

個人投資家向け オンライン会社説明会

秘書・広報 IR 部長 田中良輔 説明要旨

(2017年3月23日)

ご挨拶

秘書・広報 IR 部の田中です。

本日は個人投資家向け オンライン会社説明会をご覧いただき、誠にありがとうございます。

本日の説明内容

本日は、まず当社の会社概要、事業活動についてご説明した後、ゲーム市場の動向、成長戦略、新たなビジネスモデルについてご紹介します。最後に、株主還元と社会貢献活動に関してご説明します。

1. 会社概要

カプコンは、世界有数の開発力・技術力を強みに持つ業界を代表するゲームソフトメーカーです。

創業は1983年であり、この年は東京ディズニーランド開園や任天堂からファミリーコンピュータ発売されるなど、エンターテインメント元年と呼ばれています。

事業内容は、主に家庭用テレビゲームを中心に、エンターテインメント事業を推進しています。詳しくは後でご説明します。

2016年3月期の売上高は770億円ですが、過去に遡ると1,000億円を突破したこともあります。

なお、2016年10月25日時点の時価総額は1,672億円です。

2. カプコンの事業活動

2-1. 主なヒット作品

カプコンは、家庭用ゲームソフトで代表的なタイトルを多く保有しています。

- ① 「ストリートファイター」シリーズは、発売から25年以上経過しており、シリーズ累計で3,800万本を販売しています。そのうち、海外での売上比率は70%を占めており、グローバルでヒットしているシリーズです。
- ② 「バイオハザード」シリーズは、1996年の発売から20年経過しており、シリーズ累計で7,200万本を販売しています。そのうち、海外での売上比率は75%と海外がメインでこちらもグローバルでヒットしているシリーズです。

- ③ 「モンスターハンター」シリーズは、2004年の発売から12年経過しており、シリーズ累計で3,800万本を販売しています。そのうち、海外での売上比率は20%と国内がメインですが、海外展開に向けて将来性があるシリーズと考えています。
- その他にも、ブランド力を兼ね備えたシリーズを数多く保有しています。

2-2. カプコンの特徴

カプコンがこれだけ有名なIP(コンテンツ)を生み出している背景として、「面白いゲーム」をつくり、世界の人々に感動を与える企業理念と企業風土・DNAが関係しています。

当社創業者であるCEOの座右の銘は「創意工夫」です。その創業者の考え、哲学により事業活動を行っていますが、新しいものを生み出す開発においても、常に新しいことに取り組むチャレンジ精神、常に世界トップクラスを目指す自負心が企業の風土・DNAとして染みついていきます。

2-3. 当社の事業展開

カプコンは、ゲームコンテンツを核に幅広く事業を展開しています。

主に、コンシューマ事業（家庭用ゲームソフト事業）、PCオンライン事業、モバイルコンテンツ事業を成長事業と位置づけ、開発投資の約80%を投資し、事業を展開しています。

一方で、キャラクターグッズの販売などを展開する事業、パチンコ・パチスロ事業、業務用機器事業、アミューズメント施設事業を毎期安定し利益をもたらす事業と位置づけていきます。

この成長事業と安定事業をミックスすることにより、幅広く事業を展開し、今後も成長していきます。

3. ゲーム市場の動向

3-1. 当社を取り巻く環境

当社を取り巻く環境ですが、従来のゲーム市場はプレイステーション、XboxやニンテンドーDSなど、いわゆる家庭用ゲームソフトを中心とした市場を指していました。

しかしながら、近年はゲーム市場の定義が変わってきています。

タブレット端末やクラウドコンピューティング、VR（仮想現実）、PCオンライン、スマートフォンなどもゲーム端末として機能するようになり、従来の家庭用ゲーム市場に加えて新たな市場が創出され、ゲーム市場全体は拡大の方向にあります。

3-2. ゲーム市場概況

現在のゲームソフト市場規模は、2015年の実績から858億ドル（約8兆6千億円）です。2017年に1,000億ドル（約10兆円）を突破し、マーケットは右肩上がりです。推移していき

ます。内訳を見ると、2015年の858億ドルから2018年の1,032億ドルへの拡大要因は、モバイルコンテンツです。また、家庭用ゲーム（グラフではコンソールオンラインとパッケージに分けて表示）も、いわゆるコアユーザーに支えられ約230億ドルを維持すると予想されています。

4. カプコンの基本戦略

4-1. マルチプラットフォーム展開

カプコンは、家庭用ゲームソフトを1つのハード機のみには提供するのではなく、例えばプレイステーション、WiiやXboxなど、あらゆるゲーム端末に提供するマルチプラットフォーム展開を推し進めています。

4-2. グローバル展開

近年、すべての家庭用ゲーム機、スマートフォンはオンラインに接続することができ、オンライン上でもデジタル配信できる環境となっています。

カプコンは先述したマルチプラットフォーム展開により、ゲームハード機に向けたパッケージソフトを販売するだけでなく、デジタルでダウンロード販売することで、グローバル展開を推し進めています。

4-3. ワンコンテンツ・マルチユース

加えて、ゲーム機で展開していたコンテンツを近接のエンターテインメント事業へ多面的に展開するワンコンテンツ・マルチユースを進めています。

事例として「モンスターハンター」シリーズのワンコンテンツ・マルチユースをご説明します。

まず、家庭用ゲームで『モンスターハンターダブルクロス』を発売します。

次に、ライトユーザー（カジュアル層）へ向けて、『モンスターハンター エクスプロア』をスマートフォンに配信するほか、ユニバーサル・スタジオ・ジャパンなどと提携したイベント開催によりブランド認知度の向上を図ります。また、コアファンに向けては、パチンコ・パチスロやPCオンラインなどへ、より深いコンテンツを提供します。

これらブランド力や認知度の拡大により「モンスターハンター」ブランドを強化し、家庭用ゲームの売上をさらに伸ばしていきます。

他にも、「バイオハザード」や「ストリートファイター」などを映画や映像へ展開することで、グローバルでのブランド力の拡大を果たすことができました。同時に、映画公開中において同シリーズの家庭用ゲームの売上が伸びました。

今後も、テレビアニメの放送や啓発活動への協力などにより、コンテンツの認知度を活かして、多方面からの貢献を考えています。

5. 成長戦略と新たなビジネスモデル

5-1. カプコンの目指すゴール

カプコンは、成長戦略の完遂により、中長期において持続的に企業価値を向上させることを目指しています。そのためには、収益変動リスクのコントロールと経営判断リスクのコントロールが必要であると考えています。

ゲームマーケットはヒットビジネスと呼ばれ、ヒット作の有無により大きく収益が左右されるボラティリティ（変動性）が非常に高いビジネスであると思われています。

カプコンは、収益の変動を抑制することにより、リスクをコントロールしていくことが、持続的成長に向けて必要であると考えています。なお、デジタル技術の積極的な活用が、収益変動リスクのコントロールのポイントですが、詳しくは後でご説明します。

また、経営判断リスクのコントロールは、経営判断が間違った方向に行っていないかをコーポレートガバナンスを効かせてリスクを低減することです。

5-2. 上場からの営業利益推移

カプコンの上場以降の営業利益の推移を見ると、大きく上下していることが分かります。

1990年から1994年にかけては、『ストリートファイターII』が大ヒットした時期です。

1998年から2002年にかけては、「バイオハザード」がヒットした時期です。

2005年から2009年にかけては、「モンスターハンター」シリーズでヒットした時期であり、幾分安定感が増しています。

これまではヒットしたタイトルが1つまたは2つしかなかったため、ヒットが出ない事業年度は収益が大きく減少しましたが、冒頭でご説明したように、現在はヒットコンテンツを数多く保有し、100万本以上販売できるゲームソフトが6シリーズ以上あることから、これらを組み合わせることで安定的に収益を確保できるようになりつつあります。

5-3. 成長戦略骨子

続いて、成長戦略の骨子についてご説明します。

戦略の1つ目は、コンシューマ事業の拡充により家庭用ゲームソフトを強化します。主に、主力ブランドの安定的な供給、ダウンロード販売の強化、最新技術および最新ビジネスの追求になります。

戦略の2つ目は、同業他社に比べ遅れをとっているモバイル・スマートフォン向けなどオンライン事業の立て直しを図ります。

赤字で記載の戦略はデジタルビジネスであり、収益変動を抑制する役割も担っています。

5-4. 最新技術・最新ビジネス①

昨今ではVRやAR（拡張現実）といった新たな技術の登場により、ゲーム市場の更なる拡大が期待されています。

なお、2025年におけるVRの世界市場規模は350億ドルであり、その内ゲームが110億ドルを占めるとアナリストは予想しています。右肩上がりの成長が見込まれるゲーム業界を、さらに躍進させることを期待されています。

その他にも、スポーツイベントやコンサート、ビデオ、不動産分野など、潜在的需要の高さも評価されています。

当社は、すでにVRに完全対応した『バイオハザード7 レジデント イービル』を1月に発売し、積極的に最新技術に対応する企業として市場から評価されています。

5-5. 最新技術・最新ビジネス②

これまでプロモーションの一環としてのイベントであったeスポーツですが、ゲームの周辺市場を形成する新たなビジネスとして成長することが期待されており、2018年の世界市場規模は20億ドルへ拡大する見通しです。

現在、プロチームの登場、専門学校の設定などにより、運営会社がプロスポーツとしてイベントを統括することで入場料、有料放送、物販等によるビジネスが成り立ちつつあります。

当社は2014年から米国子会社が主体となり「カプコンプロツアー」を開催していますが、「ストリートファイター」シリーズを中心に積極的に展開していきます。

5-6. 収益モデルの違い

これは、コンシューマとオンラインの売上推移を比較した図になります。

コンシューマに関しては、ソフト発売後 1 ヶ月の売上が全体売上の約 8 割を占めており、発売初月の影響が大きいことから「売り切り型のビジネス」と呼ばれています。

一方、オンラインに関しては、配信後も継続的にコンテンツをアップデートしていくことにより、長期にわたってユーザーに新しいコンテンツを提供し、安定的に収益を計上することができることから「継続型のビジネス」と呼ばれています。

当社が推し進めるデジタルビジネスは、「継続型のビジネス」モデルをイメージしており、「売り切り型」から移行していくことで経営と収益の安定化につなげていきます。

5-7. コンシューマ事業①

コンシューマ事業の成長戦略についてご説明します。

まず初めに、主力ブランドの安定供給になります。

これまで 3 年から 4 年かかっていた「バイオハザード」や「モンスターハンター」など人気シリーズの大型タイトルの発売期間を約 2.5 年に短縮することで、単年度でのヒットタイトルを増やすことができ、収益の変動を抑制していきます。

当社は、タイトルのポートフォリオマップを導入することで、多数の人気コンテンツを安定的に供給し、収益リスクを分散させていきます。

5-8. コンシューマ事業②

次に、継続型（ストック）ビジネスの導入になります。

コンシューマは、先ほど説明したとおり売り切り型ですが、近年はオンライン機能が具備されたことにより継続的なダウンロードコンテンツを配信することができ、ユーザーに長期間楽しんで遊んでいただき、メーカー側も収益を安定化できるというモデルが成立しつつあります。

企業側のメリットとしましては、デジタルで販売することによる製造コストの削減、在庫リスクの回避が挙げられ、収益性の改善につながります。

5-9. オンライン事業（モバイルコンテンツ）

オンライン事業の立て直しに関して、まず、モバイルコンテンツからご説明します。

スマートフォンは年間 10 億台発売され、世界 200 ヶ国に普及されています。また、スマー

トフォン向けゲームマーケットは、時間つぶしにゲームをする方いわゆるライトユーザー（カジュアル層）が中心で、そのビジネスモデルは安定型のストックビジネスであるため、株式市場からも評価されています。

なお、2016年のモバイルコンテンツ市場規模は457億ドルであり、ゲーム市場の過半を占めているビジネスになっています。

5-10. オンライン事業 (PC オンライン)

次に、PC オンラインですが、アジア地域への展開に注力していきます。

PC オンライン市場は、スマートフォンと同様の安定型ビジネスであり、株式市場からも高く評価されています。

中国を例にすると、日本の10倍以上の人口であり、PC オンラインでランキング1位のタイトルの月商は約100億円を計上するなど、そのマーケット規模も非常に大きいものとなっています。

カプコンは、ヒットタイトル「モンスターハンター」などを中国にライセンス供給するなど、保有している豊富なIPを活用し、アジア地域での収益も伸ばしていきます。

6. カプコンの配当方針

カプコンの配当方針について、前期までは安定配当を旨としつつ業績水準に応じた配当を実施していました。

これまで多少業績の変動はありましたが、安定配当を継続し、その配当金額も2006年の20円から現在は40円へと増額しています。当社は上場から26年、一度も無配にしたことがなく、安定額の配当が株主の皆様への還元の一つになっています。

7. カプコンの社会貢献活動

7-1. 教育支援活動

今、ゲームクリエイターは、子供の人気職種トップ5に入るほどの人気で、当社が行う教育支援活動の場においても多くの質問をいただきます。一方で、ゲームの悪影響を懸念する保護者の意見もあります。

カプコンはそのような意見を踏まえ、ゲームクリエイターの仕事を紹介するほか、様々な職種で活躍する人や仕事のやりがいなどを紹介するキャリア教育支援活動を行っています。また、ゲームとの上手な付き合い方を提案するゲームリテラシー教育支援活動も行っています。

7-2. 地方創生プロジェクト

多くの方からゲームが社会にもたらす貢献内容について質問をいただくことがあります。

カプコンは先ほどご説明した教育支援活動だけでなく、コンテンツが持つ人を惹きつける力を利用して、自治体と連携し、地方活性化を支援する活動を行っています。

経済振興、文化振興、治安振興、選挙投票振興に対して、「戦国 BASARA」や「モンスターハンター」がタイアップしたことにより、ゲームユーザーをはじめとした幅広い客層にアピールした結果、新たに多くの観光客を誘致しています。

最後に

ゲーム市場は右肩上がり成長する非常に有望な市場です。

その中で、カプコンは多数の有名なコンテンツを使用し、家庭用ゲームだけでなく、モバイル、PC オンラインにおいても積極的な巻き返しを図ることで、安定成長していきたいと思っています。

引き続き、ご注目、ご支援賜りますようお願いいたします。

本日はありがとうございました。