

個人投資家向け オンライン会社説明会  
秘書・広報 IR 部長 田中良輔 説明要旨  
(2018年3月30日)

ご挨拶

秘書・広報 IR 部の田中です。

本日は個人投資家向けオンライン会社説明会をご覧いただき、誠にありがとうございます。

本日の説明内容

本日は、まずカプコンの会社概要、事業活動、ゲーム市場の動向をご説明した後、成長戦略についてご紹介します。最後に、配当方針と社会貢献活動に関してご説明します。

1. 会社概要

カプコンは、世界有数の開発力・技術力を強みに持つ業界を代表するゲームソフトメーカーです。

創業は1983年であり、この年は東京ディズニーランド開園や任天堂社からファミリーコンピュータが発売されるなど、エンターテインメント元年と呼ばれています。

事業内容は、家庭用テレビゲームを中心としてエンターテインメント事業を幅広く推進しています。

2017年3月期の売上高は871億円、2018年3月27日時点の時価総額は3,376億円となっています。

従業員数3,000名のうち、開発者数は約2,200名となります。

2. カプコンの事業活動

カプコンは、家庭用ゲームソフトでの世界トップブランドとして、代表的なシリーズを3つ保有しています。

2-1. 世界トップブランド (ストリートファイター・ゲーム)

「ストリートファイター」シリーズは、1990年代にビデオゲームで全世界売上シェア1位となり、家庭用ゲームにおいても格闘ジャンルでアメリカ・欧州・日本の売上シェア1位を獲得しています。

海外での売上比率は70%以上を占めており、グローバルでヒットしているタイトルです。

2-1. 世界トップブランド (ストリートファイター・eスポーツ)

「ストリートファイター」シリーズのグローバルブランド化に向けて、カプコンは独自の

マーケティングを展開しており、その1つにeスポーツがあります。

eスポーツとは、ゲームを用いた競技です。通常スポーツというと、野球・サッカーなど肉体的な競技を指すことが多いですが、今や囲碁やチェス等と同様にゲームも競技としてスポーツに位置付けられています。

eスポーツは、プロのゲームプレイヤーだけでなく、試合を観戦する視聴者も約4億人いると言われ、その市場規模は世界で約20億ドル（約2,000億円）にまで拡大しています。

「ストリートファイター」シリーズでは、30年以上前からeスポーツの前身となるゲーム大会を実施しており、1993年と1994年には両国国技館で開催しています。

eスポーツは2022年のアジア競技大会で公式種目として採用が決まっており、2024年のパリオリンピックでも採用が検討され始めるなど、世界的に活況を呈しています。

### 2-1. 世界トップブランド（ストリートファイター・ハリウッド映画）

カプコン独自のマーケティング手法の2つ目に、ハリウッドとの連携があります。

1995年に、映画「ストリートファイター」を自社で40億円全額出資し公開した結果、映画の興行収入やビデオ等の販売などにより155億円の収益がありました。現在も世界中でのオンデマンド配信等により、ゲームの発売時期以外の期間でもタイトル認知度を維持・向上するなどブランド拡大に貢献しています。

### 2-1. 世界トップブランド（映画作品数）

他にも、当社タイトルと映像事業とのシナジーによるブランド強化を図るべく、数多くの映像作品を創出しています。

### 2-2. 世界トップブランド（バイオハザード・ゲーム）

「バイオハザード」シリーズは1996年に発売し、サバイバルホラージャンルとしてアメリカ・欧州・日本での売上シェアは1位であり、海外での売上比率は75%以上を占めています。

また、ミラ・ジョヴォヴィッチ氏主演のハリウッド映画が6作品上映されるなど、世界ブランドとして多くの方に認知されています。

### 2-3. 世界トップブランド（モンスターハンター・ゲーム）

「モンスターハンター」シリーズは2004年に発売し、ハンティングアクションゲームとして、日本国内を中心にブランドを確立してきました。しかし、2018年1月に発売した『モンスターハンター：ワールド』は、当社ゲームソフトとして史上最高の出荷本数となる750万本を突破し、そのうち海外売上比率が約60%になったことで、グローバルにおいてトップブランドの仲間入りを果たしています。

#### 2-4. 多数のトップブランド

他にも、カプコンは人気コンテンツを多数保有しており、創業以来の累計販売本数は、3億4千万本にのびます。そのうち海外比率は75%であり、国内のみならず世界における認知度も高い企業と言えます。

#### 2-5. カプコンの特徴

カプコンがこれほど有力なIP（コンテンツ）を生み出せる背景として、「面白いゲームをつくり、世界の人々に感動を与える」という企業理念と企業風土・DNAが関係しています。当社創業者である辻本憲三CEOの座右の銘は「創意工夫」です。その創業者の経営、哲学に沿い事業活動を行っています。その結果、モノづくりの開発現場においても、常に新しいことに取り組むチャレンジ精神、常に世界トップクラスを目指す自負心が企業の風土・DNAとして染みついています。

#### 2-6. 当社の事業展開

カプコンは、ゲームコンテンツを核に幅広く事業を展開しています。

主に、コンシューマ事業（家庭用ゲームソフト事業）、PCオンライン事業、モバイルコンテンツ事業を成長事業と位置づけ、開発投資の約80%を投資し、事業を展開しています。一方で、キャラクターグッズの販売などを展開する事業、パチンコ・パチスロ事業、業務用機器事業、アミューズメント施設事業を每期安定し利益をもたらす事業と位置づけています。

この成長事業と安定事業をミックスすることにより、幅広く事業を展開し、今後も成長していきます。

### 3. ゲーム市場の動向

#### 3-1. 当社を取り巻く環境

これまで、ゲーム市場は家庭用ゲームソフトを指していました。しかしながら、近年はゲーム市場の定義が変わってきており、スマートフォンやタブレット端末、VR（仮想現実）、AR（拡張現実）、PCオンライン、またeスポーツなども市場の一部として構成されるようになり、ゲーム市場全体は拡大傾向にあります。

#### 3-2. ゲーム市場概況

ゲームソフト市場規模は、2016年の1,007億ドル（約10兆円）でしたが、5年後の2021年には1,410億ドル（約14兆円）へと、約5年間で40%増加すると予測されています。内訳として、コアユーザーに支えられた家庭用ゲームソフトおよびPCオンライン（グラフ青・黄箇所）が30%増、そして上部のカジュアルユーザーによるモバイルやスマートフォン（グラフ緑箇所）が70%増です。モバイルやスマートフォンだけでなく家庭用ゲームも

含め、市場は拡大傾向であるため、マーケットとして有望視されています。

#### 4. カプコンの基本戦略

##### 4-1. マルチプラットフォーム展開

カプコンは、家庭用ゲームソフトを 1 つのハード機のみを提供するのではなく、あらゆるゲーム端末に提供するマルチプラットフォーム展開を推進しています。

##### 4-2. グローバル展開

近年、すべての家庭用ゲーム機やスマートフォンはネット接続ができ、オンラインでもデジタル配信できる環境となっています。

カプコンは先述したマルチプラットフォーム展開により、ゲームハード機に向けたパッケージソフトを販売するだけでなく、デジタルでダウンロード販売することで、グローバル展開を推し進めていきます。

##### 4-3. ワンコンテンツ・マルチユース

2 つ目の基本戦略として、ゲームコンテンツを近接のエンターテインメント事業へ多面的に展開し収益を最大化するワンコンテンツ・マルチユースがあります。

事例として「モンスターハンター」シリーズのワンコンテンツ・マルチユースをご説明します。

まず、家庭用ゲーム機の『モンスターハンター：ワールド』を発売します。

同時に、ライトユーザー（カジュアル層）へ向けてスマートフォンにゲーム配信するほか、ユニバーサル・スタジオ・ジャパンなどと連携したイベント開催により、ブランド認知度の向上を図ります。

また、コアユーザー向けには、パチンコ・パチスロや PC オンラインゲームを投入し、幅広いユーザー層に訴求します。これらブランド力や認知度の拡大により「モンスターハンター」ブランドを強化し、家庭用ゲームソフトの売上をさらに伸ばしていきます。

他にも、「バイオハザード」や「ストリートファイター」などを映画やテレビアニメなどの映像作品へ展開することで、グローバルでブランド認知度の拡大に努めています。

#### 5. 成長戦略と新たなビジネスモデル

##### 5-1. カプコンの目指すゴール

カプコンは、成長戦略の完遂により、中長期において持続的に企業価値を向上させることを目指しています。具体的な中期目標として、每期営業増益を掲げています。

ゲーム事業はヒットビジネスと呼ばれ、ヒット作の有無により大きく収益が左右されるボラティリティ（変動性）が非常に高いビジネスであると認識されています。

カプコンは、収益の変動リスクをコントロールしていくこと、そして企業が間違った判断

をしないようガバナンスを効かせてリスク低減すること、この 2 点が企業価値の向上および持続的成長に必要であると考えています。

#### 5-2. 上場からの営業利益推移

カプコンの上場以降の営業利益の推移を見ると、大きく上下していることが分かります。1990 年から 1994 年にかけては、『ストリートファイターII』が大ヒットした時期です。1998 年から 2002 年にかけては、「バイオハザード」がヒットした時期です。2005 年から 2009 年にかけては、「モンスターハンター」シリーズがヒットした時期であり、幾分安定感が増しています。

これまではヒットしたタイトルが 1 つまたは 2 つしかなかったため、ヒット作が発売されない事業年度は収益が大きく減少しましたが、2010 年以降ヒットコンテンツを每期複数投入するポートフォリオを形成することで、安定的に収益を確保できるようになっています。

#### 5-3. 今後の中長期的な利益成長イメージ

続いて、今後の中長期的な利益成長イメージについてご説明します。

今中期は、安定成長と更なる成長のための期間として、パイプラインの拡充に努めています。

#### 5-4. 成長戦略骨子

具体的には、コンシューマ事業とモバイル事業を中核として、コンシューマ事業においては新作ラインナップの拡充と旧作販売の積み上げを、モバイル事業においては内作と協業の併用を進めます。さらに、e スポーツ事業を強化することにより安定的に成長していきます。また、アミューズメント機器事業、アミューズメント施設事業は安定的に収益を維持していきます。

#### 5-5. コンシューマ事業①

コンシューマ事業においては、新作（大型）ラインナップを拡充していきます。人気シリーズの発売期間をこれまでの 3～4 年から約 2.5 年に短縮することで、単年度での大型タイトルの投入を増やし、収益の変動を抑制していきます。カプコンは、タイトルのポートフォリオマップを導入することで、多数の人気コンテンツを安定的に供給し、収益リスクを分散させていきます。

#### 5-6. コンシューマ事業②

次に、継続型（ストック）ビジネスへの移行になります。

オンライン機能の具備により、新作だけでなく旧作の長期販売が可能となり、セールスを伸ばす傾向にあります。每期、旧作 100 タイトル以上を継続的にデジタルで販売すること

で、ユーザーに長期間楽しんで遊んでいただき、メーカー側も安定した収益の積み上げを図っていきます。

#### 【ご参考】 継続型（ストックビジネス）とは？

カプコンは、デジタルビジネス販売を推進し「継続型のビジネス」モデルに移行していくことで、経営と収益の安定化を図っています。

「継続型のビジネス」とは、オンラインにより配信後も継続的にコンテンツをアップデートしていくことで、長期にわたってユーザーに新しいコンテンツを提供し、安定的に収益を計上することができるビジネスモデルです。

### 5-7. モバイルコンテンツ事業

次に、モバイルコンテンツ事業の成長戦略をご説明します。

スマートフォンはライトユーザー（カジュアル層）に向けたゲーム機として、年間10億台販売され、世界200カ国に普及しています。そのビジネスモデルは安定型のストックビジネスであるため、株式市場からも評価されており、カプコンも積極的に注力していきます。

### 5-8. eスポーツ事業

eスポーツの市場規模は、先述した通り右肩上がり成長しています。

現在、プロチームが結成されたり、プロゲーマーを目指す専門学校が設立されるなど、その勢いも一層増しています。

カプコンはこれを大きな収益源としてとらえ、eスポーツ大会の入場チケット販売や放映権収入などのビジネス化を推進していきます。

## 6. カプコンの配当方針

カプコンの配当方針は、連結配当性向30%を基本方針とし、かつ安定配当の継続に努めています。

カプコンは上場以降一度も無配がなく、安定額の配当が株主の皆様への還元の一つと考えています。なお、前期は年間配当50円を実施しています。

## 7. カプコンの社会貢献活動

### 7-1. 教育支援活動

カプコンは、教育支援活動に力を入れています。今、ゲームクリエイターという職種は、子供の人気トップ5に入るほど注目を集めています。カプコンの教育支援活動では、ゲームクリエイターの仕事を紹介するほか、様々な職種で活躍する社員を紹介するキャリア教育支援を行っています。また、専門家のアドバイスのもと、ゲームとの上手な付き合い方を提案するゲームリテラシー教育支援も行っています。

これまで、小中学校を中心に 502 校、約 15,665 名の受け入れおよび訪問を行っています。

## 7-2. 地方創生プロジェクト

最後に、カプコンは社会貢献活動として地方創生プロジェクトにも注力しています。

投資家の方より、ゲームが社会にもたらす貢献内容について質問をいただくことがあります。

カプコンは、ゲームを多くの方に楽しんでいただくだけでなく、社会課題の解決にも役立ちたいと考えています。ゲームコンテンツが持つ、若年層を惹きつける力を生かして、自治体と連携し、地方活性化を支援する活動を行っています。

具体的な手法は、次の 4 つとなります。

経済振興では、地方自治体と連携してイベントを開催し、若年層を地方へ誘致する町おこしを行い、文化振興では、博物館とゲームでタイアップした企画展などを実施し、若年層の入場者拡大を図ります。また、治安向上では警察との連携、そして選挙投票啓発では、選挙啓発ポスターにゲームキャラクターが起用されることで、投票率向上を支援しています。このように、カプコンはゲーム会社として、社会の課題を解決し、社会的価値を生み出したいと思っています。

## 最後に

本日はご視聴いただきありがとうございました。

カプコンは、これからも安定成長を続けていきたいと思っています。

この度、『モンスターハンター：ワールド』が国内ブランドからグローバル展開できたことにより、世界中からカプコンで働きたいというご要望も寄せられており、これから同ブランドの世界展開にも弾みがつき、収益へも寄与すると思っております。

引き続き、カプコンにご注目、ご支援賜りますようお願いいたします。