

企業名：株式会社カプコン

レポート名：統合報告書 2021

1. この会社が目指す姿が理解できるか

株式会社カプコンの企業理念はゲームというエンターテインメントを通し社会や人々を幸せにすることだと報告書 3 ページに書かれている。この企業理念は報告書内でも何度か言及され、目標が明確なことが伝わってくる。ただ報告書内での企業理念の紹介の仕方は少しわかりにくい。報告書を開くと 1 ページに同社の営業利益の成長の様子が示され、2 ページでは同社がこの理念の実現のために 200 以上の国・地域にゲームを供給し年間 1 億本の販売を目指していることが説明される。そして 3 ページに企業理念と目次が載っているのだが、この冒頭の 3 ページに流れがなく、報告書を開いて読み始めた私はまず戸惑いを感じた。抽象的な事柄を述べてから詳細を記していく方が読み手に親切だと考えられるため、具体的な目標や業績を提示する前に大まかな企業理念を掲げるのが適切だと思う。また目次より前のページでは読み手が報告書の構成を掴めていないはずなので 2 ページ、3 ページのような細かい記述はしない方が良いと思う。ここを改善することで企業理念が明確化され読み手にはっきり伝わるようになると思う。

2. この会社の競争優位性が理解できるか

報告書 11 ページによると同社は開発の強みとして①開発の効率性・品質（技術力）②多数の人気 IP（人気コンテンツ）③大規模の開発人員、の 3 つを挙げている。3 つとも具体的な数値が示されており説得力があるし、この部分は図形や色でしっかり強調されていてわかりやすく、報告書を通して一貫して述べられているため理解しやすい。内容としても、後述される説明から競争優位性として妥当だと考えられる。①の開発力によって獲得したハードメーカーからの高い信頼や、③の同業他社と比較しても多い人員が可能にする大規模かつ多様な業務はたしかに同社の魅力となるだろう。さらに②の多くの人気コンテンツは安定した収益をある程度保証する。最近では人気 IP を最大限に活用するマルチユース展開を行い様々な領域に進出しているのも同社の特徴だ。多くの分野に業務を展開することはリスク分散に繋がる。この戦略は 10 ページで非常にわかりやすく図解されていた。ただ私が気になったのは 11 ページでは①～③の強みが紹介されるだけで、その詳細は 27 ページの「中長期の成長戦略」で CEO が語るようなかたちで説明されている点だ。紹介と詳細は隣接しておくべきであるし、27 ページで同社の強みが語られることは目次からもわからないため、なおさらだ。競争優位性を強調するはずが、この報告書では記述が分散し中途半端になっている。

強みとして明確に示されているわけではないが、同社のコンテンツには安定収益に繋が

るコアユーザーが多いことも競争優位性と言えるだろう。この点では他社と比較して客観的に自社を評価できている。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

①開発の効率性・品質（技術力）という優位性の持続には、他社の開発力も成長を遂げることを考慮すると、開発力を向上させることが必要なはずだ。同社は作業の短縮や高精度化、作品の臨場感などを実現するための機材・システムを備えている（54 ページ）。ただ読み手からすると、開発力向上のための取り組みは見えるがそれがどの程度優れているのかはわかりにくい。とは言え技術的な側面は素人には伝わりにくいため本報告書の記載内容で十分だと感じる。

②多数の人気 IP（コンテンツ）による優位性は、販売のデジタル化、グローバル市場への主力 IP の投入、ブランド化などで保たれるとされている。これらの販売戦略は説明が細かく納得できるものだった。37 ページから記載される「成長戦略」を指しているが、説明文章の内容自体は読み手にとって理解しやすいものだと感じる。

③大規模の開発人員という優位性は、デジタルネイティブとも呼ばれる若者世代を積極的に採用していくという姿勢からその優位性の持続を試みていると捉えられる。多くの人員を抱えることは①や②の競争優位性で企業価値やビジネスの規模を保つことでおのずと実現されるから、③の持続性が明確に述べられていないことに特に大きな問題はない。

総じて、本レポートの 5 で述べるように報告書全体の構成を改善することは必要だが、競争優位性を持続させるための取り組み自体は理解しやすいと感じた。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

同社は面白いゲームをつくる起点を「人」と考え、開発人材の育成に努めている（48 ページ）。デジタルネイティブ世代の若者に中心役割を任せるなど早期戦力化を重視しており、早い段階から実戦経験を積むことができそうだ。たしかに技術に強い人材が重宝されるのかもしれないが、同社は世界に通用するコンテンツ創出のためダイバーシティを意識していて、多様な人材が活躍できる場であるように思う。同社は従業員のモチベーション維持や挑戦できる環境づくりも大切にしているため、働きやすい環境で自分自身を向上させていくことができると感じた。

5. 報告書にはどのような改善余地があるか

ここでは報告書全体としての改善点について考えていきたい。この報告書で私がまず感じたのは、構成がわかりづらく各パートで何を伝えたいのかが曖昧ということだ。1~4 で述べたように内容は納得できるもので、例えば 9 ページのような工夫された図も読み手の理解を助けている。構成が整理されていないため、これらが読み手に効果的に伝わらずもったいないと感じる。構成し直す際に私が重要だと思うのは、同じ内容はまとめて扱うという

ことだ。本報告書では「価値創造ストーリー」として戦略や業績がハイライトという形で示されている。そしてその詳細が後に説明されている。「価値創造ストーリー」部分が24ページまでと、ハイライトとしては長すぎ、細かい記述もあるため、はじめて読んだ時私はハイライトなのか説明なのかよくわからなかった。そしてその後同じ事が再び詳しく説明されているから、同じことが複数箇所で繰り返し書かれているような印象も受ける。このため、ハイライトでは最重要事項だけを簡潔に示し、業績・戦略の紹介と詳細が結びつくような構成にするべきだと考える。さらに加えると、詳細説明が同社のCEOやCOO、CFOによって語られる構成になっているが、あえてこのようにする必要はないと思う。彼らの考えはそれ自体を1つのコーナーや特集のようにして、企業の活動は普通に説明した方がシンプルではないだろうか。

1つのテーマ、話題はまとめて記載するというに伴い、目次や見出しをわかりやすく改善し、読み手が知りたい情報に到達しやすくすることも重要だと考える。同社の報告書では3ページ下半分を使って目次が付されているが、情報量の多い「中長期の成長戦略」部分の目次が非常に大まかなことが気になる。このあたりは読み手が一通り目を通さないと情報にたどり着けない可能性が高い。100ページを超える冊子なのだから、目次をもっと詳しくしたり、または、個人的にとっても便利だと感じた4ページの「目的別検索用インデックス」を拡大したりすると良いと思う。また見出しを簡潔でわかりやすい言葉で表現することも心がける必要がある。この報告書は各部分で一番伝えたいことが曖昧になっている傾向があるため、同じような言葉を何度も使わないことやわかりやすい言葉で表現することをポイントに、話の内容を的確にまとめる見出しをつけることがその改善に繋がると考える。

先にも述べたが、本報告書の内容や各部分のデザインは評価できると感じた。前半は色彩・レイアウトともに「社会にエンターテインメントを届ける」というゲーム会社らしい明るい雰囲気を醸しだし、後半の業績等の解説では整然とした落ち着いた様子が伝わってくる。再構成して読みにくさという課題を改善すれば、内容が正確に伝わる報告書となると思う。