

企業名： カプコン

レポート名： カプコン統合報告書 2025

## 1. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）

総じて理解できるといえる。カプコン株式会社の統合報告書には、「最高のコンテンツで世界中の人々を夢中にさせる企業」であるために、年間販売本数を1億本にすること、每期10%以上の営業利益増益という目標を設定していることで中長期的にカプコンが達成したい目標として明確に示されている。そしてその中で、その目標を達成するためにブランド戦略、デジタル戦略、ワンコンテンツ・マルチユース、人材戦略を強化していくことが7,8ページでは目標達成に向けた戦略との関係性が整理されたうえで示されていたので、非常にわかりやすく、方向性は理解することができた。

一方で、最大目標である「最高のコンテンツで世界中の人々を夢中にさせる企業」のKPIとして設定されている項目が2つであるのは必要十分を満たしているのか疑問が残った。確かにこれら2つの目標を達成することは、より多くの人々へ、夢中にさせる体験を提供する企業としての姿勢と、民間企業として利潤を追求していく姿勢の両立を示すため、わかりやすく良いのだが、年間販売本数1億本および每期営業利益の10%増益という目標値の妥当性や設定根拠についての説明が限定的であり、より詳細な説明があるとよりカプコンのビジョンが見えてくると思われる。

総じて、カプコンがエンターテインメント企業として将来の企業像を論理的に提示しており、具体的な戦略も見える。そのため、読者はカプコンの目指す姿を十分理解できる構成である。

## 2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）

部分的に理解できるといえる。まず、統合報告書の7ページに記載されているカプコンの優位性として「ゆるぎない経営ビジョンによるグローバル成長への注力」、「グローバル成長を最大化するビジネスモデル」、「持続可能な長期成長を支える人的投資」、「卓越した開発力と世界中で愛される豊富なIP群」の4項目が明示されており、カプコンが自社の競争優位性をどのように認識しているかは理解することができた。

そのうえで、各項目について検討すると、「ゆるぎない経営ビジョンによるグローバル成長への注力」、「グローバル成長を最大化するビジネスモデル」というグローバル展開への対応については、市場の変化に対応しながら着実に販売本数および営業利益の成長が確認され、企業としての強みであるといえる。近年のゲーム機の深化やインターネットの普及に伴い、比較的先進国で嗜まれていたゲームが新興国市場などに参入することができるようになり、エンターテインメント業界全体の市場が拡大する傾向にある中で、実際に220か国

以上に自社のサービスを提供できていることは、強みを裏付ける要素であるといえ、時代に適応しながら強みを形成してきた経緯も読み取れた。

また、中長期的な事業の拡大に必要となる「卓越した開発力と世界中で愛される豊富な IP 群」という強みも明確に読み取れた。カプコンには「モンスターハンター」や「バイオハザード」など世界的に著名な IP を保有し、それを収益源とすべく、17,18 ページで示されるワンコンテンツ・マルチユースという IP 価値を最大化するビジネスモデルのもとでリピート作に再注目させる仕組みを活用していることは強みを示している。また、新規 IP の開発にも注力していることも統合報告書内で読み取ることはできる。カプコンは内製のゲームエンジンである「RE ENGINE」により高品質のコンテンツ作りに取り組んでいる記載がある。ほかにも積極的な開発者の採用など開発人材の強化に取り組んでいるという旨があり、新規 IP を生み出すことと既存の IP を最大限効率よく活用するために、内部投資を行っている事実が読み取れ、「持続可能な長期成長を支える人的投資」という項目が優位性であり、意識されていることなのではないかと感じた。

一方で、カプコンがエンターテインメント市場でどのような立ち位置にあるかは、十分な理解を得られなかった。理由としては、統合報告書内でカプコンに対応する比較対象が存在しなかったことが挙げられる。カプコンが営業利益率を毎年 10%以上増加させていることやゲームソフトの総販売本数が年々増加しており、その中でも世界のマーケット環境の変化に伴い、より多くのユーザーに届けられるようになったことは、市場分析ページやこれまでの取り組みをまとめられたページにて理解することはできた。しかし、この推移がカプコンが他社よりも海外展開に成功したから発生したのか、市場全体として市場の拡大が起こったためにその潮流に乗った結果、発生したものなのか、明らかではなく、この数年の市場変化によりカプコンがどの程度市場優位性を獲得してきたかは認識することはできなかった。カプコンが強みとしている認識は確かに理解することはできたが、その強みがどの程度世界の市場で発揮されているかは理解につながらなかったといえるだろう。

総じて、カプコンの強みは理解することができた。大きく分けて 2 つの方向性で構成されており、一つは「高品質のサービスを提供する能力」であり、もう一つは「より多くの人に提供する能力」である。そしてこれらを実現するために、自社内への投資が積極的に行われ、自社の強みを成長させ続ける企業であるという理解ができた。

### 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（変化）

持続性は非常によく理解できる。カプコン株式会社の統合報告書は全体を通じて、過去から現在、そして未来という時間軸での推移を意識して作成されていると見受けられたため、現在の 10 年以上連続の 10%以上の増益が実現された要因というものは非常によく理解できた。そして、今後ゲームソフトの総販売本数を 1 億本に達させるために必要となる要素もまた、市場の分析や企業内部の価値創造のプロセスの強化方針などを通じてわかりやすく説明されていたと考える。

競争優位性の持続性を支える根拠として、自社内への積極的な投資が挙げられる。開発を行うために内製のゲームエンジンである「RE ENGINE」が使われていることで高品質で効率的な生産ができることや、開発設備や人材の採用、年収の引き上げなどの人的投資がなされている旨があったが、いかにして高付加価値を生み出していけるかを検討しており、価値を生み出す従業員に還元し、より良い製品を作るという循環が生まれ、それが実際になされていることが読み取れた。また、先ほど述べたワンコンテンツ・マルチユースにより、既存の IP などを活用し続けることにより長期的に安定した収益を確保する能力もあり、新規 IP 創出という 0 から 1 の段階と既存 IP 価値の拡張という 1 から 10 の段階の双方において強みを生み出し続ける能力があることを示しており、競争優位性の持続性は十分理解できるといえる。

一方で、前章で述べた通り競争優位性の持続性を外部環境との関係性の中で評価するには一定の限界も存在したように思われる。カプコンがより高付加価値な商品を提供する能力を高めていることは読み取れたとしても、ゲーム市場における競争激化や海外情勢に伴うコスト高騰の可能性や消費者嗜好の変化や地政学的リスクなど企業が単独では制御が難しい外部リスクに対する、競争優位性の維持方法については、記述が限定的であったといえ、評価が難しいといえる。

カプコンの競争優位性の持続性は、前章と同様に相対的な評価に関する記述が補強されることにより、より多角的な視点で評価が可能となり、読者が企業の価値に気づく可能性が高まるのではないかと考える。

#### 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

この資料だけでは、人的資本の価値向上を達成できるかを判断することは難しい。

カプコンの統合報告書内では、人材戦略を強化していくことが強調して示されていたことは事実であり、従業員に対して平均年収を 30%の増額を行ったことや、研究に対する投資のための新施設の増設や人材の多様性の確保として、女性や外国人の積極的登用がなされており、全社的な生産性の向上を目指すマクロ的な改善は非常に強くなされているという印象を受けた。一方で、「自身の人的資本の価値向上」を達成できるかという比較的ミクロな視点での人材開発支援については、十分な理解にはつながらなかったように思う。33 ページに記載されている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制度など、成長する基盤は整備されつつあることは想像できるが、実際にそれらの改革を実施する以前と現在でどのような変化が生じていたかという部分が見えず、果たしてどの程度社内で制度整備が役割を果たしているかを理解するには至らなかった。これは、統合報告書の限界にあたる部分であると考えられる。人的資本投資の具体を十分な量掲載するには困難があることから、致し方ない部分であるともいえる。従業員のエンゲージメントの高まりなど、働きやすさの改善が数字ベースで示されており、そのうえで、実際に顔が見える形で従業員の方々の話が掲載されていることから、働き方のイメージをつかむきっかけにはつながる

と考える。

そのため、統合報告書を読むことが、カプコンでの自らが働くビジョンを思い描く第一歩目としては十分な役割を果たすといえる。しかしながら、より個人の成長可能性を理解するためには限界が存在した。カプコンの能力開発の在り方や人材制度利用の実績など補完的な情報を示すことができれば、より人的資本価値向上の可能性を判断しやすくなり、一学生として企業を理解するうえで非常に大きな助けになると考える。

## 5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

カプコン株式会社の統合報告書内で良かった点は2点ある。

まず、全体を通じて、過去から現在、そして未来の一本のストーリーとして一貫していることは読みやすさに寄与していると考ええる。カプコンが大切にしている企業価値観がどのようにして実現されてきて、今後どのように発展していくのかという経緯が、論理的につながっていたといえる。

また、構成としての読みやすさも優れている。目次で、目的別検索用インデックスが存在していることは、統合報告書を読むうえで存在する異なるニーズをもった読者それぞれに対して、適切な情報を提供しているといえ、非常に理解しやすいといえる。また、必要な部分ではグラフ等を活用し、視覚的に時系列的な変化を示されていたことも読みやすさにつながっており、視認性は優れていたといえる。

一方で、改善の余地がある点も存在する。第一に、カプコンの市場内での立ち位置が把握しづらい点である。競争優位性や成長性は十分な説明があったが、業界内の他社との比較や市場内でのシェア推移の記載が限定的であり、保有する強みが市場内でどのように発揮され成長につながっていくかを理解することはできなかった。そのため、対外的なリスクへの対応などは疑問が残る形となった。

第二に KPI の根拠不足である。営業利益とゲームソフトの総販売本数という2つの指標をもとに目標を形成しているが、果たして本当に必要十分を満たしているのかどうかを読者ができる情報開示がなされるとなおいと考える。そのためには、より財務データなどをもとに根拠を提示することが有用ではないかと考える。

総じてカプコンの統合報告書は、将来の企業像や企業としての強みを認識するうえでは優れているといえる。さらに、市場シェア推移や競合比較などより客観的で定量的な視点で強みの評価がなされることにより、より説得力のある資料となるだろう。