



代表取締役会長
最高経営責任者 (CEO)

辻本 憲三

CEO Commitment

世界一面白いゲームの創出のために—— 経営の仕組み化と コンテンツのブランド化で、 安定成長を目指します。

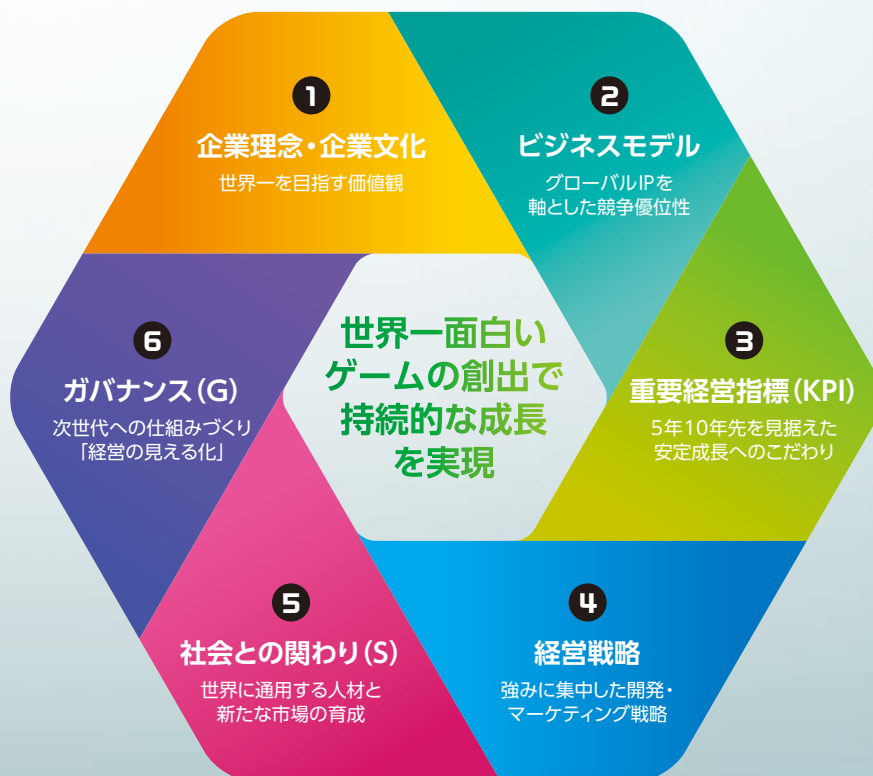
企業価値の持続的向上に必要な6つの要素

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

しかし、そのためには6つの要素、①創業の志や共通の価値観を醸成する「企業理念・企業文化」、②競争優

位性のある「ビジネスモデル」、③定量的な道標となる「重要経営指標」、④強みに集中した「経営戦略」、リスクを低減し持続可能性を高める⑤「社会との関わり」と⑥「ガバナンス」があり、それぞれの連関が必要です。

株主の皆様には、当社が企業価値を持続的に向上するための6つの要素について、どのような優位性・独自性があるのかをご説明いたします。



1 企業理念・企業文化 —— 世界一を目指す価値観

「大阪から世界へ」を合言葉に、世界に挑戦し続けるDNA

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

したがって、カプコンは、ゲームというエンターテインメントを通じて「遊文化」をクリエイトし、人々に「感動」を与える「感性開発企業」を基本理念としています。これはつまり、世界一面白いゲームの創出を通じて「遊文化」を生み出し、心豊かな社会づくりに貢献する、ということです。→詳細はP02「企業理念」参照

1983年、私は「創意工夫」をモットーに、世界トップクラスの品質のゲームを開発したいという想いから起業しました。

その背景には、ゲームはグラフィックの進化や世界観の深耕により、やがてディズニー映画と同じように全世界に感動を与えることができると考えていたからです。

それから35年、私の志に共感し集った仲間は今や2,900名を超えています。この価値観は「大阪から世界へ」を合言葉として企業文化・DNAとなり、①常に新しいことに取り組むチャレンジ精神、②常に世界トップクラスを目指す自負心、が社員一人ひとりに刻み込まれています。

当社から、「ストリートファイター」や「バイオハザード」、「モンスターハンター」などのユニークなゲームが頻繁に創出されるのは、長年培われてきたこの企業文化が土壌にあるからです。

2 ビジネスモデル —— グローバルIPを軸とした競争優位性

開発・技術力とブランドの優位性を活かしたビジネス展開

当社の強みは、①世界トップレベルの品質の高いゲームを生み出す開発力・技術力、②世界に通用する、ブランド化された多数の人気IPを保有していること、の2点です。

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

ゲームの市場特性や競争要因分析から、コンシューマ事業には高い参入障壁があり、上述の強みに、当社の資本力やハードメーカーとの信頼関係を合わせると、大きな競争優位性(=収益性)を築いていると考えます。その背景には、コンシューマ市場は、ハードウェアサイクル毎に技術水準と開発費が上昇した結果、ブランド化された人気タイトルだけが長期間売れ続け、ユーザーのお金と時間が集中するモデルになったことが挙げら

れます。→詳細はP73「ゲーム業界と当社の特性」参照

また、コンシューマ以外の事業は、人気IPを活用したマルチユース展開により、安定した収益源として貢献しています。これは、当社IPが100%自社開発のオリジナル作品であることに加え、グローバルIPを多数保有していることが、マルチユースの効果を増幅させているからです。また、ハリウッド映画を活用したマーケティング展開は当社IPのグローバルでの競争優位性(=ブランド力)を更に高めており、相乗効果を発揮しています。→詳細はP29「COOが語る成長戦略」参照

3 重要経営指標 (KPI) — 5年10年先を見据えた安定成長へのこだわり

仕組み化による骨組み作りと、指標改善による筋肉質化

1. 2018年3月期 経営成績の分析(要約)

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

→詳細はP79「財務の状況」参照

2. 中期経営目標の前提と指標(KPI)

(1) 経営の方向性——次の5年で何を指すかを考える

私は、経営にあたり次の5年で何を指すかを常に考えています。そうすれば、2年先の小さな変化にも早く気付くことができるのです。そして、現在は、①世界トップクラスの面白いコンテンツ(IP)を創り出し、②その豊富なIPを多面的に活用し、収益を最大化するとともに、③これらを継続することで、持続的に成長する企業になることを経営方針として掲げています。

(2) 経営目標——毎年、安定的に成長する

上記を達成するための指標として、「毎期、営業増益」を掲げています。大型タイトルの発売時期を無理やり調整して達成するのではなく、タイトルラインナップの拡充等により自然体で安定成長する「積み上げモデル」を志向することで、年金を運用する機関投資家や、年金で生活する個人投資家の方々が、安心して長期保有できるようにします。毎期成長することを重視しており、具体的な増益率は掲げていませんが、5~10%の利益成長率を念頭においています。

(3) 重視する指標(KPI)と株主価値創造実績

私は、経営にあたり、企業の稼ぐ力の基本となる「営業利益」(成長指標)と収益性の基本である「営業

利益率」(効率性指標)、そして「キャッシュ・フロー」を重視しています。

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

営業利益・営業利益率の改善率(2010年3月期との比較)

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

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

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

ROE・エクイティスプレッド

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

注) 2019年3月期予想
出所) 決算短信、ブルームバーグ

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

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

株主総利回り(TSR)

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

注) 2014年3月期～2018年3月期の5期間
出所) ブルームバーグ

4 経営戦略 — 強みに集中した開発・マーケティング戦略

独自の開発・マーケティング戦略で、ブランドを強化しユーザー層を拡大

1. 世界トップクラスのゲームを作るための人材・開発設備への投資

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

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

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

2. 世界ブランドのIPにするためのマーケティング戦略

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

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

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

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

3. IP毎の「ユーザー数の拡大」を図る成長戦略

私が創業経営者として、次世代メンバーへの継承にあたり大事にしていることは仕組み作りです。何でも仕組み=土台を作ることが一番難しいのですが、5年前から取り組んできたことでようやく形が整ってきました。成長戦略を確実なものとし、企業価値を更に向上させるためには2つのリスク対応が重要ですが、まずここでは安定成長の仕組み(収益変動リスクのコントロール)についてお話しします。

中長期的な収益変動リスクを低減し、持続的成長を可能にする対策は、①コンシューマにおいて、従来の売り切り型(フロービジネス)から継続型(ストックビジネス)へとビジネスモデルを根底から変更すること、②当社の基本戦略である「ワンコンテンツ・マルチユース」展開を徹底することで、事業ポートフォリオを構築し収益リスクを分散すること、の2つと考えています。^{【図表1】}

まず、私達が中核事業とするコンシューマビジネスは、歴史的にヒット作の有無により収益が変動してきました。過去にも複数のヒット作を分散して発売することで、一定の成果(収益の変動抑制)は得ているものの、私が目指す安定成長とまでは言えませんでした。

しかし、2013年以降、ゲーム機の本格的なオンラ

イン機能の実装により、デジタルを主軸とした成長戦略の策定が可能となりました。

具体的には、新作^{【図表1のA】}において、①毎期、大型作品を3タイトル前後投入すること、②当該タイトルを追加コンテンツや価格政策で長期間(3~4年)販売すること、③市場の約85%を占める海外への展開強化により、成長ドライバーとしての役割を果たします。

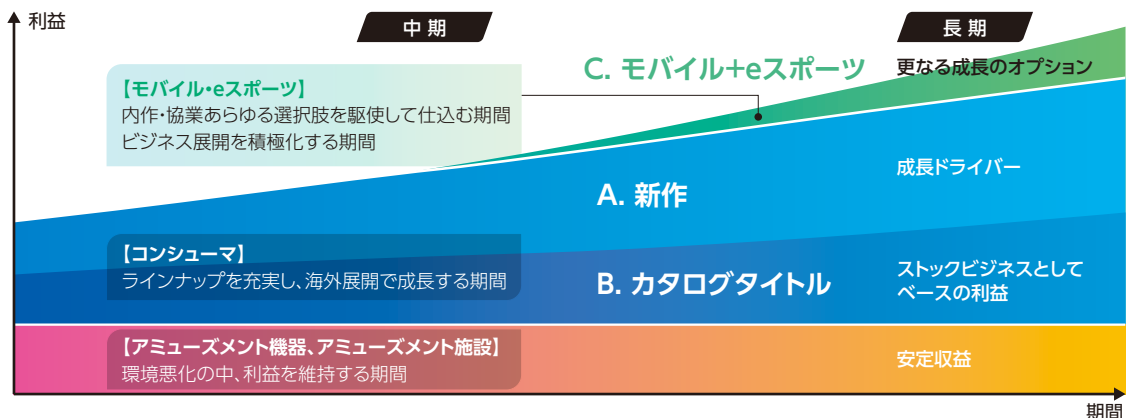
次に、カタログタイトル^{【図表1のB】}として、①過去作品のダウンロード販売、②過去ヒット作の現行機移植版の投入により、ユーザー数を拡大し、継続型ビジネスとしての基盤となる利益を生み出します。

また、「ワンコンテンツ・マルチユース」はこれまでコンシューマの変動を補完するほどの規模ではありませんでした。しかし、「G(通信速度)」と「K(解像度)」の技術進化により、モバイルコンテンツにおいても、我々の強みであるIPを徹底的に活用するとともに、内作・協業・M&Aなどあらゆる可能性を追求して、更なる成長のオプション(第2の柱)として事業基盤を構築します。

加えて、5年後のeスポーツ市場の拡大を見据えて、タイトルブランドの強化とeスポーツビジネスの事業化を図っていきます。^{【図表1のC】}

私は、ヒットビジネスと呼ばれるゲーム産業において、いまだどの企業も成し得ていない「持続的成長が可能な経営体制と戦略」を確立し、企業価値を高めていきます。

図表1
中長期の成長イメージ



5 社会との関わり(S) — 世界に通用する人材と新たな市場の育成

ゲーム開発を通じてグローバル人材を育て、社会に貢献する

私は、事業活動を通じて、世界で活躍できる人材の育成や先端技術による新たな市場創出などの社会課題を解決し、ゲームメーカーならではの視点からステークホルダーとの健全な関係を構築すると同時に、社会的・経済的価値をもたらすこと(共通価値の創造)が、企業価値の向上に繋がると考えています。

1. ゲームと社会との健全な関係構築

これまで、ゲームは笑顔やストレス解消などを提供してきた一方、近年はモバイルゲームの増加に伴い、「未成年者の高額課金」や「リアルマネートレード(RMT)」、「ゲーム依存症」など新たな課題が現れています。これらは業界全体の大きな問題と認識し、業界団体を中心に各社一丸となり、①ガイドラインの制定・啓発、②加盟各社間の課題・事例の情報共有、③保護者・教育関係者・消費者団体・行政等との定期的な情報交換、などに取り組んでいます。

→詳細はP55「お客様との関係」参照

加えて、当社単独では、教育支援活動としてゲームとの正しい付き合い方を啓蒙するリテラシー教育やキャリア教育を実施しています。これは、ゲームに対する青少年の健全育成面での社会的不安を取り除くための取り組みです。→詳細はP56「出前授業」参照

2. 地域社会との関わり

基本戦略「ワンコンテンツ・マルチユース」の推進により、広く社会に貢献していきます。具体的には、当社の人気コンテンツを活用した地方創生活動として、①経済振興の支援、②文化振興の支援、③治安向上のための啓発支援、④選挙投票の啓発支援を行っています。これらの共通課題である「若年層の集客や訴求」への解決手段として、定量的な社会的成果をあげています。

→詳細はP57「地方創生」参照

上記4つの活動から当社にもたらされる価値は、①イベント参加による既存ユーザーの満足度向上、②中高年層のゲームへの好感度向上、です。特に②は、現在

ユーザーとして取り込めていない層であり、当社の人気コンテンツが地元へ貢献する中で、身近なスマートフォンのアプリゲームなどを通じて、新たなゲームユーザーになる可能性があります。

3. 従業員との関わり

ゲームソフトの開発費の約80%が人件費(原価)で占められていることから分かるように、ゲーム産業は「労働集約型産業」ならぬ「知識集約型産業」として、人材がとりわけ重要な経営資源です。

私は、グローバルで通用するコンテンツを創出するには、ダイバーシティが重要と認識しており、性別・人種にこだわらず優秀な人材の確保・育成を推進しています。その結果、女性中心で開発したゲームが、新たなジャンルでヒットを放つなど効果が出ています。また、人材の育成が開発力の強化に直接繋がることから、各種の育成プログラムを実施しています。加えて、世界最先端の開発設備や技術を取り揃えるだけでなく、企業内保育所「カプコン塾」を設置するなど、開発者が業務に集中できる充実した環境を整備しています。報酬面では、通常の賞与に加え、タイトル別インセンティブやアサイン手当制度を導入し、モチベーションの向上を図っています。

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

→詳細はP53「従業員との関係」参照

加えて、私は人材育成で最も重要なのは、新しい

ことに挑戦できる環境を与えることだと考えています。どんどん挑戦させて、「上手くいったこと」は放っておき、「上手くいかないこと」にエネルギーを費やして対策を練るのが経営者の役割です。そうすれば従業員も失敗

を恐れることなく、世界一面白いゲーム開発や新たな事業に挑戦することができ、それがビジネスチャンスを生み出す好循環になります。

6 ガバナンス(G) — 次世代への仕組みづくり「経営の見える化」

経営判断リスクを低減するための制度設計と次世代経営層の育成

成長戦略を加速させるほどリスクは比例して高まりますが、このリスクの回避もしくは低減に有用なのがガバナンスであると私は考えています。

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

仕組み1 数字を主体とした「経営の見える化」

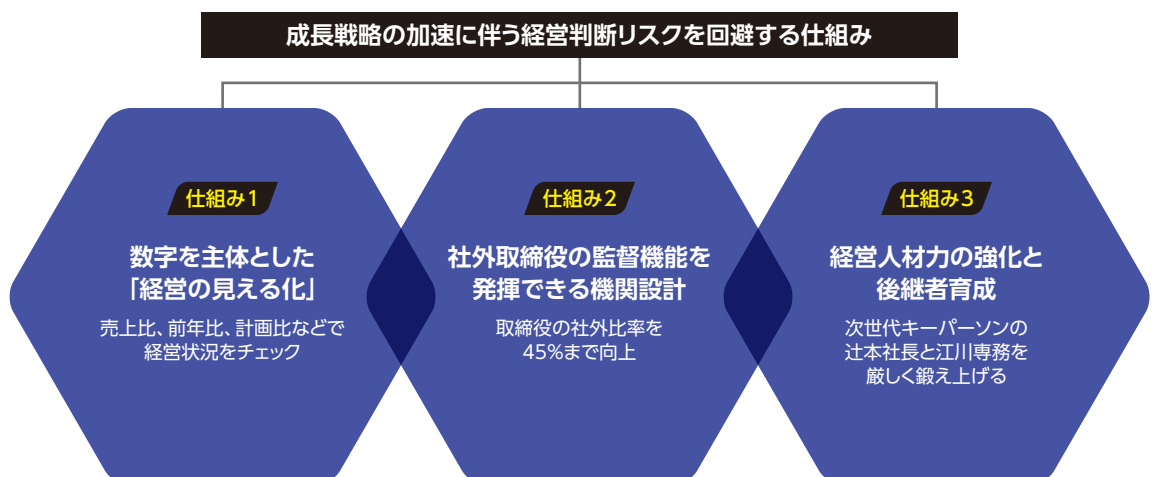
私は、企業規模や事業環境が変化したとしても、柔軟かつ一貫した経営を行うために、経営判断する材料(資料)を原則数値化させています。具体的には、資料

は売上比、前年比、計画比など比較対象を示し、複合的に組み合わせてチェック可能にすることで問題点を見つけ出しやすくしています。

更に、当該資料は、社外取締役による監督にも活用してもらうことに加え、IR活動で投資家にも活用していただく、この一連の仕組みを私は、「経営の見える化」と呼んでいます。業務の可視化に基づく経営判断に、二重の社会の目でジャッジを加えることで、経営の透明化を図る仕組みです。

また、私は、開発者と話す時も数字を共通言語にしています。定性的な言葉や文章だけでは担当者の恣意性が入る余地が大きいのに比べて、数字は様々な

図表2
ガバナンスの仕組み



角度から照合できるのでリアルな状況として判断できるからです。

今、私が注力するリスクコントロールの仕事は、創業者として培ってきた経営ノウハウを次世代メンバーに実践で教えるとともに、経営を「仕組み化」して、将来にわたって会社を確実に機能させることですが、形は出来上がりつつあります。

仕組み2 社外取締役の監督機能を発揮できる 機関連設計

当社は、これまで19年間にわたり、諸種のガバナンス改革を断行してきました。

2002年3月期から社外取締役制度を導入したのを皮切りに、取締役の社外比率を45.5%まで向上させています。これは、ある投資家の方から「創業オーナー企業は、経営の意思決定の迅速さや環境変化への対応について優位性がある一方で、独断専行のリスクがあるのではないかと指摘されたことが契機です。

社外取締役の選任基準は導入当初から現在も変わらず、一言で言えば、「良識があり、各分野で最高レベルの専門家に、当社の経営・事業活動を冷静に判断していただくこと」です。事業投資リスクを回避することを優先課題として、「特に業績が思わしくない時、創業者にも物怖じせず、正論を意見できる日本トップクラス（経営危機管理・法令・行政）の方々」を選任し、一般社会の視点で妥当性を判断していただきます。

安定した企業運営をしていくためには、リスクマネジメントを徹底できる経営基盤をより一層強化する必要があると判断しました。

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

▶詳細はP68「株主・投資家の皆様からの意見の活用」参照

仕組み3 経営人材力の強化と後継者育成

企業経営において「人の資質・気質」は重要な経営資源であり、企業価値に大きく影響を与えます。創業経営者としての私の経営哲学や経営力は、統合報告書2016に詳述しましたが、現在、投資家の皆様からの懸念の1つとして、オーナー企業における経営層の薄さ、つまり次世代の経営体制（後継者計画）が準備できているか、を指摘されています。

当社の次世代キーパーソンは、事業・開発トップの辻本春弘（社長）と江川陽一（専務）ですが、両名ともに経営者に必要な気質を持っています。

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

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

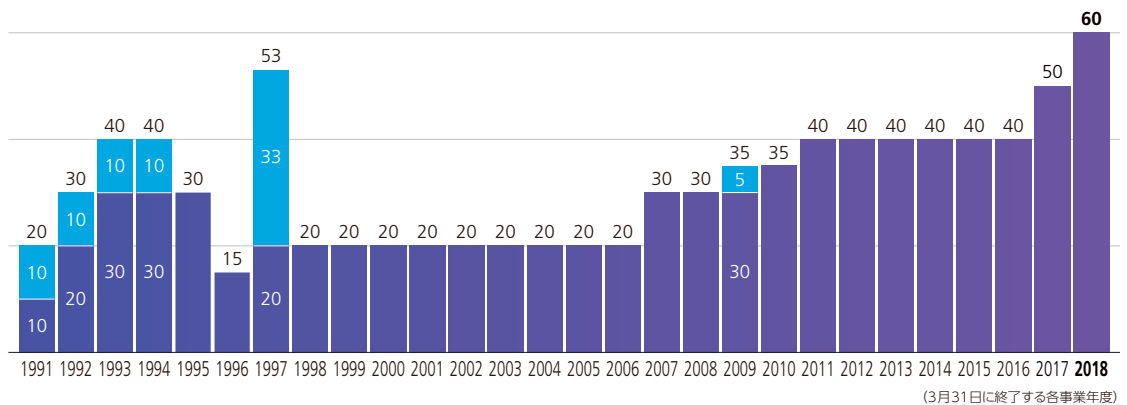
もちろん会社としてのガバナンスは重要であり、組織が公明正大に動いていることが前提ですが、その仕組みづくりは上述の通りです。

江川陽一の資質は昨年お話しした通りであり、このタイプの異なる二人を更に私が厳しく鍛え上げたうえで、長年かけて醸成した「企業文化」と、前述の「経営の見える化・仕組み化」を組み合わせれば、長期投資家の方々から「この人の経営に任せてみたい」と思う厚いマネジメント層が整うと考えています。

図表3

上場以来の1株当たり配当金 (円)

■普通配当 ■記念配当または特別配当



上場以来28年連続配当と過去最高配当で長期株主に報いる

1. 配当に関する基本方針

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

持続的な企業価値向上のための要諦は前述しましたが、株主の皆様への利益還元についても経営の重要課題の1つと考えており、将来の事業展開や経営環境の変化などを勘案のうえ、配当を決定しています。

株主還元の方針として、①投資による成長などにより企業価値を高めるとともに、②連結配当性向30%を基本方針とし、かつ安定配当の継続に努め、③自己株式の取得により1株当たり利益の価値を高めること、としています。

私が配当性向だけでなく安定配当を大切にしている理由は、例えば年金生活で配当を生活費の一部として生計を立てている方にとっては、急な無配・減配は死活問題になるからです。定期的かつ安定的な収入がある

ことで、将来の生活設計をしっかりと立てることができます。年金を運用する長期投資家の方からも配当の安定性を求めるご要望を受けます。

多様な株主の皆様の中にも、このような方々がおられるからこそ、1990年の上場から28年間、一度も無配にしたことはありませんし、配当金は、この10年間で2倍にしました。[\[図表3\]](#)

2. 当期および次期の配当

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

私は、この業界に50年の経験を持つ経営トップとして、過去35年間の成長を上回る企業成長を図り時価総額を増大させることで、株主の皆様のご期待に応えてまいります。

代表取締役会長
最高経営責任者 (CEO)

Growth Strategy

代表取締役社長
最高執行責任者 (COO)

辻本 春弘



カプコンの中長期ビジョン

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

→詳細はP17参照

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

ゲーム市場の変化

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

2 モバイル

本格成長に向け、中・長期の
フェーズ別施策を展開

中期施策 国内外での協業の推進

長期施策 次世代規格への布石

→ P33

1 コンシューマ

主力IPの更なる徹底活用

施策1 主力IPをグローバル市場に
毎期安定投入

施策2 DLC(本編・追加)の強化

施策3 ゲームビジネスのデジタルシフト

→ P31

3 eスポーツ

将来の収益化に向けた種蒔きと裾野拡大

施策 トッププロに向けた取り組みと
アマチュアでの裾野拡大

→ P34

デジタル戦略を推進し、 ユーザーの多様なニーズに応えます。

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

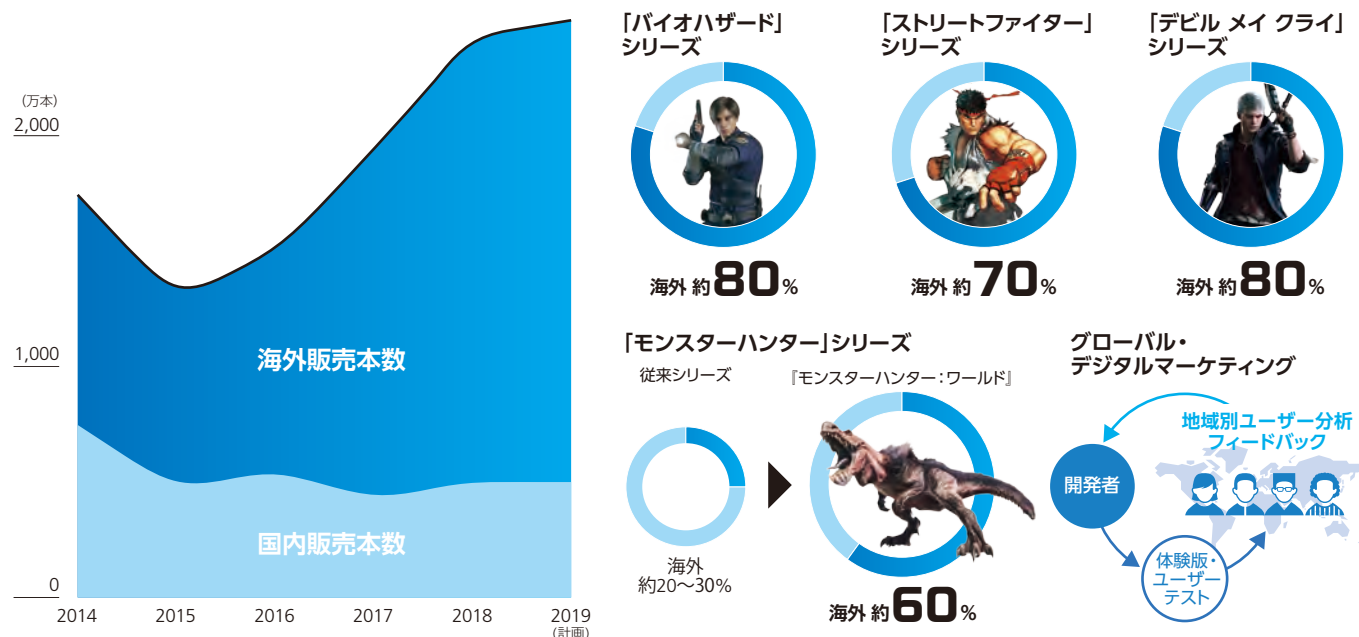
現在、私が着目している市場のポイントは、①当社の基幹ビジネスであるコンシューマ市場でダウンロード販売(DLC)が更に拡大し、インターネットを介したメーカーとユーザーの関係性が変化していること、②モバイル市場において、昨年指摘した、ガチャ偏重のビジネスモデルから次のステージへの変化が、進みつつあること、③eスポーツ市場の成長期待が一層高まり、収益機会としてだけでなく、ゲームの社会的価値をも変える可能性があること、です。

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

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

次ページから、当社の成長戦略を具体的にご説明します。

図表4
グローバル展開の進展とデジタルマーケティング



成長戦略

1

コンシューマ 主力IPの更なる徹底活用

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

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

施策1 主力IPをグローバル市場に毎期安定投入

2013年3月期の構造改革以来、中期的な戦略マップ(60ヵ月マップ)を本格的に運用し、安定成長に向けたタイトルポートフォリオを形成するとともに、52週マップで開発者2,000名以上を必要な時期に必要な開発

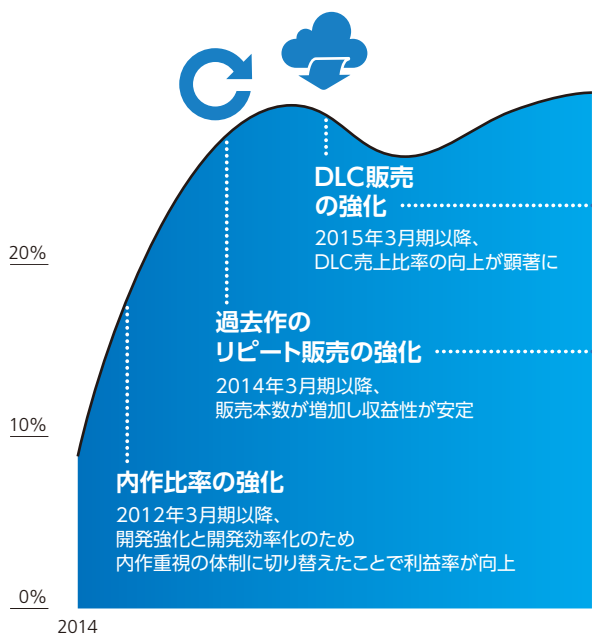
チームへ配置する仕組みを整えました。その結果、各シリーズの発売サイクルを短縮し、毎期複数の大型タイトルの安定的な投入▶詳細はP45参照が可能となっています。

この体制のもと、私は、コンシューマ市場の85%以上を占める欧米市場での成長余地が大きいと考え、既に欧米で人気の「バイオハザード」や「ストリートファイター」に加え、「モンスターハンター」のグローバル化を図るべく、戦略タイトルとして『モンスターハンター：ワールド』を投入し、2018年3月期において当社最高の790万本を達成しました。

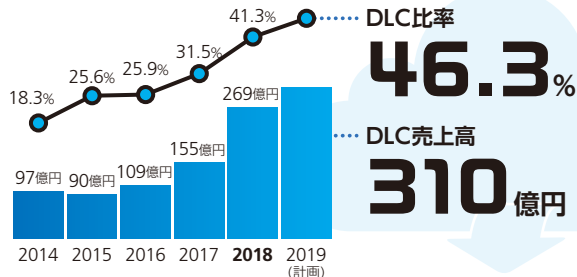
今回の成功要因を分析し社内ですぐにノウハウ化して展開し、定着させるとともに、新卒クリエイターの積極的な採用により開発者数を2021年度までに2,500名に増強することで、グローバル市場への新作大型タイトルの投入を拡充します。[図表4]

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

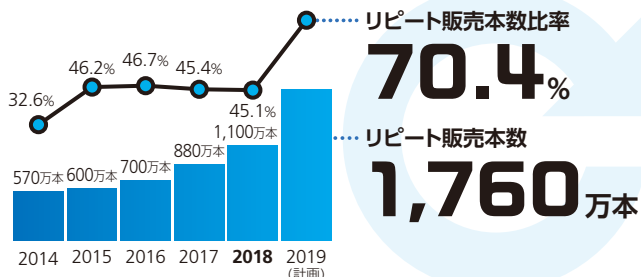
図表5
コンシューマビジネスの営業利益率 (%)



DLC売上高とDLC比率



過去作のリピート販売本数と比率



施策2 DLC(本編・追加)の強化

DLCのメリットは、①パッケージ製造コスト削減や在庫リスク回避などによる収益性向上(本編DLC)、②小売店でのパッケージ販売が難しかった過去作の配信による収益機会の増加(本編DLC)、③継続配信によるユーザーの長期プレイおよび追加収入の獲得(追加DLC)、などです。

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

休眠IPを含めラインナップを拡充する余地はまだ大きく、今後も積極的に収益拡大を図ります。【図表5】

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

施策3 ゲームビジネスのデジタルシフト

私がかねてより、ゲームビジネスは最先端のネット技術を活用することによって、更に効率化できると考え

てきました。他業種では当たり前のデジタルマーケティングやネットプロモーションが当業界には十分に導入されていないと感じていたからです。

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

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

グローバルに拡大する市場において、きめ細かくIPのブランド戦略を展開することは不可欠です。IPごとにユーザー属性やプラットフォームの保有状況、価格感応度などを総合的に分析するため、4月には専門部署を設置し、新たな分析ツールも採用しています。収益およびブランドの最大化を更に推進するべく、開発およびマーケティング、販売部門が三位一体となり、グローバルで連携を図っていきます。

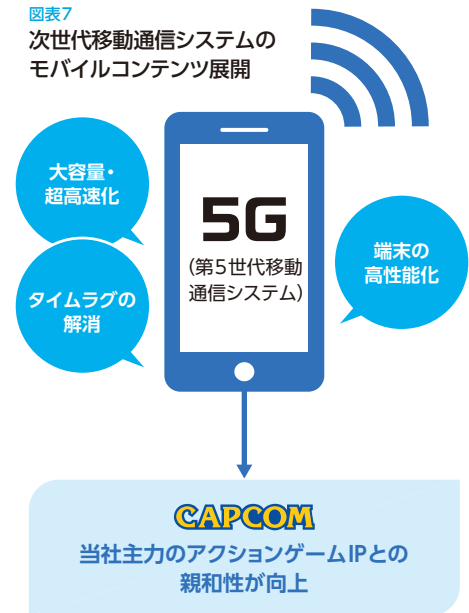
中期施策

図表6
モバイルコンテンツの国内外協業計画



長期施策

図表7
次世代移动通信システムのモバイルコンテンツ展開



成長戦略

2

モバイル 本格成長に向け、 中・長期のフェイズ別施策を展開

未成長領域での変革に向け、 協業および次世代への対応を推進

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

中期施策 国内外での協業の推進

当社は、モバイルでの成長に向けたあらゆる可能性を追求すべく、当社のIPを活用したモバイル専業会社等との協業に前年度から本格的に注力しています。その目的は、モバイルビジネスにおける成功の要件であり当社に不足している、ゲーム内容の改善やゲーム内イベントを適時実施する運営ノウハウを補完することです。これまで、国内外でヒットの実績を持つ複数の

協業先と案件を進めており、そのうちの2作程度を2019年3月期に投入する予定です。[図表6](#)

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

長期施策 次世代規格への布石

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

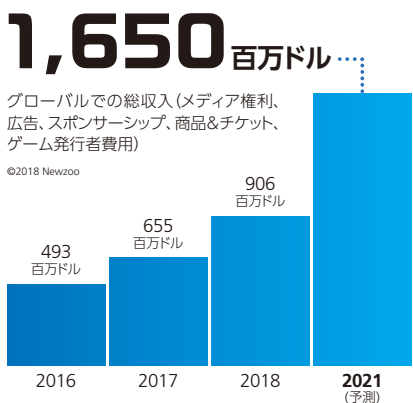
現在は、来たる成長の機会を必ず掴めるよう、開発部門において技術研究や開発ノウハウの収集に努めています。

図表8

eスポーツとは

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

eスポーツの収入成長の動向



図表9

カプコンの取り組み

プロ向け	アマチュア向け
<p>「CAPCOM CUP」の開催</p> <p>2013年以降、米国子会社CAPCOM U.S.A.の主催により、「ストリートファイター」シリーズの公式世界大会である「CAPCOM CUP」を開催。</p> <p>「CAPCOM Pro Tour ジャパンプレミア」を開催</p> <p>2018年9月に、東京ゲームショウ2018で「CAPCOM Pro Tour ジャパンプレミア」を開催。賞金総額1,000万円が話題に。</p>	<p>eスポーツの裾野を拡大</p> <p>2018年2月、東京にeスポーツのコミュニティスペース「CAPCOM eSPORTS CLUB」を新設。アマチュア層の裾野拡大とプレイヤーのコミュニティ形成をサポート。</p>
人気ゲームの提供	
<p>「ストリートファイター」シリーズを提供</p> <p>世界最大規模の対戦格闘ゲーム大会「EVO」や、国内初の年間を通じたeスポーツ大会である「RAGE」などに提供。</p>	

成長戦略

3

eスポーツ

将来の収益化に向けた種蒔きと裾野拡大

専門部署の設立と投資強化により
新領域での取り組みを加速

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

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

施策 トッププロに向けた取り組みと
アマチュアでの裾野拡大

eスポーツへの取り組みとして、当社は既に「ストリートファイター」を活用した国際ツアーである

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

『モンスターハンター：ワールド』

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

グローバルタイトルへと成長した人気シリーズ

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

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

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

また、『モンスターハンター：ワールド』では、スペックが高くグローバルで普及率の高い、据置機向けに開発を行いました。これにより、

以前よりユーザーから寄せられていた、“最新技術を用いた「モンスターハンター」が遊びたい”という多くの意見に応えると同時に、次世代の「モンスターハンター」の土台を築くことができました。

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

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

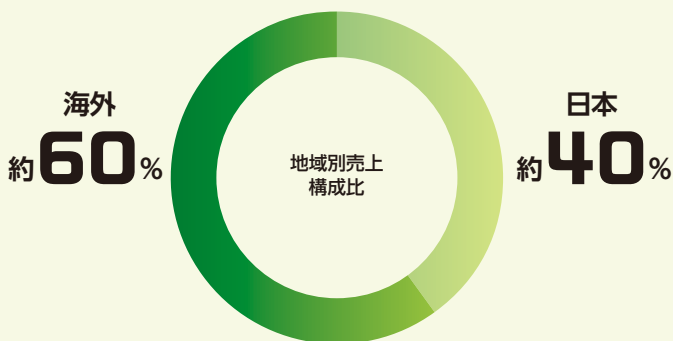
主なヒットの要因

1 シリーズ初のグローバル同日発売

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

2 据置機の性能を活かして描かれる“生態系”

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



従来の「モンスターハンター」と比較し、海外比率が向上



モンスターの縄張り争いなど、密度の高い世界が広がる



作品紹介

「モンスターハンター」シリーズ

雄大な自然の中で巨大なモンスターに立ち向かうハンティングアクションゲーム



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



3 ユーザー意見を参考にゲーム内容をシェイプアップ

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



従来のファンを考慮し、表示をオフにすることも可能

4 発売前のβテストの活用

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



2017年12月から翌年1月にかけて3回のβテストを実施

『ストリートファイターV』

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

コアユーザーから新規ユーザーまで、ともに遊べるゲーム性を実現

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

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

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

多数配信しました。

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

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

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

成功までの軌跡

課題 発売初日からのサーバートラブル

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

対策 コミュニティの意見も参考に継続的な改善

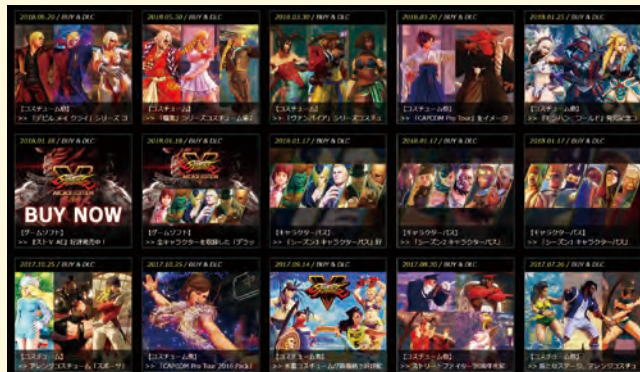
『ストリートファイターV』においては、サーバー対応だけでなく、その他の不満点も解消するべく、様々な対策をPDCAで繰り返しました。例えば、ユーザーの要望が高い新キャラクターの追加や多彩なコスチュームなどダウンロードコンテンツを強化し、内容の充実を図りました。加えて、サーバー環境を再度一から作り直すなど、時間は要しましたが、継続的なアップデートで改善を重ねることで完成度を高めました。



77 メタスコア

3.6 ユーザースコア

出足でトラブルが発生したことが響き、前作よりスコアが低下



各種アップデートを2年半継続し、完成度を高めた



作品紹介

「ストリートファイター」シリーズ

世界中で愛され続ける
対戦格闘ゲームの金字塔



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



成功 eスポーツ人気も奏功し、
信頼とブランドを回復

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



ファンの信頼やブランドの回復で、評価スコアが大きく上昇

飛躍 価格戦略とリーグ化で
プレイヤー人口を更に拡大

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



RAGE STREET FIGHTER V All-Star League powered by CAPCOMにてリーグ戦が開催
© CyberAgent, Inc. / © CyberZ, Inc. / © avex entertainment Inc. / © CAPCOM U.S.A., INC. 2016, 2018 ALL RIGHTS RESERVED.

安定した財務基盤で、 市場変化に適応する 機動的な投資を実現します。

取締役専務執行役員
最高財務責任者(CFO)

野村 謙吉



Q 過去最高益の達成を受け、
財務戦略には変化がありますか

A 引き続き「資本効率の向上」と
「ネットキャッシュの改善」に取り組めます

当社は中長期的な企業価値の向上を目指す成長戦略を遂行しており、中核となるデジタルコンテンツ事業において開発環境の整備とタイトルラインナップの拡充を推し進めるため、毎期約300億円程度の開発投資を行っています。このような投資を可能にする強固で柔軟な財務基盤を構築するために、「資本効率の向上」と「ネットキャッシュの改善」の2つに取り組んできました。

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

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

Q 資本効率向上の成果を教えてください

A 成長戦略の進捗とともに、
ROEは安定的に向上しています

当社は、資本効率性の指標としてROE(株主資本

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

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

なお、次期のROEは13.4%と当期並を見込んでいます。対売上比、対前年比、対計画比などを複合的にチェックすることで引き続き3要素を改善していきます。

Q ネットキャッシュの確保と
リスクマネジメントについて教えてください

A タイトル別ROI管理の徹底と、運転資本
効率の可視化に取り組んでいます

当社は、ネットキャッシュを効率的に創出するため、キャッシュを生み出すプロセス管理を重視した2つの管理手法を採用しています。1つ目は、「投資回収管理の徹底」として、タイトル別投資回収状況(ROI)をデータベースで管理し、投資収益性を把握・分析しています。2つ目は、「運転資本効率化の徹底」として、回転日数や回転率など更なる可視化の仕組みづくりに取り組んでいます。

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

成長戦略のための投資

財務戦略の概要

戦略 ①

ネットキャッシュの改善

タイトル別投資回収状況 (ROI)
と運転資本効率化の徹底

戦略 ②

資本効率の向上

株主資本利益率 (ROE)
を安定的に向上させる

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

Q 内部留保の適正水準と資金調達について教えてください

A ゲーム開発の大規模化や投資回収の長期化に対応できる水準を確保しています

コンシューマゲームソフトの開発費用は、高性能かつ多機能な現行機の登場に伴い増加傾向にあります。また、主力タイトルの開発期間は2年以上を要することに加え、DLC販売の浸透により長期での販売が可能となった結果、投資資金の回収期間も長期化しています。更に、オンラインゲームにおいても、発売後の定期的なバージョンアップやネットワークインフラの維持に継続的な投資が発生するため、ある程度の現預金を保有しておく必要があります。

このような状況下、当社は資金調達を容易にするため、投資計画とリスク対応の留保分を考慮して保有

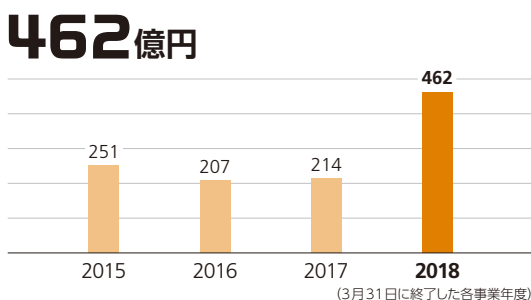
しておくべき現預金水準を年間開発投資額の1~2年分程度と設定し、これを手元現預金465億39百万円とコミットメントライン未実行残高267億円(契約総額267億円)で補完し、適正レンジで維持しています。

Q 成長戦略のための投資とは、具体的にどのようなものでしょうか

A 主力のデジタルコンテンツ事業に経営資源の84%を投資しています

中長期的な成長の実現のためには、オリジナルコンテンツを生み出す源泉となるデジタルコンテンツ事業への十分な投資額を確保することが必要不可欠です。具体的には、タイトルラインナップの拡充や新たな技術への対応に加え、開発者の増員や開発環境の整備に向けた投資が必要です。したがって、2019年3月期は当社の経営資源(開発投資額および設備投資額を合わせた金額345億円)の84%に相当する約290億円をデジタルコンテンツ事業に投資していきます。なお、投資水準の妥当性を計る指標として、開発仕掛資産の回転率を用いています。当期の開発仕掛資産回転率は3.7回であり、前期の2.9回から向上しています。

正味ネットキャッシュの推移(億円)



開発仕掛資産回転率[※](回)

※売上高/ゲームソフト仕掛品

