

2010年3月期 決算説明会
代表取締役社長辻本春弘説明要旨
(2010年5月10日)

2011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。

P.3-6 カプコンの成長戦略

まず、今後の成長戦略のポイントについてご説明いたします。前期の下方修正や最近の外部環境の変化など、当社の中長期的成長についてご懸念の声もいただいておりますが、当社は2つの戦略のもと、今後の成長を目指します。

1つ目は「開発体制の効率化および再編成によるラインナップの拡充」です。既に国内開発体制の刷新を終え、今期より新たな体制で開始しました。具体的には、1) 人員配置の見直し、2) 開発会社の積極的な活用による発売サイクルの短期化、を目指します。加えて、新規ブランドの立ち上げと過去資産の再活用を並行することで、全体的なラインナップの拡充を図ります。

また、海外開発会社との提携モデルを改善します。制作をすべて委託するのではなく、部分的な委託に変更し、綿密な連携のもと、当社の開発部門がイニシアチブを取ることで、クオリティの維持に努めます。

2つ目は「成長の余力の高いオンライン事業の強化」です。

まず、PCオンラインゲームのアジア展開を強化します。現在、すでに日本、台湾、韓国での運営を開始していますが、今後はタイトルの拡充を図るとともに、中国での展開も検討しています。

次に家庭用ゲームのダウンロードコンテンツの充実を図ります。従来のパッケージ販売に加え、デジタルディストリビューションおよび追加コンテンツの販売を併用することで本数の最大化を目指します。

またモバイル市場では、当社の得意とするコアユーザー向けゲームと、北米で展開しているカジュアルゲームとの両面展開により、スマートフォン向けゲームのタイトル数を増加します。さらに、携帯電話端末でも家庭用ゲームソフトと同様、マルチプラットフォーム展開を進めます。

引き続き、当社オンラインコンテンツの売上規模推移についてご説明いたします。

資料では「PCオンライン事業」、「モバイルコンテンツ事業」ならびに「コンシューマ用ゲームソフト事業におけるダウンロードコンテンツまたはデジタル配信」の売上高を合算しています。グラフの通り、2009年3月期時点では約70億円でしたが、前期は約100億円、今期の計画は約110億円と着実に成長しており、今後も大きな伸長を期待できる分野として経営資源を積極的に投下したいと考えています。

P.7-8 新旧事業セグメント比較

事業セグメント別の状況についてご説明いたします。

今期より、会計基準の変更に伴い事業セグメントの区分を変更しました。モバイルコンテンツ事業をコンテンツエキスパンション事業から独立させ、また業務用機器販売事業とパチンコ&パチスロ事業を統合し、新たに「アミューズメント機器事業」としました。コンシューマ・オンラインゲーム事業ならびにモバイルコンテンツ事業を今後の「成長事業」と位置付け、当社の経営資源の85%を投下してまいります。また残りの3事業は「安定事業」として、経営資源の15%を投下する予定です。

P.9-19 コンシューマ・オンラインゲーム事業

始めにパッケージソフトの市場規模推移ですが、IDGのデータによれば、2010年は前年に比べて92%の推移と予測されています。この要因は1)世界的な景気後退による消費者の買い控え、および2)デジタルディストリビューション等の拡大による販売形態の多様化、と推測されます。しかしながら、当社ではデジタルディストリビューションの市場を加味すれば、ほぼ前年並みに推移するのではないかと予測しています。

続いてPCオンラインゲーム市場規模推移についてご説明します。

アジア、特に中国を中心に2006年以降急激に成長しており、韓国も底堅く市場を支えていることから、今後も成長が見込まれると考えています。

2009年の当社の市場シェアについて、日本での販売総額はほぼ前年並みですが、国内市場が前期比103.7%であったことから、前年4位から6位へシェアを落としています。また北米でのシェアは2.55%で昨年18位から10位、欧州においてもシェアは2.1%で昨年の20位から12位へと大きく向上しました。これは主に、大型タイトル『ストリートファイターIV』および『バイオハザード5』の貢献によるものです。

続いてコンシューマ・オンラインゲーム事業の事業戦略についてご説明いたします。

コンシューマ・オンラインゲーム事業の中長期目標である「海外売上比率 65%の達成」のため事業改革を実施し、今後 5 年先を見据えた体制に変更しました。新体制のもと、発売サイクルの短期化、海外開発の推進、マルチプラットフォーム展開、積極的なダウンロード配信、海外マーケティング組織およびローカライズの強化、さらに新規フランチャイズへの新規投資など、様々な戦略を推進いたします。また、上記戦略を「60 カ月マップ」、「MT フレームワークの拡張」、「開発人員の増強」、「2 段階承認制度」等により補完し、確実な成長を目指してまいります。

次にコンシューマ・オンラインゲーム事業の前期施策です。

前期は 2 つの課題が露見しました。1 つ目は主要大型タイトルの発売延期です。第 4 四半期に偏重したタイトルラインナップが原因であり、今期以降は各四半期に平準化した販売を心がけます。2 つ目は、海外提携タイトルの不振です。不振の要因は「外注管理体制および企画管理の甘さ」であると分析しており、今後は日本の開発部門との連携を密にし、外部リソース活用方法を再検討します。

また、前期は新たにオンラインコンテンツ事業が始動しました。アジアでの展開を開始した『モンスターハンター フロンティア オンライン』が軌道に乗り、『バイオハザード 5』、『ストリートファイターIV』など庭用ゲームソフトの追加ダウンロードコンテンツも実績を上げるなど、PC オンラインと家庭用オンラインによる新たな事業モデルが確立しました。

前期の主要タイトル販売実績です。

主力タイトルの発売延期により、『モンスターハンターポータブル 2nd G』や『バイオハザード 5』等のリピート商品を中心に販売しました。新規タイトルでは『モンスターハンター 3 (トライ)』がサードパーティの Wii 向けタイトルでは初となるミリオンセールスを記録しました。しかしながら『バイオニック コマンドー』、『バイオハザード/ダークサイド・クロニクルズ』については、残念ながら計画を下回る結果となりました。

コンシューマ・オンライン事業の今期展開についてご説明します。

まず、開発体制を見直します。内作体制の刷新および外注開発会社の活用により、次なる成長に向けた強固な開発基盤の構築を目指します。内作だけでゲームを開発するのではなく、行程を細分化することで外注開発を効率的に併用する「ハイブリッド化」により、当社の主力ソフトの開発期間の短縮化、さらに単年度に投入する主力フランチャイズの増加を目指します。

また、今後の成長のためのラインナップ増加を目指し、開発投資額の 20～30%を新作ブランドへの投資に振り分け、同時に過去資産の活用を進めます。今期は『Marvel vs. Capcom 3』、『大神伝』のように過去に好評を博した資産を活用し再ブランド化を図ります。

海外開発会社のマネジメントについても見直します。先述のとおり、海外タイトルの販売不振の原因は「外注企業の管理の甘さ」でした。開発海外向けタイトルラインナップの拡充という路線に変更はありませんが、今後は既存シリーズの開発委託を中心に、海外とカプコンのテイストの融合を図ります。

引き続きオンライン事業の戦略です。

PC 市場には端境期がなく、市場もアジアでの展開が中心であることから、家庭用ゲーム市場を補完できる成長事業として注力する予定です。

国内では『モンスターハンター フロンティア オンライン』を Xbox 360 版と同時に展開し、相乗効果によるユーザー層および収益の拡大を目指します。アジアでは既存地域での展開に加え、中国での展開を検討してまいります。なお、その他のタイトルについては韓国の Neowiz Game 社と『ロックマンオンライン』の共同開発を進めています。

また、家庭用ゲームソフトでもオンライン機能の充実を進めています。今期の主力タイトル『スーパーストリートファイターIV』、『ロスト プラネット 2』などを中心に、追加ダウンロードコンテンツの販売によるユーザーの囲い込みと継続的な収益の確保を図ります。この追加収益により、開発費の高騰や小売価格の下落を補完できる可能性があると考えています。

次に、今期の主要タイトルの販売計画です。

『モンスターハンターポータブル 3rd』は期中に 360 万本の販売を計画しています。『デッドライジング 2』は 300 万本、『ロスト プラネット 2』は受注状況を鑑み計画本数を 220 万本に下方修正しました。また、『Marvel vs. Capom 3』も 200 万本の販売を計画しており、今期は 200 万本クラスを 2 本、3 百万本クラス 2 本と非常に充実したタイトルラインナップを予定しています。

最後に、コンシューマ・オンラインゲーム事業の業績です。

2010 年 3 月期の売上高は前期比 70.0%、営業利益は 47.9%となり、販売本数も 1,250 万本まで減少いたしました。主な減少要因は『ロスト プラネット 2』、『スーパーストリートファイターIV』など発売延期によるものです。

2011年3月期は売上高715億円、営業利益153億円、営業利益率21.4%、発売タイトル数75作、販売本数は2,000万本を計画しています。

2009年3月期に比べて減益となる要因としては、マーケティング費用の増加および、各種オンライン機能やダウンロードコンテンツ等の追加による開発原価の増加が挙げられます。

P.20-23 モバイルコンテンツ事業

次に、今期より単独のセグメントとなったモバイルコンテンツ事業についてご説明いたします。

まず市場規模推移ですが、iPhoneを始めとするスマートフォンの普及により、市場は飛躍的に成長を続けています。今後も次世代携帯機の販売が進み、2014年までは全世界で順調に拡大する見込みです。

モバイルコンテンツ事業の今期戦略です。

当社は昨年度から積極的にスマートフォン向けゲームの開発を進めており、各タイトルのダウンロード数は好調に推移しています。独自技術である「ビジュアルパッド」の開発など、市場での先駆者的地位を確立していますが、今期も引き続き国内外でiPhone/iPod touchを主流としたスマートフォン向けのゲーム開発を進めます。

加えて、家庭用ゲームソフト同様、多様化する端末に柔軟に対応するため、携帯電話機でも「マルチプラットフォーム戦略」を推進します。また、iPhone版『ストリートファイターIV』のように、関連する家庭用ゲームソフトの発売時期と連動させることで、ゲームの販売本数および収益の拡大を図ります。

昨今成功が著しいソーシャルゲームへの取り組みも検討しています。

基本的には、既存コンテンツへソーシャル機能を追加することで、ゲームを通じたコミュニケーションを可能にする仕組みを企画しており、継続的な課金モデルによる収益の安定化を目指します。

今期は売上高40億円、営業利益9億円、営業利益22.5%の計画です。事業セグメント変更のため、前期実績は割愛させていただきます。

P.24-27 アミューズメント施設事業

次にアミューズメント施設事業についてご説明いたします。

前期も景気の後退や人気機種不在が続き、市場規模は大きく減少しました。

各社とも大規模な店舗閉鎖ならびに人員削減を行い、経営効率を高めることで対応していますが、今後も大幅な回復は難しいと判断しています。

今期も引き続き固定費の削減および不採算店舗の退店に努め、効率的な事業運営を行うことで利益の確保に努めてまいります。

出退店については、前期 2 店舗の閉鎖に続き今期も 1 店舗の退店を予定していますが、市場環境を鑑み、同期間の新規出店はございません。2011 年 3 月期の期末店舗数は合計 37 店舗を予定しています。

今期の計画は売上高 110 億円、営業利益 6 億円、営業利益率 5.5%、既存店売上前年比は 97%と若干減収の計画ですが、徹底したコスト削減により増益の見込みです。

P.28-31 アミューズメント機器事業

続いてアミューズメント機器事業についてご説明いたします。

今期より、業務用機器販売事業とパチンコ&パチスロ事業を統合しました。

まず、両事業の市場規模推移です。業務用機器販売市場は、アミューズメント施設市場の落ち込みに連動して大幅に縮小しています。パチンコ&パチスロ市場においても 1 円パチンコへの顧客流出に加え、市場の低迷およびホール数の淘汰により規模は縮小傾向にあります。

業務用機器販売事業の今期戦略については、まず開発体制を見直し、業績の安定化および黒字化を目指します。今期の販売計画はメダルゲーム 1 機種 250 台、また前期販売のなかったビデオゲーム機は『スーパーストリートファイターIV』の投入で 2,200 台の販売を予定しています。

パチンコ&パチスロ事業では、前期に事業再構築のため特別損失を計上していますので、今期より確実に収益貢献できる体制を整えてまいります。

前作『ビューティフル・ジョー』同様に、販売網の改善および製品の品質向上に尽力いたします。また、収益の安定化を目指し、受託ビジネスの拡大も進めます。

これにより、アミューズメント機器事業は売上高 50 億円、営業利益 12 億円、営業利益率 24%を計画しています。

P.32-33 その他事業

その他事業の戦略と計画についてご説明いたします。

当事業は、当社のワンコンテンツマルチユース戦略の主軸として機能し、主にキャラクターコンテンツの活用によりブランド価値の向上を担っています。前期に引き続き、今期も家庭用ゲームソフトの販売と連動したグッズ展開や映画・映像化による認知度向上、最終的にはゲームソフト販売本数の最大化を目指します。具体的な映像化例として、シリーズ最新作の発売に合わせて7月にTVアニメ『戦国 BASARA 弐』を放映予定です。また今話題の3D映画として『バイオハザード IV アフターライフ』が2010年9月に公開予定となっています。

今期は売上高 35 億円、営業利益 10 億円、営業利益 28.6%を計画しています。

P.34-35 2011年3月期 業績予想

最後に2011年3月期の業績予想についてご説明いたします。

主力となるコンシューマ・オンラインゲーム事業で収益のV字回復を見込み、売上高 950 億円、営業利益 150 億円、経常利益 140 億円、当期純利益 80 億円を計画しています。

1株当たり予想当期純利益は135円39銭、配当につきましては中間配当15円、期末20円、年間35円の予定です。

今期も全社一丸となり、計画を達成すべく全力で邁進してまいりますので、引き続き宜しくご願いたします。