

**CAPCOM**

カプコン統合報告書

**2020**

証券コード 9697



**CONNECTING  
COMPANIES  
TO  
CONVINCE  
THE  
WORLD  
TO  
ACCEPT  
THE  
NEW  
REALITY**

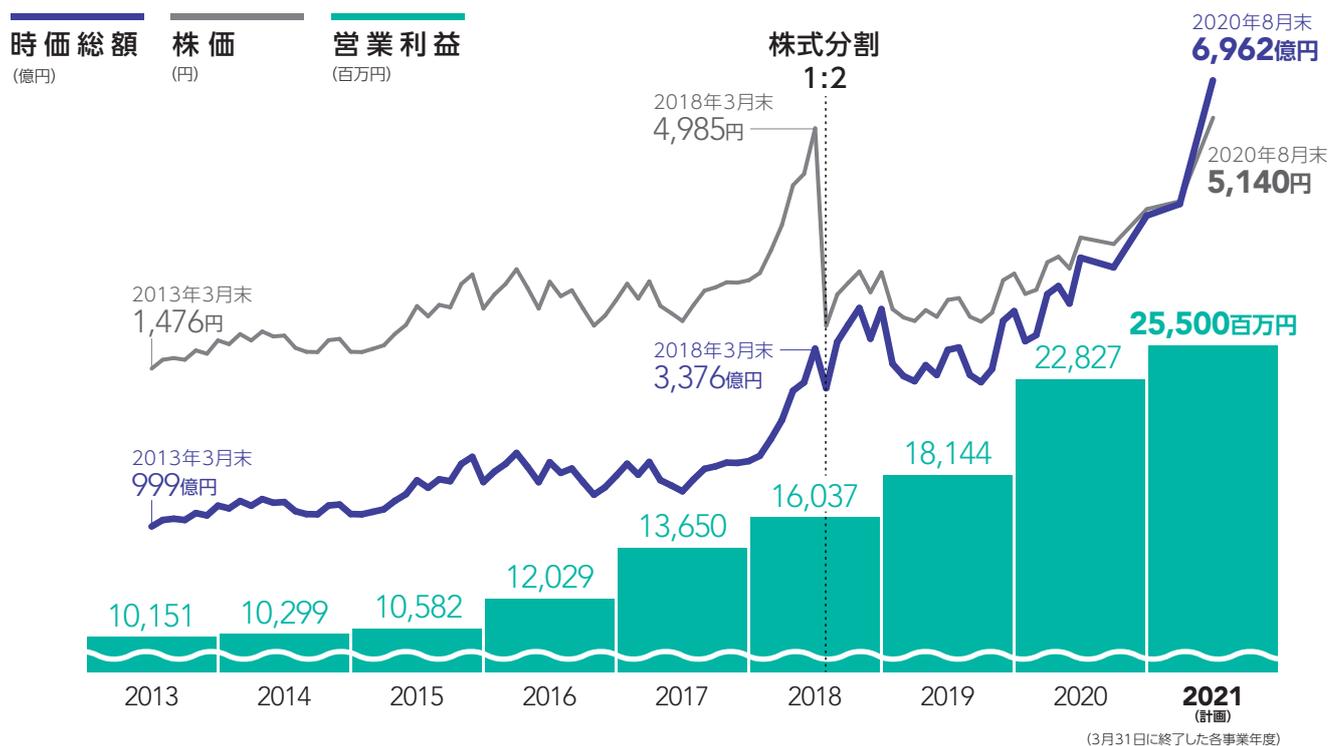


# 財務・非財務の価値を創造し続けています

## 7期連続の営業増益を達成

日々進化を続けるゲーム業界において、当社は変化を好機と捉え、デジタル販売の強化や内作への移行による事業改革を進めてきた結果、2020年3月期まで7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日付けで、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。

業績の向上とともに株価も上昇し、現在では分割前の水準を超え、過去最高値を更新しています。株主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)を高めてまいります。





## 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が、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」、「家に居ながらにして」、「世界中で」ゲームが楽しめるようになり、当社のゲームソフト流通量はデジタル販売を中心に

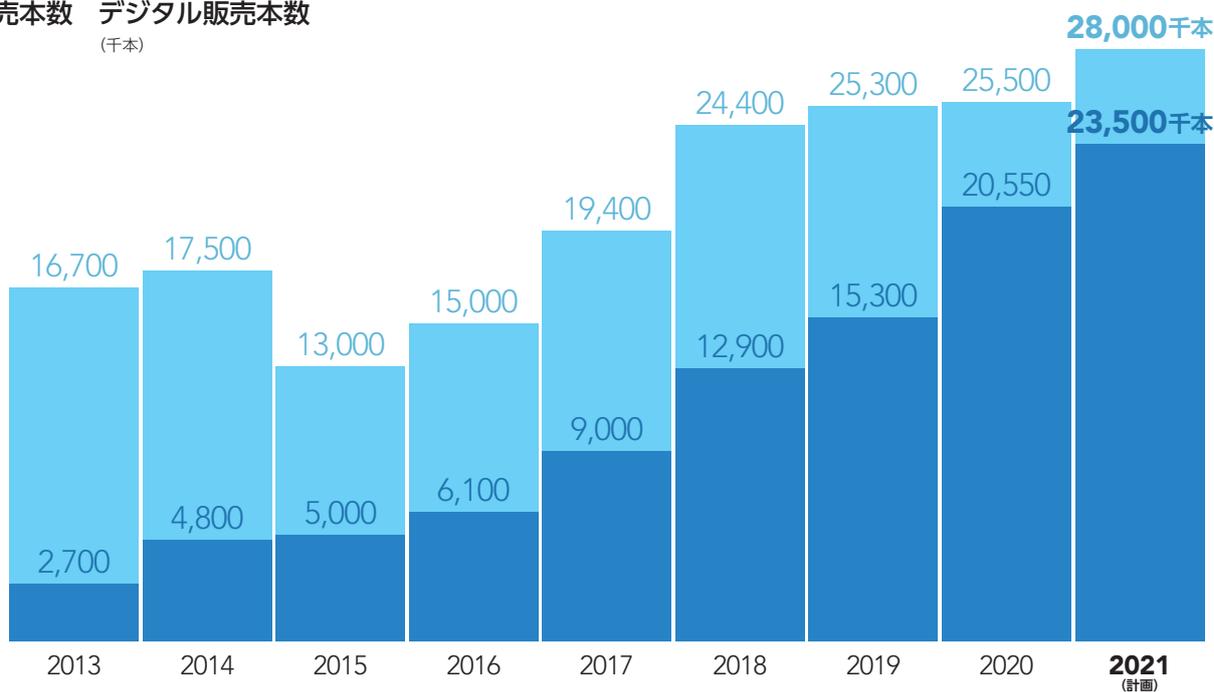
右肩上がり増加しています。当社はこれからも世界中の人々を笑顔にするべく、より広範な国や地域を対象に、より多くのゲームソフトの供給を目指しています。

総販売本数

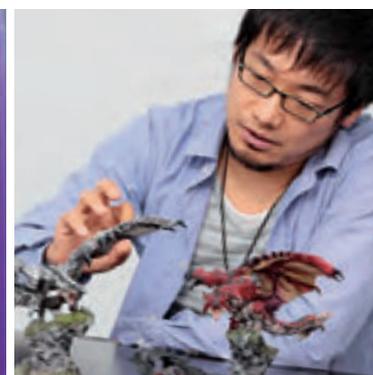
(千本)

デジタル販売本数

(千本)



(3月31日に終了した各事業年度)



# 2020

## 価値創造 ストーリー

- 05 価値創造の歴史
- 07 価値創造モデル
- 09 主な知的資産 (IP)
- 11 IPの有効活用
- 13 財務ハイライト
- 15 ESGハイライト
- 17 事業セグメント別ハイライト
- 19 リスクと機会／中長期ビジョン

## 中長期の 成長戦略

- 21 CEOコミットメント
- 31 COOが語る成長戦略
- 39 CFOが語る財務戦略

## 最新 クリエイティブ レポート

- 43 開発トップが語る開発戦略
- 45 『バイオハザード ヴィレッジ』

## 持続的成長の 基盤 (ESG)

- 49 ESG情報
- 50 環境とカプコン
- 51 社会とカプコン
- 57 コーポレート・ガバナンス
- 57 役員紹介
- 59 コーポレート・ガバナンスの体制と取り組み
- 66 監査等委員メッセージ

## 財務分析・ 企業情報

- 67 ゲーム業界と当社の特性
- 69 マーケット分析
- 71 連結財務指標11年間サマリー
- 73 セグメント情報
- 78 株式情報
- 79 会社概要



### 目的別検索用インデックス

外部環境がわかる P67、P69-70

経営者の考えがわかる P21-30、P31-38、P39-42、P43-44

成長戦略がわかる P19-20、P25-27、P31-38

業績と財務状況がわかる P13-14、P39-42、P71-77

事業内容がわかる P07-08、P11-12、P17-18、P68、P73-77

ステークホルダーとの関係がわかる P15-16、P49-56

自社・市場分析 P19、P67-70

世界有数の開発力がわかる P43-44、P45-48

### 編集方針

当社の「統合報告書」は、ステークホルダーの皆様へ、中長期的な企業価値向上に向けた取り組みをお伝えし、更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、詳細な内容は当社WEBサイトをご覧ください。

### 報告期間・範囲

報告対象期間は、2020年3月期(2019年4月1日～2020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(パウンダリー)は、とく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。

## 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。

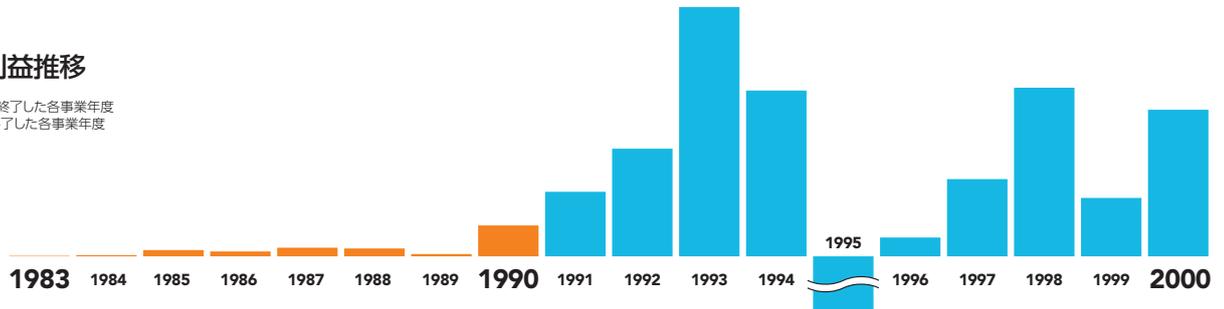
キャラクターやストーリー、世界観、音楽など、多彩な要素の一つひとつが  
クリエイティビティの高い芸術作品であるゲームコンテンツは、  
心豊かな社会づくりを支援するとともに多彩なメディアにも活用されています。

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。

# 日本で、世界で、遊文化をクリエイト

## 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  
1989~2020: 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。同年、「ファミリーコンピュータ」が登場したが、業務用レベルの高品質なコンテンツ開発が困難だったため、カプコンは独自のハイスペック基板「CPシステム」を用い業務用ゲームの開発・販売を中心に事業を展開。

### 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。



## 大ヒットによる事業拡大

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開発に本格参入。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。94年には「ストリートファイター」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本格化。

#### 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  
「プレス 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。



## 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。

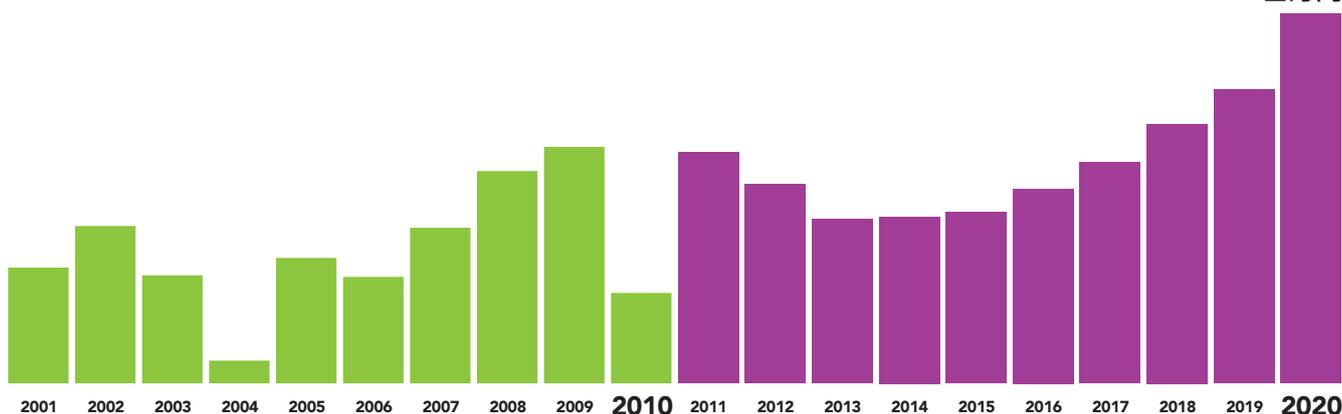


#### 2002

### 自社コンテンツのマルチユースを本格化

「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。

22,827  
百万円



## 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。

### 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。

### 2007

「協力プレイ」がゲームのスタンダードに  
「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。  
ハードを持ち寄って協力して遊ぶ「モンハン現象」を引き起こした。



### 2013

SNSを用いた、  
ユーザー発のムーブメント

「ストリートファイター」シリーズに登場する必殺技「波動拳」をまね、写真を撮ってSNSで公開する「ハンドウケニング」が世界でブームに。



## デジタル・グローバル化

ゲーム機の本格的なインターネット機能搭載およびPCを通じたゲームプレイの一般化により、ゲーム市場が一部の先進国だけでなく、グローバルへ拡大した。カプコンは、過去作の現行機移植やカタログタイトルの継続販売など、早期からデジタル販売への対応を進めた結果、営業利益率、海外販売本数比率が右肩上がり得上昇している。

### 2012

「ドラゴンズドグマ」を発売。

### 2017

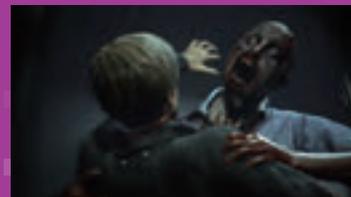
「バイオハザード7 レジデント イービル」を発売。

### 2018

カプコン史上初、累計1,500万本を突破した「モンスターハンター：ワールド」を発売。

### 2019

「バイオハザード RE:2」、  
「モンスターハンターワールド：アイスボーン」を発売。  
グローバルで高い存在感を発揮。



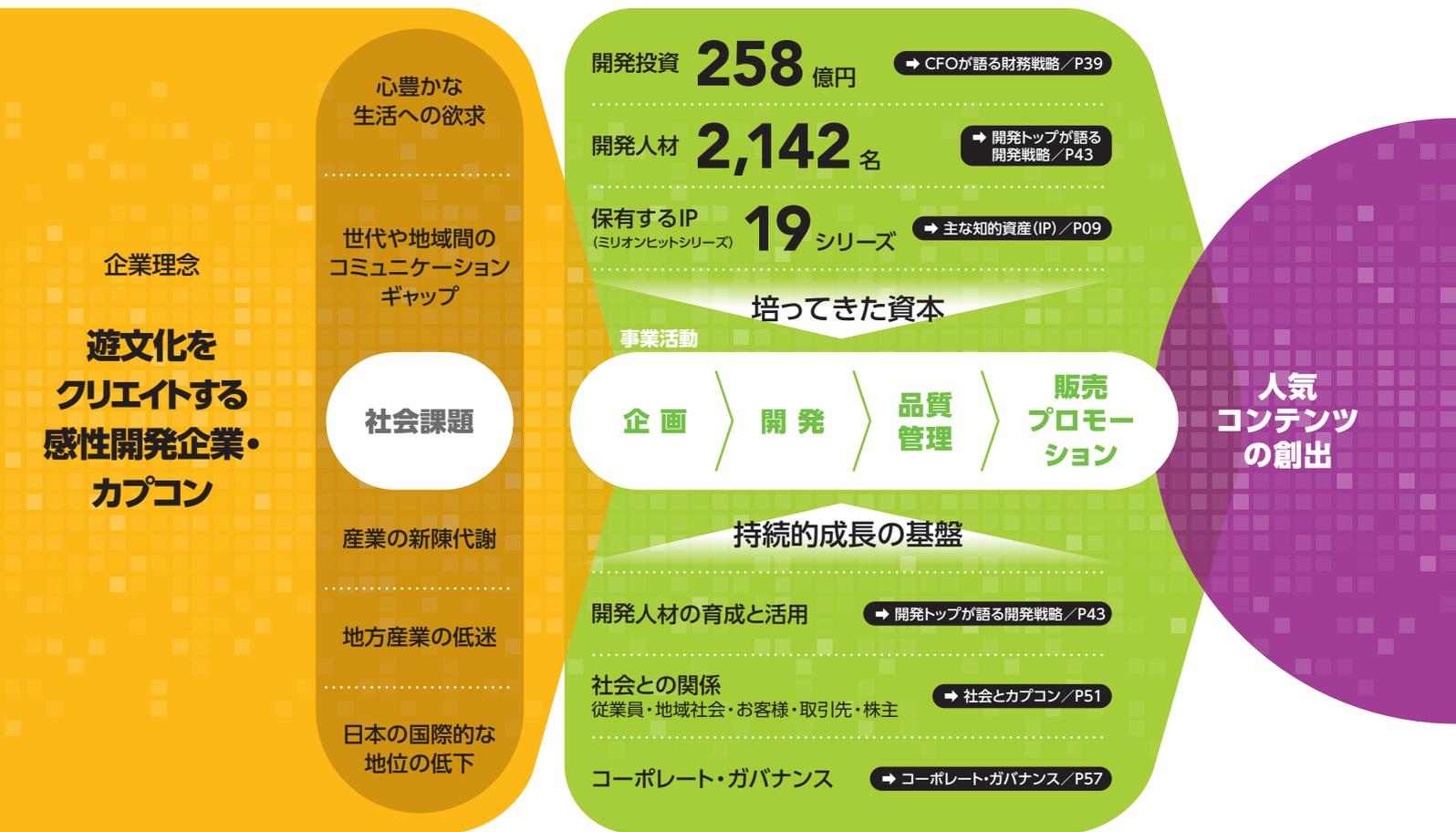
### 2018

新たなエンターテインメント、  
eスポーツへの本格対応

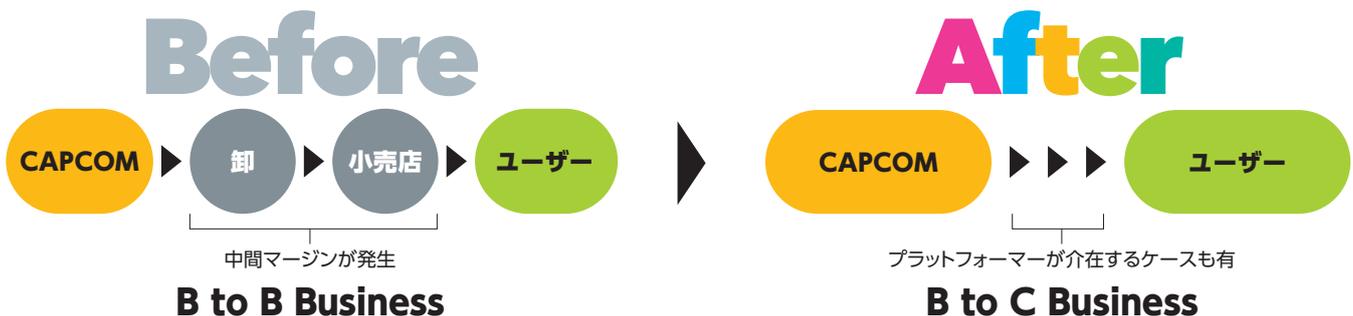
2018年より専門部署を設置し、プロ向け、アマ向けの大会をそれぞれ新規に立ち上げるなど、eスポーツの普及を推進。

# 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

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。  
更に、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。



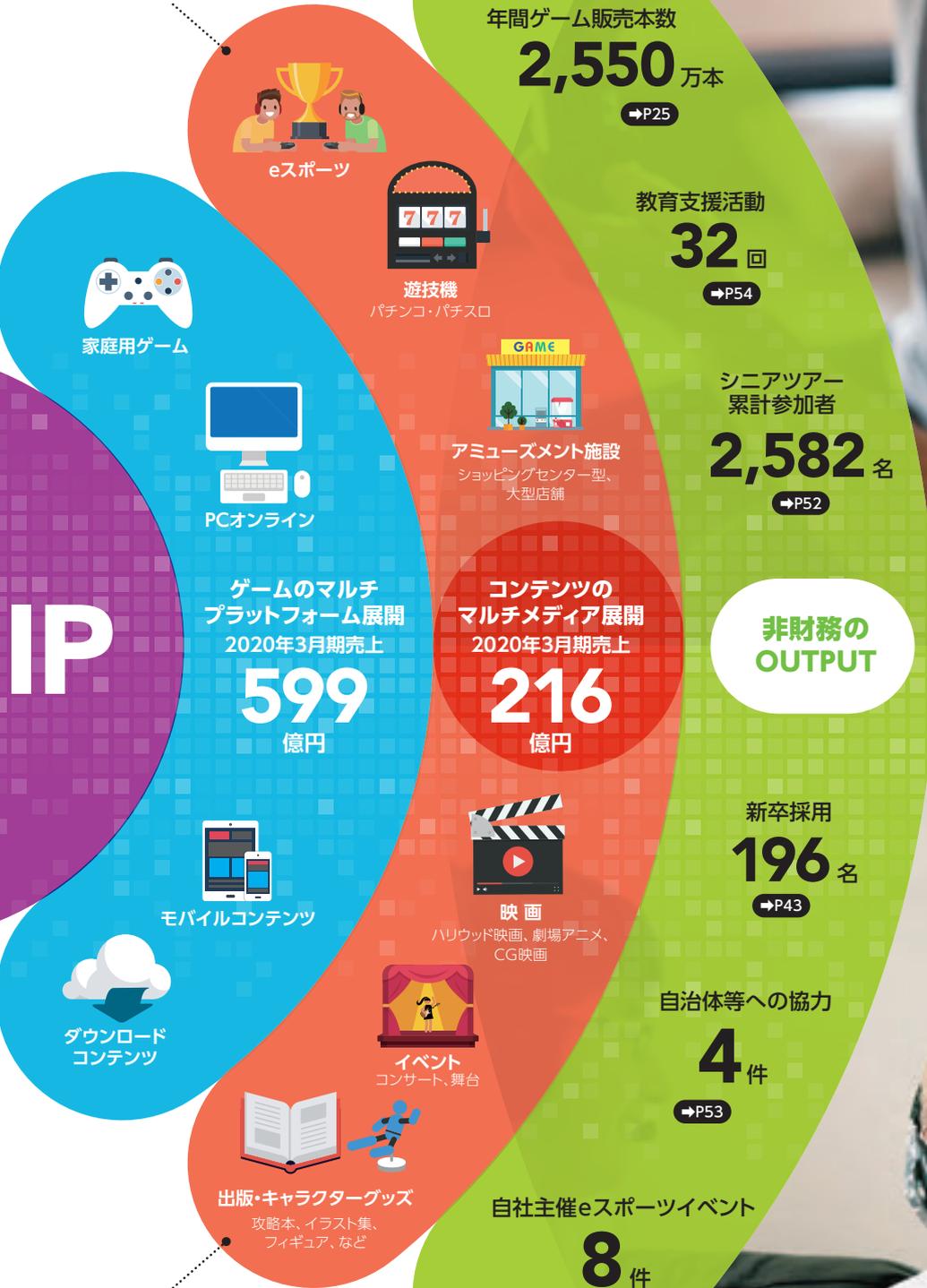
ゲーム販売のデジタルシフト → P33



### 自社のマルチメディア展開

アミューズメント施設「プラサカブコン」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



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

### 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

# 人気コンテンツ (IP) を基盤に ミリオンタイトルを安定して輩出

当社は創業以来37年間、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。



「ロックマン」  
シリーズ

累計販売本数

**3,600**万本

(2020年3月期)

累計ミリオン  
タイトル  
**6**作品

**KPI**

(2020年3月期)

ミリオンタイトル数

累計 **96** 作品

販売本数

**2,550**万本

BIOHAZARD RE:3

「バイオハザード」  
シリーズ

累計販売本数

**9,800**万本

(2020年3月期)

累計ミリオン  
タイトル  
**28**作品





「ストリートファイター」  
シリーズ

累計販売本数

**4,400**万本

(2020年3月期)

累計ミリオン  
タイトル

**13**作品



MONSTER HUNTER  
WORLD  
ICEBORNE

「モンスターハンター」  
シリーズ

累計販売本数

**6,300**万本

(2020年3月期)

累計ミリオン  
タイトル

**12**作品

当年度のヒット作

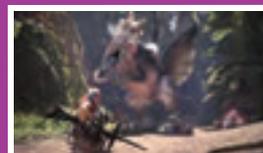
「モンスターハンター  
ワールド:アイスボーン」

**520**万本



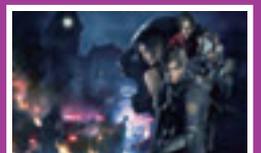
「モンスターハンター:  
ワールド」(リピート)

**320**万本



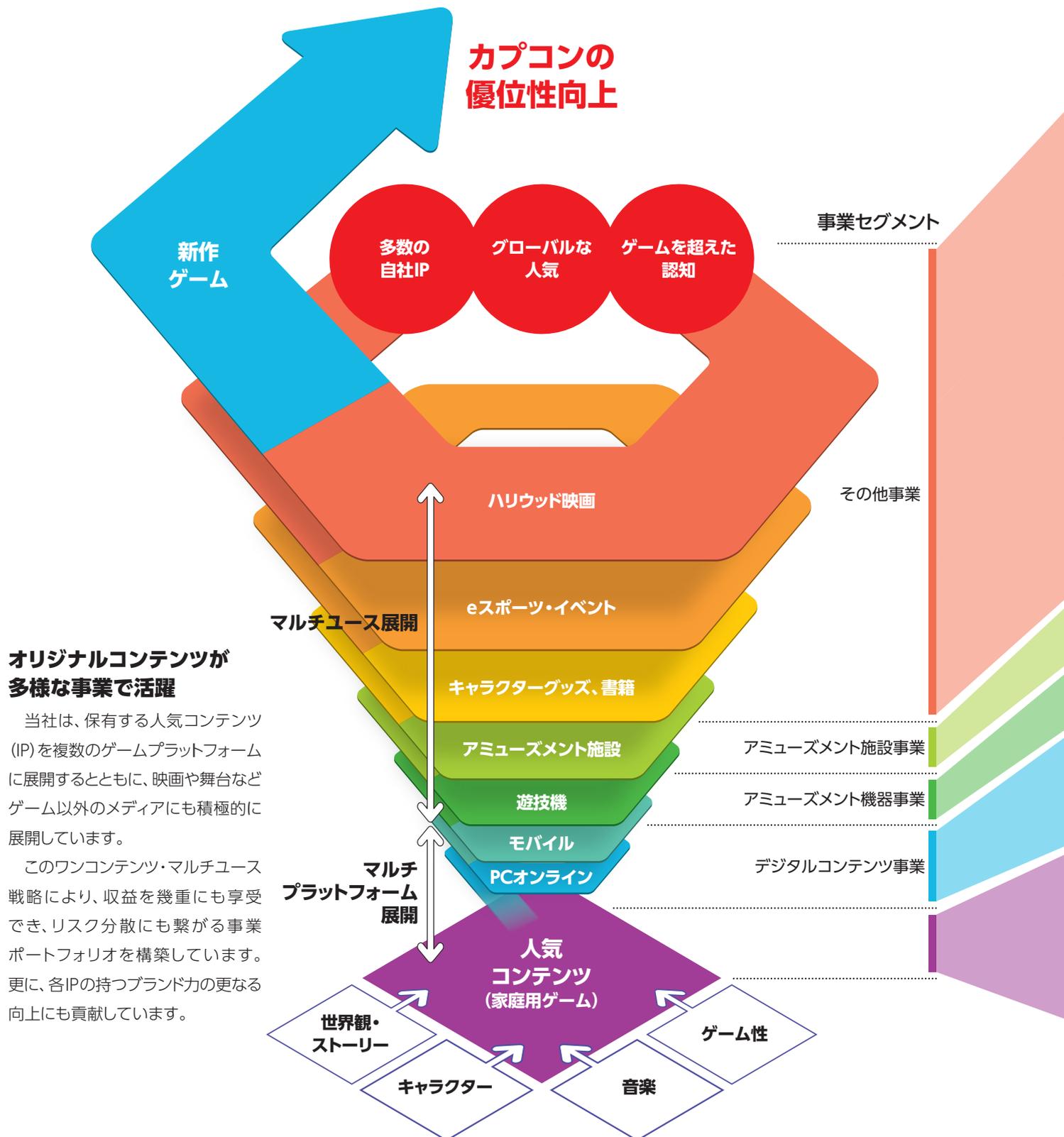
「バイオハザード RE:2」  
(リピート)

**240**万本



# ワンコンテンツ・マルチユース戦略で 収益拡大とブランド価値向上を実現

当社の人気コンテンツ(IP)を最大限に活用するワンコンテンツ・マルチユース戦略。  
これにより、収益向上とリスク分散を両立させる事業ポートフォリオを構築しています。



# ブランド力の更なる向上

Multiple Usage Content Single



飲食店



イベント

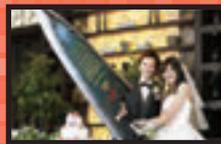
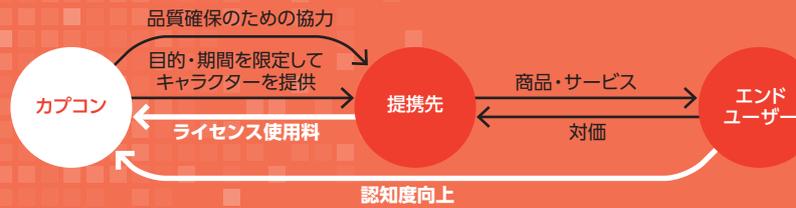


オーケストラコンサート



書籍

ライセンス  
ビジネス



ウエディング



ハリウッド映画

© CONSTANTIN FILM Production Services GmbH

より幅広い層  
への訴求



パチスロ機



グッズ販売

近接分野  
へ展開



モバイルゲーム

ライトユーザー  
の取り込み



家庭用ゲーム

「モンスターハンター」  
シリーズ

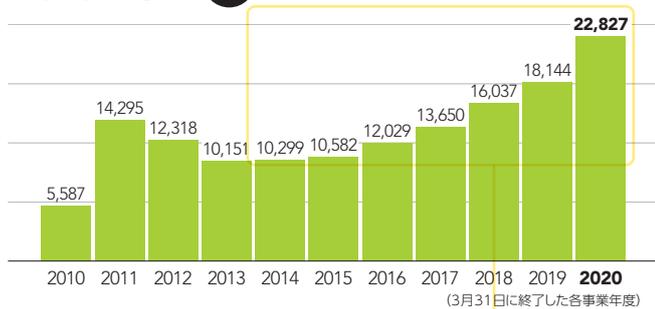


# 財務ハイライト

## 営業利益・営業利益率

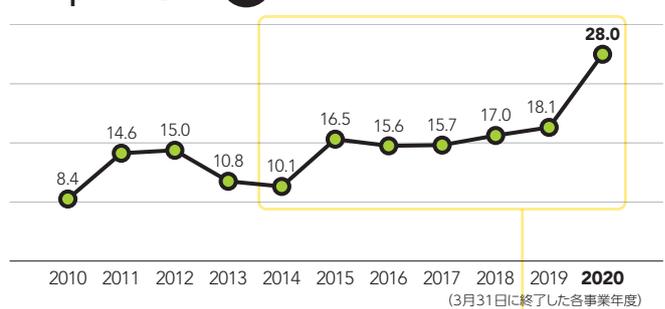
営業利益(百万円)

**22,827**百万円  
25.8% UP 



営業利益率(%)

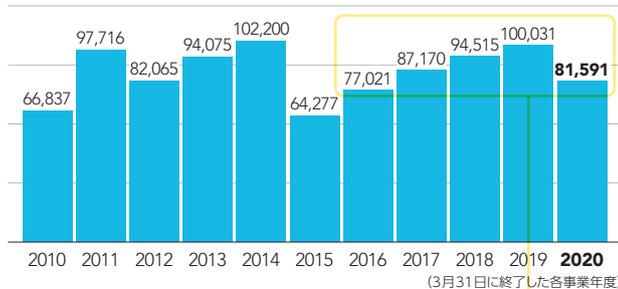
**28.0%**  
9.9point UP 



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。同期は改革途上のため伸び悩みましたが、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、7期連続の営業増益を達成。2020年3月期は、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、大型新作のヒット、リピート販売の積み上げにより販売本数が増加、減収ながら3期連続で営業最高益を更新しました。

## 売上高(百万円)

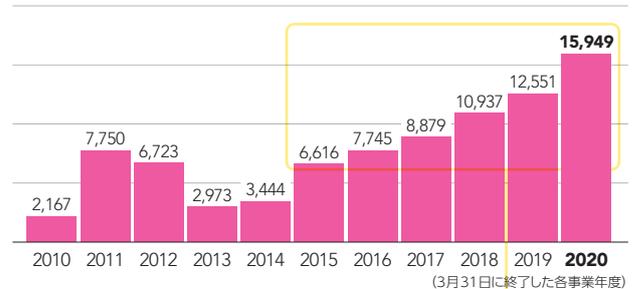
**81,591**百万円  
18.4% DOWN 



2012年3月期はタイトルの発売延期等により減収となりましたが、その後コンシューマの構造改革を進めた結果、2014年3月期に初の売上高1,000億円を達成しました。2016年3月期以降はコンシューマで大型タイトルを安定して投入したことで増収を続けましたが、2020年3月期はゲームソフト販売のデジタル化等に伴う販売単価の低下により減収となりました。

## 親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)

**15,949**百万円  
27.1% UP 

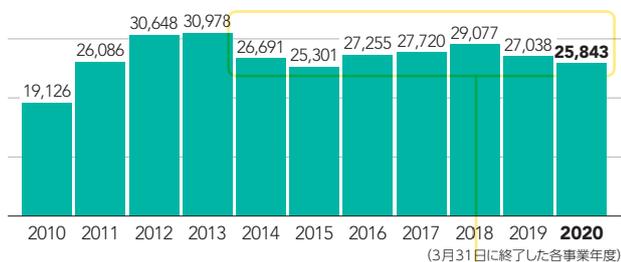


2010年、2013年、2014年の各3月期は、主に①アミューズメント機器事業の構造改革、②コンシューマのデジタル販売強化に伴う開発体制変更、③モバイルの運営強化に伴う組織統合による事業再編損や事業構造改善費用などを特別損失として計上しました。2015年3月期以降は、構造改革の成果が顕在化し始め、営業利益同様、7期連続の増益となりました。

→詳細はP39-42「CFOが語る財務戦略」、  
P71-72「連結財務指標11年サマリー」参照

開発投資額(百万円)

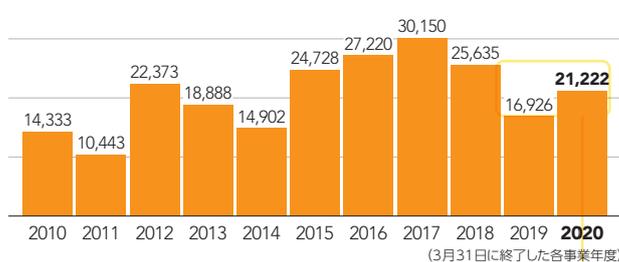
**25,843** 百万円  
4.4% DOWN



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。家庭用ゲームでは近年、機器の高性能化に伴い開発費が増加傾向にありますが、人員稼働率の向上により開発を効率化しています。パイプライン拡充のため、今後も300億円前後で推移する見通しです。

ゲームソフト仕掛品残高(百万円)

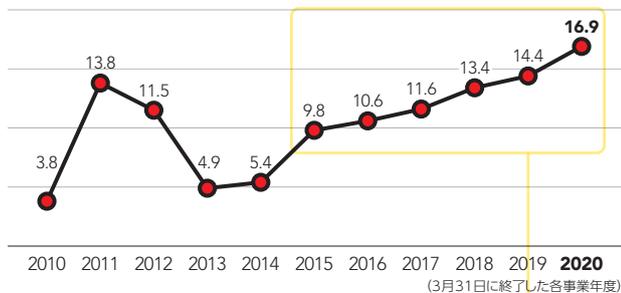
**21,222** 百万円  
25.4% UP



2011年3月期および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月期は次期以降の大型タイトル投入に向け増加しました。

株主資本利益率(ROE)(%)

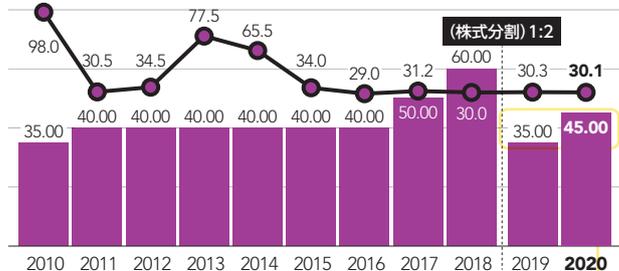
**16.9%**  
2.5point UP



2010年、2013年、2014年の各3月期において、事業再編損や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収益性の向上に伴う増益により改善傾向にあります。

1株当たり配当額・配当性向

1株当たり配当額(円) 35.00  
配当性向(%) 30.1%  
28.6% UP 0.2point 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を行いました。(3月31日に終了した各事業年度) 2018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。

安定配当継続の基本方針のもと、2011年3月期に5円増配しました。2017年3月期からは、還元方針を「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、2020年3月期も引き続き増配を達成しました。

# ゲームメーカーとしての社会価値を創造

## ゲームと社会とのよりよい関係を目指して

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、世界的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、当社の企業理念にある「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」という考えは近い理念であると認識しています。そこで当社は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、ESGにおいて選出した4つのマテリアリティに確実に対応することで、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/](https://www.unic.or.jp/activities/economic_social_development/sustainable_development/2030agenda/)

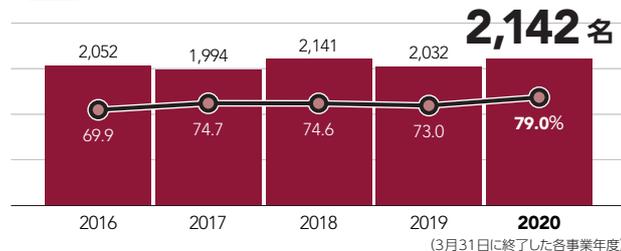


## マテリアリティ (重要課題)

### 重要課題 ① 人材の確保・育成



KPI コンテンツ開発者数 (名)・内作比率 (%)

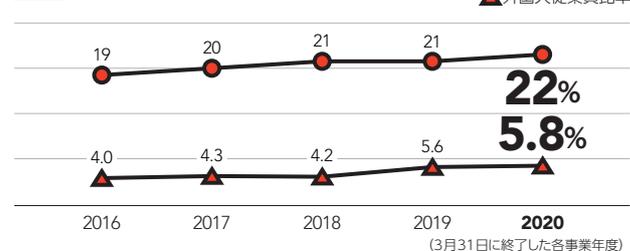


当社では、「世界一面白いゲームを作る」という理念のもと優秀な開発者の確保・育成に努めています。2019年3月期はカナダの開発拠点を閉鎖したため一時的に減少していますが、この10年間で開発者数は約2倍の規模に伸長しています。新卒を3年で一人前にする育成の仕組みや、若手・中堅の重要タイトルへの抜擢、ビジョンの実現など、社員の開発スキルやモチベーションの向上を図っています。

### 重要課題 ② ダイバーシティの推進



KPI 女性社員比率・外国人従業員比率 (%)



ゲームユーザーのグローバル化に伴い、トップクラスのゲームを開発するには、多様な思考を持った人材を揃えることが重要な要素の一つです。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人が活躍できる環境を整えています。その結果、両者に関する数値は継続的に上昇しており、当社の魅力的なコンテンツの創出やグローバルでの成長に繋がっています。▶詳細はP54参照

### 新潟大学教育学部附属新潟小学校で 出前授業を実施

2019年7月、学校で学ぶ算数が、人気の職業である「ゲーム開発」にどのように役立つのかを伝えたいとのご依頼をいただき、新潟大学教育学部附属新潟小学校の5、6年生を対象に出前授業を実施しました。事前調査では、あまりゲームをしない生徒が多いようでしたが、近年はパソコンやスマートフォンでも遊べ、より身近になったゲームに関する話に興味深く真剣に耳を傾けていました。→詳細はP54参照



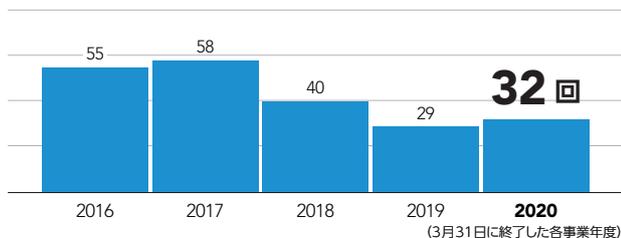
### 参議院選挙における高知県での啓発に 人気キャラクターを提供

2019年7月21日に実施された第25回参議院議員通常選挙において、高知県での選挙の周知や若年層の投票率の向上を図るため、坂本龍馬に次ぐ高知県のシンボルでありゲームキャラクターとしても人気の高い「戦国BASARA」の「長曾我部元親」を提供しました。テレビやラジオCM、路面電車のラッピング、うちわやティッシュの配布など、同県内にて幅広くアピールした結果、投票率は前回比で0.8ポイント向上と全国で唯一上昇しました。→詳細はP53参照



## 重要課題 3 社会との健全な関係構築

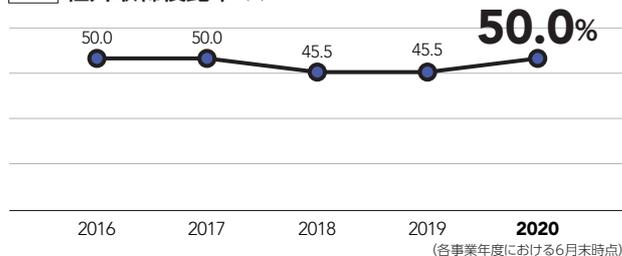
KPI 教育支援実施回数 (回)



2005年より対応を開始した当社の教育支援活動は、全国的な認知度向上を目指し、2017年3月期まで対応件数を拡大しました。10年以上に渡る活動の結果、一定の認知度を得られたため、2018年3月期からは年間対応件数30件を目安に安定的に実施しています。2021年3月期は新型コロナウイルス感染拡大の影響により対応件数は減少する見込みです。→詳細はP54参照

## 重要課題 4 コーポレート・ガバナンスの充実

KPI 社外取締役比率 (%)



一般的にオーナー企業は、迅速な意思決定や柔軟性に優れる一方、次代への継承が懸念点として挙げられます。そこで当社では、「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、2020年3月末時点では全取締役に占める社外比率は45.5%ですが、1名退任に伴い、2020年6月現在では、50.0%となっています。→詳細はP60参照

# 事業活動の成果

## 事業内容

## 当期の概況

### 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およびPCオンラインゲームの開発・運営を行っています。コンシューマゲームでは、独創的なオリジナルコンテンツを生み出し、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・タブレット型端末やPCオンラインで活用し、全世界に配信することで収益の最大化を図っています。→詳細はP73参照

#### コンシューマ(パッケージ+デジタル)

- ◆ 新作『モンスターハンターワールド:アイスボーン』がヒット
- ◆ 『モンスターハンター:ワールド』や『バイオハザード RE:2』、『デビル メイ クライ 5』といった大型リピータタイトルが好調に推移
- ◆ 採算性の高いデジタル販売が拡大

#### モバイルコンテンツ

- ◆ 『モンスターハンター ライダーズ』、『戦国BASARA バトルパーティー』等の自社タイトルおよび協業タイトルの配信を開始

### 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「プラサカブコン」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。→詳細はP75参照

- ◆ 自社グッズ販売に特化したアンテナショップ「CAPCOM STORE TOKYO」を渋谷にオープン
- ◆ 中高年者を対象にした「ゲーム無料体験ツアー」の実施など、新規顧客の開拓に注力
- ◆ 3店舗を出店
- ◆ 新型コロナウイルスの感染拡大防止のため、一部店舗で営業時間の変更・臨時休業を実施
- ◆ 既存店の売上対前年比は103%

### 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。→詳細はP76参照

- ◆ 1機種計2万台を販売
- ◆ 現行基準機の投入により黒字に転換

### 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、多彩な著作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。→詳細はP77参照

- ◆ 「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
- ◆ 「CAPCOM Pro Tour アジাপレミア」や「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」など、新規eスポーツイベントを積極的に展開
- ◆ ライセンス増収も、eスポーツでの費用先行により利益率は低下



Photos: Red Bull Content Pool

当期の主要作品(アウトプット)

PCオンライン

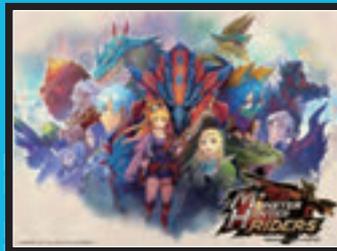
◆ オンラインゲーム『モンスターハンター フロントアリアZ』および『ドラゴンズドグマ オンライン』は共にサービス終了

売上高・営業利益率



『モンスターハンターワールド: アイスボーン』

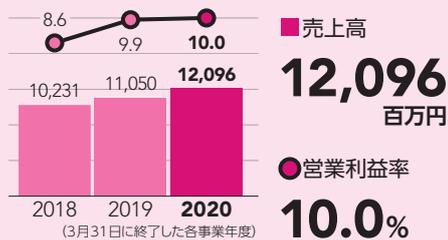
カプコン史上最大の販売本数1,570万本を記録した『モンスターハンター:ワールド』の超大型拡張コンテンツ。レビュー集積サイトで高い評価を獲得するなど全世界で高い注目を集め、全世界で520万本を販売。



『モンスターハンター ライダーズ』

『モンスターハンター』ブランドの根強い人気に加え、テンポの良いゲーム性や派手な演出、個性溢れるキャラクター、豊富なコンテンツ等が注目を集め、累計500万ダウンロードを達成。

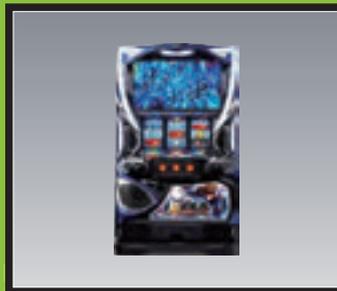
売上高・営業利益率



アンテナショップ  
[CAPCOM STORE TOKYO]

カプコンの人気キャラクターのグッズを取り揃えたアンテナショップとして2019年11月、渋谷にオープン。立地を生かしたインバウンド需要やオリジナルグッズの販売が話題を呼び、好調に推移。

売上高・営業利益率



パチスロ機『新鬼武者』

パチスロ市場で高い人気を誇る「鬼武者」シリーズを活用したパチスロ機。2020年3月に投入し、2万台を販売。

売上高・営業利益率

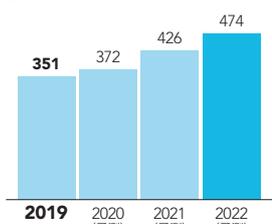
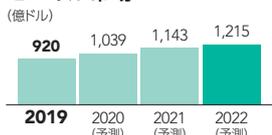


[CAPCOM Pro Tour アジアプレミア]

前期に実施した「CAPCOM Pro Tour ジャパンプレミア」の対象地域をアジア圏まで拡大した自社主催大会として、2019年9月に幕張で開催。アジア各国から1,000人以上がエントリーするなど活況を呈した。

# ゲームメーカーとしての社会価値を創造

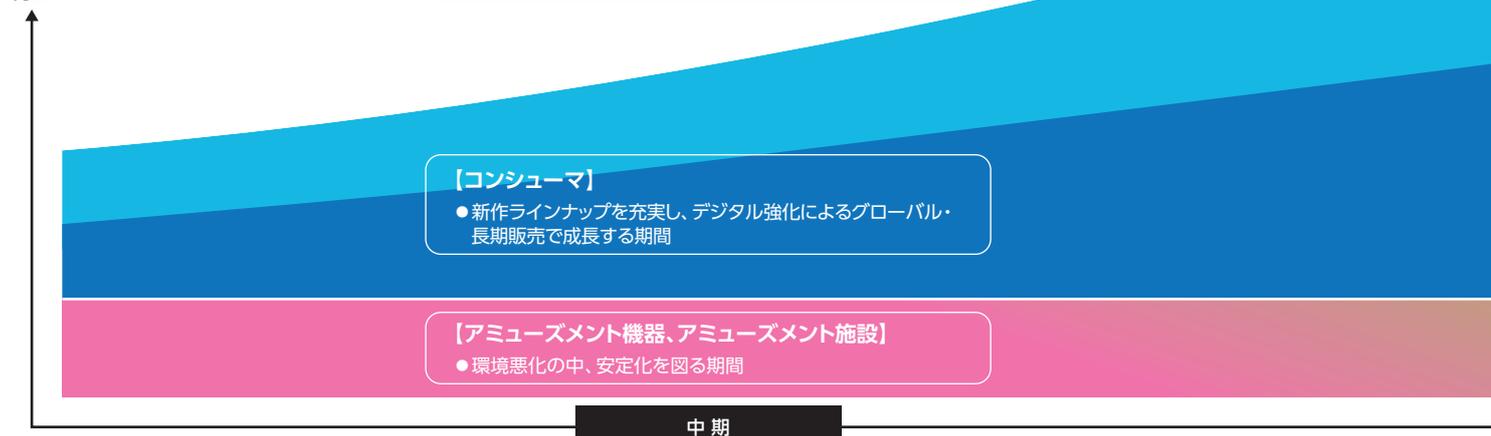
## リスクと機会

	主な機会	主なリスク	事業戦略
<b>コンシューマ市場</b> *1 (億ドル) 	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新技術を活用した、競争力の高い商品の創出</li> <li>● 新プラットフォームの登場による、商品の供給先の拡大</li> <li>● デジタルを活用した販売地域の拡張による収益機会の拡大</li> <li>● デジタルを活用した長期的な販売の実現</li> <li>● デジタル販売の浸透による中古市場の縮小</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新技術の登場や機器の性能向上に伴う開発費の高騰</li> <li>● 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</li> <li>● 海外の政治や文化、宗教等のカントリート</li> </ul>	<b>【コンシューマ】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 大型新作の定期投入</li> <li>● 休眠IP・リメイクの活用を推進</li> <li>● 新作、旧作ともデジタル販売を強化</li> </ul> <b>【コンシューマ・カタログタイトル】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● [モンスターハンター]のグローバル展開</li> <li>● 現行機種移植版などによって過去作を長期販売</li> </ul>
<b>モバイル市場</b> *2 (億ドル) 	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 通信遅延の解消によるゲーム性の向上</li> <li>● 機器の性能向上に伴うクオリティの進化</li> <li>● 強力なIPを活用した、ユーザーの誘引</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新技術への対応の遅れや不具合の発生</li> <li>● 参入企業の増加による競争激化</li> <li>● 国内市場の成熟化</li> <li>● モバイルへの転換失敗によるブランド価値棄損</li> </ul>	<b>【モバイル】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 新世代通信規格の普及を見据えた技術研究</li> <li>● コンシューマで創出した人気IPの多面展開</li> </ul>
<b>eスポーツ市場</b> *3 (百万ドル) 	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 非プレイヤーの視聴参加によるファン層拡大</li> <li>● 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</li> <li>● ゲームの特性を活用したオンライン大会の促進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● COVID-19感染拡大によるイベント数の減少</li> <li>● チート行為の横行による競技熱の低下</li> <li>● ハッキング、クラッキングによるサービス中断</li> </ul>	<b>【eスポーツ】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 専門部署の設置により、国内での大会主催など裾野拡大に向けた展開</li> </ul>
<b>アミューズメント施設</b> *4 <b>遊技機市場</b> *5 (億円) 	<ul style="list-style-type: none"> <li>● テーマ型店舗、グッズ販売に特化した店舗、VRコーナーなどの多面的な展開による新規顧客の獲得</li> <li>● 新業態、新技術の導入による認知度の向上</li> <li>● 適切な対応による販売台数拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● COVID-19感染拡大による集客力の低下</li> <li>● 娯楽の多様化、少子化等による市場環境の変化</li> <li>● パチスロ機の型式試験不適合</li> </ul>	<b>【アミューズメント施設】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 多様な施設展開やイベントによる新規顧客の獲得</li> </ul> <b>【アミューズメント機器】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 現行基準に対応する開発体制を構築</li> </ul>

\*1 International Development Group ※2 International Development Group ※3 Newzoo[2020 Global Esports Market Report] ※4 「アミューズメント産業界の実態調査報告書」  
 ※5 出典：矢野経済研究所「パチンコ関連遊技機市場に関する調査結果2018、2019」を基に当社作成

## 中長期の成長イメージ

利益



## 中長期経営目標

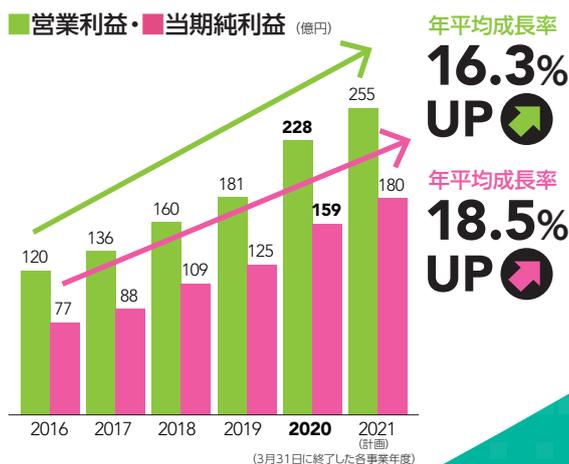
安定した収益基盤の積み上げにより、「毎期、営業増益(10%)」を目指す

達成のための重要な要因

**1** デジタル販売の強化

**2** 高品質タイトルの長期販売により  
安定成長を実現

**3** デジタルマーケティングの推進による  
グローバル販売の強化



【モバイル】+【eスポーツ】  
更なる成長のオプション

【コンシューマ・新作】  
成長ドライバー

【コンシューマ・カタログ】  
ストックビジネスとしてベースの利益

【アミューズメント関連】  
安定収益

長期

→ 期間



代表取締役会長  
最高経営責任者 (CEO)

辻本 憲三



# Commitment

**確かな経営基盤と成長戦略で  
世界最高のコンテンツを創出し、  
心豊かな社会づくりに貢献します。**

## 新型コロナウイルス感染症と戦う皆様へ

新型コロナウイルス感染症により亡くなられた方々にお悔み申しあげると共に、被患されている方々に心よりお見舞い申しあげます。

これまでの経営者人生を振り返ると、私自身も被災した阪神淡路大震災や東日本大震災、リーマン・ショックなど、数多くの危機に直面してきました。しかし、これまでの災害や危機と異なり、今回のコロナ禍は局地的な

問題ではなく、全世界のあらゆる領域に影響が及ぶ問題として我々の前に立ちはだかっています。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、世界中の皆様へ新型コロナウイルスと戦う活力をお届けしたいと思えます。

当社の持続的成長の源泉となる5つの要素について、どのような優位性・独自性を発揮しているのかご説明いたします。

<p><b>1</b>   <b>企業理念・企業文化</b> 創業以来不変の理念</p>	<p><b>4</b>   <b>経営戦略</b> 安定成長実現に向けた開発・マーケティング戦略</p>
<p><b>2</b>   <b>ビジネスモデル</b> 創造力と強力なIP資産</p>	<p><b>5</b>   <b>ESG</b> 持続可能な成長に向けた取り組み</p>
<p><b>3</b>   <b>重要経営指標 (KPI)</b> ヒットビジネスにおける安定成長へのこだわり</p>	

**世界一面白いゲームの創出で持続的な成長を実現**

## 1

## 企業理念・企業文化 —— 創業以来不変の理念

## 目指すは世界一、最高のコンテンツを「大阪から世界へ」

「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。

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「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。これはつまり、世界一面白いゲームを創出し、人々を幸せにすることで心豊かな社会づくりに貢献する、ということです。→詳細はP04「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創業しました。

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37年、カプコンの旗の下に共感し集った仲間は今や3,000名に届こうとしていますが、この価値観は「大阪から世界へ」を合言葉として企業文化となり、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、世界に通用する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 —— 創造力と強力なIP資産

## 高品質なコンテンツを、広範なマーケットで最大限に活用

当社の強みは、①世界最高品質の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2011年度より、内作中心の開発を見据え新卒開発者を毎年100名以上採用し、開発人員を約2,300名(2020年6月末時点)まで増やしたことで、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。更に、パソコン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り、かつては一部の先進国のみであった家庭用ゲーム市場は今や

グローバルに拡大しています。→詳細はP67「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。加えて、他の領域への展開によりブランド価値が向上し、ゲームへ新規ユーザーが流入する効果も期待できます。特に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)を高めており、優れた相乗効果を発揮しています。

近年では、このような継続的なブランド化施策の結果、イベント会場などで親子二世代で楽しむユーザー

の姿も見られるほど、長く親しまれるIPとして定着しています。

かつて私が志向したディズニーは、アニメ映画からスタートし、テーマパーク事業に至るまでエンターテインメントの世界で圧倒的な存在感を得るに至り

ました。世界に通用するオリジナルコンテンツを持ち、eスポーツやモバイル、ライセンスビジネスでの成長可能性もある当社は、来るデジタル時代において、エンターテインメントを牽引する存在になれると確信しています。

### 3

重要経営指標(KPI) —— ヒットビジネスにおける安定成長へのこだわり

## 先を見据えた体質改善と、新たな指標

### 1. 2020年3月期 経営成績の分析(要約)

当期(2020年3月期)の業績は、7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が、私が今期の業績で主張したいのは「減収増益」だということです。当期においては、期初の時点で①大型新作が『モンスターハンターワールド:アイスボーン(MHW:I)』のみであること、②『MHW:I』は完全な新作タイトルでなく、前作『モンスターハンター:ワールド』の大型拡張コンテンツであるため販売単価が低い、ことから減収計画としていました。しかし、①『MHW:I』を中心に収益性の高いデジタル販売比率が前期比で向上したこと、②デジタル販売を中心に、カタログ販売(過去作、移植・HD化含む)が伸ばしたこと、により、減収ながら、期初計画通り7期連続の増益を達成することができました。従前はどうしてもその期における大型新作の投入数に市場の予測が左右されがちでしたが、この結果により我々が以前より進めてきたデジタルシフトやカタログタイトルの積み上げモデルの成果が証明できたと自負しています。

### 2. 中期経営目標の前提と指標(KPI)

#### (1) 経営の方向性 —— 先の先を見据えて考える

私は、経営にあたり常に先の先を見据えて物事を考えています。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。当時はパッケージ販売が主流であり、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、多くの人には信じられない考え方だったかもしれませんが。またパッケージ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、デジタル販売が浸透した現在では、200種類以上のゲームソフトを、国連加盟数を超える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。

#### (2) 経営目標

2018年3月期より、持続可能な中期目標として、「毎期、営業増益」を掲げてきました。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など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するためです。これまで、具体的な増益率は掲げていませんでしたが、デジタルシフトの成果が明確化した今、「毎期10%の利益成長」を設定しました。

**(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)に加え「当期純利益」、そして「キャッシュ・フロー」を重視していますが、財務面の詳細は、CFOよりご説明いたします。

→詳細はP39「CFOが語る財務戦略」参照

ここでは、每期10%成長を達成するため重要な指標と位置付けている、ゲームソフトの販売本数についてご説明します。デジタルシフトにより当社の営業利益率は2017年3月期以降、4期連続で向上しています→詳細はP13「財務ハイライト」参照が、徐々に上限に近づきます。今後、増益を達成し続けるには、販売本数を拡大し、売上そのものを引き上げていく必要があります。

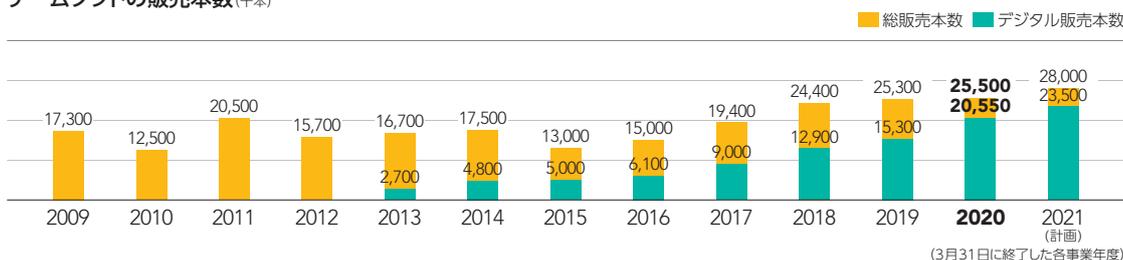
当社が本格的なデジタル戦略に取り組み始めた2017年3月期まで、販売本数は大型新作の有無によって大きく変動していました。しかし、近年では①デジタル販売の強化、②主力タイトルの長期販売、③デジタルマーケティングの推進などにより、販売本数を安定的に伸長しています。今後、デジタル販売がより

浸透すれば、中古ソフトの流通も減り、販売本数は引き続き上昇基調で推移できるでしょう。これらの取り組みを進めることで、将来的なビジョンとして年間5,000万本の販売もいずれ視野に入ってくると私は考えています。[図表1]

更に私は、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を創出し、社会的・経済的価値を生み出す(共通価値の創造)と同時に、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S(社会)、G(ガバナンス)を中心に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。→詳細はP15「ESGハイライト」参照 ゲーム開発という事業では、一般的な製造業と比べて環境への負荷は低いため、特にE(環境)の指標はありませんが、当社の推進するデジタル化が浸透すれば、輸送や包装など、環境への負担も軽減されるでしょう。

収益を生み出す事業戦略、事業を支えるESG戦略の両輪で安定成長を実現します。

図表1  
ゲームソフトの販売本数(千本)



**4 経営戦略 — 安定成長実現に向けた開発・マーケティング戦略**

**強みを伸ばす開発体制・ブランド戦略の改革**

**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**

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。ゲーム

業界は最新技術の宝庫であり、オンライン対戦、VRやARなど、常に最新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きました。この傾向はGAFAMの市場参入により、更に勢いを増すと考えられます。したがって、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る必要があります。私は、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。昨今の若者は幼い頃からゲームやITに親しんできた「デジタルネイティブ」です。そのため、資質が高いスタッフであれば、若手のうちから大型タイトルや、ゲーム開発の根幹をなすゲームエンジンの開発チームに配属することもあります。

また、クリエイターの能力を最大限発揮できるように開発設備に積極的に投資しており、事業所内には世界最先端の開発拠点を備えています。→詳細は統合報告書2017・P38参照

## 2. 世界ブランドにするためのマーケティング戦略

もう一つ重要なことは、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、発売後は認知度が低下し続けることが課題でした。私は、ゲームタイトルを継続的に露出させる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、結果として約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。ゲームの露出は発売前後の長くて2週間ですが、映画化により①劇場公開、②パッケージ販売、③VOD、など何年も何十年

も世界中で繰り返し放送され続け、認知度の維持・向上に繋がったのです。

このマーケティングは、「世界トップクラスのゲーム」であることが重要であり、当社では既に「バイオハザード」でも同様の成功を収めています。2021年には「モンスターハンター」の映画化を予定しています。同シリーズは既に世界で6,300万本を販売する人気ブランドですが、映画化での成功体験を活用し、真のグローバルブランドへと押し上げます。

## 3. 中長期での段階成長

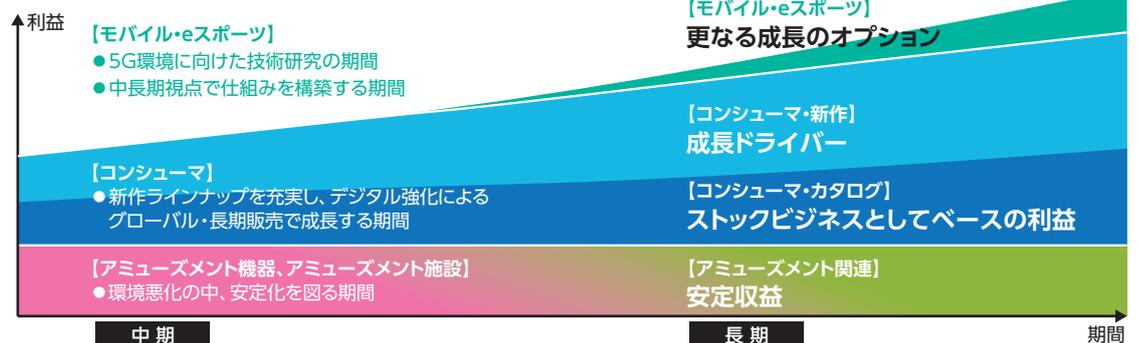
毎期営業増益を達成し続けるために必要なことは、①コンシューマにおいて、売り切り型から継続型へとビジネスモデルを改革すること、②「ワンコンテンツ・マルチユース」を徹底し、コンシューマに続く新たな収益の柱を構築すること、の2つです。【図表2】この内、コンシューマでの改革は次ページでお話するように、成果が顕在化しています。そこで、次なる成長の柱となるのが、モバイルとeスポーツです。

我々のモバイルコンテンツは、家庭用ゲーム機で創出したIPとモバイル端末との相性などの問題もあり、苦戦を強いられています。しかし、通信速度と解像度の技術進化により、将来的には我々のIPも十分に活用できると考えています。そのため、現在では5G、6G時代を見越した研究開発を進めています。

eスポーツにおいても、将来的な市場の拡大を見据えて、投資を促進しています。→詳細はP31「COOが語る成長戦略」参照

図表2

### 中長期の成長イメージ





## 収益変動リスクを低減するコンシューマのビジネスモデル改革

ここでは、每期営業増益という中期経営計画を達成するため、私が取り組んできたコンシューマのビジネスモデル改革について振り返ります。

売り切り型から継続型への転換のため、2017年3月期より以下5つの取り組みを進めていますが、2020年3月期時点で連結営業利益は年平均13.7%で成長を続けています。

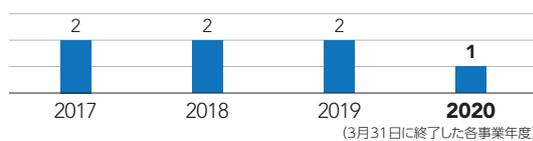
全社およびデジタルコンテンツ事業の営業利益(百万円)



### 1 大型タイトルの安定投入

積極的な新卒開発者の採用など開発組織の拡充により、每期大型新作タイトルを安定的に投入。2021年3月期は複数の大型タイトルの投入を見込んでいます。

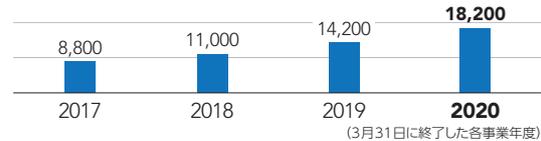
大型新作の投入数(本)



### 4 過去のヒット作の資産活用

根強い人気を誇り、長期的な貢献が見込めるため、過去ヒット作の移植タイトルを積極的に市場に投入しています。その結果、旧作販売本数が大きく増加しています。

旧作販売本数(千本)



### 2 大型タイトルの長期販売

ゲーム内容の継続的なアップデートや、デジタルでのシーズンセールなどの価格施策により、『バイオハザード レジデント イービル』以降、多くの大型タイトルは、発売期以降も每期100万本以上を販売しています。

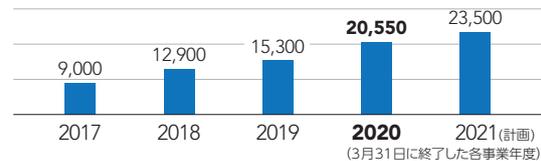
(万本)	2017	2018	2019	2020	2021 (計画)
バイオハザード7 レジデント イービル	350	160	125	100	
モンスターハンター:ワールド		790	450	320	
バイオハザード RE:2			420	240	
デビル メイ クライ 5			210	130	
モンスターハンターワールド:アイスボーン				520	

カタログタイトルとして引き続き利益に貢献  
(3月31日に終了した各事業年度)

### 5 デジタル販売本数拡大

1や4により商品展開が豊富になったことに加え、価格施策との相乗効果により、デジタル販売本数は右肩上がり成長しています。

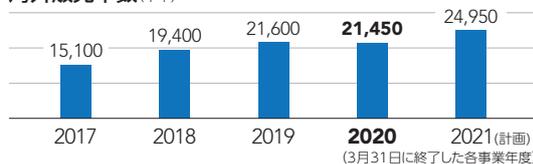
デジタル販売本数(千本)



### 3 海外展開の強化

全世界に向けて販売可能なPCプラットフォームの本格活用により、海外販売本数の水準は向上しています。

海外販売本数(千本)



### 今後の方針

次世代ハードの発売を控え、新たな成長ステージに入るゲーム業界において、我々は引き続き上述の5施策を推し進めます。加えて、①地域ごとのニーズを見極めるデジタルマーケティングの更なる強化、②既に開発コストの償却を終えた旧作タイトルの低価格販売、③クラウドゲーミングをはじめとした新たなプラットフォームへの対応など、常に先を見据えた手を打ち続けます。

→詳細はP31「COOが語る成長戦略」参照

## 5

ESG — 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. ゲームと社会との健全な関係構築

これまで、ゲームは人々に笑顔や感動をもたらし、新たな文化を生み出してきました。また、コロナ禍においては在宅時のエンターテインメントとして、WHOからゲームが推奨されるなど、健全な社会の運営にも寄与しています。

しかしその一方で、「未成年者の高額課金」や「ゲーム依存症」など新たな課題が現れています。企業理念の項目でもお話しした通り、ゲームを通じて人々を幸せにすることが我々の目的であり、ゲームによってユーザーが不幸になることは我々の望むところではありません。こうした社会課題に対して真摯に対応していかなければ、業界としても企業としても、社会の一員として信頼を得て成長を続けていくことはできません。

→詳細はP23「企業理念・企業文化」参照

そこで我々はこれらを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P51「お客様との関わり」参照

加えて、当社単独では、2005年より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支援活動を継続して実施しています。→詳細はP54「健全なゲーム文化の普及」参照

また、モバイルゲーム開発の際には、ガチャ要素は原則的に控えるなど、幅広いユーザーに安全に平等に遊んでいただけるよう心がけています。

更に、パチスロ市場においては、業界団体を通じ、ばちんこ依存問題相談機関「リカバリーサポート・ネットワーク(RSN)」などの活動に賛同・協力しています。

### 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文化啓蒙の支援、③防犯啓発の支援、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。

→詳細はP53「地域社会との関わり」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ゲームに関心の低い層からのゲームへの好感度向上、です。特に②は、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、当該コンテンツへの関心を喚起し、モバイルアプリなど気軽にアクセスできるサービスを通じて、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、人材が極めて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。また、優秀な人材がその能力を最大限に発揮できるよう、世界最先端の開発機材を備えていることは前述の通りです。就業環境の整備により、商品のクオリティ向上と同時にクリエイティビティを充足しているのです。更に報酬面では、能力に応じたメリハリのある給与体系に加え、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。

加えて、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業務に集中できるよう環境を整備しています。→詳細はP54「従業員との関わり」参照

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るのです。

## 4. 継続的なガバナンス強化

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す。

特に、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、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「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、外部からのジャッジを加えることで、経営の透明化を図っています。

また、私は、開発者との対話でも数字を共通言語にしています。定性的な言葉では担当者の恣意性が入る可能性があります。数字は嘘を付きません。

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ため、引き続きリスクコントロールの強化に努めます。

### 【仕組み2】 社外取締役の監督機能を発揮できる 機関設計

当社は、これまで21年間にわたり、諸種のリ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50%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、正論を意見できる日本トップクラス（経営管理・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。

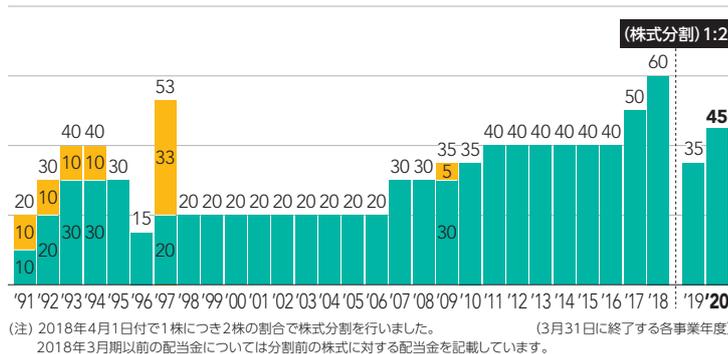
加えて2016年には、更なるガバナンス強化、迅速な意思決定を実現するべく、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しています。監査等委員会には、取締役、従業員の業務執行への監査や是正勧告などにより、内部統制の強化を担ってもらっています。→詳細はP66「監査等委員メッセージ」参照

### 【仕組み3】 経営人材力の強化と後継者育成

私は37年間、カプコンを育ててきましたが、後継者に仕組みをきちんと理解させ、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。私は事業・開発トップの辻本春弘（社長）と江川陽一（専務）を次世代のキーパーソンとし、積極的に情報交換やアドバイスを行っています。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、タイプの異なる二人を厳しく鍛え上げ、「企業文化」と、前述の「経営の見える化・仕組み化」、そして「公明正大なガバナンス」を組み合わせれば、長期投資家の方々が「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でしょう。

## 上場以来30年連続配当と過去最高配当で長期株主に報いる

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



図表4 株主総利回り(TSR)

	2020年3月期
カプコン	296.8%
コナミ HD	161.6%
スクウェア・エニックス HD	197.8%
セガサミー HD	86.4%
バンダイナムコ HD	247.0%
配当込みTOPIX	101.8%

出所) 各社有価証券報告書

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37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。

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(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、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30年間、一度も無配にしたことはありません。また、2020年3月期は4年連続の増配を達成しています。[\[図表3\]](#)

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+296.8%であり、TOPIX(+101.8%)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。[\[図表4\]](#)

### 2. 当期および次期の配当

2020年3月期の配当は、株式分割を考慮すれば実質的に過去最高となる年間45円としました。次期も、当期と同額の配当金を予定しています。

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37年間を超える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)



代表取締役社長  
最高執行責任者(COO)

辻本 春弘

Growth

Strategy



## デジタル戦略の先、ゲームを超えた デジタルコンテンツ企業を 目指します。

私がゲームの世界に携わって35年以上、常に日進月歩の日々でしたが、近年のグローバルでのゲームソフト市場の成長は特に顕著であり、その成長率は過去5年間で141%増、更に今後5年で37%増が見込まれます。この背景には、コンシューマでのデジタル販売の伸長と、モバイルコンテンツを含めた市場のグローバル化があり、当社もコンシューマを中核として積極的な成長戦略を推進し、「毎期営業増益」を中期的な経営目標としています。

中期目標の達成に向け、当社ではデジタル戦略を採用し、販売チャネルとしてのインターネットを最大限活用することで、ゲームソフトのグローバルでの長期販売を強化しています。その際忘れてはならないのは、

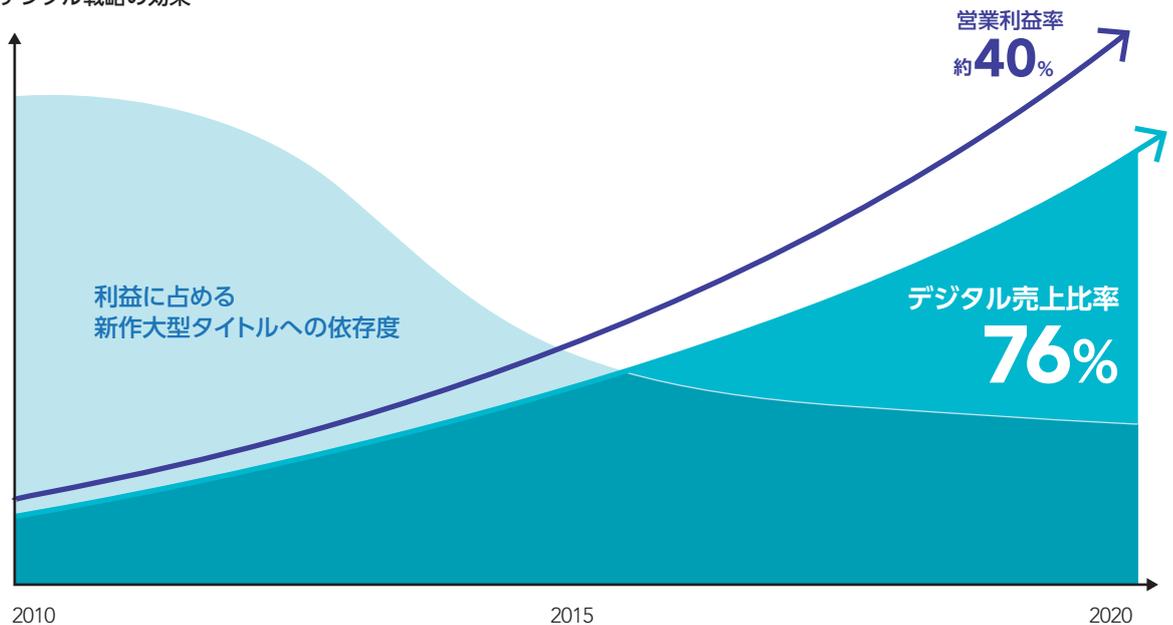
ゲームのビジネスが従来のB to BからB to Cへと変化してきているということです。自社WebサイトやSNSを活用したデジタルマーケティングを通じてユーザーニーズに寄り添うことで、ビジネスの効率が大きく変化するのです。

そして今後、デジタル戦略が結実し、グローバルで当社ゲームの販売本数を拡大したその先、私が見据えているのは、eスポーツやライセンスビジネスの活用を含め、当社のコンテンツがゲームを超えたブランドとしてグローバルで支持され、世界をリードするデジタルコンテンツ企業となる姿です。

その少し先の当社像に向け、今私達が進もうとしている道筋をお伝えします。



図表5  
デジタル戦略の効果



成長戦略

1

## デジタルコンテンツ

# 主力IPを活用しデジタル戦略を推進、年間ソフト販売3,000万本が射程圏に

### 中核のコンシューマでデジタル比率を更に向上、グローバルでの長期販売を実現

私達のビジネスの中核であり、コンテンツ創出の源泉でもあるのは、やはりコンシューマです。近年のデジタル販売の普及に積極的に対応してきたことにより、収益性の改善とビジネスのストック化が進んだ結果、過去一桁台に沈んだこともある営業利益率は、段階的に改善し、2020年3月期では40%台に達しています。

市場は今後も、2024年までに532億ドルへと52%成長し、デジタル販売比率も更に向上する見通しです。この環境下、当社としても、次期以降も世界トップレベルの開発体制を基盤として→詳細はP43「開発トップが語る開発戦略」参照、高クオリティのコンテンツを投入していきます。更に、戦略的な価格施策により、ユーザーニーズを広範かつ長期間獲得することを通じ、年間のソフト販売本数3,000万本を近い将来に突破し、更に伸ばしていくことを目指しています。【図表5】

#### 施策1 主力IPをグローバル市場に安定投入

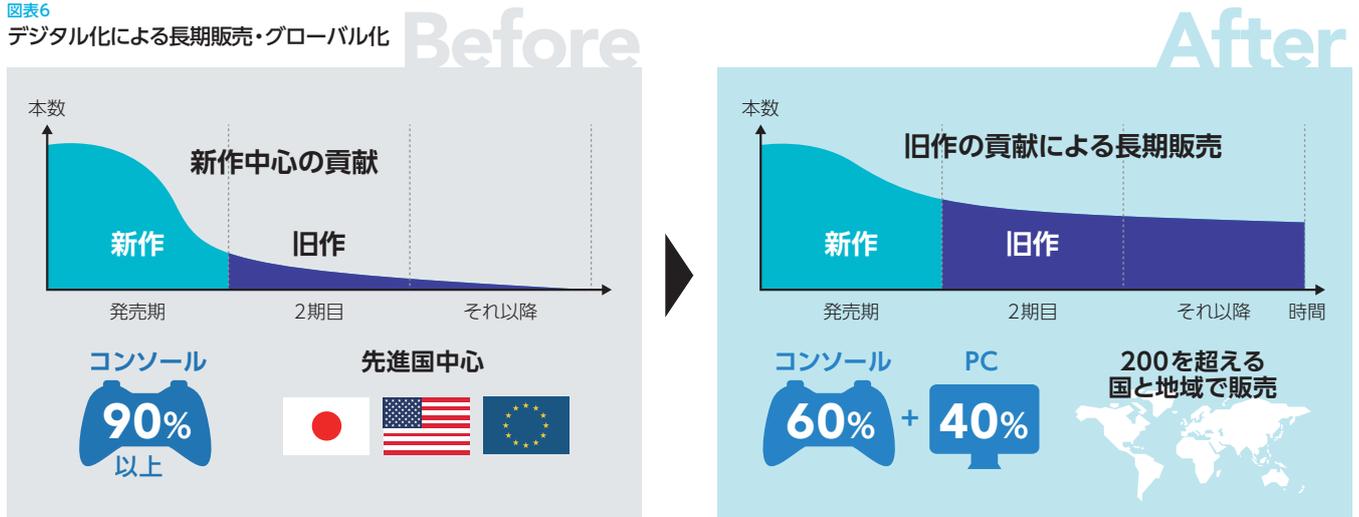
デジタル化、グローバル化といったビジネス構造転換の前提となるのは、高いクオリティの新作を安定的

に投入することです。当社では、2013年の構造改革以降、中期的なタイトルポートフォリオマップ「60ヵ月マップ」を運用するとともに、開発者の年間アサイン管理「52週マップ」を併用し約2,300名（2020年6月末時点）の開発者を適時必要なタイトルへ配属する仕組みを整えました。これにより、每期安定成長に向けた、大型タイトルの投入が実現しています。

また、当社ブランドは「ストリートファイター」や「バイオハザード」に代表されるように、海外でも人気が高いことが強みでしたが、市場のグローバル化を見据え、2018年に「モンスターハンター」シリーズの戦略タイトルとして投入した『モンスターハンター：ワールド（以下MH:W）』は、広く世界で支持され、当社歴代最高の1,610万本（2020年6月30日現在）を達成しました。更に、以降に投入したタイトルの多くも、『MH:W』同様の徹底的なクオリティの追求とデジタル戦略の採用により、好調な販売を記録しています。【図表7】

しかしながら、この先のさらなる成長に向けて、開発者数はまだ十分とはいえません。今後も、100名以上の新卒採用と重点分野での中途即戦力の採用を併用することで、既存IPに加え、休眠IPの活用、そして2020年6月に発表した『プラグマタ』のような完全新規IPを

図表6 デジタル化による長期販売・グローバル化



図表7 2020年3月期における主要ブランドの海外販売比率



創出していくことが、長期にわたる成長に必要です。

**施策2 デジタル化を通じた、収益性の向上とグローバルでの長期販売**

私達の成長戦略における最重点部分である、デジタル戦略の詳細についてご説明します。私達が考えるデジタル販売の主なメリットは、①パッケージ製造コスト削減や在庫リスク回避による収益性の向上、②小売店で販売機会が得られなかった過去作の販売による収益機会の増加・長期販売の実現、③ゲーム機の流通が難しかった新興地域の市場化、です。これらは、ゲームビジネスに大きな転換をもたらしました。[\[図表6\]](#)

原点は2013年、現世代機(プレイステーション4など)の発売を控え、これらのゲーム機がインターネットへの常時接続を前提としていることを知った私は、ゲームビジネスに大きな転換が訪れると考え、「デジタル対応の強化」を重点戦略に掲げました。それから7年、2013年3月期に52億円であった当社のデジタル売上高は、2020年3月期には426億円と8倍以上に成長し、この間、コンシューマの収益性は大きく改善しました。

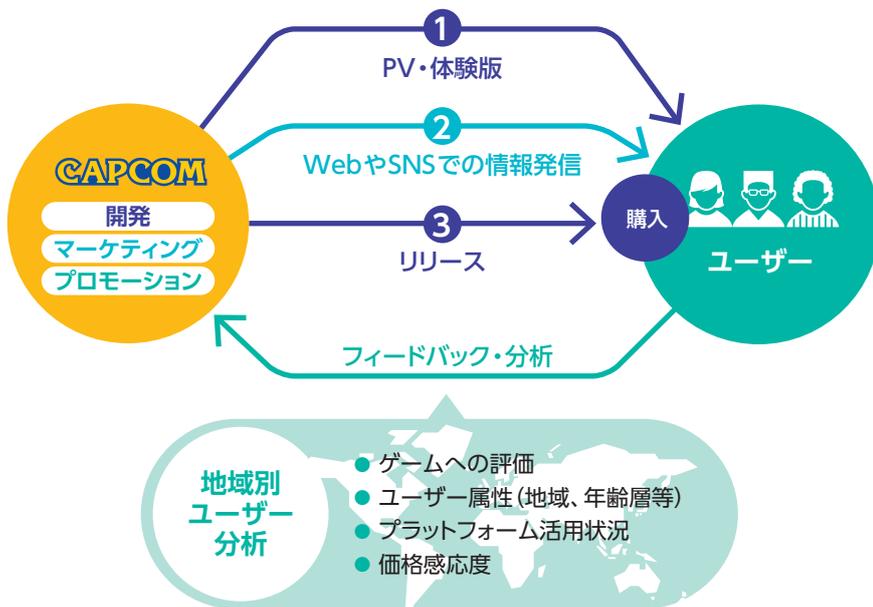
デジタル化により、1本当たり収益は上述のように

向上しましたが、さらなるメリットは、長期販売とグローバル化の実現でした。かつては、コンシューマにおける新作ヒットタイトルの有無で当社の業績は大きく変動していましたが、一たび良質な新作を投入すれば、3～5年に渡って継続的に収益貢献することに加え、パッケージ販売では中古流通が独占していた過去35年に渡る当社のコンテンツ資産が、オンライン上で低価格で提供することにより安定的な収益源となったのです。今では毎期200本程度のコンテンツがコンシューマの収益を構成しています。一方で、ユーザーに目線を転じれば、「ほしい時にすぐ手に入る」デジタルのメリットは大きく、新作においてもデジタル比率は年々向上し、最新の『バイオハザード RE:3』では発売初動にもかかわらずデジタル比率は50%に迫りました。

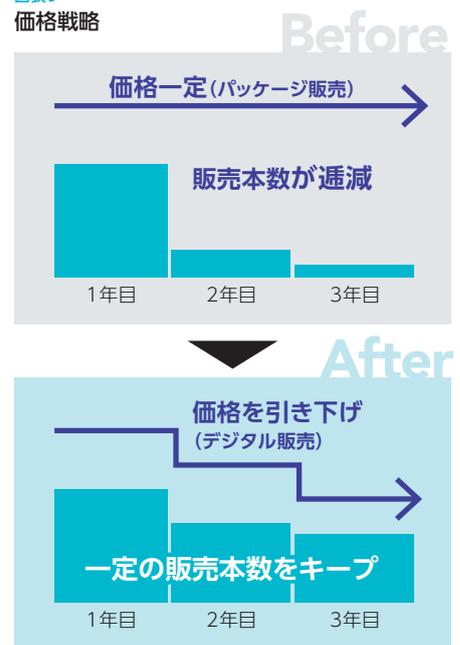
そして、近年デジタル販売において貢献度が高まっているのが、PCプラットフォームを通じた販売です。従来コンシューマ機の市場を大きく上回る国と地域での販売が実現し、アジア、南米、東欧や中東など、新興地域での拡販に強みがあると分析しています。私はこの領域に今後の伸びしろが大きいと考え、PCを重点プラットフォームに定めています。

次期も、これらのデジタル戦略を更に推し進める

図表8  
グローバル・マーケティング



図表9  
価格戦略



ことで、デジタル売上高は、過去最高の450億円を計画しています。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、デジタル売上比率は中期的に80~90%以上への上昇が見込まれ、消費者の収益性向上とストックビジネス化を更に進展させると考えています。

**施策3 デジタルマーケティングにもとづく価格施策で、需要を創出**

次にデジタルがもたらした、ゲームビジネスの効率化についてご説明します。私達はかねてより、先端のネット技術の活用に着目してきました。ゲームという嗜好品では、デジタルでのコミュニケーションを通じ、ユーザーニーズに寄り添うことが、デジタルネイティブが消費の主役となる今後の世界をイメージした時に、非常に重要だからです。

そこで、マーケティングのデジタル化とともに、社内での意思疎通を強化すべく、四半期ごとに経営とグローバルの事業幹部が一堂に会しマーケティングプランを構築する「グローバルマーケティング会議」を設置しました。その結果、2018年に投入した『MH:W』以降、経営、開発、事業が一体となって、自社WebサイトやSNSを活用し、ユーザーニーズに即したタイトルのクオリティ向上やデジタル版購入への適切な導線の設定により、販売を拡大する体制が確立できました。

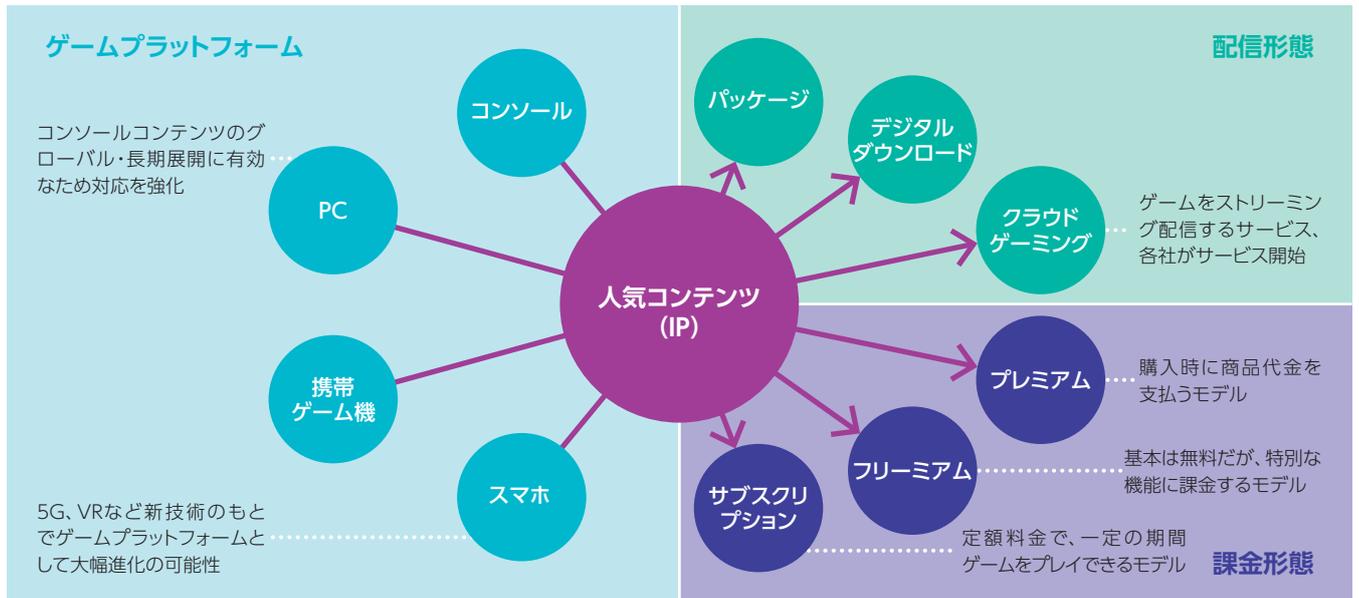
【図表8】

また足元では、長期販売、グローバル化の観点から、地域やユーザー属性ごとのニーズを踏まえた期間限定セールなどによる、きめ細かく機動的な価格施策を重要視しています。その成果として、2019年末には、その前の期に投入した大型タイトルを戦略的に50%以上プライスダウンした結果、前年同時期比で2倍以上の売上を記録しています。

もう一つの好例が『MH:W』の長期販売です。2018年1月の発売から既に2年以上が経過していますが、段階的に価格を引き下げながら販売を維持した結果、累計販売本数は1,600万本を超え、その半数以上が2年目以降の販売によるものです。現在までの最低価格は約15ドルですが、既に開発コストは償却し終えていますから、10ドル、極端に言えば5ドルで販売しても利益に貢献してくれます。この先も販売動向を見極めながら価格施策を行うことで、まだ手に取っていただいていない世界中のユーザーに訴求し、シリーズ次回作に向けユーザーベースを拡大していきます。将来の単価下落圧力になるのでは? という指摘をいただくこともありますが、私はその心配はないと考えています。嗜好品の世界では、高いクオリティのコンテンツをしっかりと提供できていれば、「高くても早く遊びたい」というニーズは必ずあるからです。価格施策により、ユーザーに様々な価格を提示し、それぞれが納得する価格で購入いただけるということは、販売側と購入側の双方にとって大きなメリットです。

【図表9】

図表10  
ゲームプラットフォームとサービス形態



**施策4 クラウドゲーミングなど新サービスや、モバイルコンテンツへの対応**

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、この先も当面は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「5G」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持ち技術的な検証を行っています。<sup>[図表10]</sup>

歴史的にみても、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さらなる進化に期待しつつ、今後ユーザーにとって実際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っていきたいと考えています。

また、モバイルコンテンツについては、現状は大きな成功を掴むにいたっていません。課題は、モバイルに特有の、継続的なサービスを通じマネタイズするノウハウを習得できていないことだと分析しています。現時点では、優先してコンシューマでの成長にリソースを割いていますので、成果を急ぐところではありません。しかしながら、「5G」あるいはその次の「6G」といった通信規格において、当社の迫力のあるアクションコンテンツが、いずれモバイル端末上でも遜色なく

遊べるようになるでしょう。例えば、軽量化された次世代のVR端末との掛け合わせでブレイクスルーが起きるかもしれません。来るべき機会をしっかりともののできるよう、技術研究を開発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、それがしっかりと実行できていれば何時いかなるプラットフォームやサービスのもとでもユーザーに選択していただける。反対にそれができなければ、例え一時時流に乗ったとしても、中長期での成長は叶わない。当業界の一線を走り続けてきた経験則から、私はそう確信しています。

図表11

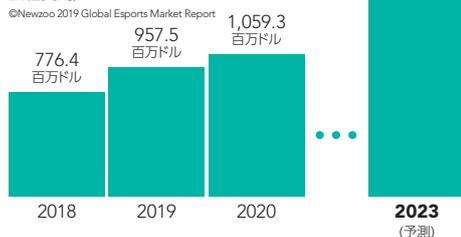
## eスポーツとは

「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た名称です。1990年代後半頃から欧米で盛んになり、現在ではアジアや日本を含め様々なゲームのイベントが多数開催され若年層を中心に世界中で人気を博すとともに、ゲームビジネスにおける新分野として注目を集めています。

## eスポーツの収入成長の動向

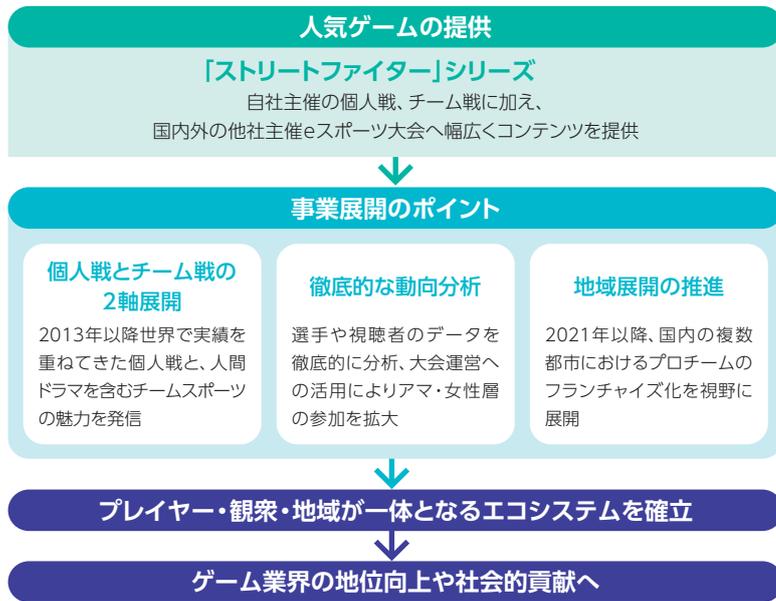
1,598.2 百万ドル

グローバルでの総収入(放映権、広告、スポンサーシップ、商品&チケット、ゲーム会社費用)



図表12

## eスポーツへの取り組み



## eスポーツ

# 新たなエンターテインメント分野の育成に向け、長期視点で投資を継続

### プレイヤーと観衆、地域と参画企業がWin-Winとなるエコシステムの確立を目指す

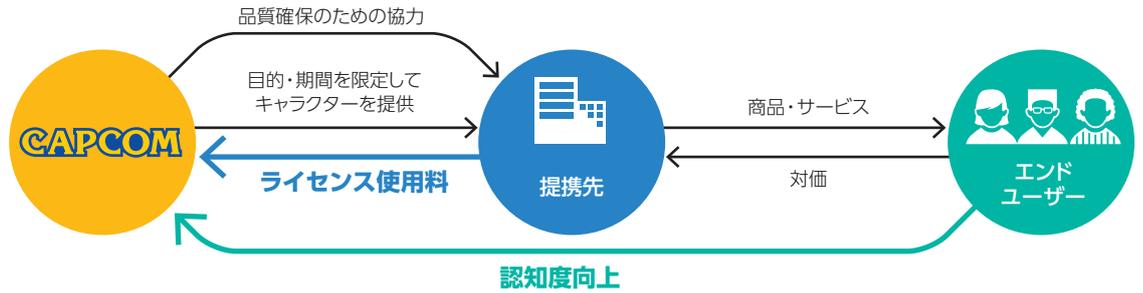
初めに、私達がeスポーツに取り組む理由をご説明します。私達は、eスポーツは人々に新たな楽しみを与える新時代のエンターテインメントに育つ可能性がある」と注目しています。市場も近年大きく成長し、2023年には約16億ドルへと67%成長する見通しです。[【図表11】](#)そして、eスポーツの発展に向け、プレイヤー、地域、また参画企業がWin-Winとなるエコシステムを構築するうえで、競技に用いるコンテンツを知り尽くし進化させられる私達だからこそ、果たせる役割があると考えています。

その結果として、当社としてもeスポーツからの収益が増加し、更にメインビジネスのコンシューマでのソフト販売への還元、ひいてはコンテンツのブランド価値が向上するサイクルができていく。そのようなビジョンを描いています。しかし、これは全く新しい分野です。一朝一夕に成るものではありません。やるからには、5年、あるいは10年の中長期的な視点で投資を継続し、サッカーや野球のように、アマチュア層の参加を含め、市場の裾野からじっくりと拡大していく必要があると考えています。

### 施策 大会継続と育成の仕組みを構築

新型コロナ禍における情勢を踏まえ、次期にか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、開催方式を変更しました。一方で、オンラインでの代替開催が可能であることはeスポーツの大きな利点です。ここまで進めてきた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、私達は、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6月からオンラインで開催しています。②チーム戦についても、国内で2020年8月から「ストリートファイターリーグ: Pro-JP 2020」を実施し、新たに10社以上の大会スポンサーを獲得するとともに、米国でも「Street Fighter League: Pro-US 2020」をオンラインで開催します。また、2021年以降に向けては、コロナ禍の状況を見極めながら、eスポーツチームの地域フランチャイズ化や、女性選手対象のトーナメントの開催、育成機関の設置などの取り組みを進めます。eスポーツが一般社会に広く認知、理解されることで、IPの価値向上に留まらず、ゲーム業界の地位向上や社会的貢献にも繋げられるよう図っていきます。[【図表12】](#)

図表13  
ライセンスのビジネスモデル



ハリウッド映画「モンスターハンター」  
© CONSTANTIN FILM Production Services GmbH



上海で開催した「モンスターハンター 15周年展」

成長戦略  
**3**

## ライセンスビジネス ゲームを超えた デジタルコンテンツ企業へ

### 安定事業から成長事業への転換

「ゲームコンテンツはいずれ、世界的なアニメキャラクターと並ぶようなブランドになる。」私はそう考えています。当社は、1990年代初頭の『ストII』ブームをきっかけに、商品化やハリウッド映画化など、ゲームコンテンツのブランド化において業界をけん引してきました。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」を採用し、全てのブランドの積極的な多メディア展開を図っています。そして現在、デジタルコンテンツ事業が大きく成長し、当社ゲームのユーザーがグローバルで急拡大する状況下、私は、ライセンスビジネスも大きく成長を図る時期に来たと考えています。【図表13】

#### 施策 グローバル展開の強化

従来、当社は日米欧の拠点から、それぞれの地域でライセンス展開を行ってきました。商品化や映像化などを通じ、ソフト収益の補完や、認知度の拡大、ロイヤルユーザーの育成といった貢献を果たしています。しかしながら、成長率という観点では、この5年間でソフトの販売本数が96%成長してきたのに対し、ライセンスビジネス(その他事業)の売上成長は41%に留まってい

ます。私は、ここに伸びしろがあると考え、当ビジネスにおける一段の成長をグローバルの各拠点に促しています。また、アジアでの事業展開として、2016年から日本・アジア事業統括を立ち上げており、日米欧亜の4拠点体制の強化を図っています。この体制により、新興地域を含めたソフト販売拡大の受け皿としていきます。

また、アパレルやモバイルなど、他業種とのコラボレーションも増加しており、この領域からもライセンス収益の底上げを目指します。

#### 施策 ハリウッド映画化の推進

コンテンツのブランド化という観点で、ハリウッド映画化の効果は絶大です。過去に実績がある「ストリートファイター」と「バイオハザード」は、いずれも当社を代表するブランドに成長し、ソフト販売数や長期的なコンテンツ価値を大きく向上させています。現在、当社は新たに「モンスターハンター」のハリウッド映画化を予定しています。同作は公開に向け準備が進んでおり、既に1,610万本を販売している『MH:W』が2,000万本を目指すうえでの側面支援になると考えています。

# 進化する市場に向け 機動的な成長投資を実現するために、 安定した財務基盤構築に努めています。

**Q** ご自身の役割について教えてください

**A** 経営戦略に基づく投資の最適化を実現し、  
事業活動を財務面から支えます

CFOとして当社の財務戦略の立案から執行までを担う責任者であることに加え、専務執行役員として管理部門全体を管掌しています。また、事業構造が大きく変わる状況下、2020年4月から新たに企画戦略部門も管掌しています。この役割のもと、CEOとCOOが要となって策定する当社の成長戦略の推進に向け、デジタル強化をはじめとする各戦略の構築にも携わることで、機動的かつ無駄のない投資を実現し、業績の拡大および資本効率の向上を図っています。

CFOとしては、従来からの財務戦略である、安定的なキャッシュの確保に基づく強固かつ柔軟な財務基盤の構築と、資本効率の向上に努めています。そして新たに、経営企画、マーケティング戦略を管掌することで、経営と事業のさらなる連動に取り組んでいます。

**Q** 新型コロナウイルス感染症等による事業環境の変化を受け、財務戦略に変化はありますか

**A** 変化はありません、今後もキャッシュ重視  
の財務基盤で成長投資を支えます

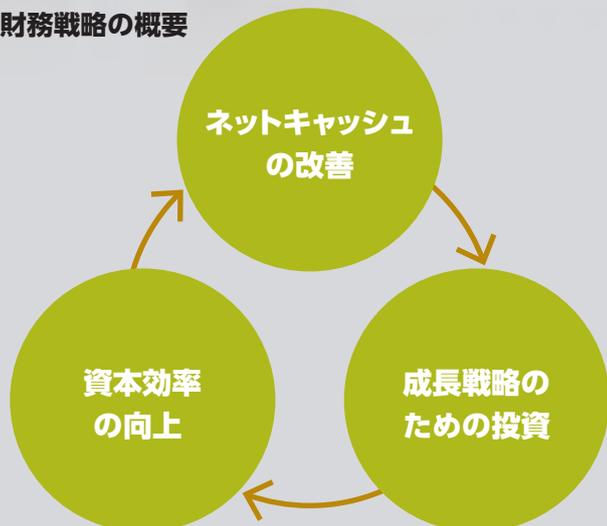
当社は成長戦略の結実に向け、デジタルコンテンツ事業を中心に毎期300億円規模の開発投資を行っています。売上計画比で約36.5%におよぶ研究開発費を安定的に投じるには、強固かつ柔軟な財務基盤を構築する必要があります。当社は「ネットキャッシュの改善」をベースとして積極的な開発投資を実現することで、成長戦略を推進、高い資本効率性のもとでの業績成長に取り組んでいます。

2020年3月期は、成長のための投資がコンシューマ事業で歴代最高の販売本数として結実し、過去最高益を更新してネットキャッシュは142億円増加、売上高営業キャッシュフロー比率は27.3%に達しました。新型コロナウイルス禍に対しては、幸い当社はゲーム販売のデジタル化により大きな影響を回避することができ、また年間開発投資額に対する現金及び預金残高は約2.2年分と財務面での懸念は生じていません。しかしながら、

取締役専務執行役員  
最高財務責任者 (CFO)

野村 謙吉

## 財務戦略の概要



他業態における様々な影響を目の当たりにして、キャッシュの重み、また事業特性に応じた財務基盤を構築することの重要性を、改めて肝に銘じています。

これまで当期純利益が7期連続で増益した期間、当社の収益構造は、販売チャネルのデジタル化や収益期間の長期化により大きく変化してきましたが、築き上げてきた財務基盤のもと、成長投資を適切に支えることができました。しかし、更にこの先10年の市場に目を転じれば、新技術や新ハード、新たなサービスの登場により、未だかつてなかった大きな変化が予想されます。投資の選択肢は一層広がる見通しであり、そのための財務面での備えが必要です。

私はCFOとして、引き続き投資の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継続的に見直し、一層筋肉質な財務基盤の構築を図ります。また、蓄積したキャッシュにより、大型タイトルへの開発投資や、デジタル強化に向けた投資、新技術や新サービスへの対応、eスポーツやモバイルなど戦略案件への機動的かつ最適な投資配分を実現し、成長戦略の結実および資本効率性のさらなる向上を目指します。

**Q** 重視する財務KPIとその向上策について教えてください

**A** 「**每期営業増益10%**」に加え、**資本効率(ROE)**を重視しています

当社は、投資家の皆様へ向けた中期経営目標として、本業からの収益である営業利益を「**每期10%増益**」することを掲げています。同時に、事業の効率性の

売上高・営業活動によるキャッシュ・フロー (百万円)



指標として「営業利益率」、最終利益である「当期純利益」、株主還元やさらなる成長の源泉として「フリーキャッシュフロー」も向上させることを目指しています。変化の激しいゲーム業界において、常に先を見据えた経営を行うにあたり、これらの指標や「売上比・前年比・計画比」のマトリックス比較などで変化をチェックし、早期に課題に対応してきたことで、直近5年における営業増益率は+116%、営業利益率の改善度は+11.5ポイントと、同業内比較でも上位に位置しています。また、この間における当期純利益の増益率は+141%、フリーキャッシュフローも大幅に改善しています。

営業利益・営業利益率の改善率 (2015年3月期との比較)

	営業利益	営業利益率
カプコン	+116%	+11.5 points
コナミHD	+114%	+5.2 points
スクウェア・エニックスHD	+99%	+2.8 points
セガサミー HD	+57%	+2.5 points
バンダイナムコ HD	+40%	+0.9 points

注) 2015年3月期と2020年3月期実績の比較  
出所) 各社決算短信、決算発表資料をもとに当社作成

そして、資本効率性の指標として重視しているROE (自己資本利益率)は、当期において16.9%となりました。業績成長とともに7期連続で安定的に向上し、株主価値を創出しています。

ROE

	ROE
カプコン	16.9%
コナミHD	7.3%
スクウェア・エニックスHD	10.0%
セガサミー HD	4.6%
バンダイナムコ HD	13.1%
東証一部平均	6.6%

注) 2020年3月期実績  
出所) 各社決算短信、日本取引所グループHP

この背景にあるのは、2013年以降推進してきたデジタル戦略です。新作大型タイトルだけではなく、過去のコンテンツ資産の販売からの利益獲得を強化することで、資本の拡大に依存せず効率的に収益を成長させています。なお、ROEとともにROA（総資産利益率）の改善にも着目しており、当期は12.0%まで向上しています。次期においても、引き続きデジタル戦略を推進し各KPIの向上を目指します。営業利益は11.7%増の255億円、当期純利益は12.9%増の180億円、営業利益率は2.0ポイント改善の30.0%と向上を見込み、ROEは16.9%と前年並みを想定しています。これらの計画の達成に向け、経営として上記のチェックを徹底するとともに、効率性を意識したBS（貸借対照表）のマネジメントを実践していきます。

	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3(計画)
ROE (%)	13.4	14.4	16.9	16.9
当期純利益率 (%)	11.6	12.5	19.5	21.2
ROA (%)	8.9	10.1	12.0	—
財務レバレッジ (倍)	1.46	1.39	1.44	—

**Q** 成長戦略のための投資方針と内容は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80%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であ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。2021年3月期は当社の投資額全体（開発投資額および設備投資額を合わせた金額364億円）の80%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、年間開発投資額とゲームソフト仕掛品残高の適切な管理に努めています。貸借対照表に計上されるゲームソフト仕掛品残高について、ゲームの開発期間は一般的に2~3年以上を要する一方、コンテンツの販売期間もデジタル配信に伴い長期化していますので、制作中コンテンツの開発進捗を適切にチェックすることで、資産の健全性維持に努めています。

当社では、開発投資を適切に管理しタイトル収益を向上、ネットキャッシュを効率的に創出するため、2つの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)をデータベース化し、投資収益をプロセス管理しています。タイトルの制作進捗が順調であれば当初想定 of 投資を継続しますが、問題がある場合は、早期に改善を図った上で投資の継続可能性を再評価します。2つ目は、「運転資本効率化の徹底」として仕掛資産を継続的にチェックし、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。

これらの取り組みを通じ、期末のネットキャッシュは589億円となり142億円増加しました。また、年度後半の商戦期前後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の一時的増減を考慮した「正味のネットキャッシュ」も690億円へと増加しました。

設備投資・開発投資額(百万円)



なお、今後の投資額は、パイプラインの拡充に向けた着実な新卒採用と新ハード、新技術への対応に伴い漸増する見通しです。引き続き、投資配分とプロセス管理を適切に行うことで、成長投資を実現していきます。

**Q** キャッシュ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販売期間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、ゲームプラットフォームの高性能化および多機能化に伴い増加傾向にあります。また、主カタイトルの開発期間は2～3年以上を要することに加え、デジタル販売の浸透により長期販売が可能となった結果、投資資金の回収期間として定める期間も長期化しています(パッケージ販売が主流だった時代は、発売から1～3ヵ月の期間に大半の需要が集中し、概ねその期間内に開発コストが回収されていました)。

このような状況下、当社はタイトル開発の投資計画とリスク対応の留保分などを考慮して保有しておくべき現預金の水準を年間開発投資額の1～2年分程度と設定していました。しかしながら、この先10年間における当業界のコンテンツの更なる進化、そしてビジネス構造の大きな転換の可能性をふまえると、もう1年分程度キャッシュポジションを高め、より機動的な投資を可能にする体制を作っておく必要が生じてきています。当期末においては、業績の伸長もあり、現預金残高は656億円となりましたが、更なる財務基盤の強化に努めていきます。

**Q** 株主還元における自己株式の位置づけについて教えてください

**A** 総還元性向の観点から配当と並ぶ柱として、機動的な取得を実施しています

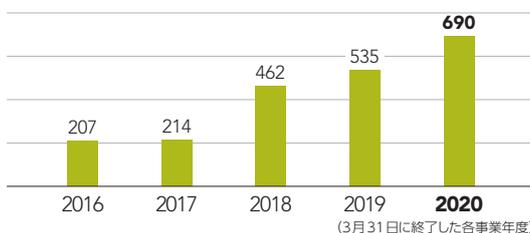
当社は、自己株式の取得について、1株当たり利益を高めることで株式価値を高め、株主への還元に資する重要な方針の一つとして考えております。この考えのもと、経営環境の変化や財務内容等を勘案し、株主価値の向上に資すると判断できる場合は、過去から機動的に自己株式の取得を行っています(直近では2017年と2019年に取得)。

配当と合わせた過去10年の平均総還元性向は58%となっており、これからも機会に応じ、最適な対応を図ります。

なお、保有している自己株式につきましては、新技術や事業成長・資本効率向上の観点のもと、取り得る選択肢に対して適切な対応を検討していきます。

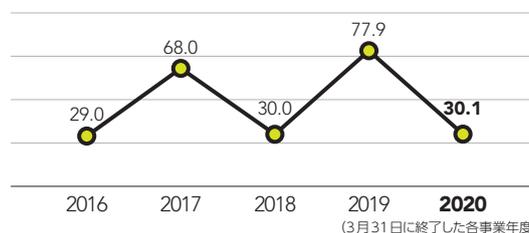
正味ネットキャッシュの推移(億円)

**690** 億円



総還元性向(%)

**30.1%**



# Creaa Report

取締役専務執行役員  
開発部門、PS事業管掌

江川 陽一



### 開発人材 の強化

トップコアメンバー

実績の積み重ね

コアメンバー

移植作品等のディレクターに抜擢

中堅・若手(コア育成枠)

各種研修制度 先輩社員による指導

新卒

### 開発環境の整備

開発拠点の拡充

開発部門を集約し、  
機動力や統率力を向上

独自の開発ツール

品質と開発効率を高める  
[RE ENGINE]

最新技術の導入

世界最先端の「3Dスキャン」、  
「モーションキャプチャー」、[VR]

世界一  
面白いゲーム

+

充実した  
ラインナップ

# グローバルで高い評価を誇るコンテンツを生み出す開発方針と基盤づくり

## 開発方針

### 世界屈指のクオリティとコスト感覚の両立により持続的な成長を実現

創業以来35年以上に渡りゲーム開発を行ってきた我々には、「クオリティが高く、グローバルで通用するものに仕上げなければゲームは売れない」という業界の現実が、骨の髄まで染みわたっています。私が開発責任者となってから、「モンスターハンター」のグローバルブランド化、「大型タイトルの長期販売モデルの確立」、「デジタル販売比率の拡大」など、カプコンは大きな成長を果たしてきましたが、これらは全て、カプコンのゲームが世界屈指のクオリティであるという評価を獲得したからこそ成しえたものです。

現在もこの状況に満足することなく、開発組織全体で、更なる成長に向けた体制づくりを進めています。

加えて、私が注力しているのは開発部門の数字への意識強化です。私自身、開発畑出身ですが、クリエイターはどうしても「クリエイティブの可能性を突き詰めて追求する」傾向にあります。もちろん、その職人気質が当社の強みでもありヒットタイトルを生み出す源泉になっています。一方で、経営が求める「毎年10%の利益成長」を実現するためには、作り手の自己満足ではいけません。私は、多額の投資を預かる責任者として、部門の成果を損益だけで評価せず、生産性を意識したゲーム開発を推進することで、健全性を高めています。この取り組みにより、現在では開発の部門長レベルに、経営目標である、中期的な視点でタイトル損益とパイプラインの拡充を両立させる意識が浸透し始めています。

今後は、不変のミッションであるIPの育成と創出に加え、クラウドの台頭やプラットフォームの多様化に対応するため、クロスプレイへの対応などネットワーク環境の構築・整備に注力するほか、運営型オンラインコンテンツの強化を進めていきます。また、5年、10年先を見据え、先端技術の研究も推進していきます。

これからの技術革新により、デジタルエンタテインメントは未知の成長可能性を秘めています。私はこれからも「逃げない、諦めない」の精神で、引き続き、開発組織の管理と育成に注力していきます。

## 開発組織の特徴

### 自社開発エンジンにより、自分達の特徴を最大限に生かす開発環境を構築

カプコンのゲーム開発の強みの一つは、自社でゲーム開発エンジン[RE ENGINE]を構築していることです。[RE ENGINE]は、高品質なゲーム開発を可能にするだけでなく、これまでに開発したタイトルからのフィードバックを受け、自分達の特徴に合わせて常に進化しており、内製エンジンである強みを存分に発揮しています。

また、当社は研究開発棟や開発設備に積極的に投資し、設備面

でも世界最先端の水準にあります。この環境のもと、クリエイターとエンジニアがタッグを組むことで、世界トップクラスのクオリティが実現できるのです。→詳細は統合報告書2017・P38参照

## 開発人材の育成

### 重要案件にも若手社員を積極起用 次世代へ継承するカプコンのものづくり

社内に技術とノウハウを集約し、創業以来続く人気IPの開発DNAを次世代に継承しながら、若い世代の感覚も取り入れて進化させる。こうした考えのもと、カプコンは2011年度から新卒開発者を毎年100名以上採用し、まずは2,500名体制を実現する目標を掲げています。新卒社員が一人前になるには数年の開発経験が必要ですが、ゲーム機の性能向上により、1タイトル当たりの開発期間は長期化傾向にあります。そのため、若手社員であっても、大型タイトルや、ゲーム開発の根幹をなすミドルウェア開発のチームに起用することもあり、最先端の現場でやりがいとノウハウを得ながら成長を促しています。また、能力の高い若手をチームでサポートして育て、次の担当タイトルで全体を指揮する「コアメンバー」へと抜擢する仕組みも整備しています。

## コロナ禍でのゲーム開発

2020年4月から5月にかけて、日本での緊急事態宣言発令を受け、当社開発部門でも原則的に在宅勤務を行いました。

大容量のデータを扱うゲーム開発において、在宅で進められる業務には限りがあります。また、緊急事態宣言解除後も、ソーシャルディスタンスを考慮した座席配置により、全社員が一斉に出勤することはできませんが、人員配置の見直しや時差出勤など、効率的な稼働と成果を両立させることで、開発遅延リスクの低減を目指しています。

なお、今回の経験を踏まえ、有効な在宅勤務の進め方の検証が進んでおり、仮に今後感染拡大が続いた場合も、生産性の低下は今回より抑制できる見込みです。

家庭用ゲームソフト販売本数推移 (万本)

	2018	2019	2020	2021 (計画)
<b>総販売本数</b>	<b>2,440</b>	<b>2,530</b>	<b>2,550</b>	<b>2,800</b>
<b>主要販売タイトル</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●モンスターハンター：ワールド 790</li> <li>●バイオハザード アドベント イービル(リビート) 160</li> <li>●マーベル VS. カプコン：インフィニット 100</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●モンスターハンター：ワールド(リビート) 450</li> <li>●バイオハザード RE:2 420</li> <li>●デビル メイ クライ 5 210</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●モンスターハンター：ワールド(リビート) 520</li> <li>●モンスターハンター：ワールド(リビート) 320</li> <li>●バイオハザード RE:2(リビート) 240</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●バイオハザード RE:3(リビート)</li> <li>●モンスターハンター：ワールド(リビート)</li> <li>●バイオハザード RE:2(リビート)</li> </ul>

(3月31日に終了した各事業年度)



恐怖に死に物狂いで立ち向かえ!  
誰も見たことがない  
サバイバルホラー  
『バイオハザード ヴィレッジ』

『バイオハザード ヴィレッジ』 プロデューサー

神田 剛  
Kanda Tsuyoshi

2002年入社。国内でマーケティングや海外業務に携わった後、2008年にカプコンU.S.A.へ出向。2015年に帰任し、プロデューサー職に転向。『バイオハザード7 レジデント イービル』と今作ではプロデューサーを務める。

『バイオハザード』シリーズ

シリーズ累計1億本突破! 世界を常に驚かせる恐怖体験を

『サバイバルホラー』ゲームの金字塔『バイオハザード(海外名称:RESIDENT EVIL)』は、迫り来るゾンビ達の“恐怖”に立ち向かい、絶望的な状況からあらゆる手段を使って生還するゲーム。1996年の第1作発売以降、世界中から熱狂的な支持を得て、シリーズ累計販売本数1億本を突破。ハリウッド映画やUSJのアトラクション展開で、ゲームファン以外の人気も獲得。

1996



『バイオハザード』

販売本数 **275**万本

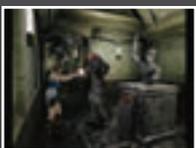
1998



『バイオハザード2』

販売本数 **496**万本

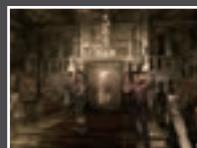
1999



『バイオハザード3  
ラストエスケープ』

販売本数 **350**万本

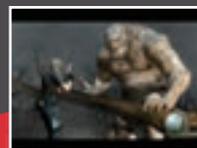
2002



『バイオハザード0』

販売本数 **125**万本

2005



『バイオハザード4』

販売本数 **160**万本

## 恐怖×キャラクター・ドラマ性でファンを魅了

「先に進むのも怖い、でも面白い!」恐怖に打ち勝つカタルシスや達成感など、サバイバルホラーゲームの本流を貫きつつ、キャラクターやドラマ性にも富んだゲーム、それが「バイオハザード」シリーズの基本コンセプトです。一見の価値ある面白いものづくりに挑むというカプコンのDNAを受け継ぎ、シリーズごとにインパクトのある“未知の恐怖”を創出。時代とともに進化するゲーム機と歩調を合わせて、そのとき実現できる最大限の表現に挑戦し続けてきました。これが長きにわたってファンに支持いただき、シリーズ累計販売本数1億本を超えることができた所以ではないかと思っています。

来年2021年3月にバイオハザード誕生25周年を迎えますが、開発の根底にあるのは常に挑戦者であるということ。世界中のユーザーに新たなサバイバルホラー体験を提供できるよう、新作に取り組んでいます。

## フォトリアルな世界で、死に物狂いで戦う

2021年のリリースを目指し、今まさに開発を進めているのが『バイオハザード ヴィレッジ (VILLAGE)』です。タイトルロゴに8を意味するローマ数字「VIII」を忍ばせた作品で、前作『バイオハザード7 レジデント イービル』の完結編です。「死に物狂い」をコンセプトとして、プレイヤーが必死で試行錯誤できる、攻略の幅広さを前作以上に強化しました。ゲームへの没入感を高めるため、前作に続いて一人称視点のアイソレートビューを採用し、更に今作では次世代機の性能を存分に発揮し、ゲームデータを最適化してロード時間を極限まで短縮する試みや、より高精細なグラフィックや3Dオーディオとの相乗効果で、未だかつてない圧倒的な世界観での“死に物狂いの戦い”を目指しています。

ゲーム開発には、引き続き自社開発のゲームエンジン「RE ENGINE」を使用。エンジンとコンテンツが表裏一体となり、ゲーム



とともにエンジンも進化しています。スムーズな操作性や臨場感溢れる体験に、プレイヤーも驚くのではないかと期待しています。

『バイオハザード ヴィレッジ』  
プロデューサー

ピーター・ファビアーノ  
Peter Fabiano



2008年入社後、グローバルプロダクション室を経て、「バイオハザード」シリーズなどの開発に携わる。

『バイオハザード RE:3』と今作では神田とともにプロデューサーを務める。

「バイオハザード」は、日本発のゲームでありながら英語を主言語と定めて開発しているグローバルタイトル。アメリカで「サバイバルホラー」といえば「バイオハザード (Resident Evil)」をイメージする人が多いほど知名度も高い。日本をはじめ、北米、欧州各国の文化や嗜好に配慮しながら、最適なコンテンツやプロモーションを展開し、世界中のファンを常に新しいホラー体験へと誘います。

## 魅力を最大化し、グローバル市場にアプローチ

開発やマネジメント、グローバルのマーケティングメンバーと力を合わせタイトルの魅力を最大化し、世界に発信していくのが我々プロデューサーの使命です。このシリーズは欧米のシェアが圧倒的に高く、中でも北米を中心に各地域へアプローチしています。グローバル市場におけるデジタル化の進行に伴い、成長著しいアジア地域でのPCシェアも加味しながら、今作では更にデジタル版の販売シェアを高めるべく、販売戦略を遂行しています。

更に、本年はコロナ禍中での開発・プロモーションとなったため、メンバーの健康に留意しつつ、海外との制作連携もウェブ体制へシフトし、更にウェブ中心のプロモーション施策を基本軸としたグローバル施策を積極的に推進するなど、可能な限りの対応により、プロジェクトの遅延を最小限に留めつつ、プロモーション効果の最大化に努めています。

目指すはグローバル総販売本数1,000万本!。シリーズ誕生25年目にふさわしい、最高のサバイバルホラー体験として心に刻んでいただけるタイトルとなるよう、我々自身も死に物狂いで挑み続けます。

1億本以上  
シリーズ累計販売本数  
141作品  
タイトル数

2009



『バイオハザード 5』

販売本数 **770** 万本

2012



『バイオハザード 6』

販売本数 **760** 万本

2017



『バイオハザード7  
レジデント イービル』

販売本数 **790** 万本

2019



『バイオハザード RE:2』

販売本数 **720** 万本

2020



『バイオハザード RE:3』

販売本数 **270** 万本

タイトル数、販売本数は2020年6月30日現在

# Project management

人材や環境を整え、

プロジェクトを推進

CS第一開発統括  
第一開発部  
副部長

葛野 誠  
Kadono Makoto

## ゲームづくりは組織づくり 適材適所で最高の“恐怖”を創造

『バイオハザード ヴィレッジ』は、まさに“ホラーのテーマパーク”。さまざまな恐怖やアクションでプレイヤーを楽しませるために、開発メンバー達は、2021年のリリースに照準を合わせ、まさに死に物狂いで開発に取り組んでいます。

カプコンのものづくりで最も大切なもの、それは、“人”です。数百名を超える開発メンバーが一人ひとりの能力を発揮できる環境を整えてこそ、面白いゲームは生まれます。プロデューサー陣とも連携し、時には自身のプログラマーとしての経験を活かしてアドバイスをしつつ、進捗やコストを鑑みながら開発スケジュールを管理する、それが私の果たすべきつとめです。年々、ゲーム開発は複雑化しています。より効率的に進めるにはどうすればよいか？常にプロセス最適化の意識を持ちながら、世界トップクラスの品質を更に高められるよう努めています。

## 開発部門と連携し、タイトルの

ゲームづくりに最適な

ソリューションを

アドバンスドゲーム開発室  
Technical Art Director

ブラッドリー サunders  
Bradley Saunders

## もっとクリエイティブに。 ゲームづくりの課題に技術で応える

クリエイター達が表現したいことは何か、どうすればそれを実現できるのか？そうした潜在的なニーズに対し、開発エンジンを進化させたりワークフローを見直したりして実現に導くのが、私達のミッションです。

新しいゲーム機が出るたびに高まるユーザーの期待に応えるために重要な役割を果たすのが、次世代機のゲーム開発に必要な要素を全て盛り込んだ「RE ENGINE」です。美しい映像表現はもちろん、前作のワークフローの改善点を洗い出し、ゲーム開発の要となって作業を最適化するツールとして、『バイオハザード ヴィレッジ』のためにさらなる進化を遂げました。

コンテンツをエンジンとの両輪で進化させる、これは自社開発のエンジンだからできることです。ユーザーに最高の恐怖を体験してもらえよう、最適なソリューションを提供しています。

# Advanced game development

# Sales strategy



グローバル戦略を

企画・遂行

マーケティング戦略部  
販売戦略室  
CS第一販売戦略チーム  
チーム長

中野 広祐  
Nakano Kosuke

## 最高のスタートダッシュで 25周年のバイオハザードを世界へ

世界中のユーザーの興味が最高潮に達したタイミングで『バイオハザード ヴィレッジ』をリリースし、その後も売上が継続的に伸長するよう、グローバルで一貫した販売戦略を立案し遂行するのが、私達の役割です。

経営からの重要課題である「デジタル戦略」の実働部隊として、どのような商品を、いつ、いくらでどうやって販売するかを提案しています。発売後には、ただ価格を動かすのではなく、市場調査と過去作の分析などをもとに、地域の販社や開発と意見交換をしながら最適なタイミングと価格で販売することで、売上の最大化とブランド価値の向上に努めています。

今作は、次世代機に対応する新時代の「バイオハザード」となります。新時代の幕開けにふさわしい新たな体験を提供するとともに、25年の歴史の厚みで後押しをすることで最高のスタートダッシュを切っています。

# 成功を実現するスタッフ達

北米・南米地域の

デジタルセールスを担う

カプコンU.S.A.  
デジタルプラットフォーム  
シニア バイスプレジデント

ウィリアム 成幸  
ヤギ・ベイカン

William Nariyuki Yagi-Bacon

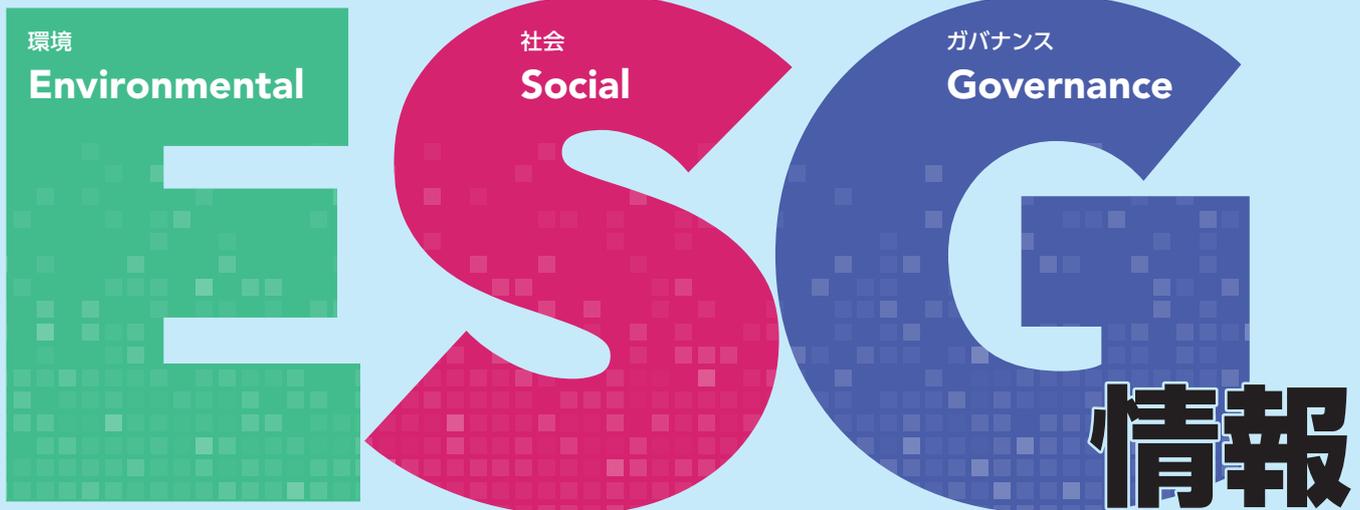


## 本社・海外販社が一丸となって デジタル戦略を推進し、 多様なユーザーにベストの価値を

このチームでは、例えば『バイオハザード ヴィレッジ』発表時に、期待感をより高めてもらうため、前作にあたる『バイオハザード7 レジデント イービル』や、過去作の現行機移植版を値下げし購入し易くする、といった施策を考案・遂行することで、シリーズでの売上の最大化とデジタルシフトの拡大に貢献しています。

値下げセールを含んだ販売促進活動はグローバル化が進んでおり、本社と私達海外販社間、そしてファーストパーティーとの円滑なコミュニケーションが必要不可欠な時代となりました。このような状況下、私達販売部門にとって情報の鮮度と迅速な判断力が全てといっても過言ではありません。時には話が出た当日に判断をしなければならぬ場合もあるため、本社・販社間で速やかなコンセンサス取りの調整を行うのも、私の重要な仕事です。

# Digital marketing



当社は、ステークホルダーとの関係を重視し、事業を通じて社会に貢献することで、社会との良い関係を構築していきます。

ESGの取り組みと課題一覧

◆マテリアリティ(重要課題)：緑 人材の確保・育成    ピンク ダイバーシティの推進    水色 社会との健全な関係を構築    紫 コーポレート・ガバナンスの充実

	取り組み	事業・経営への寄与	今後の課題
<b>E</b> Environmental 環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>●LED照明への切り替えによるCO<sub>2</sub>削減</li> <li>●環境に配慮した新ビル建設</li> <li>●同業他社との物流ネットワーク共有による資源および排出ガスの削減</li> <li>●説明書の電子化による紙資源の削減</li> <li>●デジタル販売推進による資源の削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●コスト削減(電気使用量低下、物流費用の削減)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●リノベーションによる既存建物の省エネ化</li> <li>●アミューズメント施設運営における更なる省エネ化</li> </ul>
<b>S</b> Social 社会	<p><b>従業員との関係</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●外国人の積極採用</li> <li>●女性管理職の増加</li> <li>●安全衛生委員会の開催</li> <li>●社員研修の実施</li> <li>●裁量労働制の導入</li> </ul> <p><b>お客様との関係</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●CEROレーティングの遵守</li> <li>●業界団体によるガイドラインの制定</li> <li>●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</li> <li>●ゲーム内課金を煽らないマネタイズ</li> </ul> <p><b>地域社会との関係</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●子供達を対象にした「企業訪問」受け入れ／「出前授業」の実施</li> <li>●自社コンテンツを活用した地方創生</li> <li>●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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> <li>●優秀なクリエイターの確保</li> <li>●クリエイターの生産性の向上</li> <li>●遵法精神の醸成</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>●安心して遊べる環境づくりによる顧客満足度の向上</li> <li>●ゲームによる社会的リスクを低減</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>●企業およびIPの知名度向上による収益機会の拡大</li> <li>●当社の事業姿勢への理解促進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●女性管理職比率の向上</li> <li>●グローバル人材の採用強化</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>●ユーザー、消費者団体、行政等への啓蒙</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>●自社コンテンツを活用した地方創生の更なる推進</li> <li>●教育支援活動のオンライン化</li> </ul>
<b>G</b> Governance ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>●株主との対話の増加</li> <li>●監査等委員会設置会社への移行</li> <li>●社外取締役比率の向上</li> <li>●指名・報酬委員会(任意)の設置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●財務・非財務両面での適正な企業価値評価</li> <li>●経営監視機能の強化による経営判断リスクの回避</li> <li>●多様な意見を取締役会に反映することによる成長戦略の妥当性確保</li> <li>●創業者が持つ経営ノウハウの継承</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●開発責任者による市場との対話の機会増加</li> <li>●監査等委員会設置会社制度の有効な運用</li> <li>●取締役会の実効性評価と活用</li> <li>●中長期の持続的成長に向けた、開発者の報酬設定</li> </ul>

▶マテリアリティのKPI詳細はP15・16「ESGハイライト」参照

## 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75%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は低いと言えます。環境負荷は主にアミューズメント施設の電力使用やアミューズメント機器の製造、各種製品の流通で発生し、これらの省エネルギー化に注力しています。

## 電気使用量の削減

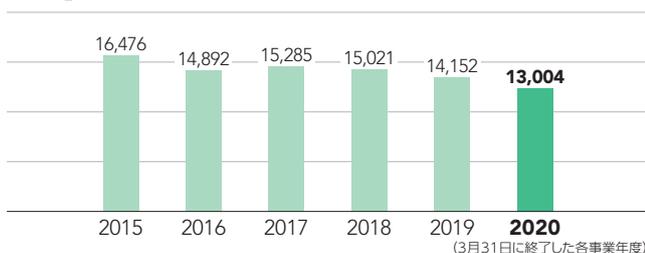
### 全社的な省エネ施策の推進により、CO<sub>2</sub>排出量を削減

当社は、全事業所の継続的な節電実施や、アミューズメント施設における省エネへの取り組み、パソコン等の電気機器の電力消費のピークシフト対応等により電力消費の削減に取り組んできました。2017年3月期は、「研究開発第2ビル」および「カプコンテクニカルセンター」の設立により、CO<sub>2</sub>排出量は前期比で増加しましたが、当該施設における省エネルギー設備の導入や、各事業所におけるLED照明への切り替え等を進めたことにより、2020年3月期は前年比8.2%の削減に成功しています。

※ 設備を導入しない場合の想定エネルギー消費量を100%とする。

当社のCO<sub>2</sub>排出量(単位) (t)

# 13,004 t



### 事業者クラス分け評価制度で5年連続のSクラスを獲得

当社ではエネルギーの使用に係る原単位において毎年、前期比での削減を達成しています。こうした取り組みにより、資源エネルギー庁が2016年より実施している、エネルギーの使用の合理化等に関する法律(工場等に係る措置)に基づく「事業者クラス分け評価制度」では、S・A・B・Cの4段階中、5年連続でSクラスを獲得しています。

年度	エネルギーの使用に係る原単位*	前年度比
2015	0.06193	92.9%
2016	0.06018	97.2%
2017	0.05994	99.6%
2018	0.05869	97.9%
2019	0.05583	95.1%

※ 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/>

## 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2,550万本分の紙の消費を抑えています。

また、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。2020年3月期はデジタルで販売したゲームソフト約2,055万本分の資源を削減しています。引き続きゲームソフトのデジタル販売を促進し、将来的には、全てをデジタルで販売することにより、実質的な資源消費ゼロを目指します。

### 同業他社と物流ネットワークを共有

商品の流通段階では、同業他社と物流ネットワークを共有することで、効率的な商品供給を可能にしています。これにより、梱包資材や燃料および排気ガスの削減を実現しています。将来的にはデジタル化の促進による流通量削減により、更なる低減を目指します。

## 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

年度	リサイクル量	サーマルリサイクル※1
2015	77.8%	22.2%
2016	77.9%	22.1%
2017	74.4%	25.6%
2018	83.7%	16.3%
2019※2	00.0%	00.0%

※1 熱源として温水、暖房等に利用した量

※2 2019年度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。

## 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、数年前からモバイルゲームを中心に「ガチャ」に伴う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」を創造する会社として、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）

2020年3月期における家庭用ゲームの海外販売本数比率は84.1%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、近年の家庭用ゲーム機では、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
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
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5月、世界保健機関（WHO）は、極端にゲームにのめりこみ、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。当社も本問題に対する社会的要請への対応として、一般社団法人コンピュータエンターテインメント協会などの業界団体と協力し、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。当社単体では、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P54参照

#### カルチャライズの実例



日本では「バイオハザード」だが、海外では異なる名前で見られている

## 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。そこで、2006年に業界団体の支援により、ぱちんこ依存問題相談機関「リカバリーサポート・ネットワーク(RSN)」が設立され電話での無料相談を開始したことを皮切りに、業界では、全国各店舗でRSNを周知するポスターの掲示や、遊技客に対して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、「パチンコ店における依存(のめり込み)問題対応ガイドライン」の作成等、様々な依存予防対策が講じられています。また、2017年には、遊技産業14団体からなるパチンコ・パチスロ産業21世紀会が、パチンコ・パチスロ依存(のめり込み)問題対策を強化し、最優先課題として取り組む表明として、「パチンコ・パチスロ依存(のめりこみ)問題に対する声明」を発表しました。

更に2019年度には、ギャンブル等依存症対策推進基本計画の閣議決定に基づき、「パチンコ依存問題対策基本要綱」と「パチンコ・パチスロ産業依存問題対策要綱」が策定されました。

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。

## シニア世代のコミュニティづくり支援

### 定期的にゲームセンター体験ツアーを実施

現在、アミューズメント施設は、シニア世代の方々にとって、仲間や店舗スタッフとコミュニケーションが取れる場所として人気を集めています。当社では、より多くの方々に施設を活用していただけるように、2012年より大型連休や敬老の日などに、メダルゲームやクレーンゲームなどを体験できるシニア向けのゲームセンター無料体験ツアーを実施しています。

また、安心して過ごせる店舗づくりの一環として、2012年よりサービス介助士の資格取得を推進し、現在では24名のスタッフが資格を取得しています。

### シニアツアー累計参加人数

# 2,582名



## 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、集約し分析する事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

[http://www.capcom.co.jp/support/index\\_game.html](http://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、約1,000万件強の個人情報を保有しています。一方、国内では、2015年に「個人情報保護法」が改正され、2017年5月30日より全面施行、海外では2018年5月、「EU一般データ保護規則(GDPR)」が施行されゲームユーザーのデータが個人情報として該当するなど、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、2019年4月、情報管理体制の強化を目的に、国内の個人情報保護、GDPRなどへの対応機能を持つ「情報管理部」を新たに設置しました。同部門を中心に、法律に則った行動指針、運用統制、監査の仕組みを構築することで個人情報の流出リスクへ対応しています。

### 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「カプコンカップ」を毎年開催しているほか、2019年6月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「ストリートファイターリーグ: College-JP 2019」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。なお2020年度は、完全オンライン大会、「CAPCOM Pro Tour Online 2020」を世界10地域にて実施予定です。

## 地域社会との関わり

### 地方創生への貢献

#### 人気ゲームの集客力・認知度を活用した社会貢献活動

2016年に行われたリオデジャネイロオリンピックの閉会式では、ゲームキャラクターに扮した日本の首相が東京オリンピックをアピールするなど、ゲームコンテンツの求心力は世界中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。

当社ではゲームを通じて人を幸せにするという企業理念のもと、ゲームコンテンツが持つ人を引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。

また、今後は日本各地でのeスポーツ活動を支援し、ゲームで遊ぶことそのものを通じた地域活性化も視野に入れた活動を検討しています。

#### 利用者の声



大阪府警察本部  
サイバー犯罪対策課長  
辰谷 裕司 氏

大阪府警察本部にほど近い中央区内平野町では、大阪が生んだグローバル企業「カプコン」の本社ビル、そして研究棟のビル群がその偉容を放っています。

今時の若者ならば誰もが知る、カプコンキャラクターの知名度は絶大であり、特に若年層をターゲットとして様々な防犯・広報啓発活動を行う当府警においては、ご近所のみでカプコン様には以前からご協力をいただいております。心より感謝を申し上げます。

今までにサイバーセキュリティに関する広報啓発活動においては、「ロックマン」や「アイルー」に活躍いただいておりますほか、当府警察サイバー捜査官の募集ポスターには、強く逞しい「ストリートファイター」から「リュウ」、「春麗」に出演をお願いしています。さすがに反響も大きく、極めて優秀な人材を確保することもできました。

地域貢献を重視されるカプコン様の経営姿勢に敬服致しますとともに引き続き大阪のため、当府警察との防犯コラボレーションをお願いしたいと思います。

### 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

#### 日本各地での取り組み

- 経 経済振興
- 文 文化啓蒙
- 防 防犯啓発
- 選 選挙投票啓発

- 宮城県 知事選挙のイメージキャラクター
- 茨城県 博物館で特別展を共催
- 埼玉県 博物館で特別展を共催
- 山梨県甲府市 包括連携協定を締結
- 長野県上田市 観光イベントの支援

- 京都府 車上ねらい防止啓発キャラクター
- 兵庫県 車上ねらい防止啓発キャラクター



2019年 高知県  
参議院議員選挙のイメージキャラクター  
新聞広告、ラッピングトレイン、テレビ・ラジオCMなど

- 高知県 知事選挙のイメージキャラクター
- 岡山県 博物館で特別展を共催
- 和歌山県 誘客キャンペーンの支援



2019年 大阪府  
サイバー犯罪防止啓発キャラクター  
ポスターなどの制作に加え、オリジナルのコラボ動画を駅のデジタルサイネージで放映



2019年 山梨県甲府市  
スタンプラリー

- 静岡県浜松市 観光誘致の支援
- 愛知県岡崎市 観光誘致の支援
- 大阪府 車上ねらい被害防犯啓発キャラクター  
サイバー犯罪捜査官の募集広告への起用

## 従業員との関わり

### 健全なゲーム文化の普及

#### 子供達を対象にした「出前授業」を10年以上に渡って実施

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。また、近年ではWHOによる疾病認定や、「香川県ネット・ゲーム依存症対策条例」の制定が議論を呼んでいます。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」として子供達に高い人気を誇っていることや、2020年より小学校でプログラミング教育が必修化され、子供向けのプログラミング教室など様々な取り組みが実施されつつある昨今、ゲームクリエイターを志す子供は今後益々増加すると考えられます。また、小学生で49.8%、中学生では75.2%と、スマートフォン利用率が年々増加する中、スマートフォン向けのゲームアプリも人気を博しており、ゲームと子供達との距離はより近づいています。

このような状況下、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積極的に実施しています。そこでは、ゲームソフト会社の仕事内容とそのやりがいや難しさを紹介する「キャリア教育支援」、自分の判断でゲームと上手に付き合えるようになるための「ゲームリテラシー教育支援」を行う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、教育現場からの要望に応え2011年度からは、授業テーマを「キャリア教育支援」に絞ったプログラム、2013年度からは子供の数学離れを防ぐ一助となるべく、小中学生を対象とした「カプコンお仕事×算数・数学授業」のプログラムを新たに開始するなど、改善にも取り組んでいます。

これらの結果、これまでに企業訪問として402件、3,337名(2020年3月末現在)を受け入れるとともに、出前授業として2019年7月に実施した新潟大学教育学部附属新潟小学校をはじめ、累計161件、14,927名(2020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)

- 最近は一日中スマホを触っていたから、これを聞いて今日から少しずつスマホを触る時間を減らそうと思った。(小学生)
- 普段イヤイヤな算数を楽しそうにできてびっくりでした。興味深く聞いているのもよくなりました。(小学校教師)
- 普段の授業が社会に出て必要であるということ話を聞いて良かったです。話し合いなどさせてあげると、より様々な意見が出たかもしれません。(中学校教師)

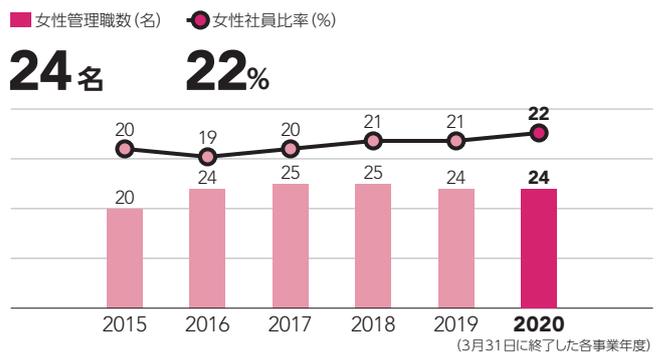
### ダイバーシティの推進

#### 女性の活躍する環境整備の推進、外国人の積極採用などの取り組み

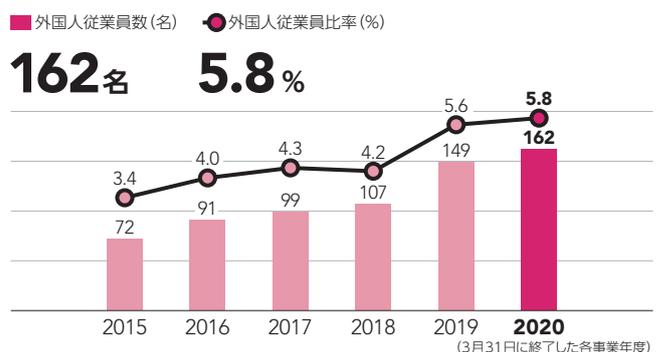
当社では現在、女性の活躍する環境整備の推進、外国人の積極採用に取り組んでいます。

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。2019年度の育児休暇取得者は23名、うち男性が10名、女性の取得率は100%です(2018年度は33名。うち男性は12名、女性取得率100%)。また育児休暇後の女性の復帰率も高く、2019年度は27名が復帰し、継続中を除けば100%と前期で上昇しています(2018年度は32名復帰。復帰率96.0%)。これらの結果、一般的に「男性社会」と言われる日本のゲーム業界において、当社は社員の22%を女性が占め、女性の管理職は24名(当社管理職に占める割合は9.3%)となっています。なお、2019年には「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、2024年度末までに①働き方の多様性に資する人事制度の構築、②女性の管理職率15%以上を目指す「一般事業主行動計画」を策定しています。女性の就業環境改善へのこうした取り組みが評価され、カプコンでは、2014年以来、厚生労働省から「子育てサポート企業」

#### 女性管理職数・女性社員比率(単体)



#### 外国人従業員数・比率(単体)



であることを示す「くるみん」マークの使用を認められています。

外国人の積極採用については、英語版の採用ホームページを作るなど、海外展開力の強化に向け注力しており、現在、外国人従業員は162名(当社従業員に占める割合5.8%)となっています。今後も、キャリアアップ支援や管理職への登用など、モチベーションを向上させる体制整備を推進し、外国人比率の向上を図ります。

### 女性社員の声



知的財産部 商標著作権室 室長  
保田 祐子

商標著作権室では、グローバルでの円滑な商品展開をサポートするべく、各国や地域での商標出願をはじめとした、知財管理業務を行っています。

日々重要性を増す、グローバルでの戦略的な商標出願に加え、商品のネーミングやゲーム内の知財チェックなど、ゲーム開発を側面から支援する業務も多く、やりがいを感じます。

また管理職としては、知財管理業務の重要性や必要性を全社へ浸透させながら、部門スタッフが働きやすい環境の構築にも腐心しています。

家庭では2児の母ですが、産休・育休や事業所内保育所「カプコン塾」などの社内制度を活用しつつ、育児と業務の両立を図っています。

### 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。また、通勤時間の短縮を目指し、開発拠点の隣接地に4階建ての駐輪場を設置、従業員には周囲5キロメートル圏内への居住を推奨しています。これにより時間や生活のコストを節約し、クリエイティブな仕事に欠かせない発想力や想像力を養う時間を確保を図っています。加えて、クリエイターの安定した就業環境を整えるため、2017年4月に自社保育施設の「カプコン塾」を開設しました。勤務地から近いこともあり、結婚・出産後も安心して勤務できると利用者から好評を博しています。

→詳細は右記または統合報告書2018・P54参照

#### 従業員の健康管理を支援

2015年の新開発拠点の竣工に合わせ社員食堂を一新。朝昼晩と健康的な食事を提供しています。また、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。

#### 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。

### 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。

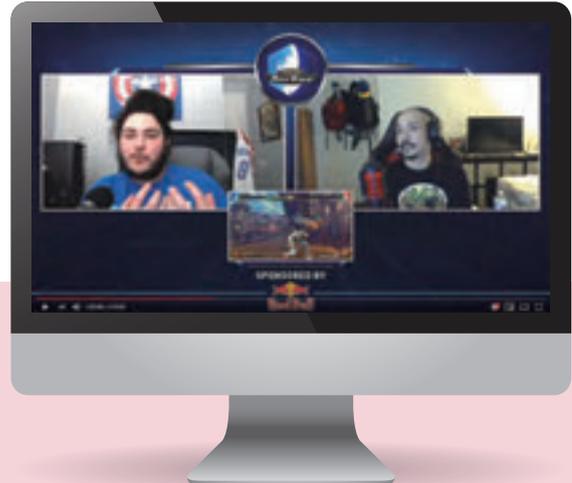
「カプコン塾」では、乳児や幼児の保育だけでなく、幼稚園児・小学生のアフタースクールまで幅広く受け入れることで、社員が子供の預け先に困ることのないよう支援しています。加えて、教育サポートとして、英語・リトミック・算数・科学などの「学びの場」を提供することで、働く社員と一体となって子供の成長を育てています。現在月極で25人の子供(2020年3月末時点)を預かっており、ひと月当たりのべ25人ほどの一時利用も引き受けています。

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ていきます。



英語教室の様子

オンラインでのeスポーツ大会  
プレイヤー、実況者は自宅から参加



## 新型コロナウイルス感染症対策

### お客様のために

#### バーチャル株主総会の導入

2020年6月に実施した第41期定時株主総会は、株主の皆様への安全と健康を考慮し来場自粛をお願いした一方、インターネットを用いて遠隔地などから株主総会への参加が可能な「ハイブリッド参加型バーチャル株主総会」を導入しました。この結果、オンラインを含めた参加者の合計は前年並みでしたが、実地への来場者は53名(昨年139名)と、密を回避しています。

#### 感染拡大リスクの低減

当社は「ストリートファイター」の年間ツアー大会である「CAPCOM Pro Tour」を2014年より毎年実施していましたが、2020年は新型コロナウイルスの感染拡大抑止のため、選手や実況者ともに自宅から参加する完全オンライン大会として実施します。また、大会の様子は専用チャンネルを介してオンライン配信することで、どこでも誰でも観戦が可能となります。

また、当社アミューズメント施設では、新型コロナウイルスの感染拡大を受け、2020年3月より段階的に時短営業や臨時休業を行いました。5月の緊急事態宣言解除を受け、順次営業を再開していますが、店舗では従業員の体調管理の徹底、ソーシャルディスタンスの確保等、感染拡大防止に努めています。



アミューズメント施設での  
既出ポスター  
(2020年6月中旬時点)

### 在宅時間での楽しみを提供

2020年5月、在宅時間での楽しみを提供するべく、当社人気キャラクターの塗り絵やオンライン会議用バーチャル背景の配布、ゲームに登場する食事を模したレシピ動画の公開など、「おうちで過ごそうキャンペーン」を実施しました。



当社人気キャラクターの  
塗り絵

### 従業員のために

#### コロナ禍での就業体制

新型コロナウイルスの感染拡大を受け、当社では2020年1月末より、予防措置として下記の対策を行っています。

施策	施策開始日
1日1枚のマスクを配布、着用の徹底	2020/1/30
「新型コロナウイルス感染症対策本部」を設置	2020/1/31
<ul style="list-style-type: none"> <li>原則として国内・海外の出張を禁止(やむを得ない事情で渡航した場合、帰国後14日の自宅待機)</li> <li>※ 中国への出張の原則禁止は1月27日より施行</li> <li>混雑を避けるため時差出勤の実施</li> <li>外部取引先との会食、社内懇親会、歓迎会等の自粛</li> <li>手洗い、うがい、手指消毒の励行</li> <li>※ 消毒液は感染拡大以前より、恒常的にフロアに設置</li> </ul>	2020/3/2
全従業員へ原則として在宅勤務および自宅待機を通告	2020/4/13
入館時、検温器による検温およびマスクの着用確認を開始	2020/7/13

2020年5月末時点では、緊急事態宣言が解除された地域においては、通常稼働に向け当該対応を緩和し、時差勤務およびオフィス内のソーシャルディスタンスを確保しつつ業務を再開していますが、シフト制や在宅勤務の併用により、引き続き感染拡大の抑止に努めています。

## 役員紹介

(2020年7月1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

1985年 7月 当社代表取締役社長  
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)

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 当社専務取締役  
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  
2018年 6月 当社代表取締役社長OP事業管掌  
2020年 4月 当社代表取締役社長販売部門、OP事業管掌(現任)

取締役専務執行役員

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 当社専務執行役員  
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)

取締役専務執行役員 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 当社専務執行役員財務・経理統括  
2015年 6月 当社専務執行役員財務・経理統括 兼 秘書・広報IR統括  
2016年 4月 当社専務執行役員(現任)  
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(現任)

取締役 社外 独立役員

佐藤 正夫

1975年 4月 警察庁入庁  
1995年11月 愛媛県警察本部長  
2001年 1月 宮城県警察本部長  
2005年 8月 千葉県警察本部長  
2007年 1月 関東管区警察局長  
2008年 3月 同退官  
2008年 6月 中国電力株式会社社外監査役  
2016年 6月 当社社外取締役(現任)  
2017年 6月 公益財団法人古岡奨学会理事(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(現任)  
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

1980年 4月 新日本製鐵株式会社(現 日本製鐵株式会社)入社  
2004年 5月 ボストン コンサルティング グループ シニア・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(現任)  
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(現任)  
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(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

岩崎 吉彦

1979年 4月 国税庁入庁  
1986年 7月 伊集院税務署長  
1999年 7月 広島国税局調査査察部長  
2007年 7月 名古屋国税局総務部長  
2009年 7月 金沢国税不服審判所長  
2010年 7月 札幌国税不服審判所長  
2011年 7月 税務大学校副校長  
2012年 6月 当社社外監査役[常勤]  
2016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

松尾 眞

1975年 4月 弁護士登録(第一東京弁護士会)  
尾崎・桃尾法律事務所  
1978年 8月 アメリカ合衆国ニューヨーク州  
ワイル・ゴツェル・アンド・マンジエス法律事務所  
1979年 3月 弁護士登録(アメリカ合衆国ニューヨーク州)  
1989年 4月 桃尾・松尾・難波法律事務所設立、同パートナー  
弁護士(現任)  
1997年 4月 日本大学法学部非常勤講師「国際取引法」担当  
2005年 4月 一橋大学法科大学院非常勤講師  
「ワールド・ビジネス・ロー」担当  
2007年 6月 当社社外取締役  
2014年 3月 ソレイジア・ファーマ株式会社社外監査役(現任)  
2016年 6月 当社社外取締役[監査等委員](現任)  
2018年 6月 住友林業株式会社社外監査役(現任)  
2020年 6月 大正製薬ホールディングス株式会社社外監査役(現任)

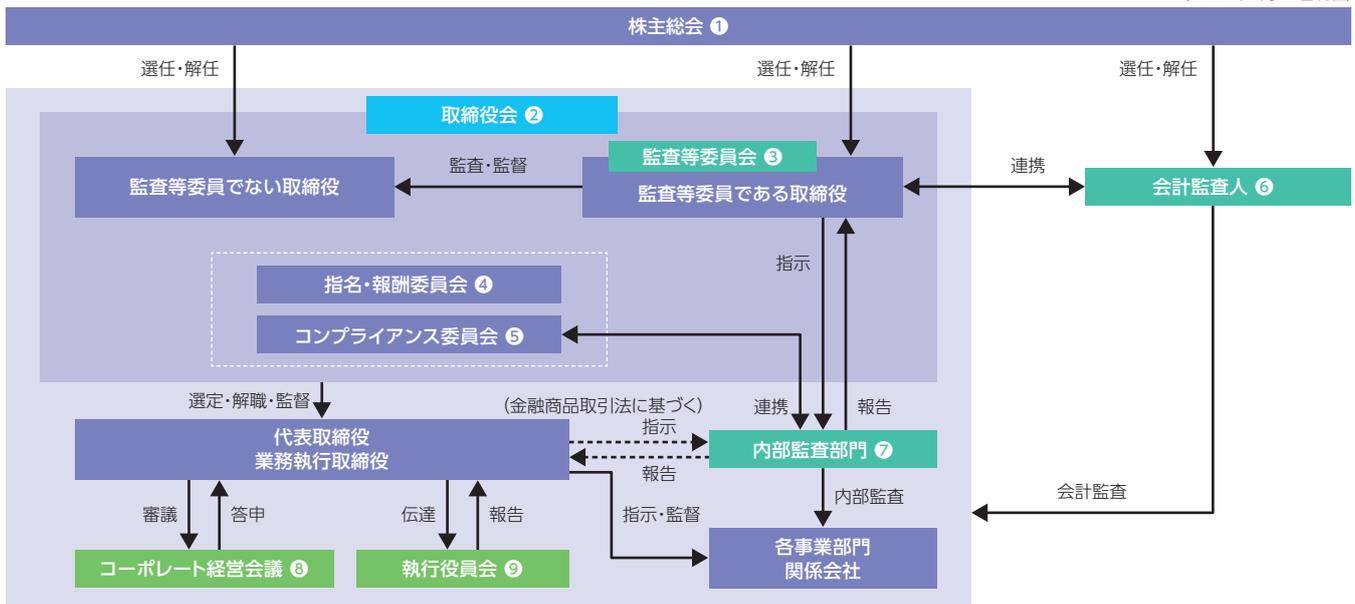
取締役のスキルマトリックス

	経営	国際性	開発・技術	営業・マーケティング	財務会計	独立性	法務	環境・社会
辻本 憲三	○	○	○	○	○			
辻本 春弘	○	○	○	○	○			
江川 陽一			○					
野村 謙吉	○			○	○			
佐藤 正夫						○	○	○
村中 徹						○	○	○
水越 豊	○	○			○	○		
平尾 一氏		○			○			
岩崎 吉彦						○	○	○
松尾 眞						○	○	○

# コーポレート・ガバナンスの体制と取り組み

国内外の企業で不祥事が多発する中、株主や投資家は内部統制を有効に機能させることを重要な課題として求めています。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。(評価箇所にはイエローマーカーを引いています)

(2020年6月17日現在)



## 取締役会と任意の委員会の構成

社内 社外

<p><b>2 取締役会 (10名)</b> 2019年度開催回数 10回</p> <p>取締役会議長</p> <p>辻本 憲三 (出席率 90%)</p> <p>辻本 春弘 (出席率 100%)</p> <p>江川 陽一 (出席率 100%)</p> <p>野村 謙吉 (出席率 100%)</p> <p>佐藤 正夫 (出席率 100%)</p> <p>村中 徹 (出席率 100%)</p> <p>水越 豊 (出席率 100%)</p>	<p><b>4 指名・報酬委員会 (5名)</b> 2019年度開催回数 3回</p> <p>委員長</p> <p>岩崎 吉彦 (出席率 100%)</p> <p>野村 謙吉 (出席率 100%)</p> <p>水越 豊 (出席率 100%)</p> <p>平尾 一氏 (出席率 100%)</p> <p>松尾 眞 (出席率 100%)</p>
<p><b>3 監査等委員会 (3名)</b> 2019年度開催回数 10回</p> <p>委員長</p> <p>松尾 眞 (出席率 100%)*</p> <p>平尾 一氏 (出席率 90%)*</p> <p>岩崎 吉彦 (出席率 100%)*</p> <p>* 取締役会、監査等委員会とも同出席率</p>	<p><b>5 コンプライアンス委員会 (9名)</b> 2019年度開催回数 4回</p> <p>委員長</p> <p>村中 徹 (出席率 100%)</p> <p>辻本 春弘 (出席率 100%)</p> <p>江川 陽一 (出席率 100%)</p> <p>野村 謙吉 (出席率 100%)</p> <p>佐藤 正夫 (出席率 100%)</p> <p>水越 豊 (出席率 100%)</p> <p>平尾 一氏 (出席率 100%)</p> <p>岩崎 吉彦 (出席率 100%)</p> <p>松尾 眞 (出席率 100%)</p>

## ガバナンス体制

## 透明性・健全性を高め、環境の変化に対応

当社は、コーポレート・ガバナンスの充実を経営の重要事項の一つであると認識しています。このため、経営の健全性や透明性を高めるとともに、株主、取引先、従業員および地域社会などのステークホルダーとの信頼関係を構築することにより、企業価値の向上に努めています。

## ① 株主総会(2020年6月17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送付し、集中日より10日前後早い日に開催することで、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携帯電話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に議決権電子行使プラットフォームにも参加しています。

## ② 取締役会(2019年度開催回数 10回)

## 監督

## 社外取締役の意見も取り入れながら経営判断

取締役会(議長は代表取締役会長)は10名の取締役から構成されており、うち社外取締役が半数の5名(50.0%)となっています。

法令や取締役会規則で定めた重要事項を審議するほか、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。

なお、当社は重要な業務執行の決定権限の一部を代表取締役等に委任しており、取締役会の付議事項を重要性の高い議題に絞りこむことにより審議の充実を図るとともに、取締役会の開催回数を減らしています。その結果、業務執行の迅速な意思決定と機動的な経営展開により業務執行の効率性は向上しています。

## ③ 監査等委員会(2019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(議長は社外取締役)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、うち社外取締役は2名となっています。

原則として取締役会の前に開催しており、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。

監査等委員会から選定された監査等委員は、自ら往査を行うほか、監査の実効性を高めるため、監査等委員会直属の内部監査本部等に適宜指示を行うなど機動的な組織的監査を実施しています。内部監査本部等は、監査等委員会に対して監査状況や改善、指摘事項を報告するなど、監査が有効に機能するよう努めています。

## ④ 指名・報酬委員会(2019年度開催回数 3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、5名の取締役(社内取締役2名・社外取締役3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。

取締役(監査等委員を除く)および監査等委員である取締役候補者の指名については、取締役会が客観性、透明性や公正性の観点から指名・報酬委員会に諮問するとともに、同委員会の答申を踏まえ取締役会が選定しています。また、取締役(監査等委員を除く)の個別の報酬額についても、株主総会で決議された取締役の報酬枠の範囲内で指名・報酬委員会に諮問し、同委員会の答申を踏まえ、取締役会が代表取締役会長に一任しています。加えて、監査等委員である取締役の個別の報酬については、各監査等委員である取締役の協議により決定しています。

## ⑤ コンプライアンス委員会(2019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は、9名の取締役(うち、過半数の5名は社外取締役、委員長は弁護士でもある社外取締役)から構成されており、原則として四半期に1回開催しています。

主な活動内容としては、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、対応の検討を行い、内在するリスクの把握や顕在化する蓋然性等を取締役に報告するなど、法令違反や不正行為等の早期発見や未然防止に努めています。

6 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(2019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	47百万円	3百万円
連結子会社	—	—
計	47百万円	3百万円

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	近藤 康仁
	指定有限責任社員 業務執行社員	三浦 洋
	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、公認会計士新試験合格者およびシステム監査担当者等10名

7 内部監査部門

監査

遵法性や効率性を担保・検証

当社は、実効性のある監査を行うため、内部監査本部等を設置し、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。

内部監査本部等は、従業員の業務執行状況、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。

8 コーポレート経営会議(2019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5名の社内取締役から構成されており、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います。

取締役会付議事項の事前審議を行うほか、当該事項以外の重要案件等の審議を行っています。

9 執行役員会(2019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。

執行役員会は、14名の執行役員(うち3名は取締役兼任)から構成されており、原則として毎月1回開催しています。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議論しています。

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、任意の指名・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。また、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、内部監査本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。

なお、当社の社外取締役5名は、全て独立役員の基準を満たすため、5名全員を株式会社東京証券取引所に対し、独立役員として届け出しています。

社外取締役の選任理由

社外取締役

氏名	選任理由
佐藤 正夫	長年警察行政に携っており、法律全般にわたる広範な専門知識や豊富な経験のもと、中立かつ客観的な視点から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。
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あり、高度な専門知識や幅広い識見、知見のもと適法性、妥当性等の提言や助言を行っており、法的な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。
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しており、経済動向に関する高い見識や国際感覚をもとに積極的な意見や提言を行うなど、独立した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。

社外取締役(監査等委員)

氏名	選任理由
岩崎 吉彦	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高い知見のもと、外部の視点から助言やアドバイスをされており、税務、財務および会計の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。
松尾 真	弁護士として高度な専門知識や広範な識見により法曹界で活躍するとともに、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いるため、法的な観点から指導や助言を行うなど、法律の専門知識を取締役会の監査・監督の強化に寄与することができるため。

役員報酬

公正性と透明性を確保するため、指名・報酬委員会に諮問  
 役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針

① 取締役(監査等委員を除く)の報酬等について

取締役(監査等委員を除く)の報酬は、公正性と透明性を確保するため、取締役会が社外取締役を委員長とする指名・報酬委員会に諮問し、指名・報酬委員会は各人の役位、職責、在任期間、業務執行取締役および非業務執行取締役等を勘案するとともに、個人の実績を評価したうえで、相当と判断される金額を答申し、それを

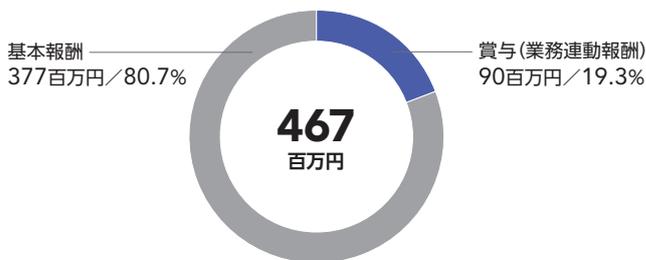
踏まえ代表取締役会長に一任しています。

- a. 月額報酬は定額です。
- b. 賞与は、月額報酬を基礎に当社の業績などを勘案して妥当な範囲内で決定しています。

② 監査等委員である取締役の報酬等について

監査等委員である取締役の報酬は、独立性の確保から業績との連動は行わず定額報酬とし、常勤および非常勤等を勘案のうえ、各監査等委員である取締役の協議により決定しています。

取締役の報酬構造のイメージ(総額)



役員報酬(2019年度)

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	業務連動報酬	退職慰労金	
取締役 (監査等委員および社外取締役を除く)	385	295	90	—	5
監査等委員 (社外取締役を除く)	21	21	—	—	1
社外取締役	29	29	—	—	3
社外監査等委員	31	31	—	—	2

注) 上記には、2020年3月31日をもって辞任した取締役(監査等委員を除く)1名分を含んでいます。

提出会社の役員ごとの連結報酬等の総額等

氏名	連結報酬等の総額 (百万円)	役員区分	会社区分	連結報酬等の種類別の総額(百万円)		
				基本報酬	業務連動報酬	退職慰労金
辻本 憲三	130	取締役	提出会社	100	30	—
辻本 春弘	104	取締役	提出会社	80	24	—

注) 連結報酬等の総額が1億円以上である者に限定して記載しています。

株主総会への取り組み

株主総会の活性化と議決権行使の円滑化

当社では、株主総会の活性化を図るため、株主総会の開催日を集中日より10日前後早い日に設定し、多くの株主が参加できるように努めています。

また、パソコン、スマートフォンまたは携帯電話からアクセスし、インターネットからの議決権の行使を可能としています。加えて、議決権電子行使プラットフォームに参加し、

機関投資家は招集通知発送日の当日から議案検討に十分な期間を確保しています。ウェブサイトでは英文での招集通知を掲載し、国内外の株主の議決権行使の促進を図っています。

加えて、株主総会会場に来場されなくてもインターネットを用いて遠隔地などから株主総会への参加が可能な「ハイブリッド参加型バーチャル株主総会」を2020年6月17日開催の定時株主総会から導入しました。

株主総会の決議事項

2019年度株主総会の議決権行使結果は以下の通りです。

決議事項	賛成数(個)	反対数(個)	棄権数(個)	賛成率(%)	決議の結果
第1号議案 剰余金の処分の件	914,179	38,553	69	95.66	可決
第2号議案 取締役(監査等委員である取締役を除く)7名選任の件					
辻本憲三	867,240	79,384	6,174	90.75	可決
辻本春弘	917,488	34,949	361	96.01	可決
江川陽一	944,165	8,567	69	98.80	可決
野村謙吉	936,016	16,716	69	97.95	可決
佐藤正夫	946,548	6,184	69	99.05	可決
村中 徹	945,234	7,498	69	98.91	可決
水越 豊	946,652	6,080	69	99.06	可決
第3号議案 監査等委員である取締役3名選任の件					
平尾一氏	920,540	32,192	69	96.33	可決
岩崎吉彦	943,962	8,770	69	98.78	可決
松尾 真	877,745	74,987	69	91.85	可決
第4号議案 補欠の監査等委員である取締役1名選任の件	949,888	2,844	69	99.40	可決

→各決議事項の可決要件については、当社IRサイト掲載の「議決権行使結果」をご参照ください <http://www.capcom.co.jp/ir/stock/meeting.html>

IR活動の基本方針

1. ディスクローチャーの基本方針

当社は、コーポレート・ガバナンスの充実を経営の重要事項の一つであると認識しています。このため、経営の健全性や透明性を高めるとともに、株主、取引先、従業員および地域社会などのステークホルダーとの信頼関係を構築することにより、企業価値の向上に努めています。

2. ディスクローチャーの基準

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チ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きましても、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。更に、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、公平性を旨とするともに、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、情報開示を行います。

コーポレート・ガバナンスに対する外部評価

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の「NEEDS-Cges」によると、全上場企業3,635社中131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として、定評があります。

2020年6月末時点の当社の総合評点は7.28点と、全上場企業の上位4.0%(上場企業平均4.83点)に位置しており、同業他社平均(6.53点)も上回っています。また、「資本効率」、「株式市場評価」、「情報開示」は最高評価である10点を獲得しています。

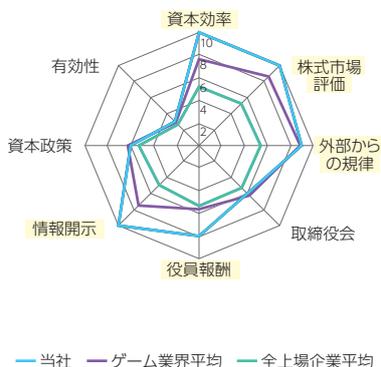
評価の要点は下表に記載の通りであり、イエローマーカーの各施策が評価されたと認識しています。今後も、更なる評価を得られるよう改善を重ねるとともに、当該データの詳細をIRサイトで掲載するなど、ガバナンスの「見える化」を一層推し進めていきます。

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	7.28
順位	131
基本項目	評点
資本効率	10
株式市場評価	10
外部からの規律	9
取締役会	6
役員報酬	8
情報開示	10
資本政策	6
有効性	3

業界平均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、フリーキャッシュフロー関連数値
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
情報開示	10	株主総会集中度、株主総会招集通知の早期発送、電子行使の利用可否および英文開示資料の有無

\* 出典：株式会社日本経済新聞社「NEEDS-Cges」

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

適時適切な情報公開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。

2019年度外部評価実績

統合報告書	GPIF(年金積立金管理運用独立行政法人)「GPIFの国内株式運用機関が選ぶ『優れた統合報告書』」選定
	日本経済新聞社「第22回 日経アニュアルレポートアワード」優秀賞
IRサイト	大和インベスター・リレーションズ株式会社 2019年「インターネットIR表彰」最優秀賞
	日興アイ・アール株式会社「2019年度 全上場企業ホームページ充実度ランキング」最優秀サイト
	モーニングスター株式会社 ゴメス・コンサルティング事業部「Gomez IRサイトランキング2019」総合ランキング 第2位

## 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

当社のIR部門では、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。

2019年度は、これまで代表取締役会長および代表取締役社長から投資家へ中長期の経営戦略やマーケティング戦略の方向性を説明し、経営および開発に関して忌憚のないディスカッションを行っていたトップマネジメントミーティングについては、新型コロナウイルスの影響により中止を余儀なくされましたが、オンラインでの決算説明会や個人投資家説明会を実施することにより、感染拡大防止と居住地域に左右されず多くの投資家やアナリストの方に向けた取り組みを行いました。

また、当社では機関投資家やアナリストを対象に毎年パーセプション・ギャップ・スタディを実施し、投資家との認識ギャップを把握することで、企業経営やIR活動にフィードバックしています。加えて、決算説明会や個人投資家説明会でもアンケートを実施するなど、株式市場の意見や要望を経営の判断材料の一つとして積極的に活用しています。

### 2019年度のIR対応件数一覧

種別	回数
取材受け入れ	253
国内投資家訪問	140
海外投資家訪問	43
合計	436

### IR実施イベント

イベント	詳細
オンライン決算説明会	代表取締役会長 辻本 憲三 代表取締役社長 辻本 春弘 取締役CFO 野村 謙吉
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
オンライン個人投資家説明会	個人投資家向けに、オンラインでの会社説明会を開催
パーセプション・ギャップ・スタディの実施	国内外の投資家・アナリストに当社の経営目標や戦略、IR活動などの評価調査を実施し、経営へフィードバック

### パーセプション・ギャップ・スタディでの投資家との対話の成果(抜粋)

- Q. 現在の中期経営計画は納得できるが、具体的な増益成長目標について伺いたい。
- A. 対応しました(追加開示)。  
これまで成長率は、每期5~10%のイメージとしての開示に留めていましたが、当社が強化してきたデジタル販売戦略の業績貢献確度が高まったことから、2021年3月期から中期の経営目標数値として「每期10%営業増益」を掲げています。
- Q. 形式は問わないが、貴社を深く理解する方法の一つとして、開発担当者の話を聞ける機会を設けてほしい。
- A. 実施しました。  
2019年9月に「オープンカンファレンス RE:2019」を東京、大阪で開催しました。  
開発担当者が登壇し、ゲームエンジンの設計思想と開発技術に加え、モデリング技術・アニメーション技術・グラフィックス技術といった実装・タイトルでの活用までを複数のセッション構成で説明しました。

## WEBサイトを使ったIR情報発信

### 誰もがアクセスしやすいウェブサイトを活用

当社では2001年より、IR活動における情報発信ツールとして、ウェブサイト積極的に活用しています。主な理由は幅広いステークホルダーを対象として公平性を担保できることに加え、世界約200カ国で閲覧が可能となるなど即時性の確保も容易であるからです。また、コスト面で最も費用対効果の高いツールと位置づけ、動画コンテンツによる情報発信やSNSからのタイムリーな情報提供などに努めています。

## IR活動体制

### 専従スタッフが幅広く活動

代表取締役会長および代表取締役社長、担当役員を中心に、2名の専従スタッフが国内外の株主や投資家の皆様へ積極的なIR活動を行っています。IR情報に関しては以下までお問い合わせください。

#### 広報IR室

TEL: 06-6920-3623 E-mail: ir@capcom.co.jp  
※ 受付時間: 9:00~12:00, 13:00~17:30 (土日祝除く)

## 監査等委員メッセージ

### 常勤監査等委員から見た 当社の監査の状況について

取締役(常勤監査等委員)

平尾 一氏



グローバル企業集団を目指す当社はコーポレート・ガバナンスの一層の充実を図るため、2016年6月17日開催の第37期定時株主総会にて株主様よりの承認を得て「監査等委員会設置会社」へ移行しました。この体制へ移行してから4年が経った今、社内常勤監査等委員として、これまでの当社の監査体制の歩みについて振り返ります。

#### 効率的な監査活動に注力

当社は、事業をグローバル展開する一方で、企業集団全体に対する監査機能も強化していく必要がありました。そのため、社外の有識者の方々へ1990年より監査役への就任をお願いし、客観的且つ公正な視点での監査が行えるよう、体制を整備してまいりました。

しかしながら、事業の拡大に伴い、「独任制」を前提とした監査役制度では、個々の監査役が単独で役割を担うため、自ずと限界が出てまいりました。

そこで、2016年の「監査等委員会設置会社」への移行により、従来議決権を持たなかった監査役を議決権のある取締役とすることで、取締役会のリスク管理機能を強化するとともに、内部監査本部等を監査等委員会の直轄組織とすることにより、組織的に監査を行う体制を構築してまいりました。

また、会計監査人との連携に十分配慮しつつ監査を遂行すると共に、特定の課題に対しては業務監査も行うなど、効率的な監査活動が可能となるよう努めております。

#### 経営のリスク管理機能を向上

監査活動の基本姿勢として、リスクの早期発見のため、執行部門での日々の業務を注視することがポイントであると考えております。「監査」に加え「監督」の機能を持つ監査等委員会へ移行してからは、内部監査本部等から社内モニタリングの結果等の報告を定期的に受けるほか、社外監査等委員から適時適切な指摘をいただくことなどにより、執行部門の状況を、適法性、妥当性の観点から、実態把握できるようになってきております。

会社内外にあるリスクを出来得る限り迅速、且つ効率的に把握する事で、経営のリスク管理機能を向上させる様、努めております。

今後、より横断的な視点で組織運営の実態を把握し、そしてリスク解消への支援活動を充実させることを通じて、「守りのガバナンス」だけでなく「攻めのガバナンス」に貢献してまいりたいと考えます。

# ゲーム業界と当社の特性

## 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351億ドルであり、2024年に532億ドルと今後5年間で約1.5倍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。今後は、アジアおよび新興地域での成長と、北米などでのコンソールオンラインの拡大によるデジタル販売比率の更なる向上に伴い、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、他2市場との利益率の差は縮小する見通しです。→詳細はP69参照



### モバイルコンテンツ市場特性

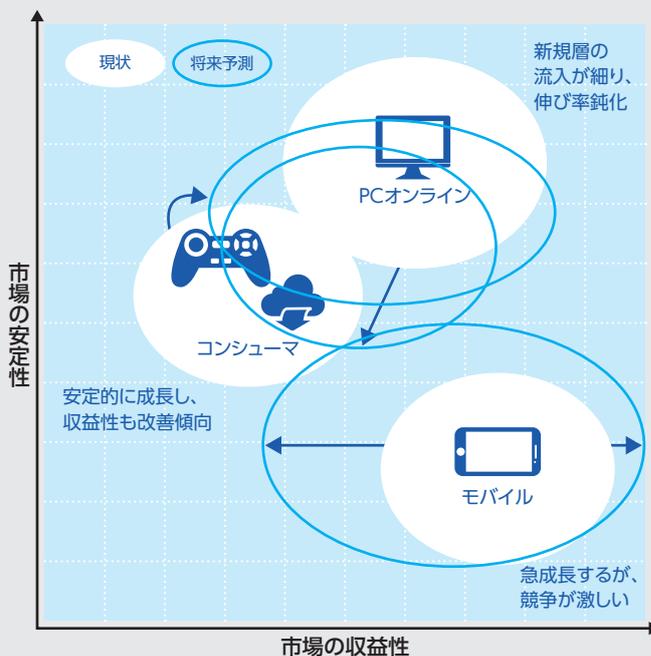
市場規模は920億ドルであり、2024年には1,299億ドルと引き続き成長が予想されています。顧客層はカジュアルユーザーの構成比が非常に高く、プレイ目的は隙間時間の活用が多いなど、ゲームへのロイヤリティは一番低いです。課金者はコアユーザーなど一部に留まることから、価格感応度および景気感応度は最も高いのが特徴です。収益性は3市場の中で最も高いですが、ヒットしても長期・安定的な収益を生み出すタイトルは限定的で、ブランド定着が課題となっています。しかしながら、次世代移动通信規格「5G」の実用化を控え、今後もスマートフォンは最も普及するゲーム機として急成長をけん引する見込みです。→詳細はP69参照



### PCオンライン市場特性

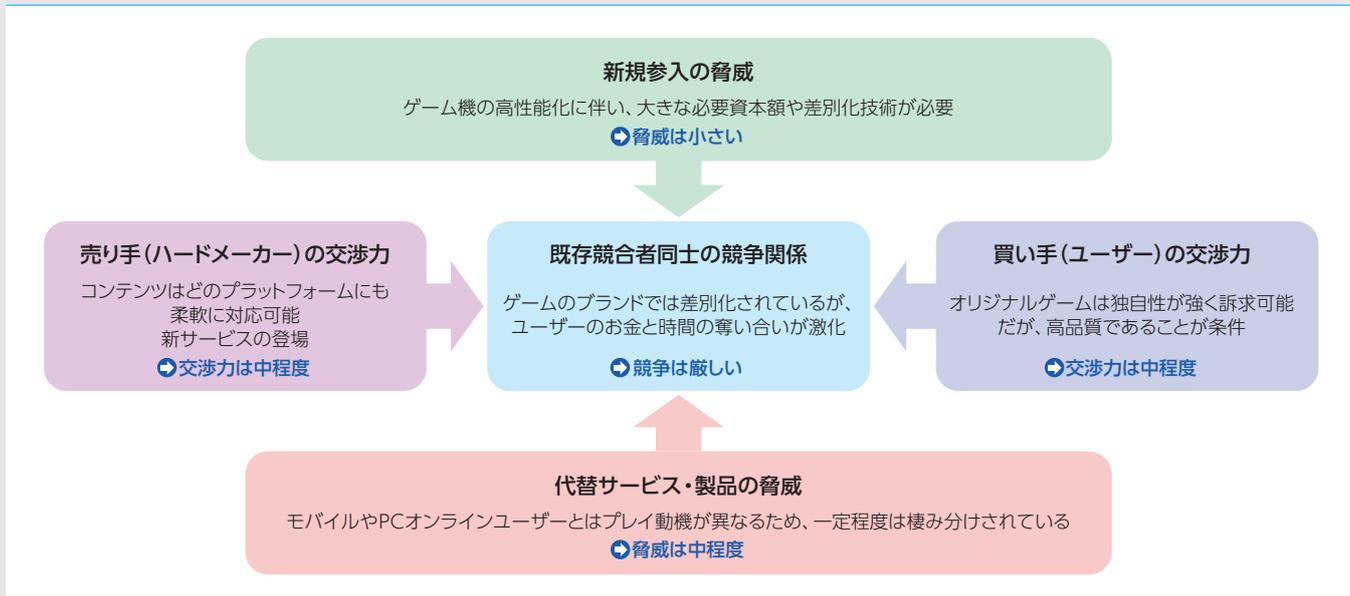
市場規模は384億ドルであり、2024年に433億ドルと今後5年間で約13%伸びる見通しです。顧客層はコアユーザーの構成比が非常に高く、ゲームへのロイヤリティは一番高いです。継続的な課金意欲がかなり高いことから、価格感応度および景気感応度は一番低いのが特徴です。コンソールオンラインの拡充により、コンシューマ市場との統合も進むと目され、同市場としての伸び率は鈍化すると予想されています。→詳細はP69参照

各市場の特性



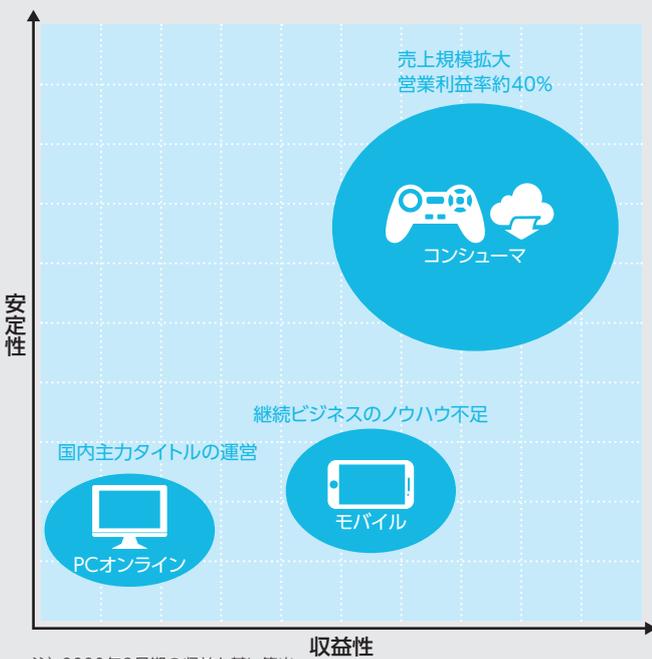
\*出典: International Development Group を基に当社作成

### 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)



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) 2020年3月期の収益を基に算出

**コンシューマ (売上構成比73%)**  
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を定期的に投入するとともに、デジタル販売に傾注したことなどにより、近年、デジタル売上比率が向上し、営業利益率は概ね40%程度を確保しています。

**モバイルコンテンツ (売上構成比5%)**

スマートフォン向けに、当社の人気コンテンツを活用したゲームを配信していますが、継続ビジネスのノウハウ不足により、売上推移は市場成長を下回っています。また、次世代移動通信規格「5G」の実用化を見据えた技術研究を進めています。

**PCオンライン**

PCオンライン向けに、当社の人気コンテンツを活用したゲームを配信し、日本において安定的な運営に努めました。なお、2020年3月期よりサブセグメントとしてはデジタルコンテンツに統合しています。

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	高品質のモノづくりにこだわり、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	○	○	○	○	持続的な競争優位
ガバナンス	若手を育てる社内風土	○	△	○	○	他企業でも見られる強み
	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
ブランド	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
	世界に通用する多数の人気IPを保有	○	○	○	○	持続的な競争優位
財務	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
	上場以来、30年間配当を継続	○	△	△	○	10年以上連続増配の企業は約40社
販売	コンシューマのデジタル売上比率70%以上	○	△	○	○	海外大手企業が先行
マーケティング	休眠IPや過去作品の再利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、2011年度より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P43参照)  
 ※2 ①多数の人気IP保有の優位性を生かし、ミリオンセラーの過去作品(94タイトル)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P33参照)  
 ※3 IPの強さの割に、モバイル展開が成功していない組織への低評価に対して、①有力クリエイターを配置し自社での内作、②運営ノウハウの豊富なモバイル会社との協業、などの施策を引き続き推進するとともに、5Gの実用化を見据えた技術研究を行っています。

## 各市場の動向と見通し解説

### 🎮 コンシューマ市場 パッケージ+デジタル

2019年のコンシューマ(パッケージ+デジタル)市場は351億ドル(前年比17.4%増)と増加しました。パッケージ、デジタルともに好調に推移するなか、特にデジタル販売は、市場の87%を占める欧米市場において依然として拡大を続けており、収益性の高いデジタル市場はコンシューマ市場の62%を占めています。

2020年の見通しとしては、引き続きデジ

タル市場の好調や、新ハード機の登場により市場が活性化することで、市場は372億ドル(前年比6.0%増)になると予想されます。また、中期的には、アジア地域での急速なデジタル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が奏功すると予想され、2024年には532億ドル(2019年比51.6%増)まで成長する見込みです。

### 📱 モバイルコンテンツ市場

2019年のモバイルコンテンツ市場は920億ドル(前年比22.2%増)となり、ゲームソフト市場全体の過半数を占める規模となった後も高い成長率を維持しています。2019年のスマートフォンの年間出荷台数は約13.7億台(前年比2.3%減)と3年連続で減少したものの、2017年から流行したバトルロイヤルゲームをはじめ、オンライン対戦ゲームの勢いが2019年も市場をけん引しています。地域別では、日本を含むアジア地域が510億ドル(前年比21.1%増)、北米が219億ドル(前年比25.1%増)、欧州が107億ドル(前年比23.0%増)、その他の

地域で83億ドル(前年比20.3%増)、と続伸しました。

中期的には、国内市場は成熟傾向にありますが、引き続きアジアや新興地域での成長が見込まれています。また、次世代移動通信規格「5G」が実用化されると、大容量かつ高速化に応じたコンテンツ提供が可能となり、市場が拡大する可能性も考えられます。予想では、2020年は1,039億ドル(前年比12.9%増)、2024年には1,299億ドル(2019年比41.2%増)まで大きな成長が見込まれています。

### 🖥️ PCオンライン市場

2019年のPCオンライン市場は、コンソールオンラインの拡充によりコンシューマ市場との統合が進み、384億ドル(前年比7.7%減)と減少しました。

今後もゲーム市場では相対的に低位での成長が予想され、2020年の見通しは401億ドル(前年比4.4%増)、2024年には433億ドル(2019年比12.8%増)となる見通しです。

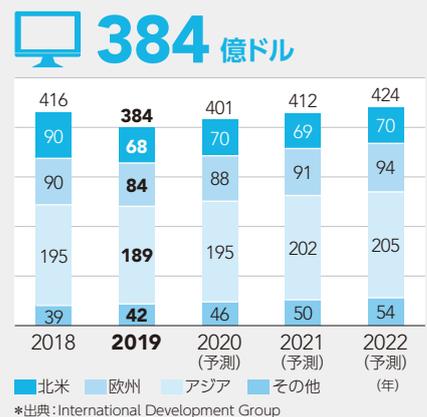
### コンシューマ市場 (億ドル)



### モバイルコンテンツ市場 (億ドル)



### PCオンライン市場 (億ドル)



## GAME アミューズメント施設市場

前期(2019年3月期)の国内アミューズメント施設市場規模は5,201億円(前期比7.0%増)と4年連続で増加しました。これは、2016年6月に「風俗営業等の規制及び業務の適正化等に関する法律(風適法)」が改正され、保護者同伴による年少者の入場規制時間が緩和されたことが引き続き影響し、来客数および客単価が伸長したことが要因です。

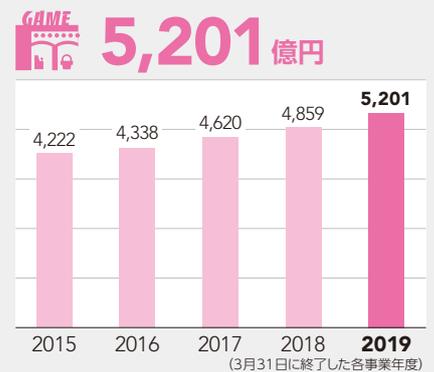
なお、総店舗数は12,167店(前期比7.1%減)と減少したものの、1店舗当たりの設置台数は35.5台(前期比2.3台増)と増加し、年間売上高も4,274万円(前期比15.3%増)と伸長しています。多くの企業で機械設置台数が少ない小規模かつ不採算店舗を閉鎖し、好立地好採算の店舗に集約する

など、経営の効率化を進めたことが奏功しています。

当期(2020年3月期)は、度重なる大型台風の上陸や消費税率の引き上げなどがアミューズメント施設の売上に影響を及ぼしましたが、引き続きプライズゲーム機の景品において、人気キャラクターのグッズやフィギュア等のヒット商品が輩出されたことなどにより、市場全体は緩やかな回復基調が続きました。

次期(2021年3月期)の見通しとしては、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、臨時休業や筐体の間引き稼働による収益減に加え、店舗や筐体の消毒などでコスト増となることから、市場は厳しい局面を迎えると見込まれています。

## アミューズメント施設市場 (億円)



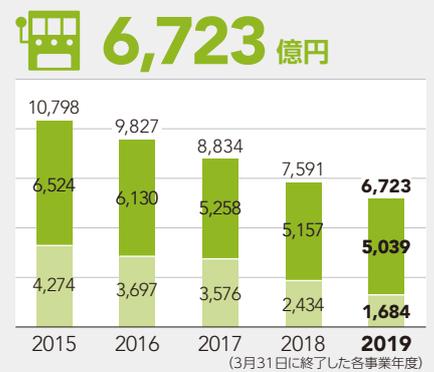
\*出典:「アミューズメント産業界の実態調査報告書」

## 遊技機市場

前期(2019年3月期)の遊技機市場は6,723億円(前期比11.4%減)と6年連続で縮小しました。これは、新規出店数の減少に加え、パチスロ機市場において型式試験方法変更の影響を受け、射幸性が抑制された遊技機の稼働状況が低迷したことにより、ホールの投資意欲が大きく低下したことが要因です。

当期(2020年3月期)は、新規準機が浸透し始め回復の兆しが見えてきました。しかしながら、次期(2021年3月期)の見通しとしては、引き続き遊技機規則の改正による入替特需が見込まれるものの、新規準機の導入に伴う投資負担に加えて、新型コロナウイルス禍によるホールの臨時休業など、厳しい状況が予想されます。

## 遊技機市場 (億円)



\*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 2018、2019」を基に当社作成

## eスポーツビジネス

前期(2019年3月期)のeスポーツ市場は、9.5億ドルと、前年比で23.3%成長しています。2020年の同市場は、最大のシェアを占める中国を中心に、スポンサーシップや放映権料等の拡大により、10.5億ドル

(前期比10.6%増)と予測されています。新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、当期以降の市場の見通しは不透明感を増していますが、2023年には15.9億ドルにまで成長する見込みです。

## eスポーツビジネス (百万ドル)



\*出典: Newzoo「2020 Global Esports Market Report」

# 連結財務指標11年間サマリー

## 主な実績指標

	2010	2011	2012	2013
<b>会計年度</b>	百万円			
売上高	¥ 66,837	¥ 97,716	¥ 82,065	¥ 94,075
営業利益	5,587	14,295	12,318	10,151
税金等調整前当期純利益(純損失)	1,124	10,807	11,425	3,719
親会社株主に帰属する当期純利益(純損失)	2,167	7,750	6,723	2,973
減価償却費	3,368	3,315	3,123	3,406
資本的支出	2,205	2,758	4,153	8,724
研究開発費	2,125	2,924	2,236	1,982
<b>会計年度末</b>	百万円			
総資産額*1	¥ 86,621	¥ 90,408	¥ 98,247	¥ 104,365
純資産額	53,956	58,007	59,352	62,828
ネットキャッシュ	12,299	27,655	11,348	14,327
開発者数(名)	1,132	1,339	1,455	1,623
<b>キャッシュ・フロー</b>	百万円			
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 14,320	¥ 22,392	¥ (7,672)	¥ 6,647
投資活動によるキャッシュ・フロー	(1,618)	(2,046)	(4,794)	(1,375)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(10,747)	(12,919)	587	1,162
現金及び現金同等物の期中増減額	1,203	5,196	(12,724)	9,235
現金及び現金同等物の期末残高	29,815	35,011	22,287	31,522
<b>1株当たり情報</b>	円			
1株当たり当期純利益(純損失)	¥ 17.86	¥ 65.59	¥ 58.05	¥ 25.82
1株当たり配当額	35.00	40.00	40.00	40.00
1株当たり純資産額	456.59	490.88	515.35	545.54
<b>財務指標</b>	%			
営業利益率	8.4	14.6	15.0	10.8
自己資本利益率(ROE)	3.8	13.8	11.5	4.9
総資産利益率(ROA)	2.3	8.8	7.1	2.9
自己資本比率	62.3	64.2	60.4	60.2
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)	86.9	155.8	-	62.4
負債比率	60.5	55.9	65.5	66.1
<b>株式情報</b>				
株価収益率(倍)	49.5	12.1	16.3	28.6
発行済み株式総数(千株)	67,723	67,723	67,723	67,723
外国人持ち株比率(%)	24.22	22.17	27.05	32.37
<b>デジタルコンテンツ事業</b>	億円			
コンシューマ(パッケージ+デジタル)売上高	¥ 387	¥ 636	¥ 469	¥ 459
オンライン(モバイルコンテンツ+PCその他)売上高	85	105	129	177
<b>コンシューマ(パッケージ+本編DLC)ゲーム販売</b>	千本			
総販売本数	13,900	21,700	17,000	16,700
主要タイトル販売本数	モンスターハンター ポータブル 2nd G (ベスト版含む) 1,350 モンスターハンター 3(トライ) 1,150 バイオハザード5 950	モンスターハンター ポータブル 3rd 4,600 テッドライジング2 2,300 マーベル VS. カプコン 3 2,000	バイオハザード オペレーション・ ラフーンシティ 1,700 モンスターハンター 3(トライ)G 1,600 ストリートファイター X(クロス)鉄拳 1,400	バイオハザード6 5,000 ドラゴンズドグマ 1,300 DmC Devil May Cry 1,200

\*1. 「[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おります。

\*2. 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を行いました。したがって、2010年3月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、「1株当たり当期純利益」を算定しています。

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

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
百万円							
	¥ 102,200	¥ 64,277	¥ 77,021	¥ 87,170	¥ 94,515	¥ 100,031	¥ <b>81,591</b>
	10,299	10,582	12,029	13,650	16,037	18,144	<b>22,827</b>
	5,315	10,701	11,150	12,489	15,149	17,770	<b>22,890</b>
	3,444	6,616	7,745	8,879	10,937	12,551	<b>15,949</b>
	4,638	3,535	5,712	5,980	4,706	3,228	<b>2,795</b>
	8,064	10,177	8,274	3,767	3,041	2,568	<b>2,576</b>
	2,002	823	1,073	695	1,102	1,147	<b>1,253</b>
百万円							
	¥ 96,611	¥ 100,773	¥ 113,057	¥ 118,897	¥ 124,829	¥ 123,407	¥ <b>143,466</b>
	63,875	71,331	75,168	77,774	85,421	88,749	<b>99,735</b>
	22,670	21,212	15,821	8,426	36,750	44,689	<b>58,921</b>
	1,808	1,902	2,052	1,994	2,141	2,032	<b>2,142</b>
百万円							
	¥ 13,201	¥ 4,286	¥ 4,347	¥ 3,200	¥ 34,721	¥ 19,847	¥ <b>22,279</b>
	(6,155)	(5,496)	(1,639)	(3,628)	(2,847)	(2,261)	<b>(8,437)</b>
	(15,099)	1,278	(1,115)	(3,130)	(9,577)	(11,443)	<b>(6,351)</b>
	(5,404)	1,879	431	(4,091)	22,201	6,464	<b>6,667</b>
	26,118	27,998	28,429	24,337	46,539	53,004	<b>59,672</b>
円							
	¥ 30.56	¥ 58.84	¥ 68.87	¥ 80.18	¥ 99.89 <sup>※2</sup>	¥ 115.45	¥ <b>149.41</b>
	40.00	40.00	40.00	50.00	60.00	35.00	<b>45.00</b>
	567.96	634.28	688.43	710.32	780.18 <sup>※3</sup>	831.37	<b>934.28</b>
%							
	10.1	16.5	15.6	15.7	17.0	18.1	<b>28.0</b>
	5.4	9.8	10.6	11.6	13.4	14.4	<b>16.9</b>
	3.4	6.7	7.2	7.7	8.9	10.1	<b>12.0</b>
	66.1	70.8	66.5	65.4	68.4	71.9	<b>69.5</b>
	136.8	50.2	36.5	22.8	337.2	249.3	<b>302.5</b>
	51.2	41.3	50.4	52.9	47.0	39.1	<b>43.8</b>
億円							
	32.0	20.3	19.9	13.5	23.0	21.5	<b>20.3</b>
	67,723	67,723	67,723	67,723	67,723 <sup>※4</sup>	135,446	<b>135,446</b>
	37.29	36.87	39.35	31.19	35.01	36.83	<b>35.14</b>
千本							
	¥ 530	¥ 352	¥ 421	¥ 492	¥ 652	¥ 769	¥ <b>555</b>
	128	101	104	95	89	60	<b>44<sup>※5</sup></b>
千本							
	17,500	13,000	15,000	19,400	24,400	25,300	<b>25,500</b>
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(リポート) 4,500	モンスターハンター: ワールド: アイスボーン 5,200
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 (リポート) 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(リポート) 3,200
バイオハザード リベレーションズ アンバーールド 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(リポート) 2,400

※3. 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を行いました。したがって、2010年3月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、「1株当たり純資産」を算定しています。

※4. 2018年3月6日開催の取締役会決議により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を行いました。これにより発行済株式総数は67,723,244株増加し、135,446,488株となっています。

※5. 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。

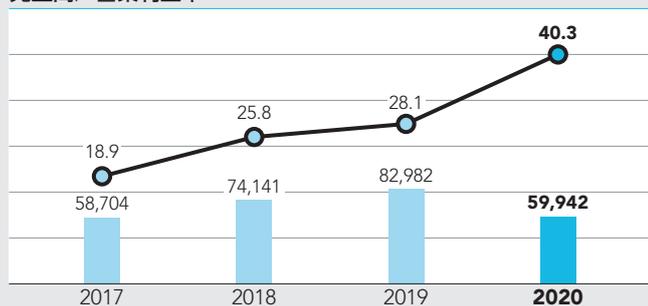
# セグメント情報

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

## デジタルコンテンツ事業

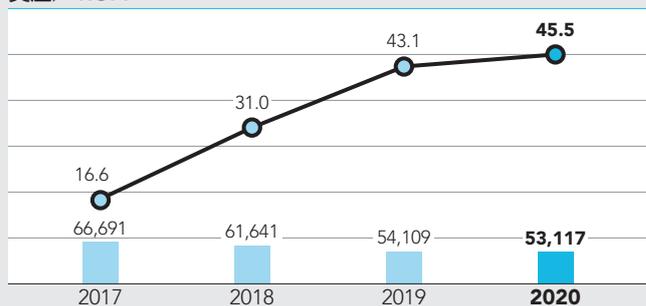
コンシューマ向けパッケージソフトとダウンロードコンテンツの開発・販売、モバイルコンテンツおよびPCオンラインゲームの開発・運営を行っています。コンシューマゲームでは、独創的なオリジナルコンテンツを生み出し、デジタル配信の活用により継続的な収益を獲得する一方、これら多くのミリオンタイトルをスマートフォン・タブレット型端末やPCオンラインで活用し、全世界に配信することで収益の最大化を図っています。

売上高／営業利益率



注) 「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 平成30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月期については、適及適用後の数値を記載しています。

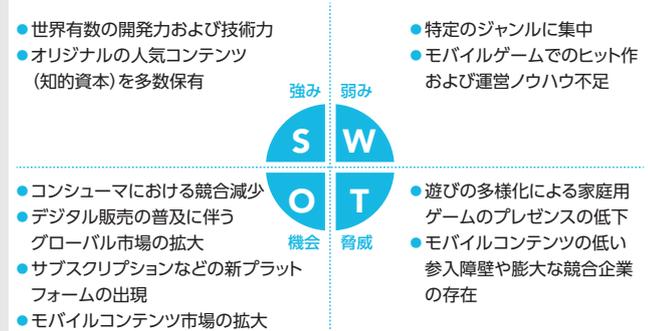
資産／ROA



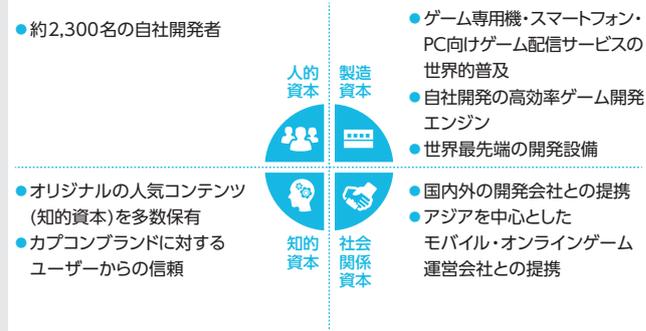
注) 「税効果会計に係る会計基準」の一部改正(企業会計基準第28号 平成30年2月16日)等を2019年3月期の期首から適用しており、2018年3月期については、適及適用後の数値を記載しています。

### SWOT分析表

S: Strengths W: Weaknesses O: Opportunities T: Threats



### 非財務資本の活用



### 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(2020年3月期)は、新作タイトル『モンスターハンターワールド:アイスボーン』が520万本を販売するとともに、採算性が高いダウンロード販売中心の事業展開により、業績向上のけん引役を果たしました。また、前期発売の『バイオハザード RE:2』および『デビルメイクライ 5』がユーザー層の拡大により続伸しました。加えて、前々期に発売した『モンスターハンター:ワールド』も息が長い売行きを示したことで累計販売本数1,570万本を達成するなど、リピート販売の健闘により収益を押し上げました。

また、近年の安定した新作投入によるライブラリの増加やホリデーシーズンに合わせたセール施策が奏功し、デジタル販売本数は2,055万本(前期比34.3%増)となり、当期のパッケージおよび本編デジタル販売本数の合計は2,550万本(前期比0.8%増)と5期連続

コンシューマ売上高 (億円)



注) 「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 平成30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月期については、適及適用後の数値を記載しています。

で伸ばしています。

一方、当期は大型新作の投入数が前期比で減少したことに加え、当該の大型新作も低単価であったことから、パッケージ売上高129億円およびデジタル売上高426億円を合算したコンシューマ売上高は555億円(前期比27.8%減)となりました。しかし、収益性の高い旧作販売本数やデジタル販売の比率が向上したことで、営業利益は241億円(前期比3.4%増)と3期連続の増益を達成し、営業利益率も40%まで向上しています。

今後も、引き続き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休眠IP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、60ヵ月マップや52週マップの整備により、効率的な開発体制の整備に努めてきました。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IPの再活性化を目指します。

次期においては、過去の人気コンテンツを最新技術で再構築した『バイオハザード RE:3』の投入に加え、下期においても大型タイトルを投入することで、グローバルでのブランドの盤石化を図ります。なお、デジタル販売への注力により、これまで販売が難しかった地域への訴求も可能となったことから、『モンスターハンターワールド:アイスボーン』および『モンスターハンター:ワールド』、『バイオハザード RE:2』のリピーター販売に注力し、引き続きグローバルでの更なる拡販に努めます。これらによって、販売本数は前期比9.8%増

の2,800万本、売上高は609億円と前期比で11.7%増となり、デジタル売上比率は引き続き70%台半ばを維持することから増益を見込んでいます。

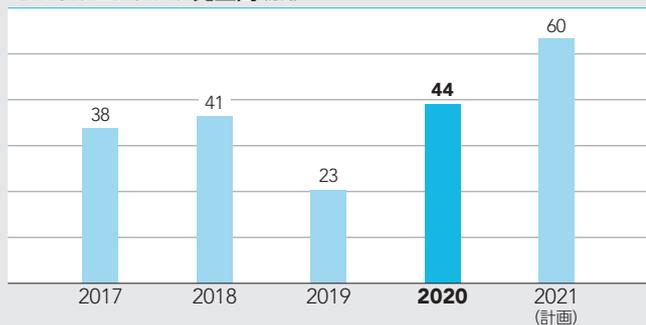
### モバイルコンテンツビジネス

当期(2020年3月期)は、『戦国BASARA バトルパーティー』やガンホー社との協業タイトル『TEPPEN』といった新規タイトルを投入し、いずれも堅調に推移しました。加えて、2月に配信を開始した『モンスターハンター ライダーズ』が好調な滑り出しを見せたことで、売上高は44億円(前期91.3%増)と増収となりました。

今後は、既存タイトルの育成とともに、引き続き自社IPを活用した新作タイトルの開発や国内外の企業との協業など幅広く可能性を模索し、モバイル分野での開発および運営ノウハウの蓄積を図ります。また、次世代移動通信システム「5G」を活用したアプリ開発に向けた技術研究を進めます。

次期においては、今期投入タイトルが年間を通して貢献することや、海外での協業新作タイトルの投入により、売上高は60億円(前期比36.4%増)を見込んでいます。

モバイルコンテンツ売上高(億円)



(3月31日に終了した各事業年度)

# セグメント情報

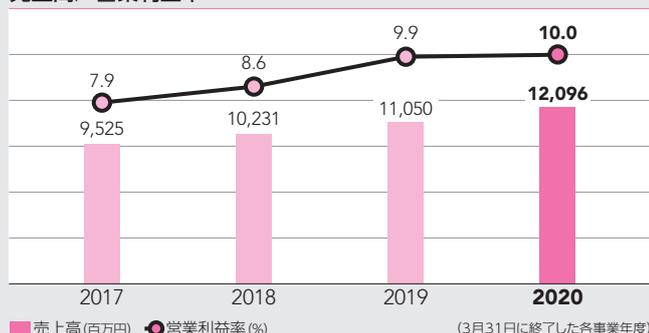
株式会社カプコンおよび連結子会社 3月31日に終了した各事業年度

## アミューズメント施設事業

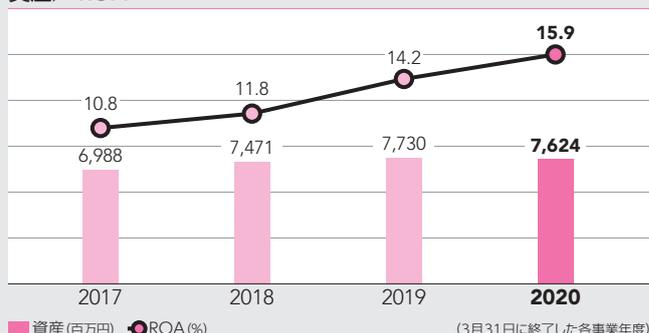
国内でアミューズメント施設「プラサカプコン」を中心に運営しています。

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女性層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

<ul style="list-style-type: none"> <li>安定集客を確保できる大型SC店舗への出店に特化</li> <li>投資効率を重視したスクラップ&amp;ビルドの徹底で高い収益性を維持</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>厳選した少数出店による成長率の低さ</li> <li>自社コンテンツとのシナジーの低さ</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>自社IPを活用したグッズ販売や飲食店など市場の深耕</li> <li>eスポーツとの連携による新規顧客の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>スマートフォン向けゲーム等の急伸による娯楽の多様化</li> <li>消費増税に伴う景況変化</li> <li>コロナ禍に伴う集客力の低下</li> </ul>

### 非財務資本の活用

<ul style="list-style-type: none"> <li>自社の店舗運営スタッフ</li> <li>地域で雇用するパート・アルバイト店員</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人的資本</li> <li>製造資本</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>大型ショッピングセンター(SC)の集客力</li> <li>店舗設計と施工を行うデベロッパー</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>36年間で培った店舗運営ノウハウ</li> <li>飲食や景品に展開可能な自社IP(キャラクター・世界観)</li> <li>VR技術を活用したサービス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>知的資本</li> <li>社会関係資本</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域住民との関係</li> <li>国内外のアミューズメント機器メーカー</li> </ul>

### 当期の概況と次期の展望

当期(2020年3月期)は、2016年6月の風俗営業等の規制および業務の適正化等に関する法律の緩和が引き続き追い風となり、市場規模の回復傾向が続く中で、大型連休による客数増、特定キャラクターや話題の商品によるプライズ景品の恩恵を受けた客単価増に加えて、キャラクター関連商品を販売する「キャラカプ」などが貢献しました。

店舗数は、東京都に「プラサカプコン 池袋店」と初のアンテナショップとなる「CAPCOM STORE TOKYO」(渋谷)を、大阪府に「プラサカプコン 藤井寺店」を出店したことにより、前期から3店舗増加し40店舗となりました。特に「CAPCOM STORE TOKYO」は、立地を生かしたインバウンド需要やオリジナルグッズの販売が話題を呼び、好調に推移しています。

3月においては、新型コロナウイルス感染症拡大の防止のための外出自粛や、一部店舗での臨時休業の影響を受け、既存店売上高は前年同月比で約70%となりました。

なお通期では、新店の貢献および既存店の収益向上により、通年での既存店の前年比売上高は103.5%、セグメント売上高は120億96百万円(前期比9.5%増)、営業利益12億11百万円(前期比10.5%増)と前期比で増収増益となりました。

次期においても、引き続き新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、4月の全店休業(オンラインクレーンゲーム「カプとれ」除く)に加えて、営業再開後の時短営業や筐体の間引き稼働などにより、既存店の前年比売上高は82%、売上高は105億円(前期比13.2%減)、営業利益0億円と減収減益を見込んでいます。

店舗数については、集客力の高い好条件立地への出店を引き続き推し進め、出店3店舗により、合計43店舗となる予定です。

# アミューズメント機器事業

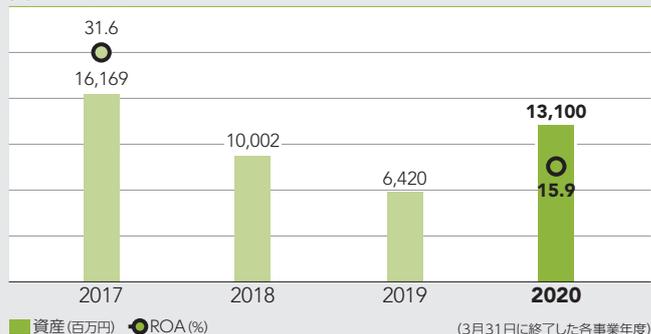
家庭用ゲームのコンテンツを活用するビジネスを展開しています。

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



## 非財務資本の活用



## 当期の概況と次期の展望

当期(2020年3月期)においては、パチンコ&パチスロ(PS)は『新鬼武者』1機種を投入し、2万台を販売しました。

型式試験方法の変更等に伴う市場環境の変化が影響し引き続き厳しい状況の中、前期に計上した評価損および中止損が解消したことに加えて、『新鬼武者』の受注好調により、売上高は65億33百万円(前期比90.9%増)と大幅な増加、利益面については、営業利益20億85百万円と黒字転換しました。

次期の市場は、現行基準機への評価の高まりや旧基準機からの入れ替え需要により、回復の兆しが見えつつあります。しかしながら、現行基準機の導入に伴うホールにおける投資負担に加えて、新型コロナウイルス感染拡大に伴う休業など、引き続き将来の市場動向を注視する必要があります。そのような状況下、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大手販売会社との提携による

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。

次期の業績においては、複数機種の開発を並行しているものの、コロナ禍に伴う型式試験の進捗やホール休業などの影響を考慮し、1機種を投入し、1.5万台(前期比5千台減)の販売を計画しています。この結果、売上高は45億円(前期比31.1%減)、営業利益は17億円(18.5%減)を見込んでいます。

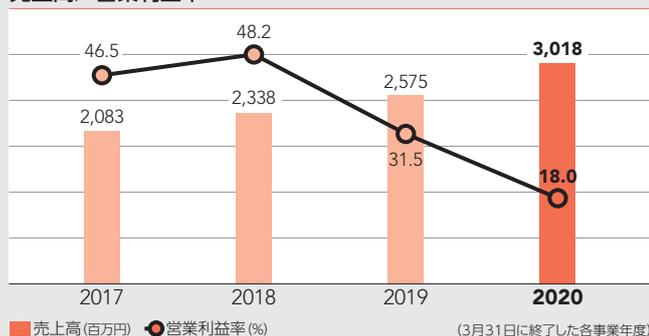
# セグメント情報

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

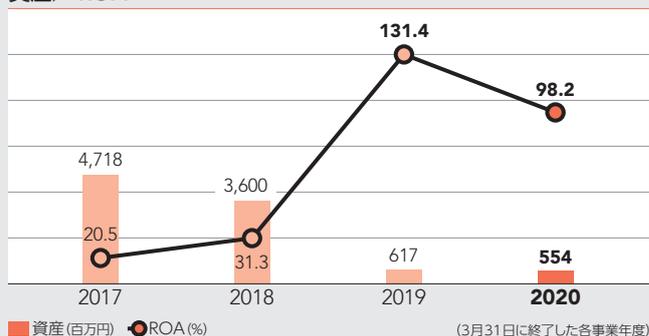
## その他事業

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、多彩な版權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事業に加えて、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

S: Strengths W: Weaknesses O: Opportunities T: Threats

<ul style="list-style-type: none"> <li>豊富なコンテンツを多面的に活用して高い相乗効果を創出</li> <li>メディア展開の高い露出効果でブランド価値向上</li> <li>収益性の高さ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>販売許諾のためのローリターン(売上)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>映画、アニメ、コミック、舞台、オーケストラなど展開メディアの拡大</li> <li>自社IPを活用したeスポーツ大会など、ユーザーの拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル化による他社コンテンツとの競合激化</li> </ul>

### 非財務資本の活用

<ul style="list-style-type: none"> <li>コンテンツ展開に長けたプランナー</li> <li>アライアンス契約などを担う法務担当者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内外の知的財産に関する法制度</li> <li>キャラクターグッズなどの製造会社</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>オリジナルの人気コンテンツ(知的資本)を多数保有</li> <li>ブランドビジネス(IP価値を最大化する戦略)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>共同企画を行うイベント開催会社</li> <li>ハリウッドなどの映画会社との関係</li> <li>プログラマーとの関係</li> <li>地方自治体との関係</li> </ul>

### 当期の概況と次期の展望

当期(2020年3月期)は、アパレルやフィギュアなど人気IPを活用したグッズ展開や、ユニバーサル・スタジオ・ジャパンにて期間限定アトラクション「バイオハザード・ザ・エクストリーム」を実施するなど、ブランド価値の向上に努めました。

また、世界中で拡大を続けるeスポーツ市場においては、国内最高峰のプロリーグである「ストリートファイターリーグ: Pro-JP」、アマチュア層発掘のため「ストリートファイターリーグ: College-JP 2019」や「ルーキーズキャラバン 2019」を開催しました。加えてプロリーグは米国でも開催し、日米対抗戦も実施しました。

こうした取り組みの結果、ライセンス事業の成長により、売上高は30億18百万円(前期比17.2%増)と増収となりましたが、引き続きeスポーツ事業への投資先行により、営業利益は5億44百万円(前期比32.9%減)となりました。

今後も豊富な知的財産(コンテンツ)を多面的に活用することで、コンシューマゲームとの高い相乗効果が得られるという強みを生か

し、引き続き映画化・アニメ化・舞台化・イベントなど様々な分野に展開していきます。更に、新型コロナウイルス禍においても、オンラインとの親和性により、安全なエンターテインメントとしてeスポーツを推進します。

2014年から毎年開催している「CAPCOM Pro Tour」を、次期は「CAPCOM Pro Tour Online 2020」として完全オンラインで実施することで、世界中の選手を自宅から参加可能とし、多言語での実況配信と合わせグローバルでの視聴者層の更なる拡大を図ります。

また、アニメ「ドラゴンズドグマ」の配信を予定するなど、これまでと同様にワンコンテンツ・マルチユース戦略に基づく知的財産(コンテンツ)の水平展開を積極的に推進し、映像展開や他分野とのコラボレーションを通じて主力ブランド価値の向上に努めます。

次期の業績は、売上高31億円(前期比2.7%増)、営業利益は7億円(前期比28.7%増)と増収増益を見込んでいます。

### 株式の状況

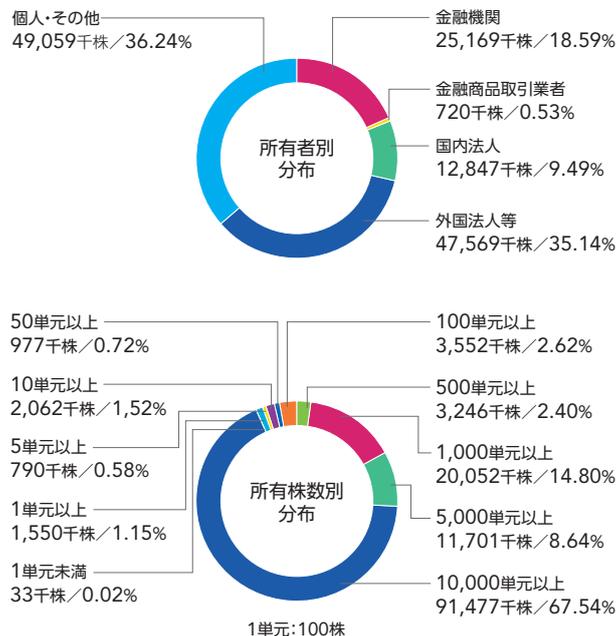
発行可能株式総数 ..... 300,000,000株  
 発行済株式の総数 ..... 135,446,488株  
 株主数 ..... 12,769名

#### 大株主 (上位10名)

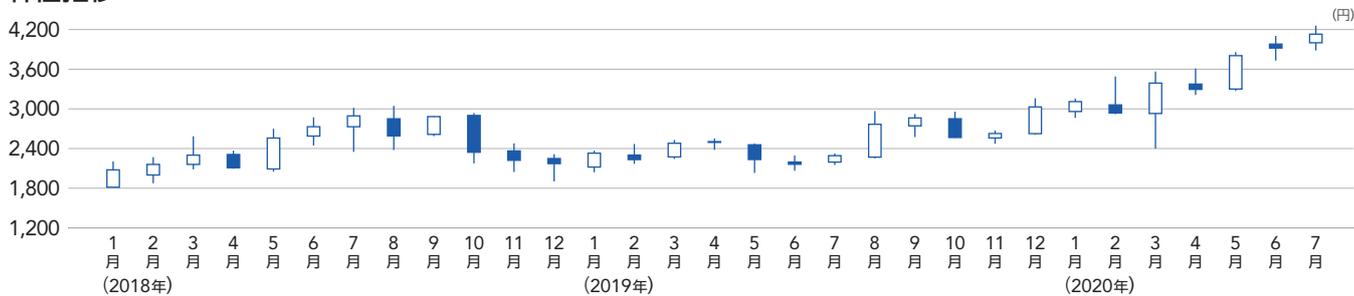
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
株式会社クロスロード	10,682	10.01
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	6,627	6.21
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	5,842	5.47
辻本美之	4,038	3.78
辻本憲三	4,019	3.77
辻本春弘	3,099	2.90
辻本良三	3,091	2.90
ジーピーモルガンチエース オープンハイマー ジヤステック アカウント	2,856	2.68
ピーエヌワイエム アズ エージーティ クライアantz 10パーセント	1,990	1.86
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口A)	1,889	1.77

注) 持株比率については、自己株式数(28,695千株)を控除して算出しています。

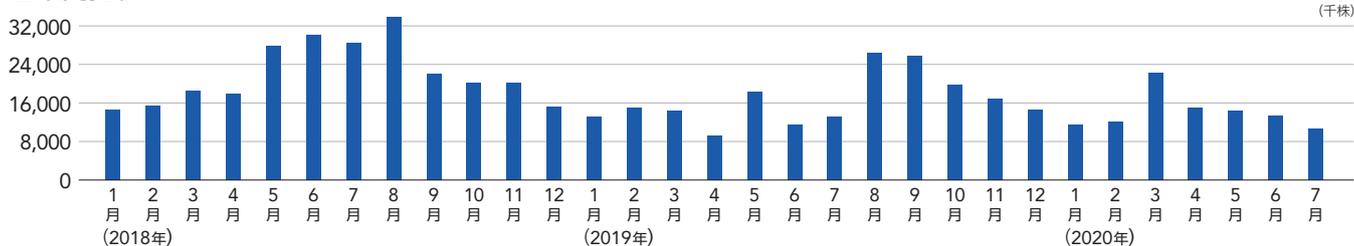
### 株式の分布状況



### 株価推移\*



### 出来高推移



### 株価・出来高11年推移\*

	2010年3月期	2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期	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
株価(期末)	883.0	795.0	945.5	738.0	979.0	1,194.5	1,372.5	1,085.5	2,299.0	2,480.0	<b>3,390.0</b>
最高値	1,005.0	953.5	1,155.5	979.5	1,165.0	1,206.5	1,537.5	1,438.5	2,585.0	3,045.0	<b>3,565.0</b>
最安値	648.5	572.5	736.5	625.0	698.0	770.5	972.0	963.5	1,053.0	1,903.0	<b>2,032.0</b>
出来高(株)	181,065,800	149,613,900	227,386,800	178,008,200	150,408,300	143,234,700	162,642,100	183,455,500	182,341,200	258,438,800	<b>183,399,500</b>

\* 2018年4月1日を効力発生日として1株につき2株の割合で株式分割を行っており、それ以前の株価は当該株式分割が行われたと仮定して計算しています。

# 会社概要

(2020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2,988名  
                           単体2,688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

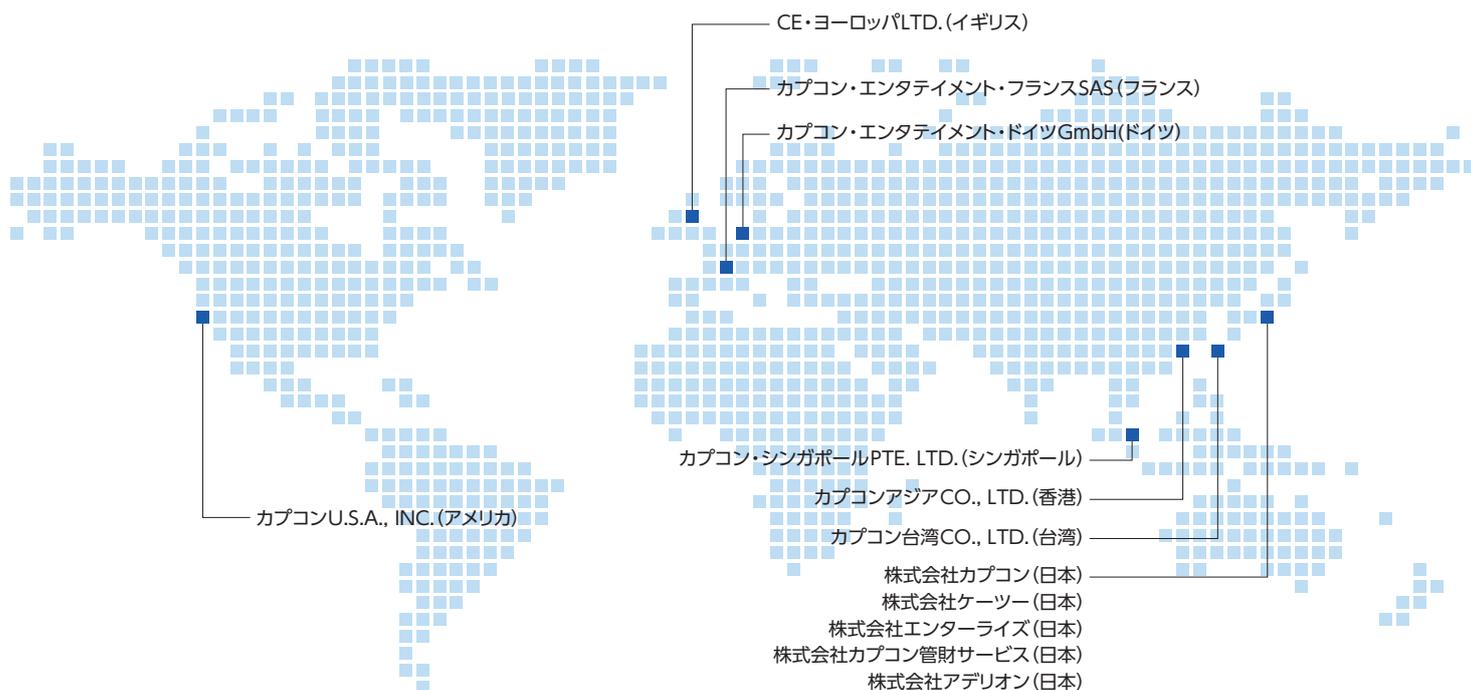


研究開発第2ビル

## 主要な子会社 (2020年9月1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／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・エンタテインメント・ドイツGmbH／カプコン・エンタテインメント・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.

※ 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。  
 ※ ビーライン・インタラクティブ, INC.およびビーライン・インタラクティブ・カナダ, INC.は2019年1月に、カプコン・ゲーム・スタジオ・パンクーパー, INC.は2018年9月に事業を休止しましたので、現在事業活動を行っていません。



# FACT BOOK 2020

## 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 ESG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**

〒540-0037

大阪府中央区内平野町三丁目1番3号

TEL:06-6920-3600

<http://www.capcom.co.jp/>

## カプコンIRサイトのご案内

<http://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

QRコード(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。



## iPhone向けアプリ「カプコン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、是非ご利用ください。



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

**2020**

証券コード 9697

## I N D E X

- 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 ESG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

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>会計年度 (百万円)</b>								
売上高	94,075	102,200	64,277	77,021	87,170	94,515	100,031	<b>81,591</b>
営業利益	10,151	10,299	10,582	12,029	13,650	16,037	18,144	<b>22,827</b>
税金等調整前当期純利益	3,719	5,315	10,701	11,150	12,489	15,149	17,770	<b>22,890</b>
親会社株主に帰属する当期純利益	2,973	3,444	6,616	7,745	8,879	10,937	12,551	<b>15,949</b>
設備投資額	3,077	2,252	5,564	5,937	2,622	2,918	2,439	<b>2,504</b>
減価償却費	3,406	4,638	3,535	5,712	5,980	4,706	3,228	<b>2,795</b>
資本的支出	8,724	8,064	10,177	8,274	3,767	3,041	2,568	<b>2,576</b>
開発投資額	30,978	26,691	25,301	27,255	27,720	29,077	27,038	<b>25,843</b>
広告宣伝費	6,875	4,269	2,798	3,832	4,764	5,579	5,490	<b>4,253</b>
<b>会計年度末 (百万円)</b>								
総資産額※1	104,365	96,611	100,773	113,057	118,897	124,829	123,407	<b>143,466</b>
純資産額	62,828	63,875	71,331	75,168	77,774	85,421	88,749	<b>99,735</b>
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	18,888	14,902	24,728	27,220	30,150	25,635	16,926	<b>21,222</b>
現金及び現金同等物の期中増減額	9,235	(5,404)	1,879	431	(4,091)	22,201	6,464	<b>6,667</b>
現金及び現金同等物の期末残高	31,522	26,118	27,998	28,429	24,337	46,539	53,004	<b>59,672</b>
有利子負債額	17,195	7,050	10,992	12,608	16,111	9,788	8,315	<b>6,735</b>
ネットキャッシュ (億円)	143	226	212	158	84	367	446	<b>589</b>
<b>収益性指標 (%)</b>								
売上原価率	65.8	70.7	59.7	61.2	64.7	63.4	62.8	<b>49.8</b>
売上高営業利益率	10.8	10.1	16.5	15.6	15.7	17.0	18.1	<b>28.0</b>
売上高経常利益率	11.6	10.7	16.9	14.7	14.4	16.1	18.2	<b>28.1</b>
売上高当期純利益率	3.2	3.4	10.3	10.1	10.2	11.6	12.5	<b>19.5</b>
売上高販管費率	23.3	19.3	24.0	23.1	19.6	19.7	19.1	<b>22.2</b>
自己資本利益率 (ROE)	4.9	5.4	9.8	10.6	11.6	13.4	14.4	<b>16.9</b>
総資産利益率 (ROA)	2.9	3.4	6.7	7.2	7.7	8.9	10.1	<b>12.0</b>

※1. 「[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おります。

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>効率性指標 (回)</b>								
総資産回転率	0.9	1.1	0.7	0.7	0.7	0.8	0.8	<b>0.6</b>
自己資本回転率	1.5	1.6	0.9	1.0	1.1	1.1	1.1	<b>0.8</b>
売上債権回転率	8.0	5.6	8.0	7.8	4.3	7.3	7.2	<b>5.1</b>
仕入債権回転率	8.9	6.1	9.4	9.5	7.9	17.3	12.2	<b>7.0</b>
棚卸資産回転率	4.1	7.6	3.1	2.5	2.4	3.2	5.2	<b>3.4</b>
固定資産回転率	3.4	3.4	1.8	2.1	2.6	3.2	3.1	<b>2.4</b>
<b>安全性指標 (%)</b>								
自己資本比率	60.2	66.1	70.8	66.5	65.4	68.4	71.9	<b>69.5</b>
流動比率	240.8	260.3	380.7	339.6	285.0	354.0	391.2	<b>303.5</b>
当座比率	135.4	187.3	233.1	171.4	149.1	220.0	288.5	<b>227.6</b>
現預金比率	98.8	116.3	186.7	127.2	81.8	172.1	228.3	<b>183.1</b>
固定比率	43.8	47.1	49.2	49.4	43.0	35.0	36.7	<b>34.7</b>
負債比率	66.1	51.2	41.3	50.4	52.9	47.0	39.1	<b>43.8</b>
インタレスト・カバレッジ・レシオ (倍)	62.4	136.8	50.2	36.5	22.8	337.2	249.3	<b>302.5</b>
<b>1株当たり情報 (円)</b>								
1株当たり当期純利益(純損失)※2	25.82	30.56	58.84	68.87	80.18	99.89	115.45	<b>149.41</b>
1株当たり純資産額※3	545.54	567.96	634.28	688.43	710.32	780.18	831.37	<b>934.28</b>
<b>配当関連指標</b>								
1株当たり配当額 (円)※4	40.0	40.0	40.0	40.0	50.0	60.0	35.0	<b>45.0</b>
配当性向 (%)	77.5	65.5	34.0	29.0	31.2	30.0	30.3	<b>30.1</b>
配当利回り (%)	2.7	2.0	1.7	1.5	2.3	2.6	1.4	<b>1.5</b>
<b>株式情報</b>								
発行済み株式総数 (株)※4	67,723,244	67,723,244	67,723,244	67,723,244	67,723,244	67,723,244	135,446,488	<b>135,446,488</b>
株価収益率(PER) (倍)	28.6	32.0	20.3	19.9	13.5	23.0	21.5	<b>20.3</b>
外国人持ち株比率 (%)	32.37	37.29	36.87	39.35	31.19	35.01	36.83	<b>35.14</b>

※2. 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を行いました。したがって、2013年3月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、「1株当たり当期純利益」を算定しています。

※3. 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を行いました。したがって、2013年3月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、「1株当たり純資産」を算定しています。

※4. 2018年3月6日開催の取締役会決議により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を行いました。

## 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

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>デジタルコンテンツ事業</b>								
売上高 (百万円)	63,636	65,824	45,351	52,577	58,704	74,141	82,982	<b>59,942</b>
コンシューマ (億円)	459	530	352	421	492	652	769	<b>555</b>
パッケージ (億円)	407	433	262	312	337	383	359	<b>129</b>
DLC (億円)	52	97	90	109	155	269	410	<b>426</b>
モバイルコンテンツ (億円)	110	65	41	33	38	41	23	<b>44</b>
PCその他 (億円) <sup>※1</sup>	67	63	60	71	57	48	37	<b>—</b>
営業利益 (百万円)	7,062	4,489	10,208	12,167	11,096	19,103	23,315	<b>24,161</b>
営業利益率 (%)	11.1	6.8	22.5	23.1	18.9	25.8	28.1	<b>40.3</b>
資産 (百万円)	44,950	35,708	50,053	57,275	66,691	61,641	54,109	<b>53,117</b>
総資産利益率(ROA) (%)	15.7	12.6	20.4	21.2	16.6	31.0	43.1	<b>45.5</b>
<b>アミューズメント施設事業</b>								
売上高 (百万円)	10,944	10,620	9,241	9,056	9,525	10,231	11,050	<b>12,096</b>
営業利益 (百万円)	1,709	1,617	940	699	752	879	1,096	<b>1,211</b>
営業利益率 (%)	15.6	15.2	10.2	7.7	7.9	8.6	9.9	<b>10.0</b>
資産 (百万円)	7,046	6,657	6,315	6,574	6,988	7,471	7,730	<b>7,624</b>
総資産利益率(ROA) (%)	24.3	24.3	14.9	10.6	10.8	11.8	14.2	<b>15.9</b>
<b>アミューズメント機器事業</b>								
売上高 (百万円)	16,783	23,160	7,540	13,343	16,856	7,803	3,422	<b>6,533</b>
営業利益 (百万円)	4,892	7,131	2,736	2,812	5,106	(764)	(2,668)	<b>2,085</b>
営業利益率 (%)	29.1	30.8	36.3	21.1	30.3	—	—	<b>31.9</b>
資産 (百万円)	13,054	20,083	8,760	12,314	16,169	10,002	6,420	<b>13,100</b>
総資産利益率(ROA) (%)	37.5	35.5	31.2	22.8	31.6	—	—	<b>15.9</b>
<b>その他</b>								
売上高 (百万円)	2,711	2,594	2,144	2,043	2,083	2,338	2,575	<b>3,018</b>
営業利益 (百万円)	740	1,001	661	511	969	1,126	811	<b>544</b>
営業利益率 (%)	27.3	38.6	30.8	25.0	46.5	48.2	31.5	<b>18.0</b>
資産 (百万円)	4,236	4,331	6,534	4,926	4,718	3,600	617	<b>554</b>
総資産利益率(ROA) (%)	17.5	23.1	10.1	10.4	20.5	31.3	131.4	<b>98.2</b>

※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

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020 (予測)
(年)								
<b>コンシューマ市場</b> (億ドル) ※2								
パッケージ	163	129	124	109	112	109	134	118
DLC	74	87	93	103	132	190	217	254
合計	237	216	217	212	244	299	351	372
<b>モバイルコンテンツ市場</b> (億ドル) ※2								
北米	39	54	66	100	113	175	219	252
欧州	23	35	44	47	60	87	107	128
アジア	70	116	229	276	354	421	510	564
その他	13	19	48	61	66	69	83	95
合計	147	225	390	485	594	753	920	1,039
<b>PCオンライン市場</b> (億ドル) ※2								
北米	68	61	58	70	77	90	68	70
欧州	66	66	57	62	77	90	84	88
アジア	123	91	106	138	186	195	189	195
その他	31	28	28	38	43	39	42	46
合計	288	247	251	310	384	416	384	401

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
(3月期)								
<b>アミューズメント施設市場</b> (億円) ※3								
市場規模	4,700	4,564	4,222	4,338	4,620	4,859	5,201	—
店舗数推移(設置機器台数別) (店)	16,991	16,069	15,611	14,862	14,154	13,103	12,167	—
101台以上	6,459	6,535	5,698	5,603	5,263	4,879	3,640	—
51~100台以上	2,156	2,084	1,990	1,932	1,817	1,670	795	—
50台以下	8,376	7,450	7,923	7,327	7,074	6,554	7,732	—
<b>遊技機市場</b> (億円) ※4								
パチンコ機	7,729	6,571	6,524	6,130	5,258	5,157	5,039	—
パチスロ機	4,300	4,774	4,274	3,697	3,576	2,434	1,684	—
合計	12,029	11,345	10,798	9,827	8,834	7,591	6,723	—

※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2018、2019」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

		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>プラットフォーム出荷本数 (千本)</b>									
Playstation 2	タイトル数	—	—	—	—	—	—	—	—
	計	100	—	—	—	—	—	—	—
Playstation 3 Playstation 4	タイトル数	21	17	13	19	16	14	21	8
	計	7,100	4,200	2,450	3,500	4,700	8,250	6,500	3,300
PSP PS Vita	タイトル数	4	0	5	8	5	1	3	—
	計	600	200	250	300	150	0	50	—
Wii, Wii U Nintendo Switch	タイトル数	2	2	—	—	—	7	17	8
	計	700	350	150	100	0	1,100	1,950	1,150
Nintendo DS Nintendo 3DS	タイトル数	7	4	5	7	5	8	—	—
	計	1,300	4,700	3,750	4,100	3,200	450	—	—
Xbox 360 Xbox One	タイトル数	8	11	7	6	9	9	9	2
	計	3,700	2,950	1,200	650	2,100	1,350	1,200	300
PCその他	タイトル数	4	5	3	4	6	2	3	1
	計	500	300	200	250	250	350	300	200
パッケージ計	タイトル数	46	39	33	44	41	41	53	19
	計	14,000	12,700	8,000	8,900	10,400	11,500	10,000	4,950
本編DLC計	タイトル数	—	3	—	1	1	9	8	16
	計	2,700	4,800	5,000	6,100	9,000	12,900	15,300	20,550
合計	タイトル数	46	42	33	45	42	50	61	35
	計	16,700	17,500	13,000	15,000	19,400	24,400	25,300	25,500

## 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。

<p>「ドラゴンズドグマ」 シリーズ</p> <p>タイトル数：13 総販売数量：500</p> 	<p>「ロストプラネット」 シリーズ</p> <p>タイトル数：17 総販売数量：620</p> 	<p>「デッドライジング」 シリーズ</p> <p>タイトル数：22 総販売数量：1,300</p> 	<p>「大神」 シリーズ</p> <p>タイトル数：11 総販売数量：300</p> 	<p>「戦国BASARA」 シリーズ</p> <p>タイトル数：30 総販売数量：400</p> 
<p>「モンスターハンター」 シリーズ</p> <p>タイトル数：49 総販売数量：6,300</p> 	<p>「逆転裁判」 シリーズ</p> <p>タイトル数：30 総販売数量：750</p> 	<p>「デビルメイクライ」 シリーズ</p> <p>タイトル数：33 総販売数量：2,200</p> 	<p>「鬼武者」 シリーズ</p> <p>タイトル数：16 総販売数量：830</p> 	<p>「ディノクライシス」 シリーズ</p> <p>タイトル数：13 総販売数量：440</p> 
<p>「マーベル VS. カプコン」 シリーズ</p> <p>タイトル数：16 総販売数量：940</p>  <p>© 2018 MARVEL © 株式会社CAPCOM</p>	<p>「バイオハザード」 シリーズ</p> <p>タイトル数：135 総販売数量：9,800</p> 	<p>「ブレス オブ ファイア」 シリーズ</p> <p>タイトル数：15 総販売数量：320</p> 	<p>「ファイナルファイト」 シリーズ</p> <p>タイトル数：10 総販売数量：320</p> 	<p>「ストリートファイター」 シリーズ</p> <p>タイトル数：93 総販売数量：4,400</p> 
<p>「ロックマン」 シリーズ</p> <p>タイトル数：158 総販売数量：3,600</p> 	<p>「魔界村」 シリーズ</p> <p>タイトル数：14 総販売数量：420</p> 	<p>「戦場の狼」 シリーズ</p> <p>タイトル数：2 総販売数量：120</p> 	<p>「1942」 シリーズ</p> <p>タイトル数：3 総販売数量：140</p> 	

総販売数量単位：万本  
2020年3月末時点

# ESG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

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>環境</b>								
CO <sub>2</sub> 排出量 (t)	17,354	18,130	16,476	14,892	15,285	15,021	14,152	<b>13,004</b>
エネルギーの使用に係る原単位※ <sup>1</sup>	0.07412	0.07090	0.06663	0.06193	0.06018	0.05994	0.05869	<b>0.05583</b>
前年度比 (%)	95.9	95.7	94.0	92.9	98.6	98.1	97.9	<b>95.1</b>
<b>社会</b>								
社員数(連結)	2,476	2,601	2,681	2,839	2,811	2,952	2,832	<b>2,988</b>
社員数(単体)	1,820	1,951	2,033	2,114	2,194	2,426	2,530	<b>2,688</b>
コンテンツ開発者数	1,623	1,808	1,902	2,052	1,994	2,141	2,032	<b>2,142</b>
女性管理職数(単体)	20	19	20	24	25	25	24	<b>24</b>
女性社員比率 (%)	21	21	20	19	20	21	21	<b>22</b>
外国人従業員数(単体)	63	69	72	91	99	107	149	<b>162</b>
比率 (%)	3.5	3.3	3.4	4.0	4.3	4.2	5.6	<b>5.8</b>
企業内保育施設利用者数	—	—	—	—	—	13	25	<b>25</b>
育児休暇取得者数	18	18	21	24	26	25	33	<b>23</b>
男性	1	3	5	0	3	6	12	<b>10</b>
女性	17	15	16	24	23	19	21	<b>13</b>
シニアツアー累計参加人数	1,030	1,550	1,681	1,871	2,037	2,247	2,463	<b>2,582</b>
地方創生プロジェクト数累計	1	3	5	10	15	19	22	<b>26</b>
教育支援活動実施回数	43	63	51	55	58	40	29	<b>32</b>
出前授業実施回数	9	24	25	18	28	17	15	<b>10</b>
参加者数	1,506	1,920	2,361	1,853	1,853	1,767	1,392	<b>1,062</b>
<b>ガバナンス</b>								
取締役の人数	15	14	14	10	12	11	11	<b>11</b>
社内	10	9	9	5	6	6	6	<b>6</b>
社外	5	5	5	5	6	5	5	<b>5</b>
社外取締役比率	33.3	35.7	35.7	50.0	50.0	45.5	45.5	<b>45.5</b>
取締役会開催回数	14	15	16	14	15	15	10	<b>10</b>
監査役会・監査等委員会開催回数※ <sup>2</sup>	14	15	12	13	14	16	10	<b>10</b>

※1. 資源エネルギー庁の定める計算方法に基づき算出。

※2. 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

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	(百万円) 2020	(千米ドル) 2020
売上高	94,075	102,200	64,277	77,021	87,170	94,515	100,031	81,591	755,476
売上原価	61,911	72,251	38,379	47,175	56,438	59,895	62,809	40,643	376,332
売上総利益	32,163	29,949	25,898	29,846	30,731	34,619	37,222	40,947	379,143
販売費及び一般管理費	21,942	19,749	15,403	17,816	17,080	18,582	19,078	18,119	167,777
営業利益	10,151	10,299	10,582	12,029	13,650	16,037	18,144	22,827	211,366
営業外収益									
受取利息	92	97	98	95	47	58	171	271	2,512
受取配当金	9	10	13	13	13	14	16	18	168
受取補償金	—	210	92	—	—	—	—	—	—
為替差益	745	566	292	—	—	—	362	—	—
その他	257	238	168	195	130	145	422	190	1,771
営業外収益合計	1,105	1,122	664	304	192	219	974	480	4,451
営業外費用									
支払利息	107	96	85	119	141	103	80	74	685
支払手数料	60	69	83	59	44	64	69	69	641
割増退職金	—	—	—	—	117	112	601	—	—
事務所移転費用	—	—	—	—	63	254	—	—	—
支払補償費	—	138	—	—	—	—	—	—	—
店舗閉鎖損失	—	142	142	—	—	—	—	—	—
為替差損	—	—	—	752	746	407	—	93	867
その他	144	27	84	55	141	59	173	113	1,047
営業外費用合計	312	475	396	985	1,253	1,002	924	350	3,243
経常利益	10,944	10,946	10,851	11,348	12,589	15,254	18,194	22,957	212,574
特別利益	—	—	—	—	—	—	—	—	—
特別損失	7,224	5,630	150	197	99	104	423	67	621
税金等調整前当期純利益	3,719	5,315	10,701	11,150	12,489	15,149	17,770	22,890	211,952
法人税、住民税及び事業税	2,968	950	1,146	6,377	1,832	4,617	6,603	8,472	78,451
法人税等調整額	(2,222)	920	2,937	(2,972)	1,777	(405)	(1,385)	(1,531)	(14,176)
法人税等合計	746	1,870	4,084	3,405	3,610	4,212	5,218	6,941	64,274
当期純利益	2,973	3,444	6,616	7,745	8,879	10,937	12,551	15,949	147,677
親会社株主に帰属する当期純利益	2,973	3,444	6,616	7,745	8,879	10,937	12,551	15,949	147,677

## 連結包括利益計算書

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	(百万円) 2020	(千米ドル) 2020
当期純利益	2,973	3,444	6,616	7,745	8,879	10,937	12,551	15,949	147,677
その他の包括利益									
その他有価証券評価差額金	138	8	71	(168)	105	31	(112)	(133)	(1,234)
為替換算調整勘定	2,669	2,333	2,863	(1,494)	(262)	(601)	428	(592)	(5,490)
退職給付に係る調整額	—	—	(114)	9	(38)	21	20	34	319
その他の包括利益合計	2,807	2,341	2,820	(1,653)	(196)	(548)	336	(691)	(6,404)
包括利益	5,780	5,786	9,436	6,092	8,683	10,389	12,888	15,257	141,273
(内訳)									
親会社株主に係る包括利益	5,780	5,786	9,436	6,092	8,683	10,389	12,888	15,257	141,273
非支配株主に係る包括利益	—	—	—	—	—	—	—	—	—

## 連結貸借対照表

### 資産の部

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	(百万円) 2020	(千米ドル) 2020
<b>資産</b>									
<b>流動資産</b>									
現金及び預金	31,522	29,720	32,204	28,429	24,537	46,539	53,004	<b>65,657</b>	<b>607,942</b>
受取手形及び売掛金	11,687	18,134	8,005	9,879	20,175	12,930	13,970	<b>15,959</b>	<b>147,770</b>
商品及び製品	1,756	1,191	1,225	1,704	1,583	1,102	1,182	<b>1,557</b>	<b>14,424</b>
仕掛品	906	942	1,672	2,085	2,040	1,349	734	<b>883</b>	<b>8,183</b>
原材料及び貯蔵品	1,592	996	1,020	1,954	2,040	1,616	538	<b>258</b>	<b>2,396</b>
ゲームソフト仕掛品	18,888	10,355	16,833	24,825	30,150	25,635	16,926	<b>21,222</b>	<b>196,506</b>
繰延税金資産	6,497	2,865	2,042	3,382	2,495	3,201	—	—	—
その他	4,054	2,355	2,712	3,673	2,478	3,371	4,518	<b>3,320</b>	<b>30,745</b>
貸倒引当金	(64)	(55)	(56)	(18)	(21)	(34)	(58)	<b>(31)</b>	<b>(290)</b>
流動資産合計	76,841	66,506	65,659	75,917	85,480	95,712	90,817	<b>108,829</b>	<b>1,007,678</b>
<b>固定資産</b>									
有形固定資産									
建物及び構築物(純額)	4,907	4,998	6,136	11,297	11,004	11,106	10,845	<b>10,644</b>	<b>98,556</b>
機械装置及び運搬具(純額)	34	15	22	23	16	10	24	<b>14</b>	<b>133</b>
工具、器具及び備品(純額)	1,105	1,208	1,578	1,875	1,932	1,840	1,377	<b>1,445</b>	<b>13,383</b>
アミューズメント施設機器(純額)	1,199	1,431	1,101	1,342	1,616	1,565	1,821	<b>1,879</b>	<b>17,404</b>
土地	5,052	5,052	4,953	5,234	5,234	5,234	5,235	<b>5,235</b>	<b>48,476</b>
リース資産(純額)	849	825	995	1,042	835	668	718	<b>1,118</b>	<b>10,358</b>
建設仮勘定	108	44	2,541	8	128	371	336	<b>509</b>	<b>4,714</b>
有形固定資産合計	13,258	13,577	17,328	20,825	20,768	20,797	20,359	<b>20,847</b>	<b>193,028</b>
無形固定資産	7,909	7,368	10,668	8,135	2,843	725	432	<b>351</b>	<b>3,253</b>
投資その他の資産									
投資有価証券	515	542	621	454	574	625	576	<b>415</b>	<b>3,848</b>
破産更生債権等	66	65	66	65	67	19	19	<b>19</b>	<b>177</b>
差入保証金	4,341	4,108	4,036	3,867	3,920	4,034	3,979	<b>4,134</b>	<b>38,278</b>
繰延税金資産	733	3,699	1,595	2,952	4,311	2,782	6,420	<b>7,906</b>	<b>73,206</b>
その他	776	819	876	916	1,003	900	834	<b>996</b>	<b>9,223</b>
貸倒引当金	(78)	(77)	(78)	(78)	(72)	(24)	(32)	<b>(32)</b>	<b>(304)</b>
投資その他の資産合計	6,355	9,159	7,117	8,179	9,804	8,338	11,798	<b>13,438</b>	<b>124,430</b>
固定資産合計	27,523	30,104	35,113	37,140	33,417	29,861	32,590	<b>34,636</b>	<b>320,712</b>
<b>資産合計</b>	104,365	96,611	100,773	113,057	118,897	125,573	123,407	<b>143,466</b>	<b>1,328,391</b>

## 負債及び純資産の部

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	(百万円) 2020	(千米ドル) 2020
<b>負債</b>									
<b>流動負債</b>									
支払手形及び買掛金	6,304	4,950	3,089	4,053	2,288	2,625	3,988	3,461	32,054
電子記録債務	634	6,926	988	888	4,886	839	1,153	2,383	22,066
短期借入金	11,194	4,050	3,452	1,497	9,323	1,473	—	—	—
1年内返済予定の長期借入金	—	—	—	—	—	—	1,579	4,129	38,233
リース債務	364	370	483	525	502	392	406	502	4,651
未払法人税等	2,111	758	823	6,470	1,580	4,453	4,251	5,612	51,968
繰延税金負債	—	93	147	40	2,308	766	—	—	—
賞与引当金	1,679	1,802	1,832	2,080	2,263	2,866	3,089	3,130	28,981
繰延収益	—	—	—	—	—	—	1,583	7,642	70,767
その他	9,616	6,594	6,427	6,799	6,840	13,618	7,159	9,000	83,342
流動負債合計	31,905	25,547	17,246	22,355	29,994	27,037	23,212	35,863	332,065
<b>固定負債</b>									
長期借入金	6,000	3,000	7,540	11,111	6,788	8,315	6,735	2,606	24,135
リース債務	553	519	589	601	399	329	369	690	6,391
繰延税金負債	2	46	48	18	29	23	6	4	42
退職給付引当金	1,697	—	—	—	—	—	—	—	—
退職給付に係る負債	—	2,158	2,101	2,323	2,596	2,819	3,004	3,212	29,745
資産除去債務	329	404	489	502	509	501	571	656	6,080
その他	1,047	1,059	1,427	975	805	1,127	758	697	6,457
固定負債合計	9,630	7,187	12,195	15,532	11,128	13,115	11,445	7,868	72,853
<b>負債合計</b>	<b>41,536</b>	<b>32,735</b>	<b>29,442</b>	<b>37,888</b>	<b>41,122</b>	<b>40,152</b>	<b>34,658</b>	<b>43,731</b>	<b>404,918</b>
<b>純資産</b>									
<b>株主資本</b>									
資本金	33,239	33,239	33,239	33,239	33,239	33,239	33,239	33,239	307,771
資本剰余金	21,328	21,328	21,328	21,328	21,328	21,328	21,328	21,329	197,491
利益剰余金	27,998	29,160	33,801	39,297	45,402	53,602	62,595	74,275	687,732
自己株式	(15,848)	(18,134)	(18,140)	(18,145)	(21,448)	(21,454)	(27,456)	(27,458)	(254,242)
株主資本合計	66,718	65,593	70,228	75,719	78,521	86,716	89,708	101,385	938,752
<b>その他包括利益累計額</b>									
その他有価証券評価差額金	91	99	170	2	107	139	26	(106)	(985)
為替換算調整勘定	(3,981)	(1,647)	1,215	(278)	(541)	(1,142)	(713)	(1,306)	(12,098)
退職給付に係る調整累計額	—	(169)	(283)	(274)	(313)	(292)	(271)	(237)	(2,195)
その他包括利益累計額合計	(3,889)	(1,717)	1,102	(550)	(747)	(1,295)	(958)	(1,650)	(15,279)
<b>純資産合計</b>	<b>62,828</b>	<b>63,875</b>	<b>71,331</b>	<b>75,168</b>	<b>77,774</b>	<b>85,421</b>	<b>88,749</b>	<b>99,735</b>	<b>923,472</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>104,365</b>	<b>96,611</b>	<b>100,773</b>	<b>113,057</b>	<b>118,897</b>	<b>125,573</b>	<b>123,407</b>	<b>143,466</b>	<b>1,328,391</b>

流動負債における2013年3月期から2014年3月期の「返品調整引当金」および2013年3月期から2016年3月期の「資産除去債務」は「その他」に含めて表示しています。

## 連結キャッシュ・フロー計算書

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	(百万円) 2020	(千米ドル) 2020
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>									
税金等調整前当期純利益	3,719	5,315	10,701	11,150	12,489	15,149	17,770	<b>22,890</b>	<b>211,952</b>
減価償却費	3,406	4,638	3,535	5,712	5,980	4,706	3,228	<b>2,795</b>	<b>25,883</b>
減損損失	58	—	49	105	—	—	393	—	—
のれん償却額	132	131	63	—	—	—	—	—	—
貸倒引当金の増減額(減少)	1	(16)	(1)	(38)	(1)	(36)	32	<b>(25)</b>	<b>(236)</b>
賞与引当金の増減額(減少)	(474)	88	(3)	263	186	604	223	<b>49</b>	<b>455</b>
返品調整引当金の増減額(減少)	69	(100)	(87)	—	—	—	—	—	—
退職給付引当金の増減額(減少)	185	—	—	—	—	—	—	—	—
退職給付に係る負債の増減額(減少)	—	195	207	264	204	253	214	<b>258</b>	<b>2,390</b>
受取利息及び受取配当金	(101)	(107)	(111)	(109)	(61)	(71)	(189)	<b>(289)</b>	<b>(2,681)</b>
支払利息	107	96	85	119	141	103	80	<b>74</b>	<b>685</b>
為替差損益(益)	(485)	(435)	(188)	60	18	134	(127)	<b>180</b>	<b>1,673</b>
固定資産除売却損(益)	216	93	100	92	99	104	30	<b>62</b>	<b>580</b>
事業構造改善費用	6,949	5,537	—	—	—	—	—	—	—
売上債権の増減額(増加)	5,760	(6,351)	10,382	(2,208)	(10,393)	7,059	(858)	<b>(2,117)</b>	<b>(19,601)</b>
たな卸資産の増減額(増加)	(493)	1,196	(764)	(1,651)	158	1,588	1,621	<b>(256)</b>	<b>(2,372)</b>
オンラインコンテンツ仮勘定の増減額(増加)	—	(1,741)	(3,347)	1,479	(704)	—	—	—	—
ゲームソフト仕掛品の増減額(増加)	(2,837)	6,010	(6,443)	(8,778)	(2,266)	4,069	8,876	<b>(4,293)</b>	<b>(39,751)</b>
仕入債務の増減額(減少)	(474)	4,806	(7,856)	935	2,280	(3,690)	1,665	<b>749</b>	<b>6,938</b>
その他	(5,485)	(3,953)	(1,129)	(2,087)	1,659	6,320	(7,286)	<b>8,525</b>	<b>78,944</b>
小計	10,253	15,404	5,187	5,309	9,792	36,296	25,675	<b>28,605</b>	<b>264,861</b>
利息及び配当金の受取額	109	86	118	130	62	73	191	<b>265</b>	<b>2,460</b>
利息の支払額	(105)	(98)	(85)	(120)	(140)	(101)	(81)	<b>(75)</b>	<b>(700)</b>
法人税等の支払額	(3,610)	(2,190)	(934)	(972)	(6,513)	(1,546)	(5,938)	<b>(6,515)</b>	<b>(60,326)</b>
営業活動によるキャッシュ・フロー	6,647	13,201	4,286	4,347	3,200	34,721	19,847	<b>22,279</b>	<b>206,295</b>

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	(百万円) 2020	(千米ドル) 2020
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>									
定期預金の預入による支出	—	(3,517)	—	—	(200)	—	—	(6,019)	(55,731)
定期預金の払戻による収入	2,499	—	—	4,205	—	—	—	—	—
有形固定資産の取得による支出	(3,086)	(2,203)	(5,465)	(5,813)	(3,074)	(2,767)	(2,093)	(2,273)	(21,046)
有形固定資産の売却による収入	659	1	206	4	5	0	4	0	6
無形固定資産の取得による支出	(1,578)	(497)	(195)	(290)	(253)	(150)	(112)	(65)	(610)
投資有価証券の取得による支出	(12)	(12)	(12)	(13)	(13)	(13)	(14)	(10)	(96)
投資有価証券の売却による収入	—	—	—	—	—	—	—	3	32
その他の支出	(453)	(115)	(141)	(113)	(222)	(259)	(182)	(213)	(1,977)
その他の収入	597	189	111	380	131	343	138	140	1,300
投資活動によるキャッシュ・フロー	(1,375)	(6,155)	(5,496)	(1,639)	(3,628)	(2,847)	(2,261)	(8,437)	(78,122)
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>									
短期借入金の純増減額(減少)	4,290	(10,000)	(1,050)	—	5,000	(5,000)	—	—	—
長期借入れによる収入	—	—	8,162	2,500	—	—	—	—	—
長期借入金の返済による支出	(499)	(145)	(3,169)	(883)	(1,497)	(1,323)	(1,473)	(1,579)	(14,622)
リース債務の返済による支出	(327)	(383)	(406)	(496)	(535)	(509)	(414)	(505)	(4,678)
自己株式の取得による支出	(1)	(2,286)	(5)	(5)	(3,302)	(5)	(6,001)	(1)	(18)
自己株式の売却による収入	0	0	0	—	—	—	—	—	—
配当金の支払額	(2,298)	(2,283)	(2,251)	(2,228)	(2,794)	(2,738)	(3,554)	(4,265)	(39,492)
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,162	(15,099)	1,278	(1,115)	(3,130)	(9,577)	(11,443)	(6,351)	(58,811)
<b>現金及び現金同等物に係る換算差額</b>	2,800	2,648	1,811	(1,160)	(533)	(96)	323	(823)	(7,620)
<b>現金及び現金同等物の増加額(減少)</b>	9,235	(5,404)	1,879	431	(4,091)	22,201	6,464	6,667	61,740
<b>現金及び現金同等物の期首残高</b>	22,287	31,522	26,118	27,998	28,429	24,337	46,539	53,004	490,779
<b>現金及び現金同等物の期末残高</b>	31,522	26,118	27,998	28,429	24,337	46,539	53,004	59,672	552,520

2013年3月期から2017年3月期の「その他流動資産の増減額(増加)」、「その他流動負債の増減額(減少)」は「営業活動によるキャッシュ・フロー」の「その他」に含めて表示しています。

# 連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度 (2018年4月1日～2019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
<b>当期首残高</b>	<b>33,239</b>	<b>21,328</b>	<b>53,602</b>	<b>(21,454)</b>	<b>86,716</b>
当期変動額					
剰余金の配当			(3,558)		(3,558)
親会社株主に帰属する当期純利益			12,551		12,551
自己株式の取得				(6,001)	(6,001)
自己株式の処分		—		—	—
株主資本以外の項目の当期変動額 (純額)					
当期変動額合計	—	—	8,993	(6,001)	2,991
<b>当期末残高</b>	<b>33,239</b>	<b>21,328</b>	<b>62,595</b>	<b>(27,456)</b>	<b>89,708</b>

前連結会計年度 (2018年4月1日～2019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	
<b>当期首残高</b>	<b>139</b>	<b>(1,142)</b>	<b>(292)</b>	<b>(1,295)</b>	<b>85,421</b>
当期変動額					
剰余金の配当					(3,558)
親会社株主に帰属する当期純利益					12,551
自己株式の取得					(6,001)
自己株式の処分					—
株主資本以外の項目の当期変動額 (純額)	(112)	428	20	336	336
当期変動額合計	(112)	428	20	336	3,328
<b>当期末残高</b>	<b>26</b>	<b>(713)</b>	<b>(271)</b>	<b>(958)</b>	<b>88,749</b>

当連結会計年度 (2019年4月1日～2020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
<b>当期首残高</b>	<b>33,239</b>	<b>21,328</b>	<b>62,595</b>	<b>(27,456)</b>	<b>89,708</b>
当期変動額					
剰余金の配当			(4,270)		(4,270)
親会社株主に帰属する当期純利益			15,949		15,949
自己株式の取得				(2)	(2)
自己株式の処分		0		0	0
株主資本以外の項目の当期変動額 (純額)					
当期変動額合計	—	0	11,679	(2)	11,677
<b>当期末残高</b>	<b>33,239</b>	<b>21,329</b>	<b>74,275</b>	<b>(27,458)</b>	<b>101,385</b>

当連結会計年度 (2019年4月1日～2020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	
<b>当期首残高</b>	<b>26</b>	<b>(713)</b>	<b>(271)</b>	<b>(958)</b>	<b>88,749</b>
当期変動額					
剰余金の配当					(4,270)
親会社株主に帰属する当期純利益					15,949
自己株式の取得					(2)
自己株式の処分					0
株主資本以外の項目の当期変動額 (純額)	(133)	(592)	34	(691)	(691)
当期変動額合計	(133)	(592)	34	(691)	10,985
<b>当期末残高</b>	<b>(106)</b>	<b>(1,306)</b>	<b>(237)</b>	<b>(1,650)</b>	<b>99,735</b>

当連結会計年度 (2019年4月1日～2020年3月31日) (千米ドル)	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
<b>当期首残高</b>	<b>307,771</b>	<b>197,490</b>	<b>579,592</b>	<b>(254,223)</b>	<b>830,630</b>
当期変動額					
剰余金の配当	—	—	(39,537)	—	(39,537)
親会社株主に帰属する当期純利益	—	—	147,677	—	147,677
自己株式の取得	—	—	—	(19)	(19)
自己株式の処分	—	0	—	0	1
株主資本以外の項目の当期変動額 (純額)					
当期変動額合計	—	0	108,140	(19)	108,122
<b>当期末残高</b>	<b>307,771</b>	<b>197,491</b>	<b>687,732</b>	<b>(254,242)</b>	<b>938,752</b>

当連結会計年度 (2019年4月1日～2020年3月31日) (千米ドル)	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	
<b>当期首残高</b>	<b>248</b>	<b>(6,608)</b>	<b>(2,515)</b>	<b>(8,875)</b>	<b>821,755</b>
当期変動額					
剰余金の配当					(39,537)
親会社株主に帰属する当期純利益					147,677
自己株式の取得					(19)
自己株式の処分					1
株主資本以外の項目の当期変動額 (純額)	(1,234)	(5,490)	319	(6,404)	(6,404)
当期変動額合計	(1,234)	(5,490)	319	(6,404)	101,717
<b>当期末残高</b>	<b>(985)</b>	<b>(12,098)</b>	<b>(2,195)</b>	<b>(15,279)</b>	<b>923,472</b>



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

3-1-3 Uchihirano-machi, Chuo-ku,

Osaka, 540-0037, Japan

PHONE: 81-6-6920-3600

<http://www.capcom.co.jp/>



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。