



株式会社カプコン
(東証一部：9697)

2021年3月期
事業戦略および計画

< 目 次 >

1. 成長戦略骨子	・・・P 2
2. 2021年3月期 業績予想	・・・P 6
3. 事業セグメント別概況	・・・P 8
4. カプコンの基本情報	・・・P17
5. 主要経営指標	・・・P21

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。

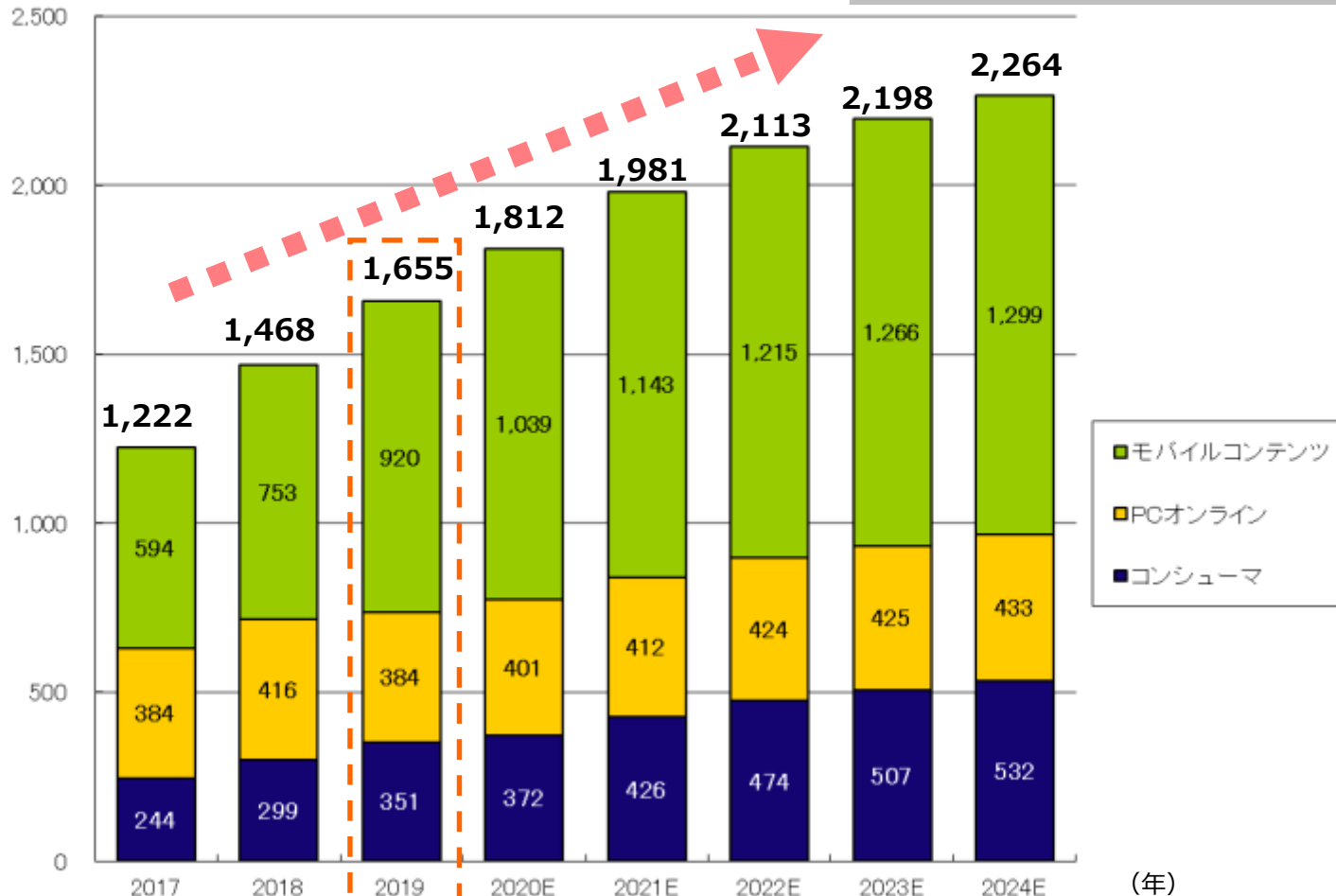
1-1. 成長戦略骨子（ゲームソフト市場概況）

世界のゲームソフト市場は拡大を継続
モバイルとコンシューマが成長を牽引

■ ゲームソフト市場推移

(億ドル)

2,200億ドルを突破

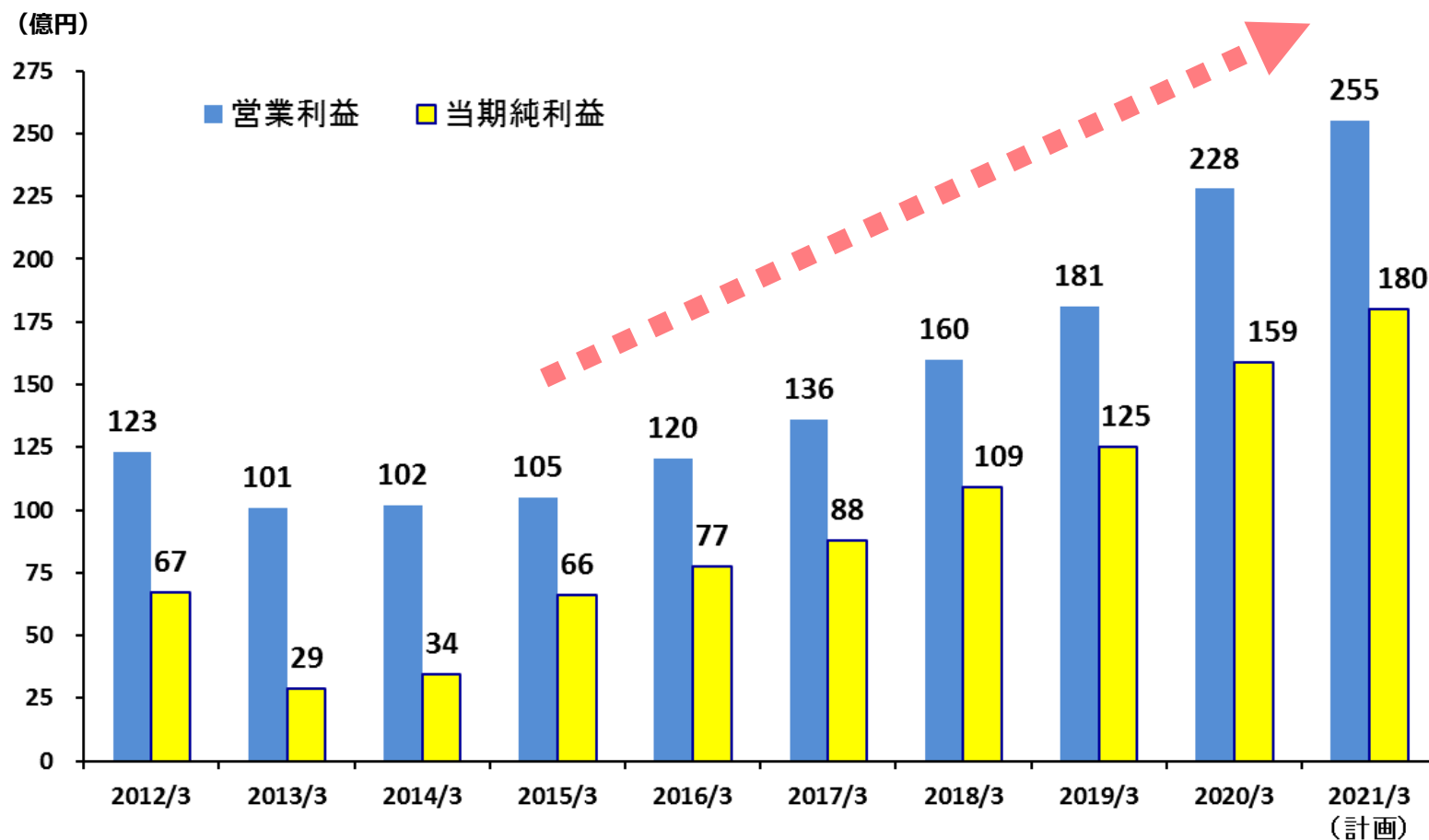


※E: 推定 ※出所 : International Development Group

1-2. 成長戦略骨子（中期的な経営目標）①

■ 中期的な経営目標

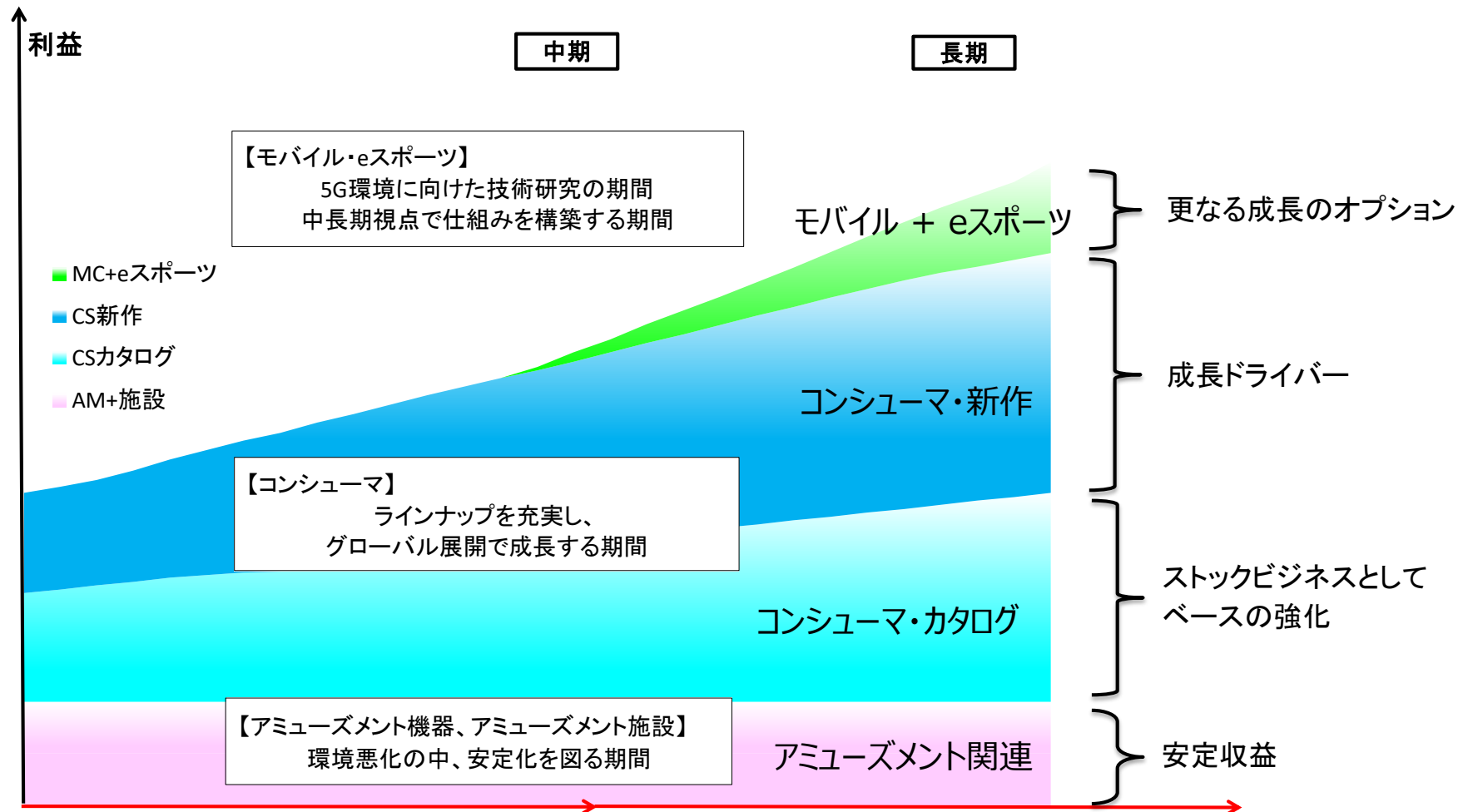
- ・ 安定した収益基盤の積み上げにより、「每期、営業増益（10%）」を目指す



1-2. 成長戦略骨子（中期的な経営目標）②

■ 中期の成長イメージ

・ グローバル展開の強化とユーザー層の拡大に注力



■ 2020年度の重点テーマ

■ **コンシューマ：過去最多の販売本数2,800万本を目指す**

- ・ 販売地域のグローバル化や柔軟な価格施策など、デジタル化戦略を推進
- ・ 大型新作の複数投入を予定
- ・ 過年度大型タイトルの継続販売

■ **その他事業：ライセンス収益およびeスポーツの強化**

- ・ コンテンツ企業として、ライセンスによる収益を強化
- ・ 国内外でのリーグ戦のオンライン開催により、裾野を拡大

2-1. 2021年3月期 連結業績予想

デジタルコンテンツ事業の安定的な成長により、
8期連続の営業増益を目指す

(百万円)

	2020/3	2021/3計画	増減
売上高	81,591	85,000	3,409
営業利益	22,827	25,500	2,673
営業利益率	28.0%	30.0%	—
経常利益	22,957	25,500	2,543
親会社株主に 帰属する当期純利益	15,949	18,000	2,051

- コンシューマにおける大型新作投入およびカタログタイトルの貢献等により、前期比で増収増益を見込む
- 1株当たり予想当期純利益 168円62銭
- 配当は 中間 20円、期末 25円の年間 45円を予定

2-2. 新型コロナウイルスの影響と当社対応

■ 2021年3月期連結業績予想について

1. 当期業績見通しにおける不確定要因

- ① コンテンツ制作業務への影響
- ② アミューズメント施設の営業再開時期と需要動向
- ③ パチンコ・パチスロ店舗の営業自粛による需要動向への影響
- ④ eスポーツ大会などイベント等の延期、中止

2. 当社の対応

- ① 感染拡大防止に向けた、在宅勤務の推進や手洗い、うがい、マスク着用の徹底
- ② コンテンツ制作業務 ⇒ 制作工程の見直しなど、効率化を徹底し影響を極少化

前期2,000万本超のデジタル販売をさらに推進し、既発売新作とリピートタイトルの販売拡充に注力

3-1. デジタルコンテンツ事業 戦略および計画①

新作大型タイトルを複数投入 コンシューマが牽引し増収増益を見込む

■ デジタルコンテンツ事業 計画

(億円)

	2019/3	2020/3	2021/3計画	増減
売上高	829	599	669	70
コンシューマ				
パッケージ	359	129	159	30
デジタル(デジタルライセンス含)	410	426	450	24
内デジタルライセンス収入		26	20	
コンシューマ計	769	555	609	54
モバイルコンテンツ	23	44	60	16
PCその他	37			
営業利益	233	241	283	42
営業利益率	28.1%	40.3%	42.3%	-

※ デジタルライセンス収入：オンラインプラットフォームへのコンテンツ提供等による一過性の収入

※ 2020年3月期より、コンシューマに旧PCその他サブセグメントを統合しています。

3-1. デジタルコンテンツ事業 戦略および計画②

新作大型タイトルの複数投入に加え、
旧作の貢献により販売本数増を見込む

■ 2021年3月期 コンシューマ 販売本数計画

(千本)

	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3計画
新作タイトル数(SKU)	50	61	35	13
販売本数合計	24,400	25,300	25,500	28,000
海外本数	19,400	21,600	21,450	24,950
DL本数	12,900	15,300	20,550	23,500
旧作本数	11,000	14,200	18,200	18,000
主要タイトル				
新作	『モンスターハンター:ワールド』 『マーベル VS. カプコン:インフィニット』	『バイオハザード RE:2』 『デビル メイ クライ 5』	『モンスターハンターワールド: アイスボーン』	『バイオハザード RE:3』 他大型タイトル
旧作	『バイオハザード7 レジデント イービル』 『モンスターハンターダブルクロス』	『モンスターハンター:ワールド』 『バイオハザード7 レジデント イービル』	『モンスターハンター:ワールド』 『バイオハザード RE:2』 『デビル メイ クライ 5』 『ストリートファイターV』 『バイオハザード7 レジデント イービル』	『モンスターハンターワールド: アイスボーン』 『バイオハザード RE:2』 『モンスターハンター:ワールド』

※ ディストリビューションタイトルを含みます

3-1. デジタルコンテンツ事業 戦略および計画③

主力ブランドを積極的に活用
価格施策によりカタログタイトルの収益を強化

■ コンシューマ 戦略

- ・ 複数の大型新作投入により、パイプラインを拡充
『バイオハザード RE:3』…累計250万本を突破
- ・ 『モンスターハンター：ワールド』…累計 1,550万本を販売
『モンスターハンターワールド：アイスボーン』とともに拡販を図る
- ・ デジタル戦略のもと、カタログタイトルの販売最大化に努める



『バイオハザード RE:3』

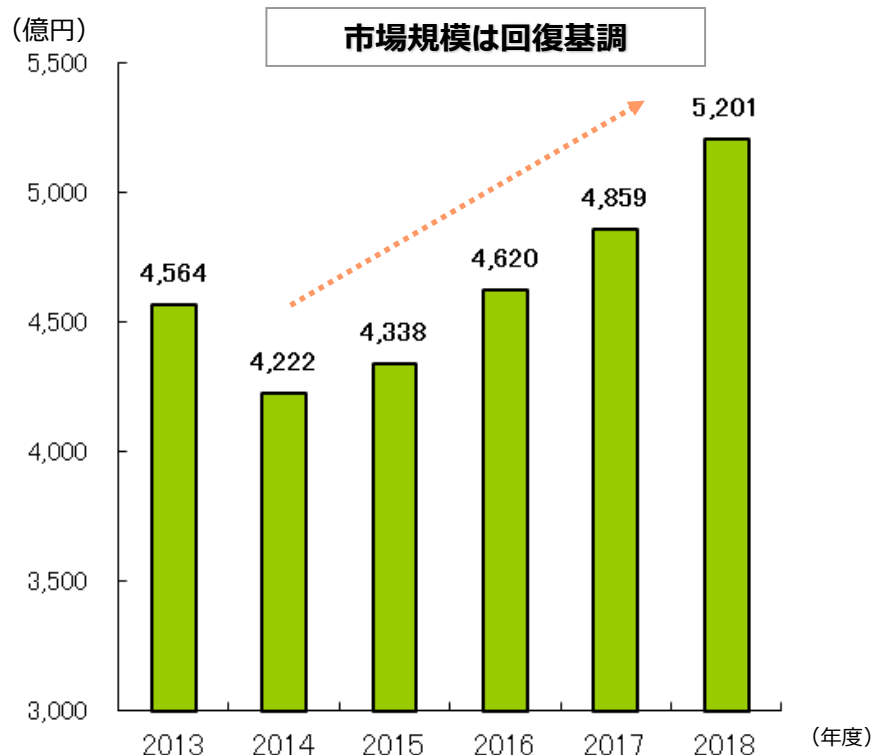
■ モバイルコンテンツ 戦略

- ・ 前期投入タイトルの育成および新作投入を図る
- ・ 5G普及期を想定した技術研究の推進

3-2. アミューズメント施設事業 市場概況

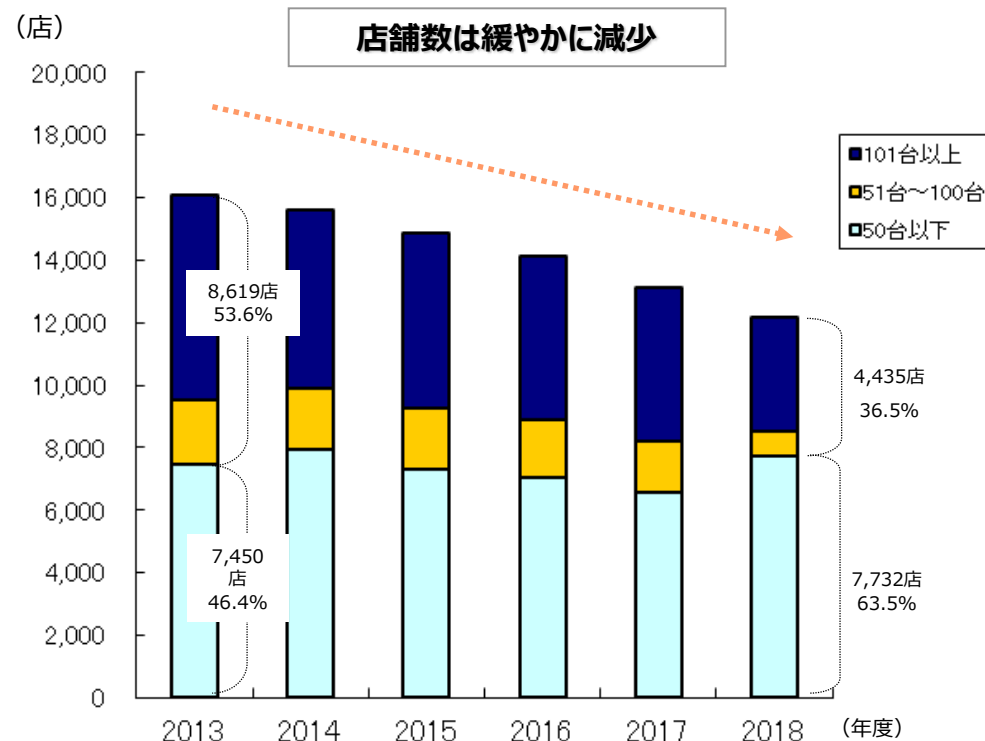
市場規模は回復基調も
今後、新型コロナ影響が顕在化の見通し

■ 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」

■ 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」

3-2. アミューズメント施設事業 戦略および計画

新型コロナウイルスの感染拡大に伴う休業要請に対応
情勢を踏まえ、今後の運営を検討

■ アミューズメント施設事業 戦略

- ・ 新業態店舗の展開を進めつつ、効率的な店舗運営に努める

⇒ 既存店前年比計画：82%、出退店計画：出店3、退店0、合計43店舗

⇒ 自社ブランドの認知拡大および収益機会創出のため、物販専門店舗を展開

■ アミューズメント施設事業 計画

(億円)

	2019/3	2020/3	2021/3 計画	増減
売上高	110	120	105	-15
営業利益	10	12	0	-12
営業利益率	9.9%	10.0%	0.0%	-
既存店売上前年比	102%	103%	82%	-

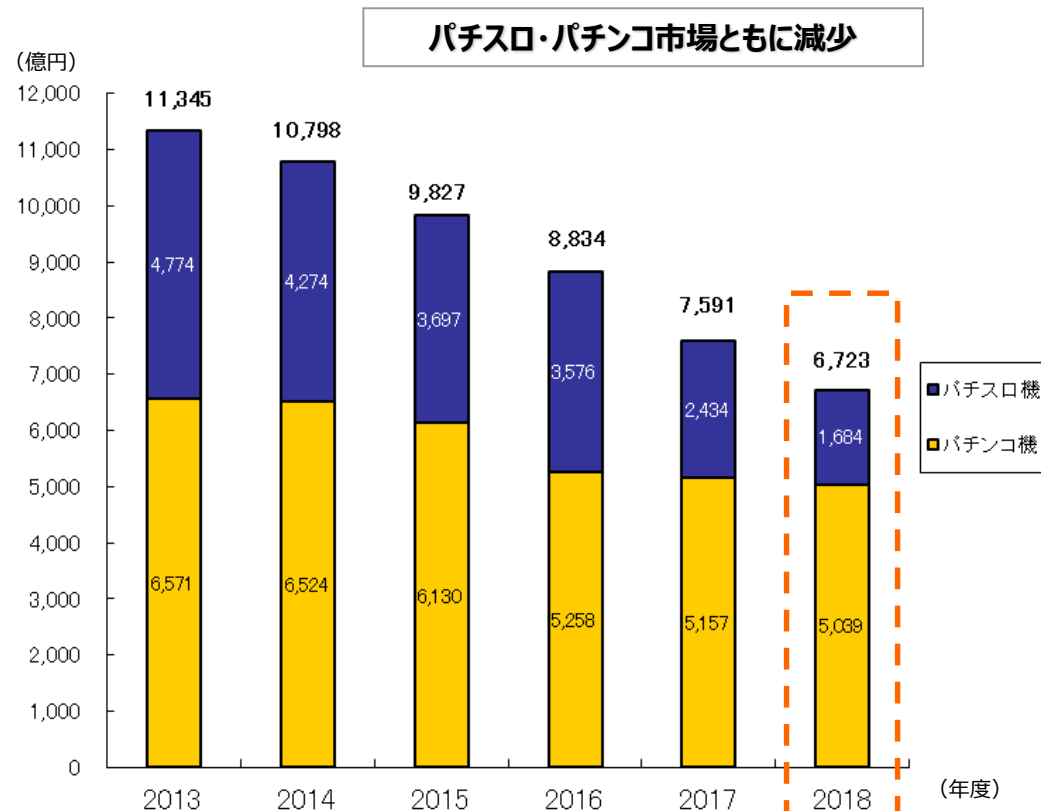


「CAPCOM STORE TOKYO」

3-3. アミューズメント機器事業 市場概況

遊技機市場は引き続き縮小傾向ながら、
2019年度のパチスロ機市場は現行基準下で反転を想定

■ 遊技機 市場規模推移



※出所：(株)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 2018,2019」をもとに
株式会社カプコン作成 (メーカー売上ベース)

3-3. アミューズメント機器事業 戦略および計画

パチスロ店舗の営業動向を踏まえ 新機種投入数の最適化を図る

■ PS 戦略

- ・ 人気IPを活用した筐体を投入

⇒ パチスロ機販売台数計画 1機種 15千台 （前期：1機種 20千台）

■ アミューズメント機器事業 計画

	2019/3	2020/3	2021/3 計画	増減
タイトル数	5	1	1	－
販売台数(千台)	7.8	20	15	－5

(億円)

	2019/3	2020/3	2021/3 計画	増減
売上高	34	65	45	－20
営業利益	－26	20	17	－3
営業利益率	－	31.9%	37.8%	－

3-4. その他事業 戦略および計画①

主力IPの販売増およびグローバル化を受け、
ワンコンテンツ・マルチユース戦略をさらに強化

■ ライセンス・映像 戦略

- ・ グッズ展開やコラボレーションによる収益の拡大

- ⇒ アパレル、フィギュアなど人気IPを活用した各種グッズを発売

- ⇒ 「バイオハザード RE:3 スペシャル・サウンドトラック」をゲームと同時に配信開始

- ・ 映像やテーマパークへの展開を通じたブランド認知向上

- ⇒ ハリウッド映画「モンスターハンター」、2020年9月公開予定



©CONSTANTIN FILM Production Services GmbH.

3-4. その他事業 戦略および計画②

**eスポーツの普及活動を継続
将来の収益化に向け、投資を推進**

■ eスポーツ 戦略

- ・ 中長期視点でステークホルダーの拡大に向けた取り組みを展開
 - ⇒新型コロナ影響を考慮し、国内外に向けた各大会をオンラインで開催
 - ⇒ユーザー層の更なる拡大のため、女性トーナメント大会の実現を目指す

■ その他事業 計画

(億円)

	2019/3	2020/3	2021/3計画	増減
売上高	25	30	31	1
ライセンス・映像		27	30	3
eスポーツ		3	1	-2
営業利益	8	5	7	2
ライセンス・映像		15	19	4
eスポーツ		-10	-12	-2
営業利益率	31.5%	18.0%	22.6%	-

4-1. 当社の事業展開

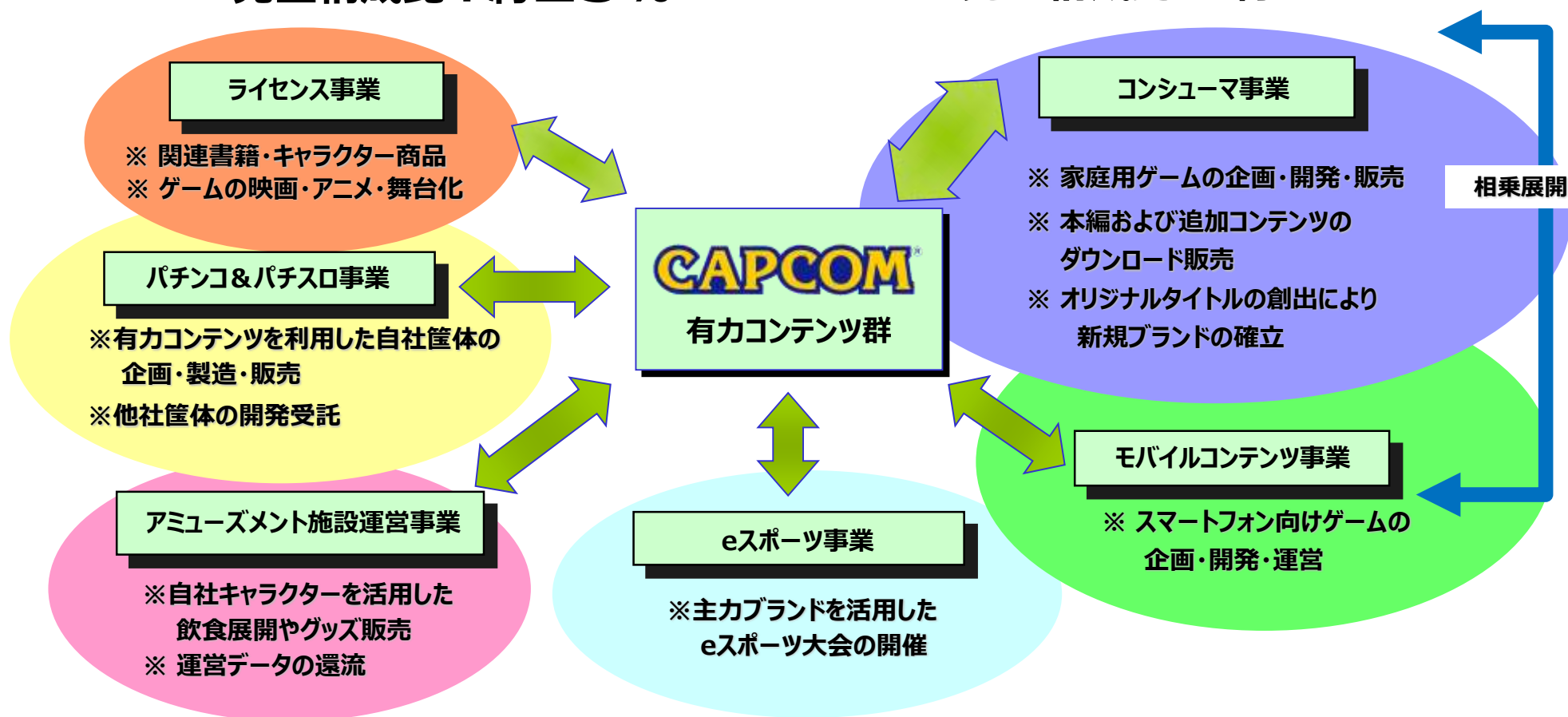
ゲームコンテンツを核に、近接事業へと幅広く事業を展開

安定事業

売上構成比：約**25%**

成長事業

売上構成比：約**75%**



4-2. 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



オーケストラコンサート

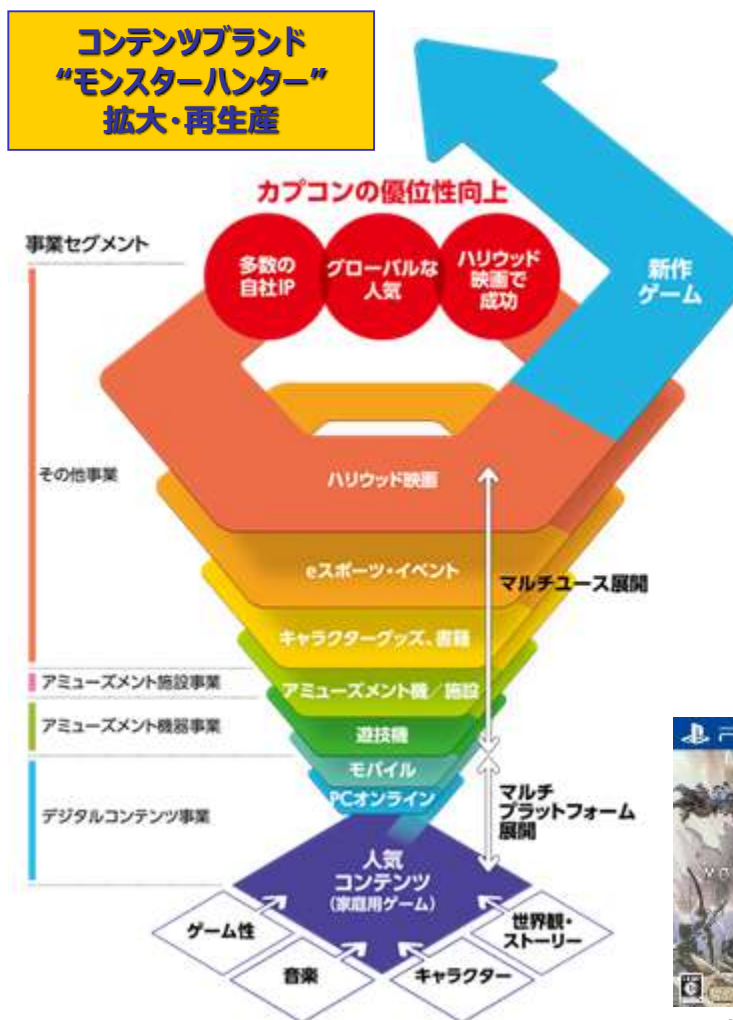


コラボカフェ

ライトユーザーの取り
込み



スマートフォン向けゲーム



ブランド認知度の
向上



ハリウッド映画

©CONSTANTIN FILM Production Services GmbH.

近接事業へ
展開



パチスロ機



家庭用ゲーム

4-3. 当社の競争力①

世界有数のゲーム開発力と技術力により、
グローバルで高い評価を獲得

■ 世界有数のゲーム開発力と技術力

- (1) 世界トップクラスの品質を実現する開発力で、定期的にヒットタイトルを創出
- (2) 世界トップクラスの技術力を実現するべく、最先端の研究開発棟や開発設備を整え、効率的な開発環境を構築

■ 開発人員の強化

- (1) 開発者数 約 2,150名
- (2) 9年間の新卒採用累計 900名以上
 - 若手が戦力化し、主力作開発に貢献
 - 将来の競争力の大きな源泉に



3Dスキャンスタジオ



モーションキャプチャー
スタジオ



研究開発第2ビル

4-3. 当社の競争力②

家庭用ゲームのブランドを数多く所有し、
グローバルで高い人気を誇る

■ 主要IPの累計販売本数および展開事例

・「バイオハザード」シリーズ 9,800万本



家庭用タイトルの廉価版を投入

・「モンスターハンター」シリーズ 6,300万本



『モンスターハンターワールド：アイスボーン』を投入
500万本を販売

・「ストリートファイター」シリーズ 4,400万本



eスポーツ大会「カプコンカップ2019」をロサンゼルスで開催

・「デビル メイ クライ」シリーズ 2,200万本



カプコンカフェ池袋にてコラボイベントを実施

・「ロックマン」シリーズ 3,600万本

・「デッドライジング」シリーズ 1,300万本

5-1. 主要経営指標 ①

●経営成績

	2018/3	2019/3	2020/3	前期比	2021/3 計画	前期比
売上高	94,515	100,031	81,591	81.6%	85,000	104.2%
売上総利益	34,619	37,222	40,947	110.0%	43,500	106.2%
利益率	36.6%	37.2%	50.2%	—	51.2%	—
販売管理費	18,582	19,078	18,119	95.0%	18,000	99.3%
営業利益	16,037	18,144	22,827	125.8%	25,500	111.7%
利益率	17.0%	18.1%	28.0%	—	30.0%	—
経常利益	15,254	18,194	22,957	126.2%	25,500	111.1%
利益率	16.1%	18.2%	28.1%	—	30.0%	—
親会社株主に帰属する当期純利益	10,937	12,551	15,949	127.1%	18,000	112.9%
利益率	11.6%	12.5%	19.5%	—	21.2%	—

●セグメント別業績 <事業種別>

		2018/3	2019/3	2020/3	前期比	2021/3 計画	前期比
デジタルコンテンツ	売上高	74,141	82,982	59,942	72.2%	66,900	111.6%
	営業利益	19,103	23,315	24,161	103.6%	28,300	117.1%
	利益率	25.8%	28.1%	40.3%	—	42.3%	—
アミューズメント施設	売上高	10,231	11,050	12,096	109.5%	10,500	86.8%
	営業利益	879	1,096	1,211	110.5%	0	—
	利益率	8.6%	9.9%	10.0%	—	0.0%	—
アミューズメント機器	売上高	7,803	3,422	6,533	190.9%	4,500	68.9%
	営業利益	-764	-2,668	2,085	—	1,700	—
	利益率	—	—	31.9%	—	37.8%	—
その他	売上高	2,338	2,575	3,018	117.2%	3,100	102.7%
	営業利益	1,126	811	544	67.1%	700	128.7%
	利益率	48.2%	31.5%	18.0%	—	22.6%	—

●セグメント別売上 <所在地別>

	2018/3	2019/3	2020/3	前期比
日本	52,253	39,387	39,954	101.4%
北米	24,154	30,134	21,341	70.8%
欧州	12,035	19,387	10,667	55.0%
その他	6,072	11,121	9,628	86.6%

5-2. 主要経営指標 ②

●広告宣伝

(百万円)

	2018/3	2019/3	2020/3	前期比	2021/3 計画	前期比
連 結	5,579	5,490	4,253	77.5%	3,300	77.6%

●アミューズメント施設店舗数

(店)

	2018/3	2019/3	2020/3	前期比	2021/3 計画	前期比
連 結	36	37	40	3	43	3

●設備投資

(百万円)

	2018/3	2019/3	2020/3	前期比	2021/3 計画	前期比
連 結	2,918	2,439	2,338	95.9%	5,400	231.0%

●減価償却費

(百万円)

	2018/3	2019/3	2020/3	前期比	2021/3 計画	前期比
連 結	4,706	3,228	2,795	86.6%	3,200	114.5%

●従業員数

(人)

	2018/3	2019/3	2020/3	前期比	2021/3 計画	前期比
連 結	2,952	2,832	2,988	105.5%	3,200	107.1%
開発者	2,141	2,032	2,142	105.4%	2,300	107.4%

●開発投資額

(百万円)

	2018/3	2019/3	2020/3	前期比	2021/3 計画	前期比
開発投資額	29,077	27,038	25,843	95.6%	31,000	120.0%
内 研究開発費	1,189	1,147	1,253	109.2%	1,500	119.7%

●為替レート(期末)

	2018/3	2019/3	2020/3	前期比	2021/3 計画	前期比
ドル/円	106	111	108	97.3%	108	100.0%
ユーロ/円	130	124	119	96.0%	120	100.8%