

代表取締役会長
最高経営責任者 (CEO)

辻本 憲三

CEO
COMMITMENT

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

世界的な困難と戦う皆様へ

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

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

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

1

企業理念・企業文化 —— 創業以来不変の理念

世界一、最高のコンテンツを「大阪から世界へ」

当社の経営理念は「ゲームというエンターテインメントを通じて『遊文化』をクリエイティブし、人々に『笑顔』や『感動』を与える『感性開発企業』」であり、創業以来不変のものです。この経営理念こそが当社の社会的な存在意義を示しており、この経営理念に共感し集った社員は今ではグループ企業を合わせ3,500人を超えています。「ゲームは嗜好品であり人生に不可欠なものではない。だからこそ、ユーザーが面白いと思う世界トップクラスのブランドでなければならない。」私のこの考えは、エンターテインメント業界に飛び込んだ50年以上前から変わっていません。→[詳細はP03「企業理念」参照](#)

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

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

2

経営方針 — コンテンツの創出と継続的な多面活用による持続的な成長

今後のゲーム業界の見通し

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

経営の方向性

— 世界的なデジタルシフトへの対応

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

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

トップクラスのコンテンツを生み出すことは、今の業績を作るだけでなく、将来を切り開くための武器にもなります。だからこそ①世界トップクラスの面白いコンテンツ(IP)を創り出し、②その豊富なIPを多面的に活用し、収益を最大化するとともに、③これらを継続することで、持続的に成長する企業になることを経営方針として掲げています。→詳細はP33「COOが語る成長戦略」参照

3

経営戦略 — 持続的な成長を可能にする体制の構築

世界トップクラスのゲームを作るための人材・開発設備への投資

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

いくためには人材への投資をさらに加速する必要があります。

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

4

ビジネスモデルと中期経営目標 ― 強みを生かした戦略の推進

創業以来の強力なIP資産と高品質なコンテンツを作り続ける開発力

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

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

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

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

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

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

持続的成長に向けての課題

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

1. 人材投資戦略

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

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

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

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

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

2. ユーザー志向の変化、技術革新への対応

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

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

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

3. 年間販売本数1億本への挑戦、全世界ブランドの拡充・強化

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

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

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

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

当社業績推移

■ 連結売上高(億円) ■ 営業利益(億円) ● 販売本数(万本)



5

サステナビリティ — 持続可能な成長に向けた取り組み

健全な関係構築と仕組みづくりで企業価値を向上

1. ゲーム会社が実現する持続的な成長

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

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

2. ゲーム会社の環境対策

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

3. ゲームと社会との健全な関係構築

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

の問題と認識し、業界団体を中心に各社が連携し、①ガイドラインの制定・啓発、②加盟各社間の課題・事例の情報共有、③保護者・教育関係者・消費者団体・行政等との定期的な情報交換、などに取り組んでいます。→詳細はP58「お客様との関わり」参照

加えて、当社単独では、2004年よりゲームに対する社会的不安を取り除くための取り組みとして、ゲームに関する教育支援活動を継続して実施しています。→詳細はP60「健全なゲーム文化の普及」参照

4. 地域社会との関わり

基本戦略「ワンコンテンツ・マルチユース」の推進により、広く社会に貢献していきます。具体的には、当社の人気コンテンツを活用した地方創生活動として、①経済振興の支援、②文化啓蒙の支援、③防犯啓蒙の支援、④選挙投票の啓発支援、を行っています。これらの共通課題である「若年層の集客や訴求」への解決手段として、定量的な社会的成果をあげています。また、今後はさらなる社会貢献として、社会福祉やスポーツ、技術、文化の振興に対しても積極的な支援を行っていきます。→詳細はP60「地域社会との関わり」参照

5. 従業員との関わり

私は、世界で通用するコンテンツを創出するにはダイバーシティが重要と認識しており、性別・人種にこだわらず優秀な人材の確保・育成を推進しています。就業環境の改善にも継続して取り組んでおり、2017年度には事業所内保育所「カプコン塾」を設置し、子供を持つ従業員がより安心して働けるよう環境を整備した。→詳細はP55「従業員との関わり」参照 ほか、報酬面では2022年4月に種々の改革を行い、平均基本年収30%の引き上げや自社株式を従業員に交付する株式付とESOP信託の導入を決定し、モチベーションの向上を図っています。

6. 安定成長のため、不正対策を継続

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

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

6

ガバナンス —— 客観性を重視し、持続可能な仕組みを作る

ガバナンス体制の強化

前項にてお話ししたサステナビリティ実現のためには、健全なガバナンス体制も必要不可欠です。特に、当社は創業者の私がCEO、長男がCOOですので、社外取締役の監督機能を十分に発揮させ、取締役会が透明性・合理性の高い意思決定を行う独自の仕組みを構築し、「経営判断リスク」を回避しています。

【仕組み1】 数字を主体とした「経営の見える化」

私は、一貫した経営を行うため、経営判断する材料(資料)を原則数値化、いわゆる「経営の見える化」を行っています。資料は売上比、前年比、計画比など比較対象を示し、複合的にチェック可能にすることで問題点を見つけ出しやすくしています。

【仕組み2】 継続的なガバナンス改革

当社は、これまで23年間にわたり、諸種のガバナンス改革を断行してきました。

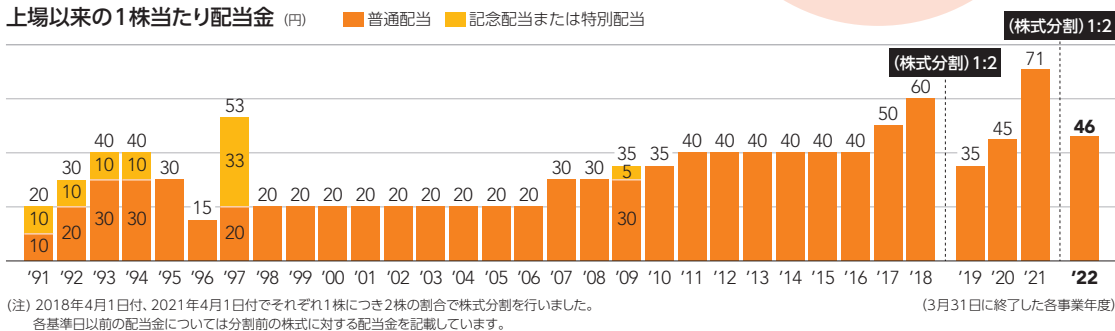
2002年3月期の社外取締役制度導入を皮切りに、取締役の社外比率を46.7%まで向上させています。社外取締役の選任基準は導入当初から現在も変わ

らず、一言で言えば、「良識があり、ゲーム以外の各分野で最高レベルの専門家に、当社の経営・事業活動を冷静に判断していただくこと」です。事業投資リスクを回避することを優先課題として、「特に業績が思わしくない時、創業者にも物怖じせず、正論を意見できる方々」を選任し、一般社会の視点で妥当性を判断していただきます。なお、2022年6月には、経営人材力および取締役会の監督機能のさらなる強化のため社外取締役2名を増員しています。▶[詳細はP73「人材投資戦略に関する社外取締役の主なコメント」参照](#)

【仕組み3】 経営管理の仕組みづくりと後継者育成

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

上場以来32年連続配当と過去最高配当で長期株主に報いる



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

1. 配当に関する基本方針

私は、変化することが当然のゲーム産業において、「企業として安定的な成長を遂げるとともに、長期株主には安定的な増配で報いたい。」という信念で、創業以来39年間経営を行ってきました。

持続的な企業価値向上のための要諦は前述しましたが、株主の皆様への利益還元についても経営の重要課題の一つと考えており、将来の事業展開や経営環境の変化などを勘案のうえ、配当を決定しています。一方で、事業環境が大きく変化する中、持続的成長に向けての投資にも配慮する必要があります。

それらの点を踏まえて、株主還元方針を、①投資による成長などにより企業価値(時価総額)を高めるとともに、②連結配当性向30%を基本方針とし、かつ安定配当の継続に努め、③機動的な自己株式の取得により1株当たり利益の価値を高めること、としています。

私が配当性向だけでなく安定配当を大切にしている理由は、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・減配はリスクになるからです。定期的な収入は、将来の安定した生活設計につながります。年金を運用する長期投資家の方からも配当の安定性を求めるご要望をいただきます。

多様な株主の皆様の中にも、このような方々がおられるからこそ、1990年の上場から32年間、一度も無配にしたことはありません。また、2022年3月期は

株主総利回り(TSR)

	2022年3月期
カプコン	572.0%
コナミ HD	173.2%
スクウェア・エニックス HD	184.2%
セガサミー HD	154.4%
バンダイナムコ HD	300.8%
配当込み TOPIX	144.3%

出所) 各社有価証券報告書

分割を考慮すれば5年連続の増配を達成しています。この結果、この5年間の株価の上昇を含めた株主総利回り(TSR)は+572.0%であり、TOPIX(+144.3%)を大きく上回るとともに、同業他社比較でも上位に位置しています。

2. 次期の配当

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

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

代表取締役会長
最高経営責任者(CEO)



代表取締役社長
最高執行責任者(COO)

辻本 春弘

COO

GROWTH STRATEGY

デジタル戦略を加速、年間ソフト販売本数は1億本を目指す。

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

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

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

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

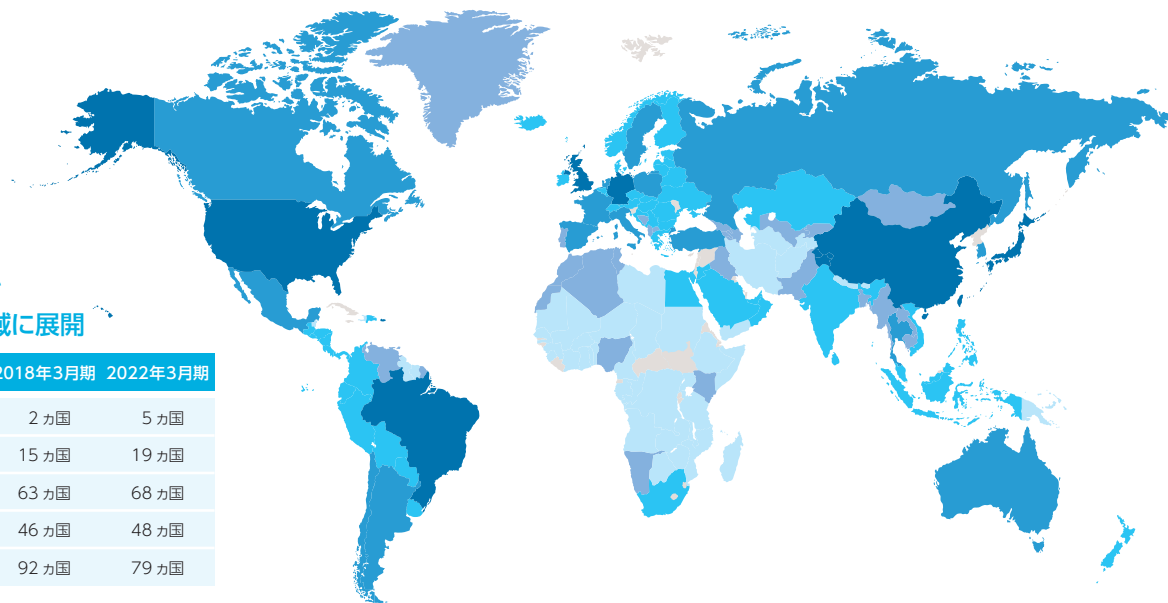
成長戦略 デジタル戦略の加速

- 1 グローバル市場拡大の加速
- 2 世界最高のコンテンツを生み出し続ける
- 3 グローバル市場での長期販売と収益性の改善
- 4 ビジネスのデジタルシフトによる販売施策の多様化と効率化
- 5 ブランド拡大①～周辺事業との連携強化
- 6 ブランド拡大②～ライセンス事業、eSports事業、映像事業の強化
- 7 クラウドゲーミングやメタバースなど、新分野への対応

2022年3月期 家庭用ゲームソフト国別販売本数実績

304タイトルを
219の国や地域に展開

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



施策1 グローバル市場拡大の加速

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

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

当社にこの拡大をもたらした要因は主に2点あると考えています。

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

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

施策2 世界最高のコンテンツを生み出し続ける

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

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

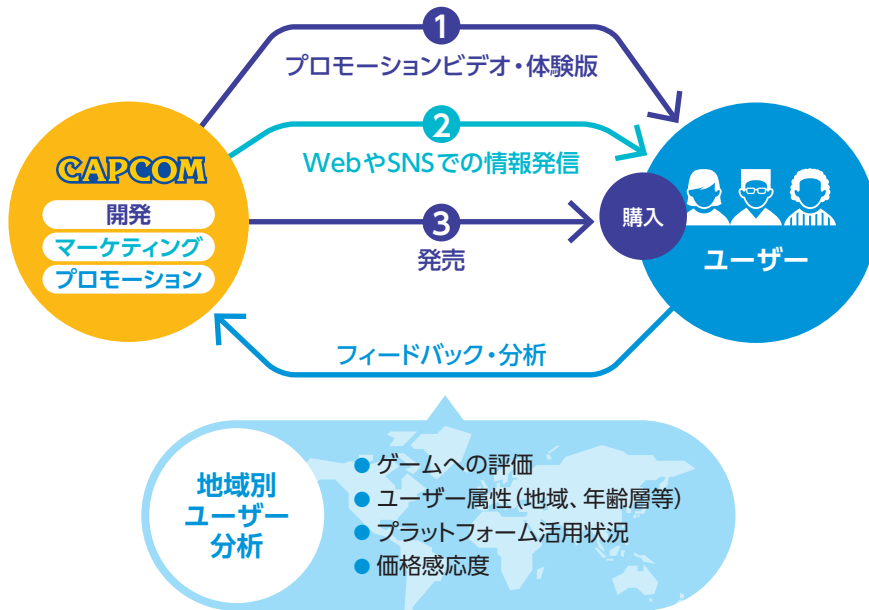
とくに品質チェックは発売直前まで繰り返し行います。加えて、基礎技術研究を担う技術研究部門や開発管理部門、開発人事部が制作を支える体制の下で、当社内製の「REエンジン」やコンテンツ制作の自動化など生産性の向上という課題に取り組んでいます。

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

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

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

グローバル・マーケティング



カプコンショーケース

今期や今後主カタイトルの最新情報などを紹介するデジタルイベント

効果

- IPの認知拡大
- 新たなファン層の獲得
- リピートタイトルの販売拡大



施策3 グローバル市場での長期販売と収益性の改善

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

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

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

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

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

これがこの10年間で安定的な収益構造を確立するに至った大きな要因です。

*『モンスターハンターワールド：アイスボーン マスターエディション』を含む

施策4 ビジネスのデジタルシフトによる販売施策の多様化と効率化

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

そのために社内の組織を再編成し、ビジネスイン

コンシューマを核としたグローバルでのブランド力強化



フラの革新を図っていくことに着手しました。

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

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

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

施策5 ブランド拡大①

～周辺事業との連携強化

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

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

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

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

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

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

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

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

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

施策6 ブランド拡大②

～ライセンス事業、eSports事業、映像事業の強化

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

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

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

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

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

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

施策7 クラウドゲーミングやメタバースなど、新分野への対応

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

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

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

人材投資戦略の再構築＝持続的成長を実現する人材投資

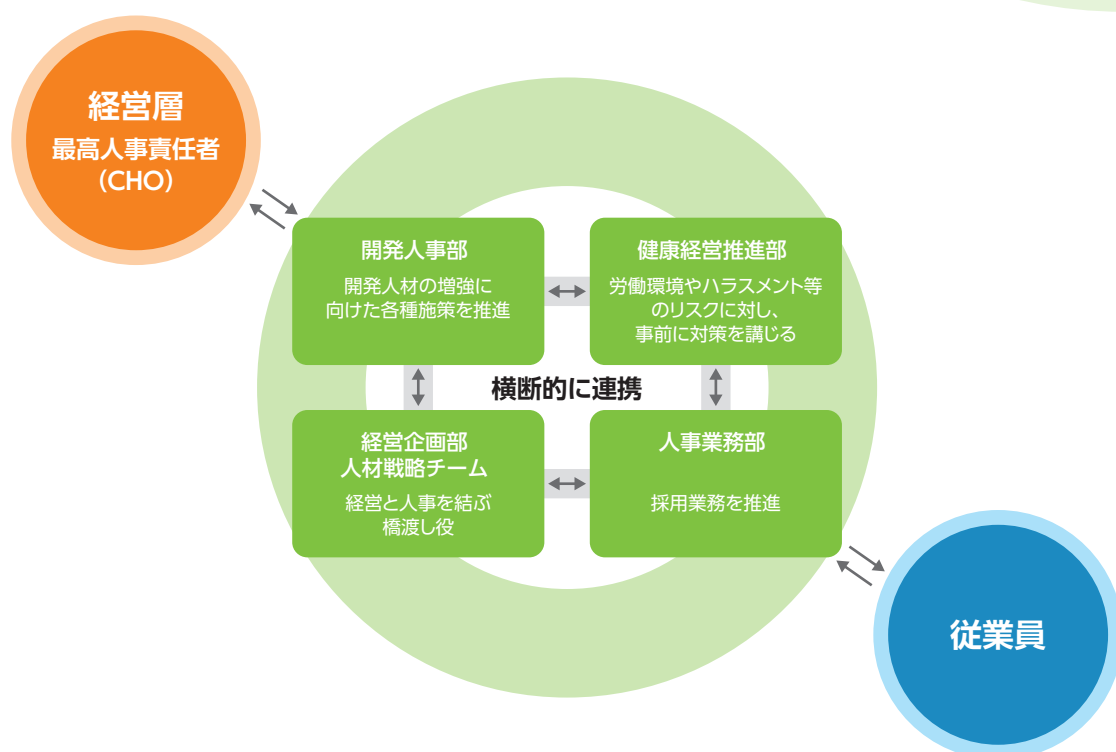
取締役副社長執行役員
最高人事責任者 (CHO)

宮崎 智史

CHO

COMMITMENT

新たな人事機能の概要



拡大を続けるゲーム市場の中で存在感を 発揮するカプコン

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

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

ただ、どれだけ好調な企業にも課題はあります。

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

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

持続的成長のための人材投資戦略再構築

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

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

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

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

1. 報酬制度の改定と株式報酬制度の導入

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

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

2. 人事関連組織の再編

①開発人事部

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

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

組織が必要と考え、開発人事部を開発管掌取締役の下に設置しました。

②健康経営推進部

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

③経営企画部人材戦略チーム

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

④人事業務部

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

3. 就業環境の改善

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

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

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

4. 人材の多様化

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

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

女性・外国人社員数および構成比

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

(3月31日に終了した各事業年度)

5. 最高人事責任者(CHO)の新設

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

当社のデジタルトランスフォーメーション(DX化)について

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

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

社員への情報共有の強化

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

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

社員の間に差が出てくることは避けられません。

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

人材投資戦略が目指すこと

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





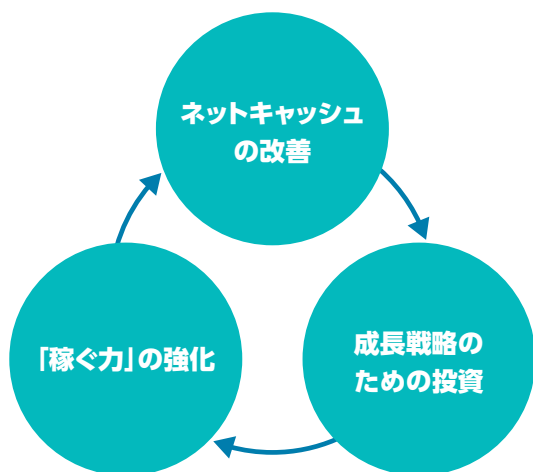
取締役専務執行役員
最高財務責任者 (CFO)

野村 謙吉

CFO
COMMITMENT

持続的成長への財務・投資戦略 ～財務基盤強化を図りつつ 成長戦略投資を拡大

財務戦略の概要



中期経営計画の進捗状況

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

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

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

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

●財務基盤の状況

～特にキャッシュ・フローについて

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

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

(3月31日に終了した各事業年度)

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

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

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

●注視しているキャッシュを産み出す力

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

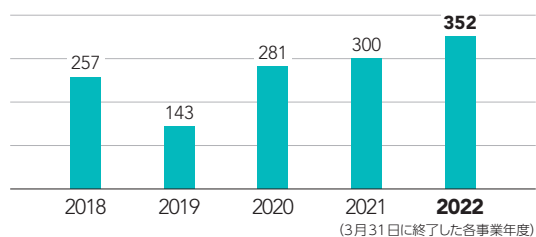
売掛金はデジタル販売による売掛金为主であり、その取引先は限られていて債権管理上も問題なく、ほとんど翌月～翌々月には回収が完了します。2022年3月期には貸借対照表上の現預金残高は360億円増加しました。営業キャッシュ・フローで見ると、会計ベースでは469億円ですが、このうち主に売掛金の回収に伴う運転資金の減少から、約117億円のプラス影響があり、これを除いた352億円が2022年3月期のキャッシュ創出の実力と考えています。ここから納税や配当金支払いを行い、残りがその期の事業により産み出した投資原資確保となります。

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

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

運転資金を除いた営業キャッシュ・フローの推移(億円)

352億円



●キャッシュの増加と成長投資強化の両立を目指す

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

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

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

●今後のキャッシュ残高見通し

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

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

持続的成長への投資

●人材投資戦略

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

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

●事業環境変化への投資

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

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

●ブランド拡大・浸透への投資

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

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

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

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

ESG・SDGsへの対応

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

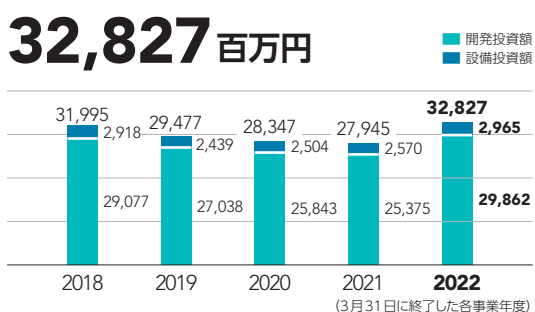
支援を得て再生可能エネルギー由来のCO₂フリー電力を導入しています。これからも企業市民の立場から当社として何ができるかを積極的に考え続けていきます。

企業成長に伴う株主還元について

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

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

設備投資・開発投資額(百万円)



総還元性向(%)

