

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

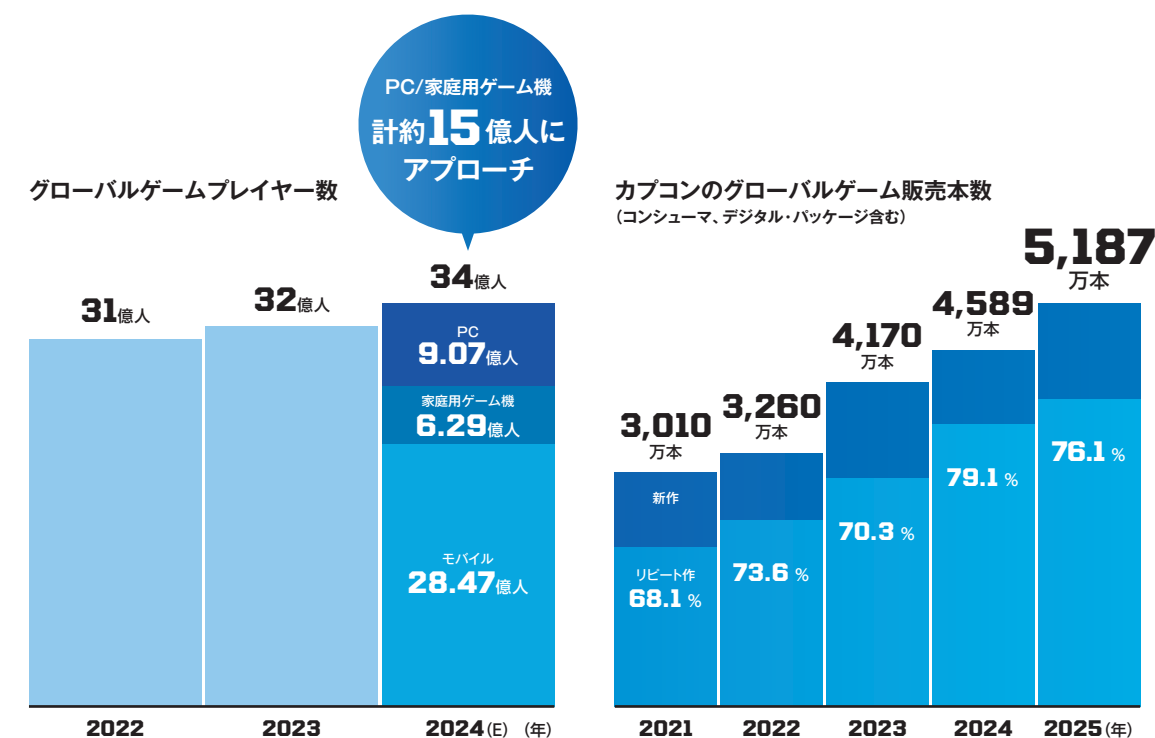
代表取締役社長
最高執行責任者(COO)

辻本 春弘

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。



※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

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年間で視野に入れ、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

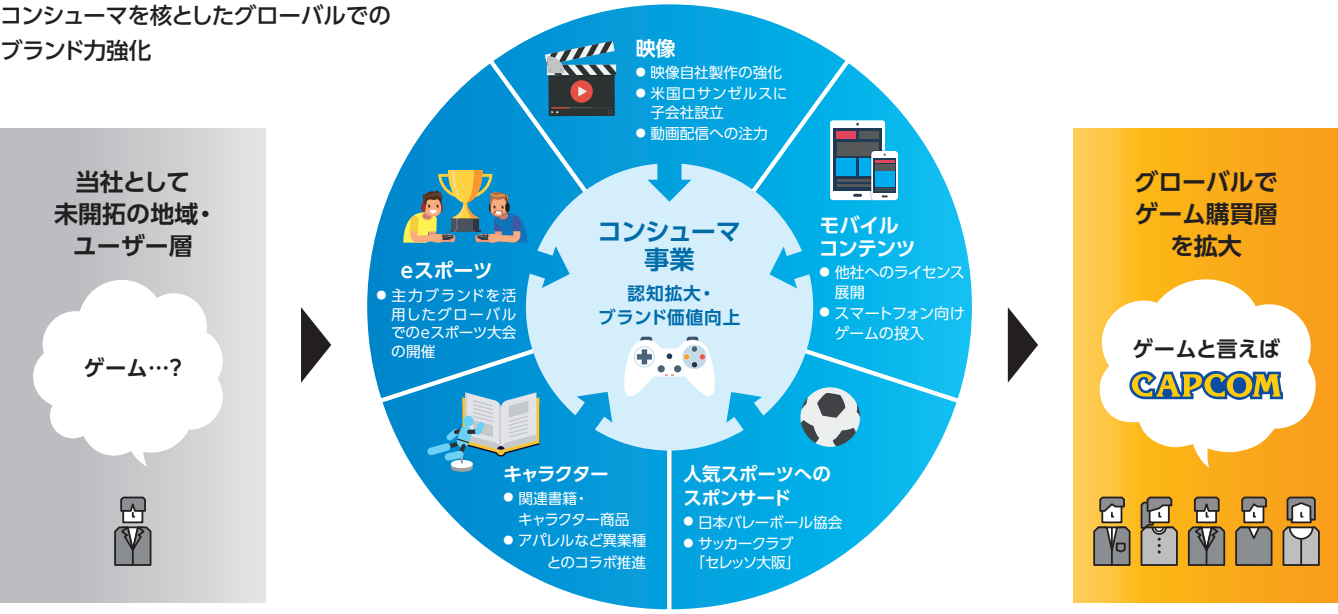
高品質タイトルの長期販売実現

(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-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	
リピート作	中長期的な価格	施策により、リピート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



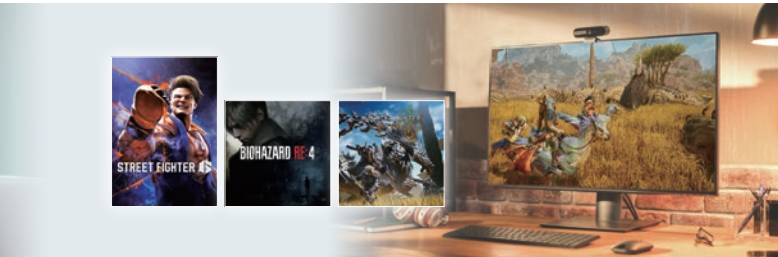
カプコンを知らない層



モバイルユーザー層



他社タイトルを中心に



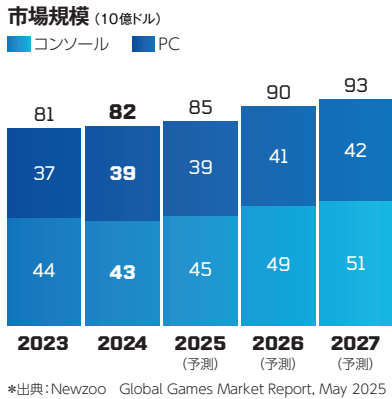
カプコンのタイトルもプレイしている層



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

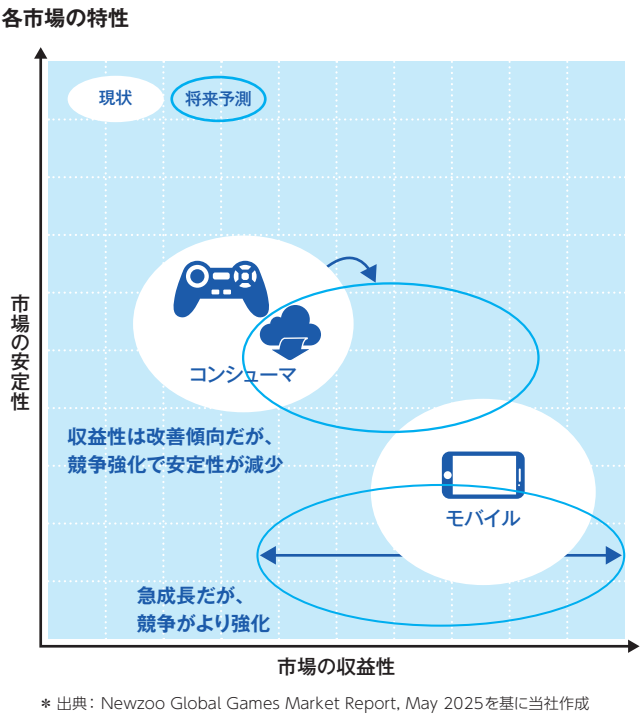
ゲーム業界の産業特性

ゲーム機市場特性 (コンソール+PC)

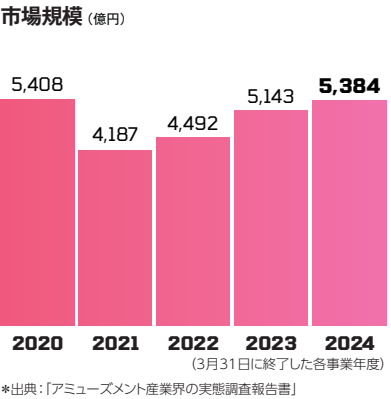
市場規模は824億ドルであり、2027年には937億ドルに成長すると予想されています。顧客層はコアユーザーの構成比が高く、ゲームへのロイヤリティ(忠誠心)は高めです。続編やリメイク作品への購買意欲が相対的に高いことから、価格感応度および景気感応度は低い特性が見られます。近年では、PCを用いたゲームプラットフォームの普及や、インターネットを通じたソフトのデジタル販売の一般化により、アジアおよび新興地域での市場成長が期待されています。今後は、北米などでのコンソールオンラインの拡大やゲームコンソールの多様化に伴い、価格感応度の高いカジュアル層や新規ユーザーを獲得することで市場成長が加速すると見込まれ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



アミューズメント施設市場



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。

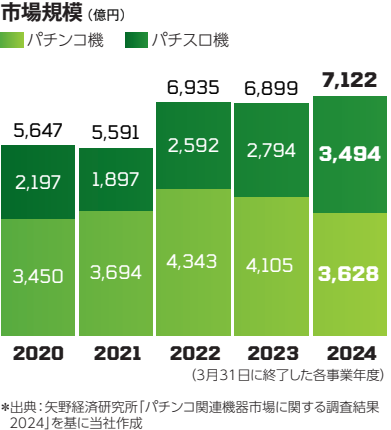
主な機会

- 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

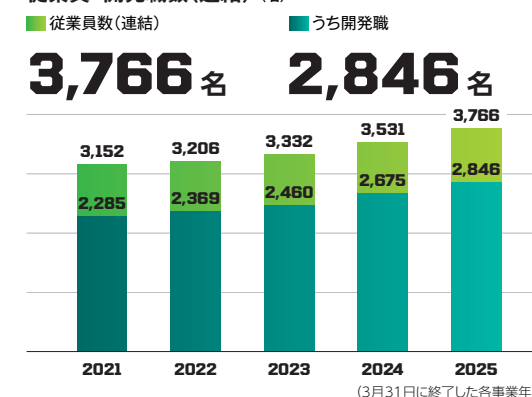
開発人員は着実に増加していますが、必要な人材の確保に関しては、社内外において依然として課題があると認識しています。社内的には、プラットフォームの進化に伴いゲーム開発は年々規模が拡大し、開発

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。

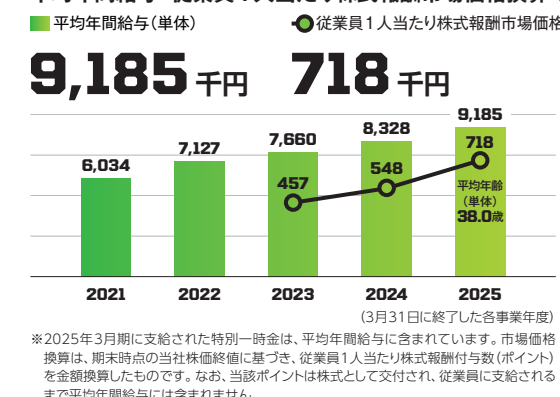
また、1993年から1995年に定期採用された社員の多くが50代半ばを迎え、ゲーム開発の第一線で活躍しています。これまでに蓄積された知見や技術を、次世代へ円滑に継承していくことも、今後の重要な課題です。

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、世界を愉しむまで、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。

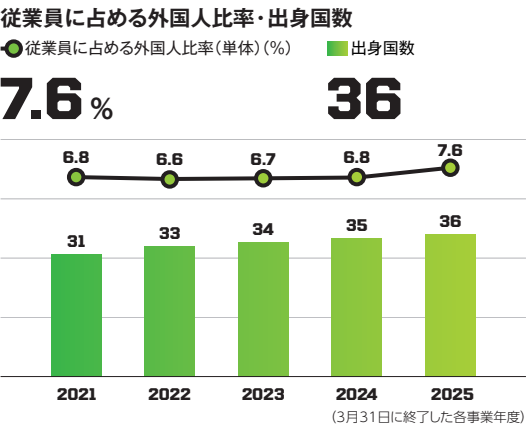
こうした施策の結果、従業員のエンゲージメントは高水準を維持しており、離職率も目標とする3%以下を達成しています。

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



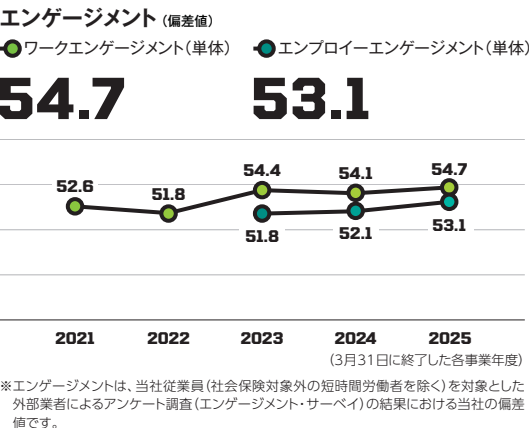
「RE ENGINE」を活用した体験型授業を学生に実施



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。

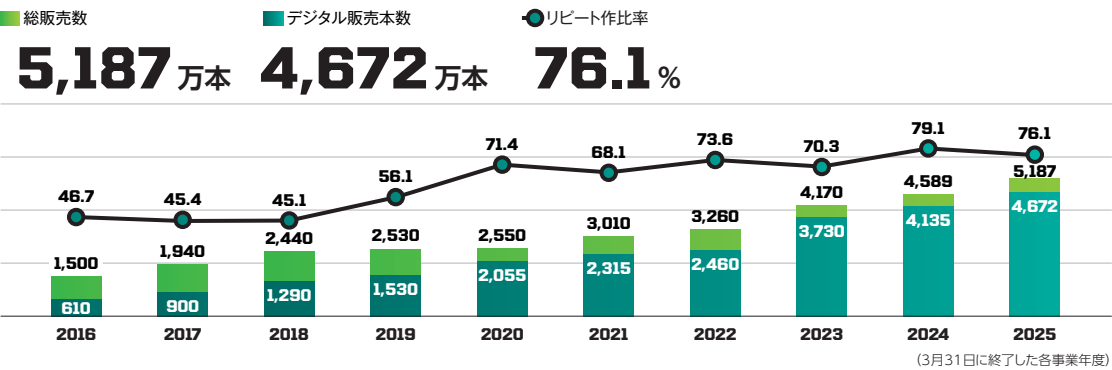
当社では、従来の60ヵ月マップに基づく開発管理に加え、追加コンテンツ等を含めた中長期ラインナップの作成と進行状況のチェックを行い、投資管理を強化しています。タイトル制作に際しては、過去の販売データを参考に開発規模を検討し、申請→承認という手順の中で、中長期ラインナップとタイトル別ROI・ROICを主要指標として活用し、投資規模に応じた販売計画を策定しています。

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。

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%

■ 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。

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

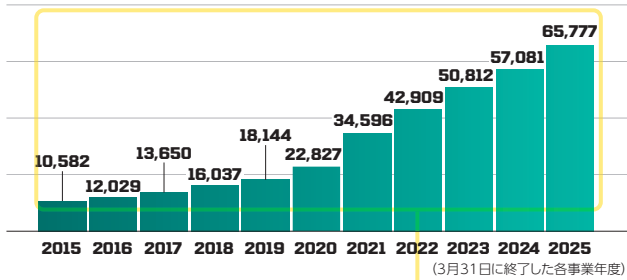
※ 2018年4月1日、2021年4月1日および2024年4月1日付でそれぞれ1株につき2株の割合で株式分割を行っています。

財務ハイライト

営業利益・営業利益率

営業利益(百万円)

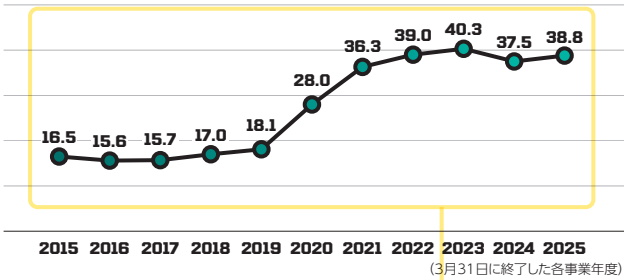
65,777百万円
15.2% UP↑



2011年3月期に開発投資の効率化を目指した収益構造の改革を進め、2013年3月期からは市場の急激な変化に対応すべく、デジタル販売の強化や内作への移行による事業再編を進めました。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。

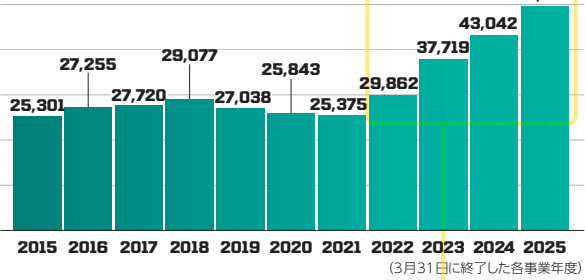
営業利益率(%)

38.8%
1.3point UP↑



開発投資額(百万円)

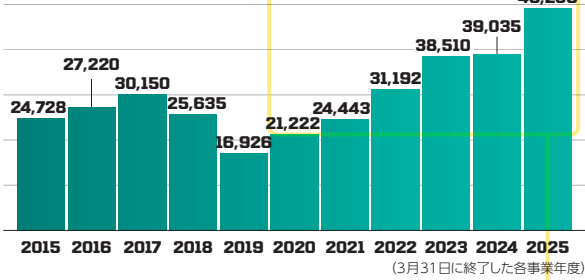
49,496百万円
15.0% UP↑



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)

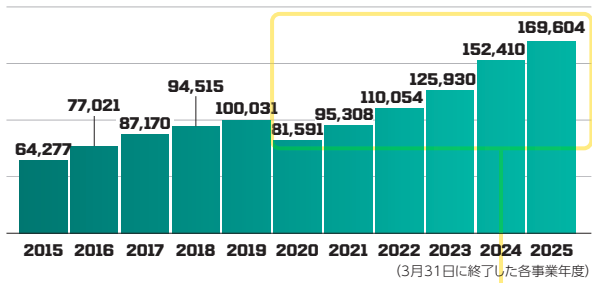
49,209百万円
26.0% UP↑



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)

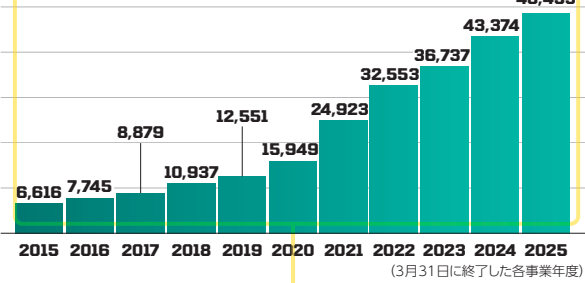
169,604百万円
11.3% UP↑



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

親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)

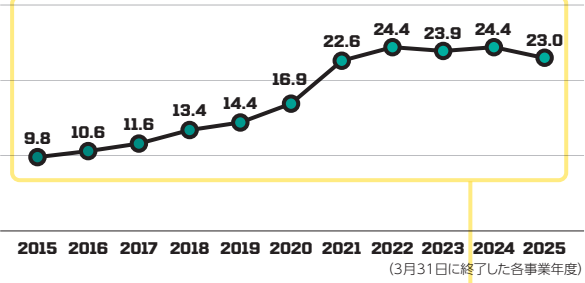
48,453百万円
11.7% UP↑



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)(%)

23.0%
1.4point DOWN↓



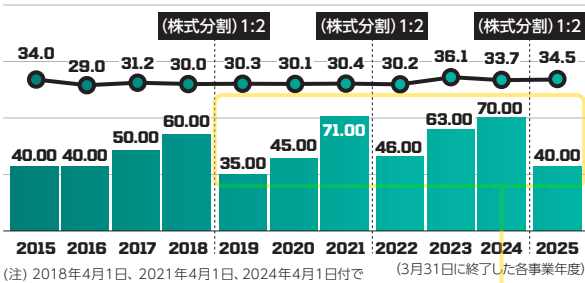
2014年3月期において、事業構造改善費用など特別損失の計上による当期純利益の減少のため数値が低下しましたが、2015年3月期以降は特別損失の解消やデジタル化を主因とする収益性の向上に伴う増益により高水準で推移しています。

1株当たり配当額・配当性向

1株当たり配当額(円)

配当性向(%)

40.0円 34.5%
14.3% UP↑ 0.8point UP↑



(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。