2024 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
（2024 年 5 月 13 日）

社長の辻本でございます。

1.　カプコンの経営理念

まず初めに、当社の経営理念について改めてお話しさせていただきます。

当社はこれまで「感性開発企業」の理念のもと、創業以来、ゲームをはじめとする高品質なコンテンツの提供を通じて、世界の人々に、笑顔や感動を提供してきました。

「ゲームやコンテンツを通じて、人々の心豊かな生活に貢献する」ことが当社の存在意義です。

世界中に、笑顔や感動、あるいは人々が前を向いて生きるための活力を届け、また、そのようにゲームを楽しめるための環境づくりにも取り組むことで、社会課題を解決するとともに、持続可能な社会づくりに貢献していきます。

1．カプコンの経営理念

■「大阪から世界へ」を合言葉に、創業40周年

昨年 6 月 11 日に、当社は創業 40 周年を迎えました。

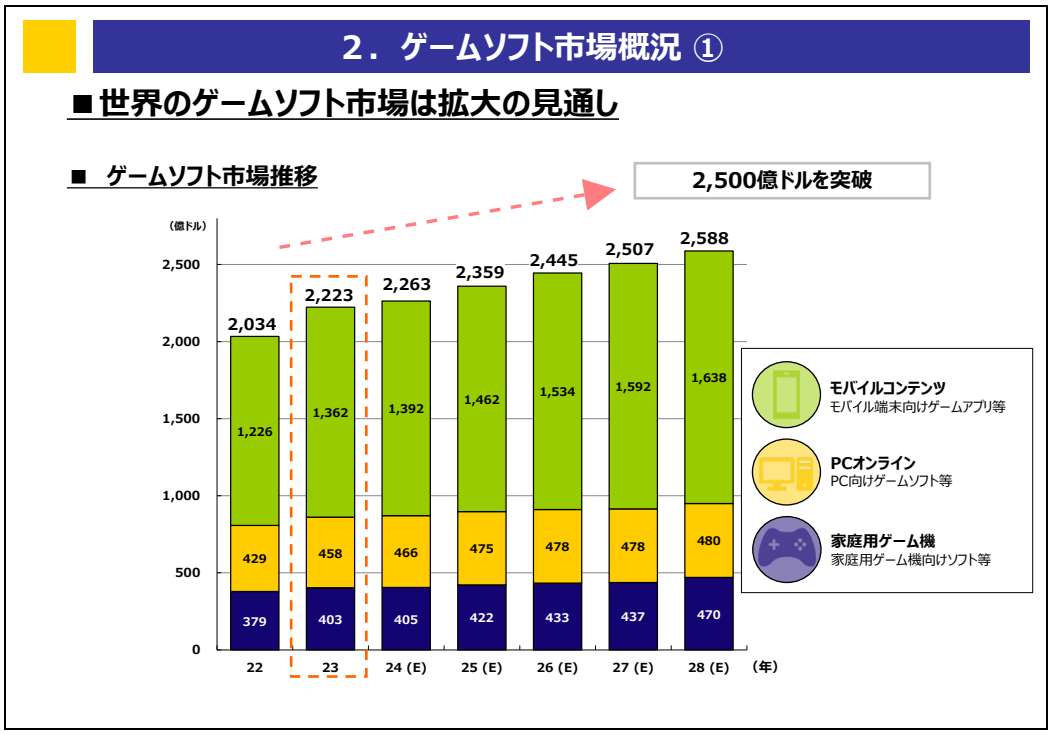
これを記念し、様々な活動を行いましたが、その目玉となったのが全世界のカプコンファンの皆様に楽しんでいただけるよう、デジタル観光地をコンセプトとした WEB サイト「カプコンタウン」を立ち上げました。

当社ブランドの認知度を高めつつ、ユーザーの声や嗜好を収集する貴重なタッチポイントとなりました。

今年 3 月末時点で、世界各地から 440 万人以上が同サイトに訪問し、国内やアメリカだけでなく、ブラジルやヨーロッパ、アジアなどを含む、世界中のユーザーとの関係をより一層高めることができました。

今後も、オリジナルコンテンツによる世界最高峰のエンタテインメントを創造し、230 を超える国・地域でファンを更に増やし、今後の 10 年も、そしてその先も、持続的な成長と企業価値の向上に努めてまいります。

2.　ゲームソフト市場概況①



はじめに、最新のゲーム市場の見通しをお伝えします。

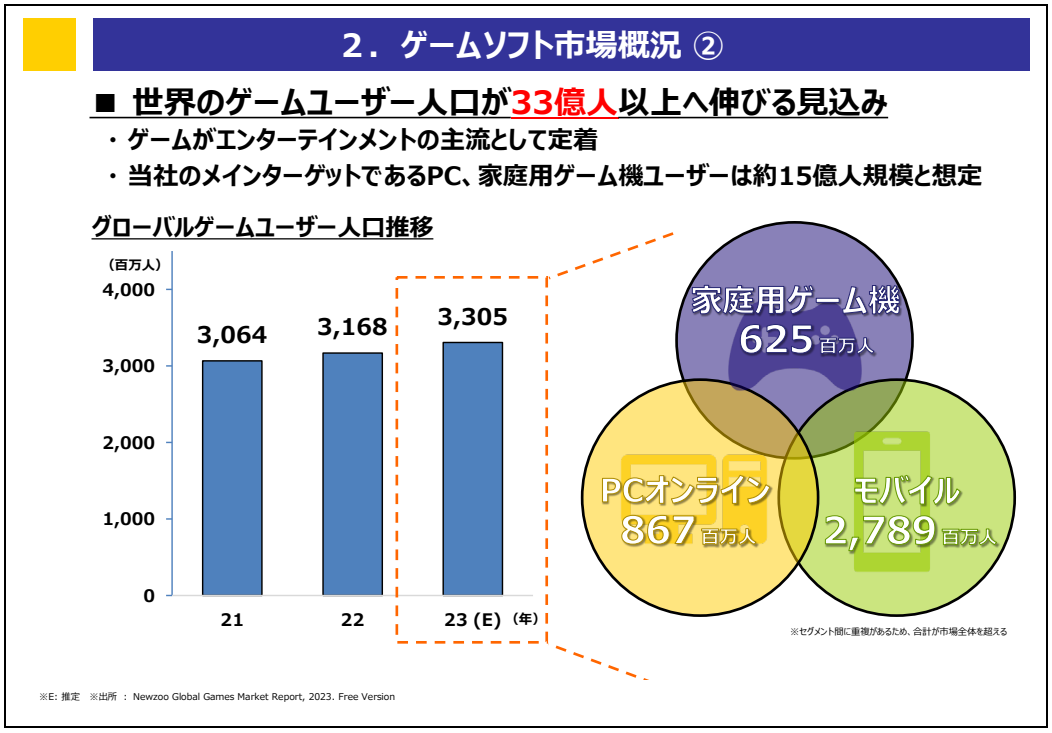
ゲーム市場は、当社が主力とするコンシューマを含め、今後に向け成長する見通しです。

2023 年の市場規模は 2,223 億ドル、円換算で約 34.1 兆円以上となりました。
2023 年を含め、今後の見通しも以前の予測より高くなっており、
2028 年は、23 年比約＋16%の 2,588 億ドル、日本円にして約 39.7 兆円まで伸長する見通しです。

プラットフォーム別の成長額では、モバイル市場が最大ですが、PC・家庭用ゲーム機市場も引き続き成長が見込まれます。

カプコンは、ここ 10 年で大きな成長を遂げてきましたが、市場環境の観点でも、まだ成長することができる。そのように分析しています。

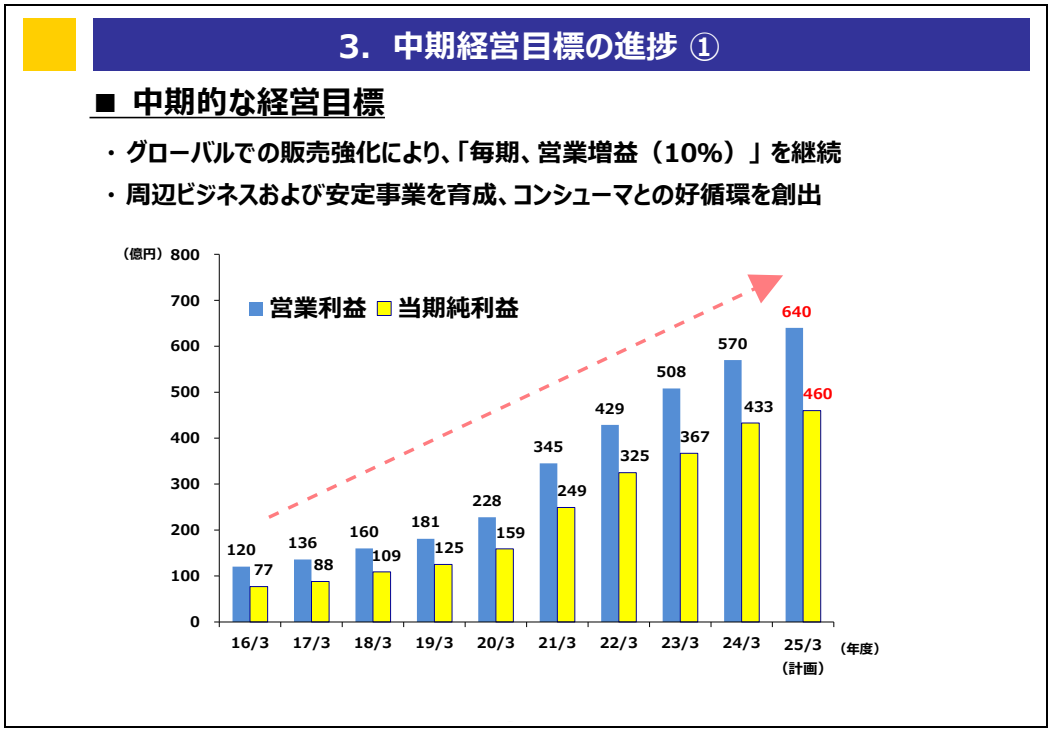
2. ゲームソフト市場概況②



世界のゲームユーザー人口は、市場規模とともに引き続き増加する見通しです。
また、2023 年にかけて、ゲームユーザー人口は 33 億人以上に成長する見込みです。

当社がメインターゲットである PC と家庭用ゲーム機ユーザーは、約 15 億人規模と想定しており、2024 年 3 月期販売本数の約 4,600 万本からまだまだ伸びしろがあるという絶好な機会としてみています。

3.　中期経営目標の進捗①



続いて、「中期経営目標の進捗」について、お話しします。

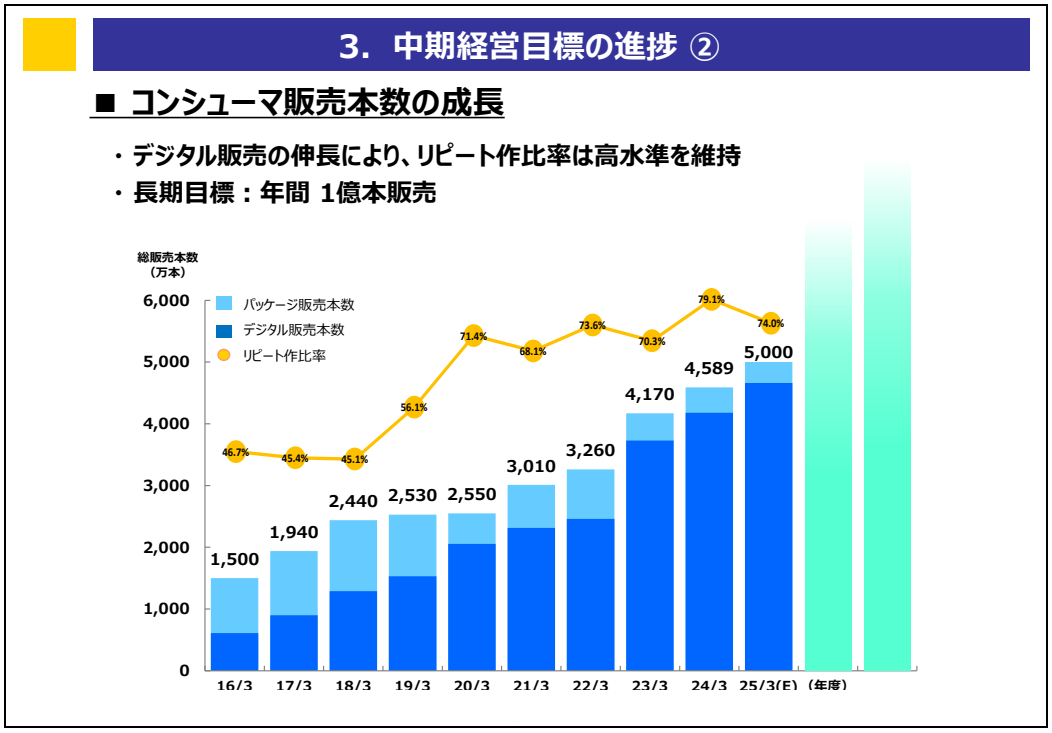
(1) 中期的な経営目標

当社は 現在、中期的な経営目標として「毎期、10%の営業増益」を掲げています。

2024 年 3 月期も、コンシューマビジネスにおいてデジタル販売の強化を推進し、グローバルでソフト販売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、11 期連続の増益かつ、7 期連続の最高益を達成しました。

2025 年 3 月期も、営業利益 640 億円と、更なる成長を目指します。

3.　中期経営目標の進捗②



(2) コンシューマ販売本数の成長

この継続的な利益成長を支えるのが、コンシューマでの販売本数の成長です。

近年では大型新作の安定したヒットやデジタル販売の推進により、2015 年 3 月期以降、9 期連続で販売本数が増加しています。

また、販売のデジタル化に伴い、グローバルで旧作需要が拡大したことで、販売本数におけるリピート作比率が 7 割を超えて推移しています。
当期の高いリピート作比率に特に貢献したタイトルが 2023 年 3 月期発売の『バイオハザード RE：4』や、2018 年 3 月期発売の『モンスターハンター：ワールド』など、高評価を獲得している主力シリーズタイトルでした。

業績の安定成長に向け、引き続き、販売本数の拡大を図ります。
先ほどお伝えした通り、当社がメインターゲットとする家庭用ゲーム機と PC オンラインのユーザー人口は 15 億人以上といわれており、それを考慮すれば、年間 1 億本の販売も長期マイルストーンとして可能であると考えています。

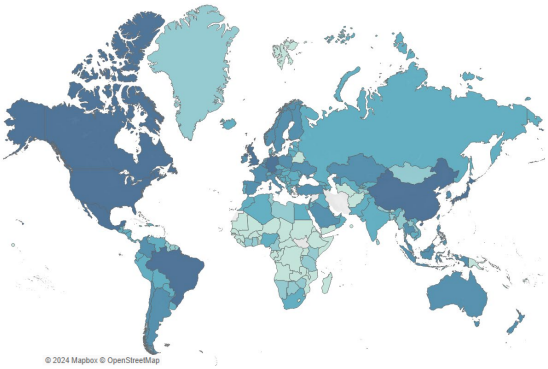
3.　中期経営目標の進捗③

3. 中期経営目標の進捗 ③

■ PC対応・デジタルマーケティング強化によるグローバル拡販の加速

- **PCプラットフォーム活用を主に、235カ国・地域で292タイトルを販売**（※24年3月期）
- **20年3月期比、各エリア別の販売本数は着実に成長**
- **国/地域ごとのデータ分析レベルを高め、拡販戦略を推進**

◆2024年3月期 コンシューマゲームソフト 国別販売本数実績



（国・地域）

凡例	年間販売本数	20年3月期	24年３月期
	100万本以上	4	8
	10万本以上	15	28
	1,000本以上	64	71
	100本以上	46	54
	100本未満	86	74
	合　計	215	235

それでは、更なる販売本数拡大のための施策をご説明します。

(3) 販売地域の拡大

1 点目が、PC プラットフォームの積極活用による販売地域の拡大です。
近年、PC でのデジタル販売の普及により、ゲーム専用機が発売されていない国や地域でもソフトが販売できるようになり、当社の販売地域はご覧の地図のように大きく広がりました。

昨年は 235 の国や地域に向けて、過去作を含む 292 タイトルを販売しており、デジタル販売の内で PC の販売本数比率は 5 割を超えています。
また、5 年前と比較した国ごとの販売ボリュームも、増加しています。

引き続き、国・地域ごとのデータ分析、マーケティングを行いながら当社コンテンツの更なる映像展開などグローバル向けのブランド認知向上を強化し、特にいわゆるグローバルサウス、販売本数の少ない国や地域での本数を伸ばすことで、底上げを図ります。

3.　中期経営目標の進捗④

3．中期経営目標の進捗 ④

【参考】エリア別販売本数の推移（過去5年）

- 全エリアともに着実に成長
- 特にアジア/中南米/中東等、新興エリアでは200%を超える伸び率

（千本）

	20/3			21/3			22/3			23/3			24/3			5年成長
	実績	構成比	前年比	実績	構成比	前年比	実績	構成比	前年比	実績	構成比	前年比	実績	構成比	前年比	FY19→23
総計	25,500	100%	101%	30,100	100%	118%	32,600	100%	108%	41,700	100%	128%	45,893	100%	110%	180%
①北米	9,000	35%	89%	10,700	36%	119%	11,700	36%	109%	12,600	30%	108%	13,900	30%	111%	155%
②欧州	6,000	24%	93%	7,050	23%	114%	7,800	24%	111%	8,000	19%	103%	9,500	21%	118%	153%
③アジア	4,000	16%	99%	3,550	12%	82%	3,890	12%	109%	7,700	18%	199%	9,100	20%	118%	209%
④日本	4,050	16%	110%	5,750	19%	142%	5,500	17%	96%	8,200	20%	149%	7,790	17%	95%	192%
⑤中南米	1,500	6%	163%	2,300	8%	139%	2,800	9%	122%	4,200	10%	150%	4,450	10%	104%	266%
⑥オセアニア	350	1%	112%	350	1%	95%	480	1%	137%	600	1%	130%	650	1%	109%	185%
⑦中東	150	1%	65%	180	1%	124%	250	1%	137%	340	1%	133%	400	1%	120%	270%
⑧アフリカ	40	0%	111%	40	0%	106%	50	0%	109%	60	0%	122%	80	0%	134%	189%

※上記表の実績は四捨五入した概数です。そのため、前年比の比率は表示実績と一致しない場合があり、同様に総計が合わない場合があります。

(4) エリア別の販売本数の推移

ご参考までに、過去 5 年間の販売エリア別の本数推移はご覧の通りです。

以前よりゲーム市場が確立されている先進国が最も販売本数が多いのは事実ですが、成長率が高いのは新興国です。

5 年前と比較して、アジアが 209%、中南米が 266%、中東が 270%、と 2 倍の成長を遂げている地域があります。

今後は、既存市場での成長に加え、PC プラットフォームが牽引するこれら新興市場でのさらなる拡販を期待しています。

3.　中期経営目標の進捗⑤

3. 中期経営目標の進捗 ⑤

■ 高品質タイトルの長期販売

・主要IPは、新作時に加え、高収益のリピート作として、息長く貢献

（万本）

	17/3	18/3	19/3	20/3	21/3	22/3	23/3	24/3	累計販売本数	25/3（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	1,330	リピート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	2,530	
バイオハザード RE:2			420	240	160	140	220	200	1,390	
モンスターハンターワールド：アイスボーン				520	240	140	100	230	1,260	
バイオハザード RE:3					390	110	190	170	870	
モンスターハンターライズ					480	410	370	190	1,470	
バイオハザード ヴィレッジ						610	180	180	980	
モンスターハンターライズ：サンブレイク							540	220	770	
バイオハザード RE:4							370	330	700	
ストリートファイター6								330	330	
ドラゴンズドグマ 2								260	260	

※万本単位切捨て　※2024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

『バイオハザード7 レジデント イービル』
発売後８期連続で100万本以上販売

『モンスターハンター：ワールド』
当社史上最高本数を更新中

『バイオハザード RE:4』
長期的な貢献に期待

(5) 高品質タイトルの長期販売

続いて 2 点目が、高品質タイトルの安定的かつ継続的な投入です。

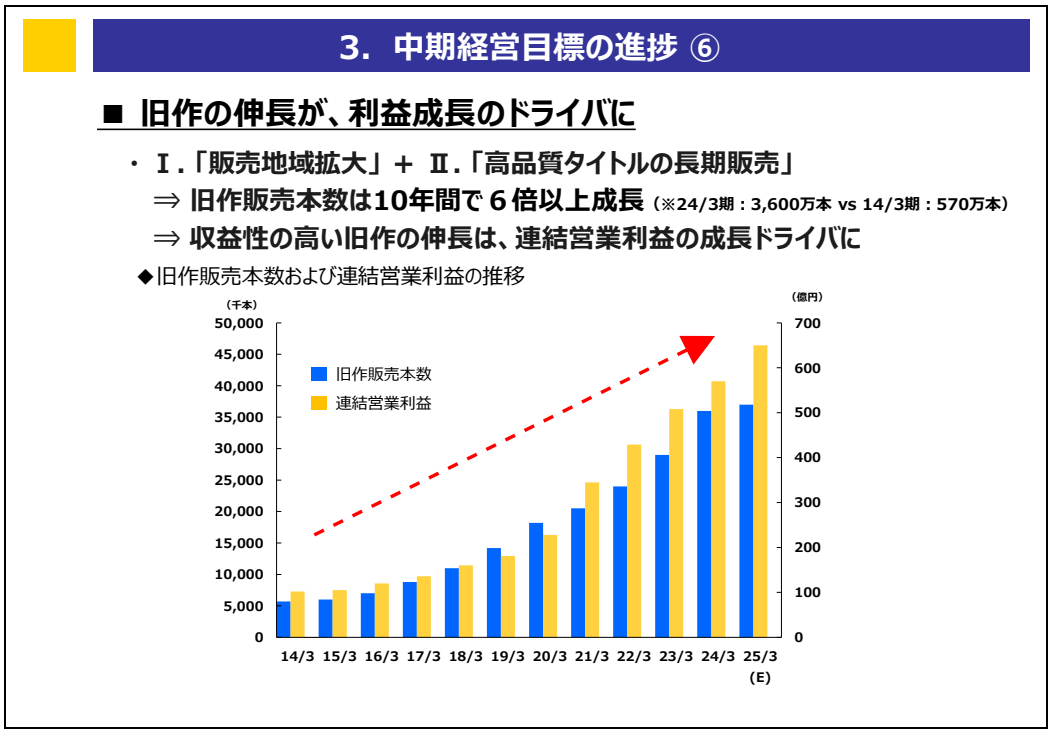
近年では、新作タイトルの投入後、段階を踏んだデジタルセールにより、採算性の高いカタログタイトルとして長期的に販売することが可能になりました。

この状況は、当社がデジタル販売の強化を加速した、2017 年 3 月期以降、確かな実績として表れています。

例えば 2017 年 3 月期に発売した『バイオハザード 7』は、8 期連続で 100 万本以上を販売しており、累計販売本数は 1,300 万本以上となりました。
同様に、2018 年 3 月期に投入した『モンスターハンター：ワールド』は、当社史上最大の 2,500 万本に到達しています。

2023 年 3 月期に投入した、『バイオハザード RE:4』が国内外から高い評価を得ており、約 1 年で全世界にて売上本数 700 万本を突破しています。2024 年 3 月期に発売した『ストリートファイター6』が 330 万本、今年 3 月発売の『ドラゴンズドグマ 2』が 262 万本、それぞれ良いスタートを切り、以降も継続して販売本数が進捗すると考えています。

3.　中期経営目標の進捗⑥



(6) デジタル販売による旧作の拡大

こうした「販売地域の拡大」 、「高品質タイトルの長期販売」の結果、旧作の年間販売本数は 2014 年 3 月期の 570 万本から、2024 年 3 月期の約 3,600 万本まで、10 年間で 6 倍以上に成長しています。

これに連動して、連結の営業利益も成長しており、先ほど触れた通り、11 期連続で増益を達成しています。

収益性の高い旧作の伸長は、連結業績の成長を大きく促すものであり、当社として、引き続き旧作販売の成長に注力していきます。

4.　持続的成長に向けた経営戦略①

4. 持続的成長に向けた経営戦略 ①

■ 人材投資戦略

・中長期の持続的成長に向け、CHOのもと人材投資戦略を推進

【2023年3月期～の実施策】

(1) 平均基本年収30%増額 ・ 株式報酬制度導入 ※正社員を対象
業績連動性をより高めた賞与制度の設定
新卒初任給を30万円へ引き上げ（＋6.5万円） ※FY25より

(2) 従業員向け各種セミナーの実施し、
従業員のエンゲージメントを着実に向上

(3) 2029年までに男女間賃金格差を88%以上、
男性育休取得比率を85%以上を目指す

・従業員の貢献意欲や士気を一層高めるとともに、
働きやすい環境の更なる整備、人材の確保･育成を推し進め、生産性を向上
・開発者2,675名体制をさらに拡充へ

ここで、長期での成長をより確かなものにするための、経営戦略を 3 点ご説明します。

(1) 人材投資戦略

1 点目は、人材投資戦略です。
以前よりお伝えした通り、当社は中長期の成長をより確かなものとするため、人材投資戦略を、経営戦略上の重点項目として推進しています。

当社正社員を対象に「平均基本年収の 30%増額」、「業績連動性を高めた賞与制度の導入」、「従業員向け株式報酬制度の導入」等、今までの取組に加え、さらに優秀な人材を獲得する意図として 2026 年 3 月期より初任給を 30 万円への引き上げも発表し、人的資本への投資をさらに推し進めてまいります。

また、当社の置かれた状況を詳解する概況説明会や、健康、メンタルヘルス、ハラスメント防止など、従業員向けに各種セミナーを定期的に実施し、社内コミュニケーション向上を継続して図っており、エンゲージメントの強化に努めています。

さらに、人材の多様性・働きやすい環境整備について、今後の目標として、2029 年までに男女間賃金格差を 88%以上へ、男性育休取得率を 85%以上へ向上することを目指しています。
従業員にとって働きやすい環境の更なる整備により、人材の確保・育成を推し進め、生産性の向上につなげていきます。

開発体制についても、100 人以上の新卒採用を継続することで、一層の拡充に努めます。

4.　持続的成長に向けた経営戦略②

(2) グローバルでのブランド力強化

2 点目の戦略が、ブランド力の強化です。

先ほどお伝えしました通り、当社の販売地域は大きく拡大しました。しかし、販売量にはまだ地域差があります。年間 1 億本を達成するためには、幅広い地域でコンテンツブランドを浸透・強化していくことが重要であり人々にカプコンのゲームを認知していただくため、グローバルでのブランド強化を推進します。

例えば、昨年より Niantic 社と共同で展開してきたモバイルアプリ『Monster Hunter Now』は、今年 4 月 23 日時点で 1,500 万ダウンロードを突破しました。今後はさらにモンスターハンターブランドの認知度向上への貢献を期待しています。

また、プレイしなくてもゲームの世界観を伝えられる映像コンテンツは、ブランド浸透には非常に効果的です。昨年、CG 長編映画『バイオハザード：デスアイランド』や Netflix で全世界配信したアニメ作品『鬼武者』など、継続して映像メディアの持つ高いプロモーション効果を最大限に活用してまいりました。

さらに、今年も大規模の e スポーツ賞金を用意することなど、振興に向けた施策も継続し、グローバルでの裾野拡大を進めます。

4.　持続的成長に向けた経営戦略③

(3) 周辺事業の拡充

3 点目の戦略が、周辺事業の拡充です。

アミューズメント施設事業やアミューズメント機器事業をはじめ、周辺事業が業績を下支えすることで、安定した成長が可能になるからです。

各セグメントにおいて、既存のビジネスだけでなく、新たな業態やビジネスモデルを取り入れることで、引き続き安定した収益基盤を築いていきます。

5.　2025 年 3 月期 連結業績予想①

5. 2025年3月期 連結業績予想 ①

デジタルコンテンツ事業の安定的な成長により、
12期連続の営業増益を目指す

（億円）

	24/3 実績						25/3 計画					
	上期	増減率	下期	増減率	通期	増減率	上期	増減率	下期	増減率	通期	増減率
売 上 高	749	53%	774	1%	1,524	21%	570	-24%	1,080	39%	1,650	8%
営 業 利 益	338	55%	232	-20%	570	12%	200	-41%	440	89%	640	12%
営 業 利 益 率	45.2%	-	30.0%	-	37.5%	-	35.1%	-	40.7%	-	38.8%	-
経 常 利 益	361	57%	232	-18%	594	16%	190	-48%	440	89%	630	6%
親会社株主に帰属する当期純利益	252	57%	180	-12%	433	18%	140	-45%	320	77%	460	6%

※増減率は対前年同期比

- デジタルコンテンツ事業をはじめ、各事業の成長により、増収増益を見込む
- 上期下期割合は各新規タイトルの発売時期を考慮し、下期偏重となる見込み
- 1株当たり予想当期純利益　109円98銭
- 配当は 中間 18円、期末 18円の年間 36円を予定

まず、前年の実績ですが、デジタルコンテンツにおけるコンシューマの成長を主因として、11 期連続の営業増益かつ、売上高を含めすべての項目で過去最高を達成することができました。

今期も、大型新作の投入とデジタル販売の強化により、メイン事業のコンシューマを成長させ、全ての利益項目で 8 期連続の最高益更新を目指します。営業利益の増益も、12 期連続となる計画です。なお、新作タイトルの発売タイミングを考慮して、今期は下期偏重となる見込みです。

売上高は前期比で 125 億円増となる 1,650 億円、営業利益は 69 億円増となる 640 億円、また、営業利益率は 38.8%を計画しています。経常利益は 35 億円増の 630 億円、（親会社株主に帰属する）当期純利益は 26 億円増の 460 億円となる見通しです。

1 株当たり予想当期純利益は 109 円 98 銭 、配当は中間 18 円、期末 18 円の年間 36 円を予定しています。

5.　2025 年 3 月期 連結業績予想②

		20/3	21/3	22/3	23/3	24/3	25/3 計画	増減
デジタルコンテンツ								
	売上高	599	753	875	981	1,198	1,250	51
	営業利益	241	370	453	535	598	669	70
	販売本数（千本）	255	301	326	417	458	500	41
アミューズメント施設								
	売上高	120	98	124	156	193	220	26
	営業利益	12	1	6	12	18	21	2
アミューズメント機器								
	売上高	65	70	57	78	90	126	36
	営業利益	20	24	23	34	41	47	6
その他								
	売上高	30	30	43	43	42	53	10
	営業利益	5	9	15	14	8	16	7

作大型タイトルを投入予定、全世界でプロモーション施策を実施
像を含めたブランディング認知度向上を推進
売本数は過去最多を計画。デジタル戦略のもと、新作・旧作をグローバルで拡販

最後に、セグメント別の計画です。
成長を牽引するのは、引き続きデジタルコンテンツ事業です。

新作大型タイトル投入およびデジタル販売を中心としたグローバルでのリピート販売の拡大により、年間販売本数は過去最大の 5,000 万本となる見通しです。

この結果、売上高は 51 億円増の 1,250 億円、営業利益は 70 億円増の 669 億円、営業利益率は約 53.5%を見込んでいます。

なお、アミューズメント施設事業は、新店および既存店の貢献により増収増益、アミューズメント機器事業も、4 つの新機種投入により増収増益、その他事業は e スポーツへの投資を促進しますが、キャラクターコンテンツや映像ビジネスへの取り組み強化などにより増収増益の計画です。

私からのご説明は以上とさせていただきます。

今期も、成長戦略のもと、グローバルでのコンシューマのデジタル販売を中核として、
着実に成長し、最高益の更新を目指します。

従業員とその家族、そしてステークホルダーの皆様と共に発展していけるよう、全社で一丸となって、企業価値の向上に注力してまいりますので、引き続きよろしくお願いいたします。

以　上