



株式会社カプコン
(東証・大証一部:9697)

2014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. 2014年3月期 業績予想 ……P9
4. 事業セグメント別概要 ……P11
5. カプコンの基本情報 ……P27
6. 主要経営指標 ……P31

1. 中期経営目標

新・中期経営目標

■ 2014年3月期からの5カ年(累計)目標

・営業利益累計 750～800億円

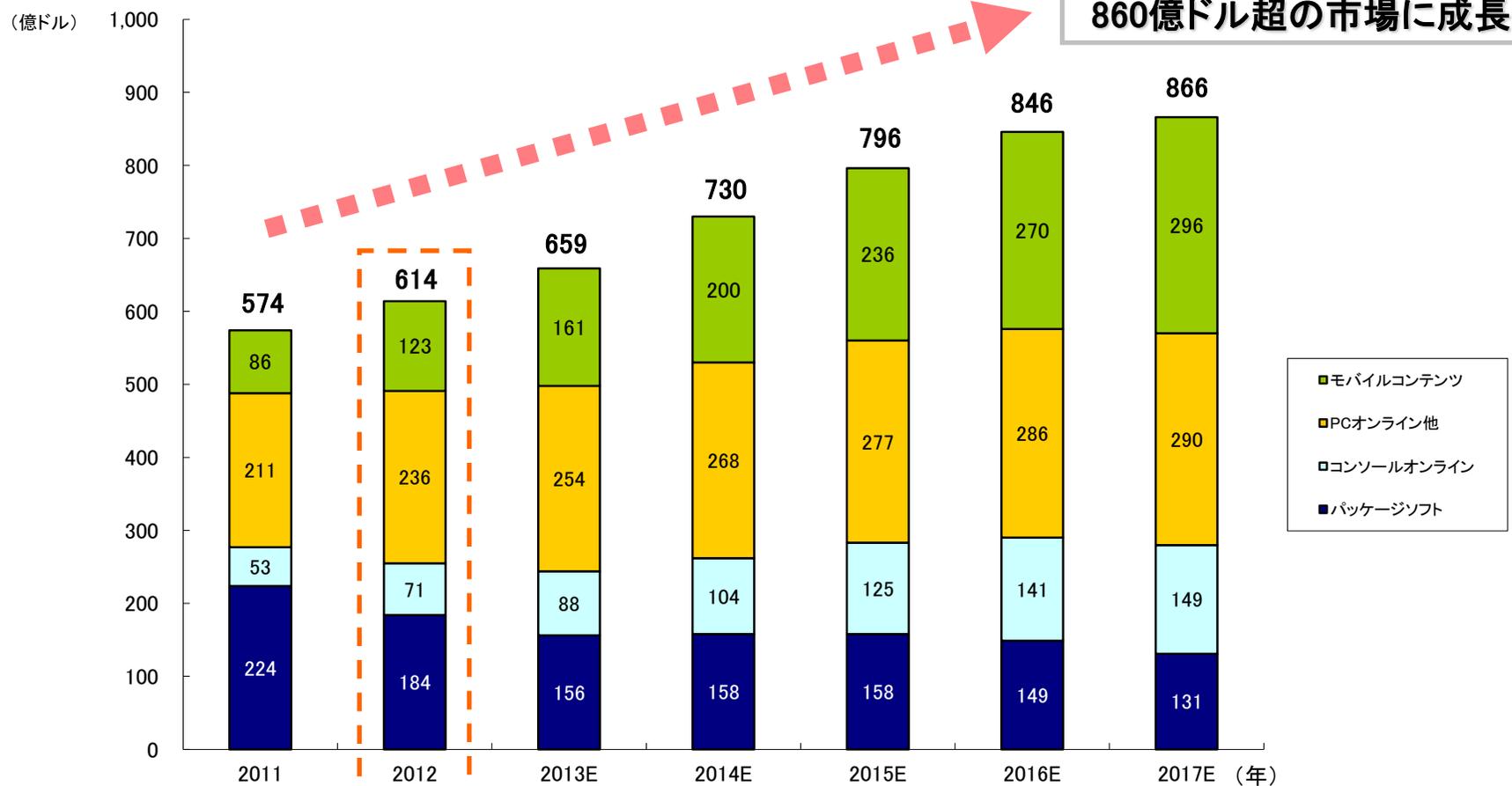
・2017年度の営業利益率 20% 目途

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

PCオンライン・モバイル市場はグローバルで拡大し
マーケットは成長を継続

■ コンシューマ・PCオンライン・モバイル市場推移



※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改善

- ・ デジタル戦略(DLC)の強化
- ・ 内作への移行による開発効率および品質の向上
- ・ シリーズタイトルの発売サイクルの短期化

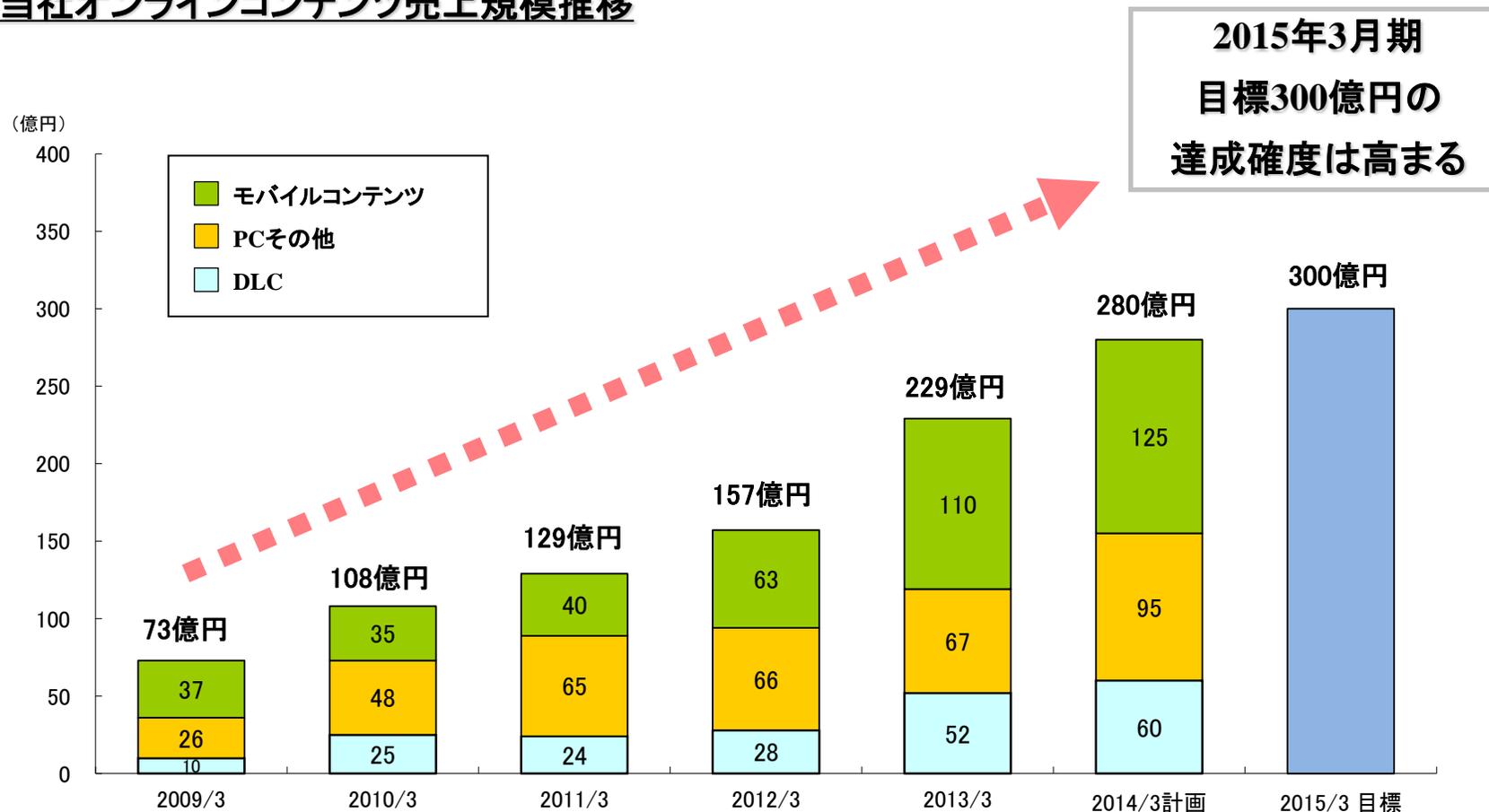
■ 戦略2: 成長性の高いオンライン事業の強化

- ・ ソーシャルゲームを多ハード展開
- ・ オンラインビジネスの海外展開を強化
- ・ 開発人員の増強

2-3. オンラインコンテンツ売上規模推移

オンライン事業への経営資源の集中により
持続的成長を目指す

■ 当社オンラインコンテンツ売上規模推移



3. 2014年3月期 業績予想

3-1. 2014年3月期 連結業績予想

オンラインコンテンツの拡充および
アミューズメント機器事業の貢献などにより、増収増益を見込む

(単位:百万円)

	2013/3	2014/3計画	増減
売上高	94,075	97,000	2,925
営業利益	10,151	12,000	1,849
営業利益率	10.8%	12.4%	-
経常利益	10,944	11,700	756
当期純利益	2,973	6,800	3,827

- 主にコンシューマ事業でのデジタル戦略(DLC)の推進および
オンラインコンテンツの成長により、売上高・利益ともに改善を目指す
- 1株当たり予想当期純利益 118円91銭
- 配当は 中間15円、期末25円の年間40円を予定

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

デジタル戦略の強化により コンシューマ事業の収益性の改善に取り組む

■ パッケージソフトおよびDLC 戦略

- ・開発とマーケティング部門の連携をグローバルで強化し、海外での競争力を向上
 - ⇒ 次世代機に向けた新たな組織体制を確立
 - ⇒ プレイステーション4向け新作『deep down』開発進行中
- ・収益性の高い国内市場では、実績のある有カタイトルを複数投入
 - ⇒ 『モンスターハンター4』、『逆転裁判5』、『戦国BASARA4』などを投入予定
- ・ダウンロードコンテンツ(DLC)の販売拡大
 - ⇒ 大型タイトルの追加コンテンツを戦略的に投入し、ライフタイムを長期化
 - ⇒ 本編ダウンロード販売の強化
 - ダウンロード専売の『ダンジョンズ&ドラゴンズ』など、販売タイトル数を拡充

4-1. デジタルコンテンツ事業 戦略および計画②

■ 2014年3月期 パッケージソフト 主要タイトル販売計画

(単位:千本)

タイトル名		地域	発売日	計画
3DS	モンスターハンター4	日本	2013年夏	2,800
PS3 Xbox 360 Wii U PC	バイオハザード リベレーションズ アンベールド エディション	日本	5/23	1,200
		北米	5/21	
		欧州	5/24	
PS3 Xbox 360	ロスト プラネット 3	日本	8/29	1,200
		北米	8/27	
		欧州	8/30	

※日本には、アジア地域を含む

4-1. デジタルコンテンツ事業 戦略および計画③

市場の端境期および事業再構築が重なり
販売本数の減少を見込む

■ 2014年3月期 パッケージソフト 販売本数計画

(単位:千本)

	2012/3	2013/3	2014/3計画	増減
タイトル数(本)	68	46	30	-16
日 本	6,800	4,500	6,300	1,800
北 米	5,100	5,400	4,000	-1,400
欧 州	3,300	3,600	2,400	-1,200
ア ジ ア	500	500	300	-200
合 計	15,700	14,000	13,000	-1,000

(内訳)

(単位:千本)

	2012/3	2013/3	2014/3計画	増減
他社タイトル	1,250	550	750	200
旧作・廉価版	3,900	3,900	3,000	-900

4-1. デジタルコンテンツ事業 戦略および計画④

オンライン向け開発人員の増強により
市場拡大に応じた成長を目指す

■ モバイルコンテンツ(ビーラインブランド) 戦略

・グローバルでファミリー層を対象としたタイトルの提供を継続

⇒ ビーラインブランドの累計ダウンロード数は1億件を突破

⇒ 主カタイトル『スマーフ・ビレッジ』(iOS、Android)は売上TOP25のポジションを維持

⇒ 電子書籍端末など多ハード展開を推進

・4拠点(北米・欧州・タイ・日本)での開発体制の強化

⇒ 「ビーライン・インタラクティブ・タイランド Co., Ltd.」の本格稼働

⇒ 『Snoopy 2(仮)』 2013年冬配信予定

4-1. デジタルコンテンツ事業 戦略および計画⑤

オンライン向け開発人員の増強により
市場拡大に応じた成長を目指す

■ モバイルコンテンツ(カプコンブランド) 戦略

- ・既存有カブランドを中心としたソーシャルゲーム展開
 - ⇒ 大阪・東京両開発拠点によるアプリ・ブラウザへの両面展開
 - ⇒ 内作人員の増強による投入タイトル数の増加

■ PCその他 戦略

- ・主カタイトルの大型アップデート等による収益力の強化
 - ⇒ PCオンラインゲーム『モンスターハンター フロンティアG』 2013年4月17日サービス 開始
 - ⇒ ブラウザゲーム『鬼武者Soul』の新規プラットフォームでの展開
- ・海外展開の推進
 - ⇒ テンセント社との協業により、『モンスターハンター オンライン』を中国市場に投入
2013年中にベータテストを開始予定
 - ⇒ PCブラウザゲーム『鬼武者Soul』を台湾市場に投入、2013年4月30日よりベータテストを開始

4-1. デジタルコンテンツ事業 戦略および計画⑥

オンラインコンテンツの拡充により
増収増益を見込む

■ デジタルコンテンツ事業 計画

(単位:億円)

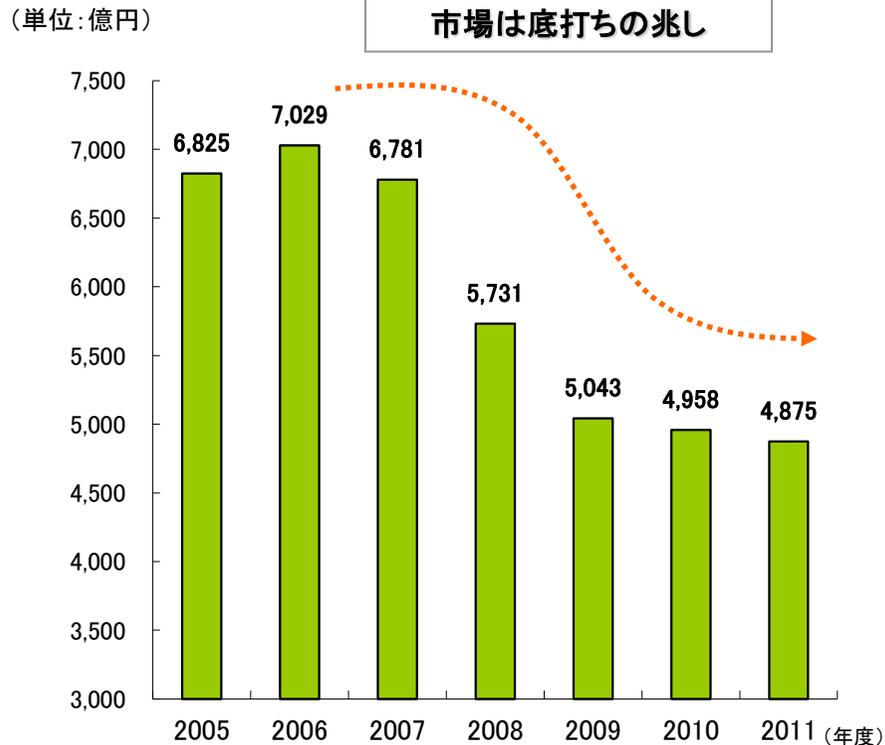
	2012/3	2013/3	2014/3計画	
売上高	598	636	645	
営業利益	128	70	91	
営業利益率	21.5%	11.1%	14.1%	
売上内訳	①パッケージ	441	407	365
	②DLC	28	52	60
	③モバイルコンテンツ	63	110	125
	④PCその他	66	67	95
	オンラインコンテンツ計 (②+③+④)	157	229	280

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

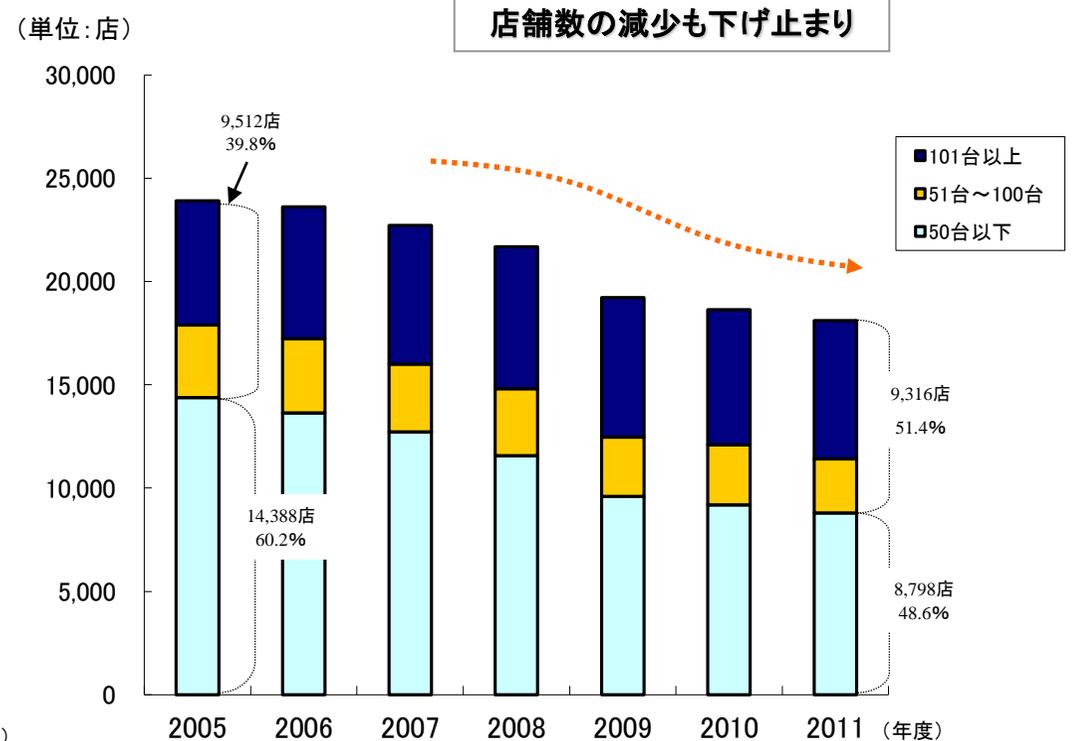
市場は緩やかに縮小を続けるも
底打ちの兆し

■ アミューズメント施設 市場規模推移



※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)



※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

不採算店舗の精査など徹底したコスト管理により
前期と同水準の収益を維持

■ アミューズメント施設事業 戦略

・既存店の運営体制を徹底的に効率化

⇒シニア向けイベントの開催など新規需要の開拓

⇒既存店前年比計画:99%

⇒今期計画:出店3、退店5、合計32店舗



「プラサカプコン直方店」

■ アミューズメント施設事業 計画

(単位:億円)

	2012/3	2013/3	2014/3 計画	増減
売上高	117	109	110	1
営業利益	17	17	17	0
営業利益率	15.2%	15.6%	15.5%	-
既存店売上前年比	101%	95%	99%	-

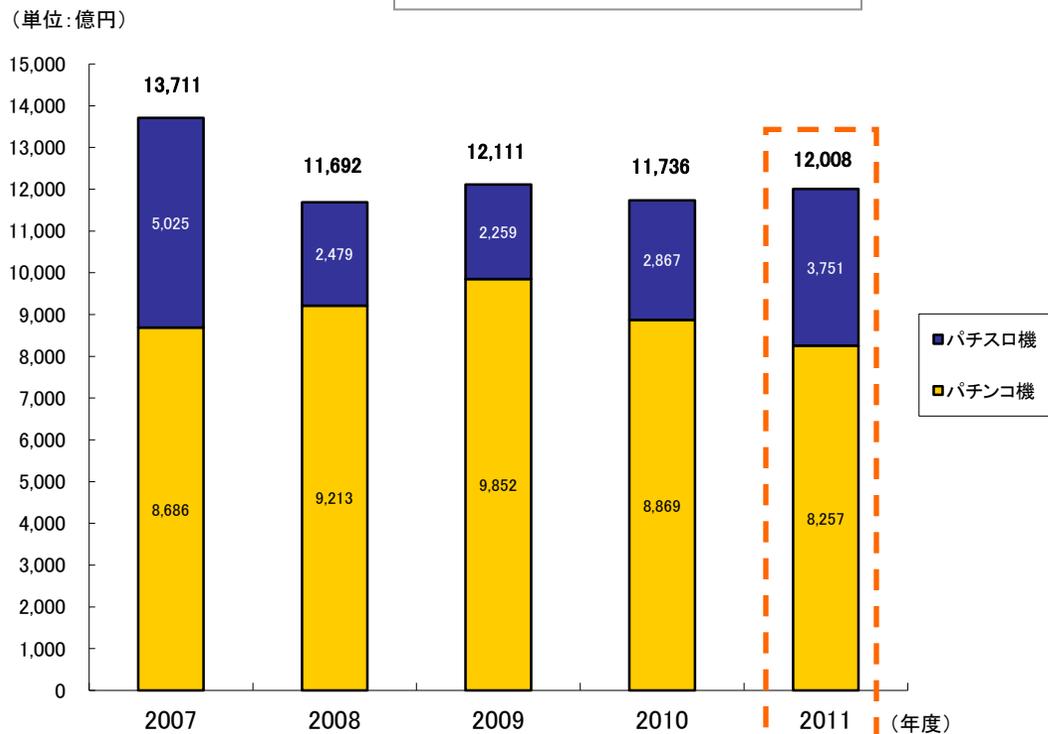
4-3. アミューズメント機器事業

4-3. アミューズメント機器事業 市場概況

遊技機市場はパチスロ機市場の拡大が継続
 施設市場の底打ちに伴い、業務用機器販売市場は回復基調

■ 遊技機 市場規模推移

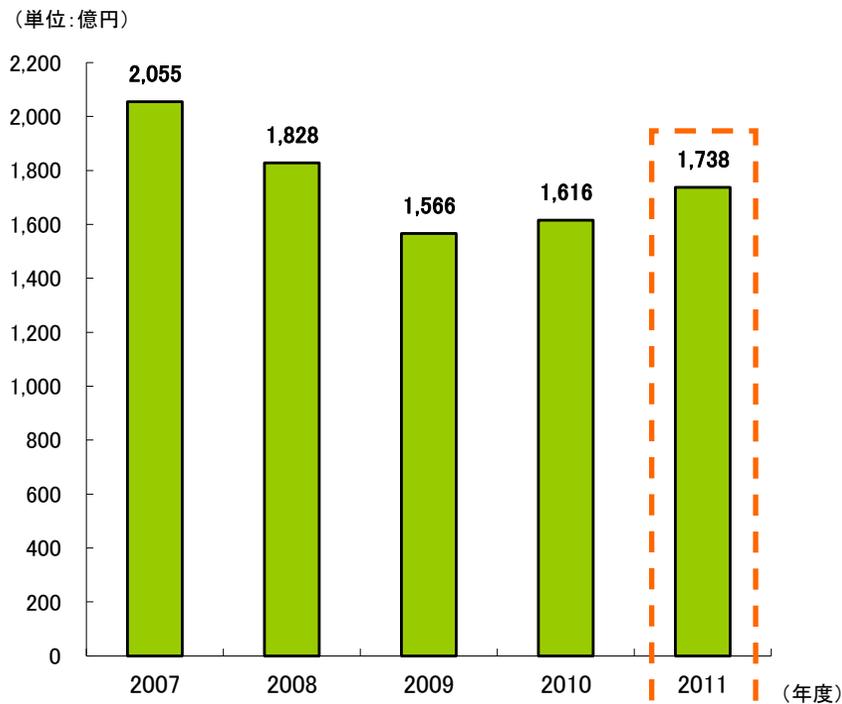
パチスロ機市場が順調に伸長



※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

施設の投資意欲に反転の兆し



※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①

家庭用ゲームの人気シリーズを積極的に活用し
さらなる収益力の向上を目指す

■ P&S事業 戦略

・自社筐体ビジネスの強化

- ⇒ 自社パチスロ機を2機種投入予定
- ⇒ フィールズ株式会社との提携継続による販売網の確保
- ⇒ 生産体制の増強により、機会損失を低減

・受託ビジネスによる収益の確保

- ⇒ 自社筐体ビジネスと並行し収益を安定化
- ⇒ 複数機種を開発・投入予定



受託パチスロ機『新鬼武者 再臨』

©CAPCOM CO., LTD. ALL RIGHTS RESERVRD.

©Sammy ©RODEO

4-3. アミューズメント機器事業 戦略および計画②

家庭用ゲームの人気シリーズを積極的に活用し
さらなる収益力の向上を目指す

■ 業務用機器販売事業 戦略

・安定的な商品投入による収益確保

⇒ 新規メダルゲーム機『マリオパーティ ふしぎのコロコロキャッチャー2』 2013年4月稼働

⇒ 新規アーケードゲーム機『モンハン日記 プリプリプーギーレース』 2013年夏稼働予定

■ アミューズメント機器事業 計画 (P&S事業および業務用機器販売事業合計)

(単位:億円)

	2012/3	2013/3	2014/3 計画	増減
売上高	76	167	185	18
営業利益	8	48	43	-5
営業利益率	11.6%	29.1%	23.2%	-

※P&S事業:業務用機器販売事業 売上構成比 = 9 : 1

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・マルチユース戦略の一端として展開 グローバルでビジネスを強化

■ キャラクターコンテンツ事業 戦略

- ・ゲームソフトの発売と連動した映像・舞台化による認知度向上
 - ⇒ 宝塚歌劇『戦国BASARA』 2013年6月15日～ 公演予定
 - ⇒ TVアニメ『ガイストクラッシャー』 プロジェクト進行中
- ・30周年を活用したビジネス展開
 - ⇒ 記念書籍の発売などグローバルで商品化を推進



『ガイストクラッシャー』

■ その他事業 計画

(単位:億円)

	2012/3	2013/3	2014/3計画	増減
売上高	28	27	30	3
営業利益	8	7	12	5
営業利益率	30.6%	27.3%	40.0%	-

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%

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

成長事業

売上構成比: 70%

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

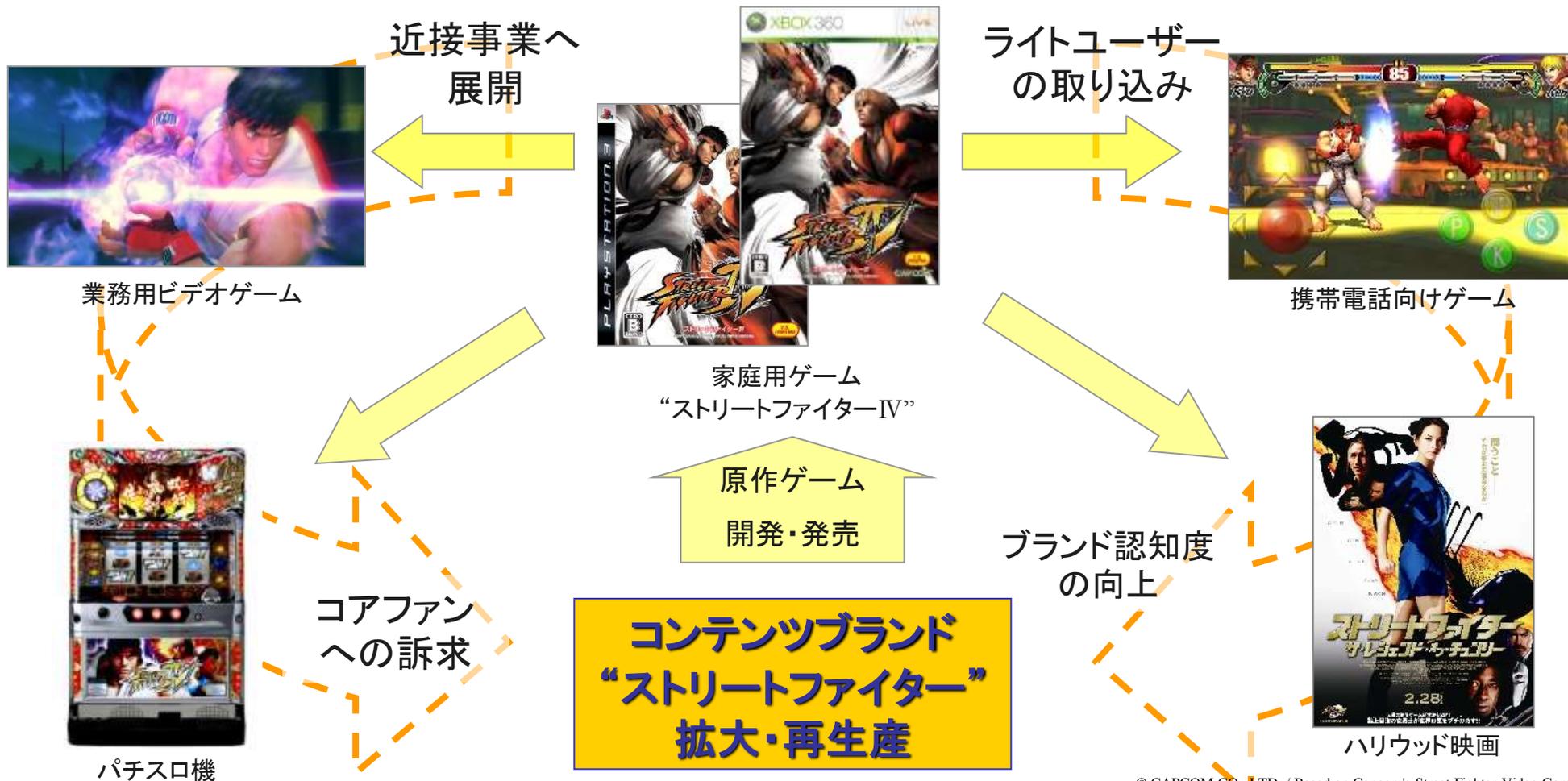
モバイルコンテンツ事業

- ※ 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「ストリートファイター」

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



© CAPCOM CO., LTD. / Based on Capcom's Street Fighter Video Games

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、水平展開の鍵である自社コンテンツを数多く保有

- | | |
|-------------------------|---------------------------|
| ・「バイオハザード」シリーズ 5,600万本 | ・「ストリートファイター」シリーズ 3,400万本 |
| ・「デビルメイクライ」シリーズ 1,200万本 | ・「モンスターハンター」シリーズ 2,300万本 |
| ・「ロストプラネット」シリーズ 490万本 | ・「デッドライジング」シリーズ 540万本 |

※2013年3月31日時点

■ 海外を中心とした事業展開力

(1) 成長が見込める北米・欧州市場で着実にミリオンヒットを輩出

(2) トップタイトルの売上構成比 海外：国内＝90%：10%

■ 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毎年創出し、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)

	2011/3	2012/3	2013/3	前期比	2014/3 計画	前期比
売上高	97,716	82,065	94,075	114.6%	97,000	103.1%
売上総利益	37,304	32,456	32,163	99.1%	32,000	99.5%
利益率	38.2%	39.5%	34.2%	-	33.0%	-
販売管理費	23,009	20,150	21,942	108.9%	20,000	91.1%
営業利益	14,295	12,318	10,151	82.4%	12,000	118.2%
利益率	14.6%	15.0%	10.8%	-	12.4%	-
経常利益	12,861	11,819	10,944	92.6%	11,700	106.9%
利益率	13.2%	14.4%	11.6%	-	12.1%	-
当期純利益	7,750	6,723	2,973	44.2%	6,800	228.7%
利益率	7.9%	8.2%	3.2%	-	7.0%	-

●セグメント別業績 <事業種別>

(単位:百万円)

		2011/3	2012/3	2013/3	前期比	2014/3 計画	前期比
デジタルコンテンツ	売上高	74,297	59,809	63,636	106.4%	64,500	101.4%
	営業利益	13,865	12,887	7,062	54.8%	9,100	128.9%
	利益率	18.7%	21.5%	11.1%	-	14.1%	-
アミューズメント施設	売上高	11,621	11,729	10,944	93.3%	11,000	100.5%
	営業利益	1,131	1,787	1,709	95.6%	1,700	99.5%
	利益率	9.7%	15.2%	15.6%	-	15.5%	-
アミューズメント機器	売上高	7,903	7,663	16,783	219.0%	18,500	110.2%
	営業利益	2,638	890	4,892	549.7%	4,300	87.9%
	利益率	33.4%	11.6%	29.1%	-	23.2%	-
その他	売上高	3,893	2,862	2,711	94.7%	3,000	110.7%
	営業利益	1,098	877	740	84.4%	1,200	162.2%
	利益率	28.2%	30.6%	27.3%	-	40.0%	-

※2013年3月期より、コンシューマ・オンラインゲーム事業およびモバイルコンテンツ事業を統合し「デジタルコンテンツ事業」へ名称変更

●セグメント別売上 <所在地別>

(単位:百万円)

	2011/3	2012/3	2013/3	前期比	2014/3 計画	前期比
日本	67,033	57,899	65,873	113.8%	81,000	123.0%
北米	19,340	15,867	17,377	109.5%	11,000	63.3%
欧州	9,966	6,930	9,406	135.7%	4,000	42.5%
その他	1,376	1,368	1,417	103.6%	1,000	70.6%

6-2. 主要経営指標 ②

● 広告宣伝

(単位:百万円)

	2011/3	2012/3	2013/3	前期比	2014/3 計画	前期比
単 体	3,293	2,833	2,632	92.9%	4,000	152.0%
連 結	7,046	5,639	6,875	121.9%	5,500	80.0%

● アミューズメント施設店舗数

(単位:店)

	2011/3	2012/3	2013/3	前期比	2014/3 計画	前期比
連 結	37	37	34	-3	32	-2

● 設備投資

(単位:百万円)

	2011/3	2012/3	2013/3	前期比	2014/3 計画	前期比
単 体	1,561	1,519	1,364	89.8%	*****	*****
連 結	1,725	2,240	3,077	137.4%	*****	*****

※ 2014年3月期 第1四半期決算時に公表

● 減価償却費

(単位:百万円)

	2011/3	2012/3	2013/3	前期比	2014/3 計画	前期比
単 体	2,846	2,606	2,891	110.9%	*****	*****
連 結	3,315	3,123	3,406	109.1%	*****	*****

※ 2014年3月期 第1四半期決算時に公表

● 従業員数

(単位:人)

	2011/3	2012/3	2013/3	前期比	2014/3 計画	前期比
単 体	1,636	1,698	1,820	107.2%	1,958	107.6%
連 結	2,089	2,265	2,476	109.3%	2,646	106.9%

● 開発投資額

(単位:百万円)

	2011/3	2012/3	2013/3	前期比	2014/3 計画	前期比
開発投資額	26,086	30,648	30,992	101.1%	*****	*****
内 研究開発費	2,924	2,236	1,982	88.6%	*****	*****

※ 2014年3月期 第1四半期決算時に公表

● 為替レート(期末)

	2011/3	2012/3	2013/3	前期比	2014/3 計画	前期比
ドル/円	83	82	94	114.6%	90	95.7%
ユーロ/円	117	109	120	110.1%	120	100.0%

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)

		2011/3	2012/3	2013/3	前期比	2014/3 計画	前期比
Playstation 2	タイトル数	1	0	0	-	-	-
	計	300	200	100	50.0%	-	-
Playstation 3	タイトル数	11	25	21	-4	-	-
	計	6,200	6,200	7,100	114.5%	-	-
PSP	タイトル数	11	9	4	-5	-	-
	計	6,200	1,900	600	31.6%	-	-
Wii	タイトル数	5	4	2	-2	-	-
	計	1,400	650	700	107.7%	-	-
NintendoDS	タイトル数	11	12	7	-5	-	-
	計	1,700	3,300	1,300	39.4%	-	-
Xbox 360	タイトル数	11	16	8	-8	-	-
	計	4,200	3,200	3,700	115.6%	-	-
PCその他	タイトル数	3	2	4	2	-	-
	計	500	250	500	200.0%	-	-
合計	タイトル数	53	68	46	-22	30	-16
	計	20,500	15,700	14,000	89.2%	13,000	92.9%

●CSソフト出荷本数 <所在地別>

(単位:千本)

	2011/3	2012/3	2013/3	前期比	2014/3 計画	前期比
日本	9,000	6,800	4,500	66.2%	6,300	140.0%
北米	6,000	5,100	5,400	105.9%	4,000	74.1%
欧州	5,000	3,300	3,600	109.1%	2,400	66.7%
アジア	500	500	500	100.0%	300	60.0%
合計	20,500	15,700	14,000	89.2%	13,000	92.9%



CAPCOM