

ゲーム業界の産業特性

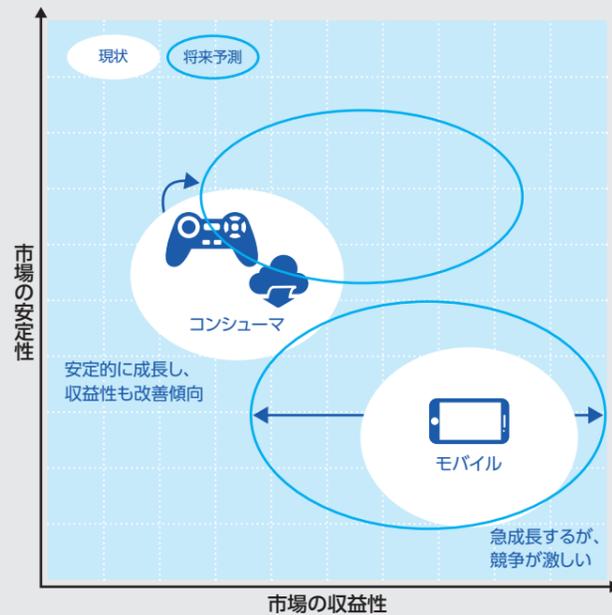
コンシューマ市場特性 (パッケージ+デジタル)

市場規模は861億ドルであり、2028年には950億ドルに成長すると予想されています。顧客層はコアユーザーの構成比が高く、ゲームへのロイヤリティ(忠誠心)は高めです。続編やリメイク作品への購買意欲は相対的に高いことから、価格感応度および景気感応度は低い特性があります。さらに近年では、PCを用いたゲームプラットフォームの普及およびインターネットを通じてソフトを販売するデジタル販売の一般化によるアジアおよび新興地域での成長が見込めます。今後は、北米などでのコンソールオンラインの拡大やゲーム提供モデルの多様化に伴い、価格感応度の高いカジュアル層や新規ユーザーを獲得することで市場成長が加速し、モバイルコンテンツ市場との利益率の差は縮小する見通しです。

モバイルコンテンツ市場特性

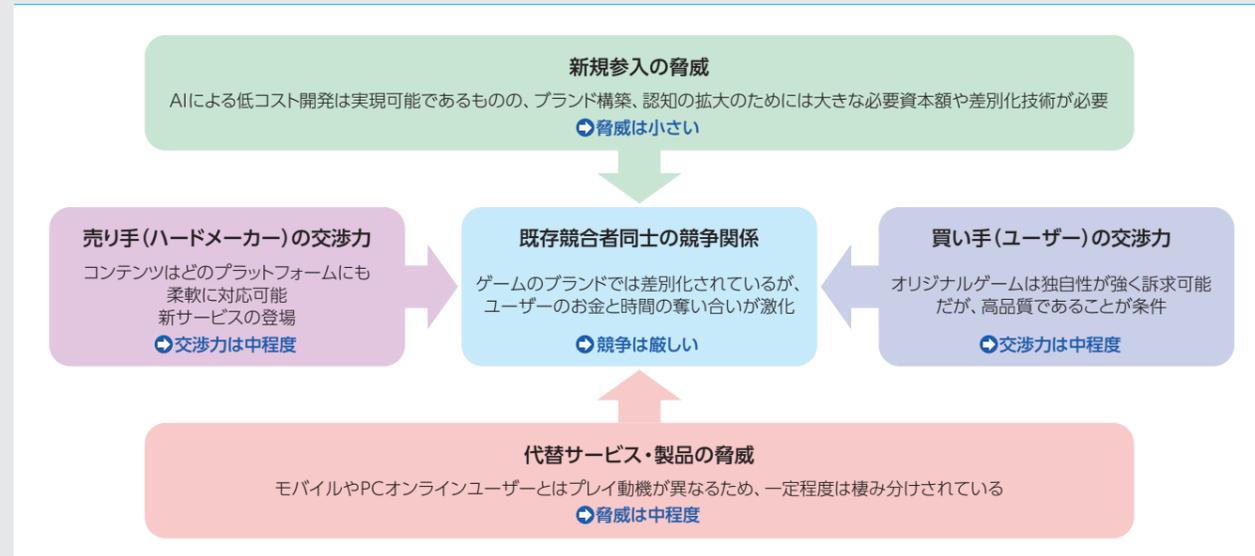
市場規模は1,362億ドルであり、2028年には1,638億ドルと引き続き成長が予想されています。顧客層はカジュアルユーザーの構成比が非常に高く、プレイ目的は隙間時間の活用が多いなど、ゲームへのロイヤリティは低いです。課金者はコアユーザーなど一部に留まることから、価格感応度および景気感応度は最も高いのが特徴です。収益性は最も高いですが、ヒットしても長期・安定的な収益を生み出すタイトルは限定的で、ブランド定着が課題となっています。さらに、規制環境の変化も当市場に不確実性をもたらしています。しかしながら、次世代通信規格に伴う通信改善やデバイスの性能向上などを控え、今後もスマートフォンは最も普及するゲーム機として急成長をけん引する見込みです。

各市場の特性



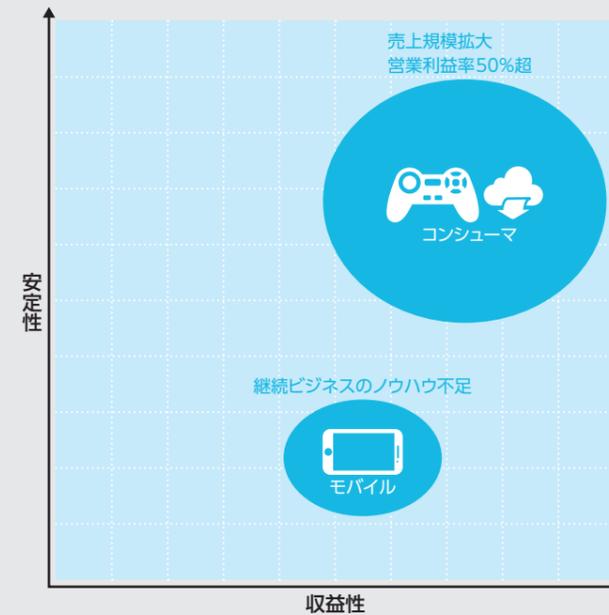
\* 出典: International Development Groupを基に当社作成

コンシューマ市場に関する5つの競争要因(5フォース分析)



当社の事業特性

デジタルコンテンツ事業ポートフォリオ



注) 2024年3月期の収益を基に算出

コンシューマ市場特性 (売上構成比76%)

パッケージ+デジタル  
コンシューマ機向けに多数のオリジナルコンテンツを創出する当社の中核事業です。人気コンテンツの続編など高品質なタイトルを安定して投入することでデジタルでの長期的な販売が実現、ならびにPCでのゲームプラットフォームの普及に伴ってデジタル販売比率が向上し、営業利益率も50%台を維持しています。

モバイルコンテンツ市場特性 (売上構成比2%)

新規ユーザーへの当社コンテンツ認知度向上を目的に、主にライセンス経由でスマートフォン向けゲームを制作し、配信しているため売上推移は市場成長を下回っています。長期的には、モバイル機器の性能が向上し続けるにつれて、この市場で当社のコンシューマタイトルを展開する機会が増える予想しています。

カプコンの経営資源に関するVRIO分析と評価・対策

V: 経済価値 (Value) R: 希少性 (Rarity) I: 模倣困難性 (Inimitability) O: 組織 (Organization)  
○: 高い △: 普通 ×: 低い

分野	経営資源	V	R	I	O	評価
経営者	高品質のものづくりにこだわり、社員に信頼され、リーダーシップの強い経営トップ	○	○	○	○	持続的な競争優位
開発・技術	世界トップレベルの品質、オリジナル作品を生み出す開発力 開発を効率化する「RE ENGINE」や、最新技術を最大限活用できる技術力 若手を育てる社内風土	○	○	○	○	持続的な競争優位
ガバナンス	ガバナンス改革の推進(社外取締役比率・監査等委員会設置会社) 迅速な意思決定システム	○	△	×	○	他企業でも見られる強み 更に先行する企業あり
ブランド	世界に通用する多数の人気IPを保有 アクションゲームでは世界的に知名度の高い企業ブランド	○	○	○	○	持続的な競争優位 他にも知名度の高い企業あり
財務	上場以来、34年間配当を継続	○	△	△	○	分割を考慮すれば8年連続増配
販売	コンシューマのデジタル売上比率83% 約230カ国・地域でコンシューマ展開	○	△	△	○	海外大手企業が先行 同業他社に先行
マーケティング	休眠IPや過去作品の再利用によるラインナップ充実 人気IPを多メディアに展開するワンコンテンツ・マルチユース	○	△	△	△	人気IPの保有企業は展開可能
社外パートナー	ハードメーカー各社との信頼関係	○	△	○	○	同業他社の中で比較的上位

注) アナリストからのヒアリングをもとに当社作成

※1 若手を育成する仕組みとして、2013年度より戦略的に100名以上の開発者の採用を進め、世界最先端の研究開発棟や開発設備を整え、新しいことに挑戦できる環境に加え、タイトル開発を通じて育成できる仕組みづくりを進めています。(詳細はP45参照)  
※2 ①多数の人気IP保有の優位性を生かし、リピーター作をデジタル販売へ再活用、②IP毎の

ブランド戦略やデジタル販売の強化・価格施策の実施による販売期間の長期化、③ライセンスビジネスの強化によるIPの価値拡大、などを進め、日本のみならずグローバルでも評価されるタイトル開発とIPシリーズのファン数の増加に取り組んでいます。(詳細はP31参照)