

CAPCOM

カプコン統合報告書

2022

Invested in People,
Committed to Growth



財務・非財務の両面で 価値を創造し続けています



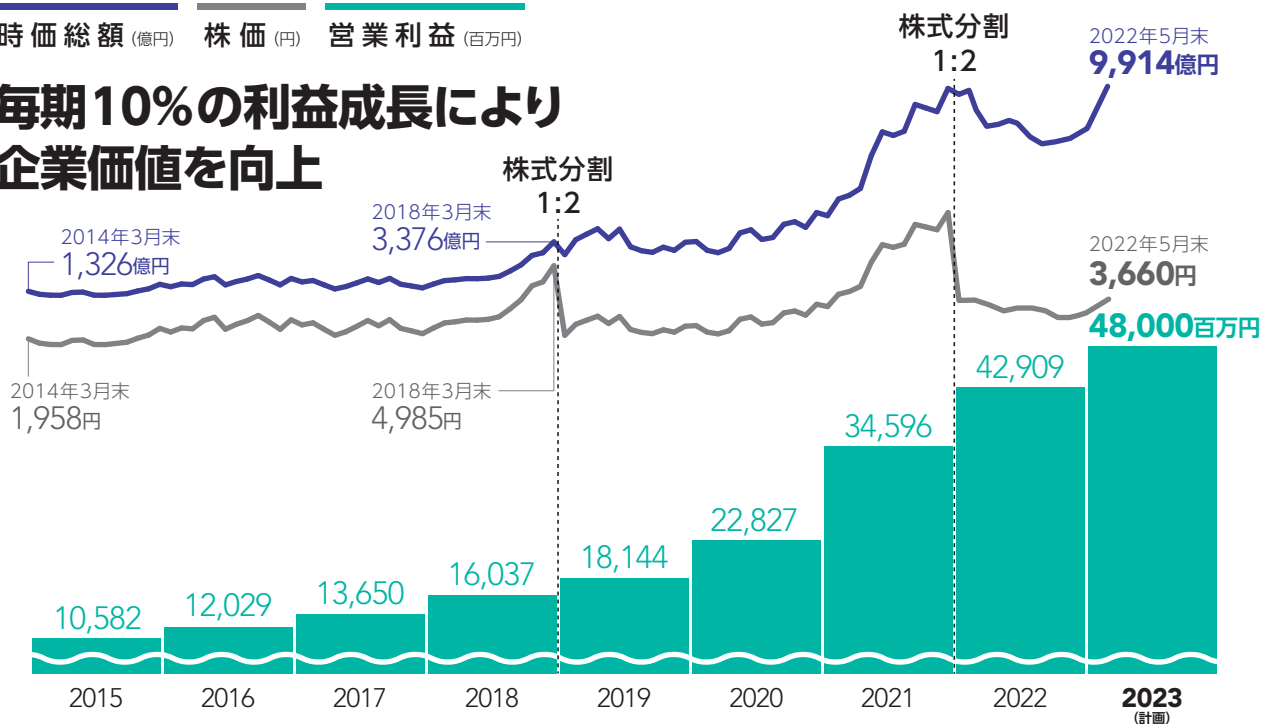
9期連続の営業増益を達成

AIや通信など、先端技術の進歩に伴い、ゲーム業界は日々進化・変化を続けています。当社はこの変化を好機と捉え、開発体制の強化やデジタルへの対応を進めてきた結果、2022年3月期まで9期連続での営業増益を達成しています。また株価においても、2018年

4月1日、2021年4月1日と、当社株式の流動性の向上と投資家層の拡大を図り株式分割を行いました。業績の向上とともに安定的に上昇しています。株主の皆様へ報いるため、持続的な業績成長により、引き続き企業価値(時価総額)を高めていきます。

時価総額 (億円) 株価 (円) 営業利益 (百万円)

每期10%の利益成長により 企業価値を向上



(3月31日に終了した各事業年度)



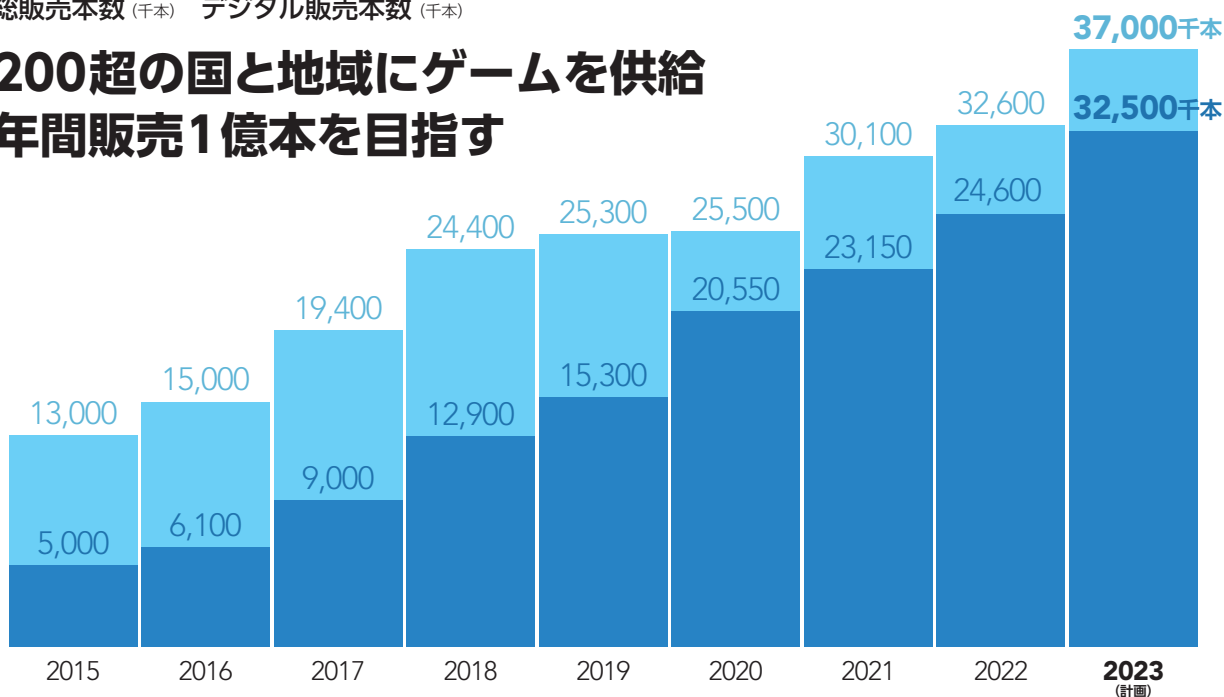
世界中の人々に笑顔や感動を提供

当社は1983年の創業以来、ゲームというエンターテインメントを通じて、人々に笑顔や感動を提供し続けてきましたが、近年ではインターネットやPC、スマートフォンの普及により、「ゲーム専用機が無くて」、「家に居ながらにして」、「あらゆる国や地域で」ゲームが楽しめるようになり、現在では200を超える国や地域で生まれ、

当社のゲームソフト流通量はデジタル販売を中心に右肩上がり増加しています。当社はこれからも高品質なエンターテインメントの提供を通じ、世界中の人々のクオリティ・オブ・ライフ向上に資するべく事業活動に邁進します。

総販売本数 (千本) デジタル販売本数 (千本)

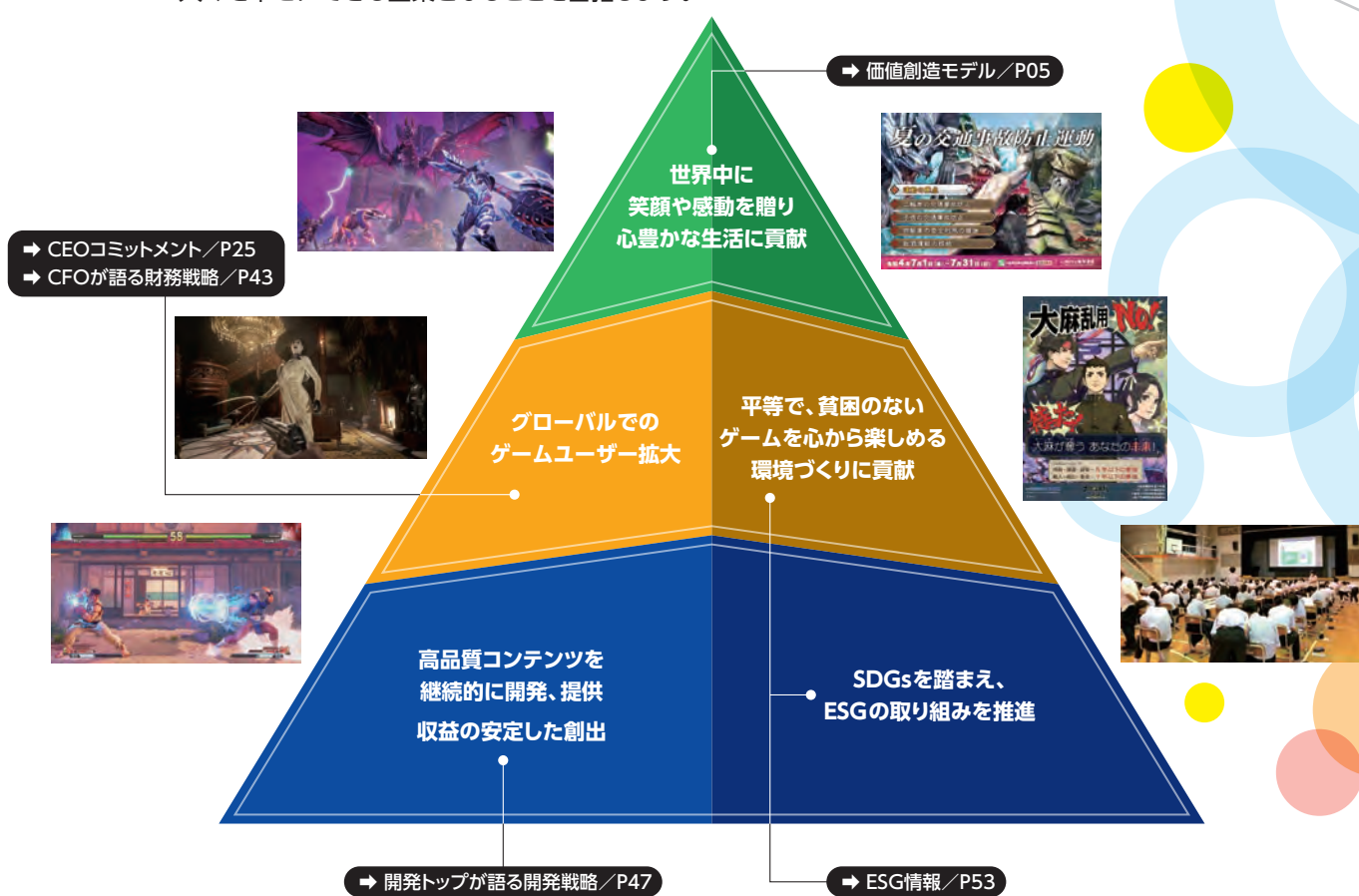
200超の国と地域にゲームを供給 年間販売1億本を目指す



(3月31日に終了した各事業年度)

遊文化をクリエイトする 感性開発企業・カプコン

当社は、ゲームというエンターテインメントを通じて「遊文化」をクリエイトし、人々に「笑顔」や「感動」を与える「感性開発企業」を基本理念としています。1983年の創業以来、世界有数のソフト開発力を強みとして多くの作品を展開してきました。キャラクターやストーリー、世界観、音楽など、多彩な要素の一つひとつがクリエイティビティの高い芸術作品であるゲームコンテンツは、心豊かな社会づくりを支援するとともに多彩なメディアにも活用されています。当社は今後も世界一面白いコンテンツで社会や人々を幸せにできる企業となることを目指します。



CONTENTS

価値創造ストーリー

- 01 財務・非財務の価値創造
- 03 企業理念
- 05 価値創造モデル
- 07 価値創造の歴史
- 09 主な知的資産 (IP)
- 11 IPの有効活用
- 13 デジタル戦略/人材戦略の成果
- 15 ESGハイライト
- 17 事業セグメント別ハイライト
- 21 財務ハイライト
- 23 中長期ビジョン

中長期の成長戦略

- 25 CEOコミットメント
 - 33 COOが語る成長戦略
 - 39 CHOが語る人材戦略
 - 43 CFOが語る財務戦略
- 最新クリエイティブレポート**
- 47 開発トップが語る開発戦略
 - 49 人材育成と開発環境
 - 51 開発責任者が語る技術開発

持続的成長の基盤 (ESG)

- 53 ESG情報
- 54 環境とカプコン
- 55 社会とカプコン
- 63 コーポレート・ガバナンス
- 63 役員紹介
- 65 コーポレート・ガバナンスの体制と取り組み
- 72 取締役専務執行役員メッセージ
- 73 人材投資戦略に関する社外取締役の主なコメント

財務分析・企業情報

- 75 ゲーム業界と当社の特性
- 77 連結財務指標11年間サマリー
- 79 セグメント情報
- 84 株式情報
- 85 会社概要



編集方針

当社の「統合報告書」は、ステークホルダーの皆様へ、中長期的な企業価値向上に向けた取り組みをお伝えし、更なる対話のきっかけになることを目指して発行しています。また、シンプルでわかりやすい表現を目指し、重要な項目について視覚的に内容が理解できるよう趣向を凝らしています。なお、詳しい内容は当社WEBサイトをご覧くださいいただけます。

報告期間・範囲

報告対象期間は、2022年3月期(2021年4月1日~2022年3月31日)です。ただし、必要に応じて当期の前後についても言及しています。データの集計範囲(バウンダリー)は、特に記載しているものを除いて、全て連結決算対象範囲です。

目的別検索用インデックス

外部環境がわかる ▶ P17-18、P75

成長戦略がわかる ▶ P23-24、P33-38、P39-42、P43-46

業績と財務状況がわかる ▶ P19-22、P43-46、P77-83

世界有数の開発力がわかる ▶ P47-52

人材戦略についてわかる ▶ P14、P39-42、P49-50

ステークホルダーとの関係がわかる ▶ P15-16、P55-62

市場環境と業績がわかる ▶ P17-20、P21-22、P43-46、P75-83

独自コンテンツの創出を起点に 笑顔や感動を提供し、社会課題を解決します

当社は、企業理念のもと、「培ってきた資本」と「持続的な成長基盤」を活用し、事業活動を通じて独自の人気コンテンツ(IP)を創出しています。
更に、そのIPを様々な分野に展開することで、事業を拡大させています。
これらの活動を通じて財務・非財務価値、言い換えればゲームによってもたらされる幸せを提供することで、社会課題の解決にも貢献しています。

企業理念
遊文化を
クリエイトする
感性開発企業・
カプコン

心豊かな生活への欲求

世代や地域間の
コミュニケーション
ギャップ

グローバルな経済・
情報格差

社会課題

産業の新陳代謝

地方産業の低迷

日本の国際的な
地位の低下

開発投資 **298** 億円 → CFOが語る財務戦略/P43

開発人材 **2,369** 名 → 開発トップが語る
開発戦略/P47

保有するIP
(ミリオンヒットシリーズ) **19** シリーズ → 主な知的資産(IP)/P09

培ってきた資本

事業活動

企画

開発

品質
管理

販売
プロモーション

持続的成長の基盤

重要課題① 人材の確保・育成 → 人材育成と開発環境/P49

重要課題② ダイバーシティの推進 → 社会とカプコン/P55

重要課題③ 社会との健全な関係構築 → 社会とカプコン/P55

重要課題④ コーポレート・ガバナンスの充実 → コーポレート・ガバナンス/P63



アミューズメント施設「プラサカブコン」の運営、遊技機の開発・販売、eスポーツ大会の開催などを自社で展開しています。

→ IPの有効活用/P11



自社の マルチメディア 展開



eスポーツ



遊技機
メダルゲーム、
パチンコ・パチスロ



家庭用ゲーム



PCオンライン



アミューズメント施設
ショッピングセンター型、
大型店舗

コンテンツの マルチメディア展開

2022年3月期売上

225
億円

ゲームのマルチ プラットフォーム展開

2022年3月期売上

875
億円



モバイルコンテンツ



映画

ハリウッド映画、劇場アニメ、
CG映画



ダウンロード
コンテンツ



出版・キャラクターグッズ

攻略本、イラスト集、
フィギュア、など



イベント
コンサート、舞台

協業で マルチメディア 展開

自社コンテンツの 映像作品を展開

3
件

他社との協業により、オリジナルコンテンツのハリウッド映画化を実現。その他には、アニメ、舞台、イベント、出版など様々な分野に展開しています。

→ IPの有効活用/P11

年間ゲーム販売本数
3,260万本

→P02

教育支援活動

32回

→P16

シニアツアー
累計参加者

2,582名

→P59

非財務の OUTPUT

新卒採用

163名

→P39

自治体等への協力

2件

→P62

手頃かつ手軽に入手できる
エンターテインメントを
世界へ提供

健全なゲーム文化の提供

コミュニケーション
を活性化

社会的価値

ゲーム市場発の
イノベーション

地方創生に貢献

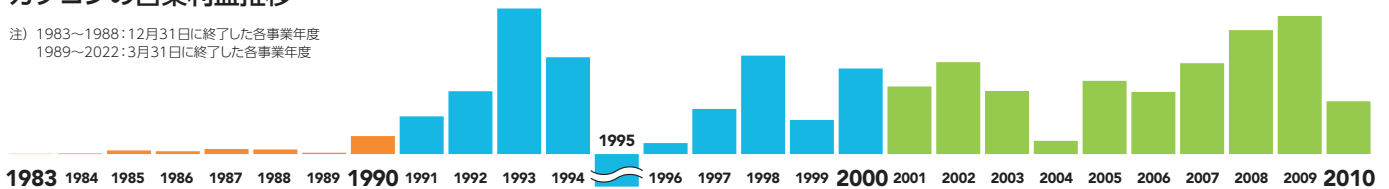
日本への信頼や
好意の獲得



屈指の開発力で 大阪からグローバルへ展開

カプコンの営業利益推移

注) 1983～1988: 12月31日に終了した各事業年度
1989～2022: 3月31日に終了した各事業年度



創成期

1983年、大阪市に株式会社カプコンを創業。独自基板「CPシステム」を用いたハイスペックな業務用ゲームを開発・販売するとともに、家庭用ゲーム分野にも進出。

事業拡大

90年代に「スーパーファミコン」が登場すると、カプコンも家庭用ソフトの開発を本格化。業務用ゲーム開発のノウハウを活かし多数のヒット作を生み出した。1994年には「ストリートファイター」のハリウッド映画化やアニメ映画化など、ワンコンテンツ・マルチユース戦略が確立。

欧米でのシェア拡大

2000年に株式を東京証券取引所市場第一部に上場。2000年代には海外で人気を博すコンテンツが次々と誕生。ハリウッド映画「バイオハザード」が全世界で1億200万米ドルの興行収入を達成し、現在まで6作続くヒットシリーズになるなど、カプコンブランドが海外へ浸透した。

カプコンと遊文化

1988



「CPシステム」

独自開発した高性能な基板により、世界最高の品質で描かれる奥深い世界観やゲーム性がユーザーを魅了し、以降業務用・家庭用の両領域でヒットを連発。

1991



「ストリートファイターII」が大ヒット

全国のゲームセンターで大ブームを引き起こし、対戦格闘ジャンルを確立。1992年には、eスポーツの先駆けとも呼べる全国大会を両国国技館で開催。

2002



自社コンテンツのマルチユースを推進

[[バイオハザード]のハリウッド映画化をはじめ、子供向けには「ロックマンエグゼ」をTVアニメ・映画化することで、ゲーム発コンテンツのブランド化を推進。

作品の歴史

1983

開発第1号機(メダル)
「リトルリーグ」を発売。

1984

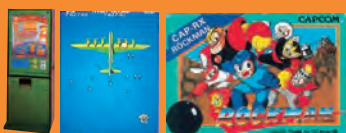
業務用ビデオゲーム
第1弾「バルガス」を発売。

1985

家庭用テレビゲーム第1弾、
「ファミリーコンピュータ」向けソフト
「1942」を発売。

1987

「ファミリーコンピュータ」向けソフト
「ロックマン」を発売。



1992

「スーパーファミコン」用ソフト
「ストリートファイターII」を発売。

1993

スーパーファミコン用ソフト
「プレス オブ ファイア」を発売。

1996

「プレイステーション」用ソフト
「バイオハザード」を発売。
記録的なロングセラーで
サバイバルホラージャンルを確立。



2001

「鬼武者」を発売。
「プレイステーション 2」用ソフトとして、
初の国内100万本販売を達成。
「プレイステーション 2」用ソフト
「デビル メイ クライ」を発売。

2005

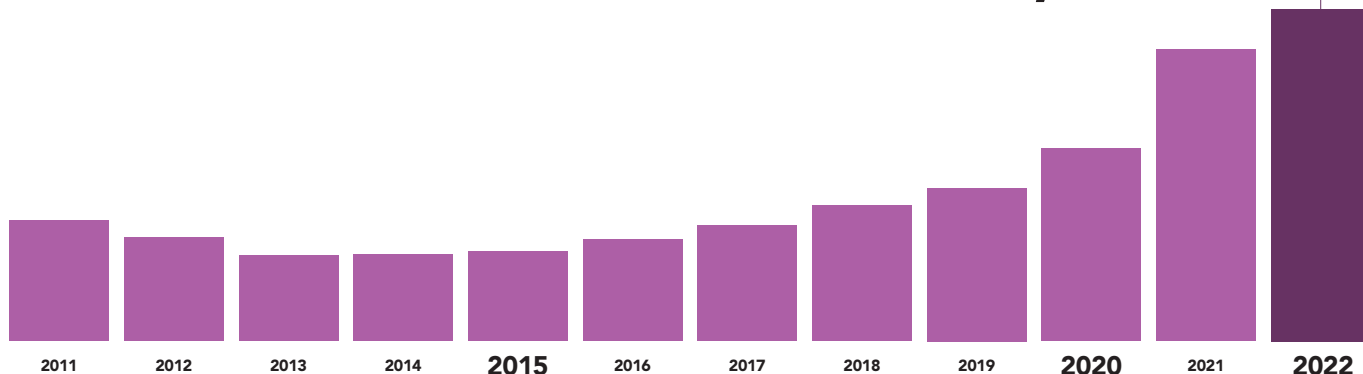
「プレイステーション 2」用ソフト
「戦国BASARA」を発売。

2006

「Xbox 360」用ソフト
「デッドライジング」を発売。
新型ゲーム機での新作としては
異例のミリオンセールスに。



42,909 百万円



デジタル・グローバル化

～2016

通信機能を具備したゲーム機の普及により、マルチ(協力・対戦)プレイが一般化。また、ゲームソフトのデジタル販売も普及し、旧作タイトルによる収益機会が創出された。

2007～



「協力プレイがゲームのスタンダードに」

2007年、「モンスターハンターポータブル2nd」がシリーズ初の100万本を突破。以降「モンハン」はハンティングゲームの代名詞として定着。

2017～2020

2017年の「バイオハザード7 レジデントイービル」以降、細部まで作りこまれた高品質なゲームとデジタル販売との相乗効果による、長期間の収益貢献スキームを確立。

2018



新たなエンターテインメント、eスポーツへの本格対応

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

2021～

PCプラットフォームの一般化により、これまで一部の先進国のみであったゲーム市場があらゆる世界にまで拡大。これまでに培った豊富なIP資産と商品開発力で、グローバル企業として更なる成長を目指す。

2021



ゲーム販売のデジタル化を加速

PCプラットフォームの世界的な普及拡大を背景に、ゲームソフトのデジタル販売を加速。創業から39年の間に培った豊富なラインナップで老若男女に訴求。

2012

「ドラゴンズドグマ」を発売。

2015

山梨県甲府市と「戦国BASARA」を通じた「地域活性化に関する包括協定」を締結。

2016

大阪市に新たに研究開発第2ビル竣工。タイトルの開発体制を強化。



2017

「バイオハザード7 レジデントイービル」を発売。現在までに累計1,100万本を販売。

2018

カプコン史上初、累計1,800万本を突破した「モンスターハンター:ワールド」を発売。

2020

完全新規IP「ブラグマタ」を発表。



2021

「バイオハザード ヴィレッジ」を発売。「Golden Joystick Awards 2021」において、「アルティメット・ゲーム・オブ・ザ・イヤー賞」を含む計4部門で受賞。

2022

完全新規IP「エグソプライマル」を発表。

2022

「モンスターハンターライズ:サンブレイク」を発売。高品質なゲーム体験の提供により、全世界で順調にブランド価値を拡大。



人気コンテンツ (IP) を基盤に ミリオンタイトルを安定して輩出

当社は創業以来39年間、常に新しいことに取り組むチャレンジ精神で、多数の人気コンテンツ (IP) を創出してきました。これらのIPは国内のみならず、海外でも多数のファンを獲得しています。



ROCKMAN 11
運命の歯車!!

「ロックマン」
シリーズ

累計販売本数

3,700万本

(2022年3月期)

累計ミリオン
タイトル
6作品

35
周年

ファミリーコンピュータ向けアクションゲームとして1987年に第1作目が発売され、ゲームソフトに留まらず、キャラクターグッズ、コミック、TVアニメや映画など多彩なメディアに展開され、幅広い年代から人気を博しています。



累計ミリオン
タイトル
32作品

VILLAGE
BIOHAZARD

「バイオハザード」
シリーズ

累計販売本数

12,500万本

(2022年3月期)

絶望的な状況から、武器やアイテムを駆使し生還していくサバイバルホラーゲームで、1996年に第1作を発売しました。当社の代表的なコンテンツであり、登場から25年以上経過した今なお、世界中から高い支持を集めています。

ORIGINAL



「モンスターハンター」シリーズ

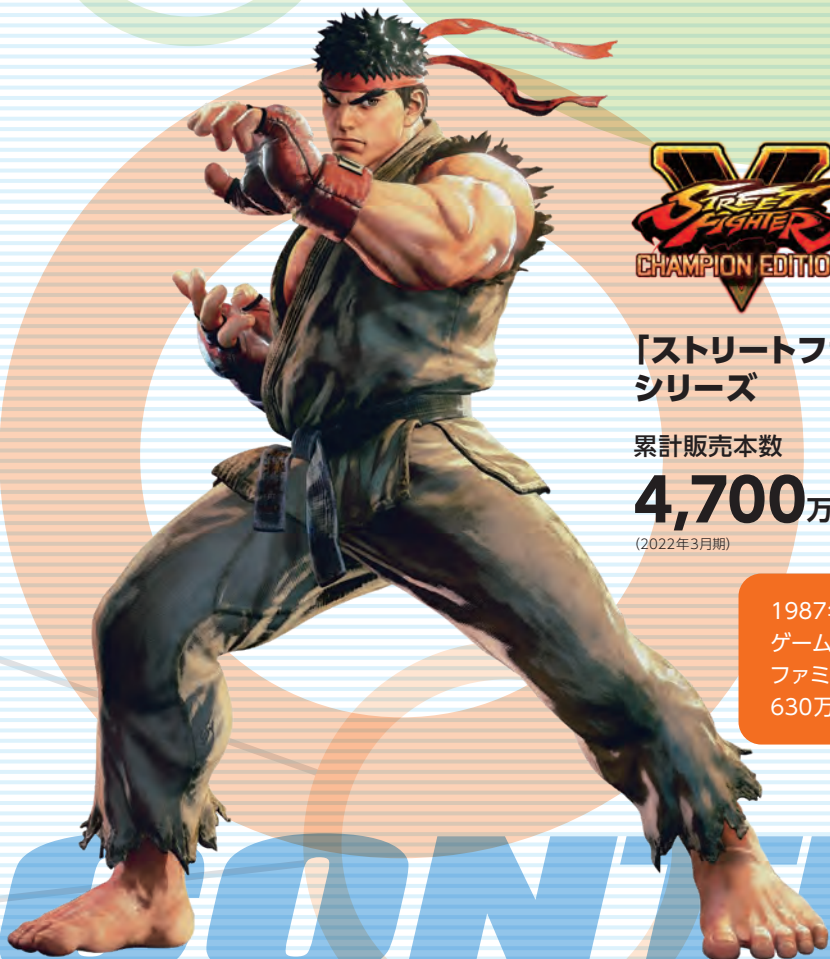
累計販売本数

8,000万本

(2022年3月期)

累計ミリオン
タイトル
14作品

「友人と協力して強大なモンスターに挑む」という通信協力プレイが新たなコミュニケーションスタイルを確立し、「モンハン現象」と呼ばれる社会現象を巻き起こしました。2004年に家庭用ゲームでの第1作を発売して以降、大ヒットシリーズに成長しています。



「ストリートファイター」シリーズ

累計販売本数

4,700万本

(2022年3月期)

累計ミリオン
タイトル
13作品

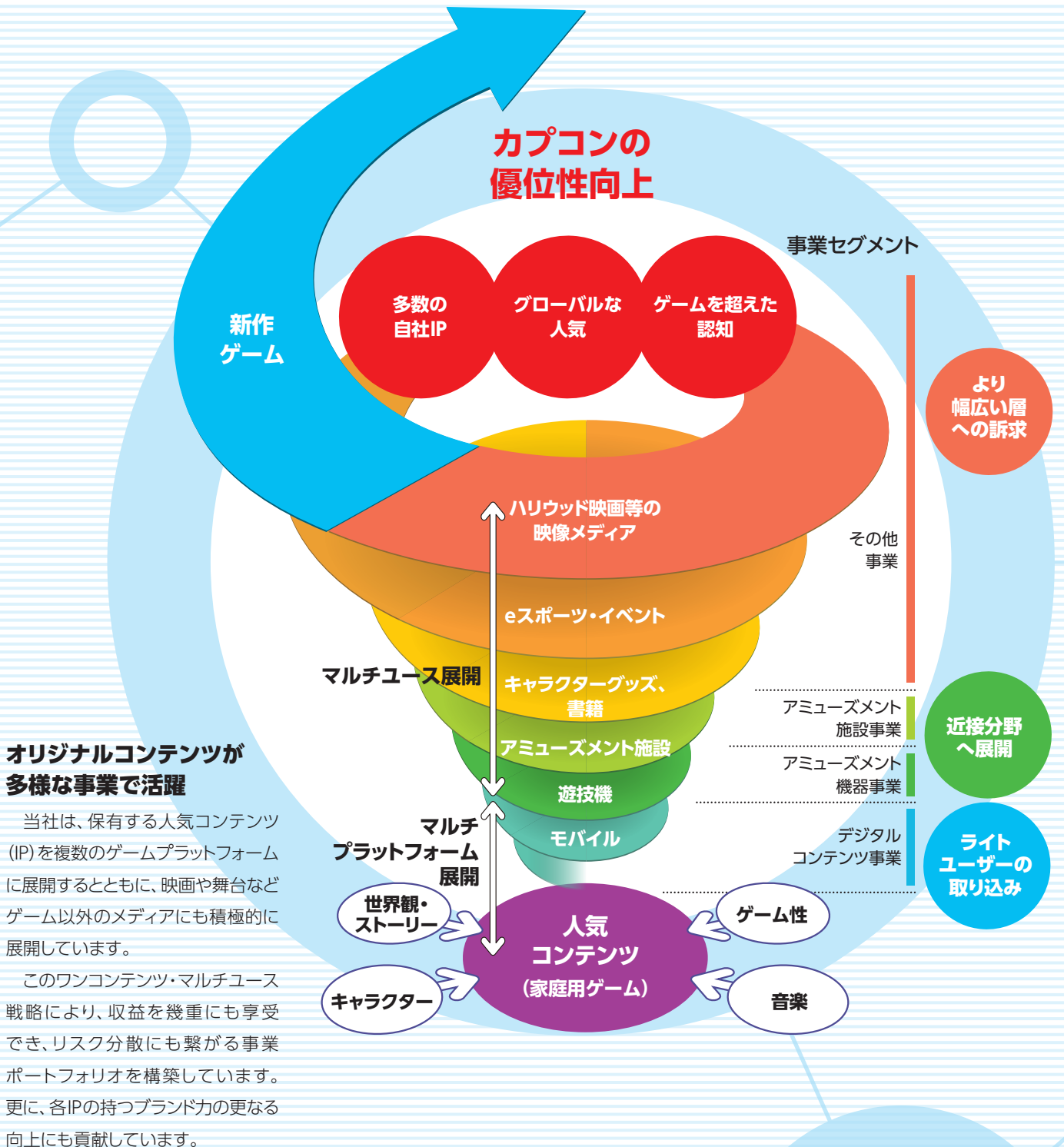
35
周年

1987年に業務用ゲーム機として登場した対戦格闘ゲームの金字塔です。1992年に発売されたスーパーファミコン版「ストリートファイター II」は全世界で630万本を販売するメガヒットとなりました。

CONTENTS

ワンコンテンツ・マルチユース戦略で 収益拡大とブランド価値向上を実現

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



「モンスターハンター」シリーズ “ワンコンテンツ・マルチユース”事例



グローバルでゲームのデジタル販売を推進

インターネットを始めとするデジタルインフラを最大限に活用し、ゲームソフトのグローバルでの長期販売を強化していきます。

利益率の向上・10年で

約**24**ポイント
UP

(FY2011-2021の10年間)



ストックビジネスが進展・
旧作販売本数が

515%UP

(FY2011-2021の10年間)

販売エリア
拡大

PC
プラットフォーム
活用

グローバル
更なる成長・

成長ドライバー
デジタル
戦略

ゲームソフトの
販売エリア

200以上の
国・地域

カタログ
タイトルの
長期販売

データ分析に
基づく
戦略的拡販

→ 詳細はP33
「COOが語る成長戦略」参照

グローバル販売の
伸長・海外販売本数

173%UP

(FY2011-2021の10年間)



中長期の成長を実現する人材投資

更なる成長のために、人材の確保・育成・働きやすい環境の整備を行い、人的基盤を強固にしていきます。



企業として
発展を進める

最優先課題 人材投資 戦略

→ 詳細はP39
「CHOが語る人材戦略」参照



内製比率

80%以上

開発の効率性と
品質を担保

ミリオン超のIP

19シリーズ

グローバルで知名度の
高いコンテンツを
多数保有

組織再編
CHO新設

報酬制度の
改定

働きやすい
職場づくり

開発者数

2,500名超

国内ゲームソフトメーカー
では最大規模の
開発人員

ステージに
合わせた
育成方針

毎年の新卒採用

150名以上

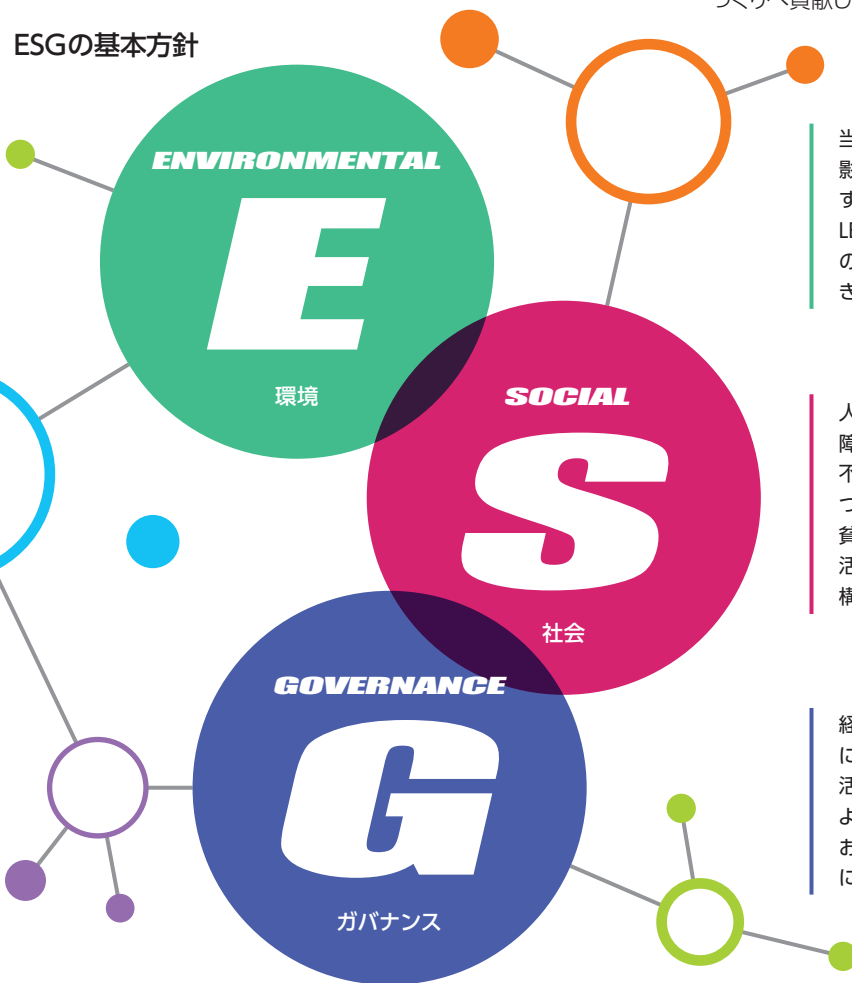
若手の戦力化を推進、
競争力の源泉

ゲームメーカーとしての社会価値を創造

eスポーツの盛り上がりや世界保健機構 (WHO) によるゲーム障害の国際疾病認定など、近年ではゲームは単なるエンターテインメントではなく、社会的に大きな影響をもたらすものとして認知されています。当社は、ゲームメーカーとしてステークホルダーとの健全な関係を構築すると同時に、事業活動を通じて、世界的人材の育成や新市場の創出により、社会的・経済的価値を生み出すことが、企業としての持続的な成長に繋がると考えています。

また、「持続可能な開発目標 (SDGs)」の「すべての文化・文明は持続可能な開発に貢献する」という考えと、当社の企業理念にある「ゲームというエンターテインメントを通じて遊文化をクリエイトし、人々に笑顔や感動を与える」という考えは近い理念であると認識しています。そこで当社は持続的な経済成長および持続可能な社会との両立のため、以下に定める当社ESGの基本方針のもと、ESGにおいて選出した4つの重点課題に取り組みすることで、持続可能な社会づくりへ貢献していきます。

ESGの基本方針



当社グループは、事業がおよぼす気候変動への負の影響 [CO₂・GHG (温室効果ガス) 排出等] を最小化するとともに、汚染、資源利用などに対し、照明のLED化や販売ソフトのデジタル化の推進による資源の削減を図っており、引き続き取り組みを進めていきます。

人権の尊重と人種、宗教、性別、年齢、性的指向、障害、国籍などによる差別の禁止、弱者保護による不平等の排除を徹底し、従業員の働きやすい環境づくり、人材の確保および育成を推し進めるほか、貧困で困窮する子供たちの健全育成を願い支援活動を行うなど、地域社会・顧客との健全な関係の構築に向けた取り組みを進めていきます。

経営の透明性、健全性を高めるとともに、環境の変化に対応できる体制の構築に努め、任意の委員会の活用などコーポレート・ガバナンスの機能強化による企業価値向上を図っています。今後も株主、顧客および従業員などステークホルダーの皆様のご期待に応えるべく取り組みを進めていきます。

持続可能な開発目標 (SDGs)

SDGsとは、2015年9月にニューヨーク国連本部において、「国連持続可能な開発サミット」が開催され、150を超える国連加盟国によって採択された、貧困を撲滅し、持続可能な世界を実現するため、世界で優先的に解決すべき17の目標です。

→ 詳細は国際連合広報センターの「2030アジェンダ」ページをご覧ください
https://www.un.org/ja/activities/economic_social_development/sustainable_development/2030agenda/

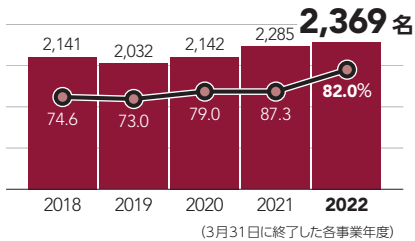


重要課題(マテリアリティ)

重要課題 1 人材の確保・育成



KPI コンテンツ開発者数(名)・内作比率(%)



当社では、「世界一面白いゲームを作る」という理念のもと優秀な開発者の確保・育成に努めています。パイプライン拡充、品質向上のため、開発人員の増強は特に重要であると認識し、毎年100名以上の新卒採用を継続することで、この10年間で開発者数は約1,000名増加しています。

→詳細はP47参照

人事関連組織を大幅再編

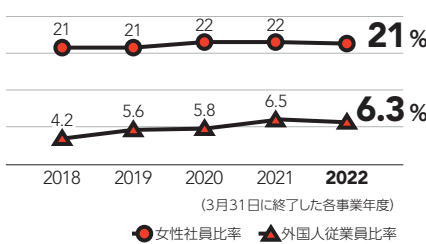
2022年4月より、CHOの指揮のもと人事関連組織を再編。経営層と従業員との意思疎通が直結する新体制とし、働きやすい環境の更なる整備、人材の確保・育成を推し進め、生産性の向上に取り組みます。



重要課題 2 ダイバーシティの推進



KPI 女性社員比率・外国人従業員比率(%)



ユーザーのグローバル化に伴い、ゲーム開発においても多様性の重要性が増えています。そのため、当社ではダイバーシティの推進、とりわけ女性や外国人が活躍できる環境を整えています。その結果、両者に関する数値は継続的に上昇しており、当社のコンテンツの創出に寄与しています。

→詳細はP56参照

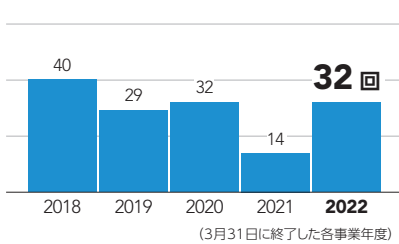
当社初の女性社外取締役を選任

当社は経営に多様な価値観が反映されるよう、幅広い識見に基づき候補者を選定しています。第43期定時株主総会において、当社初の女性社外取締役となる廣瀬由美氏を選任しました。



重要課題 3 社会との健全な関係構築

KPI 教育支援実施回数(回)



2005年より開始した当社の教育支援活動は、15年以上にわたる活動の結果、一定の認知度を獲得し、2018年3月期からは年間対応件数30件を目安に安定的に実施しています。2022年3月期はオンライン授業の導入により、新型コロナウイルスの影響が続く中でも、平時の水準に回復しています。

→詳細はP60参照

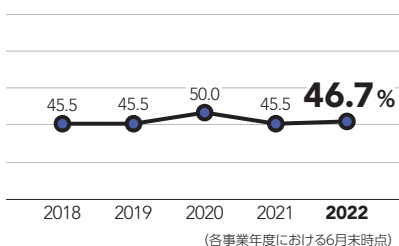
オンラインでの出前授業を推進

これまでの出前授業は、実際に現場へ赴くという性質上都市圏に偏りがちでしたが、オンライン授業の導入により、離島の学校をはじめ運用対象が拡大しました。



重要課題 4 コーポレート・ガバナンスの充実

KPI 社外取締役比率(%)



当社では、「経営の透明化・見える化」を目指し、任意の指名・報酬委員会の設置等、諸種のガバナンス改革を実施してきました。社外取締役を積極的に選任しており、2022年3月末時点では全取締役に占める社外比率は45.5%ですが、2022年6月現在では、46.7%となっています。

→詳細はP63参照

社外取締役を増員

中長期の持続的な成長に向け、事業環境の変化に迅速に対応するため、取締役会の監督機能の更なる強化を目指し、第43期定時株主総会において、新たに社外取締役を2名選任しました。



市場分析

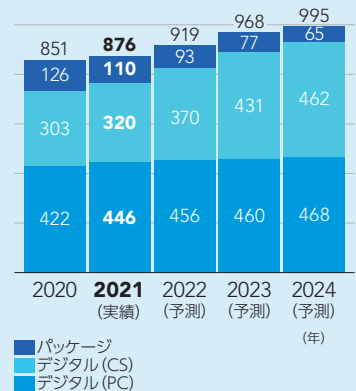
市場の動向

コンシューマ市場 (パッケージ+デジタル)

2021年のコンシューマ(パッケージ+デジタル*PC含む)市場は876億ドル(前年比2.9%増)と、前年比で増加しました。世界的なデジタルシフトを背景にパッケージ販売は減少したものの、PCプラットフォームを含むデジタル販売は依然として成長を続けており、収益性の高いデジタル市場はコンシューマ市場の87.4%を占めています。

2022年のコンシューマ市場は、引き続きデジタル販売の好調を背景に919億ドル(前年比4.9%増)になると見込まれています。また、中期的には、東南アジアや南米、東欧といった新興地域でのゲーム市場の拡大やストリーミング・サブスクリプションなど新たなゲーム提供方法も伸長すると予想され、2026年には1,036億ドル(2021年比18.3%増)まで成長する見込みです。なお、モバイル市場においても引き続き成長が予想されています。

コンシューマ市場 (億ドル)

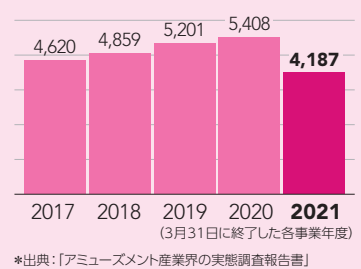


アミューズメント施設市場

前期(2021年3月期)の国内アミューズメント施設市場規模は4,187億円(前期比22.6%減)と、新型コロナウイルス感染症の拡大を背景に、6年ぶりに減少に転じました。また、総店舗数は9,998店(前期比18.1%減)、1店舗当たりの年間売上高は4,187万円(前期比5.4%減)となりました。

当期(2022年3月期)は、新型コロナ環境下での運営ノウハウ蓄積により一定の回復を示したものの、緊急事態宣言に伴う店舗休業や時短営業、「密」を避ける意識による来客数の減少により、厳しい局面が続きました。次期(2023年3月期)の見通しとしては、ワクチン接種率の上昇や行動制限の緩和により、環境回復が予想されます。

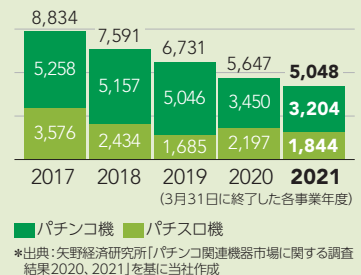
アミューズメント施設市場 (億円)



遊技機市場

前期(2021年3月期)の遊技機市場は5,048億円(前期比10.6%減)と8年連続で縮小しました。これは、新型コロナウイルスの感染拡大を背景に店舗の稼働が低迷したことに加え、パチスロ市場において射幸性が抑制された新規機種の稼働が伸び悩み、店舗の投資意欲にアクセルがかからなかったことが要因です。当期(2022年3月期)は、引き続き新型コロナウイルスの影響により厳しい環境が続いたものの、新規準機種の入れ替え需要により回復の兆しを示しました。次期(2023年3月期)の見通しとしては、自主規制を緩和した新規機種やスマートパチスロの登場といった好材料はあるものの、引き続き感染症への対応やホールにおける投資負担の増加など、険しい状況が予想されます。

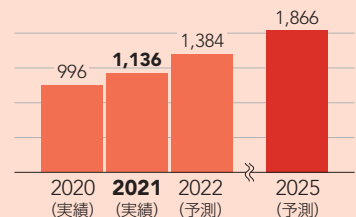
遊技機市場 (億円)



eスポーツ市場

2021年のeスポーツ市場は11.3億ドル(前期比14.1%増)と、スポンサーシップや放映権料等の拡大により増加しました。2022年の同市場は、最大のシェアを占める中国を中心に13.8億ドル(前期比21.8%増)と予測されています。コロナ禍の長期化により市場の見通しは依然として不透明ですが、アジアや中南米地域が中期的に伸長することで、2025年には18.6億ドルに達する見込みです。

eスポーツビジネス (百万ドル)



主な機会とリスク (機会● リスク◆)

主な機会・リスクへの対応

- 新技術を活用した、競争力の高い商品の創出
- 新プラットフォームの登場による、商品の供給先の拡大
- デジタルを活用した販売地域の拡張
- デジタルを活用した長期的な販売の実現
- デジタル販売の浸透による中古市場の縮小
- ◆ 新技術の登場や機器の性能向上に伴う開発費の高騰
- ◆ 開発遅延
- ◆ 人気シリーズへの依存およびヒット作の欠乏
- ◆ プラットフォームの普及動向
- ◆ プラットフォームの世代交代等による、ユーザーの購買動向の変化
- ◆ 海外の政治や文化、宗教等のカントリーリスク
- ◆ 課金システムの社会問題化
- ◆ 情報漏洩

- 自社開発エンジンの構築および開発人員の増強等により、クオリティの向上と高効率を両立しつつ開発費の抑制に注力
- 大型新作の安定的な投入と新規IPの創出およびワンコンテンツ・マルチユース戦略による新規顧客の獲得
- マルチプラットフォーム展開による収益リスクの分散および専用機の動向に左右されないPCプラットフォームへの展開強化
- デジタル比率向上によるゲーム販売期間の長期化および価格施策による販売数の増加
- 現地のニーズに対応した販売展開および社内の専門チームによるローカライズを実施
- ゲーム内課金を煽らないマネタイズ
- 「セキュリティ監督委員会」を設置し、指導・助言を得て再発防止に向けた種々のセキュリティ強化策を実施

- テーマ型店舗、グッズ販売に特化した店舗、VRコーナー等の多面的な展開による新規顧客の獲得
- 新業態、新技術の導入による認知度の向上
- ◆ 新型コロナウイルス感染拡大による集客力の低下
- ◆ 娯楽の多様化、少子化等による市場環境の変化

- カフェや物販といった多様な事業展開による新規ファン層の獲得と認知度向上
- 家庭用ゲームコンテンツ等、当社資産を活用した集客展開

- 規則への適切な対応による販売台数拡大
- 家庭用ゲームで創出した人気IPを活用した筐体の開発
- ◆ パチスロ機の型式試験不適合

- 業界組合への加盟による、規制当局の動向の把握と規制の変化に即応する体制の構築

- 非プレイヤーの視聴参加によるファン層拡大
- 大会の開催権、動画の配信権販売など、新たな収益機会の創出
- ゲームの特性を活用したオンライン大会の促進
- ◆ 新型コロナウイルス感染拡大によるイベント数の減少
- ◆ チート行為の横行による競技熱の低下
- ◆ 他社新規タイトルとの競合

- オンライン大会の拡充
- 柔軟な大会ルールの調整
- タイトルアップデートによる継続的な新コンテンツの供給

事業活動の成果

事業内容

当期の概況

デジタルコンテンツ事業



コンシューマおよびPC向けゲームとダウンロードコンテンツの開発・販売、モバイルコンテンツの開発・運営を行っています。コンシューマゲームでは、独創的なオリジナルコンテンツを生み出し、デジタル配信の活用により継続的な収益を獲得する一方、これら多くのミリオンタイトルをスマートフォン・タブレット型端末やPCで活用し、全世界に配信することで収益の最大化を図っています。→詳細はP79参照

コンシューマ(パッケージ+デジタル販売)

- ◆ 新作『バイオハザード ヴィレッジ』、『モンスターハンターストーリー2 ～破滅の翼～』がヒット
- ◆ 『モンスターハンターライズ』や『バイオハザード7 レジデント イービル』、『バイオハザード RE:2』、『モンスターハンターワールド:アイスボーン』といった大型リピータイトルが伸長
- ◆ パッケージ販売、採算性の高いデジタル販売共に拡大

モバイルコンテンツ

- ◆ 『Devil May Cry: Peak of Combat』の配信を開始

アミューズメント施設事業



国内でアミューズメント施設「プラサカブコン」を中心に運営しています。主に大型複合商業施設に出店し、各種イベントを開催してファミリー層や若者を集客するとともに、スクラップ&ビルドの徹底による効率的な店舗運営を実践しています。→詳細はP81参照

- ◆ 新型コロナウイルスの感染拡大防止に努めつつ、安定した出店・運営に注力
- ◆ 緊急事態宣言の解除に伴う来店客数の回復に加え、既存店の効率的な運営と新業態での出店効果などにより、既存店の売上対前年比は119%
- ◆ 地域最大級の複合遊戯施設「クレイジーバネット」を併設した「MIRAINO イオンモール白山店」を石川県にオープン
- ◆ 2店舗を出店、1店舗を閉鎖

アミューズメント機器事業



家庭用ゲームのコンテンツを活用するビジネスを展開しています。主に遊技機向け筐体および液晶表示基板、ソフトウェアを開発・製造・販売しています。→詳細はP82参照

- ◆ 3機種計2.6万台を販売
- ◆ 減収減益となるも、ビジネスモデルの多様化により収益性は前期比で向上

その他事業

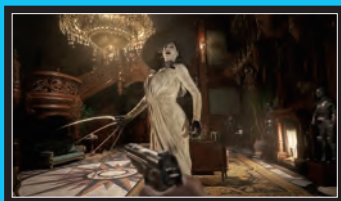
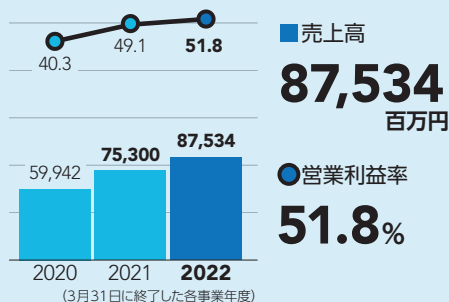


ゲームコンテンツを多メディアに展開するワンコンテンツ・マルチユース戦略に基づき、多彩な著作権ビジネスを推進しています。映画化やアニメ化、音楽CD・キャラクターグッズなどを展開するライセンスビジネスに加えて、eスポーツビジネスにも注力しています。→詳細はP83参照

- ◆ 「モンスターハンター」や「バイオハザード」などのIPを活用したグッズ展開やイベント等により、多面的な収益機会を創出
- ◆ ライセンスビジネスでは、家庭用ゲームソフトの新作投入に合わせ、映像やグッズ展開を強化
- ◆ 同業他社コンテンツへのキャラクター提供による収益機会の拡大
- ◆ eスポーツでは新型コロナウイルスの感染拡大を考慮し、オンライン大会の開催を通じてプレイヤーおよびファン層の拡大に努める

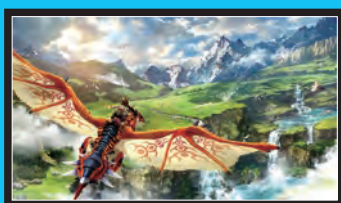
当期の主要作品(アウトプット)

売上高・営業利益率



『バイオハザード ヴィレッジ』

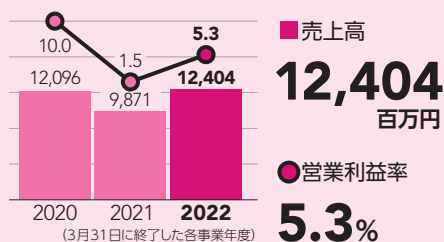
2017年1月に発売した『バイオハザード7 レジデントイービル』の続編。「RE ENGINE」を活用したフォトリアルな映像表現や3Dオーディオといった技術に加え、ホラーとアクションが共存するプレイ体験が支持され、全世界で610万本を販売。



『モンスターハンターシリーズ2 ～破滅の翼～』

『モンスターハンター』の世界観をベースにしたRPGの第2作。歴代シリーズに登場した多数の人気モンスターや奥深い戦闘システム、新たに「モンスターライダー」に焦点を置いた世界観の広がり好評を博し、全世界で150万本を販売。

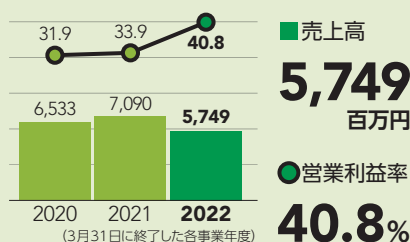
売上高・営業利益率



『MIRAINO イオンモール白山店』

北陸最大級の大型フィジカルアクティビティゾーン「クレイジーバネット」やカプコン公式e-SPORTS施設「CAPCOM e-SPORTS CLUB」の設置に加え、カプコンIPを使用したオリジナルVR施設「VR-X」など多数のアトラクションを展開。

売上高・営業利益率

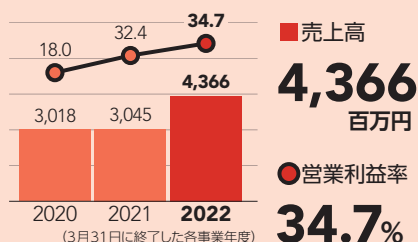


パチスロ機

『モンスターハンター：ワールド 黄金狩猟』

当社史上最大となる、累計販売本数1,800万本超を達成した家庭用ゲーム『モンスターハンター：ワールド』を活用したパチスロ機。2021年12月に投入し、1.2万台を販売。

売上高・営業利益率



ハリウッド映画

『バイオハザード：ウェルカム・トゥ・ラクーンシティ』

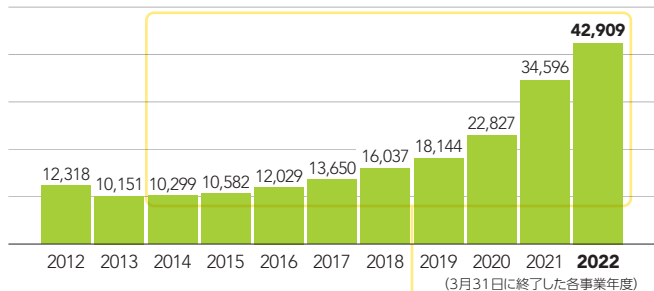
当社屈指の人気ブランド「バイオハザード」を5年ぶりにハリウッド映画化。2021年11月の北米公開を皮切りにグローバルで公開。

財務ハイライト

営業利益・営業利益率

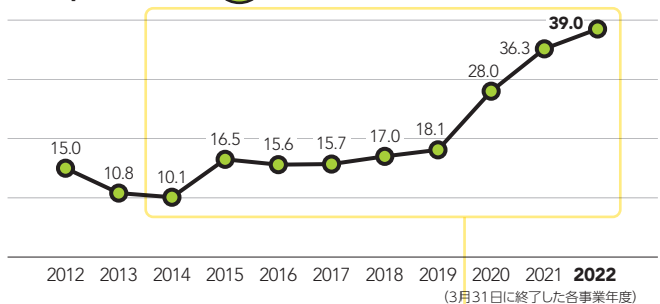
営業利益 (百万円)

42,909 百万円
24.0% UP 



営業利益率 (%)

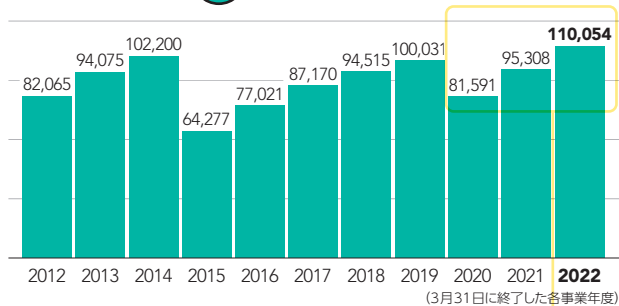
39.0%
2.7point UP 



2011年3月期に開発投資の効率化を目指した収益構造の改革を進め、2013年3月期からは市場の急激な変化に対応すべく、デジタル販売の強化や内作への移行による事業再編を進めました。同期は改革途上のため伸び悩みましたが、2014年3月期以降はコンシューマにおいて、収益性の高いデジタル販売比率の向上などにより、9期連続の営業増益を達成。2022年3月期は、引き続き収益性の高いデジタル販売への移行が進んだことに加え、『バイオハザード ヴィレッジ』や『モンスターハンターストーリーズ2 ～破滅の翼～』といった大型新作のヒット、リピート販売の積み上げにより前期比で24%の増益を達成し、5期連続で営業最高益を更新しました。

売上高 (百万円)

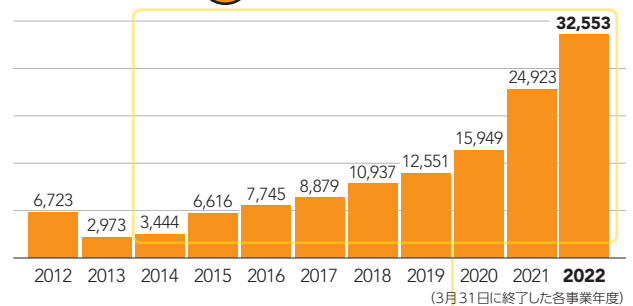
110,054 百万円
15.5% UP 



2014年3月期に初の売上高1,000億円を達成した後、2015年3月期はコンシューマでの高採算タイトルへの絞り込みにより減収となりました。また、2020年3月期もデジタル化等に伴う販売単価の低下により前期比で減収となったものの、近年はコンシューマで複数の大型タイトルを継続して投入することで安定的に成長しています。

親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)

32,553 百万円
30.6% UP 

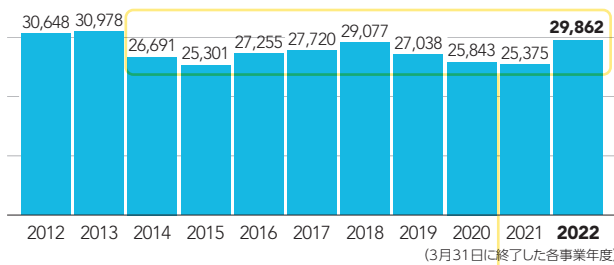


2013年、2014年の各3月期は、それぞれ主に①コンシューマのデジタル販売強化に伴う開発体制変更、②モバイルの運営強化に伴う組織統合による事業再編損や事業構造改善費用などを特別損失として計上しました。2015年3月期以降は、構造改革の成果が顕在化し、営業利益同様、9期連続の増益となりました。

→詳細はP43-46「CFOが語る財務戦略」、
P77-78「連結財務指標11年サマリー」参照

開発投資額(百万円)

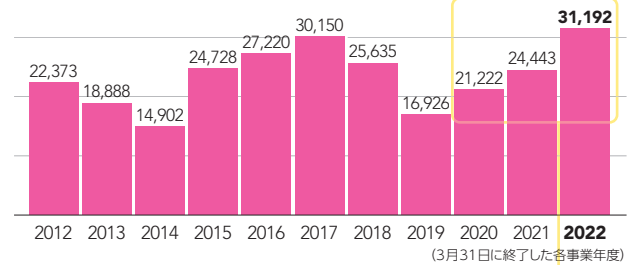
29,862百万円
17.7% UP



独創的で斬新なコンテンツの創出が成長の源泉であるため、開発投資額の約9割をデジタルコンテンツ事業に充てています。当社では最先端の開発環境の構築や人員稼働率の向上により開発を効率化していますが、**中長期での持続的な成長に向けた人材投資を積極的に進め、開発投資額は増加していく見込みです。**

ゲームソフト仕掛品残高(百万円)

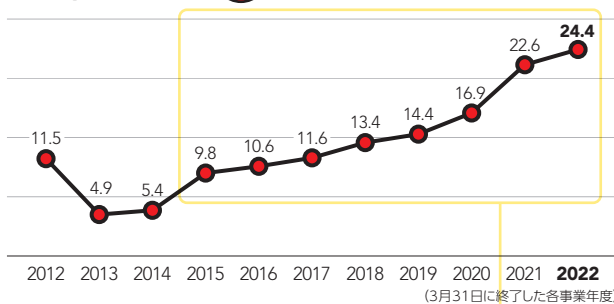
31,192百万円
27.6% UP



2014年3月期は大型タイトルの発売等により減少しましたが、2015年3月期以降は、パイプラインの拡充により増加傾向にあります。2019年3月期は大型タイトルの発売に加え、海外拠点の閉鎖や評価見直し等により大きく減少しましたが、**2020年3月期からは引き続き次期以降の大型タイトル投入に向け増加しています。**

株主資本利益率(ROE)(%)

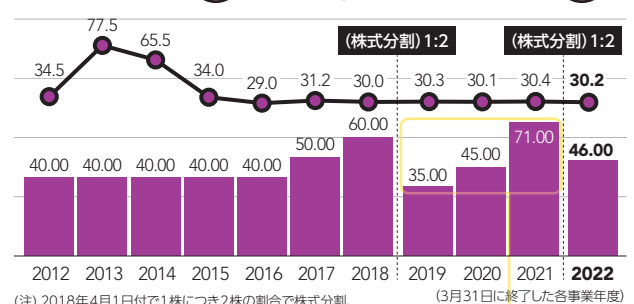
24.4%
1.8point UP



2013年、2014年の各3月期において、事業構造改善費用など特別損失の計上による当期純利益の減少のため数値が低下しましたが、**2015年3月期以降は特別損失の解消やデジタル化を主因とする収益性の向上に伴う増益により高水準で推移しています。**

1株当たり配当額・配当性向

■ 1株当たり配当額(円) ● 配当性向(%)
46.0円 **30.2%**
29.6% UP 0.2point DOWN



(注) 2018年4月1日付で1株につき2株の割合で株式分割。
2021年4月1日付で1株につき2株の割合で株式分割を行いました。2018年3月期以前、2021年3月期以前の配当金については分割前の株式に対する配当金を記載しています。

2017年3月期から還元方針を、従来の「安定配当継続」から「連結配当性向30%を基本方針として、かつ安定配当に努めること」に変更。**2019年3月期、2022年3月期は株式分割を行ったため数字の上では減配ですが、実質的な増配および上場以来の連続配当を継続しています。**

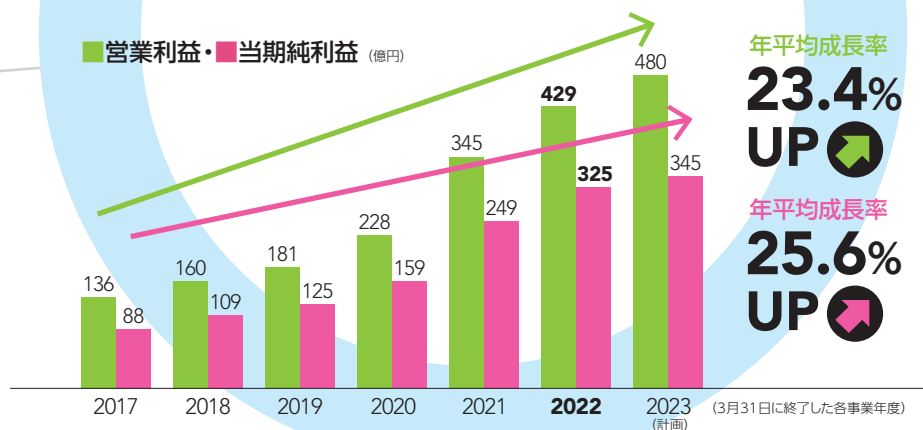
安定成長を実現する事業ポートフォリオで 毎期営業増益を目指す

タイトルラインナップの拡充やデジタルシフトによるコンシューマの販売本数拡大を軸に、
中・長期での持続的成長を探索します。

コンシューマの販売拡大

デジタル・グローバルでの販売強化により、

「毎期、営業増益(10%以上)」を継続



中長期の成長イメージ

利益

【キャラクター・映像+モバイル+eスポーツ】

● 当社ブランドの強化に向けて育成する期間

【コンシューマ】

● ラインナップを充実し、デジタル販売を強化、グローバル展開で成長する期間

【アミューズメント機器、アミューズメント施設】

● 環境変化の中、安定化を図る期間

中期

持続的成長の源泉



グローバルでの
ゲーム購買層拡大
**ブランド力
強化**

【キャラクター・映像・モバイル・eスポーツ】
コンシューマとのシナジー追求+
成長のオプション

【コンシューマ・新作】
成長ドライバー、長期販売の源泉

【コンシューマ・カタログ】
ストックビジネスとしてベースの強化

デジタル・グローバル販売の
強化による
**コンシューマの
販売拡大**

【アミューズメント機器、アミューズメント施設】 **安定収益**

長期

期間

人材投資