

CREATIVE REPORT

人気IPの
育成と創出、
デジタル戦略を
強力に推進

取締役専務執行役員
開発部門、PS事業管掌

江川 陽一

背景：ゲームに実装する様々な効果音を収録・制作する「フォーリーステージ」。多種多様な床面など、様々なシーンに対応可能な収録道具を取り揃え、昨今のハリウッド映画と同じ手法を用い、より没入感を高めるハイクオリティなゲームサウンドを制作しています。

① 開発の全体方針

クラウドや5Gの時代を迎え、世界中、いつでもどこでも好きな時に、ゲームを楽しむ流れが加速しています。更にSNSの普及によって誰もが情報発信者になれる今、ゲームをヒットさせる方程式も変化しています。この環境下では、オンラインサービスの拡充あるいはマーケティング部門との連携を視野に入れたゲーム開発は必須です。一方で、変わらず重要なのは、グローバル市場で通用するオンリーワンのコンテンツを創出し続けることです。

カプコンが目指すのは「世界一のゲームコンテンツ企業」。世界トップレベルのゲームクオリティの実現はもちろん、それを支える戦略的なデジタル販売、定期的な追加コンテンツの配信など、ユーザーの好奇心を刺激し続ける運営ビジネスを通じて、ユーザーに支持をいただけるよう力を注いでいます。

こうして培ってきたノウハウに加え、将来に向けては、インパクトのあるビジュアルを実現する映像技術に加え、クロスプレイなど、多様なデバイスに対応できるネットワーク技術を高め、次代を切り開くカプコンクオリティのゲームづくりに挑戦していきます。

③ 技術面の協力体制

私は、ヒット作は偶然の産物ではなく、開発組織全体の連携によって作り出すものだと考えています。

カプコンにおけるゲーム開発は大規模で、チーム体制は300人以上になることもあります。だからこそ、知識や技術を共有するための最適な組織が必要で、その点でタイトル開発の基盤となる技術研究を行う部門は当社の成功の要といえます。技術研究開発部門が生み出した「RE ENGINE」は『バイオハザード7 レジデント イービル』でデビューし、直近では『モンスターハンターライズ』にも採用されました。この2つのブランドは、ゲーム性もユーザー層も異なります。それぞれの特色を存分に表現し、かつ複数のプラットフォームへ展開するため、技術開発担当者が部門の枠を越えタイトル開発チームに加わり、各タイトルに最適な開発環境を提供しています。この自社エンジンを採用する大きなメリットにより、開発チームが高品質なタイトル開発に集中できる環境が整っているのです。

こうした環境のもと開発された『モンスターハンターライズ』の売れ行きは期待を上回り、ユーザーの皆様にも好評を博しています。今後も、「RE ENGINE」を最大限活用、また進化させることで、業界トップレベルの開発環境のもと世界中のユーザーに支持される高品質なタイトルの創出に努めていきます。

② 開発戦略

中期経営目標のもと、開発責任者として、コンシューマタイトルに開発投資額の約8割を割り当て、「バイオハザード」や「モンスターハンター」など人気IPシリーズを様々なプラットフォームに安定的に展開して収益責任を果たすよう努めています。並行して、積極的な人材採用により拡充してきた人員を活かし、新規IPの創出にもチャレンジしています。直近では、新世代機向けのアクションアドベンチャー「PRAGMATA(プラグマタ)」を発表し、開発を着実に進めているところです。

こうした当社のコンテンツ開発に欠かせないのが自社で構築したゲーム開発エンジン「RE ENGINE」です。「RE ENGINE」は、高品質なゲーム開発および開発コスト短縮を可能にするだけでなく、例えば『モンスターハンターライズ』では、データロードによるゲームの中断が発生しないシームレスな通信協力プレイを実現するなど、各ハードウェアの性能を最大限に引き出せる優れたゲームエンジンです。この内製エンジンも進化させながら、カプコンらしいものづくりを推進していきます。

更に、今後は、『モンスターハンターライズ』や『バイオハザード ヴィレッジ』における無料追加DLCの状況なども踏まえながら、オンライン運営のビジネスモデルの構築やユーザーのプレイ動向や嗜好を把握する顧客管理を推し進めていきます。

④ 開発人材の育成

面白いゲームをつくる起点は「人」です。カプコンでは、ゲームづくりは人づくりと考え、人材採用と育成、登用に注力しています。採用面では、2013年度から戦略的に毎年約100名の開発者を採用し、近い内に2,500名体制となる予定です。新規採用した若手社員を、人気IPや大型タイトルの開発を含め起用するなど、実践の場でノウハウと技術を習得できるようにしています。『PRAGMATA』はまさに若手のチャレンジタイトル。デジタルネイティブの若い感覚を取り入れることで、IPに新たな魅力が加わっていると感じています。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導入しています。こうして、次世代のリーダー候補を着実に育てています。

前年に続き、コロナ禍の中での開発は試行錯誤の連続ですが、試行錯誤の中で追求することはものづくりの本質でもあります。

世界中のより多くの皆様に当社のゲームを手にとっていただけるよう、これまで通り諦めずこだわりをもって「面白いゲーム作り」に挑み続けます。

■ 家庭用ゲームソフト販売本数推移 (万本)

(3月31日に終了した各事業年度)

総販売本数				
2,440	2,530	2,550	3,010	3,200
2018	2019	2020	2021/3 実績	2022/3 計画
●モンスターハンター：ワールド 790 ●バイオハザード7 レジデント イービル 160 ●マーベル VS. カプコン：インフィニット 100	●モンスターハンター：ワールド(リビート) 450 ●バイオハザード RE:2 420 ●デビル メイ クライ 5 210	●モンスターハンター：ワールド：アイスボーン 520 ●モンスターハンター：ワールド(リビート) 320 ●バイオハザード RE:2(リビート) 240	●モンスターハンターライズ 480 ●バイオハザード RE:3 390 ●モンスターハンター：ワールド：アイスボーン(リビート) 240	●バイオハザード ヴィレッジ ●モンスターハンターストーリー2 ～破滅の翼～ ●モンスターハンターライズ(リビート)



一人でも協力プレイでも。 気軽にスイッチを入れて、 つい遊びたくなる 新しい狩猟体験のフィールドへ

常務執行役員 CS第二開発統括

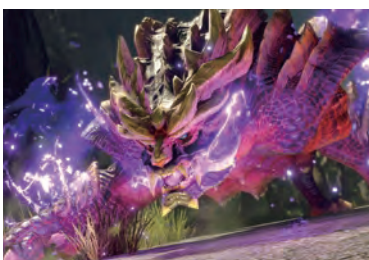
辻本 良三

TSUJIMOTO RYOZO

2007年発売の『モンスターハンターポータブル 2nd』以降、一貫してシリーズのプロデューサーを務める。最新作『モンスターハンターライズ』でもプロデューサーとしてタイトル全体を統括する。

多様なプレイ環境に最適化した新しい“モンハン”を

みんなと協力して遊べるアクションゲーム、それが第一作目から変わらない「モンスターハンター」のコンセプトです。携帯機としても遊べるNintendo Switch向けのタイトル開発が決まったとき頭に浮かんだのは、記録的大ヒットとなった『モンスターハンター：ワールド（以下MH:W）』とは違った、携帯機モードも強く意識したモンスターハンターを生み出したいという思いでした。持ち運んで遊べるゲーム機には、特有のテンポ感や「いつでも、どこでも」という遊び方が求められます。じっくり腰を据えて楽しむ据え置き専用機向けの『MH:W』とは違う感覚で、気軽に仲間と「一狩りいこうぜ!」と楽しめる完全新作にしようと決め、プロデューサーの門脇とディレクターの一瀬を中心に、『モンスターハンターライズ（以下MHRise）』の開発を開始しました。



「RE ENGINE」でグラフィックとアクションの両立を実現

『MHRise』では、ハンティングアクションに新しい風を送り込むべく、自社独自の開発エンジン「RE ENGINE」を採用しました。「いつでも、どこでも、気軽に」のコンセプトのもと、フィールドを縦横無尽に移動できる「翔蟲（かけりむし）」というアクションや、狩りのオトモに騎乗可能なイヌ型の「オトモガルク」を追加し、シームレスに繋がったフィールドを高速で移動できるようにしました。そして、Nintendo Switchとして最高水準のグラフィックと短いロード時間の両立を実現。いずれも、テレビなどの大画面でなくてもストレスなく遊べるよう工夫した結果です。



こうした新しい狩猟体験を実現できたのは、「RE ENGINE」によるところが大きいと感じています。開発チームとエンジンがゲームづくりの両輪となり、『MHRise』の表現やアクションの可能性を広げています。

■ 販売戦略イメージ

販売前戦略

2020年9月タイトルコール
SNSでの情報発信と
無料体験版を配信

ネットをフル活用したプロモーションを展開。



販売拡大戦略

発売から1週間で
全世界500万本を突破

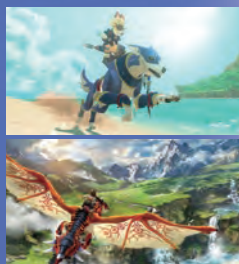
早期購入特典や、友達と誘い合えるよう本編2本とゲーム内アイテムを収録した「狩友ダブルパック」などで購買意欲を喚起。発売当日からダウンロードコンテンツも充実。



深耕戦略

全世界累計700万本突破
新作RPG『モンスター
ハンターストーリー2
～破滅の翼～』とのコラボ

700万本突破を記念したチャレンジクエストとアイテムパックを配信。『モンスターハンターストーリー2 ～破滅の翼～』とのコラボ企画を展開。



未来戦略

2022年初頭
PC版販売決定!
世界中のファン増加を狙う

PCでも遊びたいというユーザーニーズを受け、現在「RE ENGINE」を活用して開発中。



デジタルプロモーション

・無料体験版配信

1回目1月8日／2回目3月12日
シングルプレイも、マルチプレイも
楽しめる体験版を配信。

・SNSプロモーション

コロナ禍でイベントが実施できない
ため、ライブイベントを録画し、ロー
カライズして世界中に同時配信。
SNSを用いた多数の情報発信。

・発売の直前に特別番組を公開

全世界同時にYouTubeライブで
特別番組を配信。
日本では著名芸能人をゲストに
スペシャルライブを展開。

・CAPCOMコラボ企画配信

- 第1弾 6月
『モンスターハンターストーリー2
～破滅の翼～』コラボ
- 第2弾 7月
『大神』コラボ
- 第3弾 8月
『ストリートファイター』コラボ
- ・伊豆大島とコラボ 7月

・東京ゲームショウ2021
オンラインにて
PC版の試遊を実施予定

モンスターハンター^{イース}と
『モンスターハンター^{イース}ストーリー伊豆2
～破滅の翼～』オンライン
スタンプラリーキャンペーン

今も、これからも新しい“狩り”の楽しみを

コロナ禍もあり開発は困難の連続でしたが、メンバーたちはそれ乗り越え、プライドをもってこのタイトルを開発してくれました。次のタイトルを担う人材も着実に育っています。うれしいことに、『MHRise』を楽しんだユーザーが『MH:W』も購入するなど、相乗効果も現れています。

シリーズとしては、現在、累計7,500万本(2021年6月末時点)を販売するブランドに成長しましたが、私たちはこれで満足しているわけではありません。世界中にはまだ“モンハン”を知らない人がいますし、ゲーム開発にはまだ先が広がっています。新しいゲーム環境に、新しい遊び方を。常にチャレンジを続け、10年先も、20年先も、世界中に「一狩り」旋風を巻き起こしていきたいと思っています。



CS第二開発統括 編成部
プロデューサー

門脇 章人

Kadowaki Akihito

『MARVEL VS. CAPCOM 3』、『戦国BASARA4』にてプロデュース業務を担当。『モンスターハンタークロス』海外版からモンスターハンターの開発メンバーとなり、本作でプロデューサーを務める。



2020年9月にシリーズ最新作『MHRise』のタイトルコールを行い、Nintendo Switchソフトであることに加え、発売日や値段、購入特典の内容を公表し、予約受付も開始しました。従来のタイトルと比べ、最初にユーザーの関心が高い情報を一気に発表することで、より多くの興味をひく戦略をとりました。以降は、SNSを使い、ゲームの要素を動画や写真で多数に切り分けて世界中に同時発信し、ユーザーとゲーム情報の接触頻度を上げることに注力しました。さらに発売前には、オンラインで協力プレイが可能な体験版を2度配信し、ユーザーの興味を喚起し続けました。世界中でファン獲得を目指し、発売後もイベントクエストなどのダウンロードコンテンツを通して運営ノウハウを磨き、『MHRise』をシリーズの新しい柱に育てていきます。

カプコンDNAを受け継ぐ正統派ハンテ



DIRECTOR

CS第二開発統括 編成部 第一編成室

一瀬 泰範 Ichinose Yasunori

ユーザー一人ひとりが思い描く
“モンハン”の期待を超える
楽しさを届けたい

プロデューサーの辻本から「『MH:W』とは立ち位置が違うものにしたい」という構想を聞き、どうすれば『MHRise』を新ブランドとして確立できるか考えました。導き出した答えは、Nintendo Switch向けに進化したアクション主体のハンティングゲーム。内製のゲーム開発エンジン「RE ENGINE」を活用し、ビジュアルのクオリティを保ちながら、シームレスなフィールドでよりアクション面を強化するという難しい仕様に挑戦しました。狩りの舞台は、『モンスターハンターポータブル 3rd』以来となる「和」の世界。従来作よりキャラクター性を掘り下げた登場人物や「翔蟲」、「オトモガルク」などの新要素を取り入れながら、短時間プレイでも満足できる厳選したクエストを開発するなど、ゲームをつくり込んでいきました。今後も、ユーザーの皆様に「楽しい」と感じていただける瞬間を提供します。ご期待ください。



PROGRAMMER

技術研究統括 基盤技術研究開発部 基盤エンジン開発室

宮部 浩太郎 Miyabe Kotaro

携帯ゲーム機で
ここまで表現できるのか！
という驚きの体験を

「『MHRise』は「RE ENGINE」で行う!」この決定を受け、私はタイトル開発チームに「RE ENGINE」のエンジニアとして加わりました。クリエイターとエンジン開発を担う技術部門とをつなぎ、Nintendo Switchで安定したパフォーマンスと最高のクオリティを両立できるよう努めるのがミッション。主にグラフィックスの技術選定と実装、そしてゲーム全体のパフォーマンスの最適化を担当しました。シームレス化されたステージに最大4人通信プレイ、オトモ4体、大型モンスター3体、さらに多くの小型モンスターと環境生物を動かすのは至難の業。その上でハードウェアの性能を限界まで使って美しいビジュアルと短いロード時間による快適なゲーム体験を提供できるよう工夫を重ねました。ゲームを支える、一見地味に見える部分にも注目してもらえたことはエンジニア冥利に尽きます。

イングアクション『MHRise』を世界へ

SALES STRATEGY

マーケティング戦略部 販売戦略室 CS第二販売戦略チーム

瀬上 礼佳 Segami Ayaka

グローバルタイトルに成長した”モンハン” デジタル化を好機とし、 世界中のファンに情報を発信

パンデミックの影響で外出が制限される中、一人でも多くのユーザーに『MHRise』を楽しんでもらいたい。そう願いながら、プロモーションおよび販売の骨子となる戦略立案とロードマップの策定、各国との連携を行いました。前作『MH:W』の販売本数の約8割は海外であるため、グローバル市場は戦略の要。国内だけでなくグローバルでもWin-winなキャンペーンができるよう心掛けました。リアルイベントがことごとく中止となり、プロモーションは一気にデジタルシフト。デジタルイベントの公開時間や言語対応など、それぞれの施策において世界の各地域の要望を取り入れながら調整を図るのに苦労しましたが、各地域の担当者と緊密なコミュニケーションを取りながら進めました。各国の担当が一丸となって取り組み、発売1週間で500万本を突破したときは感無量でした。今後もチームとともに、グローバル展開に努めていきます。

PUBLIC RELATIONS

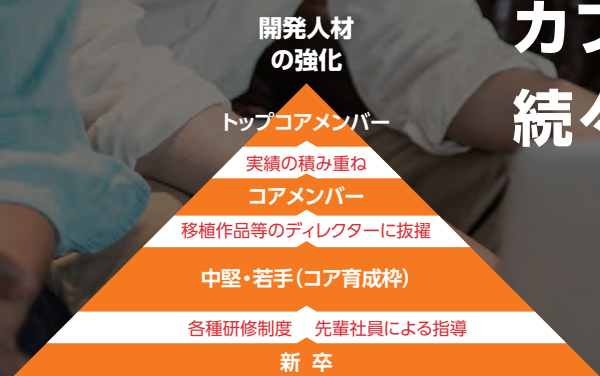
マーケティングPR部 インタラクティブPRチーム

矢島 英 Yajima Hana

開発チームの熱意とゲームの魅力を Instagramで発信し、 新規ファン獲得を目指す

『MHRise』の認知度を向上させるため、SNSでの情報発信やWeb番組の配信、パブリシティなどを活用してPR活動を行うのがインタラクティブPRチームのミッションです。その中で私は、主に公式Instagramの立ち上げと運用を担当しています。Instagramは若年層や女性がボリュームゾーンであり、新たなターゲット開拓が目標です。開発チームと積極的に意見交換し、鮮度の高い情報をリアルタイムで発信していきました。毎週金曜日には「オトモ」たちのかわいいイラストや、コメントを投稿するなど、ユーザーの興味を惹き、『MHRise』のファンになっていただけるよう努めています。入社1年目だった私にSNS運用を任せてくれる社風に感謝しつつ、世界に羽ばたく『MHRise』とともに成長していきたいと思っています。

人材戦略と独自のプログラムで カプコンの未来を担う人材を 続々と育成



+

=

世界一
面白いゲーム

+

充実した
ラインナップ

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]

カプコンが誇る 最新クリエイティブ 開発設備



管理本部 人事部 人材開発室 室長
市川 圭子 Ichikawa Keiko

2,500名体制で安定成長を目指す

カプコンが未来にわたって安定成長を続けていくために選んだ道、それは、ゲームづくりの技術と知識を自社内に集約し、カプコンDNAを次世代に着実に継承していくことです。少人数で開発するタイトルもありますが、今や大型タイトルの開発ピーク時は数百名もの人員が必要です。積極的な採用を行い、自社で人材を育成する。それによって、品質向上とラインナップ拡充も図れますし、各タイトルに若い世代の感覚を吹き込み、ゲームをより面白いものに進化させること

もできます。これが2,500名体制で開発を行う、人材戦略の狙いです。

社員の戦力を強化する、3つの人材育成方針

人材育成の方針は「早期戦力化」「適材適所」「自育」の3つです。

まず「早期戦力化」ですが、新卒入社者には、入社後「短期集中プログラム」で職種別の専門スキルを学ばせ、早期戦力化を図ります。その後、実際のプロジェクトに配属し、育成担当のサポートのもとカプコンのモノづくりを実地で体験する中でスキルや個性を伸ばしていきます。

次に「適材適所」ですが、人材を適切に管理できるマネージャーの育成を強化するとともに、人材情報を一元化・分析して人材開発に活用するための取り組みを進めており、戦略的なタレントマネジメントができるよう努めています。

そして、最も大切なのが「自育」です。「人は他者から強要されても育たず、あくまでもその人の志ありき」という人材観に基づき、人材育成施策を立案、実施。その象徴ともいえるのが、開発中堅人材育成プログラム“VIRTUAL

無茶振り道場”です。これは、人事と開発部門が共同で開発した体験型の教育プログラムであり、モデル人材に共通する思考、行動特性を明文化し、開発場面を模した疑似的なモノづくりを体験します。本プログラムを通じて自発的な気づきを得ることを目的としています。受講者からも「レベルデザインが素晴らしい」「夢中で楽しんだ」と好評です。独自のプログラムで自発的な気づきや学びを促しています。

社員一人ひとりの“感性”を世界中の大“歓声”に！

人生をかけて“おもしろい”を追究したい。そんな志をもった人をカプコンは求めています。嬉しいことに、次世代ゲーム開発に欠かせない「AI」や「ネットワーク」「データ分析」等を専門に学んだ学生の応募も増えています。カプコンのものづくりをより強靱なものにしてくれると期待しています。

カプコンは世界で一番になれるゲーム会社です。社員一人ひとりの“感性”を世界中の大“歓声”に！社員たちが輝ける場所を提供できるよう、私たち人事は全力でサポートしていきます。



作業の短縮・高精度化を実現する「3Dスキャン」とリアルな動きを再現する「モーションキャプチャー」

約130台のカメラを用いたワールドクラスの「3Dスキャン」スタジオを完備。物体を360°取り囲み撮影することで、人やモノをデータ化し、3DCGとして再現します。従来、手作業だったCGモデリングの工程が大幅に短縮されただけでなく、高精度化したことで、さらなるクオリティの追求が可能です。

人間の実際の演技を赤外線カメラで感知してPC上でデータ変換する「モーションキャプチャー」では、天井高7mを誇る国内最大級のスタジオを設備。高低差のあるアクションなどキャラクターのリアルな動きの追求が可能です。



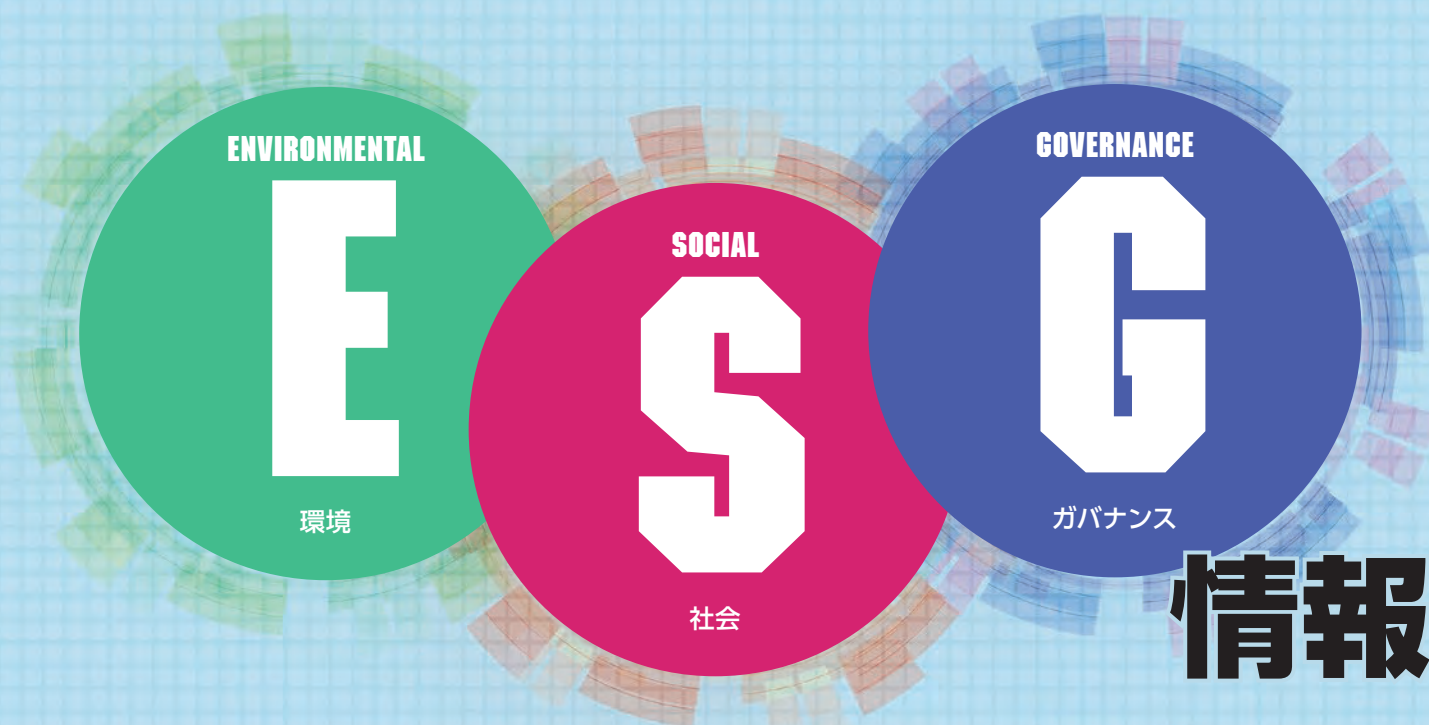
臨場感を再現！3D音響ブース「ダイナミックミキシングステージ」

映画館でも使用されている最先端音響システム、ドルビーアトモスを採用。まるでその場に居合わせたかのような臨場感を再現できるリアルタイムバイノーラル技術を駆使して音像変化に対応しています。前後左右からのあらゆる音や声を表現し、映像だけでなく聴覚からも働きかけることで、ゲームの没入感を高めます。



進化し続ける自社開発内製エンジン「RE ENGINE」

実写さながらの表現を可能にするとともに、VRなどの最新技術にも対応。更に、ゲーム開発に必要な各プロセスの時間を飛躍的に短縮しました。ゲーム開発チームとの連携により、仕様を常に進化できるのは自社開発の内製エンジンならではのメリット。世界に通じるクオリティを実現する重要な基盤です。



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
E ENVIRONMENTAL 環境 ●LED照明への切り替えによるCO₂削減 ●環境に配慮した新ビル建設 ●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 ●説明書の電子化による紙資源の削減 ●デジタル販売推進による資源の削減	●コスト削減(電気使用量低下、物流費用の削減)	●リノベーションによる既存建物の省エネ化 ●アミューズメント施設運営における更なる省エネ化
S SOCIAL 社会 従業員との関係 ●外国人の積極採用 ●女性管理職の増加 ●安全衛生委員会の開催 ●社員研修の実施 ●裁量労働制の導入 ●在宅勤務の導入 お客様との関係 ●CEROレーティングの遵守 ●業界団体によるガイドラインの制定 ●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 ●ゲーム内課金を煽らないマネタイズ 地域社会との関係 ●子供達を対象にした「企業訪問」受け入れ／「出前授業」の実施 ●教育支援活動のオンライン化 ●自社コンテンツを活用した地方創生 ●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 ●各種支援団体への寄付	●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 ●優秀なクリエイターの確保 ●クリエイターの生産性の向上 ●遵法精神の醸成 ●安心して遊べる環境づくりによる顧客満足度の向上 ●ゲームによる社会的リスクを低減	●女性管理職比率の向上 ●グローバル人材の採用強化 ●ユーザー、消費者団体、行政等への啓蒙
G GOVERNANCE コーポレート・ガバナンス ●株主との対話の増加 ●監査等委員会設置会社への移行 ●社外取締役比率の向上 ●指名・報酬委員会(任意)の設置 ●継続的な情報セキュリティ強化に向けた、セキュリティ監督委員会の設置	●財務・非財務両面での適正な企業価値評価 ●経営監視機能の強化による経営判断リスクの回避 ●多様な意見を取締役に反映することによる成長戦略の妥当性確保 ●創業者が持つ経営ノウハウの継承	●開発責任者による市場との対話の機会増加 ●監査等委員会設置会社制度の有効な運用 ●取締役会の実効性評価と活用 ●取締役会構成の検討 ●中長期的持続的成長に向けた、開発者の報酬設定

→マテリアリティのKPI詳細はP13・14「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80%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遊技機の製造、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、CO₂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、CO₂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、2021年3月期は前年比9.5%の削減に成功しています。

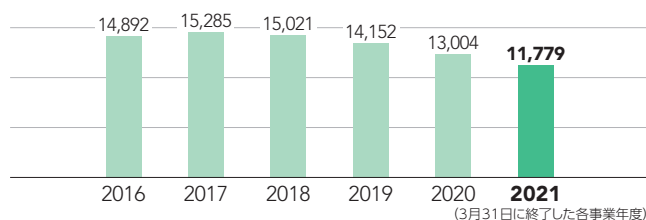


各事業所でLED照明への切り替え等、省エネへの取り組みを推進

※ 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CO₂排出量(単体) (t)

11,779_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、6年連続でSクラスを獲得しています。

(単体)

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%
2020	0.05186	92.9%

※ 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3,010万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。2021年3月期はデジタルで販売したゲームソフト約2,315万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。

お客様との関わり

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	サマールリサイクル※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%
2020	99.77%	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。

職住近接の推進

当社では、事業拠点近域の借り上げ社宅手配や開発拠点の隣接地への駐輪場設置により、事業拠点の周囲5キロメートル圏内への居住および自転車通勤を推奨しています。これは主に通勤時間の短縮によるワークライフバランス推進を図るものですが、同時に交通機関の使用に伴う温室効果ガス排出の削減効果も発揮しています。



駐輪場

再生可能エネルギーの導入に向けた検討を開始

2020年10月に日本政府が発表した「2050年カーボンニュートラル宣言」では、2050年までに脱炭素社会を実現し、温室効果ガスの排出を実質ゼロにすることを目標としています。

カーボンニュートラル実現のためには、CO₂を排出しない再生可能エネルギーの導入が重要とされています。

当社でも持続可能な社会実現の一助となるべく、再生可能エネルギーの導入に向け検討を開始しています。

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」に伴う高額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）

2021年3月期における家庭用ゲームの海外販売本数比率は80.9%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

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「Resident Evil」と異なる名前で親しまれている

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、近年のゲームプラットフォームでは、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
ブロックチェーンゲームに関するガイドライン	2021/7/1 施行
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込み、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P61参照

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・パチスロードバイザー」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13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(のめり込み)問題に対する声明」を発表しました。なお2021年5月には同団体が中心となり、依存の概要や業界の取り組みなどを紹介する「パチンコ・パチスロ依存問題特設ウェブサイト」にてwebフォーラムを開催するなど、各種の啓発活動を展開しています。

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」が策定されています。

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

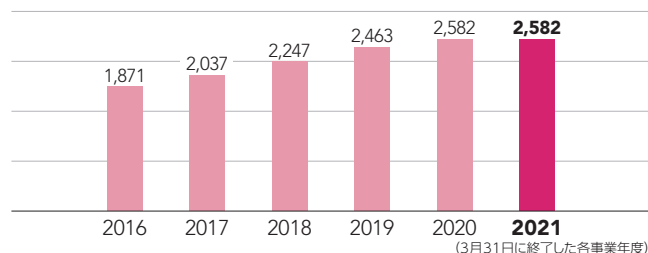
現在、アミューズメント施設は、シニア世代の方々にとって、仲間や店舗スタッフとコミュニケーションが取れる場所として人気を集めています。当社では、より多くの方々に施設を活用していただけるように、2012年より大型連休や敬老の日などに、メダルゲームやクレーンゲームなどを体験できるシニア向けのゲームセンター無料体験ツアーを実施しています。

※ 2021年3月期は新型コロナウイルスの感染拡大を考慮し、実施していません。

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



※ 2021年3月期は新型コロナウイルスの感染拡大を考慮し、実施していません。



シニアツアー

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に努めるとともに、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

https://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などへの対応機能などを持つ「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に対応しています。

また2020年に発生した当社への不正アクセス攻撃を契機に、再発防止に向けたセキュリティ体制の強化を行いました。加えて2021年1月に複数の外部有識者からなる「セキュリティ監督委員会」を発足し、情報保護水準の強化を目指して定期的に開催しています。

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2021年度は個人戦のオンライン大会「CAPCOM Pro Tour Online 2021」を世界19地域32大会で実施するほか、国内eスポーツリーグ「ストリートファイターリーグ: Pro-JP 2021」では企業8社がオリジナルチームを編成してリーグへ参画するチームオーナー制を導入するなど、確実に活動の幅を広げています。



ストリートファイターリーグ: Pro-JP 2020

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

2021年の夏に東京で行われた大規模スポーツイベントの開会式では、選手団の入場曲としてゲーム音楽が使用されるなど、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

三春町役場 総務課
自治防災グループ 主事

大内 幸博 氏



三春町は、かつて独眼竜で名を馳せた伊達政宗の正室で、三春城主である田村清顕の娘、「愛姫(めぐひめ)」生誕の地として歴史のある城下町です。

今回は、カプコン様の「モンスターハンター」のキャラクターである、「アイルー」とコラボさせていただき、交通安全のPRにご協力いただきました。主に小中学生をターゲットとしたことで、可愛いキャラクターである「アイルー」は児童・生徒に大反響となりました。

今後も、地域との繋がりを大切にするカプコン様の力を借りて、若年層への訴求力の高いアニメやゲームコンテンツでコラボレーションさせていただき、地方創生に向けて一緒に取り組んでいければと考えておりますので、今後ともどうぞよろしくお願いいたします。

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
- 他 その他



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53.1%、中学生では79.3%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」、苦手意識を持ちやすい算数・数学が仕事につながっていることを紹介する「カプコンお仕事×算数・数学授業」の3つの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、従来から教育現場の要望があったことや、新型コロナウイルス禍でも円滑に授業が実施できることを踏まえ、2021年度から「オンライン授業」に対応。これまでより広範な地域へ柔軟に対応できるよう、常に新しい取り組みを続けています。

これらの結果、これまでに企業訪問として403件、3,355名（2021年3月末現在）を受け入れるとともに、出前授業として2020年11月に実施した福島県三春町立三春中学校をはじめ、累計174件、15,726名（2021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）

- プログラマーやサウンドクリエイターなど、仕事の役割を担っている人の話や熱心な姿を見て、将来働くようになったらこんな人になりたいと思いました。（小学生）
- 教師からの話ではなく、作り手からのお話であったため、ゲームのつくり方や付き合い方がしっくりとくる話として子どもたちの中に落とし込まれました。（小学校教師）
- （生徒たちは）自身が消費者であると自覚し、ゲームの向こう側には制作者の努力が存在しているということが認識できているようでした。（中学校教師）

ダイバーシティの推進

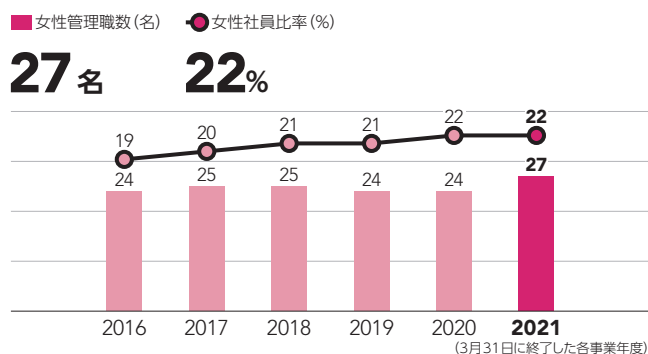
女性の活躍する環境整備の推進、外国人の積極採用などの取り組み

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。2020年度の育児休暇取得者は34名、うち男性が17名、女性の取得率は100%です（2019年度は23名。うち男性は10名、女性取得率100%）。また育児休暇後の女性の復帰率も高く、2020年度は31名と96.9%が復帰しています（2019年度は27名復帰。復帰率100.0%）。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27名（当社管理職に占める割合は10.3%）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」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。

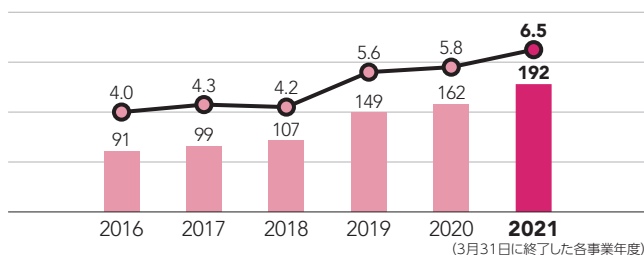
外国人の積極採用については、英語版の採用ホームページを作るなど、海外展開力の強化に向け注力しており、現在、外国人従業員は192名（当社従業員に占める割合6.5%）となっています。今後も、キャリアアップ支援や管理職への登用など、モチベーションを向上させる体制整備を推進し、外国人比率の向上を図ります。

女性管理職数・女性社員比率（単体）



外国人従業員数・比率(単体)

■ 外国人従業員数(名) ● 外国人従業員比率(%)

192名 6.5%

女性社員の声

カプコンU.S.A., INC.
コミュニケーションズ
Senior Director
Alicia Kim



北南米の広報、SNSやコミュニティ、カスタマーサービスなどの部門を統括し、メディアやユーザーとのコミュニケーションを担当しています。私自身、自社コンテンツのファンの一人でもあり、業務を通じてコンテンツの認知度や評価が高まっていく様子は非常に心が躍ります。コロナ禍のロックダウン下では、社外だけでなく社内との交流も制限されましたが、デジタルツールを活用することで平時と遜色ないパフォーマンスが発揮できました。今後もマネージャーとして、チームで協力し合う空気や文化の醸成など、メンバーが最大限の力を発揮できる部門運営を推進します。

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の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。

→詳細は下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んでいます。現在月極で19人の子供(2021年3月末時点)を預かっており、ひと月当たりのべ18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ます。

役員紹介

(2021年6月23日現在)

- 社内
- 社外

辻本 憲三



辻本 春弘



村中 徹



水越 豊



小谷 渉



代表取締役会長 最高経営責任者 (CEO)

辻本 憲三

1983年 6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 当社常務取締役
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)

取締役副社長執行役員

宮崎 智史

1983年 4月 株式会社日本興業銀行 (現 株式会社みずほ銀行) 入行
2011年 4月 株式会社みずほコーポレート銀行 (現 株式会社みずほ銀行) 執行役員営業第六部長
2013年 4月 同行常務執行役員営業担当役員
2016年 4月 株式会社みずほフィナンシャルグループ副社長執行役員西日本地区担当役員
株式会社みずほ銀行取締役副頭取 (代表取締役) 西日本地区担当役員
2020年 4月 同行取締役副頭取 (代表取締役) 業務執行統括補佐
2021年 4月 同退任
2021年 5月 当社副社長執行役員 (現任)
2021年 6月 当社取締役 (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 当社常務執行役員
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 当社常務執行役員財務・経理統括
2015年 6月 当社常務執行役員財務・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)
経理・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

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 日本製鉄株式会社) 入社
2004年 5月 ポストン 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
同社日本代表
2005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 1月 ライフネット生命保険株式会社社外取締役 (現任)
2016年 6月 アサガミ株式会社社外取締役 (現任)
2018年 1月 ポストン 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 社外 独立役員

小谷 渉

1980年 4月 警察庁入庁
2002年 8月 愛媛県警察本部長
2004年 4月 警察庁生活安全局情報技術犯罪対策課長
2008年 7月 長野県警察本部長
2010年 8月 警察庁刑事局組織犯罪対策部長
2013年 1月 警視庁副総監・犯罪抑止対策本部長事務取扱
2014年 1月 警察大学校長
2014年11月 株式会社ゆうちょ銀行統括役 (現任)
2021年 6月 当社社外取締役 (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)

宮崎 智史



江川 陽一



野村 謙吉



平尾 一氏



岩崎 吉彦



松尾 眞



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・マンジェス法律事務所
 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
 ソレイジア・ファーマ株式会社社外監査役(現任)
 2014年 3月 当社社外取締役[監査等委員](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)

スキルマトリックス

当社中期成長戦略の達成に向けて各取締役役に特に期待する分野

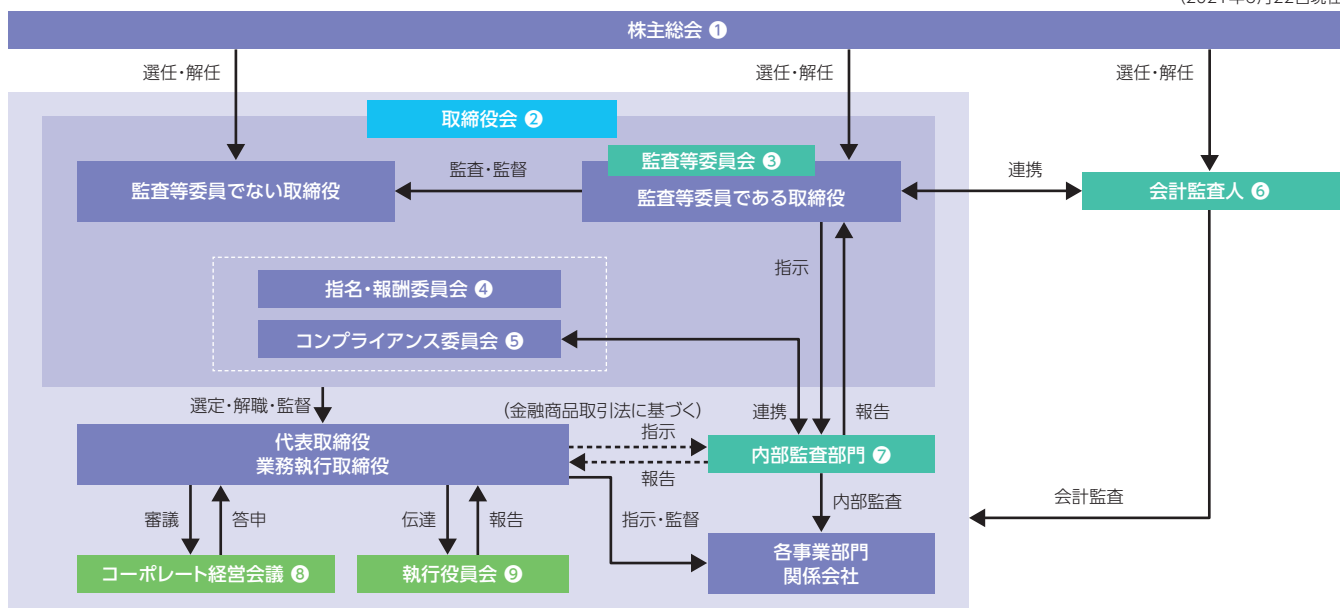
	企業 経営	経営 戦略	ゲーム 業界	デジタル 変革・IT・ テクノ ロジー	開発・ 研究	財務・ 会計・ 税務	法務	グロー バル 感覚・ 国際性
辻本 憲三	●	●	●	●				●
辻本 春弘	●	●	●	●	●			●
宮崎 智史	●	●				●		
江川 陽一			●	●	●			●
野村 謙吉		●	●	●		●	●	●
村中 徹	●						●	●
水越 豊	●							●
小谷 渉				●			●	
平尾 一氏		●	●			●		●
岩崎 吉彦						●		
松尾 眞	●						●	●

※上記一覧表は、各候補者の有するすべての知見を表すものではありません。

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、各企業において内部統制が有効に機能されていることを重大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）

（2021年6月22日現在）



取締役会と任意の委員会の構成（2020年度）

社内 社外



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(2021年6月22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(2020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11名の取締役から構成されており、うち社外取締役が5名となっています。

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る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(2020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(委員長は社外取締役)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、うち社外取締役が2名となっています。

原則として取締役会の開催前に開催しており、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(2020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選任に当たっては、透明性や客観性を高めるため、指名・報酬委員会に諮問し、同委員会の審議・答申を踏まえ取締役会が決定しています。なお、監査等委員である取締役候補者の選任については、監査等委員会の同意を得ています。

また、経営陣幹部・取締役の個人別の報酬等の決定に当たっては、公正性と透明性を確保するため、取締役会が指名・報酬委員会に諮問し、同委員会は決定方針をもとに審議・答申し、取締役会で決定しています。なお、監査等委員である取締役の個人別の報酬等については、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。

⑤ コンプライアンス委員会(2020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、10名の取締役(うち、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)から構成されています。

原則として四半期に1回開催しており、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会に報告するなど、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（2020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	50百万円	—
連結子会社	—	—
計	50百万円	—

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	山中 智弘

注）監査業務に係る補助者の構成：公認会計士14名、公認会計士試験合格者およびシステム監査担当者等8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。

主な活動としては、従業員の業務執行状況や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（2020年度開催回数 15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6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や当該事項以外の案件等について、会議を行っています。

9 執行役員会（2020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、15名の執行役員（うち4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意見交換を行っています。

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および任意の指名・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。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していますので、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

氏名	選任理由
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、高度な専門知識や幅広い識見、知見を有するとともに、専門的な見地から適法性、妥当性等の提言や助言を行っており、法的な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。
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するとともに、経済動向に関する高い見識や国際感覚をもとに独立した立場から積極的な意見や提言を行っており、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。
小谷 渉	長年警察行政に携わっており、ITセキュリティおよび法律全般にわたる広範な専門知識や豊富な経験を有しております。また、リスク管理や適法性確保の観点から、当社の経営に中立かつ客観的な視点で提言や助言を行うなど、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相当程度の知見を有しているため、外部の視点から助言やアドバイスを行っており、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 眞	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、取締役会等において法的な観点などから指導や助言を行っており、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期待できるため。

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)の報酬等については、公正性と透明性を確保するため、取締役会が指名・報酬委員会に諮問し、同委員会では以下の方針をもとに審議・答申し、取締役会で決定しています。

(1) 取締役(監査等委員を除く)の基本報酬

- ・月額報酬として定額の固定報酬とします。
- ・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、相当とされる金額とします。

(2) 取締役(社外取締役および監査等委員を除く)の業績連動報酬等

取締役(社外取締役および監査等委員を除く)の業績連動報酬等については、短期業績連動報酬として単年度の賞与を基本としており、取締役会の諮問を受けた指名・報酬委員会が当社の経営目標である「利益の安定成長」をもとに次の項目を評価し算定のうえ、審議・答申し、取締役会で決定しています。

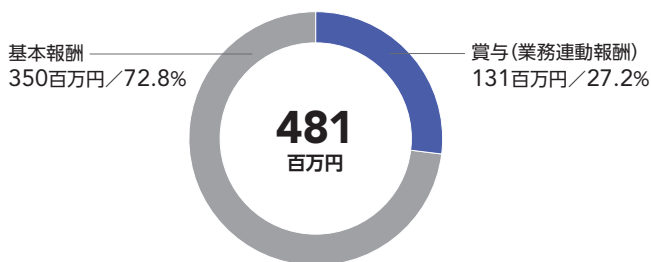
- 親会社株主に帰属する当期純利益の単年度黒字
- 連結営業利益の前年比増益
- 連結営業利益の複数年の連続増益
- 管掌業務評価

なお、取締役(社外取締役および監査等委員を除く)の報酬等の割合は、基本報酬である月額報酬に加え、単年度の賞与として年間の基本報酬の50%を最大値とする範囲内で上記項目をもとに設定します。

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等は、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(2020年度)

提出会社の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	業績連動報酬	退職慰労金	左記のうち、 非金銭報酬等	
取締役 (監査等委員および社外取締役を除く)	393	261	131	—	—	4
監査等委員 (社外取締役を除く)	21	21	—	—	—	1
社外取締役	34	34	—	—	—	3
社外監査等委員	32	32	—	—	—	2

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	業績連動報酬	退職慰労金	左記のうち、 非金銭報酬等
辻本 憲三	150	取締役	提出会社	100	50	—	—
辻本 春弘	120	取締役	提出会社	80	40	—	—

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。

取締役会の実効性評価

当社は、更なる取締役会の機能強化のため、2020年度は取締役会の実効性評価を行いました。

実施にあたっては取締役全員を対象に個別アンケートやインタビューなど、個々の意見を求めやすい方法で実施し、その分析結果をもとに意見交換を行いました。

その結果、今回の実効性評価において、当社取締役会の実効性は確保されているとの結果が得られるとともに、右のような経営の監督機能強化に向けた新たな課題を確認することができました。今後も、当社取締役会の強みを活かすとともに、課題への理解を深め、更なる機能向上に努めます。

主な課題	改善策と今後の方針について
コーポレート・ガバナンスの機能強化	ガバナンスをテーマとした議論および意見交換の機会の更なる拡充
コミュニケーションの質・量の維持・向上	取締役会への議案上程に関する基準および規則の精査と見直し 取締役会における審議活性のための効率的な資料提供

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、多くの株主が出席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ていただくことにより、インターネットからの議決権の行使が可能となっております。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。さらに、ウェブサイトでは英文での招集通知を掲載するなど、国内外の株主の議決権行使の促進を図っています。

また、株主との一層の対話の充実を目的として、2021年6月22日開催の定時株主総会において開催日当日に株主専用ウェブサイトを通じ、インターネットにて株主総会の様子を視聴しながらコメント送信が可能な「ハイブリッド参加型バーチャル株主総会」を実施しました。

株主総会の決議事項

2020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	866,449	29,908	9	96.61	可決
第2号議案 取締役(監査等委員である取締役を除く)8名選任の件					
辻本憲三	786,879	108,033	1,477	87.74	可決
辻本春弘	817,168	79,213	9	91.12	可決
宮崎智史	869,888	26,502	9	97.00	可決
江川陽一	862,792	33,597	9	96.21	可決
野村謙吉	871,562	24,828	9	97.19	可決
村中 徹	879,001	17,390	9	98.01	可決
水越 豊	879,733	16,658	9	98.10	可決
小谷 渉	885,632	10,759	9	98.75	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 <https://www.capcom.co.jp/ir/stock/meeting.html>

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、上場企業3,701社中45位に位置しています。

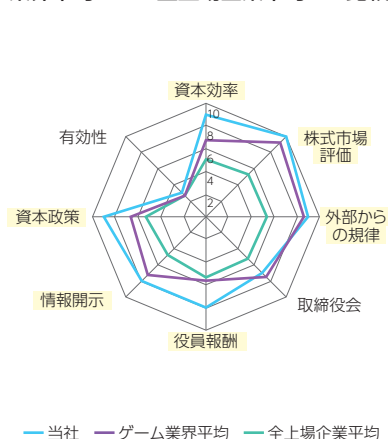
「NEEDS-Cges」は、有価証券報告書などの公表資料から得られるデータから約150指標を算出し、「資本効率」、「外部からの規律」、「情報開示」など8つのカテゴリーを10点満点で得点化し定量的にコーポレート・ガバナンスを評価するシステムとして、定評があります。

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	7.60
順位	45
基本項目	評点
資本効率	9
株式市場評価	10
外部からの規律	9
取締役会	7
役員報酬	8
情報開示	8
資本政策	9
有効性	3

業界平均および全上場企業平均との比較



2021年6月末時点の当社の総合評点は7.60点と、(金融セクター等一部を除く)上場企業の上位1.46%(上場企業平均4.75点)に位置しており、同業他社平均(6.66点)も上回っています。また、「株式市場評価」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。

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	9	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
資本政策	9	DOE関連、株主還元比率関連

* 出典：株式会社日本経済新聞社「NEEDS-Cges」

IR活動の基本方針

1. ディスクロージャーの基本方針

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. ディスクロージャーの基準

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ジ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。

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。

2020年度外部評価実績

統合報告書	日本経済新聞社「第23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「2020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「2020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2020」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。

2020年度は、新型コロナウイルスの影響により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や海外へのIR訪問は、中止を余儀なくされましたが、オンラインを活用した決算説明会の実施やビデオ会議により、多くの投資家やアナリストへの情報発信に努めました。

また、当社では機関投資家やアナリストを対象に定期的にパーセプション・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。

2020年度のIR対応件数一覧

種別	回数
取材受け入れ	593
国内投資家訪問	5
海外投資家訪問	0
合計	598

IR実施イベント

イベント	詳細
オンライン決算説明会	経営トップらが経営戦略や業績概況に関する説明および投資家・アナリストからの質疑応答に対応
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

投資家との対話の成果(抜粋)

Q. より積極的なESG情報の開示をお願いしたい。

A. 対応しました。

当社はこれまでもデジタル化による環境への負荷軽減や、ダイバーシティの推進に伴う従業員当たりの女性、外国人比率などを開示していましたが、2022年3月期より、改めてESGへの取り組み方針を開示しました。本報告書においても、取締役会の実効性評価等、新規情報の開示に努めています。

Q. オーナー企業であるため、取締役会の実効性について具体的に伺いたい。

A. 実施しました。

取締役会の実効性に関する評価について、全取締役を対象に実施したアンケートの結果から判明した課題、改善策、今後の方針を記載しています。

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、ウェブサイトを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)

情報セキュリティへの取り組み

ソフトウェアの企画、開発を主な事業とする当社は、常に最新の情報技術を使用する環境にあり、一般的な事業会社に比べ、より高い情報セキュリティ上のリスクを負っていると考えています。そのため、従来から境界型※1のセキュリティ対策を敷いており、また、SOC※2サービスやEDR※3といった防御策の導入にも着手していましたが、2020年、第三者からの不正アクセス攻撃を受けました。このインシデントを踏まえ、当社は従来の境界型セキュリティ対策に加え、複数の外部専門家からなる「セキュリティ監督委員会」の発足や、外部との接続を常時監視するSOCサービス、機器の不正な挙動等を早期に検知するEDRの導入など、再発防止に向けた種々のセキュリティ強化策を講じています。

主な施策(表1)

技術的対策

- ① 大手ソフトウェア企業により、侵入の疑いのある機器全台をクリーニング済
- ② VPN装置全台について改めて安全性等を確認し、対策が完了していることを確認済
- ③ 外部との接続を常時監視するためのSOC (Security Operation Center) サービスを導入済
- ④ 機器の不正な挙動およびコンピュータウイルス感染の早期検知を目的とした最新EDR (Endpoint Detection and Response) を導入済
- ⑤ 業務用アカウントの見直しを実施済
- ⑥ VPN装置および機器における、インシデント発生時の迅速な対応に向けたログの長期保存などの管理方法の更なる改善を実施済

組織的対策

- ① サイバーセキュリティ(個人情報保護等のデータ保護を含む)の強化に関する外部チェックとノウハウの早期蓄積に向け、外部専門家から最新動向に基づく提言を継続的に得るため「セキュリティ監督委員会」を2021年1月下旬に発足。サイバーセキュリティの専門家である大学教授2名、サイバーセキュリティおよび個人情報保護法制の専門家である弁護士1名、システム監査専門家である公認会計士1名からなる外部専門家計4名に加え、社内からは、取締役1名、セキュリティおよびネットワーク担当の技術職3名で構成。今後も保護水準の強化を目指して定期的に開催する予定です。
- ② 「セキュリティ監督委員会」の直下に、サイバーセキュリティに関する情報収集および防御についてのノウハウ集積、提案等を行う「セキュリティ対策室」を2020年12月に新設
- ③ 業務用アカウントの管理における、ツール導入を含む定期的な確認の仕組みを強化済
- ④ 当社グループ全体のセキュリティ・個人情報管理の更なる啓発体制を構築済

※1 外部ネットワークと社内ネットワークとの境界線にファイヤーウォールなどのセキュリティ措置をすること

※2 Security Operation Centerの略。SOCサービスは、システムやネットワークを常時監視し、攻撃の検出・分析・対応などを支援する仕組みのこと

※3 Endpoint Detection and Responseの略。ユーザが利用するパソコンやサーバなどの機器に不審な挙動を検知するソフトウェアを導入し、迅速な対応を支援する仕組みのこと

社外取締役メッセージ

取締役会の機能発揮や 中核人材の多様性確保等 持続的成長を意識した ガバナンスを追求します。

社外取締役(独立役員)【常勤監査等委員】 岩崎 吉彦



Q 監査等委員である取締役として当社の経営体制をどのように評価しますか？

A 私が2012年に社外監査役に就任し、まず感じたことは、基本を大切にしながら色々な課題にまじめに取り組むという当社の社風です。ゲーム業界の特色は、技術的な面もユーザーの好みも変化が激しいことです。そのような環境の下、当社は、常に一流の品質の「遊び」をユーザーに提供することに軸足を置きつつ、グローバル戦略とデジタル戦略を推進し、着実な成長を実現してきました。これには先を見据えた経営陣の適時的確な判断と共に、上記のように育まれた社風も大きく貢献していると思います。

Q 当社の監査体制についての評価はいかがでしょう？

A 当社は、2016年に「監査等委員会設置会社」へ移行しました。併せて、従来監査役をサポートしてきたスタッフに加え、内部監査本部等を監査等委員会の直轄組織として位置付けたことにより、相互連携が円滑になり、それぞれの視線から社内状況をより適時正確に把握し必要情報を社内発信するなど、効率的・効果的な組織的監査が可能になりました。監査等委員会本体も3名の監査等委員が社内外の立場や得意分野など、バランスよく構成されていると考えています。

Q 今後、取締役会の更なる機能強化に向けた必要な要素は？

A 当社の発展が創業者の強力なリーダーシップにより牽引されてきたことは、各方面のステークホルダーから見て衆目の一致するところだと思いますし、同時にこれは取締役会が必要な機能を十分発揮してきたことでもあると思います。

一方、コーポレートガバナンス・コード(CGコード)は、企業に対し持続的成長を意識した「攻めのガバナンス」をより求めるべくこの6月に改訂され、一層取締役会の機能発揮や中核人材の多様性確保等を求めています。当社では従来から任意の指名・報酬委員会を設置するなど、CGコードの考え方に沿った取り組みを行ってきていますが、中核人材の多様性等には更に改善すべき課題もあると認識しています。

持続的成長は、投資家や社員も含め全てのステークホルダーの重要関心事です。将来に渡ってそれを更に確実にするため取締役会の機能強化に私も可能な限り貢献していきたいと考えています。

経営リスクを迅速に把握し、 攻守のバランスのとれた ガバナンス体制を 日々進化させていきます。

社外取締役(独立役員)【監査等委員】 松尾 眞



Q 取締役会の機能強化に向け、監査等委員会の今後の取り組みをお聞かせください。

A 当社が2016年に監査等委員会設置会社に移行してから、監査等委員会は取締役会のリスク管理機能を支援するとともに、内部監査本部等との連携により組織的な監査を行う体制を構築してきました。

当社は、高度なデジタル化が急速に進行するグローバルなコンテンツ産業の中で、正にリーダーとして革新を続ける企業であり、その活動内容を株主を始めとするステークホルダーに適切に説明し、新しいことに挑戦し続ける中で発生するリスクに対して適切な対応をする、攻守のバランスのとれたガバナンス体制を日々進化させる必要があります。これらの認識のもと、当社における経営リスクを迅速に把握し、その解消に向けた取締役会への適時適切な助言および提言を通じて、組織横断的に適法性、妥当性の観点からガバナンスの強化に貢献し、監査等委員会が期待される役割を果たせるように、監査等委員会委員長として努めてまいります。

Q 当社を取り巻く環境を踏まえ、社外取締役としてどのような役割を果たしていかれるのでしょうか？

A 2007年に社外取締役に就任して以来、日進月歩で変化するゲーム業界およびその状況下で当社

が推進していく施策に対する判断は、簡単なものではありませんでした。これほど変化に柔軟かつ迅速に対応しないと取り残される当業界は、非常に稀だと思います。

当社は、創業者の強力なリーダーシップおよび求心力により、長期的な発展を見据え、迅速かつ大胆な意思決定が図られ、それと共に、異なった専門的知見を有する社外取締役によるリスク管理等への支援が発揮されることにより、当社の状況に即した独自の経営体制とガバナンスが構築されています。監査等委員会と共に、より現場に近い業務監査にあたる業務監査役員会なども当社ならではの手作りの制度といえます。

私の役割は、弁護士として、また他社での社外役員としての知見を生かし、在任期間を経て蓄積した当業界および当社の経営における経験則を踏まえ、経営リスクや施策に対する課題を抽出し、経営の意を問い、意見、提言することだと考えています。加えて、今後に向け段階的に進捗していくであろう世代交代が、次の時代により即した会社としての仕組み構築につながるよう見守っていくことで、主力ビジネスの持続的な成長と共に、当社の知的資本を映像やAIビジネスなど近接分野へ前広に展開することによる成長の加速についても、議論の土壌が育まれるようサポートしてまいります。

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429億ドルであり、2025年に706億ドルと今後5年間で約1.6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P19参照



モバイルコンテンツ市場特性

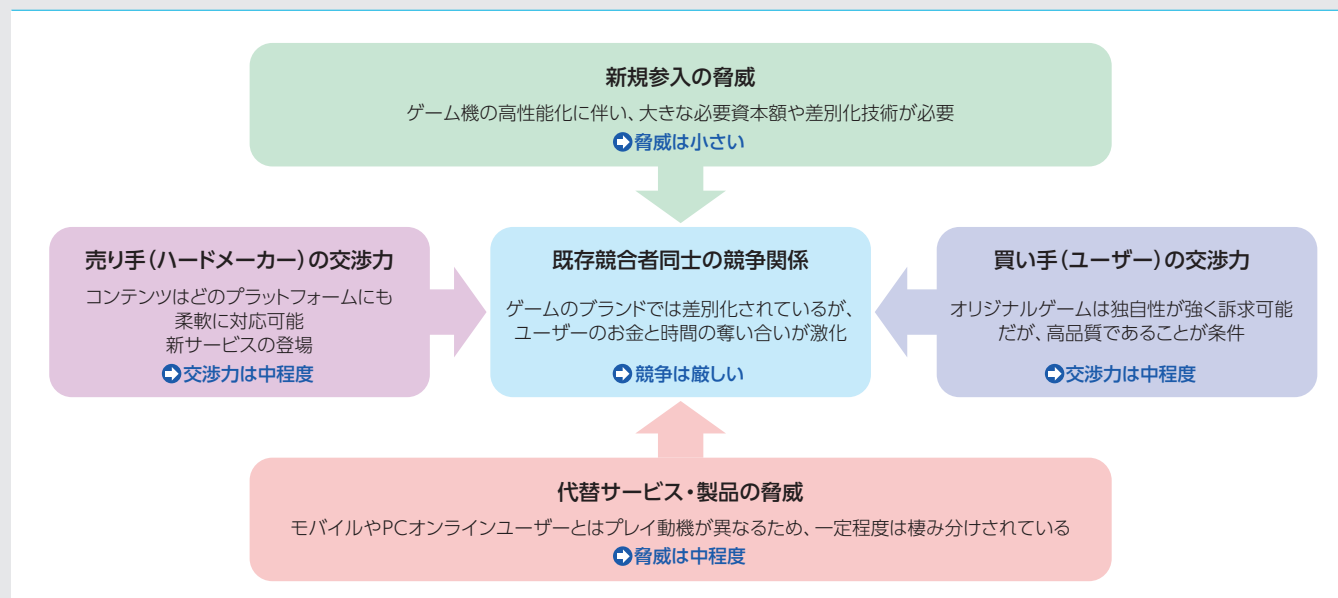
市場規模は1,211億ドルであり、2025年には1,697億ドルと引き続き成長が予想されています。顧客層はカジュアルユーザーの構成比が非常に高く、プレイ目的は隙間時間の活用が多いなど、ゲームへのロイヤリティは一番低いです。課金者はコアユーザーなど一部に留まることから、価格感応度および景気感応度は最も高いのが特徴です。収益性は3市場の中で最も高いですが、ヒットしても長期・安定的な収益を生み出すタイトルは限定的で、ブランド定着が課題となっています。しかしながら、「5G」の一般化や更なる次世代通信規格などを控え、今後もスマートフォンは最も普及するゲーム機として急成長をけん引する見込みです。



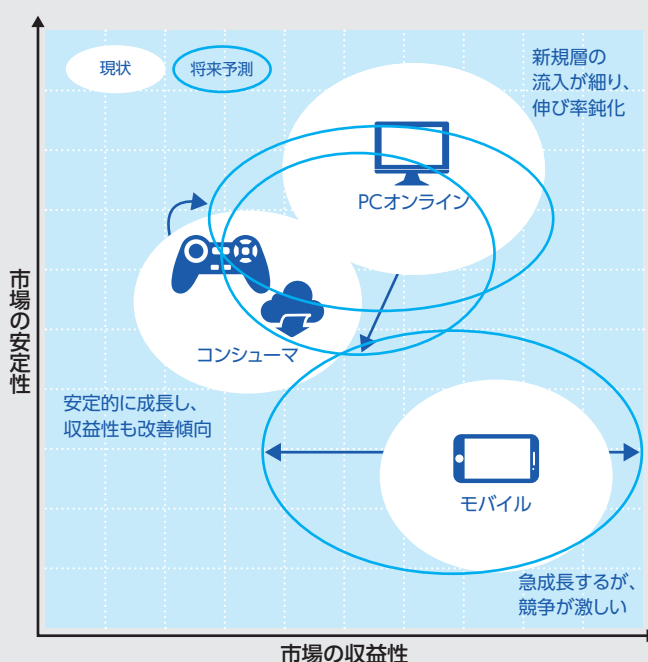
PCオンライン市場特性

市場規模は422億ドルであり、2025年に467億ドルと今後5年間で約10%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。

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)



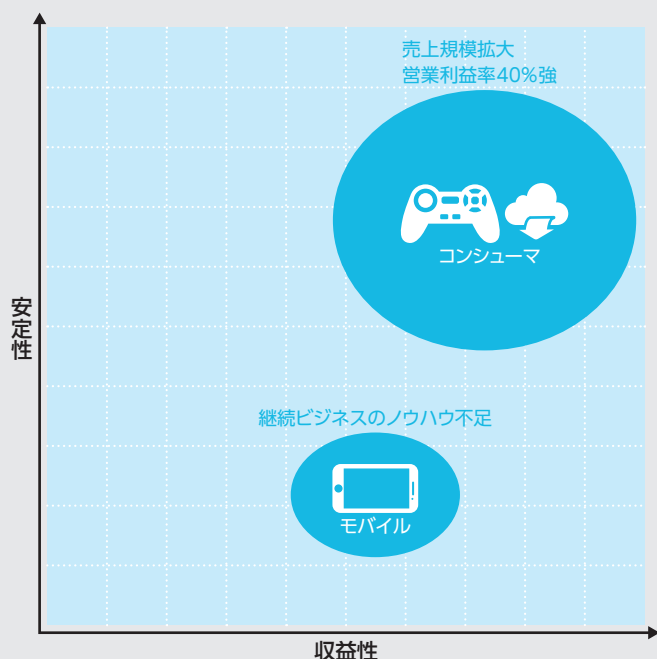
各市場の特性



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

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) 2021年3月期の収益を基に算出

コンシューマ・PCオンライン市場特性(売上構成比72%)
 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、営業利益率も50%目前まで向上しています。

モバイルコンテンツ市場特性(売上構成比7%)

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、次世代の通信規格をはじめ、将来の技術革新に備え研究を進めています。

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	○	○	○	○	
	若手を育てる社内風土	○	△ ※1	○	○	他企業でも見られる強み
ガバナンス	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
	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
ブランド	世界に通用する多数の人気IPを保有	○	○	○	○	持続的な競争優位
	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
財務	上場以来、31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約70%	○	△	○ ※2	○	海外大手企業が先行
マーケティング	休眠IPや過去作品の再活用によるラインナップ充実	○	△	△	△	
	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	○	×	△ ※3	×	人気IPの保有企業は展開可能
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、2013年度より戦略的に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(104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し進めるとともに、5Gの実用化を見据えた技術研究を行っています。

連結財務指標11年間サマリー

主な実績指標

	2011	2012	2013	2014
会計年度				
	百万円			
売上高	¥ 97,716	¥ 82,065	¥ 94,075	¥ 102,200
営業利益	14,295	12,318	10,151	10,299
税金等調整前当期純利益(純損失)	10,807	11,425	3,719	5,315
親会社株主に帰属する当期純利益(純損失)	7,750	6,723	2,973	3,444
減価償却費	3,315	3,123	3,406	4,638
資本的支出	2,758	4,153	8,724	8,064
研究開発費	2,924	2,236	1,982	2,002
会計年度末				
	百万円			
総資産額※1	¥ 90,408	¥ 98,247	¥ 104,365	¥ 96,611
純資産額	58,007	59,352	62,828	63,875
ネットキャッシュ	27,655	11,348	14,327	22,670
開発者数(名)	1,339	1,455	1,623	1,808
キャッシュ・フロー				
	百万円			
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 22,392	¥ (7,672)	¥ 6,647	¥ 13,201
投資活動によるキャッシュ・フロー	(2,046)	(4,794)	(1,375)	(6,155)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(12,919)	587	1,162	(15,099)
現金及び現金同等物の期中増減額	5,196	(12,724)	9,235	(5,404)
現金及び現金同等物の期末残高	35,011	22,287	31,522	26,118
1株当たり情報				
	円			
1株当たり当期純利益(純損失)	¥ 65.59	¥ 58.05	¥ 25.82	¥ 30.56
1株当たり配当額	40.00	40.00	40.00	40.00
1株当たり純資産額	490.88	515.35	545.54	567.96
財務指標				
	%			
営業利益率※2※3	14.6	15.0	10.8	10.1
自己資本利益率(ROE)	13.8	11.5	4.9	5.4
総資産利益率(ROA)※4※5	8.8	7.1	2.9	3.4
自己資本比率	64.2	60.4	60.2	66.1
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)	155.8	—	62.4	136.8
負債比率	55.9	65.5	66.1	51.2
株式情報				
株価収益率(倍)	12.1	16.3	28.6	32.0
発行済株式の総数(千株)※6※7	67,723	67,723	67,723	67,723
外国人持ち株比率(%)	22.17	27.05	32.37	37.29
デジタルコンテンツ事業				
	億円			
コンシューマ(パッケージ+デジタル)売上高	¥ 637	¥ 469	¥ 459	¥ 530
オンライン(モバイルコンテンツ+PCその他)売上高※8	105	129	177	128
コンシューマ(パッケージ+本編DLC)ゲーム販売				
	千本			
総販売本数	21,700	17,000	16,700	17,500
主要タイトル販売本数	モンスターハンター ポータブル 3rd 4,600	バイオハザード オペレーション・ ラクーンシティ 1,700	バイオハザード6 5,000	モンスターハンター4 4,100
	デッドライジング2 2,300	モンスターハンター 3(トライ)G 1,600	ドラゴンズドグマ 1,300	デッドライジング3 1,200
	マーベル VS. カプコン 3 2,000	ストリートファイター X(クロス)鉄拳 1,400	DmC Devil May Cry 1,200	バイオハザード リベレーションズ アンバーバード エディション 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います。

※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、2011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. 2021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、2021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。

※4. 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、2011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。

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

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
百万円							
売上高	¥ 64,277	¥ 77,021	¥ 87,170	¥ 94,515	¥ 100,031	¥ 81,591	¥ 95,308
売上総利益	10,582	12,029	13,650	16,037	18,144	22,827	34,596
営業利益	10,701	11,150	12,489	15,149	17,770	22,890	34,828
経常利益	6,616	7,745	8,879	10,937	12,551	15,949	24,923
税引前利益	3,535	5,712	5,980	4,706	3,228	2,795	2,791
税引後利益	10,177	8,274	3,767	3,041	2,568	2,576	3,597
純利益	823	1,073	695	1,102	1,147	1,253	1,461
百万円							
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 100,773	¥ 113,057	¥ 118,897	¥ 124,829	¥ 123,407	¥ 143,466	¥ 163,712
投資活動によるキャッシュ・フロー	71,331	75,168	77,774	85,421	88,749	99,735	120,794
財務活動によるキャッシュ・フロー	21,212	15,821	8,426	36,750	44,689	58,921	65,633
期末現金・当座	1,902	2,052	1,994	2,141	2,032	2,142	2,285
百万円							
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 4,286	¥ 4,347	¥ 3,200	¥ 34,721	¥ 19,847	¥ 22,279	¥ 14,625
投資活動によるキャッシュ・フロー	(5,496)	(1,639)	(3,628)	(2,847)	(2,261)	(8,437)	(4,233)
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,278	(1,115)	(3,130)	(9,577)	(11,443)	(6,351)	(6,965)
期末現金・当座	1,879	431	(4,091)	22,201	6,464	6,667	4,371
期末現金・当座	27,998	28,429	24,337	46,539	53,004	59,672	64,043
円							
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 58.84	¥ 68.87	¥ 80.18	¥ 99.89	¥ 115.45	¥ 149.41	¥ 116.74
投資活動によるキャッシュ・フロー	40.00	40.00	50.00	60.00	35.00	45.00	71.0
財務活動によるキャッシュ・フロー	634.28	688.43	710.32	780.18	831.37	934.28	565.78
%							
営業活動によるキャッシュ・フロー	16.5	15.6	15.7	17.0	18.1	28.0	36.3
投資活動によるキャッシュ・フロー	9.8	10.6	11.6	13.4	14.4	16.9	22.6
財務活動によるキャッシュ・フロー	6.7	7.2	7.7	8.9	10.1	12.0	16.2
期末現金・当座	70.8	66.5	65.4	68.4	71.9	69.5	73.8
期末現金・当座	50.2	36.5	22.8	337.2	249.3	302.5	261.6
期末現金・当座	41.3	50.4	52.9	47.0	39.1	43.8	35.5
億円							
営業活動によるキャッシュ・フロー	20.3	19.9	13.5	23.0	21.5	22.7	30.8
投資活動によるキャッシュ・フロー	67,723	67,723	67,723	67,723	135,446	135,446	135,446
財務活動によるキャッシュ・フロー	36.87	39.35	31.19	35.01	36.83	35.14	38.24
億円							
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 352	¥ 421	¥ 492	¥ 652	¥ 769	¥ 555	¥ 688
投資活動によるキャッシュ・フロー	101	104	95	89	60	44	65
千本							
モンスタースターター	13,000	15,000	19,400	24,400	25,300	25,500	30,100
モンスタースターター 4G	3,400	3,300	3,500	7,900	4,500	5,200	4,800
バイオハザード リベレーションズ2	1,100	1,400	1,700	1,600	4,200	3,200	3,900
バイオハザード HDリマスター	900	850	1,000	1,000	2,100	2,400	2,400

※5. 2021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、2021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。

※6. 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株となりました。

※7. 2021年4月1日付で株式分割に伴う定款の変更を行い、発行済株式の総数は270,892,976株に増加しています。

※8. 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。

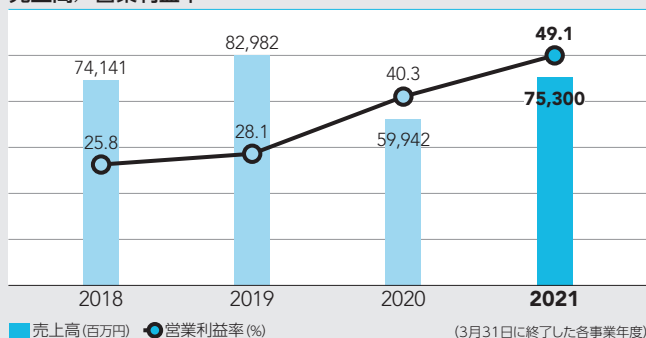
セグメント情報

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

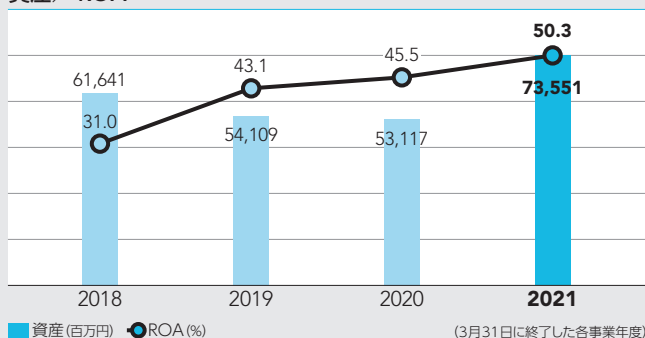
デジタルコンテンツ事業

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の開発・運営を行っています。コンシューマでは、独創的なオリジナルコンテンツを生み出し、PC版も含めた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・タブレット型端末へも展開し、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



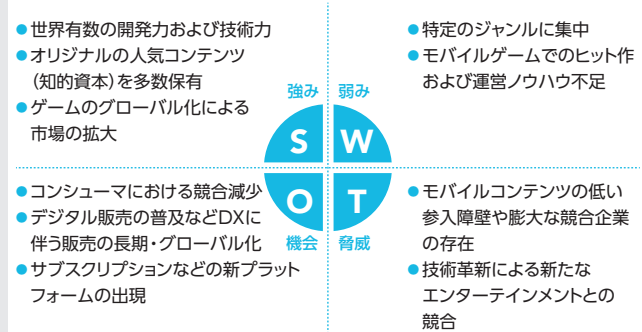
資産／ROA



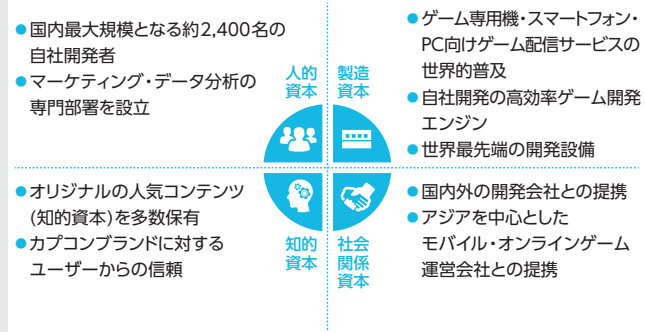
注) 「税効果会計に係る会計基準」の一部改正(企業会計基準第28号 平成30年2月16日)等を2019年3月期の期首から適用しており、2018年3月期については、遡及適用後の数値を記載しています。

SWOT分析表

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



非財務資本の活用

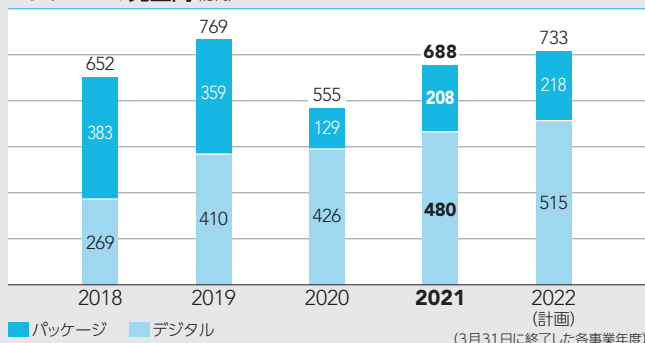


当期の概況と次期の展望

コンシューマ(パッケージ+デジタル)ビジネス

当期(2021年3月期)のコンシューマビジネスは、2020年4月に発売した『バイオハザード RE:3』の販売本数が390万本、2021年3月に発売した『モンスターハンターライズ』が同480万本を突破するなど、新作タイトルが好調に推移するとともに、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、リピータタイトルである『モンスターハンター:ワールド』は順調に販売本数を伸ばし累計販売本数が1,710万本を突破したほか、『モンスターハンターワールド:アイスボーン』や『バイオハザード RE:2』、『バイオハザード7 レジデント イービル』なども息の長い売行きを示し、収益を押し上げました。更に、新世代ゲーム機(プレイステーション5、Xbox Series X|S)向けタイトル『デビルメイ クライ 5 スペシャルエディション』や、久方ぶりの新作となる

コンシューマ売上高(億円)



「魔界村」シリーズの最新作『帰ってきた 魔界村』の発売など、タイトルラインナップの拡充にも努めました。

この結果、パッケージ売上高208億円およびデジタル売上高480億円を合算したコンシューマ売上高は688億円(前期比24.0%増)と引き続き増収を達成し、営業利益率も50%台まで向上しています。

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2,315万本(前期比12.7%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3,010万本(前期比18.0%増)と6期連続で伸長しています。

今後も、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新規および休眠IPの掘り起こしに取り組めます。

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、中期的なタイトルポートレートマップ「60ヵ月マップ」や開発者の年間アサイン管理「52週マップ」を運用してきました。引き続き、効率的な開発体制の整備に努め、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、『バイオハザード ヴィレッジ』や『モンスターハンターストーリー2 ～破滅の翼～』の投入に加え、引き続きリピートタイトルとして『モンスターハンターライズ』の貢献を見込み

ます。また、『バイオハザード RE:3』や、『モンスターハンターワールド:アイスボーン』など、その他主力コンテンツにおいてもデジタル販売に注力しグローバルでの更なる拡販に努めます。これらにより、販売本数は3,200万本(前期比6.3%増)、売上高は733億円(前期比6.5%増)となり、デジタル売上比率は約70%となることから増収増益を見込んでいます。

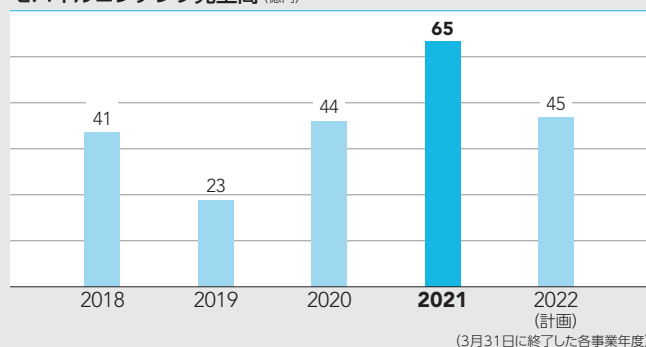
モバイルコンテンツビジネス

当期(2021年3月期)は、日本国内で『ロックマンX DiVE』のサービスを開始したほか、協業タイトル『街覇:対決(ストリートファイター:デュエル)』の中国でのサービス開始に伴うライセンス収益が貢献し、売上高は65億円(前期47.7%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、新世代の通信規格をはじめ、将来の技術革新に備え研究を進めます。

次期においては、当期計上したライセンス収入の反動減や既存タイトルの年数経過により、売上高は45億円(前期比30.8%減)と減収の見通しですが、原価負担の減少などにより営業利益は微増を見込んでいます。

モバイルコンテンツ売上高(億円)



セグメント情報

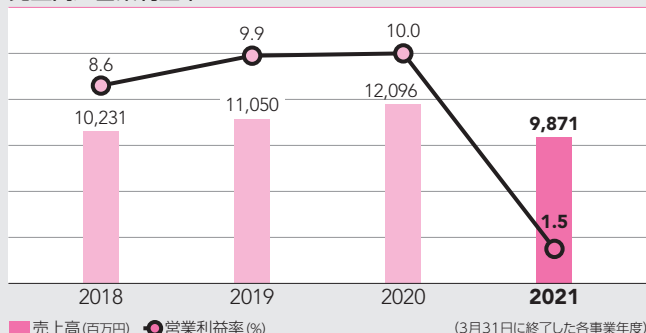
株式会社カプコンおよび連結子会社 3月31日に終了した各事業年度

アミューズメント施設事業

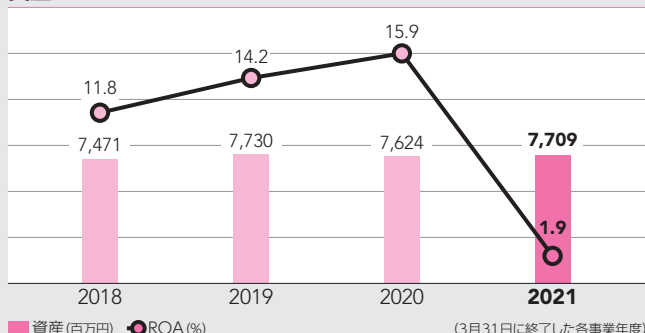
国内でアミューズメント施設「プラサカプコン」を中心に運営しています。

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。

売上高／営業利益率



資産／ROA



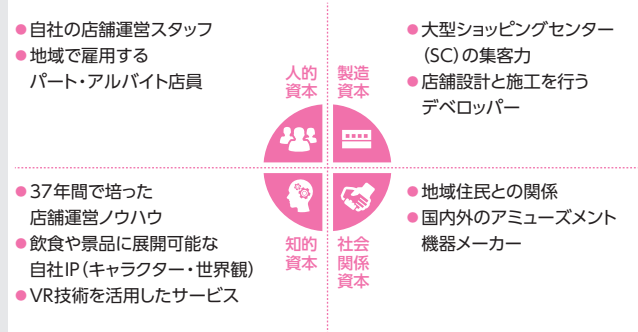
注) 「税効果会計に係る会計基準」の一部改正(企業会計基準第28号 平成30年2月16日)等を2019年3月期の期首から適用しており、2018年3月期については、遡及適用後の数値を記載しています。

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

当期(2021年3月期)は、新型コロナウイルス感染症が猛威を振るい、一時的な全店休業(オンラインクレイゲーム「カプとれ」除く)に加えて、営業再開後には感染拡大の防止に努めながらの店舗運営となりました。

店舗数は、2店舗目となる自社キャラクターグッズの物販専門店「CAPCOM STORE OSAKA」(大阪府)を出店し、計41店舗となりました。また、「プラサカプコン高知店」の大型リニューアルを行うなど、安定した出店・運営に注力しました。

10月や11月には、漫画原作映画の記録的大ヒットに伴い、主に映画館併設のショッピングモール内にある店舗において集客の恩恵を受け、既存店売上高が前年同月を上回るなど健闘しました。

なお通期では、積極的なコスト削減や効率化に努め、既存店の前年比売上高は78%、セグメント売上高は98億71百万円(前期比18.4%減)、営業利益1億49百万円(前期比87.7%減)と減収減益

となりましたが、黒字を確保しました。

次期においては、前期におけるコロナ禍の影響からの回復を図るとともに、引き続き感染症対策を続けながら効率的な運営に努め、既存店の前年比売上高は123%、売上高は130億円(前期比31.7%増)、営業利益7億円(前期比369.8%増)と増収増益を見込んでいます。

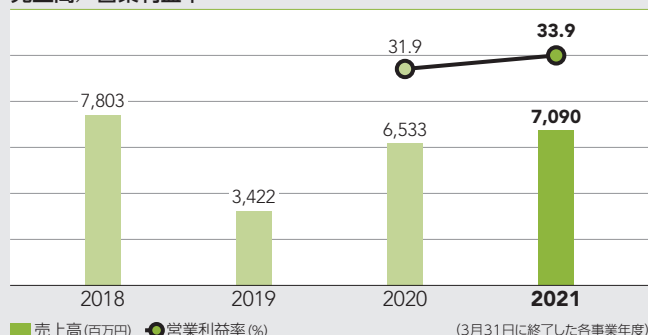
店舗数については、スクラップ&ビルドの基本戦略に基づき、引き続き集客力の高い好条件立地への出店を推し進め、出店3店舗、退店1店舗により、合計43店舗となる予定です。

アミューズメント機器事業

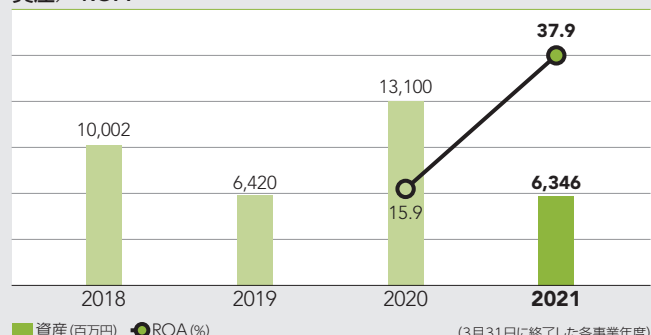
家庭用ゲームのコンテンツを活用するビジネスを展開しています。

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



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、遡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

当期(2021年3月期)においては、パチンコ&パチスロ(PS)は『モンスターハンター:ワールド』など現行基準機3機種を投入し、2.7万台を販売しました。

型式試験方法の変更など市場環境の変化やコロナ禍に伴うホールの休業が影響し引き続き厳しい状況の中、『モンスターハンター:ワールド』が好調に推移したほか、その他の新機種も収益を下支えた結果、売上高70億90百万円(前期比8.5%増)、営業利益24億7百万円(前期比15.4%増)と増収増益となりました。

次期の市場は、コロナ禍に伴い延期されていた旧基準機からの入れ替えによる筐体需要が一部で期待できるものの、ホールにおける投資負担の増加や、感染症拡大に伴う休業など、引き続き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大手専門企業との連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。

次期においては、引き続き型式試験の動向を注視しながら、4機種を投入し2.8万台(前期比1千台増)の販売を計画しています。売上高は55億円(前期比22.4%減)、営業利益は20億円(16.9%減)と減収減益となりますが、筐体部材の有効活用や多様なビジネスモデルの採用により収益性は向上する見込みです。

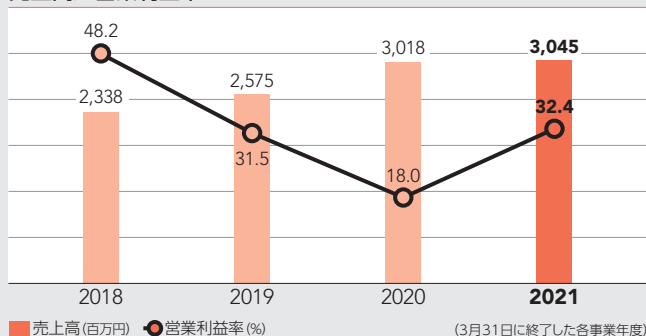
セグメント情報

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

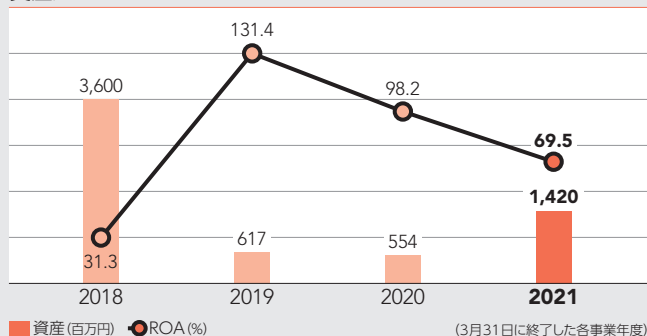
その他事業

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。

売上高／営業利益率



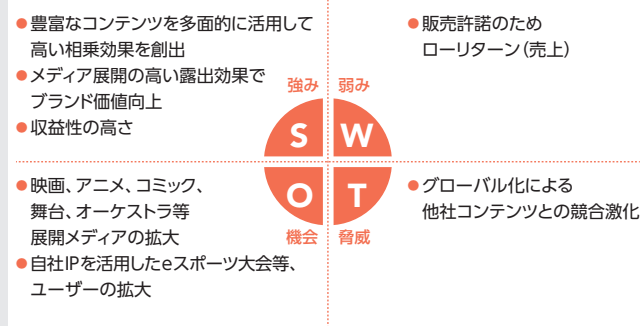
資産／ROA



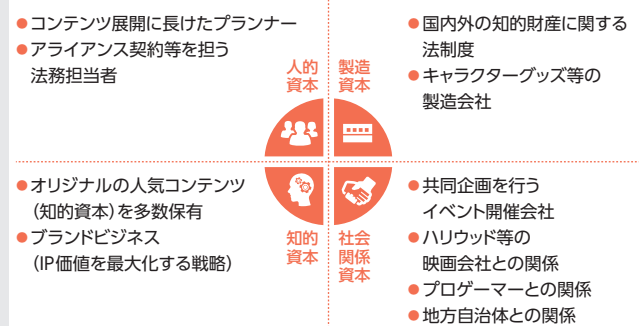
注) 「税効果会計に係る会計基準」の一部改正(企業会計基準第28号 平成30年2月16日)等を2019年3月期の期首から適用しており、2018年3月期については、遡及適用後の数値を記載しています。

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

当期(2021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、ハリウッド映画「モンスターハンター」を2020年12月以降グローバルで公開するなど、ブランド価値の向上に努めました。

eスポーツにおいては、コロナ禍の煽りを受けながらも、視聴や対戦までもがオンラインで完結することを強みととらえ、大会のオンライン開催を推進しました。当期の「CAPCOM Pro Tour Online 2020」は、選手や実況者ともに自宅から参加する初の完全オンライン大会として開催し、多言語での実況配信も行いました。また、「ストリートファイターリーグ: Pro-JP 2020」は、新たに10社以上のスポンサーの協賛を得るなど、着実に進歩が見えた一年となりました。

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30億45百万円(前期比0.9%増)、営業利益は9億87百万円(前期比81.2%増)と増収増益となりました。

次期においても豊富な知的財産(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、映画化・アニメ化・舞台化・イベント等様々な分野に展開していきます。eスポーツにおいては、「CAPCOM Pro Tour」を当期対比で約2倍の規模に拡大予定のほか、「ストリートファイターリーグ」は、株式会社NTTドコモとの共催により5Gなど先進技術のサポートを受け、新たな視聴環境の構築を目指します。

また、2021年7月から「バイオハザード」シリーズ初となるCGドラマのネットフリックスでの全世界配信や、11月には完全新作のハリウッド実写映画「バイオハザード」が北米で公開予定など、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の価値向上に努めます。

次期の業績は、売上高37億円(前期比21.5%増)、営業利益は10億円(前期比1.3%増)と増収増益を見込んでいます。

株式情報

(2021年3月31日現在)

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 16,631名

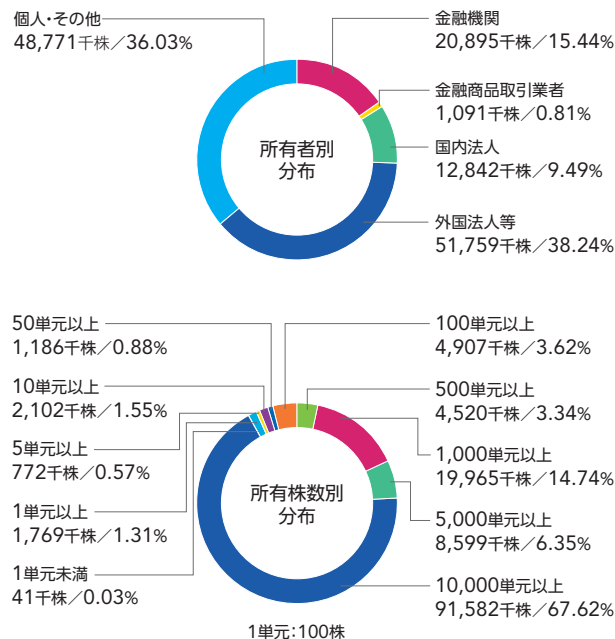
※ 2021年4月1日付で株式分割に伴う定款の変更を行い、発行可能株式総数は600,000,000株に、発行済株式の総数は270,892,976株に増加しております。

大株主 (上位10名)

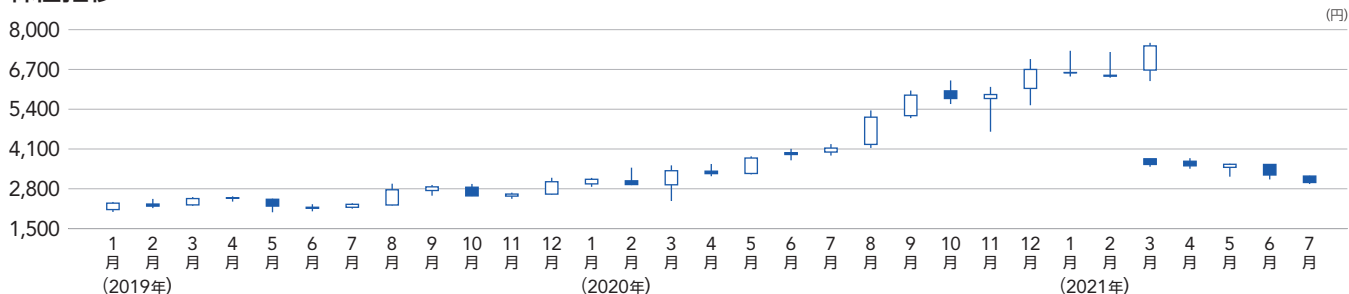
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
株式会社クロスロード	10,682	10.01
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	6,673	6.25
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	4,568	4.28
辻本 美之	4,038	3.78
辻本 憲三	4,019	3.77
ジェーピー モルガン チェース バンク 380815	3,862	3.62
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,736	3.50
辻本 春弘	3,099	2.90
辻本 良三	3,091	2.90
ザ バンク オブ ニューヨーク メロン 140044	1,760	1.65

注) 持株比率については、自己株式数(28,696千株)を控除して算出しています。

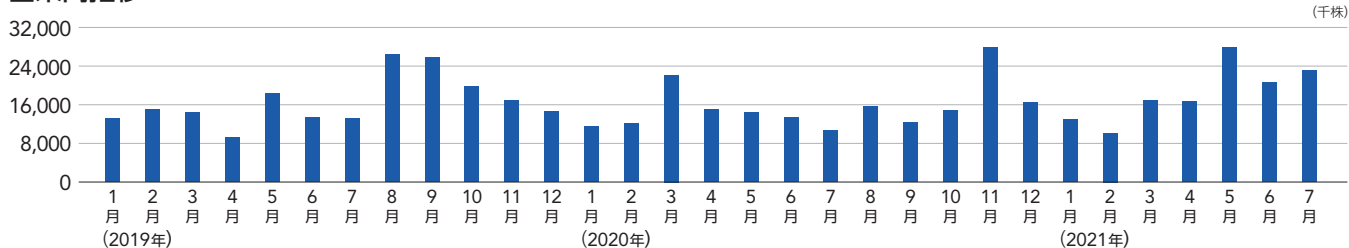
株式の分布状況



株価推移※1



出来高推移



株価・出来高11年推移※2※3

	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	2021年3月期
株価(期末)	795.0	945.5	738.0	979.0	1,194.5	1,372.5	1,085.5	2,299.0	2,480.0	3,390.0	7,190.0
最高値	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	3,565.0	7,570.0
最安値	572.5	736.5	625.0	698.0	770.5	972.0	963.5	1,053.0	1,903.0	2,032.0	3,210.0
出来高(株)	149,613,900	227,386,800	178,008,200	150,408,300	143,234,700	162,642,100	183,455,500	171,969,350	258,438,800	183,399,500	180,877,400

※1 2021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っています。

※2 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。

※3 2021年3月期の株価(期末)は※1を考慮し、便宜上の数値を掲載しています。

会社概要

(2021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3,152名
 単体2,841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

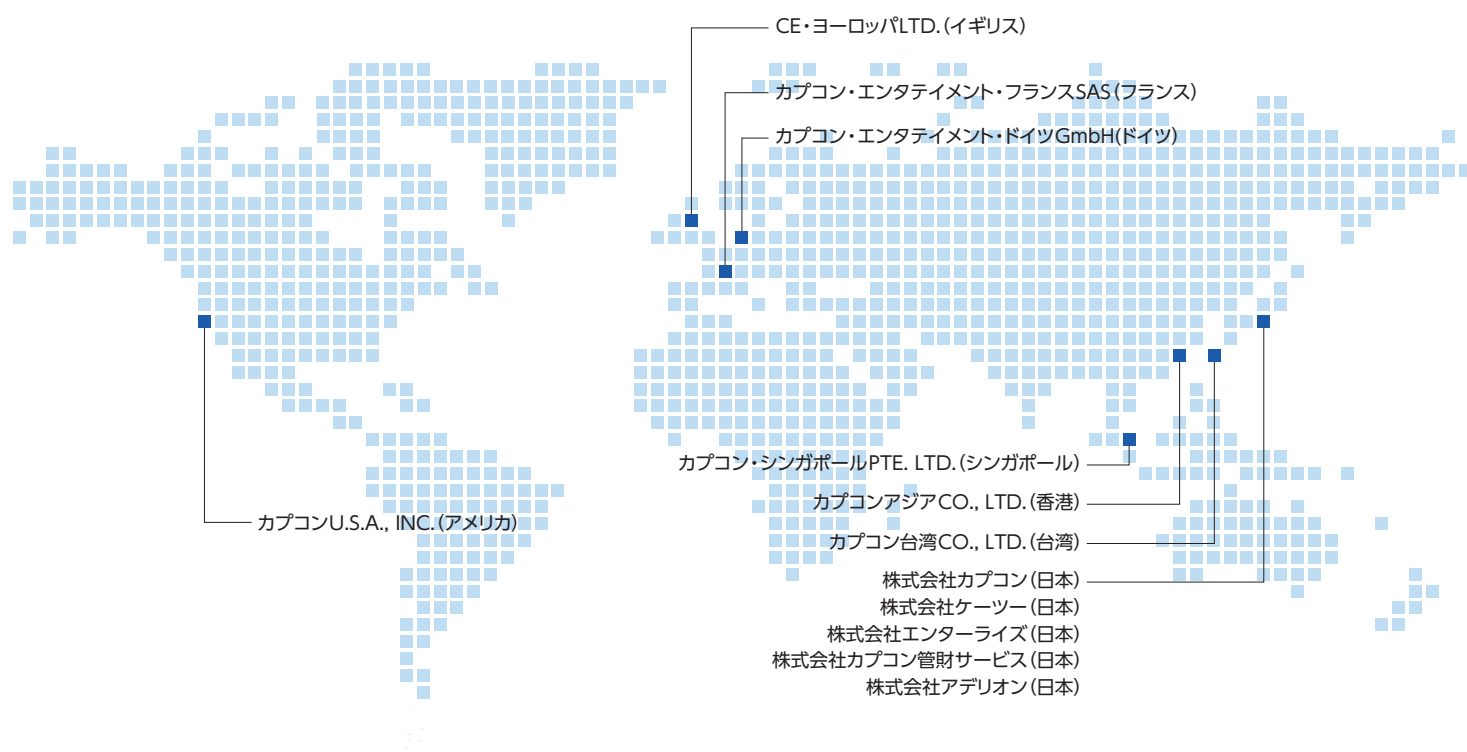


研究開発第2ビル

主要な子会社 (2021年3月31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。
 ※ カプコンアジアCO., LTD.は、カプコンシンガポールPTE.LTD.が株式を100%保有しております。
 ※ カプコン・エンタテインメント・ドイツGmbHおよびカプコン・エンタテインメント・フランスSASは、CE・ヨーロッパLTD.が株式を100%所有しております。



FACT BOOK 2021

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

〒540-0037

大阪府中央区内平野町三丁目1番3号

TEL:06-6920-3600

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

カプコンIRサイトのご案内

<https://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、是非ご活用ください。

