

株式会社 **カプコン**

〒540-0037
大阪市中央区内平野町三丁目1番3号
TEL:06-6920-3600

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

カプコンIRサイトのご案内

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

当社では、株主や投資家の皆様に最新情報をタイムリーに提供することを目的として、ホームページを活用したIR活動にも注力しています。



スマートフォンからも IR情報へアクセス

二次元コードの読み取りに対応したスマートフォンをお持ちの方は、右の画像を読み込むと簡単にアクセスできます。



スマートフォン向けアプリ 「Capcom IR」

最新ニュースリリースや決算情報などの最新IR情報をお届けするアプリケーションです。シンプルな画面操作でご利用いただけますので、是非ご活用ください。



この冊子は地球環境保護のため、
植物油インキで印刷しています。

CAPCOM

株式会社カプコン 統合報告書 2025



カプコン統合報告書

2025

証券コード 9697

証券コード 9697

最高のコンテンツで 世界中の人々を 夢中にさせる企業

当社は、経営理念である「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、人々に感動を与える『感性開発企業』」のもと、「最高のコンテンツで世界中の人々を夢中にさせる企業」を目指しています。

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クオリティの高いコンテンツを展開してきました。

安定成長と企業価値向上に努めるとともに、全ての人々が安心してゲームを楽しめる世界の実現に向け、環境・社会問題における共通課題の解決に積極的に取り組んでいます。

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」

MISSION
経営理念

VISION

最高のコンテンツで世界中の人々を
夢中にさせる企業

VALUE

当社グループの経営目標
每期10%以上
営業利益成長

→ P07参照

長期的に目指す目標
年間販売本数
1億本

→ P21参照

サステナビリティ
人材投資戦略 知的財産
情報セキュリティ

→ P49参照

ガバナンス
経営の
透明性・健全性

→ P63参照

CONTENTS

価値創造の歩みとビジョン

- 01 ビジョン
- 03 目次・編集方針
- 04 価値創造の成果
- 05 価値創造の歩み
- 07 持続的・安定的な成長

価値創造戦略

- 09 CEOコミットメント
最高のコンテンツで
世界中を夢中に
- 15 価値創造モデル
- 17 IPを活用したビジネスモデル
- 19 事業の特長



中長期の成長戦略

- 21 COOが語る成長戦略
デジタル戦略を継続、
カプコンファンを増やし
年間ソフト販売1億本を目指す
- 29 市場分析
- 31 CHO兼CFOが語る
人材・財務戦略
人材と財務戦略を一体的に進め、
企業価値の最大化へ
- 32 人材戦略
- 35 財務戦略
- 39 財務ハイライト



開発戦略

- 41 開発トップが語る開発戦略
「クリエイティブへの情熱」と
「投資収益の追求」を両輪に
最高のコンテンツを創り出す
- 43 カプコンの主力IP
- 45 「バイオハザード」シリーズ最新作
- 47 内製ゲームエンジン「RE ENGINE」



サステナビリティ

- 49 サステナビリティ基本方針
- 51 人的資本
- 53 社員の声
- 55 知的財産
- 56 情報セキュリティ
- 57 お客様・地域社会とのかかわり
- 59 社会への取り組み1
大阪から全国を巡回『大カプコン展』を開催
- 60 社会への取り組み2
大阪・関西万博「大阪ヘルスケアパビリオン」に
『モンスターハンター ブリッジ』を出展
- 61 環境

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
- 73 社外取締役の主なコメント

財務分析・企業情報

- 75 主要財務データ 11年間サマリー
- 81 セグメント情報
- 83 人的資本情報
- 85 株式情報
- 86 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に、中長期的な企業価値向上に向けた取り組みをお伝えし、さら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。

報告期間・範囲

報告対象期間は、2025年3月期（2024年4月1日～2025年3月31日）です。ただし、必要に応じて当期間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

成長戦略がわかる ▶ P07-08、P09-14、P21-28
業績と財務状況がわかる ▶ P10、P19、P24、P35-40、P75-82
世界有数の開発力がわかる ▶ P27-28、P41-48
人材戦略についてわかる ▶ P32-34、P51-54
環境に関する取り組みがわかる ▶ P49、P61-62
ステークホルダーとの関係がわかる ▶ P51-54、P57-60
ガバナンスがわかる ▶ P14、P63-74

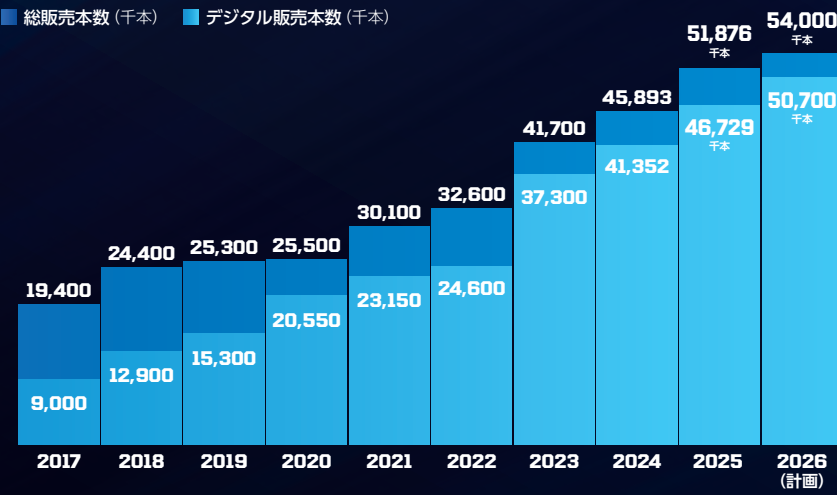
価値創造の成果

最高のコンテンツで、世界中の人々を夢中にさせ、12期連続の営業増益を達成

220以上の国と地域にゲームを供給、年間販売1億本を目指す

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、人々に感動を与え続けてきました。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も」、「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220以上の国と地域で生まれ、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、世界中におけるファン層の拡大に資するべく事業活動に邁進します。

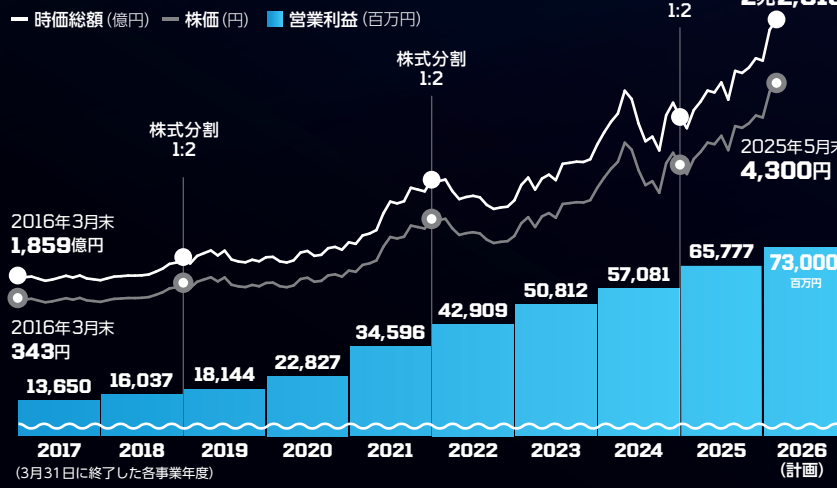
ゲームソフト総販売数推移



10期連続10%以上の営業利益成長により企業価値を向上

ネットワークやAI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、2025年3月期まで12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、2024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。ステークホルダー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。

営業利益推移

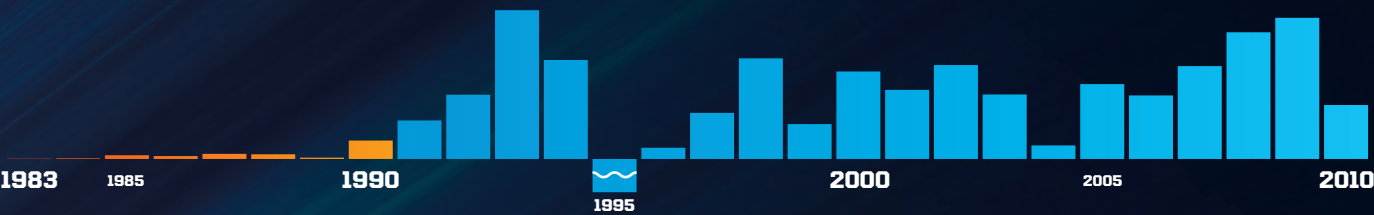


※上表の株価は、2015年4月1日付で株式分割が行われたと仮定して算定した数値を掲載しています。

世界一面白いゲームを目指して、 着実に成長し続けてきた歩み

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
1989～2025：3月31日に終了した各事業年度



創成期

1983～

1983年、大阪市に株式会社カプコンを創業。世界で戦えることを目指し、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。

拡大期

1991～

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グローバル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。

2000～

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する他に、ハリウッド映画「バイオハザード」が6作も続くヒットシリーズになるなど、ゲーム以外にもIPを活用し、カプコンブランドが海外へさらに浸透した。

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。



『リトル リーグ』 『ロックマン』



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。



『ストリートファイターII』 『バイオハザード』



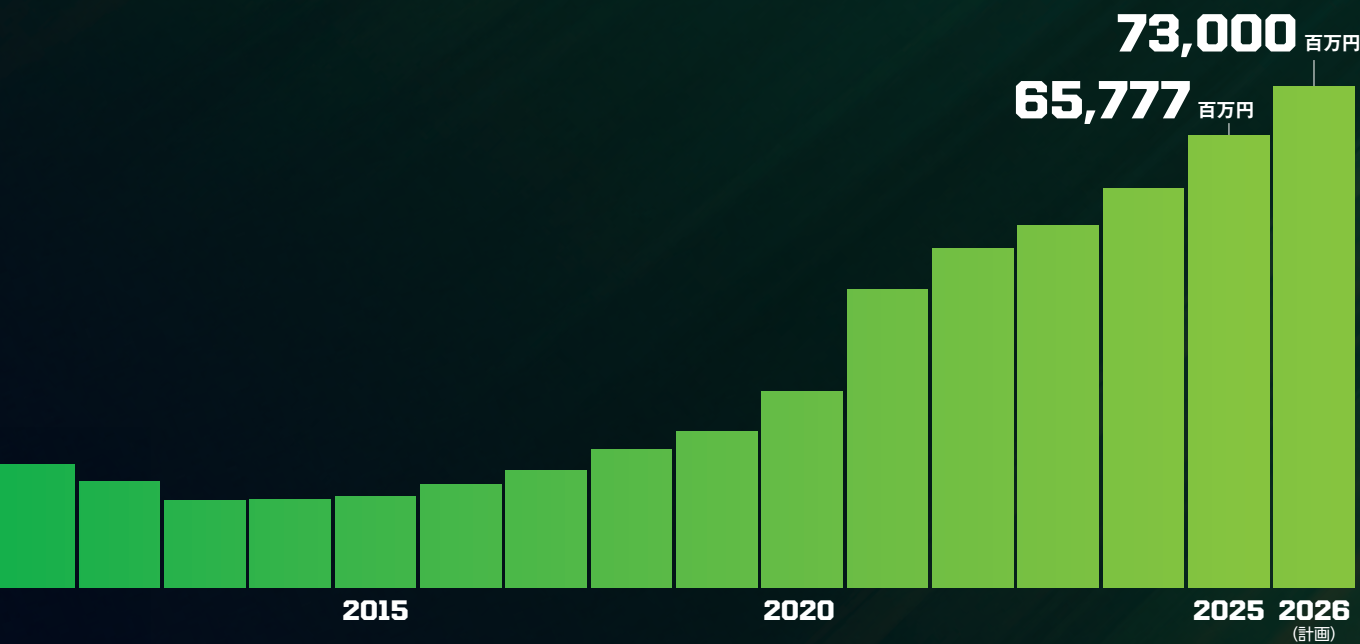
2002

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。



『鬼武者』 『デビル メイ クライ』 『モンスターハンター』 『デッドライジング』



デジタル・グローバル化

2011～2016

通信機能を具備したゲーム機の普及により、オンラインによる長期的なタイトル販売が可能となり、デジタル販売に軸足を移すことで、リピート販売による収益機会の拡大に備えた。

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。

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、そして高いスキルを持つクリエイターの増加により、グローバル企業としてさらなる成長を目指す。



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。



『ドラゴンズドグマ』



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。



『モンスターハンター：ワールド』



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40年以上の間に培った豊富なタイトルを、220以上の国と地域に提供。



『ストリートファイター6』

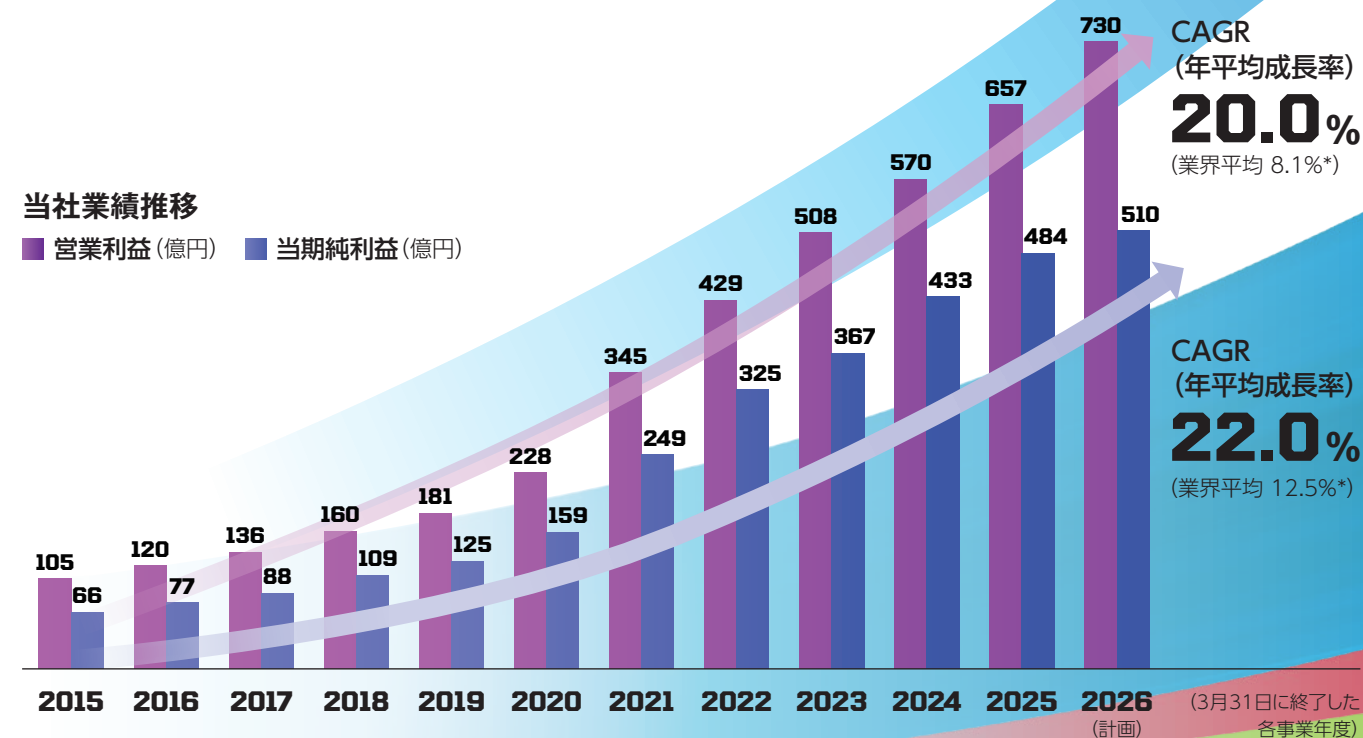
エンターテインメント業界において 持続的・安定的に成長を目指す

ヒット産業であるエンターテインメント業界において
10期継続「每期、営業増益(10%以上)」を達成
中長期の戦略を推進し、コンシューマの販売本数を拡大。
持続的な成長への道筋を確実に描いていきます。

持続可能な成長を支えるカプコンの優位性

- 揺るぎない経営ビジョンによる
グローバル成長への注力 [→ 詳細はP09参照](#)
- グローバル成長を最大化する
ビジネスモデル [→ 詳細はP21参照](#)
- 持続可能な長期成長を支える
人的投資 [→ 詳細はP32参照](#)
- 卓越した開発力と
世界中で愛される豊富なIP群 [→ 詳細はP43参照](#)

当社業績推移
■ 営業利益(億円) ■ 当期純利益(億円)



*出典: 2015年3月期から2025年3月期までのグローバル企業9社の財務開示に基づき、当社算出。

中長期の
戦略推進により

年間販売本数

1億本

幅広いユーザーに
向けて認知度を
向上



約15億人の
PC/コンシューマ市場
への展開を強化



コンシューマとの連動、
収益の下支え

生産性・組織力の向上
により持続可能な
成長を目指す



ブランド戦略
カプコンの認知・接触機会を拡大

【キャラクター・映像・eスポーツ・モバイル】
CSとのシナジー効果・ブランド強化

デジタル戦略
“カプコンファン”の獲得・拡大

【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・リピート作】
成長ドライバー、重点拡販分野

ワンコンテンツ・マルチユース

【アミューズメント施設・アミューズメント機器】
IPの周辺展開、リアル体験

人材戦略
新作パイプラインの拡大

人員拡充と技術拡大を推進

[→ 詳細はP32参照](#)



代表取締役会長
最高経営責任者 (CEO)

辻本 憲三

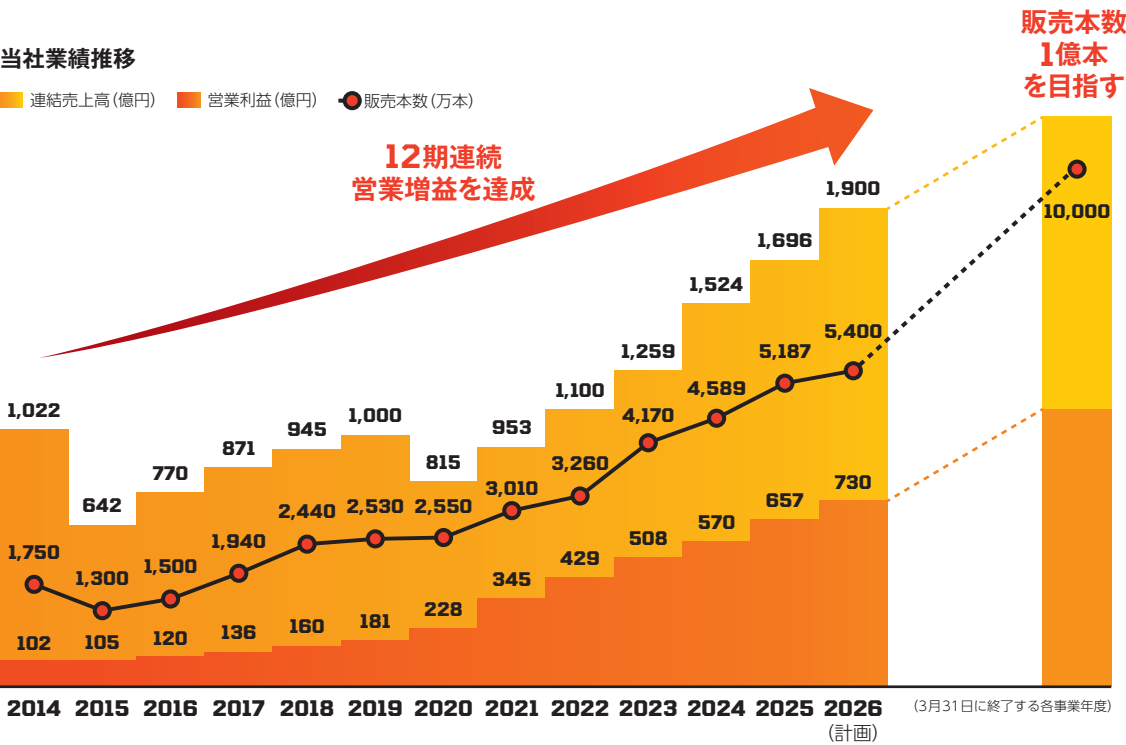
最高のコンテンツで 世界中を夢中に

世界水準の技術力と経営力で、未来の企業価値を築く

2025年3月期は、12期連続の営業利益増益、10期連続の10%以上の営業利益成長、8期連続で全利益項目の最高益更新を達成することができました。この間、当社の株価も断続的に上昇し、2025年2月には初めて時価総額が2兆円を突破しました。これはひとえに、ユーザー・株主・取引先をはじめとするステークホルダーの皆様のご支援の賜物と深く感謝申しあげ

ます。そして何よりも最高品質のコンテンツを世界中に届けようとする社員全員の強い思いがあったからこそだと考えています。

当社グループは2020年3月期より「每期10%以上の営業利益増益」を経営目標に掲げており、今後も確固たる理念と戦略のもと、目標達成と持続的な企業価値向上に取り組んでまいります。





1 感性を拓く力で、世界中の心を動かす企業へ

当社グループの経営理念は「ゲームというエンターテインメントを通じて『遊文化』をクリエイトし、人々に感動を与える『感性開発企業』」であることです。創業から42年。幾度となく訪れた逆境の中でも、私たちは創意工夫と情熱をもって決して立ち止まることなく挑戦を続けてきました。市場の変化、技術革新、そして世界情勢の揺らぎ――、それらを乗り越えてこられたのは、私たちの根底にある揺るぎない理念があったからです。

私は、「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”と感じる、世界トップクラスのブランドでなければならない」と考えています。この言葉には、単なる娯楽を超えた「遊び」への徹底したこだわりと、感性を刺激するクリエイティブへの挑戦、そして“創意工夫”で価値を生み出す姿勢を込めています。こうした考え方は当社グループの経営理念とともに企業文化として深く根付き、「大阪から世界へ」という合言葉のもと、常にトップクラスを目指す誇りが、社員一人ひとりに刻み込まれています。

こうした理念や価値観に加えて、これまで当社グループが実現してきたこと、そして今後も目指していく「ありがたい姿」を、「中長期ビジョン」として再定義しました。

それは、「最高のコンテンツで世界中の人々を夢中にさせる企業」です。

一つ目は、当社の強みである、最高品質のものづくり にこだわり続ける、ということです。

二つ目に、当社のコンテンツを全世界のすみずみまで浸透させ、世界中の人々に知ってもらい、遊んでいただけるようにします。

三つ目に、当社のコンテンツに夢中になり、熱いファンになってくれる人を世界に増やしていくことを、目指します。

全世界にユーザーベースを広げ、そこから熱いファン層を育てていくことは、会社の持続的な成長にも繋がり、そして当社のゲームや商品に触れることに夢中になって楽しんでいただくことが、人々の生活の豊かさや彩りへの貢献にも繋がっていくと考えています。

そのためにも、まずは世界の一人でも多くの人に当社のゲームを遊んでいただきたく、年間販売本数1億本を長期的な目標として掲げています。2025年3月期には、10期連続での年間販売本数増を達成し、5,000万本を超えるところまで到達しました。2026年3月期ではさらにこれを伸ばし、5,400万本の販売を目標としています。

2 世界に誇るIPと開発力で築いた確たる経営基盤、そして次のステージへ

当社グループの独自性は、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・技術力です。これまでもこれからも、この2点が当社の根幹をなすものとなります。

直近の10年の重点方針

2010年代半ばまで、当社グループは大型新作タイトルの有無によって業績が大きく振れるという、事業構造上の課題を抱えていました。そこで、安定的な収益を確保できる企業体質の構築を最優先とし、パッケージ販売中心から、デジタル販売主体のビジネスモデルへと転換を推進してきました。デジタル販売への移行により、コンテンツを全世界のユーザーに向けて長期間

に提供できるようになり、価格設定の柔軟性も向上しました。その結果、より広範なユーザー層にゲームを届けることが可能となりました。加えて、デジタル販売では流通コスト等がかからないうえ、発売から一定期間を経過した「リピート作」は開発費の償却が完了しているため、これらを中心とした販売が高収益かつ安定した利益の源泉となっています。

また、当社グループはこの10年で、コンシューマ機に加えて、PCプラットフォームへの対応を強化し、世界中のゲームユーザーに向けたコンテンツ提供を加速させてきました。PCはグローバルに普及しており、デジタルコンテンツを届けるうえで極めて重要な基盤と位置づけています。これにより、220を超える国・地域への販売網が拡大し、グローバル展開が一層加速

しました。さらに、全世界の販売データを一元的に管理・分析する体制を整え、マーケティング施策の立案や販売本数の予測に活用することで、より精度の高い戦略的意思決定が可能となりました。

これらの取り組みが功を奏し、当社グループは12期連続の営業増益を達成でき、収益性の向上による経営基盤の安定化、持続的な成長を実現できました。企業として、次のステージへと進化できたと確信しています。この10年で築き上げたビジネスモデルは、今後も当社グループの基本方針として継続していく考えです。

このように全世界で長期間にわたって拡販し続けることができるのは、当社ゲームが「グローバルに認知されたトップブランド」であり、当社の独自性と強く結びついているからです。これこそが、当社グループならではの競争優位性であると自負しています。

これからの10年の重点方針

次の10年に向けて、私が目指すのは、会社としてのさらなるステージアップです。

まず中核となるのが、先ほど触れたビジョンにも通じる「全世界のすみずみまで」当社ブランドを浸透させ、ユーザー層を拡大することです。現在、当社ゲームは、

220を超える国や地域で販売されていますが、地域によっては販売本数やユーザー数の広がり、IPブランドやコーポレートブランドの浸透が限定的です。こうした地域にもブランドを広げ、ユーザーベースを拡充することが、次の成長フェーズにおける重要な挑戦であり、新たな成長ドライバーになると考えています。

次に、会社のさらなる成長の基盤となる、当社グループの核であるものづくりの体制も再整備しなければなりません。今後10年を見据えた組織体制の強化が不可欠です。人材への継続的な投資、開発環境の再整備、知財戦略など持続的成長を支える基盤づくりを今後も着実に進めていきます。

最後に、企業としてステージが上がるにつれ、社会的責任の重みも増します。だからこそ、ステークホルダーの皆様とより健全かつ強固な関係性を築くこと、そして経営の透明性と健全性を高めるためにコーポレート・ガバナンス体制の強化を図ることが、これからの企業活動においてますます重要になると考えています。

以上――ブランド浸透とユーザー拡大、持続的な成長に向けた基盤づくり、ステークホルダーとの健全な関係の構築、そしてコーポレート・ガバナンス体制の強化――を、次の10年の柱として、順を追って説明します。

3 全世界のすみずみまでのブランド浸透・ユーザー拡大

国・地域の特性に応じたマーケティング強化

当社ブランドをより一層浸透させていくには、世界各地の市場をより精緻に分析し、それぞれの国や地域が持つ特性を的確に捉えることが不可欠です。各国・地域にどのような潜在的ユーザー層が存在し、その方々に当社ブランドの魅力を届けるには、どのような商品、価格、販売チャンネルおよびプロモーション施策が最適であるかを見極めることが重要です。市場データの継続的な分析とそれに基づく施策の実行、そしてその成果の検証というサイクルを積み重ねることで、マーケティングの精度を高めていきます。

加えて、今後ますます重要性を増すのが、ユーザーとのコミュニケーションです。各国・地域のユーザーとのコミュニケーションを通じて、当社に対する期待や満足度、さらには潜在的なニーズを丁寧に取り、それらの知見をものづくりや販売戦略に反映させていきます。

PC市場を意識した対応強化

私は、今後PCが世界においてより一層主要なゲームプラットフォームとしての地位を確立し、PC市場の価値がさらに高まっていくと考えています。上述のように、当社グループは早くからPCプラットフォームへの対応を進めてきましたが、それに加えて、PC市場やPCユーザーの特徴・動向をより深く把握し、それを意識したものづくりや販売戦略の強化に取り組んでいきます。

映像への投資

さらなるブランド浸透に向けて強化していきたいのが、映像作品への投資とその活用です。映像はゲームよりも身近なメディアとして、世界観や当社コンテンツの魅力を伝える手段となります。当社ゲームを未体験の方々に対しても、当社IPへの入口となります。

今後は、当社IPの映像制作に積極的に投資を行い、世界中で視聴してもらうことで、当社ゲームの認知度向上と販売拡大に繋げていきます。

4 持続的な成長に向けた基盤づくり

サステナビリティへの取り組み

当社グループの事業活動において、人的資本、知的財産、情報セキュリティはサステナビリティの重要な柱と考えています。これらの取り組みについて順にお話します。

人材投資や開発環境の再整備 → 詳細はP.32-34参照

当社グループは、持続的な成長の原動力として、人材への積極的な投資が最も重要であると考えています。この方針のもと、近年は人材投資戦略の強化を最重要課題の一つとして推進しています。

当社は、2022年4月にCHOの新設、人事関連組織の再編を実施し、報酬改善を含む報酬制度の改定やすべての正社員への株式報酬の付与など多様な改革を推進してきました。現在、開発スペースの拡充として本社北側に新ビルの建設を進めるなど、物理的な環境整備にも取り組んでいます。引き続き、人材の確保・育成と働きやすい環境のさらなる整備に努めるとともに、社員の貢献意欲と士気を一層高めるべく、経営として継続的に注力していきます。

知的財産

→詳細はP.55参照

これまで述べてきたように、当社は世界最高品質の有力IPを多数保有していますが、当社グループのビジョンの実現には、これらのIPやコンテンツをはじめとする当社が培ってきた知的財産の活用が重要であると考えています。このため、「創意工夫」の精神のもと、知的財産を無形資産と捉えて、価値の最大化に努めています。また、事業のグローバル展開には知的財産の保護・権利化が欠かせません。さらに、事業や開発を支援する体制や、社内教育も重要です。引き続きこれらの取り組みを進め、魅力的なコンテンツ作りやブランドの浸透・価値向上を図っていきます。

情報セキュリティ

→詳細はP.56参照

グローバルでの販売推進と、デジタルによる販売の多様化を加速していくためには、様々なサイバーリスクへの対策が不可欠です。このため、外部アドバイザリー組織であるセキュリティ監督委員会の助言等を踏まえ、情報セキュリティ・サイバーセキュリティ管理体制の維持と強化を図っています。また、役職員への教育・訓練の実施により、情報セキュリティへの意識向上にも努めています。

5 ステークホルダーとの健全な関係の構築

すべての人が安心してゲームを楽しめる世界の実現は、当社グループの経営理念に通じる願いであり、重要な責任でもあります。この理念のもと、環境問題や社会課題といったグローバルな共通のテーマにも、真摯に向き合い、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを進めていきます。これらの取り組みを通じて、株主、顧客、取引先、従業員、地域社会など多様なステークホルダーの皆様との信頼関係を大切にしながら、より良い未来の創造を目指しています。

➡詳細はP.49-62参照

環境への配慮

当社グループは、デジタル販売の強化による環境負荷の低減に加え、事業所への再生可能エネルギー導入などを通じてCO₂排出量の削減に努めています。

気候変動への対応は人類共通の課題であり、当社グループの業態は比較的環境負荷が低いものの、今後も環境保全に配慮した取り組みを推進していきます。

社会貢献活動

当社グループは、営業利益の一定割合を原資として、未来をつくる子どもへの支援を中心とした寄付活動等を行っています。また「大阪から世界へ」のスローガンのもと、2025年日本国際博覧会（大阪・関西万博）では、大阪府・市などが出展する「大阪ヘルスケアパビリオン」への協賛、参加等により、地域・文化・技術・スポーツの振興に努めています。

株主への利益還元

私は、「企業として安定的な成長を遂げるとともに、

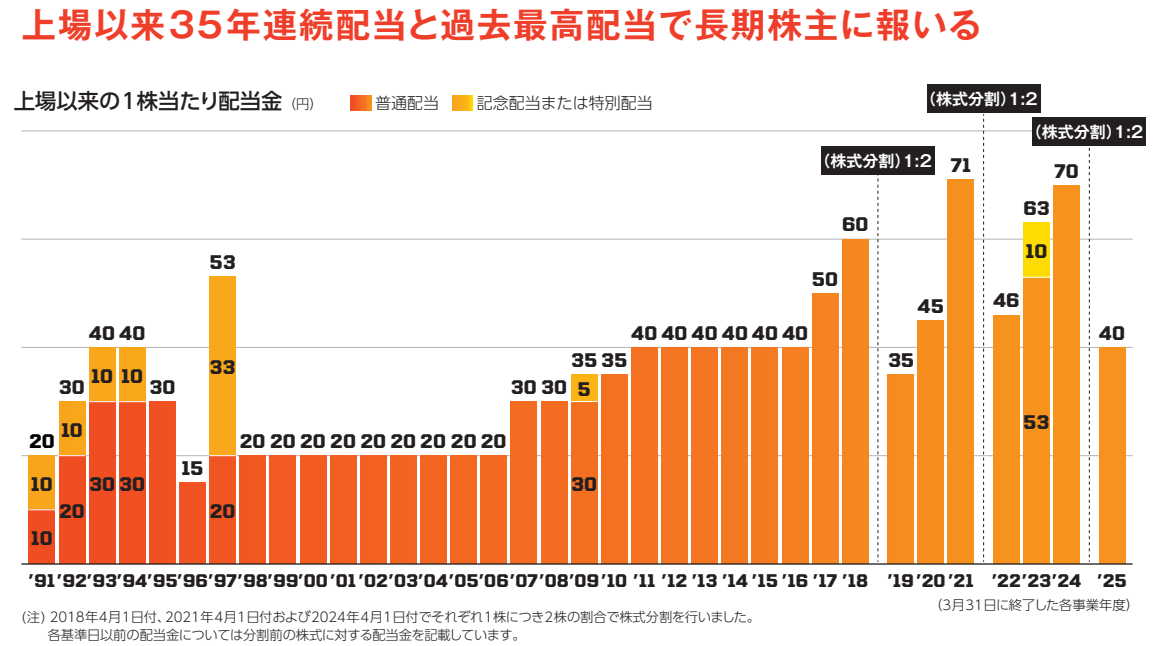
6 コーポレート・ガバナンス体制の強化

持続的な成長には、健全なコーポレート・ガバナンス体制も不可欠です。当社グループでは、取締役会の体制強化と実効性の向上を図っており、2025年6月の株主総会では新たに女性取締役1名を選任し、女性取締役は3名体制となりました。国際性を備えた人材の登用により、さらなるグローバル展開に対応できる経営体制の構築を進め、取締役会における多様性を確保しています。

また、社外取締役の積極的な参画機会の拡大にも注力しながら、業績連動型報酬制度の見直しや株式報酬制度の導入などについても、社外取締役が過半数を占める委員会や意見交換会を通じて継続的に議論を重ねてきました。

さらに、経営判断材料の数値化による「経営の見える化」により、社外取締役や社員との共通言語での対話を可能にし、恣意性の排除と課題の明確化を実現して

性向30%を基本方針とし、かつ安定的な配当の継続に努めること、としています。加えて、株価動向や経営戦略に対する市場の理解状況を注視しながら機動的に自己株式の取得も判断していきます。2026年3月期の配当は、年間40円を予定しており、今後も企業成長に応じた安定的な利益還元に努めてまいります。



長期株主には安定的な増配で報いたい」という信念のもと、創業以来42年間にわたり経営に取り組んできました。この考え方にに基づき、株主の皆様への利益還元を経営の重要課題と位置づけ、将来の事業展開や経営環境の変化を踏まえたうえで、配当を決定しています。

株主還元の方針としては、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

います。こうした仕組みやノウハウは後継者へと継承し、「経営理念」と「健全なガバナンス」の融合によって、持続的な成長を目指します。なお、リスク管理体制の強化も重要な課題と捉え、会社のステージや今後の成長を見据えた体制構築を進めています。

ここまで、次の10年に向けた持続的な企業価値向上に必要な要素について述べてまいりました。私は、長年ゲーム業界をけん引してきた経営者として、今後も当社グループのさらなる成長を目指し、時価総額の拡大を通じて、株主・投資家・ステークホルダーの皆様
の期待に応えてまいります。

代表取締役会長
最高経営責任者(CEO)

过车害三

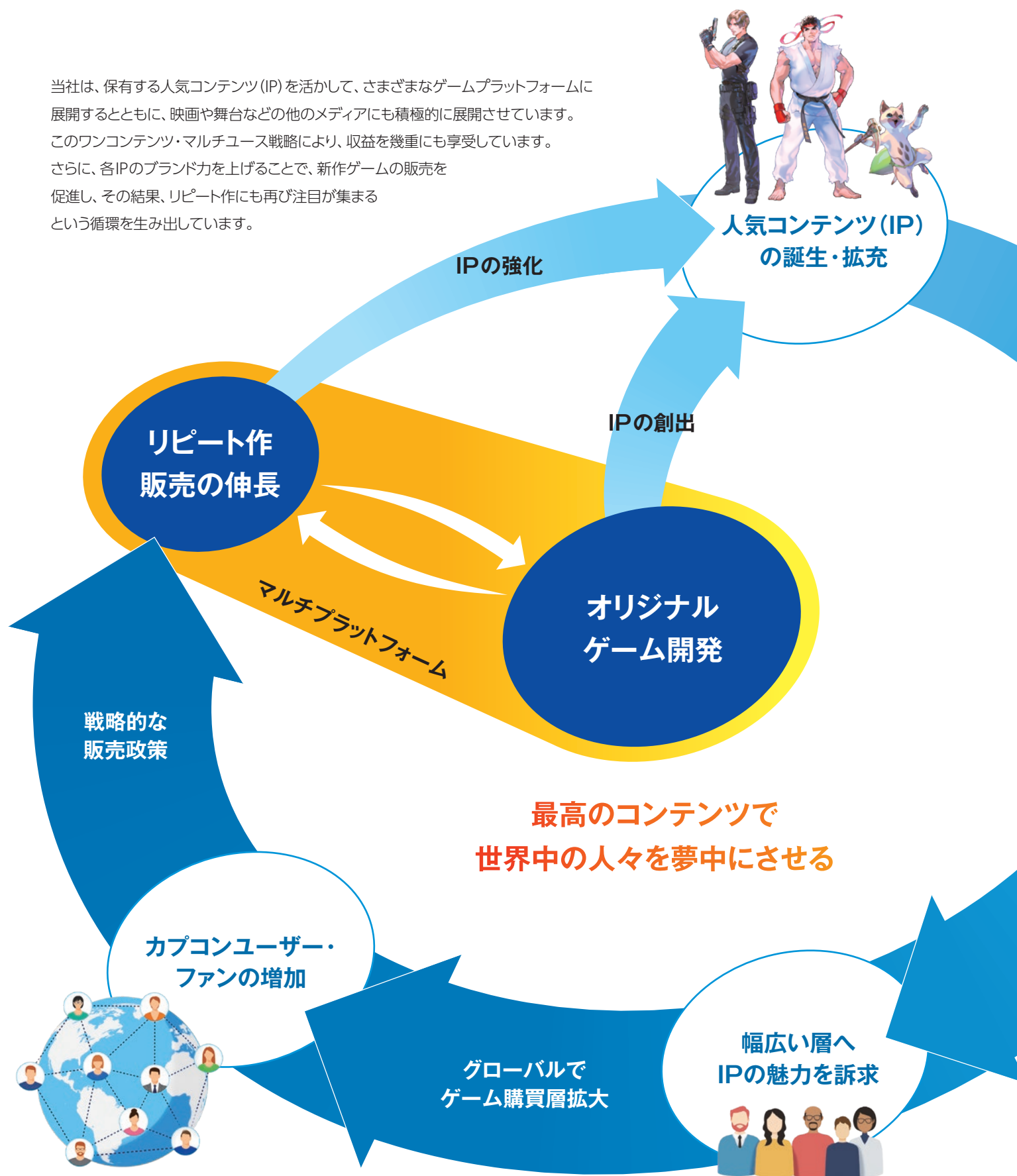
世界最高レベルの開発力を活用し、事業活動を通じた社会課題解決に取り組む

当社は、経営理念のもと、培ってきた資本と唯一無二の事業モデルを活用し、事業活動を通じて最高のコンテンツを生み出し、世界中の人々に幸せを提供することで、社会課題の解決に積極的に取り組んでいます。

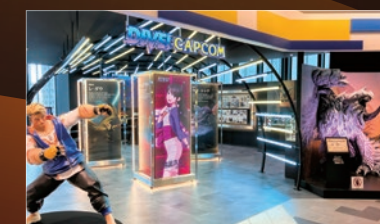


IP価値を最大化するビジネスモデル

当社は、保有する人気コンテンツ(IP)を活かして、さまざまなゲームプラットフォームに展開するとともに、映画や舞台などの他のメディアにも積極的に展開させています。このワンコンテンツ・マルチユース戦略により、収益を幾重にも享受しています。さらに、各IPのブランド力を上げることで、新作ゲームの販売を促進し、その結果、リピート作にも再び注目が集まるという循環を生み出しています。



● アミューズメント施設(コラボカフェ)



● アミューズメント施設 (CAPCOM CONNECT SPACE)



● 動画配信



● ハリウッド映画

© 2020 Constantin Film Production GmbH
© Constantin Film Vertrieb GmbH



● モバイルタイトル「Monster Hunter Now」



● モンスターハンター20周年「大狩猟展」

マルチユース展開

- 映像メディア
- イベント
- eスポーツ
- 書籍
- 他社ゲーム内コラボレーション
- 遊技機
- キャラクターグッズ
- アミューズメント施設
- モバイルライセンス

自社保有IP

カプコンを知らない層

「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



● アパレル「AND CHIPS」



● グッズ



● スマスロ「モンスターハンターライズ」



● 大阪・関西万博「モンスターハンター ブリッジ」

4つの事業で価値を創出

事業内容	売上高・営業利益率	強み	非財務資本	トピックス
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・IPのライセンスアウトを行っています。世界有数の開発環境のもと、高品質なコンテンツを220以上の国や地域を対象にデジタルで配信することにより、高い収益性を支える長期継続的な販売を実現しています。	売上高 125,128 百万円 営業利益率 52.1% 2023 2024 2025 (3月31日に終了した各事業年度)	◆ 世界有数の開発力および技術力 ◆ オリジナルの人気IP (知的財産) を多数保有 ◆ ゲームのグローバル化による市場の拡大 ◆ 開発の進化と効率向上を継続的に支える独自開発エンジン[RE ENGINE]	人的資本 ◆ 国内最大規模となる約2,800名の自社開発者 ◆ マーケティング・データ分析の専門部署を活用 知的資本 ◆ オリジナルの人気IP (知的財産) を多数保有 ◆ グローバル販売データベース ◆ ゲームにおける特許権 ◆ カプコンブランドに対するユーザーからの信頼	製造資本 ◆ ゲーム専用機・スマートフォン・PC向けゲーム配信サービスの世界的普及 社会関係資本 ◆ 国内外の開発会社との提携 ◆ モバイル・オンラインゲーム運営会社との提携 『モンスターハンターワールド』 『祇(く)につがみ) : Path of the Goddess』
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「ブラサカブコン」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、近年はカフェや物販など新業態店舗も展開。イベント実施等により、リアル店舗の魅力の最大化と他事業とのシナジー効果の創出を図っています。	売上高 22,750 百万円 営業利益率 10.7% 2023 2024 2025 (3月31日に終了した各事業年度)	◆ 安定集客を確保できる大型SC店舗への出店に特化 ◆ 投資効率を重視したスクラップ&ビルドの徹底で高い収益性を維持 ◆ 店舗業態の多様化により幅広い収益源を獲得	人的資本 ◆ 自社の店舗運営スタッフ ◆ 地域で雇用するパート・アルバイト店員 知的資本 ◆ 40年間で培った店舗運営ノウハウ ◆ 飲食や景品に展開可能な自社IP (キャラクター・世界観) ◆ VR技術を活用したサービス	製造資本 ◆ 大型ショッピングセンター (SC) の集客力 ◆ 店舗設計と施工を行うデベロッパー 社会関係資本 ◆ 地域住民との関係 ◆ 国内外のアミューズメント機器メーカー 「カプセルラボ 神戸南京町店」
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。	売上高 15,613 百万円 営業利益率 42.9% 2023 2024 2025 (3月31日に終了した各事業年度)	◆ 家庭用ゲームで培った高度な開発力 ◆ 豊富な自社コンテンツを活用 ◆ 多様性のある販売路	人的資本 ◆ 企画・開発を担当する自社開発者 知的資本 ◆ オリジナルの人気IP (知的財産) を多数保有 ◆ パチスロの適合ルールに対応した開発技術	製造資本 ◆ 機器の製造工場 ◆ 日本全国のパチンコ・パチスロ店、ゲームセンター ◆ ECサイトを含む国内販売チャンネル 社会関係資本 ◆ 大手専門企業との連携 ◆ パチスロ機の許認可に関する行政機関 スマスロ『モンスターハンターライズ』
その他事業 ゲームコンテンツを多メディアに展開するワンコンテンツ・マルチユース戦略に基づき、多彩な版權ビジネスを推進しています。映画化やアニメ化、音楽CD、キャラクターグッズなどを展開するライセンスビジネスに加えて、eスポーツビジネスにも注力しています。	売上高 6,111 百万円 営業利益率 40.6% 2023 2024 2025 (3月31日に終了した各事業年度)	◆ 豊富なコンテンツを多面的に活用して高い相乗効果を創出 ◆ メディア展開の高い露出効果でブランド価値向上 ◆ キャラクターコンテンツの収益性の高さ	人的資本 ◆ コンテンツ展開に長けたプランナー ◆ アライアンス契約等を担う法務担当者 ◆ ハリウッドの自社映画製作会社の人材 ◆ eスポーツイベントの開催者 知的資本 ◆ オリジナルの人気IP (知的財産) を多数保有 ◆ ブランドビジネス (IP価値を最大化する戦略) ◆ eスポーツイベント開催のノウハウ	製造資本 ◆ 国内外の知的財産に関する法制度 ◆ キャラクターのコラボ先・製造会社 ◆ 世界的な映像プラットフォーム 社会関係資本 ◆ 共同企画を行うイベント開催会社 ◆ ハリウッド等の映画会社との関係 ◆ プロゲーマーとファンとの関係 ◆ 地方自治体との関係 「CAPCOM CUP 11」

デジタル戦略を継続、 カプコンファンを増やし 年間ソフト販売1億本を目指す

当社グループは2025年3月期、12期連続での営業増益と、10期連続での営業利益の2桁成長を達成し、販売本数も過去最大の5,187万本となりました。これにより、次の10年に向けて好調なスタートを切ることができました。これまで支えてくださったすべてのステークホルダーの皆様に、心より感謝申し上げます。

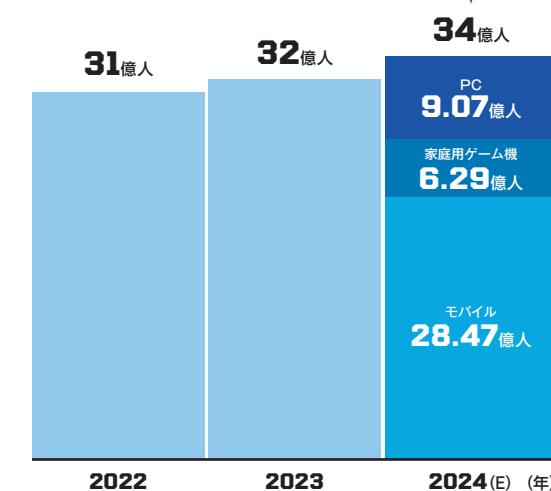
当社は2010年代中盤より、グローバル展開と安定収益の確立を目指し、デジタル戦略に注力してきました。従来のディスク販売には、小売店における棚確保などの制約や価格主導権の問題、海賊版対策など多く

の課題がありましたが、デジタル販売への転換により、220以上の国・地域での展開が可能となり、収益構造も新作依存型からリピート販売中心へと移行しました。持続的な成長には、開発力だけでなく販売・マーケティング体制の強化が不可欠です。世界トップクラスのコンテンツを安定的に生み出し、ブランド認知を高めることで、年間ソフト販売1億本という長期目標の達成が現実味を帯びてきました。この取り組みは、『『遊文化』をクリエイティし、人々に感動を与える『感性開発企業』』という当社の理念にもつながるものです。

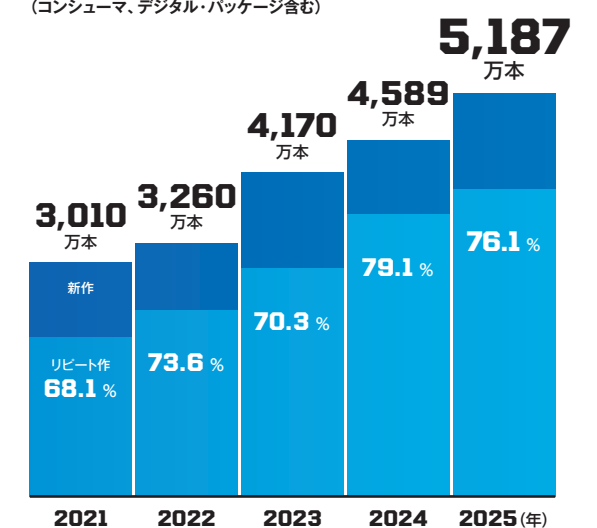
代表取締役社長
最高執行責任者(COO)

辻本 春弘

グローバルゲームプレイヤー数



カプコンのグローバルゲーム販売本数
(コンシューマ、デジタル・パッケージ含む)



※セグメント間に重複があるため、合計が市場全体を超えています。※E: 推定
*出典: Newzoo Global Games Market Report May 2025

※3月31日に終了した各事業年度

これまでの取り組み ～デジタル化によるグローバルでの市場拡大～

マーケット環境の変化

ディスク販売が主流だった時代には、欧米の主要先進国がゲーム市場の中心であり、ゲームコンテンツは主に家庭用ゲーム機で楽しまれていました。その後、ゲーム機の進化とインターネットの普及により、遠隔地のユーザーとのネット対戦や協力プレイが可能となったほか、ゲームコンテンツを直接ダウンロードできるデジタル販売も実現しました。

これにより、小売店の営業時間や売り場面積に左右されることなく、発売から年数が経過したゲームコンテンツでも長期的な販売が可能となり、さらに、ゲームパブリッシャー主導による柔軟な価格施策の展開も可能になりました。

マルチプラットフォーム戦略、 PCプラットフォームへの対応強化

当社はデジタル戦略の強化にあたり、PCプラットフォームへの展開にも注力してまいりました。ゲーム専用機による展開は、インフラの整った主要先進国に限られる傾向があるため、より多くのユーザーにリーチするには、新興国にも訴求可能なPCプラットフォーム

での積極的なコンテンツ展開が不可欠と判断しました。この取り組みにより、従来のコンソール機市場を大きく上回る、220を超える国・地域での販売を実現することができました。現在、当社のソフト販売におけるPC版の比率は新興国を中心に伸長しており、昨年度には約50%を超える水準に達しました。今後もさらなる成長の余地があると分析しています。

昨今、PCを含む多様なプラットフォーム、そして地域ごとに異なるユーザー層に向き合う中で、技術の進化とともに求められる品質水準は一層高まりを見せており、私たちは改めて、常に高品質な体験を提供し続けることの難しさを実感しています。

こうした環境下において、当社はこれまでもユーザーの皆様の声を真摯に受け止め、それを反映したコンテンツづくりを大切にしていまいりました。今後はその姿勢をさらに深め、開発体制の見直しを含めた組織全体の強化を図りながら、より高品質で安定したゲーム体験の提供に向けて、継続的な改善と挑戦を続けてまいります。

販売データによる価格戦略

ゲーム販売のデジタル化により、パブリッシャー主導の価格施策が可能となりました。当社は早期にデジタル販売へ移行し、国別・価格別・販売本数などの膨大なデータを蓄積してきました。これらを再整備し、現在ではマーケティング戦略に活用しています。当社の基本的な価格施策としては、発売直後に60～70ドルで販売し、市場価値に応じて段階的に価格を引き下げ、最終的には10ドル、5ドル程度まで下げていきます。単年度ではなく5年間を視野に入れ、販売本数と利益の最大化を目指す方針です。開発コストは1～2年で回収できるため、価格を下げた後でも利益に貢献します。また、新作発表などと連携することで新たなファン層を獲得し、次回作へとつながる好循環を生み出しています。好例が『モンスターハンター：ワールド』であり、2023年度の『モンスターハンターワイルズ』発表に合わせて9.99ドルで展開した結果、累計販売本数は2,800万本を突破しました*。

※『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

このように、高品質なタイトルを長期的に販売することで、現在では年間販売本数の7割以上がリピート作となり、デジタルコンテンツ事業の収益に大きく貢献しています。これこそが、当社がこの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のひとつです。当社のゲームコンテンツ販売国を2020年と

比較して、販売本数が100本未満だった国・地域が、100本以上、1,000本以上、10万本以上、さらには100万本以上へとシフトしています。これは各国・地域の経済成長による所得水準の上昇が、当社マーケットの拡大を後押ししているためです。

そもそも長期的かつグローバルに販売を可能としている成長の背景には、

① 当社創業時のアーケード基板ビジネスの時代から既に世界に展開しており、ブランド形成をなし得ていたこと

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

という2つの要因が前提としてあったことは言うまでもありません。

新作タイトルの初動の最大化

さらなる成長のためには、初動の販売本数をいかに高めるかが重要です。リピート作の販売動向を分析した結果、初動が好調なタイトルほど長期的な販売につながり、累計販売本数の増加にも寄与する傾向が明らかになっています。今後は、初動強化を明確なテーマとして掲げ、発売前のプロモーション強化や過去作のグローバル展開など、ブランド認知の向上に向けた取り組みを強化していきます。これらの施策を通じて、販売実績の一層の向上を図ります。

2025年3月期
家庭用ゲームソフト国別販売本数実績

248 タイトルを
227 の国や地域に展開

	2021年	2025年
100万本以上	4カ国	9カ国
10万本以上	16カ国	30カ国
1千本以上	62カ国	69カ国
100本以上	44カ国	51カ国
100本未満	88カ国	68カ国
合 計	214カ国	227カ国

(3月期)

地域別販売実績 (千本)

	2023年		2024年		2025年	
	実績	構成比	実績	構成比	実績	構成比
総計	41,700		45,893		51,876	
北米	12,600	30.2%	13,900	30.3%	15,450	29.8%
アジア	7,700	18.5%	9,100	19.8%	11,200	21.6%
欧州	8,000	19.2%	9,500	20.7%	9,640	18.6%
日本	8,200	19.7%	7,790	17.0%	8,389	16.2%
中南米	4,200	10.1%	4,450	9.7%	5,030	9.7%
中東	340	0.8%	400	0.9%	1,410	2.7%
オセアニア	600	1.4%	650	1.4%	760	1.5%
アフリカ	60	0.1%	80	0.2%	80	0.2%

※3月31日に終了した各事業年度

2 これからの10年を見据えて ～マーケティングの強化による持続的な成長の加速～

CEOが語った「これからの10年の重点方針」について、COOの立場から具体的にご説明いたします。

調査会社のデータによれば、世界のゲームユーザーは約34億人にのぼり、その多くはモバイルユーザーですが、当社が主にターゲットとするPC・家庭用ゲーム機ユーザーは約15億人規模と推定されています。2024年度の当社ソフト販売本数は5,187万本でしたが、この市場規模に対しては、まだ大きな成長余地があると考えています。年間販売1億本の達成には、さらなる拡販と開発体制の強化による新作パイプラインの充実が不可欠です。加えて、発売前のプロモーション強化などを通じてブランド認知を拡大し、新作タイトルの初動販売本数を押し上げる取り組みも進めてまいります。

国・地域の特性を考慮した マーケティング強化

当社では過去の販売データを整備しマーケティング戦略に活用していますが、この精度をもっとあげていく必要があります。また、ユーザーの購入傾向を踏まえた最新タイトルの情報や、リピーター作タイトルの販売価格

情報を提供することにより、一層のユーザーへ訴求するプロモーションが可能になります。しかしながら、個人に紐づいた詳細なデータの蓄積は容易ではありません。また各国の個人情報保護や未成年保護の法制にも慎重に対応しなければなりません。

そのような中で、今後は当社が提供するゲームやサービスを利用するための共通IDであるCAPCOM IDなどを利用し、ユーザーの購買動向ならびにプレイ動向などのデータ蓄積・分析をさらに進めていきます。当社が今後の成長余地として強く注目しているのが、インドをはじめとする新興国、いわゆるグローバルサウスです。2023年秋にはインドに社内調査チームを派遣し、2024年にはブラジル、インドネシア、タイへ、2025年には中東地域への派遣も実施しました。

これらの国々において、カプコンのゲームがどのように受け入れられ、どのように遊ばれているのかを現地で直接確認することで、今打つべき施策を見極めながら、向こう5年間をかけてブランド構築と市場形成に向けた戦略を着実に進めてまいります。

そうした点を踏まえながら、国・地域ごとの特性を把握し、価格施策と連動したブランド認知拡大を図るとともに、海外子会社を含むマーケティング体制の

強化も進めてまいります。実際、新興国では高価格の新作よりも、価格を抑えたリピーター作が売れており、購入タイミングの分析を通じて、地域ごとに最適な施策を展開し、市場開拓につなげていきます。

映像コンテンツによる カプコンブランドの浸透

ゲームをプレイしたことがない人、カプコンのゲームを知らない人に対して、当社のブランド認知を高めていくためには、短時間でゲームの世界観を伝える映像コンテンツは強力なツールと言えます。それは過去の「バイオハザード」などのハリウッド映画化を振り返っても明らかです。

過去展開してきた映像作品の活用をはじめ、「ストリートファイター」の新実写映画およびTVシリーズの制作、他検討中のものもいくつか進めていきます。今後、ゲームコンテンツを世界に広げるための先行投資として、映画館上映に限らず動画配信サービスなども活用し、映像戦略を積極的に推進していきます。

2025年4月、Netflixオリジナルシリーズとして「デビル メイ クライ」のアニメが配信開始されました。これに合わせて『デビル メイ クライ 5』を7.99ドルで販売したところ、1ヵ月で100万本以上を売り上げました。映像作品公開に合わせたセールは以前から行ってきましたが、今回は反響の規模が大きく、ゲームと映像

の親和性の高さを改めて実感しています。当社は2010年代中盤からデジタルシフトを進めており、各タイトルのユーザー数や地域分布などのデータを保有しています。こうした情報を活用することで、配信・映像事業者との連携による効率的なプロモーションが可能となり、双方のビジネス成功に寄与すると考えています。今後も相乗効果を高めるため、連携の可能性を積極的に検討してまいります。

事業・協賛案件による カプコンブランドの浸透

モバイルコンテンツにおいて、当社がライセンスアウトした『モンスターハンター Now』が、2023年9月にサービスを開始しました。本作は、位置情報とAR技術に強みを持つ外部パートナーによって開発・運営されており、「モンスターハンター」をモバイルコンテンツで気軽に遊んでいただくことで、グローバルベースでのさらなるブランドの認知度向上に寄与しています。2024年に発表した『モンスターハンターアウトランダーズ』をはじめ、他社へのIPライセンスアウトによる当社ブランドの認知拡大施策は、今後も継続して展開してまいります。

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

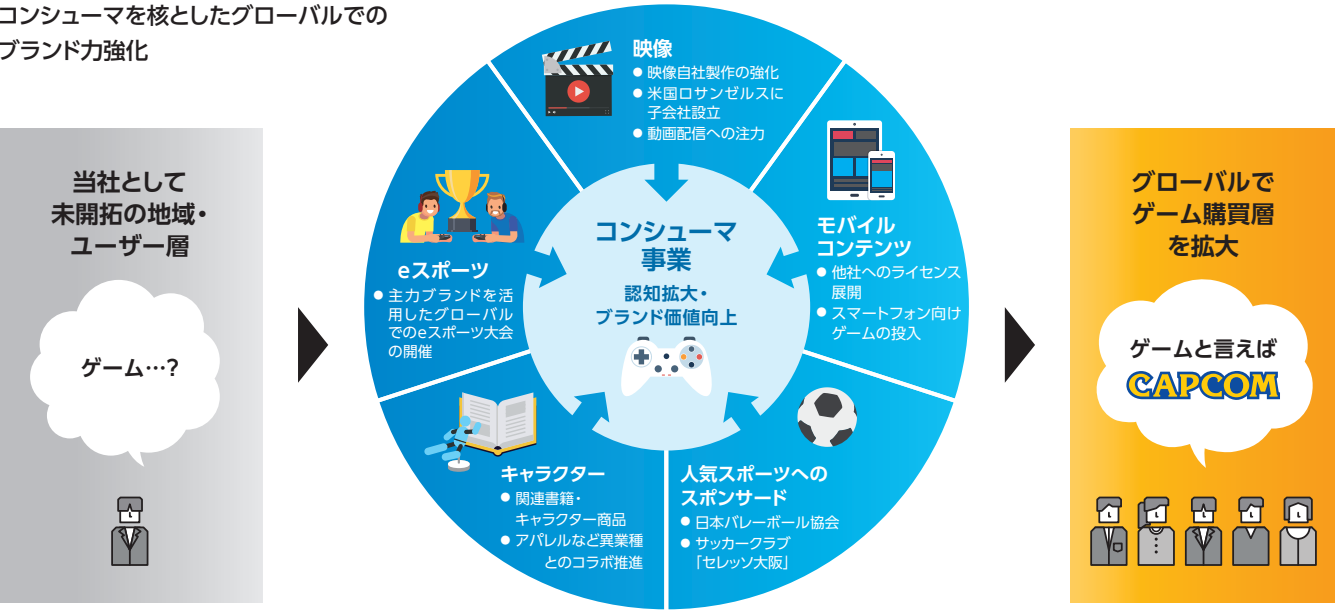
高品質タイトルの長期販売実現

(万本)

	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	累計販売本数※	2026/3(計画)
バイオハザード7 レジデント イービル	350	160	120	100	150	180	120	130	130	1,470	リピータータイトルとして引き続き貢献
モンスターハンター:ワールド*		790	450	450	230	170	140	280	310	2,850	
バイオハザード RE:2			420	240	160	140	220	200	140	1,540	
モンスターハンターワールド: アイスボーン				520	240	140	100	230	260	1,520	
バイオハザード RE:3					390	110	190	170	110	990	
モンスターハンターライズ					480	410	370	190	240	1,710	
バイオハザード ヴィレッジ						610	180	180	150	1,130	
モンスターハンターライズ: サンブレイク							540	220	210	980	
バイオハザード RE:4							370	330	270	990	
ストリートファイター6								330	130	460	
ドラゴンズドグマ 2								260	100	370	
モンスターハンターワイルズ									1,010	1,010	

※万本単位切捨て ※25年3月末時点 ※「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

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



にも貢献しています。AM施設事業は、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しています。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、ユーザーの裾野を広げています。

ライセンスビジネスは、新作ゲームの発売時期に合わせたコラボ商品や他社ゲームに当社キャラを登場させるようなコラボ案件の増加により、営業利益は過去最高を更新しています。現在ライセンスビジネスは、日本・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。

eスポーツビジネスは、2014年より、最大160カ国・地域を対象に「CAPCOM Pro Tour」を展開してまいりました。2024年6月からは「ストリートファイター 6』を用いた「CAPCOM Pro Tour 2024」を世界各地で開催し、2025年3月には両国国技館にて「CAPCOM CUP 11」および「ストリートファイターリーグ: ワールドチャンピオンシップ 2024」を日本初開催し、計1万4千人が来場、オンライン視聴は1,000万回を超えるなど大きな反響を得ました。2025年夏には「Esports World Cup」も実施され、「CAPCOM Pro Tour 2025」など各大会との協力体制の構築により、『ストリートファイター 6』の認知拡大とグローバル市場での成長

を加速してまいります。

これから世界中でより多くの方々にカプコンファン、カプコンユーザーになっていただくためには、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。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や、今年3月から開催され好評を博している当社ゲーム開発のプロセス等を展示した「大カプコン展ー世界を魅了するゲームクリエーション」、大阪・関西万博への体験型コンテンツ『MONSTER HUNTER BRIDGE (モンスターハンター ブリッジ)』の出展など地域・文化・技術等への社会貢献活動も行っています。

世界最高のコンテンツを安定して生み出す開発力強化

当社では、KPIである每期10%以上の営業利益増益、年間ソフト販売1億本の達成に向け、「バイオハザード」「モンスターハンター」「ストリートファイター」などの主力IPを軸に、ナンバリング、続編、リメイク、新規IP、最新ハードへの移植などをタイトルマップに落とし、課題を一つずつ解決しながら確度を高めています。毎年2〜3本の主力新作を安定的に投入していますが、将来的にはパイプラインの拡充が必要です。

当社は「ロックマン」、「デビル メイ クライ」、「逆転裁判」などグローバルに人気のあるブランドも多数保有しており、これらの新作やリメイク、また新たなハードへの移植を通じてユーザー層の拡大と業績の伸長を図ります。ブランド力を高め、固定ファンを育てることで、主力IPへの成長を目指します。

こうしたコンテンツを生み出すのは、社内の世界トップレベルのクリエイターです。3年前から人的資本強化を経営課題とし、開発体制の拡充に向けて人材の育成・採用を進めています。以前より、開発拠点を大阪に集約し効率化を推進してきましたが、さらなる開発体制の強化のため、本社隣地に新たな開発施設を建設中であり、2027年竣工予定です。さらに近隣の土地も取得し、将来的な拠点拡張も視野に入れています。加えて、当社の開発力を支える「RE ENGINE」は自社開発であり、継続的なアップデートにより新技術への対応や作業効率の向上を実現しています。

今後はAIなど新技術の登場により、ゲームビジネスはさらに変化する可能性があります。VRやクロスプレイにもいち早く対応してきましたし、今年6月に発売された新ハードNintendo Switch 2 にも発売初日に対応タイトルを提供するなど、引き続きマルチプラットフォーム戦略を推し進めています。これらの新領域へも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。

最後に強調したいのは、ビジネスの形が変わっても、当社が最優先すべきは「世界最高のコンテンツへ磨き上げること」であり、それを販売サイドがしっかり訴求されれば、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。逆にコンテンツやサービス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。

マーケティング戦略

ユーザー層に合わせた施策で徐々にカプコンに触れ、カプコンユーザー・ファン化を促進

新作	毎期安定的に高品質の新作を発売することで、長期に渡ってファンを確保・維持	
リピータ作	中長期的な価格	施策により、リピータ作を適切な価格で提供し、幅広いユーザーに人気IPに触れていただく機会を作る
ライセンス	当社IPをモバイルタイトルなどに展開することで、潜在的なユーザーに	当社タイトルの世界観を伝え、CSユーザーへの育成につなぐ
ブランディング	eスポーツや映像への展開により、IPの認知度を高め、カプコンを知らない層にもファンにも幅広い層へ当社IPに	触れる機会を作る



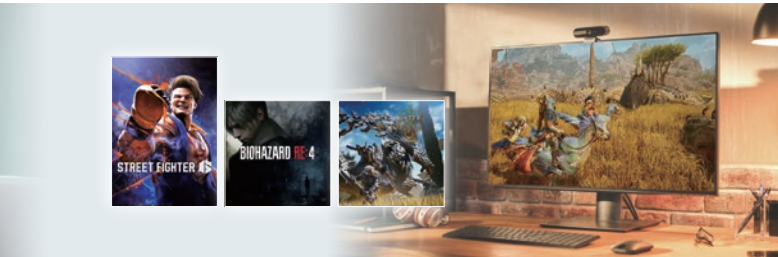
カプコンを知らない層



モバイルユーザー層



他社タイトルを中心に



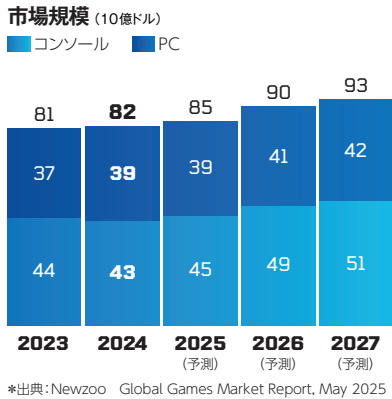
カプコンのタイトルもプレイしている層



カプコンファン

市場分析

ゲーム機市場 (コンソール+PC)



市場の状況

2024年のコンシューマ(コンソール+PC)市場は824億ドル(前年比0.66%増)と、前年並みの水準で推移しました。コンソール市場は、新型ハードウェアの発売を控えた移行期にあるため全体として成長が鈍化した一方、PC市場は成長を継続しており、依然として安定した需要を維持しています。なお、PCプラットフォームは市場全体の47%を占めており、重要な構成要素となっています。

2025年の見通しとしては、コンソール市場で、ハードウェアの新製品発売およびPC市場の堅調な推移により、コンシューマ市場全体は858億ドルへの増加が見込まれています。中期的には、クラウドゲーミングやサブスクリプション型サービスの普及、新興地域でのユーザー層拡大などが成長を後押しし、安定した市場拡大が期待されています。

主な機会

- 新技術を活用した、競争力の高い商品の創出
- 新たなプラットフォームの登場による、商品の供給先の拡大
- 技術の進化に伴う供給チャネルの多様化
- デジタル技術を活用した販売地域の拡張と普及の促進
- 新興国および発展途上国における経済成長による市場拡大
- 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

主なリスク

- ◆ 新技術の登場や機器の性能向上に伴う開発費の高騰
- ◆ 開発スケジュールの遅延
- ◆ 人気シリーズへの依存およびヒット作の不足
- ◆ 長期シリーズにおけるブランド飽和によるIP価値の低下
- ◆ 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、ユーザーの購買行動の変化
- ◆ 海外市場における政治・文化・宗教等のコントリリス
- ◆ 課金システムに関する社会的懸念の高まり
- ◆ 情報漏洩リスク
- ◆ AIの普及による著作権侵害の懸念とブランド価値の毀損

ゲーム業界の産業特性

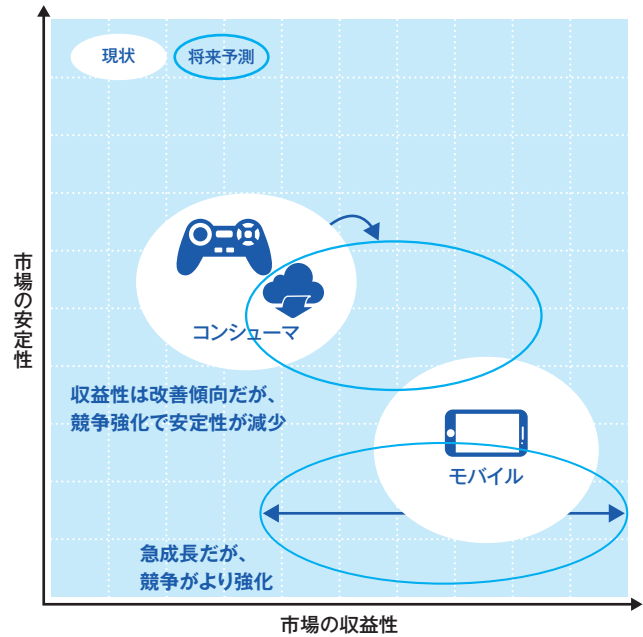
コンシューマ市場特性(コンソール+PC)

市場規模は824億ドルであり、2027年には937億ドルに成長すると予想されています。顧客層はコアユーザーの構成比が高く、ゲームへのロイヤリティ(忠誠心)は高めです。続編やリメイク作品への購買意欲が相対的に高いことから、価格感応度および景気感応度は低い特性が見られます。近年では、PCを用いたゲームプラットフォームの普及や、インターネットを通じたソフトのデジタル販売の一般化により、アジアおよび新興地域での市場成長が期待されています。今後は、北米などでのコンソールオンラインの拡大やゲームコンソールの多様化に伴い、価格感応度の高いカジュアル層や新規ユーザーを獲得することで市場成長が加速すると見込まれます。一方で、参入障壁の低下に伴い、業界全体の安定性に揺らぎが生じる可能性があります。

モバイルコンテンツ市場特性

市場規模は1,003億ドルであり、2027年には1,077億ドルと引き続き成長が予想されています。顧客層はカジュアルユーザーの構成比が非常に高く、プレイ目的は隙間時間の活用が多いなど、ゲームへのロイヤリティは低いです。課金者はコアユーザーなど一部に留まることから、価格感応度および景気感応度は最も高いのが特徴です。収益性は最も高いですが、ヒットしても長期・安定的な収益を生み出すタイトルは限定的で、ブランド定着が課題となっています。さらに、規制環境の変化も当市場に不確実性をもたらしています。しかしながら、次世代通信規格に伴う通信改善やデバイスの性能向上などを控え、今後もスマートフォンは最も普及するゲーム機として急成長をけん引する見込みです。

各市場の特性

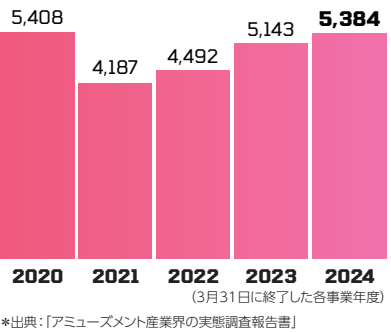


* 出典: Newzoo Global Games Market Report, May 2025を基に当社作成



アミューズメント施設市場

市場規模 (億円)



市場の状況

前期(2024年3月期)の国内アミューズメント施設市場規模は5,384億円(前期比4.7%増)となり、新型コロナウイルス感染症の5類への移行に伴い、経済活動が正常化に向かいコロナ禍以前の水準へ回復を見せました。当期(2025年3月期)は、インバウンド需要の取り込みや、アイドルやキャラクター等をグッズで応援する“推し活”景品の人気により、クレーンゲームの利用が高まっています。次期(2026年3月期)の見通しとしては、クレーンゲームのさらなる成長に加え、インバウンド観光の好調な状況が継続すれば、市場は高水準を維持すると予想されます。

主な機会

- 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

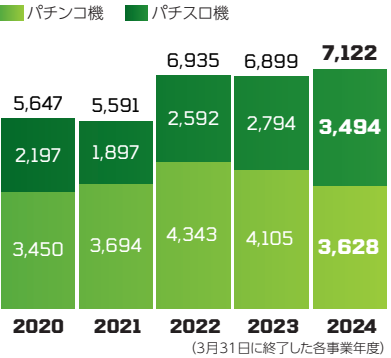
主なリスク

- ◆ 設置機器の人気の有無
- ◆ 娯楽の多様化、少子化等による市場環境の変化



遊技機市場

市場規模 (億円)



市場の状況

前期(2024年3月期)の遊技機市場は7,122億円となり前期比で成長に転じました。パチンコ機市場は2期連続で前年を下回り、パチスロ機の需要増により厳しい状況が続く中、スマートパチンコ(スマパチ)による出玉性能やゲーム性の向上が、市場拡大への起点となることが期待されています。

2022年度のスマートパチスロ(スマスロ)導入によりパチスロ市場は急回復しています。6.5号機の登場も後押しし、パチンコからパチスロへの顧客流出が進行しています。ホールではパチスロへの投資が強化され、2023年度には増台傾向が顕著になりました。今後もスマスロ中心の投資が続く見通しですが、スマパチも新機種次第では普及の可能性があり、スマート遊技機の普及により市場トレンドは加速する可能性があります。

主な機会

- 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

主なリスク

- ◆ パチスロ機の型式試験不適合

人材と財務戦略を一体的に進め、 企業価値の最大化へ

代表取締役
副社長執行役員
最高人事責任者(CHO)
最高財務責任者(CFO)

宮崎 智史

人材視点を活かした 持続的成長への取り組み

当社グループは、ユーザーをはじめとするステークホルダーの皆様のご理解とご支援により、2025年3月期においても着実な成長を遂げることができました。この成果は、日々の事業活動に真摯に取り組む従業員一人ひとりの努力と、皆様からの継続的なご支持の賜物であり、心より感謝申し上げます。

企業を取り巻く環境が大きく変化する中、当社はこれまで人材の確保と育成を中心とした戦略を推進し、組織の力を高めてきました。同時に、持続的な成長とキャッシュ創出の両立を目指す財務戦略へと進化を遂げ、事業の安定性と柔軟性を高める取り組みを続けています。ネットキャッシュの蓄積を背景に、将来に向けた事業再投資の選択肢が広がる中、企業価値の向上に資する資源配分のあり方が、これまで以上に重要なテーマとなっています。

当社は、人材と財務の両面から企業の可能性を引き出すことを目指し、組織の力を最大限に活かす視点を経営判断に反映させながら、持続的な企業価値の創造に一層努力してまいります。今後の事業展開においても、変化を前向きに捉え、柔軟かつ力強く対応していく姿勢を持ち続けることで、皆様の期待に応えられる企業であり続けたいと考えています。

人材戦略

人材投資戦略により 従業員の生産性、組織力を強化する

人的投資の重要性

CEOが述べているとおり、当社グループの持続的な成長をさらに進展させるためには、優れた人材への継続的な投資が不可欠です。経営目標である「毎年10%以上の営業利益増益」や、中長期的な目標である販売本数1億本の達成に向けた高品質なゲームの開発継続のためにも、優秀な開発人材の確保が求められます。2025年3月期の開発職社員数は2,846名となり、2021年3月期の2,285名からおおよそ24.6%の増加となりました。

当社を取り巻く課題

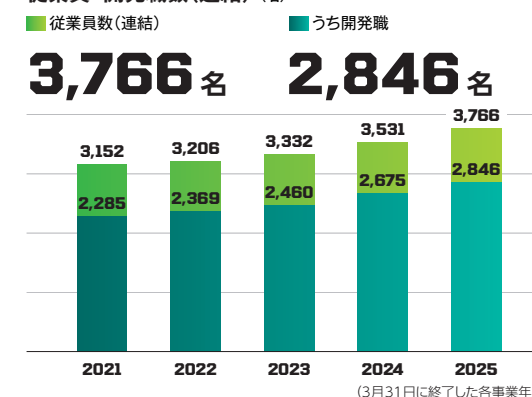
開発人員は着実に増加していますが、必要な人材の確保に関しては、社内外において依然として課題があると認識しています。社内的には、プラットフォームの進化に伴いゲーム開発は年々規模が拡大し、開発

期間も長期化しています。世界に通用するゲームの創出には、最先端の技術力が必要不可欠であり、技術革新に対応できる体制の強化が求められます。これに伴い、開発人員のさらなる充実と、従業員のスキル向上が今後ますます重要になると考えています。

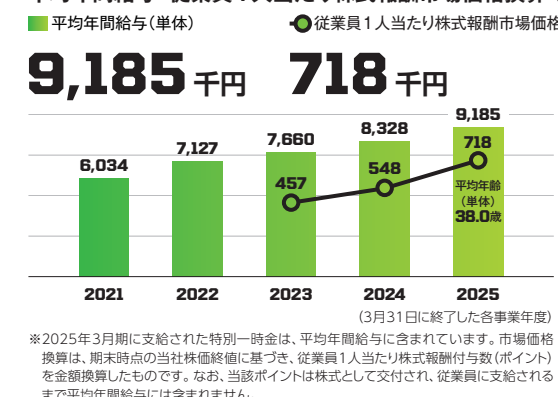
また、1993年から1995年に定期採用された社員の多くが50代半ばを迎え、ゲーム開発の第一線で活躍しています。これまでに蓄積された知見や技術を、次世代へ円滑に継承していくことも、今後の重要な課題です。

一方、社外環境に目を向けると、国内の少子化により労働人口が減少傾向にあり、採用市場の競争が激化しています。若年層には幼少期からゲームに親しんできた人材が多く、今後も積極的な採用を進めていく方針ですが、当社のゲーム開発に求められる水準を満たした優秀な学生を獲得するハードルは、年々高くなっています。

従業員・開発職数(連結) (名)



平均年間給与・従業員1人当たり株式報酬市場価格換算 (千円)



これまでの取り組みと成果

当社ではこれらの課題に対応するために、「将来を担う人材の確保と育成」と「従業員が能力を最大限に発揮できる職場環境の再整備」の2点に重点を置き、人材投資戦略に取り組んでいます。

将来を担う人材の確保と育成

昨年の統合報告書でも触れたように、①当社正社員の報酬平均30%増、②利益に連動した賞与制度の導入、③従業員向けの株式報酬制度の導入、などの報酬制度の見直しを行いました。これらの制度により、従業員の努力が業績や株価の向上に直結し、それが自身の報酬に反映されるという好循環が生まれています。その結果、2025年3月期の従業員の平均年収(単体)は9,185千円となり、2021年3月期の6,034千円から52.2%の増加を達成しました。株式報酬についても、株価の上昇に伴い付与株式の価値が高まり、会社の成長に対する従業員の意欲向上に繋がっています。

さらに、報酬面での競争力強化に加え、採用ブランディングの推進や、海外有名大学からのインターン受け入れなど、採用チャネルの多様化を進めています。中途採用では着実な成果を上げており、単体での中途採用人数は約120名規模に拡大しました。新卒採用では、2025年より初任給を業界でも高水準の月額30万円に引き上げ、より優秀な人材の獲得を目指しています。

人材育成に関しては、2013年以降、毎年100名以上の新卒採用を継続しており、その育成が大きな課題となっていました。この課題に対し、若手社員の早期育成を目的としたメンタートレーニング研修を導入し、のべ1,000名の開発社員が参加するなど、現場主導での取り組みが進んでいます。加えて、経営側でもオンライン学習を活用した自学の促進など、従業員が自ら考え成長できる環境づくりを進めています。若手社員がその感性を活かしながら、現場で活躍する先輩クリエイターの貴重なノウハウを継承し、次世代のゲーム開発を担う存在となるよう、今後も育成に力を入れていきます。

また、総合職においては若手社員の早期選抜を促すアセスメントに加え、中核となる管理職層の強化を目的として、新任役職者を対象としたマネジメントスキル向上のための研修等に取り組んでいます。

こうした多様な施策を並行して進める中で、採用や

育成などの開発人事施策を個別ではなく、統一された方向性で実施することが重要となりました。そこで、開発職社員が共有すべき価値観と行動基準を明文化した開発人材ポリシー「CAPCOM-SHIP」を、2024年に制定・周知しました。



開発人事ポリシー「CAPCOM-SHIP」

この「CAPCOM-SHIP」は、世代や組織を越えて選抜されたメンバーが議論を重ねて作り上げたもので、開発職社員が目指す共通のゴールとして「最高の情熱、個性、仲間、世界のスミズミまで、カプコンクオリティの体験を。」を掲げています。そのゴールに向かうための行動基準として、「クリエイターシップ(面白いをつくる)」「オーナーシップ(周囲を巻き込む)」「フェロウシップ(仲間を目指す)」の3点を設定しました。

現在は、組織マネジメントやチームビルディングの指針として導入を始めた段階ですが、ゲーム開発に直接関わるメンバーが主体となって生み出したものであり、経営としても重要な価値観と捉えています。今後も、社内文化として定着させるべく、丁寧に浸透を図っていきます。

従業員が能力を最大限に発揮できる
職場環境の再整備

今後、開発人員のさらなる拡充を進めていくにあたり、外国籍従業員や育児・介護により短時間勤務を必要とする従業員など、「多様な事情を抱える人材が、それぞれの力を十分に発揮できる環境づくり」も重要だと考えています。そのため、外国籍従業員向けの一時帰国特別休暇制度や日本語教育の導入、大阪エリアでの社内保育所の開設、介護に関するセミナーの開催、パートナーシップ制度の導入、生理休暇の有給化など、個々の状況に応じた制度整備を進めています。



加えて、管理職層を対象としたハラスメント・ラインケア研修の実施に加え、近年社会的関心が高まっているカスタマーハラスメントへの対応にも着手し、従業員が安心して働ける職場環境の構築を推進しています。さらに全社員を対象としたニーズ調査や、経営層による従業員向け説明会の実施を通じて、現場の声を施策に反映する取り組みも行っています。

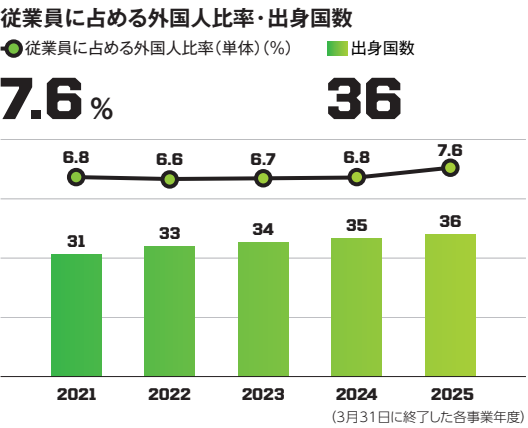
こうした施策の結果、従業員のエンゲージメントは高水準を維持しており、離職率も目標とする3%以下を達成しています。

今後の課題と取り組み

持続的な成長のためには、さらなる人材の確保が重要です。新卒採用においては、大学や専門学校との連携を強化し、教育機関との協働による人材育成を推進していきたいと考えています。先行事例として近畿大学との連携により、自社開発エンジン「RE ENGINE」を活用した体験型授業を提供しています。また産学連携の一環として、当社では、『CAPCOM GAMES COMPETITION』を開催しています。これは「RE ENGINE」を実際に使用し、世界に通用する若手



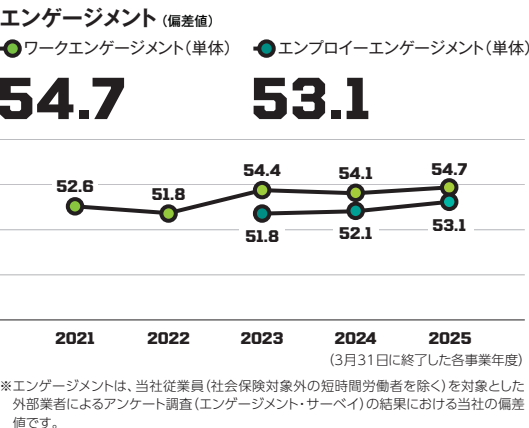
「RE ENGINE」を活用した体験型授業を学生に実施



クリエイターの早期発掘・育成を目的とし、参加者同士の競争だけでなく、当社のプロクリエイターとの交流の場も設けることで、技術力と発想力の向上を支援しています。当社の次世代のゲーム開発を支える人材の発掘と育成、さらには優秀な人材との出会いの機会創出につなげていきたいと考えています。

前述の「多様な事情を抱える人材が力を発揮できる環境づくり」に関しても、さらなる改善が必要だと認識しています。現在、当社には36カ国・地域から200名以上の外国籍社員が在籍していますが、働き方の違いや言語の壁といった課題は依然として存在しています。男女間の待遇格差是正や、男性育休取得率等については一定の成果を上げているものの、今後を見据えたさらなる取り組みが求められます。当社では、2028年度までに男女間賃金格差をOECD平均並みの88%以上に、男性育休取得率を2030年度の政府目標である85%以上に、それぞれ引き上げる目標を掲げています。→[詳細データはP75-84参照](#) さらに、今後増加が見込まれるシニア層の社員に対しては、研修などを通じてキャリアの棚卸しと定年前後のライフデザインを支援し、若手への知識・技術の継承を促します。定年後の再雇用においても、貴重な戦力として活躍してもらうための支援制度の整備が必要だと考えています。

現在当社では、人材投資戦略の推進を通じて、結果として、社内の多様性が高まり、従業員のエンゲージメントも向上するという好循環が生まれています。私はCHOとして、各人事組織が抽出した課題に対して経営レベルで議論を行い、方針を示すことで、この好循環をさらに加速させていきます。



財務戦略

ユーザー拡大と持続的な成長のための投資をさらに強化

各セグメント展開と利益・資本の進化

過去10年間における財務状況の改善

当社グループは2025年3月期において、営業利益が12期連続で増益となり、8期連続で全項目において過去最高益を更新することができました。右表のとおり、過去10年間で営業利益は6.2倍、ネットキャッシュは7.6倍に増加したほか、営業利益率は22ポイント上昇し38.8%に達し、直近期のROEは23.0%と、5期連続で20%を超える水準を維持しています。

これらの成果は、デジタル販売強化への方針転換により販売国・地域が拡大し、過去に発売したリピータイトルの長期販売が可能となったこと、またタイトルの経過年数に応じた適切な価格施策により販売本数が増加したことなどが主な要因です。

加えて、パッケージにかかる製造・販売コストを大幅に削減できたことで、売上高の成長を上回るペースで費用項目(売上原価+販売管理費)の増加を抑制できた結果、原価率が低下し、営業利益率の大幅な改善につながりました。

さらに、アミューズメント施設およびアミューズメント機器のビジネスがそれぞれの課題を克服し、安定した

成長フェーズに移行したことも、継続的な利益の確保とキャッシュ創出に貢献しています。

ネットキャッシュの状況

当社は近年、従業員の報酬制度を見直し、総人件費を増加させながらも、2024年度末には前年比422億円のネットキャッシュ増加を実現しました。直近10期にわたり営業利益は年率10%の成長を継続しており、キャッシュは着実に積み上がっています。

事業投資においては、連結および主要事業の両面でROICの推移を把握・評価しており、直近3年間は連結ROICが50%を超える水準を維持し、主要3セグメントでも改善が進んでいます。また、個別タイトルのROI(営業利益÷開発投資額)を用いて収益性を管理しており、リピー特販売の拡大により、各タイトルのROIも向上していることがネットキャッシュ増加に貢献しています。

さらに、当社は自己資本比率が高く借入金が少ないことからROEを重視しており、2025年3月期末時点ではCAPMによる株主資本コスト7.3%に対し、ROEは23.0%と、安定的なエクイティ・スプレッドを確保しています。

持続的な成長に向けた投資強化

ネットキャッシュの増加に伴い、当社グループでは持続的な成長を実現するための事業再投資の選択肢が広がっており、今後は「何に、どのように」投資していくかが、これまで以上に重要な経営判断となります。

事業環境の変化によりリスクも高まる中、キャッシュの活用においては、①事業再投資、②株主の皆様への還元、③従業員報酬の3要素のバランスを重視しています。なお、③の従業員報酬に関する取り組みについては、前述の人材戦略で述べたとおりです。

キャッシュの活用について
～現時点での事業再投資の状況

事業再投資には、事業拡大に向けた直接的な投資に加え、生産性向上に資する従業員の働く環境整備や福利厚生制度の充実、さらには販促費を活用した拡販施策なども含まれます。これらは、持続的な成長を支える重要なキャッシュの活用手段であり、当社グループの中長期的な成長戦略においても重要な戦略のひとつと位置づけています。

開発投資額増加への対応

近年、開発投資額は年々増加しており、この10年間で1.9倍となり、2025年度計画では500億円を超える見通しです。当社の開発陣は、タイトル開発の効率化・生産性向上に不断の取り組みを行っていますが、ユーザー満足度の向上やゲームデバイスのスペック高度化への対応などを背景に、開発投資額の増加は避けられない状況です。

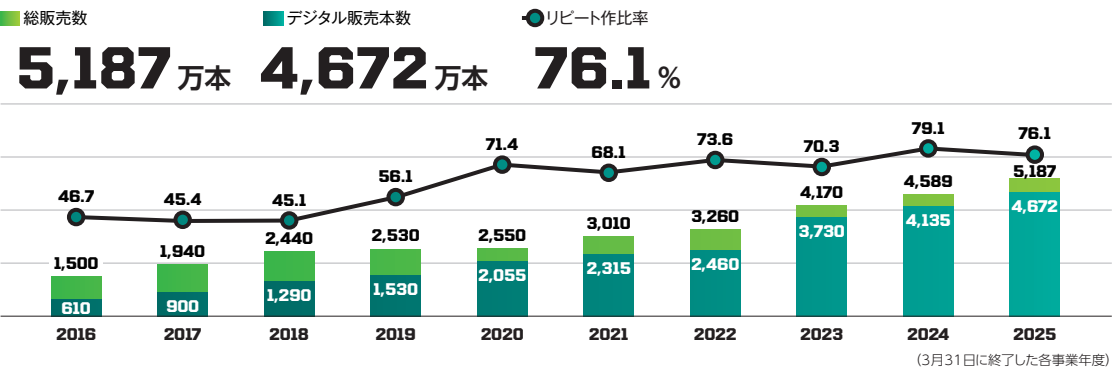
当社では、従来の60ヵ月マップに基づく開発管理に加え、追加コンテンツ等を含めた中長期ラインナップの作成と進行状況のチェックを行い、投資管理を強化しています。タイトル制作に際しては、過去の販売データを参考に開発規模を検討し、申請→承認という手順の中で、中長期ラインナップとタイトル別ROI・ROICを主要指標として活用し、投資規模に応じた販売計画を策定しています。

こうした投資管理はコントロールの観点にとどまらず、持続的な成長を支えるラインナップの拡充に不可欠な取り組みであると認識しています。また、開発投資を増加しながらも、従業員一人当たりの営業利益は着実に伸びており、企業としての成長を継続している点は、当社の成果のひとつと捉えています。

連結損益計算書項目

	2015/3期	2020/3期	2025/3期	2015/3比	2020/3比
売上高(百万円)	64,277	81,591	169,604	263.9%	207.9%
営業利益(百万円)	10,582	22,827	65,777	621.6%	288.2%
営業利益率(%)	16.5%	28.0%	38.8%	+22.3ポイント	+10.8ポイント
当期純利益(百万円)	6,616	15,949	48,453	732.4%	303.8%
ROE(自己資本利益率)(%)	9.8%	16.9%	23.0%	+13.2ポイント	+6.1ポイント

ゲームソフト総販売数・リピー特作比率推移 (万本・%)



■ 開発スペース増床への対応

人材投資戦略に基づき、連結全体の従業員数は毎年150名前後の増加が続いており、10年前比で1.4倍、5年前比では1.2倍と、増加のペースは加速しています。なお3年間では開発クリエイターが2023年3月期の2,460名から2025年3月期には2,846名と386名(約15%)増加するなど、執務スペースの狭隘化という



建設中の本社隣接の新ビル(2027年竣工予定)

課題に直面しており、対応を急いでいます。

一例として、本社北側に新ビルの建設を進めているほか、中長期的な人員増加を見据えた環境整備も着実に進行しています。今後10年を見据えた開発体制の拡充にも対応可能なスペース確保を目指しており、事業用資産への投資は今後も重要な投資項目のひとつです。

■ M&Aへの対応

新作コンテンツの安定供給に向けたM&A投資は、開発力強化につながる案件を前提に実施しています。2023年度以降、2件の開発関連会社の株式取得(子会社化)を行い、開発体制の拡充を図ってきました。クリエイター人材の成長には時間を要するため、中途採用の強化と並行して、即戦力となるM&A案件の積極的な検討を進めています。

また、ユーザーの遊び方の多様化や技術進化に対応するため、AIをはじめとする新技術の導入は今後の開発力強化において不可欠であると考え、開発効率や表現力の向上に資する取り組みとして継続的に検証しています。

■ 市場拡大への対策

～映像コンテンツ等の活用

持続的な成長を継続するためには、当社ブランドを全世界に浸透させ、ユーザー層を拡大していくことが重要です。その一環として、当社IPを活用したライセンスビジネスや映像作品への投資を積極的に推進しています。特に映像分野では、今後の投資規模が拡大する見込みであり、当社開発も企画・製作段階から積極的に関与することで、より一層のブランド価値向上を図っていきます。

アニメ作品とゲーム販売の相乗効果については、すでに成果が表れており、IPの認知拡大と販売促進の両面で好循環が生まれています。これに伴い、マーケティング活動の規模も拡大しており、ユーザーが当社IPに触れる機会を多様なチャンネルで創出する取り組みが進んでいます。

また、ブランドの浸透には国や地域ごとの特性を踏まえた適切なマーケティングが不可欠であり、ユーザー動向を的確に捉えるための人材・組織体制の強化や、システム・ネットワークの構築への投資も継続しています。

株主の皆様への還元

当社は、株主還元の基本方針に基づき、安定的な配当の継続に努めています。また、株価動向や経営戦略に対する市場の理解状況を注視し、状況に応じて機動的に自己株式の取得を行ってまいります。

2026年3月期の配当につきましては、株主還元の観点から年間40円(配当性向32.8%)を予定しています。

当社の株価は、当期純利益の増加に比例して着実に推移しており、企業価値の向上を実現してきました。今後も株主・投資家の皆様との対話を重ねながら、ご期待に応えるべく努力を続けてまいります。

最後に

ここまで述べてきたとおり、ゲームビジネスの根幹を支えるのは「人」であり、人的資本こそが当社の成長の原動力であると捉えています。こうした人材戦略は、財務戦略と連動して進めることで、企業価値の最大化に直結するものです。

このように、人的資本への継続的な投資とそれを支える財務基盤の強化を両輪として、当社グループは、次の10年に向けた持続的な企業価値の向上に貢献していきたいと考えています。

連結貸借対照表項目

	2015/3期	2020/3期	2025/3期	2015/3比	2020/3比
現預金残高(百万円)	32,204	65,657	166,783	517.9%	254.0%
有利子負債(百万円)	10,992	6,735	6,591	60.0%	97.9%
ネットキャッシュ(百万円)	21,212	58,921	160,192	755.2%	271.9%

開発投資と生産性

	2015/3期	2020/3期	2025/3期	2015/3比	2020/3比
連結従業員数(名)	2,681	2,988	3,766	140.5%	126.0%
年間開発投資額(百万円)	25,301	25,843	49,496	195.6%	191.5%
ROI(営業利益/開発投資額)(%)	41.8%	88.3%	132.9%	+91.1ポイント	+44.6ポイント
従業員1人当たり営業利益(連結)(千円)	3,947	7,639	17,466	442.5%	228.6%

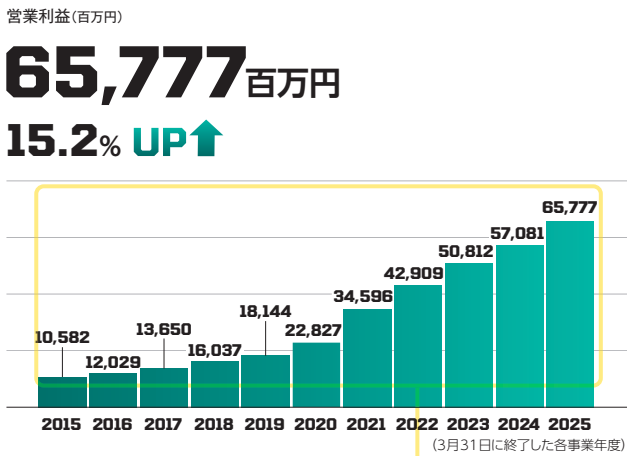
株主還元

	2015/3期	2020/3期	2025/3期	2015/3比	2020/3比
当期純利益(百万円)	6,616	15,949	48,453	732.4%	303.8%
期末株価(調整後終値)(円)	298.63	847.50	3,664.00	1226.9%	432.3%
1株当たり配当金(調整後)(円)	10.0	22.5	40.0	400.0%	177.8%
配当性向(%)	34.0	30.1	34.5	+0.5ポイント	+4.4ポイント

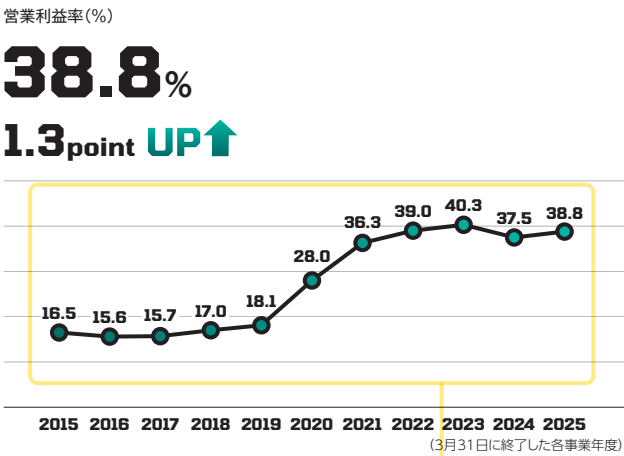
※ 2018年4月1日、2021年4月1日および2024年4月1日付でそれぞれ1株につき2株の割合で株式分割を行っています。

財務ハイライト

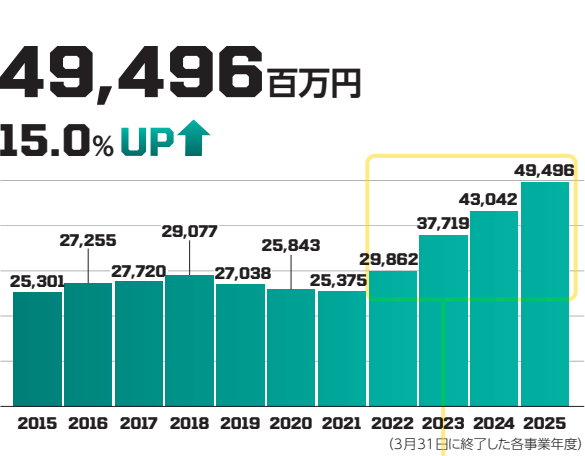
営業利益・営業利益率



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。その結果、2014年3月期以降はコンシューマにおいて、デジタル・グローバル戦略を推進し収益性の高いリピータ拡販に注力したことにより、12期連続の営業増益を達成。2025年3月期は、『モンスターハンターワイルズ』とのプロモーション連携により、『モンスターハンター』シリーズのリピータ販売が続伸しました。同作は発売後約1ヵ月間で販売本数1,000万本以上の大ヒットを記録。前期比で15.2%の増益を達成し、8期連続で営業最高益を更新しました。

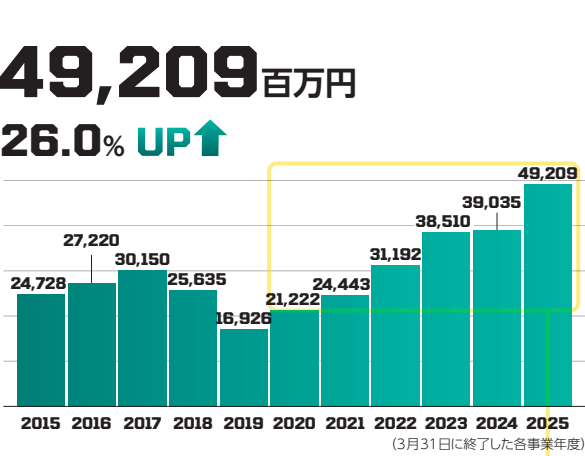


開発投資額(百万円)



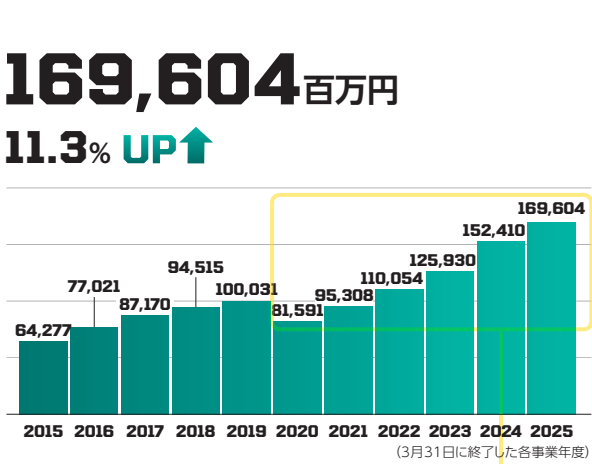
開発投資額の約9割を成長の源泉であるデジタルコンテンツ事業に充てています。持続的な成長に向けて人材投資を積極的に進め、パイプライン拡充を2022年より図っています。ハードの高性能化により1タイトルあたりの開発投資額は増加傾向です。最先端の開発環境の構築や人員稼働率の向上によって効率を高め、コスト管理を徹底します。

ゲームソフト仕掛品残高(百万円)



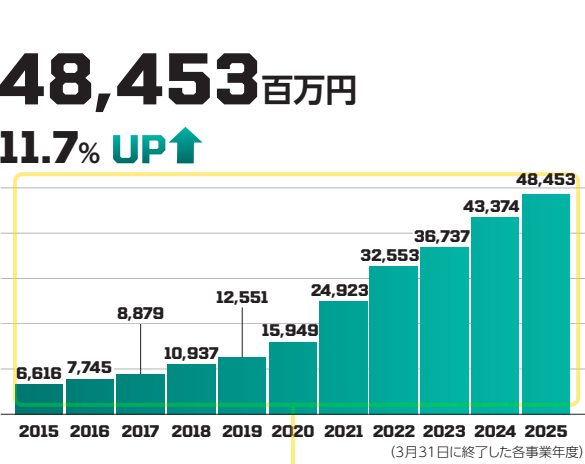
2015年3月期以降は、パイプラインの拡充により、一時増加傾向で推移しましたが、2019年3月期は大型タイトルの発売に加え、海外拠点の閉鎖や評価見直し等により大きく減少しました。2020年3月期からは、長期販売計画を元に、将来の持続的成長を支える高品質な大型タイトル投入の増加を図るため、継続して漸増する見込みです。

売上高(百万円)



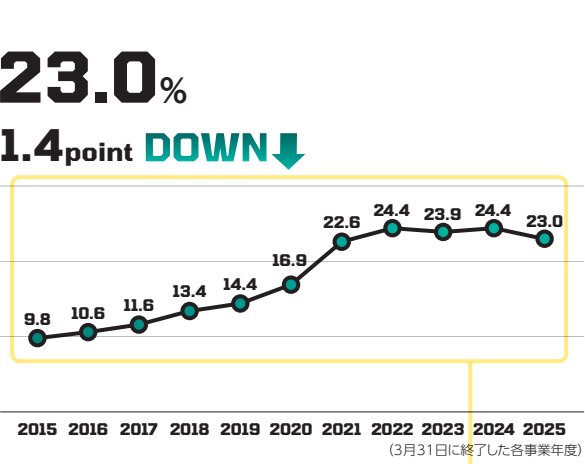
2014年3月期に初の売上高1,000億円を達成した後、2015年3月期はコンシューマでの高採算タイトルへの絞り込みにより減収となりました。また、2020年3月期もデジタル化等に伴う販売単価の低下により前期比で減収となったものの、近年はコンシューマで複数の大型タイトルを継続して投入することで安定的に成長しています。

親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)



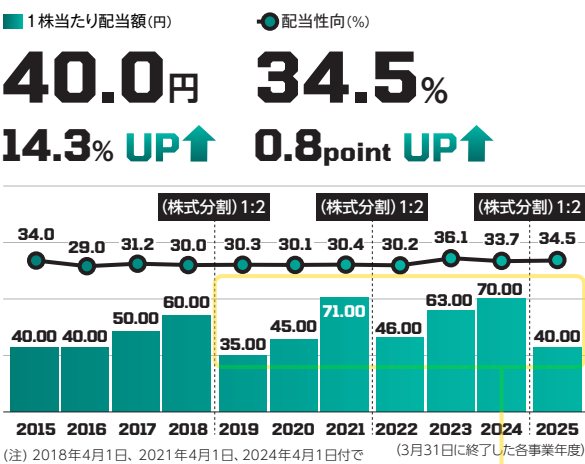
2015年3月期以降は、それまでの構造改革の成果が顕在化し、営業利益と同様に、12期連続の増益となり、ヒットビジネスという市場環境においても、持続可能な利益基盤を実現するビジネスモデルの確立を示しています。

株主資本利益率(ROE)(%)



2014年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



(注) 2018年4月1日、2021年4月1日、2024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。それぞれ2018年3月期、2021年3月期、2024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、2024年3月期は株式分割を行っており、配当額は分割比率に応じて調整していますが、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。

「クリエイティブへの情熱」と「投資収益の追求」を両輪に最高のコンテンツを創り出す

CPO就任にあたり

1996年の入社以降、私は一貫して開発部門に所属し、ゲーム開発の進化を最前線で体感してきました。近年はCS第二開発統括として、「モンスターハンター」シリーズをはじめ様々なブランドを主導しています。

開発を率いるCPOを拝命し、「ものづくりへの情熱」「クオリティへのこだわり」を根源とする開発スタイルや、長期かつ安定的にタイトルを供給する開発体制、ROIによる投資収益管理手法など、基本路線は前任から継承します。同時に、開発プロデューサーとしての経験も活かし、開発コア層へのビジネス視点の浸透や、よりユーザーの体験価値にこだわるコンテンツづくり、事業部門との連携強化などへも取り組みます。

全体方針

当社開発の強みは、①クリエイティブへの徹底的なこだわり、②構想を実現する技術力、③この両者がDNAとして浸透した2,800名超の開発社員、④開発の直接部門と支援部門が支え合う強固な部門体制、そして、これらが40年の蓄積として創出してきた⑤「モンスターハンター」「バイオハザード」など豊富なIP、にあります。グローバルユーザーの高い期待や、ステークホルダーからの信頼に応え続けるためには、最大限自社の強みを発揮し、進化・大規模化する時代に即しブラッシュアップを加え、さらに将来を見据えた布石を打つことが必要だと認識しています。

強みの発揮

開発は、従来から内作が基本であり、当社の開発力は世界トップレベルにあります。加速度的に進化するグローバルのゲーム開発において、内作を通じてその変化を吸収することが、競争力の維持・向上に最適と考えています。他方、開発における多様な課題に対応するには、協力会社との連携と関係強化も不可欠です。

現在、タイトル開発を主管するCS第一開発統括およびCS第二

開発統括が、各々の個性を発揮して担当タイトルの開発を行っています。中長期的な成長と収益最大化を目指し、5～10年先を見据えたタイトルポートフォリオ「開発中期マップ」を策定しています。各タイトルの投入時期や収益貢献を可視化し、年度収益やブランド内での販売間隔の最適化に加え、タイトル投入の集中回避などを図っています。さらに、新規IPの創出や休眠IPの復活などもマップ上で計画化しています。運用にあたっては、タイトル開発部門の立案をもとに、開発管理統括が原価管理や経営協議などを支援し、経営・事業への展開体制を確立しています。

また、当社開発の技術水準と効率性を支えているのが、自社開発エンジン「RE ENGINE」です。技術面・効率面での優位性に加え、開発環境の統一により、タイトル間での技術共有や人材の柔軟な配置でもメリットがあります。「RE ENGINE」は、基盤技術の研究と運用を担う技術研究統括が主管しており、次の進化ステージに向けた準備や、AI技術についても検証しています。

このほか、不具合修正やバランス調整などを通じて統合的に品質管理を支援する品質管理統括、ローカライズやサウンド・ビジュアル制作を担う制作統括など、支援部門のサポート体制が充実・確立していることも、当社開発の特色であり、大規模組織である開発全体としてパフォーマンスを最大化できる仕組みを構築しています。

時代に即したブラッシュアップ

開発規模の拡大に伴い、徹底したコスト管理が不可欠です。「開発中期マップ」では、まず、タイトルごとに開発投資を、次にその規模に応じたPL、ROI（投資収益率）を算出し、運用精度を向上しています。市場環境やタイトル個別要因による変動に対応するため、半年ごとにマップをローリングし、算出方法やツールも随時最新化しています。各タイトルは、①着手、②試作、③制作の各段階で「開発制作会議」に上程され、クオリティと収益性の両面で精査を受けて開発を進行します。近年では、販売データ分析の精緻化により、発売前後に関わらず機動的な言語・プラットフォーム追加が開発部門に求められることも多く、開発幹部層が迅速に意思決定し現場が対応できるよう努めています。

また、デジタル販売の浸透により、タイトルのライフタイムが長期化しており、ユーザーの満足度を継続的に維持向上することが非常に重要になっており、発売後のアップデートや双方向のコミュニケーションを積極化しています。同様に、PCを含む多様な性能・構成のプラットフォーム、そして世界各地のユーザーに対して、高品質な体験を等しく提供することの重要性も増しています。幅広いニーズに応えるべく、これまで以上にユーザーの声に丁寧に向き合い、開発部門に加え全社で連携することで継続的な向上に努めていきます。

将来を見据えた布石

年間販売1億本の実現に向け、グローバル展開の加速と、新作数の増加によるパイプライン強化が不可欠です。その基盤を支えるのは、やはり「人」です。2013年以降、毎年100名以上の開発者を積極採用し、世界中から集まった多様な人材が、実践を通じて、当社ゲーム開発の土壌を豊かにしています。2024年には、開発として目指す価値観・行動基準のさらなる浸透を図るべく開発人材ポリシー「CAPCOM-SHIP」を制定しました。開発が長期化する環境下でも若手の早期育成を可能にするため、育成プログラムを更新するほか、給与改定や各種人事制度の改善も引き続き推進し、やりがいと向上心が成果につながっていくよう就労環境の充実を図っていきます。

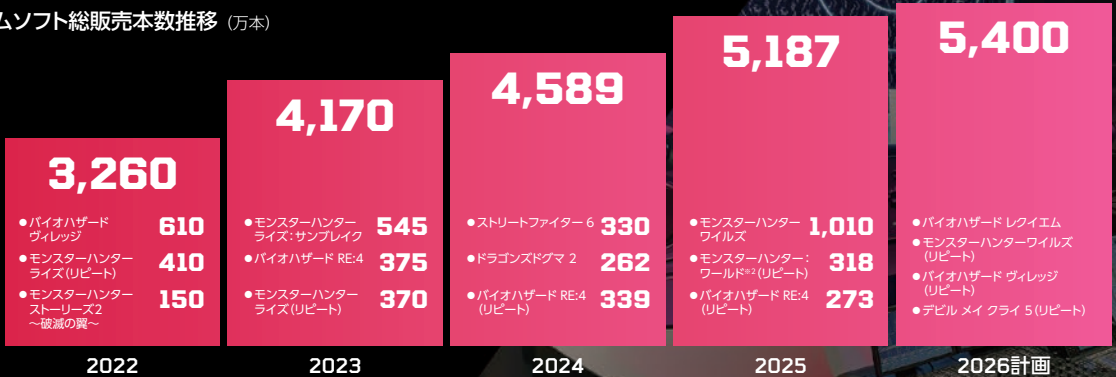
おわりに

CPOならびに開発管掌の役割は、5年10年先を見据えた開発組織の采配・運営です。不確実性と課題に満ちた領域ですが、だからこそ進化を続けるゲーム業界の本質であり、現場が実現可能な目標に落とし込むために、長期視点で適切な策を講じることが私の使命です。常に最高を目指すカプコンDNAのもと、世界トップレベルの技術力と、長年練り上げてきた独自の運用システムを活用し、志を共にする社員と共に「世界中の人々を夢中にさせる」開発を目指します。ご期待ください。

取締役
専務執行役員
最高製品責任者(CPO)

辻本 良三

家庭用ゲームソフト総販売本数推移 (万本)



※1 3月31日に終了した各事業年度 ※2 「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

グローバルで高い人気を誇る カプコンの主力IP

当社では『より多くの人々に当社のコンテンツを届けること』を目標に掲げ、多数のIPを創造してきました。
このパートでは、特に代表的なブランドについて紹介いたします。



「バイオハザード」シリーズ

悪夢のような絶望的状况から武器やアイテムを駆使して生還を目指すサバイバルホラーゲームとして、1996年に第1作を発売した当社の代表的タイトルです。ホラーゲームとしては例のない長期展開により、世界中のゲームファンからも高い支持を得られています。2026年には30周年を迎えると共に、シリーズ最新作である『バイオハザードレクイエム』の発売も発表されたことで、大きな期待を集めています。

累計売上本数

1億7,000万本



「モンスターハンター」シリーズ

雄大な自然の中で巨大なモンスターに立ち向かうハンティングアクションゲームです。「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、2004年に第1作を発売して以降確実にファンを増やし、大ヒットシリーズに成長しています。2025年2月に発売したシリーズ最新作『モンスターハンターワイルズ』は、1ヵ月間で過去最大の1,000万本を達成しました。

累計売上本数

1億2,000万本



「ストリートファイター」シリーズ

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630万本を販売しました。最新作である『ストリートファイター6』は、複雑なコマンド入力をせずにも必殺技を出せる「モダンタイプ」やゲーム体験を補助する「サウンドアクセシビリティ」等の取り組みにより、幅広い層に楽しまれています。さらに、eスポーツ大会「CAPCOM CUP 11」も活況を呈しました。

累計売上本数

5,600万本



「ロックマン」シリーズ

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作目が発売されました。キャラクターのルックスと、それに反する硬派なゲーム性が人気となり、発売以降、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。

累計売上本数

4,300万本



「デビル メイ クライ」シリーズ

個性的なキャラクターや爽快なアクションが人気のスタイリッシュアクションゲームです。剣や銃、バラエティに富んだ武器を使用したアクション、精彩なグラフィックスは世界中で高評価を得ています。2025年4月にNetflixにて配信された新作アニメは、グローバルで初週に530万ビューを超え、ランキング4位を獲得しました。

累計売上本数

3,300万本

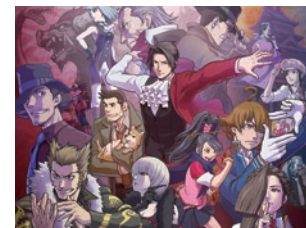


「デッドライジング」シリーズ

2006年に発売された第1作は、大量発生したゾンビを撃退しながら事件の真相を突き止めていくアクションゲームですが、そのユーモア溢れる世界観や操作の爽快感がユーザーを惹きつけました。2024年9月には当社開発エンジン「RE ENGINE」によって、グラフィックの大幅な向上や操作性とアクション要素が刷新された『デッドライジング デラックスリマスター』を発売しました。

累計売上本数

1,800万本



「逆転裁判」シリーズ

プレイヤーが弁護士となって、無実の罪を着せられた依頼人を救う法廷を舞台とした法廷バトルゲームです。2001年10月に第1作を発売して以来、コミック、キャラクターグッズ、アトラクションなどへの展開に加えて、実写映画やアニメ、舞台、宝塚歌劇団による公演などいずれも好評を博しています。

累計売上本数

1,300万本

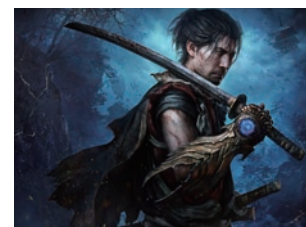


「ドラゴンズドグマ」シリーズ

剣や魔法が登場する王道ファンタジーの世界で自由な冒険が楽しめる、オープンワールドアクションゲームです。自ら行動する従者「ポーン」達と共に冒険する体験がグローバルに好評を得ています。2024年3月には、12年ぶりの最新作となる『ドラゴンズドグマ 2』を発売し、10日で販売本数250万本を突破しました。

累計売上本数

1,300万本



「鬼武者」シリーズ 2026年新作発売予定!

超人的な鬼の力を得た主人公の若武者と、世界征服を目論む怪物たちとの戦いを描いた剣戟アクションゲームシリーズです。2001年の第1作発売以降、シリーズを通して一貫した「パッサリ感」や、感動的でスリリングなシナリオが人気を得ています。

累計売上本数

870万本



「大神」シリーズ 新作プロジェクト始動!

日本画のようなタッチで表現された和の世界を舞台に、白狼の姿をした“大神”アマテラスとなって数多の生命を取り戻す冒険へ挑むアクションアドベンチャーゲームです。独自のゲームシステム“筆しらべ”をはじめ、独創的な世界観と心温まるストーリー、胸躍る冒険で大きな反響を呼びました。

累計売上本数

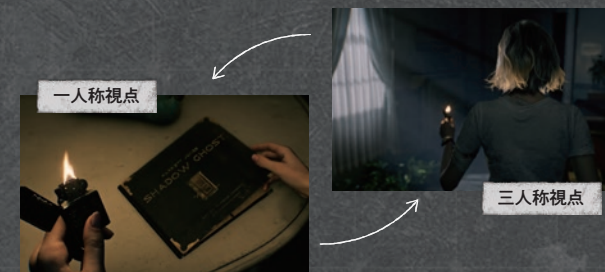
460万本

「RE ENGINE」がもたらす、かつてないゲーム体験



マルチプラットフォームで実現する恐怖への没入感

PlayStation 5 やXbox Series X|S、Nintendo Switch 2、PCなど、プラットフォームで楽しめるよう、それぞれに最高のゲーム体験を提供。ビジュアル面では、人物の肌や潤んだ瞳、揺れる髪の毛、光の透過描写など、フォトリアルな恐怖を表現できるのも「RE ENGINE」のなせる技。



好みに合わせて選べる、2つの視点

本作のゲームプレイは、一人称視点と三人称視点、2つの視点を自由に切り替えることができる。同じシーンでも、一人称なら自分の目線で恐怖を体験し、三人称なら自分を背後から見る目線でアクションを楽しめる。自らのプレイスタイルに合わせて、恐怖に立ち向かうゲームシステムも魅力。

「バイオハザード」シリーズ最新作

レクイエム

“生者に恐怖を。死者に鎮魂を” 心揺さぶる正統派サバイバルホラー

30年の時を超えて 進化し続ける サバイバルホラーゲーム

「怖い、でも止められない―」
圧倒的な恐怖に抗いながら謎を解き明かし、あらゆる手段を使って生還する。それが「バイオハザード」シリーズの醍醐味です。1996年に第1作を発売し、まもなく30周年を迎えるこのシリーズの根幹にあるコンセ

プトは、“恐怖”。独自の世界観とゲーム体験は世界中のユーザーの心を掴み、映画やCGアニメ化されるなど、ゲームをしない人々にもその名を知られる、サバイバルホラーの代名詞となっています。

シリーズ累計販売本数は1億7,000万本*を超え、カプコンを代表するタイトルのひとつとして成長。その理由は、「こうでなければバイオじゃない」という固定観念にとらわれず、シリーズのつながりを大切に



「バイオハザード レクイエム」は、シリーズのひとつの区切りとなる30周年記念タイトル。主人公であるFBI分析官のグレースは、過去作の登場人物の娘。新キャラクターが、新たな恐怖体験へとつながる。

しながらも、タイトルごとにストーリーやビジュアル、ゲーム要素を柔軟に進化させ、それをユーザーが受け入れてくれた結果だと考えています。

※2025年3月31日時点

30周年記念タイトル 『レクイエム』は シリーズの区切り

2026年2月にリリース予定の最新作『バイオハザード レクイエム』は、30年前に始まったシリーズ全体を貫く物語。1作目から登場しているラクーンシティを舞台に、世界を震撼させた生物災害「ラクーン事件」に隠された真実を、新キャラクターがひも解いていくストーリー。戦闘、探索、謎解きといったサバイバルホラーの真髄を

継承しながら、ユーザーがプレイスタイルを選べる、一人称・三人称視点の2つのモードを新たに用意。進化したグラフィック表現と没入感で「やみつきになる恐怖」を提供できるよう、鋭意開発を進めています。

「バイオハザード」の ポテンシャルを武器に 次のステージへ進む

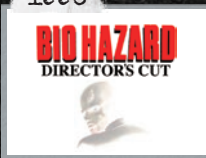
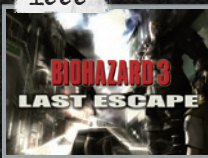
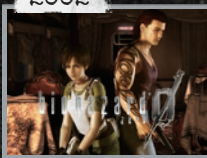
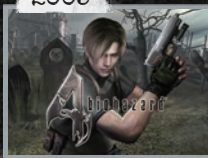
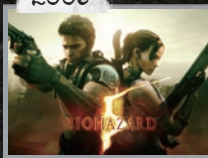
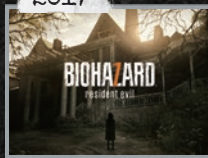
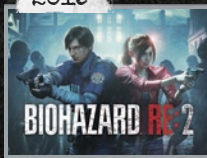
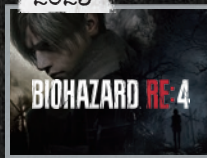
30年という長きにわたってシリーズを継続するには、いくつものハードルがありました。ものづくりへの飽くなき追求はもちろん、経営戦略に沿ったスピード感あるタイトル開発、多様化するプラットフォームへの対応、グローバル市場に向けたプロモーション戦略など、課題は山積みです。こうした課題に、「RE ENGINE」などの技術



1作目と同じ、米国中西部の架空都市ラクーンシティが舞台。政府による“滅菌作戦”によって廃墟と化したラクーンシティを、フォトリアルに表現。

開発や品質管理、開発体制の強化、さらにマーケティングチームを含む事業部との連携で対応してきました。さらに、次の「バイオハザード」を世に送り出すため、次世代開発メンバーの育成も進めています。新たな感性をもった作り手が新たな“恐怖”を生み出していく。グローバル市場で新旧ファンの心を掴み続けるために、これからもチャレンジを続けていきます。

バイオハザード 30周年の歴史

1996 	1998 	1999 	2002 	2005 	2009 	2012 	2017 	2019 	2020 	2021 	2023 
『バイオハザード』 すべてはここから始まった。ラクーンシティ郊外の洋館から脱出を図る。	『バイオハザード2』 洋館事件後のゾンビ騒ぎをサバイブ。綿密なシナリオで地位を確立。	『バイオハザード3 ラストエスケープ』 リアリティある世界観と“追われ続ける恐怖”を追求したタイトル。	『バイオハザード0』 1作目『バイオハザード』で描かれた洋館事件の前夜の出来事を描く。	『バイオハザード4』 ゲームシステムを一新。三人称視点の導入でアクション性がアップ。	『バイオハザード5』 舞台をアフリカに移し、光と闇のコントラストの中でバイオテロと戦う。	『バイオハザード6』 世界規模で発生するバイオテロを、独立した4つのストーリーで体験。	『バイオハザード7 レジデント イービル』 VR対応の“新生バイオ”。「RE ENGINE」によりグラフィックが進化。	『バイオハザード RE:2』 『バイオハザード2』のリメイク作品。20年前の恐怖が最新の技術で蘇る。	『バイオハザード RE:3』 リメイク第2弾。深みのあるストーリーとアクションが魅力。	『バイオハザード ヴィレッジ』 『7』の続編。狂気の村を舞台にホラー&バトルアクションが楽しめる。	『バイオハザード RE:4』 リメイク第3弾。原作の魅力を最新技術で更新したマスターピース。



内製ゲームエンジン「RE ENGINE」 高品質のコンテンツを効率的に 生み出す、進化形ゲームエンジン

カプコンのものをづくりを 結集したエンジン

■すべてのタイトルを支える開発エンジン

「RE ENGINE」をひとことで言えば、「マルチプラットフォームに対応できる、カプコンのものをづくりで特化した内製ゲームエンジン」。現在、すべてのタイトルをこのエンジンで開発しています。『バイオハザード レクイエム』のようなフォトリアルから『モンスターハンターストーリー3 〜運命の双竜〜』のようなアニメの表現まで、これひとつですべて対応可能です。世界では市販ゲームエンジンやタイトル専用エンジンで開発されるケースが多い中、カプコンは稀有な存在といえます。内製ゆえに、フットワーク軽く先端技術を開発に反映でき、2025年6月に発売されたNintendo Switch 2 のローンチタイトルとして、『ストリートファイター6』と『祇(く)につがみ』:

Path of the Goddess』の2本をリリースできました。これも、このエンジンによる高効率開発の成果です。

■エンジン内製化は未来への投資

カプコンがゲームエンジンの内製化に取り組んだ背景には、ある危機感がありました。約20年前、新しいゲーム機が次々と登場し、開発工程が複雑化、作業量も増大。「このままではカプコンらしいものづくりができない」。そこで開発されたのが「RE ENGINE」の前身「MT Framework」でした。これにより高品質なゲームを効率的に開発できるようになりましたが、IT技術の革新スピードは速く、世界のゲーム環境は急速に変化。大規模化、複雑化するコンテンツに合わせて更なる開発効率化や環境最適化を進めるためには、新たな土台の開発が急務でした。そこで、2017年リリースの『バイオハザード7 レジデント イービル』の

開発に際し、クリエイターが求める開発環境を実現化すべく、ゲーム開発チームと二人三脚で新規開発したのが「RE ENGINE」です。「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こうという思いが込められています。

今後もエンジンへの投資を継続し、カプコン・クオリティの未来の強化を図ります。

■カプコンのゲームづくりに最適解を

「RE ENGINE」の最大の特徴は、カプコンのゲームづくりのワークフロー(作業工程やつくり方)に合わせて開発されたエンジンであること。ホラーも格闘もハンティングも、すべてこのエンジンひとつで対応可能です。描画から編集、プレイテスト、品質管理までエンジン内で完結できるため、開発効率が大幅に向上。一度作成したアセット(画像や3Dモデルなどの素材)は、

タイトルを超えて共有できるなど、開発メンバーが使いやすいようにさまざまな工夫を凝らしています。

エンジンを担う基盤技術研究開発部には約200名のエンジニアが在籍し、うち160名ほどがエンジン開発を担当していますが、機能拡張やインターフェイスの改善、保守だけを担っているわけではありません。「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、タイトル開発にも積極的に関わっています。各タイトルにエンジン開発のメンバーを派遣し、必要な機能やカスタマイズの要望を吸い上げ、双方で検討を重ねた上で実装しています。これにより、ゲーム機能が向上。過去の技術を捨てることなく、新技術と共存させ、対応するプラットフォームで動作するよう調整も行っています。

また、すべてのタイトルをこのエンジンで開発することで、人材の流動性も上がりました。開発が終了したメンバーが別チームに異動してもエンジンについて学び直す必要がないため、すぐに新たなゲーム開発を開始できます。ゲームをつくるのは人。人は

カプコンの最大の宝です。エンジン内製化の効果は、さまざまなところに現れていると考えています。

■不可能を可能にする新エンジン開発

「RE ENGINE」がカプコンのタイトル開発の土台であるなら、エンジンはタイトルの進化より数歩先を行く“道しるべ”であるべき。そこで開発を進めているのが、次世代エンジン「REX (RE neXt Engine)」です。既存の「RE ENGINE」を全面的に置き換えるのではなく、IT技術のトレンドを踏まえ、段階的に新技術を統合しながら進化させていく予定です。

「CAPCOM Open Conference」や「CAPCOM GAMES COMPETITION」に参加したプロエンジニアや学生たちなどの、外部からの視点も反映。社内に向けては、より開発しやすい仕様に。世界に向けては、より多様なゲーム体験を提供できるように。不可能を可能に。文字通り、カプコンの“エンジン”となって世界に挑んでいきます。

TOPIC

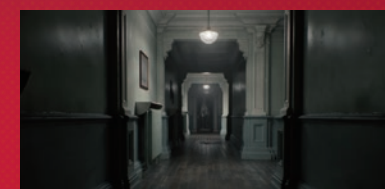
学生が「RE ENGINE」で 開発に挑む「CAPCOM GAMES COMPETITION」

次世代のゲームクリエイターを育成し、ゲーム業界全体の活性化を目指すこともカプコンのミッション。その取り組みのひとつとして、2024年、近畿大学と連携し、「RE ENGINE」を活用したゲーム開発の体験型授業を実施しました。それをさらに拡大し、2025年に、日本の学生向けゲーム制作コンペティション「CAPCOM GAMES COMPETITION」を初主催。参加学生チームはクラウド環境で「RE ENGINE」を用いてゲーム開発に取り組みます。各チームには「RE ENGINE」のスタッフがメンターとしてサポート。学生はプロから最新のゲームづくりを学び、カプコン側は初めてエンジンに触れる学生から外部視点のフィードバックを得ることで、エンジンのユーザビリティ向上に活かしています。



「RE ENGINE」が可能にするグラフィック表現

「RE ENGINE」は、開発効率を上げるだけでなく、リアルタイムで高品質なグラフィックスを表現・動作させる多機能エンジン。タイトルごとに必要な要素や表現ができるよう、新技術を組み込みながらも、さまざまな環境で安定して動作するよう設計されています。



ライティング方式の工夫

「RE ENGINE」は、さまざまなライティング方式に対応。少ない処理コストで表現できる「ライトプローブ*1」、影や反射など必要な用途に合わせて光の経路を計算する「レイトレーシング*2」に加え、そのレイトレーシングをさらに高度化・発展させた「パストレーシング*3」にも対応。プレイヤーが遊ぶプラットフォームやハードウェアスペックに合わせて、最適なグラフィックを提供します。

*1 事前計算を用いるため、静的な空間であれば問題ないが、動的なオブジェクトや光源の描写でクオリティが落ちる。

*2 カメラ視点からの直接光と一部の反射光を用いて処理を行う。リアルタイムで計算するため動的な空間でもクオリティを担保できるが、ライトプローブを使用する手法よりも処理コストが増加する。

*3 空間全体の光の経路を統計的に処理することにより、複雑な間接光や反射、屈折をリアルに描写することが可能。しかしその分、レイトレーシングよりも膨大な計算量になる。



パストレーシングで「恐怖」を表現

『バイオハザード レクイエム』では「パストレーシング」を採用することで、より現実世界に近い描画を実現。揺れる複数の照明から生成される多重の影を表現することで、プレイヤーに「えっ、そこに何がいる?」という不安を誘います。こうした光と闇が織りなす生々しい表現で、恐怖体験を盛り上げます。



フォトリアルでプレイヤーに没入感を

レンダリング技術の向上により、キャラクターの肌や瞳、服などの質感などがよりリアルに。特に髪の毛は「ストランドヘア」という技術によって、髪の毛一本一本を独立した糸(ストランド)として扱い、キャラクターの表情や動きに合わせて自然に揺れる様子を表現。光の透過と相まって、まるで実写映画を操作する感覚でゲームを楽しめます。

事業活動を通じた持続的な企業価値向上と 安心してゲームを楽しめる世界の実現に向けて

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、人々に感動を与える『感性開発企業』」の経営理念のもと、事業活動を通じて中長期にわたる安定成長と企業価値向上に努めるとともに、すべての人々が安心してゲームを楽しめる世界の実現に向け、環境、社会問題における共通課題の解決に積極的に取り組んでおります。

このため、当社グループは「サステナビリティ基本方針」を定めるほか、コーポレート・ガバナンスの強化による企業価値向上を図ることにより、株主、顧客、取引先、従業員および地域社会などのステークホルダーの皆様との信頼関係を構築し、より良い未来の実現を目指してまいります。

当社グループのサステナビリティ基本方針

社会	● 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を禁止し、弱者保護による不平等の排除を徹底する。 ● 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進する。 ● 貧困で困窮する子どもたちの健全な育成を願い、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る。
環境	● 気候変動へ事業が及ぼす負の影響[CO₂・GHG(温室効果ガス)排出等]を最小化するため、再生可能エネルギーの使用を推進する。 ● コンテンツのデジタル販売による資源削減やCO₂排出量の削減に加え、省電力対応や一部パーツのリサイクルなど、環境汚染、資源利用などに対する環境負荷低減のための取り組みを継続する。

サステナビリティにかかるガバナンス	サステナビリティにかかるリスク管理
当社取締役会は、当社グループのサステナビリティに関する基本的な方針を策定するとともに、重要な事項については、代表取締役またはコーポレート経営会議[議長は代表取締役会長(CEO)]から報告を受け、監督を行っています。	コーポレート経営会議は、サステナビリティにかかるリスクおよび機会について対応方針および施策等を審議します。当該審議の結果を踏まえ、代表取締役または担当役員の指示により関連部門が取り組みを推進し、代表取締役またはコーポレート経営会議に報告を行っています。

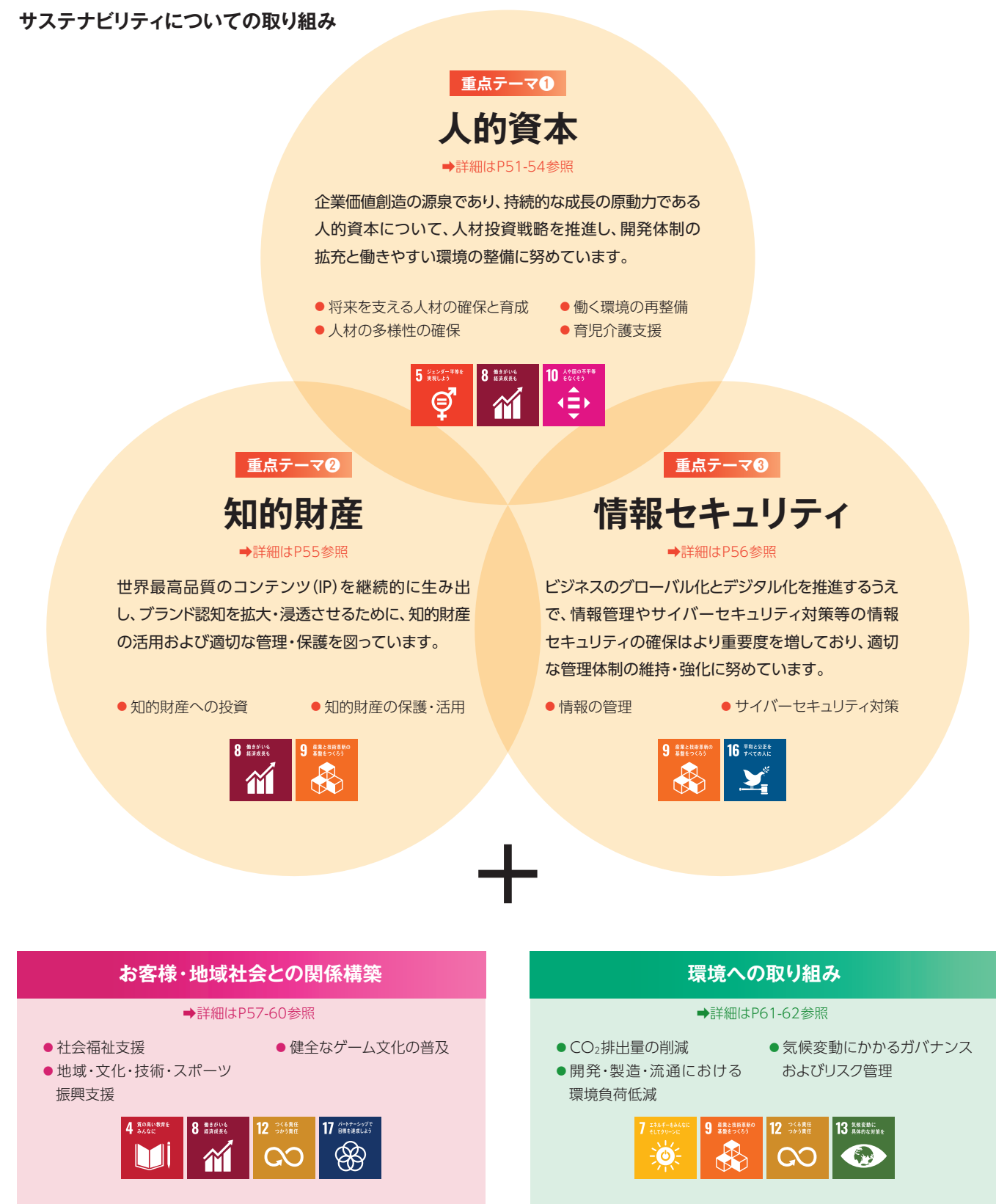
持続可能な開発目標 (SDGs)

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/development/desa/2030agenda/>



サステナビリティについての取り組み



人的資本

当社グループは、企業価値創造の源泉である人的資本への取り組みを最優先課題の一つとして位置づけ、最高人事責任者(CHO)を設置し、人材投資戦略を推進しています。

人的資本におけるガバナンスとリスク管理

代表取締役会長(CEO)が議長を務める人事委員会をおおむね毎月1回開催し、人材投資戦略について集中的に議論し、方針および施策等を決定しています。同委員会の議論および決定方針を踏まえ、CHOおよび人事統括のもと「開発人事部」「東京人事部」「健康経営推進部」「経営企画部人材戦略チーム」および「人事業務部」が横断的に連携し、具体的な取り組みを推進しています。

将来を支える人材の確保と育成

当社グループは、毎年100名以上の開発人員の増員を推し進めるとともに、2022年から当社正社員に対し、平均基本年収の30%増額、業績連動性を高めた賞与制度の導入、株式報酬制度の導入等の施策を実施し、2025年3月期末の開発人員数は2,846名となりました。

2025年4月には新卒初任給を月額30万円に引き上げ、報酬面での採用競争力を高めるとともに、世界に通用する若手クリエイターの早期発掘・育成を目的とした産学連携施策や、中途採用のチャンネル拡充等の推進により、優秀な人材の確保に努めるほか、若手育成のためのOJT/Off-JTの充実や、管理職候補者に対するマネジメント力向上のための研修など、将来を支える人材の育成・強化を図っています。

働く環境の再整備と向上

当社グループは、開発の大規模化と技術の高度化に対応するため人員の増強を図っており、開発体制を支える環境および設備の拡充に向けた、事業用資産としての不動産取得等の成長投資を進めております。

また、人権を尊重する会社風土の醸成と働きやすい環境の整備に努めており、研修による役職員の意識向上や各種施策の実施を推進しています。2022年から経営層と従業員が直接対話をする機会を活用し、質疑応答や意見交換を行うなど、従業員とのコミュニケーションを通じた相互理解を図っており、開催の定例化により、社内への施策の浸透や従業員のニーズのより正確な把握に取り組んでいます。

今後も、従業員の離職防止およびエンゲージメント向上に向けて、会社貢献を称えるための社内表彰制度、ハラスメント対策研修の

充実およびグローバルで利用可能な相談窓口の設置、従業員向け保養所の提供、その他福利厚生制度の継続的拡充等を行っています。

人材の多様性の確保

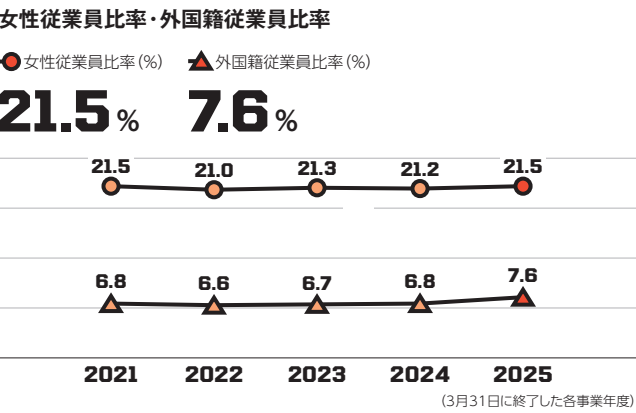
今後より一層の開発人員の拡充を図っていくためには、多様な背景を持つ人材が能力を最大限に発揮できる環境づくりが必要です。当社グループは、性別、国籍、年齢等に関係なく採用や評価等を行うなど、多様性のある人材の確保・育成に努めています。

多様性に配慮した職場環境の推進

当社は、採用段階での女性の積極的採用、管理職候補者に対するキャリア形成研修および女性管理職の積極登用を行っています。女性が働きやすい環境づくりとして、産前産後休暇・育児休業や時短勤務制度の推進のほか、有給での生理休暇制度およびハラスメント防止のための社内研修等を行っています。加えて、性的指向や性自認にかかわらず福利厚生制度において平等の取り扱いをするため、パートナーシップ制度を導入しています。

外国籍従業員の積極活用などの取り組み

当社は、外国人の積極的採用、外国籍従業員のキャリアアップ支援と管理職への積極登用および日本語教育プログラム等を行っています。海外から日本への引っ越しを伴う場合の住居確保の支援、一時帰国のための特別休暇制度の導入、外国籍従業員のニーズを把握するための経営層との意見交換会等を行っています。



これらの結果、当社は社員の21.5%を女性が占め、女性管理職が当社管理職に占める割合は11.9%であり、また外国籍従業員の出身国数は36ヵ国、外国籍従業員が当社従業員に占める割合7.6%となっています。

当社は、2024年4月に「一般事業主行動計画」を策定し、2029年3月末までに男性の育児休業取得率85%以上、正社員における男女間賃金格差(女性正社員の平均賃金を男性正社員の平均賃金で割った比率)88%以上を目標としています。

引き続き、多様な背景を持つ人材が活躍できる環境づくりのため、各種取り組みの推進と制度拡充を図ってまいります。

育児介護の支援

当社は、従業員のワークライフバランスの実現のため、育児介護休業の取得推進、事業所内保育所「カプコン塾」の設置、介護セミナーの実施、テレワーク等による育児介護支援制度の充実等を図っております。

事業所内保育所「カプコン塾」

当社は、社員が安心して子育てをしながら長期的に働き続けられる環境を目指しています。その一環として、通常の保育に加え、自ら学び自ら成長できる子ども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」は就学前1～2歳の保育に加え、小中学生を対象に夏休みなどの長期休暇時には、プログラミング教室や開発体験、親子ランチなど多彩なイベントを実施しています。さらに英語指導や個別学習サポートなど、子どもの成長を促す「学びの場」を提供し、働く社員と一体となって子育てを支えています。アフタースクールとしても幼稚園児・小学生を幅広く受け入れており、現在は月極で23人の子供を預かるほか、延べ495人の一時利用にも対応しています。(2025年3月末時点)

従業員ニーズの把握とエンゲージメントの向上

当社は、従業員のエンゲージメントを把握し、各種取り組みに活用するため、エンゲージメント指標の把握に努めています。

仕事に対する自発的行動やポジティブな感情についての指標であるワークエンゲージメントは、前期同等の水準となったほか、会社への愛着等に対する指標であるエンプロイーエンゲージメントも緩やかに上昇しています。また、離職率は前期より低下し、自己都合退職者は2.2%となるなど、目標の3.0%程度を達成しており、報酬制度改定および働きやすい環境づくりへの取り組みが貢献したものの

と考えています。
今後も優秀な人材の定着に向けて働く環境の整備を進めます。

➡詳細はP75・84参照

2025年3月31日現在						
決算年(3月期)	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年	目標
エンゲージメント(単体)(偏差値)(注1)						
ワークエンゲージメント	52.6	51.8	54.4	54.1	54.7	55.0
エンプロイーエンゲージメント	—	—	51.8	52.1	53.1	55.0
離職率(単体)(注2)	3.9%	5.4%	3.5%	2.9%	2.8%	—
うち自己都合	3.6%	4.7%	3.2%	2.5%	2.2%	3.0%程度

注) 1. エンゲージメントは、当社従業員(社会保険対象外の短時間労働者を除く)を対象とした外部業者によるアンケート調査(エンゲージメント・サーベイ)の結果における当社の偏差値です。詳細は2025年3月期 有価証券報告書をご参照ください。
2. 離職率は、各期首の従業員総数に対する期中に退職した従業員数(期中に入社および退職した従業員を除く)の割合であり、集計対象は正社員のみです。

従業員の健康管理を支援

健康的な食事を提供する社員食堂のほか、東阪それぞれの拠点には、産業医面談や健康相談ができるクリニカルルームに加えて、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ルームを設置しています。また、職場環境の向上や従業員とのコミュニケーション強化に専門的に取り組む「健康経営推進部」を2022年に設置するなど、従業員等が安心して健康的に働くことができる職場環境の整備に取り組んでいます。

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左右する最大のポイントは、自分の作りたいものを形にできる環境が整備されているかどうかです。当社では3Dスキャンやモーションキャプチャスタジオ、ダイナミックミキシングステージ、フォーリーステージなど、常に最先端の開発設備を整備し、クリエイターのビジョンの具現化をサポートしています。2023年には、国内最大級の広さを誇るモーションキャプチャスタジオを備えた「クリエイティブスタジオ」を大阪市に新設し、稼働を開始しました。これにより、より自由度の高い表現が可能となり、開発現場におけるクリエイティビティをさらに引き出すための環境を整備しました。

社員の声

外国籍社員

言葉の壁を越えて描く プレイヤーの心に残る世界観の創出

アレクサンダー エアハルト | CS第一開発統括
第二ゲーム開発部 第六ゲーム開発室

私は、ゲームの世界観をビジュアル化するコンセプトアーティストとして、人気シリーズに加えて新規IPの開発にも携わっています。ゲームの物語や設定に基づいて、環境やアイテムなど様々な要素をデザインし、作品の世界観を深める役割を担っています。

ドイツ出身の私は、子どもの頃からカプコンのゲームに親しんでいました。日本に移住し、カプコンに入社した当初は、日本語をほとんど話せませんでしたが、ゲームの物語を深めるデザインを実現するには、日本語の習得が不可欠だと感じていました。会議で自分の意図を正確に伝えたい、フィードバックの微妙なニュアンスまで理解したいという思いから、日本語研修の受講を決めました。研修は週2回、オンラインで受講できる個人レッスン形式で、週次スケジュールに組み込まれるため、負担なく継続できています。受講開始から2年が経ち、同僚との日常会話が弾むようになり、成果を実感しています。

まだ学ばべきことは多いですが、継続的に日常会話や業務的な専門用語の学習を重ね、少しずつ課題を解消していきたいと考えています。これからも、日本語力を高めることで文化への理解やチーム内のコミュニケーションを深めていき、アートディレクションやストーリーをより高いレベルで理解し、プレイヤーの記憶に残るビジュアル体験を私のコンセプトアートで実現したいと思っています。



女性管理職

キャラクターの魅力を最大化 チームの情報感度から生み出す商品企画力

瀬野 友貴 | OP事業統括
店舗商品部 店舗商品企画チーム チーム長

「カプコンストア」などの直営店舗や、「カプとれ」「カプくじ」などのオンラインサービスで取り扱う自社限定商品の企画・開発を行うほか、チーム長として商品企画全体を管理しています。

キャラクターグッズ業界は年々活況を呈しており、商品の主な告知手段であるSNSも日々トレンドや手法が変化しています。そのため、目新しさのない企画やプロモーションでは、他の商品に埋もれてしまう可能性があります。当社の強みである、幅広い層に長く愛されるタイトルの魅力を活かした商品を企画するには、各チームメンバーが広い視野を持ち、様々な情報に触れることが重要だと考えています。

まずは自分自身がアンテナを張り巡らせ、一見業務に直結しない情報もアイデアの引き出しとして意識的に蓄積し、得た情報はチーム内で積極的に共有するよう努めています。

この業務の面白さは、ゲームタイトルのユーザー層とグッズの購買層が必ずしも一致しない点にあります。タイトルが対象とするユーザー層以外にもアプローチすることで、企画次第では購買層を大きく拡大できる可能性があり、とてもやりがいを感じています。

私たちのチームだからこそ生み出せる価値をメンバーとともに追求し、「誰かに共有したくなる商品」をモットーに、カプコンIPの世界観をより深く楽しんでもらえる商品を提供していきたいと考えています。

若手社員

多彩な意見・発想から生まれる 世界を魅了するタイトル創りへの挑戦

鈞持 笙子 | CS第二開発統括
開発二部 第一ゲームプログラム室

プログラマーとして、プレイヤーや敵、ギミック、UIのプログラム実装を担当してきました。入社3～4年目で新人育成を担当し、5年目にはユニットリーダーを経験しました。その後、試作前の検証実装を進める傍ら、グループ長としてチームメンバーのキャリア相談や評価などにも携わっています。

業務タスクのマネジメントを担う上で大きな経験となったのが、「メンタートレーニング」という研修です。1時間のオンライン研修を10回にわたり受講し、メンバーのモチベーションを高めるためにリーダーとして必要な資質を学びました。研修には、グループ長から部長まで立場の異なるメンバーが参加しており、議論を通じて多様な考えや体験談に触れることで視野が広がりました。中でも、「どんな意見もまずは受け入れる」という皆さんの姿勢には強く刺激を受けました。

開発現場では、経歴も職種も異なるメンバーが集まり、一つの作品を作り上げます。もともと若手も積極的に意見を出せる職場ですが、その様々な意見の背景にある意図を見逃してしまっは、「世界中の人が楽しめるゲーム」は生まれません。研修後は、どんな意見でもまず受け止めた上で対話をする意識を持ち、その前提として相談しやすい環境づくりにも一層力を入れるようになりました。今は、メンバーの熱意や要望を丁寧に汲み取りながら、大好きなゲームを仲間と共に作れることに大きなやりがいを感じています。



育休取得男性社員

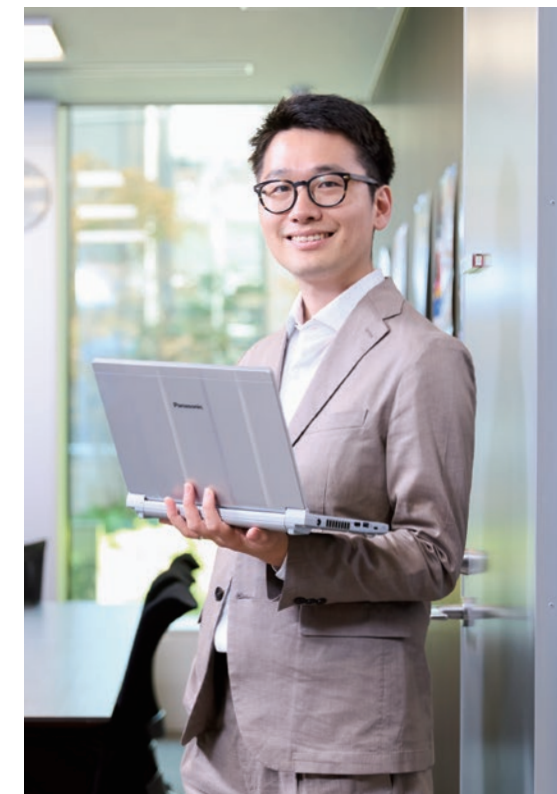
公私の成長を支える職場環境で 組織力強化の貢献へ

中西 勇磨 | 企画戦略統括
経営企画部 コーポレート戦略室 室長

国内および海外子会社での法務業務を経て、現在はコーポレート戦略室にて中長期戦略に関する社内議論の方向付けやM&A、報酬制度改定など、企業の成長を左右するダイナミックな打ち手の遂行に携わっています。私は室長として、こうしたインパクトの大きな仕事に携わりながら、チーム長やメンバーへの指示、日々の相談対応なども担っています。世界で勝負する今のカプコンにおいて、成長機会に満ちた業務に大きなやりがいを感じています。

責任ある立場ではありますが、プライベートでは子どもの誕生時に1ヵ月間の育児休業を取得しました。育休中はチーム長を中心に業務を担ってもらい、室内メンバーのサポートもあって、取得しやすい雰囲気とスムーズな復帰ができたことに感謝しています。育休中は早寝早起きをし、夜中の授乳以外の家事全般を担当しました。限られた期間ながら、一つ一つの家事を集中的に訓練できたことで、復帰後も積極的に育児サポートを行えるようになりました。家族との時間を大切にしながら、仕事にも全力で取り組める環境があることを実感しています。

「最高のコンテンツで、世界中の人々を夢中にさせる企業」という当社ビジョンの実現に向け、情熱をもって業務に取り組むと共に、立場に関わらず仕事とプライベートを両立する姿を自ら示し、メンバーが後に続きやすい環境づくりにも力を注いでいきたいと考えています。



知的財産

当社グループは、世界最高品質のコンテンツ(IP)を継続して生み出す開発力・技術力により、これまでも全世界でブランド化された多数の人気IPを保有しています。

これらを活用し、事業活動を通じて世界に通用する独自の人気IPを創出することに加え、「ワンコンテンツ・マルチユース戦略」により様々な分野に展開することで、事業の拡大を図っています。

今後も、当社グループが掲げるビジョンを目指し、持続的・安定的な成長と「每期10%営業利益増益」の中期経営目標を達成するためには、IPを継続的に生み出すための投資およびグローバルにブランド認知の拡大・浸透が重要であると考えています。

また、当社グループは、知的財産の活用および適切な管理・保護を図ることにより、企業価値の向上に努めています。

このため、以下の知的財産戦略の推進に取り組んでいます。

知的財産への投資

当社グループは、当社の高度な技術と開発力により創出された、世界で人気のあるブランドを多数保有しており、世界220以上の国・地域へゲームコンテンツを販売しています。また、当社グループは、今後も世界最高品質のIPを創出すべく、人材投資戦略の推進および当社独自の開発エンジン等の最先端技術の研究開発や開発環境構築のための積極的な成長投資を行っています。

加えて豊富なIPとeスポーツや映像、キャラクターなどの周辺ビジネスとの連携を強化し、全世界へのコンテンツおよびコーポレートブランドの拡大・浸透を図ることにより、ブランド価値の向上に努めています。

知的財産への投資状況および実績

決算年(3月期)	2023年	2024年	2025年
開発投資額(連結)(百万円)※1	37,719	43,042	49,496
販売タイトル数	307	292	248
販売国・地域数	230	235	227
ゲームソフト年間販売本数(千本)	41,700	45,893	51,876

※1 コンテンツ部分の金額を含めて記載しています。(2025年3月31日時点)

知的財産の保護および活用

知的財産の保護・権利化

当社グループは、積極的な特許・商標出願を推し進め、知的財産の保護・権利化に努めることにより、事業におけるグローバル展開のさらなる深化を図っています。

これらの権利化した特許をクロスライセンス契約等で積極活用することにより、ゲーム開発の自由度を向上させ、魅力的なコンテンツ作りを推進しています。また、当社グループの知的財産権の保護のため、侵害行為への対策の推進および侵害行為を検出した場合の削除等の対応により、知的財産の適切な管理・保護に努めています。加えて、ゲーム内の素材データに対する商標のAIチェック導入等で開発支援体制を強化するほか、他社の知的財産権を侵害しないよう、社内での啓発活動も実施しています。

知的財産の創出・活用

当社グループは、知的財産部を設置し、社内教育等の実施に加え、事業部門や開発部門と伴走する体制により、知的財産のリスクの管理や継続的な新規創出を支援しています。また、産学連携や著作権セミナーなどの実施を通じて、将来の人材育成に努めています。さらに、ワンコンテンツ・マルチユース戦略により、知的財産をグッズやサービスに展開し、知的財産をアイデアも含む無形資産としてとらえ、知的財産の価値の最大化と積極的な活用を推進しています。

著作権等侵害対応および特許・商標の保有状況

決算年(3月期)	2023年	2024年	2025年
著作権等侵害削除対応件数(件)※1	6,940	7,110	6,176
特許保有件数(件)	912	1,060	1,164
商標保有件数(件)※2	5,523	5,885	6,343

(2025年3月31日時点)

※1 当社グループのコンテンツの海賊版や知的財産権を侵害したとみられる画像・動画などの削除等の対応件数です。

※2 出願中を含みます。

「特許庁長官表彰 知財活用企業(商標)」を受賞

当社は、世界各国でのゲームソフト販売実績や、国内外での商標活用が高く評価されたことにより、経済産業省 特許庁が主催する2025年度「知財功労賞」において「特許庁長官表彰 知財活用企業(商標)」を受賞しました。ゲームから生まれた商標をグッズやサービスに展開する、当社のワンコンテンツ・マルチユース戦略や、商標のAIチェックを業界に先駆けて導入した点が主に評価されました。また、2025年1月には、知財・無形資産の活用による高収益性と企業価値向上が評価され「知財・無形資産ガバナンス表彰」にて「特別賞」を受賞しています。



情報セキュリティ

当社グループは、ゲームコンテンツをグローバルで展開しており、情報が企業活動に重要な影響を与えるものと認識しています。今後、さらに世界におけるデジタル販売の推進およびビジネスのデジタルシフトによる販売の多様化と効率化を加速していくためには、個人情報の適切な安全管理措置など、情報管理とサイバーセキュリティ対策等の情報セキュリティの確保が重要であると考えています。

情報セキュリティ体制

当社は、外部アドバイザリー組織であるセキュリティ監督委員会を定期的に開催し、情報セキュリティ・サイバーセキュリティに係る技術や動向等の各種情報を共有するとともに、同委員会の助言等を踏まえ、PDCAサイクルに基づく情報セキュリティ・サイバーセキュリティ管理体制の維持および強化を図っています。また、当社グループの役職員に対し、定期的に教育・訓練等を実施のうえ、取締役会に結果を報告するなど、情報セキュリティへの意識向上に努めています。

情報の管理

当社グループは、情報の保存および管理については、「情報管理総則」等の規程やガイドラインに基づき、個人情報、営業秘密などの各種機密情報を適切に管理しています。個人情報の取扱いについては、「個人情報保護方針」に基づき、個人情報保護法制への対応はもちろんのこと、役職員への啓発・教育、個人情報の保管場所等の基本的事項を把握する定期的な棚卸作業等の実施により、個人情報取扱業務が適正に行われているかを確認するとともに、改善すべき事項を発見した場合には是正措置を講じるよう、管理体制を構築、運用しています。また、当社グループの知的財産の集合体である、ゲームコンテンツやプログラム、開発エンジン等の開発に関わるデータのほか、蓄積されたノウハウ、販売データなど、当社グループの強みとなる情報資産についても、同様に適切な管理体制のもと、保護、活用を図っています。

加えて、当社グループはゲームコンテンツの販売拡大に向けて、各国で整備が進められる未成年者保護などの法制への対応強化を図っています。また、昨今の技術進化の動向を踏まえ、生成AI利用に関わるガイドライン等を策定・周知するなど、技術の積極的活用に伴う情報管理の観点から、社内運用体制の整備・強化を進めています。

サイバーセキュリティ対策

当社グループは、国内外の様々なサイバーリスクへの対策が不可欠との認識のもと、サイバーセキュリティに関する法令等を遵守のうえ、体制の強化に取り組んでいます。

これまでも、継続的なシステムの運営・監視や、万一サイバー攻撃等のセキュリティリスクが顕在化するなどの非常時が発生した場合でも早期対応・復旧できる体制の構築等に努めています。

具体的には、権限管理の強化やソフトウェアの最新化、システムの簡素化を図るとともに機器の不正な挙動等を早期に検知するEDR※1(Endpoint Detection and Response)に加えて、ネットワークやシステム、クラウド環境など複数のセキュリティ領域を常時監視するXDR※2(Extended Detection and Response)をベースとしたSOC※3(Security Operation Center)運営によるサイバーセキュリティ対策を実施しています。

これにより、サイバーセキュリティの脅威に対する一元的な調査・対応を可能とするとともに、効率的な脅威検出や分析を支援する生成AIを導入するなど、より迅速かつ高度な対策を講じることにより、セキュリティの確保に努めています。

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

※2 Extended Detection and Response の略。ネットワークやシステム、クラウド環境など複数のセキュリティ領域を常時監視する仕組みのこと

※3 Security Operation Center の略。SOC運営は、システムやネットワークを常時監視し、攻撃の検出・分析・対応する組織体制のこと

お客様・地域社会とのかかわり

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(略称CERO)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。

さらに、当社は一般社団法人コンピュータエンターテインメント協会(CESA)が制定する各種ガイドラインに賛同し、ユーザーの皆様に安心してゲームを楽しんでいただけるよう、自主的な規制や健全な運営に向けた取り組みを推進しています。

WHOによる精神疾患認定への対応

2019年、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。

本問題に対する社会的要請への対応として、業界団体より委託を受けたゲーム障害調査研究会より2023年に調査結果が発表され、2025年3月には「ゲーム障害横断調査報告書」が公開されました。当社としては本内容を踏まえて、業界団体と協力しながら引き続き当該問題への意識を高め、適時適切な取り組みを継続してまいります。

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いたエンターテインメントである一方、「のめり込み」による依存が懸念されています。

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」では、2017年に「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、定期的に「パチンコ・パチスロ依存問題対策実施状況報告書」を開示するなど対策を強化しています。

また同協会が支援する「リカバリーサポート・ネットワーク(RSN)」では、無料の電話相談、啓発ポスターの掲示、依存問題へ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」制度の運用など、多角的な依存予防対策が講じられています。

当社は業界団体と連携し、商品プロモーション活動時のポスター等に注意喚起を盛り込むほか、今後も依存問題の啓発と予防に取り組み、業界の健全な発展に貢献してまいります。

ゲーム開発における配慮

ゲームにおける課金要素について

日本のゲーム市場では、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」をクリエイトする会社として、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有料で配信しつつも、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)

2025年3月期における家庭用ゲームの海外販売本数比率は83.8%と、当社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、当社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に進行することで、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。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。

ゲームと教育をつなぐ教育支援活動の歩み

子供達を対象に「出前授業」を15年以上にわたり実施

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。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」として子どもたちに長年高い人気を誇っています。

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実施しています。そこでは「キャリア教育支援」、「ゲームリテラシー教育支援」、「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するほか、「オンライン授業」も実施し、より幅広い地域へ柔軟に対応しています。2025年3月末時点において、企業訪問では累計414件、3,546名を受け入れたほか、出前授業は累計260件、20,237名を対象に開催しました。

お客様サポートの充実

ユーザーサポートとご意見の活用

当社は、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、カプコンお客様相談室のホームページには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、集約し分析することで新たな製品開発に活用しています。

また、当社は厚生労働省の「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」に基づいた「カスタマーハラスメント対応指針」を策定・開示しています。

幅広い世代に遊びの体験を提供

ファミリー層が楽しめる体験型施設を出店

昨今、アミューズメント施設は、シニア世代の仲間や店舗スタッフとのコミュニケーションの場、またファミリー層の体験の場として人気です。当社では、サービス介助士の資格を持つスタッフが接客・サポートを通じて、シニアのお客様にも安心してご利用いただける環境整備をするほか、子供向け遊具を備えた店舗の展開により、幅広いお客様が安心して楽しめる店舗を目指しています。



「プラサカプコン 池袋店」(東京都)



「カプコンストア アネックス マリンピア 神戸店」(兵庫県)

さらに近年は、コロナ禍からのインバウンド需要や外出型消費の回復、消費行動の変化に対応し、人気キャラクターグッズの物販店やカプセルトイ専門店など、新業態での出店も進めています。

社会福祉や地域・文化・技術・スポーツ振興支援

青少年育成や被災地等を支援

当社グループは、未来をつくる子どもへの支援を中心に、寄付活動等を行っています。2025年3月期には公益社団法人 セーブ・ザ・チルドレン・ジャパンなど青少年の健全な育成に取り組む団体への寄付を継続したほか、地震等の災害復興やグローバルでの難民支援のための支援金を関連団体へ付託しています。

大阪のエンターテインメント企業として発展と振興を支援

当社グループは、「大阪から世界へ」のスローガンを掲げ、地域・文化・技術およびスポーツの振興に取り組んでいます。大阪・関西万博「大阪ヘルスケアパビリオン」での『モンスターハンターブリッジ』出展のほか、公益財団法人日本バレーボール協会とのマーケティングパートナー契約や、株式会社セレッソ大阪とのトップパートナー契約などを通じて、地域社会とスポーツの振興に寄与しています。

eスポーツを通じたゲーム体験機会の拡大

当社は、eスポーツが年齢・性別・体格差などを問わず誰もが競い合える新時代のスポーツであると捉え、2014年より「ストリートファイター」シリーズを活用した大会群を最大160か国・地域で開催してきました。2024年度は決勝大会等を両国国技館で開催し活況を呈したほか、2025年度からサウジアラビアで開催されるeスポーツイベント「Esports World Cup」と3年間にわたる提携を決定するなど、今後も、グローバルでのeスポーツ市場の活性化のみならず、日本国内でのさらなる普及にも貢献していきます。

地方創生への貢献

人気ゲームの集客力・認知度で地方自治体を支援

当社はゲームコンテンツが持つ、人を惹き付ける力を活用し、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。包括連携協定を締結する奈良県橿原市では「ストリートファイター」シリーズを活かし、人気キャラクター銅像を市内各地に設置しています。



大カプコン展

世界を魅了するゲームクリエイション

社会への取り組み 1

大阪から全国を巡回『大カプコン展』を開催

2025年3月より、「大カプコン展-世界を魅了するゲームクリエイション」を開催しています。

本展では、開発者たちの手描きによる企画書や原画、最新技術を活用した展示、体験型コンテンツなどを通じて、1983年の創業以来、40年に渡るゲーム開発の創意工夫やクリエイターの想像力・実現力を紹介しています。大阪を皮切りに、名古屋、鳥取、東京、新潟へと巡回し、日本が誇るゲーム文化の魅力を広く発信しています。

キャラクター

主要タイトルに登場するキャラクターのイラストや設定画像などの開発資料を展示。



ヒストリー

創業時から現在に至るまでの当社歴史を年代別に紹介。ゲーム映像や懐かしい実物のハードも展示し、ゲーム業界の歩みとしても振り返ることができるコーナー。



モーションキャプチャーミラー

特殊なスーツや機材を使うことなく、ゲーム開発に欠かせないモーションキャプチャーを体験できるコーナー。当社の人気キャラクターになりきり、アクションを繰り出せる。



フェイシャルトラッキングミラー

近年のキャラクターづくりに活用されているフェイシャルトラッキング技術。当社の人気キャラクターの顔に自分の表情がリアルタイムに反映されることで、まるで一心同体になったような感覚を提供。



巡回スケジュール



プロジェクト担当者コメント

カプコンクリエイターの凄みを肌で体感してもらおう

CS制作統括
プロダクション部 アートプロダクション室
牧野 泰之



中途で入社してからずっと感じていた、カプコンクリエイターたちのアイデアや創意工夫の凄まじさ、そして面白さをたくさんの人たちに如何に分かりやすく展示するか?を徹底的に考え抜きました。業界用語や専門用語は極力使わない、見るだけではなく体験として感じ取ってもらう、図説や動画を駆使する...などなど、あらゆる手法を検討し、社内外に多くの協力をいただきながら展示コーナーとして作り上げました。

社会への取り組み 2

大阪・関西万博「大阪ヘルスケアパビリオン」に『モンスターハンター ブリッジ』を出展

夢と現実がひとつになる、世界でただ一つのコンテンツ

当社は、2025年4月13日～10月13日開催の2025年日本国際博覧会(大阪・関西万博)の大阪ヘルスケアパビリオン「XD HALL」にて『モンスターハンター ブリッジ』を出展しました。

パビリオンテーマの「REBORN」、そして「モンスターハンター」シリーズが持つ自然・生物・生命の素晴らしさと最新技術が融合した、新しい大迫力エンターテインメントが誕生しました。

アイルーとのふれあいや迫り来る大型モンスターの驚異など、壮大な世界観への没入体験を来館者に提供し、好評を博しました。

体験者のコメント

ARデバイスを介してキャラクターと触れ合い、一緒に体験した仲間と技術の進化を実感しました!
(20代/中国)



音も床の振動も画像も、まるでモンスターが現実には飛び出してきたみたいな迫力があり、臨場感が凄かった!
(30代/日本)



モンスターハンターの世界に入り込んだような感覚が本当に最高で、ゲームでは味わえない特別な体験でした。
(30代/米国)



等身大のアイルーが、足元に駆け寄ってきてでなでに反応してくれたり、しゃがんだら同じ高さで目が合って愛らしすぎた。(20代/日本)

※一部関係者のコメントを含む

カプコンプロジェクトメンバーコメント

夢と現実がひとつになる唯一無二の体験を提供

CS第二開発統括 編成部 ディレクター 藤岡 要

私が最初に思い描いたのは、「ゲームと現実がシームレスに繋がる体験」。こだわったのは、インタラクション性のある映像体験であることでした。その実現には、リアルタイムの映像生成に加え、キャラクターとのふれあいや世界への没入に必要なARデバイス、360度シアター、床振動、立体音響などの複合的な演出が不可欠でした。何もない状況からの機材選定や新デバイス設計まで、全てが手探りだったのですが、ブリッジチームの情熱的な挑戦と献身的な尽力により、夢と現実が一体となる唯一無二の体験を完成させることができました。

大阪府知事コメント

ここでしか味わえない圧巻のエンターテインメント体験

2025年日本国際博覧会大阪パビリオン推進委員会会長
大阪府知事 吉村 洋文



184日にわたり開催された大阪・関西万博において、地元大阪では、産官学民一体となって大阪ヘルスケアパビリオンを出展し、「REBORN」というテーマのもと、「いのち」と「健康」の観点から、様々な展示やイベントを通じ、大阪の魅力を発信してきました。

「モンスターハンター ブリッジ」では、延べ10万人以上の方に、ここでしか味わえない圧巻のエンターテインメント体験を楽しんでいただきました。

この間、当館のパビリオン運営に多大なるご尽力いただき、誠にありがとうございました。貴社のますますの発展を心から祈念しております。

環境

エンターテインメント企業としての環境への取り組み

当社グループの連結売上高の約75%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していることから、気候変動に係るリスクおよび機会が当社の事業活動や収益等に与える影響は少ないと判断しています。

しかしながら、気候変動への対応は地球に住むすべての人々が協力すべき課題ととらえ、当社グループにおいても、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』をクリエイトし、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など環境負荷低減へ継続的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、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。

気候変動にかかるガバナンスおよびリスク管理

- ① コーポレート経営会議[議長は代表取締役会長(CEO)]は、気候変動にかかるリスクおよび機会について対応方針および施策等を審議します。
- ② これらの審議の結果を踏まえ、代表取締役または担当役員の指示により関連部門が取り組みを推進し、代表取締役またはコーポレート経営会議に報告します。
- ③ 取締役会は、気候変動にかかる重要な事項について、代表取締役またはコーポレート経営会議より報告を受け、監督します。

環境負荷の低減に向けて

当社グループは下記のリスクと機会への戦略として、デジタル販売の推進や再生可能エネルギーの導入、省電力・リサイクル対応などに取り組み、CO₂排出量の削減と資源の有効活用を図っています。

リスク

- 炭素税の導入による事業コストの増加
- 炭素規制やプラスチック利用規制による原材料や生産・調達コストの上昇
- 自然災害・温暖化の進行による異常気象の激甚化による事業継続の阻害、従業員の働き方や健康・生活への影響

機会

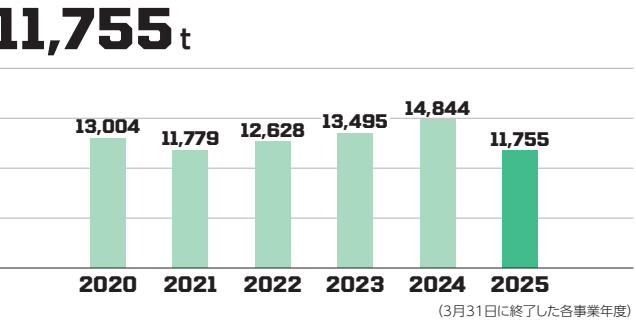
- コンテンツのデジタル販売推進によるプラスチック利用・輸送コストの削減
- 再生可能エネルギーの利用による炭素税の削減
- アミューズメント機器の一部パーツリサイクルによる調達コストの削減
- 消費者嗜好の変化による、より一層のデジタル化の促進

指標と目標

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。

当社グループは、引き続き中長期目標としてグループ全体で脱炭素化に向けた排出量削減を推進するとともに、2050年におけるCO₂排出量の実質ゼロを目指し、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

当社のエネルギー使用によるCO₂排出量(単体)⁽¹⁾



※ エネルギーの使用の合理化及び非化石エネルギーへの転換等に関する法律(省エネ法)定期報告書における調整後温室効果ガス排出量となります。
※ 2025年3月期より再生可能エネルギー由来の電力については、ゼロの排出係数を適用しています。排出係数の変更に伴う排出量への影響は、4,455t-CO₂の減少となります。

再生可能エネルギー由来の電力を導入

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、関西圏に所在する自社所有ビル等において、再生可能エネルギー由来のCO₂フリー電力を導入しており、日本国内における当社の電力使用量のうち、同エネルギーにより約30%が賄われています。

加えて、東京支店におけるグリーン電力の導入や、その他の事業拠点へのCO₂フリー電力の導入を拡大しています。また、節電対策を施した自社データセンターの活用などに加え、再生可能エネルギーの使用を促進している大手クラウドサービス企業や大手データセンターサービス企業を利用するなど、一層の環境負荷低減に努めています。

これらの取り組みは、持続可能



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



な社会の実現に向けた当社の責任ある姿勢を示すものであり、今後も継続的な改善と発展を目指します。

継続的な原単位の減少に向けて

事務所の増床やアミューズメント施設の新規出店等により足元のエネルギー使用量は増加傾向であるものの、当社のエネルギーの使用に係る原単位は安定的に推移しています。今後も原単位の減少に向けて、アミューズメント施設における省エネゲーム機の導入や空調機器の修繕等による効率化のほか、積極的な再生可能エネルギー利用で非化石エネルギーへの転換拡大を図っていきます。

(単体)		
年	エネルギーの使用に係る原単位 ^{※1}	前年度比
2020	0.05583	95.1%
2021	0.05186	92.9%
2022	0.05497	106.0%
2023	0.05803	105.6%
2024	0.05259	103.7% ^{※2}
2025	0.0537	102.1%

(3月31日に終了した各事業年度)

※1 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/>
※2 2024年は関係法令改正に伴う新算出式で記載し、前年度比は改正前の比較値 となります。

Scope3 の削減に向けて

当社はCO₂排出量削減に向けた取り組みの一環として、Scope3の算定を開始しました。まずは2025年3月期のデータを基に、全15カテゴリーの中から主要となる3つの排出源を特定し算定・開示しました。今後は、単体の残存する関連カテゴリを算定し、連結ベースへと拡大することを予定しています。引き続き、これらの取り組みを通じて、Scope1、2に加えScope3を含む排出量の全体的な可視化と情報開示の強化を進めていきます。

2025年3月期 当社Scope3のCO₂排出状況(単体)

項目	カテゴリー	排出量(t-CO ₂) [※]
Scope3	カテゴリー 1 購入した製品・サービス	85,905
	カテゴリー 2 資本財	16,313
	カテゴリー 12 販売した製品の廃棄	2,240
合計		104,458

※ 排出原単位は、環境省が公開する排出原単位データベース(Ver3.5)を使用。
■CO₂排出量Scope3算出方法
カテゴリー 1 調達額に排出原単位を乗じて算出。
カテゴリー 2 設備投資額に排出原単位を乗じて算出。
カテゴリー 12 販売した製品の重量に排出原単位を乗じて算出。

デジタル販売による環境負荷の低減

従来ゲームソフトには紙の取扱説明書が同梱されていましたが、近年ではソフト内にデータとして内蔵することでペーパーレス化を図り、年間約5,187万本分の紙資源の削減につながっています。さらに、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、ディスクや半導体、ケースなどの資源も削減可能となり、2025年3月期にはデジタルで販売した約4,672万本分の資源を削減しました。

デジタル販売では、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CO₂排出量の削減も可能となりました。引き続きゲームソフトのデジタル販売を促進し、ディスク製造および運送に伴う資源削減やCO₂排出量の削減に努めます。

パチスロ機での環境負荷低減

パチスロ機の製造・販売においても省電力対応や一部パーツのリサイクルなどを通じて、環境負荷の低減に取り組んでいます。当社は、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	リサイクル量	サーマルリサイクル ^{※1}
2020 ^{※2}	0.0%	0.0%
2021	99.8%	0.0%
2022	91.6%	8.2%
2023	75.8%	24.0%
2024	75.8%	24.0%
2025	74.1%	25.7%

(3月31日に終了した各事業年度)

※1 熱源として温水、暖房等に利用した量
※2 2020年3月期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。

役員紹介

(2025年6月23日現在) ■ 社内 ■ 社外



代表取締役会長
最高経営責任者 (CEO)

辻本 憲三

1983年 6月 当社代表取締役社長
1997年 4月 社団法人コンピュータソフトウェア著作権協会
理事長 (現 一般社団法人コンピュータソフトウェア
著作権協会)
2001年 4月 当社最高経営責任者 (CEO) (現任)
2007年 7月 当社代表取締役会長 (現任)
2007年12月 ケンゾー エステイト, INC. CEO (現任)
2010年 2月 ケンゾー エステイト ワイナリー ジャパン株式会社
代表取締役 (現任)
2024年 9月 公益財団法人日本バレーボール協会名誉顧問
(現任)



代表取締役社長
社長執行役員
最高執行責任者 (COO)

辻本 春弘

1987年 4月 当社入社
1997年 6月 当社取締役
1999年 2月 当社常務取締役
2001年 4月 当社専務取締役
2004年 7月 当社取締役専務執行役員
2006年 4月 当社取締役副社長執行役員
2007年 7月 当社代表取締役社長、社長執行役員 兼 最高執行
責任者 (COO) (現任)
2016年 8月 当社代表取締役社長グローバルマーケティング
事業、OP事業管掌
2022年 6月 当社代表取締役社長OP事業管掌
2023年 5月 一般社団法人コンピュータエンターテインメント
協会会長 (現任)
2025年 4月 当社代表取締役社長OP事業、PS事業管掌 (現任)



代表取締役
副社長執行役員
最高人事責任者 (CHO)
最高財務責任者 (CFO)

宮崎 智史

1983年 4月 株式会社日本興業銀行 (現 株式会社みずほ銀行) 入行
2011年 4月 株式会社みずほコーポレート銀行 (現 株式会社
みずほ銀行) 執行役員営業第六部長
2013年 4月 同行常務執行役員営業担当役員
2016年 4月 株式会社みずほフィナンシャルグループ副社長
執行役員西日本地区担当役員
株式会社みずほ銀行取締役副頭取 (代表取締役)
西日本地区担当役員
2020年 4月 同行取締役副頭取 (代表取締役) 業務執行統括補佐
2021年 4月 同退任
2021年 5月 当社副社長執行役員 (現任)
2021年 6月 当社取締役
2022年 4月 当社取締役最高人事責任者 (CHO)
コーポレート経営管掌 (現任)
2024年 4月 当社代表取締役 (現任)
2025年 4月 当社代表取締役最高人事責任者 (CHO)、最高
財務責任者 (CFO) (現任)



取締役専務執行役員

石田 義則

1992年 4月 当社入社
2005年 4月 当社営業推進部長
2011年 3月 当社CS事業統括副統括
2013年 4月 当社執行役員CS国内事業統括
2016年 4月 当社執行役員日本・アジア事業統括
2017年 6月 当社執行役員日本・アジア事業統括 兼 MO開発統括
副統括
2019年 4月 当社常務執行役員日本・アジア事業統括 兼 MO開発
統括副統括
2021年 9月 当社常務執行役員グローバル事業統括
2022年 4月 当社専務執行役員 (現任)
2022年 6月 当社取締役グローバル事業管掌 (現任)
2024年 4月 当社取締役グローバル事業統括 兼 Eキャラクター
ライセンス事業統括 (現任)



取締役専務執行役員
最高製品責任者 (CPO)

辻本 良三

1996年 4月 当社入社
2013年 9月 当社第三開発部長
2014年 4月 当社執行役員CS第三開発統括
2017年 6月 当社執行役員CS第三開発統括 兼 MO開発統括
2018年 4月 当社常務執行役員CS第二開発統括 兼 MO開発
統括
2020年10月 当社常務執行役員
CS第二開発統括 (現任)
2022年 4月 当社専務執行役員 (現任)
2022年 6月 当社取締役開発部門副管掌
2025年 4月 当社取締役最高製品責任者 (CPO) 兼 開発部門
管掌 (現任)



取締役専務執行役員

笹原 芳信

2008年 8月 当社入社
2009年 1月 当社経理部副部長
2011年 4月 当社経理部長
2015年10月 カプコン台湾CO., LTD.出向
2016年 1月 カプコン台湾CO., LTD.代表取締役CEO
2019年 1月 当社経営企画部長
2019年 9月 当社経営企画部長 兼 事業企画部長
2020年 4月 当社執行役員
2022年 4月 当社常務執行役員
企画戦略統括 (現任)
2025年 4月 当社専務執行役員コーポレート経営副管掌 (現任)
2025年 6月 当社取締役 (現任)



取締役
■ 社外 ■ 独立役員

水越 豊

1990年 9月 ボストン コンサルティング グループ入社
1997年 6月 同社ヴァイス・プレジデント
2005年 1月 同社日本代表
2016年 1月 同社シニア・パートナー&マネージング・ディレクター
2016年 6月 ライフネット生命保険株式会社社外取締役
アサガミ株式会社社外取締役 (現任)
2018年 1月 ボストン コンサルティング グループ
シニア・アドバイザー
2018年 6月 当社社外取締役 (現任)
2019年 6月 公益財団法人日本ラグビーフットボール協会理事
2022年 6月 同協会副会長 (現任)
2023年 1月 ボストン コンサルティング グループ
シニア・パートナー・エメリタス (現任)



取締役
■ 社外 ■ 独立役員

武藤 敏郎

1966年 4月 大蔵省 (現 財務省) 入省
1999年 7月 同主計局長
2000年 6月 大蔵事務次官
2003年 1月 財務省顧問
2003年 3月 日本銀行副総裁
2008年 7月 株式会社大和総研理事長
2009年 6月 住友金属工業株式会社社外監査役 (現 日本製鉄
株式会社)
2010年 6月 三井物産株式会社社外取締役
2014年 1月 一般財団法人東京オリンピック・パラリンピック
競技大会組織委員会事務総長・専務理事
(後の公益財団法人東京オリンピック・パラリン
ピック競技大会組織委員会、2022年6月解散)
2018年 7月 株式会社大和総研名誉理事 (現任)
2022年 6月 当社社外取締役 (現任)



取締役
■ 社外 ■ 独立役員

廣瀬 由美

1979年 4月 東京国税局入局
2012年 7月 国税庁長官官房国税庁監察官
2015年 7月 雪谷税務署長
2016年 7月 東京国税局総務部人事第二課長
2017年 7月 税務大学校総務課長
2018年 7月 東京国税局調査第三部調査総括課長
2019年 7月 東京国税局調査第二部次長
2020年 7月 芝税務署長
2021年 8月 廣瀬由美税理士事務所税理士 (現任)
2021年12月 東京都御蔵島村親善大使 (現任)
2022年 6月 当社社外取締役 (現任)
トレックス・セミコンダクター株式会社社外取締役
[監査等委員] (現任)



取締役
■ 社外 ■ 独立役員

幸田 真音

1995年 9月 作家として独立、現在に至る
2003年 1月 財務省財政制度等審議会委員
2004年 4月 滋賀大学経済学部客員教授
2005年 3月 国土交通省交通政策審議会委員
2006年11月 政府税制調査会委員
2010年 6月 日本放送協会経営委員会委員
2012年 6月 日本たばこ産業株式会社社外取締役
2013年 6月 株式会社LIXILグループ社外取締役
2016年 6月 株式会社日本取引所グループ社外取締役
2018年 6月 三菱自動車工業株式会社社外取締役 (現任)
2024年 6月 当社社外取締役 (現任)



取締役
■ 社外 ■ 独立役員

メットキャフ 康子

1989年 5月 米国公認会計士試験合格
1990年 9月 KPMG LLP シカゴ事務所入所
1990年11月 米国公認会計士登録 (イリノイ州)
1999年12月 KPMG Thailand 駐在
2000年10月 KPMG LLP パートナー
2003年10月 KPMG Thailand 駐在終了
KPMG LLP シカゴ事務所帰任
KPMG LLP 米国中西部日系企業向けサービス
統括パートナー
2024年 9月 KPMG LLP 退所
2025年 6月 当社社外取締役 (現任)



取締役
[常勤監査等委員]

平尾 一氏

1988年 6月 当社入社
1997年 4月 当社海外業務部長
1999年 7月 当社執行役員海外事業部長
2002年10月 当社総務部長
2004年 4月 当社IR室長
2004年 6月 当社監査役 [常勤]
2016年 6月 当社取締役 [常勤監査等委員] (現任)



取締役 [常勤監査等委員]
■ 社外 ■ 独立役員

上良 睦彦

1989年 4月 国税庁入庁
2018年 7月 国税庁長官官房参事官
2019年 7月 大阪国税局総務部長
2020年 7月 国税庁徴収部徴収課長
2020年10月 国税庁課税部個人課税課長
2021年 7月 国税庁課税部課税総括課長
2022年 7月 札幌国税局長
2023年 7月 国税庁徴収部長
2024年 6月 当社社外取締役 [常勤監査等委員] (現任)



取締役 [監査等委員]
■ 社外 ■ 独立役員

小谷 渉

1980年 4月 警察庁入庁
2002年 8月 愛媛県警察本部長
2004年 4月 警察庁生活安全情報技術犯罪対策課長
2008年 7月 長野県警察本部長
2010年 8月 警察庁刑事局組織犯罪対策部長
2013年 1月 警視庁副総監・犯罪抑止対策本部長事務取扱
2014年 1月 警察大学校長
2014年11月 株式会社ゆうちょ銀行統括役
2021年 6月 公益財団法人日本人事試験研究センター理事
(現任)
当社社外取締役
2024年 6月 当社社外取締役 [監査等委員] (現任)

スキルマトリックス

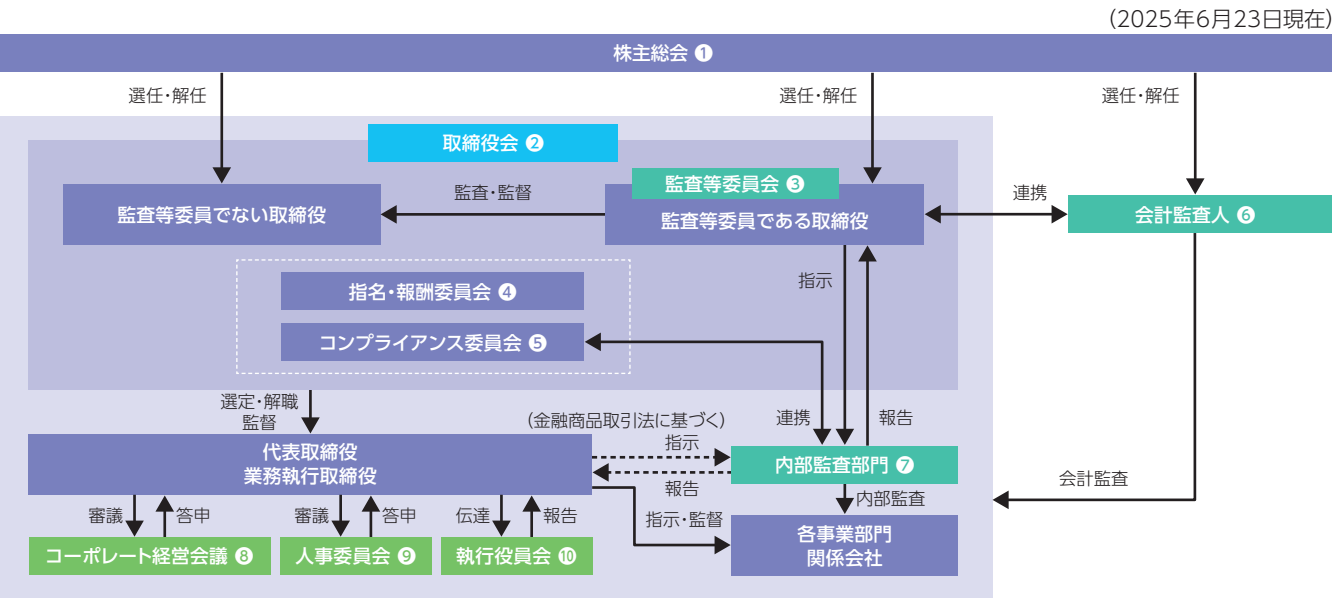
当社中長期成長戦略の実現に向けて各取締役役に特に期待する分野								
	企業経営	経営戦略	ゲーム業界	デジタル変革・IT・テクノロジー	開発・研究	グローバル感覚・国際性	財務・会計・税務	法務・リスク管理
■ 辻本 憲三	●	●	●	●		●		
■ 辻本 春弘	●	●	●	●	●	●		
■ 宮崎 智史	●	●	●	●		●	●	●
■ 石田 義則		●	●	●		●		
■ 辻本 良三			●	●	●	●		
■ 笹原 芳信		●	●	●		●	●	●
■ 水越 豊	●	●				●		
■ 武藤 敏郎	●					●	●	
■ 廣瀬 由美	●						●	
■ 幸田 真音	●					●	●	
■ メットキャフ 康子	●	●				●	●	
■ 平尾 一氏		●	●			●	●	●
■ 上良 睦彦							●	●
■ 小谷 渉				●				●

※ 上記一覧表は、各候補者の有するすべての知見を表すものではありません。

コーポレート・ガバナンスの体制と取り組み

当社グループは、「経営理念」に基づき、「ビジョン」に掲げる当社グループのありたい姿を目指し、事業活動を通じて当社グループの中長期にわたる安定成長の実現と企業価値向上に努めています。このため、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より、コーポレート・ガバナンスの継続的な充実に取り組んでいます。

ここでは、これまで取り組んできたコーポレート・ガバナンスの体制と仕組みづくりについてご説明します。



取締役会と任意の委員会の構成

② 取締役会 (14名)

2025年3月期開催回数 10回

議長

辻本 憲三 (出席率 100%)

辻本 春弘 (出席率 100%)

宮崎 智史 (出席率 100%)

石田 義則 (出席率 100%)

辻本 良三 (出席率 100%)

笹原 芳信 (出席率 100%)

水越 豊 (出席率 100%)

武藤 敏郎 (出席率 90%)

廣瀬 由美 (出席率 100%)

幸田 真音 (出席率 88%)

メットキャフ 康子 (出席率 100%)

③ 監査等委員会 (3名)

2025年3月期開催回数 9回

委員長

小谷 渉 (出席率 100%)

平尾 一氏 (出席率 90%)*

上良 睦彦 (出席率 100%)*

* 下段は取締役会の出席率

④ 指名・報酬委員会 (7名)

2025年3月期開催回数 5回

委員長

水越 豊 (出席率 100%)

宮崎 智史 (出席率 100%)

笹原 芳信 (出席率 100%)

幸田 真音 (出席率 100%)

平尾 一氏 (出席率 80%)

上良 睦彦 (出席率 100%)

小谷 渉 (出席率 100%)

⑤ コンプライアンス委員会 (13名)

2025年3月期開催回数 4回

委員長

宮崎 智史 (出席率 100%)

辻本 春弘 (出席率 100%)

石田 義則 (出席率 100%)

辻本 良三 (出席率 100%)

笹原 芳信 (出席率 100%)

水越 豊 (出席率 100%)

武藤 敏郎 (出席率 100%)

廣瀬 由美 (出席率 100%)

幸田 真音 (出席率 100%)

メットキャフ 康子 (出席率 100%)

平尾 一氏 (出席率 75%)

上良 睦彦 (出席率 100%)

小谷 渉 (出席率 100%)

※ 出席率は2025年3月期における各取締役の在任期間中の数値を記載しています。

ガバナンス体制

透明性・健全性を高め、環境の変化に対応

当社グループは、中長期にわたる安定成長を実現し、企業価値向上を図るためにコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方および取り組み方針として『カプコン コーポレート・ガバナンス ガイドライン』を策定し、コーポレート・ガバナンスの充実に取り組んでいます。

→詳細は、当社IRサイト掲載の「カプコン コーポレート・ガバナンス ガイドライン」をご参照ください。
https://www.capcom.co.jp/ir/assets/pdf/governance/governance_01.pdf

① 株主総会 (2025年6月20日開催)

最高意思決定機関として重要事項を決定

当社の最高意思決定機関として、法令や定款で定めた重要事項を決定するとともに、事業報告等の報告事項や連結計算書類等の監査結果を報告しています。

株主総会は、開催日の約3週間前に招集通知を発送し、いわゆる「集中日」を避け早期に開催することで、多くの株主が出席できるように努めています。また、議決権については書面に加え、パソコン、スマートフォンまたはタブレット端末からアクセスすることにより、インターネットからの議決権の行使が可能となっています。加えて、機関投資家の議決権行使について、議案検討に十分な期間を確保できるよう議決権電子行使プラットフォームにも参加しています。また、株主との一層の対話の充実に目的として、開催日当日に株主専用ウェブサイトを通じ、インターネットにて株主総会の様子を視聴しながらコメント送信が可能な「ハイブリッド参加型バーチャル株主総会」を実施しています。

→株主総会の議決権行使結果は、当社IRサイト掲載の「議決権行使結果」をご参照ください。
https://www.capcom.co.jp/ir/assets/pdf/stock/2025capcom_e.pdf

② 取締役会 (2025年3月期開催回数 10回)

監督

持続的成長と中長期的な企業価値向上

取締役会は14名の取締役から構成されており、うち社外取締役が7名となっています。また、取締役会専任部署の設置等のサポート体制を整えています。

法令、定款および取締役会規則で定めた重要事項のほか、当社グループの経営理念に基づいた成長戦略等について審議しており、社外取締役の指摘、提案や活発な発言等により監督機能の強化に努めています。

③ 監査等委員会 (2025年3月期開催回数 9回)

監査

会計監査人・内部監査部門と連携して監査・監督

監査等委員会は3名の取締役(うち、2名は常勤監査等委員)から構成されており、うち社外取締役が2名となっています。

原則として取締役会の開催前に開催しており、監査等委員会規則で定めた重要事項等を審議し、監査・監督の強化に努めています。

監査等委員会は、取締役の職務執行状況や内部統制システムの相当性等について監査しており、株主総会終了後に監査方針や監査計画の策定、監査等委員の担当、常勤の監査等委員の選定、選定監査等委員の選定、委員長の選定などを行っています。選定監査等委員は、事業部門、事業所、国内外子会社の往査やコーポレート経営会議等の重要な会議に出席し、情報収集や監査等委員との情報共有を行っています。

また、監査等委員会は組織的監査を行うため直轄組織である内部監査部等に対して、内部統制システムの有効性や運用状況等の調査を指示し、報告書を受けています。

監査等委員会は、選定監査等委員および内部監査部等から報告を受けた監査結果等をもとに、経営リスク等について議論するなど、適法性、妥当性の観点からガバナンスの強化に向けた検討を行っています。

④ 指名・報酬委員会 (2025年3月期開催回数 5回)

取締役候補者の選任と取締役の報酬内容を諮問・答申

任意の指名・報酬委員会は、7名の取締役(社内取締役3名・社外取締役4名)から構成されており、社外取締役が過半数を占めています。各委員は、取締役会が知見、識見や経験等を勘案のうえ、選定しています。

指名・報酬委員会は、取締役会から取締役等の指名または報酬の諮問を受け、審議のうえ、取締役会に答申しています。

諮問があった場合の主な検討事項は以下のとおりです。

- ア. 指名に関する検討事項
 - (ア) 株主総会に上程する取締役候補者の選定方針
 - (イ) 株主総会に上程する取締役候補者の選定
 - (ウ) 執行役員および役付執行役員の選定
 - (エ) 後継者の計画
 - (オ) その他上記に関連する事項
- イ. 報酬に関する検討事項
 - (ア) 取締役の報酬等の決定方針
 - (イ) 固定報酬と業績連動報酬
 - (ウ) 個人別報酬に関する評価
 - (エ) その他上記に関連する事項

65 CAPCOM INTEGRATED REPORT 2025

CAPCOM INTEGRATED REPORT 2025 66



⑤ コンプライアンス委員会(2025年3月期開催回数 4回)

経営課題としてコンプライアンスに注力

コンプライアンス委員会は、13名の取締役(うち、過半数の7名は社外取締役)から構成されています。

原則として四半期に1回開催しており、主な活動としては、当社グループのコンプライアンスに関するリスク分析、評価を行い、内在するリスクの把握や顕在化する蓋然性等を取締役会に報告するなど、法令違反や不正行為等の発生を予防すべく勧告、助言等を行っています。

⑥ 会計監査人 監査

会計の透明性を担保・検証

当社は、会社法に基づく会計監査および金融商品取引法に基づく会計監査のために、有限責任 あずさ監査法人と監査契約を締結しています。

なお、同監査法人および当社監査に従事する同監査法人の業務執行社員と当社の間には、特別な利害関係はありません。

監査報酬(2025年3月期)

	監査証明業務に基づく報酬	非監査業務に基づく報酬
提出会社	60百万円	—
連結子会社	—	—
計	60百万円	—

注) 上記以外に、2024年3月期の監査にかかる追加報酬として有限責任 あずさ監査法人に対して1百万円を支払っています。

監査法人	公認会計士の氏名	
有限責任あずさ監査法人	指定有限責任社員 業務執行社員	黒川 智哉
	指定有限責任社員 業務執行社員	山中 智弘

注) 監査業務に係る補助者の構成:公認会計士6名、公認会計士試験合格者およびシステム監査担当者等26名

⑦ 内部監査部門 監査

監査等委員会の指示に則り監査、報告

当社は、実効性のある監査を行うため、監査等委員会を補助する内部監査部門として内部監査部等を設置し、株主総会終了後に監査方針、監査計画、監査方法、職務分担等を決定しています。

主な活動としては、従業員の業務執行状況や内部統制システムの有効性、運用状況の検証、評価等を行い監査等委員会に報告するとともに、適宜選定監査等委員に同行して事業所や国内外子会社等の往査を行っています。また、内部監査部等は、全部門を対象に定期的なモニタリングを行うほか、グループ会社を含めて適法性、妥当性、効率性等の情報収集、分析を行い、監査結果を監査

等委員会に報告のうえ、監査等委員会が取締役会に当該結果を報告するようにしています。加えて、不測の事態が発生した場合において、適切な経営判断の一助に資するため、その因果関係を迅速に調査、分析し監査等委員会に報告するとともに、監査等委員会から取締役会へ助言および提言を行うことにより、会社の損失の最小化を図っています。

⑧ コーポレート経営会議(2025年3月期開催回数 12回) 執行

取締役会の意思決定をサポート

コーポレート経営会議(議長は代表取締役会長)は7名の社内取締役から構成されています。

原則として取締役会の数日前に開催するほか、必要に応じて適宜行っており、取締役会付議事項の事前審議や当該事項以外の案件等について、会議を行っています。

⑨ 人事委員会(2025年3月期開催回数 12回) 執行

人材投資戦略等にかかる取締役会の意思決定をサポート

人事委員会(委員長は代表取締役会長)は7名の社内取締役および人事部門の担当執行役員から構成されています。

原則として取締役会の数日前に開催するほか、必要に応じて適宜行っており、人事関連の取締役会付議事項の事前審議や人材投資戦略等について、会議を行っています。

⑩ 執行役員会(2025年3月期開催回数 12回) 執行

経営方針に基づき、業務を執行

当社は、執行役員制度を導入しており、経営に専念する取締役と執行に専念する執行役員の役割と責任を明確化するとともに、取締役会で決定された重要事項等を業務執行取締役の指示のもと、執行役員が迅速に業務を執行することにより経営効率を高めています。

執行役員会(議長は代表取締役社長)は、12名の執行役員(うち5名は取締役兼任)から構成されています。

原則として毎月1回開催しており、各執行役員が業務執行状況を報告し、情報の共有化を図るとともに、案件事項や対処すべき課題等について意見交換を行っています。

社外取締役

社外の視点でガバナンスの実効性を確保

社外取締役はコーポレート・ガバナンスが有効に機能するよう、指名・報酬委員会およびコンプライアンス委員会の中核メンバーとなっているほか、適法性の確保や違法行為、不正の未然防止に注力するとともに、取締役会においても積極的な意見交換や助言を行うなど、経営監視機能の強化に努めています。監査等委員以外の社外取締役は秘書室のスタッフ、また、監査等委員である社外取締役については、内部監査部等の専従スタッフが、それぞれ補助業務を行っています。

当社の社外取締役7名は、すべて独立役員の基準を満たしていますので、7名全員を株式会社東京証券取引所に対し、独立役員として届け出ています。また、当社は「社外取締役の独立性に関する基準」を定めており、当該基準に抵触しない者を独立性のある社外取締役と判断しています。

→「社外取締役の独立性に関する基準」は、当社IRサイト「株主総会」ページの「2025年定時株主総会招集通知」をご参照ください。
https://www.capcom.co.jp/ir/assets/pdf/stock/2025capcom_a.pdf

社外取締役の選任理由

● 社外取締役

氏名	選任理由
水越 豊	コンサルタント業界における長年の経験や知見により経営分析や経営戦略の策定などに精通するとともに、経済動向に関する高い見識や国際感覚をもとに独立した立場から積極的な意見や提言を行っており、外部の観点から取締役会の監査・監督の強化に寄与することが期待できるため。
武藤 敏郎	財務省、日本銀行および事業会社において培ってきた財政・金融その他経済全般やコーポレート・ガバナンスに関する高い見識を有しているため、大所高所からの経営全般にわたる客観的な提言や助言を行っており、独立した立場から取締役会の監査・監督の強化に寄与することが期待できるため。
廣瀬 由美	税理士や長年にわたる税務行政において培ってきた専門知識と豊富な経験に加え、財務および会計に関する相当程度の知見を有するとともに、健康経営に関する高い見識も有しているため、外部の視点から積極的な意見や提言を行っており、これらの経験、知見などから取締役会の監査・監督の強化および人材戦略の深化に寄与することが期待できるため。
幸田 真音	国際金融に関する高い識見を有していることに加え、政府等の審議会委員等を歴任された経験や上場会社の豊富な社外役員経験により実業界にも精通しているため、独立した公正な立場から積極的な意見や提言を行っており、これらの豊富な知見、経験や作家活動にて発揮されている深い洞察力と客観的な視点から取締役会の監査・監督の強化に寄与することが期待できるため。
メットキャフ 康子	米国公認会計士(USCPA)として、長年にわたる米国監査法人での監査、税務、コンサルティングの経験から、国際的な企業経営および企業統治の分野における高い見識と、財務および会計に関する相当程度の知見を有しており、これらの豊富な知見、経験とグローバルな視点から取締役会の監査・監督の強化に寄与することが期待できるため。

● 社外取締役(監査等委員)

氏名	選任理由
上良 睦彦	税務行政における専門知識と豊富な経験に加え、財務および会計に関する相当程度の知見を有しているため、これらの高い見識に基づき、外部の視点から助言やアドバイスを行っており、独立した客観的な立場から取締役会の監査・監督の強化に寄与することが期待できるため。
小谷 渉	長年警察行政に携わっており、サイバーセキュリティや情報セキュリティの分野に精通するとともに、法律全般にわたる広範な専門知識や豊富な経験をもとに、社外取締役として当社の経営に中立かつ客観的な視点で提言や助言を行っており、リスク管理や適法性確保の観点から取締役会の監査・監督の強化に寄与することが期待できるため。

取締役会実効性評価

当社は、個別アンケートやインタビューなど、各取締役の個々の意見を求めやすい方法で取締役会の実効性評価を行っています。2025年3月期における評価の結果、以下の取り組みなどにより、おおむね肯定的な評価を得ており、取締役会は実効的に機能していることを確認しています。

- 中長期的な企業価値向上に向けた、取締役および執行役員の報酬制度検討
- 社外取締役との意見交換会等の継続実施による、取締役の相互理解の促進

2026年3月期は、引き続き以下の課題について重点的に取り組んでいきます。

- 取締役会における中長期的な重要課題や戦略に関する議論の深化
- 全社的なリスク管理体制の高度化と取締役会による監督強化

当社取締役会は本評価結果を踏まえ、今後も取締役会の実効性向上に努めていきます。

政策保有株式に対する基本方針

当社は、政策保有株式について慣例的な相互保有や人的関係の情実等を排除しており、保有に当たっては、将来の取引関係や持続的な企業価値の向上に資するか否かなど、中長期的な観点から得失等を総合的に勘案しています。なお、当社は、2024年3月期において保有していた政策保有株式の全売却を完了したため、2025年3月期末時点における当該株式の保有はありません。

役員報酬

企業価値向上と株主との一層の価値共有のため役員報酬制度を改定

当社は、2024年6月開催の株主総会において、当社の取締役（社外取締役および監査等委員を除く。以下、「対象取締役」という）について、当社グループの中長期的な企業価値向上に向けた取り組みをより強化し、安定的な利益成長に向けたインセンティブを付与するとともに、株主の皆様と一層の価値共有を図ることを目的として、以下のとおり報酬制度の見直しを行いました。

(1) 金銭報酬枠の改定

基本報酬と別枠で、当社グループの業績の成長度等に応じて変動する業績連動性を高めた賞与を設定

(2) 株式報酬制度の導入

業績等の成長目標の達成度を指標とする業績連動型株式報酬制度を導入

取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針

1. 取締役（監査等委員を除く）の報酬等の決定方針

取締役（監査等委員を除く）の報酬等については、客観性と透明性を確保するため、株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で取締役会が社外取締役を委員長とする指名・報酬委員会（委員の過半数は社外取締役）に諮問し、同委員会は次の方針をもとに審議・答申し、取締役会で決定します。

(1) 取締役（社外取締役および監査等委員を除く）の報酬等は、役位、職責等に応じた堅実な職務遂行を促すための基本報酬（固定報酬）に加え、業績連動性を高め、中長期的な企業価値・株主価値の向上を重視した報酬制度および報酬構成とし、業績連動報酬（変動報酬）は、短期インセンティブとしての賞与および中長期インセンティブとしての株式報酬で構成します。

(2) 社外取締役（監査等委員を除く）の報酬等は、客観的かつ独立した立場から当社の経営を監督するという役割に鑑みて、業績との連動は行わず、基本報酬（固定報酬）のみとします。

2. 監査等委員である取締役の報酬等の決定方針

監査等委員である取締役の個人別の報酬等は、独立性の確保から業績との連動は行わず基本報酬（固定報酬）のみとし、常勤および非常勤等を勘案のうえ、株主総会で決議された総額の範囲内で各監査等委員である取締役の協議により決定します。

➡役員報酬の詳細は、当社IRサイト掲載の「[有価証券報告書](https://www.capcom.co.jp/ir/data/pdf/yuuka/2025/yuuka_2025_full_01.pdf)」をご参照ください。
https://www.capcom.co.jp/ir/data/pdf/yuuka/2025/yuuka_2025_full_01.pdf

対象取締役の報酬体系

報酬の種類				概要
固定報酬		金銭	基本報酬	● 役位、職責等に基づく定額の固定報酬を月ごとに按分して支給
業績連動報酬（変動報酬）	短期	金銭	賞与	● 当社グループの経営目標である「每期10%連結営業利益増益」の着実な達成による会社業績向上に対する意識を高めるための短期インセンティブ ● 連結営業利益の前年度に対する増減率を対象取締役の金銭報酬（基本報酬および賞与）総額の増減率と連動させた額から基本報酬額を減じた額を支給 ● 原則として、毎年一定の時期に支給
	中長期	株式	業績連動型株式報酬	● 会社業績と企業価値の持続的な向上、株主との利益意識の共有を図るための中長期インセンティブ ● 評価対象期間（3事業年度）における(i)親会社株主に帰属する当期純利益の成長目標達成度および(ii)当社株式成長率[当社株主総利回り(TSR)÷東証株価指数(TOPIX)成長率]を評価指標とする ● 評価対象期間経過後、上記評価指標の達成度に応じて、取締役その他当社取締役会で定める地位を退任するまでの譲渡制限期間を設けた当社普通株式（以下、「譲渡制限付株式(RS)」という）を割り当てる

(注) 1. TSR: Total Shareholder Return(株主総利回り)の略。キャピタルゲインと配当を合わせた、株主にとっての総合投資利回り。以下、「TSR」という。
2. 業績連動報酬(変動報酬)は、以下の場合、支給されない、または返還される。
(a) 当社取締役会において定める一定の非遵行為、当社取締役会において定める一定の理由による退任等がある場合は、報酬を受ける権利を喪失する。
(b) 指名・報酬委員会での審議・答申の結果を踏まえて当社取締役会で定めるところにより、重大な不正行為、不正行為を理由とする決算修正または重大な会計上の誤りによる決算修正が発生した場合には、受け取った報酬の全部または一部を返還する。

業績連動報酬(変動報酬)の算定方法

(1) 賞与

【算定式】

賞与総額

=

前年度の金銭報酬総額

×

1+

評価期間の連結営業利益の前年度に対する増減率

×

基本報酬総額の
前年度比

−

評価期間の基本報酬総額

(注) 1. 評価期間は毎年4月1日から翌年3月31日までの1事業年度とする。
2. 2025年4月1日から2026年3月31日までを評価期間とする賞与より、算定式を上記のとおり変更しています。

(2) 業績連動型株式報酬

【算定式】

各取締役に交付する
譲渡制限付株式(RS)数

=

基準株式数
(①)

×

業績等成長
目標達成度
(②)

①「基準株式数」は、以下の算定式により算定される数とする。

基準株式数
(①)

=

基準額
(a)

×

対象取締役の役位、
職責等に
応じた係数(b)

÷

基準株価
(c)

- (a) 「基準額」は、対象取締役の基本報酬総額の50%とする。
(b) 「対象取締役の役位、職責等に応じた係数」は、対象取締役の役位、職責等に応じて当社取締役会において決定する。
(c) 「基準株価」は、評価対象期間^(注)開始の前月の東京証券取引所における当社の普通株式の終値の平均値とする。

(注) 評価対象期間は毎年4月1日から3年後の3月31日までの連続する3事業年度とする。

②「業績等成長目標達成度」は、評価対象期間の(i)親会社株主に帰属する当期純利益の成長目標達成度および(ii)「当社TSR」を「東証株価指数(TOPIX)の成長率」と相対比較した当社株式成長率の結果に応じて算定され、0%から150%までの範囲で変動する評価係数とする。

役員報酬(2025年3月期)

提出会社の役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる 役員の員数 (名)
		基本報酬	賞与	業績連動型 株式報酬	退職慰労金	
取締役 (監査等委員および社外取締役を除く)	1,271	745	371	155	—	7
監査等委員 (社外取締役を除く)	23	23	—	—	—	1
社外取締役	61	61	—	—	—	6
社外監査等委員	36	36	—	—	—	4

(注) 業績連動型株式報酬は、2025年3月期における費用計上額であり、2024年4月1日から2027年3月31日までを評価対象期間とする当該報酬について、各指標の達成率について一定の推計ないし想定を行い、業績等成長目標達成度を1.25として計算した額を評価対象期間である3年で除した額です。

評価指標	評価割合 (ウエイト)	評価係数 変動幅	評価方法
(i) 親会社株主に 帰属する当期 純利益	50%	0%～ 150%	評価対象期間中に每期10%の成長を達成した場合の累計額と比較し、達成度が41%以上となった場合、50%から150%の範囲で評価係数とする。
(ii) TSR (TOPIX比較)	50%	0%～ 150%	評価対象期間における当社TSRを同期間のTOPIX成長率と比較し、成長率が50%以上となった場合、50%から150%の範囲で評価係数とする。
合計	100%	0%～ 150%	—

報酬の構成割合

対象取締役の基本報酬、賞与、業績連動型株式報酬の比率は、業績等により構成割合が変動するため設定していませんが、中長期的な会社業績と企業価値の持続的な向上、株主との利益意識の共有を図るために適切な報酬制度および報酬構成とすることを方針としています。

(参考)対象取締役の報酬構成イメージ(2026年3月期)

当社の経営目標である連結営業利益10%成長達成時の賞与支給額および業績連動型株式報酬制度の基準額

(基本報酬を100とした場合の割合)

固定報酬		変動報酬	
基本報酬 (金銭) 100		賞与 (金銭) 81	業績連動型 株式報酬 (株式) 50

(注) 上記の図は、一定の会社業績および当社株式の単価を基に算出した2026年3月期における対象取締役の報酬のイメージであり、会社業績および当社株式の株価の変動等に応じて上記割合も変動します。

IR活動の基本方針

1. ディスクロージャーの基本方針

当社は、株主や投資家の皆様に適時適切な情報開示および説明責任を十分果たすことは上場企業の責務であり、コーポレート・ガバナンスの観点からも不可欠と考えています。したがって、当社は、(1)責任あるIR体制の確立、(2)充実した情報開示の徹底、(3)適時開示体制の確立、を基本姿勢にIR活動を推進することにより、透明性の高い経営を行ってまいります。

2. ディスクロージャーの基準

当社は、金融商品取引法および東京証券取引所の定める「上場有価証券の発行者の会社情報の適時開示等に関する規則」(以下、適時開示規則)等に則り、適時適切なディスクロージャーを行っています。

また、適時開示規則等に該当しない情報についても、投資家の皆様のご要望に応えるべく、可能な限り積極的に開示する方針です。さらに、ウェブサイトでの情報開示などにより、情報公開の即時性、公平性を旨とするとともに、株主の皆様には株主通信や招集通知を通じて営業成績や事業の概況などをお知らせします。

3. 沈黙期間

当社は、四半期決算発表前に決算に関する情報が漏れるのを防ぐため、各四半期の決算期日の翌日から各決算発表までの一定期間を沈黙期間としています。当該期間は、業績に関する問い合わせへの対応を差し控えています。ただし、当該沈黙期間中に業績予想を大きく乖離する見込みが出てきた場合には、適時開示規則等に沿って、適時適切に情報開示を行います。

ガバナンス強化に向けたこれまでの取り組み

1999年	● 執行役員制度を導入	2018年	● 指名・報酬委員会の設置
2001年	● 社外取締役2名を初めて選任 ● 社外監査役を1名増員し、3名就任	2021年	● 取締役(監査等委員を除く)の個人別の報酬等を取締役会で決定
2002年	● 報酬委員会を設置	2022年	● 取締役会専任部署を設置 ● 女性取締役1名を選任 ● 社外取締役を増員 ● 取締役と執行役員の意見交換会を定例化
2003年	● 社外取締役を1名増員し、3名就任 ● コンプライアンス委員会を設置	2024年	● 女性取締役1名を増員 ● 業務執行取締役報酬の業績連動性を向上 ● 業務執行取締役へ株式報酬制度を導入
2014年	● 取締役の任期を2年から1年に短縮 ● 取締役会等の主な議論をアニュアルレポートで開示	2025年	● 女性取締役1名を増員 ー 全役員のうち女性比率は21.4%、社外取締役比率は50%
2016年	● 監査等委員会設置会社へ移行、社外取締役を増員 ● 指名委員会を設置		

指数構成銘柄等への組み入れ



JPXプライム150指数は、東証プライム市場に上場する時価総額上位銘柄を対象に、財務実績に基づく「資本収益性」と将来情報や非財務情報も織り込まれた「市場評価」という、価値創造を測る二つの観点から選定した銘柄を「価値創造が推定される我が国を代表する企業」と位置付け、これらの銘柄により構成する株価指数です。

JPX日経インデックス400は、資本の効率的活用や投資者を意識した経営観点など、グローバルな投資基準に求められる諸要件を満たした、「投資者にとって投資魅力の高い会社」で構成される株価指数です。JPX総研と日本経済新聞社が共同で算出を行っています。

MSCI ESGレーティングは、企業のESGの取り組みを分析し、最上位ランクAAAから最下位ランクCCCまで7段階で評価するものです。

THE USE BY CAPCOM CO., LTD. OF ANY MSCI ESG RESEARCH LLC OR ITS AFFILIATES ("MSCI") DATA, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT, RECOMMENDATION, OR PROMOTION OF CAPCOM CO., LTD. BY MSCI. MSCI SERVICES AND DATA ARE THE PROPERTY OF MSCI OR ITS INFORMATION PROVIDERS, AND ARE PROVIDED "AS-IS" AND WITHOUT WARRANTY. MSCI NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI.

IR活動に対する外部評価

積極的なIRの取り組みへの高評価

適時適切な情報公開を積極的に推進してきたこれまでの活動が認められ、当社IR活動および各種IRツールを対象として、外部評価機関より様々な表彰を受けています。当社は今後も説明責任の重要性を自覚し、投資家の皆様の信頼を得るべく不断の努力を重ね、適時開示体制を向上していきます。

2025年3月期外部評価実績	
統合報告書	GPIFの国内株式運用機関が選ぶ「改善度の高い統合報告書」選出
IRサイト	大和インベスター・リレーションズ株式会社「インターネットIR表彰 2024」優良賞
	日興アイ・アール株式会社「2024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:最優秀サイト

株主・投資家の皆様からの意見の活用

投資家やアナリストとの対話の成果を経営に反映

当社は、株式市場との面談を通じて、経営方針や戦略、将来の見通し等に関して、投資家やアナリストの理解促進を図っています。また、株式市場の意見を集約して経営陣にフィードバックすることで、今後の企業経営に活用しています。積極的に株式市場とのIR面談を実施することで、情報の非対称性を最小限に抑え、適正な企業価値の形成に努めています。

2025年3月期は、国内外機関投資家やアナリストとの個別・グループでの面談、証券会社主催のカンファレンス、海外ロードショーなどを約400回延べ899件実施しました。そのほか、オンラインを活用したハイブリッド決算説明会およびビデオ会議により、多くの投資家やアナリストへの情報発信に努めました。

経営戦略や株主総会付議議案に関する対話にも注力

当社は国内外の機関投資家等の議決権行使等担当者との面談を実施しています。面談は、代表取締役(CHO兼CFO)、経営管掌取締役、その他の取締役および取締役会専任部署の担当者が対応し、当社グループの経営戦略について理解を求めるとともに、主に人材投資戦略や株主総会付議議案に関する対話を行っています。また、対話を通じて得られた要望や意見、質問等が経営に反映されるよう、適宜、代表取締役会長(CEO)、代表取締役社長(COO)および関係者に報告するとともに必要に応じ取締役会等で報告しています。

2025年3月期のIR対応件数一覧	
種別	件数
取材受け入れ	847
国内投資家訪問	21
海外投資家訪問	31
合計	899

イベント	詳細
ハイブリッド決算説明会	経営トップらが経営戦略や業績概況に関する説明および投資家・アナリストからの質疑応答に対応
決算補足説明カンファレンスコール	決算発表直後、業績について説明するカンファレンスコールを実施
オンライン個人投資家説明会	個人投資家向けにオンラインでの会社説明会を開催

投資家・アナリストとの対話内容(抜粋)

- Q. 開発におけるAI活用に進捗はあるか。
- A. 従来のAIは、「RE ENGINE」や品質管理のバグチェックで活用し、開発効率の改善に貢献しています。一方で生成AIの活用には、著作権侵害や情報漏洩対策のほか、専門人材の育成・確保も不可欠であり、積極活用にはまだ課題があります。各開発のプロセスにおいてどう活用するか等も含め、継続的に検証しています。
- Q. 今後の開発費の傾向について教えてほしい。
- A. ハード性能の高度化によるユーザー満足度向上への対応や人件費の増加等により、今後も開発投資額の上昇は避けられませんが、当社では中長期ラインナップの作成と進捗状況のチェックを行い、中長期的な投資管理を行っています。販売を最大化することでROI(営業利益÷開発投資額)の向上を目指しています。

社外取締役の主なコメント

企業価値向上に向けた成長戦略やネットキャッシュの活用およびコーポレート・ガバナンスの強化

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現するため、取締役会の機能強化に努めています。

また、社外取締役を中心とした指名・報酬委員会での議論や、意見交換会などを開催することで、情報共有と相互理解を促進し、活発な意見交換や助言を通じて透明性・健全性の確保を図ることにより、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでいます。

本ページでは、こうした取り組みの一環として、2025年3月期における取締役会、指名・報酬委員会および意見交換会での社外取締役のコメントの一部をご紹介します。

1 1億本達成に向けた販売戦略について

→販売戦略はP22-28参照

社内 当社がゲームコンテンツを展開する世界の販売網に向けては、それぞれの国・地域に合わせた施策を立案できる組織体制を構築し、新興国への販売強化を図りつつ、中長期で年間1億本のタイトル販売を目指していく。

社外 デジタル販売形態が主となった今、国・地域ごとではなく、タイトルごとに販売組織を構築する方法もあるのではないか。また新規開拓地域に対しても、販売傾向や法制度を調査する現地の人員が必要だと考える。

社外 各地域の経済情勢、インフラ状況、効果的な販促手法の特定は進捗しているのか。課題の整理と販売戦略を明確化し、本数拡大に着実につなげられる施策を立案・実践していくべきである。

社外 グローバルでの販売拡大には、対応言語数や各国・地域の法制度への配慮だけでなく、調査の継続と現地文化への理解を伴った、実効性のある推進体制と環境整備が社内で構築されていることが重要。形式的な対応にとどまらず、その体制の有効性を改めて検証することが本数拡大につながると考える。

社内 潜在的な購買力をさらに取り込むために、引き続き各地域のゲーム文化や生活水準に関する現地調査などを含めた市場等の分析と各施策を講じていくほか、現地代理店との協力体制の構築から販売組織の整備へと進めていく。

社内 カルチャライズ対応には販売本数の拡大地域で採用を強化するほか、文化的背景を理解したネイティブによる翻訳を重視し、ローカライズ部門の強化を図っている。地域特性を踏まえた戦略を立案していく。

社外 言語対応については、実売ベースとは別で、将来的には言語ごとにその話者数を考慮して潜在的なユーザー数を推定すべきではないか。

社外 本数拡大に向けた映像事業の強化については、各国の映像チャンネルを的確に把握し、それぞれに最適な手法で展開するなど、積極的な市場開拓を通じて事業の成長を図るべきである。

社内 今後さらに調査を重ね、ゲームの特性に応じた言語対応を進めるとともに、各国の言語人口、対応コスト、マーケットの潜在的ニーズを総合的に勘案して検討していく。

2 ネットキャッシュ活用、投資施策について

→財務戦略はP35-38参照

社外 ネットキャッシュが積み上がる状況下、配当の決定にあたってはこれらの状況も考慮されたい。配当を含む株主還元について、方針をきちんと投資家に示すことが肝要である。

社外 現状は自己資本比率が高く資本収益性も高水準で推移しているが、これらの数値は経営の姿勢を示す重要な指標であり、十分なキャッシュを保有している今こそ、将来の成長に向けた積極的な活用が重要。単に蓄積するだけでなく、新たな利益を生むようにしなければならない。株主の利益に資する形で適切な配分を継続していくためにも、今後も安定的な業績成長が不可欠である。

社外 今後のネットキャッシュの活用は、配当性向30%を軸とする株主還元、開発体制のさらなる強化やM&Aなどの事業再投資、社員への還元を踏まえたうえで、水準や方針等を取締役会で継続して議論していく必要がある。資金の運用方針、使途や目的については、対外的な説明責任を果たす観点からも、分かりやすかつ丁寧にステークホルダーに向けて説明していくことが重要である。

社内 現在建設中の新たな開発拠点をはじめ、開発環境の整備・拡充、新技術領域や人材への投資などにキャッシュを活用している。今後もキャッシュの運用状況を踏まえつつ、事業への投資を着実に進めていく方針である。また、配当方針に沿った利益配分を安定して行うためにも、キャッシュを生み出せるビジネスモデルの確立や、今後の活用方法についても戦略的に検討していく。

3 取締役の報酬制度について

→役員報酬はP69-70参照

→統合報告書 2024
「2024年株主総会における取締役の選任および報酬制度改定について」
(p.74) 参照

社外 コーポレートガバナンス・コードの制定以降、業績連動型の役員報酬が社会的潮流となり、当社も2024年に株式報酬制度を導入している。業務執行取締役の業績連動報酬については毎年制度を検証し、これまで議論してきた基本スキームとの整合性も踏まえつつ、適切なインセンティブが図られるよう、必要に応じて調整や修正を行うことが望ましい。

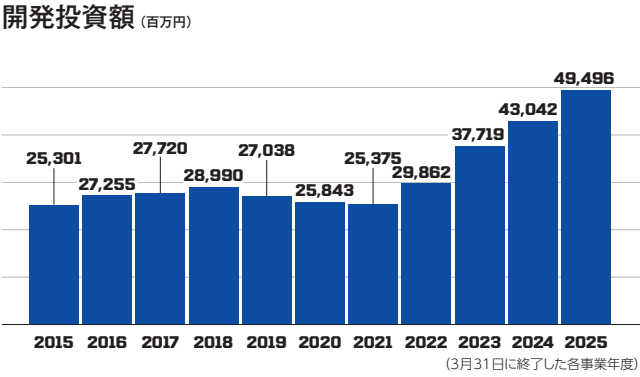
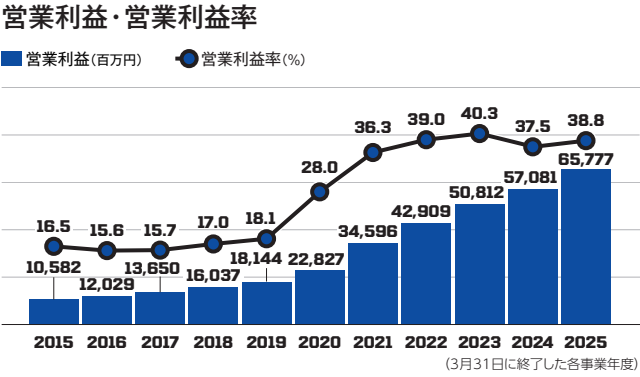
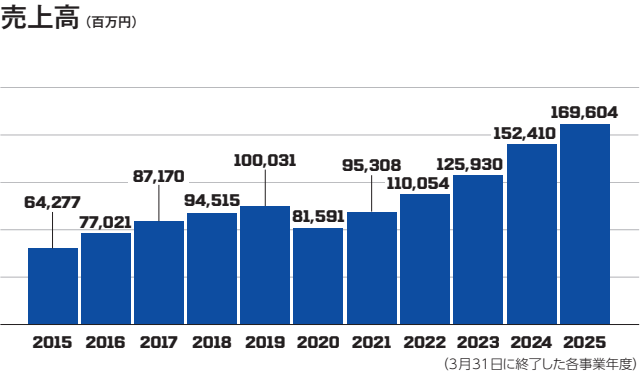
社外 業績連動比率を高める方向で役員報酬制度を見直すことは近年の顕著なトレンドとなっている。他方で、議論は業務執行取締役に偏りがちであり、社外取締役や監査等委員の報酬の見直しについて議論から取り残される傾向がある。会社の成長に対する責任を共有している観点から、報酬制度の在り方については、今後も継続的に議論を重ねるべきである。

社内 業務執行取締役の現行報酬制度への改定には、SR面談を通じた主要機関投資家各社の意見を反映している。他方で昨今、社外取締役や監査等委員への報酬に関しては、業績等に連動する報酬や株式報酬に対しての考え方が話題になることがある。今後も、現行報酬制度の検証を行いつつ、株主との利益意識共有の観点を踏まえた取締役の報酬制度の在り方について、機関投資家とも継続的に対話を行っていく。





➡詳細はIRサイトをご確認ください。
<https://www.capcom.co.jp/ir/>



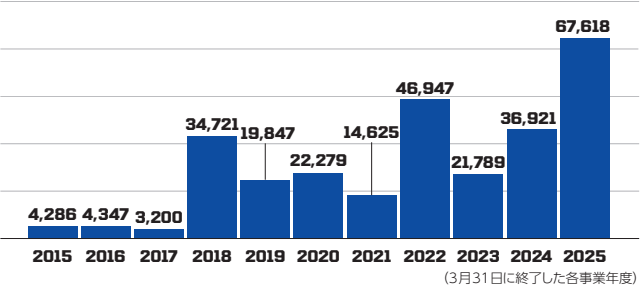
株式会社カプコンおよび連結子会社 3月31日に終了した各事業年度											
項目名	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
会計年度 (百万円)											
売上高	64,277	77,021	87,170	94,515	100,031	81,591	95,308	110,054	125,930	152,410	169,604
売上原価率 (%)	59.7	61.2	64.7	63.4	62.8	49.8	44.7	44.3	41.4	44.5	41.8
売上高販管費率 (%)	24.0	23.1	19.6	19.7	19.1	22.2	19.0	16.7	18.3	18.1	19.4
営業利益	10,582	12,029	13,650	16,037	18,144	22,827	34,596	42,909	50,812	57,081	65,777
営業利益率 (%)	16.5	15.6	15.7	17.0	18.1	28.0	36.3	39.0	40.3	37.5	38.8
売上高経常利益率 (%)	16.9	14.7	14.4	16.1	18.2	28.1	36.6	40.3	40.8	39.0	38.7
親会社株主に帰属する当期純利益 (純損失)	6,616	7,745	8,879	10,937	12,551	15,949	24,923	32,553	36,737	43,374	48,453
売上高当期純利益率 (%)	10.3	10.1	10.2	11.6	12.5	19.5	26.1	29.6	29.2	28.5	28.6
減価償却費	3,535	5,712	5,980	4,706	3,228	2,795	2,791	3,385	3,438	4,221	4,675
資本的支出	10,177	8,274	3,767	3,041	2,568	2,576	3,597	3,788	9,624	6,654	8,313
開発投資額	25,301	27,255	27,720	28,990	27,038	25,843	25,375	29,862	37,719	43,042	49,496
設備投資額 (有形固定資産)	5,564	5,937	2,622	2,918	2,439	2,504	2,570	2,965	9,192	6,440	7,900
広告宣伝費	2,798	3,832	4,764	5,579	5,490	4,253	3,178	3,540	5,293	7,393	10,292
会計年度末 (百万円)											
ネットキャッシュ	21,212	15,821	8,426	36,750	44,689	58,921	65,633	102,384	94,273	117,974	160,192
ゲームソフト仕掛品およびオンラインコンテンツ仮勘定	24,728	27,220	30,150	25,635	16,926	21,222	24,443	31,192	38,510	39,035	49,209
有利子負債額	10,992	12,608	16,111	9,788	8,315	6,735	5,606	4,878	7,843	7,217	6,591

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

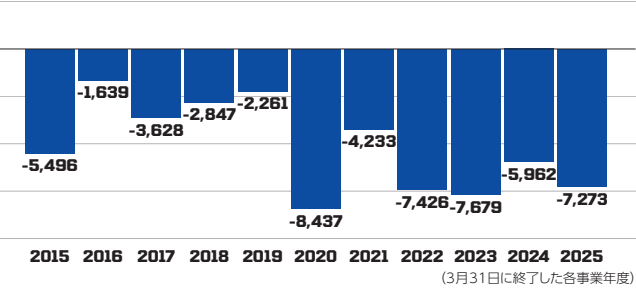
※ 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を2022年3月期の期首から適用しており、2022年3月期に係る主要な経営指標等については、当該会計基準を適用した後の数値を記載しています。

➡詳細はIRサイトをご確認ください。
<https://www.capcom.co.jp/ir/>

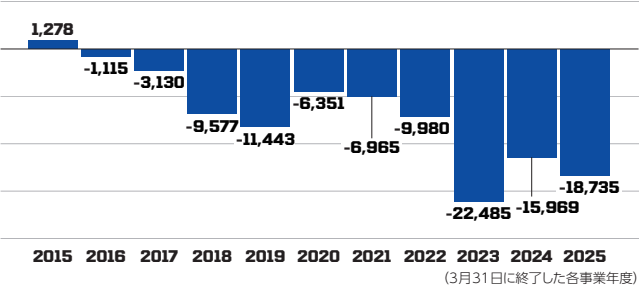
営業活動によるキャッシュ・フロー (百万円)



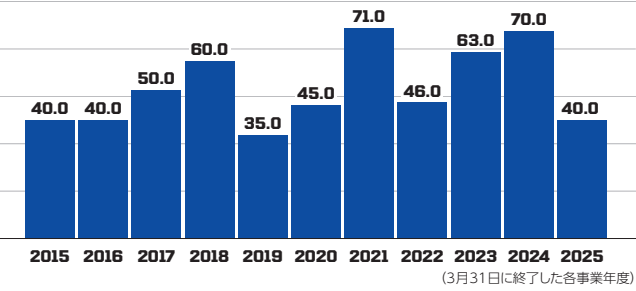
投資活動によるキャッシュ・フロー (百万円)



財務活動によるキャッシュ・フロー (百万円)



1株当たり配当額 (円)



株式会社カプコンおよび連結子会社 3月31日に終了した各事業年度											
項目名	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
キャッシュ・フロー (百万円)											
営業活動によるキャッシュ・フロー	4,286	4,347	3,200	34,721	19,847	22,279	14,625	46,947	21,789	36,921	67,618
投資活動によるキャッシュ・フロー	(5,496)	(1,639)	(3,628)	(2,847)	(2,261)	(8,437)	(4,233)	(7,426)	(7,679)	(5,962)	(7,273)
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,278	(1,115)	(3,130)	(9,577)	(11,443)	(6,351)	(6,965)	(9,980)	(22,485)	(15,969)	(18,735)
現金及び現金同等物の期中増減額	1,879	431	(4,091)	22,201	6,464	6,667	4,371	31,592	(6,165)	19,620	41,334
現金及び現金同等物の期末残高	27,998	28,429	24,337	46,539	53,004	59,672	64,043	95,635	89,470	109,091	150,426
1株当たり情報 (円)											
1株当たり当期純利益(純損失)	14.71	17.22	20.04	24.97	28.86	37.35	58.37	76.24	87.36	103.71	115.85
1株当たり配当額	40.0	40.0	50.0	60.0	35.0	45.0	71.0	46.0	63.0	70.0	40.0
1株当たり純資産額	158.57	167.11	177.58	195.04	207.84	233.57	282.39	343.04	385.27	466.44	540.68
配当関連指標 (%)											
配当性向	34.0	29.0	31.2	30.0	30.3	30.1	30.4	30.2	36.1	33.7	34.5
配当利回り	1.7	1.5	2.3	2.6	1.4	1.3	1.0	1.5	1.3	1.3	1.1
株式情報											
株価収益率 (倍)	20.3	19.9	13.5	23.0	21.5	22.7	30.8	19.5	27.1	27.0	31.6
発行済株式の総数 (株)	67,723,244	67,723,244	67,723,244	67,723,244	135,446,488	135,446,488	135,446,488	270,892,976	266,505,623	266,505,623	533,011,246
外国人持ち株比率 (%)	36.87	39.35	31.19	35.01	36.83	35.14	38.24	35.09	33.98	37.04	36.99

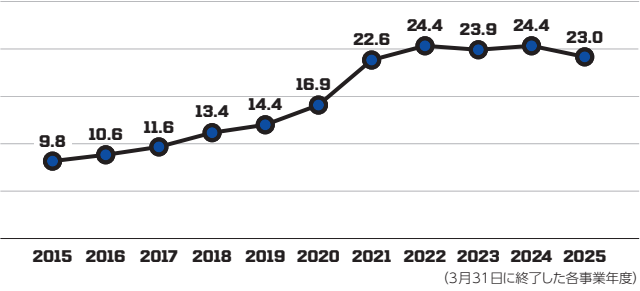
※ 「[「税効果会計に係る会計基準」の一部改正] (企業会計基準第28号 2018年2月16日) 等を2019年3月期の期首から適用しており、2018年3月期に係る主要な経営指標等については、遡及適用後の数値を記載しています。

※ 「[収益認識に関する会計基準] (企業会計基準第29号 2020年3月31日) 等を2022年3月期の期首から適用しており、2022年3月期に係る主要な経営指標等については、当該会計基準を適用した後の数値を記載しています。

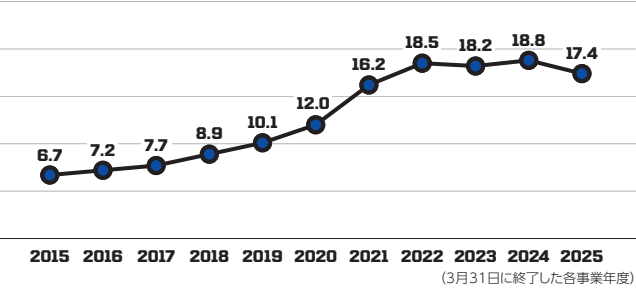
※ 2018年4月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割、2021年4月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割、2024年4月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行いました。したがって、2015年3月期の期首に左記の株式分割が行われたと仮定して、各期の「1株当たり当期純利益」および「1株当たり純資産額」にて便宜上の数値を掲載しています。

➡詳細はIRサイトをご確認ください。
<https://www.capcom.co.jp/ir/>

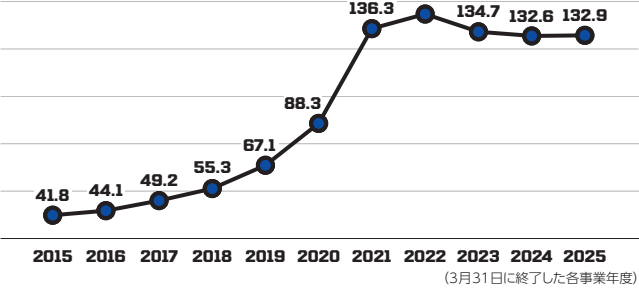
自己資本利益率(ROE) (%)



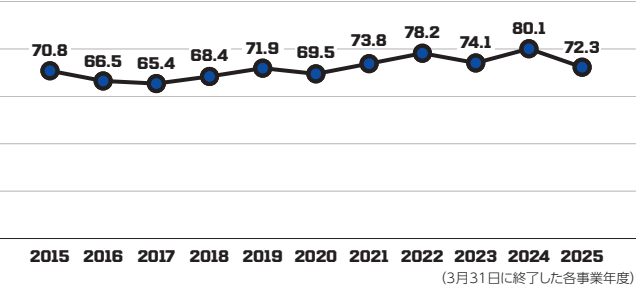
総資産利益率(ROA) (%)



ROI(営業利益÷開発投資額) (%)

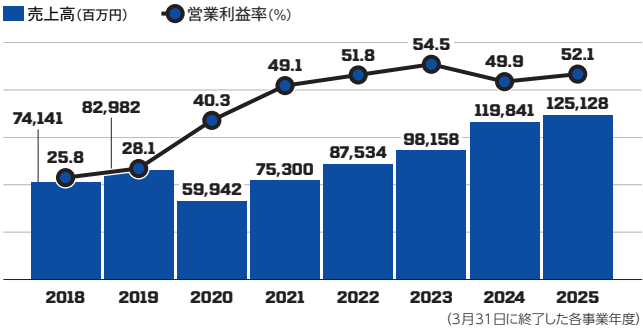


自己資本比率 (%)

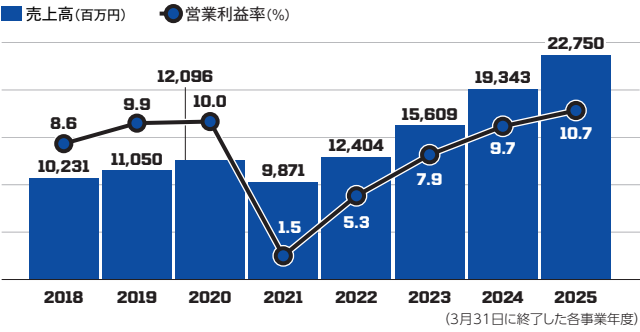


株式会社カプコンおよび連結子会社 3月31日に終了した各事業年度											
項目名	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
財務指標 (%)											
総資産額 (百万円)	100,773	113,057	118,897	124,829	123,407	143,466	163,712	187,365	217,365	243,476	312,982
純資産額 (百万円)	71,331	75,168	77,774	85,421	88,749	99,735	120,794	146,475	161,129	195,081	226,303
自己資本利益率(ROE)	9.8	10.6	11.6	13.4	14.4	16.9	22.6	24.4	23.9	24.4	23.0
総資産利益率(ROA)	6.7	7.2	7.7	8.9	10.1	12.0	16.2	18.5	18.2	18.8	17.4
投資利益率(ROI) (営業利益÷開発投資額)	41.8	44.1	49.2	55.3	67.1	88.3	136.3	143.7	134.7	132.6	132.9
自己資本比率	70.8	66.5	65.4	68.4	71.9	69.5	73.8	78.2	74.1	80.1	72.3
流動比率	380.7	339.6	285.0	354.0	391.2	303.5	390.9	492.2	372.3	595.6	377.2
当座比率	233.1	171.4	149.1	220.0	288.5	227.6	295.6	374.7	276.3	453.4	288.0
現預金比率	186.7	127.2	81.8	172.1	228.3	183.1	218.6	348.9	221.8	376.9	240.1
インタレスト・カバレッジ・レシオ (倍)	50.2	36.5	22.8	337.2	249.3	302.5	201.6	955.9	489.8	613.4	835.1
固定比率	49.2	49.4	43.0	35.0	36.7	34.7	30.1	24.6	28.5	23.4	22.5
負債比率	41.3	50.4	52.9	47.0	39.1	43.8	35.5	27.9	34.9	24.8	38.3
効率性指標 (回)											
総資産回転率	0.7	0.7	0.7	0.8	0.8	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.5
自己資本回転率	0.9	1.0	1.1	1.1	1.1	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.7
売上債権回転率	8.0	7.8	4.3	7.3	7.2	5.1	3.8	13.9	5.0	6.0	5.1
仕入債権回転率	9.4	9.5	7.9	17.3	12.2	7.0	11.5	13.1	9.4	15.6	12.6
棚卸資産回転率	3.1	2.5	2.4	3.2	5.2	3.4	3.4	3.3	3.0	3.6	3.1
固定資産回転率	1.8	2.1	2.6	3.2	3.1	2.4	2.6	3.1	2.7	3.3	3.3

デジタルコンテンツ事業 売上高・営業利益率



アミューズメント施設事業 売上高・営業利益率



株式会社カプコンおよび連結子会社 3月31日に終了した各事業年度								
項目名	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
デジタルコンテンツ事業								
売上高 (百万円)	74,141	82,982	59,942	75,300	87,534	98,158	119,841	125,128
コンシューマ (億円)	652	769	555	688	833	953	1,162	1,216
パッケージ (億円)	383	359	129	208	300	180	193	180
デジタル (億円)	269	410	426	480	533	773	969	1,036
モバイルコンテンツ (億円)	41	23	44	65	42	28	35	34
営業利益 (百万円)	19,103	23,315	24,161	37,002	45,359	53,504	59,831	65,172
営業利益率 (%)	25.8	28.1	40.3	49.1	51.8	54.5	49.9	52.1
資産 (百万円)	61,641	54,109	53,117	73,551	51,895	83,054	84,255	101,746
総資産利益率(ROA) (%)	31.0	43.1	45.5	50.3	87.4	64.4	71.0	64.1

コンシューマ(パッケージ+本編DLC)ゲーム販売

総販売本数 (千本)	24,400	25,300	25,500	30,100	32,600	41,700	45,893	51,876
主要タイトル販売本数 (千本)	モンスターハンター：ワールド 7,900	モンスターハンター：ワールド(リビート) 4,500	モンスターハンターワールド：アイスボーン 5,200	モンスターハンターライズ 4,800	バイオハザード ヴィレッジ 6,100	モンスターハンターライズ：サンブレイク 5,450	バイオハザード RE4(リビート) 3,392	モンスターハンターワイリス 10,108
	バイオハザード7 レジデントイービル(リビート) 1,600	バイオハザード RE:2 4,200	モンスターハンター：ワールド(リビート) 2,100	バイオハザード RE:3 3,900	モンスターハンターライズ(リビート) 4,100	バイオハザード RE:4 3,750	ストリートファイター6 3,305	モンスターハンター：ワールド※1(リビート) 3,186
	マーベル VS. カプコン：インフィニット 1,000	デビル メイ クライ 5 2,100	バイオハザード RE:2(リビート) 2,400	モンスターハンターワールド：アイスボーン(リビート) 2,400	モンスターハンター ストーリーズ2 ～破滅の翼～ 1,500	モンスターハンターライズ(リビート) 3,700	モンスターハンター：ワールド※1(リビート) 2,810	バイオハザード RE4(リビート) 2,734

マーケット情報 (10億ドル) ※2

合計

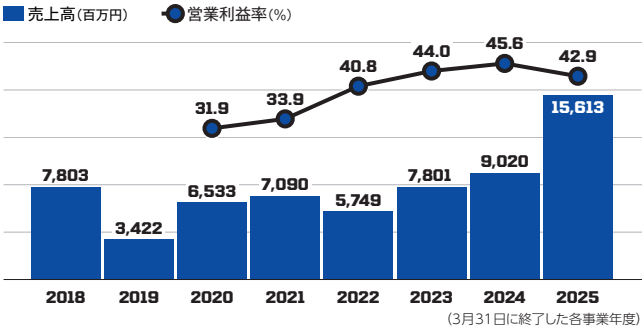
モバイルコンテンツ	65	71	92	102	95	95	100	103(予想)
家庭用ゲーム機	38	37	47	45	43	44	43	45(予想)
PC	31	30	33	36	35	37	39	39(予想)

※1 『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
※2 出典：[Newzoo Global Games Market Report May 2025]
※3 出典：「アミューズメント産業界の実態調査報告書」
※4 出典：矢野経済研究所「パチンコ関連機器市場に関する調査(2024年)」を基に当社作成

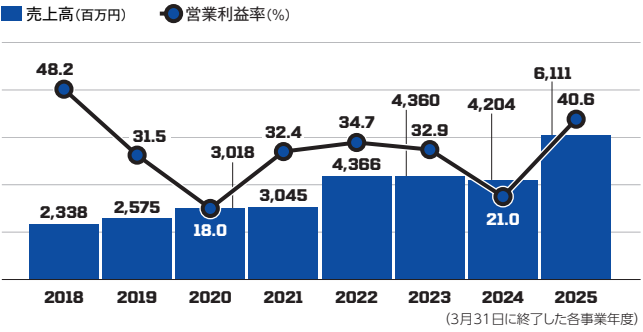


➡詳細はIRサイトをご確認ください。
<https://www.capcom.co.jp/ir/>

アミューズメント機器事業 売上高・営業利益率



その他事業 売上高・営業利益率



株式会社カプコンおよび連結子会社 3月31日に終了した各事業年度								
項目名	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
アミューズメント施設事業								
売上高 (百万円)	10,231	11,050	12,096	9,871	12,404	15,609	19,343	22,750
営業利益 (百万円)	879	1,096	1,211	149	652	1,227	1,868	2,432
営業利益率 (%)	8.6	9.9	10.0	1.5	5.3	7.9	9.7	10.7
資産 (百万円)	7,471	7,730	7,624	7,709	8,491	9,879	11,547	12,422
総資産利益率(ROA) (%)	11.8	14.2	15.9	1.9	7.7	12.4	16.2	19.6
アミューズメント機器事業								
売上高 (百万円)	7,803	3,422	6,533	7,090	5,749	7,801	9,020	15,613
営業利益 (百万円)	(764)	(2,668)	2,085	2,407	2,348	3,433	4,117	6,701
営業利益率 (%)	—	—	31.9	33.9	40.8	44.0	45.6	42.9
資産 (百万円)	10,002	6,420	13,100	6,346	7,651	8,913	10,108	14,140
総資産利益率(ROA) (%)	—	—	15.9	37.9	30.7	38.5	40.7	47.4

その他事業

売上高 (百万円)	2,338	2,575	3,018	3,045	4,366	4,360	4,204	6,111
営業利益 (百万円)	1,126	811	544	987	1,517	1,433	883	2,484
営業利益率 (%)	48.2	31.5	18.0	32.4	34.7	32.9	21.0	40.6
資産 (百万円)	3,600	617	554	1,420	1,650	2,253	1,521	1,922
総資産利益率(ROA) (%)	31.3	131.4	98.2	69.5	91.9	63.6	58.1	129.2

マーケット情報 (億円)

アミューズメント施設 市場規模※3	4,859	5,201	5,408	4,187	4,492	5,143	5,384	—
遊技機市場※4 パチスロ機	2,434	1,685	2,197	1,897	2,592	2,794	3,494	—
パチンコ機	5,157	5,046	3,450	3,694	4,343	4,105	3,628	—

株式会社カプコンおよび連結子会社 3月31日に終了した各事業年度								
項目名	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
人的資本 ^(注1)								
従業員数(連結) ^(名)	2,952	2,832	2,988	3,152	3,206	3,332	3,531	3,766
うち開発職(連結)	2,141	2,032	2,142	2,285	2,369	2,460	2,675	2,846
従業員数(単体) ^(名)	2,426	2,530	2,688	2,841	2,904	3,027	3,186	3,379
うち開発職(単体)	—	1,910	2,024	2,150	2,224	2,321	2,515	2,658
平均年齢(単体) ^(歳)	—	36.8	37.1	37.1	37.3	37.6	37.8	38.0
うち開発職	—	35.7	36.0	36.0	36.3	36.6	37.1	37.4
開発職 年齢分布(単体) ^(%) ^(注2)								
29歳以下	—	30.2	30.5	31.2	31.9	31.8	28.8	26.9
30代	—	36.3	35.4	35.0	33.2	32.6	33.8	34.7
40代	—	30.6	30.2	27.8	26.2	25.2	25.6	25.5
50代	—	2.9	4.0	6.0	8.7	10.4	11.8	12.9
新卒採用数(単体) ^(名)	—	145	138	198	163	163	154	168
うち開発職	—	115	109	160	139	133	107	126
平均年間給与(単体) ^(千円) ^(注3)	—	5,885	5,998	6,034	7,127	7,660	8,328	9,185
うち開発職	—	5,843	5,948	5,991	7,137	7,657	8,403	9,225
従業員1人当たり株式報酬付与数 (ポイント) ^(注4)	—	—	—	—	—	194	196	196
市場価格換算 ^(千円)	—	—	—	—	—	457	548	718
年代別平均給与(単体) ^(千円)								
20代	—	—	4,132	4,079	5,015	5,624	5,873	6,337
30代	—	—	5,763	5,903	7,011	7,604	8,142	8,888
40代	—	—	7,442	7,540	8,740	9,054	9,918	10,870
50代	—	—	8,031	8,213	9,606	9,705	10,583	11,957

(注) 1. 本表の集計は、いずれも正社員を対象にしています。2. 年齢分布について具体的な目標値は設定していませんが、従業員の高齢化の程度に関する指標として注視していきます。なお、60代以上については定年再雇用により正社員から嘱託契約の従業員に変更となるため、集計対象外となります。3. 2025年度3月期において当社従業員に対して支給した特別一時金については、上記平均年間給与に含まれています。4. 従業員1人当たり株式報酬付与数は、ESOP信託に基づく年間の制度対象者1人当たりの平均付与ポイント数であり、1ポイントが1株に対応します。なお当社は、2024年4月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っています。このため、「従業員1人当たり株式報酬付与数」については、導入年度である2023年3月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定し、分割後の株式数に対応するポイント数に読み替えて記載しています。また、市場価格換算は、期末時点の当社株価終値に基づき当該ポイント数を金銭換算したものです。当該ポイントは、株式として交付され従業員に支給されるまでは、平均年間給与に含まれていません。なお、当社執行役員(取締役を兼務するものを除く)については、2024年3月期までESOP信託の対象者でありましたが、2025年3月期より当社取締役(社外取締役および監査等委員を除く)に導入した業績連動型株式報酬制度に準じた制度に移行したため、ESOP信託の対象外となりました。



➡詳細はIRサイトをご確認ください。
<https://www.capcom.co.jp/ir/>

株式会社カプコンおよび連結子会社 3月31日に終了した各事業年度								
項目名	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
従業員に占める女性比率(単体) ^(%)	21.0	21.3	21.6	21.5	21.0	21.3	21.2	21.5
管理職に占める女性比率(単体) ^(%)	10.3	9.5	9.2	10.6	10.7	11.6	12.0	11.9
中核人材に占める女性比率(単体) ^(%)	—	—	7.0	8.2	7.9	11.9	13.6	15.2
平均年間給与(単体) ^(千円)								
男性	—	6,182	6,316	6,329	7,393	7,904	8,626	9,539
女性	—	4,794	4,848	5,028	6,130	6,751	7,226	7,899
男女間賃金格差(単体) ^(%)	—	—	76.8	79.4	82.9	85.4	83.8	82.8
従業員に占める外国人比率(単体) ^(%)	4.3	4.9	6.0	6.8	6.6	6.7	6.8	7.6
出身国数	—	24	28	31	33	34	35	36
管理職に占める外国人比率(単体) ^(%)	2.5	0.8	1.6	1.3	1.7	1.2	1.4	1.4
管理職に占める中途採用者比率(単体) ^(%)	—	55.4	56.6	53.3	53.3	56.0	54.3	53.5
育児休業取得率(単体) ^(%)	—	27.1	24.7	35.1	48.7	52.5	76.9	82.1
うち男性	—	10.3	12.5	21.5	34.5	45.5	66.7	79.7
うち女性	—	100.0	100.0	94.4	90.0	85.7	114.3	89.5
男性育児休業平均取得日数(単体) ^(日)	—	38.3	65.7	61.0	87.6	74.5	63.2	90.0
ワークエンゲージメント(単体) ^(偏差値) ^(注1)	—	51.2	51.5	52.6	51.8	54.4	54.1	54.7
【参考】アンケート回答 (※まあまあ当てはまる以上の回答者率)								
仕事では、自分なりの創意工夫を行っている	—	—	—	—	—	88.7	88.3	89.3
仕事で必要なことであれば、自分の役割を超えて仕事をしている。	—	—	—	—	—	76.0	76.4	77.0
今の仕事をしているときは、楽しいと感じる。	—	—	—	—	—	70.9	69.6	70.7
エンプロイローエンゲージメント(単体) ^(偏差値)	—	—	—	—	—	51.8	52.1	53.1
今の会社には、親しみや愛着を感じる。	—	—	—	—	—	77.5	78.1	79.9
今の会社で働くことができて本当に良かったと思う。	—	—	—	—	—	85.6	86.2	87.6
今の会社で働くことは、自分の人生にとってプラスになっている。	—	—	—	—	—	86.2	85.4	87.5
離職率(単体) ^(%) ^(注2)	—	4.9	4.3	3.9	5.4	3.5	2.9	2.8
うち自己都合 ^(%)	—	4.3	4.0	3.6	4.7	3.2	2.5	2.2
年次有給休暇取得率(単体) ^(%) ^(注3)	—	77.5	78.1	74.4	87.0	88.2	84.6	82.8
平均残業時間(法定外)(単体) (時間/月) ^(注4)	—	11.7	11.3	8.2	9.5	10.1	10.1	11.4

(注) 1. エンゲージメントは、当社従業員(社会保険対象外の短時間労働者を除く)を対象とした外部業者によるアンケート調査(エンゲージメント・サーベイ)の結果における当社の偏差値です。このうち、ワークエンゲージメントは、仕事に対する自発的行動やポジティブな感情についてのアンケート結果に基づく数値であり、エンプロイローエンゲージメントは、会社への愛着等についてのアンケート結果に基づく数値です。当期の具体的な調査方法としては、複数の質問について従業員が[全く当てはまらない][あまり当てはまらない][まあまあ当てはまる]または[とても当てはまる]のいずれかで回答した結果を、外部業者において他社と比較し、偏差値を算出しています。2. 離職率は、各期首の従業員総数に対する期中に退職した従業員数(期中に入社および退職した従業員を除く)の割合であり、集計対象は正社員のみです。3. 年次有給休暇取得率は、各期の年次有給休暇の取得日数の合計を付与日数の合計で割ったものであり、集計対象は全従業員(臨時従業員を含む)です。4. 平均残業時間(法定外)は、残業時間の集計対象である従業員(正社員のみ)の月平均法定時間外労働時間です。なお、労働基準法上の管理監督者となる部長職以上は残業時間の集計対象外となります。また2024年3月期までは、開発職のうち変動賞与を除く基準報酬が7,400千円以上の社員は、裁量労働制の対象のため、残業時間の集計対象外となります。

株式情報

(2025年3月31日現在)

株式の状況※1

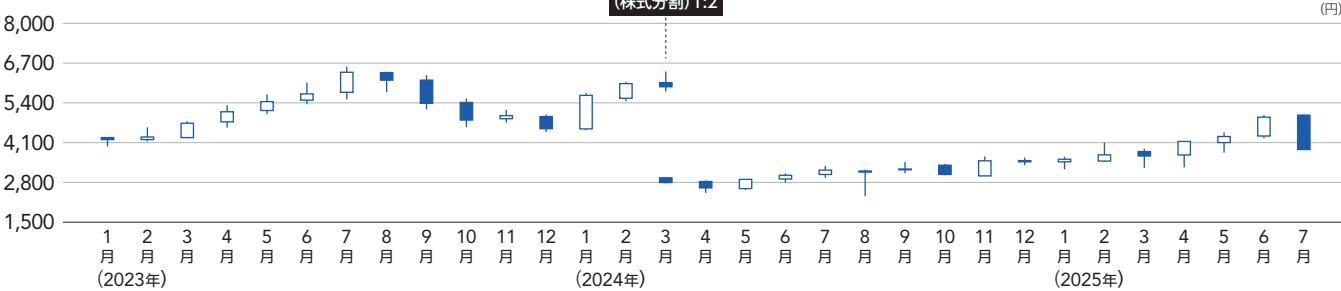
発行可能株式総数	1,200,000,000株
発行済株式の総数	533,011,246株
株主数	40,278名

大株主（上位10名）

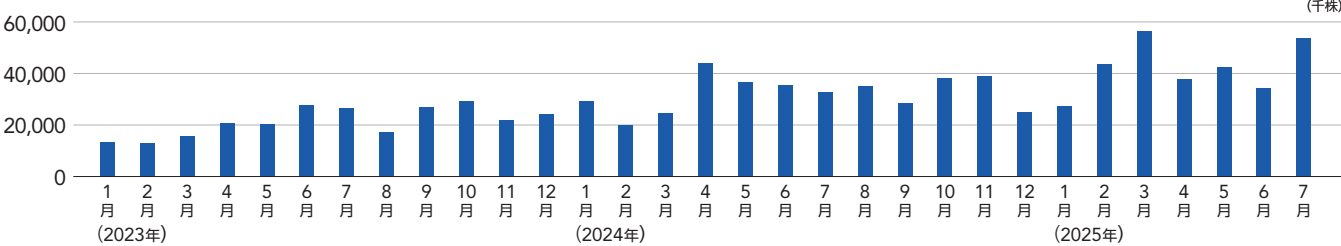
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	61,020	14.32
株式会社クロスロード	43,734	10.26
ジェービー モルガン チェース バンク 380815	35,188	8.26
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	26,110	6.13
辻本美之	15,927	3.74
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505001	13,683	3.21
辻本春弘	10,052	2.36
辻本良三	9,937	2.33
辻本憲三	8,079	1.90
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(株式付与ESOP信託口・76744口)	7,953	1.87

注) 1. 持株比率については、自己株式数(106,789千株)を控除して算出しています。
2. 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(株式付与ESOP信託口・76744口)は、株式付与ESOP信託導入に伴い設定された信託です。なお、当該株式は上記自己株式数には含まれていません。

株価推移※1



出来高推移



株価・出来高11年推移※2

	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
株価(期末)	298.63	343.13	271.38	574.75	620.00	847.50	1,797.50	1,484.00	2,367.50	2,795.00	3,664.00
最高値	301.63	384.38	359.63	646.25	761.25	891.25	1,892.50	1,900.00	2,397.50	2,959.00	4,100.00
最安値	192.63	243.00	240.88	263.38	475.75	508.00	802.50	1,210.50	1,456.50	2,766.00	2,348.50
出来高(株)	143,234,700	162,642,100	183,455,500	171,969,350	258,438,800	183,399,500	180,877,400	275,620,400	215,342,700	288,160,900	442,159,000

※1 2024年4月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っています。
※2 2018年4月1日付、2021年4月1日付、2024年4月1日付でそれぞれ普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行いました。したがって、2015年3月期の期首に左記の株式分割が行われたと仮定して、便宜上の数値を掲載しています。

会社概要

(2025年3月31日現在)

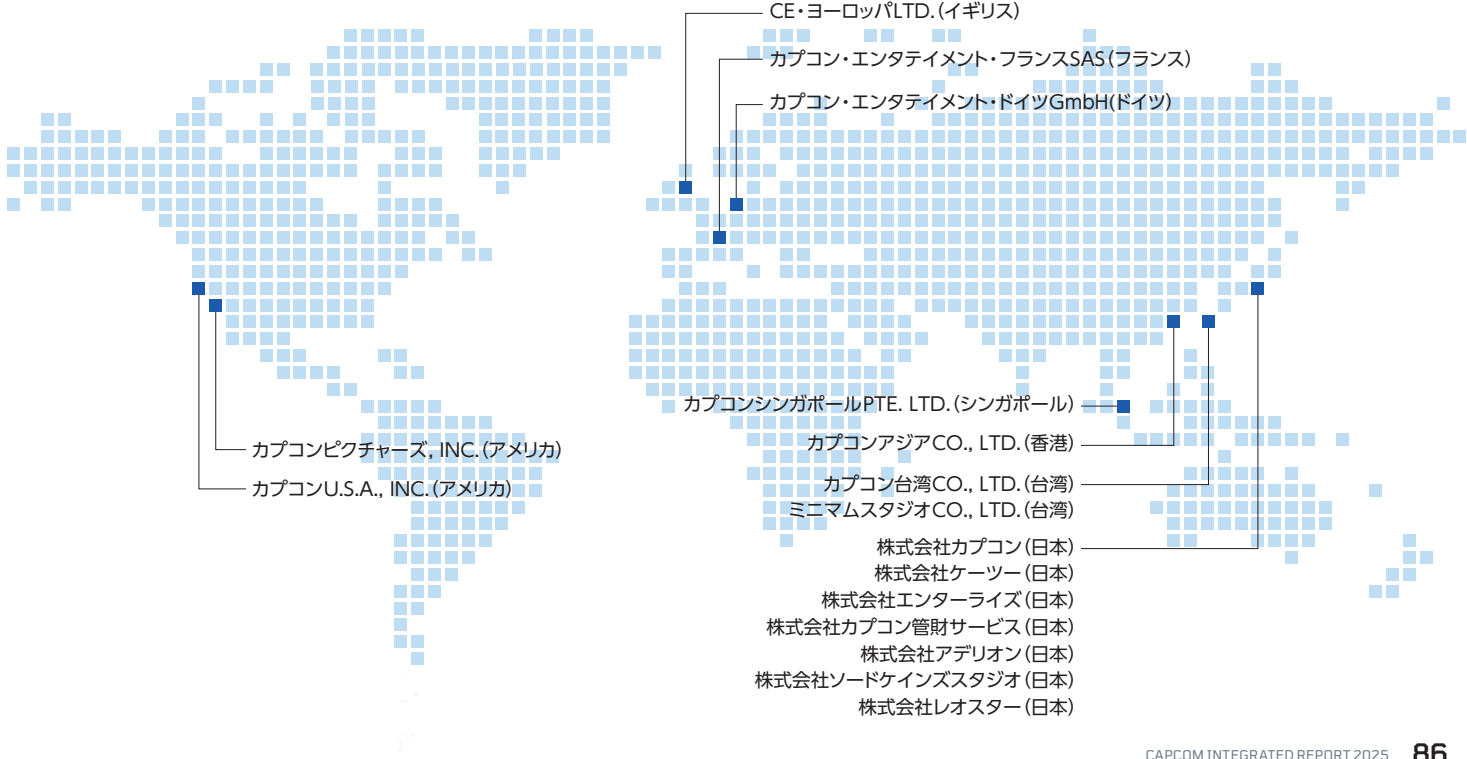
会社の紹介

商号	株式会社カプコン
設立年月日	1979年5月30日
創業年月日	1983年6月11日
主要な事業内容	家庭用テレビゲームソフト、モバイルコンテンツおよびアミューズメント機器等の企画、開発、製造、販売、配信ならびにアミューズメント施設の運営
資本金	33,239百万円
決算期	3月31日
従業員数	連結3,766名 単体3,379名

主要な子会社 (2025年3月31日現在)

株式会社ケーツー／株式会社エンターライズ／株式会社カプコン管財サービス／株式会社アデリオン／株式会社ソードケインズスタジオ／株式会社レオスター／カプコンU.S.A., INC.／カプコンアジアCO., LTD.／CE・ヨーロッパLTD.／カプコン・エンタテインメント・ドイツGmbH／カプコン・エンタテインメント・フランスSAS／カプコン台湾CO., LTD.／カプコンシンガポールPTE. LTD.／カプコンピクチャーズ, INC.／ミニマムスタジオCO., LTD.

※ 株式会社アデリオンおよび株式会社レオスターは、株式会社エンターライズが株式を100%所有しています。
※ カプコンアジアCO.,LTD.は、カプコンシンガポールPTE.LTD.が株式を100%保有しています。
※ カプコン・エンタテインメント・ドイツGmbHおよびカプコン・エンタテインメント・フランスSASは、CE・ヨーロッパLTD.が株式を100%所有しています。



主な事業所

本社	〒540-0037 大阪市中央区内平野町三丁目1番3号
研究開発ビル	〒540-0037 大阪市中央区内平野町三丁目2番8号
研究開発第2ビル	〒540-0037 大阪市中央区内平野町三丁目1番10号
東京支店	〒163-0448 東京都新宿区西新宿二丁目1番1号 新宿三井ビル
上野事業所	〒518-1155 三重県伊賀市治田3902番地



本社



研究開発ビル



研究開発第2ビル