

# CEO COMMITMENT

代表取締役会長  
最高経営責任者 (CEO)

辻本 憲三



# 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

2021年現在、新型コロナウイルスは昨年に続きいまだ猛威を振るっています。また、コロナ禍に乗じたサイバー犯罪も頻発しました。当社も2020年11月に不正アクセスの被害を受けました。情報システムについては人一倍力を入れてきました。個人情報流出する結果を招き、ご迷惑・心配をおかけした皆様には改めて心よりお詫び申し上げます。

社会は引き続き、コロナをはじめ様々な困難との

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

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

1

### 企業理念・企業文化

創業以来不変の理念

2

### ビジネスモデル

創造力と強力なIP資産

3

### 中期経営目標の実現に向けて

ヒットビジネスにおける安定成長へのこだわり

4

### 経営戦略

安定成長実現を可能にする開発・マーケティング戦略

5

### ESG

持続可能な成長に向けた取り組み

世界一面白いゲームの創出で持続的な成長を実現

## 1

企業理念・企業文化 ― 創業以来不変の理念

## 世界一、最高のコンテンツを「大阪から世界へ」

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

カプコンは、ゲームというエンターテインメントを通じて「遊文化」をクリエイイトし、人々に「笑顔」や「感動」を与える「感性開発企業」を基本理念としています。これはつまり、世界一面白いゲームを創出し、人々を幸せにすることで心豊かな社会づくりに貢献する、ということです。→[詳細はP03「企業理念」参照](#)

1983年、私は「創意工夫」をモットーに、世界トップクラスの品質のゲームを世に送りたいという想いから

創業しました。

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

それから38年、カプコンの旗の下に共感し集った仲間は今や3,000名を超えましたが、この価値観は「大阪から世界へ」を合言葉として企業文化となり、①常に新しいことに取り組むチャレンジ精神、②常に世界トップクラスを目指す自負心、が社員一人ひとりに刻み込まれています。

当社のゲームが国連加盟数を超える200以上の国と地域、言い換えれば全世界で楽しまれているのは、長年培われてきたこの企業文化が土壌にあるからです。

## 2

ビジネスモデル ― 創造力と強力なIP資産

## 高品質なコンテンツを、広範なマーケットで最大限に活用

当社の強みは、①世界最高品質のゲームを生み出す開発力・技術力、②世界に通用する、ブランド化された多数の人気IPを保有していること、の2点です。

加えて2013年度より、内作中心の開発を見据え戦略的に新卒開発者を毎年100名以上採用し、開発人員を約2,450名(2021年5月末時点)まで増やしたことで、更に強みを伸ばしています。

ゲームの市場特性や競争要因分析から、コンシューマ事業には高い参入障壁があり、上述の強みに、当社の資本力やハードメーカーとの信頼関係を合わせると、大きな競争優位性(=収益性)を築いていると考えます。更に、PCを用いたゲームプラットフォームの普及およびインターネットを通じてソフトを販売するデジタル販売の一般化により、かつては一部の先進国のみであった家庭用ゲーム市場は今やグローバルに拡大しています。→[詳細はP75「ゲーム業界と当社の特性」参照](#)

当社ではこの市場拡大を好機と捉え、2010年代半ばより、新作のPC対応および旧世代機向けに発売した主要タイトルの現行機・PC移植を推進し、継続的な業績成長を果たしています。

また、コンシューマ以外の事業は、人気IPを活用したマルチユース展開により、安定した収益源として貢献しています。これは、当社IPが100%自社開発のオリジナル作品であることに加え、グローバルIPを多数保有していることが、マルチユースの効果を増幅させているからです。加えて、他の領域への展開によりブランド価値が向上し、ゲームへ新規ユーザーが流入する効果も期待できます。特にハリウッド映画を活用したマーケティング展開は当社IPのグローバルでの競争優位性(=ブランド力)を高めており、優れた相乗効果を発揮しています。近年では、このような継続的なブランド化施策の結果、イベント会場などで親子二世代で楽しむ

ユーザーの姿も見られるほど、長く親しまれるIPとして定着しています。

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

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

### 3

中期経営目標 ― ヒットビジネスにおける安定成長へのこだわり

## 中期目標として、「每期10%の利益成長」を設定

### 1. 2021年3月期 経営成績の分析(要約)

当期(2021年3月期)の業績は、8期連続の営業増益、かつ営業利益以下の利益項目は過去最高となりました。当期は新型コロナウイルスの感染拡大影響により社会活動全般が制限されましたが、主要タイトルである『モンスターハンターライズ』および『バイオハザード RE:3』がともに好調に推移したことに加え、収益性の高いデジタル版を中心に旧作も好走したことで、前期比50%超の増益という大きな成長を遂げました。

この結果に対し、株式市場の皆様から「外出制限によって大きく需要の後押しを受けたのではないか?」という質問をいただきました。確かにコロナ禍による外出制限は、普段ゲームを遊ばない方にゲームに触れていただく絶好の機会になりました。皆さんがご心配されているのは「この需要は一過性のもので、コロナ問題が解消した後は反動が来るのではないか」ということでしょう。この点について、2022年3月期の業績を20%の増益計画としている通り、私は全く心配していません。当社の主要タイトルはコアゲーマー向けのコンテンツが多く、同業他社比でライトユーザー流入の恩恵は小さいだろうと考えていますし、むしろ、今回初めてゲームに触れた方々には、今後リピーターとして継続的にゲームを遊んでもらえる機会を得たと捉えています。

私には、当社はこれからもゲーム市場・新規ユーザーを拡大し続け、将来的に年間1億本以上のゲームを販売する未来が見え始めています。

### 2. 中期経営目標の前提と指標

#### (1) 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。当時はパッケージ販売が主流であり、デジタル版を購入するユーザーはほんの一握りでしたので、多くの人には信じられない考え方だったかもしれません。またパッケージが主流であることから、新興国では多くの海賊版が出回っていましたが、それも「長い目で見ればプロモーションになる」とお話ししました。結果、デジタル販売が浸透した現在では、創業来生み出してきた300以上のタイトルを、国連加盟数を超える200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。

#### (2) 中期での経営目標

2018年3月期より、持続可能な中期目標として、「每期、営業増益」を掲げてきました。大型タイトルの発売時期を無理やり調整して達成するのではなく、

タイトルラインナップの拡充などにより自然体で安定成長する「積み上げモデル」を志向することで、年金を運用する機関投資家や、年金で生活する個人投資家の方々が、安心して長期保有できるようにするためです。これまで、具体的な増益率は掲げていませんでしたが、デジタルシフトの成果が明確化した2021年3月期より、「毎期10%の利益成長」を設定しています。

**(3) 重視する指標(KPI)と株主価値創造実績**

私は経営にあたり、企業の稼ぐ力の基本となる「営業利益」(成長指標)と収益性の基本である「営業利益率」(効率性指標)に加え「当期純利益」、そして「キャッシュ・フロー」を重視していますが、財務面の詳細は、CFOよりご説明いたします。

→詳細はP43「CFOが語る財務戦略」参照

ここでは、中期目標を達成するための重要な指標と

位置付けている、ゲームソフトの販売本数についてご説明します。デジタルシフトにより当社の営業利益率は2017年3月期以降、5期連続で向上しています→詳細はP17「財務ハイライト」参照が、徐々に上限に近づきます。今後、増益を達成し続けるには、販売本数を拡大し、売上そのものを引き上げていく必要があります。

当社が本格的なデジタル戦略に取り組み始めた2016年3月期まで、販売本数は大型新作の有無によって大きく変動していました。しかし、近年では①デジタル販売の強化、②主カタイトルの長期販売、デジタルマーケティングの推進などにより、販売本数を安定的に伸ばしています。【図表1】今後、新興国などの市場拡大とともにデジタル販売がより浸透すれば、販売本数は引き続き上昇基調で推移できるでしょう。これらの取り組みを進めることで、現実的なビジョンとして年間5,000万本の販売に近い将来の目標であると考えています。

図表1  
家庭用ゲームソフト販売本数推移(万本)

2018	2019	2020	2021	2022(計画)
<b>総販売本数</b> <b>2,440</b>	<b>2,530</b>	<b>2,550</b>	<b>3,010</b>	<b>3,200</b>
新作販売本数 <b>1,340</b>	<b>1,110</b>	<b>730</b>	<b>960</b>	<b>810</b>
旧作販売本数 <b>1,100</b>	<b>1,420</b>	<b>1,820</b>	<b>2,050</b>	<b>2,390</b>
<b>主要販売タイトル</b>				
● モンスターハンター：ワールド <b>790</b>	● モンスターハンター：ワールド(リピーター) <b>450</b>	● モンスターハンター：ワールド：アイスボーン <b>520</b>	● モンスターハンターライズ <b>480</b>	● バイオハザード ヴィレッジ <b>480</b>
● バイオハザード7 レジデントイービル(リピーター) <b>160</b>	● バイオハザード RE:2 <b>420</b>	● モンスターハンター：ワールド(リピーター) <b>320</b>	● バイオハザード RE:3 <b>390</b>	● モンスターハンター ストーリーズ2 ~破滅の翼~ <b>390</b>
● マーベル VS. カプコン：インフィニット <b>100</b>	● デビル メイ クライ 5 <b>210</b>	● バイオハザード RE:2(リピーター) <b>240</b>	● モンスターハンターワールド：アイスボーン(リピーター) <b>240</b>	● モンスターハンターライズ(リピーター) <b>240</b>

(3月31日に終了する各事業年度)

**4** 経営戦略 —— 安定成長を可能にする開発・マーケティング戦略

**創業来の蓄積が、中期目標の達成を後押し**

**1. 世界トップクラスのゲームを作るための人材・開発設備への投資**

業界で50年経営をしてきた私が痛感しているのは、「世界一面白いゲームを生み出すためには、最高水準

の技術が必要不可欠である」ということです。ゲーム業界は最新技術の宝庫であり、オンライン対戦、VRやARなど、常に最新技術を活用したエンターテインメントを世の中に提供してきました。この傾向はGAFAsの市場

参入により、更に勢いを増すと考えられます。したがって、世界中でヒットするゲームを作るには、最先端の技能を持った人材を集結させる必要があります。私は、ゲーム市場の拡大と技術進化を見据え、新卒開発者の採用を強化してきました。昨今の若者は幼い頃からゲームやITに親しんできた「デジタルネイティブ」です。そのため、資質とモチベーションが高いスタッフであれば、若手のうちから大型タイトルや、ゲーム開発の根幹をなすゲームエンジンの開発チームに配属することもあります。また、クリエイターの能力を最大限発揮できるよう開発設備に積極的に投資しており、事業所内には世界最先端の開発拠点を備えています。→詳細はP53参照

## 2. 世界ブランドにするためのマーケティング戦略

もう一つ重要なことは、ヒットした作品の認知度を高めブランド化することです。

ゲームソフトの開発は3年程度を要するため、発売後は認知度が低下し続けることが課題でした。私は、ゲームタイトルを継続的に露出させる効果的な方法はハリウッド映画による世界的な展開と考え、1994年には40億円全額出資して、「ストリートファイター」のハリウッド映画化を決断しました。当時、「辻本さんは道楽で映画を始めた」と言われたものですが、結果として約150億円のリターンと「ストリートファイター」

のグローバルブランド化に成功しました。ゲームの露出は発売前後の長くて2週間ですが、映画化により①劇場公開、②パッケージ販売、③VODやサブスクリプション系映像配信サービス、など何年も何十年も世界中で繰り返し放送され続け、認知度の維持・向上につながったのです。

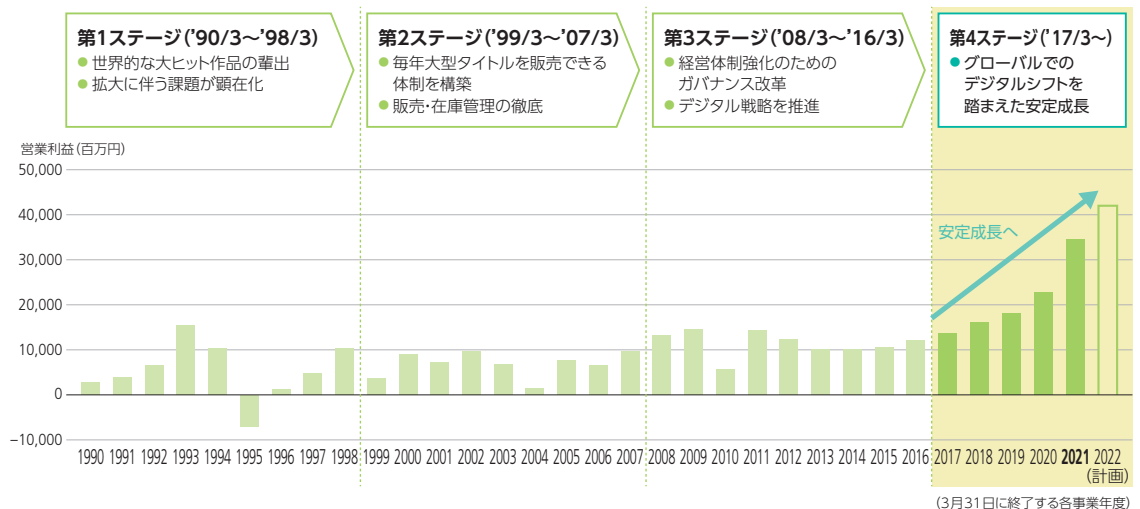
ここで獲得した認知度の高さは現在、新たに広がる新興国市場でのゲームソフト拡販という成果にもつながっていますが、このマーケティングは、「世界トップクラスのゲーム」であることによって初めて可能になります。当社では既に「バイオハザード」でも同様の成功を収め、2020年には「モンスターハンター」のハリウッド映画化も実現しました。こうした成功体験を活用し、引き続き新たなグローバルブランドの創出に注力していきます。

## 3. 中長期での段階成長

私はこれまで、每期営業増益を達成し続けるために必要なことは①コンシューマにおいて、売り切り型から継続型へとビジネスモデルを改革すること、②「ワンコンテンツ・マルチユース」を徹底し、コンシューマに続く新たな収益の柱を構築すること、の2つであるとお伝えしてきました。ここではまず、①の成果をこれまでの成長ステージと合わせて振り返りながら解説します。

第1ステージ('90/3~'98/3)は、『ストリートファイターII』が世界的な大ヒットとなり当社の開発力を世界中

図表2  
4つの経営ステージと営業利益の推移



に周知させたものの、その後ヒット作の不在や在庫処理などで収益が大きく変動する課題を抱えた9年間でした。

第2ステージ('99/3～'07/3)は、前出の課題「特定のヒット作への依存」と「海外での在庫管理」に取り組みました。「バイオハザード」や「デビルメイクライ」、「モンスターハンター」など複数の大型タイトルをシリーズ化し、毎年大型タイトルを発売できる体制を整えました。加えて、日本と異なる海外の商習慣を徹底的に分析し、直販体制の導入や在庫数を販売数量の10%以下に抑える仕組みを作りました。その結果、安定収益の基盤を構築することができました。一方、ゲーム市場のグローバル化に伴い、開発部門主導のタイトル戦略に限界が出てきたことから、試作・本開発の2段階承認制度の確立など、経営主導に切り替える構造改革を実施しています。

第3ステージ('08/3～'16/3)は、経営体制の強化のためのガバナンス改革とコンシューマでのデジタル戦略に取り組んだ期間です。ガバナンス体制については後述しますが、コンシューマ事業では、主要タイトルの安定投入に向け、5年先までの投入タイトルを示した中期的な戦略マップである60ヵ月マップ、1年間の開発人員の稼働を最適化する52週マップの運用徹底に加え、新卒100人採用を開始しました。また、来るゲーム業界のデジタルシフトに備え、大型タイトルのPCプラットフォーム対応および旧作の現行機・PC向け移植に注力しました。この結果、第2ステージの構造

改革との相乗効果もあり、前ステージに比較して利益水準は大きく成長しただけでなく、デジタル比率の向上等、次のステージにつながる下地を作りました。

そして、現在が安定成長を実現する第4ステージです。第3ステージにて実施したPC対応や、旧作の移植が奏功し、主要タイトルは複数年にまたがり収益に貢献、パッケージでは販売する機会さえ得られなかった旧作がデジタル販売により販売本数と収益を伸ばし、8期連続の増益を達成しています。GAFAの参入や新世代ハードの浸透などにより今後更なる成長ステージに入るゲーム業界において、我々はこれまでに培った組織体制やノウハウを最大限活用することに加え、I.地域ごとのニーズを見極めるデジタルマーケティングの強化、II.既に開発コストの償却を終えた旧作タイトルの低価格販売、III.クラウドゲーミングをはじめとした新たなプラットフォームへの対応など、先を見据えた手を打ち続け、毎期営業増益を継続していきます。[\[図表2\]](#)

なお②の「新たな収益の柱」について、我々のモバイルコンテンツは、主要IPとモバイル端末との相性などの問題もあり、苦戦を強いられています。しかし、通信規格等の進化により、将来的に飛躍の機会が訪れると考えています。そのため、現在では次世代を見越した研究開発を進めています。eスポーツにおいても、将来的な市場の拡大を見据えて、投資を促進しています。

→詳細はP35「COOが語る成長戦略」参照

## 5

ESG — 持続可能な成長に向けた取り組み

## 健全な関係構築と仕組みづくりで企業価値を向上

### 1. ゲーム会社が取り組むESG

令和玩年に内閣府が日本人を対象に実施した世論調査では、「物質的にある程度豊かになったので、これからは心の豊かさやゆとりのある生活をするに重きをおきたい」と答えた方の割合が62.0%に上るなど、近年、物質より精神的な豊かさを追求する人が増加しているそうです。ゲームは人々に笑顔や感動をもたらし、新たな文化を生み出してきました。また、コロナ禍に

においては在宅時のエンターテインメントとして、WHOからゲームが推奨されるなど、健全な社会の運営にも寄与しています。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。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P.13 ESGハイライト参照

## 2. ゲーム会社の環境対策

当社は以前よりゲーム販売のデジタル化を推進しています。この取り組みは収益性の改善という経済的な面だけでなく、パッケージ製品の製造や梱包、輸送など、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。デジタルコンテンツの販売という業態は、環境への負荷は低いですが、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P57「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P61「健全なゲーム文化の普及」参照

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

更に、パチスロ市場においては、業界団体を通じて、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)」などの活動に賛同・協力しています。

## 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防犯啓発の支援、④選挙投票の啓発支援、を行っています。これらの共通課題である「若年層の集客や訴求」への解決手段として、定量的な社会的成果をあげています。

→詳細はP60「地域社会との関わり」参照

上記4つの活動は、I. イベント参加による既存ユーザーの満足度向上、II. ゲームに関心の低い層からのゲームへの好感度向上等、当社にも恩恵があります。当社の人気コンテンツが社会へ貢献すると同時に、当該コンテンツへ関心を持っていただく、両者Win-Winのサステナブルな活動として継続していきます。

## 5. 従業員との関わり

ゲームの開発費は約80%が人件費で占められており、ゲーム産業は「労働集約型産業」ならぬ「知識集約型産業」として、人材が極めて重要な経営資源です。

私は、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。また、優秀な人材がその能力を最大限に発揮できるよう、世界最先端の開発機材を備えていることは前述の通りです。更に報酬面では、能力に応じたメリハリのある給与体系に加え、タイトル別インセンティブやアサイン手当制度を導入し、モチベーションの向上を図っています。

加えて、2017年度には事業所内保育所「カブコン塾」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ています。

→詳細はP61「従業員との関わり」参照

私は、人材育成で最も重要なのは、新しいことに挑戦できる環境を与えることだと考えています。挑戦させ、「上手くなったこと」より、「上手くないこと」に着目して対策を練るのが経営者の役割です。そうすれば従業員も失敗を恐れることなく、世界一面白いゲーム開発や新たな事業に挑戦することができ、それがビジネスチャンスを生み出す好循環になるのです。



## 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。私は、四半世紀以上にわたり一般社団法人コンピュータ著作権協会の理事長として、海賊版対策をはじめ種々の問題解決に取り組んできました。現在ではデジタル販売の浸透により、かつては電気街等でよく見られた路上での海賊版販売は見られなくなりました。一方で、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が高まっています。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種々の対策を整えました。→詳細はP72「情報セキュリティへの取り組み」参照もちろん、セキュリティ対策は「一度整えたら万全」というものではありません。今後も継続的に対策強化を進めていきます。

## 7. ガバナンス体制の強化

成長へのアクセルを踏む深さに比例してリスクは高まりますが、この回避もしくは低減に有用なのがガバナンスです。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、企業規模や事業環境が変化したとしても、柔軟かつ一貫した経営を行うために、経営判断する材料（資料）を原則数値化させています。資料は売上比、前年比、計画比など比較対象を示し、複合的にチェック可能にすることで問題点を見つけ出しやすくしています。

更に、当該資料は、社外取締役による監督にも活用してもらうことに加え、投資家にも有用なIR資料として活用する、この一連の仕組みを「経営の見える化」と呼んでいます。業務の可視化に基づく経営判断に、外部からの評価を加えることで、経営の透明化を図っています。

また、私は、開発者との対話でも数字を共通言語にしています。言葉には担当者の恣意性が入る可能性があります。数字は嘘をつきません。創業者として

培ってきた経営ノウハウを次世代に実戦で伝えるとともに、経営を「仕組み化」して、将来にわたって会社を確実に機能させるため、引き続きリスクコントロールの強化に努めます。

### 【仕組み2】 継続的なガバナンス改革

当社は、これまで22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45.5%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。→詳細はP73「社外取締役メッセージ」参照

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

更に、2021年3月期より取締役会の実効性評価を実施しています。その結果、実効性は確保されているとの結果や新たな課題が得られました。今後も、課題への理解を深め、更なる機能向上に努めていきます。

→詳細はP69「取締役会の実効性評価」参照

### 【仕組み3】 経営人材力の強化と後継者育成

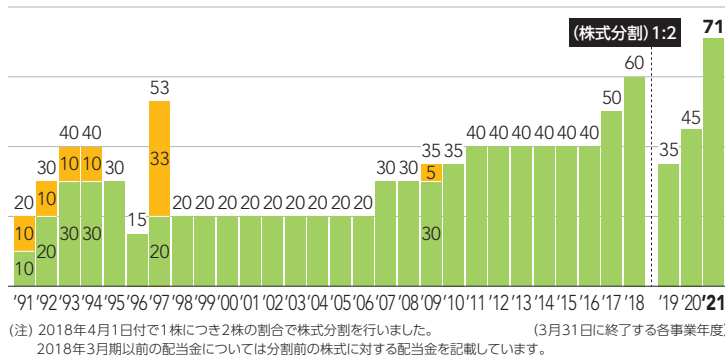
私は38年間、カプコンを育ててきましたが、後継者に仕組みをきちんと理解させ、実行できるようにすることもまた、創業経営者の務めです。私は事業・開発トップの辻本春弘（社長）と江川陽一（専務）を次世代のキーパーソンとし、積極的に情報交換やアドバイスを行っています。後継者計画に関する議論は指名・報酬委員会への諮問を通じて行われますが、後継を鍛え上げ、「企業理念」、「仕組みの整ったガバナンス」がかみ合えば、持続的な成長が実現できるでしょう。

## 上場以来31年連続配当と過去最高配当で長期株主に報いる

図表3

上場以来の1株当たり配当金(円)

■ 普通配当 ■ 記念配当または特別配当



図表4

株主総利回り(TSR)

	2021年3月期
カプコン	538.9%
コナミ HD	209.0%
スクウェア・エニックス HD	212.0%
セガサミー HD	156.2%
バンダイナムコ HD	345.8%
配当込み TOPIX	162.3%

出所) 各社有価証券報告書

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

### 1. 配当に関する基本方針

私は、変化することが当然のゲーム産業において、「企業として安定的な成長を遂げるとともに、長期株主には安定的な増配で報いたい。」という信念で、創業以来38年間経営を行ってきました。

持続的な企業価値向上のための要諦は前述しましたが、株主の皆様への利益還元についても経営の重要課題の一つと考えており、将来の事業展開や経営環境の変化などを勘案のうえ、配当を決定しています。

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

私が配当性向だけでなく安定配当を大切に理由には、例えば年金生活で配当を生活費の一部として生計を立てている方にとっては、急な無配・減配はリスク

になるからです。定期的な収入は、将来の安定した生活設計につながります。年金を運用する長期投資家の方からも配当の安定性を求めるご要望を受けます。

多様な株主の皆様の中にも、このような方々がおられるからこそ、1990年の上場から31年間、一度も無配にしたことはありません。また、2021年3月期は5年連続の増配を達成しています。[\[図表3\]](#)

この結果、この5年間の株価の上昇を含めた株主総利回り(TSR)は+538.9%であり、TOPIX(+162.3%)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。[\[図表4\]](#)

### 2. 当期および次期の配当

2021年3月期の配当は、年間71円としました。次期も、株式分割を考慮すれば6年連続の増配となる36円を予定しています。

私は、ゲーム業界を長年走り続けた経営者として、過去38年間を超える更なる企業成長を図り時価総額を増大させることで、株主の皆様のご期待に応えていきます。

代表取締役会長  
最高経営責任者(CEO)

# COO

## GROWTH STRATEGY

代表取締役社長  
最高執行責任者 (COO)

辻本 春弘





## デジタル戦略を加速し、 長期ではゲームを超えた デジタルコンテンツ企業を 目指します。

私がゲームの世界に携わって35年以上、常に日進月歩の日々でしたが、近年のグローバルにおけるゲームソフト市場の成長は特に顕著であり、その成長率は過去5年間で140%、更に今後5年で39%増が見込まれます。この背景には、コンシューマでのデジタル販売の伸長と、モバイルコンテンツを含めた市場のグローバル化があり、当社もコンシューマを中核として積極的な成長戦略を推進し、「每期営業増益10%」を中期的な経営目標としています。

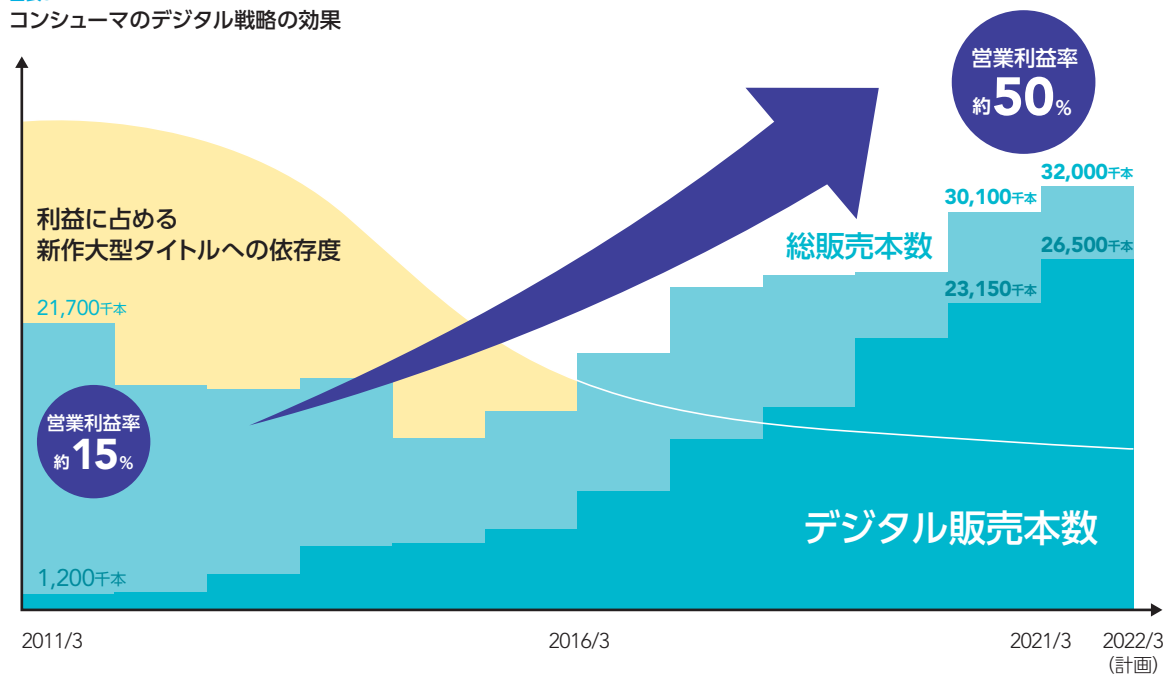
中期目標の達成に向け、当社では2010年代前半からデジタル戦略を採用し、販売チャネルとしてのインターネットを最大限活用することで、ゲームソフトのグローバルでの長期販売を強化しています。近年は、販売データの蓄積により、新作の動向予測や価格施策の精度が向上し、より効率的な収益獲得が実現しつつ

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

そして今後、デジタル戦略が結実し、グローバルで当社ゲームの年間販売本数規模が新たな領域に到達したその先、私が見据えているのは、当社のコンテンツがゲームの枠に留まらず、グローバルでeスポーツや映像作品、商品化の展開などを通じ定番ブランドとして幅広く親しまれ、当社がデジタルコンテンツによって世界をリードする企業となる姿です。

その少し先の当社像に向け、今私達が進もうとしている道筋をお伝えします。

図表5  
コンシューマのデジタル戦略の効果



成長戦略  
**1**

デジタルコンテンツ

主力IPを活用しデジタル戦略を推進、  
年間ソフト販売は3,000万本超の水準へ

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

私達のビジネスの中核であり、コンテンツ創出の源泉でもあるのは、やはりコンシューマです。近年デジタル販売を積極的に推し進めてきたことで、収益性の改善とビジネスのストック化が進捗した結果、過去一桁台に留まったこともある営業利益率は段階的に改善し、2021年3月期では50%を超えています。また、年間のソフト販売本数は、近い将来の目標としていた3,000万本を、当期に前倒して達成することができました。

今後、市場は2025年までに706億ドルへと65%成長し、デジタルシフトも更に進む見通しです。この環境下、当社としても、次期以降も世界トップレベルの開発体制を基盤として、高品質のコンテンツを引き続きコンシューマに優先的に投入していきます。

→詳細はP47「開発トップが語る開発戦略」参照 更に、価格施策やデジタルプロモーションを深化させ、ユーザーニーズを広範かつ長期間獲得することで、年間のソフト販売本数は次期も過去最多を更新する3,200万本を計画し、次の節目に向け着実に成長することを目指しています。[\[図表5\]](#)

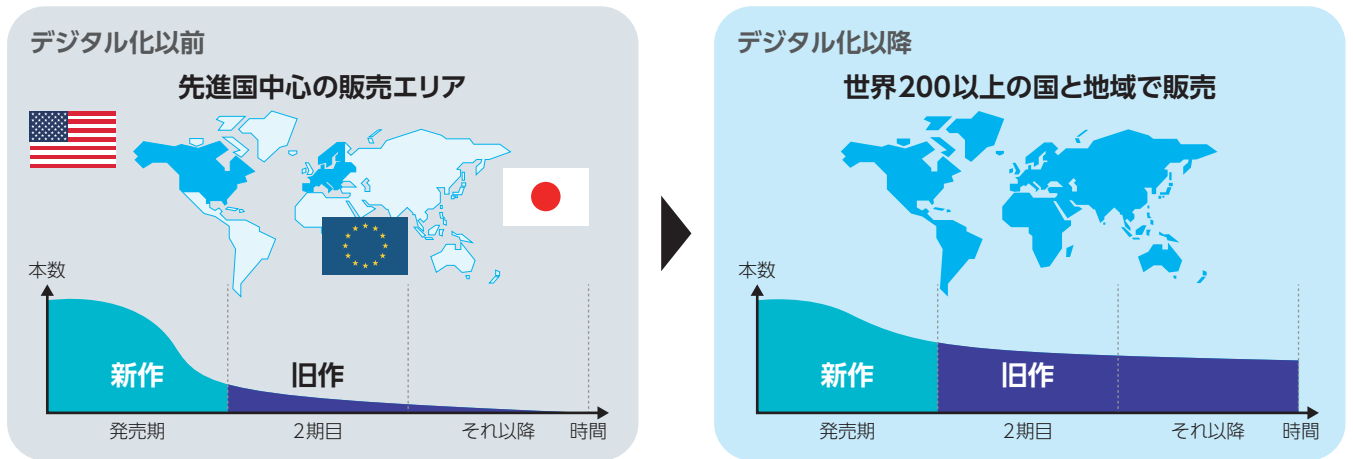
施策1 主力IPをグローバル市場に安定投入

デジタル化、グローバル化とビジネス構造を進化させるにあたり、その前提として高いクオリティの新作を每期安定的に投入することが必要です。当社では、2013年の構造改革以降、中期的なタイトルポートフォリオマップ「60ヵ月マップ」を運用するとともに、開発者の年間アサイン管理「52週マップ」を併用し約2,450名(2021年6月末時点)の開発者を適時必要なタイトルへ配属する仕組みを整えています。

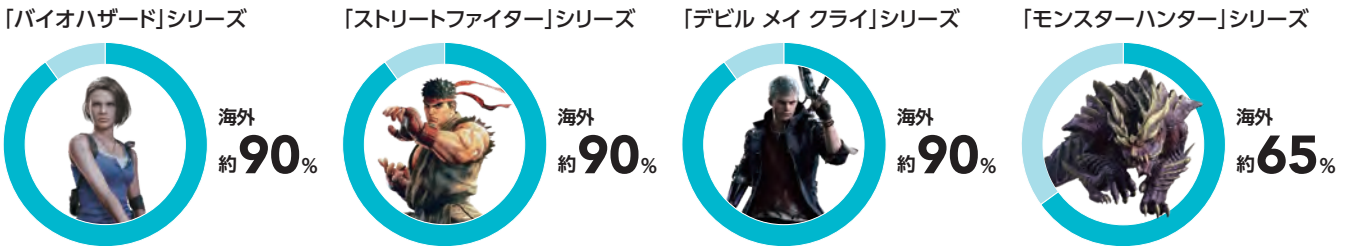
また、当社ブランドは「バイオハザード」や「ストリートファイター」に代表されるように、市場の9割を占める海外でも人気が高いことが強みでしたが、2018年に「モンスターハンター」シリーズのグローバル化戦略タイトルとして投入した『モンスターハンター：ワールド(以下MH:W)』は、広く世界で支持され、当社歴代最高の1,730万本(2021年6月末時点)を達成しました。更に、以降に投入した主力ブランドの多くも、『MH:W』同様の徹底的なクオリティの追求とデジタル戦略の採用により、グローバルで好調な販売を記録しています。[\[図表7\]](#)

しかしながら、この先の更なる成長に向けて、開発者数はまだ十分とはいえません。今後も、100名以上の新卒採用と重点分野での中途即戦力の採用を併用する

図表6  
デジタル化による長期販売・グローバル化



図表7  
2021年3月期における主要ブランドの海外販売比率



ことで、既存IPに加え、休眠IPの活用、そして2020年6月に発表した『プラグマタ』のような完全新規IPを創出していくことが、長期にわたる成長に必要です。

**施策2 販売チャネルのデジタル化による、収益性の改善とグローバルでの長期販売**

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

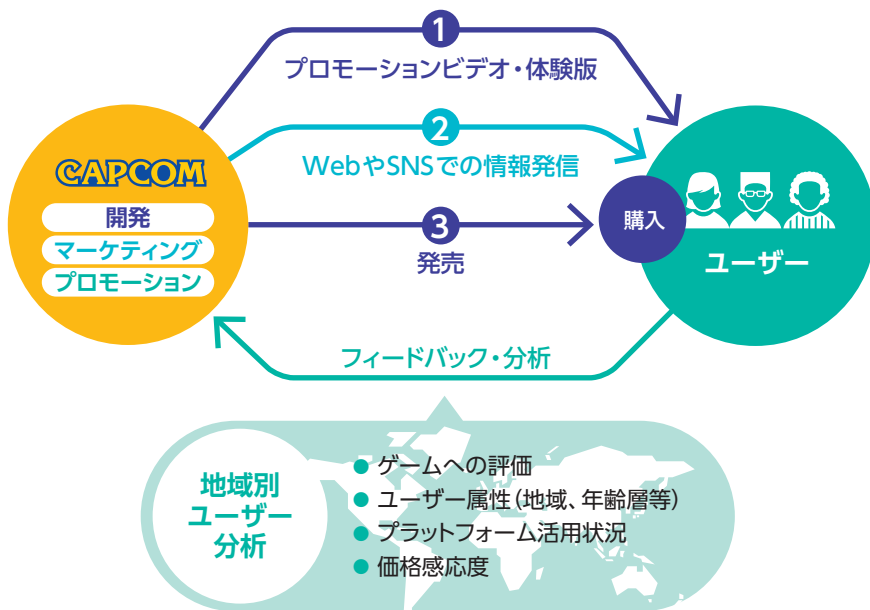
原点は2013年、当時の新型機(プレイステーション4など)の発売を控え、これらのゲーム機がインターネットへの常時接続を前提としていることを知った私は、ゲームビジネスに大きな転換が訪れると考え、「デジタル対応の強化」を重点戦略に掲げました。それから8年、2013年3月期に52億円であった当社のデジタル

売上高は、2021年3月期には480億円と9倍以上に成長し、この間、消費者の収益性は大きく改善しました。

デジタル化により、1本当たり収益は上述のように向上しましたが、更なるメリットは、長期販売とグローバル化の実現でした。かつては、消費者における新作ヒットタイトルの有無で当社の業績は大きく変動していましたが、一たび良質な新作を投入すれば、3~5年以上に渡って継続的に収益貢献することに加え、パッケージ販売では中古流通が独占していた過去36年に渡る当社のコンテンツ資産への需要が、ダウンロード販売を通じ当社が直接提供することで、安定的な収益源となったのです。その結果、今では約300のコンテンツ資産が収益に貢献しています。また、ユーザーとして「ほしい時にすぐ手に入る」デジタルのメリットは大きく、新作においてもデジタル比率は年々向上し、最新の『バイオハザード ヴィレッジ』では発売後早い段階でデジタル比率が50%を超えています。

そして、近年デジタル販売において貢献度が高まっているのが、PCプラットフォームを通じた販売です。従来コンソール機の市場を大きく上回る200超の国と地域での販売が実現し、アジア、南米、東欧や中東など、

図表8  
グローバル・マーケティング



図表9  
『モンスターハンターライズ』事例



**無料体験版の配信**

- 2021年1月、『モンスターハンターライズ DEMO』を配信
- 2021年3月、体験版第2弾を配信

**SNSプロモーション**

- Twitter、Instagram、LINE等を活用し、新規ユーザー層を開拓
- プレゼントキャンペーンやイラスト配信など

**動画配信**

- 「モンスターハンター スペシャルプログラム」を複数回配信
- 3月9日には世界同時配信「デジタルライブイベント」を実施

新興地域での拡販に強みがあると分析しています。私はこの領域に伸びしろが大きいと考え、PCを今後の重点プラットフォームに定めています。

次期も、これらのデジタル戦略を更に推し進めることで、デジタル売上高は、過去最高の515億円を計画しています。パイプラインの拡充、販売の長期化、グローバル化のいずれにおいてもまだ成長余地があることから、デジタル売上比率は中期的に80~90%程度への上昇が見込まれ、コンシューマの収益性向上とストックビジネス化を進展させると考えています。

### 施策3 ビジネスのデジタルシフトによる、効率化と機会の最大化

次にデジタルがもたらした、ゲームビジネスの効率化についてご説明します。DXへの関心が高まる昨今ですが、私達はかねてよりデジタル技術のビジネスへの活用に着目してきました。ゲームは嗜好品であり、また世界のデジタルネイティブ世代が今後の消費の主役になると想定すれば、デジタルでのコミュニケーションを通じユーザーニーズに寄り添うことが、非常に重要になるからです。

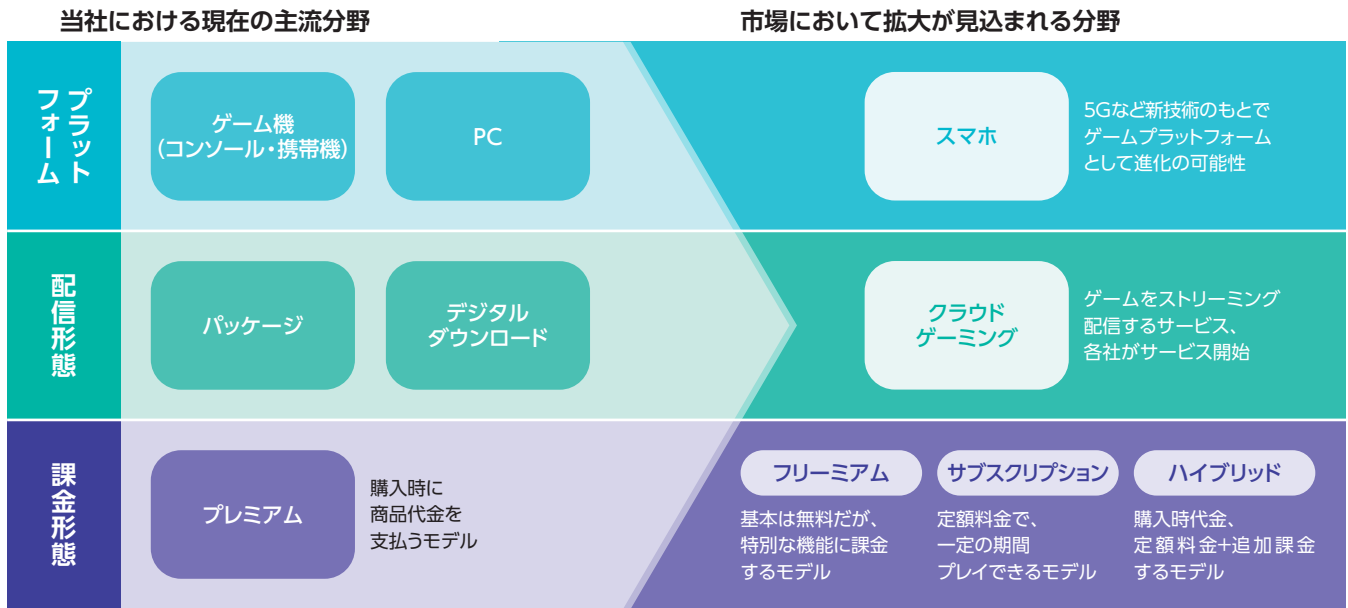
まず初期の段階では、デジタル施策へのグローバルでの社内認識を一致すべく、四半期ごとに経営とグローバルの事業幹部によりマーケティングプランを構築する「グローバルマーケティング会議」を設置しました。その結果、2018年に投入した『MH:W』以降、経営、

開発、事業が一体となって、自社WebサイトやSNSを活用し、ユーザーニーズを踏まえたタイトルのクオリティ調整や、デジタル版購入への適切な導線の設定により、販売拡大を図る体制が確立しています。【図表8】【図表9】

次に、長期販売、グローバル化の観点から、地域やユーザー属性ごとのニーズを踏まえた期間限定セールなどによる、きめ細かく機動的な価格施策を推進してきました。その成果として、2019年、2020年の年末の商戦期には、いずれも前年以上のデジタル売上を記録しています。

もう一つの好例が『MH:W』の長期販売です。2018年1月の発売から既に3年以上が経過していますが、段階的に価格を引き下げながら販売を維持した結果、累計販売本数は1,700万本を超え、その半数以上が2年目以降の販売によるものです。現在までの最低価格は約10ドルですが、既に開発コストは償却し終わっていますから、10ドル、極端に言えば5ドルで販売しても利益に貢献してくれます。この先も販売動向を見極めながら価格施策を行うことで、まだ手に取っていない世界中のユーザーに訴求し、シリーズ次回作に向けユーザーベースを拡大していきます。将来の単価下落圧力になるのでは? という指摘をいただくこともあります。私はその心配はないと考えています。嗜好品の世界では、オンリーワンの高クオリティコンテンツをしっかりと提供できていれば、「高くても早く遊びたい」というニーズは必ずあるからです。価格

図表10  
ゲームプラットフォームとサービス形態



施策により、ユーザーに様々な価格を提示し、それぞれが納得する価格で購入いただけるということは、販売側と購入側の双方にとって大きなメリットです。

次期に向けた取り組みとして、①価格施策の精度向上により、ユーザーニーズに最適化したセール時期および価格の策定を推進しているほか、②デジタルプロモーションの強化により、ユーザーがタイトルを認知してから購入に至るプロセスの更なる可視化を進めており、ビジネスの一層の効率化と収益機会の最大化を図っていきます。

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

ここまで述べてきたデジタル戦略を通じた当社の成長は、この先も当面は継続できると見込んでいます。他方、「クラウドゲーミング」や「5G」など新サービス・新技術の登場により、ゲームビジネスはこの先10年で更に急激な変化をする可能性があります。当社はマルチプラットフォーム戦略を採択しているほか、VRなど新技術へのいち早い対応実績などもあり、当然ながらこれらの新領域へも関心を抱き技術的な検証を行っています。[図表10]

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、今後ユーザーにとって実際にどのようなメリットが生じるのか、

現時点ではその推移を大きな関心を持って見守っていきたく考えています。

また、モバイルコンテンツについては、現状は大きな成功を掴むに至っていません。課題は、モバイルに特有の、継続的なサービスを通じマネタイズするノウハウを習得できていないことだと分析しています。現時点では、優先してコンシューマでの成長にリソースを投入していますので、成果を急ぐところではありません。しかしながら、「5G」あるいはその次の「6G」といった通信規格において、当社の迫力のあるアクションコンテンツが、いずれモバイル端末上でも遜色なく遊べるようになるでしょう。例えば、軽量化された次世代のVR端末との掛け合わせでブレイクスルーが起きるかもしれません。来るべき機会をしっかりとものにできるよう、技術研究を開発部門に指示しているところです。

締めくくりとしてお伝えしたいのは、ビジネスの形態が変わろうとも、当社が最優先すべきことは変わらないということです。それは、これまで一貫してきた、当社のコンテンツを世界最高レベルへと徹底的に磨きあげることであり、それがしっかりと実行できていれば何時いかなるプラットフォームやサービスのもとでもユーザーに選択していただける。反対にそれができなければ、たとえ一時時流に乗ったとしても、中長期での成長は叶わない。当業界の一線を走り続けてきた経験則から、私はそう確信しています。



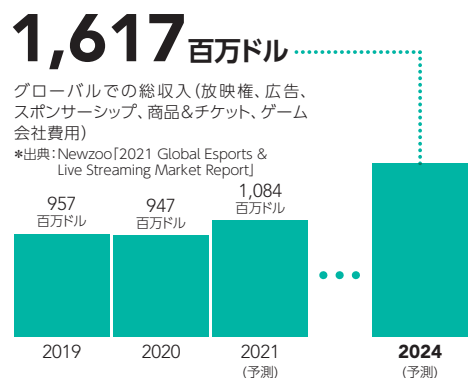
図表11  
コンシューマを中核とした関連ビジネス展開



図表12  
eスポーツとは

「エレクトロニック・スポーツ」の略で、コンピューターゲームを使った対戦をスポーツ競技として捉えた名称です。1990年代後半頃から欧米で盛んになり、現在ではアジアや日本を含め様々なゲームのイベントが多数開催され若年層を中心に世界中で人気を博すとともに、ゲームビジネスにおける新分野として注目を集めています。

eスポーツの収入成長の動向



成長戦略

**2**

eスポーツ・アミューズメントビジネス

**IPの認知度を向上、ファン層を拡大し  
コンシューマの収益に還元**

**事業収益の追求と、当社ブランドの価値向上に向けた側面支援を両立**

デジタルコンテンツ以外のビジネスには、①事業収益の追求、に加え、②当社ブランドの価値向上に向けた側面支援、という2つの役割があります。【図表11】

まず、事業収益の追求という観点では、eスポーツは将来の成長オプションとして、急速に成長する市場【図表12】のもと、「ストリートファイター」を活用しリアルおよびオンラインでの興行のノウハウ獲得と収益化に向けた取り組みを進めています。また、アミューズメント施設、アミューズメント機器の2事業は、安定事業と位置づけ、当社収益の下支えに貢献しています。加えて、当社全体の長期安定成長を実現していく観点から、これらのビジネスを通じ当社IPおよびコーポレートブランドの認知拡大、ロイヤルユーザーの育成を図ることが、主力事業であるコンシューマでの販売増につながり、収益への還元サイクルが生まれることを重視しています。

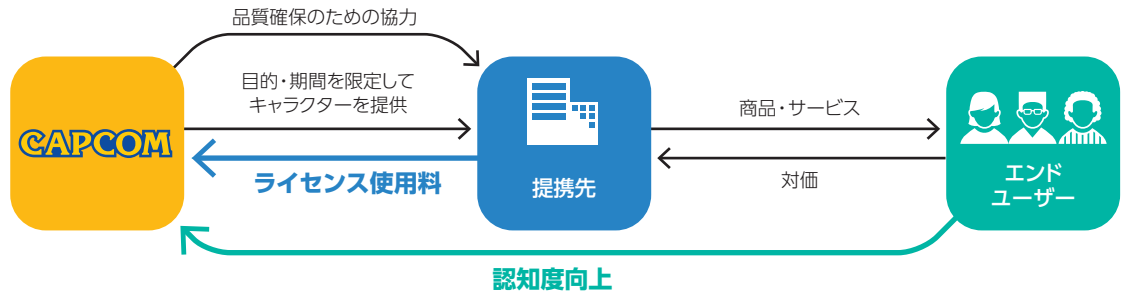
**施策 eスポーツにおける裾野拡大の取り組み**

新型コロナ禍における情勢を踏まえ、eスポーツとして当期に予定していたリアルイベントの多くは、プレイヤーや観客の皆様の安全を考慮し、開催方式を変更

しました。一方で、オンラインで代替開催できることは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、私達は、取り組みの2本柱のうち、①個人戦については、年間世界ツアーである「CAPCOM Pro Tour」を、2020年6月からオンラインで開催しました。②チーム戦についても、国内で2020年9月から「ストリートファイターリーグ: Pro-JP 2020」を実施し、新たに約10社の大会スポンサーを獲得したほか、米国でも「Street Fighter League: Pro-US 2020」をオンラインで開催しています。

2021年においても、「CAPCOM Pro Tour Online 2021」を前年の約2倍の大会数で実施するとともに、チーム戦の「ストリートファイターリーグ: Pro-JP 2021」は参加を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を打っていきます。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、理解されることで、IPの価値向上に留まらず、ゲーム業界の地位向上や社会的貢献にも繋げられるよう取り組んでいきます。

図表13  
ワンコンテンツマルチユース(ライセンス)のビジネスモデル



CGドラマ  
「バイオハザード:インフィニット ダークネス」



Movic香港とのコラボカフェ  
「Monster Hunter World: Iceborne x Satay King」

成長戦略

3

## ワンコンテンツマルチユース ゲームを超えたデジタルコンテンツ企業へ

### 安定事業から成長事業への転換

「ゲームコンテンツはいずれ、世界的なアニメキャラクターと並ぶようなブランドになる。」私はそう考えています。当社は、1990年代初頭の『ストII』ブームをきっかけに、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。そして、業績の成長に伴い当社のユーザーがグローバルで拡大する現在、私は、コンテンツビジネスも大きく成長を図る時期に来たと考えています。【図表13】また、長期的なビジョンとして、業績のさらなる成長と並行して、当社のコンテンツがゲームの枠を越え、映像作品、グッズ展開、eスポーツなどを通じ定番ブランドとして広く親しまれ、デジタルコンテンツによって世界をリードする企業となることを目指していきます。

#### 施策 戦略機能を国内拠点に集約

従来、当社は日米欧それぞれの拠点からコンテンツ展開を行っており、ソフト収益の補完や、認知度の拡大、ロイヤルユーザーの育成に貢献してきました。ただ、成長率では、ゲームの販売本数がこの8年間で80%成長してきたのに対し、コンテンツビジネス(その他

事業)の売上成長は12%となっています。私は、この分野での成長余地が大きいと考え、コンシューマのデジタル戦略を国内拠点が全体統括しているように、コンテンツビジネスの戦略機能を国内拠点に集約することとしました。グローバルを日米欧亜の4つにゾーニングし、各地域のソフト販売動向やブランド人気を踏まえ、成長に向けた施策を実施していきます。また、アパレルやテーマパークなど、コラボレーション先の業種も多様化しています。当社IPのブランド力が向上していると手応えを感じており、当ビジネスの飛躍につなげていきます。

#### 施策 ハリウッド映画化・配信動画化の推進

コンテンツのブランド化に際し、ハリウッド映画化の効果は絶大です。既に実績がある「ストリートファイター」と「バイオハザード」に加え、2020年から公開した「モンスターハンター」初のハリウッド映画の成果も上々で、『モンスターハンターライズ』の好調な立ち上げや、『MH:W』が2,000万本を目指す上での側面支援を果たしています。今後は、普及が進む動画配信サービスへも積極的に展開する方針です。

# 進化を続ける市場に対応するため、 強化された財務基盤を背景に成長投資を積極化

## 中長期成長戦略の進捗状況

### 事業環境の変化

当社はグローバルでのユーザー拡大、即ちゲームソフトの年間販売本数の拡大に取り組んでいます。近年ではデジタル化に伴う販売チャネルの多様化により、販売対象の国や地域を200以上にまで拡大し、2021年3月期はゲームソフトの年間販売本数が3,000万本を超えました。

これは販売のデジタル化に伴いゲームコンテンツがこれまでの流通網を超えて全世界的な広がりを見せていること、ユーザーの購買行動が大きく変化していることに加え、ゲーム専用機だけでなくPCやスマートフォンなど、デバイスの多様化に対し、当社がかねてより掲げてきた「マルチプラットフォーム戦略」が効果的に作用しているためです。

PCやサブスクリプションなど流通チャネル拡大への対応や購買動向の収集・分析といったデジタル戦略の推進による、当社ユーザーの広がりについてはCEO、

COOメッセージにてお伝えした通りですが、一方で財務面、当社の収益構造、財務構造についても大きく変化し、今なおその変化の途上にあります。

	2016	2021	増減率
売上高(百万円)	77,021	95,308	124%
営業利益(百万円)	12,029	34,596	288%
営業利益率(%)	15.6%	36.3%	20.7ポイント
当期純利益(百万円)	7,745	24,923	322%
営業キャッシュフロー(百万円)	4,347	14,625	336%
ゲームソフト仕掛品(百万円)	24,825	24,443	98.5%
ネットキャッシュ(億円)	158	656	415%

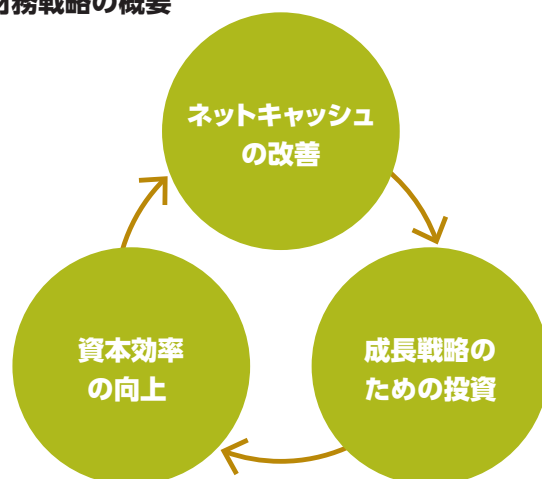
(3月31日に終了した各事業年度)

# CFO COMMITMENT

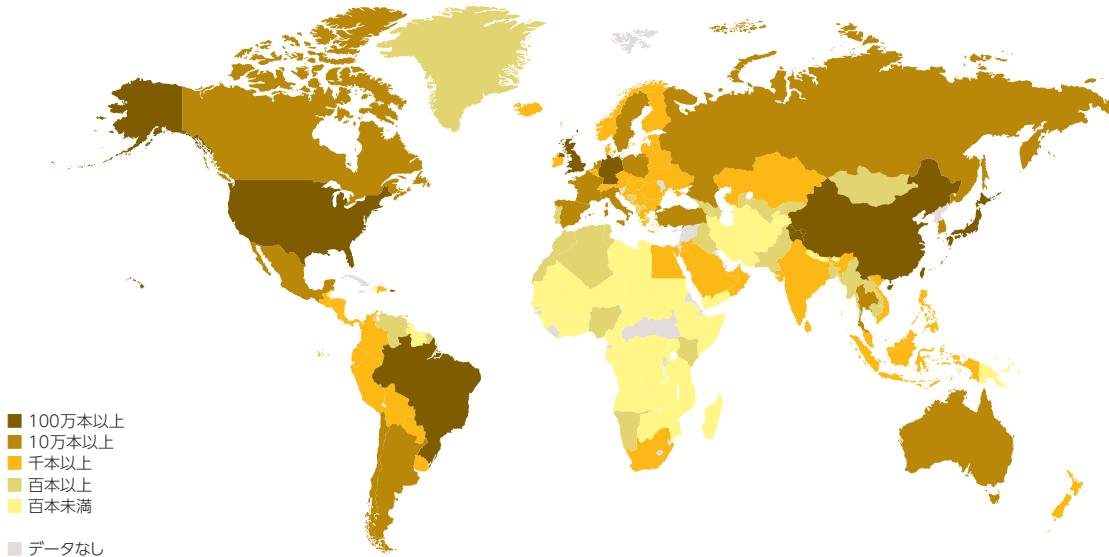
取締役専務執行役員  
最高財務責任者(CFO)

野村 謙吉

## 財務戦略の概要



2021年3月期 家庭用ゲームソフト国別販売本数実績



直近5年間の収益構造の変化

まず、この5年間で当社が特に重要と考えてきた財務面の指標についてご説明します。左表は2016年3月期と2021年3月期を比較したのですが、売上高の増加に比して利益の増加が顕著に表れています。これはグローバルユーザーの拡大(=販売本数の増加)に加え、財務的には原価率、販管費率の低下というコスト管理の進展が奏功している結果と言えます。

具体的には、①コンシューマゲーム部門においてユーザーの期待に沿ったコンテンツを開発・提供することで、計画を上回る売上高・販売本数を実現し、想定ROIを上回る実績を計上していること、②開発手法・技術の進化により効率化が進みコスト増加の吸収力と

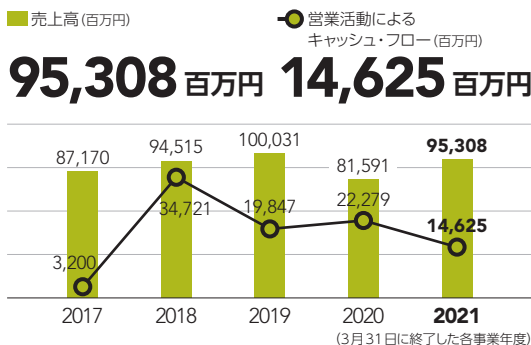
して機能していること、が挙げられます。特に近年では開発部門における進捗管理とコスト管理手法が進化し、コンテンツ制作における問題点や課題の掌握と早期の対応が可能な体制が整っています。

加えて毎年安定した新人の採用と早期戦力化により、ゲームデバイスの進化に伴う開発コストの増加を吸収しています。これらの成果として、ゲームソフト仕掛品は5年前に比してほぼ同水準で推移しています。このことは稼ぐ力を示す営業キャッシュフローの改善に寄与しています。

更に、デジタル戦略の進展に伴い販管費にも変化が生じています。従来型の販売促進手法からデジタルメディアを活用した情報発信へと進化しつつあり、事業・管理面においてもデジタル化を促進することでコストの削減を実現しています。

また、当社では、タイトルの販売期間長期化を目指しており、発売後もタイトルアップデートやイベント実施などでタイトルの鮮度を保ちながら、ユーザー数を拡大させています。発売後の開発コストの回収完了が早くなり、特に前年度以前に発売したリピートタイトルの収益性は非常に高く、リピートタイトルの販売拡大が、タイトルのROI向上とともに利益率上昇の主要因となっています。

売上高・営業活動によるキャッシュフロー(百万円)



## 強化された財務基盤に根ざしたこれからの成長戦略投資

以上のデジタル戦略強化により、当社の財務構造・収益構造が大きく変化し、ステージアップしたことがご理解いただけると思います。

この結果、資本効率の向上の指標として注目しているROEとROAも大きく改善しました。

	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3 (計画)
ROE (%)	14.4	16.9	22.6	22.7
当期純利益率 (%)	12.5	19.5	26.1	30.0
ROA (%)	10.1	12.0	16.2	—
財務レバレッジ	1.39	1.44	1.36	—

また、2021年3月期の同数値は同業内の比較でも上位に位置しています。このことから当期の好業績は新型コロナウイルスの感染拡大による巣ごもり需要の後押しを受けただけでなく、従前より進めてきた当社の成長戦略が順調に進行したことが主要因であり、中期経営目標である毎期の安定増益は次期以降も継続して達成可能であると考えています。

	ROE
カプコン	22.6%
コナミHD	11.4%
スクウェア・エニックスHD	11.6%
セガサミー HD	0.4%
バンダイナムコ HD	10.2%
東証一部平均	7.2%

注) 2021年3月期実績  
出所) 各社決算短信、日本取引所グループHP

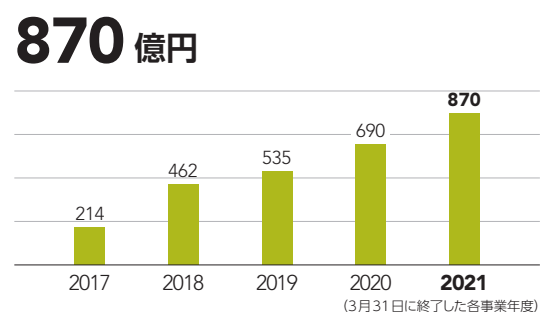
なお、毎期の営業増益に伴い、近年継続して増加している当社の現預金ですが、当社では現預金残高1,000億円の達成を当面の目標にしています。これは年間開発投資発生額の約3倍を確保する狙いに基づくものです。当社のビジネスの本質はヒットビジネスであり、絶えず様々な変化とリスクにさらされています。この変化に万が一即応できないリスクを考慮し、3年分の開発投資資金を確保したいと考えているからです。2020年度末の現預金残高は712億円、期末直前の新作タイトル販売による売掛金計上分を考慮した正味のネットキャッシュは870億円と、現預金残高1,000億円の達成が視野に入ってきました。

これからも「キャッシュ重視」「稼ぐ力の強化」「資本効率の強化」という基本的なスタンスは変わりませんが、今後さらに大きな変化が想定されるデジタルコンテンツ事業をはじめ、事業環境変化を想定しながら中長期戦略のもと、迅速かつ効果的な戦略投資を行います。

### I. 先端技術への研究開発投資

ゲームを取り巻く環境は、益々変化することが確実です。通信環境の進化に加え、ゲームの周辺技術まで含めて様々な先端新技術の研究開発にこれまで以上の取り組みが必要になると捉えています。こうした新技術に関する研究開発を一層進化させることが今後の重要な経営課題になり、積極的に対応していく必要があります。このために従来にも増して新たな人材を確保し、新技術の研究・開発への投資を積極的に行っていきます。

### 正味ネットキャッシュの推移(億円)



## II. ビジネスインフラへの投資

また、事業構造の変化にも対応する必要があります。近い将来年間販売本数1億本の達成に向けて、全世界のゲームユーザーがどのようにしてゲームに関する情報を収集し購入意思決定をしているか、を分析していく必要があります。また2020年11月、皆さまにご迷惑とご心配をおかけした外部からの不正サイバー攻撃への対応強化を含め、ビジネスインフラへの投資も加速する予定です。

## III. 人材確保・育成への投資

研究開発やコンテンツ制作は、いふなれば人材への投資です。グローバルにおける一層の拡販のためには、多様性のある人材の確保と育成が不可欠です。

今後の中長期戦略推進のためにダイバーシティを重要課題と認識し、女性のほか外国籍人材の採用にも引き続き注力していきます。

また人材育成の観点から、高いモチベーションを持った人材には積極的に経営課題にふれる機会を与え、今後の新たな経営課題を共有し、その中から新しい提案と対応力を強化するなど、ベテラン・若手を問わず、経営会議レベルの課題認識の推進なども始めています。

## IV. ESG・SDGsへの対応

全世界の一人でも多くの人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、そうした点からも今後もESG・SDGsに積極的に対応していきます。当社が5年前にデジタル販売の拡大・

強化の方針を打ち出した際には、販売のデジタル化によるプラスチックの使用縮減等資源の有効活用へ投資すると考えてきました。現在、気候変動に関する企業の対応が注目を集めていますが、この問題にも当社として何ができるか積極的に考え続けていきます。

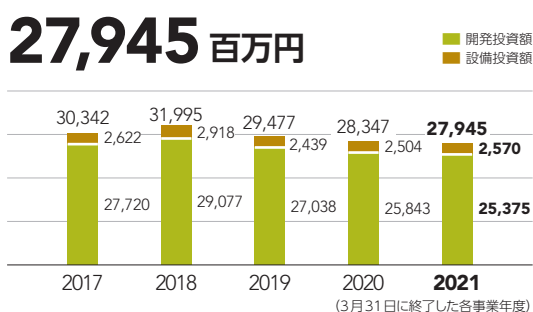
また、基本的な社会貢献の一つとして、毎年一定規模の寄付活動を行っていますが、今後もこうした活動を強化していく所存です。

## 企業成長に伴う株主還元の方針

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。21年3月期まで株式分割を考慮すれば5期連続の増配を達成しましたが、安定した業績成長を継続することで、配当の安定的な増額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へ資する重要な方針の一つであると認識していますので、従来同様株式価値の向上に資すると判断できる場合は機会に応じ適切な対応を図ります。一方で自己株式の具体的な用途についても現在検討を進めています。

また、当社の試算では、2021年3月期末時点での資本コスト(WACC)は3.52%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(22.6%)はこれを大きく上回っています。これからも中期目標である毎期営業増益を安定して達成することで、高い水準を維持し、引き続き株主の皆様へのご期待に応えてまいります。

設備投資・開発投資額 (百万円)



総還元性向 (%)

