



株式会社カプコン
(東証一部:9697)

2015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. 2015年3月期 業績予想 ……P8
4. 事業セグメント別概要 ……P10
5. カプコンの基本情報 ……P26
6. 主要経営指標 ……P30

1. 中期経営目標

1. 中期経営目標

■ 2014年3月期からの5カ年(累計)目標

(1) 営業利益累計 800億円

(2) 2018年3月期の営業利益率 20%

■ 事業セグメント別 営業利益累計および2018年3月期の営業利益率

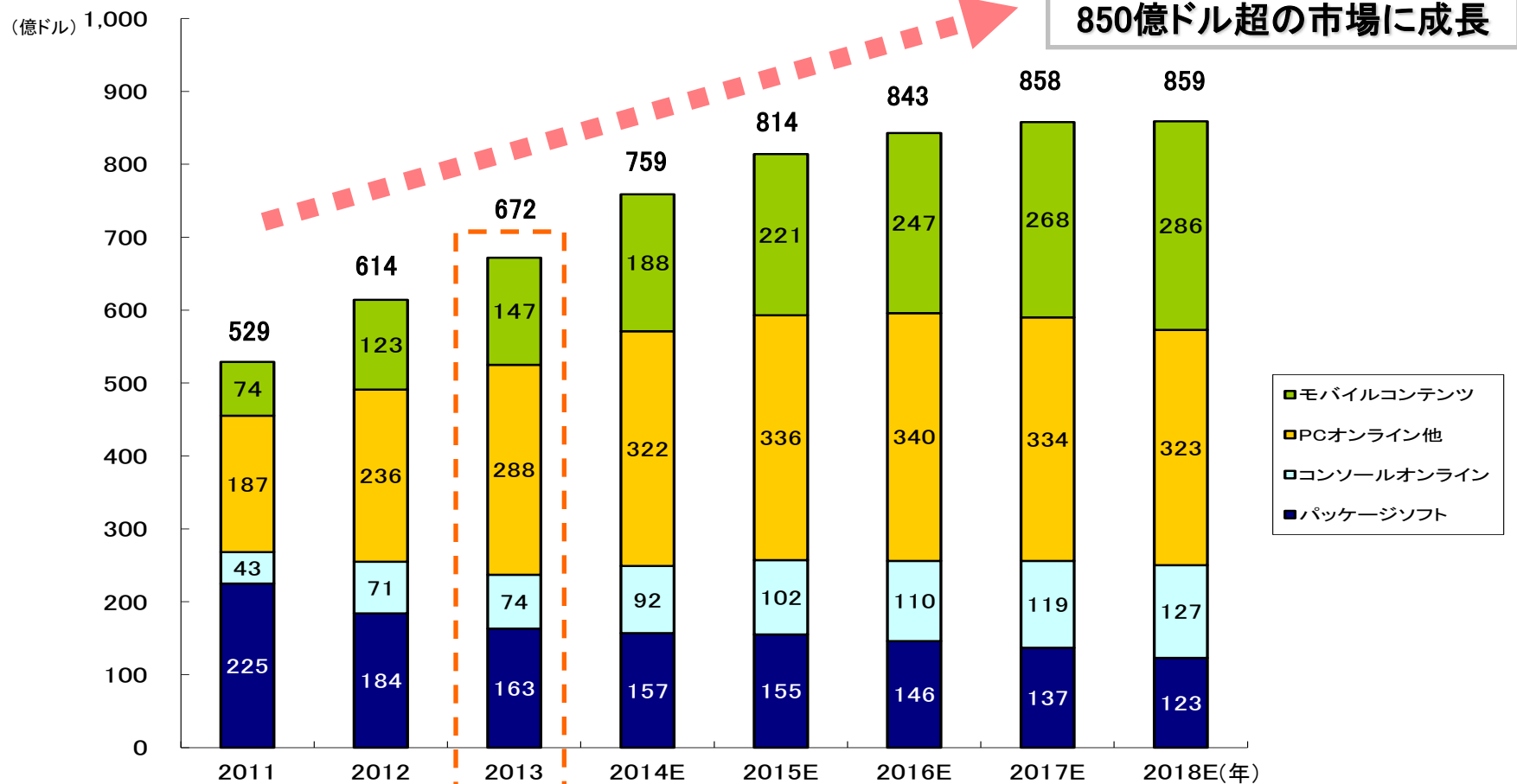
	2014年3月期～ 2018年3月期 営業利益累計	2018年3月期 営業利益率
デジタルコンテンツ事業	570億円	22%
アミューズメント施設事業	85億円	15%
アミューズメント機器事業	300億円	27%
その他事業	55億円	45%

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

- ・ DLC(ダウンロードコンテンツ)の強化
- ・ 内作への移行による品質の向上およびノウハウの蓄積
- ・ タイトルラインナップの再編

■ 戦略2: オンライン事業の改革

- ・ マーケティングおよびマネタイズ面を強化
- ・ タイトルラインナップの再編
- ・ PCオンラインビジネスの海外展開を推進

3. 2015年3月期 業績予想

3. 2015年3月期 連結業績予想

前期大型タイトル等の反動減により減収を計画するものの
コスト削減により営業増益を見込む

(単位:百万円)

	2014/3	2015/3計画	増減
売上高	102,200	80,000	-22,200
営業利益	10,299	10,500	201
営業利益率	10.1%	13.1%	-
経常利益	10,946	10,200	-746
当期純利益	3,444	6,600	3,156

- 主にデジタルコンテンツ事業およびアミューズメント機器事業において売上減となるものの、コスト削減により営業利益は改善の見込み
- 1株当たり予想当期純利益 117円37銭
- 配当は 中間15円、期末25円の年間40円を予定

4. 事業セグメント別概況

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

タイトルの絞り込みにより
コンシューマ事業の収益性は改善を見込む

■ コンシューマ 戦略

- ・開発とマーケティング部門の連携を強化し、国内外向けのタイトル開発を推進
 - ⇒ 『モンスターハンター4G』、『ウルトラストリートファイターIV』などを投入予定
 - ⇒ PS4向け『deep down』など、オンライン専用タイトルの開発を推進
- ・DLC(ダウンロードコンテンツ)の販売強化
 - ⇒ 本編DLC販売では、旧作・廉価版の販売を強化
 - ⇒ 有力タイトルの追加DLCを戦略的に投入し、ライフタイムを長期化
 - ⇒ STEAMなどオンラインプラットフォームの活用による、新興国への展開

4-1. デジタルコンテンツ事業 戦略および計画②

■ 2015年3月期 コンシューマ 主要タイトル販売計画

(単位:千本)

ハード	タイトル名	地域	発売日	計画
3DS	モンスターハンター4G	日本	2014年秋	3,900
		北米	2015年初頭	
		欧州		

※ 本数には、本編ダウンロード販売を含む

※ 日本には、アジア地域を含む



『モンスターハンター4G』

4-1. デジタルコンテンツ事業 戦略および計画③

ハード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

■ 2015年3月期 コンシューマ 販売本数計画

(単位:千本)

	2013/3	2014/3	2015/3 計画	増減
タイトル数	46	42	25	-17
パッケージ				
日本	4,500	6,700	5,200	-1,500
北米	5,400	3,800	2,600	-1,200
欧州	3,600	1,900	1,000	-900
アジア	500	300	200	-100
パッケージ計	14,000	12,700	9,000	-3,700
DLC				
本編DLC計	2,700	4,800	4,000	-800
合計	16,700	17,500	13,000	-4,500

4-1. デジタルコンテンツ事業 戦略および計画④

モバイルコンテンツは
体制を再構築し、ヒット作の創出に注力

■ モバイルコンテンツ 戦略

・カプコンブランドは開発部門を集約し、マネタイズ面を刷新

⇒ 内作への集中による運営ノウハウの集積

⇒ 『モンスターハンターポータブル 2nd G for iOS』2014年5月投入

⇒ 『モンスターハンター スマート』を2014年中に投入予定

・ビーラインブランドは得意分野への回帰

⇒ 既存シリーズを活用し、女性ライトユーザー層向けタイトルを投入



『モンスターハンタースマート』

4-1. デジタルコンテンツ事業 戦略および計画⑤

主カタイトルを大型アップデートにより活性化
日本およびアジア向け新規タイトルにより収益基盤を強化

■ 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活性化

⇒ PCオンラインゲーム『モンスターハンター フロンティアGG』 2014年4月23日サービス 開始

・日本およびアジア地域で新規タイトルを展開

⇒ 人気ブランドの最新作『ブレスオブファイア6』(PC/タブレット/iOS/Android)を
2014年夏に投入予定

⇒ PCブラウザゲーム『モンスターハンター メゼポルタ開拓記』(PC)を2014年秋に投入予定

⇒ 中国市場に向け、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』の開発を推進
ベータテストを2014年夏以降、順次実施予定

4-1. デジタルコンテンツ事業 戦略および計画⑥

前期大型タイトルの反動減により減収となるも
ラインナップの絞り込みやコスト削減により増益を見込む

■ デジタルコンテンツ事業 計画

(単位: 億円)

	2013/3	2014/3	2015/3計画	増減	
売上高	636	658	500	-158	
営業利益	70	44	68	24	
営業利益率	11.1%	6.8%	13.6%	—	
コンシューマ					
売上内訳	パッケージ	407	433	290	-143
	DLC	52	97	80	-17
	コンシューマ計	459	530	370	-160
	モバイルコンテンツ	110	65	50	-15
	PCその他	67	63	80	17

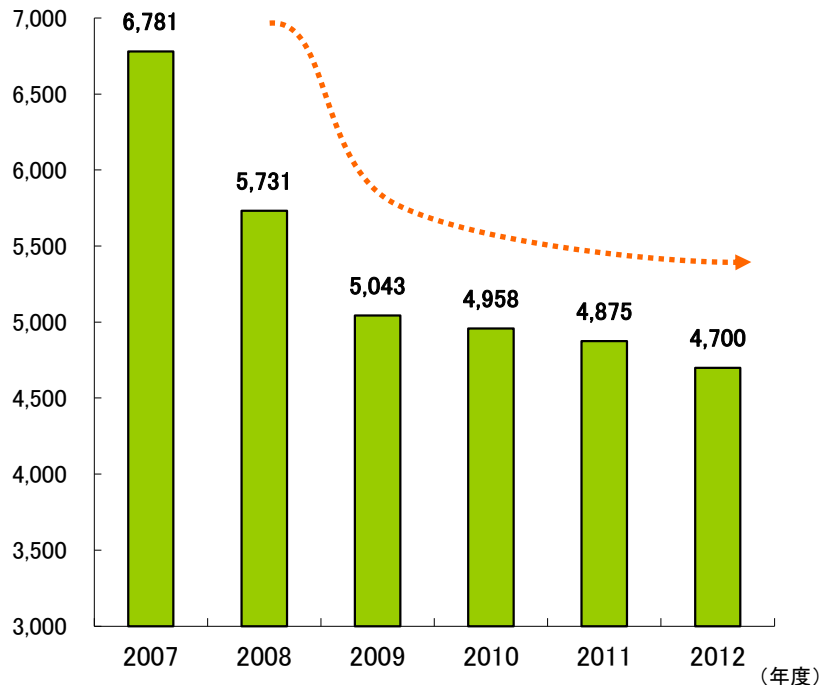
4-2. アミューズメント施設事業

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
当期は消費増税の影響を注視

■ アミューズメント施設 市場規模推移

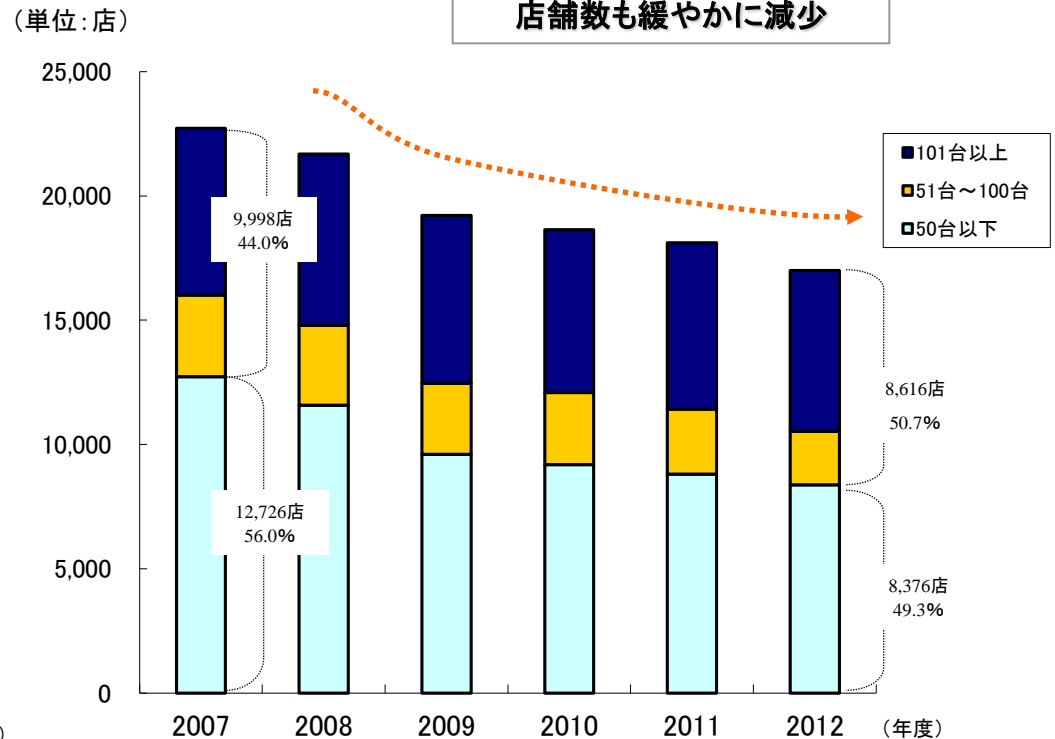
(単位:億円)



※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)

(単位:店)



※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

シニアおよびキッズ層の開拓などにより
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

・運営の効率化および新規層の開拓を推進

- ⇒ シニア向けイベントの開催、時間課金制キッズコーナーを展開
- ⇒ 当社キャラクターを活用したテーマ型フード店舗を併設
- ⇒ 既存店前年比計画:98%
- ⇒ 今期計画:出店3、退店1、合計35店舗



「プラサカプコン羽生店」

■ アミューズメント施設事業 計画

(単位:億円)

	2013/3	2014/3	2015/3 計画	増減
売上高	109	106	100	-6
営業利益	17	16	15	-1
営業利益率	15.6%	15.2%	15.0%	-
既存店売上前年比	95%	95%	98%	-

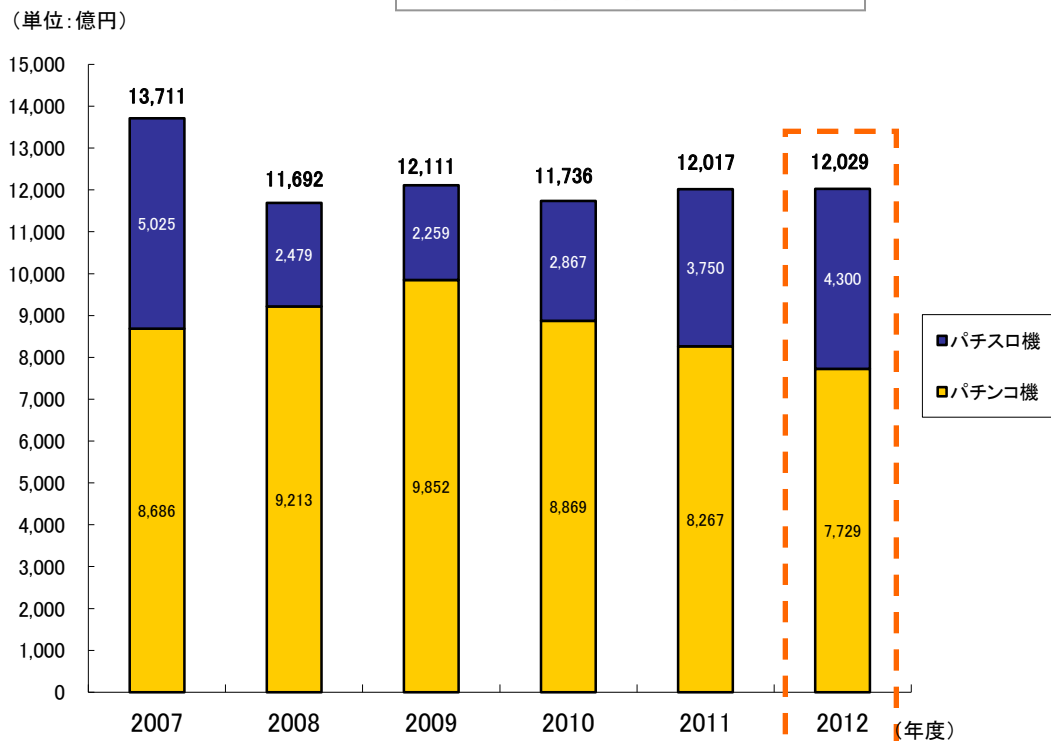
4-3. アミューズメント機器事業

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が伸長
業務用機器販売市場は横ばいで推移

■ 遊技機 市場規模推移

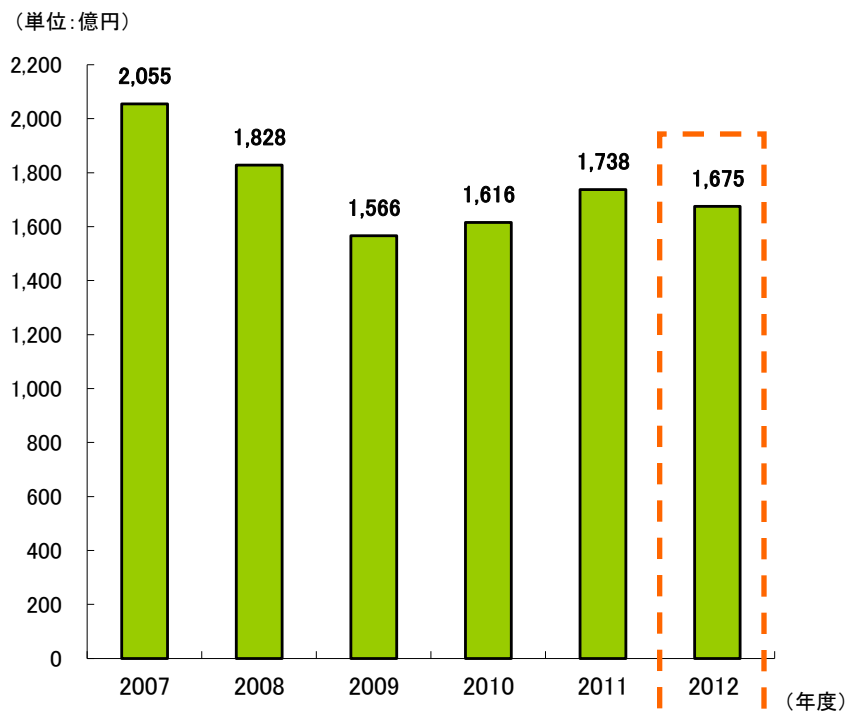
パチスロ機市場が順調に拡大



※出所: 株式会社カプコン作成 (メーカー売上ベース)
※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

2009年度以降、概ね横ばいで推移



※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

P&S事業は年間3機種体制へ拡大するものの
ヒット作の反動により減収減益を見込む

■ P&S事業 戦略

- ・自社筐体および受託ビジネスの強化
⇒ 自社パチスロ機を3機種投入予定

■ 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
⇒ 『ウルトラストリートファイターIV』(ビデオゲーム)、『鬼武者Soul カードラッシュ』(メダルゲーム)を投入

■ 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)

	2013/3	2014/3	2015/3 計画	増減
売上高	167	231	175	-56
営業利益	48	71	50	-21
営業利益率	29.1%	30.8%	28.6%	-

※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・マルチユース戦略を推進し
主力コンテンツのブランド価値を最大化

■ キャラクターコンテンツ事業 戦略

・当社コンテンツの映像・舞台化による認知度向上

⇒ 舞台『逆転裁判 ～逆転のスポットライト～』 2014年4月 公演

⇒ 舞台『「戦国BASARA3」- 咎狂わし絆 -』 2014年4月25日～ 公演予定

⇒ TVアニメ『戦国BASARA Judge End』 2014年 放送予定

・主力シリーズを活用したキャラクタービジネスの展開

⇒ 「モンスターハンター」シリーズ10周年を契機として、
コラボレーション商品を積極的に展開



「モンスターハンター」シリーズ10周年

■ その他事業 計画

(単位:億円)

	2013/3	2014/3	2015/3計画	増減
売上高	27	25	25	0
営業利益	7	10	9	-1
営業利益率	27.3%	38.6%	36.0%	-

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

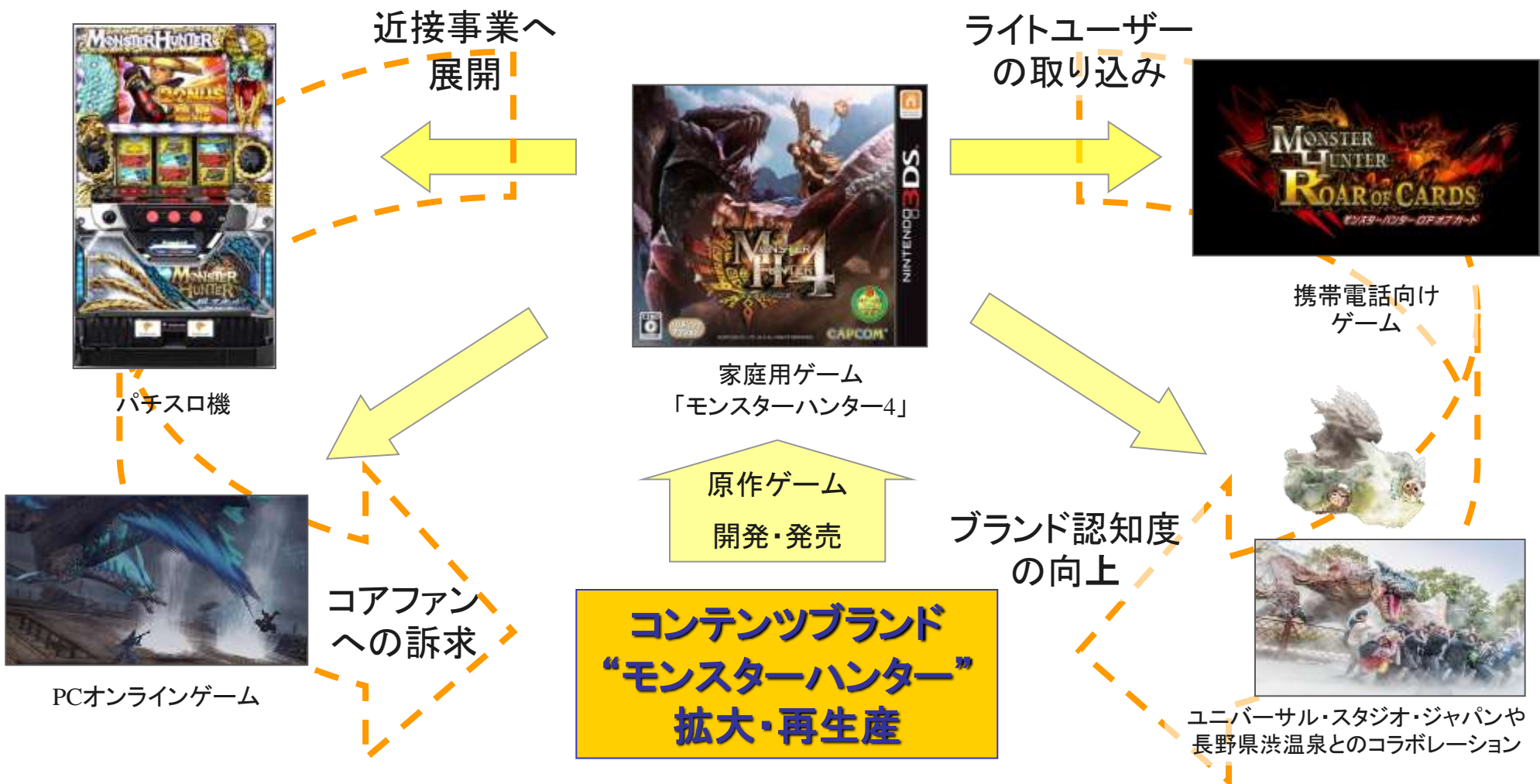
モバイルコンテンツ事業

- ※ 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「モンスターハンター」

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



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 6,100万本 | ・「ストリートファイター」シリーズ 3,500万本 |
| ・「モンスターハンター」シリーズ 2,800万本 | ・「デビルメイクライ」シリーズ 1,300万本 |
| ・「デッドライジング」シリーズ 750万本 | ・「ロストプラネット」シリーズ 560万本 |

※2014年3月31日時点

■ 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)

	2012/3	2013/3	2014/3	前期比	2015/3 計画	前期比
売上高	82,065	94,075	102,200	108.6%	80,000	78.3%
売上総利益	32,456	32,163	29,949	93.1%	28,800	96.2%
利益率	39.5%	34.2%	29.3%	-	36.0%	-
販売管理費	20,150	21,942	19,749	90.0%	18,300	92.7%
営業利益	12,318	10,151	10,299	101.5%	10,500	102.0%
利益率	15.0%	10.8%	10.1%	-	13.1%	-
経常利益	11,819	10,944	10,946	100.0%	10,200	93.2%
利益率	14.4%	11.6%	10.7%	-	12.8%	-
当期純利益	6,723	2,973	3,444	115.8%	6,600	191.6%
利益率	8.2%	3.2%	3.4%	-	8.3%	-

●セグメント別業績 <事業種別>

(単位:百万円)

		2012/3	2013/3	2014/3	前期比	2015/3 計画	前期比
デジタルコンテンツ	売上高	59,809	63,636	65,824	103.4%	50,000	76.0%
	営業利益	12,887	7,062	4,489	63.6%	6,800	151.5%
	利益率	21.5%	11.1%	6.8%	-	13.6%	-
アミューズメント施設	売上高	11,729	10,944	10,620	97.0%	10,000	94.2%
	営業利益	1,787	1,709	1,617	94.6%	1,500	92.8%
	利益率	15.2%	15.6%	15.2%	-	15.0%	-
アミューズメント機器	売上高	7,663	16,783	23,160	138.0%	17,500	75.6%
	営業利益	890	4,892	7,131	145.8%	5,000	70.1%
	利益率	11.6%	29.1%	30.8%	-	28.6%	-
その他	売上高	2,862	2,711	2,594	95.7%	2,500	96.4%
	営業利益	877	740	1,001	135.3%	900	89.9%
	利益率	30.6%	27.3%	38.6%	-	36.0%	-

※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)

	2012/3	2013/3	2014/3	前期比	2015/3 計画	前期比
日本	57,899	65,873	86,532	131.4%	69,000	79.7%
北米	15,867	17,377	10,179	58.6%	7,500	73.7%
欧州	6,930	9,406	4,320	45.9%	2,200	50.9%
その他	1,368	1,417	1,167	82.4%	1,300	111.4%

6-2. 主要経営指標 ②

● 広告宣伝

(単位:百万円)

	2012/3	2013/3	2014/3	前期比	2015/3 計画	前期比
単 体	2,833	2,632	3,074	116.8%	3,100	100.8%
連 結	5,639	6,875	4,269	62.1%	4,100	96.0%

● アミューズメント施設店舗数

(単位:店)

	2012/3	2013/3	2014/3	前期比	2015/3 計画	前期比
連 結	37	34	33	-1	35	2

● 設備投資

(単位:百万円)

	2012/3	2013/3	2014/3	前期比	2015/3 計画	前期比
単 体	1,519	1,364	1,846	135.3%	3,200	173.3%
連 結	2,240	3,077	2,252	73.2%	8,200	364.1%

● 減価償却費

(単位:百万円)

	2012/3	2013/3	2014/3	前期比	2015/3 計画	前期比
単 体	2,606	2,891	4,130	142.9%	3,000	72.6%
連 結	3,123	3,406	4,638	136.2%	3,400	73.3%

● 従業員数

(単位:人)

	2012/3	2013/3	2014/3	前期比	2015/3 計画	前期比
単 体	1,698	1,820	1,951	107.2%	2,211	113.3%
連 結	2,265	2,476	2,601	105.0%	2,906	111.7%

● 開発投資額

(単位:百万円)

	2012/3	2013/3	2014/3	前期比	2015/3 計画	前期比
開発投資額	30,648	30,978	26,691	86.2%	28,000	104.9%
内 研究開発費	2,236	1,982	2,002	101.0%	1,500	74.9%

● 為替レート(期末)

	2012/3	2013/3	2014/3	前期比	2015/3 計画	前期比
ドル/円	82	94	102	108.5%	100	98.0%
ユーロ/円	109	120	141	117.5%	135	95.7%

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)

		2012/3	2013/3	2014/3	前期比	2015/3 計画	前期比
Playstation 2	タイトル数	0	0	0	-	-	-
	計	200	100	0	0.0%	-	-
Playstation 3	タイトル数	25	21	17	-4	-	-
	計	6,200	7,100	4,200	59.2%	-	-
PSP	タイトル数	9	4	0	-4	-	-
	計	1,900	600	200	33.3%	-	-
Wii	タイトル数	4	2	2	0	-	-
	計	650	700	350	50.0%	-	-
NintendoDS	タイトル数	12	7	4	-3	-	-
	計	3,300	1,300	4,700	361.5%	-	-
Xbox 360	タイトル数	16	8	11	3	-	-
	計	3,200	3,700	2,950	79.7%	-	-
Xbox One	タイトル数	2	4	5	1	-	-
	計	250	500	300	60.0%	-	-
PCその他	タイトル数	68	46	39	-7	25	-14
	計	15,700	14,000	12,700	90.7%	9,000	70.9%
パッケージ計	タイトル数	0	0	3	3	0	-3
	計	1,300	2,700	4,800	177.8%	4,000	83.3%
本編DLC計	タイトル数	68	46	42	-4	25	-17
	計	17,000	16,700	17,500	104.8%	13,000	74.3%

※ 本編DLCのタイトル数は、ダウンロード専売タイトルのみ

●CSソフト出荷本数 <他社タイトル/旧作・廉価版> (内訳)

(単位:千本)

	2012/3	2013/3	2014/3	前期比	2015/3 計画	前期比
他社タイトル	1,250	550	1,400	254.5%	450	32.1%
旧作・廉価版	3,900	3,900	5,700	146.2%	6,000	105.3%

●CSソフト出荷本数 <所在地別>

(単位:千本)

	2012/3	2013/3	2014/3	前期比	2015/3 計画	前期比
日本	6,800	4,500	6,700	148.9%	5,200	77.6%
北米	5,100	5,400	3,800	70.4%	2,600	68.4%
欧州	3,300	3,600	1,900	52.8%	1,000	52.6%
アジア	500	500	300	60.0%	200	66.7%
本編DLC(全世界)	1,300	2,700	4,800	177.8%	4,000	83.3%
合計	17,000	16,700	17,500	104.8%	13,000	74.3%