

世界的に成長を続けているコンテンツ産業にあって 独自の開発力と技術力をさらに強化し ワンコンテンツ・マルチユースで収益を最大化します。

世界経済は今、2008年9月以降の同時不況から緩やかに回復する兆しを見せています。

一方、世界のコンテンツ市場は、この間の不況をものともせず拡大を続けています。

コンテンツ産業の一翼を担うカプコンは、独自の開発力・技術力をさらに

強化しながら、基本戦略である「ワンコンテンツ・マルチユース」展開を

推進していくことで、収益を最大化していきます。



代表取締役会長
最高経営責任者(CEO)

辻本 康三

代表取締役社長
最高執行責任者(COO)

辻本 春弘

各国政府が「重要産業」と位置付けているコンテンツ産業は 振興政策を追い風にしてますます成長していきます。

2009年の世界経済は、主要国における大規模な景気刺激策の効果や世界的な在庫調整の一巡などもあり、緩やかながら回復に向かいました。また、日本経済は、失業率の高止まりや賃金抑制などのデフレ圧力はありましたものの、輸出、個人消費の持ち直しや設備投資の下げ止まりなどにより、景気は一進一退ながら回復基調となりました。

このような状況下、2009年のコンテンツ市場(ゲーム、アニメ、映像、音楽等)は全世界で188.6兆円(前年比6.0%増)と安定した成長を続けており、2006年から3年間で約22%拡大しています(図表1参照)。これは、中国をはじめ新興国市場の拡大や、デジタル化・ネットワーク化の進展に伴う水平展開・垂直展開の加速によるものであり、各国とも国家を支える重要産業として位置付け、振興施策を講じています。

一方、日本のコンテンツ市場は、米国に次いで2番目となる約14兆円となりました。これは、国内最大の産業である自動車市場(約20兆円)に次ぐ規模です。日本政府としても競争力のあるコンテンツ産業を支援するべくさまざまな施策を矢継ぎ早に講じており、「2015年までに20兆円規模に拡大する」という政府目標を掲げるなど、規模と成長余力の両面からコンテンツ産業に期待を寄せています。

実際、ゲーム産業は、コンテンツ産業の中でも最大の輸出産業として、いち早く海外において日本コンテンツの「ソフトパワー」を如何なく発揮し、売上を伸ばしています(図表2参照)。加えて、コンテンツのデジタル化の進展により、ゲーム・アニメ・音楽・映画など各分野の融合が加速したことで、ゲームソフトメーカーはゲームコンテンツの多分野でのマルチ展開が可能となり、更なる収益成長が期待できます。

拡大しているコンテンツ市場にあって、カプコンは 「ワンコンテンツ・マルチユース」で、さらに成長していきます。

このような景況下でも持続的に成長するコンテンツ産業において、当社は中期目標「売上年率10%成長、営業利益率15%以上」を達成すべく、基本戦略である「ワンコンテンツ・マルチユース」展開を推進しています。

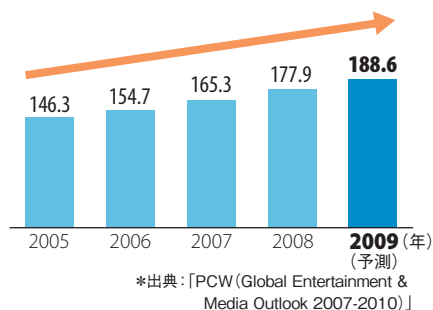
これは、当社の強みである「世界有数の開発力と技術力」で生み出した「グローバルに通用する多数のミリオンタイトルや人気キャラクター」をエンターテインメント事業領域で幅広く活用する戦略(図表3参照、詳細はP19「カプコンの成長戦略」参照)です。

具体的には、当社の人気タイトル「ストリートファイター」を家庭用ゲームの発売に合わせて、モバイルゲーム、ハリウッド映画、パチスロ機、コミック、業務用ゲーム機など幅広い分野で展開することで、新たな収益機会を創出するとともに、他事業で獲得した顧客を家庭用ゲームソフトのユーザーとして取り込むなど多大な効果を発揮しています。

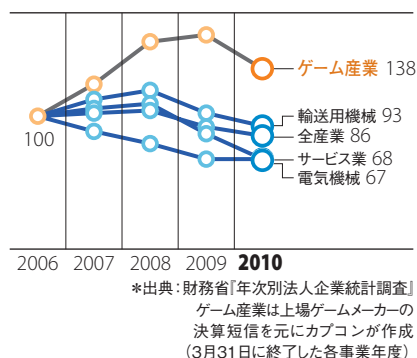
上述の如くコンテンツ産業の各分野の融合が加速し、かつ成長している中で、マルチユース展開は一つのタイトルやキャラクターの収益を最大化する有効な戦略となります。有力コンテンツを多数保有している当社は、これらが大きな競争力となり、グローバルに成長できる可能性を持っています。

したがって、当社は、今後も経営資源をコア・コンピタンスである家庭用ゲームソフトの開発に集中していきます。さらに、ネットワークゲーム市場の拡大に対応するため、オンライン対応ゲームやモバイルコンテンツ配信事業の拡充など国内外の多様なユーザー嗜好に適応したソフトを投入することにより、顧客満足度の向上や競争優位性を確保し、熾烈な生存競争を勝ち抜いてまいります。

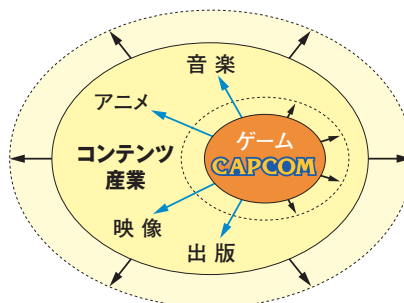
図表1 コンテンツ市場規模推移 (兆円)



図表2 日本の産業の売上高成長率
(2006年を100としたときの売上高成長率)



図表3 コンテンツ産業の拡大とカプコンの
マルチユース展開



ゲームを軸に、他のコンテンツ産業へ進出

当期の業績は前期を下回りましたが 再び成長軌道へと向かう準備を 整えました。

代表取締役会長
最高経営責任者(CEO)
辻本 憲三



今後の持続的な成長を確実にするための礎を築きました。

2009年は、コンテンツ産業全体が拡大する中、家庭用ゲームソフト市場が縮小に転じ、オンラインゲーム市場とモバイルコンテンツ市場は二桁成長を続けました。ゲームソフトメーカーには、成長性と市場規模がそれぞれ異なるマーケットへの経営資源の配分とかじ取りが問われており、これらが今後の企業間競争の雌雄を決するポイントになります。当期は4期振りに減収減益となったカプコンですが、再び成長軌道に戻すための手立ては既に講じています。

ここでは、経営の最高責任者である代表取締役会長CEO辻本憲三が当期の概況を説明するとともに、経営方針、中長期目標、財務・資本政策などに関してQ&A方式でお答えします。当社経営に関してご理解を深めていただければ幸いです。

景況認識と2009年度の業績

Q.1 2010年3月期は大幅な減収減益となりましたが、その理由を教えてください。

A. 主カタイトルの戦略的な発売延期と低収益事業の抜本的見直しが主因。次期はV字回復を目指します。

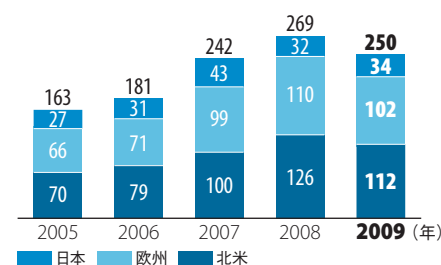
1. 市場環境

2009年の家庭用ゲームソフト(パッケージ)市場は、250億ドル(前年比7.1%減)と4年振りにマイナス成長となりました。

これは、①各ゲーム機(ハード)メーカーの新型機が発売されてから約4年経過し、年間販売台数が減少していること、②ゲームソフトの平均販売単価が競争激化により低下していること、③デジタル配信など販売形態が多様化していること、④WiiやニンテンドーDSがライトユーザー層を開拓した結果、コアユーザー層の全体比率が相対的に減少したことで、景気に左右されにくいというゲーム市場の特性が弱まり、世界経済の影響を受けたからです。

ゲームソフト市場規模推移

(億ドル)



*出典: International Development Group

2. 減収減益の要因

このような状況下、当社の業績は、売上高668億37百万円(前期比27.3%減)、営業利益55億87百万円(前期比61.8%減)、経常利益55億30百万円(前期比59.9%減)、当期純利益21億67百万円(前期比73.1%減)となりました。

減収減益の要因は大きく2つあります。1つは主力タイトルの戦略的な発売延期、もう1つは低収益事業の抜本的な見直しです。

まず、「主力タイトルの戦略的な発売延期」についてご説明します。コンシューマ用ゲームソフト事業において、第4四半期に各社から多数の大型タイトルの投入が見込まれるなど市場環境は急速に変化しており、これらタイトルとの競合や当社主力ソフトの販売本数の最大化およびブランド価値の維持などを総合的に勘案し、第4四半期発売予定であった『ロスト プラネット 2』と『スーパーストリートファイターⅣ』、『モンスターハンター3(トライ)』(海外版)の主力3タイトルを戦略的に次期へと延期しました。したがって、これまでに構築した「妥当な開発費」で「高いクオリティの商品」を「グローバルな販売網」で展開するビジネスモデルは継続し、再び成長軌道に乗せていきます。

次に、「低収益事業の抜本的な見直し」についてご説明します。これは、「経営資源の選択と集中」および「経営効率の推進」のために事業の再構築を進めていた遊技機関連事業等において、収益性の観点から開発体制等を見直し、保有資産を厳格に評価し直した、ということです。その結果、事業再編費用を含む特別損失約46億円を計上しました。

減収減益という結果は厳粛に受けとめねばなりません。しかし、当期の成果だけではなく、中期的な収益の最大化を追求する必要もあります。実際、次期の業績については、Q.3の4.業績予想に記載の通り大きく回復し、次期以降も安定成長を遂げてまいります。

Q.2 当期の事業別の営業概況を教えてください。

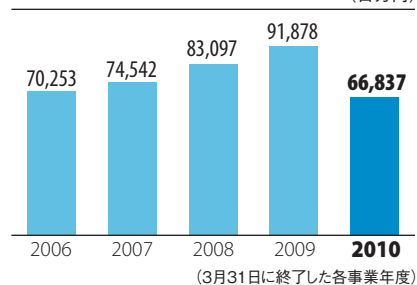
A. 携帯電話向けコンテンツ配信事業や「ワンコンテンツ・マルチユース」展開で、成果が出ています。

当期は、コンシューマ用ゲームソフト事業において、主力ソフト『モンスターハンター3(トライ)』が国内で順調に販売を伸ばすとともに、『モンスターハンターポータブル 2nd G』が定着したブランド力により廉価版を含めて底堅い売行きを示しました。しかし、既に説明したように、主力3タイトルの発売を戦略的に次期に延期したことにより、軟調に推移いたしました。

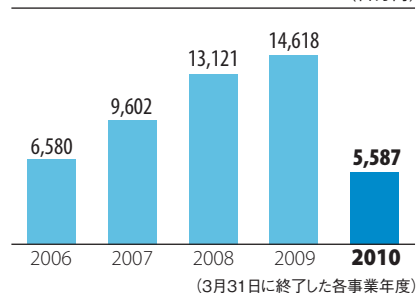
アミューズメント施設運営事業は、需要低迷の状況下、軟調に推移いたしました。固定費の圧縮など収益改善策により増益となりました。業務用機器販売事業では、株式会社バンダイナムコゲームスと業務提携したものの、商品不足や市場停滞が響き精彩を欠きました。コンテンツエキスパンション事業において、携帯電話向けコンテンツ配信事業はスマートフォン向けタイトルの投入により新規ユーザーを獲得するなど、順調に推移いたしました。他方、遊技機向け関連機器事業については、一部のタイトルは健闘したものの、けん引商品や商材不足により軟調に推移したため、事業の抜本的見直しを行いました。また、コンテンツの多面展開の一環として、「戦国BASARA」がテレビアニメ化されるとともに、ゲームキャラクターが宮城県知事選の投票啓発用ポスターに採用されるなど、引き続きゲームユーザー以外の顧客層に訴求いたしました。

この結果、先述の売上・営業利益となりました。また、遊技機向け関連機器事業に係る開発体制等の見直しにより事業再構築費用が発生したことに伴い、特別損失計上のやむなきに至りました。一方、移転価格税制に関する日米税務当局の合意により過年度法人税等を計上したため、当期純利益は21億67百万円(前期比73.1%減)となりました(詳細はP29「事業の概況と今後の見通し」参照)。

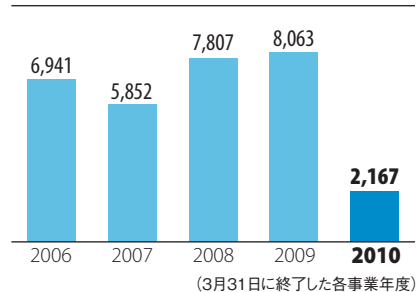
売上高 (百万円)



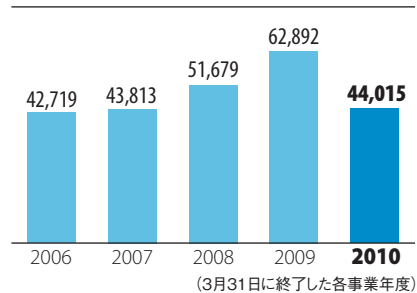
営業利益 (百万円)



当期純利益 (百万円)



コンシューマ用ゲームソフト事業売上高 (百万円)



次期の見通し

Q.3 次期に対処すべき課題と業績予想を教えてください。

A. 当期の業績から明らかになった2つの課題に対処することで、売上高42.1%増、営業利益168.5%増を目指します。

1. 市場見通し

2010年の家庭用パッケージゲームソフト市場は、次世代携帯ゲーム機の発売を控える中、平均販売単価の下落などにより、230億ドル(前年比8.0%減)と2年連続で減少するものと予想されます。しかしながら、新たな販売形態であるデジタルダウンロード配信が台頭しており、これらを加味すれば全体の市場は前年並みで推移すると思われれます。加えて、パッケージソフト販売とは異なるビジネスモデルの胎動により構造的変化が加速し、ネットワークゲーム市場が拡大すると予想され、2010年のモバイルコンテンツ市場は47億ドル(前年比19.0%増)、オンラインゲーム市場はそれ以上の成長が見込まれます(詳細はP29「事業の概況と今後の見通し」参照)。

2. 対処すべき課題

当期の業績結果から、対処すべき課題が大きく2つ浮かび上がってきました。一つは、コンシューマ用ゲームソフト事業における主力タイトルの発売延期です。Q.1の2.減収減益の要因でご説明の通り、発売延期は主力ソフトの販売本数の最大化およびブランド価値の維持の観点から得策でしたが、根幹の問題は「特定の時期(第4四半期)に偏重したタイトルポートフォリオ」にあると認識しています。したがって、主力タイトルの発売を各四半期に分配することで、競合タイトルとのバッティングを一定程度回避し、リスクを分散していきます(詳細はP23「カプコンの成長戦略」参照)。

2つ目は、低収益事業の改善です。2008年に本格参入した遊技機向け関連機器事業は、いまだに黒字化できていません。当事業において重要な点は、①良質なコンテンツ、②高い技術・開発力、③強力な販売網であり、今後は人気コンテンツを積極的に投入するとともに、販売網を強化するために、全国展開を行う大手販売会社との事業提携を推進していきます(詳細はP32「事業の概況と今後の見通し」参照)。

3. 次期の戦略

上記の課題に取り組み、収益の変動リスクを抑制しつつ、各事業を推進することで、最適な中期ラインナップを策定し、持続的成長を確かなものにしていきます。

そのため、中核事業であるコンシューマ用ゲームソフト事業に経営資源を集中し、成長余力のある海外にて海外売上比率を現在の50%から順次65%まで引き上げていきます。

具体的な施策としては、各タイトルの中核部分を自社内で開発し、作業的な部分を外部開発会社へ委託(開発のハイブリッド化)することで、開発期間を短縮するとともに、過去資産や海外開発会社を活用することで、更なる開発の効率化およびタイトルラインナップの拡充を図ります。

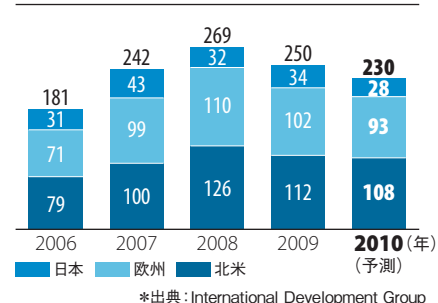
また、顧客満足度の向上を図るため、海外マーケティング組織およびローカライズ(翻訳)を強化してまいります。さらに、パッケージゲームソフト市場と併存するPCオンラインゲーム市場やダウンロードビジネスへ積極的に展開していきます(詳細はP21「カプコンの成長戦略」参照)。

4. 業績予想

次期の業績につきましては、家庭用ゲームソフト市場に向けて多数の大型タイトルを投入するとともに、オンラインゲームおよびモバイルコンテンツ事業に経営資源を集中することにより、売上高950億円(前期比42.1%増)、営業利益150億円(前期比168.5%増)と再び成長シナリオの実現に向けて反転攻勢をかけてまいります。

ゲームソフト市場規模推移

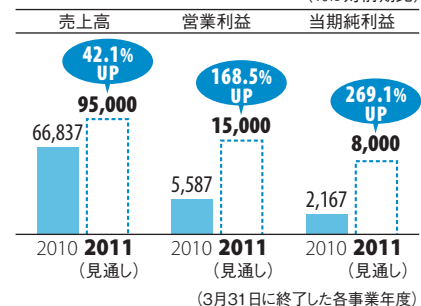
(億ドル)



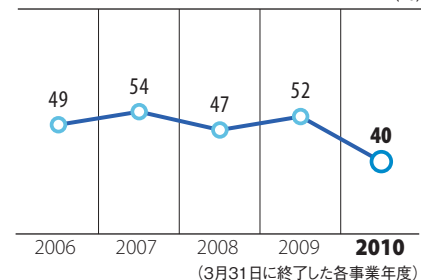
対処すべき主要課題

- ① コンシューマ用ゲームソフト事業のタイトルポートフォリオの適正化
- ② 遊技機向け関連機器事業の早期黒字化

2011年3月期業績見通し

(百万円)
(%は対前期比)

コンシューマ用ゲームソフト海外売上高比率 (%)



中長期の目標

Q.4 目指すべき企業像と中長期的な経営目標を教えてください。

A. コンテンツを多面展開する総合エンターテインメント企業として、収益を安定化して「毎期売上高10%成長」「営業利益率15%」を目指します。

1. 企業理念と経営の方向性

当社の企業理念は、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、多くの人に「感動」を与えることです。

これを実現するために、当社は世界有数の研究開発力を基礎として、家庭用ゲーム分野で、グローバルに人気のあるタイトルや数多くのオリジナリティあふれるコンテンツを提供していきます。また、そのコンテンツをさまざまなエンターテインメント分野へ多面展開し、さらに多くのユーザーに遊んでいただくことでファン層を拡大し、安定した企業成長と、各事業分野で一層の存在感を示す総合エンターテインメント企業を目指します。

2. 中長期的な経営目標

当社は、上記の企業理念と経営の方向性を目指すための中長期的な経営目標数値として、「毎期売上高10%成長」および「営業利益率15%」を設定しています。

当期はこれまでの3期連続の増収増益から一転大幅な減収減益となりましたが(詳細はQ.1の2.減収減益の要因参照)、次期からは「成長事業への経営資源の集中」および「さらなる構造改革による開発の効率化・タイトルラインナップの拡充」などを推し進め、継続的に中長期目標を達成してまいります。

3. 中長期の戦略

世界的なネットワークインフラの整備とスマートフォンの普及などで、ゲームのオンラインプレイやデジタル配信が可能となったため、ここ数年、PCオンラインゲーム市場とモバイルコンテンツ市場が急成長しています。家庭用ゲームソフト事業で数多くの有力タイトルを保有する当社にとって、規模も成長余力も大きいこれら3市場で収益を増加することが必要だと考えています。そのためには、家庭用ゲームソフトの一層の開発力の強化とタイトルラインナップの増加に加え、PCオンラインゲーム事業とモバイルコンテンツ事業への注力が重要であり、これら3つの成長事業に経営資源の85%を投入していきます。

特に、「PCオンラインゲームのアジア展開の強化」や「家庭用ゲームにおけるダウンロードコンテンツの充実」、「スマートフォン向けゲームのタイトル数増加」を推進していきます。

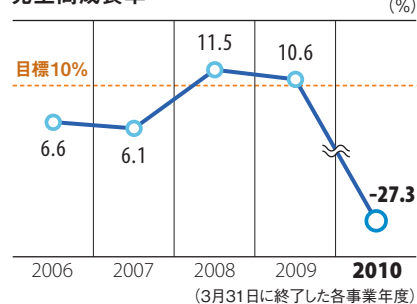
当期は、PCオンラインゲームで台湾に進出したことに加え、家庭用ゲームにおいて有料で追加コンテンツの配信を開始したことにより、オンラインコンテンツ売上は100億円(前期比42.9%増)と大きく成長し、連結売上高の約15%を占めるに至っています。

また、多面的な収益機会を獲得する「ワンコンテンツ・マルチユース」展開は収益を最大化するために重要な戦略です。当誌26ページに「バイオハザード」の展開例を示しましたように、当社はゲームコンテンツを他のエンターテインメント事業に応用展開することで、一つのコンテンツの収益力をグループ全体で最大化させる仕組みを構築しています。したがって、新たなヒットタイトルを創出することが、コンシューマ用ゲームソフト事業のみならず他の事業での収益拡大につながるのです。当社はこれらの周辺事業を安定事業と位置付け、経営資源の15%を投入し、業績の安定化に努めていきます。

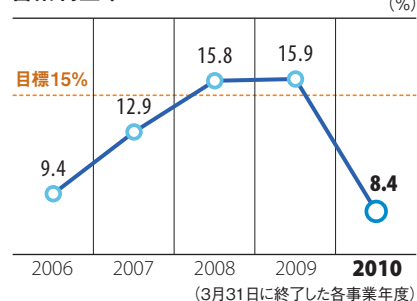
中長期の経営目標

- ・ 毎期売上高 **10%** 成長
- ・ 営業利益率 **15%**

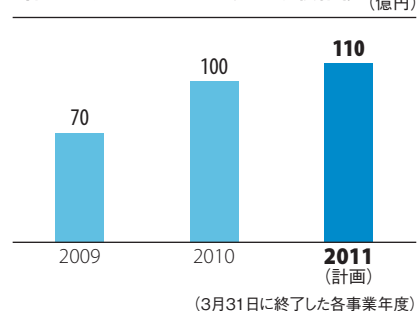
売上高成長率



営業利益率



当社オンラインコンテンツ売上規模推移



開発投資と資本政策

Q.5 中長期目標を達成するために、重点投資分野とその資金調達方法についてどのように考えていますか？

A. コンシューマ用ゲームソフト事業とオンラインゲーム事業に重点投資し、資金はデットファイナンスで調達します。

1. 資金用途について

当社は、中長期的に安定した成長を遂げるため、各事業において成長戦略を策定・実行しています。とりわけ市場規模が大きく成長が期待できるコンシューマ用ゲームソフト事業およびオンラインゲーム事業（Q.4の3中長期の戦略参照）への十分な投資額を確保することは優先課題と認識しています。加えて、モバイルコンテンツ事業など、当社の次なる主力事業を育成するためにも、開発者の採用や開発会社との提携の強化、ネットワーク設備の増強などへの投資が必要です。

したがって、当社の経営資源（開発投資額および設備投資額を合わせた金額300億円）の85%に相当する270億円（前期比41.2%増）をこれらの成長事業に投資していきます。

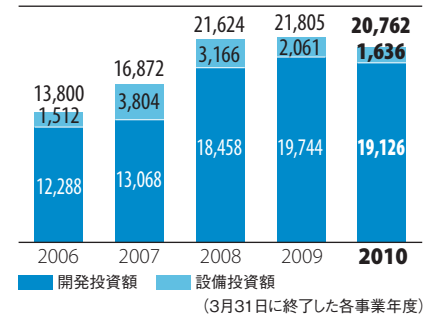
2. 資金調達について

家庭用ゲームソフトの開発期間は、主力タイトルで発売までに2年以上を要するため、投資を回収するまでの期間が長期化しています。さらにオンラインゲームは発売後も定期的な内容のバージョンアップおよびネットワークインフラの維持に継続的な投資が発生するため、ある程度の現預金を保有しておく必要があります。加えて、世界の経済情勢を鑑み、売掛金などの回収リスクにも一層の注意を払い、資金を確保していくことも重要課題と認識しています。

このような資金調達面での課題を解決するため、当社は投資計画とリスク対応の留保分から保有しておくべき現預金水準を設定し、これを手元現金298億円とコミットライン未実行残高140億円で補完し、適正レンジで維持しています。これからも当社は、金融市場の変化を注視しながら、当面、コミットラインを中心としたデットファイナンスによる調達を主軸に資本戦略を展開していきます。

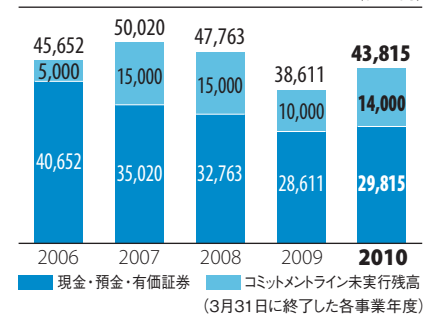
設備投資・開発投資額

(百万円)



手元流動性

(百万円)



M&Aの考え方

Q.6 有力コンテンツをめぐる企業買収が繰り広げられていますが、カプコンの考えを教えてください。

A. 海外事業やワンコンテンツ・マルチユース展開に寄与する買収・提携を友好的な手法で実行していきます。

1. 企業買収・提携に関する基本姿勢

当社が今後も安定成長を果たすには、家庭用およびオンラインゲーム事業において市場規模が大きく成長余力のある海外での収益拡大が必須です。海外市場でのシェア拡大のためには、企業買収・提携も重要な戦略の一つであり、当社は「グローバルに通用するコンテンツの創出」および「『ワンコンテンツ・マルチユース』のための技術、ノウハウの取得」を目的とする買収・提携を積極的に実施しています。ただし、国内大手ゲーム会社や玩具メーカーなどとの合併は、海外での販売拡大にあまり寄与しないうえ、ライセンスビジネスの展開を狭める恐れがあるため考えていません。

また、敵対的買収（TOB）を実施するつもりはありません。その理由は、エンターテインメント産業においてはコンテンツを創出する人材こそが最大の資産であり、TOBでは人材が流出してしまい、

結果として買収した企業の価値が大きく減少してしまう可能性があるからです。当社は、提携先と当社の双方の特性をうまく調和させることが、買収の成功と事業の成長につながると考えており、まずは提携によってお互いのニーズを合致させるように努めています。

2. 当期の買収・提携の狙いと効果

当期は、これまでゲーム開発で買収・提携してきた会社との協働によるタイトルを投入するとともに、その効果を再検証いたしました。

加えて、映像制作の技術開発の向上を目的として、株式会社国際電気通信基礎技術研究所と提携し、新たな音声認識技術をゲーム業界として初めて導入するなど、効率的かつ高品質なコンテンツ開発を推進しました。

これまでの買収・提携効果を検証すると、当期は海外を中心に複数のタイトルをそれぞれ50万本前後販売するなど一定の成果を収めました。しかしながら、一部の提携タイトルは計画未達となり、基本戦略そのままながらも戦術の見直しを余儀なくされました(P19「カプコンの成長戦略」参照)。

次期は、新たな提携モデルのもと、海外市場をターゲットとした主力タイトル10作以上の発売を予定しており、海外売上比率65%以上を目指してまいります。

配当政策

Q.7 減収減益では配当金も引き下げられるのでしょうか？

A. 基本方針にしたがい、安定した配当を継続します。

1. 配当に関する基本方針

当社は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ており、財務構造や将来の事業展開などを勘案しつつ、安定的な配当を継続することを基本方針としています。

2. 当期の事業投資成果の配分(配当や内部留保への割合)に対する考え方

Q.5の1.資金使途についてでお答えしたように、当社は今こそが成長のための投資タイミングであると認識しています。

そのため、当期事業から生じるフリーキャッシュフローにつきましては、まず将来の事業投資のための原資に優先したいと考えています。

したがって当社の株主還元といたしましては、安定配当を継続しつつ、投資による成長などにより企業価値を高めることとしています。

3. 当期および次期の配当について

当期の配当につきましては、上記配当方針にしたがい大幅な減収減益ながらも年間35円を継続しました。その結果、配当性向は98.0%となりました。また、自己株式2,974,600株を取得しています。

なお、次期の配当は引き続き年間35円を予定しています。今後も投資の原資を確保しつつ、利益成長に応じた段階的な配当金額の引き上げや、自己株式の取得などにより利益還元を強化していきます。

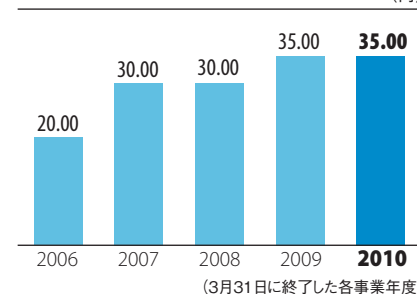
株主の皆様には今後とも一層のご支援とご鞭撻を賜りますよう、何卒よろしくごお願い申し上げます。

代表取締役会長
最高経営責任者(CEO)

辻 正 三

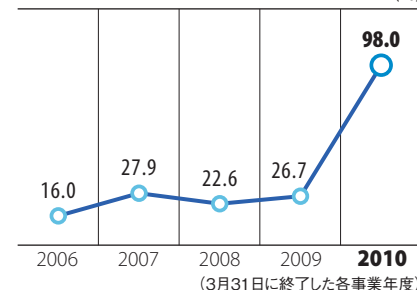
一株当たり配当額

(円)



配当性向

(%)



カプコンが目指す理想のコーポレート・ガバナンスとは

創業者による経営の強み、経営と執行の分離、そして着々と準備が進む次世代への経営移行

—— 朝日新聞AERAで健筆を振るうジャーナリストの山田厚史氏と、当社創業者であり代表取締役会長CEOの辻本憲三が「コーポレート・ガバナンス」をテーマに、カプコンの現在と未来について自由に語り合いました。

創業以来の経験を踏まえた経営判断が強み

山田●カプコンという会社は、創業者である辻本さんの強力なリーダーシップによって発展してきた企業だと思います。業務用機器販売のベンチャー企業としてスタートした御社が、20数年間で売上高1,000億円を窺うまでのグローバル企業に成長を遂げた鍵は、オーナー経営の「強み」にあると思うのですが、ご自身はどうお考えですか。

辻本●オーナー経営の持つ大きなメリットは、長い経験の蓄積による「合理的な経営判断」にあると思います。これまでのカプコンの歴史には、40作以上のミリオンセールスタイトルなど成功体験も数多くありましたが、一方でさまざまな失敗や苦難も経験してきました。7年前の組織改革では、多くのクリエイターが社を去るという非常事態にも見舞われました。しかし、そうした危機によって自社の抱える課題やリスクが明らかになり、それらを克服するための改革や合理化、リスクヘッジなどを実行することで発展を遂げてきたのです。そういった創業以来のすべての経験が、時間をかけて整合されることで合理的な経営判断ができるようになってきたと思っています。

山田●辻本さんが長らくトップとして経験を積み、蓄積した経営ノウハウを駆使して企業の舵取りをしてこられた。多少ギクシャクしたことがあってもそのつど軌道を修正して会社を大きくしてきたわけですね。

辻本●そうです。それは単に会社に長くいるからではなく、オーナー経営者として、ずっと経営の中心にいられたことが大きいですね。

コーポレート・ガバナンスの強化

辻本●ただ、組織がここまで大きくなると、私一人ですべてを取り仕切るわけにはいなくなってきました。そこで、3年ほど前から「組織的マネジメント」が実行できるガバナンス体制の整備を進めてきました。

山田●2007年に長男の辻本春弘氏に社長の座を譲り、同時に彼を最高執行責任者(COO)に任命して自らは代表取締役会長の最高経営責任者(CEO)に就任されました。カプコンにとってここは大きな節目だったと思いますが。

辻本●はい、最も重視したのが「経営」と「執行」の明確な分離です。経営責任者(CEO)と、執行責任者(COO)を分けることで、それぞれの役割と責任を明確にし、経営上の意思決定をスピーディにしたいと考えたのです。現在の当社は、私がCEOとして経営方針を立案し、その執行についてはCOOである辻本春弘と各事業部門の責任者に任せています。

山田●なるほど。日本では「会長になる」というと引退だったり、逆に「院政」を敷いたり、CEOとCOOの役割分担が曖昧なケースが少なくありませんが、カプコンの場合はそこをはっきり分けましたね。

辻本●そう、そこが曖昧だと経営判断が遅くなる、あるいは判断の質が悪くなります。同じような権限を持った人が複数いると意思決定が遅れ、余計な調整も必要になりますからね。二頭政治は上手いきません。

山田 厚史 × 辻本 憲三

朝日新聞出版
AERA編集部
記者

株式会社カプコン
代表取締役会長
最高経営責任者(CEO)

山田●確かに大企業でも、責任の所在が不明確なせいで、ガバナンスを弱めているケースが多々ありますね。

辻本●一番いけないのは、親切のつもりで他人の仕事に手を出すこと。他人の仕事は気軽に手伝えますが、いざ問題が生じても責任がとれません。だから私は会長になってからは現場にあまり行きませんし、事業部の会議にも出ません。ただし、経営責任者としての確かな判断を下すためには、常に全体を見渡しておく必要があります。だから執行会議の議事録には詳しく目を通し、問題があれば軌道修正します。事業の責任者が会議で決めた以外の事を行えばペナルティーを課すこともあります。予算についても、期初計画の範囲内であれば口は出さないが、変えるものに関しては随時経営に報告して承認を受けると言っています。日本のゲーム企業としてはかなり早期にオンラインゲーム市場に本格投資できたのも、こうした体制下でスピーディに経営判断を下せたからだと思います。

山田●「社外取締役制度」も導入しました（詳細はP42「コーポレート・ガバナンス」参照）。これによってオーナー企業の長所である、「自由な経営判断」が制限されて、面白くない会社になるという懸念もありますが……。

辻本●いや、社外取締役は細かいことを口うるさく言う役ではありませんよ。むしろオーナー経営の良さを活かす制度だと思います。「第三者の判断」を加えることで、経営判断がいっそう正確になりますから。当社の社外取締役は皆さん優れた知識・良識を持った方々で、高い信頼を置いています。たとえば事業部門からやや判断の難しい計画が示された時には、さまざまなデータを検証して「これは危険が大きすぎる」あるいは「時期尚早である」といったジャッジメントをいただけます。その意見や指摘は非常に的確で、バランスのとれた戦略策定に大いに寄与しています。

経験やノウハウを次世代へ引き継ぐために

山田●執行業務から離れたことで、次世代へのバトンタッチが始まったわけですが、今後どのような形で次世代への移行を考えておられますか。

辻本●経営責任の移行は段階的に進めねばなりません。経営と執行の分離による組織マネジメントはその第一段階で、狙い通り機能しつつあります。

ゲーム開発の長期的な計画作りや、オンライン戦略の立案、海外展開など、COOには難しい判断が求められる場面が多いのですが、現COOは各分野の専門家たちの意見を参考にしながら、着実に布石を打っています。プレッシャーもあるとは思いますが、経営者としてのキャリアを確実に積み、成長していると感じます。

山田●次の段階は、「経営」、つまりCEOを任せるということになると思います。権限委譲とともに、辻本会長が培ってきた高度な経営ノウハウをどう次代に伝えていくのか、ここが一番だいじなところですが、構想を聞かせてください。

辻本●「経営」を任せるには、CEOがグループのすべての数字を正しく把握できる仕組みが必要です。そのために2007年から2年程かけて、米国や欧州の子会社を含めたグループ全体の経営データベースを一元化しました。これによってキャッシュフローの状況などもすぐわかり、グループの全体像がずいぶん見渡しやすくなりました。

山田●グループ全体のデータを「見える化」することで経営判断が正確になったのですね。次世代への移行にあたって、他に何が必要だとお考えですか？

辻本●今後数年で、役員の業務の「目的」と「権限」をさらに明確化し、各自の能力が数字として見えるようにしていきたいと考えています。「目的」と「評価」をはっきりさせることで更に強固な組織を作り、その上でCEOを次世代に任せたいと考えています。

山田●そのときは引退される？

辻本●いえ、CEOからは退いても、引き続き会長としての役目は果たしていきたいと考えています。自分にできることがある限りは会社の成長に貢献していきたいですからね。

山田●カプコンの貴重な経営資源である辻本さんの経験やノウハウが未来にしっかりと引き継がれることを期待したいですね。



対談を終えて

取材中、「ゲームは文化産業であり、感動産業である」と何度も強調なさっていた辻本会長は、モノづくり・品質へのこだわりを人一倍持っている経営者だと思います。若い頃から様々な苦勞を重ね、日本のゲーム業界創成期から多くの競争を経てカプコンを世界有数の企業に育て上げた立志伝中の人であり、その強烈な個性がカプコンという会社を牽引しているという印象を改めて強くしました。

しかし、辻本さんが永遠に経営トップを続けるわけではない。創業者として築き上げ培ってきたカプコンならではの経営を未来に繋げていけるような、安定的な移行が必要だと思っていますが、抜かりなく準備を進めているようです。



山田 厚史(やまだ・あつし)
朝日新聞AERA記者。1948年東京生まれ。1971年朝日新聞入社。ロンドン特派員、バンコク特派員、ハーバード大学客員研究員などを経て、経済担当の編集委員、テレビ朝日などのコメンテーターを務める。2010年から現職。著書に「銀行はどうなる」「日本経済診断」(岩波書店)、「日本再敗北」(文藝春秋社・田原総一郎と共著)など。