



株式会社カプコン
(東証一部:9697)

2017年3月期
事業戦略および計画

将来の見通しに関する注意事項

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。

< 目次 >

- | | |
|------------------|--------|
| 1. 中期経営目標 | ・・・P3 |
| 2. 成長戦略骨子 | ・・・P5 |
| 3. 2017年3月期 業績予想 | ・・・P8 |
| 4. 事業セグメント別概況 | ・・・P10 |
| 5. カプコンの基本情報 | ・・・P26 |
| 6. 主要経営指標 | ・・・P30 |

1. 中期経営目標

■ 2014年3月期からの5カ年(累計)目標

(1) 営業利益累計 700億円

(2) 2018年3月期の営業利益率 20%

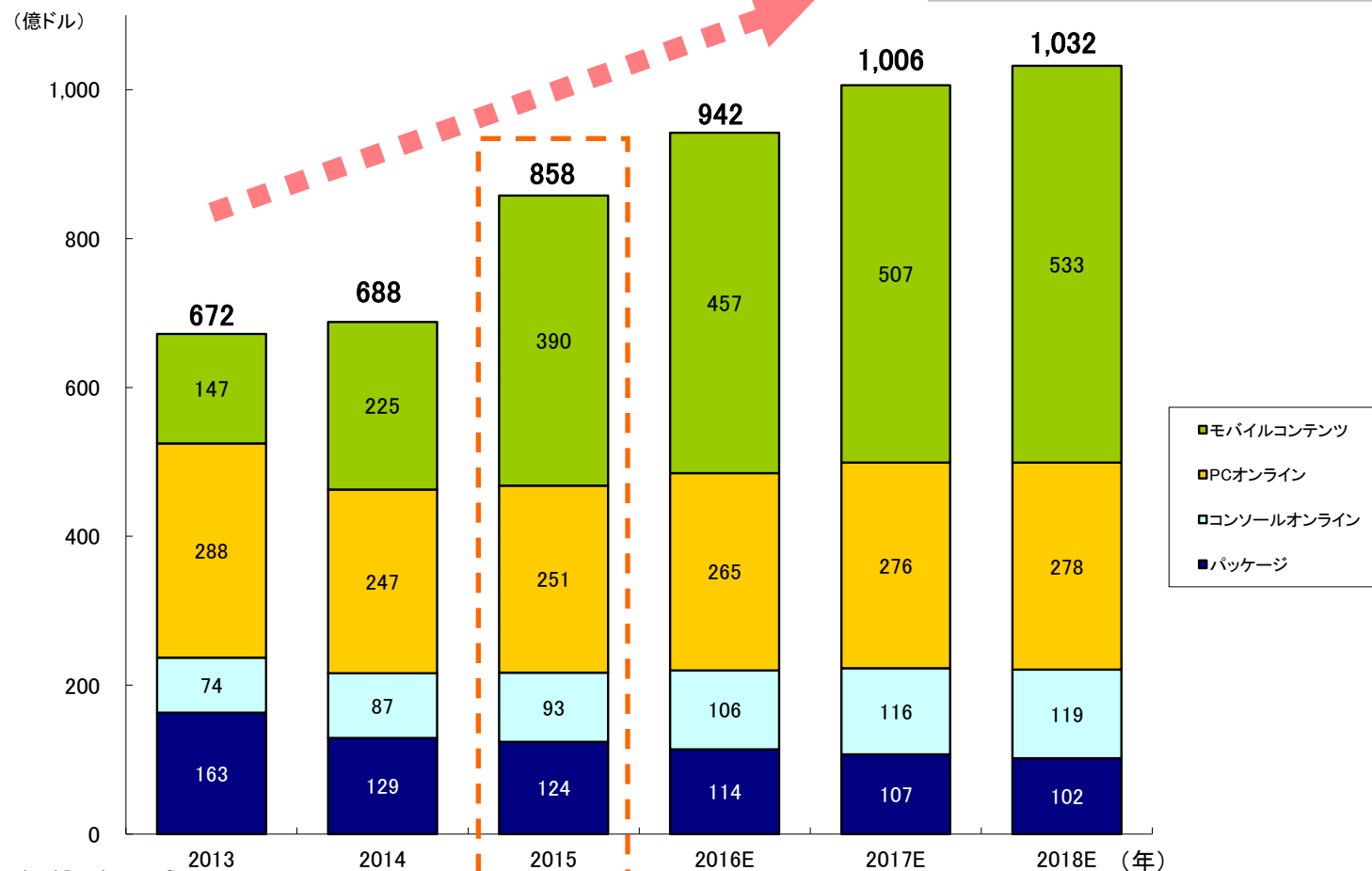
2. 成長戦略骨子

2-1. コンシューマ・PCオンライン・モバイル市場概況

ゲーム市場はグローバルで拡大
モバイル市場の急成長は継続する見通し

■ コンシューマ・PCオンライン・モバイル市場推移

1,000億ドルを突破



※E: 推定 ※出所: International Development Group

成長戦略骨子

■ 戦略1: コンシューマ事業の拡充

- ・ 主カブランドの安定的な供給
- ・ DLC(本編・追加・カタログ)の強化
- ・ 最新技術およびビジネスの追求

■ 戦略2: オンライン事業の立て直し

- ・ モバイル事業統括の新設による開発体制の強化
- ・ アジア地域での事業提携を推進

3. 2017年3月期 業績予想

3. 2017年3月期 連結業績予想

開発構造改革の成果を可視化 タイトルラインナップ拡充による増収増益

(単位:百万円)

	2016/3	2017/3計画	増減
売上高	77,021	85,000	7,979
営業利益	12,029	13,600	1,571
営業利益率	15.6%	16.0%	-
経常利益	11,348	13,300	1,952
親会社株主に 帰属する当期純利益	7,745	9,000	1,255

- 主にデジタルコンテンツ事業における大型商材の投入により
前期比で増収増益
- 1株当たり予想当期純利益 160円06銭
- 配当は 中間15円、期末25円の年間40円を予定

4. 事業セグメント別概況

4-1. デジタルコンテンツ事業

4-1. デジタルコンテンツ事業 戦略および計画①

グローバルでの大型新作投入および
過去資産活用の両面展開により持続的な成長を図る

■ コンシューマ 戦略

・グローバルで新作タイトルを拡充

- ⇒ 国内では『モンスターハンターシリーズ』など人気シリーズ新作を発売
- ⇒ 海外市場に向けた大型タイトルも順次発売
- ⇒ VR(仮想現実)、eスポーツなど新たな技術・ビジネスへの対応

・DLC(本編および追加ダウンロード)による収益の拡大

- ⇒ 本編および追加DLCの強化
- ⇒ 『ストリートファイターV』など定期的なアップデートによるライフタイムの長期化
- ⇒ DLC売上比率は29%となる見通し

4-1. デジタルコンテンツ事業 戦略および計画②

■ 2017年3月期 コンシューマ 主要タイトル販売計画

タイトル名	計画
モンスターハンター関連タイトル	200万本クラス
その他大型タイトル①	400万本クラス
その他大型タイトル②	200万本クラス

※ 本数には、本編ダウンロード販売を含む

4-1. デジタルコンテンツ事業 戦略および計画③

大型タイトルの販売に注力
パッケージ、ダウンロードともに販売本数は増加

■ 2017年3月期 コンシューマ 販売本数計画

(単位:千本)

	2015/3	2016/3	2017/3 計画	増減
タイトル数(SKU)	33	45	35	-10
パッケージ				
日本	4,000	4,700	3,400	-1,300
北米	2,400	2,600	3,500	900
欧州	1,300	1,200	1,600	400
アジア	300	400	500	100
パッケージ計	8,000	8,900	9,000	100
DLC				
本編DLC計	5,000	6,100	7,500	1,400
合計	13,000	15,000	16,500	1,500

4-1. デジタルコンテンツ事業 戦略および計画④

グローバルで一気通貫な開発体制を通じて
IPを活用したヒット作の創出に注力

■ モバイルコンテンツ 戦略

・国内市場でのヒット作を創出

- ⇒ 自社IPを活用した新作タイトルの開発強化
- ⇒ 「ロックマン」、「モンスターハンター」、「戦国BASARA」など
4タイトル以上を配信予定
- ⇒ 「モンスターハンターエクスペディア」の更なる活性化へ注力

・アジアにおいてカプコンブランドのタイトルを展開

- ⇒ 国内で堅調なタイトルを海外で積極的に協業



『モンスターハンター エクスペディア』

主カタイトルの安定的な運営と 海外展開による収益機会の最大化

■ PCその他 戦略

・国内運営タイトルの強化

⇒ PCオンライン『モンスターハンター フロンティアG』の安定運営

⇒ 『ドラゴンズドグマ オンライン』の国内基幹タイトルへの推進

・アジアにおけるタイトル投入を促進

⇒ 『モンスターハンターオンライン』 の上位ランクインに向けた積極的な協力

⇒ その他の新作タイトルでも現地企業との提携を促進

4-1. デジタルコンテンツ事業 戦略および計画⑥

各サブセグメントでのラインナップ拡充により増収増益

■ デジタルコンテンツ事業 計画

(単位: 億円)

	2015/3	2016/3	2017/3計画	増減	
売上高	453	525	590	65	
営業利益	102	121	143	22	
営業利益率	22.5%	23.1%	24.2%	—	
コンシューマ					
売上内訳	パッケージ	262	312	330	18
	DLC	90	109	140	31
	コンシューマ計	352	421	470	49
	モバイルコンテンツ	41	33	40	7
	PCその他	60	71	80	9

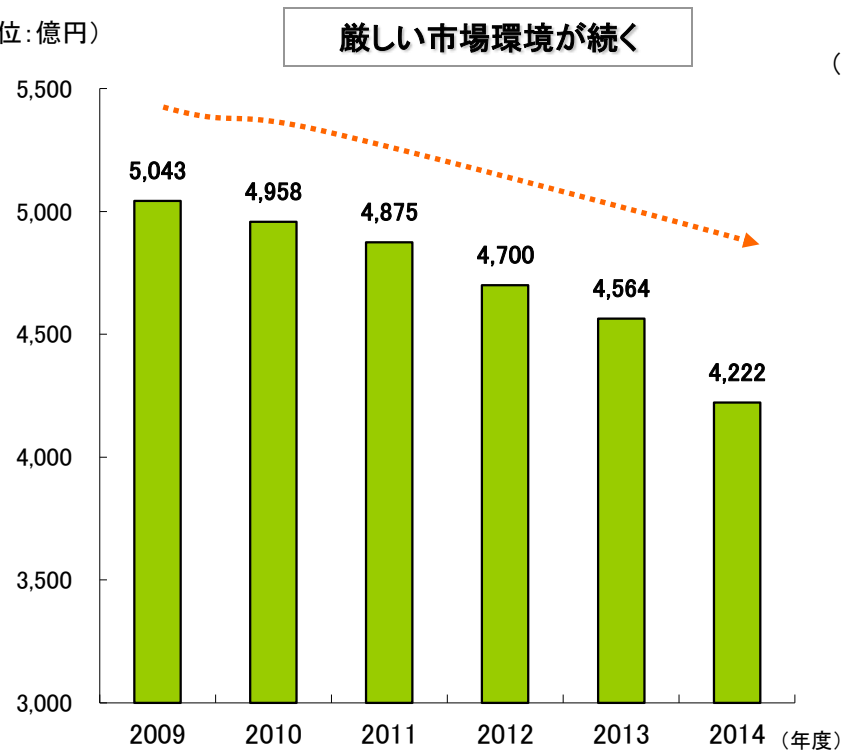
4-2. アミューズメント施設事業

4-2. アミューズメント施設事業 市場概況

売上規模・総店舗数ともに
市場は漸減傾向が続く

■ アミューズメント施設 市場規模推移

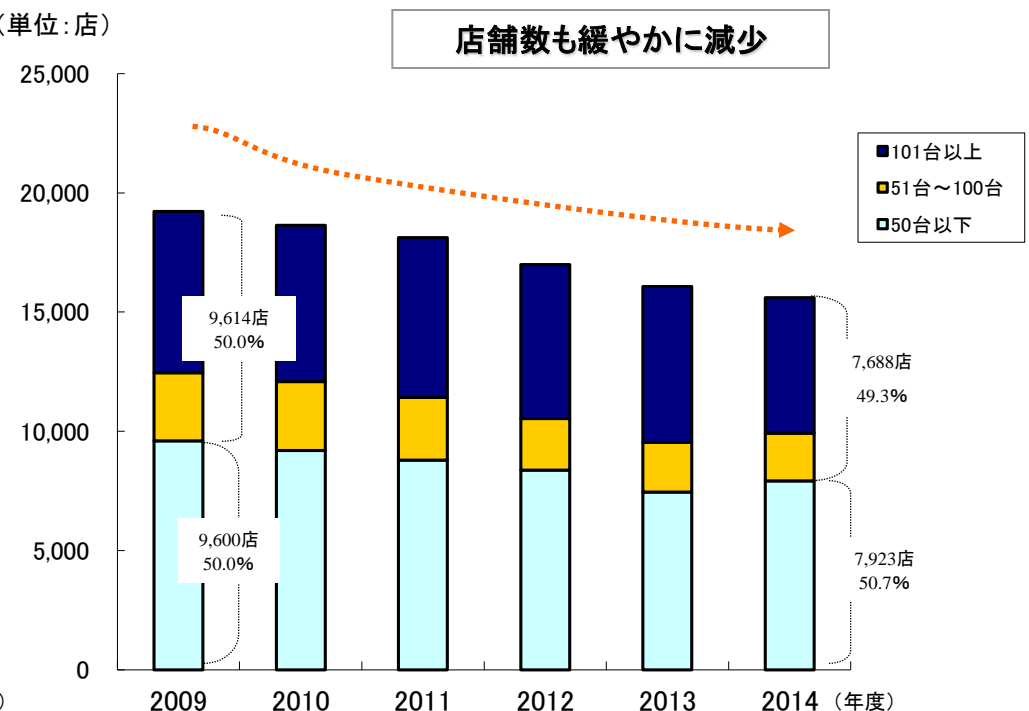
(単位: 億円)



※出所:「アミューズメント産業界の実態調査報告書」

■ 店舗数推移(設置機器台数別)

(単位: 店)



※出所:「アミューズメント産業界の実態調査報告書」

4-2. アミューズメント施設事業 戦略および計画

新たな収益機会の創出により
前期からの回復を目指す

■ アミューズメント施設事業 戦略

・新規出店とビジネスチャンスの確保

- ⇒ 自社キャラクターを活用した飲食展開やグッズ販売店舗の併設を通じた新収益機会の創出
- ⇒ 既存店前年比計画:100%
- ⇒ 今期計画:出店3、退店0、合計37店舗



『キャラカブ 岡崎店』(イオンモール岡崎)

■ アミューズメント施設事業 計画

(単位:億円)

	2015/3	2016/3	2017/3 計画	増減
売上高	92	90	90	0
営業利益	9	7	8	1
営業利益率	10.2%	7.7%	8.9%	-
既存店売上前年比	90%	96%	100%	-

4-3. アミューズメント機器事業

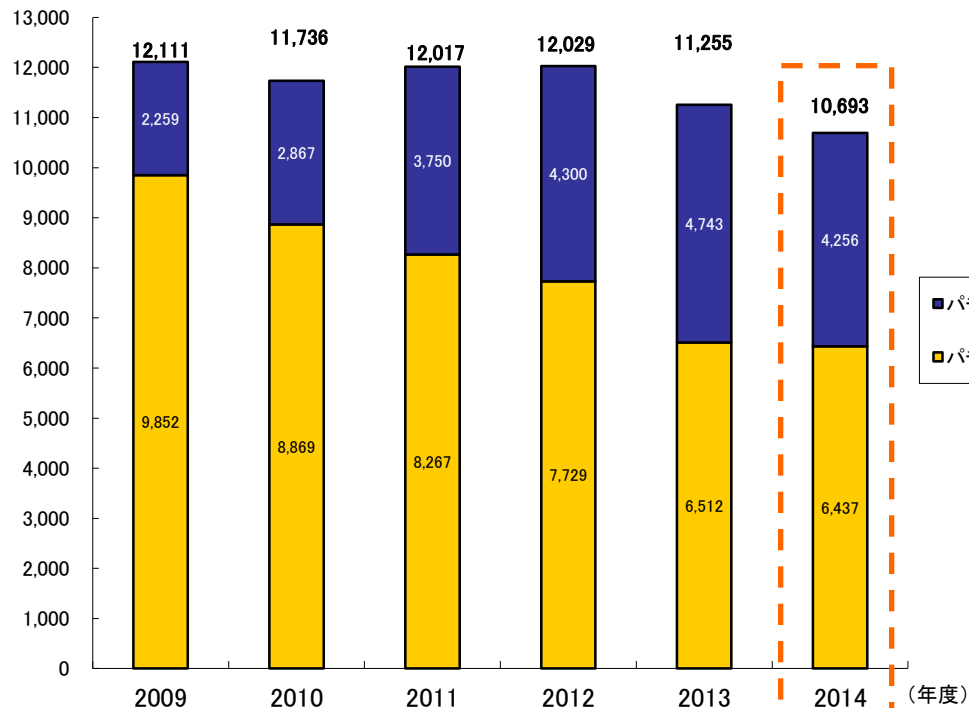
4-3. アミューズメント機器事業 市場概況

型式試験の運用ルール変更を受け
パチスロ市場は一時的に縮小傾向

■ 遊技機 市場規模推移

(単位:億円)

パチスロ市場が減少

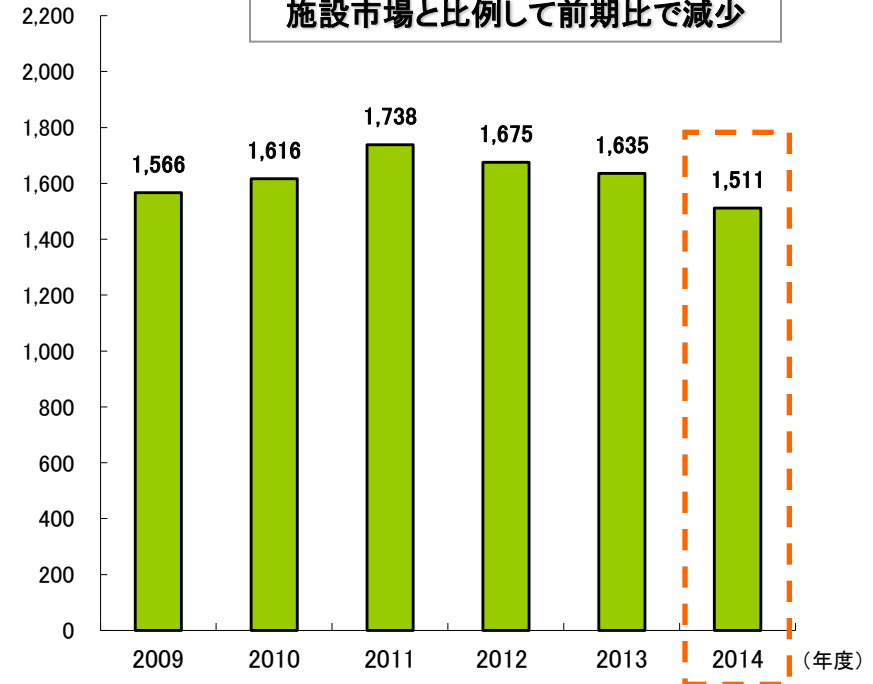


※出所: 株式会社カプコン作成 (メーカー売上ベース)
※出所: 株式会社カプコン作成 (メーカー売上ベース)

■ 業務用機器 市場規模推移

(単位:億円)

施設市場と比例して前期比で減少



※出所: 「アミューズメント産業界の実態調査報告書」

4-3. アミューズメント機器事業 戦略および計画

両ビジネスとも、人気IPを活用した
新規商材の投入により増収増益を見込む

■ PS 戦略

- ・人気シリーズを活用した筐体を安定的に供給
 - ⇒ 自社パチスロ機販売台数計画 4機種 5.5万台
 - ⇒ 他社パチンコ機へのライセンスビジネスを継続

■ 業務用機器販売 戦略

- ・人気コンテンツのライセンス筐体を積極的に販売
 - ⇒ メダルゲーム『マリオパーティ ふしぎのチャレンジワールド』
2016年夏稼働予定
 - ⇒ アーケードゲーム『進撃の巨人 TEAM BATTLE』 2016年冬稼働予定

■ アミューズメント機器事業 計画

(単位:億円)

	2015/3	2016/3	2017/3 計画	増減
売上高	75	133	150	17
営業利益	27	28	30	2
営業利益率	36.3%	21.1%	20.0%	-

(PS:業務用機器販売 売上構成比= 9:1)



パチスロ機『スーパーストリートファイターIV』

4-4. その他事業

4-4. その他事業 戦略および計画

ワンコンテンツ・マルチユース戦略により
主カブランドの認知拡大と収益最大化を図る

■ キャラクターコンテンツ事業 戦略

・タイトル発売と連動した映像展開による認知度向上

⇒ TVアニメ「逆転裁判 ～その「真実」、異議あり！～」
2016年4月より放映中

⇒ TVアニメ「モンスターハンターストーリーズ」 2016年放映予定

・非ゲームユーザーへの訴求

⇒ USJ「ユニバーサル・クール・ジャパン」でのアトラクション展開

⇒ ハリウッド映画「バイオハザードVI: ザ・ファイナル」2016年12月日本先行公開



© CAPCOM / 読売テレビ・A-1 Pictures

■ その他事業 計画

(単位: 億円)

	2015/3	2016/3	2017/3計画	増減
売上高	21	20	20	0
営業利益	6	5	2	-3
営業利益率	30.8%	25.0%	10.0%	-

5. 補足:カプコンの基本情報

5-1. 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: 30%

成長事業

売上構成比: 70%

コアファンの囲い込み
ブランド価値の向上

出版・映像・キャラグッズ事業

- ※ 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

業務用機器販売事業

- ※ コンテンツを活用した機器開発

自社製品の投入
運営データの還流

アミューズメント施設運営事業

CAPCOM
有力コンテンツ群

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その他事業

- ※ PCオンラインゲームの運営
- ※ PCブラウザゲーム等新規コンテンツの展開

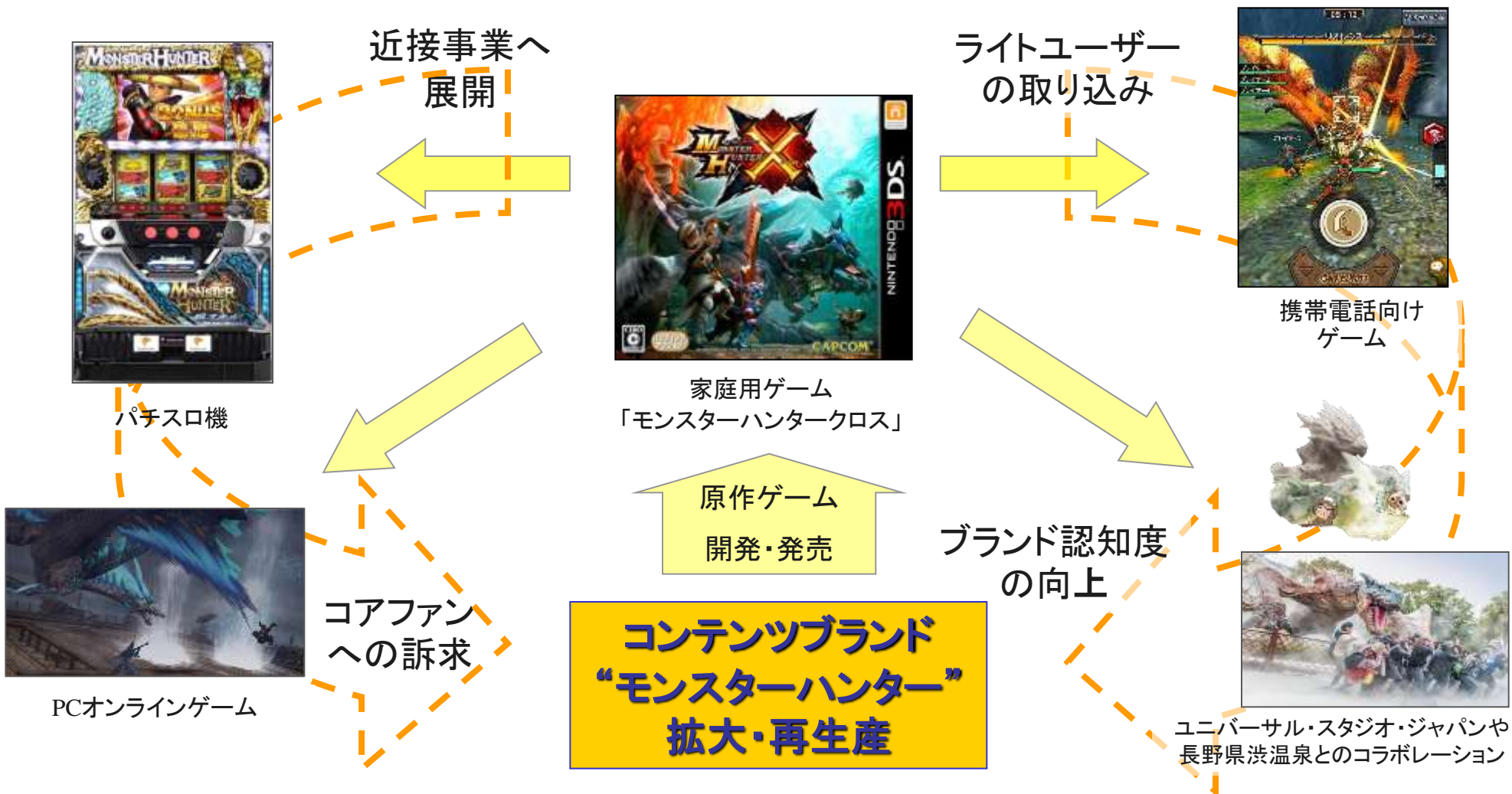
モバイルコンテンツ事業

- ※ 携帯電話端末に適したゲーム開発
- ※ タブレット・電子書籍端末等への多ハード展開

相乗展開

5-2. 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



5-3. 当社の競争力

家庭用ゲームのタイトル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 6,800万本 | ・「ストリートファイター」シリーズ 3,800万本 |
| ・「モンスターハンター」シリーズ 3,600万本 | ・「デビルメイクライ」シリーズ 1,500万本 |
| ・「デッドライジング」シリーズ 860万本 | ・「ドラゴンズドグマ」シリーズ 280万本 |

※2016年3月31日時点

■ 世界有数のゲーム開発力と技術力

- (1) 有力シリーズのみに依存せず、新規オリジナルコンテンツを定期的に創出し、更なる事業成長の基盤を開拓
- (2) ゲーム開発の基礎研究にも力を入れ、マルチプラットフォーム対応を実現する先端の自社製開発環境を運用中

6. 補足：主要經營指標

6-1. 主要経営指標 ①

●経営成績

(単位:百万円)

	2014/3	2015/3	2016/3	前期比	2017/3 計画	前期比
売上高	102,200	64,277	77,021	119.8%	85,000	110.4%
売上総利益	29,949	25,898	29,846	115.2%	31,200	104.5%
利益率	29.3%	40.3%	38.8%	-	36.7%	-
販売管理費	19,749	15,403	17,816	115.7%	17,600	98.8%
営業利益	10,299	10,582	12,029	113.7%	13,600	113.1%
利益率	10.1%	16.5%	15.6%	-	16.0%	-
経常利益	10,946	10,851	11,348	104.6%	13,300	117.2%
利益率	10.7%	16.9%	14.7%	-	15.6%	-
親会社株主に帰属する当期純利益	3,444	6,616	7,745	117.1%	9,000	116.2%
利益率	3.4%	10.3%	10.1%	-	10.6%	-

●セグメント別業績 <事業種別>

(単位:百万円)

		2014/3	2015/3	2016/3	前期比	2017/3 計画	前期比
デジタルコンテンツ	売上高	65,824	45,351	52,577	115.9%	59,000	112.2%
	営業利益	4,489	10,208	12,167	119.2%	14,300	117.5%
	利益率	6.8%	22.5%	23.1%	-	24.2%	-
アミューズメント施設	売上高	10,620	9,241	9,056	98.0%	9,000	99.4%
	営業利益	1,617	940	699	74.4%	800	114.4%
	利益率	15.2%	10.2%	7.7%	-	8.9%	-
アミューズメント機器	売上高	23,160	7,540	13,343	177.0%	15,000	112.4%
	営業利益	7,131	2,736	2,812	102.8%	3,000	106.7%
	利益率	30.8%	36.3%	21.1%	-	20.0%	-
その他	売上高	2,594	2,144	2,043	95.3%	2,000	97.9%
	営業利益	1,001	661	511	77.3%	200	39.1%
	利益率	38.6%	30.8%	25.0%	-	10.0%	-

●セグメント別売上 <所在地別>

(単位:百万円)

	2014/3	2015/3	2016/3	前期比	2017/3 計画	前期比
日本	86,532	50,877	57,737	113.5%	54,500	94.4%
北米	10,179	8,678	12,384	142.7%	21,000	169.6%
欧州	4,320	3,413	5,221	153.0%	7,900	151.3%
その他	1,167	1,308	1,681	128.5%	1,600	95.2%

6-2. 主要経営指標 ②

●広告宣伝

(単位:百万円)

	2014/3	2015/3	2016/3	前期比	2017/3 計画	前期比
単 体	3,074	1,889	1,930	102.2%	2,400	124.4%
連 結	4,269	2,798	3,832	137.0%	6,000	156.6%

●アミューズメント施設店舗数

(単位:店)

	2014/3	2015/3	2016/3	前期比	2017/3 計画	前期比
連 結	33	33	34	1	37	3

●設備投資

(単位:百万円)

	2014/3	2015/3	2016/3	前期比	2017/3 計画	前期比
単 体	1,846	1,499	1,949	130.0%	3,200	164.2%
連 結	2,252	5,564	5,937	106.7%	4,500	75.8%

●減価償却費

(単位:百万円)

	2014/3	2015/3	2016/3	前期比	2017/3 計画	前期比
単 体	4,130	2,882	4,929	171.0%	5,300	107.5%
連 結	4,638	3,535	5,712	161.6%	6,000	105.0%

●従業員数

(単位:人)

	2014/3	2015/3	2016/3	前期比	2017/3 計画	前期比
単 体	1,951	2,033	2,114	104.0%	2,250	106.4%
連 結	2,601	2,681	2,839	105.9%	3,000	105.7%

●開発投資額

(単位:百万円)

	2014/3	2015/3	2016/3	前期比	2017/3 計画	前期比
開発投資額	26,691	25,301	27,255	107.7%	30,000	110.1%
内 研究開発費	2,002	823	1,073	130.4%	1,500	139.8%

●為替レート(期末)

	2014/3	2015/3	2016/3	前期比	2017/3 計画	前期比
ドル/円	102	120	112	93.3%	115	102.7%
ユーロ/円	141	130	127	97.7%	125	98.4%

6-3. 主要経営指標 ③

●CSソフト出荷本数 <プラットフォーム別>

(単位:千本)

		2014/3	2015/3	2016/3	前期比	2017/3 計画	前期比
Playstation 3	タイトル数(SKU)	17	13	19	6	-	-
Playstation 4	計	4,200	2,450	3,500	142.9%	-	-
PSP	タイトル数(SKU)	-	5	8	3	-	-
PS Vita	計	200	250	300	120.0%	-	-
Wii	タイトル数(SKU)	2	-	-	-	-	-
Wii U	計	350	150	100	66.7%	-	-
NintendoDS	タイトル数(SKU)	4	5	7	2	-	-
Nintendo 3DS	計	4,700	3,750	4,100	109.3%	-	-
Xbox 360	タイトル数(SKU)	11	7	6	-1	-	-
Xbox One	計	2,950	1,200	650	54.2%	-	-
PCその他	タイトル数(SKU)	5	3	4	1	-	-
	計	300	200	250	125.0%	-	-
パッケージ計	タイトル数(SKU)	39	33	44	11	34	-10
	計	12,700	8,000	8,900	111.3%	9,000	101.1%
本編DLC計	タイトル数(SKU)	3	-	1	1	1	-
	計	4,800	5,000	6,100	122.0%	7,500	123.0%
合計	タイトル数(SKU)	42	33	45	12	35	-10
	計	17,500	13,000	15,000	115.4%	16,500	110.0%

※ 本編DLCのタイトル数は、ダウンロード専売タイトルのみ

●CSソフト出荷本数 <他社タイトル/旧作・廉価版> (内訳)

(単位:千本)

	2014/3	2015/3	2016/3	前期比	2017/3 計画	前期比
他社タイトル	1,400	750	750	100.0%	400	53.3%
旧作・廉価版	5,700	6,000	7,000	116.7%	6,500	92.9%

●CSソフト出荷本数 <所在地別>

(単位:千本)

	2014/3	2015/3	2016/3	前期比	2017/3 計画	前期比
日本	6,700	4,000	4,700	117.5%	3,400	72.3%
北米	3,800	2,400	2,600	108.3%	3,500	134.6%
欧州	1,900	1,300	1,200	92.3%	1,600	133.3%
アジア	300	300	400	133.3%	500	125.0%
本編DLC(全世界)	4,800	5,000	6,100	122.0%	7,500	123.0%
合計	17,500	13,000	15,000	115.4%	16,500	110.0%