

## 個人投資家向けオンライン会社説明会 質疑応答概要 (2018年3月30日)

- Q. ゲームソフトの作り込みが複雑になり開発費が増大する傾向ですが、利益確保のためにどのような効率化を行っているのでしょうか。
- A. 実際にゲーム機が新しくなるとゲーム容量は増えるため、開発費は増えていく傾向にあります。カプコンではその対策として、プレイステーション、Xbox、PCなどの開発環境を統合する独自の開発エンジンを採用しており、開発期間を短縮することでゲーム制作費を圧縮しています。また、デジタル販売では、流通マージンや製造コストが圧縮できるため、利益を確保しやすい面があります。
- Q. 社員平均年齢は36.6歳とのことですが、ゲーム開発に必要な斬新な考えを持った貴重な人材をどのように確保しているのでしょうか。
- A. カプコンは毎年、開発者として新入社員を100名以上採用しています。そのなかで、デジタル世代である若者の知識やアイデアを起用するとともに、30～40代の中堅層も、家庭用ゲームだけでなくモバイルやパチスロ分野にて企画力、発想力を発揮しています。カプコンのワンコンテンツ・マルチユース戦略を行う各事業において、幅広い年齢層の社員が活躍しています。
- Q. 継続型（ストック）ビジネスについて具体的に教えてください。
- A. まず1点目はモバイルコンテンツでの対応です。昨今、モバイルコンテンツでは基本無料でアイテム課金をする形が一般的ですが、家庭用ゲームに比べて毎月安定した売り上げが期待できます。しかし、カプコンはモバイルタイトル運営のノウハウが不足しているため、来期以降は実績あるアプリ会社と連携することにより、モバイル分野でもストックビジネスの実績を作りたいと考えています。
- 2点目は、コンシューマゲームでの対応です。デジタル販売の普及により、ゲームソフトを長期にわたり販売することが可能です。カプコンは、カタログタイトル（旧作）をデジタルで販売することにより、安定的な販売体制を構築しつつあります。これら2つの戦略によって業績を安定化させ、成長の道筋をつけていきたいと考えています。
- Q. 国内と海外で売上本数が伸びる見込みがあるのはどちらだと考えていますか。
- A. 家庭用ゲーム市場は世界で210億ドル（約2兆1,000億円）あり、そのうち海外の割合は85%超です。したがって、市場規模を見ると海外が伸びる可能性があると考えています。一方、『モンスターハンター：ワールド』は、国内市場が販売本数の40%を占めていますし、プレイステーション4やNintendo Switchなどのゲーム機も国内では多く売れています。したがって、斬新なゲーム機や面白いゲームソフトであれば日本市場でも十分に売上を伸ばすことができると考えています。

Q. 株主優待制度の導入予定はありますか。

A. 現在導入の予定はありません。カプコンは、企業価値を高めるとともに安定的な配当を継続することを株主還元の方針としています。加えて、定期的に自己株式を取得しており、1株あたりの利益を高めることで、最終的に株主の皆様へ還元していきたいと考えています。

Q. eスポーツの振興発展のために、今年スポンサリングされる予定があれば教えてください。

A. 昨年から今年にかけて日本市場でもeスポーツ元年と呼ばれる年になり、マスコミでも話題になっています。そのなか、カプコンもeスポーツを事業として注力していきたいと考えています。スポンサーなどを含め、どのような企業とどのビジネスモデルで進めていくかは検討中であり、現時点で具体的なことはお答えできませんが、多方面での協力を得ながら日本のeスポーツ市場を盛り上げていきたいと考えています。

Q. ROEを今期の予想から過去5年分を教えてください。

A. ROEは2014年3月期で5.4%、そこから9.8%、10.6%、11.6%と推移しており、今期（2018年3月期計画）においても12.3%と安定的に上昇しています。

Q. パチンコ事業の業績が下がっていますが、今後も販売は継続しますか。また、パチンコ業界と売上面で相関関係はありますか。

A. 2018年2月における法改正など事業環境の変化を受け、マーケットは非常に冷え込んでいます。したがって、今期と来期に関しては市場ならびに当社のパチスロ事業も軟調に推移すると考えられます。また、パチンコもカジノ等の影響もあり現状では軟調に推移しています。しかし5~10年のスパンで見ると、パチンコ・パチスロ市場は根強い人気に支えられて一定の市場規模は維持できると考えていますので、カプコンとしては引き続き、ワンコンテンツ・マルチユースの一環として継続していきたいと考えています。

Q. 家庭用ゲームソフトの中古販売に関する考えや対策があればお聞かせください。

A. これまでは中古ゲームソフトがマーケット全体の3分の1を占め、新作販売に大きな影響がありました。最近はその影響度は少しずつ下がっています。理由としては、デジタル販売の浸透が大きいと捉えており、カプコンでもパッケージ販売と並行してダウンロード販売に注力しています。近年、映画、漫画、書籍等をデジタルで購入する方が増えており、ゲームについても抵抗なくダウンロードで購入する方が増えてきました。デジタル販売が普及することで、最終的には中古ソフト市場と一定の棲み分けが可能になるのではないかと考えています。

Q. ボラティリティ（変動）の高いゲーム業界において、御社はコンシューマが主要事業ですが、定期的に大型タイトルを創出し、安定的に成長していくためのポートフォリオマップについて、具体的に教えてください。

A. カプコンには、100万本以上売れるIP（知的財産、タイトルシリーズ）が6作品以上ありますが、これらの販売タイミングを60ヵ月マップと呼ばれるポートフォリオマップに設定し、それぞれ約2.5年の期間で継続的に開発・販売をすることにより、業績のボラティリティ（収益変動）を抑制する体制を構築しています。  
このポートフォリオマップがうまく機能した結果、4期連続の営業増益を達成することができました。

Q. 近々、モバイルゲームをリリースする予定はありますか。

A. 直近では、スヌーピー等の他社キャラクターを活用したアプリゲームを配信しており、来期以降は、自社コンテンツを活用したコンテンツも投入していきたいと考えています。しかしながら、株式市場からは自社開発だけでなく、有力なアプリメーカーとの協業タイトルが非常に期待されているため、来期以降は、こちらも並行して投入していく予定です。

Q. eスポーツ分野での競合と比較して、当社の強みを教えてください。

A. グローバルでは、アメリカのライアットゲームズ社の「リーグ・オブ・レジェンド」、アクティビジョン・ブリザード社の「オーバーウォッチ」が大きな収益を上げています。カプコンは、4年前から海外を中心に対戦格闘ゲーム「ストリートファイター」を使ったeスポーツを展開し、注目の試合は1日あたり百万人以上に視聴されています。eスポーツ元年を迎えた日本市場でも、今年から積極的にこの対戦格闘ジャンルにおいて、いち早く市場開拓を進めていきたいと考えています。

Q. カジノ産業に参入する予定はありますか。

A. カジノ産業に参入する予定はありません。カプコンは、コアビジネスである家庭用ゲームでの成長と、カジュアルユーザー向けのモバイルゲームでの成長により事業成長を図ります。

Q. 一部では、2019年3月期が減益になるとの見方もあるようですが、本当に中長期での成長は可能なのでしょうか。

A. カプコンは、安定的に成長し、持続的に企業価値を上げることを経営のゴールとしています。新作ラインナップの拡充やストックビジネスモデルに注力し、中長期の方向性に関しては来期も変更はなく、毎年営業増益をしていく方針で進めていきたいと考えています。

Q. 『モンスターハンター：ワールド』がグローバルで成功した大きな要因はなんでしょうか。

A. 『モンスターハンター：ワールド』は創業以来、最も多く売れたゲームソフトになりました。その理由としては、クオリティが非常に高かったこと、世界同日発売を行ったことで世界中のユーザーがオンラインでプレイ可能となったこと、加えて、国内だけでなく海外ユーザーの意見を取り入れ、ゲーム内容のさらなる改良を図ることにより、ユーザーの皆様が楽しく遊んでいただけの仕様にしたことです。これらの要因が総合的に上手く作用したのではないかと考えています。

Q. 今日の説明会で一番伝えたかったことはなんでしょうか。

A. 今回、最もお伝えしたかったメッセージは、カプコンは安定的に成長していく経営体制およびビジネスモデルを確立しつつあるということです。現状、4期連続営業増益であり、今期も計画どおり進捗すれば創業以来初の5期連続営業増益になります。

カプコンは、今後もタイトルラインナップを拡充し、安定的に每期営業増益を維持していきます。これからも、皆様に安心して投資いただける企業であるよう努めていきたいと考えています。

以 上