

## 第2 【事業の状況】

### 1 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】

文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において、当社グループが判断したものであります。

#### (1) 経営方針・経営戦略等

##### ①会社の経営の基本方針

当社グループは、ゲームというエンターテインメントを通じて「遊文化」をクリエイトし、多くの人に「感動」を与えるソフト開発をメインとする「感性開発企業」を経営理念としております。また、当社株主、顧客および従業員などステークホルダーの満足度向上や信頼構築に努めるとともに、共存共栄を基軸とした経営展開を図っております。

##### ②中長期的な会社の経営戦略

成長シナリオを進めていくためには、環境の変化に影響を受けることなく安定した利益の確保ができる企業体質の確立が経営の重要課題と認識しており、以下の施策により業績の向上に邁進してまいります。

#### ア. ワンコンテンツ・マルチユース戦略の推進

当社は、「モンスターハンター」、「バイオハザード」および「ストリートファイター」など国内外で大ヒットした人気タイトルを豊富に保有しており、映画、アニメ、文房具、玩具および飲食品など各方面で使用されています。これらのIPを活用した著作権ビジネスは、安定した利益が確保できることに加え、成長余力があるため積極的な事業展開を図ってまいります。

#### イ. セグメントの取組み

##### (ア) デジタルコンテンツ事業

ワールドワイドで不動の地位を築いた「モンスターハンター」や「バイオハザード」、「ストリートファイター」など、当社は、看板タイトルを多数所有しておりますが、マーケティング活動や市場動向に対応した既存顧客の深耕や新規ユーザーの開拓に一層努めてまいります。また、ダウンロード販売が欧米を先駆けとして増大しておりますが、成長著しいアジアでもネットワークインフラの進展に伴い、ダウンロード版の売上げが伸びております。こうした環境を背景に売り切り型のパッケージ販売以外に利益率が高く、在庫リスクが少ないダウンロード販売を国内外で注力することにより収益向上を目指してまいります。

##### (イ) アミューズメント施設事業

近年、アミューズメント施設は「安・近・短」の身近な娯楽施設として見直されております。こうした環境のもと、「地域一番店」を旗印に一定の集客が見込まれる大型商業施設への出店を中心とした店舗展開を推進するとともに、家庭用ゲームやスマートフォンなどでは味わえない「景品獲得ゲーム」、「写真シール機（プリクラ等）」や「メダルゲーム」などにより、コアユーザーの若者を囲い込むほか、中高年齢者を対象にした「ゲーム無料体験ツアー」の実施や幼児向け「キッズコーナー」の設置等により新規ユーザーの開拓など、広範な利用者の増加に努め、每期安定した収益を確保してまいります。

##### (ウ) アミューズメント機器事業

パチスロ機部門は、型式試験方法の影響などによる遊技人口の減少や顧客の投資抑制等により市場規模が縮小スパイラルに陥るなど、構造的な変化の波が押し寄せています。こうした環境の影響により同部門は、近年苦戦を強いられていますが、局面打開を図るため組織改革に加え、ユーザー嗜好に対応した商品の開発や業務提携による商品ラインアップの拡充を行うとともに、環境の変化に対応して事業構成を見直すなど、事業の再構築により現状を打破し、回復軌道に乗せてまいります。

#### ウ. eスポーツ事業の取組み

eスポーツの競技人口は全世界で1億人超となっておりますが、国内でも昨年からはプロスポーツチームが参加するリーグの立ち上げや大手企業等がスポンサーになる動きが広がるなど、業界の垣根を超えた異業種からの参入等により、急速に盛り上がっております。当社は、長年にわたり米国現地法人を通じて「CAPCOM Pro Tour（カプコンプロツアー）」を開催するなど、eスポーツに関する豊富な経験や運営ノウハウを蓄積しております。このような環境のもと、今年2月に開幕した「ストリートファイターリーグ powered by RAGE」を皮切りに、米国でも4月に「STREET FIGHTER LEAGUE: Pro-US」（ストリートファイターリーグ）を開催するなど、経営資源の集中により新規事業の開拓に向けて、中長期的な視点から収益モデルを構築してまいります。

## エ. 海外展開の拡大

国内市場の成熟化に伴い成長戦略を推進していくためには、海外市場の開拓が肝要であります。日本のゲームはアニメ、マンガとならんで「クールジャパン（かっこいい日本）」と呼ばれ、海外の若者たちの人気を集めており、今やゲームは世界の共通語となっております。当社は、ハリウッドで映画化された「バイオハザード」や「ストリートファイター」など、海外で人気のあるタイトルを数多く抱えていることに加え、これから成長が見込まれるアジア市場でも「モンスターハンター：ワールド」の大ヒットによりファン層が着実に増大しており、商機の拡大を図るため積極的なグローバル展開により攻勢をかけてまいります。

## オ. グループ経営の最適化

グループ全体のパフォーマンスを上げるため、マネジメント機能の強化、情報の共有化や業務の効率化を進めるほか、選択と集中によるスクラップ・アンド・ビルドにより重点分野の集約や不採算事業の縮小、撤退を行います。また、環境の変化に対応したスピード経営により海外現地法人の再編や企業間ネットワークの拡充などを進めるとともに、国内外の関係会社と求心力を高めた事業展開によりカブコングループの最適化を図り、企業価値を高めてまいります。

## (2) 目標とする経営指標

当社グループは、事業の継続的な拡大を通じて、企業価値を向上させていくことを経営の目標としております。

経営指標としては利益の確保に加え、現金の動きを把握するキャッシュ・フロー経営を重視するとともに、資本効率の観点から、ROE（自己資本利益率）向上による企業価値の増大に努めてまいります。また、連結配当性向について、将来の事業展開や経営環境の変化などを勘案のうえ、30%を基本方針とし、かつ安定配当の継続に努めてまいります。

## (3) 経営環境および対処すべき課題

当業界は、家庭用ゲームにおいてキャラクターの自然な動きやリアルな描写を表現するため、AI（人工知能）やVR（仮想現実）の導入に加え、高精細なグラフィックの活用など、ハイテク化が進展すると思われま

す。こうした情勢のもと、当社は海外での知名度向上やブランド価値の増大など人気ゲームとの相乗効果を創出するため、これまで「ストリートファイター」および「バイオハザード」がハリウッドで映画化されているほか、「モンスターハンター」や「ロックマン」も同じく実写映画化が予定されるなど、世界トップ水準のコンテンツを制作しております。近年、国内市場が成熟傾向の状況下、持続的成長を図るためには、市場規模が大きい海外売上の一層の拡大が不可欠であります。このため、海外で人気のあるゲームをはじめ、多様な顧客ニーズに対応した訴求タイトルの開発、販売により顧客満足度の向上や競争力の優位性を確保してまいります。また、急成長のeスポーツ事業では、米国で培った豊富な経験や運営ノウハウの活用に加え、資金や人材の投入など、本格的参入により確固たる地歩を占めてまいります。さらに、成長分野や重点部門に経営資源を注力するほか、既存部門の強化や不採算部門の縮小、撤退を進めるなど、環境の変化に対応して事業の再構築を行い、求心力を高めた事業展開により経営効率アップを目指すとともに、以下の当社の強みを活かした経営戦略や重点施策によりグループ全体の企業価値を高めてまいります。

### ①当社の強み

#### ア. 強力な開発体制

当社は、顧客満足度を高めた魅力的なコンテンツの開発により、每期ミリオンタイトルを輩出しており、開発体制は厚みを増しています。また、中期的な開発マップに基づき経営資源を家庭用ゲームの開発に傾注するとともに、内作比率の向上により市場ニーズに対応した多様なコンテンツを開発し、アドバンテージを築いてまいります。このため、開発人員の増強および開発環境の整備などを通じて、開発期間の短縮や開発コストの抑制等により収益管理の強化を図るなど、コア・コンピタンス（中核的競争力）である開発体制の拡充に取り組んでおります。

#### イ. 海外で人気のあるタイトルを多数保有

当社は、これまでハリウッドで映画化された「ストリートファイター」や「バイオハザード」など、欧米でヒット作を続出させたことにより、海外で人気のあるブランドタイトルを多数保有しており、世界有数のコンテンツホルダーであります。近年、「モンスターハンター：ワールド」の大ヒットにより海外における当社のプレゼンスは着実に高まっておりますが、「カブコンブランド」を一層浸透させることにより欧米市場のほか、成長著しいアジアでも商機の拡大を目指してまいります。

#### ウ. IP（知的財産）を活用したワンコンテンツ・マルチユース展開

当社は、数多くのミリオンタイトルを創出した結果、豊富なコンテンツ資産を保有しております。これら人気タイトルとのシナジー展開により映画、アニメ、玩具および飲食品などにおいて、認知度の高いゲームキャラクターが各方面で有効活用されており、ライセンスビジネスによる収益源の多角化は、毎期安定した利益を確保しております。

#### エ. マルチプラットフォーム展開

プレイステーション 4、Xbox One、Nintendo Switchやパソコンなど、異なるハードの開発ツールを共通化できる当社独自のゲームエンジン（開発統合環境）である「MTフレームワーク」や「REエンジン」を活用して、同じソフトを複数のハードに供給するマルチプラットフォーム展開により売上増大や収益向上に寄与しております。

#### オ. デジタル戦略の推進

好採算で持続的な利益が見込まれるダウンロード販売が増加していることに加え、デジタルマーケティングによるユーザー動向の調査、分析により多様な反応や属性など、的確な顧客情報の把握が可能となるため、市場ニーズに対応した開発やプロモーション活動により販売の拡大に努めております。

また、持続的な成長に向けて前記（1）②に加え、以下の施策に取り組んでまいります。

### ②情報セキュリティの強化

近年の個人情報管理体制の重要性に鑑み、情報漏洩の未然防止やEUの「一般データ保護規則（GDPR）」対応など、国内外の様々なサイバーリスクの対策が不可欠です。この一環としてコンピュータウイルスや不正アクセスなど、外部からのサイバー攻撃による情報システムの機能不全や混乱を防ぐため、専門知識を有する人材の確保、育成や社内教育の徹底、定期的なチェックなどにより、情報セキュリティ体制の強化に取り組んでまいります。

### ③事業継続性の確保

近年は、台風や地震など大規模な自然災害が全国各地で発生しておりますが、各種の緊急事態が起きた場合において、迅速かつ適切な対応を図ることにより被害、損失や重要業務への影響を最小限に抑えるとともに、早期復旧により事業活動が継続できるよう、危機管理体制の強化を推し進めてまいります。

### ④働き方改革の推進

2019年4月から働き方改革関連法が順次施行されるなど、時間外労働の削減等の対応が急務となっております。当社は、ここ数年ワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）を推進する一環として長時間労働の削減を図るため、有給休暇促進策の実施や安全衛生委員会を毎月開催するなど、従業員の健康維持、増進を図っております。また、事業所内保育所の設置など、子育て支援等により従業員が活躍できる環境づくりを進めるとともに、優秀な人材の確保や活用を図るため、働きがいのある企業風土の醸成に取り組んでまいります。

### ⑤人材の育成、確保

当社のようなゲームソフト会社にとって従業員は、まさに「人財」であり重要な経営資源と認識するとともに、持続的な成長を進めるためには、優秀な人材の育成、確保が不可欠であります。このため、部長研修、管理職候補者研修や新人研修などの階層別研修を充実させるとともに、環境の変化に対応した人事制度や適材適所の配置等により士気の高揚や潜在能力が顕在化できるよう努めております。また、多様な人材を活用するため、ダイバーシティ（多様性）を推進するとともに、性別、国籍、年齢等に関係なく採用、評価等を行っており、先進的かつ独創性のある人材発掘などに努めております。

### ⑥資本政策の基本方針

#### ア. 配当政策

経営指標の一つである連結配当性向は、30%を基本方針としており、かつ安定配当の継続に努めてまいります。

#### イ. 自己株式の取得

経営環境の変化や財務内容等を勘案し、株主価値の向上に資すると判断できる場合は、機動的に自己株式の取得を行ってまいります。

当期は、株主還元の一環として公開買付けにより2,737,100株を取得いたしました。

#### ウ. 総還元性向

株主還元の度合いを示す総還元性向〔(配当金+自己株式取得総額)÷当期純利益〕にも留意しており、バランスの取れた資本戦略により市場の信頼獲得に努めてまいります。当期は、上記のとおり自己株式を取得したことにより総還元性向は向上しました。

### ⑦政策保有株式の基本方針

ア. 政策保有株式については、継続的取引関係がある企業との関係強化、緊密化を図る一方で、慣例的な相互保有や人的関係の情実等を排除するとともに、将来の取引関係や持続的な企業価値の向上に資するかどうかなど、中長期的な観点から得失等を総合的に勘案のうえ、最小限に留めており期末現在で3銘柄のみ保有しています。

イ. 当該保有株式に関しては、取引内容や取引金額などを参酌するとともに、継続して保有することに伴う便益や株価変動リスクなどを検証しております。この結果、簿価が50%以上下落するなど持続して保有する経済合理性が乏しいと判断した場合は、経済情勢等を勘案のうえ、当該保有先との対話を経て、適切な時期に削減や売却を行います。

ウ. 議決権行使については、取引先の経営状況や重大な不祥事などを総合的に勘案のうえ、社内手続きを経て議案ごとに賛否を決定しております。

### ⑧株主、機関投資家等との建設的な対話

当社は、経営方針や成長戦略等について理解促進を図るため、毎年、株主や機関投資家などと積極的に対話（面談）を行うとともに、株主、機関投資家、顧客などステークホルダーの皆様のご期待に添うよう努めております。また、統合報告書や当社のホームページなどを通じて株主総会や決算内容等の情報を提供していることに加え、「カプコンIRサイト」においても最新の情報発信を行うほか、ご要望ご質問などに対して迅速かつ、適切に対応するよう心掛けています。

### ⑨IR・SR活動

前項に基づき、IR・SR活動に注力しており、毎年400件を超える株主や国内外の機関投資家の訪問、来訪に加え、トップマネジメントミーティングや決算説明会などを通じて経営方針や財務情報等を語ることにより信頼関係を築き、カプコンファンの増大を図っております。

当期は、外部から主に以下の評価を得ることができました。

統合報告書	GPIFの国内株式運用機関が選ぶ「優れた統合報告書」において、4機関以上の運用機関から高い評価を得た「優れた統合報告書」11社のうちの1社に選定
	「第21回 日経アニュアルレポートアワード」優秀賞
IRサイト	日興アイ・アール株式会社「2018年度全上場企業ホームページ充実度ランキング」総合ランキング第1位
	大和インバスター・リレーションズ株式会社 2018年「インターネットIR表彰」最優秀賞

### ⑩ESGの取組み

ESGとは、環境（Environment）、社会（Social）、統治（Governance）の頭文字を取ったものです。当社は、良き企業市民として社会的責任を果たすためESGの観点から環境（LED照明への切り替えによるCO<sub>2</sub>排出の抑制、取扱説明書などの電子化による紙資源の削減等）、社会（子供達を対象にした出前授業、当社のゲームを活用した地方創生等）および統治（社外取締役比率の向上、指名・報酬委員会の設置等）を勘案した経営戦略を推進しており、ステークホルダーの皆様（株主、機関投資家、顧客、取引先、債権者、従業員、地域社会等）との信頼を構築することにより企業価値の向上に努めております。

#### ⑪コーポレート・ガバナンスの取組み

当社は、ゲームというエンターテインメントを通じて「遊文化」をクリエイトし、人々に感動を与える「感性開発企業」を基本理念とし、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、コーポレート・ガバナンスの充実に取り組んでおります。また、経営の健全性や透明性を高めるため、任意の指名・報酬委員会およびコンプライアンス委員会を設置するなど、ガバナンスが機能する組織体制を構築することによりリスクの回避や不祥事の防止に努めております。一方で、成長戦略を推し進めるため、成長分野への投資や提携戦略、M&Aなど、積極果敢に機動的な事業展開を行ってまいります。

#### (4) 株式会社の支配に関する基本方針について

当社は、財務および事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針を定めており、その内容等（会社法施行規則第118条第3号に掲げる事項）は次のとおりであります。

当社の財務および事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針の内容の概要およびその実現に資する取組み

##### ①当社グループの企業価値の源泉について

当社グループは、家庭用ゲームソフトの開発・販売を中核に、オンラインゲームの開発・配信、モバイルコンテンツの開発・配信、アミューズメント施設の運営、アミューズメント機器の開発・製造・販売、その他コンテンツビジネスの展開を行っております。

また、企業価値の源泉である開発部門の拡充、機動的なマーケティング戦略および販売体制の強化に加え、コンテンツの充実やグループ全体の効率的な事業展開、財務構造の改革、執行役員制の導入、経営と執行の役割明確化による意思決定の迅速化など、経営全般にわたる構造改革を推し進めることにより、企業価値の向上に努めております。

##### ②当社グループの企業価値の向上の取組みについて

当業界は、VR（仮想現実）、AR（拡張現実）の登場やeスポーツが脚光を浴びるなど、急速な技術革新や事業領域の多様化等により市場環境が変化するとともに、競争環境は一段と厳しくなっております。

業界の構造的な変化が進む状況下、当社グループが生存競争を勝ち抜いていくためには、経営環境の変化に対応できる体制作りが、最重要課題と認識しております。

今後さらなる成長のため、戦略目標を推進、実行することにより企業価値の向上に努めてまいります。

##### ③不適切な大規模買付行為を防止するための取組み

当社は、不適切な大規模買付行為を防止するための具体的な対応策（買収防衛策）を導入しておりません。このため、当社株式の大規模買付を行おうとする者が出現した場合は、大規模買付行為の是非を株主の皆様が適切に判断するための必要かつ十分な情報の提供を法令の許容する範囲内において求めるとともに、当社取締役会の意見等を開示するほか、株主の皆様の検討のための時間の確保に努めるなど、適切な処置を講じることに加え、より一層企業価値および株主共同の利益の確保・向上に取り組んでまいります。

## 2 【事業等のリスク】

当社グループの経営成績、財務状況等に重要な影響を及ぼす可能性のあるリスクには、以下のようなものがあります。

なお、文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において当社グループが判断したものであります。

### (1) デジタルコンテンツ事業に関するリスク

#### ① 開発費の高騰化

近年、家庭用ゲーム機はコンピュータグラフィック技術やVR（仮想現実）技術、AI（人工知能）技術、インターネット機能の取り込みなどにより、高機能化、多機能化しており開発費が高騰する傾向にあります。したがって、販売計画未達等の一部のソフトにつきましては、開発資金を回収できない可能性があります。

#### ② ゲームソフトの陳腐化について

ゲームの主なユーザーは子供や若者が多く、スマートフォンやインターネットなど顧客層が重なる業種との競争も激化しております。近年はダウンロード販売が拡大しているものの、商品寿命は必ずしも長くはありません。このため、陳腐化が早く、商品在庫の増加や開発資金を回収できない可能性があります。

#### ③ 人気シリーズへの依存について

当社は多数のゲームソフトを投入しておりますが、一部のタイトルに人気が集まる傾向があります。シリーズ作品は売上の振幅が少なく、業績の安定化には寄与しますものの、これらの人気ソフトに不具合が生じたり市場環境の変化によっては、ユーザー離れが起きる恐れがあり、今後の事業戦略ならびに当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

#### ④ 暴力シーン等の描写について

当社の人気ゲームソフトの中には、一部暴力シーンやグロテスクな場面など、刺激的な描写が含まれているものがあります。このため、暴力事件などの少年犯罪が起きた場合は往々にして、一部のマスコミなどからゲームとの関連性や影響を指摘されるほか、誹謗中傷や行政機関に販売を規制される恐れがあります。この結果、当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

#### ⑤ 季節要因による変動

ゲームの需給動向は年間を通じて大きく変動し、年末年始のクリスマスシーズンから正月にかけて最大の需要期を迎えます。したがって、第1四半期が相対的に盛り上がりや欠く傾向にあるなど、四半期ごとに業績が大幅に振れる可能性があります。

#### ⑥ 家庭用ゲーム機の普及動向について

当社の家庭用ゲームソフトは、主に株式会社ソニー・インタラクティブエンタテインメント、任天堂株式会社および米国のマイクロソフト社の各ゲーム機向けに供給しておりますが、これらの普及動向やゲーム機に不具合が生じた場合、事業戦略や当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

#### ⑦ 家庭用ゲーム機会社との許諾契約について

当社は、家庭用ゲームソフトを現行の各ゲーム機に供給するマルチプラットフォーム展開を行っております。このため、競合会社でもある株式会社ソニー・インタラクティブエンタテインメント、任天堂株式会社および米国のマイクロソフト社からゲームソフトの製造、販売に関する許諾を得ておりますが、契約の変更や新たな契約内容によっては、今後の開発戦略や当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

⑧ 家庭用ゲーム機の更新について

家庭用ゲーム機は過去、3～7年のサイクルで新型機が出ておりますが、ハードの移行期において、ユーザーは新作ソフトを買い控える傾向があります。このため、端境期は販売の伸び悩みなどにより当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

⑨ 中古ソフト市場について

現在、中古ソフトは市場の4分の1前後を占めております。また、アジア市場における違法コピー商品の氾濫も常態化しております。このため、開発資金の回収が難しくなっており、同市場の動向によっては、当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

⑩ モバイルゲーム市場について

近年、市場はスマートフォン等のモバイル端末が普及しておりますが、新技術への対応が遅れたときは、コンテンツの円滑な供給ができなくなる場合があります。加えて、娯楽の分散化や消費ニーズの多様化などにより、ゲームユーザーが減少した場合は、当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。また、課金システムによっては社会問題化し、行政による規制強化を招く恐れがあります。

(2) その他の事業に関するリスク

① アミューズメント施設事業

設置機種の人気の有無、娯楽の多様化、少子化問題、競争の激化や市場環境の変化などにより当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

② アミューズメント機器事業

パチスロ機は、少数の取引先のみ販売しているうえ、アミューズメント機器事業に占める売上依存度も近年は大半を占めております。また、当該取引先には、「風俗営業等の規制及び業務の適正化等に関する法律」に基づき、一般財団法人保安通信協会の型式試験に合格した機種だけが販売を許可されるため、この動向によっては売上げが大きく左右される場合があります。

この結果、当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

(3) 海外事業について

① 海外販売国における市場動向、競合会社の存在、政治、経済、法律、文化、宗教、習慣や為替その他の様々なカントリーリスクや人材の確保などにおいて、今後の事業戦略や当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

② 海外取引の拡大に伴い、税率、関税などの監督当局による法令の解釈、規制などにより損失や費用負担が増大する恐れがあり、当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

③ フィジビリティ・スタディーで予見できない不測の事態が発生した場合には、経費の増加や海外投資を回収できず当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

(4) 財政状態および経営成績に関するリスク

① 当社の主要な事業である家庭用ゲームソフトは、ダウンロード版が伸長しているものの、総じて商品寿命が短いため、陳腐化が早く、棚卸資産の増加を招く恐れがあり、これらの処分により当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

② 当業界は年間を通じて市場環境が変化する場合があるため、四半期ごとに業績が大きく変動する蓋然性があります。また、売上高の減少や経営戦略の変更などにより当初予定していたキャッシュ・フローを生み出さない場合があります。次期以降の当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

(5) 開発技術のリスク

家庭用ゲーム機をはじめ、ゲーム機関連の商品は技術革新が速く、日進月歩で進化しており、対応の遅れによっては販売機会の損失など当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

(6) 規制に関わるリスク

アミューズメント施設事業は、「風俗営業等の規制及び業務の適正化等に関する法律」およびその関連する法令の規制を受けておりますが、今後の法令の改正や制定によっては事業活動の範囲が狭くなったり、監督官庁の事前審査や検査等が厳しくなることも考えられます。この結果、当社の事業計画が阻害される恐れがあり、当該事業や当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

(7) 知的財産権に関するリスク

ゲームソフトや業務用ゲーム機の開発、販売においては、特許権、商標権、実用新案権、意匠権、著作権等の知的財産権が関係しております。したがって、当社が知的財産権の取得ができない場合には、ゲームソフトの開発または販売が困難となる蓋然性があります。また、第三者の所有する知的財産権を当社が侵害するリスクも否定できません。これらにより、当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

(8) 訴訟等に関するリスク

当社は、これまでに著作権侵害等で提訴した場合や他に訴訟を受けたことがあります。また、今後も事業領域の拡大などにより、製造物責任や労務、知的財産権等に関し、訴訟を受ける蓋然性があります。これにより、訴訟の内容および金額によっては、当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

(9) 情報漏洩によるリスク

当社の想定を超えた技術による不正アクセスやコンピュータウイルス、その他予測不可能な事象などにより、ハードウェア、ソフトウェアおよびデータベース等に支障をきたす可能性があります。その結果、個人情報やゲーム開発情報など機密情報の漏洩が生じた場合には、損害賠償義務の発生や企業イメージの低下、ゲーム開発の中止等を招く恐れがあり、当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

(10) 人材の育成と確保

「事業は人なり」と言われるように、会社の将来と発展のためには、有能な従業員の確保が不可欠であります。このため、当社グループは優秀な人材を採用し、育成、確保に努めております。しかしながら、ゲーム業界は相対的に従業員の流動性が高く、優秀な人材が多数退職したり、競合他社等に流出した場合は、事業活動に支障を来す恐れがあります。

この結果、当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。



### 3 【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】

#### (1) 経営成績等の状況の概要

当連結会計年度における当社グループの財政状態、経営成績およびキャッシュ・フロー（以下、「経営成績等」という。）の状況の概要は次のとおりであります。

##### ① 経営成績の状況

当連結会計年度における当業界は、モバイルゲームが減速したほか、家庭用ゲーム市場は成熟化傾向によりまだら模様ながら全体としておおむね堅調に推移いたしました。

一方、昨年のジャカルタ・アジア大会で公開競技となったeスポーツにおいて、ファン層の裾野拡大に向けてリーグ戦の開幕やプロチームが発足するなど、全国的に人気を広がってまいりました。このような状況のもと、当社は昨年市場を席卷した「モンスターハンター：ワールド」（プレイステーション 4、Xbox One、パソコン用）が続伸したことにより出荷本数が1,200万本を突破し、当社の単一タイトルとしては過去最高記録を更新したほか、当期の主力タイトル「バイオハザード RE:2」（プレイステーション 4、Xbox One、パソコン用）が400万本を超える大ヒットを放ったことに加え、同じく「デビル メイ クライ 5」（プレイステーション 4、Xbox One、パソコン用）も海外で定着した人気により200万本を出荷するなど、いずれも訴求力を発揮したことにより好調に推移いたしました。また、昨年から脚光を浴びているeスポーツでは、「東京ゲームショウ2018」において開催した「CAPCOM Pro Tour（カプコンプロツアー）ジャパンプレミア」が観戦者の熱気に包まれ盛り上がったほか、今年2月にeスポーツの源流とも呼ばれる人気格闘ゲームを活用した「ストリートファイターリーグ powered by RAGE」を開幕するなど、新たな事業領域を開拓するため積極的に布石を打ってまいりました。

この結果、売上高は1,000億31百万円（前期比5.8%増）となりました。利益面につきましては、デジタルコンテンツ事業が好伸したことにより、営業利益181億44百万円（前期比13.1%増）、経常利益181億94百万円（前期比19.3%増）、親会社株主に帰属する当期純利益125億51百万円（前期比14.8%増）となり、前期に引き続きいずれも過去最高益を更新いたしました。

セグメントごとの経営成績は、次のとおりであります。

##### （デジタルコンテンツ事業）

当事業におきましては、大型タイトル「バイオハザード RE:2」（プレイステーション 4、Xbox One、パソコン用）が予想を上回る大人気を博したことにより業績向上のけん引役を果たしたほか、海外をターゲットにした「デビル メイ クライ 5」（プレイステーション 4、Xbox One、パソコン用）も安定したニーズに支えられ、健闘しました。また、前期に大旋風を巻き起こした看板タイトル「モンスターハンター：ワールド」（プレイステーション 4、Xbox One用）がユーザー層の拡大により人気を持続したほか、パソコン向けスチーム版も堅調に推移したことにより利益を押し上げるとともに、同じく海外向けに投入した「モンスターハンターダブルクロス」（Nintendo Switch用）が順調に伸長するなど、モンスターハンターシリーズが収益向上に大きく貢献いたしました。

さらに、「ロックマン11 運命の歯車!!」（プレイステーション 4、Nintendo Switch、Xbox One、パソコン用）や「ストリートファイター 30th アニバーサリーコレクション」（プレイステーション 4、Nintendo Switch、Xbox One、パソコン用）が底堅い売行きを示しました。また、「バイオハザード7 レジデント イービル」（プレイステーション 4、Xbox One、パソコン用）など、利益率が高いリピートタイトルも根強い人気により続伸しました。

この結果、売上高は829億82百万円（前期比11.9%増）、営業利益233億15百万円（前期比22.0%増）となりました。

(アミューズメント施設事業)

当事業におきましては、地域間競争が激化する状況のもと、多様な顧客に対応したゲーム機の設置やサービスデーの実施、各種イベントの開催等によりリピーターや中高年齢者、女性、親子連れに加え、訪日外国人（インバウンド）など幅広い客層の取り込みに努めてまいりました。また、新機軸として昨年11月からスマートフォンやパソコンの遠隔操作によるオンラインクレーンゲーム「カプコンネットキャッチャー カプとれ」を開始いたしました。当期は、2店舗をオープンするとともに、1店舗を閉鎖しましたので、施設数は37店舗となっております。

この結果、売上高は110億50百万円（前期比8.0%増）、営業利益10億96百万円（前期比24.6%増）となりました。

(アミューズメント機器事業)

パチスロ機部門は、市況軟化のもと「ストリートファイターV」や「バイオハザード イントゥザパニック」等を発売したものの、消費マインドの低下やホールオペレーターの投資抑制などにより、伸び悩みました。また、業務用機器部門につきましても商材不足により終始苦戦を強いられ、今後の戦略転換を余儀なくされるなど、同事業は全体として軟調に推移いたしました。

この結果、売上高は34億22百万円（前期比56.1%減）、営業損失26億68百万円（前期は営業損失7億64百万円）となりました。

(その他事業)

その他事業につきましては、主なものはライセンス許諾によるロイヤリティ収入やキャラクターグッズなどの物品販売で、売上高は25億75百万円（前期比10.2%増）、営業利益8億11百万円（前期比28.0%減）となりました。

② 財政状態の状況

当連結会計年度末における資産は、前連結会計年度末に比べ14億21百万円減少し1,234億7百万円となりました。流動資産は、前連結会計年度末に比べ16億94百万円減少し908億17百万円となりました。これは、「現金及び預金」が64億64百万円増加し530億4百万円となりましたが、「ゲームソフト仕掛品」が87億8百万円減少し169億26百万円となったことが主な要因であります。なお、「現金及び預金」から有利子負債を差し引いたネット・キャッシュは79億38百万円増加し446億89百万円となり、開発投資を支える財務基盤が強化されております。固定資産は、主に繰延税金資産の増加などにより、前連結会計年度末に比べ2億72百万円増加し325億90百万円となりました。

負債は、主に「長期借入金」が15億79百万円減少したことなどにより、前連結会計年度末に比べ47億50百万円減少し346億58百万円となりました。

純資産は、「剰余金の配当」35億58百万円および「自己株式の取得」60億1百万円による減少があったものの、「親会社株主に帰属する当期純利益」125億51百万円の計上により、前連結会計年度末に比べ33億28百万円増加し887億49百万円となりました。

### ③ キャッシュ・フローの状況

営業活動によるキャッシュ・フローは、「税金等調整前当期純利益」177億70百万円（前連結会計年度は151億49百万円）に、「減価償却費」などの非資金項目、営業活動に係る債権・債務、たな卸資産等の増減、「法人税等の支払額」などが増減した結果、198億47百万円の収入（前連結会計年度は347億21百万円の収入）となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、「有形固定資産の取得による支出」等により、22億61百万円の支出（前連結会計年度は28億47百万円の支出）となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、「自己株式の取得による支出」および「配当金の支払額」等により、114億43百万円の支出（前連結会計年度は95億77百万円の支出）となりました。

以上の結果、当連結会計年度末における現金及び現金同等物の期末残高は64億64百万円増加し530億4百万円となりました。

### ④ 生産、受注及び販売の実績

#### a. 生産実績

当連結会計年度における生産実績をセグメントごとに示すと、次のとおりであります。

セグメントの名称	金額(百万円)	前年同期比(%)
デジタルコンテンツ事業	24,626	135.9
アミューズメント機器事業	4,478	67.1
合計	29,105	117.4

(注) 1. 上記の金額は、製造原価により算出しております。

2. 上記の金額には、消費税等は含まれておりません。

3. 上記の金額は、ゲームソフト開発費を含んでおります。

4. 当連結会計年度において、生産実績に著しい変動がありました。これは、デジタルコンテンツ事業において、大型タイトルを発売したことによるものであります。

#### b. 受注実績

当社グループは受注生産を行っておりません。

#### c. 販売実績

当連結会計年度における販売実績をセグメントごとに示すと、次のとおりであります。

セグメントの名称	金額(百万円)	前年同期比(%)
デジタルコンテンツ事業	82,982	111.9
アミューズメント施設事業	11,050	108.0
アミューズメント機器事業	3,422	43.9
その他	2,575	110.2
合計	100,031	105.8

(注) 1. 主な相手先別の販売実績および当該販売実績の総販売実績に対する割合

なお、当連結会計年度における株式会社ソニー・インタラクティブエンタテインメントについては、総販売実績に対する割合が100分の10未満のため記載を省略しております。

相手先	前連結会計年度		当連結会計年度	
	販売高(百万円)	割合(%)	販売高(百万円)	割合(%)
株式会社ソニー・インタラクティブエンタテインメント	9,548	10.1	—	—

2. 上記の金額には、消費税等は含まれておりません。

(2) 経営者の視点による経営成績等の状況に関する分析・検討内容

経営者の視点による当社グループの経営成績等の状況に関する認識および分析・検討内容は次のとおりであります。なお、文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において当社グループが判断したものであります。

① 重要な会計方針および見積り

当社グループの連結財務諸表は、わが国において一般に公正妥当と認められている会計基準に基づき作成されております。この連結財務諸表の作成にあたって、必要と思われる見積りは合理的な基準に基づいて実施しております。詳細につきましては、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1)連結財務諸表 注記事項 (連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項) 3. 会計方針に関する事項」をご参照ください。

② 当連結会計年度の経営成績等の状況に関する認識および分析・検討内容

当連結会計年度の経営成績等につきましては、「(1) 経営成績等の状況の概要」をご参照ください。

当連結会計年度末における自己資本比率は71.9% (前期比3.5%増)、ROE (自己資本利益率)は14.4% (前期比1.0%増)と向上いたしました。当社は、資本効率の観点からROE (自己資本利益率)向上による企業価値の増大に努めており、安定的に向上させることができました。

また、当社グループの経営成績に重要な影響を与える要因につきましては、「2 事業等のリスク」をご参照ください。

③ 資本の財源および資金の流動性

当社は中長期的に安定した成長を遂げるため、オリジナルコンテンツを生み出す源泉となるデジタルコンテンツ事業への十分な投資額を確保することが必要不可欠であると認識しております。具体的には、タイトルラインアップの拡充や新たな技術への対応に加え、開発者の増員や開発環境の整備への投資が必要であります。したがって、当連結会計年度における研究開発投資額および設備投資額を合わせた合計294億77百万円の80%強に相当する254億71百万円を、デジタルコンテンツ事業に投資しております。なお、ゲームコンテンツの研究開発投資につきましては、「5 研究開発活動」に記載のとおりであります。

ゲームコンテンツの開発費用は、高性能かつ多機能な現行機の登場に伴い増加傾向にあります。また、主力タイトルの開発期間は2年以上を要することに加え、ダウンロードコンテンツ販売の浸透により販売期間も長期化しており、投資を回収するまでの期間も長期化しております。さらに、発売後の定期的なバージョンアップおよびネットワークインフラの維持に継続的な投資が発生するため、相応の現預金を保有しておく必要があります。

当社は、財務基盤を強化するとともに、成長のための投資資金の確保を実現するため、投資計画とリスク対応の留保分を考慮したうえで保有しておくべき現預金水準を設定し、これを手元現金と貸出コミットメントライン契約等で補完し、適正レンジで維持しております。

このような状況下、当連結会計年度末の現金及び現金同等物の期末残高は64億64百万円増加し530億4百万円となりました。

経営方針・経営戦略または経営上の目標の達成状況を判断するための客観的な指標につきましては、「1 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」をご参照ください。

#### 4 【経営上の重要な契約等】

当社グループが許諾を受けている重要な契約の状況

契約会社名	相手方の名称	国名	契約の名称	契約内容	契約期間
㈱カプコン	任天堂㈱	日本	Nintendo Switch Content License and Distribution Agreement	家庭用ゲーム機「Nintendo Switch」向けゲームソフトの開発・広告宣伝・販売・頒布に関する知的財産権等の供与、ゲームソフトウェアの配信委託、及び販売・頒布に関する条件設定	2017年4月1日より3ヵ年 以後1ヵ年毎の自動更新
㈱カプコン	MICROSOFT LICENSING, GP	米国	XBOX ONE PUBLISHER LICENSE AGREEMENT	家庭用ゲーム機「Xbox One」向けゲームソフトの製造・販売に関する商標権および技術情報の供与	2013年10月1日より 2018年3月31日 以後1ヵ年毎の自動更新
㈱カプコン	㈱ソニー・インタラクティブエンタテインメント	日本	PlayStation Global Developer & Publisher Agreement	全てのPlayStationフォーマット向けゲームソフトの開発・製造・発行・頒布・供給・販売・貸与・市販・広告宣伝・販促等に関する商標権および技術情報の供与	2013年11月15日より 2019年3月31日 以後1ヵ年毎の自動更新

## 5 【研究開発活動】

当社グループは、コンピュータを介した「遊文化」をクリエイトすることにより、社会の安定発展に寄与し、「遊びの社会性」を高めるハイテク企業を志向しております。そのため、時代の変化や価値観の変化を先取りし、市場のニーズに合った新商品を開発することが当社の根幹事業であると認識し、研究開発に重点をおいております。

研究開発活動は、デジタルコンテンツ事業およびアミューズメント機器事業で行っており、当連結会計年度末現在の研究開発要員は2,032名、従業員の72%になっております。

当連結会計年度におけるグループ全体の研究開発投資額は、27,038百万円（消費税等抜き）で、売上比27.0%であります。なお、研究開発投資額にはコンテンツ部分の金額を含めて記載しております。一般管理費に含まれる研究開発費は1,147百万円で、売上比1.1%であります。

セグメントごとの研究開発活動を示すと次のとおりであります。

### (1) デジタルコンテンツ事業

当事業における当社グループのゲームソフト開発・市場投入実績は以下のとおりです。

主力タイトルにおきましては、前期に快進撃を続けた「モンスターハンター：ワールド」（プレイステーション 4、Xbox One、パソコン用）にて無料アップデートやスペシャルコラボレーションを積極的に実施することにより、1,200万本出荷を達成いたしました。また、最新技術を駆使して「バイオハザード2」を現世代機向けにグラフィックとサウンドの両面を大幅刷新し恐怖体験を提供するバイオハザードシリーズの最新作「バイオハザード RE:2」（プレイステーション 4、Xbox One、パソコン用）を開発し、400万本出荷を達成いたしました。さらには、スタイリッシュなアクションと最先端のビジュアルに磨きをかけ、オンライン要素も導入したデビルメイクライシリーズの最新作「デビルメイクライ 5」（プレイステーション 4、Xbox One、パソコン用）を開発し、200万本出荷を達成いたしました。

マルチプラットフォームタイトル（プレイステーション 4、Nintendo Switch、Xbox One、パソコン用）におきましては、ストリートファイターシリーズでは海外向け新作タイトル「ストリートファイター 30th アニバーサリーコレクション」を開発し、堅調に推移しております。ロックマンシリーズでは「ロックマンX アニバーサリーコレクション」「ロックマンX アニバーサリーコレクション 2」「ロックマン11 運命の歯車!!」を開発し、固定ファンや根強いブランド力により堅調に推移しております。また過去作品を移植した「カプコン ベルトアクション コレクション」「鬼武者」「逆転裁判123 成歩堂セレクション」を開発し、堅調な出足となっております。

Nintendo Switch向けタイトルにおきましては、ロックマンシリーズでは「ロックマン クラシックス コレクション」「ロックマン クラシックス コレクション 2」「ロックマン クラシックス コレクション 1+2」、国外向けでは「モンスターハンターダブルクロス」を開発いたしました。また将来のデジタルコンテンツ展開を見据えて「バイオハザード7 レジデント イービル クラウド バージョン」を開発いたしました。

オンラインゲーム市場向けタイトルにおきましては、運営サービスを行っております「モンスターハンター フロンティア Z」「ドラゴンズドグマ オンライン」等の追加コンテンツの継続開発を行い、投入いたしました。

モバイルコンテンツ市場向けタイトルにおきましては、本格ミリタリーシミュレーション「BLACK COMMAND」、ドラマチック恋愛サスペンスストーリー「囚われの palma Refrain」を開発し、配信を開始しております。

当事業に係る研究開発投資額は25,379百万円で、一般管理費に含まれる研究開発費は1,146百万円であります。

## (2) アミューズメント機器事業

パチスロ機部門におきましては、パチスロ遊技機「大神～回胴編～」 「ストリートファイターV」 「ロックマンアビリティ」 「バイオハザード イントゥザパニック」 「戦国BASARA HEROES PARTY」 の計5機種を開発し、販売いたしました。

「大神～回胴編～」では、アマテラスをイメージした筐体デザインにサブビジョンを搭載した専用筐体で、新機軸の自力バトルシステムARTをお楽しみいただける内容となっております。「ストリートファイターV」では、リングをモチーフにしたサブビジョン搭載専用筐体に、勝利するほどに継続率がアップするVバトルシステムを融合させ、期待感の高い遊技機を提供いたしました。「ロックマンアビリティ」では、当社初の超攻略型ARTタイプとして新たな遊びをご提案し、「バイオハザード イントゥザパニック」は、当たりのインパクトに重点を置いたクラッシュ告知を搭載。バイオハザードらしく、恐怖と驚きを前面に押し出した遊技機となっております。また「戦国BASARA HEROES PARTY」では、巨大なルーレット役物を搭載した専用筐体となっており、煌びやかさと爽快感を体感できる内容となっております。

業務用機器部門につきましては、昨年度発売いたしました6人用メダルゲーム機「モンスターハンターメダルハンティングG」の追加販売を行いました。またセガアミューズメントインターナショナル社を通じて欧米で販売をしている「ルイージマンションアーケード」についても追加販売を継続しております。

当事業に係る研究開発投資額は1,659百万円で、一般管理費に含まれる研究開発費は1百万円であります。