

**第 43 期 定時株主総会**  
**事前質問概要、質疑応答概要、コメント概要**

- Q. 役員候補者について、書面だけでは人柄など内面が分からないので、カプコンの作品に関する愛着等を伺いたい。
- A. 取締役の候補者としての選定理由については、招集ご通知の各候補者のページや 35 ページから 36 ページのスキル・マトリックスに記載しており、これらの総合的な観点から選定しております。各候補者は、それぞれ当社のゲームについて思い入れを持っておりますが、取締役の候補者として求められるスキルは、ゲームについての思い入れのみに捕らわれるものではないことにご理解を賜りたく存じます。
- Q. ①取締役（監査等委員を除く）の 4 名増員について、取締役（監査等委員を除く）の人数が 12 名というのは同業他社や大企業においても極めて例が少ない。増員理由について一般論としては理解できるが、なぜこの機会なのか。具体的に議長の見解を伺いたい。
- ②また、新任の武藤候補は、ゲーム業界とは違う観点から意見されると思うが、4 名増員の必要性について、議長と武藤候補の見解を伺いたい。
- A. 取締役の増員理由および必要性について、議長である私からご回答いたします。今回の増員については、事業環境の変化によるグローバルでの取締役の役割責務の増大など、将来を見据え一定の期間を考慮したうえで経営人材力の強化を図るものであります。また、社長としてより経営に注力することや、開発体制の拡大に合わせたマネジメントの強化のため、社内取締役を増員したく考えております。なお、武藤新任取締役候補につきましては、これまでの多彩なご経験や幅広い人脈などから、取締役会において助言や提言などをいただきたいと考えております。
- Q. 当社の自己株式は 5,000 万株超と多く、株価の重しになると考える。今後の自己株式の活用や消却はどのように考えているのか。
- A. 具体的な活用方法について、直近では、2023 年 3 月期開始の従業員向け株式報酬制度の導入にあたり、自己株式 400 万株を充当いたしました。また、ゲーム業界の事業環境が大きく転換している状況下、特に技術的な面やユーザーへのサービス提供の方法など、先端技術を保有する企業を M&A のターゲットとして想定し検討する必要があると考えております。このため、現状は自己株式の保有を続けております。
- Q. 自己株式について、M&A に使いたいというのはよく聞く話であるが、どの程度の規模での使用を想定しているのか。
- A. 当社が想定している M&A は、今後さらに変革していくと予想されるゲームの有り様について、例として開発における先端技術が非常に重要になると考えております。このような技術を保有している企

業は、各業界からも注目されているため、投資規模として 3,000 億円から 5,000 億円程度になるのではないかと推測されます。

したがって、その財源として自己株式以外に、2022 年 3 月期に残高が 1,000 億円を超えた現金預金をさらに蓄積していく必要があると考えており、このような規模感で検討を進めております。

Q. 対処すべき課題として、人材確保を挙げているが、海外市場も含めたエリアごとの人材採用や人材開発については、どのように計画しているのか。

A. 当社は、開発体制の強化と充実を目的に、積極的に国籍、性別、年齢等に関係なく、多様性のある人材を採用しており、国内の開発スタジオからグローバルに発信する体制を確立しております。今後、海外エリアでの人材確保も従来以上に取り組んでまいります。

Q. 不正アクセスに伴う情報流出について、当社の業績に及ぼした影響と再発防止策を伺いたい。

A. 業績に大きな影響は与えておりません。

また、再発防止策については、セキュリティ監督委員会の指導、助言をもとに、継続して種々のセキュリティ強化策を講じており、システムの運営・監視や非常時対応の強化など所期の目的を達成しております。

今後も、継続的な課題抽出と早期対応が不可欠であると考えており、引き続きセキュリティ監督委員会の助言等を踏まえ、常時、体制の維持・強化に取り組んでまいります。

Q. ESG、SDGs の観点からパッケージ販売が縮小傾向にあると予想するが、デジタル販売を推進していく中、パッケージでの購入を求めるユーザーへの対応を伺いたい。

A. 当社はデジタル販売に注力し、その販売本数比率は上昇しておりますが、パッケージでの購入を求められているユーザーの方に向けて、引き続きパッケージ販売を行ってまいります。

Q. デジタルコンテンツ事業について、今後の地域ごとの戦略を伺いたい。

A. グローバル市場での販売本数増加に向けて、各地域ごとのユーザーの分析を行い、その国や地域の価格感応度に応じた価格施策やブランド浸透施策が実施できるよう、引き続き進めてまいります。

Q. 当社は、業界に先駆けてダウンロード販売に注力し成功しているが、ダウンロード比率が 80%を超えると鈍化すると思われる。

今後、每期 10%の営業利益増益は困難ではないかと考えるが、どのような戦略で達成するのか。

A. 次のような施策により、每期 10%の営業利益増益の達成に取り組んでまいります。

① 每期、一定数の新作タイトルを発売することにより、当期の販売本数を押し上げるとともに、翌期以降もリピートタイトルとして総販売本数を増加させる。

② リピート販売をより長期間販売し、安定した収益確保を図る。

③ 当社タイトルをご購入いただけていない国や地域におけるデジタルプロモーション、マーケティングを強化し安定成長を図る。

Q. 国内と海外の売上高比率について伺いたい。また、海外売上高の上位3つの国、地域および海外で今後高い成長率を期待している国、地域を伺いたい。

A. 2021年度の決算における国内外の売上高の比率については、海外が67.4%、国内が32.6%です。海外での販売本数が大きな国・地域については、アメリカ、イギリス、ドイツ、ブラジル、中国などが挙げられます。

今後の成長に向けては、これらの地域での成長に加え、ブランド浸透していない国や地域でも、販売を拡大してまいります。

Q. 定額制サービスでの収益性はどのように考えているのか。

A. 定額制サービスは、シリーズ化したソフトの旧作を販売することで、当社コンテンツを知っていただく機会や新作ソフトの購入につながる可能性があると考えております。

なお、その効果は検証中であり、今後の販売施策に活かしてまいります。

Q. ライトユーザー向け、若年層向けの新規IP開発について計画していることがあれば伺いたい。

A. 新規IPについては、『エグゾプライマル』や『プラグマタ』の発売を2023年に予定しております。当社が50年、100年成長していくために、開発体制の強化・拡充を引き続き推し進め、既存IPだけでなく、休眠IPの復活や新規IPの創出も含め、ラインナップの強化を図ってまいります。

Q. 「囚われのバルマ」や「戦国BASARA」について、今後のシリーズの展開予定について伺いたい。

A. 今後の展開については、幅広いユーザーの方に楽しんでいただけるよう、検討を進めてまいります。

Q. 若い世代に向けたゲーム開発計画はあるのか。ロックマンなど、若者向けゲームの開発を期待している。

A. 「ロックマン」シリーズは、2018年にシリーズ最新作『ロックマン11』を発売しておりますが、引き続き、開発体制の強化・拡充を推し進め、幅広いユーザーの方に向けてラインナップの強化を図ってまいります。

以 上