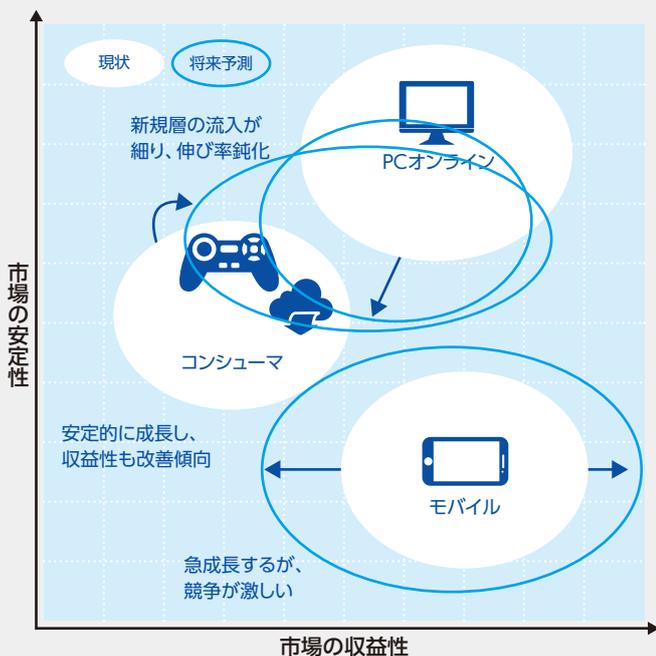


ゲーム業界の産業特性

各市場の特性



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



コンシューマ市場特性 パッケージ+デジタル

市場規模は299億ドルであり、2023年に479億ドルと今後5年間で約60%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非常に高く、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。今後は、アジアおよび新興地域での成長と、北米などでのコンソールオンラインの拡大によるデジタル販売比率の更なる向上に伴い、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、他2市場との利益率の差は縮小する見通しです。→詳細はP71参照



モバイルコンテンツ市場特性

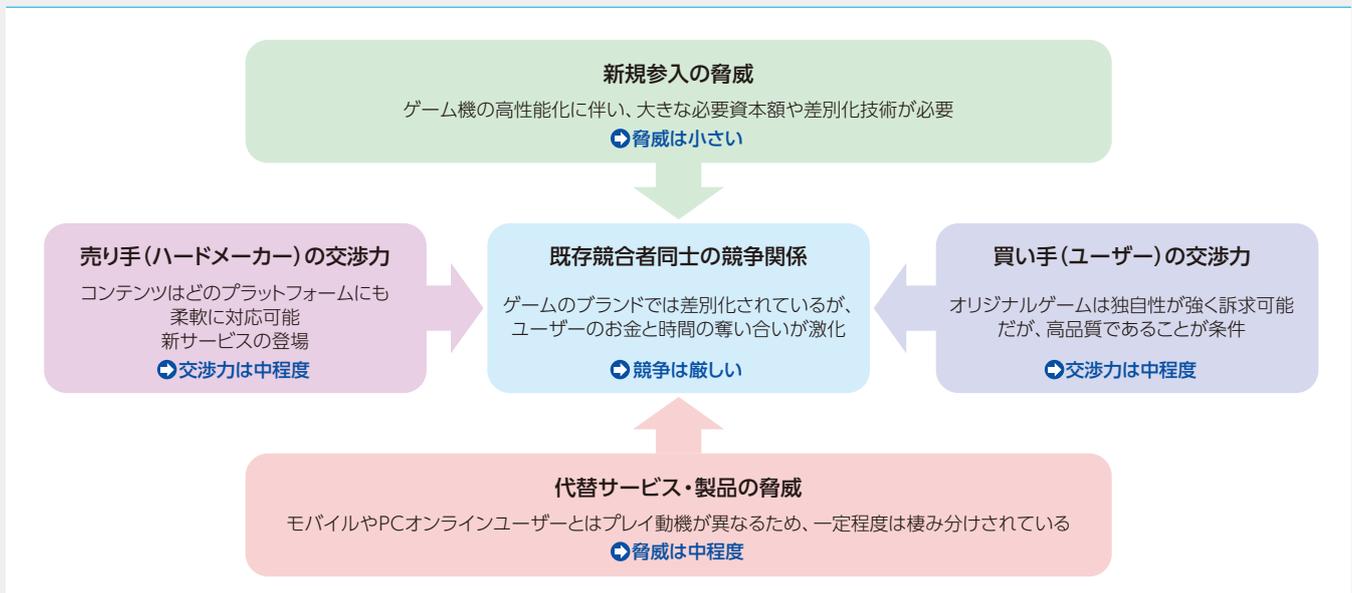
市場規模は753億ドルであり、2023年に1,098億ドルまで急伸すると予想されています。顧客層はカジュアルユーザーの構成比が非常に高く、プレイ目的は隙間時間の活用が多いなど、ゲームへのロイヤリティは一番低いです。課金者はコアユーザーなど一部に留まることから、価格感応度および景気感応度は最も高いのが特徴です。収益性は3市場の中で最も高いですが、ヒットしても長期・安定的な収益を生み出すタイトルは限定的で、ブランド定着が課題となっています。しかしながら、今後もスマートフォンは最も普及するゲーム機として急成長をけん引する見込みです。→詳細はP71参照



PCオンライン市場特性

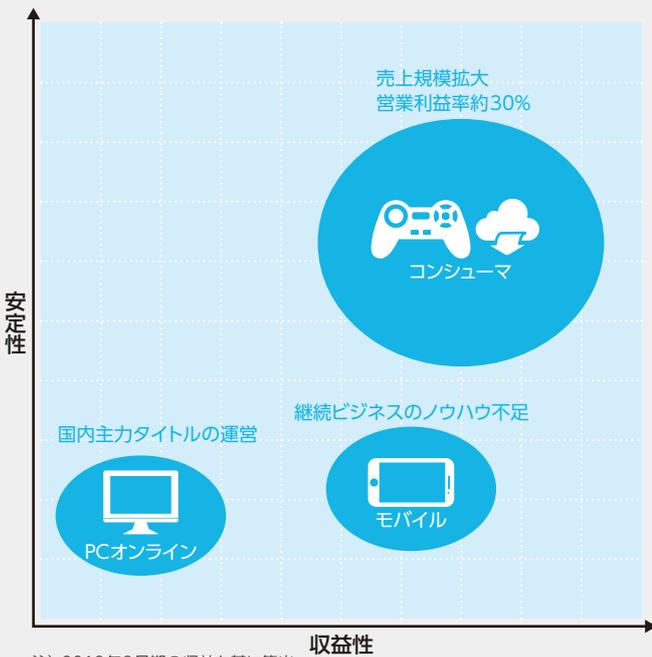
市場規模は416億ドルであり、2023年に441億ドルと今後5年間で約6%伸びる見通しです。顧客層はコアユーザーの構成比が非常に高く、ゲームへのロイヤリティは一番高いです。継続的な課金意欲がかなり高いことから、価格感応度および景気感応度は一番低いのが特徴です。コンソールオンラインの拡充により、コンシューマ市場の統合も進むと目され、同市場としての伸び率は鈍化すると予想されています。→詳細はP71参照

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) 2019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77%)
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を定期的に投入するとともに、デジタル販売に傾注したことなどにより、近年、デジタル売上比率は向上し、売上規模が拡大したことに加え、営業利益率は約30%台を推移しています。

モバイルコンテンツ市場特性(売上構成比2%)

スマートフォン向けに、当社の人気コンテンツを活用したゲームを配信し、カジュアル層など新規層の開拓により新たな収益機会を生み出しています。一方、コンシューマとは異なる継続ビジネスのノウハウ不足により、売上は市場成長を下回っています。

PCオンライン市場特性(売上構成比4%)

PCオンライン向けに、当社の人気コンテンツを活用したゲームを配信し、日本において既存コンテンツの安定的な運営に努めています。

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	高品質のモノづくりにこだわり、従業員に信頼され、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	○	○	○	○	持続的な競争優位
	開発を効率化するRE ENGINEや、VRのフル対応を実現する技術力	○	○	○	○	持続的な競争優位
ガバナンス	若手を育てる社内風土	○	×	○	○	他企業でも見られる強み
	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)	○	△	×	○	更に先行する企業あり
ブランド	迅速な意思決定システム	○	△	×	○	オーナー企業に多く見られる強み
	世界に通用する多数の人気IPを保有	○	○	○	○	持続的な競争優位
財務	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	○	×	○	○	他にも知名度の高い企業あり
	上場以来、29年間配当を継続	○	△	×	○	10年以上連続増配の企業は約40社
販売	コンシューマのデジタル売上販売比率50%以上	○	△	△	○	海外大手企業が先行
	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の保有企業は展開可能
マーケティング	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	○	×	△	×	
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基に当社作成

評価への対策

- ※1 若手を育成する仕組みとして、2011年度より約100名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P41参照)
- ※2 ①多数の人気IP保有の優位性を生かし、ミリオンセラーの過去作品(89タイトル)をDLC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、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P33参照)
- ※3 IPの強さの割に、モバイル展開が成功していない組織への低評価に対して、①内作への有カリエーターの配置、②運営ノウハウの豊富なモバイル会社との協業、などの施策を引き続き推し進めています。(詳細はP37参照)