

代表取締役会長
最高経営責任者 (CEO)

辻本 憲三

CEO
COMMITMENT

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

世界的な困難と戦う皆様へ

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

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

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

1

企業理念・企業文化 —— 創業以来不変の理念

世界一、最高のコンテンツを「大阪から世界へ」

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

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

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

2

経営方針 ― コンテンツの創出と継続的な多面活用による持続的な成長

今後のゲーム業界の見通し

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

経営の方向性

― 世界的なデジタルシフトへの対応

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

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

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

3

経営戦略 ― 持続的な成長を可能にする体制の構築

世界トップクラスのゲームを作るための人材・開発設備への投資

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

いくためには人材への投資をさらに加速する必要があります。

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

4

ビジネスモデルと中期経営目標 —— 強みを生かした戦略の推進

創業以来の強力なIP資産と高品質なコンテンツを作り続ける開発力

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

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

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

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

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

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

持続的成長に向けての課題

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

1. 人材投資戦略

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

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

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

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

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

2. ユーザー志向の変化、技術革新への対応

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

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

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

3. 年間販売本数1億本への挑戦、 全世界ブランドの拡充・強化

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

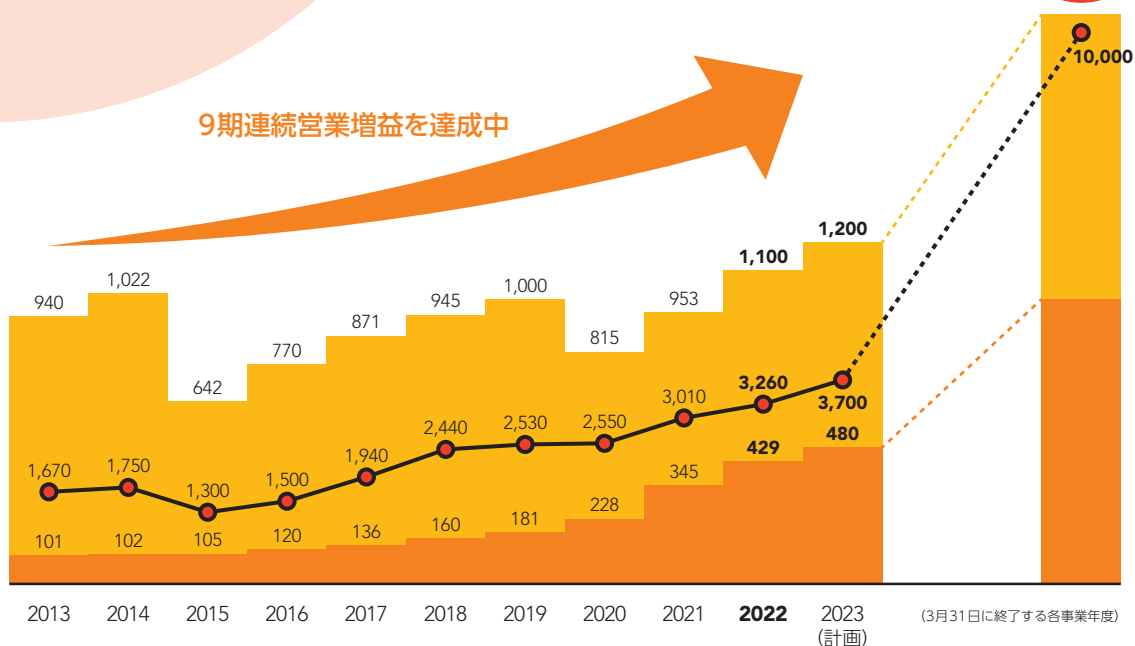
2021年度の当社の年間販売本数は3,260万本でした。全世界マーケットシェアはわずか1.1%です。全世界のほぼ全ての国々に当社のゲームコンテンツが販売されているとは言え、国・地域によっては当社のゲームブランドが浸透したとは言えない状況にあり

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

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

当社業績推移

■ 連結売上高(億円) ■ 営業利益(億円) ● 販売本数(万本)



5

サステナビリティ —— 持続可能な成長に向けた取り組み

健全な関係構築と仕組みづくりで企業価値を向上

1. ゲーム会社が実現する持続的な成長

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

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

2. ゲーム会社の環境対策

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

3. ゲームと社会との健全な関係構築

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

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

加えて、当社単独では、2004年よりゲームに対する社会的不安を取り除くための取り組みとして、ゲームに関する教育支援活動を継続して実施しています。

→詳細はP60「健全なゲーム文化の普及」参照

4. 地域社会との関わり

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

5. 従業員との関わり

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

6. 安定成長のため、不正対策を継続

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

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

6

ガバナンス —— 客観性を重視し、持続可能な仕組みを作る

ガバナンス体制の強化

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

【仕組み1】 数字を主体とした「経営の見える化」

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

【仕組み2】 継続的なガバナンス改革

当社は、これまで23年間にわたり、諸種のガバナンス改革を断行してきました。

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

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

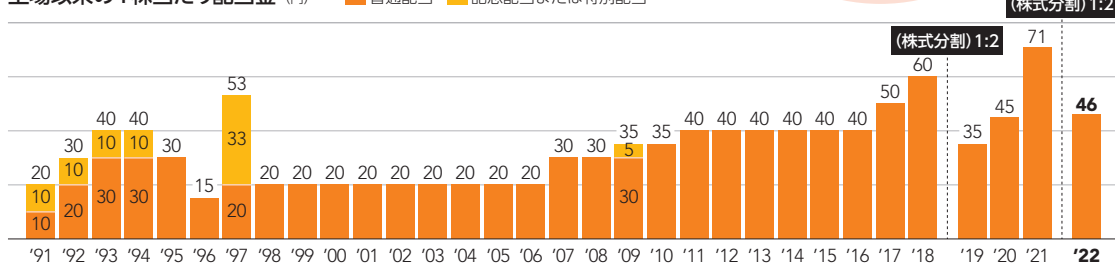
【仕組み3】 経営管理の仕組みづくりと後継者育成

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

上場以来32年連続配当と過去最高配当で長期株主に報いる

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



(注) 2018年4月1日付、2021年4月1日付でそれぞれ1株につき2株の割合で株式分割を行いました。
各基準日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。

(3月31日に終了した各事業年度)

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

1. 配当に関する基本方針

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

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

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

私が配当性向だけでなく安定配当を大切に理由を、例えば年金生活で配当を生活費の一部として生計を立てている方にとっては、急な無配・減配はリスクになるからです。定期的な収入は、将来の安定した生活設計につながります。年金を運用する長期投資家の方からも配当の安定性を求めるご要望をいただきます。

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

株主総利回り(TSR)

2022年3月期

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

出所) 各社有価証券報告書

分割を考慮すれば5年連続の増配を達成しています。

この結果、この5年間の株価の上昇を含めた株主総利回り(TSR)は+572.0%であり、TOPIX(+144.3%)を大きく上回るとともに、同業他社比較でも上位に位置しています。

2. 次期の配当

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

私は、ゲーム業界を長年走り続けた経営者として、過去39年間で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、株主や投資家、ステークホルダーの皆様のご期待に応えていきます。

代表取締役会長
最高経営責任者(CEO)

辻本 憲三



代表取締役社長
最高執行責任者 (COO)

辻本 春弘

COO
GROWTH
STRATEGY

デジタル戦略を加速、年間ソフト販売本数は1億本を目指す。

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

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

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

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

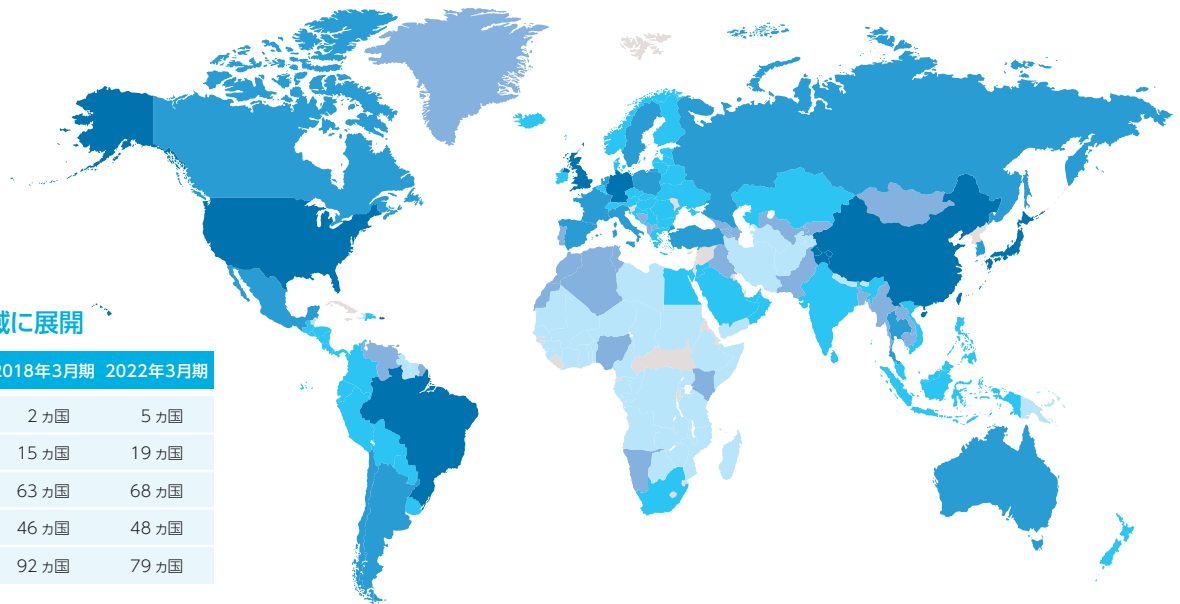
成長戦略 デジタル戦略の加速

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

2022年3月期 家庭用ゲームソフト国別販売本数実績

304タイトルを
219の国や地域に展開

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



施策1 グローバル市場拡大の加速

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

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

当社にこの拡大をもたらした要因は主に2点あると考えています。

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

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

施策2 世界最高のコンテンツを生み出し続ける

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

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

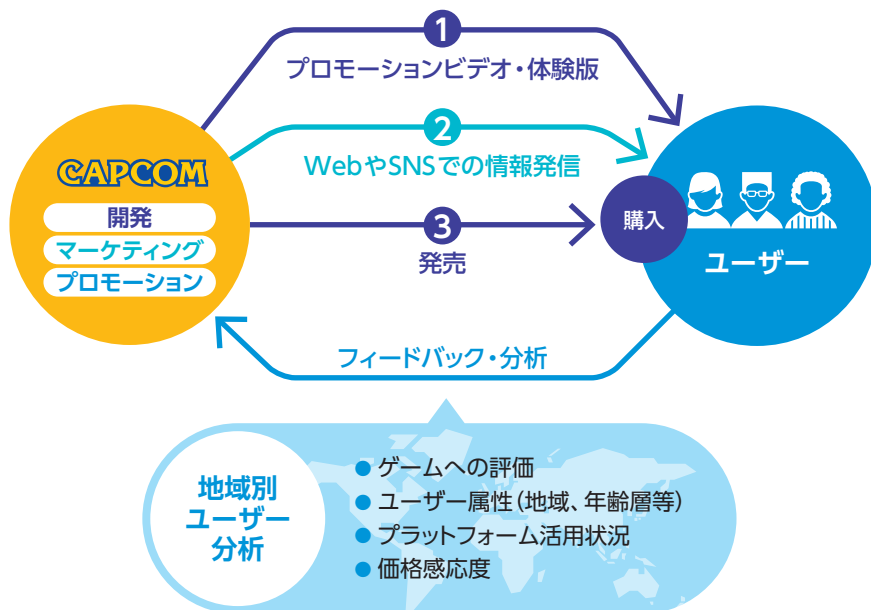
とくに品質チェックは発売直前まで繰り返し行います。加えて、基礎技術研究を担う技術研究部門や開発管理部門、開発人事部が制作を支える体制の下で、当社内製の「REエンジン」やコンテンツ制作の自動化など生産性の向上という課題に取り組んでいます。

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

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

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

グローバル・マーケティング



カプコンショーケース

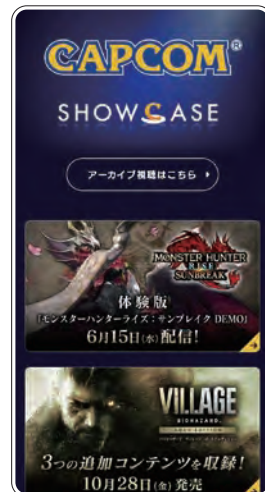
今期や今後主力タイトルの最新情報などを紹介するデジタルイベント

効果

IPの認知拡大

新たなファン層の獲得

リピータタイトルの販売拡大



施策3 グローバル市場での長期販売と収益性の改善

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

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

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

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

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

これがこの10年間で安定的な収益構造を確立するに至った大きな要因です。

^{*}『モンスターハンターワールド：アイスボーン マスターエディション』を含む

施策4 ビジネスのデジタルシフトによる販売施策の多様化と効率化

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

そのために社内の組織を再編成し、ビジネスイン

コンシューマを核としたグローバルでのブランド力強化



フラの革新を図っていくことに着手しました。

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

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

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

施策5 ブランド拡大①

～周辺事業との連携強化

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

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

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

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

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

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

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

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

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

施策6 ブランド拡大② ～ライセンス事業、eSports事業、 映像事業の強化

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

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

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

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

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

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

施策7 クラウドゲーミングやメタバースなど、 新分野への対応

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

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

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

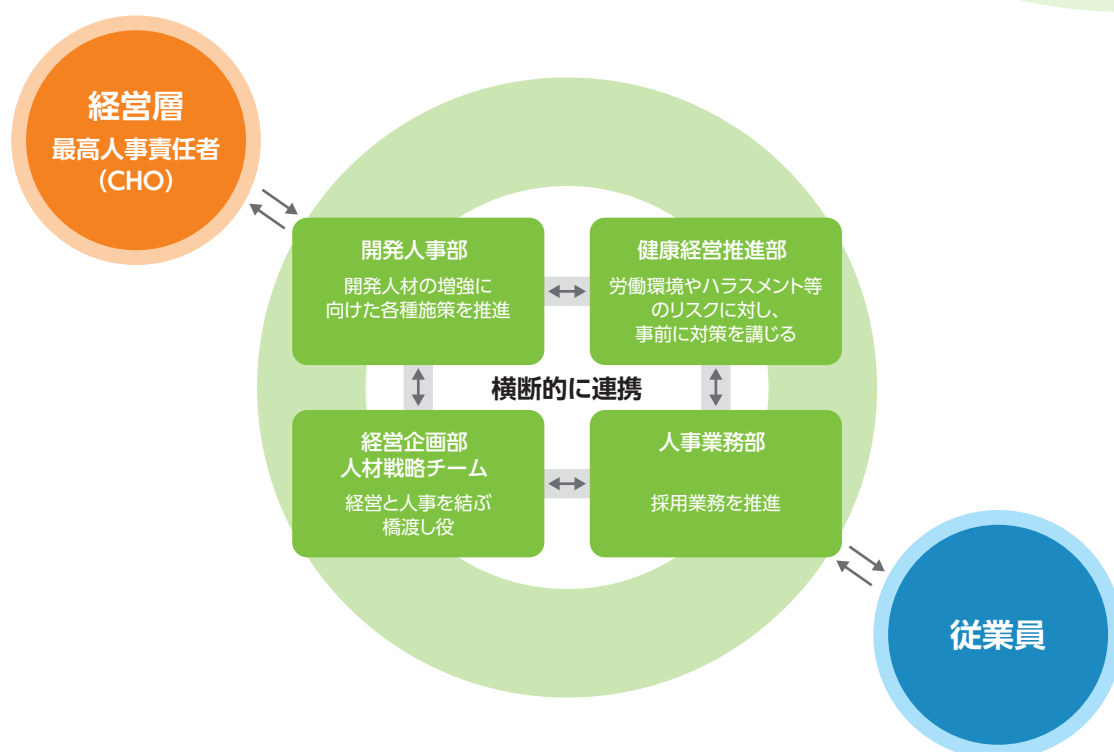
人材投資戦略の再構築＝持続的成長を実現する人材投資

取締役副社長執行役員
最高人事責任者 (CHO)

宮崎 智史

CHO
COMMITMENT

新たな人事機能の概要



拡大を続けるゲーム市場の中で存在感を発揮するカプコン

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

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

ただ、どれだけ好調な企業にも課題はあります。

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

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

持続的成長のための人材投資戦略再構築

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

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

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

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

1. 報酬制度の改定と株式報酬制度の導入

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

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

2. 人事関連組織の再編

①開発人事部

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

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

組織が必要と考え、開発人事部を開発管掌取締役の下に設置しました。

②健康経営推進部

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

③経営企画部人材戦略チーム

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

④人事業務部

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

3. 就業環境の改善

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

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

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

4. 人材の多様化

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

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

女性・外国人社員数および構成比

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

(3月31日に終了した各事業年度)

5. 最高人事責任者(CHO)の新設

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

当社のデジタルトランスフォーメーション(DX化)について

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

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

社員への情報共有の強化

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

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

社員の間に差が出てくることは避けられません。

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

人材投資戦略が目指すこと

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





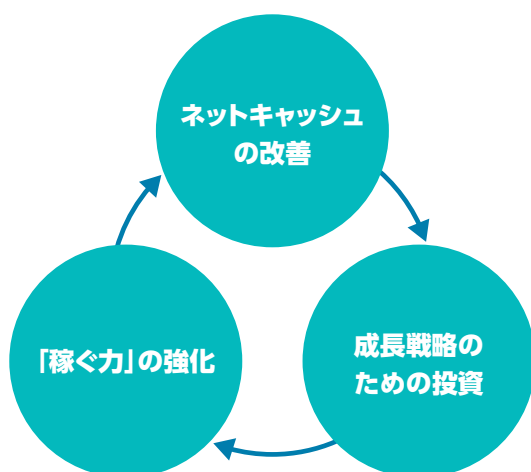
取締役専務執行役員
最高財務責任者 (CFO)

野村 謙吉

CFO
COMMITMENT

持続的成長への財務・投資戦略 ～財務基盤強化を図りつつ 成長戦略投資を拡大

財務戦略の概要



中期経営計画の進捗状況

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

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

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

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

●財務基盤の状況

～特にキャッシュ・フローについて

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

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

(3月31日に終了した各事業年度)

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

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

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

●注視しているキャッシュを産み出す力

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

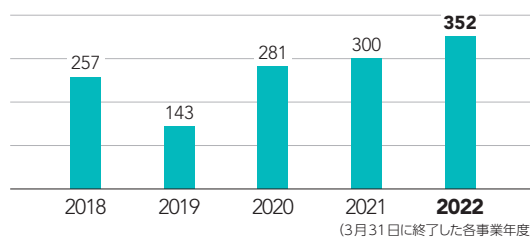
売掛金はデジタル販売による売掛金为主であり、その取引先は限られていて債権管理上も問題なく、ほとんど翌月～翌々月には回収が完了します。2022年3月期には貸借対照表上の現預金残高は360億円増加しました。営業キャッシュ・フローで見ると、会計ベースでは469億円ですが、このうち主に売掛金の回収に伴う運転資金の減少から、約117億円のプラス影響があり、これを除いた352億円が2022年3月期のキャッシュ創出の実力と考えています。ここから納税や配当金支払いを行い、残りがその期の事業により産み出した投資原資確保となります。

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

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

運転資金を除いた営業キャッシュ・フローの推移(億円)

352 億円



●キャッシュの増加と 成長投資強化の両立を目指す

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

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

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

●今後のキャッシュ残高見通し

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

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

持続的成長への投資

●人材投資戦略

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

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

●事業環境変化への投資

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

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

●ブランド拡大・浸透への投資

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

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

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

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

ESG・SDGsへの対応

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

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

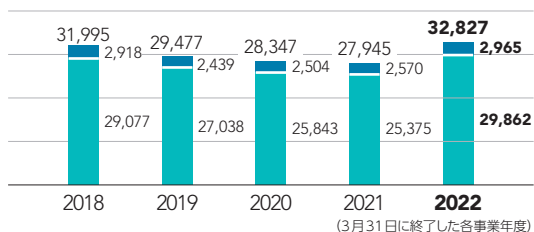
企業成長に伴う株主還元について

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

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

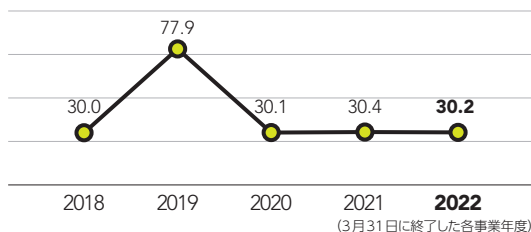
設備投資・開発投資額(百万円)

32,827 百万円



総還元性向(%)

30.2%





取締役専務執行役員
開発部門、PS事業管掌

江川 陽一
Yoichi Egawa

Development

業績成長を支えるグローバルIPの 安定的な創出に向け、開発人材を強化

開発戦略の流れ



次代を担う 開発人材育成

新しい人材投資戦略により
世界と渡り合える開発人材の
育成を推進

→ 詳細はP49「採用活動」、
P50「開発人材」参照



業界トップレベルの 開発環境

世界でも類を見ない
最新クリエイティブ環境

→ 詳細はP50「開発環境」
参照



進化し続ける 技術開発

タイトルの本質を研ぎ澄まし、
クリエイティブ力と技術力で
かつてない体験を提供

→ 詳細はP51「技術開発」
参照



高品質タイトルの 創出・拡大

開発の全体方針

デジタル販売の普及とゲームデバイスの多様化により、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おり、SNSを使えば誰もが情報発信者になれる時代です。この環境を踏まえ、開発部門では、ヒット作を生み出すため事業部門と連携し、デジタルイベントで効果的な発信を行う販売戦略や、映像展開およびライセンス商品等ワンコンテンツ・マルチユース戦略などの展開により、世界中のより多くの方々に当社のゲームを届けることを意識した開発を推進しています。同時に、変わらない価値として、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も重要視しています。

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、的確にユーザーに訴求し、その好奇心を刺激し続ける運営ビジネスを通じて、コンテンツへの満足度を高められ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、ネットワーク技術をより高め、次代を切り開くクオリティのゲーム開発に挑戦していきます。

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9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シリーズを展開して収益責任を果たすよう努めています。並行してオンライン運営型のビジネスモデルを構築し、追加ダウンロードコンテンツの提供などを通じて、多くのユーザーに長く遊んでもらえるカプコンらしいものづくりを推進していきます。新規IPの創出にもチャレンジしています。直近では、最新世代機向けの『PRAGMATA(プラグマタ)』や『エグゾプライマル』を発表し、制作を着実に進めているところです。

こうした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の短縮を可能にするだけでなく、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。VRなど先端技術への対応と研究を積極的に行っていくためにも、

この内製エンジンも進化させながら、充実したラインナップを目指します。



開発内での協力体制

私は、ヒット作は偶然の産物ではなく、各チームの努力の積み重ねおよび協力体制によって作り出されている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、開発期間も長期にわたります。「こういうモノをつくりたい」を実現するためには、個人の能力はもちろんですがチームワークが大切になります。技術面では「RE ENGINE」を用い、技術研究担当者が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の提供と支援を行っています。品質面では品質管理部門が開発中のタイトルが正常に動作するかどうかの確認や、ゲームの面白さ・快適性をチェックし、チームと意見交換を行い品質向上に努めています。

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』や『バイオハザード ヴィレッジ』の売れ行きは期待を上回り、ユーザーの皆様にも好評をいただいています。今後も、より協力体制を強化し、「世界一のゲームコンテンツ」の創出に努めていきます。



開発人材の育成

高クオリティなゲーム制作の核となるのは「人」です。開発部門では、クリエイターがより力を発揮できるよう、快適な職場環境の構築を進めています。2013年度から毎年100名以上の開発者を採用し、現在では約2,500名のクリエイターが在籍していますが、中長期での持続的な成長には、引き続き人材の確保、戦力化が不可欠です。現在、開発現場では、新規採用した若手社員が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。量質ともに高いゲーム開発を経験することで着実に育成しています。

若手社員の早期育成と優秀層の拡大に向けて目標設定・マイルストーンの明確化を実施しています。「適材適所の人員配置」、「育成機会の創出」、「能力向上」を促進し、開発力の強化を図っています。

今春より人材投資戦略の更なる推進のため新たに開発部門の人事体制を再編しました。開発部門における事業成長の促進を目的に人的資源に対する支援を実施し、タイトル利益・生産性向上に必要な「人材」と「能力」の確保を実現します。

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				
2019	2020	2021	2022	2023計画
2,530	2,550	3,010	3,260	3,700
●モンスターハンター：ワールド(リビート) ●バイオハザード RE:2 ●デビル メイ クライ 5	●モンスターハンター：ワールド:アイスボーン ●モンスターハンター：ワールド(リビート) ●バイオハザード RE:2(リビート)	●モンスターハンターライズ ●バイオハザード RE:3 ●モンスターハンター：ワールド:アイスボーン(リビート)	●バイオハザード ヴィレッジ ●モンスターハンターライズ(リビート) ●モンスターハンター：ストーリーズ2 ～破滅の翼～	●モンスターハンターライズ：サンブレイク ●モンスターハンターライズ(リビート) ●バイオハザード ヴィレッジ(リビート)



新しい人材投資戦略により 世界と渡り合える開発人材の育成を推進

毎年100名以上の開発社員を採用

インナーブランディング	開発チームがコンテンツの目指すべき“面白さ”を理解するため、各コンテンツの価値について具体化し、トレーニングを実施。次世代のクリエイターに開発DNAを継承する
人材情報のパーソナライズ化	ハイパフォーマーの早期育成のため、個々の特性情報の掛け合わせによる情報をもとに「不足している経験、スキル」を効果的に補うカリキュラムを導入
組織力向上	新入社員向け短期集中プログラムで職種別のスキル習得やOJTによる早期戦力化を図る。加えて、新入社員へのケアを目的とした管理体制を強化



グローバル水準で
戦える開発力



常務執行役員 開発管理統括
松嶋 延幸
Nobuyuki Matsushima

カプコンのDNAを次世代へ継承し 新たな人材の技術、感性を世界水準に

グローバル市場において価値あるコンテンツを提供し続けるためには、次世代のクリエイターへ“世界一面白いものをつくる”というDNAを継承しながらも、新たな人材が持つ技術や感性との融合を図り、世界水準の開発力へと昇華させる必要があります。そのためには多様な価値観や感性を持つ新しい人材を確保し、いかにして育てるかが重要です。

開発人事部は開発に携わる人材のための部門として、新たな人材投資戦略のもと、「いつでもどこでも誰とでも繋がる世界」において、「言語や文化を超えてユーザーに楽しんでもらえる“面白さ”とは何か」を育成のキーコンセプトとして、必要なスキルや技術を短期間で身に付けることができるカリキュラムや環境整備に開発現場のマネージャーと一緒に着手しています。

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「組織力向上」、「人材情報のパーソナライズ化」、「インナーブランディング」の3つです。

新入社員育成にあたっては、「短期集中プログラム」で職種別のスキル習得やOJTによる早期戦力化を図ることに加え、新入社員へのフォローやケアを目的とした管理体制の構築など、育成における「組織力向上」を実施しています。

次に、新たな取り組みとして「人材情報のパーソナライズ化」を促進しています。

戦略的なタレントマネジメントができる環境の整備に向け、

人材情報の一元管理に基づく分析はもちろん、マーケティング思考を取り入れた予測情報の分析強化に着手しています。ハイパフォーマーの行動特性であるコンピテンシー分析により、ハイパフォーマーをいかに早期育成するかという観点で、個々の特性情報の掛け合わせによる情報をもとに、「不足している経験、スキル」を効果的に補うカリキュラムを導入していきます。

そして、最も重要な、コンテンツ開発のDNAを継承するため、次世代へのインナーブランディングを強化しています。コンテンツの「価値」がどこにあるのかを具体化することで、目指すべき“面白さ”を理解し、開発へと繋げていくトレーニングを実施しています。また、次世代の開発に必要な世界水準の技術の中でも、特に「幾何光学」、「剛体・流体・運動力学」、「ネットワーク」、「AI」、「情報セキュリティ」、「データ分析」をより効率的に学べる環境構築にも力を入れています。

感性を研ぎ澄まし オンリーワンの感動で世界と繋がる

“面白さ”とは何かを追求し続ける姿勢と、勇気をもって挑戦する心。そんな志を持った人をカプコンでは求めています。社員一人ひとりの感性を研ぎ澄まし、当社にしか生み出せない感動で世界と繋がる。そんな価値ある遊びを創造し続けることができるよう、全ての礎となる人材が、高度な技術と溢れる好奇心を活かし切磋琢磨できる育成環境を整える。新たな人材投資戦略のもとで、全社一丸となって取り組んでいきます。

開発
人材

学び、チャレンジできる環境で、社員の力を発揮



ギミック・レベルデザイナー
第一ゲーム開発部
第五ゲーム開発室

貴島 千賀子

Chikako Kijima

〈携わったタイトル〉
『バイオハザード7』
『バイオハザード RE:2』
『バイオハザード ヴィレッジ』など

誰も見たことのないゲームをチームで生み出す

「最新グラフィックでゲーム開発ができる会社はここしかない!」その一念でカプコンを志望。入社以来、最新技術で世界を魅了し続ける「バイオハザード」シリーズを中心に、主に背景やギミック制作を担当しています。『RE:2』で初めて謎解きパズルのギミックリーダーに任命されたときは、プレッシャーを感じましたが、そんなときこそ、コミュニケーションとチーム力。メンバーとの連携によってやり遂げ、ユーザーから高評価をいただいたときに、大きな喜びを感じました。2年前に出産、育休を取得して復職。以前同様やりがいのある環境で、シリーズタイトルに携わり培ってきた力を活かし、困難に何度でも立ち向かいながら、新規タイトルを生み出したいと思っています。



UIデザイナー
CS第一開発統括
第二ゲーム開発部
第二ゲーム開発室

村上 正成

Masanari Murakami

〈携わったタイトル〉
『ドラゴンズドグマ オンライン』
『バイオハザード RE:2』

新しいUIでゲームの魅力を更に高める

「バイオハザード」などよく遊んでいたタイトルの開発に関われる。そのやりがいを感じながら、現在、UI*デザインリーダーとして、プレイヤーの操作環境を整えるUIの作成を担当しています。入社3年目、初めて『RE:2』のUIリーダーを任された時は、不安もあり、デザインの方向性に迷いましたが、先輩に相談していく中で、自分が納得できる答えを追求する力を身に付けることができました。カプコンには、「良いゲームを作る」というビジョンを共有する仲間と、アイデアや意見を交わし切磋琢磨して開発できる環境があります。最先端技術や多彩な経験を持った先輩から吸収を続け、より使いやすく新たなUIを追求していきます。

※ユーザーインターフェースの略称。UIデザイナーは、ユーザーとの間で情報をやり取りするための表示画面や操作方法の調整・デザインを行う。

開発
環境

世界でも類を見ない最新クリエイティブ環境



人物や物体のリアルな動きを再現「モーションキャプチャー」

現実世界における人物や物体の動き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しており、ワイヤーアクションや落下スタントなど、高低差のあるアクションの撮影も可能。キャラクターやオブジェクトのリアルな「動きの追求」を行うことができます。



作業の短縮・高精度化を実現する「3Dスキャン」

約310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、更なるクオリティの追求が可能です。



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。映像だけでなく聴覚にも動きかけることで、ゲームの没入感を高めます。



タイトルの本質を研ぎ澄まし、 クリエイティブ力と技術力で かつてない体験を提供。 大阪から世界へ、 独自コンテンツで挑み続ける

専務執行役員 CS第一開発統括 兼 技術研究統括

竹内 潤
JUN TAKEUCHI

「バイオハザード」シリーズなどに長年携わり、第一開発統括および技術研究統括として指揮を執る。2022年4月より現職。グローバル戦略や開発マネジメント、技術開発に注力。

“カプコンらしさ”を持つタイトルを グローバルに展開

「グローバルで通用するタイトルを生み出す」。このことを強く意識して、私たちは開発を行っています。現在、当社では世界200以上の国と地域でソフトを販売していますが、私が統括する第一開発では、「バイオハザード」や「デビル メイ クライ」シリーズといった海外での人気が高いタイトルを数多く輩出するなど、以前からグローバルでの展開に力を入れてきました。

累計販売本数1億2,700万本(2022年6月30日時点)を誇る「バイオハザード」シリーズは、ありがたいことに世界中のユーザーに愛され昨年25周年を迎えましたが、同シリーズが求められていることは変わらず「圧倒的な恐怖体験」です。エンターテインメント性やそのほかの付加価値も大切ですが、長期販売の鍵となるのは、タイトルの本質を追求すること。世界共通の感覚である“恐怖”こそがこのシリーズの本質だと考え、2017年発売の『バイオハザード7 レジデント イービル』(以下、『バイオハザード7』)では原点回帰をテーマに、つくり手である私たちが「バイオハザード」の本質と今一度向き合い、開発に取り組みました。その結果、没入感溢れる恐怖体験が世界中のユーザーに高い評価をいただき、発売以来6年間、每期100万本以上の

販売を継続するヒットタイトルとなりました。また、同作では将来を見据えた先端技術研究の一環としてVRに積極的に対応するなど、多様な方法で“恐怖”を体験できるよう取り組みました。

また、2019年発売の『バイオハザード RE:2』では、往年の人気作である『バイオハザード2』を単にリメイクするのではなく、臨場感やドラマ性など、シリーズが持っている本質を、現在の技術を用いてどのように新たな恐怖体験として提供できるのかに挑戦しました。開発は苦難の連続でしたが『バイオハザード7』で得た経験も活かし、ユーザーの評価を得て累計販売本数は全世界で1,000万本を突破しています。

「バイオハザード」シリーズは、作品毎に完結しながらも、ストーリーは全体で繋がっています。そのため、リメイク作品を提供することで、従来のファンだけでなく、新しく始めるユーザーにシリーズのストーリーの大きな流れを知ってもらうことも狙いに行っています。『バイオハザード7』の続編である『バイオハザード ヴィレッジ』も、2021年の発売から世界で高評価をいただき、上記の2作に続き、グローバルタイトルとして長期販売を目指すタイトルであると考えています。

販売面でも、デジタル販売がグローバルで普及したことで、国や地域、発売時期を越え、遊びたいときに遊べる環境が整いました。更に、マルチプラットフォーム戦略の推進により、各ハード

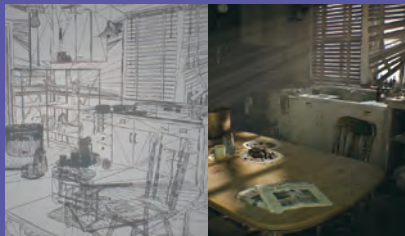
不可能を可能にする自社開発ゲームエンジン「RE ENGINE」

「RE ENGINE」の「RE」には「reach for the moon(月に触れる)＝実現不可能なこと」をこのエンジンで可能にしていく思いなどが込められています。表現力の向上やVRをはじめとする先端技術、マルチプラットフォームへの開発に対応しており、ゲーム開発とエンジン開発のチームが連携し、各タイトルに合わせて常にバージョンアップ。「高度な技術をより簡単に、開発しやすいエンジン」を目指し、世界で戦うタイトルを開発するために常に進化しています。



REエンジンの可能性

「RE ENGINE」は、それ一つで全ての開発タイトルに対応することを目標に開発されたエンジン。タイトル毎に異なる機能をモジュール化することで、互換性を保てるよう設計されている。



自社開発のメリット

カプコンとして開発したいコンテンツを、よりスピーディーかつ容易に実現できるようにエンジンをカスタマイズ。クラウド化することで、容量を一時的に増強することも可能にし、複数タイトルの開発に対応。今後増加するプラットフォームにも、柔軟に対応できる。

難解な技術を、開発者が扱いやすいよう簡便化することで、よりスムーズな開発環境を実現している。



最先端グラフィックス

実写さながらのフォトリアルな描写を実現。レイトレーシングやラジオシティ効果など、光の拡散や反射といった煩雑な工程もシミュレーション技術により繊細に再現。変化に先駆けて対応できるよう、様々な先端技術を研究開発および導入している。

での発売タイミングを揃えることで、ユーザーが所持しているハードに関係なく発売日にゲームプレイできるよう心掛けています。

時代とともに変化する価値観や技術に合わせてコンテンツも進化させ続けることで、今後も世界に通用するタイトルを生み出していきます。

クリエイターの感覚をフルに生かし、 新たなゲームを世界へ

開発の要は「人」です。カプコンでは、社員一人ひとりの才能や力を発揮できる環境にするため、タイトル毎に必要な人材を臨機応変に割り当てるアジャイル型の開発体制を採用しています。柔軟な組織であることが、ゲーム開発の面でも社員のモチベーションの面でもメリットが大きいです。また、育成方法も、個性に合わせて変化させ、より個人の強みを伸ばすことができる体制を目指しています。例えば、現在開発中の新作『プラグマタ』は、若手社員が果敢にチャレンジし、制作しているタイトルです。予告映像で登場する少女は、3Dスキャンを用いた従来の制作方法に囚われず、若手社員が全く異なるアプローチでゼロベースから作画したものです。デジタルネイティブの感覚が新たな

風をカプコンに吹き込んでくれていると感じています。

そして、ものづくりに没頭することも大切ですが、ビジネスとしてタイトルを成功に導くためには、全体を客観的に捉えるバランス感覚も重要です。私が若手社員に伝えている3つの掟は、「誰も見たことがない一見の価値があるゲーム」、「世界中の人が面白いと感じるゲーム」そして「実績をつくることで自分の作りたいゲームが作れる」です。ユーザー目線でカプコンらしいゲーム開発を行うことを意識してほしい。

また、人材投資戦略のもと、従業員の健康を第一に考え、福利厚生の充実や労務管理を徹底するなど、働きやすい環境づくりも推進しています。開発メンバーの外国人比率も上がっており、多様な価値観のもと、よりよいゲーム開発を行える環境があると自負しています。多様性を持ちながらも、日本発のゲームメーカーとして、カプコンの強みを活かしたゲームを世界に提供する、それが開発部門の役割だと考えています。

今後のゲーム開発の方向性として「ゲームコンテンツの中でユーザー同士が楽しめること」があります。何かのテーマに向かって人が集まってくる。その空間で暮らすようにゲームを楽しむ。そんな、コンテンツファーストなゲームです。それに限らず、ユーザーから「これからカプコンはどのような楽しみを提供してくれるのか」そう待ち望まれるような開発を目指していきます。



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)のKPI: **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 ●本社エリアでの再生可能エネルギー由来電力の導入	●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 ●報酬制度の改定 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 ●各種団体への寄付・スポンサーシップ	●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
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 ●女性社外取締役の選任	●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 ●中長期の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および気候関連リスクは低いと認識されています。

そのような状況において当社は、これまでゲームというエンターテインメントを通じて「遊文化」をクリエイティブし、人々に感動を与える「感性開発企業」という経営理念のもと、コンテンツのデジタル販売推進や設備の入れ替えなどにより、環境への負荷低減に取り組んできました。

今後も、TCFD提言などの枠組みや指標を参考にしながら、現在問題提起されている気候変動をはじめとする社会の共通課題の解決に積極的に取り組んでいきます。

CO₂排出量の削減

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。2022年3月期のCO₂排出量は、前期の新型コロナウイルス感染拡大に伴う電力使用量低下の反動やアミューズメント施設の新規出店等により前期比で増加したものの、安定的な削減を実現しています。

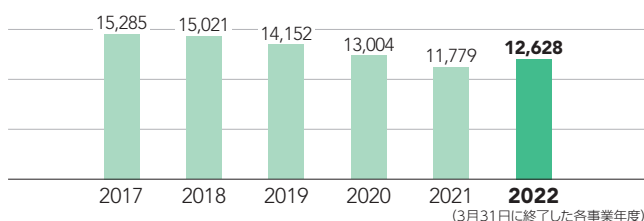
※ 設備を導入しない場合の想定エネルギー消費量を100%とする。



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

当社のCO₂排出量(単位) (t)

12,628t



事業者クラス分け評価制度で7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安定的に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、7年連続でSクラスを獲得しています。

(単位)

年度	エネルギーの使用に係る原単位※	前年度比
2016	0.06018	98.6%
2017	0.05994	98.1%
2018	0.05869	97.9%
2019	0.05583	95.1%
2020	0.05186	92.9%
2021	0.05497	106.0%

※ 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3,260万本分の紙の消費を抑えています。

加えて、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。2022年3月期はデジタルで販売したゲームソフト約2,460万本分の資源を削減しています。

更に、デジタル販売では従来と異なり、商品を工場から店舗や倉庫に運ぶ必要がなくなることから、コストと同時に温室効果ガスの削減も可能になりました。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。

従業員との関わり

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
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%
2021	91.6%	8.2%

※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由来の電力を導入

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。

当社においても、2022年6月より関西圏の自社所有ビル等に対して、再生可能エネルギー由来のCO₂フリー電力を導入しました。これにより、日本国内における当社電力使用量のうち約27%が同エネルギーによって賄われています。

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、フォーリスステージのように、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23人の子供(2022年3月末時点)を預かっており、ひと月当たりのべ15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。

ダイバーシティの推進

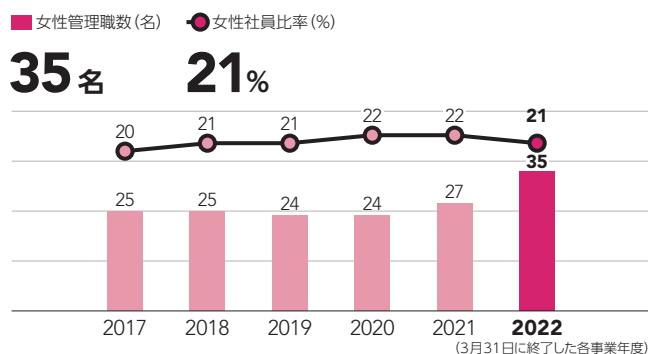
女性の活躍する環境整備の推進、外国人の積極採用などの取り組み

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。

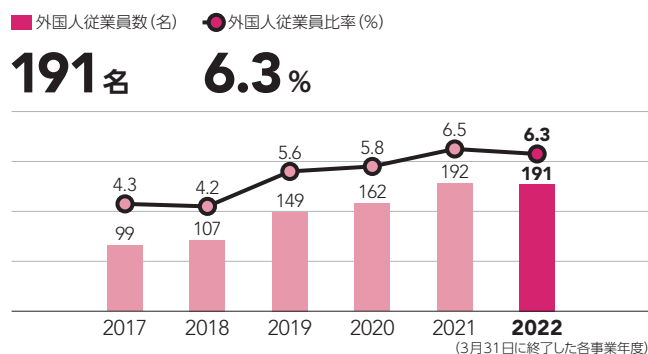
女性の活躍する環境については、産前産後休暇・育児休暇や時短勤務制度を導入するだけでなく、その取得促進に取り組んでいます。2021年度の育児休暇取得者は41名、うち男性が20名、女性の取得率は100%です(2020年度は34名。うち男性は17名、女性取得率100%)。また育児休暇後の女性の復帰率も高く、2021年度は34名と97.8%が復帰しています(2020年度は31名復帰。復帰率96.9%)。これらの結果、一般的に「男性社会」といわれる日本のゲーム業界において、当社は社員の21%を女性が占め、女性の管理職は35名(当社管理職に占める割合は12.5%)となっています。なお、2019年には「次世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188名(当社従業員に占める割合6.2%)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、ダイバーシティの推進に努めます。

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)



社員の声

第一ゲーム開発部
アドバンスドゲーム開発室
テクニカルアーティスト

マナルバトカル アノオブ



私はテクニカルアーティストとして、主にキャラクターを動かすための骨格である「リグ」や、キャラクターに命を吹き込むための調整ツールなどを制作しています。後者では、アニメーターの業務効率化を実現するコンセプト設計等を行うのですが、私の担当したツールが『バイオハザード ヴィレッジ』の開発に導入され、開発陣から好評を受けたことがあります。自分の仕事が終わった経験は大変うれしいもので、心に残っています。もちろん、母国の外で働くことはプライベート、仕事どちらの面でも大変ですが、仕事面だけでなく人間関係の構築でも助けてくれるチームのメンバーには大変感謝しています。これからも世界中のユーザーをワクワクさせられるようなゲームを届けていきますので、是非楽しみにしてください。

社員の声

第一ゲーム開発部
アドバンスドゲーム開発室
リギングテクニカルディレクター
ザーポトツキー ペートル



チームメンバーの安全や健康、満足を確保しながら、適切な業務配分など、各人が成長できるようなチーム環境を醸成するための決断を下すことが、リーダーである私の業務ですが、クリエイターとして最高品質を提供することにも深くコミットしています。

テクニカルアーティストの仕事は、プレイヤーがグラフィックに熱中しているときほど、気付かれないものです。

ですが、その裏ではキャラクターの筋肉から衣服まで、あらゆるものがミリ秒単位でシミュレートされているのです。特に布の表現は複雑で難しいのですが、『バイオハザード ヴィレッジ』では、専用のシステムを改良するなど特に力を入れました。

今後も、ファンの皆さまのために更なるリアリズムを実現することが私たちの使命であり、次のタイトルでもそうありたいと思っています。

第一ゲーム開発部 第四ゲーム開発室
室長
原 美和



0から1を生み出す開発においては、風通しの良いチームであることが不可欠です。コロナ禍を通じ浸透したオンライン会議はメリットもある一方、チームの温度感や反応を掴みにくくなりがちです。一人ひとりが理解し意見を声に出しているか注意深く観察することを心掛けつつ、ゲームの根幹部分に関わるようなすり合わせは、密を避けた上で対面に切り替えて対応しています。

新しくゲームを生み出すことは簡単ではありません。登れるかわからない山に挑戦をするような試みを何度も続ける必要があります。それでも、過去に経験した全てのことが自分の糧となり挑戦への後押しをしてくれていると、今、改めて実感しています。だからこそ、チームのメンバーそれぞれが譲れない思いや考えを思い切って発言できる環境、そこで芽吹けるよう土壌を整えるのが、プロジェクトマネージャーとしての役割だと信じています。

マーケティング戦略部
データ分析室データ分析チーム
ヴェーラルト トーマス



私はゲームで日本のことを知った長年のカプコンファンです。ですので、カプコンに入社するのは自然の流れでしたね。もちろん、異国での生活には大変なこともあります。娘が毎日通っているカプコン塾のように、会社の福利厚生施設や制度は働く上で大変助けになっています。

仕事に関しては、デジタルセールスの推進など、幅広い経験を積むことができています。特にプラットフォームホルダーとの取引は誇りに思っています。また、PCハードウェア企業との関係構築にも貢献できました。近年ではタイトルのプロデューサーを務めましたし、現在は新たな挑戦として、市場データの分析と企画にも携わっています。グローバルで継続的な成長を続けるカプコンで、私が貢献できればうれしいです。

カプコンは意欲的なアイデアを持つ人が活躍できる職場です。興味のある方は、是非一緒に働きましょう。

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、ゲームコンテンツをグローバルで展開するためのサポートとして、商品のネーミングやゲーム内の著作権チェックなど、商標調査や出願をはじめとする知財管理業務を行っています。

近年、動画投稿サイトでのゲームプレイ実況の配信が流行していますが、ファンの皆さまの活動を応援するためにも、一般ユーザー向けに「動画ガイドライン」を作成しました。

管理職の仕事は担当業務に加え、予算管理や業務効率化まで多岐に渡るものの、近年は在宅勤務も取り入れており、生活にゆとりが生まれたことで、夕方には家族と夕食を取り、子供達との時間も増え、育児と業務の両立を実現しています。

現在知的財産部では、男性が育児休業を取得中であり、子育てしやすい職場環境であることを改めて実感しています。この先もずっとカプコンと一緒に成長していきたいと考えています。

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、かねてより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)

2022年3月期における家庭用ゲームの海外販売本数比率は83.1%と、カプコンのゲームはグローバルで楽しられています。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 2022/4/1 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、ゲームとの適切な付き合い方を提案していきます。

➡詳細はP60参照

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2022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。

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

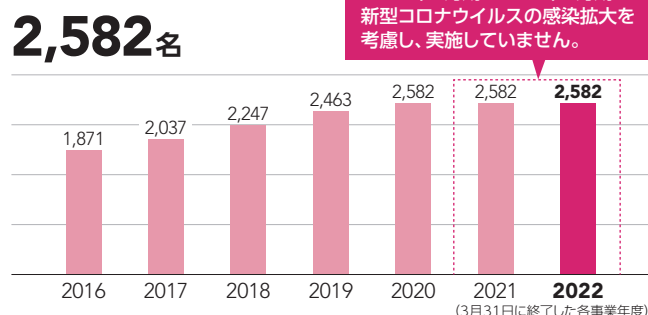
定期的にゲームセンター体験ツアーを実施

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月期以降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、現在23名のスタッフがサービス介助士の資格を取得しています。

シニアツアー累計参加人数



シニアツアー

お客さまサポートの充実

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

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

地域社会との関わり

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大会で実施したほか、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 2021

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年以上にわたって実施

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53.4%、中学生では80.8%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、以前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(2022年3月末現在)を受け入れるとともに、出前授業は、2021年6月に静岡県島田市立川根中学校で初のオンライン授業を実施するなど、累計174件、15,726名(2022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)

- コミュニケーション能力や学校の勉強も大切なのだと生徒が気付くことができ、大変ためになりました。(中学校教師)
- 特に印象に残っているのは、ゲームを楽しくやめる方法です。そこで褒美の大小を使い分けるといわれて、そんな方法もあるんだと驚かされました。(中学校生徒)
- 学校で使用するタブレットでの学習プログラムなどを作っていたら子供達がより一層ゲーム感覚で学習に取り組めて良さそうだな、と思いました。(小学校教師)

社会福祉支援

安定した環境創出に向けた支援

ゲームメーカーにとって、子供は自社商品を手に取り遊んでもらえる“顧客”であると同時に、社員となる可能性を持った潜在的な“担い手”でもあります。ゲームを遊ぶために、安定した環境が必要なことは言うまでもありませんが、職業を選択するうえでも教育は必要不可欠です。2022年3月期においては、子供の未来応援基金をはじめとし青少年の健全な育成に取り組んでおられる3団体に合計1億円の寄付を行いました。

また近時、世界の耳目を集めているウクライナ難民支援においても国連難民高等弁務官事務所に1億円の支援金を付託しました。

子どもの貧困対策関連

団体	支援金額
独立行政法人 福祉医療機構 子供の未来応援基金	5,000万円
認定特定非営利活動法人 しんぐるまざあず・ふぉーらむ	4,000万円
特定非営利活動法人 子どもセンターぬっく	1,000万円

ウクライナ難民への支援

団体	支援金額
UNHCR (国連難民高等弁務官事務所)	1億円

※ 日本の公式支援窓口「特定非営利活動法人 国連UNHCR協会」を通じて支援

文化・技術振興支援

大阪から世界へ「遊びの未来」を発信

当社は、2025年日本国際博覧会(大阪・関西万博)において大阪府・市・2025年日本国際博覧会大阪パビリオン推進委員会が出展する「大阪パビリオン」に協賛し、出展参加することを決定しました。「遊びの未来」をテーマに掲げ、当社における最先端の技術・開発力とグローバルブランドを生かしたコンテンツ体験を共創し、世界にミライを発信します。

スポーツ振興支援

スポーツへの支援を通じて、心身の健全な発達に寄与

当社は、2022年4月より日本バレーボール協会(JVA)の「バレーボール競技の更なる普及および振興を図り、もって児童・青少年の健全な育成および国民の心身の健全な発達に寄与し、または豊かな人間性を涵養する」という目的に共感し、バレーボール男女日本代表チームの国内外での活動およびバレーボール競技の振興をサポートしています。また、2022年8月には株式会社セレッソ大阪とのトップパートナー契約を締結しました。当社が掲げるスローガンである「大阪から世界へ」を、ゲームとサッカーの双方で実現すべく、当社創業の地を代表するサッカークラブであるセレッソ大阪を支援していきます。



公益財団法人日本バレーボール協会とのオフィシャルスポンサー契約を締結



株式会社セレッソ大阪とのトップパートナー契約を締結

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

大阪府警察本部生活安全部
少年課長

助中 伸理 氏



近年、大阪では、少年の間で大麻乱用が増加しており、大阪府警では、その対策として、インパクトのある抑止効果の高い広報コンテンツを模索しておりました。その中でカブコン様には、本対策の趣旨をご理解いただき、「大逆転裁判」のキャラクターによる大麻乱用防止を力強く訴えるオリジナルポスターを制作していただき

同ポスターは、マスコミ等で取り上げられるなど大きな反響を呼ぶとともに、社会に警鐘を与え、少年の大麻乱用防止にも大きな成果があったものと考えております。

カプコン様には心から感謝申し上げます。今後とも、大阪の将来を担う少年達の明るく健やかな育成のためにご支援をお願い申し上げます。

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

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

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

高知県 参議院議員選挙のイメージキャラクター

高知県 知事選挙のイメージキャラクター

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

2021年 大阪府
少年非行防止啓発キャンペーン
オリジナルポスターやマスク封入
チラシを制作

福島県
交通安全啓発イベント
へのキャラクター提供



**2021年 山梨県甲府市
スタンプラリー**
信玄公ゆかりの地や
観光地を巡る「謎解き
イベント」と「モバイル
スタンプラリー」の他、
様々な施策を展開