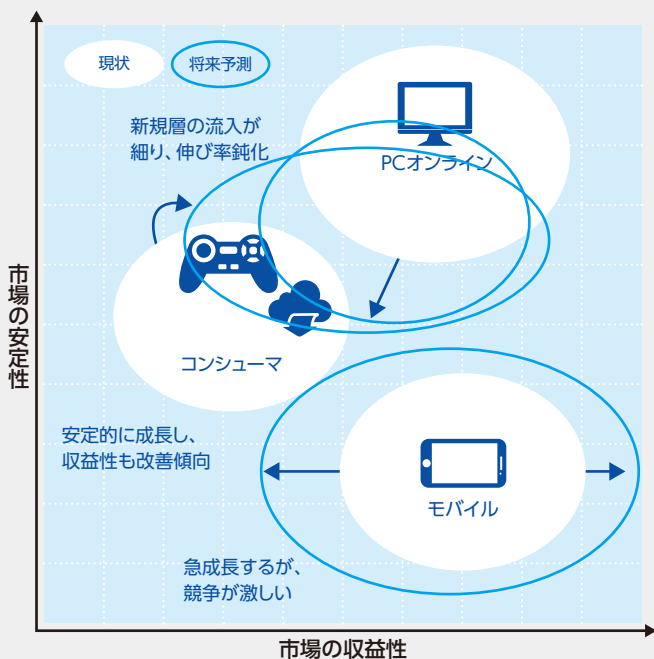


ゲーム業界の産業特性

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

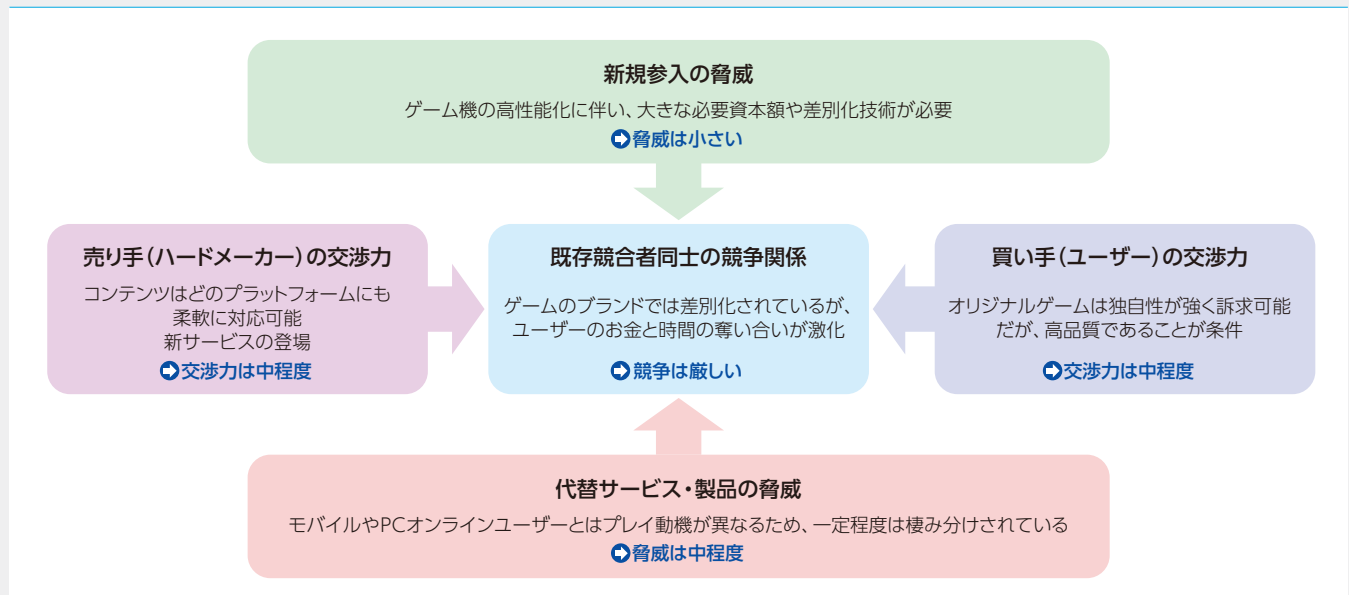
市場規模は753億ドルであり、2023年に1,098億ドルまで急伸すると予想されています。顧客層はカジュアルユーザーの構成比が非常に高く、プレイ目的は隙間時間の活用が多いなど、ゲームへのロイヤリティは一番低いです。課金者はコアユーザーなど一部に留まることから、価格感応度および景気感応度は最も高いのが特徴です。収益性は3市場の中で最も高いですが、ヒットしても長期・安定的な収益を生み出すタイトルは限定的で、ブランド定着が課題となっています。しかしながら、今後もスマートフォンは最も普及するゲーム機として急成長をけん引する見込みです。→詳細はP71参照



PCオンライン市場特性

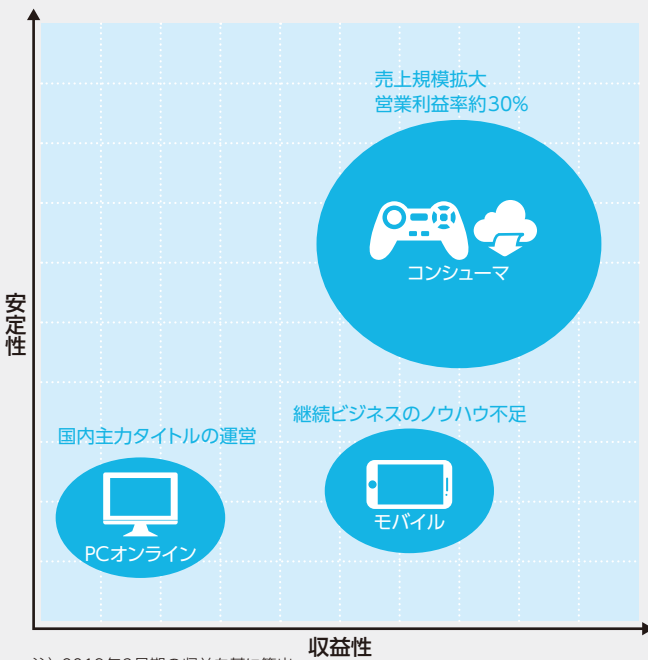
市場規模は416億ドルであり、2023年に441億ドルと今後5年間で約6%伸びる見通しです。顧客層はコアユーザーの構成比が非常に高く、ゲームへのロイヤリティは一番高いです。継続的な課金意欲がかなり高いことから、価格感応度および景気感応度は一番低いのが特徴です。コンソールオンラインの拡充により、コンシューマ市場の統合も進むと目され、同市場としての伸び率は鈍化すると予想されています。→詳細はP71参照

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内作への有カクリエイターの配置、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)

各市場の動向と見直し解説

🎮 コンシューマ市場 パッケージ+デジタル

2018年のコンシューマ(パッケージ+デジタル)市場は299億ドル(前年比22.5%増)と大きく増加しました。これは、パッケージ販売は前年並みに推移したものの、デジタル販売が大きく伸長したことによるものです。デジタル販売は、市場の88%を占める欧米市場において飛躍的に拡大しており、収益性の高いDLC市場はいまやコンシューマ市場の63%を占める分野となりました。

2019年の見直しとしては、現行機の普及

が一巡したことからパッケージ市場は引き続き減少傾向にありますが、デジタル市場が引き続き増加し、市場は319億ドル(前年比6.7%増)になると予想されます。

また、中期的には、デジタル販売のアジア地域での急速な拡大やストリーミング・サブスクリプションなど新たなゲーム提供方法が好走すると予想され、2023年には479億ドル(2018年比60.2%増)まで成長する見込みです。

📱 モバイルコンテンツ市場

2018年のモバイルコンテンツ市場は753億ドル(前年比26.8%増)となり、ゲームソフト市場全体の過半数を占める規模まで成長しました。これは、2018年のスマートフォンの年間出荷台数は約14.5億台(前年比4.1%減)と2年連続で減少したものの、2017年から流行したバトルロイヤルゲームの勢いが2018年も衰えず、モバイル市場をもけん引したことなどによるものです。地域別では、日本を含むアジア地域が421億ドル(前年比18.8%増)、北米が175億ドル(前年比54.7%増)、欧州が87

億ドル(前年比44.9%増)、その他の地域で69億ドル(前年比4.5%増)、と続伸しました。

中期的には、国内市場は成熟傾向にありますが、引き続きアジアや新興地域での成長が見込まれています。また、次世代移动通信規格「5G」が実用化されると、大容量かつ高速化に応じたコンテンツ提供が可能となり、市場拡大の可能性が広がることも考えられます。予想では、2019年は866億ドル(前年比15.1%増)、2023年には1,098億ドル(2018年比45.8%増)まで成長が大きく見込まれています。

🖥️ PCオンライン市場

2018年のPCオンライン市場は、欧米およびアジアが成長したことにより、416億ドル(前年比8.3%増)と伸長しました。

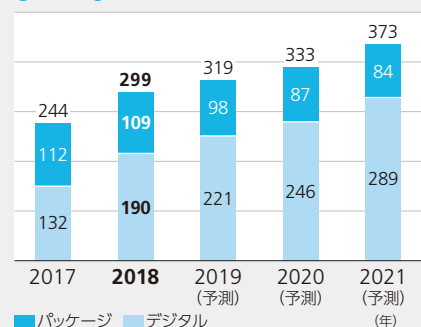
しかしながら、コンソールオンラインの拡充により、コンシューマ市場との統合も進むと目され、同市場の伸び率は鈍化する

と予想されています。

2019年は440億ドル(前年比5.9%増)を予想、2022年には456億ドル(2018年比9.6%増)まで拡大するものの、2023年には441億ドルへ減少する見直しです。

コンシューマ市場 (億ドル)

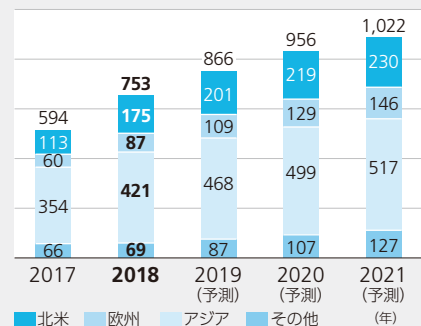
🎮 **299** 億ドル



*出典: International Development Group

モバイルコンテンツ市場 (億ドル)

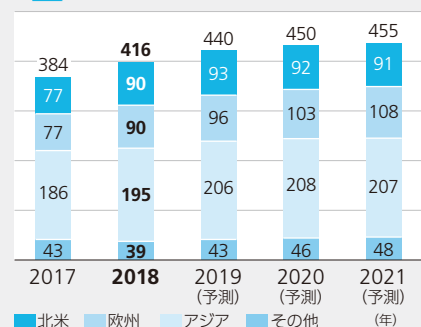
📱 **753** 億ドル



*出典: International Development Group

PCオンライン市場 (億ドル)

🖥️ **416** 億ドル



*出典: International Development Group

GAME アミューズメント施設市場

前期(2018年3月期)の国内アミューズメント施設市場規模は4,859億円(前期比5.2%増)と3年連続で増加しました。これは、2016年6月に「風俗営業等の規制及び業務の適正化等に関する法律(風適法)」が改正され、保護者同伴による年少者の入場規制時間が緩和されたことが引き続き影響し、来客数および客単価が伸長したことが要因です。

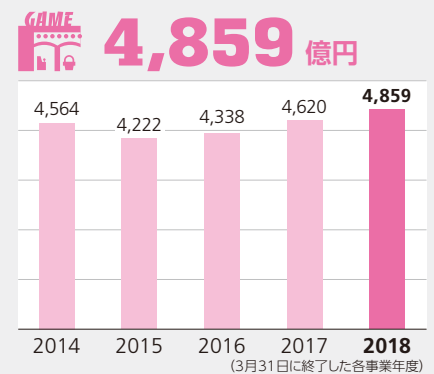
なお、総店舗数は13,103店(前期比7.4%減)と減少したものの、大規模店舗は引き続き増加したことにより1店舗当たりの設置台数は33.2台(前期比1.8台増)と増加し、年間売上高も3,708万円(前期比13.6%増)と伸長しています。多くの企業で機械設置台数が少ない小規模かつ不採算店舗

を閉鎖し、好立地好採算の店舗に集約するなど、経営の効率化を進めたことが奏功しています。

当期(2019年3月期)は、主にプライズゲーム機の景品において、人気キャラクターの大型ぬいぐるみやコアユーザー向けのフィギュアなどのヒット商品が輩出されたことやVR機器の導入による体感シミュレーションゲームの拡大などにより、市場全体は活況を呈し、拡大基調が続いています。

次期(2020年3月期)の見通しとしては、プライズゲームが全体をけん引することが予想されるものの、10月に予定されている消費税増税に伴い市場は厳しい局面を迎えると見込まれています。

アミューズメント施設市場 (億円)



*出典:「アミューズメント産業界の実態調査報告書」

GAME 遊技機市場

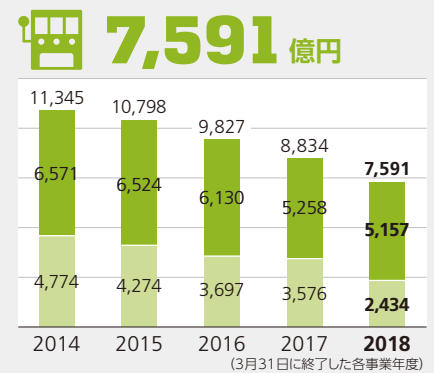
前期(2018年3月期)の遊技機市場は7,591億円(前期比14.1%減)と5年連続で縮小しました。これは、新規出店数の減少に加え、パチスロ機市場において型式試験方法変更の影響を受け、射幸性が抑制された遊技機の稼働状況が低迷したことにより、ホールの投資意欲が大きく低下したことが要因です。

当期(2019年3月期)は、2018年4月に

遊技機規則が改正された中、遊技機メーカーから新規準機が投入されたものの、市場が回復するまでには至らず、引き続き厳しい状況が続きました。

次期(2020年3月期)の見通しとしては、市場回復に向け商品価値を向上させた機種が順次投入され、入替需要の発注も見込まれていることから、市場縮小に歯止めがかかると予想されます。

遊技機市場 (億円)



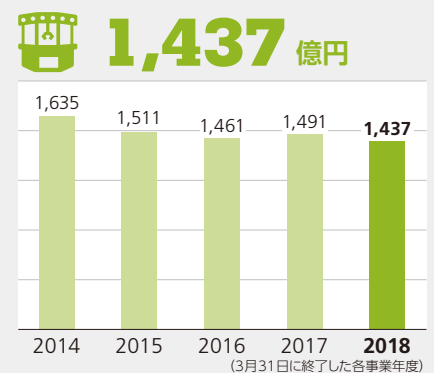
■パチンコ機 ■パチスロ機
*出典:矢野経済研究所「パチンコ関連機器市場に関する調査結果 2017、2018」を基に当社作成

GAME 業務用ゲーム機器市場

前期(2018年3月期)の業務用ゲーム機器市場は、新型のクレーンゲームやプライズマシンの登場によりプライズゲームのジャンルが増加したものの、テレビゲーム、音楽ゲーム、メダルゲームなどアミューズ

メント機器の販売方法の多様化が進んだことが影響し、同ジャンルでの販売高が大きく減少したため、1,437億円(前期比3.6%減)となりました。

業務用ゲーム機器市場 (億円)



*出典:「アミューズメント産業界の実態調査報告書」

連結財務指標11年間サマリー

主な実績指標

	2009	2010	2011	2012	2013
会計年度					
百万円					
売上高	¥ 91,878	¥ 66,837	¥ 97,716	¥ 82,065	¥ 94,075
営業利益	14,618	5,587	14,295	12,318	10,151
税金等調整前当期純利益(純損失)	12,448	1,124	10,807	11,425	3,719
親会社株主に帰属する当期純利益(純損失)	8,063	2,167	7,750	6,723	2,973
減価償却費	4,143	3,368	3,315	3,123	3,406
資本的支出	2,906	2,205	2,758	4,153	8,724
研究開発費	2,329	2,125	2,924	2,236	1,982
会計年度末					
百万円					
総資産額*1	¥ 106,210	¥ 86,621	¥ 90,408	¥ 98,247	¥ 104,365
純資産額	59,349	53,956	58,007	59,352	62,828
ネットキャッシュ	7,378	12,299	27,655	11,348	14,327
開発者数(名)	1,047	1,132	1,339	1,455	1,623
キャッシュ・フロー					
百万円					
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ (551)	¥ 14,320	¥ 22,392	¥ (7,672)	¥ 6,647
投資活動によるキャッシュ・フロー	(2,715)	(1,618)	(2,046)	(4,794)	(1,375)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(342)	(10,747)	(12,919)	587	1,162
現金及び現金同等物の期中増減額	(4,454)	1,203	5,196	(12,724)	9,235
現金及び現金同等物の期末残高	28,611	29,815	35,011	22,287	31,522
1株当たり情報					
円					
1株当たり当期純利益(純損失)	¥ 65.49	¥ 17.86	¥ 65.59	¥ 58.05	¥ 25.82
1株当たり配当額	35.00	35.00	40.00	40.00	40.00
1株当たり純資産額	480.69	456.59	490.88	515.35	545.54
財務指標					
%					
営業利益率	15.9	8.4	14.6	15.0	10.8
自己資本利益率(ROE)	14.3	3.8	13.8	11.5	4.9
総資産利益率(ROA)	8.1	2.3	8.8	7.1	2.9
自己資本比率	55.9	62.3	64.2	60.4	60.2
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)	—	86.9	155.8	—	62.4
負債比率	79.0	60.5	55.9	65.5	66.1
株式情報					
株価収益率(倍)	13.3	49.5	12.1	16.3	28.6
発行済み株式総数(千株)	67,394	67,723	67,723	67,723	67,723
外国人持ち株比率(%)	33.73	24.22	22.17	27.05	32.37
デジタルコンテンツ事業					
億円					
コンシューマ(パッケージ+デジタル)売上高	¥ 600	¥ 387	¥ 636	¥ 469	¥ 459
オンライン(モバイルコンテンツ+PCオンライン)売上高	66	85	105	129	177
コンシューマ(パッケージ+本編DLC)ゲーム販売					
千本					
総販売本数	18,100	13,900	21,700	17,000	16,700
主要タイトル販売本数	バイオハザード5 4,400	モンスターハンター ポータブル 2nd G (ベスト版含む) 1,350	モンスターハンター ポータブル 3rd 4,600	バイオハザード オペレーション・ ラフーンシティ 1,700	バイオハザード6 5,000
	ストリート ファイターIV 2,500	モンスターハンター 3(トライ) 1,150	テッドライジング2 2,300	モンスターハンター 3(トライ)G 1,600	ドラゴンズドグマ 1,300
	モンスターハンター ポータブル 2nd G (ベスト版含む) 2,200	バイオハザード5 950	マーベル VS. カプコン 3 2,000	ストリートファイター X(クロス)鉄拳 1,400	DmC Devil May Cry 1,200

*1. 「[税効果会計に係る会計基準]の一部改正」(企業会計基準第28号 2018年2月16日)等を2019年3月期の期首から適用しており、2018年3月期に係る主要な経営指標等については、遡及適用後の数値を記載しております。

*2. 2018年4月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行いました。したがって、2009年3月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、「1株当たり当期純利益」を算定しています。

株式会社カプコンおよび連結子会社 3月31日に終了した各事業年度

2014	2015	2016	2017	2018	2019	2019
百万円						千米ドル
¥ 102,200	¥ 64,277	¥ 77,021	¥ 87,170	¥ 94,515	¥ 100,031	\$ 909,378
10,299	10,582	12,029	13,650	16,037	18,144	164,947
5,315	10,701	11,150	12,489	15,149	17,770	161,547
3,444	6,616	7,745	8,879	10,937	12,551	114,106
4,638	3,535	5,712	5,980	4,706	3,228	29,348
8,064	10,177	8,274	3,767	3,041	2,568	23,346
2,002	823	1,073	695	1,102	1,147	10,436
百万円						千米ドル
¥ 96,611	¥ 100,773	¥ 113,057	¥ 118,897	¥ 124,829	¥ 123,407	\$ 1,121,888
63,875	71,331	75,168	77,774	85,421	88,749	806,814
22,670	21,212	15,821	8,426	36,750	44,689	406,265
1,808	1,902	2,052	1,994	2,141	2,032	
百万円						千米ドル
¥ 13,201	¥ 4,286	¥ 4,347	¥ 3,200	¥ 34,721	¥ 19,847	\$ 180,427
(6,155)	(5,496)	(1,639)	(3,628)	(2,847)	(2,261)	(20,559)
(15,099)	1,278	(1,115)	(3,130)	(9,577)	(11,443)	(104,035)
(5,404)	1,879	431	(4,091)	22,201	6,464	58,772
26,118	27,998	28,429	24,337	46,539	53,004	481,856
円						米ドル
¥ 30.56	¥ 58.84	¥ 68.87	¥ 80.18	¥ 99.89 ^{※2}	¥ 115.45	\$ 1.05
40.00	40.00	40.00	50.00	60.00	35.0	0.32
567.96	634.28	688.43	710.32	780.18 ^{※3}	831.37	7.56
%						
10.1	16.5	15.6	15.7	17.0	18.1	
5.4	9.8	10.6	11.6	13.4	14.4	
3.4	6.7	7.2	7.7	8.9	10.1	
66.1	70.8	66.5	65.4	68.4	71.9	
136.8	50.2	36.5	22.8	337.2	249.3	
51.2	41.3	50.4	52.9	47.0	39.1	
32.0	20.3	19.9	13.5	23.0	21.5	
67,723	67,723	67,723	67,723	67,723 ^{※4}	135,446	
37.29	36.87	39.35	31.19	35.01	36.83	
億円						
¥ 530	¥ 352	¥ 421	¥ 492	¥ 652	¥ 769	
128	101	104	95	89	60	
千本						
17,500	13,000	15,000	19,400	24,400	25,300	
モンスターハンター4 4,100	モンスターハンター4G 3,400	モンスターハンタークロス 3,300	バイオハザード7 レジデント イービル 3,500	モンスターハンター: ワールド 7,900	モンスターハンター: ワールド(リポート) 4,500	
デッドライジング3 1,200	バイオハザード リベレーションズ2 1,100	ストリートファイター V 1,400	モンスターハンター ダブルクロス 1,700	バイオハザード7 レジデント イービル (リポート) 1,600	バイオハザード RE:2 4,200	
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 1,200	バイオハザード HDリマスター 900	バイオハザード リベレーションズ2 850	モンスターハンター クロス 1,000	マーベル VS. カプコン: インフィニット 1,000	デビル メイ クライ 5 2,100	

※3. 2018年4月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行いました。したがって、2009年3月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、「1株当たり純資産額」を算定しています。

※4. 2018年3月6日開催の取締役会決議により2018年4月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行いました。これにより発行済株式総数は67,723,244株増加し、135,446,488株となっています。

財務の状況

株式会社カプコンおよび連結子会社 3月31日に終了した各事業年度

1. 業績

2019年3月期連結会計年度における当業界は、国内でモバイルゲームが減速したほか、家庭用ゲーム市場は成熟化傾向によりまだら模様ながら全体として概ね堅調に推移しました。

一方、2018年のジャカルタ・アジア大会で公開競技となったeスポーツにおいて、ファン層の裾野拡大に向けてリーグ戦の開幕やプロチームが発足するなど、全国的に人気広がってきました。このような状況のもと、当社は2018年に市場を席巻した『モンスターハンター：ワールド』が続伸したことにより出荷本数が1,240万本を突破し、当社の単一タイトルとしては過去最高記録を更新したほか、当期の主力タイトル『バイオハザード RE:2』が420万本を超える

大ヒットを放ったことに加え、同じく『デビル メイ クライ 5』も海外で定着した人気により210万本を出荷するなど、いずれも訴求力を発揮したことにより好調に推移しました。また、2018年から脚光を浴びているeスポーツでは、「東京ゲームショウ2018」において開催した「CAPCOM Pro Tour (カプコンプロツアー) ジャパンプレミア」が観戦者の熱気に包まれ盛り上がったほか、2019年2月にeスポーツの源流とも呼ばれる人気格闘ゲームを活用したカプコン「ストリートファイターリーグ powered by RAGE」を開幕するなど、新たな事業領域を開拓するため積極的に布石を打ってきました。

2. 売上・利益の状況

(1) 売上高

当期の売上高は、1,000億31百万円(前期比5.8%増)となりました。主力ビジネスであるデジタルコンテンツ事業において、新作『バイオハザード RE:2』と『デビル メイ クライ 5』が計画を上回り推移したほか、前期に発売した『モンスターハンター：ワールド』をはじめとするリピータイトルもダウンロード販売を中心としてグローバルで伸長し、増収に貢献しました。

他方、アミューズメント機器事業は、主力のパチスロ機販売において型式試験方法の変更および法改正が引き続き影響しました。この結果、販売台数が7.8千台と前年実績を下回ったものの、全体では好調なデジタルコンテンツ事業の成長が補填し、連結売上高は前期比で55億16百万円の増収となりました。

(2) 営業利益

当期の売上原価は628億9百万円(前期比4.9%増)、売上原価率は62.8%と前期比で0.6ポイント低下しました。大型タイトルの

躍進を主因とする売上増に伴い、原価率は低下しています。

また、販売費及び一般管理費は190億78百万円(前期比2.7%増)、売上高に占める販管費率は19.1%と前期比で0.6ポイント低下しました。販管費の増加要因は増収に伴う変動費増であり、販管費率は概ね期初計画の21.9%を下回る水準で推移しました。

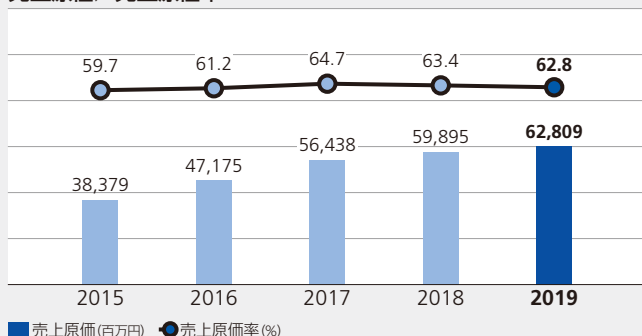
この結果、営業利益は181億44百万円(前期比13.1%増)と最高益を更新し、6期連続の増益となりました。また、営業利益率は、18.1%と前期比で1.1ポイント上昇しました。

(3) 親会社株主に帰属する当期純利益

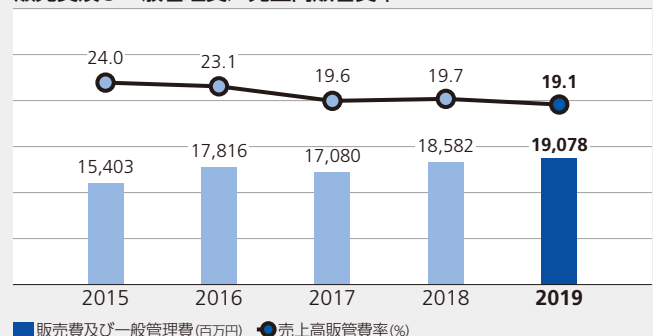
当期は、営業外費用として海外子会社のオフィス閉鎖に伴い割増退職金6億1百万円を計上したものの、営業増益に伴い経常利益は181億94百万円(前期比19.3%増)となりました。

これらの増益の結果、親会社株主に帰属する当期純利益は125億51百万円(前期比14.8%増)、当期純利益率は12.5%(前期比0.9ポイント上昇)となり、全ての利益項目で過去最高を更新しました。

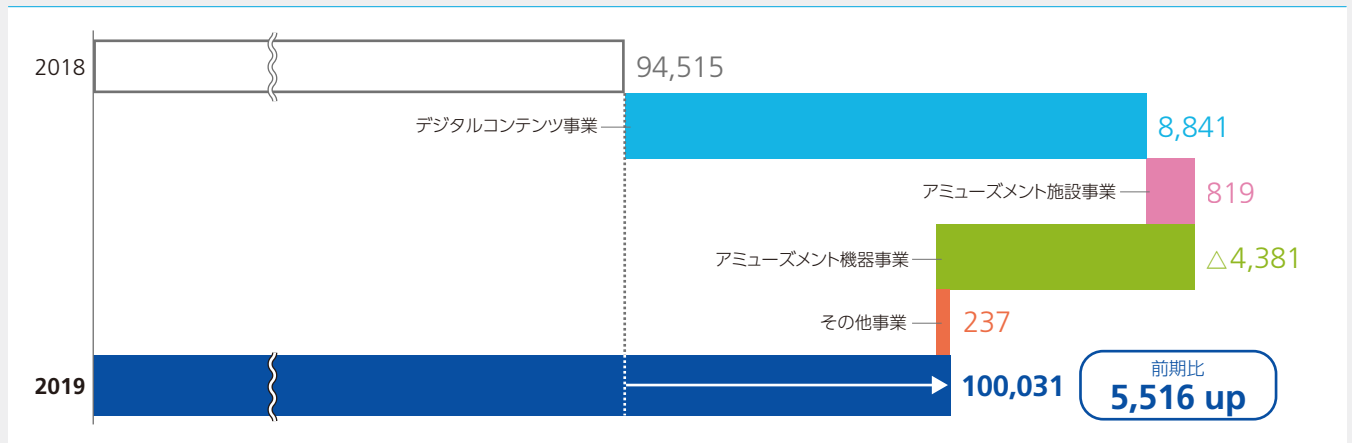
売上原価／売上原価率



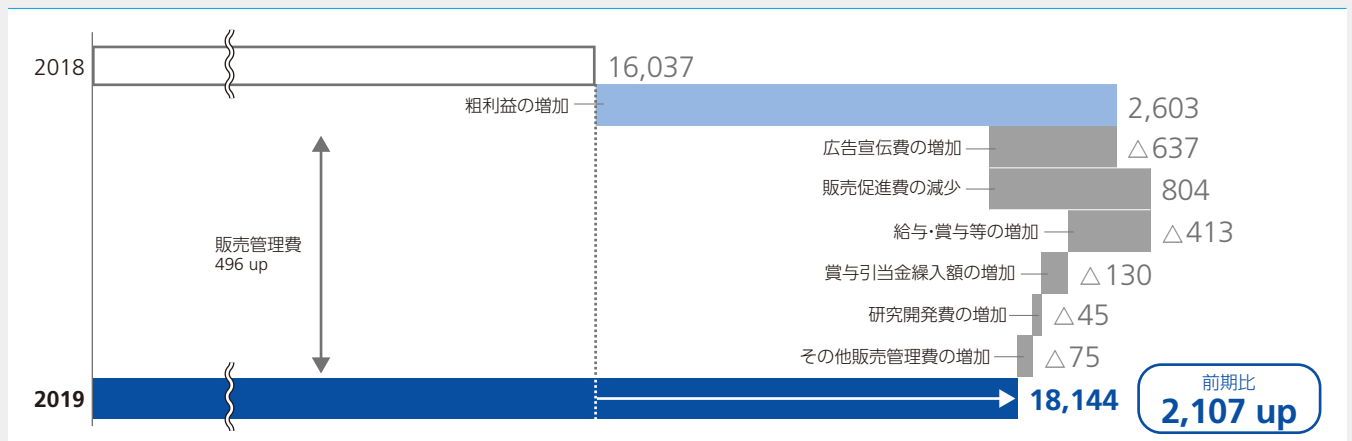
販売費及び一般管理費／売上高販管費率



売上高 分析図 (百万円)



営業利益 分析図 (百万円)



3. 財政状態

(1) 資産

前連結会計年度末に比べ14億21百万円減少し1,234億7百万円となりました。

主な増加は、「現金及び預金」64億64百万円であり、主な減少は、「ゲームソフト仕掛品」87億8百万円によるものです。

(2) 負債

前連結会計年度末に比べ47億50百万円減少し346億58百万円となりました。

主な減少は、「長期借入金」15億79百万円によるものです。

(3) 純資産

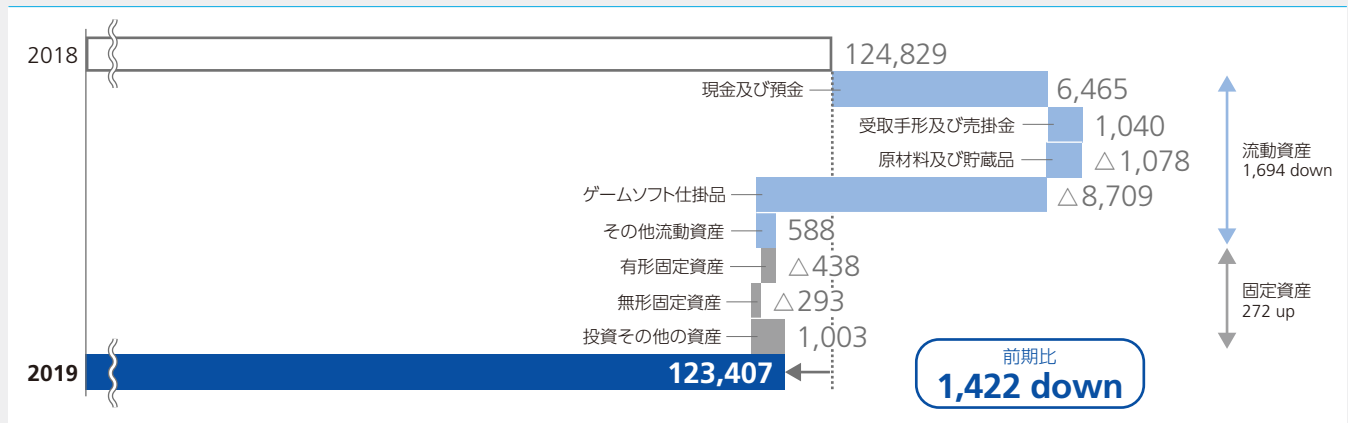
前連結会計年度末に比べ33億28百万円増加し887億49百万円となりました。

主な増加は、「親会社株主に帰属する当期純利益」125億51百万円であり、主な減少は、「剰余金の配当」35億58百万円および「自己株式の取得」60億1百万円によるものです。

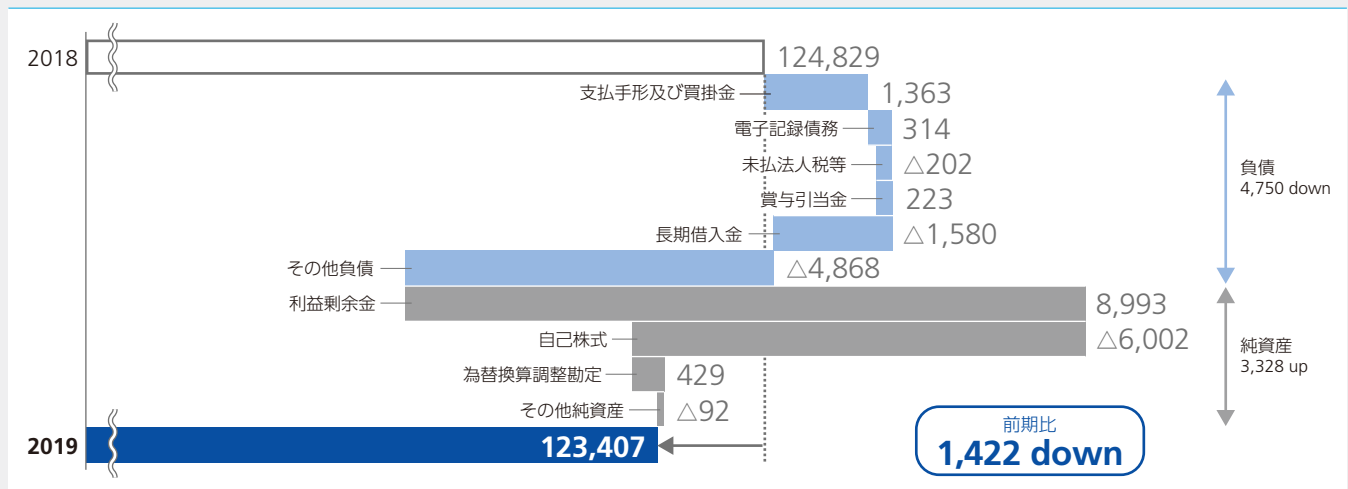
財務の状況

株式会社カプコンおよび連結子会社 3月31日に終了した各事業年度

資産の部 分析図 (百万円)



負債・純資産の部 分析図 (百万円)



4. キャッシュ・フローの状況

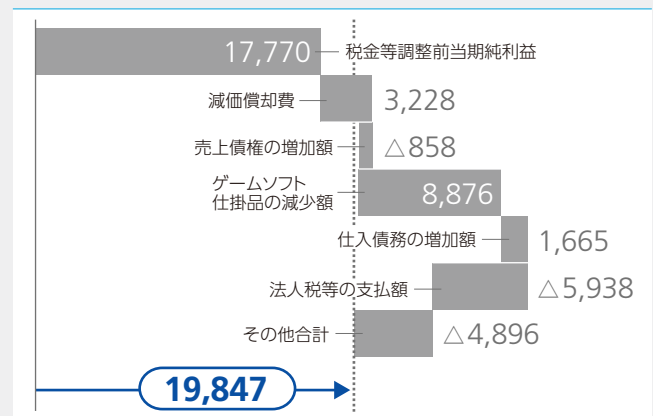
当連結会計年度における現金及び現金同等物の期末残高は64億65百万円増加し530億4百万円となりました。

(1) 営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動で得られた資金は、198億47百万円(前連結会計年度は347億21百万円)となりました。

得られた資金の主な増加は、「税金等調整前当期純利益」177億70百万円(同151億49百万円)、「減価償却費」32億28百万円(同47億6百万円)、「ゲームソフト仕掛品の減少額」88億76百万円(同40億69百万円)、「たな卸資産の減少額」16億21百万円(同15億88百万円)であり、主な減少は「法人税等の支払額」59億38百万円(同15億46百万円)によるものです。

営業キャッシュ・フロー 分析図 (百万円)

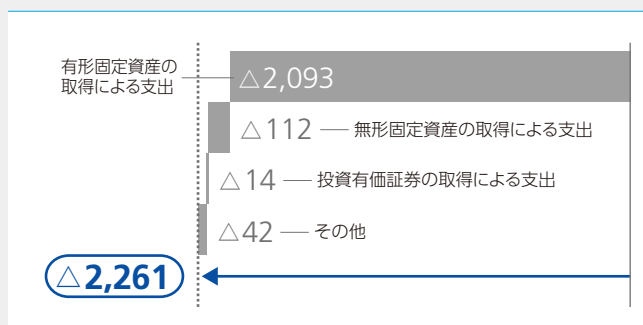


(2) 投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動に使用された資金は、22億61百万円(前連結会計年度は28億47百万円)となりました。

使用された資金の主な内訳は、「有形固定資産の取得による支出」20億93百万円(同27億67百万円)によるものです。

投資キャッシュ・フロー 分析図 (百万円)

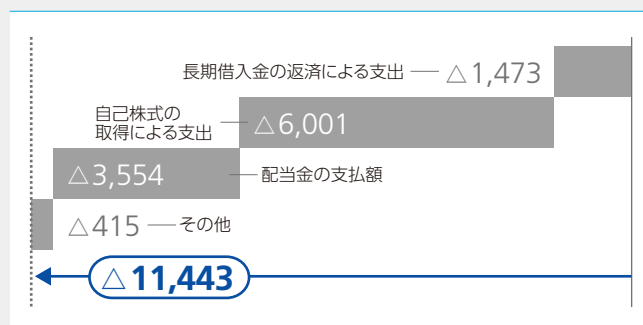


(3) 財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動に使用された資金は、114億43百万円(前連結会計年度は95億77百万円)となりました。

使用された資金の主な内訳は、「自己株式の取得による支出」60億1百万円(同5百万円)、「配当金の支払額」35億54百万円(同27億38百万円)によるものです。

財務キャッシュ・フロー 分析図 (百万円)



5. 当社財務の強み

(1) 本業における高収益性

当社では、中期的な経営目標として営業利益額の安定的な成長を掲げています。個別タイトルの採算性を精査し、利益貢献が見込める案件への選択と集中により開発コストの投資効率を高めることで、収益性の向上と利益成長の両立を図っています。この方針のもと、2019年3月期においては、売上高は1,000億31百万円と国内競合主要5社*中で5位*ながら、営業利益率(18.1%)は2位に位置しています。また、各社の基幹ビジネスであるゲームソフトの販売事業での利益率の比較においても、当社のデジタルコンテンツ事業(28.1%)は、2位になりました。今後の展望として、高収益性を維持する方針に変更はありませんが、ゲーム関連技術の急速な進展に伴う市場変化に備え、新分野への先行投資も必要であるため、営業利益率の向上を図りながら、将来に向けての投資を並行していきます。

* 家庭用ゲームソフト販売を主力とする国内競合メーカーを当社にて選定。文中の順位は各社開示情報に基づく当社調べ。

収益性比較

(2019年3月期)

	売上高(百万円)	営業利益率(%)	ゲーム事業利益率(%)
カプコン	100,031	18.1	28.1
スクウェア・エニックス HD	271,048	9.1	14.2
セガサミー HD	331,648	3.9	6.6
バンダイナムコ HD	732,347	11.5	13.9
コナミ HD	262,549	19.2	30.9

(各社開示情報を基に当社作成)

(2) 高フリーキャッシュ・フローに基づく財務面での柔軟性

2019年3月期においては、中核のコンシューマビジネスにおける大型タイトルのヒットを主因として、営業キャッシュ・フローは198億47百万円となりました。投資キャッシュ・フローは当社として標準的な水準である▲22億61百万円となった結果、当期のフリーキャッシュ・フローは175億86百万円となりました。事業規模の大きい競合との比較でフリーキャッシュ・フローでは3位であり、売上高フリーキャッシュ・フロー率(17.6%)では、主要5社中で1位となりました。業界水準に対し財務面での柔軟性が高く引き続き成長に向けた施策を中長期的な視点で推進するほか、資本政策の更なる拡充にも取り組んでいきます。

フリーキャッシュ・フロー比較

(2019年3月期)

	フリーキャッシュ・フロー(百万円)	売上高フリーキャッシュ・フロー率(%)
カプコン	17,586	17.6
スクウェア・エニックス HD	-740	-0.3
セガサミー HD	-7,237	-2.2
バンダイナムコ HD	54,912	7.5
コナミ HD	26,604	10.1

(各社開示情報を基に当社作成)

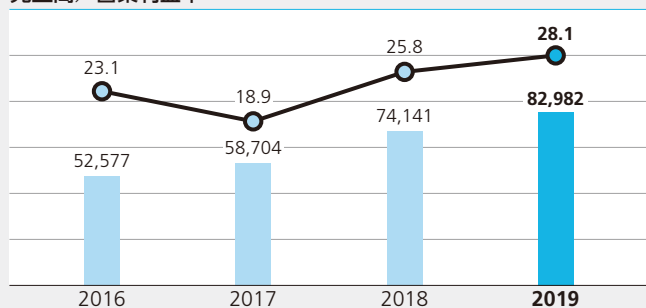
セグメント情報

株式会社カプコンおよび連結子会社 3月31日に終了した各事業年度

デジタルコンテンツ事業

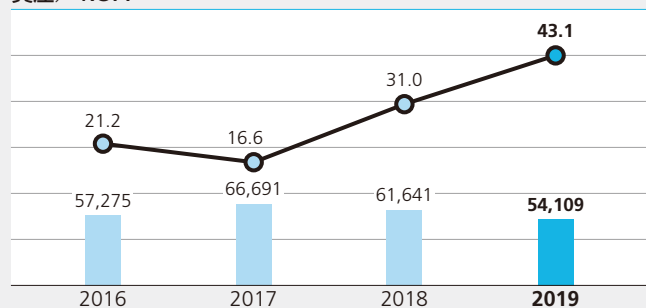
コンシューマ向けパッケージソフトとダウンロードコンテンツ(デジタル)の開発・販売、モバイルコンテンツおよびPCオンラインゲームの開発・運営を行っています。コンシューマゲームでは、アクションやアドベンチャーを中心に独創的なオリジナルコンテンツを生み出し、これら多くのミリオンタイトルをスマートフォン・タブレット型端末やPCオンラインで活用し、全世界に配信することで収益の最大化を図っています。

売上高／営業利益率



注) 「税効果会計に係る会計基準」の一部改正(企業会計基準第28号 平成30年2月26日)等を当期の期首から適用しており、2018年3月期については、遡及適用後の数値を記載しています。

資産／ROA



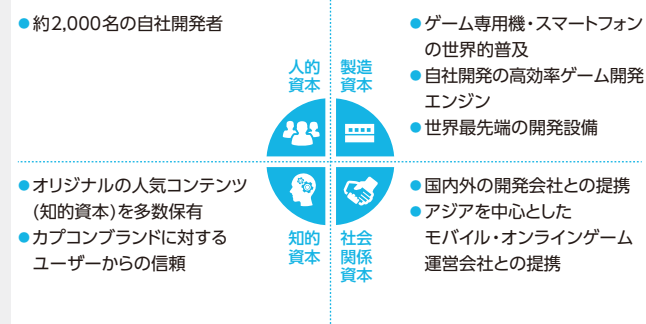
注) 「税効果会計に係る会計基準」の一部改正(企業会計基準第28号 平成30年2月26日)等を当期の期首から適用しており、2018年3月期については、遡及適用後の数値を記載しています。

SWOT分析表

S: Strengths W: Weaknesses O: Opportunities T: Threats



非財務資本の活用

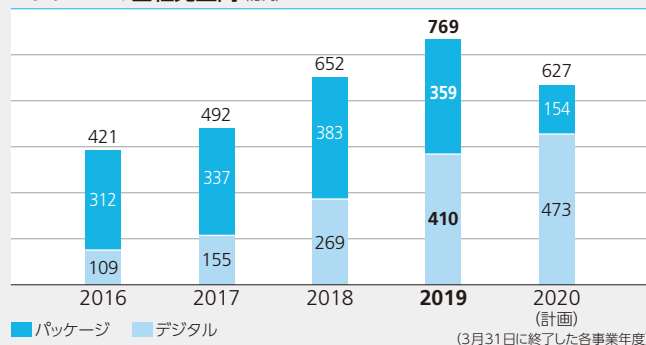


当期の概況と次期の展望

コンシューマ(パッケージ+デジタル)ビジネス

当期(2019年3月期)は、新作タイトル『バイオハザード RE:2』が420万本を販売し、業績向上のけん引役を果たしました。また、『デビルメイクライ 5』も210万本を販売し、シリーズブランドの再構築に成功するなど、大型タイトルがグローバルで評価され、両タイトルが収益向上に寄与しました。加えて、『モンスターハンター：ワールド』がPC版の投入により450万本を追加販売し、タイトル累計販売1,240万本を突破したほか、『バイオハザード7 レジデントイービル』や『ロックマン11 運命の歯車!!』なども順調に推移し、収益を押し上げました。デジタルにおいては、『モンスターハンター：ワールド』PC版のデジタル販売が大きく貢献したほか、新作タイトル『バイオハザード RE:2』や『デビルメイクライ 5』のデジタル比率増や、利益の大きい旧作のデジタル販売が貢献したことにより、

コンシューマ当社売上高 (億円)



1,530万本と販売本数が大きく伸長し、デジタル売上高は前期比52.4%増となる410億円まで拡大しました。

この結果、パッケージおよび本編デジタル販売本数の合計は2,530万本(前期比3.7%増)となり、パッケージ売上高359億円およびデジタル売上高410億円を合算したコンシューマ売上高は769億円(前期比17.9%増)と引き続き増収を達成することができました。加えて、利益率の高いデジタル販売が好調であったため、営業利益率は約30%となりました。

今後も、引き続きコンシューマビジネスの成長を中期経営目標達成のための鍵と位置付け、①デジタルの強化、②60ヵ月マップおよび52週マップの本格運用によるタイトルラインナップの増強、③休眠IPの掘り起こしに取り組みます。

①では、デジタル販売が普及したことにより、期間セールなどの施策が可能となり、価格設定の柔軟性が増し、マーケティングの効果範囲が広がってきています。主カタイトルの本編および追加コンテンツに加えて、蓄積してきた知的資産(IP)を活用し、旧作の現行機移植版を投入するなど、販売機会の創出とデジタル売上比率の向上を図ります。②では、主カタイトルの開発に向けて、2015年3月期以降、60ヵ月マップや52週マップの整備により、効率的な開発体制の整備に努めてきました。主カタイトルを安定的に投入できる体制を作っていきます。③では、開発人員の増強により、一定期間新作が発売されていない休眠IPを再活性化していきます。

次期においては、『モンスターハンター：ワールド』の超大型拡張コンテンツ『モンスターハンターワールド：アイスボーン』を投入し、グローバルでのブランドの盤石化を図ります。なお、デジタル販売への注力により、これまで販売が難しかった地域への訴求も可能となったことから、『モンスターハンター：ワールド』および『バイオハザード RE:2』、『デビル メイ クライ 5』のリピーター販売に注力し、グローバルでの更なる拡販に努めます。これらによって、販売本数は前期比4.0%増の2,630万本、売上高は627億円と前期比で

18.5%減となるものの、デジタル売上比率は75.4%と前期から大幅に上昇することから増益を見込んでいます。

モバイルコンテンツビジネス

当期(2019年3月期)は、既存タイトルの『モンスターハンター エクスプロア』や『スヌーピードロップス』などは、市場の成熟化の影響を受け退潮しました。加えて、当期に予定していたアジアや国内での協業タイトルのサービス開始を次期に延期しました。

この結果、売上高は23億円(前期比43.9%減)の減収となりました。利益面では、前期に計上した協業に伴うアジア企業からのライセンス収入の反動減により減益となりました。

今後は、引き続き自社IPを活用した新作タイトルの開発や国内外の企業との協業など幅広く可能性を模索し、モバイル分野での開発および運営ノウハウの蓄積を図ります。また、次世代移動通信システム「5G」を活用したアプリ開発に向けた技術研究を進めます。

次期においては、『戦国BASARA バトルパーティー』やガンホーとの協業タイトル『TEPPEN』など新作の配信等により、売上高は41億円(前期比78.3%増)を見込んでいます。

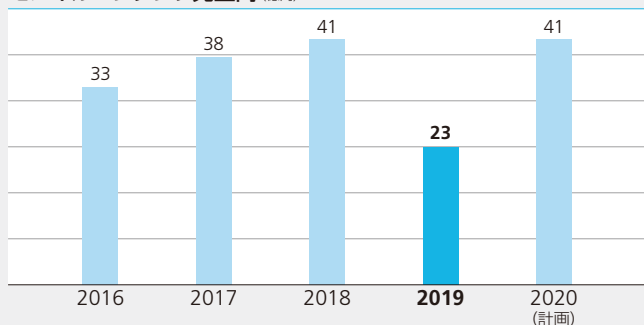
PCオンラインビジネス

当期(2019年3月期)は、既存タイトルの『モンスターハンター フロントアズ』および『ドラゴンズドグマ オンライン』の退潮により、売上高は37億円(前期比22.9%減)となりました。利益面では、『ドラゴンズドグマ オンライン』の償却負担が解消したことにより、黒字化しました。

今後は、販促費の圧縮により、収益性の改善を図ります。

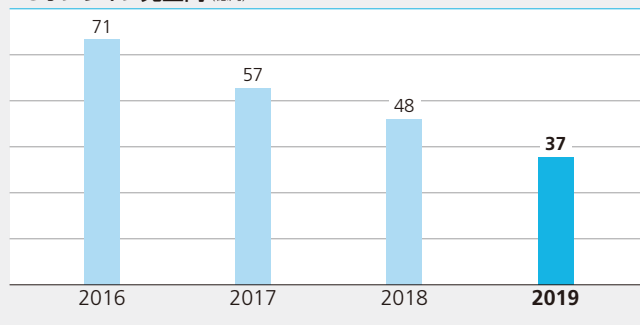
なお、PCオンラインとコンシューマゲームとの境界がなくなってきたことを踏まえ、次期より開示セグメントをコンシューマビジネスに統合します。

モバイルコンテンツ売上高(億円)



(3月31日に終了した各事業年度)

PCオンライン売上高(億円)



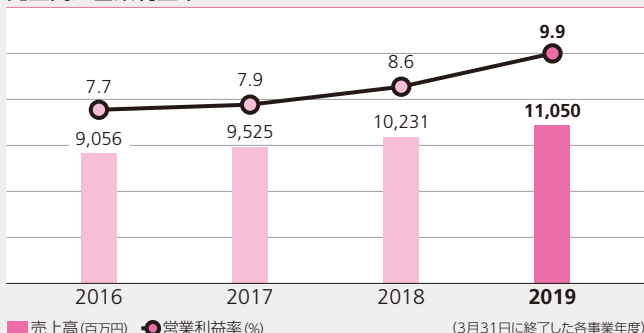
(3月31日に終了した各事業年度)

アミューズメント施設事業

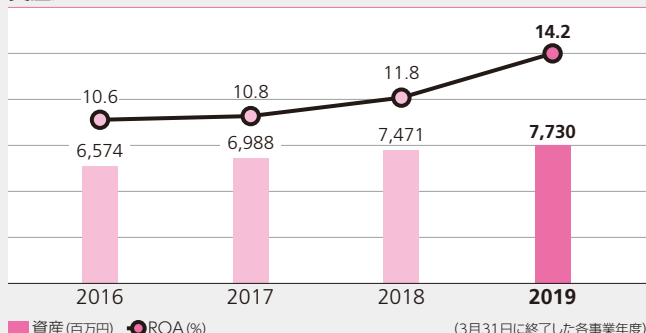
国内でアミューズメント施設「プラサカプコン」を中心に運営しています。

主に大型複合商業施設に出店し、各種イベントを開催してファミリー層や女性層を集客するとともに、スクラップ&ビルドの徹底による効率的な店舗運営を実践しています。

売上高／営業利益率



資産／ROA



SWOT分析表

S: Strengths W: Weaknesses O: Opportunities T: Threats

<ul style="list-style-type: none"> 安定集客を確保できる大型SC店舗への出店に特化 投資効率を重視したスクラップ&ビルドの徹底で高い収益性を維持 	<ul style="list-style-type: none"> 厳選した少数出店による成長率の低さ 自社コンテンツとのシナジーの低さ
<ul style="list-style-type: none"> 自社IPを活用したグッズ販売や飲食店など市場の深耕 eスポーツとの連携による新規顧客の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 少子化に伴う既存顧客層の縮小 スマートフォン向けゲーム等の急伸による娯楽の多様化 消費税に伴う景況変化

非財務資本の活用

<ul style="list-style-type: none"> 自社の店舗運営スタッフ 地域で雇用するパート・アルバイト店員 	<ul style="list-style-type: none"> 大型ショッピングセンター(SC)の集客力 店舗設計と施工を行うデベロッパー
<ul style="list-style-type: none"> 35年間で培った店舗運営ノウハウ 飲食や景品に展開可能な自社IP (キャラクター・世界観) VR技術を活用したサービス 	<ul style="list-style-type: none"> 地域住民との関係 国内外のアミューズメント機器メーカー

当期の概況と次期の展望

当期(2019年3月期)は、2016年6月の風俗営業等の規制および業務の適正化等に関する法律の緩和が引き続き追い風となり、市場規模の回復傾向が続く中で、滞在時間増による客単価の上昇に加え、特定キャラクターや話題の商品によるプライズ景品のけん引や新規投入筐体の高稼働などが貢献しました。

また、パソコンやスマートフォンからの遠隔操作により、当社オリジナル景品を始めとしたクレーンゲームが楽しめるオンラインのクレーンゲームサービスを開始しました。

加えて、eスポーツへの取り組みとして、「プラサカプコン 吉祥寺店」の「カプコン eスポーツクラブ」でイベントを開催したほか、全国6都市で店舗を活用した大会を実施するなど、ユーザーの裾野拡大に向けて展開しました。

店舗数は、広島県に「プラサカプコン 広島店」を出店、オンラインクレーンゲーム「カプコンネットキャッチャー カブとれ」のサービスを開始した一方、茨城県の「プラサカプコン 土浦店」を閉鎖したことに

より、前期から1店舗増加し37店舗となりました。

この結果、既存店の前年比売上高は102%、セグメント売上高は110億50百万円(前期比8.0%増)、営業利益10億96百万円(前期比24.6%増)と前期比で増収増益となりました。

次期においては、引き続きスクラップ&ビルドによる店舗運営の効率化を進めるとともに、集客力の高い好条件立地への出店を引き続き推し進めます。また、コンシューマタイトルの体験会や当社IPを活かしたオリジナルの店舗展開によりユーザーの拡大を図ります。

店舗数は「プラサカプコン 池袋店」をはじめとした5店舗の出店により、合計42店を予定しています。

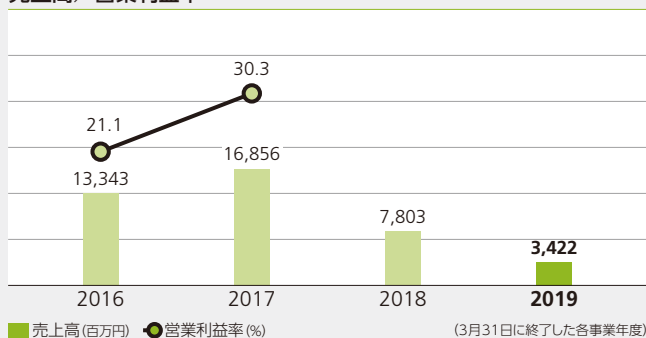
以上の施策により、既存店の前年比売上高は96%、売上高は112億円(前期比1.4%増)となるものの、消費税増税の影響および新規出店への初期投資などが負担となることから、営業利益7億円(前期比36.1%減)を見込んでいます。

アミューズメント機器事業

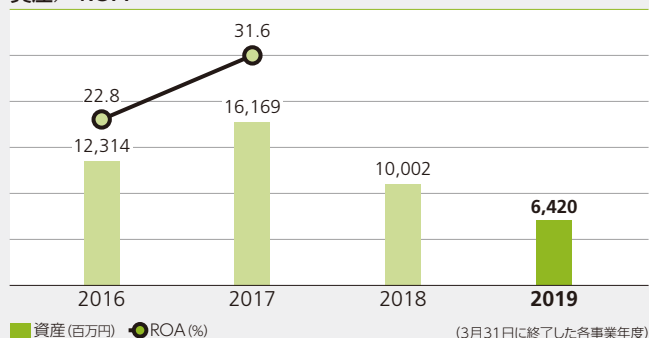
家庭用ゲームのコンテンツを活用するビジネスを展開しています。

パチンコ&パチスロ (PS) 事業では、遊技機向け筐体および液晶表示基板、ソフトウェアを開発・製造・販売し、事業間シナジーを創出しています。業務用機器販売事業では、アミューズメント施設向けに業務用ゲーム機器を開発・製造・販売しています。

売上高／営業利益率



資産／ROA



SWOT分析表

S: Strengths W: Weaknesses O: Opportunities T: Threats



非財務資本の活用



当期の概況と次期の展望

当期 (2019年3月期) においては、パチンコ&パチスロ (PS) は『大神～回胴編～』、『ストリートファイターV』、『ロックマンアビリティ』、『バイオハザード イントゥザパニック』、『戦国BASARA HEROES PARTY』のパチスロ機5機種を投入し、7.8千台を販売しました。また、業務用機器販売においては既存商品のリピート販売に注力しました。

しかしながら、PSは型式試験方法の変更等に伴う市場環境の変化が引き続き影響し、販売台数が大幅に減少したため、売上高は34億22百万円 (前期比56.1%減) となりました。利益面については、業務用機器販売において前期に計上した評価損および中止損が解消されたものの、PSでの減収に伴う減益に加え、一部タイトルの評価損および中止損を計上したため、営業損失26億68百万円 (前期は7億64百万円の営業損失) となりました。

次期は、PSは厳しい市場環境の中、状況は不透明であるものの、一部入れ替え需要も見込まれており、引き続き市場の動向を確認する

必要があります。そのような状況下、当社ではホールやユーザーに評価いただける現行基準機の投入に向けて、開発体制の見直しを図り、引き続き①コンシューマの人気コンテンツを使用した映像演出や遊び方に趣向を凝らした射幸性に頼らない機器の開発、②大手販売会社との提携による機器のクオリティ向上および強力な販売網の確保、により現行基準機の自社筐体を投入し、市場評価の回復を通じて収益性の改善を図ります。

次期においては、3機種を投入し、1.5万台 (前期比7.2千台増) の販売を計画しています。この結果、売上高は40億円 (前期比16.9%増) と増収し、営業利益は前期に計上した評価損および中止損が解消されることから、1億円の黒字化を見込んでいます。

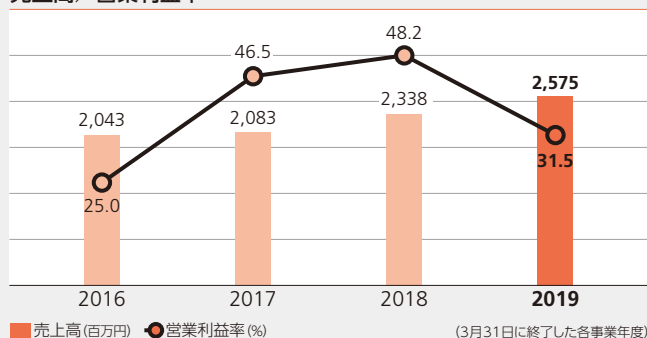
セグメント情報

株式会社カプコンおよび連結子会社 3月31日に終了した各事業年度

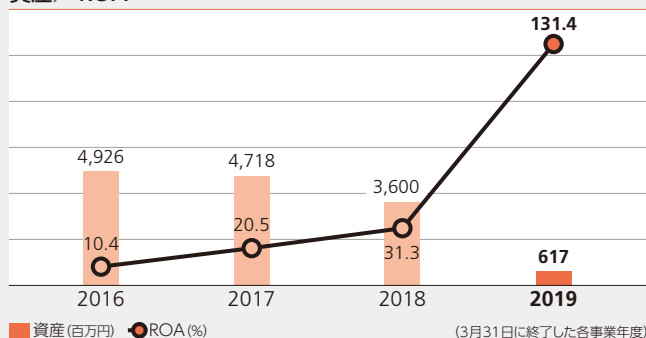
その他事業

ゲームコンテンツを多メディアに展開するワンコンテンツ・マルチユース戦略に基づき、多彩な版權ビジネスを推進しています。ゲームの攻略本・設定集などの出版事業、映画化やアニメ化、音楽CD・キャラクターグッズなどを展開するライセンス事業に加えて、eスポーツビジネスにも注力しています。

売上高／営業利益率



資産／ROA



SWOT分析表

S: Strengths W: Weaknesses O: Opportunities T: Threats

<ul style="list-style-type: none"> 豊富なコンテンツを多面的に活用して高い相乗効果を創出 メディア展開の高い露出効果でブランド価値向上 収益性の高さ 	<ul style="list-style-type: none"> 販売許諾のためローリターン(売上)
<ul style="list-style-type: none"> 映画、アニメ、コミック、舞台、オーケストラなど展開メディアの拡大 自社IPを活用したeスポーツ大会など、ユーザーの拡大 	<ul style="list-style-type: none"> グローバル化による他社コンテンツとの競争激化

非財務資本の活用

<ul style="list-style-type: none"> コンテンツ展開に長けたプランナー アライアンス契約などを担う法務担当者 	<ul style="list-style-type: none"> 国内外的知的財産に関する法制度 キャラクターグッズなどの製造会社
<ul style="list-style-type: none"> オリジナルの人気コンテンツ(知的資本)を多数保有 ブランドビジネス(IP価値を最大化する戦略) 	<ul style="list-style-type: none"> 共同企画を行うイベント開催会社 ハリウッドなどの映画会社との関係 プロゲーマーとの関係 地方自治体との関係

当期の概況と次期の展望

当期(2019年3月期)は、TVアニメ『逆転裁判 ～その「真実」、異議あり!～Season 2』や『学園BASARA』が放映され、ブランド価値の向上に努めたほか、世界中で急拡大するeスポーツ市場においてビジネスチャンス創出を図るべく、専門部署を設置し、当社の有力コンテンツであり、eスポーツとの親和性の高い「ストリートファイター」を活用したリーグを当社主導として初めて国内で開催しました。この結果、売上高は25億75百万円(前期比10.2%増)と増収となりましたが、eスポーツでのイベントで賞金の増額やユーザーの裾野拡大に向けたイベント実施など先行投資を行ったことにより、営業利益は8億11百万円(前期比28.0%減)と減収となりました。

今後も豊富な知的財産(コンテンツ)を多面的に活用することで、コンシューマゲームとの高い相乗効果が得られるという強みを生かし、引き続き映画化・アニメ化・舞台化・イベントなど様々な分野に展開していきます。加えて、eスポーツへの取り組みとして、米国で「STREET FIGHTER LEAGUE: Pro-US」を、国内ではプロリーグ

「ストリートファイターリーグ Pro-JP」やその登竜門となる大学・アーケードなど新たなリーグを順次創設し、中長期視点でプレイヤー層の拡大に向けて注力していきます。

また、舞台「斬劇『戦国BASARA』天政奉還」や「モンスターハンター 15周年記念 オーケストラコンサート ～狩猟音楽祭2019～」などの公演をするなど、これまでと同様にワンコンテンツ・マルチユース戦略に基づく知的財産(コンテンツ)の水平展開を積極的に推進し、映像展開や他分野とのコラボレーションを通じて主力ブランド価値の向上に努めます。

以上の施策により、次期の業績は売上高30億円(前期比16.5%増)と増収となるものの、引き続きeスポーツへ先行投資を行う見通しから4億円の営業損失を見込んでいます。

株式の状況

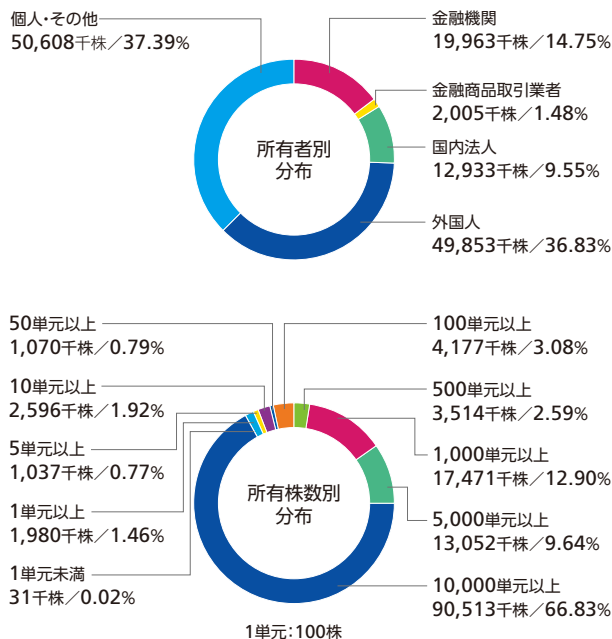
発行可能株式総数 300,000,000株
 発行済株式の総数 135,446,488株
 株主数 14,864名

大株主 (上位10名)

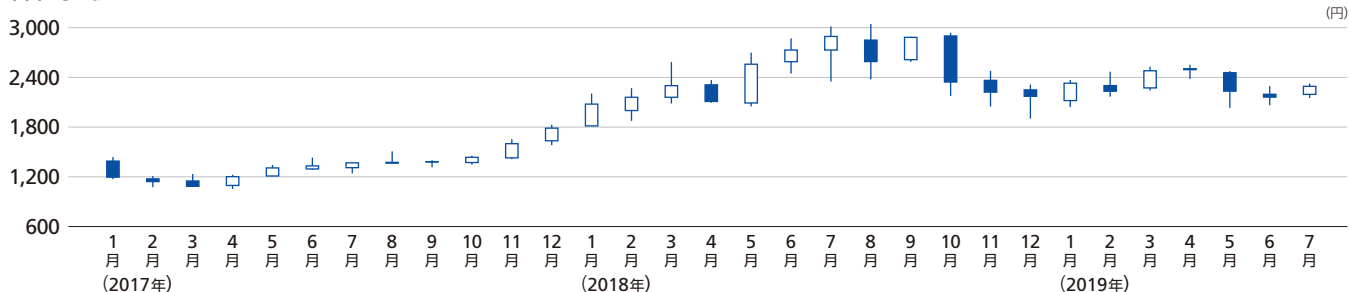
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
株式会社クロスロード	10,682	10.01
日本スタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	4,301	4.03
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	4,089	3.83
辻本美之	4,038	3.78
辻本憲三	4,019	3.77
ジービーモルガンチエース オープンハイマー ジャステック レンディング アカUNT	3,488	3.27
辻本春弘	3,099	2.90
辻本良三	3,091	2.90
ピーエヌワイエム アズ エージーティ クライアNTツ 10パーセント	2,248	2.11
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505001	2,138	2.00

注) 持株比率については、自己株式数(28,695千株)を控除して算出しています。

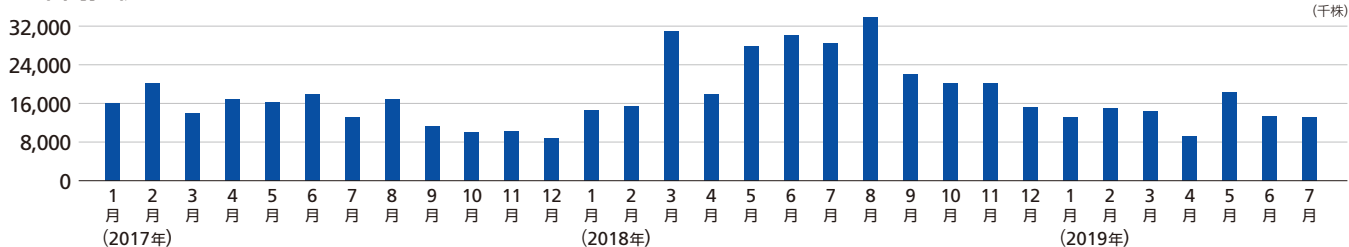
株式の分布状況



株価推移*



出来高推移



株価・出来高11年推移*

	2009年3月期	2010年3月期	2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期
株価(期末)	873.0	883.0	795.0	945.5	738.0	979.0	1,194.5	1,372.5	1,085.5	2,299.0	2,480.0
最高値	1,820.0	1,005.0	953.5	1,155.5	979.5	1,165.0	1,206.5	1,537.5	1,438.5	2,585.0	3,045.0
最安値	737.5	648.5	572.5	736.5	625.0	698.0	770.5	972.0	963.5	1,053.0	1,903.0
出来高(株)	179,636,900	181,065,800	149,613,900	227,386,800	178,008,200	150,408,300	143,234,700	162,642,100	183,455,500	182,341,200	258,438,800

*2018年4月1日を効力発生日として1株につき2株の割合で株式分割を行っており、それ以前の株価は当該株式分割が行われたと仮定して計算しています。

会社概要

(2019年3月31日現在)

会社の紹介

商号……………株式会社カプコン
設立年月日……………1979年5月30日
創業年月日……………1983年6月11日
主要な事業内容…家庭用テレビゲームソフト、オンラインゲーム、モバイルコンテンツおよびアミューズメント機器等の企画、開発、製造、販売、配信ならびにアミューズメント施設の運営
資本金……………33,239百万円
決算期……………3月31日
従業員数……………連結2,832名
単体2,530名

主な事業所

本社……………〒540-0037
大阪市中央区内平野町三丁目1番3号
TEL:06-6920-3600
研究開発ビル……………〒540-0037
大阪市中央区内平野町三丁目2番8号
TEL:06-6920-7600
研究開発第2ビル……………〒540-0037
大阪市中央区内平野町三丁目1番10号
TEL:06-6920-7750
東京支店……………〒163-0448
東京都新宿区西新宿二丁目1番1号
新宿三井ビル
TEL:03-3340-0710
上野事業所……………〒518-1155
三重県伊賀市治田3902番地
TEL:0595-20-2030



本社



研究開発ビル

研究開発第2ビル

主要な子会社 (2019年9月1日現在)

株式会社ケーツー／株式会社エンターライズ／株式会社カプコン管財サービス／カプコンU.S.A., INC.／カプコンアジアCO., LTD.／CE・ヨーロッパLTD.／カプコン・エンタテインメント・ドイツGmbH／カプコン・エンタテインメント・フランスSAS／カプコン台湾CO., LTD.／カプコン・メディア・ベンチャーズ, INC.

※ ビーライン・インタラクティブ, INC.およびビーライン・インタラクティブ・カナダ, INC.は2019年1月に、カプコン・ゲーム・スタジオ・バンクーバー, INC.は2018年9月に事業を休止しましたので、現在事業活動を行っていません。

