



株式会社カプコン
(東証一部:9697)

2020年3月期
事業戦略および計画

< 目次 >

1. 成長戦略骨子	・・・P 2
2. 2020年3月期 業績予想	・・・P 6
3. 事業セグメント別概況	・・・P 7
4. カプコンの基本情報	・・・P15
5. 主要経営指標	・・・P18

この資料に記載されている経営戦略、計画や見通しなどは、過去の事実を除いて将来の予測であり、現時点において入手可能な情報や合理的判断の根拠とする一定の前提条件に基づいており、実際の業績等は今後の様々な要因によって、これら見通しとは大きく変動する場合があります。

また、当社を含め当業界は、ユーザーニーズの多様化など、市場環境の変化によっては業績が大きく振れる可能性があります。

業績等の変動要因としては、①売上高の過半数を占める家庭用ゲームソフトのヒットの有無や販売本数の多寡、②家庭用ゲームソフト開発の進捗状況、③家庭用ゲーム機の普及動向、④海外市場の売上状況、⑤株価、為替動向、⑥他社との開発、販売、業務提携、⑦市場環境の変化などが挙げられます。

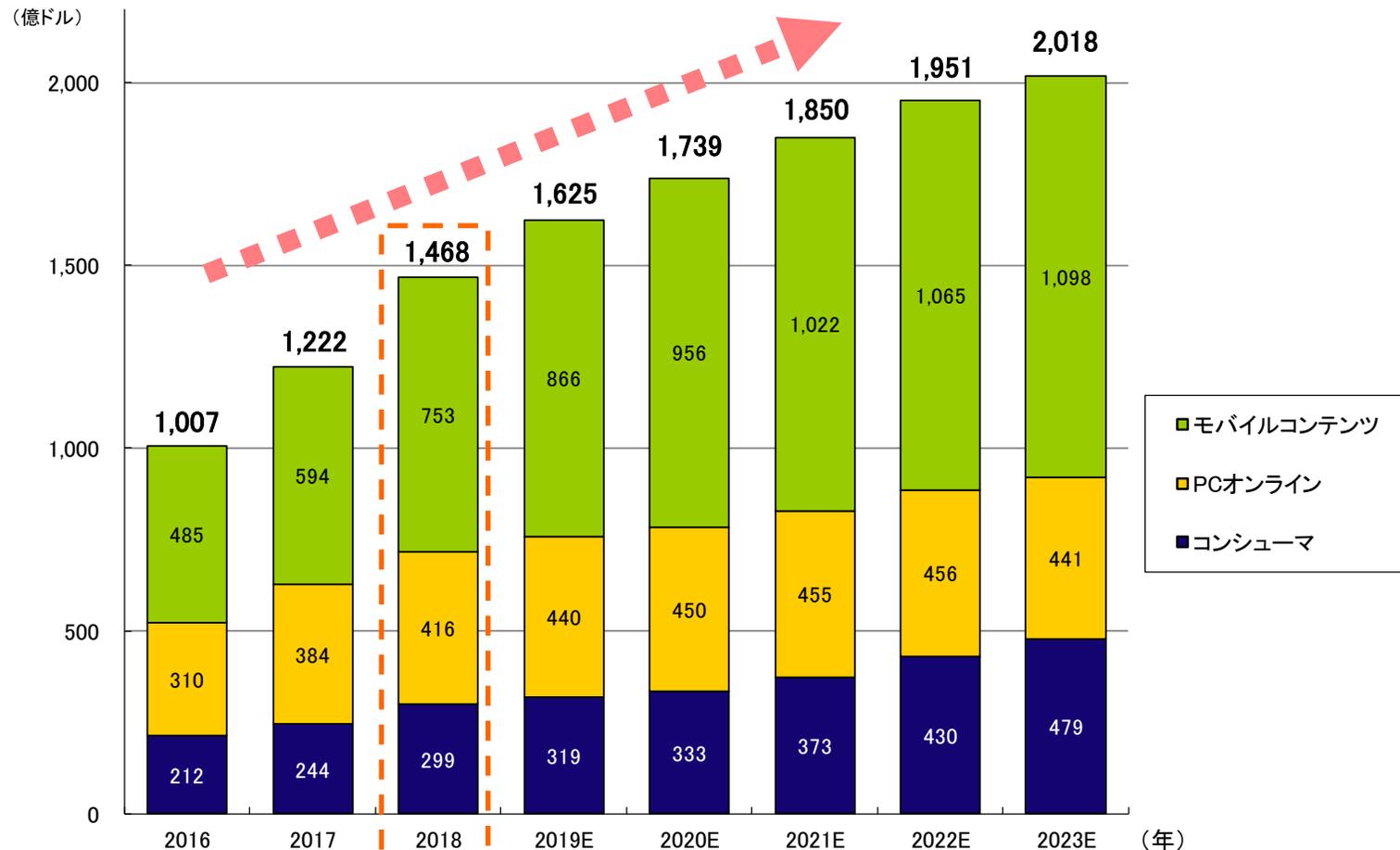
また、業績に影響を与える要因はこれらに限定されるものではありません。

1-1. 成長戦略骨子(ゲームソフト市場概況)

世界のゲームソフト市場は拡大を継続
モバイルとコンシューマが成長を牽引

■ ゲームソフト市場推移

2,000億ドルを突破

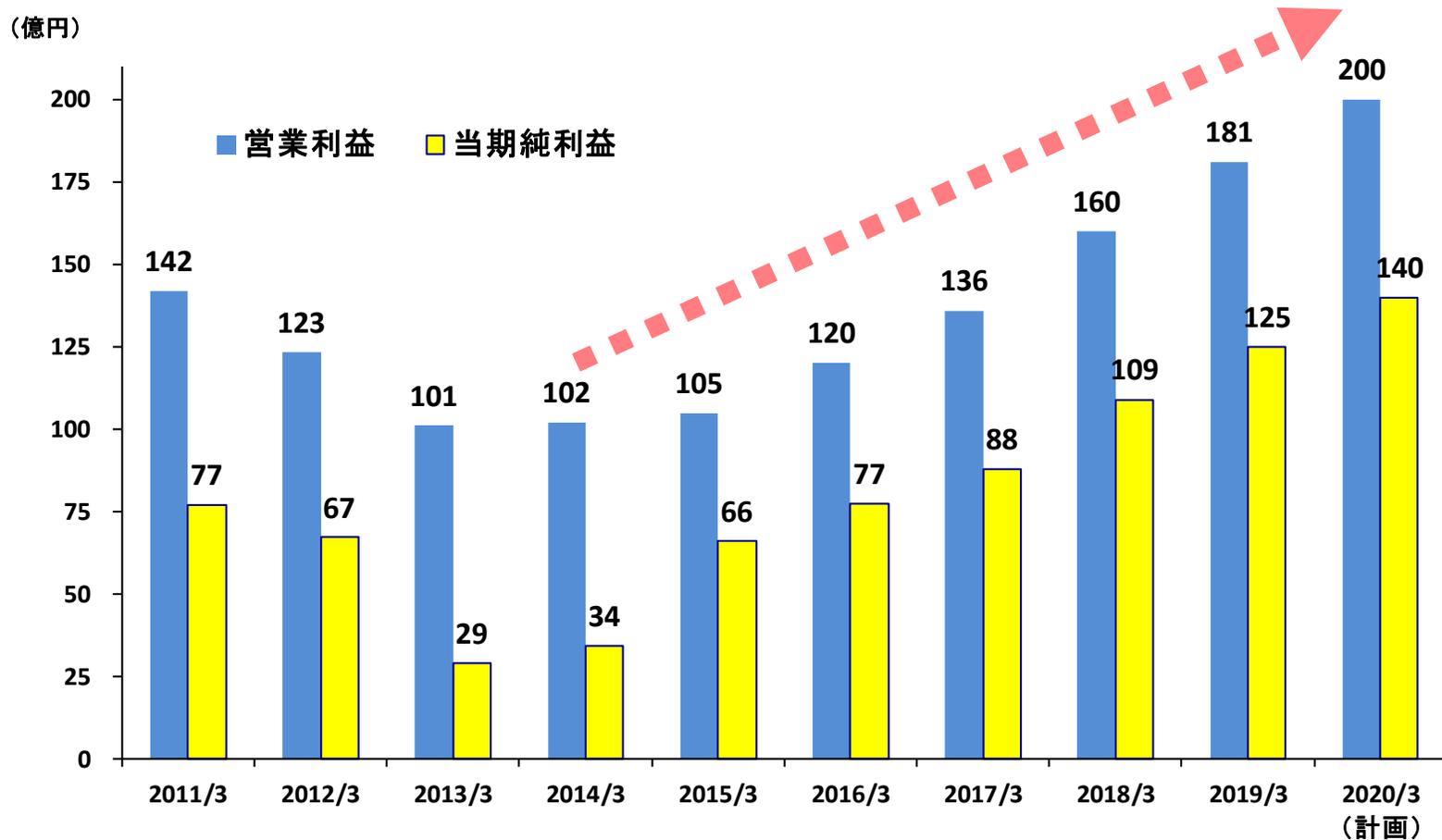


※E: 推定 ※出所: International Development Group

1-2. 成長戦略骨子(中期的な経営目標)

■ 中期的な経営目標

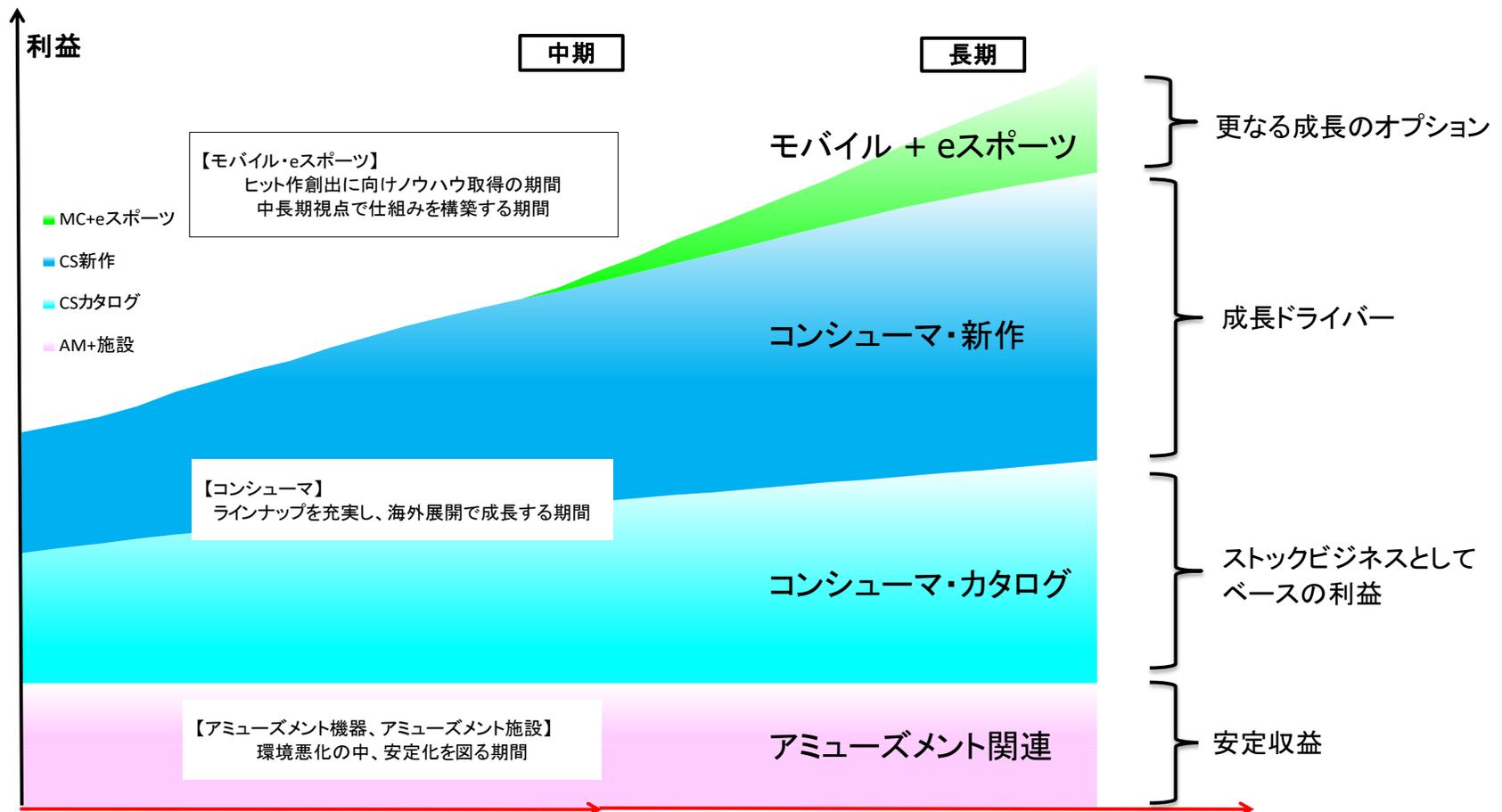
- ・ 安定した収益基盤の積み上げにより、「毎期、営業増益」を目指す



1-2. 成長戦略骨子(中期的な経営目標)

■ 中期の成長イメージ

- ・ 今中期は、「安定成長」と「更なる成長への仕込み」を両立する期間
- ・ グローバル展開の強化とユーザー層の拡大に注力



■ 安定成長に向けた成長戦略

■ コンシューマ：新作ラインナップ拡充と旧作の積み上げ

- ・ 『モンスターハンターワールド：アイスボーン』を新規投入
- ・ 旧作は、過年度大型タイトル および 過去作の現行機移植版等を長期販売
- ・ デジタル売上比率は 75.4%を計画

■ その他事業：eスポーツの強化

- ・ 国内外でのリーグ戦の拡充など、裾野拡大に向けた取り組みを積極推進

2. 2020年3月期 連結業績予想

デジタルコンテンツ事業の安定的な貢献を主因として
7期連続の営業増益を目指す

(百万円)

	2019/3	2020/3計画	増減
売上高	100,031	85,000	-15,031
営業利益	18,144	20,000	1,856
営業利益率	18.1%	23.5%	-
経常利益	18,194	19,500	1,306
親会社株主に 帰属する当期純利益	12,551	14,000	1,449

- コンシューマにおけるデジタル販売への注力 および アミューズメント機器事業の改善等により、前期比で減収となるものの増益を見込む
- 1株当たり予想当期純利益 131円15銭
- 配当は 中間 15円、期末 20円の年間 35円(配当性向 26.7%)を予定

3-1. デジタルコンテンツ事業 戦略および計画①

主カブランドのさらなる強化策を推進 リピートタイトルの拡販を図る

■ コンシューマ 戦略

- ・ 主カブランドによる安定的な貢献

 - ⇒ 『モンスターハンター:ワールド』は累計 1,200万本強、さらなる拡販に努める

 - ⇒ 超大型拡張コンテンツ『モンスターハンターワールド:アイスボーン』の投入(9月6日)により、グローバルブランドとしての盤石化を図る

 - ⇒ 前期発売の大型タイトル『バイオハザード RE:2』、『デビルメイクライ 5』のリピート販売を推進

- ・ デジタル販売の強化により、地域の拡大およびPCプラットフォームにおける収益の向上を目指す

 - ⇒ デジタル売上比率は 75.4%へ大幅上昇の見通し

■ モバイルコンテンツ 戦略

 - ⇒ 市場動向を注視しつつ、自社IPを活用した新作を投入

3-1. デジタルコンテンツ事業 戦略および計画②

『モンスターハンターワールド:アイスボーン』を新規投入
デジタルの伸長により販売本数増を見込む

■ 2020年3月期 コンシューマ 販売本数計画

(千本)

	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3計画
新作タイトル数(SKU)	42	50	61	30
販売本数合計	19,400	24,400	25,300	26,300
海外本数比率	77.8%	79.5%	85.4%	83.8%
DL本数比率	46.4%	52.9%	60.5%	82.5%
旧作本数比率	45.4%	45.1%	56.1%	54.8%
主要タイトル				
新作	『バイオハザード7 レジデント イービル』 『モンスターハンターダブルクロス』	『モンスターハンター:ワールド』 『マーベル VS. カプコン: インフィニット』	『バイオハザード RE:2』 『デビル メイ クライ 5』	『モンスターハンターワールド: アイスボーン』
旧作	『モンスターハンタークロス』 『バイオハザード6』※現行機移植	『バイオハザード7 レジデント イービル』 『モンスターハンターダブルクロス』	『モンスターハンター:ワールド』 『バイオハザード7 レジデント イービル』	『モンスターハンター:ワールド』 『バイオハザード RE:2』 『デビル メイ クライ 5』

3-1. デジタルコンテンツ事業 戦略および計画③

コンシューマにおけるデジタル販売比率上昇により
減収となるものの連続増益を見込む

■ デジタルコンテンツ事業 計画

(億円)

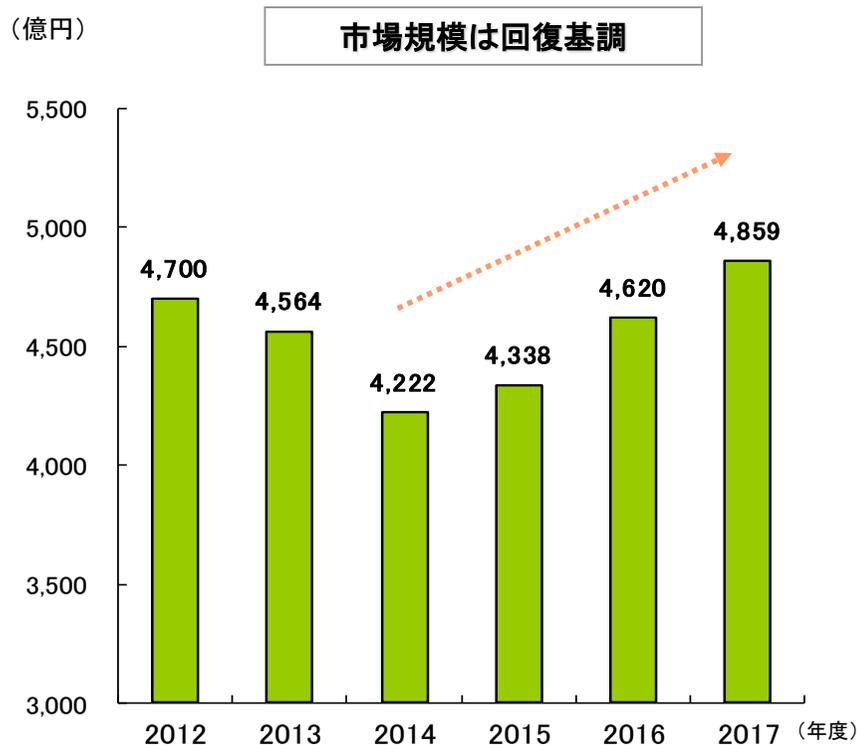
	2018/3	2019/3	2020/3計画	増減
売上高	741	829	668	-161
コンシューマ				
パッケージ	383	359	154	-205
デジタル	269	410	473	63
コンシューマ計	652	769	627	-142
モバイルコンテンツ	41	23	41	18
PCその他	48	37		
営業利益	191	233	243	10
営業利益率	25.8%	28.1%	36.4%	-

※ 2020年3月期より、コンシューマに旧PCその他サブセグメントを統合しています。

3-2. アミューズメント施設事業 市場概況

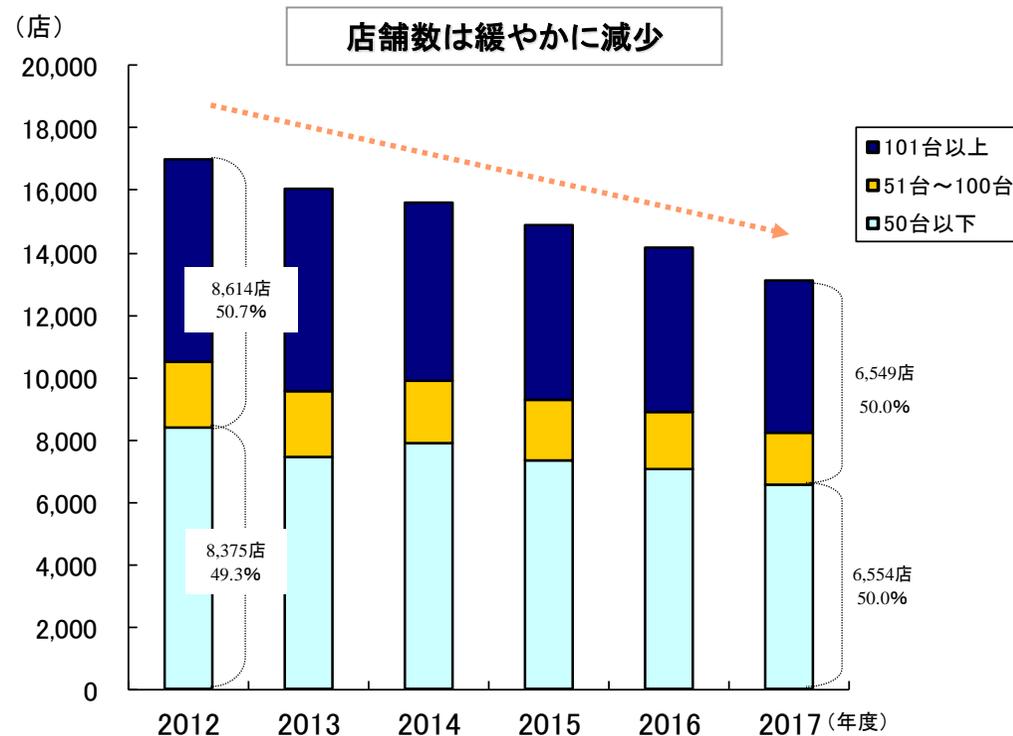
風適法改正等が追い風となり、市場規模は回復傾向

■ アミューズメント施設 市場規模推移



※出所:「アミューズメント産業界の実態調査」

■ 店舗数推移(設置機器台数別)



※出所:「アミューズメント産業界の実態調査」

3-2. アミューズメント施設事業 戦略および計画

新店展開ならびに既存店舗での効率的な運営を両立
市場環境に鑑み、前期比で増収減益を見込む

■ アミューズメント施設事業 戦略

- ・ 新業態など多面的な展開により収益機会を創出
 - ⇒ 既存店前年比計画：96%、出退店計画：出店5、退店0、合計42店舗
 - ⇒ 自社ブランドを活用したカフェや物販専門店の拡充を図る
 - ⇒ 前期にサービスを開始したネットキャッチャーを新たな収益源として育成
 - ⇒ eスポーツ市場の裾野拡大に向けた施設活用を推進

■ アミューズメント施設事業 計画

(億円)

	2018/3	2019/3	2020/3 計画	増減
売上高	102	110	112	2
営業利益	8	10	7	-3
営業利益率	8.6%	9.9%	6.3%	-
既存店売上前年比	102%	102%	96%	-

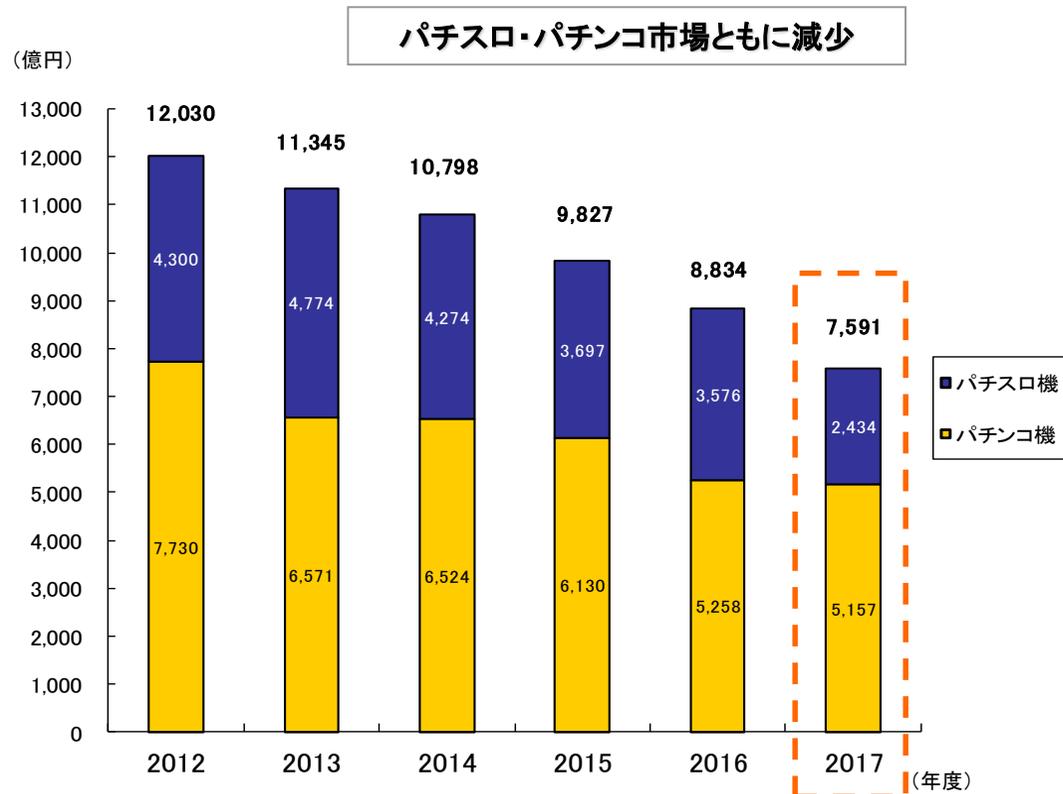


『池袋店』(今期出店予定)

3-3. アミューズメント機器事業 市場概況

型式試験方法の変更等を受け パチスロ機市場は引き続き縮小の傾向

■ 遊技機 市場規模推移



※出所: 榊矢野経済研究所「パチンコ関連機器市場に関する調査結果 2017,2018」をもとに
株式会社カプコン作成 (メーカー売上ベース)

3-3. アミューズメント機器事業 戦略および計画

PSは新基準機を投入し、収益性の改善を図る

■ PS 戦略

- ・ 人気IPを活用した筐体により、市場評価の回復を目指す

⇒ パチスロ機販売台数計画 3機種 1.5万台

新基準に対応した筐体を導入予定

■ アミューズメント機器事業 計画

(億円)

	2018/3	2019/3	2020/3	増減
売上高	78	34	40	6
営業利益	-7	-26	1	27
営業利益率	-	-	2.5%	-

3-4. その他事業 戦略および計画

eスポーツのビジネス展開を一層積極化 ワンコンテンツ・マルチユース戦略を推進

■ eスポーツ 戦略

- ・ 中長期視点でプレイヤー層の拡大に向けた取り組みを展開
⇒ グローバル展開として、米国で「STREET FIGHTER LEAGUE: Pro-US」を4月から開催
⇒ 国内では、プロリーグ「STREET FIGHTER LEAGUE: Pro-JP」やコミュニティリーグ「STREET FIGHTER LEAGUE: Trial」など、リーグを初夏以降 順次創設し、基盤を強化

■ キャラクターコンテンツ 戦略

- ・ 映像展開やコラボレーションを通じた主力ブランドの認知度向上
⇒ 舞台「斬劇『戦国BASARA』天政奉還」、2019年7月に東京と大阪で公演予定

■ その他事業 計画

(億円)

	2018/3	2019/3	2020/3計画	増減
売上高	23	25	30	5
営業利益	11	8	-4	-12
営業利益率	48.2%	31.5%	-	-



カプコン「ストリートファイターリーグ」

4-1. 当社の事業展開

ゲームコンテンツを核に、近接事業へと幅広く事業を展開

安定事業

売上構成比: 約25%

成長事業

売上構成比: 約75%

コアファンの囲い込み
ブランド価値の向上

ライセンス事業

- ※ 関連書籍・キャラクター商品
- ※ ゲームの映画・アニメ・舞台化

パチンコ&パチスロ事業

- ※ 有力コンテンツを利用した自社筐体の企画・製造・販売
- ※ 他社筐体の開発受託

アミューズメント施設運営事業

- ※ 自社キャラクターを活用した飲食展開やグッズ販売
- ※ 運営データの還流

CAPCOM[®]

有力コンテンツ群

eスポーツ事業

- ※ 主カブランドを活用したeスポーツ大会の開催

コンシューマ事業

- ※ 家庭用ゲームの企画・開発・販売
- ※ 本編および追加コンテンツのダウンロード販売
- ※ オリジナルタイトルの創出により新規ブランドの確立
- ※ PCオンラインゲームの企画・開発・運営

モバイルコンテンツ事業

- ※ スマートフォン向けゲームの企画・開発・運営

相乗展開

4-2. 事業展開例「モンスターハンター」

当社の持つ強力なオリジナルゲームコンテンツは、
家庭用ゲーム機に留まらず多様な事業で活躍



4-3. 当社の競争力

家庭用ゲームのブランドを数多く所有し、
グローバルで高い人気を誇る

■ 強力なタイトルラインナップ

(1) 家庭用ゲームソフト市場での成功と、優良な自社コンテンツを数多く保有

・「バイオハザード」シリーズ	9,100万本	・「モンスターハンター」シリーズ	5,400万本
・「ストリートファイター」シリーズ	4,200万本	・「デビルメイクライ」シリーズ	2,000万本
・「デッドライジング」シリーズ	1,300万本	・「ドラゴンズドグマ」シリーズ	440万本

※2019年3月31日時点

■ 世界有数のゲーム開発力と技術力

- (1) 世界トップクラスの品質を実現する開発力で、定期的にヒットタイトルを創出
- (2) 世界トップクラスの技術力を実現するべく、最先端の研究開発棟や開発設備を整え、効率的な開発環境を構築

5-1. 主要経営指標 ①

●経営成績

	2017/3	2018/3	2019/3	前期比	2020/3 計画	前期比
売上高	87,170	94,515	100,031	105.8%	85,000	85.0%
売上総利益	30,731	34,619	37,222	107.5%	38,000	102.1%
利益率	35.3%	36.6%	37.2%	-	44.7%	-
販売管理費	17,080	18,582	19,078	102.7%	18,000	94.3%
営業利益	13,650	16,037	18,144	113.1%	20,000	110.2%
利益率	15.7%	17.0%	18.1%	-	23.5%	-
経常利益	12,589	15,254	18,194	119.3%	19,500	107.2%
利益率	14.4%	16.1%	18.2%	-	22.9%	-
親会社株主に帰属する当期純利益	8,879	10,937	12,551	114.8%	14,000	111.5%
利益率	10.2%	11.6%	12.5%	-	16.5%	-

●セグメント別業績 <事業種別>

		2017/3	2018/3	2019/3	前期比	2020/3 計画	前期比
デジタルコンテンツ	売上高	58,704	74,141	82,982	111.9%	66,800	80.5%
	営業利益	11,096	19,103	23,315	122.0%	24,300	104.2%
	利益率	18.9%	25.8%	28.1%	-	36.4%	-
アミューズメント施設	売上高	9,525	10,231	11,050	108.0%	11,200	101.4%
	営業利益	752	879	1,096	124.6%	700	63.9%
	利益率	7.9%	8.6%	9.9%	-	6.3%	-
アミューズメント機器	売上高	16,856	7,803	3,422	43.9%	4,000	116.9%
	営業利益	5,106	-764	-2,668	-	100	-
	利益率	30.3%	-	-	-	2.5%	-
その他	売上高	2,083	2,338	2,575	110.2%	3,000	116.5%
	営業利益	969	1,126	811	72.0%	-400	-
	利益率	46.5%	48.2%	31.5%	-	-	-

●セグメント別売上 <所在地別>

	2017/3	2018/3	2019/3	前期比	2020/3 計画	前期比
日本	55,804	52,253	39,387	75.4%	37,500	95.2%
北米	20,018	24,154	30,134	124.8%	24,000	79.6%
欧州	9,007	12,035	19,387	161.1%	12,000	61.9%
その他	2,340	6,072	11,121	183.2%	11,500	103.4%

5-2. 主要経営指標 ②

● 広告宣伝

(百万円)

	2017/3	2018/3	2019/3	前期比	2020/3 計画	前期比
連 結	4,764	5,579	5,490	98.4%	5,000	91.1%

● アミューズメント施設店舗数

(店)

	2017/3	2018/3	2019/3	前期比	2020/3 計画	前期比
連 結	36	36	37	1	42	5

● 設備投資

(百万円)

	2017/3	2018/3	2019/3	前期比	2020/3 計画	前期比
連 結	2,622	2,918	2,206	75.6%	3,500	158.7%

● 減価償却費

(百万円)

	2017/3	2018/3	2019/3	前期比	2020/3 計画	前期比
連 結	5,980	4,706	3,228	68.6%	3,500	108.4%

● 従業員数

(人)

	2017/3	2018/3	2019/3	前期比	2020/3 計画	前期比
連 結	2,811	2,952	2,832	95.9%	3,000	105.9%
開発者	1,994	2,141	2,032	94.9%	2,150	105.8%

● 開発投資額

(百万円)

	2017/3	2018/3	2019/3	前期比	2020/3 計画	前期比
開発投資額	27,720	29,077	27,038	93.0%	30,000	111.0%
内 研究開発費	695	1,189	1,147	96.5%	1,000	87.2%

● 為替レート(期末)

	2017/3	2018/3	2019/3	前期比	2020/3 計画	前期比
ドル/円	112	106	111	104.7%	110	99.1%
ユーロ/円	119	130	124	95.4%	125	100.8%