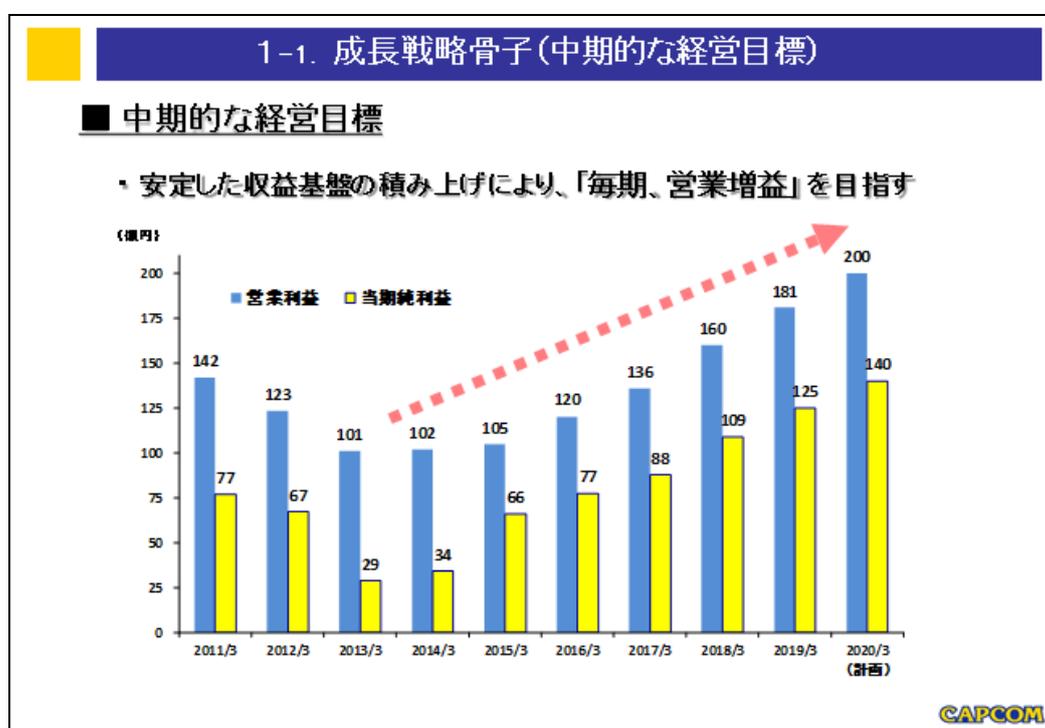


2019年3月期 決算説明会
代表取締役社長 COO 辻本春弘説明要旨
(2019年5月10日)

社長の辻本でございます。

「中期経営目標の進捗」、「長期成長に向けた仕組みづくり」、そして「2020年3月期の事業戦略および計画」についてご説明させていただきます。よろしくお願いいたします。

1-1. 成長戦略骨子

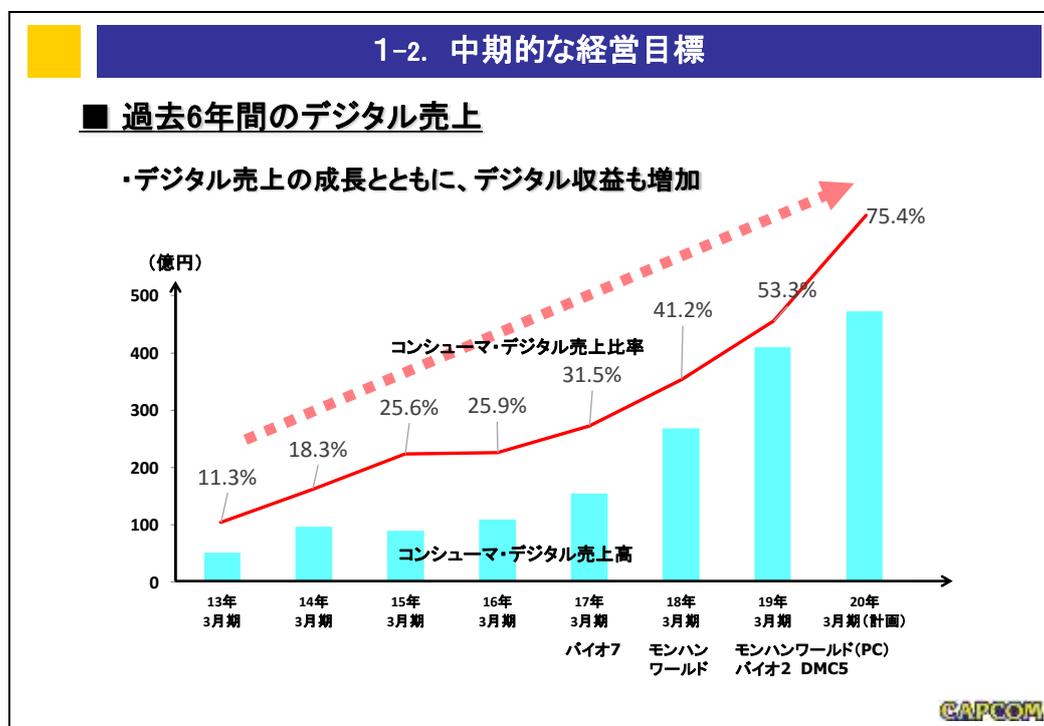


当社は 現在、中期的な経営目標として「毎期、営業増益」を掲げており、当期も、コンシューマにおいて販売本数および利益を安定的に積み上げた結果、2013年3月期を起点として、6期連続の営業増益かつ、2期連続で最高益を達成できました。

また、当期純利益も6期連続で増益を続けています。

この間の営業利益の平均成長率は、毎期10%に達しており、今後も、収益基盤を積み上げ、営業増益を継続していきます。

1-2. 中期的な経営目標



この6期の間におけるデジタル収益の成長をまとめましたので、ご説明します。
連続増益の起点となる2013年3月期には売上高52億円でしたが、2013年のプレイステーション4など現行機の発売以降、デジタル販売を経営の重要テーマとして強化してきました。

特に、2017年3月期発売の『バイオハザード7』以降、主力タイトルのデジタル販売比率も向上し、収益効率の高いデジタル販売が業績向上の原動力となっています。

その結果、今期計画では、売上高は2013年3月期の9倍となる473億円、売上比率は全体の75%に達する見込みです。

2-1. 長期成長に向けた仕組みづくり

2-1. 人財の充実化

人財の充実化

- **開発人員の強化**
 - ① **開発者数 2,150名**
 - ② **8年間の新卒採用累計800名以上**
 - 若手が戦力化し、主力作開発に貢献
 - 将来の競争力の大きな源泉に

- **事業部門・既存人員**
 - ① **戦略分野でのキーパーソンの登用**
 - ② **就業環境・評価制度の充実**




次に、長期成長に向けた、仕組みづくりについてご説明します。

1つ目は、人財の充実化です。

カプコンが、長期間にわたってブランドを磨き、業績を安定成長させるための、もっとも重要な投資は、開発体制を充実させること、すなわち、開発人員をさらに増強し、優秀なクリエイターを育て続けることに尽きると考えています。

この考えのもと、2012年4月から開発者の新卒採用を強化し、年間100名以上の採用を継続した結果、8年間の累計は800名以上となり、開発者数は合計2,150名まで増加しました。これらの若手クリエイターは着実に戦力化し、「バイオハザード」や「モンスターハンター」など主力タイトルの開発に貢献しており、将来に向けた競争力の源泉といえます。

そのほかにも、eスポーツなど戦略分野へはキーパーソンを積極的に登用し、既存人員に向けても、企業内託児所「カプコン塾」のさらなる活用や、メリハリある評価制度の導入、オフィス環境の改修などにより、モチベーションを高く保ち、長い間安心して働き続けられる、「カプコン流働き方改革」を積極的に進めていきます。

2-2. 安定成長を実現する組織体制

2-2. 安定成長を実現する組織体制

最高品質を世界へ届ける組織

- デジタル販売を通じたグローバル成長への最適化
 - ① 主要ブランドの開発を国内へ集約
 - ② マーケティング・PRをデジタルシフト
 - ③ 事業として日本・アジアを一体化して統括

- 新規分野などへの対応
 - ① CEO直属の経営戦略室を新設
 - ② **eスポーツ・ハリウッド連携**など、専門部門が推進



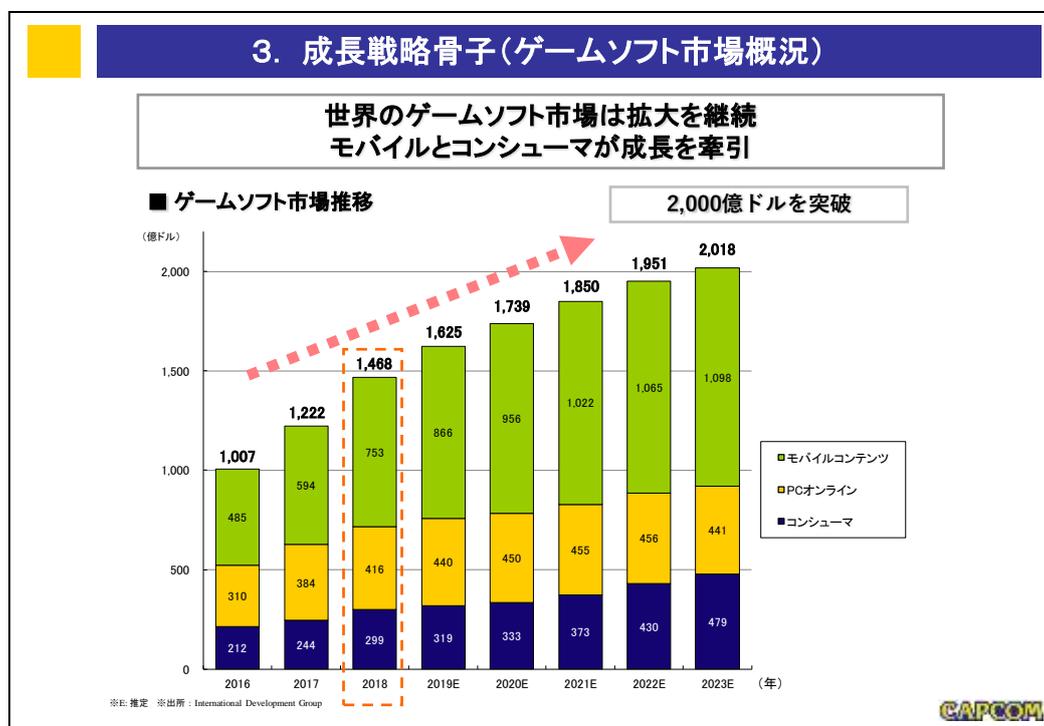
最高のクオリティのコンテンツを、全世界に届ける組織を作ることが、もう一つのポイントです。

主要ブランドの開発を、国内自社開発へ集約し、事業面では、マーケティング・PRをデジタルシフトし、効率性を高めます。また、成長著しいアジアへ事業リソースを注ぐべく、前期から、日本・アジアを一体化して統括しています。

そして、新規分野への対応として、4月から新たにCEOの直属で、様々な新規案件への戦略を検討、立案する部門を立ち上げています。

また、昨年度からeスポーツの推進部門や、ハリウッド案件を扱う子会社なども設置し、専門性を持つ人材を配置しています。

3. ゲームソフト市場概況



最新のゲーム市場の見通しをお伝えします。

世界のゲーム市場は、拡大を継続し、モバイルコンテンツとコンシューマが成長を牽引する見通しです。

2018年の市場規模は1,468億ドルに達しており、前年(1,222億ドル)から246億ドル増加するなど、前年時点の予測(1,374億ドル)を上回る勢いで成長しています。

そして、2023年には、2018年の1.3倍以上の2,018億ドルに達する見通しです。特に、モバイル市場の成長幅が最も大きく、アジアおよび新興地域で成長が見込まれています。

また、コンシューマ市場はデジタル販売の伸長を主因として、2018年比で1.6倍と大きく成長が見込まれます。成長率ではアジアおよび新興地域が非常に高くなっています。

カプコンにとって、コンシューマとモバイルが拡大を続けるこの局面は引き続き、成長の大きなチャンスだといえます。

4. 2020年3月期 連結業績予想

4. 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



次に、2020年3月期の業績予想です。

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します。

売上高は前期比で150億円減となる850億円、営業利益は18億円増となる200億円、また、営業利益率は23.5%を計画しています。

経常利益は13億円増の195億円、親会社株主に帰属する当期純利益は14億円増の140億円となる見通しです。

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んでいます。

なお、1株当たり予想当期純利益は131円15銭、配当は中間15円、期末20円の年間35円、配当性向は26.7%を予定しています。

5-1. デジタルコンテンツ事業 戦略および計画①

5-1. 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



デジタルコンテンツ事業では、主カブランドのさらなる強化策を推進し、リピートタイトルの拡販を行ってまいります。

コンシューマでは、『モンスターハンター:ワールド』は累計 1,200万本強を出荷しており、今後、さらなる拡販に努めます。

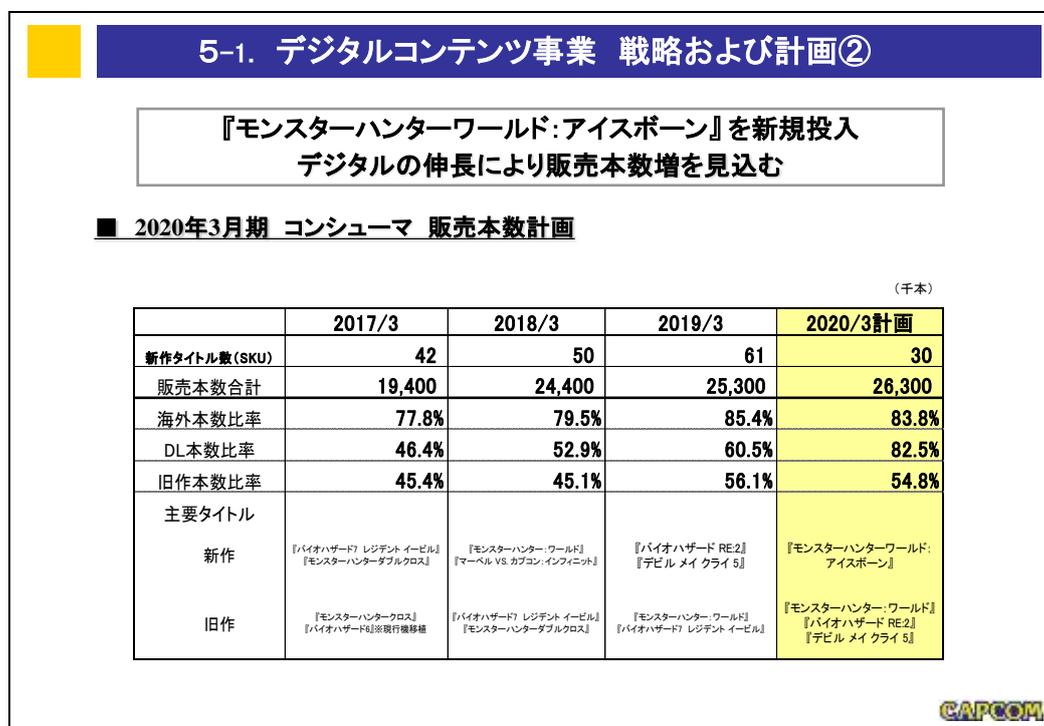
また、超大型拡張コンテンツ 『モンスターハンターワールド:アイスボーン』を9月6日に投入し、グローバルブランドとしての盤石化を図ります。

「バイオハザード RE:2」および「デビル メイ クライ 5」のリピート販売にも注力し、グローバルでさらなる拡販を図ります。

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し、デジタル売上比率は、今期は 75.4%と前期から大幅に上昇する計画です。

モバイルコンテンツでは、市場動向を注視しつつ、推し進めてきた協業タイトルと自社タイトルの投入を図ります。

5-1. デジタルコンテンツ事業 戦略および計画②



次に、コンシューマソフトの販売本数計画です。

『モンスターハンターワールド:アイスボーン』を新規投入し、デジタルの伸長により販売本数増となる計画です。

新作タイトル数は30タイトル(SKU)、販売本数はトータルで2,630万本、海外本数比率は83.8%、DL本数比率は82.5%、旧作本数比率は54.8%を見込んでいます。

タイトル数の減少要因は、前期に現行機移植タイトルを複数発売した反動減およびディストリビューションタイトル数の減少です。

海外比率の減少要因は、『モンスターハンターワールド:アイスボーン』の国内での貢献を見込むことです。

5-1. デジタルコンテンツ事業 戦略および計画③

5-1. 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。



次に、デジタルコンテンツ事業の計画です。

コンシューマにおけるデジタル販売比率の上昇により、減収となるものの連続増益を計画します。

今期の売上高は 161 億円減の 668 億円、サブセグメント別では、パッケージは 205 億円減の 154 億円、デジタルは 63 億円増の 473 億円により、コンシューマ合計は 142 億円減の 627 億円を見込んでいます。

また、モバイルコンテンツは 18 億円増の売上高 41 億円を見込んでいます。

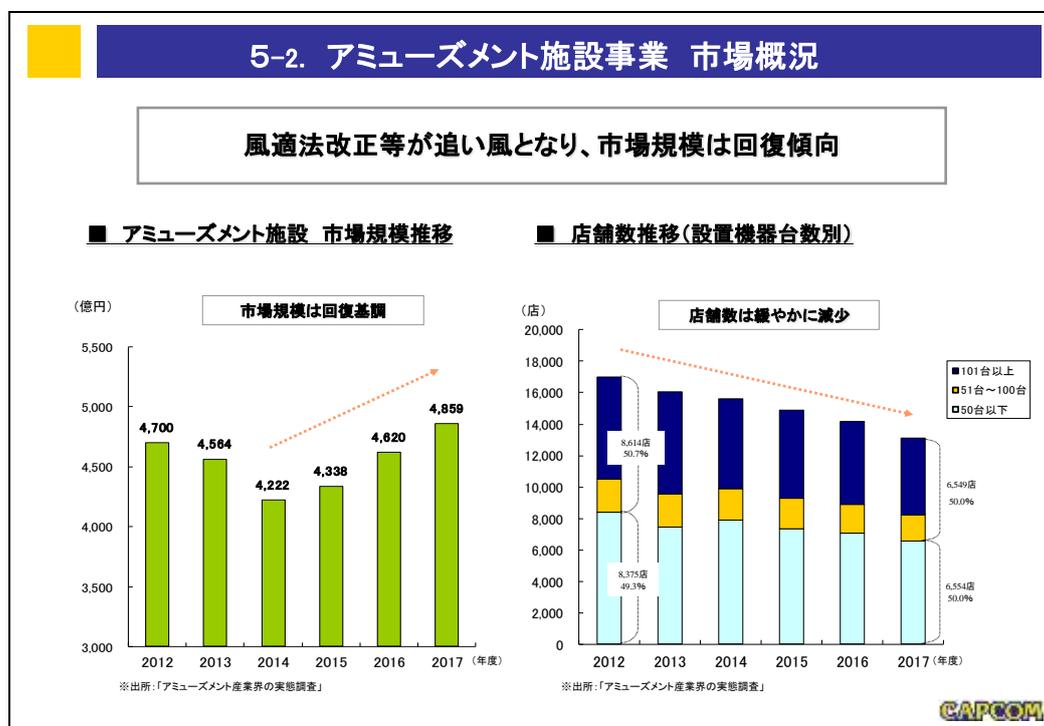
なお、PC その他のサブセグメントは、コンシューマゲームとの境界がなくなっていることを踏まえ、今期よりコンシューマのデジタルへ統合しています。

営業利益は 10 億円増の 243 億円を計画します。営業利益率も 36.4%と上昇する計画です。

減収増益の要因として、コンシューマにおいて、『モンスターハンターワールド：アイスボーン』をはじめ、デジタル販売への注力により減収を見込むものの、デジタル販売は収益性に優れているため、増益となる見込みです。

なお、モバイルは新作による一定の寄与を見込み、増収を計画しています。

5-2. アミューズメント施設事業 市場概況



次に、アミューズメント施設事業についてご説明します。

まず、2017年度の市場動向です。

アミューズメント施設事業は、風適法の改正等が追い風となり、市場規模は2014年以降、回復傾向にあります。

5-2. アミューズメント施設事業 戦略および計画

5-2. 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

	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%	-

(億円)



『池袋店』(今期出店予定)



今期も、新店を展開し、また、既存店舗では効率的な運営を推進するものの、10月に予定される消費税増税など市場環境に鑑み、増収減益を見込んでいます。

事業戦略として、新業態など多面的な展開により収益機会を創出していきます。

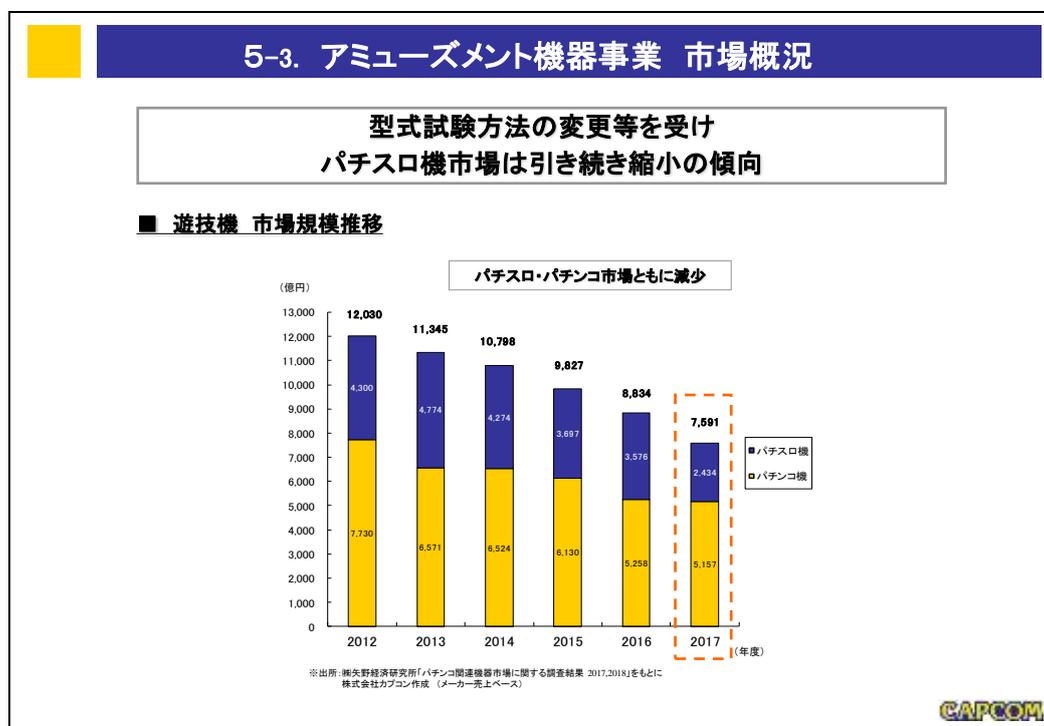
既存店売上計画は前期比 96%を見込み、出退店は新店 5店舗により合計 42店舗とする計画です。

自社ブランドを活用し、新業態としてカフェや物販専門店の育成を図り、前期にサービスを開始したネットキャッチャーも新たな収益源として育成していきます。

また、eスポーツ事業と連携し、eスポーツ市場の裾野拡大に向けた施設活用を推進します。

今期の売上高は 2 億円増の 112 億円、営業利益は 3 億円減の 7 億円、営業利益率は 6.3%を計画しています。

5-3. アミューズメント機器事業 市場概況



次に、アミューズメント機器事業についてご説明します。

パチスロ機市場は、型式試験方法の変更等が影響し、引き続き減少傾向となっています。

5-3. アミューズメント機器事業 戦略および計画

5-3. 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%	-



次に、アミューズメント機器事業の戦略です。

PS ビジネスでは自社 IP を活用した新基準機を投入し、市場評価の回復を通じて、収益性の改善を図ります。今期の販売計画は 3 機種 1.5 万台です。

今期の売上高は前期比 6 億円増の 40 億円、営業損益は黒字転換し営業利益は 1 億円、営業利益率は 2.5%を計画しています。

5-4. その他事業 戦略および計画

5-4. 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」


最後に、その他事業についてご説明します。

その他事業では、前期より重点戦略としています e スポーツのビジネス展開を一層積極化するとともに、ワンコンテンツ・マルチユース戦略を推進します。

まず e スポーツでは、中長期視点でプレイヤー層の拡大に向けた取組みを展開します。

米国では「STREET FIGHTER LEAGUE: Pro-US」を4月から開催し、グローバル展開を推進します。

また国内では、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、基盤の強化を図ります。

キャラクターコンテンツでは、引き続きワンコンテンツ・マルチユース戦略のもと、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を図ります。

舞台「斬劇『戦国BASARA』天政奉還」は、2019年7月に東京と大阪での公演を予定しています。

今期の事業計画は、売上高は 5 億円増の 30 億円としますが、e スポーツへの投資が先行するため、営業損益は 4 億円の赤字となる見通しです。

私の説明は以上でございます。

今期も全社一丸となり、計画達成のため邁進してまいりますので、引き続きよろしく願いいたします。

以 上