当社においても、自社所有ビル等におけるCO_2排出量の2050年での実質ゼロを目指します。

カーボンニュートラル実現のためには、CO_2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CO_2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。加えて、2023年4月から当社東京支店においてグリーン電力を導入しています。さらに、節電対策を施した自社データセンターの使用などの取り組みを行うとともに、再生可能エネルギー使用を促進している大手クラウドサービス企業や大手データセンターサービス企業を利用することで、さらなる環境負荷低減に努めています。

開発・製造における取り組み

パチスロ機での環境負荷低減

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

使用済み遊技機の処理状況

年	リサイクル量	サーマルリサイクル※1
2019	83.7%	16.3%
2020※2	00.0%	00.0%
2021	99.77%	00.0%
2022	91.6%	8.2%
2023	75.8%	24.0%
2024	75.8%	24.0%

(3月31日に終了した各事業年度)

※1 熱源として温水、暖房等に利用した量
※2 2020年3月期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。

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4,589万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。2024年3月期はデジタルで販売したゲームソフト約4,135万本分の資源を削減しています。

さらに、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、ディスク製造および運送に伴う資源削減やCO_2排出量の削減に努めます。

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

ゼロカーボンシティの推進に寄与

当社は、サプライチェーンでのCO_2排出量削減への取り組みの一環として、リース会社と協働し、自治体やゼロカーボンシティ(2050年までに温室効果ガス・CO_2の排出量実質ゼロを公表した地方自治体)の推進に寄与する団体に対し、リース金額の一部を寄付する活動を行っています。

今後も、脱炭素社会の実現に向け、サプライチェーンと連携し取り組みを進めていきます。

従業員との関わり

当社グループは、「遊文化をクリエイトする感性開発企業」という経営理念を実現しつつ持続的な成長を達成するため、世界最高品質のコンテンツを生み出し世界中にユーザーを広げていくための人材への投資が不可欠であると考えています。このため、当社グループでは、人的資本への取り組みをサステナビリティに係る最重要課題と位置付け、人材投資戦略を推進しています。

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。育児介護支援として、当社は、従業員のワークライフバランスの実現のため、育児介護休業の取得推進、事業所内保育所「カプコン塾」の設置、育児介護支援制度の充実などを図り、クリエイターの安定した就業環境を整えています。主に乳児や幼児の保育を行うカプコン塾は、勤務地からも近く、利用者の仕事と育児の両立を支えています。

➡詳細は右記参照

従業員の健康管理を支援

社員食堂では、朝昼晩と健康的な食事の提供に加えて、本社近隣ビルにて弁当販売も実施するほか、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。

従業員ニーズの把握

従業員のニーズを直接把握するため、各種説明会などを通じた意見交換による経営層と従業員の直接対話の機会を活用したエンゲージメント向上に取り組んでおり、2024年3月期は計14回の経営層による従業員向けの説明会などを実施し、延べ870名超の従業員が参加しました。

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ースタジオ、ダイナミックミキシングステージ、フォーリーステージのように、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。なお、2023年3月には国内最大級の広さを誇るモーションキャプチャースタジオを備えた「クリエイティブスタジオ」を、大阪市に新設・稼働しています。

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」は、就学前1～2歳の保育に加えて、小中学生を対象に夏休みなどの長期休暇時には、プログラミング教室や開発体験、親子ランチ等多彩なイベントを提供しています。また、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、英語や絵画造形のほか、個別学習サポートなどの「学びの場」も提供することで、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人の子供を預かっており、延べ338人の一時利用も引き受けています。（2024年3月末時点）

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、外国籍従業員の積極活用などの取り組み

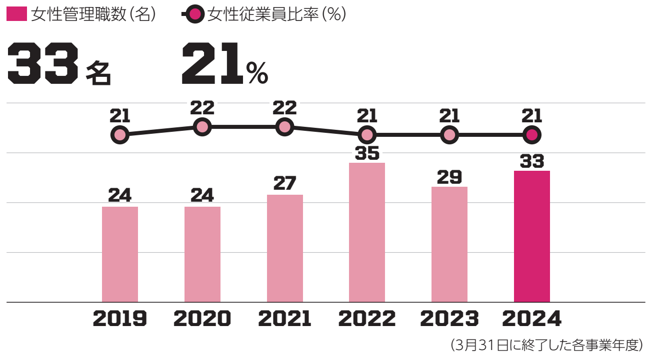
当社では現在、女性の活躍する環境整備の推進、外国人の積極採用に取り組んでいます。

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。2023年度の育児休暇取得率は76.9%、うち男性が66.7%、女性の取得率は114.3%※です（2022年度は52.5%。うち男性は45.5%、女性は85.7%※）。また育児休暇後の復帰率も高く、2023年度は100%が復帰しています（2022年度も100%）。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21.2%を女性が占め、女性の管理職は33名（当社管理職に占める割合は12%）となっています。2024年4月には「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「一般事業主行動計画」を策定し、2028年度末までに①男性の育児休業取得率を85%以上（2024年3月末は66.7%）、および②正社員における男女間賃金格差（女性正社員の平均賃金を男性正社員の平均賃金で割った比率）を88%以上（2024年3月末は83.8%）とする目標の達成を目指しています。

外国籍従業員の活用については、積極的採用や外国籍従業員のキャリアアップ支援と管理職への積極登用および日本語教育プログラムなどを行っています。また、外国人が働きやすい環境づくりのため、海外から日本への引っ越しを伴う場合の住居確保の支援のほか、一時帰国のための特別休暇制度の導入、外国籍従業員のニーズを把握するための経営層との意見交換会などを行っており、現在、外国籍従業員は216名（当社従業員に占める割合6.8%）となっています。今後も、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。

※ 事業年度をまたがり育児休業を取得した対象者がいた影響となります。

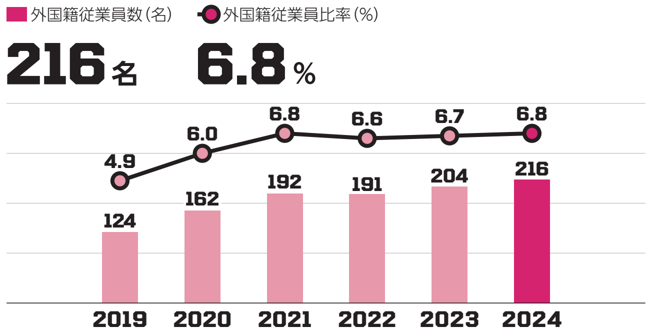
女性管理職数・女性従業員比率（単体）



（3月31日に終了した各事業年度）

※ 2023年3月期より管理職の集計について関係法令に則った方法に変更しています。

外国籍従業員数・比率（単体）



（3月31日に終了した各事業年度）

従業員エンゲージメントの向上

2024年3月31日現在

決算年（3月期）	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	目標
エンゲージメント（単体）（偏差値）（注1）						
ワーク エンゲージメント	51.5	52.6	51.8	54.4	54.1	55.0
エンプロイー エンゲージメント	—	—	—	51.8	52.1	55.0
離職率（単体）（注2）	4.3%	3.9%	5.4%	3.5%	2.9%	—
うち自己都合	4.0%	3.6%	4.7%	3.2%	2.5%	3.0%程度

注）1. エンゲージメントは、当社従業員（社会保険対象外の短時間労働者を除く）を対象とした外部業者によるアンケート調査（エンゲージメント・サーベイ）の結果における当社の偏差値です。詳細は2024年3月期 有価証券報告書をご参照ください。
2. 離職率は、各期首の従業員総数に対する期中に退職した従業員数（期中に入社および退職した従業員を除く）の割合であり、集計対象は正社員のみです。

当社グループは、従業員が働きやすい環境づくりによる従業員の離職防止およびエンゲージメント向上に取り組んでいます。具体的な施策としては、就業環境および設備の継続的な改善・拡充、会社貢献を称えるための社内表彰制度、ハラスメント対策研修の充実および相談窓口の設置、従業員向け保養所の提供、その他福利厚生制度の継続的拡充などを行っています。

こうした取り組みの結果、仕事に対する自発的行動やポジティブな感情についての指標であるワークエンゲージメント、また、会社への愛着などに対する指標であるエンプロイーエンゲージメントに関する数値は、それぞれ以下の通りとなりました。

仕事では、自分なりの創意工夫を行っている。	88.3%（前期との差：△0.4pt）
仕事で必要なことであれば、自分の役割を超えて仕事をしている。	76.4%（前期との差：+0.4pt）
今の仕事をしているときは、楽しいと感じる。	69.6%（前期との差：△1.3pt）

今の会社には、親しみや愛着を感じる。	78.1%（前期との差：+0.6pt）
今の会社で働くことができて本当に良かったと思う。	86.2%（前期との差：+0.6pt）
今の会社で働くことは、自分の人生にとってプラスになっている。	85.4%（前期との差：△0.8pt）

離職率は前期より低下しており、自己都合退職者は2.5%と目標の3.0%程度を達成しています。報酬制度改定および働きやすい環境づくりへの取り組みが貢献したものと考えています。今後も優秀な人材の定着に向けて働く環境の整備を進めます。

SOCIAL

社員の声

勢井 大河

CS第二開発統括
開発三部 VFX室

ゲーム内の自然現象をCGで演出 工夫とアイデア次第で完成度を高める

物心がつく頃からカプコンのゲームに親しんでいますが、思い通りにキャラクターを動かせる心地よさに魅了されてきました。個性的なキャラクター、没入できる世界観は、「なんとなく良いものが作れた」という生半可な作業で生まれるわけもなく、様々な制約の中、知恵や機転でいかにクオリティを高められるかという探求心や工夫、綿密な作業と熱意があってこそ、この完成度の高いゲーム体験が生まれるのだと入社後に気づかされました。揺るぎないクリエイティブの基盤の強さを改めて実感しています。

VFX室では、ゲーム内の自然現象をCGで演出する視覚効果を担っており、主力シリーズの各種エフェクトデザインや演出などを経て、現在はリーダーとしてエフェクトデザイン全般を監修しています。工夫とアイデア次第で完成度を高められるため、心地よい手触りを追求し制作にあたっています。

家庭では2児の父であり、それぞれ1カ月間取得した育児休暇時には、誕生時の育児サポートができたほか、今も時間単位休暇制度を使い、学校行事に積極的に参加しています。カプコン塾では預かり保育も活用しているほか、見学可能なイベントでは、子供たちの成長を間近に見られ、エネルギーをもらっています。これからも、ゲームを通じて楽しい時間を提供できるよう邁進したいと思います。

井原 寛子

CS第一開発統括
第一ゲーム開発部
アドバンスドゲーム開発室

より自然な表情で魅力的にする フェイシャルアニメーション

入社後、カプコンの自社製エンジンによるスムーズなマルチプラットフォーム化をはじめとした高い開発力に驚きました。

才能あふれる人材が多い現場で、立場を超え、相互に尊重しつつも主体性を出す、そこから想像を超えた作品が生まれる、これはカプコンのゲーム開発の魅力です。前例がなく不可能と思えることも、仲間とともに解決し完成させる経験は何にも代えがたいです。

私は、フェイシャルアニメーション制作を担当していますが、先進的な開発環境と技術を活かし、キャラクターがより自然な表情で魅力的になるよう取り組んでいます。仲間と共に苦労して生まれたフォトリアルなキャラクターがプレイヤーの心に響き、SNS等に投稿されるのを見るととてもやりがいを感じます。

近年、年俸引き上げもあり現場の士気は高まっています。過去作のデジタル販売についても、携わった作品が世代や場所を超え、愛され続けるのは開発者として嬉しい限りです。

育児休暇後、時短勤務に切り替わる際はキャリアアップが見込めないと思いましたが、ワークフローの効率化もあり限られた時間でも成果を出せています。不在時の対策としてチームメンバーの業務進行に支障がないか状況を日々確認し打開案を出し合うなど、効率的な業務運営をすることで、自分自身の成長も実感しています。

ヘイグ カーソン

CS第一開発統括
第一ゲーム開発部
アドバンスドゲーム開発室

プログラミングとアートを繋ぎ 精彩な世界観を形作る

子供の頃からカプコンのゲームに触れてきましたが、特別なゲーム体験を生み出すプロフェッショナルがカプコンにはいるのだと思いを馳せ、今に至ります。現在、開発チームの一員としてゲーム制作に携われることを誇りに思っています。

入社後に携わった主要タイトルの開発を通じてレンダリングプログラマーとしての経験を積み、今はグラフィックとレンダリングの専門チームに所属し、最高のビジュアルクオリティを引き出しつつ、ゲームに命を吹き込めるよう邁進しています。

チームのメンバーは、多様な文化背景と様々な専門スキルを持っています。そのため、同じビジョンを共有するには手段を工夫する必要があり、時に難しいように感じます。しかし、この多様性こそが、常に新しいアイデアや視点を生み出し、最高品質のゲーム制作に繋がる力になっていると信じています。

オフの日に、自分が手掛けたゲームの動画配信を見るのが楽しみの一つです。苦労した部分に対して、プレイヤーの興奮したリアクションを見ると、特別なゲーム体験を提供できたことにこの上ない達成感を感じます。日々全力で取り組んでいますので、是非今後のカプコンにご期待いただければと思います!

新里 美樹

財経・広報統括
財務経理部 財務管理チーム
チーム長

ゲーム販売形態の変革期 先を見越した対応にアンテナを張る

総務や経営企画での業務を経て、現在は財務経理部で資金管理や取引先管理を担当するチームのマネージャーを務めています。資金管理の業務には、会社の財産である資金を預かり管理する、という重要な役割があり緊張感を伴いますが、これまでの業務経験で得た、「着実に、丁寧に」を常に意識しているほか、グローバル化やデジタル転換を背景に、先を見越した対応ができるよう広くアンテナを張り、試行錯誤しながら取り組んでいます。また、管理職の立場では任せることを意識し、個々の力が発揮できるようサポート役に努めつつ、日々の会話の中で小さな課題や不安が拾えるようなコミュニケーションを心掛けています。

近年開催されている会社概況説明会は、マネジメントから業績概況や中長期戦略を直接聞き、質問ができる貴重な機会であり、経営と社員が共に成長を目指そうとする一体感が若い世代のモチベーションアップに繋がっていると感じます。

私自身は育児休暇を取得後、復職のタイミングで保育園に空きがなく、一時的にカプコン塾を利用する事でスムーズな職場復帰をする事ができました。通勤では駐輪場を利用し、休日は家族と保育所を利用するなど、社員のニーズに寄り添った福利厚生制度のもとで安心して働くことが出来ていると実感しています。

SOCIAL

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」をクリエイトする会社として、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有料で配信しつつも、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）

2024年3月期における家庭用ゲームの海外販売本数比率は83.0%と、カプコンのゲームはグローバルで楽しまれています。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（略称CERO）が組織されており、当社はその会員としてレーティング制度のルールを遵守しています。

レーティング制度とは、青少年の健全な育成を目的として、性的、暴力的な表現などを含む家庭用ゲームソフトが、相応しくない年齢の青少年の手に渡らないよう、ゲームの内容や販売方法について自主規制する取り組みです。

また、近年の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 2024/7/10改訂
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改訂
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、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。本問題に対する社会的要請への対応として、業界団体より委託を受けたゲーム障害調査研究会より2023年3月に調査結果が発表されました。当社としては、今後更なる詳細な分析と論文の発表に合わせて協議を進める業界団体と協力し、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。また当該調査結果を踏まえて、引き続き主に小中学生を対象とした教育支援を通じ、ゲームとの適切なつきあい方を提案していきます。

➡詳細はP61参照

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。

業界団体が支援するパチンコ・パチスロ依存問題相談機関「リカバリーサポート・ネットワーク（RSN）」では、無料の電話相談や、全国各店舗の遊技客やホール従業員に向けた、のめり込み防止啓発ポスター掲示のほか、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」制度の運用など、様々な依存予防対策が講じられています。当社も、商品プロモーション活動時のポスターや小冊子等には、のめり込みに関する注意喚起を入れています。

また、遊技産業13団体からなるパチンコ・パチスロ産業21世紀会は、2017年に「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、定期的に「パチンコ・パチスロ依存問題対策実施状況報告書」を開示するなど対策を強化しています。

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。

幅広い世代に遊びの体験を提供

ファミリー層が楽しめる体験型施設を出店

昨今、アミューズメント施設は、シニア世代の仲間や店舗スタッフとのコミュニケーションの場として、またファミリー層のアミューズメント体験の場としても人気を集めています。当社は、2012年よりシニア向けのゲームセンター無料体験ツアーを実施するほか、現在22名のスタッフがサービス介助士の資格を取得し安心して過ごせる店舗づくりを目指しています。その他、体験を通じた家族間のコミュニケーションの場として、2023年4月に子供向け遊具施設「キッズバネット 静岡店」、6月に体験型施設「クレイジーバネット イオンモール新居浜店」を出店しています。

「クレイジーバネット イオンモール新居浜店」（愛媛県）

「キッズバネット 静岡店」

お客様サポートの充実

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、集約し分析すること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の個人情報を保有しています。一方、海外では2018年に「EU一般データ保護規則（GDPR）」が施行、国内でも、2020年に「個人情報保護法」が改正され、2022年4月より全面施行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、当社グループは、情報が企業活動に与える影響の重要性に鑑み、国内外の様々なサイバーリスクへの対策が不可欠と認識し、情報セキュリティの確保が重要であると考えています。個人情報保護法制への対応はもちろんのこと、各国で整備が進められる未成年者保護などの法制への対応のほか、情報セキュリティに関する法令等を遵守し、情報セキュリティ体制の強化に取り組んでいます。

そのため、外部アドバイザリー組織である「セキュリティ監督委員会」を2023年度は7回開催するなど、同委員会の助言等も踏まえ、継続的なシステムの運営・監視や、万一セキュリティリスクが顕在化した場合でも早期対処・復旧できる体制の構築等に努めています。今後もPDCAサイクルに基づく情報セキュリティ体制の維持および強化を図ります。

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に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「CAPCOM CUP」を毎年開催しているほか、2019年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。2023年度の「CAPCOM Pro Tour 2023」は、「ストリートファイター」シリーズの最新タイトル発売記念特別施策として、当社史上最高額となるツアー年間賞金総額200万ドル以上を設定して開催しました。2024年度の「CAPCOM Pro Tour 2024」では、決勝大会「CAPCOM CUP 11」を『ストリートファイターII』シリーズ全国大会から約30年ぶりに両国国技館にて開催予定です。今後も、グローバルでのeスポーツ市場の活性化のみならず、日本国内でのさらなる普及にも貢献していきます。

SOCIAL

地域社会との関わり

健全なゲーム文化の普及

子供達を対象に「出前授業」を15年以上にわたり実施

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。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」として子供達に長年高い人気を誇っています。

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実施しています。そこでは「キャリア教育支援」、「ゲームリテラシー教育支援」、「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、教育現場の要望に応じて「オンライン授業」を2021年度から実施し、より広範な地域へ柔軟に対応できるようになりました。

これらの結果、これまでに企業訪問として413件、3,539名（2024年3月末現在）を受け入れる一方、出前授業は、累計247件、19,950名（2024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）

- ゲーム時間を振り返って、どうしてゲームが楽しいのか、やめるために何をすれば良いのかが分かりました。（小学校児童）
- ゲームやアニメに対する否定的な見方は依然としてありますが、授業を通じて、その魅力や楽しみ方について考えることができ、多くの学びを得ることができました。（小学校教員）
- 複数校での実施は、他校と交流する良い機会になりました。ぜひ学校間での意見交流の時間も設けてほしいです。またオンライン形式では、生徒が受け身になりがちなため、動画などを効果的に活用してほしいと思います。（小学校教員）

文化・科学技術・スポーツ振興支援

大阪を代表するエンターテイメント企業として発展と振興に寄与

当社グループは、「大阪から世界へ」のスローガンを掲げ、地域・文化・技術およびスポーツの振興に取り組んでいます。

大阪・関西万博では、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ヘルスケアパビリオンのミライのエンターテインメントを体験できる施設「XD HALL」に、体験型コンテンツ『MONSTER HUNTER BRIDGE（モンスターハンター ブリッジ）』を出展予定です。また、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や、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ています。

社会福祉支援

青少年育成や被災地等を支援

当社は、未来をつくる子どもへの支援を中心に、社会貢献活動に取り組んでおり、2024年3月期においては、こども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団体への寄付を継続しました。また、2024年1月に甚大な被害をもたらした令和6年能登半島地震の被災者・被災地への義援金支援を行うとともに、引き続きウクライナ難民支援のため国連難民高等弁務官事務所に支援金を付託しています。

子どもの貧困対策関連

寄付先	金額
独立行政法人 福祉医療機構 こどもの未来応援基金	5,000万円
公益社団法人 セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン	3,000万円
特定非営利活動法人 子どもセンターぬっく	1,000万円

令和6年能登半島地震の被災者・被災地への支援

寄付先	金額
被災地方自治体の義援金窓口	1億2,000万円

ウクライナ難民への支援

寄付先	金額
UNHCR（国連難民高等弁務官事務所）	2,000万円

※ 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

また、2024年4月に台湾東部沖で発生した地震においても、義援金1,000万円を寄付しています。

『MONSTER HUNTER BRIDGE』キーアート

地方創生への貢献

人気ゲームの集客力・認知度で地方自治体を支援

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。

当社は経営理念のもと、ゲームコンテンツが持つ人を惹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。

STREET FIGHTER × 橿原市 KASHIHARA CITY

橿原市との包括連携協定ロゴ

利用者の声

橿原市役所 企画戦略部
副部長
若森 睦司 氏

奈良県橿原市は、辻本会長の出身地というご縁から、藤原京創都1300年記念祭『ロマントピア藤原京'95』でコラボアニメ『よみがえる藤原京 ～時を駆けたファイターたち～』が上映されたことを通じて、2022年8月に包括連携協定を締結させていただきました。それ以降、「ストリートファイター」とのコラボフラッグ、ご寄附による銅像やデザインマンホールの設置、原付オリジナルナンバープレートの製作、学校給食へコラボ献立を提供してきました。これらの取り組みはメディアでも取り上げられ、反響の大きさに改めて「ストリートファイター」の凄さを実感しています。定例の打合せでは、時間を忘れるほど白熱した議論に心地よい疲れ、貴重な経験をさせていただき感謝しております。世界的認知度を誇るカプコン様、「ストリートファイター」の力をお借りして、世界中の方々に喜んでもらえる「日本国はじまりの地　橿原（かしはら）」にしてまいりますので、今後ともよろしくお願いいたします。

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

GOVERNANCE

役員紹介 (2024年6月21日現在) 社内 社外

代表取締役会長
最高経営責任者(CEO)
辻本 憲三

1983年 6月 当社代表取締役社長
1997年 4月 社団法人コンピュータソフトウェア著作権協会理事長(現 一般社団法人コンピュータソフトウェア著作権協会)
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)
2007年12月 ケンゾーエステイト, INC. CEO(現任)
2010年 2月 ケンゾー エステイト ワイナリー ジャパン株式会社代表取締役(現任)

代表取締役社長
社長執行役員
最高執行責任者(COO)
辻本 春弘

1987年 4月 当社入社
1997年 6月 当社取締役
1999年 2月 当社常務取締役
2001年 4月 当社専務取締役
2004年 7月 当社取締役専務執行役員
2006年 4月 当社取締役副社長執行役員
2007年 7月 当社代表取締役社長、社長執行役員 兼 最高執行責任者(COO) (現任)
2016年 8月 当社代表取締役社長グローバルマーケティング事業、OP事業管掌
2022年 6月 当社代表取締役社長OP事業管掌(現任)
2023年 5月 一般社団法人コンピュータエンターテインメント協会会長(現任)

代表取締役
副社長執行役員
最高人事責任者(CHO)
宮崎 智史

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
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掌(現任)
2024年 4月 当社代表取締役(現任)

取締役副社長執行役員
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 当社専務執行役員財経・広報本部長
2016年 6月 当社取締役最高財務責任者(CFO) (現任) コーポレート経営管掌
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)
2023年 7月 当社取締役法務・資産管理統括(現任)
2024年 4月 当社取締役副社長執行役員(現任)

取締役専務執行役員
最高製品責任者(CPO)
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)
2024年 4月 当社取締役最高製品責任者(CPO) (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
2013年 4月 当社執行役員CS国内事業統括
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
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)
2022年 6月 当社取締役グローバル事業管掌(現任)
2024年 4月 当社取締役グローバル事業統括 兼 Eキャラクターライセンス事業統括(現任)

取締役専務執行役員
辻本 良三

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(現任)
2022年 4月 当社専務執行役員(現任)
2022年 6月 当社取締役開発部門副管掌(現任)

取締役
社外 独立役員
村中 徹

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

取締役
社外 独立役員
水越 豊

1990年 9月 ボストン コンサルティング グループ入社
1997年 6月 同社ヴァイス・プレジデント
2005年 1月 同社日本代表
2016年 1月 同社シニア・パートナー&マネージング・ディレクター
2016年 6月 ライフネット生命保険株式会社社外取締役
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
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
2022年 6月 同協会副会長(現任)
2023年 1月 ボストン コンサルティング グループ シニア・パートナー・エメリタス(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(後の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、2022年6月解散)
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)

取締役
社外 独立役員
幸田 真音

1995年 9月 作家として独立、現在に至る
2003年 1月 財務省財政制度等審議会委員
2004年 4月 滋賀大学経済学部客員教授
2005年 3月 国土交通省交通政策審議会委員
2006年11月 政府税制調査会委員
2010年 6月 日本放送協会経営委員会委員
2012年 6月 日本たばこ産業株式会社社外取締役
2013年 6月 株式会社LIXILグループ社外取締役
2016年 6月 株式会社日本取引所グループ社外取締役
2018年 6月 三菱自動車工業株式会社社外取締役(現任)
2024年 6月 当社社外取締役(現任)

取締役
[常勤監査等委員]
平尾 一氏

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

取締役[常勤監査等委員]
社外 独立役員
上良 睦彦

1989年 4月 国税庁入庁
1996年 7月 新津税務署長
2013年 7月 大阪国税局査察部長
2015年 7月 東京国税局課税第二部長
2016年 7月 国税庁長官官房企画課情報技術室長
2017年 7月 福岡国税局総務部長
2018年 7月 国税庁長官官房参事官
2019年 7月 大阪国税局総務部長
2020年 7月 国税庁徴収部徴収課長
2020年10月 国税庁課税部個人課税課長
2021年 7月 国税庁課税部課税総括課長
2022年 7月 札幌国税局長
2023年 7月 国税庁徴収部長
2024年 6月 当社社外取締役[常勤監査等委員] (現任)

取締役[監査等委員]
社外 独立役員
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
2024年 6月 当社社外取締役[監査等委員] (現任)

スキルマトリックス

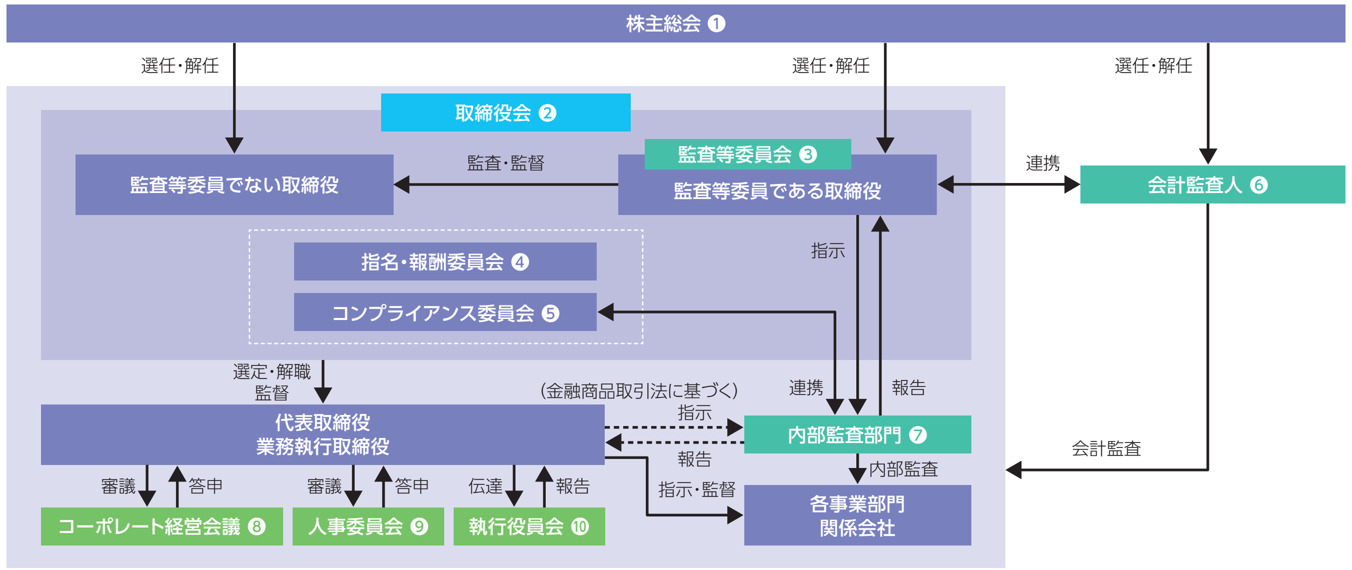
	当社中期成長戦略の達成に向けて各取締役に特に期待する分野							
	企業経営	経営戦略	ゲーム業界	デジタル変革・IT・テクノロジー	開発・研究	財務・会計・税務	法務	グローバル感覚・国際性
辻本 憲三	●	●	●	●				●
辻本 春弘	●	●	●	●	●			●
宮崎 智史	●	●	●	●		●		●
野村 謙吉		●	●	●		●	●	●
江川 陽一			●	●	●			●
石田 義則		●	●	●				●
辻本 良三			●	●	●			●
村中 徹	●						●	●
水越 豊	●	●						●
武藤 敏郎	●					●		●
廣瀬 由美	●					●		
幸田 真音	●					●		●
平尾 一氏		●	●			●		●
上良 睦彦						●		
小谷 渉				●			●	

※ 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。

コーポレート・ガバナンスの体制と取り組み

当社グループは、「経営理念」に基づき、当社グループの強みを発揮し、事業活動を通じて当社グループの中長期にわたる安定成長の実現と企業価値向上を図るため、経営の透明性、健全性を高めるとともに、環境の変化に対応できる体制の構築に努め、コーポレート・ガバナンスの継続的な充実に取り組んでいます。
ここでは、当社が「実効性」と「見える化」をキーワードに、これまで取り組んできたコーポレート・ガバナンスの体制と仕組みづくりについて、外部評価機関の分析結果を踏まえてご説明します。

(2024年6月21日現在)



取締役会と任意の委員会の構成(2023年度)

社内　社外

❷ 取締役会(15名)　2023年度開催回数 10回

取締役会議長

- 辻本 憲三 (出席率 90%)
- 辻本 春弘 (出席率 100%)
- 宮崎 智史 (出席率 100%)
- 江川 陽一 (出席率 100%)
- 野村 謙吉 (出席率 100%)
- 石田 義則 (出席率 100%)
- 辻本 良三 (出席率 100%)
- 村中 徹 (出席率 100%)
- 水越 豊 (出席率 90%)
- 小谷 渉 (出席率 100%)
- 武藤 敏郎 (出席率 100%)
- 廣瀬 由美 (出席率 100%)

❸ 監査等委員会(3名)　2023年度開催回数 10回

委員長

- 松尾 眞 (出席率 100%) (出席率 100%)※
- 平尾 一氏 (出席率 100%) (出席率 100%)※
- 岩﨑 吉彦 (出席率 100%) (出席率 90%)※

※ 下段は取締役会の出席率

❹ 指名・報酬委員会(7名)　2023年度開催回数 4回

委員長

- 岩﨑 吉彦 (出席率 100%)
- 宮崎 智史 (出席率 100%)
- 野村 謙吉 (出席率 100%)
- 水越 豊 (出席率 100%)
- 小谷 渉 (出席率 100%)
- 平尾 一氏 (出席率 100%)
- 松尾 眞 (出席率 100%)

❺ コンプライアンス委員会(14名)　2023年度開催回数 4回

委員長

- 村中 徹 (出席率 100%)
- 辻本 春弘 (出席率 100%)
- 宮崎 智史 (出席率 100%)
- 江川 陽一 (出席率 100%)
- 野村 謙吉 (出席率 100%)
- 石田 義則 (出席率 100%)
- 辻本 良三 (出席率 100%)
- 水越 豊 (出席率 75%)
- 小谷 渉 (出席率 100%)
- 武藤 敏郎 (出席率 100%)
- 廣瀬 由美 (出席率 100%)
- 平尾 一氏 (出席率 100%)
- 岩﨑 吉彦 (出席率 75%)
- 松尾 眞 (出席率 100%)

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的な考え方および取り組み方針として『カプコン コーポレート・ガバナンス ガイドライン』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。

➡詳細は、当社IRサイト掲載の「カプコン コーポレート・ガバナンス ガイドライン」をご参照ください。
https://www.capcom.co.jp/ir/assets/pdf/governance/governance_01.pdf

❶ 株主総会〈2024年6月20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。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。

➡2023年度株主総会の議決権行使結果は、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/assets/pdf/stock/2024capcom_f.pdf

❷ 取締役会〈2023年度開催回数 10回〉　監督

持続的成長と中長期的な企業価値向上

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。また、取締役会専任部署の設置等のサポート体制を整えています。

法令、定款および取締役会規則で定めた重要事項のほか、当社グループの経営理念に基づいた成長戦略等について審議しており、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。

❸ 監査等委員会〈2023年度開催回数 10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。

監査等委員会は、取締役の職務執行状況や内部統制システムの相当性等について監査しており、株主総会終了後に監査方針や監査計画の策定、監査等委員の担当、常勤の監査等委員の選定、選定監査等委員の選定、委員長の選定などを行っています。

選定監査等委員は、事業部門、事業所、国内外子会社の往査やコーポレート経営会議等の重要な会議に出席し、情報収集や監査等委員との情報共有を行っています。また、監査等委員会は組織的監査を行うため直轄組織である内部監査部等に対して、内部統制システムの有効性や運用状況等の調査、報告を指示しています。

監査等委員会は、選定監査等委員および内部監査部等から報告を受けた監査結果等をもとに、経営リスク等について議論するなど、適法性、妥当性の観点からガバナンスの強化に向けた検討を行っています。

❹ 指名・報酬委員会〈2023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

❺ コンプライアンス委員会〈2023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(委員長は弁護士である社外取締役)は、14名の取締役(うち、半数の7名は社外取締役)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会に報告するなど、法令違反や不正行為等の発生を予防すべく勧告、助言等を行っています。

❻ 会計監査人　監査

会計の透明性を担保・検証

　当社は、会社法に基づく会計監査および金融商品取引法に基づく会計監査のために、有限責任あずさ監査法人と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(2023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	59百万円	—
連結子会社	—	—
計	59百万円	—

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	黒川 智哉
	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7名、公認会計士試験合格者およびシステム監査担当者等25名

❼ 内部監査部門　監査

監査等委員会の指示に則り監査、報告

　当社は、実効性のある監査を行うため、内部監査部等を設置し、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。また、内部監査部等は、全部門を対象に定常的なモニタリングを行うほか、グループ会社を含めて適法性、妥当性、効率性等の情報収集、分析を行い、監査結果を監査等委員会に報告のうえ、監査等委員会が取締役会に当該結果を報告するようにしています。加えて、不測の事態が発生した場合において、適確な経営判断の一助に資するため、その因果関係を迅速に調査、分析し監査等委員会に報告するとともに、監査等委員会から取締役会へ助言および提言を行うことにより、会社の損失の最小化を図っています。

❽ コーポレート経営会議〈2023年度開催回数 14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います。

　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おり、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。

❾ 人事委員会〈2023年度開催回数 13回〉　執行

人材投資戦略等にかかる取締役会の意思決定をサポート

　人事委員会(委員長は代表取締役会長)は8名の社内取締役および人事部門の担当執行役員および企画戦略部門の担当執行役員から構成されています。

　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おり、人事関連の取締役会付議事項の事前審議や人材投資戦略等について、会議を行っています。

❿ 執行役員会〈2023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(議長は代表取締役社長)は、14名の執行役員(うち6名は取締役兼任)から構成されています。

　原則として毎月1回開催しており、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、内部監査部等の専従スタッフが、それぞれ補助業務を行っています。

　当社の社外取締役7名は、すべて独立役員の基準を満たしていますので、7名全員を独立役員に指定しています。また、当社は「社外取締役の独立性に関する基準」を定めており、当該基準に抵触しない者を独立性のある社外取締役と判断しています。

➡「社外取締役の独立性に関する基準」は、当社IRサイト「株主総会」ページの「2024年定時株主総会招集通知」をご参照ください。
https://www.capcom.co.jp/ir/assets/pdf/stock/2024capcom_a.pdf

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。
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いるため、大所高所からの経営全般にわたる客観的な提言や助言を行っており、独立した立場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。
廣瀬 由美	税理士や長年にわたる税務行政において培ってきた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するとともに、健康経営に関する高い見識も有しているため、外部の視点から積極的な意見や提言を行っており、これらの経験、知見などから取締役会の監査・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。
幸田 真音	国際金融に関する高い識見を有していることに加え、政府等の審議会委員等を歴任された経験や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おり、これらの豊富な知見、経験や作家活動にて発揮されている深い洞察力と客観的な視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。

● 社外取締役(監査等委員)

氏名	選任理由
上良 睦彦	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おり、これらの高い見識に基づき、独立した客観的な立場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、サイバーセキュリティや情報セキュリティの分野に精通するとともに、法律全般にわたる広範な専門知識や豊富な経験をもとに、社外取締役として当社の経営に中立かつ客観的な視点で提言や助言を行っており、リスク管理や適法性確保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。

取締役会実効性評価

　当社は、取締役全員を対象に個別アンケートやインタビューなど、個々の意見を求めやすい方法で取締役会の実効性評価を行っています。そのうえで、一層の当社取締役会の機能強化のため、2024年3月期はステークホルダーとの対話を通じて得られた意見等の取締役会への報告強化や、取締役会付議議案に限らず当社グループの現状や中長期的な戦略について経営トップを交えて議論するための社外取締役との意見交換会等の活用に取り組んできました。なお、2024年3月期における取締役会の実効性については、おおむね肯定的な評価を得ています。

　2025年3月期は、経営の監督機能強化の実効性を更に高めていくため、以下の課題に取り組んでいきます。

［主な課題］

- 社外取締役との意見交換会等と取締役会の連携強化による相乗効果の発揮
- 中長期的な企業価値向上に向けた取締役、経営陣幹部の指名・報酬にかかる議論の深化
- リスク管理体制の強化と長期的な課題を議論する機会の拡充

　今後も、当社取締役会において諸課題の共有と理解を促進し、さらなる機能向上に努めます。

政策保有株式に対する基本方針

　当社は、政策保有株式について慣例的な相互保有や人的関係の情実等を排除しており、保有に当たっては、将来の取引関係や持続的な企業価値の向上に資するか否かなど、中長期的な観点から得失等を総合的に勘案しています。なお、当社は、2024年3月期において保有していた政策保有株式の全売却を完了したため、2024年3月期末時点における当該株式の保有はありません。

役員報酬

企業価値向上と株主との一層の価値共有のため役員報酬制度を改定

当社は、2024年6月開催の株主総会において、当社の取締役（社外取締役および監査等委員を除く。以下、「対象取締役」という）について、当社グループの中長期的な企業価値向上に向けた取り組みをより強化し、安定的な利益成長に向けたインセンティブを付与するとともに、株主の皆様と一層の価値共有を図ることを目的として、以下のとおり報酬制度の見直しを行っています。

（1）金銭報酬枠の改定
基本報酬と別枠で、当社グループの業績の成長度等に応じて変動する業績連動性を高めた賞与を設定

（2）株式報酬制度の導入
新たに業績等の成長目標の達成度を指標とする業績連動型株式報酬制度を導入

取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針

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、客観性と透明性を確保するため、株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で取締役会が社外取締役を委員長とする指名・報酬委員会（委員の過半数は社外取締役）に諮問し、同委員会は次の方針をもとに審議・答申し、取締役会で決定します。

（1）取締役（社外取締役および監査等委員を除く）の報酬等は、役位、職責等に応じた堅実な職務遂行を促すための基本報酬（固定報酬）に加え、業績連動性を高め、中長期的な企業価値・株主価値の向上を重視した報酬制度および報酬構成として、業績連動報酬（変動報酬）として短期インセンティブとしての賞与および中長期インセンティブとしての株式報酬で構成します。

（2）社外取締役（監査等委員を除く）の報酬等は、客観的かつ独立した立場から当社の経営を監督するという役割に鑑みて、業績との連動は行わず、基本報酬（固定報酬）のみとします。

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個人別の報酬等は、独立性の確保から業績との連動は行わず基本報酬（固定報酬）のみとし、常勤および非常勤等を勘案のうえ、株主総会で決議された総額の範囲内で各監査等委員である取締役の協議により決定します。

➡役員報酬制度の詳細は、当社IRサイト掲載の「有価証券報告書」をご参照ください。
https://www.capcom.co.jp/ir/data/pdf/yuuka/2024/yuuka_2024_full_01.pdf

対象取締役の報酬体系

報酬の種類				概要
固定報酬		金銭	基本報酬	●役位、職責等に基づく定額の固定報酬を各月毎に按分して支給
業績連動報酬（変動報酬）	短期	金銭	賞与	●当社グループの経営目標である「毎期10%連結営業利益増益」の着実な達成による会社業績向上に対する意識を高めるための短期インセンティブ ●連結営業利益の前年度に対する増減率を対象取締役の金銭報酬（基本報酬および賞与）総額の増減率と連動させた額から基本報酬額を減じた額を支給 ●原則として、毎年一定の時期に支給
	中長期	株式	業績連動型株式報酬	●会社業績と企業価値の持続的な向上、株主との利益意識の共有を図るための中長期インセンティブ ●評価対象期間（3事業年度）における（i）親会社株主に帰属する当期純利益の成長目標達成度および（ii）当社株式成長率[当社株主総利回り（TSR）÷東証株価指数（TOPIX）成長率]を評価指標とする ●評価対象期間経過後、上記評価指標の達成度に応じて、取締役その他当社取締役会で定める地位を退任するまでの譲渡制限期間を設けた当社普通株式（以下、「譲渡制限付株式（RS）」という）を割り当てる

（注）1. TSR：Total Shareholder Return（株主総利回り）の略。キャピタルゲインと配当を合わせた、株主にとっての総合投資利回り。以下、「TSR」という。
2. 業績連動報酬（変動報酬）は、以下の場合、支給されない、または返還される。
(a) 当社取締役会において定める一定の非違行為、当社取締役会において定める一定の理由による退任等がある場合は、報酬を受ける権利を喪失する。
(b) 指名・報酬委員会での審議・答申の結果を踏まえて当社取締役会で定めるところにより、重大な不正行為、不正行為を理由とする決算修正または重大な会計上の誤りによる決算修正が発生した場合には、受け取った報酬の全部または一部を返還する。

業績連動報酬（変動報酬）の算定方法

（1）賞与

【算定式】

賞与総額 ＝ 前年度の金銭報酬総額 ×（1＋評価期間の連結営業利益の前年度に対する増減率）－ 評価期間の基本報酬総額

（注）評価期間は毎年4月1日から翌年3月31日までの1事業年度とする

（2）業績連動型株式報酬

【算定式】

各取締役に交付する譲渡制限付株式（RS）数 ＝ 基準株式数（①）× 業績等成長目標達成度（②）

①「基準株式数」は、以下の算定式により算定される数とする。

基準株式数（①）＝ 基準額（a）× 対象取締役の役位、職責等に応じた係数（b）÷ 基準株価（c）

(a)「基準額」は、対象取締役の基本報酬総額の50%とする。
(b)「対象取締役の役位、職責等に応じた係数」は、対象取締役の役位、職責等に応じて当社取締役会において決定する。
(c)「基準株価」は、評価対象期間(注)開始の前月の東京証券取引所における当社株式の終値の平均値とする。

（注）評価対象期間は毎年4月1日から3年後の3月31日までの連続する3事業年度とする

②「業績等成長目標達成度」は、評価対象期間の（i）親会社株主に帰属する当期純利益の成長目標達成度および（ii）「当社TSR」を「東証株価指数（TOPIX）の成長率」と相対比較した当社株式成長率の結果に応じて算定され、0%から150%までの範囲で変動する評価係数とする。

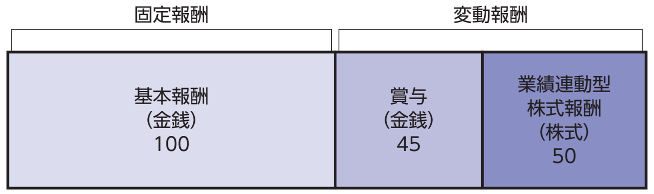
評価指標	評価割合（ウエイト）	評価係数変動幅	評価方法
(i) 親会社株主に帰属する当期純利益	50%	0%～150%	評価対象期間中に毎期10%の成長を達成した場合の累計額と比較し、達成度が41%以上となった場合、50%から150%の範囲で評価係数とする。
(ii) TSR（TOPIX比較）	50%	0%～150%	評価対象期間における当社TSRを同期間のTOPIX成長率と比較し、成長率が50%以上となった場合、50%から150%の範囲で評価係数とする。
合計	100%	0%～150%	—

報酬の構成割合

対象取締役の基本報酬、賞与、業績連動型株式報酬の比率は、業績等により構成割合が変動するため設定していませんが、中長期的な会社業績と企業価値の持続的な向上、株主との利益意識の共有を図るために適切な報酬制度および報酬構成とすることを方針としています。

（参考）対象取締役の報酬構成イメージ

当社の経営目標である連結営業利益10%成長達成時の賞与支給額および業績連動型株式報酬制度の基準額
（基本報酬を100とした場合の割合）



（注）上記の図は、一定の会社業績および当社株式の単価を基に算出した2025年3月期における対象取締役の報酬のイメージであり、会社業績および当社株式の株価の変動等に応じて上記割合も変動します。

役員報酬（2023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	業績連動報酬	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）	968	587	381	—	—	7
監査等委員（社外取締役を除く）	21	21	—	—	—	1
社外取締役	61	61	—	—	—	5
社外監査等委員	33	33	—	—	—	2

コーポレート・ガバナンスに対する外部評価

コーポレート・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3,853社中261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です。

2024年6月末時点の当社の総合評点は6.96点と、（金融セクター等一部を除く）上場企業の上位7.76%（上場企業平均4.86点）に位置しており、同業他社平均（6.91点）も上回っています。また、「資本効率」および「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とおりであり、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、さら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、コーポレート・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

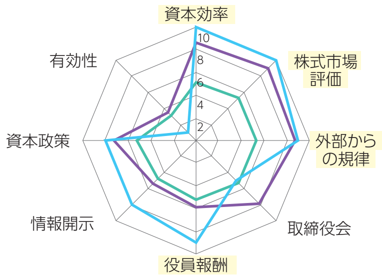
当社評価の結果

総合点	6.96
順位	261

基本項目	評点	
	当社	同業他社平均
資本効率	10	8.6
株式市場評価	10	9.0
外部からの規律	9	8.7
取締役会	5	7.8
役員報酬	9	5.8
情報開示	8	5.3
資本政策	8	7.2
有効性	1	3.5

※ 当社有効性の評点は、過去3カ年における有価証券報告書内の監査意見の有無が理由ですが、当該意見は記載内容が適正である旨を示したものです。

ゲーム業界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 CF
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
役員報酬	9	役員自社株保有関連

※ 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

当社では、株主や投資家の皆様に適時適切な情報開示および説明責任を十分果たすことは上場企業の責務であり、コーポレート・ガバナンスの観点からも不可欠と考えています。したがって、当社は、(1)責任あるIR体制の確立、(2)充実した情報開示の徹底、(3)適時開示体制の確立、を基本姿勢にIR活動を推進することにより、透明性の高い経営をおこなってまいります。

2. ディスクロージャーの基準

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

また、適時開示規則等に該当しない情報についても、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。さらに、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、公平性を目指すとともに、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、適時適切に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

適時適切な情報開示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。

2023年度外部評価実績

企業	一般社団法人 日本IR協議会「IR優良企業賞2023」IR向上企業プレミアム、IR継続企業プレミアム
IRサイト	大和インベスター・リレーションズ株式会社「インターネットIR表彰 2023」優良賞
	日興アイ・アール株式会社「2023年度 全上場企業ホームページ充実度ランキング」総合ランキング：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。

2023年度は、海外IR訪問を2回実施し、代表取締役最高人事責任者（CHO）、取締役最高財務責任者（CFO）およびIR部門責任者が北米および欧州の機関投資家との対話機会を設けました。そのほか、オンラインを活用したハイブリッド決算説明会およびビデオ会議により、多くの投資家やアナリストへの情報発信に努めました。

2023年度のIR対応件数一覧

種別	件数
取材受け入れ	653
国内投資家訪問	37
海外投資家訪問	25
合計	715

IR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

経営戦略や株主総会付議議案に関する対話にも注力

当社は国内外の機関投資家等の主に国内の議決権行使等担当者との面談を実施しています。面談は、代表取締役最高人事責任者（CHO）および取締役最高財務責任者（CFO）ならびに取締役会専任部署の担当者が対応し、当社グループの経営戦略について理解を求めるとともに、主に人材投資戦略や株主総会付議議案に関する対話を行っています。また、対話を通じて得られた要望や意見、質問等が経営に反映されるよう、適宜、代表取締役会長（CEO）、代表取締役社長（COO）および関係者に報告するとともに必要に応じ取締役会等で報告しています。

2023年度のSR（Shareholder Relations）対応件数	19

株主・投資家との対話内容（抜粋）

Q. キャッシュが増えているが具体的な使途を示してほしい。

A. 人材投資に加えて、技術力獲得や業界の変動に対応するためのM&A、加えて2〜3年分の開発費を確保するため、引き続き拡充を進めます。

Q. AIの活用や効率化について意見を伺いたい。

A. 現状は各コンソールへの自動変換作業等に従来のAIを活用し、業務プロセスの効率化を図っています。
生成AIを使ったコンテンツ制作面の効率性向上については、著作権侵害や情報漏洩への対策が必要ですので、導入については、引き続き検証していきます。

社外取締役の主なコメント

企業価値向上に向けた人材投資戦略 およびコーポレート・ガバナンスの強化

当社の取締役会は、7名の社外取締役(2024年3月末時点)を中心に
意見交換や助言が積極的になされており、その透明性・健全性を確保しています。
また、当社は早くから指名・報酬委員会の導入や、取締役会での情報共有および相互理解を深めるため、
社内取締役と社外取締役の意見交換会等により社外取締役の参画機会を拡大するなど、
コーポレート・ガバナンス機能の強化を図り、中長期的な企業価値向上に努めています。
本ページでは、当社のコーポレート・ガバナンスへの取り組みをご理解いただくため、
意見交換会等での社外取締役のコメントの一部をご紹介します。

1 人材投資戦略について

当社は、世界最高品質のコンテンツを生み出し世界中にユーザーを広げていくためには、人的資本への投資が不可欠であると考え、経営の最優先課題と位置づけ、人材投資戦略を推進しています。2022年度以降、正社員の平均基本年収30%増額、業績連動性をより高めた賞与制度の設定、株式報酬制度の導入、新卒初任給の引き上げ等を実施しています。以下は、意見交換会等での主なコメントです。

(1)人材の育成について

- 平均年収増額等の実施により、優れた人材のリテンションが図られており、健全な傾向であるといえる。世間の動向も踏まえ、引き続き中核となる人材への育成・強化や若手社員の処遇の見直しを行っていく必要がある。
- 若手社員の離職防止のため、キャリア形成支援も重要であると考える。

今後も社員が活躍できる環境の整備のため、組織形態や評価制度の見直しも含めた議論を行っていく。若年層の登用など中核人材の育成も課題であり、動機付けとしての社員との直接対話の機会も活用し、将来のキャリアが描けるような仕組みづくりや働き方の支援などの充実を図っていく。(社内取締役)

- 人材投資戦略は短期で結実するものではないが、早期に策を講じなければ手詰まりになるという危機感を持つ必要がある。

企業価値の向上と持続的成長のために、人的資本の最大化が必要との共通認識を持ち、事業・開発・管理が三位一体となり、人材のローテーションや適材適所の配置などの取り組みを進めている。(社内取締役)

(2)「一般事業主行動計画」の策定について

➡詳細はP.56参照

- 職種による男女の区別は本来ないはずであるが、世間の傾向を見ても実態としては応募者層から男女比率に差が生じている。
- (2024年の株主総会において女性取締役の増員を図っているが、)今後、経営幹部層における多様性確保に向けた投資家等からの期待は一層高まってくると思われる。女性管理職への育成を強化していく必要がある。

男女間の賃金格差のさらなる縮小と女性の幹部層への登用に向けて、課題を明確化し、キャリア形成を支援する施策の検討を行っていく。また、女性を含め全ての多様な人材がいきいきと活躍できる環境の醸成と取り組みを推進していきたい。(社内取締役)

- 男性の育児休暇取得率は採用応募者も注目している。当社は世間水準を上回っているが、人材確保の観点からも引き続き積極的に取り組みを進めて欲しい。

育児休暇の取得推進や、既存制度の周知のほか、ヒアリング等を通じて意識調査を行い、働きかけを強化していく。(社内取締役)

2 2024年株主総会における取締役の選任および報酬制度改定について

当社は、指名・報酬委員会での審議・答申を踏まえ、2024年の株主総会において、女性取締役2名を含む取締役15名の選任に加え、取締役の報酬制度の改定および業績連動型株式報酬制度を導入しました。以下は、指名・報酬委員会での主なコメントです。

- (新任取締役候補者について)女性取締役確保の期待が高まるなか、他社の社外取締役としても積極的に活動されており、当社の企業価値向上に資する人材であると考える。また、行政機関における豊富な経験などにより、取締役会の機能強化に寄与することが期待できる人材であると思料する。

持続的成長のための取締役の構成について、今後も継続的に議論していく。(社内取締役)

- 取締役の報酬制度は、株主の目線により近づける趣旨の改定であり、制度の妥当性が重要である。
- 決算訂正や不祥事の際に役員報酬を返還させるなどのマルス・クローバック条項の導入を検討してはどうか。

報酬制度の見直しにあたり、機関投資家と積極的に対話を実施し意見を求めた。賞与は業績連動性を高め「毎期10%営業増益」の当社グループの経営目標と整合する設計とし、株式報酬も株主との目線を合わせ、指標として連結当期純利益とTSR(Total Shareholder Return)※を採用した。マルス・クローバック条項の導入は前向きに検討する。(社内取締役)
(その後、報酬制度改定にあたり同条項を導入済み。)

※「株主総利回り」。キャピタルゲインと配当を合わせた、株主にとっての総合投資利回り。

- 業務執行取締役だけでなく、経営の監視・監督という役位・職責に対する報酬としての考え方から、社外取締役や監査等委員である取締役の報酬についても、見直しを図ってもよいのではないか。
- 制度改定後も継続して内容を検証すべきであると考える。

報酬制度の内容については毎年検証を行っていく。引き続き、当社の企業価値向上とコーポレート・ガバナンスの強化に適した報酬設計について検討を進めていきたい。(社内取締役)

ゲーム業界の産業特性

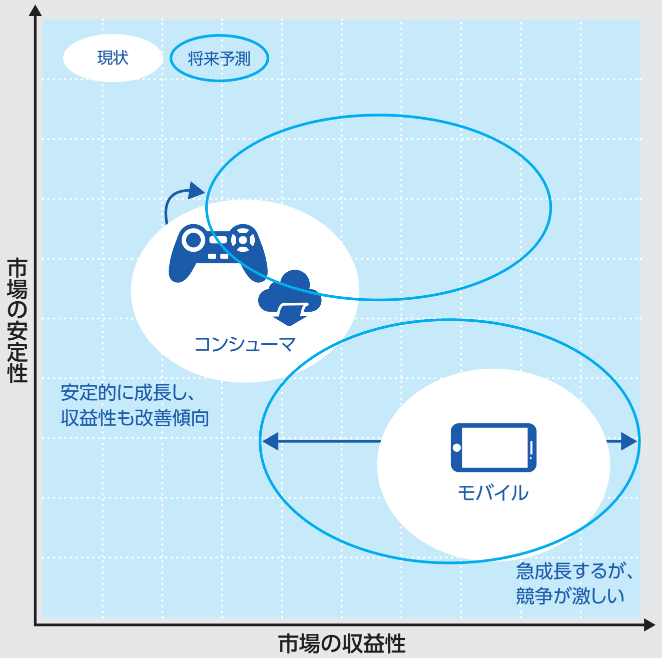
コンシューマ市場特性 (パッケージ+デジタル)

市場規模は861億ドルであり、2028年には950億ドル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。さらに近年では、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やゲーム提供モデルの多様化に伴い、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。

モバイルコンテンツ市場特性

市場規模は1,362億ドルであり、2028年には1,638億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。さらに、規制環境の変化も当市場に不確実性をもたらしています。しかしながら、次世代通信規格に伴う通信改善やデバイスの性能向上などを控え、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)

新規参入の脅威
AIによる低コスト開発は実現可能であるものの、ブランド構築、認知の拡大のためには大きな必要資本額や差別化技術が必要
➡脅威は小さい

売り手(ハードメーカー)の交渉力
コンテンツはどのプラットフォームにも
柔軟に対応可能
新サービスの登場
➡交渉力は中程度

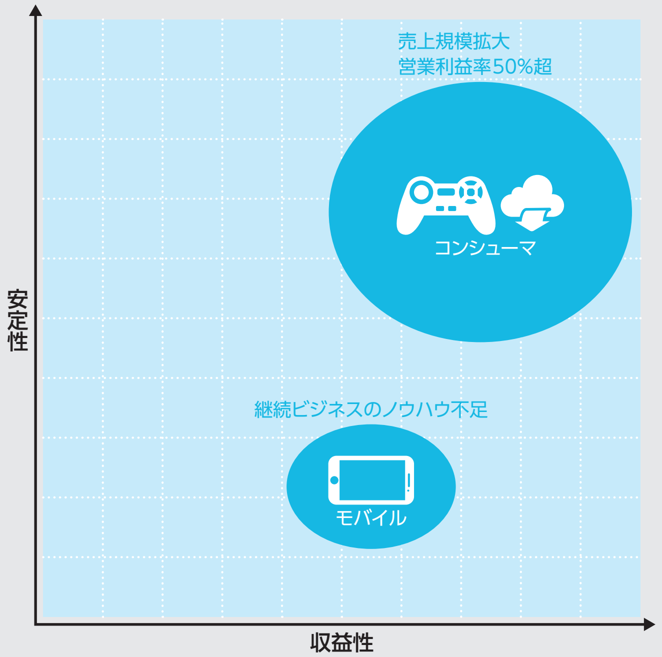
既存競合者同士の競争関係
ゲームのブランドでは差別化されているが、
ユーザーのお金と時間の奪い合いが激化
➡競争は厳しい

買い手(ユーザー)の交渉力
オリジナルゲームは独自性が強く訴求可能
だが、高品質であることが条件
➡交渉力は中程度

代替サービス・製品の脅威
モバイルやPCオンラインユーザーとはプレイ動機が異なるため、一定程度は棲み分けされている
➡脅威は中程度

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) 2024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%台を維持しています。

モバイルコンテンツ市場特性(売上構成比2%)

新規ユーザーへの当社コンテンツ認知度向上を目的に、主にライセンス経由でスマートフォン向けゲームを制作し、配信しているため売上推移は市場成長を下回っています。長期的には、モバイル機器の性能が向上し続けるにつれて、この市場で当社のコンシューマタイトルを展開する機会が増えると予想しています。

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	高品質のものづくりにこだわり、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、34年間配当を継続	○	△	△	○	分割を考慮すれば8年連続増配
販売	コンシューマのデジタル売上比率83%	○	△	○※2	○	海外大手企業が先行
	約230ヵ国・地域でコンシューマ展開	○	○	○	○	同業他社に先行
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P45参照)

※2 ①多数の人気IP保有の優位性を生かし、リピート作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P31参照)

主な実績指標

株式会社カプコンおよび連結子会社 3月31日に終了した各事業年度

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	**2024**
会計年度			百万円					百万円			
売上高	¥ 102,200	¥ 64,277	¥ 77,021	¥ 87,170	¥ 94,515	¥ 100,031	¥ 81,591	¥ 95,308	¥ 110,054	¥ 125,930	**¥ 152,410**
営業利益	10,299	10,582	12,029	13,650	16,037	18,144	22,827	34,596	42,909	50,812	**57,081**
税金等調整前当期純利益（純損失）	5,315	10,701	11,150	12,489	15,149	17,770	22,890	34,828	44,322	51,143	**59,282**
親会社株主に帰属する当期純利益（純損失）	3,444	6,616	7,745	8,879	10,937	12,551	15,949	24,923	32,553	36,737	**43,374**
減価償却費	4,638	3,535	5,712	5,980	4,706	3,228	2,795	2,791	3,385	3,438	**4,221**
資本的支出	8,064	10,177	8,274	3,767	3,041	2,568	2,576	3,597	3,788	9,624	**6,654**
開発投資額	26,691	25,301	27,255	27,720	28,990	27,038	25,843	25,375	29,862	37,719	**43,042**
会計年度末			百万円					百万円			
総資産額	¥ 96,611	¥ 100,773	¥ 113,057	¥ 118,897	¥ 124,829	¥ 123,407	¥ 143,466	¥ 163,712	¥ 187,365	¥ 217,365	**¥ 243,476**
純資産額	63,875	71,331	75,168	77,774	85,421	88,749	99,735	120,794	146,475	161,129	**195,081**
ネットキャッシュ	22,670	21,212	15,821	8,426	36,750	44,689	58,921	65,633	102,384	94,273	**117,974**
開発者数（名）	1,808	1,902	2,052	1,994	2,141	2,032	2,142	2,285	2,369	2,460	**2,675**
キャッシュ・フロー			百万円					百万円			
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 13,201	¥ 4,286	¥ 4,347	¥ 3,200	¥ 34,721	¥ 19,847	¥ 22,279	¥ 14,625	¥ 46,947	¥ 21,789	**¥ 36,921**
投資活動によるキャッシュ・フロー	(6,155)	(5,496)	(1,639)	(3,628)	(2,847)	(2,261)	(8,437)	(4,233)	(7,426)	(7,679)	**(5,962)**
財務活動によるキャッシュ・フロー	(15,099)	1,278	(1,115)	(3,130)	(9,577)	(11,443)	(6,351)	(6,965)	(9,980)	(22,485)	**(15,969)**
現金及び現金同等物の期中増減額	(5,404)	1,879	431	(4,091)	22,201	6,464	6,667	4,371	31,592	(6,165)	**19,620**
現金及び現金同等物の期末残高	26,118	27,998	28,429	24,337	46,539	53,004	59,672	64,043	95,635	89,470	**109,091**
1株当たり情報			円					円			
1株当たり当期純利益（純損失）	¥ 7.64	¥ 14.71	¥ 17.22	¥ 20.04	¥ 24.97	¥ 28.86	¥ 37.35	¥ 58.37	¥ 76.24	¥ 87.36	**¥ 103.71**
1株当たり配当額	40.00	40.00	40.00	50.00	60.00	35.00	45.00	71.0	46.0	63.0	**70.0**
1株当たり純資産額	141.99	158.57	167.11	177.58	195.04	207.84	233.57	282.39	343.04	385.27	**466.44**
財務指標			%					%			
営業利益率	10.1	16.5	15.6	15.7	17.0	18.1	28.0	36.3	39.0	40.3	**37.5**
自己資本利益率（ROE）	5.4	9.8	10.6	11.6	13.4	14.4	16.9	22.6	24.4	23.9	**24.4**
総資産利益率（ROA）	3.4	6.7	7.2	7.7	8.9	10.1	12.0	16.2	18.5	18.2	**18.8**
自己資本比率	66.1	70.8	66.5	65.4	68.4	71.9	69.5	73.8	78.2	74.1	**80.1**
インタレスト・カバレッジ・レシオ（倍）	136.8	50.2	36.5	22.8	337.2	249.3	302.5	201.6	955.9	489.8	**613.4**
負債比率	51.2	41.3	50.4	52.9	47.0	39.1	43.8	35.5	27.9	34.9	**24.8**
株式情報											
株価収益率（倍）	32.0	20.3	19.9	13.5	23.0	21.5	22.7	30.8	19.5	27.1	**27.0**
発行済株式の総数（千株）	67,723	67,723	67,723	67,723	67,723	135,446	135,446	135,446	270,892	266,505	**266,505**
外国人持ち株比率（%）	37.29	36.87	39.35	31.19	35.01	36.83	35.14	38.24	35.09	33.98	**37.04**
デジタルコンテンツ事業			億円					億円			
コンシューマ（パッケージ+デジタル）売上高	¥ 530	¥ 352	¥ 421	¥ 492	¥ 652	¥ 769	¥ 555	¥ 688	¥ 833	¥ 953	**¥ 1,162**
オンライン（モバイルコンテンツ+PCその他）売上高※1	128	101	104	95	89	60	44	65	42	28	**35**
コンシューマ（パッケージ+本編DLC）ゲーム販売			千本					千本			
総販売本数	17,500	13,000	15,000	19,400	24,400	25,300	25,500	30,100	32,600	41,700	**45,893**
主要タイトル販売本数	モンスターハンター4 4,100	モンスターハンター4G 3,400	モンスターハンタークロス 3,300	バイオハザード7 レジデント イービル 3,500	モンスターハンター：ワールド 7,900	モンスターハンター：ワールド（リピート） 4,500	モンスターハンターワールド：アイスボーン 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	モンスターハンターライズ：サンブレイク 5,450	バイオハザード RE:4（リピート） **3,392**
	デッドライジング3 1,200	バイオハザード リベレーションズ2 1,100	ストリートファイターV 1,400	モンスターハンターダブルクロス 1,700	バイオハザード7 レジデント イービル（リピート） 1,600	バイオハザード RE:2 4,200	モンスターハンター：ワールド（リピート） 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（リピート） 4,100	バイオハザード RE:4 3,750	ストリートファイター 6 **3,305**
	バイオハザード リベレーションズ アンベールド エディション 1,200	バイオハザード HDリマスター 900	バイオハザード リベレーションズ2 850	モンスターハンタークロス 1,000	マーベル VS. カプコン：インフィニット 1,000	デビル メイ クライ 5 2,100	バイオハザード RE:2（リピート） 2,400	モンスターハンターワールド：アイスボーン（リピート） 2,400	モンスターハンターストーリーズ2 ～破滅の翼～ 1,500	モンスターハンターライズ（リピート） 3,700	モンスターハンター：ワールド※2（リピート） **2,810**

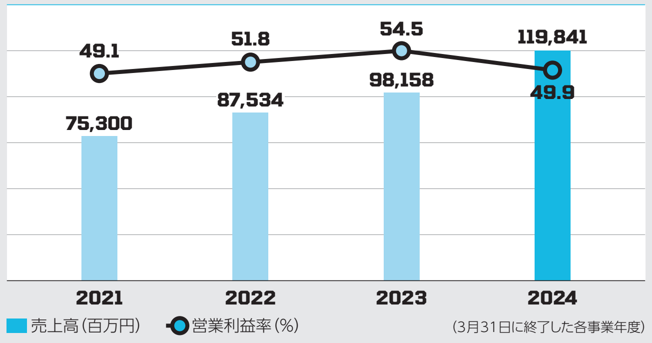
※「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」（企業会計基準第28号 2018年2月16日）等を2019年3月期の期首から適用しており、2018年3月期に係る主要な経営指標等については、遡及適用後の数値を記載しています。
※「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号 2020年3月31日）等を2022年3月期の期首から適用しており、2022年3月期に係る主要な経営指標等については、当該会計基準を適用した後の数値を記載しています。
※ 2018年4月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割、2021年4月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割、2024年4月1日付で普通株式1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、2014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」にて便宜上の数値を掲載しています。

※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。
※2『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

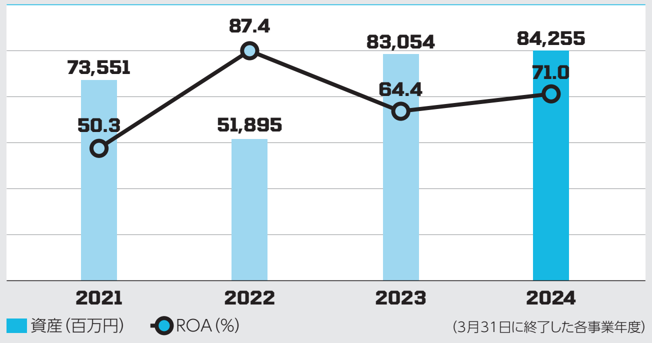
デジタルコンテンツ事業

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を中心に、マルチプラットフォームにおいて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

S 強み
- 世界有数の開発力および技術力
- オリジナルの人気コンテンツ（知的資本）を多数保有
- ゲームのグローバル化による市場の拡大

W 弱み
- 特定のジャンルに集中
- モバイルゲームでのヒット作および運営ノウハウ不足

O 機会
- コンシューマにおける競合減少
- デジタル販売の普及などDXに伴う販売の長期・グローバル化
- サブスクリプションなどの新プラットフォームの出現
- ハイエンドコンテンツ対応可能な高性能スマートフォンの普及

T 脅威
- モバイルコンテンツの低い参入障壁や膨大な競合企業の存在
- 技術革新による新たなエンターテインメントとの競合
- AIによる低コスト開発の新規競合の出現

非財務資本の活用

人的資本
- 国内最大規模となる約2,600名の自社開発者
- マーケティング・データ分析の専門部署を活用

製造資本
- ゲーム専用機・スマートフォン・PC向けゲーム配信サービスの世界的普及
- 自社開発の高効率ゲーム開発エンジン
- 世界最先端の開発設備

知的資本
- オリジナルの人気コンテンツ（知的資本）を多数保有
- カプコンブランドに対するユーザーからの信頼

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

当期の概況と次期の展望

コンシューマ（パッケージ＋デジタル）ビジネス

当期（2024年3月期）のコンシューマビジネスは、2023年6月に発売した『ストリートファイター6』（プレイステーション 5、プレイステーション 4、Xbox Series X|S、パソコン用）が、複雑なコマンド入力無しで必殺技を出せる新たな操作モード「モダンタイプ」を採用し、幅広いユーザー層に向けた施策を講じた結果、330万本を販売し業績向上に貢献しました。また、2024年3月に発売した『ドラゴンズドグマ 2』（プレイステーション 5、Xbox Series X|S、パソコン用）も、王道ファンタジーの世界で自由な冒険が楽しめるオープンワールドアクションゲームとして順調に推移し、262万本を販売し収益向上に大きく寄与しました。

リピートタイトルにおいては、「モンスターハンター」シリーズの完全新作『モンスターハンターワイルズ』の発表に併せ、同シリーズの主力リピートタイトルの販売が好調に続伸しました。さらに、積極的なプロモーションによるブランドの認知拡大を図る施策等を行い、『バイオハザード RE:4』などシリーズタイトルを中心に販売した結果、リピートタイトルの販売本数が3,629万本と前期の2,930万本を上回り、収益を押し上げました。

この結果、売上高は1,198億41百万円（前期比22.1%増）、営業利益は598億31百万円（前期比11.8%増）となりました。

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新規および休眠ブランドの掘り起こしに取り組みます。

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ブランドの再活性化を目指します。

次期においては、完全新作タイトルの『祇（くにつがみ）：Path of the Goddess』（Xbox Series X|S、プレイステーション 5、パソコン用）を投入するほか、引き続きリピートタイトルとして『ストリートファイター6』や『ドラゴンズドグマ 2』等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さらなる拡販に努めます。これにより、販売本数は5,000万本（前期比8.9%増）、売上高は1,251億円（前期比4.3%増）となり、デジタル販売売上比率は88%超と向上することから、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

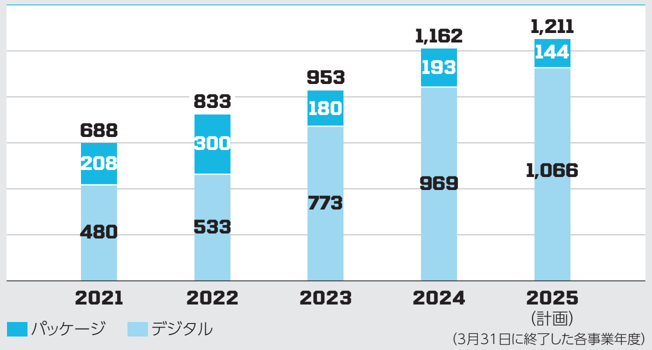
当期（2024年3月期）は、ライセンスタイトルが主な要因で、売上高は35億円（前期比25.0%増）となりました。

今後は、引き続き、国内外のモバイル開発企業へ自社IPのライセンスアウトを展開することにより、ブランド認知の拡大、運営ノウハウの蓄積を図ります。

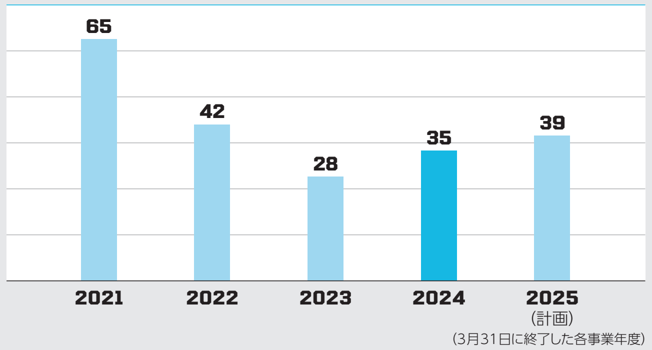
また、新世代の通信規格をはじめ、将来の技術革新に備え研究を進めます。

次期においては、2023年9月に配信開始された『モンスターハンターNow』など、ライセンスアウトタイトルの貢献により、売上高は、39億円（前期11.4%増）と増収の見通しです。

コンシューマ売上高（億円）



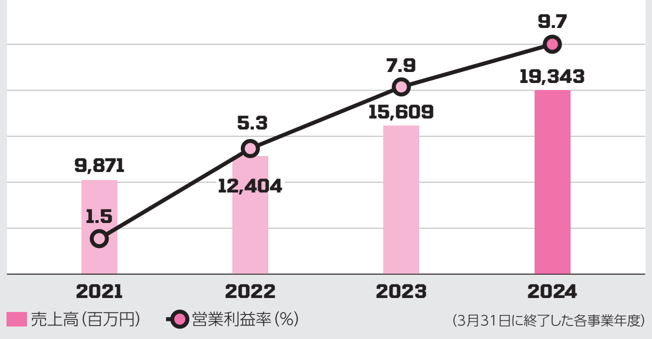
モバイルコンテンツ売上高（億円）



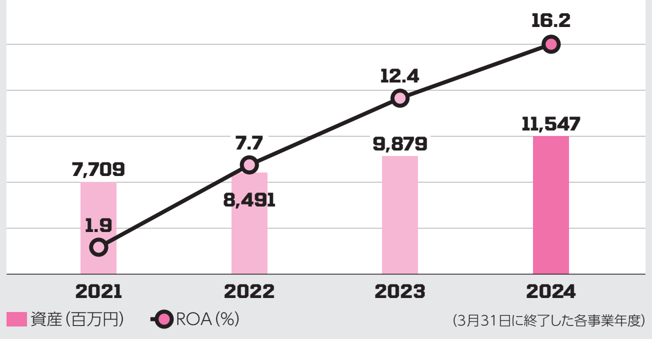
アミューズメント施設事業

国内でアミューズメント施設「プラサカプコン」を中心に運営しています。
主に大型複合商業施設に出店し、各種イベントを開催してファミリー層や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

強み (S)	弱み (W)
●安定集客を確保できる大型SC店舗への出店に特化 ●投資効率を重視したスクラップ&ビルドの徹底で高い収益性を維持	●厳選した少数出店による成長率の低さ ●自社コンテンツとのシナジーの限定
機会 (O)	**脅威 (T)**
●自社IPを活用したグッズ販売や飲食店など市場の深耕 ●eスポーツとの連携による新規顧客の拡大 ●新機軸の筐体・サービスの登場	●デジタルゲーム等の急伸による娯楽の多様化 ●景況変化に伴う集客力の低下 ●コロナ禍に伴う集客力の低下

非財務資本の活用

人的資本	製造資本
●自社の店舗運営スタッフ ●地域で雇用するパート・アルバイト店員	●大型ショッピングセンター(SC)の集客力 ●店舗設計と施工を行うデベロッパー
知的資本	**社会関係資本**
●40年間で培った店舗運営ノウハウ ●飲食や景品に展開可能な自社IP(キャラクター・世界観) ●VR技術を活用したサービス	●地域住民との関係 ●国内外のアミューズメント機器メーカー

当期の概況と次期の展望

当期(2024年3月期)は、新型コロナウイルス感染症の5類への移行により経済活動が回復した状況下、来店客数がコロナ禍以前の水準を超え、既存店の効率的な店舗運営や新業態での出店効果などにより収益拡大を図り、前期比で増収増益となりました。

店舗数は、4月に「キッズパネット 静岡店」、6月に体験型施設の「クレイジーパネット イオンモール新居浜店」(愛媛県)を出店したほか、カプセルトイ専門店として12月に「カプセルラボ 原宿竹下通り店」(東京都)やプリントシール専門店も併設した「プリマート/カプセルラボ 三宮店」(兵庫県)を2024年3月にオープンし、合計4店舗の出店、施設数は49店舗となりました。

この結果、売上高は193億43百万円(前期比23.9%増)、営業利益は18億68百万円(前期比52.2%増)となりました。

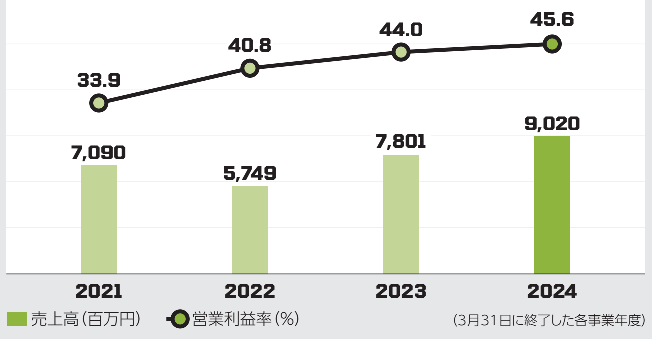
次期においては、効率的な店舗運営および新たな集客に向けた出店を推進し、既存店の前年比売上高は102%、売上高は220億円(前期比14.0%増)、営業利益21億円(前期比12.0%増)と増収増益を見込んでいます。

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7店舗、退店0店舗により、合計56店舗となる予定です。

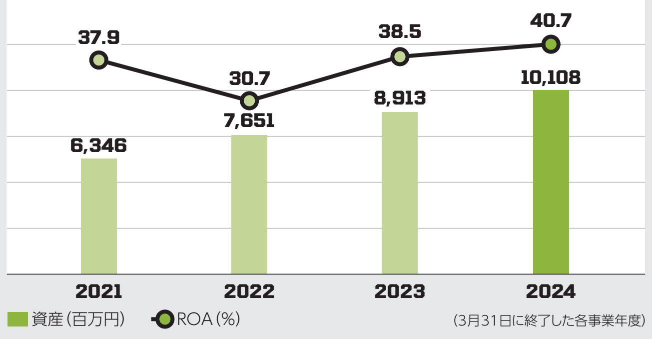
アミューズメント機器事業

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

強み (S)	弱み (W)
●家庭用ゲームで培った高度な開発力 ●豊富な自社コンテンツを活用 ●多様性のある販売路	●営業力の不足 ●ルール変更への機動的な対応力
機会 (O)	**脅威 (T)**
●人気機種の出現による市況の回復 ●ルール変更に伴う筐体入れ替え需要の発生	●オペレーターやホールの投資意欲の減退 ●市況低迷の長期化 ●風適法や適合ルール等の改正による市況の変動

非財務資本の活用

人的資本	製造資本
●企画・開発を担当する自社開発者	●機器の製造工場 ●日本全国のパチンコ・パチスロ店、ゲームセンター
知的資本	**社会関係資本**
●オリジナルの人気コンテンツ(知的資本)を多数保有 ●パチスロの適合ルールに対応した開発技術	●大手専業企業との連携 ●パチスロ機の許認可に関する行政機関

当期の概況と次期の展望

当期(2024年3月期)においては、パチンコ&パチスロ(PS)はスマートパチスロ第一弾の『戦国BASARA GIGA』、第二弾の『バイオハザード ヴィレッジ』など新機種3機種を含む当期5機種の販売台数は31.3千台となりました。

当事業におきましては、パチスロ市場がスマートパチスロのけん引により堅調に推移している環境下、2023年8月発売のスマートパチスロ『戦国BASARA GIGA』の販売台数が15千台となったほか、初のECプラットフォーム展開となる12月発売のスマートパチスロ『バイオハザード ヴィレッジ』が10千台を販売しました。加えて、2022年8月発売の『新鬼武者2』および2023年1月発売の『モンスターハンターワールド:アイスボーン』が、市場での高稼働を受け、リピート販売が順調に推移しました。

この結果、取引形態の多様化を図ったことなどにより、売上高は90億20百万円(前期比15.6%増)、営業利益は41億17百万円(前期比19.9%増)となりました。

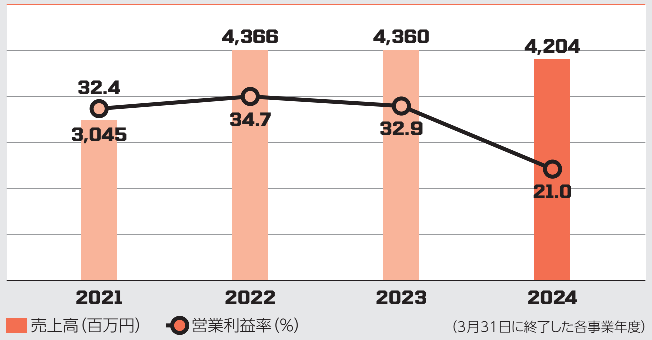
当社ではホールやユーザーに評価いただける機種の投入に向けて、引き続き①コンシューマの人気コンテンツを使用し映像演出や遊び方に趣向を凝らした射幸性に頼らない機器の開発、②大手専業企業との連携による機器のクオリティ向上および強力な販売網の確保を推し進めます。

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41.5千台(前期比10.2千台増)の販売を計画しています。売上高は127億円(前期比41.0%増)、営業利益は48億円(前期比17.0%増)と増収増益となる見込みです。

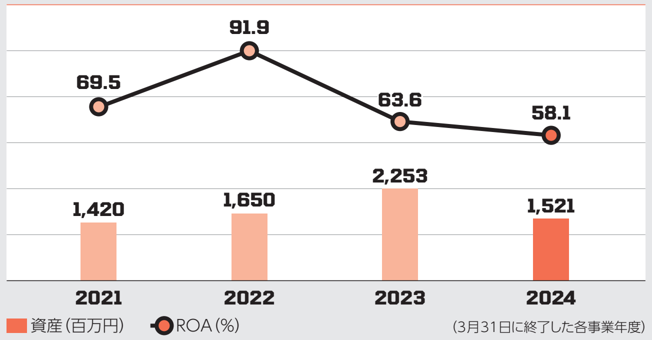
その他事業

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

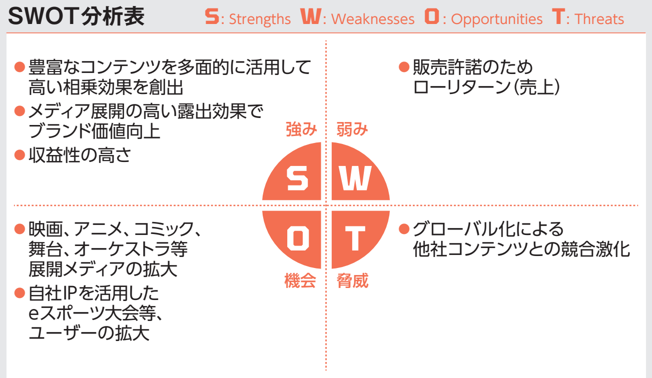
売上高／営業利益率



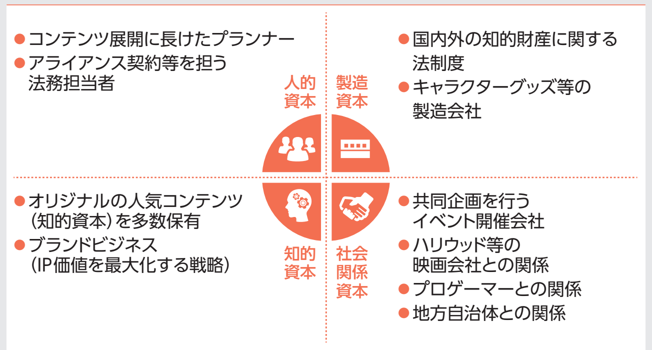
資産／ROA



SWOT分析表



非財務資本の活用



当期の概況と次期の展望

当期(2024年3月期)は、映像ビジネスにおいて当社タイトルのブランド価値向上に向け、CG長編映画『バイオハザード:デスアイランド』を全世界で公開するほか、Netflixにおいてアニメシリーズ『鬼武者』をグローバルで配信するなど、引き続き主力IPを活用した映像化やキャラクターグッズ展開などに注力しました。eスポーツにおいては、シリーズ最新作の『ストリートファイター6』を投入し、賞金総額を当社史上最高の200万ドル以上に拡大して世界各国で開催した「CAPCOM Pro Tour 2023」の決勝大会「CAPCOM CUP X」においてライブ配信の同時接続者数が約19万人以上を記録するなど大盛況となりました。さらに、国内チームリーグ戦「ストリートファイターリーグ: Pro-JP 2023」を皮切りに、北米、欧州でも実施した同リーグ戦の決勝大会「ストリートファイターリーグ: ワールドチャンピオンシップ 2023」を開催し、熱戦が繰り広げられました。そのほか、シンガポール等でのイベント実施によるeスポーツの振興など、グローバル規模でのユーザー層の裾野拡大に向けた施策を講じました。

この結果、eスポーツ等への先行投資などにより、売上高は42億4百万円(前期比3.6%減)、営業利益は8億83百万円(前期比38.4%減)となりました。

次期においても、「CAPCOM Pro Tour 2024」の決勝大会「CAPCOM CUP 11」の優勝賞金を100万ドルとするなど、グローバルでのユーザー層の裾野拡大に向けて様々な施策を講じていきます。

また、当社IPの全世界への浸透拡大を図るべく、コンテンツの映像化推進や他業種とのコラボレーションを通じ、ワンコンテンツ・マルチユース戦略の強みを最大限に生かした施策をグローバルに推し進めていきます。

次期の業績は、売上高53億円(前期比26.0%増)、営業利益は16億円(前期比81.0%増)と増収増益を見込んでいます。

株式情報

(2024年3月31日現在)

株式の状況※1

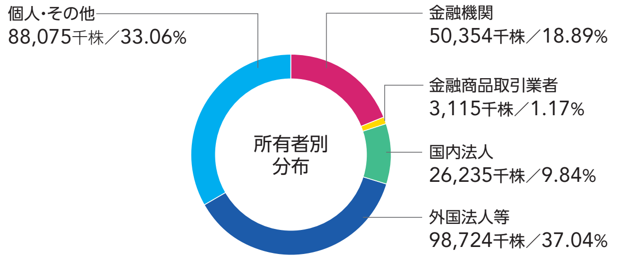
発行可能株式総数	600,000,000株
発行済株式の総数	266,505,623株
株主数	24,427名

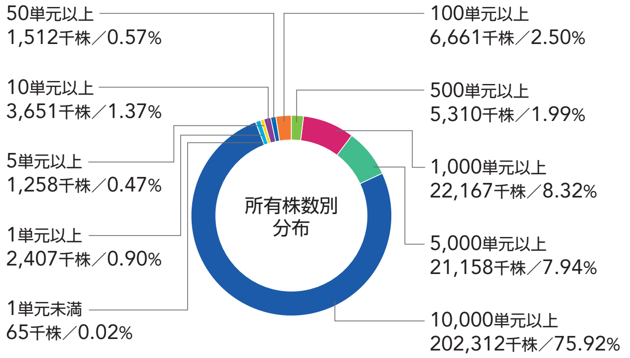
大株主 (上位10名)

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)	28,454	13.35
株式会社クロスロード	21,867	10.26
ジェーピー モルガン チェース バンク 380815	17,594	8.26
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	12,247	5.75
辻本美之	7,963	3.74
辻本春弘	6,026	2.83
辻本良三	5,968	2.80
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505025	4,249	1.99
辻本憲三	4,039	1.90
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(株式付与ESOP信託口・76744口)	3,991	1.87

注) 1. 持株比率については、自己株式数(53,394千株)を控除して算出しています。
2. 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(株式付与ESOP信託口・76744口)は、株式付与ESOP信託導入に伴い設定された信託です。なお、当該株式は上記自己株式数には含まれておりません。

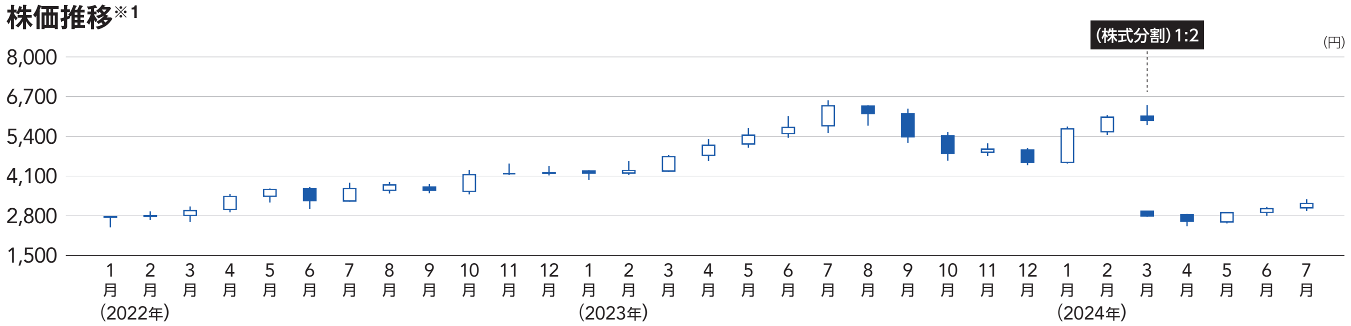
株式の分布状況



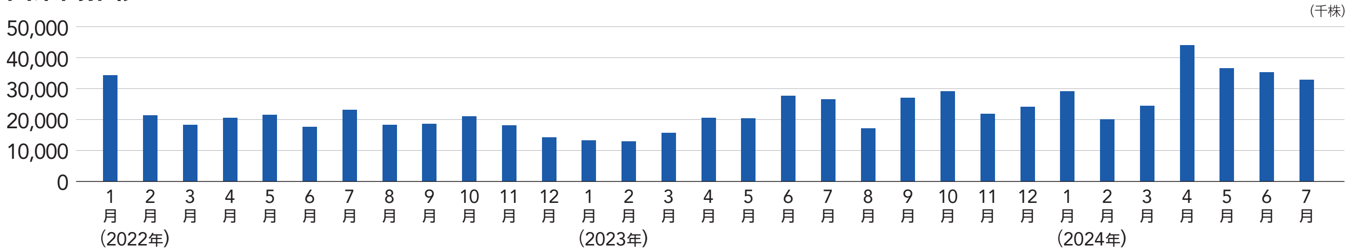


1単元:100株

株価推移※1



出来高推移



株価・出来高11年推移※2

(円)

	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	2023年3月期	2024年3月期
株価(期末)	244.75	298.63	343.13	271.38	574.75	620.00	847.50	1,797.50	1,484.00	2,367.50	**2,795.00**
最高値	291.25	301.63	384.38	359.63	646.25	761.25	891.25	1,892.50	1,900.00	2,397.50	**2,959.00**
最安値	174.50	192.63	243.00	240.88	263.38	475.75	508.00	802.50	1,210.50	1,456.50	**2,766.00**
出来高(株)	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	215,342,700	**288,160,900**

※1 2024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、2021年4月1日付、2024年4月1日付でそれぞれ普通株式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、2014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

（2024年3月31日現在）

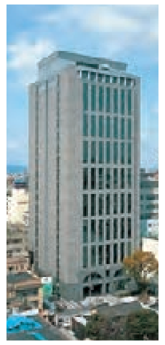
会社の紹介

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アミューズメント機器等の企画、開発、製造、販売、配信ならびにアミューズメント施設の運営
資本金	33,239百万円
決算期	3月31日
従業員数	連結3,531名 単体3,186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



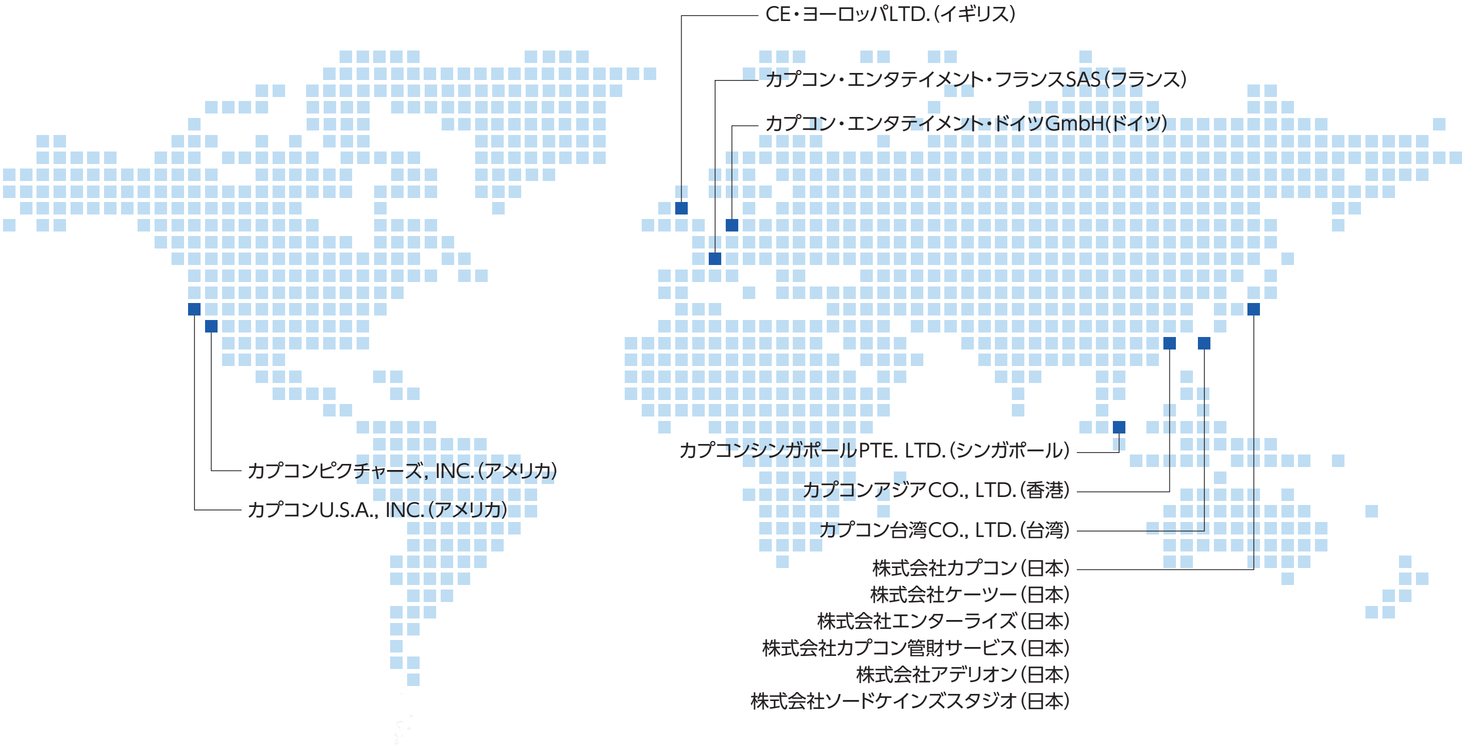
研究開発ビル

研究開発第2ビル

主要な子会社 （2024年3月31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／株式会社ソードケインズスタジオ／カプコンU.S.A., INC.／カプコンアジアCO., LTD.／ CE・ヨーロッパLTD.／カプコン・エンタテイメント・ドイツGmbH／カプコン・エンタテイメント・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・エンタテイメント・ドイツGmbHおよびカプコン・エンタテイメント・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 2024

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 サステナビリティ関連データ
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

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

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

VEGETABLE OIL INK

この冊子は地球環境保護のため、植物油インキで印刷しています。

CAPCOM

FACT BOOK 2024

証券コード 9697

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 サステナビリティ関連データ
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

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	**2024**
会計年度 (百万円)								
売上高	87,170	94,515	100,031	81,591	95,308	110,054	125,930	**152,410**
営業利益	13,650	16,037	18,144	22,827	34,596	42,909	50,812	**57,081**
税金等調整前当期純利益	12,489	15,149	17,770	22,890	34,828	44,322	51,143	**59,282**
親会社株主に帰属する当期純利益	8,879	10,937	12,551	15,949	24,923	32,553	36,737	**43,374**
設備投資額(有形固定資産)	2,622	2,918	2,439	2,504	2,570	2,965	9,192	**6,440**
減価償却費	5,980	4,706	3,228	2,795	2,791	3,385	3,438	**4,221**
資本的支出	3,767	3,041	2,568	2,576	3,597	3,788	9,624	**6,654**
開発投資額	27,720	28,990	27,038	25,843	25,375	29,862	37,719	**43,042**
広告宣伝費	4,764	5,579	5,490	4,253	3,178	3,540	5,293	**7,393**
会計年度末 (百万円)								
総資産額	118,897	124,829	123,407	143,466	163,712	187,365	217,365	**243,476**
純資産額	77,774	85,421	88,749	99,735	120,794	146,475	161,129	**195,081**
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	30,150	25,635	16,926	21,222	24,443	31,192	38,510	**39,035**
現金及び現金同等物の期中増減額	(4,091)	22,201	6,464	6,667	4,371	31,592	(6,165)	**19,620**
現金及び現金同等物の期末残高	24,337	46,539	53,004	59,672	64,043	95,635	89,470	**109,091**
有利子負債額	16,111	9,788	8,315	6,735	5,606	4,878	7,843	**7,217**
ネットキャッシュ (億円)	84	367	446	589	656	1,023	942	**1,179**
収益性指標 (%)								
売上原価率	64.7	63.4	62.8	49.8	44.7	44.3	41.4	**44.5**
売上高営業利益率	15.7	17.0	18.1	28.0	36.3	39.0	40.3	**37.5**
売上高経常利益率	14.4	16.1	18.2	28.1	36.6	40.3	40.8	**39.0**
売上高当期純利益率	10.2	11.6	12.5	19.5	26.1	29.6	29.2	**28.5**
売上高販管費率	19.6	19.7	19.1	22.2	19.0	16.7	18.3	**18.1**
自己資本利益率(ROE)	11.6	13.4	14.4	16.9	22.6	24.4	23.9	**24.4**
総資産利益率(ROA)	7.7	8.9	10.1	12.0	16.2	18.5	18.2	**18.8**

※「『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、2024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、2017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」にて便宜上の数値を掲載しています。

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

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	**2024**
効率性指標 (回)								
総資産回転率	0.7	0.8	0.8	0.6	0.6	0.6	0.6	**0.6**
自己資本回転率	1.1	1.1	1.1	0.8	0.8	0.8	0.8	**0.8**
売上債権回転率	4.3	7.3	7.2	5.1	3.8	13.9	5.0	**6.0**
仕入債権回転率	7.9	17.3	12.2	7.0	11.5	13.1	9.4	**15.6**
棚卸資産回転率	2.4	3.2	5.2	3.4	3.4	3.3	3.0	**3.6**
固定資産回転率	2.6	3.2	3.1	2.4	2.6	3.1	2.7	**3.3**
安全性指標 (%)								
自己資本比率	65.4	68.4	71.9	69.5	73.8	78.2	74.1	**80.1**
流動比率	285.0	354.0	391.2	303.5	390.9	492.2	372.3	**595.6**
当座比率	149.1	220.0	288.5	227.6	295.6	374.7	276.3	**453.4**
現預金比率	81.8	172.1	228.3	183.1	218.6	348.9	221.8	**376.9**
固定比率	43.0	35.0	36.7	34.7	30.1	24.6	28.5	**23.4**
負債比率	52.9	47.0	39.1	43.8	35.5	27.9	34.9	**24.8**
インタレスト・カバレッジ・レシオ (倍)	22.8	337.2	249.3	302.5	201.6	955.9	489.8	**613.4**
1株当たり情報 (円)								
1株当たり当期純利益(純損失)	20.04	24.97	28.86	37.35	58.37	76.24	87.36	**103.71**
1株当たり純資産額	177.58	195.04	207.84	233.57	282.89	343.04	385.27	**466.44**
配当関連指標								
1株当たり配当額 (円)	50.0	60.0	35.0	45.0	71.0	46.0	63.0	**70.0**
配当性向 (%)	31.2	30.0	30.3	30.1	30.4	30.2	36.1	**33.7**
配当利回り (%)	2.3	2.6	1.4	1.3	1.0	1.5	1.3	**1.3**
株式情報								
発行済み株式総数 (株)	67,723,244	67,723,244	135,446,488	135,446,488	135,446,488	270,892,976	266,505,623	**266,505,623**
株価収益率(PER) (倍)	13.5	23.0	21.5	22.7	30.8	19.5	27.1	**27.0**
外国人持ち株比率 (%)	31.19	35.01	36.83	35.14	38.24	35.09	33.98	**37.04**

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

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	**2024**
デジタルコンテンツ事業								
売上高 (百万円)	58,704	74,141	82,982	59,942	75,300	87,534	98,158	**119,841**
コンシューマ (億円)	492	652	769	555	688	833	953	**1,162**
パッケージ (億円)	337	383	359	129	208	300	180	**193**
デジタル (億円)	155	269	410	426	480	533	773	**969**
モバイルコンテンツ (億円)	38	41	23	44	65	42	28	**35**
PCその他 (億円) ※1	57	48	37	—	—	—	—	**—**
営業利益 (百万円)	11,096	19,103	23,315	24,161	37,002	45,359	53,504	**59,831**
営業利益率 (%)	18.9	25.8	28.1	40.3	49.1	51.8	54.5	**49.9**
資産 (百万円)	66,691	61,641	54,109	53,117	73,551	51,895	83,054	**84,255**
総資産利益率(ROA) (%)	16.6	31.0	43.1	45.5	50.3	87.4	64.4	**71.0**
アミューズメント施設事業								
売上高 (百万円)	9,525	10,231	11,050	12,096	9,871	12,404	15,609	**19,343**
営業利益 (百万円)	752	879	1,096	1,211	149	652	1,227	**1,868**
営業利益率 (%)	7.9	8.6	9.9	10.0	1.5	5.3	7.9	**9.7**
資産 (百万円)	6,988	7,471	7,730	7,624	7,709	8,491	9,879	**11,547**
総資産利益率(ROA) (%)	10.8	11.8	14.2	15.9	1.9	7.7	12.4	**16.2**
アミューズメント機器事業								
売上高 (百万円)	16,856	7,803	3,422	6,533	7,090	5,749	7,801	**9,020**
営業利益 (百万円)	5,106	(764)	(2,668)	2,085	2,407	2,348	3,433	**4,117**
営業利益率 (%)	30.3	—	—	31.9	33.9	40.8	44.0	**45.6**
資産 (百万円)	16,169	10,002	6,420	13,100	6,346	7,651	8,913	**10,108**
総資産利益率(ROA) (%)	31.6	—	—	15.9	37.9	30.7	38.5	**40.7**
その他								
売上高 (百万円)	2,083	2,338	2,575	3,018	3,045	4,366	4,360	**4,204**
営業利益 (百万円)	969	1,126	811	544	987	1,517	1,433	**883**
営業利益率 (%)	46.5	48.2	31.5	18.0	32.4	34.7	32.9	**21.0**
資産 (百万円)	4,718	3,600	617	554	1,420	1,650	2,253	**1,521**
総資産利益率(ROA) (%)	20.5	31.3	131.4	98.2	69.5	91.9	63.6	**58.1**

※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

(年)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023 (予測)	**2024 (予測)**
コンシューマ市場 (億ドル) ※2								
パッケージ	112	109	134	126	110	93	82	**62**
デジタル	132	190	217	303	320	286	321	**343**
合計	244	299	351	429	430	379	403	**405**
PC市場 (億ドル) ※2								
北米	77	90	68	93	102	87	103	**103**
欧州	77	90	84	86	99	86	109	**113**
アジア	186	195	189	184	188	207	192	**192**
その他	43	39	42	56	55	48	53	**56**
合計	384	416	384	422	446	429	458	**466**
モバイルコンテンツ市場 (億ドル) ※2								
北米	113	175	219	302	358	319	320	**324**
欧州	60	87	107	144	162	139	151	**164**
アジア	354	421	510	647	652	616	732	**730**
その他	66	69	83	116	139	150	157	**173**
合計	594	753	920	1,211	1,312	1,226	1,362	**1,392**

(3月期)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	**2024**
アミューズメント施設市場 (億円) ※3								
市場規模	4,620	4,859	5,201	5,408	4,187	4,492	5,143	**—**
店舗数推移(設置機器台数別) (店)	14,154	13,103	12,167	12,212	9,998	10,061	7,022	**—**
101台以上	5,263	4,879	3,640	5,354	3,893	3,536	2,003	**—**
51～100台	1,817	1,670	795	1,172	847	761	796	**—**
50台以下	7,074	6,554	7,732	5,687	5,259	5,765	4,223	**—**
遊技機市場 (億円) ※4								
パチンコ機	5,258	5,157	5,046	3,450	3,694	4,343	4,105	**—**
パチスロ機	3,576	2,434	1,685	2,197	1,897	2,592	2,794	**—**
合計	8,834	7,591	6,731	5,647	5,591	6,935	6,899	**—**

※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2021、2022、2023」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

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	**2024**
プラットフォーム出荷本数 (千本)								
PlayStation 3 PlayStation 4 PlayStation 5	4,700	8,250	6,500	3,300	2,750	3,750	2,350	**3,078**
PSP PS Vita	150	0	50	—	—	—	—	**—**
Wii, Wii U Nintendo Switch	0	1,100	1,950	1,150	3,650	3,600	1,750	**1,210**
Nintendo DS Nintendo 3DS	3,200	450	—	—	—	—	—	**—**
Xbox 360 Xbox One Xbox Series X|S	2,100	1,350	1,200	300	400	500	250	**206**
PCその他	250	350	300	200	150	150	50	**44**
パッケージ計	10,400	11,500	10,000	4,950	6,950	8,000	4,400	**4,541**
本編DLC計	9,000	12,900	15,300	20,550	23,150	24,600	37,300	**41,352**
合計	19,400	24,400	25,300	25,500	30,100	32,600	41,700	**45,893**

※ 2024年3月期は千本、2023年3月期以前は十万本単位で集計した本数となります。

シリーズソフト販売本数

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

「ドラゴンズドグマ」シリーズ
総販売数量：**1,100**

「ロスト プラネット」シリーズ
総販売数量：**670**

「デッドライジング」シリーズ
総販売数量：**1,600**

「大神」シリーズ
総販売数量：**410**

「戦国BASARA」シリーズ
総販売数量：**410**

「モンスターハンター」シリーズ
総販売数量：**10,000**

「逆転裁判」シリーズ
総販売数量：**1,100**

「デビル メイ クライ」シリーズ
総販売数量：**3,100**

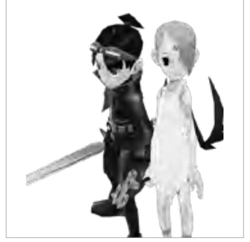
「鬼武者」シリーズ
総販売数量：**860**

「ディノクライシス」シリーズ
総販売数量：**440**

「マーベル VS. カプコン」シリーズ
総販売数量：**1,100**

「バイオハザード」シリーズ
総販売数量：**15,700**

「ブレス オブ ファイア」シリーズ
総販売数量：**330**



「ファイナルファイト」シリーズ
総販売数量：**320**

「ストリートファイター」シリーズ
総販売数量：**5,400**

「ロックマン」シリーズ
総販売数量：**4,100**

「魔界村」シリーズ
総販売数量：**460**

「戦場の狼」シリーズ
総販売数量：**120**

「1942」シリーズ
総販売数量：**140**

総販売数量単位：万本
2024年3月末時点

サステナビリティ関連データ

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

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	**2024**
環 境								
CO_2排出量（単体） (t)	15,285	15,021	14,152	13,004	11,779	12,628	13,495	**14,844**
エネルギーの使用に係る原単位（単体）※1	0.06018	0.05994	0.05869	0.05583	0.05186	0.05497	0.05803	**0.05259**
前年度比 (%)	98.6	98.1	97.9	95.1	92.9	106.0	105.6	**103.7**
社 会								
従業員数（連結）	2,811	2,952	2,832	2,988	3,152	3,206	3,332	**3,531**
従業員数（単体）	2,194	2,426	2,530	2,688	2,841	2,904	3,027	**3,186**
開発人数（連結）	1,994	2,141	2,032	2,142	2,285	2,369	2,460	**2,675**
女性管理職数（単体）※2	25	25	24	24	27	35	29	**33**
女性従業員比率 (%)※2	20	21	21	22	22	21	21	**21**
外国籍従業員数（単体）	99	107	124	162	192	191	204	**216**
比率 (%)	4.3	4.2	4.9	6.0	6.8	6.6	6.7	**6.8**
企業内保育施設利用者数	—	13	25	25	19	23	24	**23**
育児休暇取得者数	26	25	33	23	34	41	72	**50**
男性	3	6	12	10	17	20	30	**34**
女性	23	19	21	13	17	21	42	**16**
シニアツアー累計参加人数	2,037	2,247	2,463	2,582	2,582	2,582	2,754	**2,754**
地方創生プロジェクト数累計	15	19	22	26	32	35	39	**40**
教育支援活動実施回数	58	40	29	32	14	32	35	**16**
出前授業実施回数	28	17	15	10	13	32	26	**15**
出前授業参加者数	1,853	1,767	1,392	820	799	2,484	1,347	**393**
ガバナンス								
取締役の人数	12	11	11	11	10	11	15	**15**
社内	6	6	6	6	5	6	8	**8**
社外	6	5	5	5	5	5	7	**7**
社外取締役比率 (%)	50.0	45.5	45.5	45.5	50.0	45.5	46.7	**46.7**
取締役会開催回数	15	15	10	10	10	10	10	**10**
監査役会・監査等委員会開催回数※3	14	16	10	10	10	11	10	**10**

※1. 資源エネルギー庁の定める計算方法に基づき算出しています。2024年3月期は関係法令の改正に伴う新算出式で記載しており、前年度比は、改正前の比較値となります。
※2. 2023年3月期より、管理職の集計について関係法令に則った方法に変更しています。
※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）

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	**2024**
売上高	87,170	94,515	100,031	81,591	95,308	110,054	125,930	**152,410**
売上原価	56,438	59,895	62,809	40,643	42,567	48,736	52,110	**67,755**
売上総利益	30,731	34,619	37,222	40,947	52,741	61,317	73,819	**84,654**
販売費及び一般管理費	17,080	18,582	19,078	18,119	18,145	18,408	23,006	**27,572**
営業利益	13,650	16,037	18,144	22,827	34,596	42,909	50,812	**57,081**
営業外収益								
受取利息	47	58	171	271	65	40	396	**1,159**
受取配当金	13	14	16	18	19	20	24	**27**
為替差益	—	—	362	—	611	716	314	**2,303**
補助金収入	—	—	—	86	52	—	—	**—**
損害賠償収入	—	—	—	—	130	—	—	**—**
関係会社整理益	—	—	—	—	—	761	—	**—**
その他	130	145	422	104	155	320	128	**116**
営業外収益合計	192	219	974	480	1,035	1,859	864	**3,606**
営業外費用								
支払利息	141	103	80	74	72	49	44	**60**
支払手数料	44	64	69	69	46	—	—	**—**
割増退職金	117	112	601	—	—	197	—	**—**
訴訟関連費用	—	—	—	—	—	92	71	**—**
自己株式取得費用	—	—	—	—	—	—	25	**—**
社会貢献関連費用	—	—	—	—	—	—	—	**1,029**※
事務所移転費用	63	254	—	—	—	—	—	**—**
為替差損	746	407	—	93	—	—	—	**—**
関係会社整理損	—	—	—	—	452	—	—	**—**
その他	141	59	173	113	214	101	165	**176**
営業外費用合計	1,253	1,002	924	350	786	439	307	**1,265**
経常利益	12,589	15,254	18,194	22,957	34,845	44,330	51,369	**59,422**
特別利益	—	—	—	—	—	—	—	**410**
特別損失	99	104	423	67	16	8	225	**549**
税金等調整前当期純利益	12,489	15,149	17,770	22,890	34,828	44,322	51,143	**59,282**
法人税、住民税及び事業税	1,832	4,617	6,603	8,472	10,084	10,987	16,895	**13,851**
法人税等調整額	1,777	(405)	(1,385)	(1,531)	(179)	780	(2,488)	**2,056**
法人税等合計	3,610	4,212	5,218	6,941	9,905	11,768	14,406	**15,908**
当期純利益	8,879	10,937	12,551	15,949	24,923	32,553	36,737	**43,374**
親会社株主に帰属する当期純利益	8,879	10,937	12,551	15,949	24,923	32,553	36,737	**43,374**

※ 主な内訳は、万博関連費用が783百万円、寄付金が246百万円です。

連結包括利益計算書

（百万円）

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	**2024**
当期純利益	8,879	10,937	12,551	15,949	24,923	32,553	36,737	**43,374**
その他の包括利益								
その他有価証券評価差額金	105	31	(112)	(133)	163	43	1	**(102)**
為替換算調整勘定	(262)	(601)	428	(592)	1,295	1,900	2,442	**4,865**
退職給付に係る調整額	(38)	21	20	34	17	(60)	(5)	**68**
その他の包括利益合計	(196)	(548)	336	(691)	1,476	1,883	2,439	**4,831**
包括利益	8,683	10,389	12,888	15,257	26,400	34,437	39,176	**48,206**
（内訳）								
親会社株主に係る包括利益	8,683	10,389	12,888	15,257	26,400	34,437	39,176	**48,206**
非支配株主に係る包括利益	—	—	—	—	—	—	—	**—**

連結貸借対照表

資産の部

(百万円)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	**2024**
資産								
流動資産								
現金及び預金	24,537	46,539	53,004	65,657	71,239	107,262	102,116	**125,191**
受取手形及び売掛金	20,175	12,930	13,970	15,959	25,096	—	—	**—**
受取手形	—	—	—	—	—	528	116	**—**
売掛金	—	—	—	—	—	7,404	24,981	**25,383**
商品及び製品	1,583	1,102	1,182	1,557	2,005	1,378	1,440	**1,692**
仕掛品	2,040	1,349	734	883	897	819	1,006	**1,222**
原材料及び貯蔵品	2,040	1,616	538	258	850	198	454	**847**
ゲームソフト仕掛品	30,150	25,635	16,926	21,222	24,443	31,192	38,510	**39,035**
繰延税金資産	2,495	3,201	—	—	—	—	—	**—**
その他	2,478	3,371	4,518	3,320	2,896	2,536	2,776	**4,456**
貸倒引当金	(21)	(34)	(58)	(31)	(37)	(8)	(1)	**(2)**
流動資産合計	85,480	95,712	90,817	108,829	127,391	151,312	171,402	**197,826**
固定資産								
有形固定資産								
建物及び構築物(純額)	11,004	11,106	10,845	10,644	10,666	10,485	10,423	**10,938**
機械装置及び運搬具(純額)	16	10	24	14	11	24	21	**14**
工具、器具及び備品(純額)	1,932	1,840	1,377	1,445	1,401	1,977	1,715	**2,198**
アミューズメント施設機器(純額)	1,616	1,565	1,821	1,879	1,628	2,213	2,973	**3,375**
土地	5,234	5,234	5,235	5,235	5,235	5,235	8,953	**8,996**
リース資産(純額)	835	668	718	1,118	1,141	1,112	1,399	**2,142**
建設仮勘定	128	371	336	509	1,230	157	475	**647**
その他(純額)	—	—	—	—	—	—	1,982	**2,154**
有形固定資産合計	20,768	20,797	20,359	20,847	21,316	21,206	27,945	**30,468**
無形固定資産	2,843	725	432	351	1,229	1,747	1,630	**1,444**
投資その他の資産								
投資有価証券	574	625	576	415	589	637	735	**26**
破産更生債権等	67	19	19	19	19	12	12	**12**
差入保証金	3,920	4,034	3,979	4,134	4,140	4,266	4,593	**4,750**
繰延税金資産	4,311	2,782	6,420	7,906	8,089	7,389	9,849	**7,893**
その他	1,003	900	834	996	969	819	1,219	**1,077**
貸倒引当金	(72)	(24)	(32)	(32)	(32)	(25)	(22)	**(23)**
投資その他の資産合計	9,804	8,338	11,798	13,438	13,775	13,099	16,387	**13,737**
固定資産合計	33,417	29,861	32,590	34,636	36,321	36,053	45,963	**45,650**
資産合計	118,897	125,573	123,407	143,466	163,712	187,365	217,365	**243,476**

負債及び純資産の部

(百万円)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	**2024**
負債								
流動負債								
支払手形及び買掛金	2,288	2,625	3,988	3,461	2,820	2,325	3,357	**2,603**
電子記録債務	4,886	839	1,153	2,383	882	1,276	2,172	**1,730**
短期借入金	9,323	1,473	—	—	—	—	3,591	**3,591**
1年内返済予定の長期借入金	—	—	1,579	4,129	727	626	3,626	**626**
リース債務	502	392	406	502	594	501	919	**1,265**
未払法人税等	1,580	4,453	4,251	5,612	6,957	6,010	12,145	**5,454**
繰延税金負債	2,308	766	—	—	—	—	—	**—**
賞与引当金	2,263	2,866	3,089	3,130	4,056	4,014	5,727	**8,388**
繰延収益	—	—	1,583	7,642	6,673	8,932	5,455	**683**
その他	6,840	13,618	7,159	9,000	9,878	7,055	9,048	**8,870**
流動負債合計	29,994	27,037	23,212	35,863	32,590	30,742	46,043	**33,213**
固定負債								
長期借入金	6,788	8,315	6,735	2,606	4,878	4,252	626	**3,000**
リース債務	399	329	369	690	630	718	2,992	**3,676**
繰延税金負債	29	23	6	4	1	20	0	**22**
退職給付に係る負債	2,596	2,819	3,004	3,212	3,468	3,802	4,139	**4,379**
株式給付引当金	—	—	—	—	—	—	1,018	**2,074**
資産除去債務	509	501	571	656	671	718	885	**1,095**
その他	805	1,127	758	697	676	634	529	**932**
固定負債合計	11,128	13,115	11,445	7,868	10,327	10,147	10,193	**15,181**
負債合計	41,122	40,152	34,658	43,731	42,918	40,890	56,236	**48,394**
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**
資本剰余金	21,328	21,328	21,328	21,329	21,329	21,329	30,259	**30,259**
利益剰余金	45,402	53,602	62,595	74,275	93,861	117,661	143,519	**172,615**
自己株式	(21,448)	(21,454)	(27,456)	(27,458)	(27,461)	(27,464)	(50,037)	**(50,012)**
株主資本合計	78,521	86,716	89,708	101,385	120,967	144,765	156,979	**186,100**
その他包括利益累計額								
その他有価証券評価差額金	107	139	26	(106)	56	100	102	**—**
為替換算調整勘定	(541)	(1,142)	(713)	(1,306)	(10)	1,889	4,332	**9,197**
退職給付に係る調整累計額	(313)	(292)	(271)	(237)	(219)	(279)	(285)	**(216)**
その他包括利益累計額合計	(747)	(1,295)	(958)	(1,650)	(173)	1,710	4,149	**8,980**
純資産合計	77,774	85,421	88,749	99,735	120,794	146,475	161,129	**195,081**
負債純資産合計	118,897	125,573	123,407	143,466	163,712	187,365	217,365	**243,476**

連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	**2024**
営業活動によるキャッシュ・フロー								
税金等調整前当期純利益	12,489	15,149	17,770	22,890	34,828	44,322	51,143	**59,282**
減価償却費	5,980	4,706	3,228	2,795	2,791	3,385	3,438	**4,221**
減損損失	—	—	393	—	—	—	190	**—**
貸倒引当金の増減額(減少)	(1)	(36)	32	(25)	5	(36)	(9)	**1**
賞与引当金の増減額(減少)	186	604	223	49	912	(68)	1,690	**2,610**
退職給付に係る負債の増減額(減少)	204	253	214	258	281	247	328	**339**
株式給付引当金の増減額(減少)	—	—	—	—	—	—	1,020	**1,055**
受取利息及び受取配当金	(61)	(71)	(189)	(289)	(85)	(61)	(420)	**(1,186)**
支払利息	141	103	80	74	72	49	44	**60**
為替差損益(益)	18	134	(127)	180	(37)	(265)	(477)	**(1,134)**
固定資産除売却損(益)	99	104	30	62	16	8	35	**34**
投資有価証券売却損益(益)	—	—	—	—	—	—	—	**(395)**
事業構造改善費用	—	—	—	—	—	—	—	**500**
売上債権の増減額(増加)	(10,393)	7,059	(858)	(2,117)	(9,028)	17,208	(17,155)	**(71)**
棚卸資産の増減額(増加)	158	1,588	1,621	(256)	(997)	1,383	(500)	**(825)**
オンラインコンテンツ仮勘定の増減額(増加)	(704)	—	—	—	—	—	—	**—**
ゲームソフト仕掛品の増減額(増加)	(2,266)	4,069	8,876	(4,293)	(3,213)	(6,744)	(7,320)	**(788)**
仕入債務の増減額(減少)	2,280	(3,690)	1,665	749	(2,233)	(180)	1,869	**(1,438)**
繰延収益の増減額(減少)	—	—	—	6,107	(1,077)	2,008	(3,729)	**(4,892)**
その他	1,659	6,320	(7,286)	2,418	527	(3,160)	2,104	**(1,427)**
小計	9,792	36,296	25,675	28,605	22,761	58,094	32,252	**55,944**
利息及び配当金の受取額	62	73	191	265	99	58	277	**1,130**
利息の支払額	(140)	(101)	(81)	(75)	(72)	(49)	(41)	**(59)**
法人税等の支払額	(6,513)	(1,546)	(5,938)	(6,515)	(8,162)	(11,155)	(10,698)	**(20,094)**
営業活動によるキャッシュ・フロー	3,200	34,721	19,847	22,279	14,625	46,947	21,789	**36,921**

(百万円)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	**2024**
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)	(25,302)	**(28,433)**
定期預金の払戻による収入	—	—	—	—	12,660	17,980	25,441	**26,962**
有形固定資産の取得による支出	(3,074)	(2,767)	(2,093)	(2,273)	(2,305)	(2,950)	(7,103)	**(4,838)**
有形固定資産の売却による収入	5	0	4	0	1	2	4	**1**
無形固定資産の取得による支出	(253)	(150)	(112)	(65)	(817)	(1,117)	(312)	**(297)**
投資有価証券の取得による支出	(13)	(13)	(14)	(10)	(15)	(16)	(17)	**(10)**
投資有価証券の売却による収入	—	—	—	3	—	—	—	**936**
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	—	—	—	—	—	—	—	**(122)**
その他の支出	(222)	(259)	(182)	(213)	(51)	(240)	(427)	**(164)**
その他の収入	131	343	138	140	37	213	37	**4**
投資活動によるキャッシュ・フロー	(3,628)	(2,847)	(2,261)	(8,437)	(4,233)	(7,426)	(7,679)	**(5,962)**
財務活動によるキャッシュ・フロー								
短期借入金の純増減額(減少)	5,000	(5,000)	—	—	—	—	3,591	**—**
長期借入れによる収入	—	—	—	—	3,000	—	—	**3,000**
長期借入金の返済による支出	(1,497)	(1,323)	(1,473)	(1,579)	(4,129)	(727)	(626)	**(3,685)**
リース債務の返済による支出	(535)	(509)	(414)	(505)	(500)	(504)	(935)	**(1,017)**
自己株式の取得による支出	(3,302)	(5)	(6,001)	(1)	(3)	(2)	(13,645)	**(1)**
配当金の支払額	(2,794)	(2,738)	(3,554)	(4,265)	(5,331)	(8,745)	(10,868)	**(14,266)**
財務活動によるキャッシュ・フロー	(3,130)	(9,577)	(11,443)	(6,351)	(6,965)	(9,980)	(22,485)	**(15,969)**
現金及び現金同等物に係る換算差額	(533)	(96)	323	(823)	944	2,050	2,209	**4,631**
現金及び現金同等物の増加額(減少)	(4,091)	22,201	6,464	6,667	4,371	31,592	(6,165)	**19,620**
現金及び現金同等物の期首残高	28,429	24,337	46,539	53,004	59,672	64,043	95,635	**89,470**
現金及び現金同等物の期末残高	24,337	46,539	53,004	59,672	64,043	95,635	89,470	**109,091**

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度（2022年4月1日～2023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	117,661	(27,464)	144,765
当期変動額					
剰余金の配当			(10,879)		(10,879)
親会社株主に帰属する当期純利益			36,737		36,737
自己株式の取得				(27,465)	(27,465)
自己株式の処分		11,905		1,915	13,821
自己株式の消却		(2,976)		2,976	—
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	—	8,929	25,858	(22,573)	12,214
当期末残高	33,239	30,259	143,519	(50,037)	156,979

前連結会計年度（2022年4月1日～2023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	100	1,889	(279)	1,710	146,475
当期変動額					
剰余金の配当					(10,879)
親会社株主に帰属する当期純利益					36,737
自己株式の取得					(27,465)
自己株式の処分					13,821
自己株式の消却					—
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	1	2,442	(5)	2,439	2,439
当期変動額合計	1	2,442	(5)	2,439	14,653
当期末残高	102	4,332	(285)	4,149	161,129

当連結会計年度（2023年4月1日～2024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**	**30,259**	**143,519**	**(50,037)**	**156,979**
当期変動額					
剰余金の配当			**(14,278)**		**(14,278)**
親会社株主に帰属する当期純利益			**43,374**		**43,374**
自己株式の取得				**(1)**	**(1)**
自己株式の処分				**26**	**26**
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	**—**	**—**	**29,095**	**25**	**29,121**
当期末残高	**33,239**	**30,259**	**172,615**	**(50,012)**	**186,100**

当連結会計年度（2023年4月1日～2024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	**102**	**4,332**	**(285)**	**4,149**	**161,129**
当期変動額					
剰余金の配当					**(14,278)**
親会社株主に帰属する当期純利益					**43,374**
自己株式の取得					**(1)**
自己株式の処分					**26**
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	**(102)**	**4,865**	**68**	**4,831**	**4,831**
当期変動額合計	**(102)**	**4,865**	**68**	**4,831**	**33,952**
当期末残高	**—**	**9,197**	**(216)**	**8,980**	**195,081**