

# CAPCOM

カプコン アニュアルレポート 2012年3月期

# ANNUAL REPORT 2012

**BORDER-LESS. INTERACT MORE.**



証券コード：9697

# 「遊文化をクリエイトする 感性開発企業・カプコン」

当社は、ゲームというエンターテインメントを通じて「遊文化」をクリエイトし、多くの人に「感動」を与えるソフト開発をメインとする「感性開発企業」を基本理念としています。

オリジナルコンテンツを創出する世界有数の開発力を強みとして世界中で数多くの作品を展開してきました。

今やゲームコンテンツは世界中で老若男女に楽しまれ、モバイルコンテンツを街で気軽に楽しむ姿やオンラインゲームで遠く離れた人との交流を楽しむ姿も日常的になりました。さらに、ゲームコンテンツは、キャラクターやストーリー、世界観、音楽など、多彩な要素の一つひとつがクリエイティビティの高いメディア芸術作品であり、ハリウッド映画やアニメ、出版物などに幅広く活用され、人々を魅了しています。

このように日常に浸透し、ますます拡大するエンターテインメント産業において、当社は今後もオリジナリティあふれるコンテンツを次々と創り出し、その高い開発力で世界から賞賛を集めるユニークな企業となることを目指します。



## 編集方針

当レポートは、個人投資家から機関投資家までの幅広い読者を対象に、当社の経営方針や事業戦略の理解に役立つコミュニケーションツールと位置づけています。自社の業績だけでなく、ゲームおよびエンターテインメント市場のトレンドを理解できるように工夫し、巻末にはゲーム業界用語集も収録しました。さらに、投資家の関心に応じて、財務分析やガバナンスなどの情報も強化しています。

編集にあたっては、写真や図表を豊富に用いてできる限り視覚的に内容が理解できるように心がけました。

## 目的別検索用インデックス

### 事業内容を知りたい方は

P3~6、P11~14、P33~44

### 業績について知りたい方は

P7~10、P17~19(Q1、Q2)、P33~44、P61~62

### 経営環境や市場の動向を知りたい方は

P12、P15~16、P17~19(Q1、Q2)、P23~26、P33~44

### 中期経営目標を知りたい方は

P20(Q4)、P23~24

### 経営戦略を知りたい方は

P15、P19~22、P23~32

### 開発について知りたい方は

P3~4、P23~32、別冊:最新開発レポート

### ゲーム業界用語について知りたい方は

P93

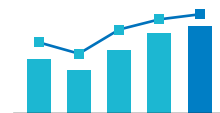


## 3 カプコンの強み



カプコンの強み

- 7 連結業績指標11年間サマリー
- 9 主な業績指標と解説
- 11 事業セグメント別ハイライト



業績ハイライト

## 15 株主の皆様へ (CEO、COOから)

- 17 CEOが語る業績総括と中期経営目標の進捗



株主の皆様へ

## 23 COOが語るカプコンの成長戦略

- 25 成長戦略1 市場戦略  
全世界でオンライン事業を強化し、成長の柱へ

コア事業(コア)	成長戦略	期待効果
コア事業(コア)	成長戦略	期待効果
コア事業(コア)	成長戦略	期待効果
コア事業(コア)	成長戦略	期待効果

- 27 成長戦略2 開発戦略  
人気シリーズの投入サイクルを短期化し、安定したタイトルポートフォリオを形成



- 29 成長戦略3 メディア戦略  
ワンコンテンツ・マルチユース展開の拡充

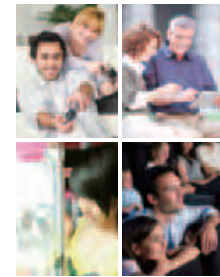


- 31 対談:アナリストの視点から見るカプコンの成長戦略

カプコンの成長戦略

## 33 事業の概況と今後の見通し

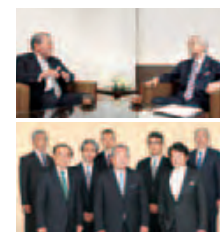
- 33 コンシューマ・オンラインゲーム事業
- 36 モバイルコンテンツ事業
- 39 アミューズメント施設事業
- 41 アミューズメント機器事業
- 43 その他事業



事業の概況と今後の見通し

## 45 コーポレート・ガバナンス

- 45 対談:監査役の視点から見るカプコンのガバナンス
- 47 コーポレート・ガバナンスの体制と取り組み
- 53 IR活動・CSRへの取り組み
- 55 リスクマネジメント
- 57 役員紹介



コーポレート・ガバナンス

## 59 財務セクション

- 60 CFOが語る財務戦略~開発投資と資金調達~
- 61 連結財務指標11年間サマリー
- 63 財務の状況
- 67 連結貸借対照表
- 69 連結損益計算書/連結包括利益計算書

- 70 連結株主資本等変動計算書
- 71 連結キャッシュ・フロー計算書
- 72 連結財務諸表注記
- 91 和文アニュアルレポートの作成と監査上の位置付けについて

財務セクション

- 92 会社概要
- 93 ゲーム業界用語集
- 95 株式情報
- 96 沿革

会社概要

別冊 最新開発レポート 2012  
**MADE TO BE PLAYED.**





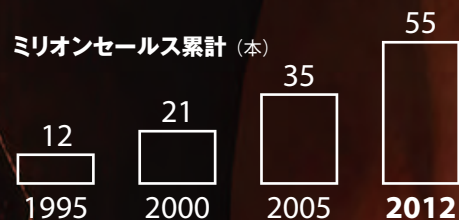
強み1

# ミリオンセールス累計55作品

## オリジナルコンテンツを創出する世界有数のクリエイティブ集団

次々と展開される臨場感あふれるシーン、独創的かつ緻密に作りこまれた世界、自由に操作できる魅力的なキャラクター。カプコンのゲームは、他社ライセンスに依存しないオリジナルコンテンツであり、今まで55作品以上のミリオンセールスを生み出してきました。世界有数のクリエイティブ集団、それがカプコンです。

ミリオンセールス累計 (本)



※2012年6月末時点





### 高クオリティと効率化を両立する開発環境

存在感あるタイトルをタイミングよくリリースするためには、緻密な開発計画が不可欠です。当社では、開発計画通りのゲーム開発を実現するため、複数のゲーム機での開発ノウハウが蓄積された開発統合環境「MTフレームワーク」を活用し、クオリティの高い作品を効率的に開発しています。





# CAPCOM



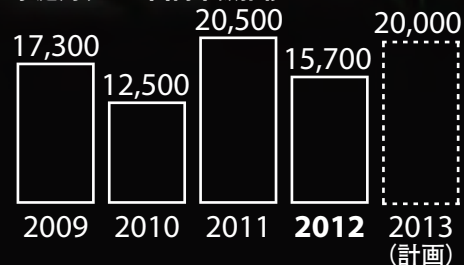
強み2

## 年間販売本数 15,700,000本

### 一大ムーブメントを巻き起こすファンからの熱い支持

複数ユーザーによる協力プレイが人気となり、日本で社会現象となった「モンスターハンター」シリーズ。北米・欧州に熱狂的ファンをもつ「バイオハザード」シリーズ。新興国でも人気のモバイルゲーム。カプコンのゲームは、国を超えて多くのファンをひきつけています。

家庭用ゲーム出荷本数推移 (千本)

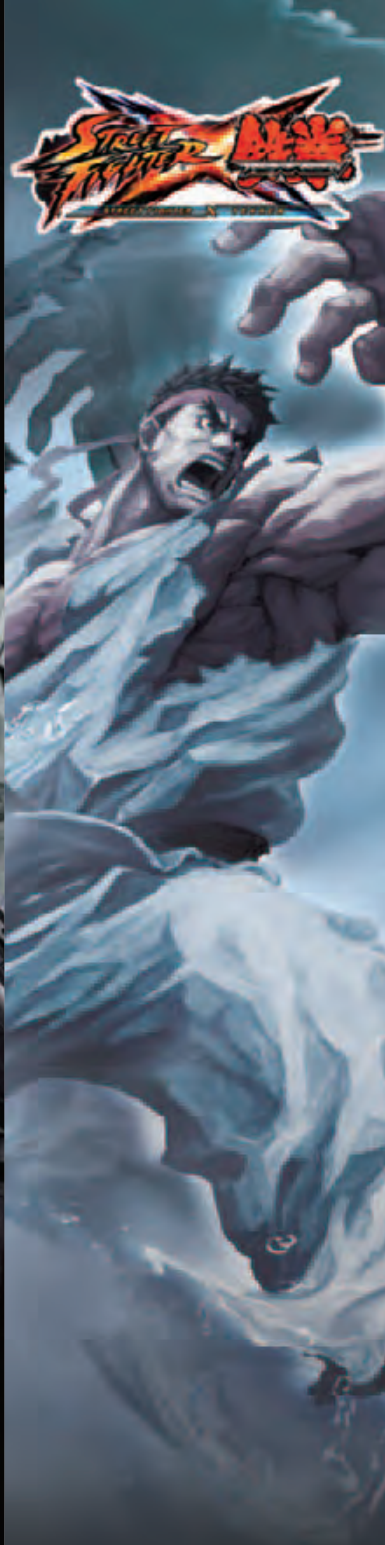




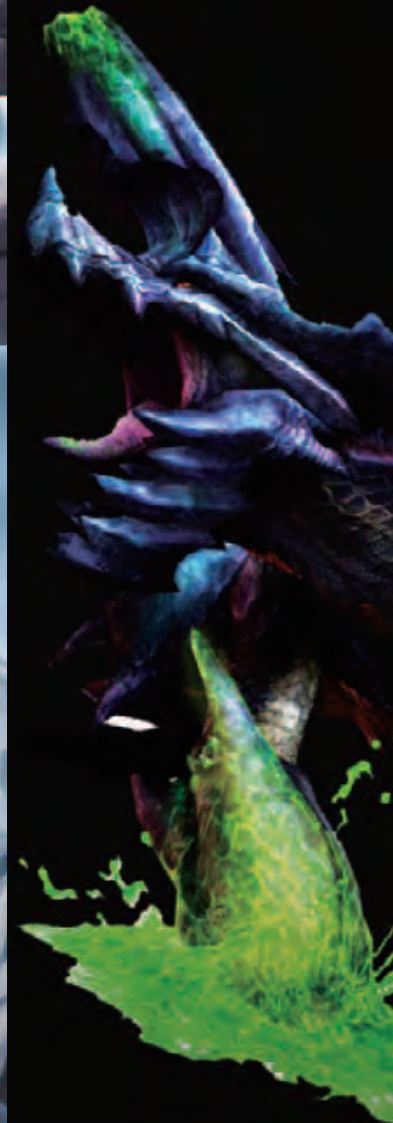
戦国  
**BASARA**  
HD Collection



BIOHAZARD.



MONSTER HUNTER 3G



カプコン  
の強み

強み3

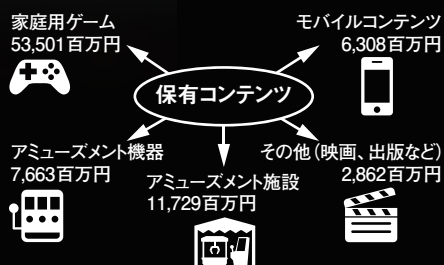
# ハリウッド映画化6作品、興行収入8億ドル\*

## ビジネスを無限に拡大する有力コンテンツを多数保有

当社は1983年の創業以来、新規タイトルと人気シリーズ作品を継続的に創出し続け、現在、有力なオリジナルコンテンツを多数保有しています。さらに、その独創的な世界観を映画・TV・出版・グッズ・遊戯機等に幅広く展開しビジネスフィールドを拡大することで、収益の最大化を図っています。

\* カプコンのゲームを原作とするハリウッド映画の興行収入合計

ワンコンテンツ・マルチユース実績  
(2012年3月期売上高)





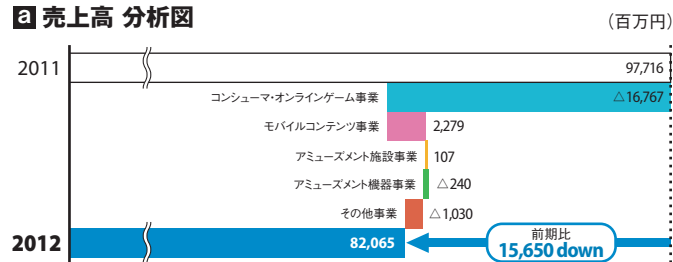
# 連結業績指標 11年間サマリー

## 主な業績指標

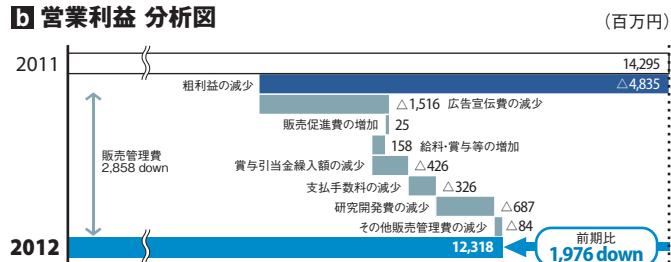
会計年度		2002	2003	2004	2005	2006
単位: 百万円						
売上高	▶次ページ 1	¥ 62,742	¥ 62,036	¥ 52,668	¥ 65,895	¥ 70,253
営業利益	▶次ページ 2	9,727	6,680	1,402	7,752	6,580
当期純利益(純損失)	▶次ページ 4	4,912	(19,598)	(9,158)	3,622	6,941
減価償却費		2,172	2,202	2,081	2,101	1,936
資本的支出		4,181	2,289	4,678	1,665	1,600
研究開発費		1,067	1,151	1,124	1,323	1,864
単位: 百万円						
総資産額		¥ 128,512	¥ 106,648	¥ 93,096	¥ 106,361	¥ 98,457
純資産額		68,233	42,888	31,854	32,491	39,464
ネットキャッシュ		(11,132)	(14,894)	(16,957)	(12,948)	(678)
単位: 百万円						
営業活動によるキャッシュ・フロー		¥ 3,315	¥ 3,635	¥ 5,577	¥ 7,977	¥ 13,921
投資活動によるキャッシュ・フロー		(3,066)	(2,329)	(5,011)	(1,099)	(1,779)
財務活動によるキャッシュ・フロー		8,589	(2,000)	(395)	6,251	(18,259)
現金及び現金同等物の期末残高		35,000	33,444	32,131	45,538	40,652
単位: 円						
1株当たり情報						
1株当たり当期純利益(純損失)	▶次ページ 5	¥ 84.21	¥ (338.01)	¥ (160.91)	¥ 63.37	¥ 125.19
1株当たり配当額	▶次ページ 6	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00
1株当たり純資産額		1,168.51	753.47	559.66	589.99	716.91
単位: %						
営業利益率	▶次ページ 3	15.5	10.8	2.7	11.7	9.4
株主資本利益率(ROE)	▶次ページ 8	7.5	—	—	11.3	19.3
総資産利益率(ROA)		4.1	—	—	3.6	6.8
自己資本比率		53.1	40.2	34.2	30.5	40.1
負債比率		88.3	148.8	192.4	227.9	149.4
外国人持ち株比率		25.91	16.85	16.59	14.79	23.35
単位: 百万円						
コンシューマ・オンラインゲーム事業売上高 <sup>※1,2</sup>	▶次ページ 7	¥ 47,769	¥ 48,090	¥ 33,949	¥ 39,985	¥ 42,718
単位: 千本						
ゲーム販売						
総販売本数		15,000	16,300	11,600	13,500	13,400
主要タイトル販売本数		デビル メイ クライ 2,070	デビル メイ クライ 2 1,400	ロックマンエグゼ 4 950	バイオハザード4 (GC) 1,230	バイオハザード4 (PS2) 1,810
		鬼武者2 1,070	バイオハザード 0 1,130	鬼武者3 630	デビル メイ クライ 3 1,100	新 鬼武者 640
		機動戦士ガンダム 連邦VS.ジオン 890	ロックマンエグゼ 3 850	バイオハザード アウトブレイク 430	バイオハザード アウトブレイク 820	モンスターハンター ポータブル 610

※1 現「コンシューマ・オンラインゲーム事業」は、2009年3月期以前は「コンシューマ用ゲームソフト事業」として開示しております。 ※2 2011年3月期より事業セグメント区分変更のため、2009年3月期以前の一部数字を簡便的に組替えて算出してあります。

### ア 売上高 分析図



### イ 営業利益 分析図

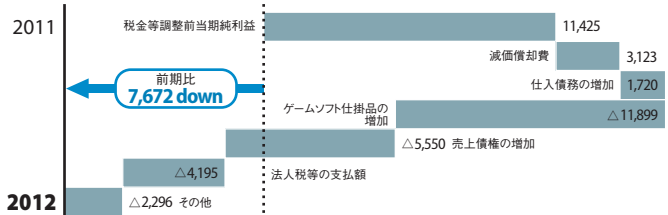


株式会社カプコンおよび連結子会社 3月31日に終了した各事業年度

2007	2008	2009	2010	2011	2012	2012
単位:百万円						単位:千米ドル
¥ 74,542	¥ 83,097	¥ 91,878	¥ 66,837	¥ 97,716	¥ <b>82,065</b>	\$ <b>1,000,801</b>
9,602	13,121	14,618	5,587	14,295	<b>12,318</b>	<b>150,226</b>
5,852	7,807	8,063	2,167	7,750	<b>6,723</b>	<b>81,999</b>
2,774	3,393	4,143	3,368	3,315	<b>3,123</b>	<b>38,091</b>
4,495	4,503	2,906	2,205	2,758	<b>4,153</b>	<b>50,647</b>
1,828	2,972	2,329	2,125	2,924	<b>2,236</b>	<b>27,277</b>
単位:百万円						単位:千米ドル
¥ 91,478	¥ 93,606	¥ 106,210	¥ 86,621	¥ 90,408	¥ <b>98,247</b>	\$ <b>1,198,141</b>
45,144	53,660	59,349	53,956	58,007	<b>59,352</b>	<b>723,809</b>
9,200	13,061	7,378	12,299	27,655	<b>11,348</b>	<b>138,394</b>
単位:百万円						単位:千米ドル
¥ 16,063	¥ 7,452	¥ (551)	¥ 14,320	¥ 22,392	¥ <b>(7,672)</b>	\$ <b>(93,560)</b>
(6,715)	(3,374)	(2,715)	(1,618)	(2,046)	<b>(4,794)</b>	<b>(58,469)</b>
(15,206)	(2,448)	(342)	(10,747)	(12,919)	<b>587</b>	<b>7,169</b>
35,020	32,763	28,611	29,815	35,011	<b>22,287</b>	<b>271,796</b>
単位:円						単位:米ドル
¥ 107.52	¥ 132.90	¥ 130.98	¥ 35.71	¥ 131.18	¥ <b>116.10</b>	\$ <b>1.42</b>
30.00	30.00	35.00	35.00	40.00	<b>40.00</b>	<b>0.48</b>
799.35	881.31	961.38	913.18	981.76	<b>1,030.70</b>	<b>12.57</b>
単位:%						単位:千米ドル
12.9	15.8	15.9	8.4	14.6	<b>15.0</b>	
13.8	15.8	14.3	3.8	13.8	<b>11.5</b>	
6.2	8.4	8.1	2.3	8.8	<b>6.8</b>	
49.3	57.3	55.9	62.3	64.2	<b>60.4</b>	
102.8	74.4	79.0	60.5	55.9	<b>65.5</b>	
32.60	27.72	33.73	24.22	22.17	<b>27.05</b>	
単位:百万円						単位:千米ドル
¥ 43,813	¥ 51,679	¥ 62,892	¥ 43,702	¥ 70,269	¥ <b>53,501</b>	\$ <b>652,461</b>
単位:千本						
12,200	15,600	17,300	12,500	20,500	<b>15,700</b>	
ロスト プラネット 1,370	デビル メイ クライ 4 2,320	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 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・ラクーンシティ 1,700	
テッドライジング 1,220	バイオハザード4 Wii edition (Wii) 1,300	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 2,200	モンスターハンター 3(トライ)G 1,600	
モンスターハンター ポータブル 2nd 1,220	バイオハザード アンブレラ・クロニクルズ 1,060	モンスターハンター ポータブル 2nd G 2,200	バイオハザード5 950	マーヴル 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	

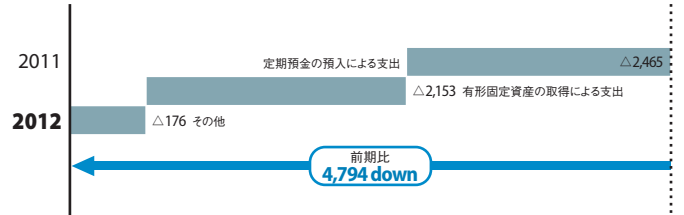
㉓ 営業キャッシュフロー 分析図

(百万円)



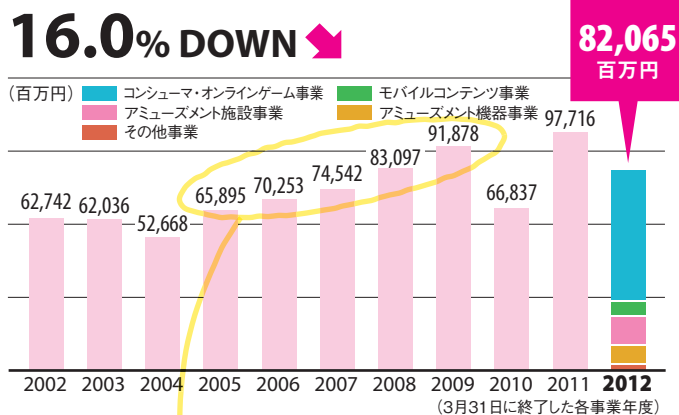
㉔ 投資キャッシュフロー 分析図

(百万円)



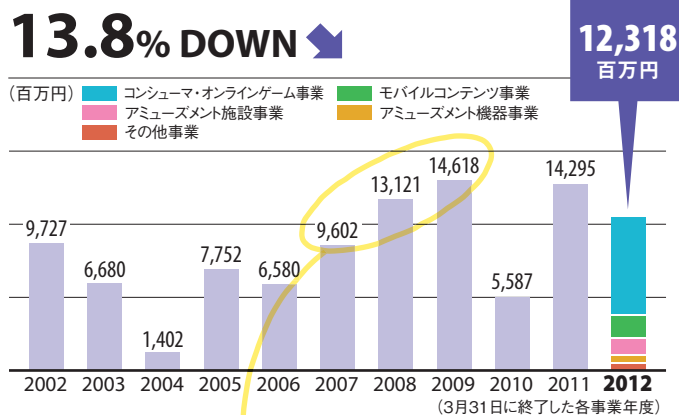
# 主な業績指標と解説

## ① 売上高



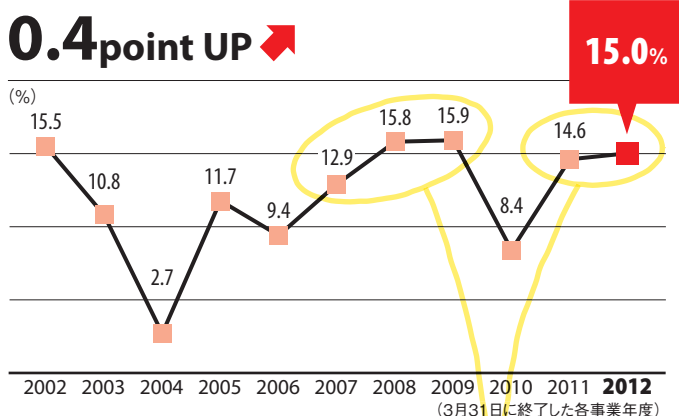
2003年3月期から2004年3月期にかけて実施した構造改革により、それまでヒット作の有無で大きく変動していた売上高は**2005年3月期以降、安定成長を遂げるようになりました。**これは、主にコンシューマ・オンラインゲーム事業において、採算性の高い人気タイトルを毎期発売できる効率的な開発体制を構築したことによるものです。しかしながら、直近の2012年3月期は、大型ソフトの投入が相次いだ前期からの反動や主力タイトルの発売延期などにより、前期比で16.0%の減少となりました。

## ② 営業利益



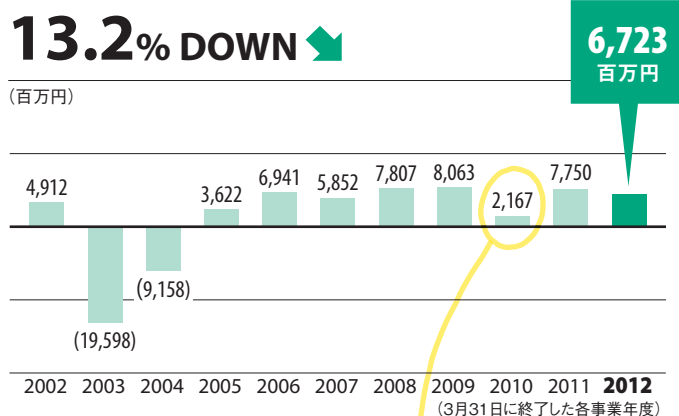
売上高と同様、それまでヒット作の有無で変動していた営業利益は構造改革によって安定成長を遂げるようになりました。ただし、利益への貢献は売上高より2年遅れて2007年3月期以降となりました。これは、ゲームソフト開発には通常2～3年を必要としており、改革後の新しい開発体制において、収益性の高いタイトルラインナップを編成するまで2年を要したことによるものです。直近の2012年3月期は、効率的なコスト管理や収益性の高いオンラインコンテンツの拡大により営業利益は前期比13.8%の減少に留まりました。

## ③ 営業利益率



営業利益率は、売上高の約65%を占めるコンシューマ・オンラインゲーム事業の収益動向に依存しています。営業利益と同様、**2007年3月期以降は効率的な開発体制の確立により、着実に利益率を改善してきました。**直近の2012年3月期は、大幅減収にも関わらず、効率的なコスト管理やオンラインコンテンツの拡大により、15.0%の営業利益率を達成しました。

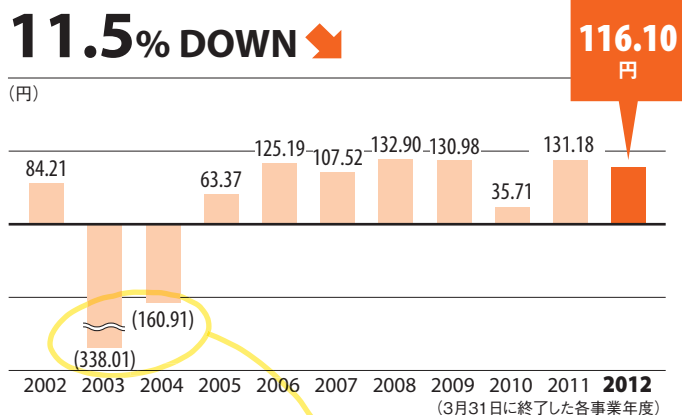
## ④ 当期純利益(純損失)



2003年3月期および2004年3月期は、構造改革の実施に伴い、土地建物等の評価損や開発中止損に加え、貸倒引当金繰入額などの特別損失を計上し、大幅な赤字となりました。2010年3月期は、激変する市場に適應するための**第二次構造改革として、低収益事業の抜本的な見直しに伴う事業再編損などを計上したことにより、大幅な減益となりました。**2011年3月期以降は、概ね売上高の増減に連動しています。

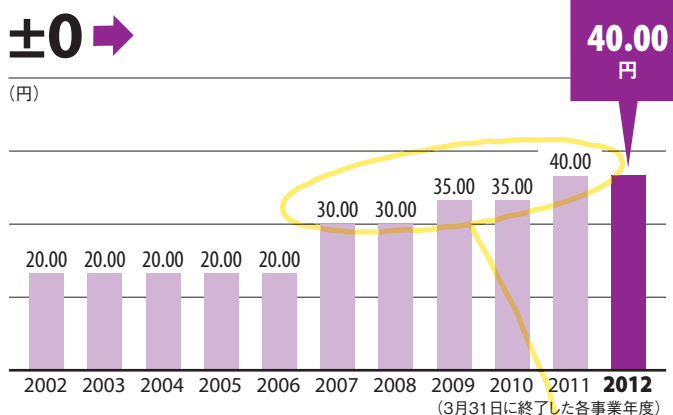


### 5 1株当たり当期純利益(純損失)



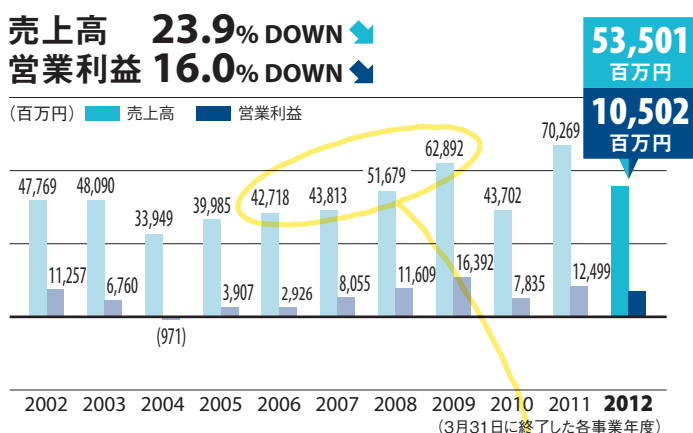
2002年3月期から2009年3月期まで、当期純利益の増減にはば運動していますが、転換社債の転換に伴う株式数の増加によって若干影響を受けています。なお、2003年3月期および2004年3月期は、**構造改革の実施に伴う評価損等の特別損失の計上に伴い、当期純利益で赤字となったため、1株当たり当期純利益も大幅に減少しました。**2010年3月期以降は、自己株式を取得しているものの、概ね当期純利益の増減に連動しています。

### 6 1株当たり配当額



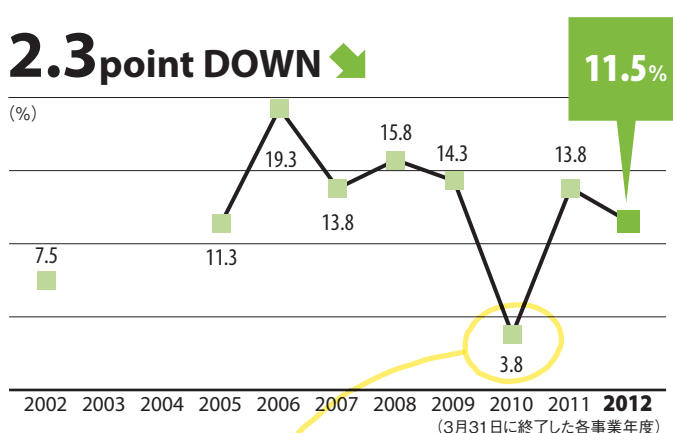
当社は安定配当の継続を基本方針としており、1998年3月期から2006年3月期まで1株当たり年間20円を配当しました。2007年3月期以降は構造改革が奏功し、安定した収益基盤を確立したことも踏まえ、1株当たり年間30円へ増配しました。さらに、2009年3月期からは年間35円、2011年3月期からは年間40円と、**業績水準に応じて段階的に増配を続けています。**

### 7 コンシューマ・オンラインゲーム事業売上高・営業利益<sup>※1※2</sup>



当社売上の約65%を占める基幹事業です。ヒット作の有無で収益が大きく変動する事業特性により、これまで業績は乱高下を繰り返していましたが、2003年3月期からの構造改革において、2段階承認制度や開発共通エンジンの導入により、開発工程を効率化し採算性を改善しました。その結果、**2006年3月期以降は安定的にミリオンヒットを輩出し、成長を続けています。**2012年3月期は3作品のミリオンヒットを創出したものの、前期に大型ソフトを5タイトル投入した反動および主力タイトルの発売延期などにより、減収減益となりました。

### 8 株主資本利益率(ROE)



2003年3月期および2004年3月期は構造改革の実施に伴い、大幅な赤字を計上したためマイナス値となりました。2005年3月期以降は、純資産額が利益剰余金や転換社債の転換等による資本金等の増加により増大したものの、当期純利益の安定成長により、14%前後で推移しました。なお、**2010年3月期は大型タイトルの発売延期による当期純利益の減少により一時的に低下したものの、2011年3月期以降は概ね過年度の水準に回復しています。**

※1 現「コンシューマ・オンラインゲーム事業」は、2009年3月期以前は「コンシューマ用ゲームソフト事業」として開示しております。  
※2 2011年3月期より事業セグメント区分変更のため、2009年3月期以前の一部数字を簡便的に組替えて算出しております。

事業内容



## コンシューマ・ オンラインゲーム事業

家庭用ゲームソフトを開発・販売するとともに、PCオンラインゲームの開発・運営を行っています。当社売上の約65%を占める中核事業として経営資源を集中させ、多様なユーザーニーズに対応するゲームを開発しています。アクションゲームやアドベンチャーゲームを得意とし、創造性あふれる多くのミリオンタイトルを生み出しています。

売上高構成比



65.2%



## モバイルコンテンツ事業

主に携帯電話向けゲームを開発・配信しています。成長余力の高いモバイルコンテンツ市場において、スマートフォンやタブレット型端末など多様化する端末へ柔軟に対応し、当社のブランドタイトルおよび他社ライセンスのソーシャルゲームをグローバルで積極的に投入することで、収益の拡大を図ります。

売上高構成比



7.7%



## 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「プラサカパコン」を運営しています。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。

売上高構成比



14.3%



## 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2つのビジネスを展開しています。パチンコ&パチスロ事業では、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・販売しており、事業間のシナジー効果を創出しています。

売上高構成比



9.3%



## 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、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、映画化・アニメ化にも注力しています。

売上高構成比

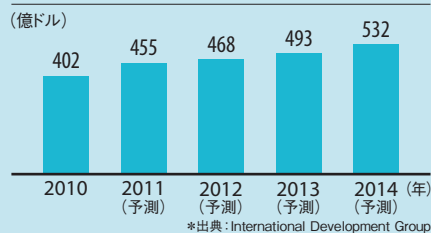


3.5%

## 市場環境

- ゲーム機の普及一巡による年間販売台数の減少や平均単価の低下等により、家庭用ゲームソフト(パッケージ)市場は端境期が継続
- オンラインネットワークを通じたデジタル配信やダウンロードコンテンツ(DLC)など、販売形態が多様化
- PCオンラインゲーム市場もアジア地域を中心に順調に拡大、将来的には家庭用ゲームソフト市場に並ぶ規模まで成長の見込み

### パッケージ・PCオンライン・DLC市場規模推移

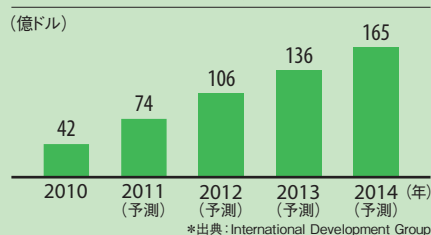


## カプコンの強みと戦略

- ワンコンテンツ・マルチユース展開の鍵となる「グローバルで通用する知的財産」を多数保有
- オリジナルコンテンツを生み出す開発力と、異機種間の開発を共通化する世界でも最先端の開発統合環境「MTフレームワーク」を保有
- 市場特性や商慣習を理解した現地販売体制など、「海外展開力」を保有

- スマートフォンの普及やタブレット型端末の世界的な普及により、市場は急速に成長
- App Storeなどのグローバルな配信システムの整備により、中東・アジアなど新たな地域でゲームユーザー層を開拓
- 友人間のコミュニケーション機能を付加したソーシャルゲームの人気により、新規ライトゲームユーザー層が増加

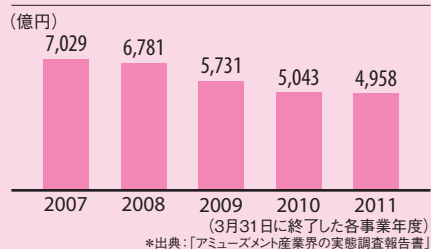
### モバイルコンテンツ市場規模推移



- 「ビーラインブランド」ではスマートフォン向けソーシャルゲームをグローバルで配信し、従来のカプコンユーザーと異なるライトユーザー層(女性、ファミリーなど)を獲得
- 「カプコンブランド」では家庭用ゲームソフトで培ったノウハウやコンテンツを有効活用し、人気シリーズを携帯端末へ積極的に配信

- 3年間続いた業界の急速な縮小による店舗数の減少の影響で、市場は僅かに減少
- 東日本大震災による「安・近・短」志向により身近な娯楽としてアミューズメント施設が見直されたことが追い風となり、市場は堅調に推移
- 人気キャラクターのプライズ景品の投入などにより新規顧客の需要を喚起
- 新製品開発の投資もほぼ前年並みが見込まれることから、今後の市場は底打ちし、安定的に推移

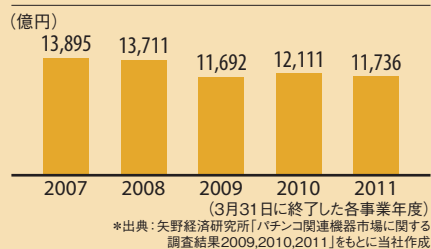
### アミューズメント施設市場規模推移



- 長期的に安定した来客数を確保できるショッピングセンター型・大型店舗への出店に特化
- お客様に支持される売り場を企画・運営する体制を構築
- 投資効率を重視したスクラップ&ビルドの徹底により、同業他社の中では比較的収益性の高い事業を展開

- 遊技機市場ではパチンコ機の販売が減少する一方、パチスロ機への揺戻しにより販売台数が増加したものの、市場は僅かに縮小
- 業務用ゲーム機市場は施設オペレーターの設備投資意欲の回復や、人気キャラクター商品の投入により、ほぼ前年と同水準で推移
- 両市場とも先行きは不透明なもの、市場ニーズに合致した新機種投入により、今後の回復を見込む

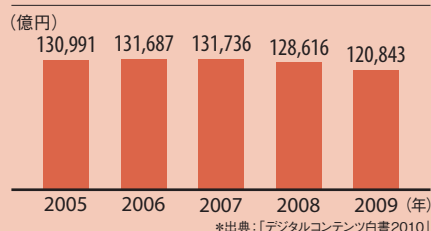
### 遊技機市場規模(新台販売額)推移



- 自社で保有する豊富なコンテンツを活用し、新たな収益源を確保
- P&S事業では、家庭用ゲームソフト事業で培った開発力を駆使し、自社・他社コンテンツを活用した機種開発が可能
- 業務用機器販売事業では、家庭用ゲームソフト事業で培った開発力を活かし、市場ニーズの高いメダルゲーム機等の人気コンテンツを投入

- 世界のコンテンツ産業の市場規模は130兆円、日本国内では約12兆円となり、アメリカに次ぐ世界第2位
- 国内の映画・映像および出版市場規模は約10兆円となり、堅調に推移。今後の成長の鍵は海外展開

### 国内コンテンツ市場規模推移



- 自社で保有する豊富なコンテンツを多面的に活用(ワンコンテンツ・マルチユース)することで、コンシューマ・オンラインゲーム事業との高い相乗効果を創出
- 特に映像分野において、メディア展開もたらず高い露出効果でブランド価値を向上させ、ゲームソフトの販売拡大につながる好サイクルを形成



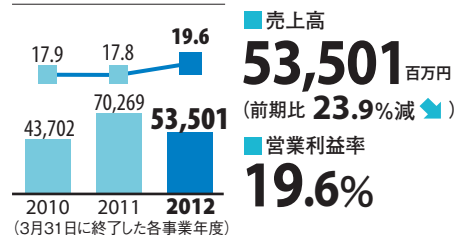
当期の概況



コンシューマ・オンラインゲーム事業

- ニンテンドー3DS向けタイトル『モンスターハンター3(トライ)G』が国内で160万本を突破し、好調に推移
- 『バイオハザード オペレーション・ラクーンシティ』が170万本、『ストリートファイター X(クロス) 鉄拳』が140万本をそれぞれ出荷するなど海外向けタイトルも一定の出足を示す
- オンラインゲーム『モンスターハンター フロンティア オンライン』もPC版、Xbox 360版ともに好調裡に推移

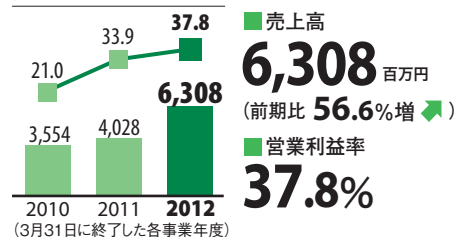
売上高・営業利益率



モバイルコンテンツ事業

- 「ビーラインブランド」において『スマーフ・ビレッジ』が好調に推移するとともに、新規タイトル『スノーピー ストリート』も日本やアジアで健闘
- 「ビーラインブランド」での累計ダウンロード数は5,600万件を突破
- 「カプコンブランド」では『バイオハザード アウトブレイク サバイヴ』、『モンハン探検記 まぼろしの島』および『みんなと モンハン カードマスター』の会員数がそれぞれ100万人を超え、底力を発揮

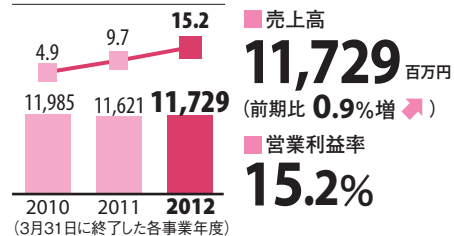
売上高・営業利益率



アミューズメント施設事業

- 女性・ファミリー層など客層の拡大を図るイベントの開催や既存店のリニューアルを実施し、顧客志向に立った地域密着型の施設展開
- 出退店はなく、既存店の徹底的なコスト管理に努める
- 既存店の売上対前年比は101%と、3年ぶりに前年を上回る

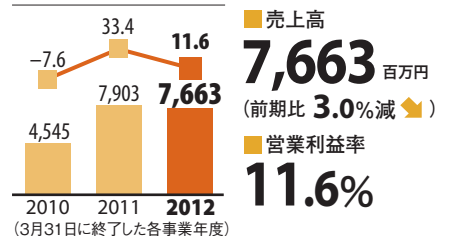
売上高・営業利益率



アミューズメント機器事業

- パチンコ&パチスロ事業では自社筐体『ストリートファイターIV』が約7,000台を販売するとともに、受託筐体『モンスターハンター』が好調に推移
- 業務用機器販売事業では「モンスターハンター」シリーズのコンテンツを活用したメダルゲーム機『モンスターハンター メダルハンティング』および『モンハン日記 すごろくアイル村』が手堅い売れ行き

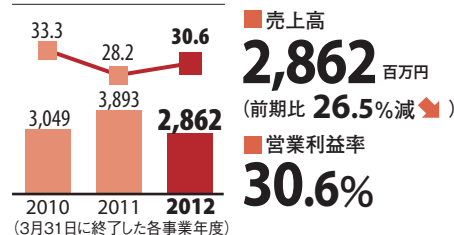
売上高・営業利益率



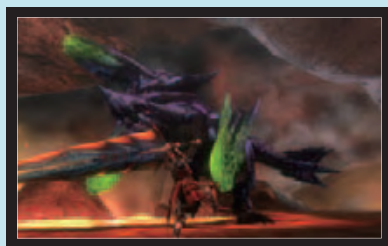
その他事業

- ワンコンテンツ・マルチユース戦略に基づき、家庭用ゲームの販売と連動した事業横断的な展開を実施することにより、自社コンテンツのブランド力強化と収益を最大化
- 自社で創出したオリジナルコンテンツを活用した映画・映像化を推進
- 家庭用ゲーム「モンスターハンター」の販売数量を最大化するため、各種コラボレーションやTVアニメ、コミック等の様々なメディア展開を実施

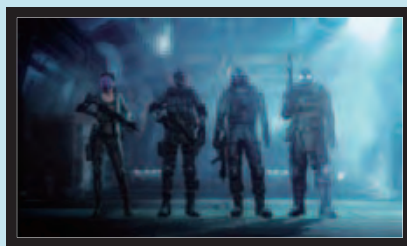
売上高・営業利益率



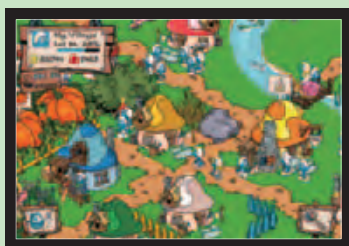
## 当期の主要作品



**『モンスターハンター 3(トライ)G』**  
ニンテンドー3DSという新たな舞台で、3D映像が楽しめるだけでなく、新たな操作性を導入したほか、難易度の高いG級クエストやシリーズ初登場モンスターの追加などにより、既存ユーザーから新規ユーザーまで幅広い層から高い支持を獲得。



**『バイオハザード オペレーション・ラクーンシティ』**  
Slant Six Games社との提携のもと、従来の「バイオハザード」とは一線を画すシューティングゲームとして再構築したことが奏功。



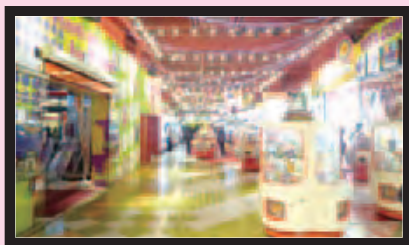
**『スマーフ・ビレッジ』**  
自由度の高さやキャラクターの可愛らしさに加え、Facebookと連動したプレイヤー同士のコミュニケーション要素が奏功し、App Storeの売上高ランキング「トップセールスApp」でも80カ国で第1位を獲得。



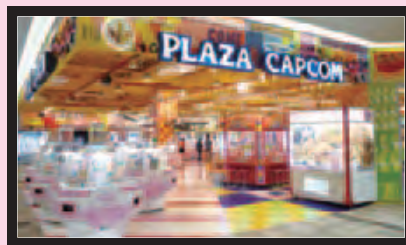
**『みんなと モンハン カードマスター』**  
手軽に始められるゲームシステムやソーシャルゲームならではのコミュニケーション要素が好評を博したことに加え、効果的なプロモーションも寄与し、従来の「モンスターハンター」ファンだけでなく新規ユーザーの開拓に成功。

© Peyo - 2010 - Licensed through Lafig Belgium - www.smurf.com. All game code © 2011 Beeline Interactive, Inc.

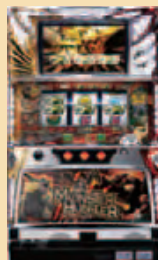
©CAPCOM developed by gloops



**プラサカコン大分店**  
大幅な店舗のリニューアルにより、従来のお客様に加え新規顧客層への訴求に努めた。



**プラサカコン京都店**  
50才以上のシニア層を招待し、メダルゲームやプライズゲームなどを試遊できる無料の体験会を実施。今後増加するシニア層に対するアミューズメント施設への認知度向上を促すとともに、収益の拡大を図る。

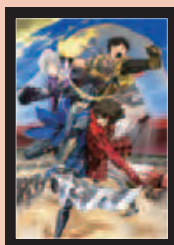


**パチスロ機 『モンスターハンター』**  
当社の強力なブランド力および映像技術力とロデオ社の筐体開発力が相乗効果を生み、計画を上回る好調な販売台数を記録。

©CAPCOM CO., LTD. ALL RIGHTS RESERVED.  
©Sammy ©RODEO

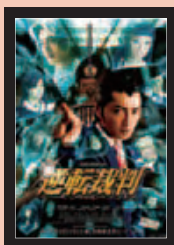


**メダルゲーム機 『モンスターハンター メダルハンティング』**  
「モンスターハンター」シリーズのブランド力を活用した家庭用ゲームユーザーへの訴求に加え、既存のアミューズメント施設の顧客層へも訴求し、ブランドの拡大を下支え。



**『劇場版 戦国BASARA -The Last Party-』**  
2009年のTVアニメ放送を皮切りに、2010年の『戦国BASARA弐』を経て、2011年6月に劇場版が満を持して公開されると、観客動員数21万人、興行収入3億円を記録する大ヒット作品に。

©CAPCOM/TEAM BASARA



**映画『逆転裁判』**  
家庭用ゲームの人気シリーズを元に、実写映画版『逆転裁判』が2012年2月に公開され、観客動員数40.5万人、興行収入5.2億円を記録するなど、大きな反響を呼んだ。

©2012 CAPCOM / 『逆転裁判』製作委員会



**『モンスターハンター・ザ・リアル』**  
「モンスターハンター」シリーズのユーザーコミュニティの醸成や認知度向上を目的として、2011年8月にユニバーサル・スタジオ・ジャパンとのコラボレーションイベントを開催。来場者は20万人を記録するなど、多大な影響力を示した。



株主の皆様へ  
(CEO、COOから)

代表取締役会長  
最高経営責任者 (CEO)

辻本 憲三

代表取締役社長  
最高執行責任者 (COO)

辻本 春弘

CEOが語る業績総括と中期経営目標の進捗

- P17 業績説明とコミットメント
- P19 第2次構造改革の取り組み
- P20 中期経営目標と進捗
- P21 M&Aや業務提携に関する考え方
- P21 開発投資と資金調達
- P22 株主還元

COOが語るカプコンの成長戦略

- P25 **成長戦略 1** 全世界でオンライン事業を強化し、成長の柱へ
- P27 **成長戦略 2** 人気シリーズの投入サイクルを短期化し、安定したタイトルポートフォリオを形成
- P29 **成長戦略 3** ワンコンテンツ・マルチユース展開の拡充



# 拡大するオンライン市場での開発を強化し、 全てのゲームプラットフォームでNO.1を目指します。

## プラットフォームの多様化でゲーム市場は拡大基調

2011年の世界経済は、先進国の景気刺激策の効果の減衰や欧州の財政危機に加え、新興国での物価上昇や金融引締策の継続による内需の鈍化などにより、再び減速の兆候を見せつつあります。また、日本経済は、期末の円安や株価上昇などにより復調の兆しが見られたものの、円相場の高騰に伴う輸出環境の悪化や株安により景気は踊り場状態が続いています。

当業界におきましては、携帯電話やスマートフォンの台頭に伴い、低価格かつ参入障壁が低いモバイルコンテンツに加え、PCオンラインやダウンロードコンテンツ(DLC)などのオンラインビジネスが続伸するなど、ゲームのプラットフォームが拡大しています。その結果、2011年のゲーム市場は529億ドル(前年比19.1%増)と力強い成長を続けています。家庭用ゲームは日米欧を中心に比較的高級ユーザーで構成されるのに対して、モバイルコンテンツは世界100カ国以上でカジュアルユーザーを軸に構成していることから、投資家の皆様が懸念される両ゲームのカニバリゼーションは少なく、プラットフォームとして共存し、成長しています。加えて、モバイルコンテンツ、中でもソーシャルゲームの浸透に伴いゲーム人口が拡大することで、家庭用ゲームへの橋渡し役として好影響を及ぼす可能性が高いと思われます。したがって、グローバルなゲーム市場においてマーケットシェアを向上させるには、①成長余力の高いオンラインビジネスでタイトル数を増やすこと、②成長率は鈍化しているがまだ市場の半分を占める家庭用ゲームにも経営資源(開発人員)を振り向けること、③そして何より、世界中の幅広いユーザー層に展開できる人気コンテンツを多数保有していること、が条件と考えています。

## 全てのプラットフォームに質の高いコンテンツを供給

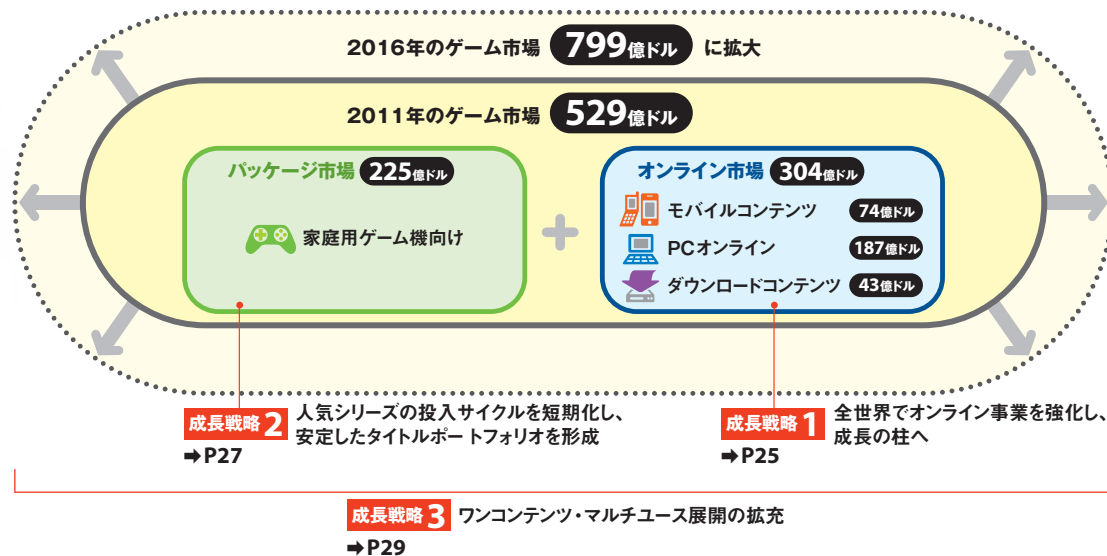
このような状況下、当社は中期経営目標を達成するため、「オンラインビジネスの強化」、「家庭用ゲーム開発の増強」、「ワンコンテンツ・マルチユースの拡充」の3つの成長戦略を推進しています。

とりわけ、オンライン事業では、「モバイル・PC向けソーシャルゲーム数の増加」や「家庭用ゲームにおけるDLCの充実」、「オンラインビジネスの地域別展開」、「開発陣の増強」に取り組んでいます。また、組織面では、グローバルな組織機能を融合するとともに、縦割りであったコンシューマ、モバイル、PCオンラインの各開発組織を統合し、全ハードに対応する新たなマルチプラットフォーム開発体制に変更しました。そして「バイオハザード」や「ストリートファイター」など世界で知名度の高いコンテンツを各プラットフォームに投入しました。その結果、当期のオンラインコンテンツ売上高は157億円(前期比21.7%増)となり、さらに次期は230億円と成長戦略の効果が顕現し46.5%増の大幅な成長を見込んでいます。

当社はこれら成長戦略に引き続き経営資源の90%を投下することで、中期経営目標である①「営業利益率15%以上」、②「売上高5,000億円、営業利益750億円」(2011年3月期から2015年3月期までの5年間累計)を達成してまいります。

次ページからは、株主・投資家の皆様が当社を分析するのに有用なポイントを詳論していきます。経営方針についてはCEOの辻本憲三が、事業戦略についてはCOOの辻本春弘がご説明いたします。

### ゲーム市場の拡大予想と当社の戦略



## 当期の業績は前期を下回りましたが、次期は過去最高の業績を予定しており、中期経営目標は順調に進捗しています。

ここでは、この1年間、投資家の皆様との面談において、特に議論の中心となった当期の概況、中期経営目標・戦略、構造改革の進捗、財務・配当政策などに関してQ&A方式でお答えします。

なお、重要なポイントに絞ってご説明しますので、詳細は文中でご案内する他ページをご参照願います。



代表取締役会長  
最高経営責任者(CEO)  
**辻本 憲三**

### 業績説明とコミットメント

**Q1** 2012年3月期は減収減益となりましたが、その要因を教えてください。

**A1** 大型タイトルの投入数の減少が大きな要因です。一方で、公表計画数値は概ね達成しました。

#### 1. ゲームを取り巻く市場環境

当社を取り巻くゲーム市場は大きく4つの項目で構成されています。これまでの家庭用ゲーム機向けパッケージに加え、モバイルコンテンツ、PCオンラインゲーム、家庭用ゲーム機向けダウンロードコンテンツ(以下、後者3つをオンライン事業)の4つです。

#### 辻本 憲三(プロフィール)

1940年、奈良県に生まれる。畝傍高校(定時制)を卒業後、食品問屋に就職し、仕事のかたわら経理を学ぶ。22歳で独立し、大阪市内に菓子店を開業。その後、綿菓子製造機の行商を始める。

1970年ごろ、子ども向けパチンコ機との出会いをきっかけにゲーム機の販売を開始。インベーダーゲーム機の販売で大成功したが、ブームの終焉によって苦戦を余儀なくされる。

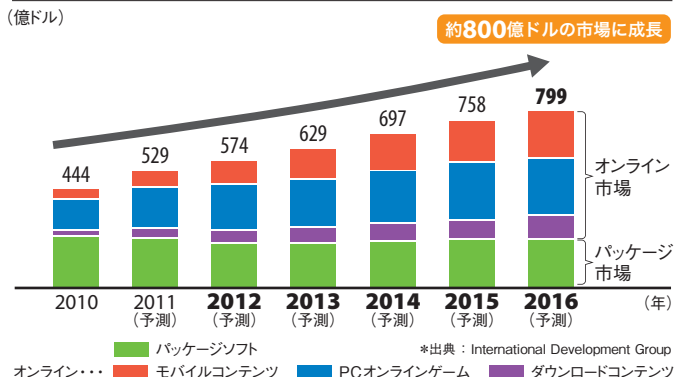
その後ソフト開発に目を向け、1983年に株式会社カプコンを創業。当初は主に業務用ゲーム機器の開発を行っていたが、ファミコンブームの到来に合わせて家庭用ゲームソフト事業に参入し、国内外でヒット作品を次々に生み出す。1990年に株式を公開。数度の構造改革を敢行し、カプコンを世界的なゲームメーカーに育て上げた。

これらを合計した2011年のゲーム市場は、529億ドル(前年比19.1%増)と大きく伸びました。図表1 これは、①パッケージ市場が、次世代据え置き機の発売前(端境期)のため、ゲームソフトの販売本数および平均販売単価が低下し、減少しているものの、②モバイルやPCオンライン市場が端末の世界的な普及により急伸していること、などによるものです。

#### 2. 減収減益の要因

このような状況下、当社の業績は、売上高は820億65百万円(前期比16.0%減)、営業利益は123億18百万円(前期比13.8%減)、当期純利益は67億23百万円(前期比13.2%減)となりました。図表2 3 4

図表 1  
ゲーム市場の現状と予想



減収減益の主な要因は、主力のコンシューマ・オンラインゲーム事業において、**前期と比較して大型ソフトの投入が5タイトルから3タイトルに減少**したことや、有力ソフトの発売を延期したことにより、販売本数が1,570万本(前期比23.4%減)にとどまったことです。

しかしながら、公表計画比では、売上高4.6%減、営業利益1.8%増、当期純利益4.0%減と、好調なモバイルコンテンツ事業および効率的なコスト管理により、概ね計画を達成することができました。

#### 大型パッケージソフトの比較

2011年3月期	1. モンスターハンターポータブル 3rd	460万本
	2. デッドライジング2	220万本
	3. マーヴル VS. カプコン3	200万本
	4. スーパーストリートファイターIV	160万本
	5. ロスト プラネット 2	150万本
2012年3月期	1. バイオハザード オペレーション・ラクーンシティ	170万本
	2. モンスターハンター3(トライ)G	160万本
	3. ストリートファイター X(クロス) 鉄拳	140万本

### 3. コミットメントの達成状況

期初、私は**3つの課題**に対処するとお約束しました。それぞれの課題に対して、まず、モバイルコンテンツ事業を強化(売上高前期比56.6%増)し、オンライン事業の売上構成を高めるとともに、開発・営業・管理部門において不要なコストを徹底的に排除したことにより、連結営業利益率を0.4ポイント改善しました。次に、シリーズタイトルの発売サイクルを短期化する体制が整備されつつあり、次期は大型タイトルを4本投入する予定です。

その結果、当期は減収減益であったものの、次期からの成長に向けたお約束を概ね果たすことができました。

🔍 事業の概況と今後の見通しの詳細はP33~38をご覧ください。

#### 当期のコミットメント達成状況

達成	達成	
1	コスト管理の徹底により利益率を改善する	○
2	大型タイトルラインナップを強化し、毎期の業績を安定化させる体制を構築する	○
3	モバイルコンテンツ事業の開発を強化し、市場成長率を上回る成長を達成する	△

**Q2** 2013年3月期は一転して過去最高の業績予想ですが、その**主な要因を教えてください**。また、いわゆる「**コンプガチャ規制**」の影響はないのでしょうか。

**A2** パッケージゲームでの大型タイトルの投入およびオンライン事業の拡充により、売上高**27.9%増**、営業利益**28.3%増**を見込んでいます。「コンプガチャ規制」の影響はありません。

#### コンプガチャ(コンプリートガチャ)規制

ソーシャルゲーム内でアイテムを購入して、決められた数種類を組み合わせ、揃えると別の希少なアイテムを獲得することができる仕組みのこと。2012年5月に、日本の消費者庁がコンプガチャを景品表示法違反に抵触するとの指針を発表。

### 1. 市場の見通し

2012年のゲーム市場は、574億ドル(前年比8.5%増)と引き続き成長を見込んでいます。これは、①パッケージ市場は、主力の次世代据え置きゲーム機の発売を控えるため、端境期が継続するものの、②モバイルやPCオンライン市場などが、ネットワークの進展により引き続き高い伸びを示すこと、などによるものです。図表1

### 2. 増収増益の要因

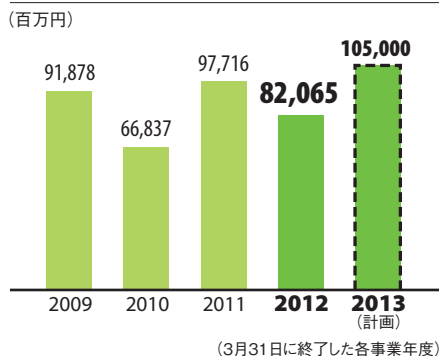
一方で、次期(2013年3月期)は、売上高1,050億円(前期比27.9%増)、営業利益158億円(前期比28.3%増)、当期純利益98億円(前期比45.7%増)と過去最高の業績を計画しています。図表2 3 4

増収増益の要因は大きく3つあります。1つは、パッケージソフトにおいて、「**バイオハザード6**」をはじめ多数の大型タイトルラインナップを揃えており、2011年3月期の過去最高の販売本数に迫る2,000万本(前期比27.4%増)の販売を計画していることです。

#### 計画パッケージソフト

2013年3月期	1. バイオハザード6	700万本(計画)
	2. DmC Devil May Cry	200万本(計画)
	3. ドラゴンズドグマ	150万本(計画)
	4. ロスト プラネット 3	140万本(計画)

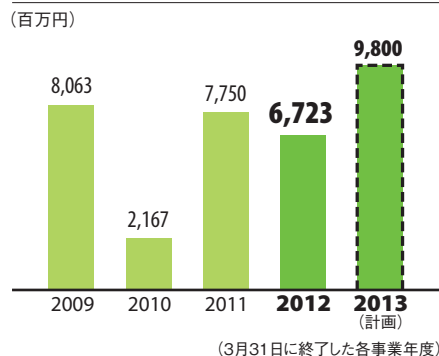
図表 2  
売上高



図表 3  
営業利益



図表 4  
当期純利益





2つ目は、オンライン事業が、モバイルコンテンツやDLCのタイトル拡充により、230億円(前期比46.5%増)に伸長することです。**図表 5**

3つ目は、アミューズメント施設事業やアミューズメント機器事業などその他事業以外の全ての事業でも増収増益を見込んでいることです。

なお、「コンプガチャ規制」に関しては、当社で該当するタイトルは期間限定の1つだけであったことに加え、次期の業績には計画していないため、影響はありません。

**Q** 2013年3月期から事業セグメント区分を変更していますので、詳細はP35およびP38をご覧ください。

### 3. 次期へのコミットメント

**2013年3月期の課題**は明らかです。

それは、①売上および利益の全項目で、過去最高の業績を達成すること、②旗艦タイトル『バイオハザード6』をシリーズ最高の700万本以上販売し、グローバルでのトップセールスタイトルを創出すること、③モバイルコンテンツにおいて、カプコンおよび「**ビーラインブランド**」を確立し、当社を支えるコア事業に成長させること、④P&S事業の自社筐体ビジネスを軌道に乗せ、安定した事業基盤を確立することです。

これらの課題を実現するため、開発組織体制の再編成および開発人員の拡充などにより、各プラットフォームでのタイトル数を増強するとともに、コンテンツの良質化を図ります。

**Q** 成長戦略の詳細はP23~30をご覧ください。

#### 次期へのコミットメント

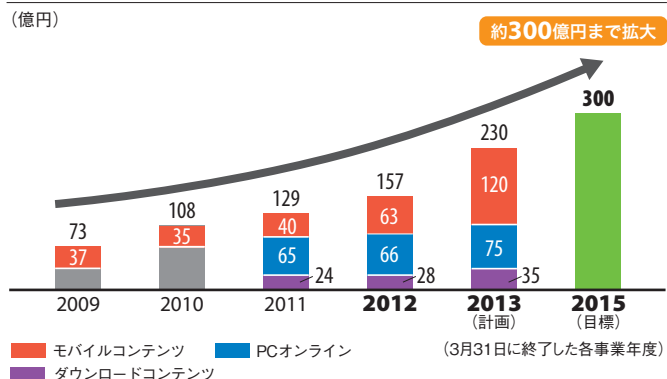
1	売上・利益の全項目で、過去最高の業績を達成する
2	グローバルでのトップセールスタイトルを創出する
3	モバイルコンテンツを、当社を支えるコア事業に成長させる
4	P&S事業の自社筐体ビジネスを軌道に乗せる

#### ビーラインブランド

2011年4月に設立した「ビーライン・インタラクティブ、INC.」は、主にモバイルコンテンツ事業における別ブランドとして、ファミリー層およびライトユーザー層に向けたスマートフォン向けソーシャルゲームを配信する子会社。日・米・欧の3地域に開発拠点を構え、全世界で急増するスマートフォンユーザーへ向けたグローバル展開を進めている。総ダウンロード数は5,600万件以上(2012年3月末時点)。

**図表 5**

#### 当社オンライン事業売上推移



### 第2次構造改革の取り組み

**Q3** これまで取り組んできた「第2次構造改革」の成果を教えてください。

**A3** 2011年4月からの最終ステージでは、オンライン事業強化のためにグローバルな組織機能を融合しました。

コンテンツ産業は、これまでも約10年ごとに起こる市場の変化に対応し、成長を続けてきましたが、昨今は世界における経済環境の変化やクラウドコンピューティング、ユビキタスサービスなどの登場により、これまでにない市場の激変期を迎えています。

当社を含むゲーム業界は、この激変期に合わせてビジネスモデルを変化させなければならない時期にきています。これまでそれぞれ独立した分野でのパッケージ販売が主流であった家庭用ゲームソフトやPC向けソフトに加えて、スマートフォンやソーシャルゲーム市場の急速な成長により、プラットフォーム間の境界線がなくなりつつあります。当社は当該市場に対してすでにコンテンツを投入していますが、このようなマーケットの変化をチャンスと捉え、市場の変化に応じた組織・戦略をいち早く構築していかなければ、グローバルで勝ち抜く企業体質に変貌し、安定した成長軌道に乗せることはできないと考えています。

このような課題に取り組むために、当社は、2009年10月から第2次構造改革を断行し、組織・戦略の構築に取り組んできました。

「第1ステージ」および「第2ステージ」を経て、2011年4月からの最終「第3ステージ」では、成長戦略の要であるオンライン事業を強化するために、モバイル・PC向けソーシャルゲームを軸にグローバルでの組織機能を融合しました。**図表 6**

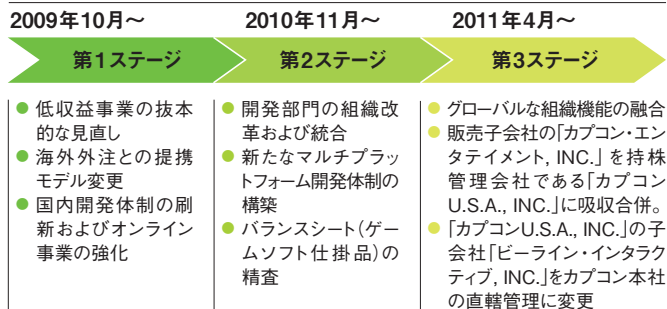
また、地域別では、成長著しい**アジアでもオンラインビジネスに重点的に取り組む**など、成長戦略を実現することで、次の5年に備えた体制を整備しました。

#### アジアでのオンラインビジネス

2012年7月に台湾に初の開発拠点を設立。主に(東南)アジア地域へのオンラインゲームやソーシャルゲームの配信拡大を通じて、収益の拡大を図る。

**図表 6**

#### 第2次構造改革





## 中期経営目標と進捗

**Q4** 前期に5年単位の中期経営目標を掲げましたが、進捗と今後の戦略を教えてください。

**A4** これまでの2期の進捗率は、売上高36%、営業利益35%と順調に推移しており、目標達成に向けて「開発ラインナップの拡充」と「オンライン事業の強化」を推進します。

### 1. 企業理念と経営の方向性

当社の企業理念は、ゲームというエンターテインメントを通じて「遊文化」をクリエイトし、多くの人に「感動」を与えることであり、この理念に何ら変わりはありません。この理念を実現するために、当社は世界有数の開発力を基礎として、家庭用ゲーム分野で、グローバルに人気のあるタイトルや数多くのオリジナリティあふれるコンテンツを提供していきます。

また、そのコンテンツを様々なエンターテインメント分野へ展開し、さらに多くのユーザーに楽しんでいただくことでファン層を拡大し、安定した企業成長と、各事業分野で一層の存在感を示す総合エンターテインメント企業を目指します。

### 2. カプコンの考える「5年単位の経営」

まず、当社の考える「5年単位の経営」について説明します。コンテンツ産業を取り巻く環境が変化を続ける中、私は5年単位で会社の状態を見ています。もちろん単年度で見ると、前年度より売上が減少した、商品の販売が予想を下回ったことは往々にしてありましたが、大事なことは時代の変わり目を読み取ることです。

5年分の数字を合計して決算書を作り、前の5年と比較すると、変化率や差異が見えてきます。時代が変わったときには、成長が止まる分野がある一方で、前の時代とは異なる成長を見込める要素が生まれ、好機をつかむこともあります。ものごとを見通すうえで5年という期間を重要視しています。

### 3. 中期経営目標と進捗状況

当社は中期経営目標として、2011年3月期から2015年3月期まで

の5年間累計で①「営業利益率15%以上」を優先しつつ、②売上高5,000億円(前5年比29.3%増)、営業利益750億円(前5年比51.5%増)を達成すること、を設定しています。【図表7】

現在の2期の進捗状況としては、累計売上1,797億円(進捗率36%)、累計営業利益266億円(進捗率35%)、営業利益率は14.8%であり、順調に推移していると判断しています。【図表8】

### 4. 中長期の戦略

中期経営目標を達成するためには、成長戦略である「開発ラインナップの拡充」および「オンライン事業の強化」を引き続き推進することが鍵となります。

まず初めに、従来の家庭用ゲーム開発のラインナップを拡充し、「シリーズタイトルの発売サイクルの短期化」および「新規タイトルの立ち上げ」を並行することで、ワンコンテンツ・マルチユース展開の核となる人気コンテンツを増加していきます。

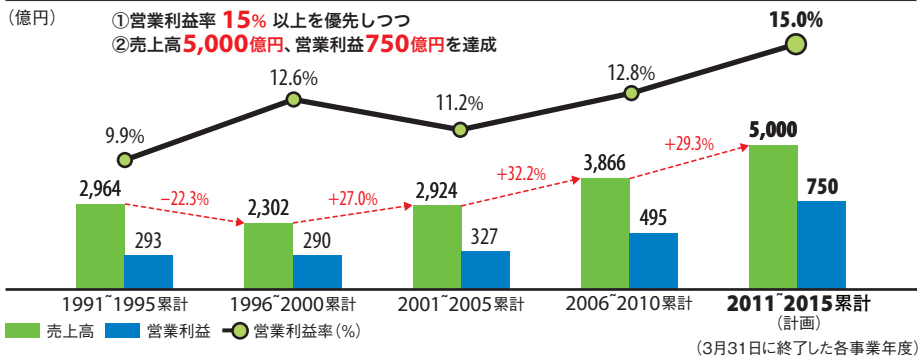
加えて、成長余力の高いオンライン事業を強化します。具体的には、①モバイル・PC向けソーシャルゲーム数の増加、②家庭用ゲームにおけるDLCの充実、③オンラインビジネスの地域別展開として、従来の日本、北米、欧州、アジア展開に加えて、南米および東欧等へのPCブラウザゲーム展開、などを推進していきます。

このため、次期は、「コンシューマ」、「モバイル」、「PCオンライン」事業にそれぞれ100人規模の開発人員を増強していきます。

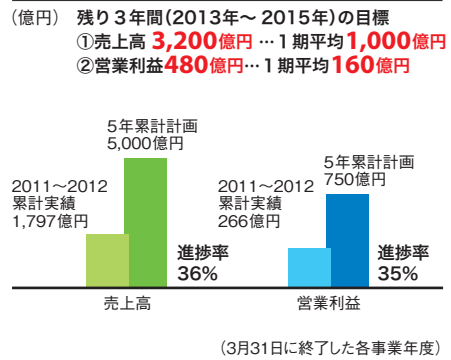
この結果、収益性の高いオンライン事業の売上を、2012年3月期の157億円から、2015年3月期には300億円まで成長させるとともに、【図表5】オンライン事業の売上構成比が高まることで、連結業績の営業利益率も15%から徐々に改善いたします。

これらに加えて、多面的な収益機会を獲得し、収益を最大化するワンコンテンツ・マルチユース展開によって生まれる周辺事業を安定事業と位置付け、経営資源の10%を投入し、業績の安定化に努めます。

**図表7** 中期経営目標(2011年~2015年までの5年間累計)



**図表8** 中期経営目標の進捗



## M&Aや業務提携に関する考え方

**Q5** グローバルでは成長のためのM&Aが加速していますが、買収・提携に対する考えを教えてください。

**A5** 友好的な手法で、海外向けタイトルの開発やオンラインビジネスを強化する買収・提携を実施しています。

### 1. 企業買収・提携に関する基本姿勢

当社が今後も安定成長を果たすには、コンシューマ・オンラインゲーム事業において市場規模が大きい海外でのシェア向上が必須 **図表9** であるとともに、成長著しいオンラインビジネスなど新規市場での収益拡大が求められています。これら市場でシェアを拡大するには、企業買収・提携も重要な戦略の1つであり、当社は「グローバルに通用するコンテンツの創出」および「新規ビジネスのための技術、ノウハウの取得」を目的とする買収・提携を積極的に実施しています。

なお、敵対的買収(TOB)を実施するつもりはありません。その理由は、エンターテインメント産業においてはコンテンツを創出する人材こそが最大の資産であり、TOBでは人材が流出してしまい、結果として買収した企業の価値が大きく減少する可能性があるからです。当社は、提携先と当社の双方の特性をうまく調和させることが、買収の成功と事業の成長につながると考えており、まずは提携によってお互いのニーズを合致させるように努めています。

### 2. 買収・提携の狙いと効果

当期(2012年3月期)は、買収実績はなかったものの、各事業において **国内外の開発会社との提携を加速しました**。パッケージでは、Slant Six Games社(カナダ)との提携ソフトを発売するとともに、Ninja Theory社(イギリス)やSpark Unlimited社(アメリカ)などの海外開発会社と大型ソフトの開発を推し進めています。モバイルコンテンツでは、「ビーライン」による順調な海外展開に比べ、国内での取り組みの遅れを巻き返すため、ソーシャルゲームの開発・運営に定評のある株式会社gloopsおよび株式会社gumiと共同開発することで、新規市場におけるノウハウの取得に努めました。

これまでの買収・提携効果を検証すると、2012年3月期は『バイオハザード オペレーション・ラクーンシティ』が海外を中心に170万本を販売するとともに、ソーシャルゲーム2タイトルの会員数はいずれも100万人を突破するなど、一定の成果を収めました。今後も、定期的に提携の効果を検証し、開発リソースを適正に配分していきます。

次期(2013年3月期)は、引き続き、有力な開発会社との提携タイトルや内作の大型タイトルを複数投入することにより、過去最高に匹敵する合計2,000万本の販売を目指します。

当期における提携先とタイトル名

地域	提携先	共同開発タイトル
海外	パッケージゲームの共同開発	Slant Six Games社(カナダ) / Ninja Theory社(イギリス) / Spark Unlimited社(アメリカ)
		バイオハザード オペレーション・ラクーンシティ / DmC Devil May Cry / ロスト ブラネット 3
国内	ソーシャルゲームの共同開発	株式会社gloops / 株式会社gumi
		みんなと モンハン カードマスター / モンハン探検記 まぼろしの島

## 開発投資と資金調達

**Q6** 中期経営目標達成に向けた投資戦略と資金調達についてどのように考えていますか？

**A6** コンシューマ・オンラインゲーム事業とモバイルコンテンツ事業に重点投資し、資金はデッドファイナンスを主軸に調達します。

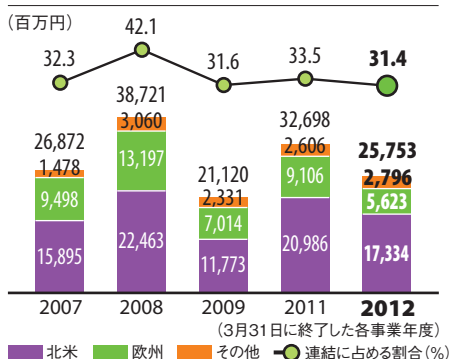
### 1. 重点投資分野と投資金額

当社は、中長期的に安定した成長を遂げるため、各事業において成長戦略を策定・実行しています。とりわけ市場規模が大きくシェア向上の余地があるコンシューマ事業に加え、次なる主力事業と期待するモバイルコンテンツ事業(Q4の4.「中長期の戦略」参照)への十分な投資額を確保することは優先課題と認識しています。さらに、次世代機の基礎研究の強化や、オンライン事業、P&S事業のタイトルラインナップを増加するため、開発者の増強などへの投資が必要です。

したがって、当社の経営資源(開発投資額および設備投資額を合わ

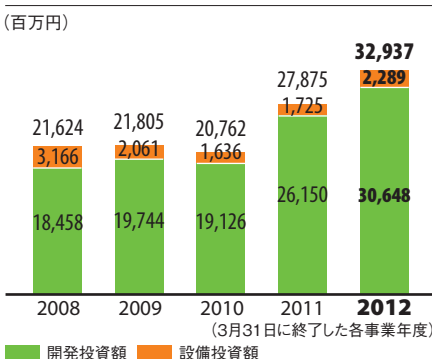
図表9

### 海外売上高推移



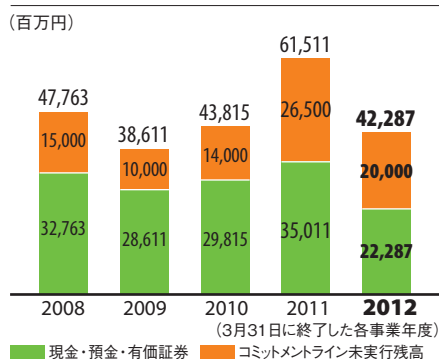
図表10

### 設備投資・開発投資額



図表11

### 手元流動性



せた金額382億円)の90%に相当する342億円(前期比20.0%増)をこれらの成長事業に投資していきます。**図表10**

## 2. 資金調達について

家庭用ゲームソフトの開発期間は、主力タイトルで発売までに2年以上を要するため、投資を回収するまでの期間が長期化し、開発ラインも増加しています。さらにオンラインゲームは発売後も定期的な内容のバージョンアップおよびネットワークインフラの維持に継続的な投資が発生するため、ある程度の現預金を保有しておく必要があります。加えて、世界の経済情勢を鑑み、売掛金などの回収リスクにも一層の注意を払い、資金を確保していくことも重要課題と認識しています。

このような資金調達面での課題を解決するため、当社は投資計画とリスク対応の留保分から保有しておくべき現預金水準を設定し、これを手元現金222億円とコミットメントライン未実行残高200億円で補完し、適正レンジで維持しています。これからも、金融市場の変化を注視しながら、当面、コミットメントラインを中心としたデットファイナンスによる調達を主軸に資本戦略を展開していきます。**図表11**

## 株主還元

**Q7** 減収減益では配当金も引き下げられるのでしょうか?

**A7** 基本方針にしたがい、年間40円の配当を継続しました。

### 1. 配当に関する基本方針

当社は株主の皆様への利益還元を経営の重要課題の1つと考えており、財務構造や将来の事業展開などを勘案しつつ、安定的な配当を継続することを基本方針としています。

また、事業投資成果の配分(配当や内部留保への割合)に対する考え方としては、Q6の1.「重点投資分野と投資金額」でお答えしたように、当社はこの時代の変わり目こそが成長のための投資タイミングであると

認識しています。そのため、事業から生じるフリーキャッシュ・フローにつきましては、将来に向けた事業投資のための原資として優先的に活用したいと考えています。

したがって株主還元といたしましては、①投資による成長などにより、企業価値を高めるとともに、②安定配当を旨としながら、業績水準に応じた配当を継続することとしています。

### 2. 当期および次期の配当

当期(2012年3月期)は、前期の大型ソフトの投入が相次いだ反動などにより減収減益となりました。しかしながら、安定配当の基本方針や営業利益が業績予想を上回ったことを重視し、2012年3月期の配当は年間40円を継続しました。**図表12**

その結果、配当性向は34.5%となりました。**図表13**

また、自己株式も150万株取得しました。

次期(2013年3月期)の配当は引き続き年間40円(配当性向23.5%)を予定しています。今後も投資の原資を確保しつつ、業績水準に応じた段階的な配当金額の引き上げや、自己株式の取得などにより、株主還元を強化していきます。**図表14**

株主の皆様には今後とも一層のご支援とご鞭撻を賜りますよう、何卒よろしくお願い申し上げます。

#### 自己株式の取得結果

取得期間	取得株式総数	取得総額
2011年6月9日～7月20日	1,500,000株	2,701,644,300円
2010年1月4日～1月29日	1,502,700株	2,420,722,500円
2009年8月1日～8月31日	1,471,900株	2,703,220,800円

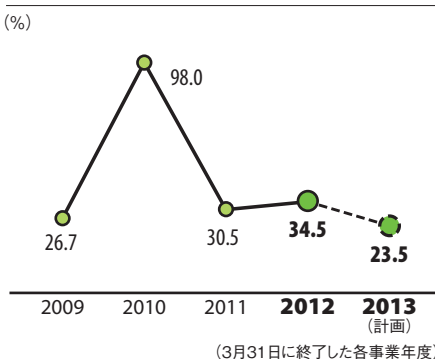
代表取締役会長  
最高経営責任者(CEO)

辻 久 憲 三

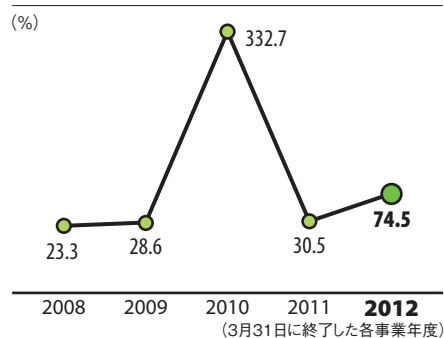
**図表12**  
一株当たり配当金



**図表13**  
配当性向



**図表14**  
総還元性向(DOE)





「世界有数の開発力」と  
「有力コンテンツ」を武器に、  
ゲーム市場の急激な変化をチャンスとし、  
収益の最大化を目指します。



代表取締役社長  
最高執行責任者(COO)  
**辻本 春弘**

2012年3月期の当社は、大型タイトルを複数発売した前期の反動から減収減益となりましたが、成長戦略の要であるオンライン事業では21.7%の成長を果たすなど、成果が着実に顕在化してきています。

ここでは、これまでの構造改革を経て構築した強固な開発体制を基盤に、新たなゲーム市場の変化を収益機会にして、中期経営目標を達成するための戦略についてご説明します。

### 当社の強み①

#### 世界で勝ち抜くための競争優位性は開発力

コンテンツ産業においては、常に新しいコンテンツを生み出すことが、企業の競争力の源泉となります。当社が成長を続けてきた理由の1つは、主力のコンシューマ・オンラインゲーム事業で「オリジナルコンテンツを生み出す高い開発力」を駆使して、数多くの優れたコンテンツを送り出してきたからです。

高い開発力とは、「開発者のクリエイティビティ」と「開発者が能力を發揮できる組織体制」の2つを保有していることであり、当社は数次の構造改革を経てこれらの両立に成功しています。

### 当社の強み②

#### 世界で通用する有力コンテンツを多数保有

世界有数の開発力で生み出されたオリジナリティのあるコンテンツは、当然ながらユーザーから高い評価を得ることができます。特に、「ストリートファイター」や「バイオハザード」などグローバルで100万本以上売り上げるミリオンタイトルを2~3年に1本新たに創出し、これらの続編を定期的に発売することで、業績の安定化を図っています。すでに、日本のゲームソフトメーカーの中では、人気トップクラスのコンテンツを保有しており、開発力に続く当社の強みの1つとなっています。

さらに、「グローバルで通用するコンテンツを多数保有」することで、もう1つの基本戦略であるワンコンテンツ・マルチユース展開が世界中で可能となります。人気コンテンツをさまざまなメディアにマルチ展開することで、コンシューマ・オンラインゲーム事業の成功を、それ以外の事業の成功につなげて、コンテンツ市場において収益を幾重にも享受できるビジネスモデルを構築しています。

### 成長戦略

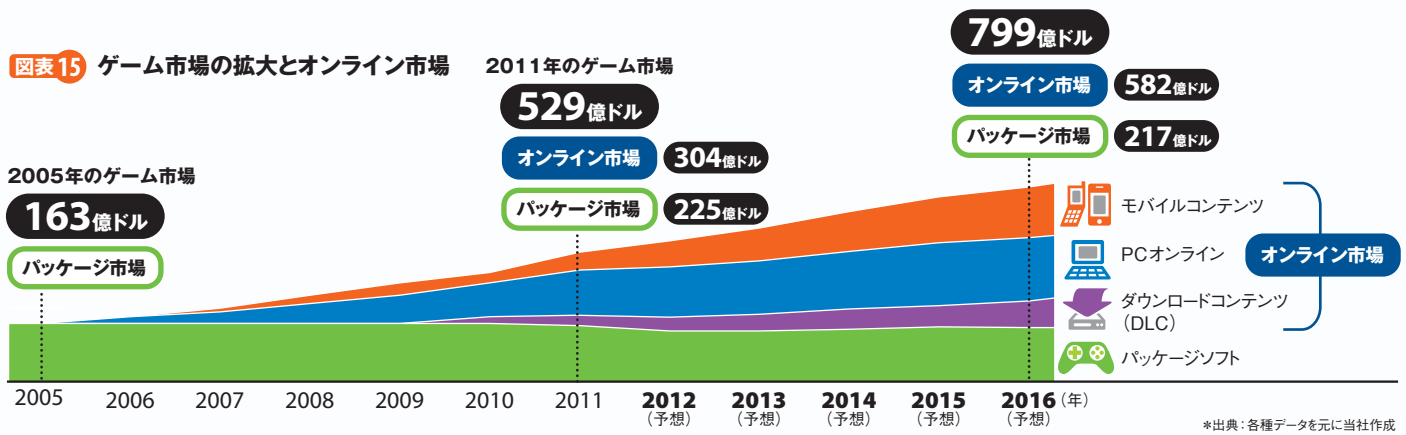
#### 中期経営目標を達成するための3つの成長戦略

昨今のプラットフォームの拡大により、2011年のゲーム市場は、529億ドル(前年比19.1%増)となり、2016年には799億ドルまで大きく伸長



2016年のゲーム市場(予想)

図表15 ゲーム市場の拡大とオンライン市場



### モバイルコンテンツ

**特徴**

- 世界的なスマートフォンの普及に伴うユーザーの増加
- ファミリー、女性を含む幅広いユーザー層

**カプコンの強み**

- カプコンとビーラインの2ブランド展開
- 海外ソーシャルゲーム市場で先駆者の地位を獲得(ビーライン)
- カプコンの人気コンテンツの活用

### PCオンライン

**オンラインゲーム**

**特徴**

- アジア地域を中心にユーザー増加
- 熱心なコアユーザーが多い

**カプコンの強み**

- カプコンの人気コンテンツを活用
- 日本市場で運営ノウハウを蓄積

**ブラウザゲーム**

**特徴**

- インターネットに接続できれば誰でも利用可能

**カプコンの強み**

- カプコンの人気コンテンツの活用

### ダウンロードコンテンツ(DLC)

**追加コンテンツ**

**特徴**

- ユーザーニーズの多様化
- 日・米・欧が中心

**カプコンの強み**

- ユーザー分析を基にした展開
- グローバルでの大型タイトルラインナップ

**過去の人気ゲームのダウンロード販売**

**特徴**

- 過去資産の再利用

**カプコンの強み**

- 豊富な過去資産

すると見込んでいます。

なかでも、2011年のオンラインゲーム市場は304億ドル(前年比44.8%増)と急速に拡大しています。理由としては、ネットワークのブロードバンド化の進展に伴い、①PCや携帯電話の通信高速化、②スマートフォンやタブレット端末の普及、③SNS(ソーシャルネットワーキングサービス)の拡大、④家庭用ゲーム機のオンライン機能の具備などにより、PCやスマートフォンのような高機能端末、iPadなどの多機能端末、家庭用ゲーム機は全てオンライン通信を備えたゲームプラットフォームへと変貌を遂げたことによるもので、2016年には582億ドル(2011年比91.4%増)まで成長する見込みです。 **図表15**

一方、従来のパッケージ市場は、2011年は225億ドル(前年比3.8%減)であり、2016年でも217億ドル(2011年比3.6%減)と今後の伸びは見込めないものの、5年後でもゲーム市場の主要な一角を維持していくと予想しています。

当社は、このような市場環境の変化に対応し、中期経営目標(詳細はP20「CEOが語る業績総括と中期経営目標」のQ4参照)を達成するため、「オンライン事業の強化」、「開発ラインナップの拡充」、「ワンコンテンツ・マルチユース展開の拡充」の大きく3つの成長戦略骨子を掲げるとともに、これら戦略を推進するコンシューマ・オンラインゲーム事業およびモバイルコンテンツ事業に経営資源の90%を投下しています。

次期(2013年3月期)計画が最高業績である要因の1つは、これら成長戦略の効果が顕在化し始めているからです。また、中期経営目標の達成をより確かなものにするために、オンライン事業において、プラットフォームおよび地域を拡大し、モバイル市場やPCオンライン市場でのシェアを向上していきます。加えて、「毎期の業績を安定化させる体制の構築」を図るため、開発人員の増強や開発プロセスの効率化などにより、大型タイトルの発売サイクルの短期化を図ります。さらに、事業展開の中核的な位置付けであるワンコンテンツ・マルチユース展開に引き続き注力していきます。

それでは、次ページからこの3つの成長戦略をそれぞれ具体的にご説明します。

- 成長戦略 1** **市場戦略 →P25**  
 全世界でオンライン事業を強化し、成長の柱へ
- 成長戦略 2** **開発戦略 →P27**  
 人気シリーズの投入サイクルを短期化し、安定したタイトルポートフォリオを形成
- 成長戦略 3** **メディア戦略 →P29**  
 ワンコンテンツ・マルチユース展開の拡充

# 全世界でオンライン事業を強化し、成長の柱へ

図表 16 カプコンのオンライン戦略マトリックス

	アジア市場(日本含む)	北米・欧州市場	新興国市場 <sup>※2</sup>
モバイルコンテンツ	<ul style="list-style-type: none"> <li>「ビーラインブランド」ソーシャルゲームの強化</li> <li>スマートフォン向けアプリの配信</li> <li>外部開発会社との提携による、「カプコンブランド」ソーシャルゲームのタイトル数増強(日本)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「ビーラインブランド」ソーシャルゲームの強化</li> <li>スマートフォン向けアプリの配信</li> <li>海外へ展開する国内SNSプラットフォームへのコンテンツ提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「ビーラインブランド」ソーシャルゲームの強化</li> <li>スマートフォン向けアプリの配信</li> </ul>
PCオンライン	<ul style="list-style-type: none"> <li>『MHF』<sup>※1</sup>の展開(日本)</li> <li>『MHF』<sup>※1</sup>の展開検討(中国)</li> <li>新規PCオンラインタイトルの投入(日本)</li> <li>ブラウザゲームの投入(日本)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>STEAMなどを利用した、PCゲームのダウンロード販売</li> <li>クラウドゲーミングへの対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>STEAMなどを利用した、PCゲームのダウンロード販売</li> <li>ブラウザゲームの展開(南米)</li> </ul>
ダウンロードコンテンツ	<ul style="list-style-type: none"> <li>旧作のダウンロード販売</li> <li>追加コンテンツの配信</li> <li>本編のダウンロード販売</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>旧作のダウンロード販売</li> <li>追加コンテンツの配信</li> <li>本編のダウンロード販売</li> </ul>	
市場規模	<p>112億ドル (2011年) → 188億ドル (2016年) 成長率 67.9%</p>	<p>159億ドル (2011年) → 310億ドル (2016年) 成長率 95.0%</p>	<p>32億ドル (2011年) → 83億ドル (2016年) 成長率 159.4%</p>

※1 MHF: モンスターハンター フロンティア オンライン

※2 南米・アフリカ・中東など

## オンライン事業で、2015年に売上300億円を目指す

ここでは、中期経営目標を達成するための成長戦略の1つ目として、「オンライン事業の強化」についてご説明します。図表 16

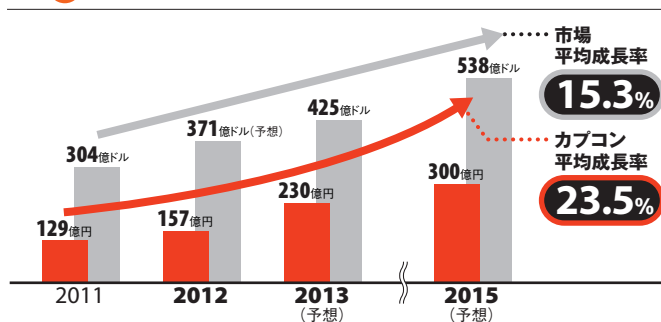
オンライン事業の施策としては、①モバイル・PC向けソーシャルゲーム数の増加、②家庭用ゲームにおけるダウンロードコンテンツ(DLC)の充実、③PCオンラインゲームの地域別展開、④開発人員の増強、の4つを掲げています。これらを実施することで、オンライン事業の売上を2013年3月期に230億円(前期比46.5%増)、2015年3月期には300億円まで成長させます。図表 17

### 施策1 モバイル・PC向けソーシャルゲーム数の増加

この施策のポイントは3つあります。1つ目は、「カプコンブランド」を徹底的に活用したソーシャルゲームのタイトル数を増強し、国内市場シェアを拡大すること。2つ目は「ビーラインブランド」において、運営体制の強化および大型タイトルの投入により広範な顧客を獲得すること。3つ目は新たにPCブラウザゲームに新規参入することです。これら施策により、ユーザーの深耕と新規開拓を狙います。

具体的に、1つ目の、「カプコンブランド」戦略では、日本の開発拠点をベースに当社の人気タイトルのブランド力を活用したソーシャルゲーム

図表 17 オンライン市場と当社のオンライン売上成長率予想



展開により、モバイルのライトユーザーを家庭用に、家庭用のコアユーザーをモバイルコンテンツへ誘導していきます。さらに、株式会社gumiや株式会社gloopsなど実績ある外部開発会社との提携により、ソーシャルゲームの投入数を大幅に拡充するほか、GREEなど国内プラットフォームの海外展開に対しても積極的にコンテンツを提供します。図表 18

2つ目の、「ビーラインブランド」戦略では、引き続きスマートフォン向けソーシャルゲームを強化していきます。別ブランドで展開する理由は、「カプコンブランド」には「難易度が高く作りこまれたゲーム」のイメージがあり、普段ゲームをしないモバイルのライトユーザーが気軽にダウンロードするにはハードルが高く、新たなブランドによる訴求が効果的なためです。また、北米・欧州・日本の3つの開発拠点から、それぞれの周辺地域の特性に合致したソーシャルゲームを開発し、家庭用ゲーム機が普及していない

図表 18 モバイルコンテンツでの2ブランド戦略



カプコンの成長戦略

新興地域のユーザーを獲得していきます。既にこれまでの成長戦略の成果は顕在化してきており、主力タイトルの『スマーフ・ビレッジ』がApp Storeの売上高ランキング[トップセールスApp]において80カ国で第1位を獲得するなど、「ビーライン」タイトルは国内外合わせて5,600万件のダウンロード数を突破しています。さらに、「ビーライン」のユーザーは男女比43%:57%、50歳以上のアクティブプレイヤー数が約150万人と非常にバランス良く構成されています。次期(2013年3月期)の海外タイトルラインナップとしては、欧米で人気の高い他社キャラクター「シュレック」を活用したソーシャルゲーム『Shrek's Fairytale Kingdom』をはじめ15タイトルを投入し、モバイルコンテンツで売上高120億円(前期比90.5%増)と成長を加速していきます。図表 18

3つ目のPCブラウザゲームでは、『鬼武者Soul』や『ブラウザ戦国BASARA』などを投入し、新たな収益源を確保します。

### 施策2 家庭用ゲームにおけるダウンロードコンテンツの充実

主要ソフトの全てをオンラインに対応させます。グローバルでのオンライン対戦システムの導入や継続的な追加ダウンロードコンテンツ(DLC)の投入により、ユーザーのプレイ時間を伸ばし、新たなユーザー(パッケージ販売)を誘引するとともに、追加課金収入を獲得します。また、多数保有しているコンテンツの有効活用として過去の人気ゲームソフトのダウンロード販売を推進することで、次期の売上高35億円(前期比25.0%増)を達成します。

### 施策3 PCオンラインゲームの地域別展開

世界で通用する当社の人気家庭用ゲームを活用し、PCオンラインゲームをアジアや南米地域で展開していきます。現在、『モンスターハンターフロンティア オンライン』(MHF)を日本で配信していますが、将来的には世界最大のオンライン市場である中国を視野に入れるなど、順次配信地域を拡充していきます。なお、これらの地域での事業展開にあたっては、カントリーリスクの回避と運営ノウハウの習得のため、現地の有力運営会社と提携していきます。一方、国内では新規タイトルを投入するとともに、定期的にMHFの大型アップデートを行い、ユーザーの興味を持続させ、収益を安定的に向上させることで、次期の売上高75億円(前期比13.6%増)を達成します。

### 施策4 開発体制の強化と人員の増強

当社はこれまで第2次構造改革を実施し、縦割りであったコンシューマ・モバイル・オンラインの開発組織を統合し、全てのハードに対応する新たなマルチプラットフォーム開発体制に変更しました。加えて、ソーシャルゲームを軸に組織の吸収合併や新設などグローバルでの組織機能を融合しました。

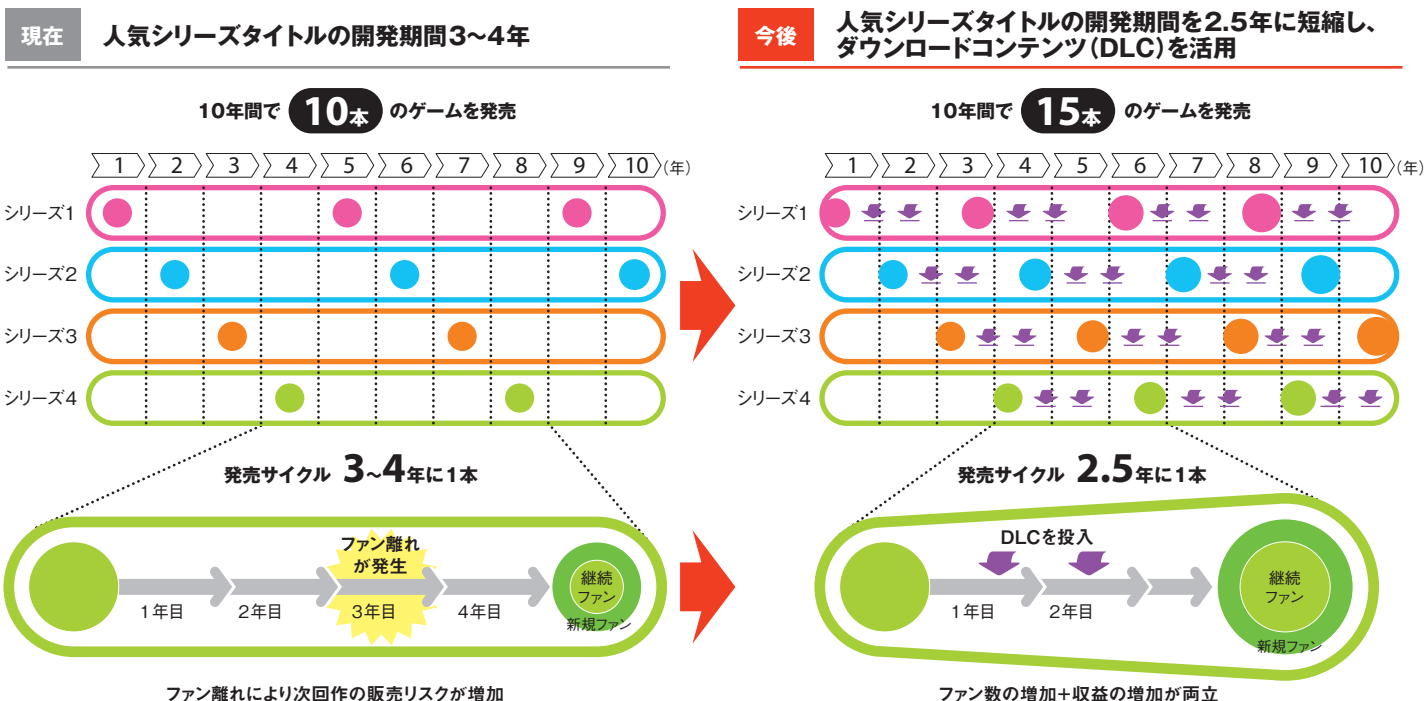
さらに、上記①~③の施策を実施するために、開発スタッフを増員し、自社で教育をおこないます。新卒を中心に、次期は300名の採用を計画しています。



# 人気シリーズの投入サイクルを短期化し、安定したタイトルポートフォリオを形成

図表 19 人気シリーズタイトルの発売計画の短期化

● パッケージソフト ▼ DLC



※ 上記は発売計画を理解していただくためのイメージ図です。正式な計画ではありません。

## 単年度の発売パッケージタイトル数を増やし、中長期的な成長を目指す

ここでは、中期経営目標を達成するための成長戦略の2つ目として、「開発ラインナップの拡充」についてご説明します。

ヒット作の有無が業績を左右するゲームソフト業界において、当社は持続的な安定成長を図るため、複数の大型タイトルの中長期的な開発スケジュールをまとめた60ヵ月マップを作成しました。この計画に基づいて、効率的に開発チームを編成することで、複数の人気シリーズの続編を每期投入できるようになり、コンシューマ・オンラインゲーム事業は安定的に成長できるようになりました。しかしながら、中期経営目標を達成するためには、単年度に発売する大型ソフトをさらに増加させる必要があります。

図表 19

そのため、当社では、①人気シリーズタイトルの発売サイクルの短期化、②新規タイトルの立ち上げ、の2点を推進し、中長期的に持続的な成長を可能にするタイトルポートフォリオを形成していきます。

### 施策 1

## 効率的な開発体制で、人気シリーズの続編を短期間で開発

①「人気シリーズタイトルの発売サイクルの短期化」では、当社の保有する人気シリーズタイトルを約2.5年毎に発売していきます。理由として、大型タイトルの開発期間は通常3~4年を要するため、ヒット作を少数しか保有していない場合、每期シリーズ作品を投入することが難しく、業績の谷間ができてしまいます。したがって、業績を安定化させるには多数の人気作品を保有するか、発売期間を短縮することが重要となります。当社は、「モンスターハンター」や「ストリートファイター」、「バイオハザード」、「デビル メイ クライ」、「ロスト プラネット」、「デッドライジング」など多数の大型タイトルを保有しているものの、更なる業績の安定化および成長の両面を追求するため、発売サイクルの短期化も進めていきます。

大型タイトルの開発は最大100名以上の開発者が携わるため、複数の続編タイトルを同時に開発し、かつ開発工程を短縮するには大規模な開発体制を構築する必要があることから、自社開発者の採用を強化します。

図表 20 パッケージソフトへの追加ダウンロードコンテンツ



図表 21 新規パッケージタイトル一覧(2011~2012)

発売日	タイトル
2010年6月19日	『ゴースト トリック』(ニンテンドー DS)
2010年7月15日	『ラストランカー』(PSP)
2011年8月4日	『謎惑館 ～音の間に間に～』(ニンテンドー 3DS) ①
2012年2月23日	『アスラズ ラース』(PS3, Xbox 360) ②
2012年5月24日	『ドラゴンズドグマ』(PS3, Xbox 360) ③
2012年11月22日予定	『エクストルーバース』(PS3, ニンテンドー 3DS) ④



加えて、作品の中核部分を自社で担当し、作業的な部分を外部開発会社へ委託すること(開発のハイブリッド化)で、開発期間を短縮し、単年度の投入タイトル数を増加させ、収益を拡大します。

また、当社独自の開発統合環境「MTフレームワーク」の活用により開発をさらに効率化していきます。「MTフレームワーク」は、Xbox 360、PS3、PCの3機種間で開発工程の約80%を共通化できるため、費用を大幅に削減し、それに要する期間も従来の3分の1に短縮することが可能です。市場のニーズに応じて対応機種も増やしており、現在ではニンテンドー3DSやWii、iPhoneにも対応可能です。

さらに、タイトルの投入の空白期間となる2.5年に関しては、新規アイテムやシナリオなどをオンラインで継続的にダウンロード販売することにより、続編が発売されるまでユーザーを囲い込みファンとして固定化するとともに、追加課金収入を含めることで収益を最大化します。図表 20

### 施策 2 新規タイトルの立ち上げで、ポートフォリオを強化

②「新規タイトルの立ち上げ」では、開発投資額の20%程度を新作に投資することで、新たなヒット作を生み出し有力ラインナップを増加させていきます。その理由として、人気ソフトは固定ファンを獲得しているため、シリーズ化した場合、ユーザーや小売店は前作の面白さや販売実績から続編を安定的に購入・仕入れする可能性が高く、連続ヒットの確率が高まるためです。次期(2013年3月期)では『ドラゴンズドグマ』などの新規タイトルを投入します。図表 21

このように、発売サイクルを短期化し、空白期間におけるDLCの定期的な配信をおこないながら各シリーズタイトルを適切な間隔で継続的に投入することに加え、新規タイトル立ち上げによるラインナップ強化で、中長期的に持続的成長を可能にするタイトルポートフォリオを形成していきます。

# ワンコンテンツ・マルチユース展開の拡充

図表 22 ワンコンテンツ・マルチユース



## 1つの人気コンテンツから幾重にも収益を獲得

ここでは、中期経営目標を達成するための成長戦略の3つ目として、「ワンコンテンツ・マルチユース展開の拡充」についてご説明します。

「ゲーム」というコンテンツは、映像・ストーリー・世界観・音楽・インタラクティブな操作性など、多彩な要素の1つひとつがクリエイティビティの高いメディア芸術作品です。それゆえ、その構成要素それぞれが、単独でメディア展開できるだけの魅力を備えています。

したがって、それらの要素を個別に事業展開することで、次の4つの効果が期待できます。それは、①コンシューマ・オンラインゲーム事業以外の新たな収益機会を創出、②同時期に多面展開することで露出拡大によるboom感を醸成（プロモーション効果）、③他事業で獲得した顧客を家庭用ゲームソフトのユーザーとして吸収、④事業ポートフォリオの形成による収益変動の抑制（リスクヘッジ）です。

当社は知的財産としての人気コンテンツを多数保有しており、これらを

複数の用途に活用するワンコンテンツ・マルチユース戦略を推進することで、収益を幾重にも享受できるビジネスモデルを構築した企業といえます。

当社では、この戦略によって、コンシューマ・オンラインゲーム事業の成功を、それ以外の事業（モバイル、遊技機、業務用機器、映画、出版、キャラクターグッズなど）の成功につなげて収益の最大化を目指します。

図表 22

## 多様なユーザー層を取り込むメディア展開

当期（2012年3月期）の映像事業では、『劇場版戦国BASARA -The Last Party-』は興行収入3億円、21万人を動員したほか、映画版『逆転裁判』が興行収入5.2億円、観客動員40.5万人を記録するなど、大きな反響を呼びました。

その他のマルチ展開の事例として「モンスターハンター」では、家庭用ゲーム『モンスターハンター3(トライ)G』の発売に合わせて、家庭用ゲーム





『モンスターハンターポータブル 3rd HD Ver.』や『モンハン日記 ぽかぽかアイルー村G』を投入するとともに、ソーシャルゲーム『モンハン探検記 まぼろしの島』や『みんなと モンハン カードマスター』を配信しました。加えて、『モンスターハンターフェスタ'11』を全国6都市で開催するとともに、遊園施設グリーンランド(熊本県)でモンスターハンターの世界が体験できるイベント「モンスターハンターワールド in グリーンランド」や、ユニバーサル・スタジオ・ジャパン(USJ)で「モンスターハンター・ザ・リアル 2011」を開催しました。さらに、東京フィルハーモニー交響楽団との「モンスターハンター オーケストラコンサート～狩猟音楽祭2011～」や、長野県渋温泉旅館組合と提携した観光イベント「モンスターハンター × 信州渋温泉 ユクモノ気分、狩り・釣り・祭りだ、ドンドコドン!!」では、多数のファンが押し寄せるなどゲームとの相乗効果を生みました。

また、『戦国BASARA』では、家庭用ゲーム『戦国BASARA クロニクル ヒーローズ』や『戦国BASARA3 宴』の発売に合わせて、映画の公開や

「バサラ祭り2011 ～夏の陣～」を開催するとともに、富士急ハイランドでアトラクション「合戦(アトラクション) 戦国BASARA ～富士急ハイランド～」を設置しています。加えて、備前長船刀剣博物館とタイアップするなど、地方活性化の一助としても貢献しました。

さらに、新たなコラボレーションとして、パセラリゾーツ新宿本店で、当社ゲームに関連した飲食物を提供する「カプコンBAR」の開業など、話題作りとファン層の拡大に努めました。

次期以降も、『モンスターハンター』や『戦国BASARA』、『バイオハザード』を中心に当社人気コンテンツで継続的な多メディア展開を図り、幅広い顧客層にアピールすることにより、ブランド価値と収益性のさらなる向上を図るだけでなく、地域振興にも貢献していきます。



Haruhiro Tsujimoto

辻本春弘

株式会社カプコン  
代表取締役社長 最高執行責任者(COO)

対談

Mia Nagasaka

長坂美亜

モルガン・スタンレー MUFG証券  
調査統括本部株式調査部 ヴァイスプレジデント

## アナリストの視点から見るカプコンの成長戦略

# オンラインビジネスで足場を固め、成長を加速するカプコンの未来

ソーシャルゲーム、PCオンラインゲーム、ダウンロードコンテンツ(DLC)ビジネスなど、オンライン分野での事業展開を加速しているカプコン。オンライン分野での強みと、今後の成長戦略の妥当性について、ゲーム業界に詳しいアナリスト・長坂美亜氏が、当社代表取締役社長の辻本春弘に尋ねました。

### 「オンライン戦略」を一気に加速

**長坂** カプコンの「オンライン展開」が市場から注目されています。特にモバイルのソーシャルゲームでは、2010年にビーラインのブランドで発表した『スマーフ・ビレッジ』が世界的成功を収め、さらに「GREE」や「Mobage」向けにも積極的にコンテンツの配信を開始されましたね。

**辻本** オンライン展開の中でも国内ソーシャルゲームの分野はやや遅れをとっていたのですが、ラインナップもようやく整い、ノウハウが蓄積されてきました。今後は、パッケージの人気ゲームコンテンツをソーシャルゲームに順次展開して、この分野を軌道に乗せていく方針です。2011年6月に配信を開始した『バイオハザード アウトブレイク サバイヴ』(GREE)は、すでに会員数が200万人を突破しています。また、『モンハン探検記 まぼろしの島』(GREE)や『みんなと モンハン カードマスター』(Mobage)

もそれぞれ100万人を突破するなど、従来のゲームユーザー以外にも幅広く支持を得ているという手応えを感じています。

**長坂** ソーシャルゲームだけでなく、『モンスターハンター フロンティア オンライン』に代表されるPCオンラインゲームや、パッケージゲームのDLC、さらに最近注目されているPCブラウザゲームへの参入など、ここへ来てオンライン展開を一気に加速させている観があります。それぞれのプラットフォームの成長性をどう見えていますか？

**辻本** 当社にとって重要なのは、個々のプラットフォームがどう伸びるのではなく、優れたゲームを創り、より多くの人々に、より長く遊んでいただくことです。例えば、従来のパッケージゲームは一通りストーリーをクリアしたら終了でしたが、ハードや通信インフラ、課金システムなどの整備により、新たなストーリーをダウンロードして楽しんでもらうことが可能になり





ました。こういった変化を先取りし、オンラインビジネスの分野を総合的に拡大させていくことが大切だと考えています。

**長坂** なるほど。御社が早くから採用したマルチプラットフォーム戦略も、その文脈でとらえると狙いが明確になります。御社はハードメーカーではないので、ユーザーの求めるプラットフォームにすぐにゲームを供給できるのは、強みですね。

**辻本** はい。もちろん時期により勢いのある端末やハードには迅速に対応していく必要があります。しかし「これが流行っているから」では後追いです。優れたゲームコンテンツを投入すれば、それに応じてハードが売れる場合もあります。そういった、あらゆる可能性を視野に入れて企画・開発を推進するため、2012年3月期からコンシューマ・PCオンライン・モバイルの開発体制を一体化しました。ピーラインの目覚ましい成功も刺激となって、開発部門をはじめ全社的に意識改革が進んでいます。

## カプコンの強みと、変化への対応

**長坂** 戦略の推進にあたって、カプコンの「強み」はどこにあるのでしょうか？

**辻本** 第一は、コンテンツのオリジナリティですね。当社のゲームの大半はストーリーもキャラクターも非常に独創性が高い。しかも、常にユーザーに満足してもらえるコンテンツを志向し、創り続けてきたことが、すべての根本だと思います。第二は、以前から進めてきたワンコンテンツ・マルチユース戦略です。1つのゲームコンテンツを、複数のメディアに展開することで、ファン層を拡大しています。そして第三の強みがグローバル展開です。国内や先進国だけでなく、新興国も含めた世界全体にコンテンツを広げてきことが、当社のブランド力につながっていると思います。

**長坂** オンライン分野の拡大に伴い、従来の手法が通用しなくなる部分もあると思います。実は、事業構造が非常に複雑化したことで、株式市場からは状況が見えにくい部分もあるのですが、事業環境の変化に応じて新たな課題も浮上しているのではないのでしょうか？

**辻本** 確かに事業環境は、大きく変わりつつあります。しかし、それは成長の新たなチャンスになり得る変化だと捉えています。例えばアジア諸国などでは、ブランドは認知されていても、パッケージビジネスの収益面では課題がありました。しかし、今後はスマートフォンやタブレット端末が普及していくことで、オンラインでのコンテンツの配給により収益性の改善が図れます。

そうした意味では、全社的な収益モデルそのものについても再構築の時期にきています。ゲームの流通構造が大きく変わりつつあるわけで、この機会をうまく捉えることが課題でもあり、成功の鍵だと考えています。従来のビジネスはパッケージを店頭で販売すれば完了でしたが、これからは販売後がスタートです。ユーザーの満足度を直接確かめ、より満足度の高い企画やサービスにつなげていくことが、ゲームビジネスの肝になってくるはずです。

## 常にチャレンジし続ける企業文化

**長坂** グローバルで見ても、ゲーム業界には新規参入者がどんどん増えています。市場競争も新たな局面に入っていくと予想されますが、今後の成長にどのような展望もっていますか？

**辻本** 新規参入者が多いのは業界に可能性がある証です。閉鎖的な業界は衰退していきます。個々のメーカーがユーザー一人ひとりに、常時ダイレクトに接することができる現在の状況においては、誰にも予想できなかった巨大な市場が突然形成されることもあり得ます。そういう予測不能の時代だからこそ、チャンスも大きい。プラットフォームの多様化やグローバル展開で、開発コストは年々増加していますが、経営の使命として着実に収益を生み、成長のために積極的に投資をしていこうと思います。

**長坂** 今期はパッケージゲームの分野でも、久々の新規大作『ドラゴンズドグマ』を投入されましたね。ただ、チャレンジには当然リスクも伴いますが、それについてはどうお考えですか？

**辻本** 今あるタイトルだけでは安定的な成長は難しいでしょう。新しい作品を出していくことで、会社も活性化します。実は、今期からは新卒者の採用も増やし、毎年開発者を100名程度増強していく予定で、教育体制も強化していきます。常に上を目指してチャレンジを続けることは、当社の企業文化でもあります。人生と同じで、それが「成長」ということだと考えています。

### 対談を終えて

ゲーム会社の評価で重視するポイントは、まず「コンテンツの強さ」。それに加え「グローバルな事業展開」、「収益機会への追求姿勢」、そして「係数目標に対するコミットメント」です。カプコンはこのすべてに積極的な取り組みを実践しています。特に新作『ドラゴンズドグマ』に象徴されるようにリスクを恐れず「オリジナル」にチャレンジする姿勢は高く評価したいと思います。グローバル展開についても「ピーラインブランド」を活用したユーザー層の開拓など期待値が高まっています。オンライン事業の複雑化に伴い、各分野の進捗状況が見えにくくなっていることから、今後、各タイトルの会員数変化など、より細かな情報を開示していただければ市場の期待はさらに高まるでしょう。（長坂）

### 長坂 美垂氏（プロフィール）

2010年7月、モルガン・スタンレー MUFG証券入社。三菱東京UFJ銀行、パークレイズ・キャピタル証券などを経て現職。2007年よりゲームセクターを担当。慶応義塾大学文学部卒業、慶応義塾大学大学院経営管理学科修士終了、同大学院中にペンシルバニア大学ウォートン・ビジネス・スクール留学。





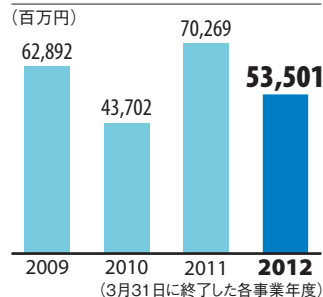


## コンシューマ・オンラインゲーム事業

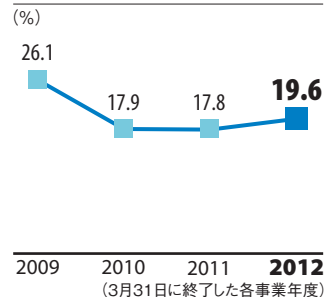
家庭用ゲームソフトを開発・販売するとともに、PCオンラインゲームの開発・運営を行っています。当社売上の約65%を占める中核事業として経営資源を集中させ、多様なユーザーニーズに対応するゲームを開発しています。アクションゲームやアドベンチャーゲームを得意とし、創造性あふれる多くのミリオンタイトルを生み出しています。



### 売上高



### 営業利益率



※1 現「コンシューマ・オンラインゲーム事業」は、2009年3月期以前は「コンシューマ用ゲームソフト事業」として開示しております。  
 ※2 2011年3月期より事業セグメント区分変更のため、2009年3月期以前の一部数字を簡便的に転載しております。

### SWOT分析表

<ul style="list-style-type: none"> <li>● 世界有数の開発力および技術力</li> <li>● オリジナルの人気コンテンツを多数保有</li> <li>● 海外ユーザーの嗜好に合わせたコンテンツ展開力</li> </ul>	<p><b>S</b> 強み</p> <p><b>W</b> 弱み</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 特定のジャンルに依存</li> <li>● 開発人員の不足</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● PCオンラインゲームの地域やジャンルの拡大</li> <li>● 家庭用ゲーム機におけるダウンロードコンテンツ(DLC)ビジネスの拡大</li> </ul>	<p><b>O</b> 機会</p> <p><b>T</b> 脅威</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 遊びの多様化による家庭用ゲームのプレゼンスの低下</li> <li>● ソーシャルゲームなどモバイル市場の台頭</li> <li>● パッケージソフトの平均販売単価の下落</li> </ul>

S: Strength W: Weakness O: Opportunities T: Threats

### 市場の動向

**パッケージ市場は前年より3.8%縮小するもののダウンロードコンテンツ(DLC)は53.6%増、PCオンライン市場は33.6%増と急拡大**

2011年の家庭用ゲームのパッケージ市場は、225億ドル(前年比3.8%減)と3年連続のマイナス成長となりました。これは、前年同様、①各ゲーム機(ハード)メーカーの新型機が発売されてから6年目に入り、年間販売台数が減少していること、②パッケージソフトの平均販売単価が競争激化により低下していること、③デジタル配信など販売形態が多様化していること、などによるものです。

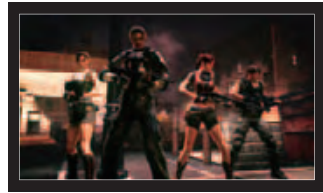
パッケージ市場は主に北米・欧州・日本の3地域で構成されています。2000年頃はそれぞれ5:3:2の比率でしたが、少子化などによる日本市場の成熟や、世界的なゲーム人口の増加とゲーム新興国の成長を受けて、海外比率が年々高まっています。2011年は、北米101億ドル(前年比6.5%減)、欧州89億ドル(前年比1.1%減)、日本35億ドル(前年比2.8%減)と、海外市場が約85%を占めています。【図表23】

一方、各社が大型タイトルに付随するDLCに注力し始めたこと、および世界的なネットワークインフラの整備が進展したことにより、DLC市場は43億ドル(前年比53.6%増)と大幅に拡大しました。この結果、パッケージとDLCを合わせた家庭用ゲーム市場は前年を上回って推移しています。

また、PCオンラインゲーム市場は、Facebook等のSNSを通じたブラウザゲームなど新たなジャンルの台頭によるユーザーの増加に伴い、



『モンスターハンター3(トライ)G』



『バイオハザード オペレーション・ラクーンシティ』



『ストリートファイター X(クロス) 鉄拳』  
©CAPCOM U.S.A. INC. 2012 ALL RIGHTS RESERVED.  
© 2012 NAMCO BANDAI Games Inc.



『鬼武者Soul』

187億ドル(前年比33.6%増)と急速に伸長しました。**図表 24**

今後の見通しとしては、2012年は、新たなゲーム機として任天堂株式会社の「Wii U」が投入されるとともに、DLCの増加などで市場は活性化されるものの、次世代機の本格的なサイクル開始にはまだ時間を要すると考えられ、パッケージとDLCの合計市場は260億ドル(前年比3.0%減)とわずかに減少すると予想されます。

一方、2012年のPCオンライン市場は、208億ドル(前年比11.2%増)となり、引き続き拡大する見込みです。成長の原動力は、世界的なネットワーク環境の改善とブロードバンド世帯の拡大です。とりわけブロードバンド世帯が、2011年の3億3,400万世帯から2016年には4億4,200万世帯まで拡大することに加え、クラウドコンピューティングを活用したゲームサービスなど新たなチャンネルの登場により、2016年にはパッケージ市場を超える262億ドルにまで拡大するものと見込まれます。

このようにパッケージ市場は一定の規模を維持し、DLCおよびPCオンライン市場が中期的に成長する状況下、ソフトメーカーとして収益を最大化するには、様々なプラットフォームに実績あるソフトを毎年投入していくことが鍵となります。ただし、それが可能なのは、「人気の高い大型タイトルを複数保有」し、「毎年投入できる効率的な開発体制を構築」している会社のみのため、今後、ゲームソフトメーカー間の優勝劣敗はより鮮明になると思われます。

## 当期の概況

### 大型タイトルを多数発売した前期からの反動減で減収減益ながらミリオンタイトル3作品を輩出

当事業における当社の強みは、大きく3つあります。1つ目は、コンテンツ

の多メディア展開の鍵となるミリオンタイトルや人気キャラクターなど、「グローバルで通用する知的財産を多数保有」していること。**図表 25**

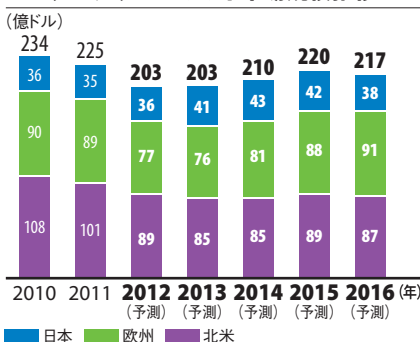
2つ目は、他社ライセンスに依存しない「オリジナルコンテンツを生み出す高い開発力」を有し、かつXbox 360、PS3、PC、Wii、ニンテンドー3DS、PlayStation Vitaなど全ての機種で開発を共通化する開発統合環境「MTフレームワーク」に代表される「高い技術力」を有していること。3つ目は、市場の大半を占める海外市場で好まれるタイトルラインナップや、タイトルの市場特性、商習慣を十分に理解した現地販売体制など「海外展開力」を有していることです。

当期(2012年3月期)は、家庭用ゲームにおいて、ニンテンドー3DS向け目玉タイトル『モンスターハンター 3(トライ)G』が160万本を突破し、計画本数を大きく上回りました。また、海外開発会社Slant Six Games社との提携タイトル『バイオハザード オペレーション・ラクーンシティ』(PS3、Xbox 360)も170万本を出荷し、手堅く伸長しました。一方、『ストリートファイター X(クロス) 鉄拳』(PS3、Xbox 360)は、格闘ジャンルの過剰供給などにより140万本と計画比では軟調に推移したものの、当期において3作品のミリオンタイトルを輩出することができました。

その他、『バイオハザード リベレーションズ』(ニンテンドー3DS)や『アルティメット マーヴル VS. カプコン 3』(PS3、Xbox 360、PlayStation Vita)など、人気シリーズの派生タイトルを積極的に投入したほか、新規タイトルとして『アスラズ ラース』(PS3、Xbox 360)など趣向を凝らした多彩なソフトを投入するとともに、数多くの提携ソフトを発売いたしました。

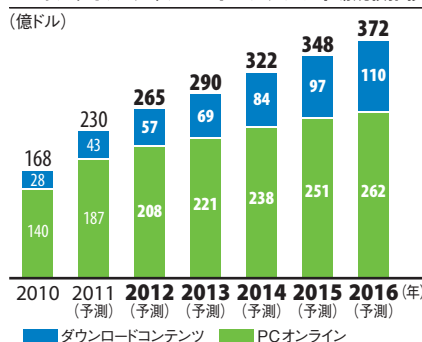
**図表 23**

### パッケージゲームソフト市場規模推移



**図表 24**

### PCオンライン・ダウンロードコンテンツ市場規模推移

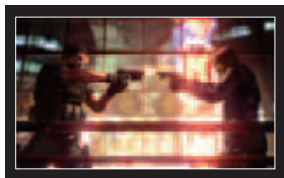


**図表 25**

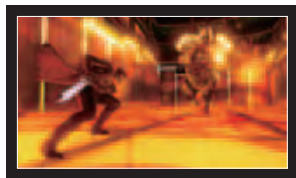
### 人気シリーズタイトル一覧(2012年3月末時点)

主要タイトル	作品数	総販売数量(千本)
バイオハザード	全73作	49,000
ストリートファイター	全73作	33,000
ロックマン	全129作	29,000
モンスターハンター	全21作	21,000
デビル メイ クライ	全15作	10,000
デッドライジング	全11作	5,300
ロスト プラネット	全13作	4,800
逆転裁判	全16作	4,300
戦国BASARA	全21作	3,100

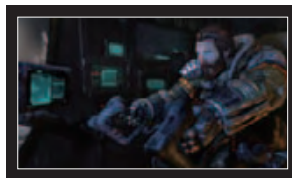




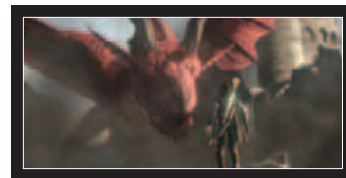
『バイオハザード6』



『DmC Devil May Cry』



『ロスト プラネット 3』



『ドラゴンズドグマ』

一方、オンライン専用ゲームの『モンスターハンター フロンティア オンライン』シリーズ(PC、Xbox 360)は安定した人気に支えられ好調裡に終始いたしました。

2011年の当社の各市場でのマーケットシェアは、グローバルで大型タイトルを複数発売した前年からの反動減により、日本7.6%(前年比3.4ポイント減)、北米1.5%(前年比0.1ポイント減)、欧州0.8%(前年比0.8ポイント減)となりました。【図表26】

これらの結果、当期は68タイトルを発売し、1,570万本(前期比23.4%減)のソフトを出荷しました。そして、売上高は535億1百万円(前期比23.9%減)、営業利益105億2百万円(前期比16.0%減)となりました。

## 次期の展望

### 旗艦ソフト『バイオハザード6』を含む4つのミリオンタイトルを投入ダウンロードコンテンツ(DLC)を積極的に配信し、収益性を向上

当事業の中期経営目標では、パッケージゲームで市場シェアを拡大するとともに、DLCやPCオンラインゲームを含むオンラインコンテンツの売上高を2015年3月期までに300億円まで拡大することを掲げています。この中期経営目標を達成するため、次期(2013年3月期)の事業展開として、①シリーズタイトルの発売サイクルの短期化、②オンラインコンテンツの増強、③新規タイトルの立ち上げ、④開発人員の増強、を推進していきます(詳細はP23「カプコンの成長戦略」参照)。

①シリーズタイトルの発売サイクルの短期化に関しては、作品の中核部分を自社で担当し、作業的な部分を外部開発会社へ委託すること

(開発のハイブリッド化)で開発期間を短縮し、シリーズ作品を2.5年で開発します。②オンラインコンテンツの増強に関しては、PCオンラインゲームとDLCビジネスを積極的に展開していきます。PCオンラインゲームでは新規タイトルの立ち上げに加え、『鬼武者Sou』や『ブラウザ戦国BASARA』などブラウザゲームへも新規に参入します。また、『モンスターハンター フロンティア オンライン』では、アジア地域での拡大を検討していきます。DLCでは、パッケージソフトに付随するダウンロード販売を強化するほか、パッケージ販売と並行した本編のダウンロード配信も検討することで、多面的な収益の拡大を目指します。③新規タイトルの立ち上げに関しては、上記①の開発の効率化により、開発投資額の約20%を新作に充当し、次代を担う新たな人気タイトルの創出を目指します。④開発人員の増強に関しては、今後10年間で1,000人の増員を目標として、積極的に人員を採用し、事業規模の拡大を図ります。

次期の大型タイトルとしては、3年半ぶりのシリーズ最新作となる『バイオハザード6』や『DmC Devil May Cry』、『ロスト プラネット 3』、『ドラゴンズドグマ』の発売を予定しています。

なお、次期から、激変する市場環境と事業体系を勘案し、一体化した組織管理を行うため、「コンシューマ・オンラインゲーム事業」と「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」へ名称を変更します。

以上の施策と変更により、次期のデジタルコンテンツ事業の業績は売上高800億円、営業利益150億円を見込んでいます。

図表 26

### 各地域でのマーケットシェア (2011年 パッケージ販売金額)

#### 日本市場

メーカー	シェア (%)
1. バンダイナムコゲームス	18.6
2. 任天堂	18.4
3. スクウェア・エニックス	9.6
<b>4. カプコン</b>	<b>7.6</b>
5. コナミ	6.7
6. コーエーテックモゲームス	4.7
7. セガ	4.2
8. レベルファイブ	3.9
9. ソニー・コンピュータエンタテインメント	3.1
10. ポケモン	2.1
その他	21.1
<b>合計</b>	<b>100.0</b>

出典：エンターブレイン/無断転載不可

#### 北米市場

メーカー	シェア (%)
1. A社	
2. B社	
3. C社	
4. D社	
5. E社	
6. F社	
7. G社	
8. H社	
⋮	⋮
<b>13. カプコン</b>	<b>1.5</b>
<b>合計</b>	<b>100.0</b>

出典：The NPD Group/ Retail Tracking Service

#### 欧州市場

メーカー	シェア (%)
1. エレクトロニックアーツ	20.1
2. アクティビジョン・ブリザード	13.2
3. 任天堂	9.8
4. UBIソフト	9.3
5. マイクロソフト	6.1
6. ティーエイチキュー	5.1
7. ソニー・コンピュータエンタテインメント	4.3
8. ベセスダ・ソフトワークス	4.3
⋮	⋮
<b>19. カプコン</b>	<b>0.8</b>
その他	27.0
<b>合計</b>	<b>100.0</b>

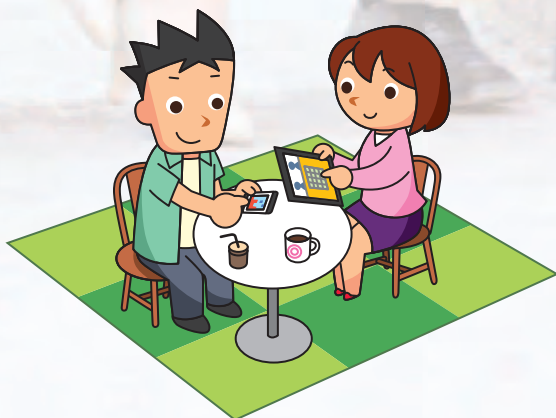
\*出典：Chart Track / ELSPA





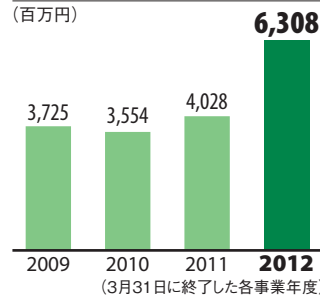
## モバイルコンテンツ事業

主に携帯電話向けゲームを開発・配信しています。成長余力の高いモバイルコンテンツ市場において、スマートフォンやタブレット型端末など多様化する端末へ柔軟に対応し、当社のブランドタイトルおよび他社ライセンスのソーシャルゲームをグローバルで積極的に投入することで、収益の拡大を図ります。



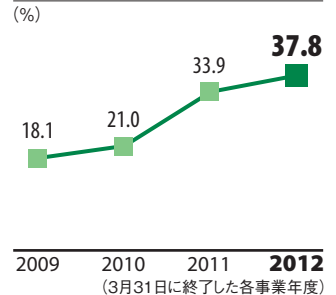
### 売上高

(百万円)



### 営業利益率

(%)



※ 2011年3月期より事業セグメント区分変更のため、2009年3月期以前の一部数字を簡便的に組替えて算出しております。

### SWOT分析表

<ul style="list-style-type: none"> <li>● 海外ソーシャルゲーム市場での先駆者的地位の獲得</li> <li>● 豊富な自社コンテンツを活用</li> <li>● ビーラインとカプコンの並行運用による多彩なノウハウの蓄積</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ソーシャルゲームの投入数不足</li> <li>● 開発人員の不足</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 端末の高性能化によるゲームの品質向上</li> <li>● 世界的なスマートフォンの普及拡大に伴うユーザーの増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● フィーチャーフォン向けビジネスの衰退</li> <li>● 参入障壁が低く、膨大な競合企業が存在</li> <li>● 射幸性に関する国内ソーシャルゲームの規制強化</li> </ul>

S: Strength W: Weakness O: Opportunities T: Threats

### 市場の動向

#### 世界のモバイルコンテンツ市場が76.2%増と急成長、人気ソフトを多数保有する企業に収益拡大のチャンス

2011年のモバイルコンテンツ市場は、全世界で大きく成長しており、2010年の42億ドルから74億ドル(前年比76.2%増)となりました。

図表27 主な理由は、①世界各国でスマートフォンを中心とした携帯端末の普及促進、②高機能なタブレット型端末の台頭、③ソーシャルゲームの浸透によるモバイルゲームユーザーの増加、によるものです。

主な地域別では、先進市場である北米市場は19.7億ドル(前年比75.9%増)、欧州市場は12.8億ドル(前年比70.7%増)、日本を含むアジア市場は32.3億ドル(前年比77.5%増)となりました。さらに、新興国や東欧市場など、その他の地域でも9.1億ドル(前年比84.6%増)と、全世界で市場は急伸しています。

この3年間は、モバイルコンテンツ市場にとって大きな変革期となりました。それは①ユーザーの購入スタイルの変化、②ビジネスモデルの変化、によるものです。

①は、これまでゲームコンテンツは、「売り切り型」(ダウンロードによる1回限りの課金)での購入が主流でしたが、近年では「フリーミアム型(アイテム課金・ゲーム内課金)」と呼ばれる、無料でゲームをダウンロードし、ユーザーが必要に応じてゲーム内でアイテムや通貨を購入する傾向が強まっています。

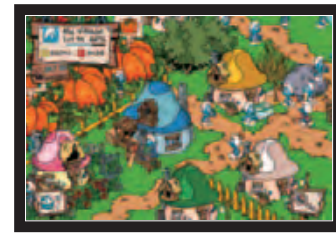
②に関しては、開発会社にとって、従来のフィーチャーフォン市場は



「逆転裁判123HD」



「ストリートファイター IV VOLT」



「スマーフ・ビレッジ」

© Pejo - 2010 - Licensed through Lafig Belgium - www.smurf.com.  
All game code © 2011 Beeline Interactive, Inc.

(1)携帯電話会社ごとに仕様(OS)が異なる様々な端末が乱立しており、各端末にゲームを配信するためには移植費用が必要であること、(2)ユーザーに配信するまでに、端末製造会社や通信会社など多くの会社が介在していたため、手数料が高額(欧米では売上の50%)、などの理由により、収益性が低迷していました。しかしながら、アップル社のiOSやグーグル社の 안드로이드OSなど開かれたオペレーティングシステムを搭載したスマートフォン市場の台頭により、(A)これらは限定されたOSのため、移植費用なしに幅広いユーザーにコンテンツを配信することが可能であること、(B)介在する会社が減少したことで、手数料が低下(iOSでは売上の30%)しました。その結果、とりわけ人気ソフトを多数保有するゲーム会社は、マルチプラットフォーム展開の一環として、有カタイトルを数多く投入できることから、収益向上のチャンスが拡大しています。図表28

今後の見通しとしては、アップル社のApp Storeやグーグル社のGoogle Market Placeなどのグローバルな配信システムの充実などにより、2012年のスマートフォンの出荷台数は前年の4.8億台(前年比63.5%増)をさらに上回ると見込まれています。図表29 また、タブレット型端末の普及拡大も急激に進み、モバイル市場に占める構成比は、2011年の1.9%から、2016年には34.4%まで伸長するものと見込まれます。

この結果、全世界でのモバイルコンテンツ市場は2016年には210億ドル(年平均成長率23.2%)と、家庭用ゲーム市場とほぼ同等にまで成長すると見込まれます。

なお、国内ソーシャルゲーム市場においては、コンプリートガチャに対する日本の消費者庁の規制導入などにより市場縮小への影響が懸念されているものの、一部の規制による影響は僅少であると思われま

運営各社は「ゲーム内表示等に関するガイドライン」等を策定し、ユーザーがより安心かつ安全に楽しめる環境の向上を図るための自主的な取り組みを強化する一方で、ゲーム開発会社は射幸性に依存しない健全かつ斬新なゲームを継続的に提供することで、市場は引き続き成長するものと見込まれます。

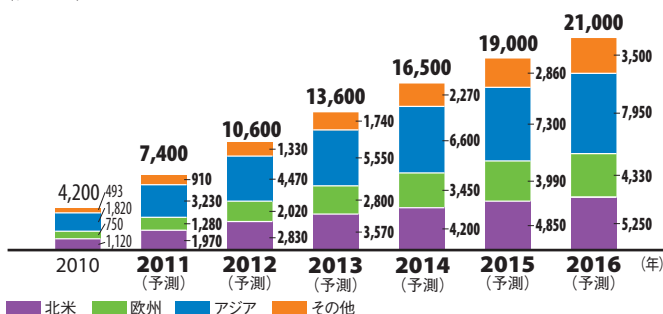
### 当期の概況

## ビーライン・カプコンの両ブランドが好調で 売上高56.6%増、営業利益74.6%増を達成

当事業における当社の強みは、2つあります。1つ目は「カプコンブランド」として、家庭用ゲームソフトで培ったノウハウやコンテンツを有効に活用し、人気の家庭用ゲームを携帯電話向けにもグローバルに配信していることです。2つ目は、「ビーラインブランド」を通じて他社の人気キャラクターや新規コンテンツを活用したスマートフォン向けソーシャルゲームをグローバルに配信し、従来のカプコンユーザーとは異なるライトユーザーを獲得していることです。

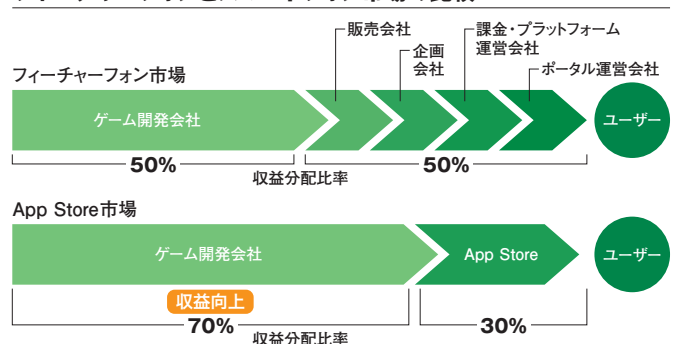
当期(2012年3月期)は、主カタイトルの「スマーフ・ビレッジ」がApp Storeの売上高ランキング「トップセールスApp」において80カ国で第1位を獲得するなど、引き続き好調に推移するとともに、「スヌーピーストリート」が日本やアジアで健闘しました。これにより、当社の戦略ブランドであるビーラインタイトルは、国内外合せて5,600万件のダウンロード数を突破するなど、収益力アップに大きく寄与しました。図表30 また、米国子会社の傘下であった「ビーライン・インタラクティブ、INC.」を当社の直轄子会社とし、欧州には「ビーライン・インタラクティブ・ヨーロッパLTD.」を

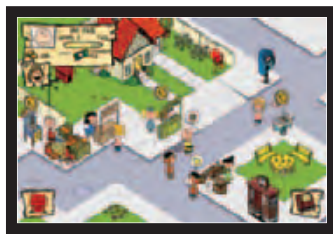
図表27  
モバイルコンテンツ市場規模推移  
(百万ドル)



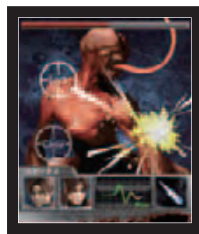
\*出典:IDG

図表28  
フィーチャーフォンとスマートフォン市場の比較

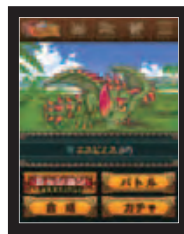




『スヌーピー ストリート』  
© 2011 Peanuts Worldwide LLC



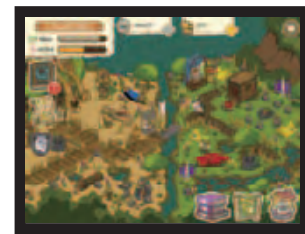
『バイオハザード  
アウトブレイク サバイヴ』



『モンハン探検記  
まぼろしの島』  
©CAPCOM 2011 developed  
by gumi



『みんなと モンハン  
カードマスター』  
©CAPCOM developed  
by gloops



『Shrek's Fairytale Kingdom』  
©2012 DreamWorks Animation L.L.C. All rights reserved.  
All game code ©2012 Beeline Interactive, Inc.

設立するなど、3拠点間の連携強化と意思決定の迅速化を図りました。

一方、国内においてはモバイルコンテンツ開発部門を家庭用ゲームおよびPCオンラインゲームの開発部門へ統合し、組織の一体化による柔軟な開発体制を実現しました。

2011年6月に配信を開始した国内大手の携帯電話用交流サイトGREE向け『バイオハザード アウトブレイク サバイヴ』を皮切りに、12月には『モンハン探検記 まぼろしの島』(GREE)を、2012年2月にはMobage向け『みんなと モンハン カードマスター』を配信し、いずれも会員数が100万人を超えるなど、底力を発揮しました。

この結果、売上高は63億8百万円(前期比56.6%増)、営業利益23億85百万円(前期比74.6%増)となりました。

## 次期の展望

### カプコン・ビーラインの両ブランドのタイトル数の増強により、国内外でユーザー数を拡大し、売上高90.2%増を目指す

次期(2013年3月期)の事業展開としては、国内外において、今後も高い市場成長が見込めるスマートフォンおよびSNS向けコンテンツの開発を加速していきます。

戦略として、①「カプコンブランド」におけるソーシャルゲーム数の増強による国内市場シェアの拡大、②「ビーラインブランド」における運営体制強化および大型タイトルの投入による広範な顧客層の囲い込み、で既存ユーザーの深耕と新規開拓を狙います。

「カプコンブランド」戦略では、日本の開発拠点をベースに当社人気タイトルのブランド力を活用したマルチプラットフォーム展開により、家庭用

ゲームとの相乗効果を図り、モバイルのライトユーザーを家庭用に、家庭用のコアユーザーをモバイルコンテンツへ誘導していきます。さらに、開発者の積極的な採用や外部開発会社との提携により、ソーシャルゲームの投入数を大幅に拡充するほか、GREEなど国内プラットフォームの海外展開に対しても積極的にコンテンツを提供します。加えて、家庭用ゲームでの人気コンテンツのみならず、オリジナルコンテンツの開発にも着手します。

一方、「ビーラインブランド」戦略では、引き続きスマートフォン向けソーシャルゲームを強化していきます。別ブランドで展開する理由は、「カプコンブランド」には「難易度が高く作り込まれたゲーム」のイメージがあり、普段ゲームをしないモバイルのライトユーザーが気軽にダウンロードするにはハードルが高く、新たなブランドによる訴求が効果的なためです。また、北米・欧州・日本の3つの開発拠点から、それぞれの周辺地域の特性に合致したソーシャルゲームを開発し、家庭用ゲーム機が普及していない新興地域のユーザーを獲得していきます。次期(2013年3月期)の海外タイトルラインナップとしては、欧米で人気の高い他社キャラクター「シュレック」を活用したソーシャルゲーム『Shrek's Fairytale Kingdom』をはじめ15タイトルを投入し、『スマーフ・ビレッジ』のように早期のブランド確立を図ります。

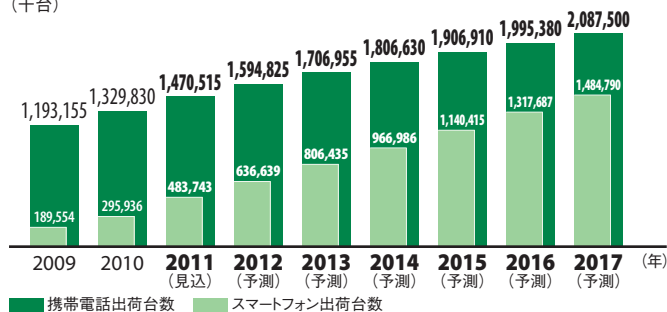
なお、次期から、激変する市場環境と事業体系を勘案し、一体化した組織管理を行うため、「モバイルコンテンツ事業」と「コンシューマ・オンラインゲーム事業」を統合し、「デジタルコンテンツ事業」へ名称を変更します。

以上の施策と変更により、次期のデジタルコンテンツ事業の業績は売上高800億円、営業利益150億円を見込んでいます。

図表 29

### 携帯電話市場出荷台数推移

(千台)

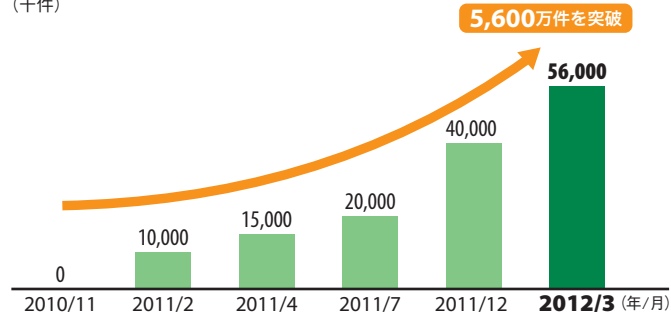


\* 出典：(株)矢野経済研究所「スマートフォン市場に関する調査結果2011」  
 ※ メーカー出荷台数ベース ※ 見込は見込値、予測は予測値(2011年6月現在) ※ 対象地域は世界32カ国1地域  
 ※ 携帯電話市場出荷台数には、スマートフォンを含む。但し、PHS、デジタルフォトフレーム、タブレットPC等は含まない。

図表 30

### 自社海外SNSゲームダウンロード数推移(累計)

(千件)





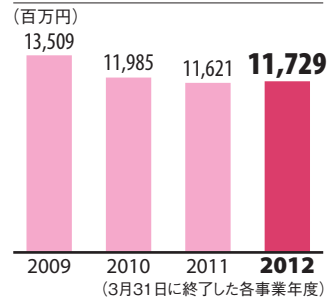


## アミューズメント 施設事業

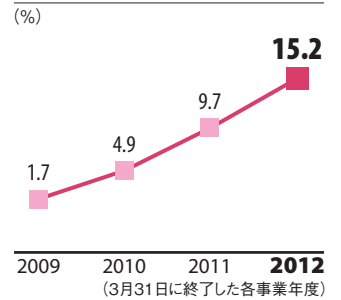
国内でアミューズメント施設「プラサカプコン」を運営しています。主に大型複合商業施設に出店し、各種イベントを開催してファミリー層や女性層を集客するとともに、スクラップ&ビルドの徹底による効率的な店舗運営を実践しています。



### 売上高



### 営業利益率



### SWOT分析表

<p><b>S</b> 強み</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>安定集客を確保できるSC型・大型店舗への出店に特化</li> <li>投資効率を重視したスクラップ&amp;ビルドの徹底で高い収益性を維持</li> </ul>	<p><b>W</b> 弱み</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>厳選した少数出店による売上成長率の低さ</li> <li>自社コンテンツとのシナジーの低さ</li> </ul>
<p><b>O</b> 機会</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>新規機種導入による集客力の拡大</li> <li>家庭用ゲーム市場との逆相関関係によるリスクヘッジ</li> </ul>	<p><b>T</b> 脅威</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>自然災害や節電による消費マインドの低下</li> <li>郊外型大型SCの減少</li> </ul>

S: Strength W: Weakness O: Opportunities T: Threats

### 市場の動向

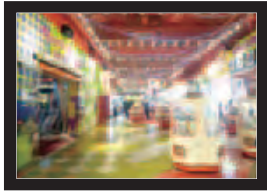
「安・近・短」レジャーの活発化により、市場は1.7%減と前年並みに推移  
各社の既存店の運営強化により、市場は安定化

前期(2011年3月期)の国内アミューズメント施設市場規模は3年間続いた業界の急速な収縮による店舗数の減少の影響で4,958億円(前年比1.7%減)となり、2007年3月期以降3年連続で急速な減少をたどっていた市場は、一旦下げ止まりました。**図表31**

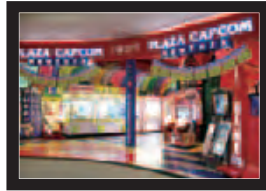
また、総店舗数は18,638店(前年比3.0%減)と、若干減少しました。**図表32**

当期(2012年3月期)においては、2011年3月に発生した東日本大震災による自粛ムードに伴う消費マインドの委縮が懸念されたものの、「安・近・短」の身近な娯楽としてアミューズメント施設が見直されてきたことが追い風となりました。しかしながら、夏以降は節電に伴う営業時間の短縮やプライズ景品の人気一巡により、市場はほぼ前年並みに推移しました。

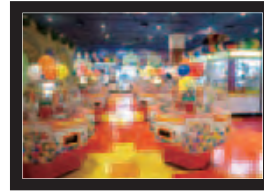
今後の見通しとしては、一部地域における計画停電などに対する懸念に加え、近距離レジャーの拡大した前年の反動減など、先行き不透明感は払拭できません。一方、各社とも不採算店舗の閉鎖の一巡や既存店舗への投資を強化するとともに、新製品への開発投資もほぼ前年並みに確保すると見込まれていることから、市場は安定的に推移するものと思われます。



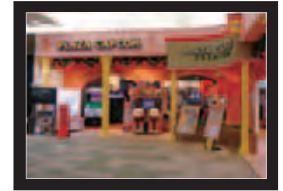
ブラサカブコン大分店



ブラサカブコン盛岡店



ブラサカブコン大曲店



ブラサカブコン石巻店

## 当期の概況

### 顧客志向に立った地域密着の店舗展開により売上高0.9%増、営業利益58.0%増と3期ぶりの増収増益を達成

当事業における当社の強みは、①長期的に安定した客層を確保できるSC(ショッピングセンター)型・大型店舗への出店に早くから特化してきたこと、②お客様に支持される売り場を企画・運営してきたこと、③投資効率を重視したスクラップ&ビルドの徹底により、同業他社の中では比較的収益性の高い事業を展開している点、にあります。

当期(2012年3月期)においては、各種イベントの開催や既存店のリニューアルを実施したほか、新規需要の掘り起こしを図るためサービスデーの実施など、顧客志向に立った地域密着型の施設展開を行いました。また、50歳以上を対象にゲームセンター体験ツアーを実施するなど、女性やファミリーに加え、高齢者などへの客層の拡大を図るとともに、投資抑制やコストの削減など、市場環境に対応した効率的な店舗運営により収益力アップに取り組みました。

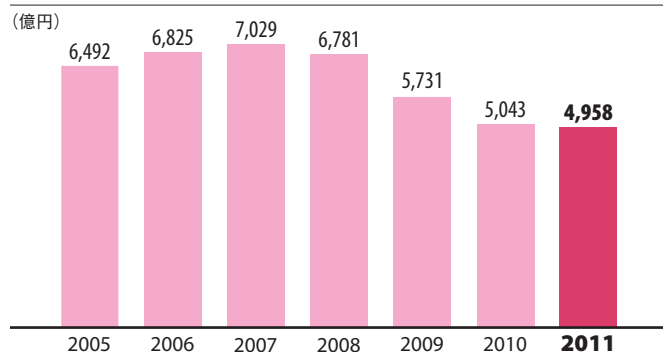
これらの施策により、スマートフォンなど顧客層が重なる他業種との競争激化や客足の伸び悩みがありました。自社製メダルゲーム機の寄与などもあって、客単価は増加しました。

当期の出退店はありませんでしたので、施設数は前期末と同じく37店舗となりました。

この結果、売上高は、既存店売上対前年比が101%となり、117億29百万円(前期比0.9%増)、営業利益は17億87百万円(前期比58.0%増)と、3期ぶりの増収増益を達成しました。

図表 31

### アミューズメント施設市場規模推移



(3月31日に終了した各事業年度)

\*出典:「アミューズメント産業界の実態調査報告書」

## 次期の展望

### 不採算店舗の閉鎖など効率的な施設運営を徹底 設備投資の増額により収益を改善し、営業利益率15.8%を見込む

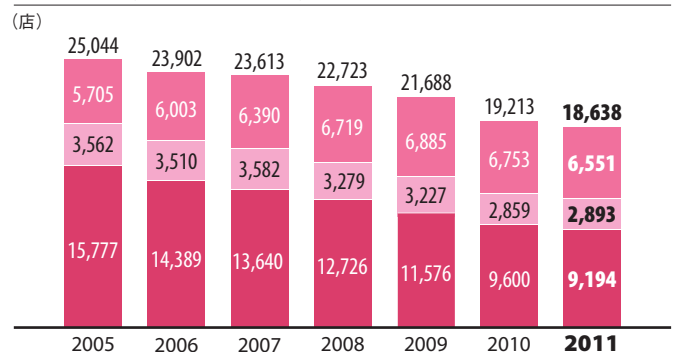
次期(2013年3月期)の事業展開としては、アミューズメント施設市場は底打ちの兆しが見えているものの、震災後に活発化した「安・近・短」レジャーの反動減などから、本格的な回復には時間を要すると考えており、引き続き効率的な運営体制による利益の確保を進めます。一方で、既存店のリニューアルや機器の投資は厳選しつつも設備投資額を増額し、既存店の収益改善を目指します。

また、今後の出退店については、効率的な店舗運営をさらに強化するべく、不採算店舗を閉鎖するとともに、集客力の高い立地への新規出店を進め、新たな収益源を確保します。次期の出店は2店舗、退店は3店舗を予定しています。

以上の施策により、次期の業績は売上高120億円、営業利益19億円を見込んでいます。

図表 32

### 店舗数推移(設置機器台数別)



(3月31日に終了した各事業年度)

\*出典:「アミューズメント産業界の実態調査報告書」





## アミューズメント 機器事業

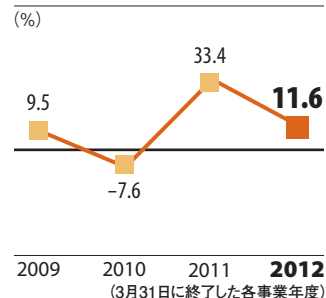
家庭用ゲームのコンテンツを活用する2つのビジネスを展開しています。パチンコ&パチスロ事業では、遊技機向け筐体および液晶表示基板、ソフトウェアを開発・製造・販売しています。業務用機器販売事業では、アミューズメント施設向けに業務用ゲーム機器を開発・製造・販売しており、事業間のシナジー効果を創出しています。



### 売上高



### 営業利益率



※ 2011年3月期より事業セグメント区分変更のため、2009年3月期以前の一部数字を簡便的に組替えて算出してあります。

### SWOT分析表

<ul style="list-style-type: none"> <li>● 家庭用ゲームで培った高品質な開発力</li> <li>● 豊富な自社コンテンツを多面活用</li> <li>● 直営店舗を保有し、市場動向をリアルタイムに把握</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● タイトルラインナップの少なさ</li> <li>● 開発ノウハウの不足によるヒット機種の確率低下</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人気機種出現による市況の回復</li> <li>● ネットワークや3Dなど新技術を活用した新市場の拡大</li> <li>● 風適法の規制緩和による市況の回復</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● オペレーターの投資意欲の減退</li> <li>● 市況低迷の長期化</li> <li>● 風適法の改正による市況の変動</li> </ul>

S: Strength W: Weakness O: Opportunities T: Threats

### 市場の動向

**パチンコ機市場は10.0%縮小するも、  
パチスロ機市場は26.9%拡大  
業務用ゲーム機器市場は底打ちし回復基調へ**

アミューズメント機器事業は、家庭用ゲームで生み出したコンテンツを展開する2つのビジネス、パチンコ&パチスロ(P&S)事業および業務用機器販売事業で構成されています。

前期(2011年3月期)のP&S販売市場は1兆1,736億円(前年比3.1%減)とわずかに減少しました。図表33 これは主に、市場の約6~7割を占めるパチンコ機市場の大幅な縮小によるものです。

当期(2012年3月期)においては、2004年に改正された「風俗営業等の規制及び業務の適正化等に関する法律施行規則」でパチンコ機の射幸性が緩和されたことに伴い、これまで市場は「パチンコ機増台・パチスロ機減台」で維持してきたものの、パチンコ機の過剰供給の一方で、パチスロ機の稼働実績が大きく改善したことにより、パチスロ機への揺り戻しが継続しています。

今後の見通しとしましては、パチスロ機において5万台以上を販売する大ヒット機種も登場するなど、市場ニーズに合致する筐体の開発によりホールの購買意欲を刺激し、市場は再活性化するものと見込まれます。

次に、前期(2011年3月期)の業務用ゲーム機器の国内製品販売市場は、アミューズメント施設市場の底打ちに伴い、1,616億円(前年比3.2%増)と4年ぶりに前年を上回りました。図表34 ジャンル別の動向で





『ストリートファイターⅣ』



『モンスターハンター』

©CAPCOM CO., LTD.  
ALL RIGHTS RESERVED.  
©Sammy ©RODEO『CR 戦国BASARA3  
～関ヶ原の戦い～』©CAPCOM CO., LTD.  
ALL RIGHTS RESERVED. ©Bisty

『モンスターハンター メダルハンティング』

『モンハン日記 すごく  
アイルー村』

は、景気に連動しやすいプライズ(景品獲得)ゲーム機(構成比20.4%)は329億円(前年比9.3%増)となり、市場の回復を牽引したほか、メダルゲーム機(構成比18.9%)は306億円(前年比5.9%増)となりました。当期(2012年3月期)においては、施設オペレーターの設備投資意欲の回復や、人気キャラクター商品の投入による集客などにより、市場はほぼ前年と同水準で推移しています。

今後の見通しとしては、震災後に活発化した「安・近・短」レジャーの反動減などが懸念されるものの、新たなプライズ商品やメダルゲーム機に加え、ネットワーク専用の機種種の投入により緩やかに回復基調に向かうものと思われまます。

### 当期の概況

#### パチスロ機は前期の反動減により収益性が低下、 『モンスターハンター』シリーズの業務用機器が堅調

当事業における当社の強みは、自社で保有する豊富な知的財産(コンテンツ)を多面的に活用し、新たな収益を確保できる点にあります。

P&S事業は、家庭用ゲームソフト事業で培った高精細な画像処理技術などの開発力を駆使し、自社・他社コンテンツを活用した魅力ある遊技機向けソフトウェアを開発できることが強みです。当期(2012年3月期)のP&S事業は、自社筐体のパチスロ機『ストリートファイターⅣ』を約7,000台販売したほか、受託パチスロ機『モンスターハンター』の販売が好調に推移し、収益に寄与しました。しかしながら、利益率の高い自社筐体がヒットした前期に比べ、収益性は低下しました。

一方、業務用機器販売事業は、自社コンテンツの高い認知度を活かして、市場ニーズが高く安定的な販売が見込めるメダルゲーム機を開発できる点が強みです。当期(2012年3月期)の業務用機器販売事業は、東日

本大震災による消費マインドの萎縮が懸念されたものの、ゲームセンターなど「安・近・短」レジャーが活発化し、市況は堅調に推移する中、「モンスターハンター」ブランドを活用したメダルゲーム機『モンスターハンター メダルハンティング』や『モンハン日記 すごくアイルー村』を販売し、手堅い売れ行きを示しました。また、コスト削減など事業全般にわたる合理化を推し進めました。

この結果、売上高は76億63百万円(前期比3.0%減)となり、営業利益は8億90百万円(前期比66.2%減)となりました。

### 次期の展望

#### P&S事業は受託・自社筐体ともに販売を強化 業務用機器は人気コンテンツのメダルゲーム機に集中

次期(2013年3月期)の事業展開としては、P&S事業では、当社の得意とする液晶搭載機の需要拡大により、パチスロ機の投入数の更なる増加が見込まれるとともに、ハードの高性能化やプロモーション費用の高騰などにより、企業間競争は激化し、二極化がさらに進むと思われまます。そのため当社では、①安定収益の見込める受託ビジネスの拡大、②大手販売会社であるフィールズ株式会社との提携による開発クオリティの改善および強力な販売網の確保、③家庭用ゲームの大型人気コンテンツの導入による受託筐体・自社筐体の販売台数の増加、を目指します。

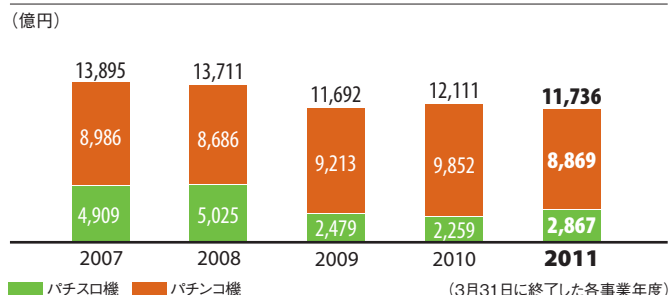
一方、業務用機器販売事業では、市場は底打ちしているものの、施設オペレーターの投資の「選択と集中」は依然継続すると思われまます。そのため当社では自社および他社の知名度の高い人気コンテンツを活用したメダルゲーム機の開発に集中し、他社製品との差別化を図っていきます。

以上の施策により、次期の業績は売上高100億円、営業利益23億円を見込んでいます。

事業の概況と今後の見通し

図表 33

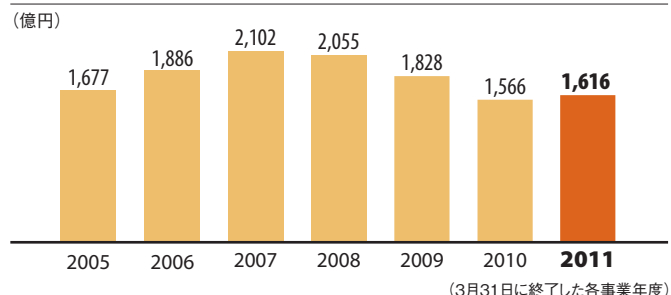
#### 遊技機市場規模(新台販売額)の推移



\*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2009,2010,2011」をもとに株式会社カブコン作成(メーカー売上ベース)

図表 34

#### 業務用機器販売事業 市場規模推移



\*出典：「アミューズメント産業界の実態調査報告書」

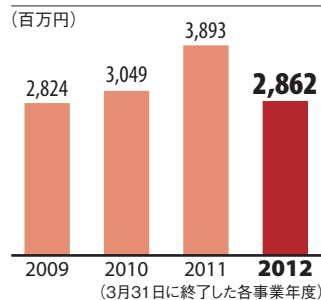


## その他事業

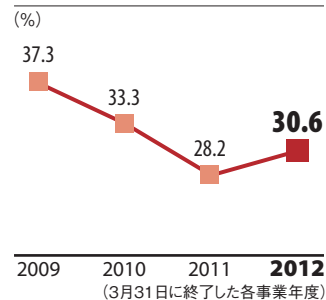
ゲームコンテンツを多メディアに展開するワンコンテンツ・マルチユース戦略に基づき、多彩な版權ビジネスを推進しています。ゲームの攻略本・設定集などの出版事業、音楽CD・キャラクターグッズなどを展開するライセンス事業に加えて、映画化・アニメ化にも注力しています。



### 売上高



### 営業利益率



### SWOT分析表

<ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> <li>●メディア展開の高い露出効果でブランド価値向上</li> <li>●収益性の高さ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●販売許諾のためローリターン</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> <li>●コンテンツビジネスの需要地域拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●グローバル化による他社コンテンツとの競合激化</li> </ul>

S: Strength W: Weakness O: Opportunities T: Threats

### 当期の概況

#### 人気シリーズを中心に多数のプロジェクトが進行したものの前期に比べ大型ゲームタイトルが少なく、減収減益

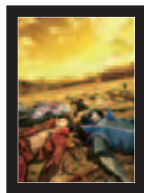
当事業における当社の強みは、自社で保有する豊富な知的財産(コンテンツ)を多面的に活用することで、コンシューマ・オンラインゲーム事業との高い相乗効果を得られる点にあります。特に映像分野では、メディア展開がもたらす高い露出効果でブランド価値を向上させ、ゲームソフトの販売拡大につなげる理想的なサイクルを形成しています。

当期(2012年3月期)におきましては、引き続きワンコンテンツ・マルチユース戦略(詳細はP29「成長戦略③」参照)に基づき、自社コンテンツのブランド強化と収益の最大化を図るべく、各タイトルにおいて様々なプロジェクトを実施しました。

これらのプロジェクトは事業横断的に実施され、各部署では家庭用ゲームソフトの発売に合わせて、アーケードゲームやモバイルコンテンツ、攻略本、キャラクターグッズの投入や、映画化・アニメ化、イベントなどを展開しています。[図表35](#)

とりわけ、当社はコンシューマ用ゲームソフト販売に多大なプロモーション効果が見込める「自社コンテンツの映画化」を強化しています。他の国内ソフトメーカーでも同様の動きは見られますが、映画化したタイトル数や興行収入を比較すると、当社の優位性が際立っています。[図表36](#)  
これは、①当社はオリジナルコンテンツの創出に強みがあるため、100%自社保有のコンテンツを他社よりも多数有していること、②当社のタイトル





『劇場版 戦国BASARA -The Last Party-』  
©CAPCOM/TEAM BASARA



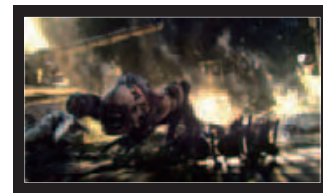
映画『逆転裁判』  
©2012 CAPCOM / 『逆転裁判』製作委員会



『モンスターハンター・ザ・リアル』



『バイオハザードV リトリビューション』  
©2012 Screen Gems, Inc. All Rights Reserved.



『バイオハザード ダムネーション』  
©2012 カプコン/バイオハザードCG2製作委員会

は全世界で人気があるため、グローバルで展開する映画に適していること、などによるものです。

例えば『劇場版 戦国BASARA -The Last Party-』は興行収入3億円、21万人を動員したほか、2012年2月には映画版『逆転裁判』が公開され興行収入5.2億円、観客動員40.5万人を記録するなど、大きな反響を呼びました。

また『モンスターハンター3(トライ)G』の発売に向けて、「モンスターハンターフェスタ'11」を全国6都市で開催するとともに、遊園施設グリーンランド(熊本県)やユニバーサル・スタジオ・ジャパン(USJ)、長野県渋温泉との提携イベントなど積極的な販促活動を実施しました。

さらに、東京フィルハーモニー交響楽団とのオーケストラコンサートの開催に加え、ゲームに関連した飲食物を提供する「カプコンBAR」の開業など、ファン層の拡大に努めました。

他にも『バイオハザード』、「ストリートファイター」、「デビル メイ クライ」、「デッドライジング」をはじめ多数のマルチ展開プロジェクトが進行しています。

以上の結果、前期と比較して大型タイトルの不足に伴う攻略本や関連グッズの販売減少により、売上高は28億62百万円(前期比26.5%減)、営業利益は8億77百万円(前期比20.1%減)となりました。

図表 35

### 当社コンテンツの映像、舞台化作品一覧

ジャンル	年	月	作品名	制作会社
映画	1994年	8月	劇場版アニメ	ストリートファイターII
	1994年	12月	ハリウッド映画	ストリートファイター
	2002年	3月	ハリウッド映画	バイオハザード
	2004年	9月	ハリウッド映画	バイオハザードII アポカリプス
	2005年	3月	劇場版アニメ	劇場版ロックマン エグゼ
	2007年	11月	ハリウッド映画	バイオハザードIII
	2008年	10月	CG映画	バイオハザード デジエネレーション
	2009年	2月	ハリウッド映画	ストリートファイター ザ・レジェンド・オブ・チュンリー
	2010年	8月	映画	屍病汚染 DEAD RISING
	2010年	9月	ハリウッド映画	バイオハザードIV アフターライフ
	2011年	6月	劇場版アニメ	劇場版 戦国BASARA -The Last Party-
	2012年	2月	映画	逆転裁判
	2012年	9月	ハリウッド映画	バイオハザードV リトリビューション
2012年	10月	CG映画	バイオハザード ダムネーション	
テレビアニメ	1995年	4月	テレビアニメ	ストリートファイターIV
	2002年	3月	テレビアニメ	ロックマン エグゼ
	2004年	10月	テレビアニメ	ビューティフル ジョー
	2006年	10月	テレビアニメ	流星のロックマン
	2007年	6月	テレビアニメ	デビル メイ クライ
	2009年	4月	テレビアニメ	戦国BASARA
	2010年	7月	テレビアニメ	戦国BASARA 弐
	2010年	8月	テレビアニメ	モンハン日記ざりざりアイルー村☆危機一髪☆
	2011年	7月	テレビアニメ	モンハン日記ざりざりアイルー村G
	2012年	秋	テレビアニメ	イクシオン サーガ DT
舞台	2009年	2月	宝塚歌劇団	逆転裁判ー蘇る真実ー
	2009年	7月	宝塚歌劇団	戦国BASARA
	2009年	8月	宝塚歌劇団	逆転裁判2ー蘇る真実、再び……
	2010年	4月	舞台	舞台『戦国BASARA』～蒼紅共闘～
	2011年	10月	舞台	舞台『戦国BASARA3』
	2012年	5月	舞台	舞台『戦国BASARA2』
テレビドラマ	2012年	7月	テレビドラマ	戦国BASARA -MOONLIGHT PARTY-

## 次期の展望

### ハリウッド映画化と家庭用ゲームの相乗効果を追求 異業種とのコラボレーションも加速

次期(2013年3月期)の事業展開としては、これまでと同様にワンコンテンツ・マルチユース戦略を積極的に推進していきます。世界向けタイトルでは、『バイオハザード6』の発売に合わせてハリウッド映画『バイオハザードV リトリビューション』やCG映画『バイオハザード ダムネーション』を公開することで広範な顧客層へ「バイオハザード」ブランドを訴求し、家庭用ゲームの販売本数の最大化を図ります。加えて、リアル脱出ゲームとの連携や「バイオハザード」公式レストランの開店など新たな試みが続けていきます。

一方、国内向けタイトルでは、例えば『戦国BASARA』のテレビドラマの放映に加え、舞台化やファン感謝イベントの開催などを継続していきます。また、引き続き「モンスターハンター」でも、オーケストラコンサートやUSJでのイベント第2弾を開催し「モンハン」ブームを継続させるなど、カジュアルユーザー向けの多種多様な展開を図っていきます。

これら異業種間とのコラボレーションは、ゲームコンテンツの水平展開における主軸として機能することで、これまで以上に幅広い顧客層に訴求し、更なるブランド価値の向上が期待できます。

以上の施策により、次期の業績は、売上高30億円、営業利益8億円を見込んでいます。

図表 36

### 国内ゲームコンテンツのハリウッド映画収入ランキング

順位	タイトル	原案会社	興行収入(全世界)
1.	バイオハザードIV アフターライフ	カプコン	\$296,221,663
2.	バイオハザードIII	カプコン	\$147,717,833
3.	バイオハザードII アポカリプス	カプコン	\$129,394,835
4.	バイオハザード	カプコン	\$102,441,078
5.	ストリートファイター	カプコン	\$99,423,521
6.	サイレントヒル	コナミ	\$97,607,453
7.	ファイナルファンタジー	スクウェア	\$85,131,830
8.	スーパーマリオ 魔界帝国の女神	任天堂	\$20,915,465
9.	ハウス・オブ・ザ・ドッド	セガ	\$13,818,181
10.	ストリートファイター ザ・レジェンド・オブ・チュンリー	カプコン	\$12,764,201

\*2012年6月末時点 \*当社調べ





Kenzo Tsujimoto  
**辻本憲三**  
株式会社カプコン  
代表取締役会長 最高経営責任者(CEO)

対談

Masanao Iechika  
**家近正直**  
弁護士  
株式会社カプコン 監査役

## 創造性と適法性・効率性・社会性

# バランスのとれたコーポレート・ガバナンスを目指す

日本企業のコーポレート・ガバナンスのあり方が問われるなか、カプコンは経営に対するチェック機能をどのように確保・強化していくのか。そこで監査役に求められる使命は何か― 弁護士で当社監査役の家近正直氏と、代表取締役会長の辻本憲三が議論を交わしました。

### カプコンの目指すガバナンスと監査役の役割

**辻本** 本日はよろしくお願いします。家近さんは、2002年から5年間当社の社外取締役に就任されていたため、法令上は「社外監査役」の要件を満たしていないのですが、実質的には「社外監査役」の見地で監査していただいております。本日は外部からの視点で、カプコンのコーポレート・ガバナンスについてお話しできればと思います。

**家近** よろしく申し上げます。昨年、大手企業で起きた幾つかの不祥事をきっかけに、日本企業のガバナンスが盛んに議論されるようになりました。先頃の東京証券取引所の規則改正<sup>\*1</sup>や、有価証券報告書の記載要領改訂<sup>\*2</sup>などを見ると「社外役員の独立性をいかに確保するか」が特に焦点になっています。カプコンの場合は社外監査役のほか、10年以上前にいち早く社外取締役を採用していますが、そうした「社外の目線」の重要性について、まずお考えを伺えますか？

**辻本** 企業活動の目的は、継続的に利益を上げ成長していくことだと思いますが、そのためには他社にない、創造的なチャレンジが必要です。特に当社は、独創的なゲームコンテンツと独自のビジネスモデルで成長してきたクリエイティブな企業理念をもつ企業だけになおさらです。ただ、チャレンジだけが先走ると、自らの行動を社会的な視点からチェックすることを忘れてしまう場合があります。他社に真似できない独創的なプロジェ



クトには積極的に挑んで欲しいのですが、それが社会に反するものでは困ります。そうした社会性も十分に確保できるよう、早期から社外役員制を導入し、各分野で最高レベルの「良識

をもった方々に、適切なジャッジメントをお願いしているわけです。

**家近** コーポレート・ガバナンスとは、企業が目的を達成していくための統治のあり方ですから、経営の適法性だけでなく、その効率性を高めることも当然その基本要素であり、企業の成長を阻害するものではありません。

ただ、企業統治では「効率性」と「適法性」、さらに企業としての「社会的責任」のバランスを上手くとっていくことが重要ですが、収益の最大化を目指す企業内部のメンバーだけでコントロールしていくのは、なかなか難しい面があります。そこで調整役として、社外役員の必要性が高まっているのだと認識しています。

**社本** おっしゃる通り、そのバランスは非常に重要ですね。

利益を追求するあまり反社会的行為に走ることは当然許されませんが、一方で、常識にとらわれすぎて競争力の源泉である創造性を失っても困ります。このバランスをとるには、各部門で上手く機能していない部分を早期に発見し、問題点を徹底的にクリアにして、改善を続けていくしかないと考えています。

財務面の内部統制については、全社的な情報システムで経営数値を「見える化」し、トップマネジメントが常に全世界・全部門の数字をチェックして問題点の早期発見につなげています。さらに、2011年には業務監査役員制度を導入し、各業務の内容にまで踏み込んだチェック体制も整えました。

それでも一般論として言えば、経営トップ自身が法令遵守を怠る可能性もある訳ですから、社外役員の皆さんには、進んで問題点を指摘していただきたいです。それが会社の着実な利益につながると考えています。

**家近** 会計面での厳しいチェックに加え、独自の制度として業務監査役員の設置によってゲーム業界に精通した社内の役員による監査も開始し、バランスという意味ではかなり体制が整ってきたと思います。その全体を統括する我々監査役の役目もますます重要になったと自覚しています。

## 監査機能の強化には全部門の意識改革が必要

**家近** 日本の監査役制度は、この数十年間「経営から独立した監視役」という方向で役割が強化されてきました。確かに仕組みとしては整ってきたのですが、この制度が本当に目指す機能を発揮するには、実際の運用面での人材をより充実させることと、制度運用の重要性を企業全体でしっかり認識することが必要だと考えています。

**社本** それは当社の監査制度についても言えることでしょうね。

**家近** 前述のとおり、カプコンの場合、監査制度や組織体制の面は非常に整備されており、実際の運用面でもかなりの実効性を上げていると思います。さらに望むなら、現在の人員では全部門をすべて監査することは難しいので、各部門からのサポートの強化をお願いしたいです。つまり「監査を徹底することが、会社のために大切なのだ」という認識を全グループ・全部門にもってもらうことです。

**社本** その意識改革は私も重要だと思っています。創業の頃と違い、現在は企業規模も大きくなり、当社に期待をかけてくれる多くの株主の皆様がいます。その利益を守ることを全社員が本気で意識しなければなり

ません。そこで重要なのは、計画通りにプロジェクトが進行しなかった際に担当者が正直に報告し、組織としてそれを正しく認識して改善につなげていける企業風土の醸成です。

失敗を隠せば、その企業はいずれ駄目になります。経営陣はもちろん、経理部や財務部、総務部など現場の責任者にも株主の利益を考えて行動するよう注意を促しています。

**家近** そういう企業風土があれば、それぞれの社員が問題点に気がついたときに適切な報告がなされ、問題点を組織的に把握することで経営陣も適切な措置がとれるでしょう。我々監査役も機能を発揮しやすくなります。

## 不正の事前防止と海外監査の強化が重要課題に

**社本** 監査役として、家近さんが今重視されていることは何でしょうか。

**家近** 監査役の基本的な使命は、経営における不正の発見ですが、実際には不正に至らないようにするための事前防止機能がそれ以上に重要だと思っています。近年、法律の分野では「予防法務」といって、将来紛争が生じないよう事前に適切な措置をとることが重視されていますが、それと同じく「予防監査」ということです。実際にはとても難しいのですが、監査役として、あるいはより広く社外の立場からも今後この「事前防止」がますます重要になると考えています。

**社本** 不正の芽を事前に摘むことの重要性については、私も同感です。株主をはじめステークホルダーの皆様の期待に応えるためにも、領収書1枚1枚までチェックするくらい厳しい姿勢で、不正予防に努めたいと思います。細かなことを放っておくと、将来大きな問題へ発展する可能性もありますからね。

**家近** 今後ということでもう1つ重要なのは、海外の監査です。ビジネスの地域拡大に伴い、海外子会社などの監査も更なる強化が求められるでしょう。特にカプコンはアジア地域への展開を積極化していますから、監査機能の一層のグローバル化が必要になってきます。

**社本** 先述の経営情報システムによって、従来から海外子会社についても厳しいチェックは行ってきました。ただ、これまでは米国・欧州の子会社を中心でしたから、監査の仕組みも作り易かった。おっしゃるようにアジアの新興国では、文化や商習慣の違いがより大きく、法規制の改正なども頻繁ですから、社内だけでなく、社外のプロにも厳しい監査をしていただく必要があると思っています。現在、監査法人にも現地でも特別チームを組んでいただいているのですが、監査役の皆様にもより幅広く目を光らせていただきたい。家近さんをお願いすることもさらに増えると思いますが、どうかこれからもよろしくお願いたします。

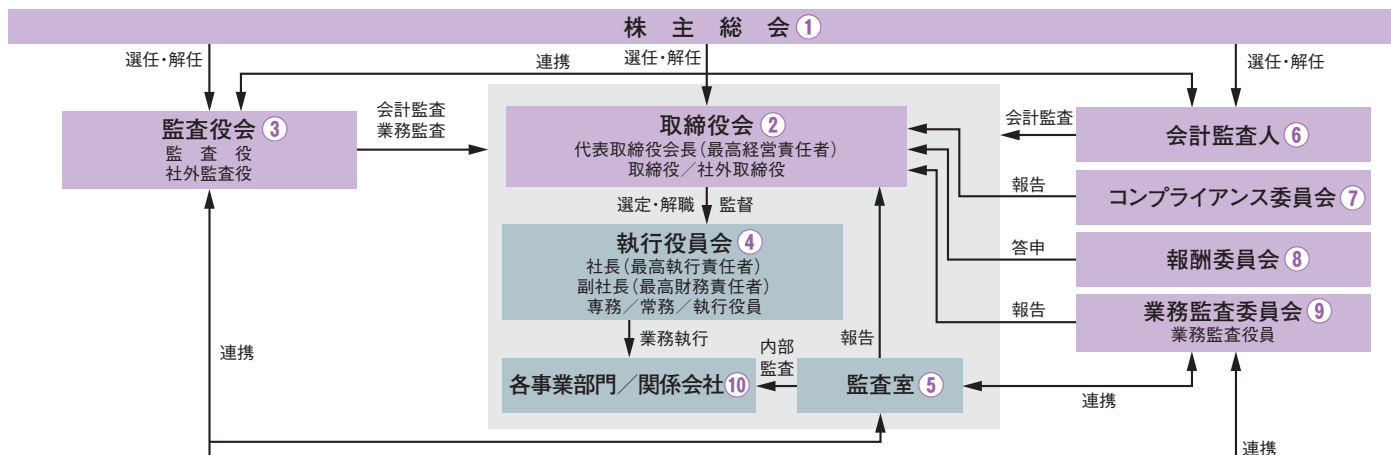
※1 東京証券取引所は2012年5月、「独立役員」に関する情報開示の拡充等を含む上場規程の改正を実施した。  
 ※2 2012年3月、有価証券報告書等の記載事項において「独立役員」に関する開示を強化する内閣府令が公布・施行された。





## コーポレート・ガバナンスの体制と取り組み

国内外の企業で不祥事が多発する中、株主や投資家は内部統制を実質的かつ有効に機能させることを重要な課題として求めています。ここでは、当社が「実効性」と「見える化」をキーワードに、これまで取り組んできたガバナンスの体制と仕組み作りについて、外部評価機関の分析結果を踏まえてご説明します。(評価箇所にはイエローマーカーを引いています)



### ガバナンス体制

#### 透明性・健全性を高め、環境の変化に対応

当社は、コーポレート・ガバナンスの充実を経営の重要課題の1つであると認識しています。このため、経営の透明性、健全性を高めるとともに、環境の変化に対応できる体制の構築に努め、株主、顧客および従業員などステークホルダーの皆様の満足度向上に注力しています。また、経営システム改革の一環として、執行役員制を導入しており、経営方針を決定する取締役会と業務執行を担う執行役員の役割を明確に分離することにより、円滑かつ機動的な事業展開を可能にし、経営効率を高めています。加えて、社外取締役(3名)および社外監査役(2名)により取締役会の監督機能を一層高め、信頼性の向上や公正性の確保に努めています。

### ① 株主総会

#### 集中日回避と議決権行使を促進

当社の最高意思決定機関として、重要事項を決定するとともに、連結計算書類等の監査結果を報告しています。

株主総会の開催にあたっては、集中日より10日前後早い日に開催することで、多くの株主が出席できるよう努めています。また、議決権の行使については、パソコンやスマートフォン等を使用することでインターネットからの行使が可能です。加えて、機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームにも参加しています。

当期の株主総会では、「剰余金の処分の件」や「監査役4名選任の件」など、上程した6議案はいずれも承認可決されています。

🔍 詳細はP50「株主総会の決議事項」参照

### ② 取締役会

#### 社外の意見も取り入れながら経営判断

取締役会は、11名の取締役で構成し、毎月1回、定時取締役会を開催するほか、必要に応じて臨時取締役会を開催しています。11名の取締役のうち3名を社外取締役とし、これら社外取締役からの意見、アドバイス、チェックなどにより取締役会の透明性・信頼性を向上させ、かつ活性化させながら、経営監視機能の強化を図っています。当期は、取締役会を16回開催し、決議事項や報告事項に関して活発に議論を交わしました。さらに、社外取締役を委員長とする報酬委員会を設置し、取締役の報酬決定に関する公平性・妥当性を確保しています。また、社外取締役2名を、意思決定などにおいて一般株主との間に利益相反が生じる恐れのない独立役員に選任しました。

当社は、海外の子会社を含めた経営状況を的確に把握できる経営データベースを構築しており、取締役が経営状態を正しく把握できるよう努めております。

🔍 社外取締役についてはP49「社外取締役・社外監査役」参照

### 役員報酬(2011年度)

	人数	報酬等の額
取締役(うち社外取締役)	11名(3名)	573百万円(32百万円)
監査役(うち社外監査役)	5名(3名)	42百万円(16百万円)

※ 上記には、当事業年度に係る取締役賞与127百万円が含まれています。

### ③ 監査役会

#### 会計監査人・内部監査部門と連携して経営を監視

当社は監査役制度を採用し、2名の社外監査役を含む4名で監査役会を構成しています。監査役会では監査方針を策定し、監査結果につ



いて協議するとともに、監査指摘事項を代表取締役に出し、会計監査人との意見交換・情報交換を適宜実施しています。

当社が、委員会等設置会社制度ではなく、監査役制度を採用した理由は、すでに執行役員制度を導入していることに加え、社外取締役3名の選任や報酬委員会の設置により、監督と業務執行を明確に分離するという委員会等設置会社の理念を一部導入した経営を実践しているためです。

なお、監査機能の有効性、効率性を高めるため、業務監査委員会、監査室および監査役は相互に連携するとともに、意見や情報を随時交換しています。

🔍 社外監査役についてはP49「社外取締役・社外監査役」参照

#### ④ 執行役員会

### 経営方針に基づき、業務を執行

執行役員会は、取締役会において選定された執行役員15名によって構成しています。執行役員は、取締役会の監督のもと、取締役会において決定した経営方針に基づき、迅速かつ適正に業務を執行するとともに、急速な経営環境の変化に機動的かつ適切に対応しています。

#### ⑤ 監査室

### 遵法性や効率性を担保・検証

当社では内部監査機関として、業務執行部門から独立した監査室を設置しています。監査室は、業務の遵法性や効率性を担保・検証するため、監査役とも連携しながら、全部門を対象に内部監査を実施しています。その監査結果に基づき被監査部門に対して改善事項を勧告するなど、各事業部門において内部統制が有効に機能するよう努めています。

#### ⑥ 会計監査人

### 会計の透明性を担保・検証

当社は、会社法に基づく会計監査および金融商品取引法に基づく会計監査のために、有限責任あずさ監査法人と契約しています。なお、同監査法人および当社監査に従事する同監査法人の業務執行役員と当社の間には、特別な利害関係はありません。

#### 監査報酬(2011年度)

	監査証明業務に基づく報酬	非監査業務に基づく報酬
提出会社	55百万円	—
連結子会社	2百万円	—
計	57百万円	—

監査法人	公認会計士の氏名等	
あらた監査法人	指定社員 業務執行社員	高濱 滋
		萩森 正彦

※ 会計監査業務に係る補助者の構成

公認会計士4名 公認会計士新試験合格者およびシステム監査担当者13名

※ 2012年6月15日をもって、当社の会計監査人でありましたあらた監査法人が、任期満了となりましたので、新たに会計監査人として有限責任 あずさ監査法人を選任しました。

#### ⑦ コンプライアンス委員会

### 経営課題としてコンプライアンスに注力

当社では、企業を取り巻く様々なリスクに対応するため、弁護士資格を有する社外取締役をコンプライアンス委員長に選任し、同委員会を3ヵ月に1回定期開催しています。コンプライアンス委員会では、各部署の業務の実施状況を6ヵ月ごとに調査する「コンプライアンス定期チェック」の結果報告と内部通報制度である「コンプライアンス・ホットライン」への通報内容が報告されています。また、これらの内容は、コンプライアンス委員会を通じて取締役会に報告するとともに、必要に応じて関係者に対する注意喚起・勧告・助言なども実施しています。

#### ⑧ 報酬委員会

### 取締役の報酬内容を答申

報酬委員会では、株主総会で決議された取締役の報酬額をもとに、取締役会から諮問された各取締役の報酬に関して、公平性と透明性を確保するため、社外取締役を委員長とする報酬委員が、各人の役位、職責、在任期間、常勤、非常勤等を勘案するとともに、当社の業績や個人の実績を考慮したうえで、相当と判断される金額を答申します。

#### ⑨ 業務監査委員会

### リスクマネジメントの見地から業務を監査

業務監査委員会は監査役および監査室の監査とは別の視点から、主にリスクマネジメントの見地立って各事業部門およびグループ会社の業務執行状況を定常的なモニタリングや業務監査役員独自の調査などにより情報収集、分析を行い取締役会に報告しています。取締役会は業務監査委員会から提供された報告に基づき、適法性、妥当性、効率性の観点から当社グループに内在する事業リスクや非効率な事業を的確に把握し、危機の未然防止や業務改革に努めています。また、不測の事態が発生した場合において、適切な経営判断の一助に資するため、その因果関係を迅速に調査・分析して取締役会へ報告することにより、会社の損失の最小化を図っています。

#### ⑩ 関係会社

### グループの緊密な連携でガバナンスを確保

毎月1回開催の子会社取締役会や「子会社管理規程」などに基づく、親・子会社間の緊密な意思疎通や連携により、グループ全体のコンプライアンス体制の整備を推し進め、コーポレート・ガバナンスが機能するよう業務の適正化を図っています。

## コーポレート・ガバナンスの体制と取り組み

### 社外取締役・社外監査役

#### 社外の視点でガバナンスの実効性を確保

社外取締役はコーポレート・ガバナンスが有効に機能するよう、コンプライアンス委員会および報酬委員会の中核メンバーとなっているほか、適法性の確保や違法行為、不正の未然防止に注力するとともに、**取締役会においても積極的な意見交換や助言を行うなど、経営監視機能の強化に努めています。**

社外監査役は、取締役会等の重要な会議に出席し、客観的で公正な意見陳述などにより取締役の業務執行の適法性、妥当性を厳正に監視しています。

また、社外取締役および社外監査役の職務が円滑に遂行できるように、秘書室(7名)および監査室(4名)のメンバーが補助業務を行っております。

#### ■ 取締役会・監査役会への出席状況(2011年度)

	氏名	取締役・監査役会への出席状況
社外取締役	保田 博	2011年度に開催した全ての取締役会に出席
	松尾 眞	2011年度に開催した全ての取締役会に出席
	守永 孝之	2011年度に開催した取締役会16回のうち15回(93.8%)に出席
社外監査役	滝藤 浩二	2011年度に開催した全ての取締役会に出席、また全ての監査役会に出席
	三木 茂	2011年12月1日の就任後に開催した取締役会5回のうち、全てに出席、また監査役会5回のうち、全てに出席
	山口 省二	2011年11月30日に辞任するまでに開催された取締役会は全てに欠席、また監査役会9回のうち、2回(22.2%)に出席

#### 社外取締役の選任理由(2012年6月現在)

**保田博**: 人格、識見、要職の歴任などを総合的に勘案して選任しております。また、同氏は現在導入している買収防衛策の独立委員会において、業務執行を行う経営陣から独立している社外取締役の一員として独立委員に選任されていることに加え、取引所が定める独立性の判断基準の項目に該当するものではありません。したがって、意思決定などについて一般株主との間に利益相反が生じる恐れはないと判断しております。

**松尾眞**: 法令遵守を図るため、法律の専門家の的確な指導や助言によりコーポレート・ガバナンスを有効に機能させるため、適任者を選任しております。

**守永孝之**: 他社での経営手腕、実務経験、実績、経済界における人脈などを総合的に勘案して選任しております。また、同氏は現在導入している買収防衛策の独立委員会において、業務執行を行う経営陣から独立している社外取締役の一員として独立委員に選任されていることに加え、取引所が定める独立性の判断基準の項目に該当するものではありません。したがって、意思決定などについて一般株主との間に利益相反が生じる恐れはないと判断しております。

#### 社外監査役の選任理由(2012年6月現在)

**岩崎吉彦**: 税務行政の実務経験などが当社にとって有用と判断したため、選任しております。

**松崎彬彦**: 長年警察行政に携わった豊富な経験と知識をコーポレート・ガバナンスの一層の充実等に活かしていただくため、選任しております。

#### 社外取締役より

##### 松尾 眞 取締役



#### 内部統制や法令遵守に対する監督機能を果たします

近年、国内外の企業で不祥事が多発し、投資家から企業の内部統制の強化が求められています。また、会社法および金融商品取引法において、財務報告の正確性、法令遵守や経営効率を要諦とする「内部統制システムの基本方針」の策定ならびに財務報告に関する「内部統制報告書」の提出が義務づけられています。加えて、海外でも積極的な事業を展開する当社は、事業の拡大に歩調を合わせて、グループ会全体「数字による経営の見える化」で経営の透明性を確保し、グローバルなリスク管理や情報管理体制の整備など常に最適なガバナンスの仕組みを構築することが重要な課題であると認識しています。

私は弁護士としてこれまで培った経験や知識を活かして、客観的かつ公正な意見陳述によって内部統制や法令遵守機能を高めるなど業務執行に対する監督機能の強化に努めるとともに、不測の事態が発生した場合でも円滑かつ適正に対応できるよう、コンプライアンス体制やリスクマネジメントの拡充を推進してまいります。

#### 監査役より

##### 平尾 一氏 監査役(常勤)



#### 多様化する事業展開に合わせて職務執行を厳しい目で監査します

我々監査役は、2名の社外監査役を含む4名で監査を行っています。日常の監査業務は、監査役会が定めた監査の方針、職務の分担などに従い遂行しています。このために取締役、監査室、その他の使用人等と意思疎通を図り、監査の環境の整備に努めています。また、前期より新たに設置された業務監査委員会との連携により、意見や情報を随時交換し、業務監査の強化を図るとともに、取締役の職務執行が法令および定款に適合するための体制や、会社の業務の適正を確保するための体制(内部統制システム)を監視・検証しています。

さらに、取締役会その他重要な会議に出席し、取締役等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、業務および財産の状況を調査しています。

今後は、グローバルな事業展開を加速する当社において、海外子会社の取締役等との意思疎通や情報交換を強化し、外部の視点を取り入れ厳しい目で監査に努めてまいります。

## 外部評価

### ガバナンスの「見える化」を推進

当社のコーポレート・ガバナンスの充実度および実効性に関して、第三者機関からの評価をもとに分析すると、当社は株式会社日本経済新聞デジタルメディアが開発した企業統治度を定量的に評価する「NEEDS-Cges」にて、全上場企業中58位にランクしています。

「NEEDS-Cges」は、有価証券報告書などの公表資料から得られるデータから約130指標を算出し、「資本効率」「情報開示」「株主・資本構成」など8つのカテゴリーを10点満点で得点化し定量的にコーポレート・ガバナンスを評価するシステムとして、定評があります。

当社の総合得点は8.54点であり、全上場企業3,412社の上位

1.7%に位置しています。上場企業平均5.44点や同業他社平均7.34点と比較しても大きく点数は上回っています。

カテゴリー別では8項目の中で、「資本効率」「株主・資本構成」「株主還元」「情報開示」の4項目が最高の10点でトップを獲得しています。

主な評価の要因としては、それぞれ下図に記載している項目となりますが、具体的にはイエローマーカーの各施策が評価されたものと認識しています。

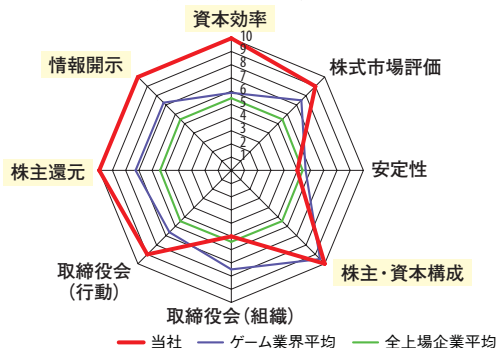
今後は、このような外部データを参考にして更なる評価を得られるよう改善を重ねるとともに、当該データの詳細をホームページで掲載するなど、ガバナンスの外部からの「見える化」を一層推し進めてまいります。

## ■ コーポレート・ガバナンスに対する外部評価

### 当社評価の結果

順位	企業名	総合点
58	カブコン	8.54
基本項目		評点
	資本効率	10
	株式市場評価	9
	安定性	5
	株主・資本構成	10
	取締役会(組織)	5
	取締役会(行動)	9
	株主還元	10
	情報開示	10

### 業界平均及び全上場企業平均との比較



### 高評価項目の詳細

評価の高い基本項目	得点	評価されている点
資本効率	10	ROA関連数値 ROE関連数値 CF関連数値
株主・資本構成	10	機関投資家持株比率 外国人持株比率 持合比率
株主還元	10	株主還元比率 一株配当金増加実績
情報開示	10	会計方針の変更 株主総会集中度 ウェブサイト関連

\*出典：株式会社日本経済新聞デジタルメディア「NEEDS-Cges」

## 株主総会の決議事項

2011年度株主総会の決議事項に対する賛成、反対および棄権の意思表示に係る議決権の数、当該決議事項が可決されるための要件ならびに当該決議の結果は以下のとおりです。

決議事項	賛成数(個)	反対数(個)	棄権数(個)	賛成率(%)	決議結果
第1号議案 剰余金の処分の件	418,406	156	282	98.18	可決
第2号議案 監査役4名選任の件					
平尾 一氏	413,502	5,060	282	97.03	可決
家近 正直	413,436	5,126	282	97.01	可決
岩崎 吉彦	418,322	240	282	98.16	可決
松崎 彬彦	418,313	249	282	98.16	可決
第3号議案 補欠監査役1名選任の件	418,348	214	282	98.17	可決
第4号議案 会計監査人選任の件	417,951	611	282	98.07	可決
第5号議案 監査役の報酬額改定の件	387,144	31,418	282	90.84	可決
第6号議案 当社株券等の大規模買付行為に関する対応策(買収防衛策)継続の件	251,104	167,458	282	58.92	可決

注)1. 各決議事項の可決要件は次のとおりです。

- (1) 第1号議案、第3号議案、第4号議案、第5号議案および第6号議案は、出席した株主の議決権の過半数の賛成です。
- (2) 第2号議案は、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主の出席および出席した当該株主の議決権の過半数の賛成です。
- (3) 「賛成割合」は以下にて算出しています。

$$\text{賛成割合} = \frac{\text{前日までの事前行使分+当日出席の一部の株主の議決権の賛成個数}}{\text{前日までの事前行使分+当日出席の株主の議決権の数}}$$

2. 議決権の数に株主総会に出席した株主の議決権の数の一部を加算しなかった理由  
本総会前日までの事前行使分および当日出席の一部の株主から各議案の賛否に関して確認できたものを合計したことにより各決議事項の可決要件を満たし、会社法上適法に決議が成立したため、本総会当日出席の株主のうち、賛成、反対および棄権の確認ができていない議決権の数は加算していません。



## コーポレート・ガバナンスの体制と取り組み

### 内部統制システムの状況

#### 内部統制システムを整備し、リスク管理を強化

当社は、取締役の善管注意義務の1つとして、グループ会社全体の業務を適正かつ効率的に遂行するため、会社法および会社法施行規則に基づく内部統制システム体制の整備を以下のとおり進めています。

#### 1. 取締役の職務の執行が法令等に適合するための体制の整備

社外取締役(3名)のアドバイスや勧告などにより、取締役会の監督機能を高め、一層の活性化を図るとともに、コンプライアンス委員会の定期的なチェック等を通じて、違法行為の未然防止や適法性の確保に努め、経営監視機能を強化することで企業価値を高めています。

#### 2. 財務報告に係る内部統制

金融商品取引法に定める「財務報告に係る内部統制」の充実を図り、財務報告の信頼性を確保するため、当社内部統制規程に基づき、必要な体制の整備および運用を行っています。当期末時点の連結財務報告に係る内部統制については、有効であると判断し、その評価結果を内部統制報告書として関東財務局長に提出するとともに、EDINETおよび当社ホームページにて開示しています。

#### 3. 業務の適正を確保するための体制の整備

##### (1) 情報の保存および管理体制の整備

取締役会議事録など取締役の職務遂行に係る文書や情報の管理については、「文書管理規程」等によって保存および管理を行っています。

##### (2) リスク管理体制の整備

危機の未然防止や不測の事態が発生した場合において適正な対応を図るため、「危機管理規程」などにより組織横断的なリスク管理体制の整備を進めています。

##### (3) 効率的な業務執行

当社は、執行役員制を導入しており、経営方針を決定する取締役会と業務執行を行う執行役員を明確に分離することにより、円滑かつ機動的な事業展開を図り、経営効率を高めています。

##### (4) 法令遵守体制の整備

法令遵守するための行動規範となる「株式会社カプコンの行動規準」を制定するとともに、社内教育やモニタリングなどにより法令違反の未然防止に努めています。

##### (5) 業務監査体制の整備

監査役は監査方針に基づき取締役の職務執行の監査を行い、必要に応じて監査指摘事項の提出や是正勧告、助言を行うなど、内部統制が有効に機能するよう努めています。このため、監査役の職務が円滑かつ適正に遂行できるように事実上1名の専従スタッフが補助業務の任に

当たっているほか、当該使用人の異動については、監査役の同意を得ています。

#### 4. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方およびその整備状況

当社は、社会秩序や市民社会の安全に脅威を与える反社会的勢力に対しては、毅然たる態度で対処するとともに、このような団体、個人とは一切関係を持ちません。当該団体、個人が接触してきた場合は、直ちに組織的な対応を図るとともに、不当、不法な要求には警察や関連団体等とも連携し、断固拒否する方針です。

また、不測の事態に備え、反社会的勢力の関連情報の入手や動向に注意を払うとともに、万一、反社会的勢力とは知らずに、何らかの関係を有した場合は、警察等の関係機関とも連携し、速やかに関係を解消いたします。

### コンプライアンス強化の取り組み

#### コンプライアンス体制充実と実効性向上に注力

当社では、P48に記載の通り、社外取締役をコンプライアンス委員長とするコンプライアンス委員会を設置し、定期的に取り締り会へ報告するとともに、海外子会社におけるローカルコンプライアンス委員会からの報告に基づき、必要に応じて注意喚起・勧告・助言などを実施しています。また、内部監査部を事務局として設置し、社内コンプライアンス実践体制の企画・運営、関係法令等の違反を未然に防ぐための相談・通報窓口部署として機能させるなど、カプコングループ全体においてコンプライアンスの実効性が向上するように取り組んでおります。

さらに、コンプライアンス体制の充実に向けて「株式会社カプコンの行動規準」を制定し、企業倫理を社内に浸透させることで、違法行為・不正の未然防止と適法性の確保に努めています。

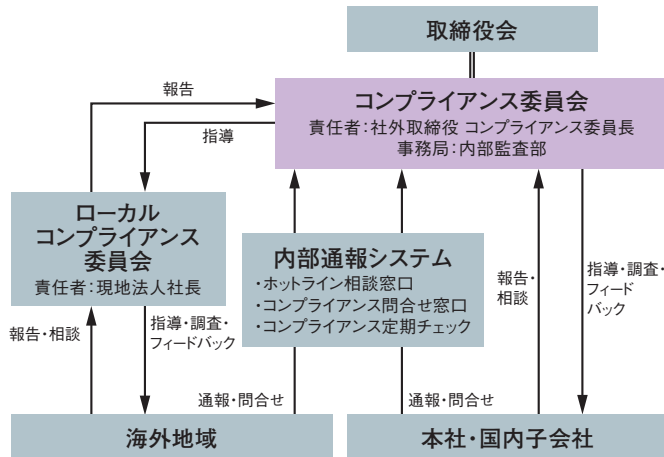
当期は、コンプライアンス委員会を4回開催するとともに、新入社員に向けてコンプライアンス研修を実施しました。また、「e-learningコンプライアンス教育カリキュラム」および「e-learning個人情報保護教育カリキュラム」を全従業員に向けて実施しました。

コンプライアンスは、コーポレート・ガバナンスの根幹であるとともに、企業の社会的責任(CSR)を果たすための基礎でもあります。したがって今後も、これを全役員・従業員に浸透させ、定着させることに努めます。

#### ■ 研修などの実施状況(2011年度)

内容	回数	研修対象
コンプライアンス研修	1回	新入社員
コンプライアンス教育カリキュラム	2回	全従業員
個人情報保護教育カリキュラム	2回	全従業員

## ■ コンプライアンス体制



### コンプライアンス定期チェック

#### コンプライアンス状況を定期的にチェックしています

当社は、各部署の業務の実施状況を定期的に調査する「コンプライアンス定期チェック」を実施しています。公正な取引や職場の安全衛生、情報資産の管理など30以上の項目を6ヵ月ごとに書面にてチェックするとともに、各部署のコンプライアンス担当者40名以上に個別ヒアリングして実効性を確認しています。

取引先への書面交付手続きや適切な文書管理など「コンプライアンス定期チェック」で寄せられた質問や聴取した意見に関して、関係者に回答するのみならず、必要に応じて全従業員向けにイントラネットで告知・注意喚起しています。

### コンプライアンス・ホットライン

#### コンプライアンスに関するホットラインを設置しています

当社は、コンプライアンス経営を徹底するため、リスクを発見・防止するための自浄機能の一手段として、公益通報者保護法に則り、「企業倫理ホットライン取扱規程」を制定し、「コンプライアンス・ホットライン」を設けております。

これにより、社員からの内部告発に円滑に対処し、違法、不正行為の防止や是正を実現できる環境整備に努めております。

### 情報セキュリティへの取り組み

#### 情報資産を適切に保護する仕組みを構築

ソフトウェアの企画、開発を主な事業とする当社は、常に最新の情報技術を使用する環境にあり、一般的な事業会社に比べ、より高い情報

セキュリティ上のリスクを負っていると考えています。

そのため、当社では所有する情報資産を故意、過失、事故および災害の脅威から保護し、社会から信頼される企業に相応しい情報セキュリティポリシーを定めています。

加えて、WEBを通じた各社員による自習環境を提供すると同時に、「セキュリティ基本方針」、「システム利用構築方針」、「ディスクロース基本方針」を制定し、情報規程集として社内周知しています。

また、外部からの攻撃の入り口となるインターネットとの接続点については、ファイアーウォールを導入し、社内の個々のシステムにはIDやパスワード、暗号化などの対策を施すことで、内部システムへの不正侵入のリスクを低減しています。加えて、既知のセキュリティホールに対しては都度適切な修正を実施しています。

さらに近年では、情報セキュリティの強化のため、①情報漏洩リスクの特定②情報漏洩に対する早期の対応体制の構築③万一、情報が漏洩した際に被害を最小化する手順の制定、の3点をポイントに情報漏洩対策を進めています。

とりわけ①では外部調査会社の協力のもと、情報管理体制の監査・診断を行い、当社のもつ重点リスクの明確化を目指し、③では情報のログを早期に監査し、問題の原因追究や再発防止に役立てる体制を敷くなど、社内対応力を高めるためのノウハウ導入に注力しています。

さらに、社員全体のセキュリティリテラシー向上のため、社内トレーニングを実施し情報漏洩リスクについての更なる啓蒙・教育を行っています。これらの取り組みにより、情報漏洩の発生を抑止しつつ、事故発生時の初動対応を適正に実行できる体制を充実させています。

### BCP(事業継続計画)の取り組み

#### 危機管理体制の強化

当社は、自然災害や事故など緊急事態が発生した場合において、適正な経営機能を確保するため、適切かつ円滑な対応を行うことにより被害、損失や信用失墜を最小限に食い止めることができるように、危機管理体制の強化に努めています。このため緊急事態が発生したときには、危機管理規程に基づき対策本部を設置するとともに、迅速かつ的確な対応を図るため、危機管理マニュアルにおいて行動基準および緊急連絡経路を定めています。

また、東日本大震災を契機に災害など不測の事態が発生した場合において、適切かつ迅速に対応できるよう、防災備品の設置や安否確認システムの導入に加え、新型インフルエンザ用「衛生対策キット」の備蓄など、リスクマネジメントの強化を図り、事業継続が可能な危機管理体制の構築に努めています。

## IR活動

### IR活動の基本方針

#### 1. ディスクロージャーの基本方針

当社では、株主や投資家の皆様に適時適切な情報開示および説明責任を十分果たすことは上場企業の責務であり、コーポレート・ガバナンスの観点からも不可欠と考えています。

したがって、当社は、①責任あるIR体制の確立、②充実した情報開示の徹底、③適時開示体制の確立、を基本姿勢にIR活動を推進することで、透明性の高い経営を行ってまいります。

#### 2. ディスクロージャーの基準

当社では、金融商品取引法および東京証券取引所の定める「上場有価証券の発行者の会社情報の適時開示等に関する規則」(以下、適時開示規則)等に則り、適時適切なディスクロージャーを行っています。

また、適時開示規則等に該当しない情報につきましても、投資家の皆様のご要望に応えるべく、可能な限り積極的に開示する方針です。

さらに、ホームページでの情報開示などにより、情報公開の即時性、公平性を旨すとともに、株主の皆様には事業報告書を通じて営業成績や事業の概況などをお知らせいたします。

#### 3. 沈黙期間

当社は、四半期決算発表前に決算に関する情報が漏れるのを防ぐため、決算発表日から起算して1ヵ月前までの期間を沈黙期間としています。当該期間は、業績に関する問い合わせへの対応を差し控えています。ただし、当該沈黙期間中に業績予想を大きく乖離する見込みが出てきた場合には、適時開示規則等に沿って、適時適切に情報開示をまいります。

#### 4. 当社IR活動の外部評価

適時適切な情報公開を積極的に推進してきたこれまでの活動が認められ、当社IR活動および各種IRツールを対象として、外部評価機関より様々な表彰を受けています。当期は、「2011年度IR優良企業賞」および「日経アニュアルレポートアワード2011 優秀賞」を受賞するとともに、IRホームページに関しては「Gomez IRサイト総合ランキング」において3年連続1位を獲得しています。

当社は今後も説明責任の重要性を自覚し、投資家の皆様の信頼を得るべく不断の努力を重ね、適時開示体制を実現してまいります。

#### 5. IR活動の体制

代表取締役会長および代表取締役社長、担当役員を中心に、4名の専従スタッフが国内外の株主や投資家の皆様へ積極的なIR活動を行っています。

決算等のIR情報に関するご質問は下記までお問い合わせください。



IR担当者

#### 広報IR室

TEL:06-6920-3623  
E-mail:ir@capcom.co.jp

※受付時間:  
9:00~12:00  
13:00~17:30(土日祝除く)

## CSRへの取り組み

### ゲームソフトメーカーの社会的責任として 教育支援に取り組んでいます

ゲームは比較的新しい文化であり、学術的研究の歴史も浅いため、一般社会では教育的側面よりも暴力表現などによる悪影響論が根強く喧伝されています。しかしながら、ゲームクリエイターという職種は「将来になりたい職業」として子どもたちに高い人気を誇っており、また近年では携帯ゲーム機を授業に取り入れる学校も見られるようになりました。

当社はゲームソフトメーカーの社会的責任(CSR)として、ゲームに対する社会的理解を促したいとの考えから、小中学校を中心に学生の会社訪問の受け入れや出前授業を積極的に実施しています。ここでは、ゲームソフト会社の仕事内容とそのやりがいや難しさを紹介する「キャリア教育支援」、自分の判断でゲームと上手に付き合えるようになるための「ゲームリテラシー教育支援」を行うプログラムを展開し、教育現場から一定の評価を獲得しています。

当期は、「生きる力」を育むという文部科学省の新学習指導要領に基づき、授業テーマを「キャリア教育支援」に絞った新プログラムの運用を新たに開始するなど、教育関係者からの意見を参考に改善に取り組んでいます。

これらの結果、これまでに企業訪問として177校、1,256名(2012年3月末現在)を受け入れるとともに、出前授業として鹿児島県曾於市立財部北小学校をはじめ累計15校、約1,455名(2012年3月末現在)を対象に開催しました。

次期は、大学の教育学専門家のアドバイスや学校からのフィードバック結果をもとに、NPO法人企業教育研究会と連携し、「お仕事数学図鑑(仮)」を使用した新プログラムの作成を進めるなど、より教育現場のニーズに応じたCSR活動を推進していきます。

#### ■ 教育支援の実績

	2011年度		累計(2005~2011年度)	
	実施校数	参加人数	実施校数	参加人数
出前授業	7校	665名	15校	1,455名
企業訪問	28校	246名	177校	1,256名



## 出前授業の事例紹介

2011年6月24日  
鹿児島・曾於市立財部北小学校

2011年6月24日、鹿児島・曾於市立財部北小学校にて、近隣の小中学校の生徒も招いて出前授業を実施しました。財部北小学校では子どもたちに夢をもたせ、その夢の実現に取り組む児童を育成する「夢育み事業」を推進しており、これまで様々な職業に携わる方を講師として招き、学ぶ授業を積極的に行っています。

今回、当社は58名の児童・生徒を対象に、身近なゲームを通じて、ゲーム会社の仕事内容や就労観を学ぶ「キャリア教育」により重点を置いたプログラムを初めて実施しました。生徒たちはゲーム開発者の仕事内容や職場風景に大変興味を喚起されていました。また、「実際にゲーム会社で働くとしたらどのような能力が必要か」というテーマで発表する場面では、積極的に手を挙げて発言するなど非常に活気あふれる授業となりました。



## 出前授業の感想紹介

上記の出前授業や企業訪問の受け入れ実施に対し、様々な感想をいただいています。

- ・プログラマーになりたいと思いました。また、そのためには社内のいろいろな意見をまとめる力が必要になることが分かりました。(小学生)
- ・1つのゲームを作るには、大勢の人が協力して初めてできるということが分かりました。(中学生)
- ・子どもたちに対し、日本の代表的な産業に携わるゲームクリエイターの仕事を紹介できたのは有意義でした。(図書館職員)
- ・子どもたちにとって、ゲーム会社の仕事に限らず、『社会で仕事をする』ということを考えるとてもよい機会になりました。また、親の立場からも、ゲームを通してのコミュニケーションについて意識する良いきっかけとなりました。(小学生の保護者)
- ・実際にゲーム会社の方から直にお話を聞くことで、子どもたちにすぐく影響を与えた授業になったと思います。(小学校教諭)
- ・生徒も興味深く話を聞いていた様子で、学校生活の中で教師以外の大人(働く人)と触れることは大事であると感じました。(中学校教諭)

## 学習漫画「テレビゲームのひみつ」を 学校や図書館に無償提供

当社は、株式会社学習研究社(学研)と共同で学習漫画「テレビゲームのひみつ」を発行しました。本書には、ゲームの開発過程やゲームとの適切な付き合い方、クリエイターになるために必要な勉強方法などを盛り込んでいます。

全国24,000校の小学校と2,700ヵ所の公立図書館に無償で提供するとともに、出前授業のための事前学習資料としても配布しています。社団法人日本PTA全国協議会の推薦図書として、教育現場における総合学習などの副教材としても使用されています。

## 青少年の健全な育成のために、 レーティング制度を遵守

ゲーム業界では、家庭用ゲームソフトで遊ぶ機会の多い青少年の健全な育成のために、性的、暴力的なゲームが、青少年の手に渡らないよう、ゲームの内容や販売方法について自主規制しています。具体的には、全ての家庭用ゲームソフトは発売前に、第三者機関である特定非営利活動法人コンピュータエンターテインメントレーティング機構(CERO)の審査を経たうえで、ゲームソフトの表現内容に応じた対象年齢等をパッケージに表示して、購入する際の情報提供に役立てています。「18歳以上のみ対象」のゲームソフト(Z区分)を18歳未満の方に販売することを自主的に禁止し、区分陳列や身分証提示による年齢確認を販売店の約99%が実施\*しています。なお、CEROは公正を期すため、特定の会社や団体などに依存することなく、独立した運営を行っています。

また、現在発売中の最新の家庭用ゲーム機では、レーティングに対応したゲームの使用や購入を保護者が制限できるペアレンタルコントロール機能が搭載されています。このように業界一丸となってレーティング制度の定着と実効性の向上に努めています。

当期において、当社はゲームのレーティング制度についても詳しく解説した学習漫画「テレビゲームのひみつ」をホームページ上で無償配布するとともに、会社訪問や出前授業でも制度内容を説明し、レーティング制度への理解を促しています。

\*「CERO年齢別レーティング制度の第4回実態調査結果について」より。



「テレビゲームのひみつ」

レーティングマーク

## リスクマネジメント

### さまざまなリスク管理を実施し、 業績安定に努める

当社の経営成績や財務状況に影響を及ぼす可能性のあるリスクは下記の通り多岐にわたりますが、業績等への影響を最小化するべく、様々なリスク管理を実施しています。

例えば、「知的財産に関するリスク」には、法務部(特許、商標著作権チームなどで構成)が開発の企画・制作段階において、該当する知的財産の事前調査や申請などを実施し、権利の取得・保全ならびに侵害リスクの回避に努めています。また、定期的に知的財産に関する社内勉強会を開催し、法務知識の啓蒙活動にも注力しています。

また、「海外事業についてのリスク」には、各国の文化・宗教・習慣などに配慮すべく、開発部門とは別に法務部や品質管理部がゲーム内容をチェックするとともに、各国の法律に適應するために、当社法務部門が現地法人のリーガルチームと適宜連携しています。また、海外取引の拡大に伴う税務リスクの増大には、例えば、移転価格にかかるリスクを未然に防止するために、将来年度における海外取引先との取引価格の算定方法について税務当局から事前に合意を得る事前確認(Advance Pricing Agreement, APA)を申請しています。

#### 業績に影響を及ぼすリスク

当社グループの経営成績、財務状況等に重要な影響を及ぼす可能性のあるリスクには、以下のようなものがあります。

なお、文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において当社グループが判断したものであります。

### 1. コンシューマ・オンラインゲーム事業に関するリスク

#### (1) 開発費の高騰化

近年、家庭用ゲーム機はコンピュータグラフィック技術の取り込みなどにより、高機能化しており開発費が高騰する傾向にあります。したがって、販売計画未達等の一部のソフトにつきましては、開発資金を回収できない可能性があります。

#### (2) ゲームソフトの陳腐化について

ゲームの主なユーザーは子供や若者が多く、携帯電話やインターネットなど顧客層が重なる業種との競争も激化しており、商品寿命は必ずしも長くはありません。このため、陳腐化が早く、商品在庫の増加や開発資金を回収できない可能性があります。

#### (3) 人気シリーズへの依存について

当社は多数のゲームソフトを投入しておりますが、一部のタイトルに人気が集まる傾向があります。シリーズ作品は売上の振幅が少なく、業績の安定化には寄与しますものの、これらの人気ソフトに不具合が生じたり市場環境の変化によっては、ユーザー離れが起き

る恐れがあり、今後の事業戦略および当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

#### (4) 暴力シーン等の描写について

当社の人気ゲームソフトの中には、一部暴力シーンやグロテスクな場面など、刺激的な描写が含まれているものがあります。このため、暴力事件などの少年犯罪が起きた場合往々にして、一部のマスコミなどからゲームとの関連性や影響を指摘され誹謗中傷や行政機関に販売を規制される恐れがあります。この結果、当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

#### (5) 季節要因による変動

ゲームの需給動向は年間を通じて大きく変動し、年末年始のクリスマスシーズンから正月にかけて最大の需要期を迎えます。したがって、第1四半期が相対的に盛り上がりを欠く傾向にあるなど、四半期ごとに業績が大幅に変動する可能性があります。

#### (6) 家庭用ゲーム機の普及動向について

当社の家庭用ゲームソフトは、主に株式会社ソニー・コンピュータエンタテインメント、任天堂株式会社および米国のマイクロソフト社の各ゲーム機向けに供給しておりますが、これらの普及動向やゲーム機に不具合が生じた場合、事業戦略や当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

#### (7) 家庭用ゲーム機会社との許諾契約について

当社は、家庭用ゲームソフトを現行の各ゲーム機に供給するマルチプラットフォーム展開を行っております。このため、競合会社でもある株式会社ソニー・コンピュータエンタテインメント、任天堂株式会社および米国のマイクロソフト社からゲームソフトの製造、販売に関する許諾を得ておりますが、契約の変更や新たな契約内容によっては、今後の開発戦略や当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

#### (8) 家庭用ゲーム機の更新について

家庭用ゲーム機は過去、4~6年のサイクルで新型機が出ておりますが、ハードの移行期において、ユーザーは新作ソフトを買い控える傾向があります。このため、端境期は販売の伸び悩みなどにより当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

#### (9) 中古ソフト市場の拡大等

現在中古ソフトは市場の3分の1前後を占めております。また、アジア市場における違法コピー商品の氾濫も深刻化しております。

このため、開発資金の回収も徐々に難しくなっており、同市場の動向によっては、当社グループの業績および財務状況にも悪影響を及ぼす可能性があります。

### 2. その他の事業に関するリスク

#### (1) モバイルコンテンツ事業

近年、インターネット市場はスマートフォン(高性能携帯電話)等のモバイル端末の急成長などにより拡大しておりますが、新技術への対応が遅れたときは、ゲーム等のデジタルコンテンツの円滑な供

給ができなくなる場合があります。また、娯楽の分散化や消費ニーズの多様化などにより、コンテンツを配信しているSNSサイトの利用者が減少した場合は、当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

## (2) アミューズメント施設事業

設置機種の人気の有無、娯楽の多様化、少子化問題、競争の激化や市場環境の変化などにより当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

## (3) アミューズメント機器事業

業務用機器は、家庭用ゲーム機との垣根が低くなったことに加え、施設オペレーターの購買力の低下、事業環境の変化や成長の不確実性により当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

一方、遊技機向け関連機器は、少数の取引先のみで販売しており、アミューズメント機器事業に占める売上依存度も事業年度によっては、高くなる場合があります。また、当該取引先は、「風俗営業等の規制及び業務の適正化等に関する法律」に基づき、財団法人保安電子通信技術協会の型式試験に合格した機種だけが販売を許可されますが、この動向によっては売上が大きく左右される場合があります。

この結果、当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

## 3. 海外事業について

(1) 海外販売国における市場動向、競合会社の存在、政治、経済、法律、文化、宗教、習慣や為替その他の様々なカントリーリスクや人材の確保などにおいて、今後の事業戦略や当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

(2) 海外取引の拡大に伴い、税率、関税などの監督当局による法令の解釈、規制などにより損失や費用負担が増大する恐れがあり、当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

(3) フィジビリティ・スタディーで予見できない不測の事態が発生した場合には、経費の増加や海外投資を回収できず当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

## 4. 財政状態および経営成績に関するリスク

(1) 当社の主要な事業である家庭用ゲームソフトは総じて商品寿命が短いため、陳腐化が早く、棚卸資産の増加を招く恐れがあり、これらの処分により当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

(2) 当業界は年間を通じて市場環境が変化する場合があるため、四半期ごとに業績が大きく変動する蓋然性があります。また、売上高の減少や経営戦略の変更などにより当初予定していたキャッシュフローを生み出さない場合があり、次期以降の当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

## 5. 開発技術のリスク

家庭用ゲーム機をはじめ、ゲーム機関連の商品は技術革新が速く、日進月歩で進化しており、対応の遅れによっては販売機会の損失など当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

## 6. 規制に関わるリスク

アミューズメント施設事業は、「風俗営業等の規制及び業務の適正化等に関する法律」およびその関連する法令の規制を受けておりますが、今後の法令の改正や制定によっては事業活動の範囲が狭くなったり、監督官庁の事前審査や検査等が厳しくなることも考えられます。この結果、当社の事業計画が阻害される恐れがあり、当該事業や当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

## 7. 知的財産権に関するリスク

ゲームソフトや業務用ゲーム機の開発、販売においては、特許権、商標権、実用新案権、意匠権、著作権等の知的財産権が関係しております。したがって、当社が知的財産権の取得ができない場合には、ゲームソフトの開発または販売が困難となる蓋然性があります。また、第三者の所有する知的財産権を当社が侵害するリスクも否定できません。これらにより、当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

## 8. 訴訟等に関するリスク

当社は、これまでに著作権侵害等で提訴した場合や他に訴訟を受けたことがあります。また、今後も事業領域の拡大などにより、製造物責任や労務、知的財産権等に関し、訴訟を受ける蓋然性があります。これにより、訴訟の内容および金額によっては、当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

## 9. 情報漏洩によるリスク

当社の想定を超えた技術による不正アクセスやコンピュータウイルス、その他予測不可能な事象などにより、ハードウェア、ソフトウェアおよびデータベース等に支障をきたす可能性があります。その結果、個人情報やゲーム開発情報など機密情報の漏洩が生じた場合には、損害賠償義務の発生や企業イメージの低下、ゲーム開発の中止等を招く恐れがあり、当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

## 10. 人材の育成と確保

「事業は人なり」と言われるように、会社の将来と発展のためには、有能な従業員の確保が不可欠であります。このため、当社グループは優秀な人材を採用し、育成、確保に努めております。しかしながら、ゲーム業界は相対的に従業員の流動性が高く、優秀な人材が多数退職したり、競合他社等に流出した場合は、事業活動に支障を来す恐れがあります。

この結果、当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。



## 役員紹介

### 社内 取締役

飛澤 宏

一井 克彦

山下 佳文

初野 純孝

阿部 和彦

小田 民雄

辻本 憲三

辻本 春弘

代表取締役会長 最高経営責任者（CEO）

### 辻本 憲三

1985年 7月 当社代表取締役社長  
2001年 4月 当社最高経営責任者（CEO）（現任）  
2007年 7月 当社代表取締役会長（現任）

代表取締役社長 最高執行責任者（COO）

### 辻本 春弘

1987年 4月 当社入社  
1997年 6月 当社取締役  
1999年 2月 当社常務取締役  
2001年 4月 当社専務取締役  
2004年 7月 当社取締役専務執行役員  
2006年 4月 当社取締役副社長執行役員  
2007年 7月 当社代表取締役社長、社長執行役員 兼 最高執行責任者（COO）（現任）

取締役副社長執行役員 最高財務責任者（CFO）

### 小田 民雄

1969年 4月 株式会社三和銀行（現 株式会社三菱東京UFJ銀行）入行  
1991年 6月 ユニ・チャーム株式会社常務取締役  
1997年 6月 株式会社三和銀行（現 株式会社三菱東京UFJ銀行）中之島支店長  
1999年 6月 大東建設株式会社常務取締役  
2001年 5月 当社顧問  
2001年 6月 当社取締役  
2003年 6月 当社常務取締役  
2004年 7月 当社取締役専務執行役員、最高財務責任者（CFO）、経営戦略・管理・秘書 兼 関係会社管理管掌  
2007年 7月 当社取締役コーポレート経営管掌（現任）  
2010年 7月 当社取締役最高財務責任者（CFO）（現任）  
2011年 4月 当社取締役副社長執行役員（現任）

取締役専務執行役員

### 阿部 和彦

1987年 4月 株式会社三菱銀行（現 株式会社三菱東京UFJ銀行）入行  
1994年 7月 同行ニューヨーク支店長代理  
2000年11月 株式会社光通信執行役員  
2002年 1月 インテュット株式会社（現 弥生株式会社）執行役員  
2003年 3月 当社入社  
2003年 7月 当社経営企画部長  
2004年 4月 当社執行役員  
2006年 4月 当社常務執行役員  
2006年 6月 当社取締役最高財務責任者（CFO）  
2007年 7月 当社取締役グループ管理管掌  
2010年 7月 当社取締役海外事業管掌（現任）  
2011年 4月 当社取締役専務執行役員（現任）

取締役専務執行役員

### 山下 佳文

1992年 2月 当社入社  
1997年 4月 当社業務部長  
2001年 5月 当社執行役員予算管理室長  
2003年 7月 当社常務執行役員制作統括  
2011年 4月 当社専務執行役員（現任）人事統括、IT統括 兼 開発管理統括  
2011年 6月 当社取締役人事・IT 兼 開発管理管掌（現任）

取締役専務執行役員

### 一井 克彦

2004年 8月 当社入社  
2004年10月 当社CS事業担当部長  
2005年 4月 当社執行役員CS事業戦略統括  
2006年 4月 当社常務執行役員CS事業統括  
2011年 4月 当社専務執行役員（現任）  
コンシューマエンターテインメント事業統括本部長、CS事業統括 兼 CS開発統括  
2011年 6月 当社取締役コンシューマゲーム事業管掌（現任）

取締役

### 初野 純孝

1989年12月 当社入社  
1993年 4月 当社アミューズメント施設事業部長  
1999年 6月 当社執行役員OP事業部長  
2004年 7月 当社常務執行役員  
2005年 6月 当社取締役  
2006年 4月 当社取締役専務執行役員  
2007年 7月 当社取締役  
OP事業・AM事業 兼 P&S事業管掌  
2010年 1月 当社取締役  
AM事業・P&S事業・購買部・上野事業所 兼 筐体品質管理部管掌  
2010年 4月 当社取締役アミューズメント事業・P&S事業 兼 生産統制部管掌  
2011年 6月 当社取締役アミューズメント事業 兼 P&S事業管掌（現任）

取締役

### 飛澤 宏

1997年 8月 当社入社  
1998年 4月 当社経営企画部長  
1999年 6月 当社執行役員CS国内販売事業部長  
2001年 4月 当社常務執行役員  
2005年 6月 当社取締役  
2007年 7月 当社取締役海外事業管掌  
2010年 7月 当社取締役特命事項管掌  
2011年 4月 当社取締役アジア地域管掌（現任）

## 社外 取締役



守永 孝之

松尾 眞

保田 博

### 取締役

#### 保田 博

1957年 4月 大蔵省入省  
1973年 11月 大蔵大臣秘書官  
1977年 1月 内閣総理大臣秘書官  
1988年 6月 大蔵省大臣官房長  
1990年 6月 大蔵省主計局長  
1991年 6月 大蔵事務次官  
1994年 5月 日本輸出入銀行総裁  
1999年 10月 国際協力銀行総裁  
2001年 9月 関西電力株式会社顧問  
2002年 1月 読売国際経済懇話会理事長(現任)  
2002年 7月 日本投資者保護基金理事長  
2004年 6月 株式会社資生堂社外監査役  
2004年 8月 財団法人資本市場振興財団(現 公益財団法人資本市場振興財団)理事長(現任)  
2007年 6月 当社社外取締役(現任)

注) 取締役 保田博、松尾眞および守永孝之の各氏は、社外取締役です。

### 取締役

#### 松尾 眞

1975年 4月 弁護士登録(第一東京弁護士会)尾崎・桃尾法律事務所  
1978年 8月 アメリカ合衆国ニューヨーク州ワイル・ゴツェル・アンド・マンジェス法律事務所  
1979年 3月 弁護士登録(アメリカ合衆国ニューヨーク州)  
1989年 4月 桃尾・松尾・難波法律事務所設立、同パートナー弁護士(現任)  
1997年 4月 日本大学法学部非常勤講師「国際取引法」担当  
1999年 6月 日本ビクター株式会社社外監査役  
2000年 6月 ピリンシステム株式会社社外監査役(現任)  
2003年 6月 山之内製薬株式会社社外監査役  
2004年 6月 当社社外取締役  
2005年 4月 アステラス製薬株式会社社外取締役  
一橋大学法科大学院非常勤講師「ワールド・ビジネス・ロー」担当(現任)  
2007年 6月 当社社外取締役(現任)  
2008年 10月 JVC・ケンウッド・ホールディングス株式会社社外取締役  
2009年 6月 東レ株式会社社外監査役(現任)

### 取締役

#### 守永 孝之

1964年 4月 日本輸出入銀行入行  
1992年 4月 同行人事部長  
1994年 4月 同行大阪支店長  
1996年 4月 同行理事  
1998年 9月 矢崎総業株式会社常務取締役  
2000年 9月 同社専務取締役  
2006年 6月 同社取締役副会長  
2007年 6月 同社取締役相談役  
2008年 6月 同社非常勤顧問  
2009年 6月 当社社外取締役(現任)

## 監査役



家近 正直

松崎 彬彦

平尾 一氏

岩崎 吉彦

### 監査役(常勤)

#### 平尾 一氏

1975年 4月 日立造船株式会社入社  
1987年 4月 同社主事  
1988年 6月 当社入社  
1997年 4月 当社海外業務部長  
1999年 7月 当社執行役員海外事業部長  
2002年 10月 当社総務部長  
2004年 4月 当社IR室長  
2004年 6月 当社監査役(常勤)(現任)

### 監査役(常勤)

#### 岩崎 吉彦

1979年 4月 国税庁入庁  
1986年 7月 伊集院税務署長  
1997年 7月 広島国税局徴収部長  
1999年 7月 広島国税局調査査察部長  
2003年 7月 国税庁長官官房企画官  
2007年 7月 名古屋国税局総務部長  
2008年 7月 税務大学校教頭  
2009年 7月 金沢国税不服審判所長  
2010年 7月 札幌国税不服審判所長  
2011年 7月 税務大学校副校長  
2012年 6月 当社社外監査役(常勤)(現任)

### 監査役

#### 家近 正直

1962年 4月 弁護士登録(大阪弁護士会)  
1981年 4月 大阪弁護士会副会長  
日本弁護士連合会理事  
1988年 3月 法務省法制審議会商法部会委員  
1994年 6月 田辺三菱製薬株式会社社外監査役(現任)  
1998年 6月 京阪電気鉄道株式会社社外監査役(現任)  
2001年 4月 株式会社日本エスコン社外監査役(現任)  
2002年 6月 当社取締役  
2004年 6月 甲南大学法科大学院教授  
2007年 12月 弁護士法人第一法律事務所代表社員(現任)  
2008年 6月 当社監査役(現任)

### 監査役

#### 松崎 彬彦

1968年 4月 警察庁入庁  
1975年 2月 兵庫県警察本部警備部外事課長  
1979年 5月 在タイ日本国大使館一等書記官  
1988年 7月 鳥取県警察本部長  
1993年 4月 長野県警察本部長  
1996年 8月 中部管区警察局長  
1997年 9月 財団法人日本道路交通情報センター理事  
2002年 4月 警察共済組合監事  
2003年 9月 警察共済組合理事  
2005年 3月 株式会社紀尾井共済社長  
2009年 7月 警察職員生活協同組合監事(非常勤)(現任)  
2012年 6月 当社社外監査役(現任)

注) 監査役 岩崎吉彦、松崎彬彦の両氏は、社外監査役です。



## 財務セクション

- 60 CFOが語る財務戦略～開発投資と資金調達～
- 61 連結財務指標11年間サマリー
- 63 財務の状況
- 67 連結貸借対照表
- 69 連結損益計算書／連結包括利益計算書
- 70 連結株主資本等変動計算書
- 71 連結キャッシュ・フロー計算書
- 72 連結財務諸表注記
- 91 和文アニュアルレポートの作成と  
監査上の位置付けについて



## オンラインゲームの開発投資を支える ネットキャッシュ戦略

当社は、筋肉質な財務基盤を形成するとともに、「成長のための投資資金の確保」と「株主還元強化」の両面を実現するため、ネットキャッシュを改善していくことを財務方針に掲げています。

これは、ゲームソフト市場が、家庭用ゲームやPCオンラインに加えて、モバイルやソーシャルゲームを取り込むなど大きく変化しており、当社はこのようなマーケットの変化をチャンスと捉え、クオリティの高いコンテンツを開発するという基本的な戦略に加え、オンラインやモバイルの成長戦略を掲げ、開発投資を増強しているからです。

当社は、今後も成長戦略により収益力を高め、高水準のキャッシュフローを創出し、中長期での安定成長を目指してまいります。

取締役副社長執行役員  
最高財務責任者(CFO)

小田 民雄



### 1. 成長のための投資資金の確保

当社は今こそが成長のための投資タイミングであると認識しています。そのため、開発投資の拡充を図ると同時に、フリーキャッシュフローの創出を最大化することで、ネットキャッシュのさらなる増加を目指していきます。

上記方針を達成するため、キャッシュを生み出すプロセス管理を重視した新たな2つの財務戦略を導入していきます。1つ目は、「投資回収管理の徹底」として、現状のタイトル別管理システムを拡張し、ブランドやプロデューサーなどのカテゴリー別で比較可能なデータベースで管理することです。2つ目は、「運転資本効率の徹底」として、事業別投資家資本管理システムを拡張し、回転日数や回転率などさらなる可視化の仕組みを設けて管理していきます。

2012年3月期のネットキャッシュは大型タイトルの不足などにより113億円で、前期から163億円減少しました。

しかしながら、過年度の推移を分析すると、1996年3月期は、現預金から有利子負債を差し引いたネットキャッシュは▲662億円でしたが、2012年3月期は113億円となり、この15年間で775億円のキャッシュポジションを改善しています。

### 2. 株主還元強化

当社は株主の皆様への利益還元を経営の重要課題の1つと考えており、株主還元の方針として、①投資による成長などにより、企業価値を

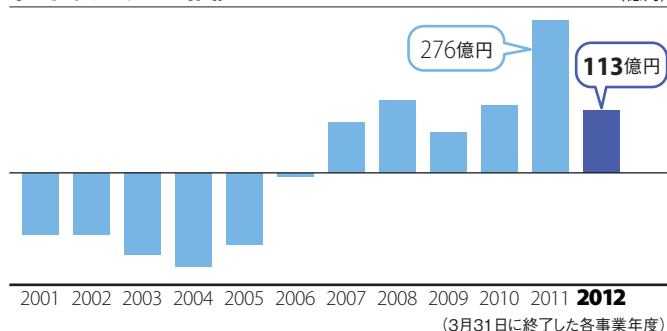
高めるとともに、②安定配当を旨としながら、業績水準に応じた配当を継続することとしています。

2012年3月期の配当は、前期と同額の年間40円としました。その結果、配当性向は34.5%となりました。

また、過年度の推移を分析すると、1998年3月期から2006年3月期まで1株当たり20円を配当しました。2007年3月期以降は構造改革が奏功し、安定した収益基盤を確立したことも踏まえ、1株当たり30円へ増配しました。さらに、2009年3月期からは35円、2011年3月期には現在の40円としました。

なお、自己株式も2004年3月期以降で約130億円を取得しています。今後もネットキャッシュの改善を図り、引き続き成長のための投資と、株主還元強化の両面を強化してまいります。

### ネットキャッシュの推移



## 連結財務指標11年間サマリー

会計年度	2002	2003	2004	2005	2006
単位:百万円					
売上高	¥ 62,742	¥ 62,036	¥ 52,668	¥ 65,895	¥ 70,253
営業利益	9,727	6,680	1,402	7,752	6,580
税金等調整前当期純利益(純損失)	7,420	(30,049)	(6,900)	7,006	6,912
当期純利益(純損失)	4,912	(19,598)	(9,158)	3,622	6,941
減価償却費	2,172	2,202	2,081	2,101	1,936
資本的支出	4,181	2,289	4,678	1,665	1,600
研究開発費	1,067	1,151	1,124	1,323	1,864
単位:百万円					
総資産額	¥ 128,512	¥ 106,648	¥ 93,096	¥ 106,361	¥ 98,457
純資産額	68,233	42,888	31,854	32,491	39,464
ネットキャッシュ	(11,132)	(14,894)	(16,957)	(12,948)	(678)
単位:百万円					
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 3,315	¥ 3,635	¥ 5,577	¥ 7,977	¥ 13,921
投資活動によるキャッシュ・フロー	(3,066)	(2,329)	(5,011)	(1,099)	(1,779)
財務活動によるキャッシュ・フロー	8,589	(2,000)	(395)	6,251	(18,259)
現金及び現金同等物の期中増減額	9,519	(1,555)	(1,313)	13,406	(4,885)
現金及び現金同等物の期末残高	35,000	33,444	32,131	45,538	40,652
単位:円					
1株当たり当期純利益(純損失)	¥ 84.21	¥ (338.01)	¥ (160.91)	¥ 63.37	¥ 125.19
1株当たり配当額	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00
1株当たり純資産額	1,168.51	753.47	559.66	589.99	716.91
単位:円					
営業利益率(%)	15.5	10.8	2.7	11.7	9.4
株主資本利益率(ROE)(%)	7.5	—	—	11.3	19.3
総資産利益率(ROA)(%)	4.1	—	—	3.6	6.8
自己資本比率(%)	53.1	40.2	34.2	30.5	40.1
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)	14.2	14.6	20.3	30.0	82.6
負債比率(%)	88.3	148.8	192.4	227.9	149.4
単位:円					
株価収益率(倍)	41.2	—	—	16.5	9.7
発行済み株式総数(千株)	58,435	58,435	58,435	58,435	58,435
外国人持ち株比率(%)	25.91	16.85	16.59	14.79	23.35

連結業績指標11年間サマリーは  
→P7参照

株式会社カブコンおよび連結子会社 3月31日に終了した各事業年度

2007	2008	2009	2010	2011	2012	2012
単位:百万円					単位:千米ドル	
¥ 74,542	¥ 83,097	¥ 91,878	¥ 66,837	¥ 97,716	<b>¥ 82,065</b>	<b>\$ 1,000,801</b>
9,602	13,121	14,618	5,587	14,295	<b>12,318</b>	<b>150,226</b>
9,986	11,962	12,448	1,124	10,807	<b>11,425</b>	<b>139,340</b>
5,852	7,807	8,063	2,167	7,750	<b>6,723</b>	<b>81,999</b>
2,774	3,393	4,143	3,368	3,315	<b>3,123</b>	<b>38,091</b>
4,495	4,503	2,906	2,205	2,758	<b>4,153</b>	<b>50,647</b>
1,828	2,972	2,329	2,125	2,924	<b>2,236</b>	<b>27,277</b>
単位:百万円					単位:千米ドル	
¥ 91,478	¥ 93,606	¥ 106,210	¥ 86,621	¥ 90,408	<b>¥ 98,247</b>	<b>\$ 1,198,141</b>
45,144	53,660	59,349	53,956	58,007	<b>59,352</b>	<b>723,809</b>
9,200	13,061	7,378	12,299	27,655	<b>11,348</b>	<b>138,394</b>
単位:百万円					単位:千米ドル	
¥ 16,063	¥ 7,452	¥ (551)	¥ 14,320	¥ 22,392	<b>¥ (7,672)</b>	<b>\$ (93,560)</b>
(6,715)	(3,374)	(2,715)	(1,618)	(2,046)	<b>(4,794)</b>	<b>(58,469)</b>
(15,206)	(2,448)	(342)	(10,747)	(12,919)	<b>587</b>	<b>7,169</b>
(5,654)	(2,256)	(4,454)	1,203	5,196	<b>(12,724)</b>	<b>(155,171)</b>
35,020	32,763	28,611	29,815	35,011	<b>22,287</b>	<b>271,796</b>
単位:円					単位:米ドル	
¥ 107.52	¥ 132.90	¥ 130.98	¥ 35.71	¥ 131.18	<b>¥ 116.10</b>	<b>\$ 1.42</b>
30.00	30.00	35.00	35.00	40.00	<b>40.00</b>	<b>0.48</b>
799.35	881.31	961.38	913.18	981.76	<b>1,030.70</b>	<b>12.57</b>
12.9	15.8	15.9	8.4	14.6	<b>15.0</b>	
13.8	15.8	14.3	3.8	13.8	<b>11.5</b>	
6.2	8.4	8.1	2.3	8.8	<b>6.8</b>	
49.3	57.3	55.9	62.3	64.2	<b>60.4</b>	
237.3	103.7	—	86.9	155.8	<b>—</b>	
102.8	74.4	79.0	60.5	55.9	<b>65.5</b>	
15.7	25.6	13.3	49.5	12.1	<b>16.3</b>	
62,269	66,719	67,394	67,723	67,723	<b>67,723</b>	
32.60	27.72	33.73	24.22	22.17	<b>27.05</b>	



財務の状況

1. 業績

株式会社カプコンの2012年3月期連結業績(2011年4月1日～2012年3月31日)は、売上高820億65百万円(前期比16.0%減)となりました。利益面につきましては、営業利益123億18百万円(前期比13.8%減)となり、経常利益118億19百万円(前期比8.1%減)、当期純利益67億23百万円(前期比13.2%減)となりました。

2. 売上・利益の状況

(1)売上高

当期の売上高は、820億65百万円(前期比16.0%減)となりました。これは、中核部門であるコンシューマ・オンラインゲーム事業において前期比で23.9%の大幅な減収となったためです。同事業においては『モンスターハンター 3(トライ) G』が160万本を突破し手堅く伸長したほか、PCおよびXbox 360向けのオンライン専用タイトル『モンスターハンター フロントア オンライン』が安定した人気に支えられ好調裡に推移したものの、『モンスターハンターポータブル 3rd』など大型タイトルの投入が相次いだ前期の反動、および当初予定していた主力タイトル『ドラゴンズドグマ』の発売が次期へずれ込んだこと等による影響を補完することが出来ませんでした。

一方、モバイルコンテンツ事業においては、『スマーフ・ビレッジ』が安定的に推移したほか、国内では『みんなと モンハン カードマスター』や『モンハン探検記 まぼろしの島』などのソーシャルゲームが着実に

会員数を増やし収益に貢献したことにより、大幅な増収となりました。

この結果、当期の売上高は過去最高の売上高を記録した前期に及ばず、820億65百万円(前期比16.0%減)となりました。

(2)売上原価、販管費及び一般管理費ならびに営業利益

売上原価は496億09百万円(前期比17.8%減)、売上総利益は324億56百万円(前期比13.1%減)、販売費および一般管理費は201億50百万円(前期比12.4%減)となりました。

当期は、コンシューマ・オンラインゲーム事業における大型タイトルの減少に伴い開発原価が大幅に縮小したことなどにより、売上原価は前期比107億円の減少となりました。原価率は60.5%と、ほぼ前年並みの水準となりました。

また、販売費及び一般管理費においても、主にコンシューマ・オンラインゲーム事業での大型タイトルに係る広告宣伝費の減少や徹底したコスト削減などにより、前期比28億58百万円の減少となりました。

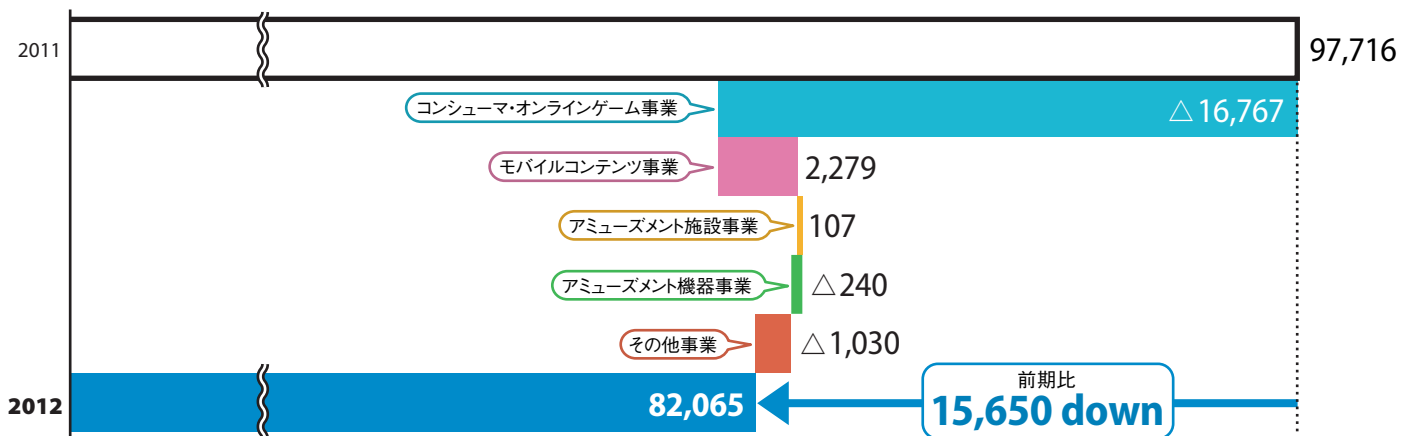
この結果、営業利益は123億18百万円(前期比13.8%減)、営業利益率は15.0%となり、前期に比べ0.4ポイント改善しました。

(3)その他の収益(費用)、当期純利益

当期の営業外収益は2億89百万円(前期比25.1%増)、営業外費用は、外貨建資産に係る為替差損の縮小により7億88百万円(前期比52.6%減)となりました。この結果、経常利益は118億19百万円(前期比8.1%減)、経常利益率は14.4%となり、収益性は前期比で1.2ポイント改善しました。

また当期は、前期に計上した事業再編損(14億53百万円)および

売上高 分析図



災害による損失(1億5百万円)などがなく、特別損失は4億2百万(前期比82.4%減)と大幅に減少しました。

この結果、当期純利益は67億23百万円(前期比13.2%減)となり、純利益率は前期比で0.3ポイント改善しました。

### 3. 事業の種類別セグメントの業績

#### (1) コンシューマ・オンラインゲーム事業

当事業におきましては、ニンテンドー3DS向け目玉タイトル『モンスターハンター3(トライ)G』が160万本を突破するなど手堅く伸ばしたほか、期末に発売した旗艦ソフトの『バイオハザード オペレーション・ラクーンシティ』(プレイステーション3、Xbox 360用)も一定の出足を示しましたが、『ストリートファイター×(クロス)鉄拳』(プレイステーション3、Xbox 360用)は軟調に推移いたしました。

しかしながら、いずれも販売本数が100万本を超えたことにより、3作品のミリオンタイトルを輩出することができました。

また、『アスラズ ラース』(プレイステーション3、Xbox 360用)、『バイオハザード リベレーションズ』(ニンテンドー3DS用)や『アルティメット マーヴル VS. カプコン 3』(プレイステーション3、Xbox 360、プレイステーション・ヴィータ用)など、趣向を凝らした多彩なソフトを投入するとともに、多面的な商品展開の一環として数多くの提携ソフトを発売いたしました。

一方、オンライン専用ゲームの『モンスターハンター フロンティア オンライン』シリーズ(PC、Xbox 360用)が安定した人気に支えられ好調裡に終始いたしました。

この結果、前期に大型タイトルを複数投入した反落や有力ソフト『ドラ

ゴンズドグマ』(プレイステーション3、Xbox 360用)の発売延期などにより、売上高は535億1百万円(前期比23.9%減)、営業利益105億2百万円(前期比16.0%減)となりました。

#### (2) モバイルコンテンツ事業

当事業におきましては、『スヌーピー ストリート』が日本やアジアで健闘したほか、『モンスターハンター』シリーズのグリー向け『モンハン探検記 まぼろしの島』が着実に会員数を増やすとともに、同じくMobage(モバゲー)用に提供した『みんなとモンハン カードマスター』も好伸したことにより、いずれも会員数が100万人を超えるなど、底力を発揮しました。

また、交流サイト世界最大手のフェイスブックと連動して配信を行った『スマーフ・ビレッジ』が好調に推移したことにより、当社の戦略ブランドであるビーラインタイトルは、国内外合わせて5,600万件のダウンロード数を突破するなど、収益力アップに大きく寄与しました。

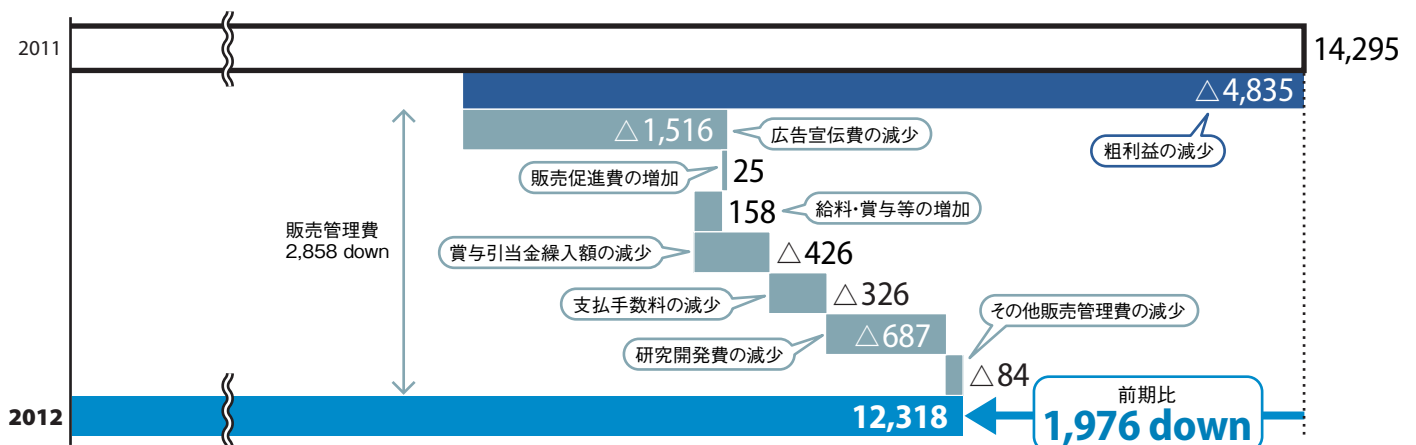
この結果、売上高は63億8百万円(前期比56.6%増)、営業利益23億85百万円(前期比74.6%増)となりました。

#### (3) アミューズメント施設事業

当事業におきましては、2011年3月に発生した東日本大震災による自粛ムードの影響や娯楽、消費支出の多様化などにより来場者数は減少しましたが、「安・近・短」の身近な娯楽としてアミューズメント施設が見直されてきたことに加え、節約志向も追風となって、市場は回復基調に転じてまいりました。

このような状況下、各種イベントの開催や既存店のリニューアルを

### 営業利益分析図



実施したほか、新規需要の掘り起こしを図るためサービスデーの実施など、顧客志向に立った地域密着型の施設展開を行ってまいりました。

これらの施策により、スマートフォンなど顧客層が重なる他業種との競争激化や客足の伸び悩みがありました。自社製メダルゲーム機の寄与などもあって、客単価は増加いたしました。当期の出退店はありませんでしたので、施設数は前期末と同じく37店舗であります。

この結果、売上高は117億29百万円(前期比0.9%増)、営業利益17億87百万円(前期比58.0%増)となりました。

(4) アミューズメント機器事業

当事業におきましては、業務用機器はメダルゲーム機『モンスター

ハンター メダルハンティング』や『モンハン日記 すごくアイルー村』を発売いたしました。

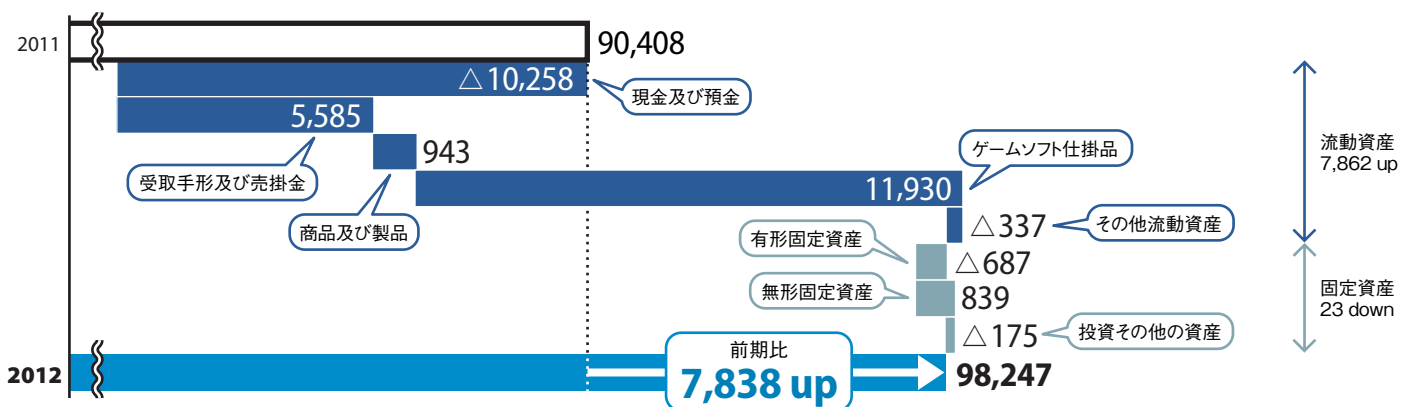
また、遊技機向け関連機器につきましては、『ストリートファイターIV』が堅調に推移するとともに、開発受託の事業展開を行ってまいりました。

この結果、売上高は76億63百万円(前期比3.0%減)、営業利益8億90百万円(前期比66.2%減)となりました。

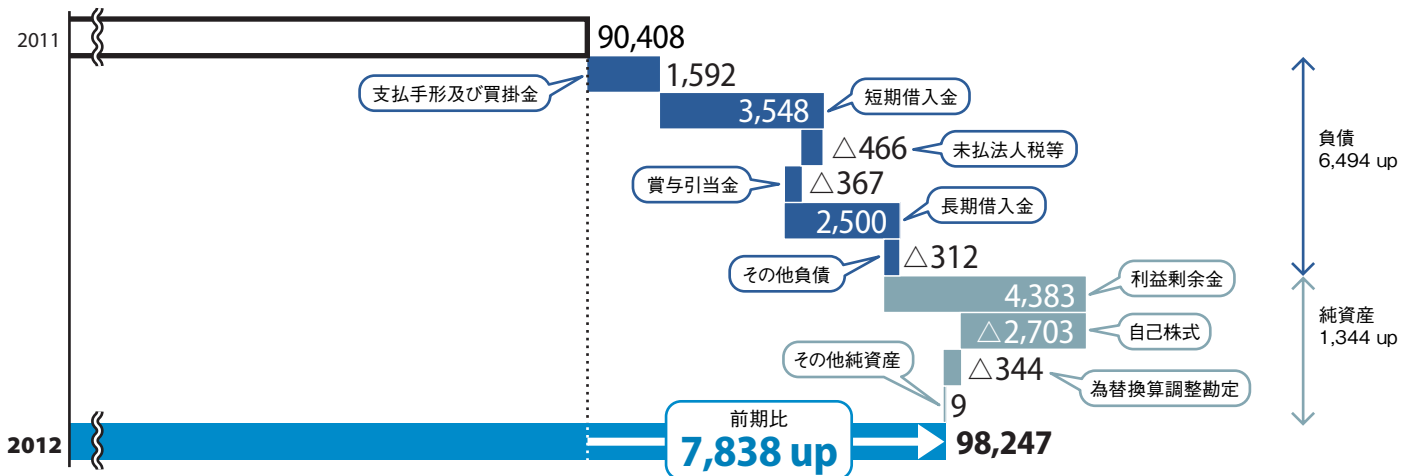
(5) その他事業

その他事業につきましては、主なものはキャラクター関連のライセンス事業で、売上高は28億62百万円(前期比26.5%減)、営業利益8億77百万円(前期比20.1%減)となりました。

資産の部 分析図



負債・純資産の部 分析図





#### 4. 資産、負債および純資産の状況

##### (1) 資産

資産につきましては、前連結会計年度末に比べ78億38百万円増加し982億47百万円となりました。

主な増加は、ゲームソフト仕掛品119億30百万円、受取手形及び売掛金55億85百万円および商品及び製品9億43百万円であり、主な減少は、現金及び預金102億58百万円によるものであります。

##### (2) 負債

負債につきましては、前連結会計年度末に比べ64億94百万円増加し388億95百万円となりました。

主な増加は、短期借入金35億48百万円、長期借入金25億円および支払手形及び買掛金15億92百万円であり、主な減少は、未払法人税等4億66百万円および賞与引当金3億67百万円によるものであります。

##### (3) 純資産

純資産につきましては、前連結会計年度末に比べ13億44百万円増加し593億52百万円となりました。

主な増加は、当期純利益67億23百万円であり、主な減少は、自己株式の増加27億3百万円、剰余金の配当23億40百万円および為替換算調整勘定（海外連結子会社等の純資産の為替換算に係るもの）の変動3億44百万円によるものであります。

#### 5. 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127億24百万円減少し222億87百万円となりました。

各キャッシュ・フローの状況とそれらの要因は、次のとおりであります。

##### (1) 営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動に使用された資金は、76億72百万円（前連結会計年度に得られた資金223億92百万円）となりました。

主な増加は、税金等調整前当期純利益114億25百万円（前連結会計年度は108億7百万円）、減価償却費31億23百万円（同33億15百万円）および仕入債務の増加17億20百万円（同22億64百万円）であり、主な減少は、ゲームソフト仕掛品の増加118億99百万円（同32億46百万円の減少）、売上債権の増加55億50百万円（同55億31百万円）および法人税等の支払額41億95百万円（同7億74百万円）によるものであります。

##### (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、47億94百万円（前連結会計年度は20億46百万円）となりました。

主な内訳は、定期預金の預入による支出24億65百万円（前連結会計年度なし）および有形固定資産の取得による支出21億53百万円（同17億34百万円）によるものであります。

##### (3) 財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動で得られた資金は、5億87百万円（前連結会計年度に使用された資金129億19百万円）となりました。

主な増加は、短期借入金の純増加額67億60百万円（前連結会計年度は125億円の純減少額）および長期借入れによる収入30億円（同30億円）であり、主な減少は、長期借入金の返済による支出37億11百万円（同7億11百万円）、自己株式の取得による支出27億3百万円（同2百万円）および配当金の支払額23億39百万円（同20億64百万円）によるものであります。

##### キャッシュ・フロー関連指標の推移

	2010年 3月期	2011年 3月期	2012年 3月期
自己資本比率(%)	62.3	64.2	<b>60.4</b>
時価ベースの自己資本比率(%)	120.5	103.9	<b>110.8</b>
キャッシュ・フロー対有利子負債比率(%)	122.7	32.8	—
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)	86.9	155.8	—

自己資本比率：自己資本／総資産

時価ベースの自己資本比率：株式時価総額／総資産

キャッシュ・フロー対有利子負債比率：有利子負債／営業キャッシュ・フロー  
インタレスト・カバレッジ・レシオ：営業キャッシュ・フロー／利払い

(注1) 株式時価総額は、自己株式を除く発行済株式数をベースに計算しております。

(注2) 有利子負債は連結貸借対照表に計上されている負債のうち、利子を支払っている全ての負債を対象としております。

(注3) キャッシュ・フロー対有利子負債比率およびインタレスト・カバレッジ・レシオは、2012年3月期におきまして営業キャッシュ・フロー数値がマイナスのため、表記を省略しております。

# 連結貸借対照表

株式会社カプコンおよび連結子会社 2012年および2011年3月31日現在

	前連結会計年度 (2011年3月31日現在) 単位:百万円	当連結会計年度 (2012年3月31日現在) 単位:百万円	当連結会計年度 (2012年3月31日現在) 単位:千米ドル
<b>(資産の部)</b>			
<b>流動資産:</b>			
現金及び預金【注記 9 (1) 及び 11】	35,011	<b>24,752</b>	<b>301,865</b>
受取手形及び売掛金【注記 5 (4) 及び 11】	11,700	<b>17,285</b>	<b>210,799</b>
商品及び製品	849	<b>1,793</b>	<b>21,868</b>
仕掛品	340	<b>443</b>	<b>5,403</b>
原材料及び貯蔵品	1,075	<b>1,417</b>	<b>17,289</b>
ゲームソフト仕掛品	10,443	<b>22,373</b>	<b>272,852</b>
繰延税金資産【注記 14】	5,210	<b>4,239</b>	<b>51,702</b>
その他	2,582	<b>2,791</b>	<b>34,039</b>
貸倒引当金	(37)	<b>(58)</b>	<b>(711)</b>
<b>流動資産合計</b>	<b>67,176</b>	<b>75,038</b>	<b>915,109</b>
<b>固定資産:</b>			
<b>有形固定資産【注記 5 (1)】</b>			
建物及び構築物(純額)【注記 5 (2)】	5,455	<b>5,125</b>	<b>62,509</b>
機械装置及び運搬具(純額)	28	<b>21</b>	<b>263</b>
工具、器具及び備品(純額)	894	<b>1,052</b>	<b>12,835</b>
レンタル機器(純額)	0	—	—
アミューズメント施設機器(純額)	1,815	<b>1,637</b>	<b>19,966</b>
土地【注記 5 (2)】	4,408	<b>4,298</b>	<b>52,424</b>
リース資産(純額)【注記 10 (2)】	924	<b>709</b>	<b>8,647</b>
建設仮勘定	5	—	—
<b>有形固定資産合計</b>	<b>13,532</b>	<b>12,844</b>	<b>156,645</b>
<b>無形固定資産</b>			
のれん	412	<b>291</b>	<b>3,553</b>
その他	2,658	<b>3,619</b>	<b>44,142</b>
<b>無形固定資産合計</b>	<b>3,071</b>	<b>3,911</b>	<b>47,696</b>
<b>投資その他の資産</b>			
投資有価証券【注記 5 (3) 及び 12】	390	<b>368</b>	<b>4,496</b>
繰延税金資産【注記 14】	1,150	<b>908</b>	<b>11,073</b>
破産更生債権等	922	<b>265</b>	<b>3,231</b>
差入保証金【注記 11】	4,741	<b>4,522</b>	<b>55,156</b>
その他	392	<b>663</b>	<b>8,094</b>
貸倒引当金	(968)	<b>(275)</b>	<b>(3,363)</b>
<b>投資その他の資産合計</b>	<b>6,628</b>	<b>6,452</b>	<b>78,690</b>
<b>固定資産合計</b>	<b>23,232</b>	<b>23,208</b>	<b>283,032</b>
<b>資産合計</b>	<b>90,408</b>	<b>98,247</b>	<b>1,198,141</b>

添付の注記は、これらの財務諸表の一部であります。

	前連結会計年度 (2011年3月31日現在) 単位:百万円	当連結会計年度 (2012年3月31日現在) 単位:百万円	当連結会計年度 (2012年3月31日現在) 単位:千米ドル
<b>(負債の部)</b>			
<b>流動負債:</b>			
支払手形及び買掛金【注記 5 (4) 及び 11】	5,665	7,257	88,505
短期借入金【注記 5 (2) (5)、11 及び 23】	3,711	7,259	88,528
リース債務【注記 23】	507	322	3,937
未払法人税等	3,443	2,977	36,307
繰延税金負債【注記 14】	30	7	95
賞与引当金	2,478	2,111	25,745
返品調整引当金	130	118	1,441
資産除去債務【注記 16 及び 24】	—	19	232
その他	8,982	9,254	112,862
<b>流動負債合計</b>	<b>24,950</b>	<b>29,327</b>	<b>357,656</b>
<b>固定負債:</b>			
長期借入金【注記 5 (2) (5)、11 及び 23】	3,644	6,145	74,943
リース債務【注記 23】	461	429	5,235
繰延税金負債【注記 14】	232	225	2,746
退職給付引当金【注記 13 (2)】	1,383	1,509	18,412
資産除去債務【注記 16 及び 24】	340	325	3,971
その他	1,387	932	11,367
<b>固定負債合計</b>	<b>7,450</b>	<b>9,567</b>	<b>116,676</b>
<b>負債合計</b>	<b>32,400</b>	<b>38,895</b>	<b>474,332</b>
<b>(純資産の部)</b>			
<b>株主資本:</b>			
資本金	33,239	33,239	405,356
資本剰余金	21,328	21,328	260,108
利益剰余金	22,945	27,328	333,271
自己株式	(13,143)	(15,846)	(193,253)
<b>株主資本合計</b>	<b>64,370</b>	<b>66,049</b>	<b>805,483</b>
<b>その他の包括利益累計額:</b>			
その他有価証券評価差額金	(56)	(46)	(572)
為替換算調整勘定	(6,305)	(6,650)	(81,102)
<b>その他の包括利益累計額合計</b>	<b>(6,362)</b>	<b>(6,697)</b>	<b>(81,674)</b>
<b>純資産合計</b>	<b>58,007</b>	<b>59,352</b>	<b>723,809</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>90,408</b>	<b>98,247</b>	<b>1,198,141</b>

添付の注記は、これらの財務諸表の一部であります。



# 連結損益計算書 連結包括利益計算書

## 連結損益計算書

株式会社カブコンおよび連結子会社 2012年および2011年3月31日終了事業年度

	前連結会計年度 (2010年4月1日～ 2011年3月31日)	当連結会計年度 (2011年4月1日～ 2012年3月31日)	当連結会計年度 (2011年4月1日～ 2012年3月31日)
	単位:百万円	単位:百万円	単位:千米ドル
<b>売上高</b>	97,716	<b>82,065</b>	<b>1,000,801</b>
<b>売上原価</b>	60,371	<b>49,609</b>	<b>604,991</b>
売上総利益	37,344	<b>32,456</b>	<b>395,809</b>
返品調整引当金戻入額	—	<b>12</b>	<b>154</b>
返品調整引当金繰入額	40	—	—
差引売上総利益	37,304	<b>32,469</b>	<b>395,963</b>
<b>販売費及び一般管理費【注記 6 (1) 及び (3)】</b>	23,009	<b>20,150</b>	<b>245,737</b>
営業利益	14,295	<b>12,318</b>	<b>150,226</b>
<b>営業外収益:</b>			
受取利息	122	<b>85</b>	<b>1,037</b>
受取配当金	19	<b>10</b>	<b>122</b>
受取和解金	—	<b>67</b>	<b>821</b>
その他	89	<b>126</b>	<b>1,547</b>
営業外収益合計	231	<b>289</b>	<b>3,529</b>
<b>営業外費用:</b>			
支払利息	143	<b>115</b>	<b>1,409</b>
為替差損	1,102	<b>456</b>	<b>5,561</b>
支払手数料	60	<b>66</b>	<b>807</b>
寄付金	141	—	—
その他	217	<b>151</b>	<b>1,841</b>
営業外費用合計	1,664	<b>788</b>	<b>9,620</b>
経常利益	12,861	<b>11,819</b>	<b>144,135</b>
<b>特別利益:</b>			
貸倒引当金戻入額	38	—	—
投資有価証券売却益	45	<b>8</b>	<b>109</b>
退職給付制度改定益【注記 13 (2)】	139	—	—
その他	4	—	—
特別利益合計	226	<b>8</b>	<b>109</b>
<b>特別損失:</b>			
固定資産除売却損【注記 6 (2)】	95	<b>321</b>	<b>3,926</b>
投資有価証券評価損【注記 12 (3)】	259	—	—
資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額	204	—	—
減損損失【注記 6 (4)】	149	<b>80</b>	<b>978</b>
事業再編損【注記 6 (5)】	1,453	—	—
災害による損失	105	—	—
その他	13	—	—
特別損失合計	2,281	<b>402</b>	<b>4,904</b>
税金等調整前当期純利益	10,807	<b>11,425</b>	<b>139,340</b>
法人税、住民税及び事業税【注記 14】	4,654	<b>3,513</b>	<b>42,852</b>
法人税等調整額【注記 14】	(1,598)	<b>1,188</b>	<b>14,488</b>
法人税等合計	3,056	<b>4,701</b>	<b>57,341</b>
少数株主損益調整前当期純利益	7,750	<b>6,723</b>	<b>81,999</b>
<b>当期純利益</b>	7,750	<b>6,723</b>	<b>81,999</b>

## 連結包括利益計算書

	前連結会計年度 (2010年4月1日～ 2011年3月31日)	当連結会計年度 (2011年4月1日～ 2012年3月31日)	当連結会計年度 (2011年4月1日～ 2012年3月31日)
	単位:百万円	単位:百万円	単位:千米ドル
<b>少数株主損益調整前当期純利益</b>	7,750	<b>6,723</b>	<b>81,999</b>
その他包括利益【注記 7 (1)】			
その他有価証券評価差額金	(76)	<b>9</b>	<b>119</b>
為替換算調整勘定	(1,553)	<b>(344)</b>	<b>(4,201)</b>
その他の包括利益合計	(1,629)	<b>(334)</b>	<b>(4,082)</b>
<b>包括利益</b>	6,121	<b>6,389</b>	<b>77,917</b>
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	6,121	<b>6,389</b>	<b>77,917</b>
少数株主に係る包括利益	—	—	—

添付の注記は、これらの財務諸表の一部であります。

# 連結株主資本等 変動計算書

株式会社カブコンおよび連結子会社 2012年および2011年3月31日終了事業年度

	前連結会計年度 (2010年4月1日~ 2011年3月31日)	当連結会計年度 (2011年4月1日~ 2012年3月31日)	当連結会計年度 (2011年4月1日~ 2012年3月31日)
	単位:百万円	単位:百万円	単位:千米ドル
<b>株主資本</b>			
<b>資本金</b>			
前期末残高	33,239	<b>33,239</b>	<b>405,356</b>
当期変動額			
当期変動額合計	—	—	—
<b>当期末残高</b>	33,239	<b>33,239</b>	<b>405,356</b>
<b>資本剰余金</b>			
前期末残高	21,328	<b>21,328</b>	<b>260,108</b>
当期変動額			
自己株式の取得	(0)	<b>0</b>	<b>0</b>
当期変動額合計	(0)	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>当期末残高</b>	21,328	<b>21,328</b>	<b>260,108</b>
<b>利益剰余金</b>			
前期末残高	17,262	<b>22,945</b>	<b>279,819</b>
当期変動額			
剰余金の配当【注記8(3)】	(2,068)	<b>(2,340)</b>	<b>(28,547)</b>
当期純利益	7,750	<b>6,723</b>	<b>81,999</b>
当期変動額合計	5,682	<b>4,383</b>	<b>53,451</b>
<b>当期末残高</b>	22,945	<b>27,328</b>	<b>333,271</b>
<b>自己株式</b>			
前期末残高	(13,141)	<b>(13,143)</b>	<b>(160,281)</b>
当期変動額			
自己株式の取得	(2)	<b>(2,703)</b>	<b>(32,972)</b>
自己株式の処分	0	<b>0</b>	<b>0</b>
当期変動額合計	(2)	<b>(2,703)</b>	<b>(32,971)</b>
<b>当期末残高</b>	(13,143)	<b>(15,846)</b>	<b>(193,253)</b>
<b>株主資本合計</b>			
前期末残高	58,689	<b>64,370</b>	<b>785,003</b>
当期変動額			
剰余金の配当	(2,068)	<b>(2,340)</b>	<b>(28,547)</b>
当期純利益	7,750	<b>6,723</b>	<b>81,999</b>
自己株式の取得	(2)	<b>(2,703)</b>	<b>(32,972)</b>
自己株式の処分	0	<b>0</b>	<b>0</b>
当期変動額合計	5,680	<b>1,679</b>	<b>20,480</b>
<b>当期末残高</b>	64,370	<b>66,049</b>	<b>805,483</b>

添付の注記は、これらの財務諸表の一部であります。

	前連結会計年度 (2010年4月1日~ 2011年3月31日)	当連結会計年度 (2011年4月1日~ 2012年3月31日)	当連結会計年度 (2011年4月1日~ 2012年3月31日)
	単位:百万円	単位:百万円	単位:千米ドル
<b>その他の包括利益累計額</b>			
<b>その他有価証券評価差額金</b>			
前期末残高	19	<b>(56)</b>	<b>(691)</b>
当期変動額			
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(76)	<b>9</b>	<b>119</b>
当期変動額合計	(76)	<b>9</b>	<b>119</b>
<b>当期末残高</b>	(56)	<b>(46)</b>	<b>(572)</b>
<b>為替換算調整勘定</b>			
前期末残高	(4,752)	<b>(6,305)</b>	<b>(76,901)</b>
当期変動額			
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(1,553)	<b>(344)</b>	<b>(4,201)</b>
当期変動額合計	(1,553)	<b>(344)</b>	<b>(4,201)</b>
<b>当期末残高</b>	(6,305)	<b>(6,650)</b>	<b>(81,102)</b>
<b>その他の包括利益累計額合計</b>			
前期末残高	(4,732)	<b>(6,362)</b>	<b>(77,592)</b>
当期変動額			
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(1,629)	<b>(334)</b>	<b>(4,082)</b>
当期変動額合計	(1,629)	<b>(334)</b>	<b>(4,082)</b>
<b>当期末残高</b>	(6,362)	<b>(6,697)</b>	<b>(81,674)</b>
<b>純資産合計</b>			
前期末残高	53,956	<b>58,007</b>	<b>707,410</b>
当期変動額			
剰余金の配当	(2,068)	<b>(2,340)</b>	<b>(28,547)</b>
当期純利益	7,750	<b>6,723</b>	<b>81,999</b>
自己株式の取得	(2)	<b>(2,703)</b>	<b>(32,972)</b>
自己株式の処分	0	<b>0</b>	<b>0</b>
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(1,629)	<b>(334)</b>	<b>(4,082)</b>
当期変動額合計	4,050	<b>1,344</b>	<b>16,398</b>
<b>当期末残高</b>	58,007	<b>59,352</b>	<b>723,809</b>

添付の注記は、これらの財務諸表の一部であります。

# 連結キャッシュ・フロー 計算書

株式会社カプコンおよび連結子会社 2012年および2011年3月31日終了事業年度

	前連結会計年度 (2010年4月1日～ 2011年3月31日)	当連結会計年度 (2011年4月1日～ 2012年3月31日)	当連結会計年度 (2011年4月1日～ 2012年3月31日)
	単位:百万円	単位:百万円	単位:千米ドル
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー:</b>			
税金等調整前当期純利益	10,807	<b>11,425</b>	<b>139,340</b>
減価償却費	3,315	<b>3,123</b>	<b>38,090</b>
減損損失	149	<b>80</b>	<b>978</b>
のれん償却額	239	<b>112</b>	<b>1,366</b>
貸倒引当金の増減額(減少)	(56)	<b>9</b>	<b>119</b>
賞与引当金の増減額(減少)	1,180	<b>(362)</b>	<b>(4,417)</b>
返品調整引当金の増減額(減少)	40	<b>(12)</b>	<b>(154)</b>
退職給付引当金の増減額(減少)	(4)	<b>126</b>	<b>1,541</b>
受取利息及び受取配当金	(142)	<b>(95)</b>	<b>(1,159)</b>
支払利息	143	<b>115</b>	<b>1,409</b>
為替差損	1,039	<b>424</b>	<b>5,171</b>
固定資産除売却損	95	<b>321</b>	<b>3,926</b>
投資有価証券売却益	(45)	<b>(8)</b>	<b>(109)</b>
投資有価証券評価損	259	—	—
資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額	204	—	—
事業再編損失	1,453	—	—
災害損失	105	—	—
売上債権の増減額(増加)	(5,531)	<b>(5,550)</b>	<b>(67,684)</b>
たな卸資産の増減額(増加)	409	<b>(1,450)</b>	<b>(17,694)</b>
ゲームソフト仕掛品の増減額(増加)	3,246	<b>(11,899)</b>	<b>(145,118)</b>
仕入債務の増減額(減少)	2,264	<b>1,720</b>	<b>20,978</b>
その他流動資産の増減額(増加)	57	<b>(309)</b>	<b>(3,772)</b>
その他流動負債の増減額(減少)	3,186	<b>202</b>	<b>2,464</b>
その他	913	<b>(1,419)</b>	<b>(17,315)</b>
小計	23,331	<b>(3,447)</b>	<b>(42,038)</b>
利息及び配当金の受取額	141	<b>86</b>	<b>1,055</b>
利息の支払額	(144)	<b>(115)</b>	<b>(1,413)</b>
訴訟関連損失の支払額	(161)	—	—
法人税等の支払額	(774)	<b>(4,195)</b>	<b>(51,164)</b>
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>22,392</b>	<b>(7,672)</b>	<b>(93,560)</b>
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー:</b>			
定期預金の預入による支出【注記9(1)】	—	<b>(2,465)</b>	<b>(30,069)</b>
有形固定資産の取得による支出	(1,734)	<b>(2,153)</b>	<b>(26,260)</b>
有形固定資産の売却による収入	1	<b>434</b>	<b>5,303</b>
無形固定資産の取得による支出	(429)	<b>(527)</b>	<b>(6,435)</b>
投資有価証券の取得による支出	(12)	<b>(12)</b>	<b>(152)</b>
投資有価証券の売却による収入	290	<b>47</b>	<b>581</b>
貸付金の回収による収入	1	<b>0</b>	<b>10</b>
連結範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	(482)	—	—
その他の支出	(166)	<b>(379)</b>	<b>(4,624)</b>
その他の収入	485	<b>260</b>	<b>3,177</b>
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>(2,046)</b>	<b>(4,794)</b>	<b>(58,469)</b>
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー:</b>			
短期借入金の純増減額(減少)	(12,500)	<b>6,760</b>	<b>82,439</b>
長期借入れによる収入	3,000	<b>3,000</b>	<b>36,585</b>
長期借入金の返済による支出	(711)	<b>(3,711)</b>	<b>(45,256)</b>
リース債務の返済による支出	(640)	<b>(418)</b>	<b>(5,098)</b>
自己株式の取得による支出	(2)	<b>(2,703)</b>	<b>(32,972)</b>
自己株式の売却による収入	0	<b>0</b>	<b>0</b>
配当金の支払額	(2,064)	<b>(2,339)</b>	<b>(28,528)</b>
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>(12,919)</b>	<b>587</b>	<b>7,169</b>
<b>現金及び現金同等物に係る換算差額</b>	<b>(2,230)</b>	<b>(845)</b>	<b>(10,310)</b>
<b>現金及び現金同等物の増減額(減少)</b>	<b>5,196</b>	<b>(12,724)</b>	<b>(155,171)</b>
<b>現金及び現金同等物の期首残高</b>	<b>29,815</b>	<b>35,011</b>	<b>426,968</b>
<b>現金および現金同等物の期末残高【注記9(1)】</b>	<b>35,011</b>	<b>22,287</b>	<b>271,796</b>

添付の注記は、これらの財務諸表の一部であります。



1. 主要な連結財務諸表作成方針

株式会社カプコン(以下「当社」と称する)およびその子会社に関する当連結財務諸表は、日本において一般に公正妥当と認められた会計原則(以下「日本の会計基準」と称する)に準拠して日本の証券取引法の要請により当社が作成しております。日本の会計基準は国際会計基準で要求される会計処理や開示事項と異なる部分があります。

また、当連結財務諸表上の金額は、百万円以下の端数を切り捨てて表示しております。(米ドルに換算した金額は、1,000ドル以下の端数を切り捨てて表示しております。)

当連結財務諸表上の米ドル額表示のために、2012年3月31日現在のおよその実勢為替相場1米ドル=82円を使用しております。当連結財務諸表および注記に表示しているこれらの米ドル額は、単に読者の便宜のために円貨を米ドルに換算したにすぎず、円金額が実際の米ドルを表したり、または、米ドルに換金されたり、あるいは換金されうると解されるものではありません。

2. 主要な会計方針

(1) 連結の基本方針

当連結財務諸表は、当社および当社が過半数の株式を所有する子会社14社(以下15社を総称して「当社グループ」と称する)の連結決算日現在の勘定を含んでおります。重要な連結会社間の取引ならびに債権債務はすべて消去しています。

20%以上50%以下の持分比率を有する会社(以下「関連会社」と称する)には、持分法を適用しております。

当社の連結子会社(14社)は以下のとおりであります。

- CAPCOM U.S.A., INC. (アメリカ)
- CAPCOM GAME STUDIO VANCOUVER, INC. (カナダ)
- BEELINE INTERACTIVE, INC. (アメリカ)
- BEELINE INTERACTIVE CANADA, INC. (カナダ)
- BEELINE INTERACTIVE EUROPE LTD. (英国)
- CE EUROPE LTD. (イギリス)
- CEG INTERACTIVE ENTERTAINMENT GmbH(ドイツ)
- CAPCOM ENTERTAINMENT FRANCE SAS(フランス)
- CAPCOM ASIA CO., LTD. (香港)
- CAPCOM ENTERTAINMENT KOREA CO., LTD. (韓国)
- 株式会社カプトロン (日本)
- 株式会社ケーター (日本)
- 株式会社エンターライズ (日本)
- 株式会社ビーライン・インタラクティブ・ジャパン (日本)

当社の持分法適用関連会社は以下のとおりであります。

STREET FIGHTER FILM, LLC (米国)

(2) 有価証券

その他有価証券

時価のあるもの:

決算期末日の市場価格等に基づく時価法

(評価差額は全部純資産直入法により処理し、売却原価は総平均法により算定しております。)

時価のないもの:

総平均法に基づく原価法

(3) たな卸資産(商品及び製品・仕掛品・原材料及び貯蔵品)およびゲームソフト仕掛品

たな卸資産: 主として移動平均法による原価法(貸借対照表額は収益性の低下に基づく簿価切下げの方法により算定)

ゲームソフト仕掛品: ゲームソフトの開発費用(コンテンツ部分およびコンテンツと不可分のソフトウェア部分)は、個別法による原価法(貸借対照表額は収益性の低下に基づく簿価切下げの方法により算定)

(4) 有形固定資産の減価償却方法(リース資産を除く)

建物(建物附属設備を除く)は定額法、建物以外については定率法を採用しております。

ただし、在外連結子会社については一部の子会社を除き定額法を採用しております。

なお、主な耐用年数は以下のとおりであります。

建物及び構築物	3~50年
アミューズメント施設機器	3~20年

(5) 無形固定資産の減価償却方法(リース資産を除く)

主に定額法によっております。

自社利用のソフトウェアは、社内における利用可能期間(3~5年)に基づく定額法、オンラインコンテンツについては見積サービス提供期間(2~3年)に基づく定額法を採用しております。

(6) リース資産の減価償却の方法

所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産

リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法を採用しております。ただし、リース契約上に残存保証の取決めのある場合においては、当該残存保証額を残存価額としております。

なお、所有権移転外ファイナンス・リース取引のうち、リース取引開始日が2008年3月31日以前のものについては、従来通り賃貸借取引に係る方法に準じた会計処理によっております。

所有権移転ファイナンス・リース取引に係るリース資産  
自己所有の固定資産に適用する減価償却方法と同一の方法を採用しております。

(7) 貸倒引当金

売上債権および貸付金等の貸倒れによる損失に備えるため、一般債権については貸倒実績率により、貸倒懸念債権等特定の債権については個別に回収可能性を検討し、回収不能見込額を計上しております。

(8) 賞与引当金

従業員に対する賞与の支給に充てるため、当連結会計年度末までに支給額が確定していない従業員賞与の支給見込額のうち、当連結会計年度に負担すべき額を計上しております。

(9) 退職給付引当金

従業員の退職給付に備えるため、当連結会計年度末における退職給付債務の見込額に基づき計上しております。

会計基準変更時差異(552百万円(6,737千米ドル))については、15年による按分額を費用処理しております。

過去勤務債務は、その発生時の従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数(8年)による定額法により費用処理しております。

数理計算上の差異は、各連結会計年度の発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数(8~9年)による定額法により按分した額をそれぞれ発生の日から翌連結会計年度から費用処理することとしております。

(10) 返品調整引当金

決算期末日後予想される返品による損失に備えるため、過去の返品実績等に基づき、計上しております。

5. 連結貸借対照表関係

(1) 有形固定資産の減価償却累計額

(11) のれんの償却方法及び償却期間

のれんについては、発生の実態に基づいて償却期間を見積り、4年で均等償却しております。

なお、金額の重要性が乏しいものについては一括償却しております。

(12) 連結キャッシュ・フロー計算書における資金の範囲

手許現金、要求払預金および容易に換金可能であり、かつ、価値の変動について僅少なリスクしか負わない取得日から3ヶ月以内に償還期限の到来する短期投資からなっております。

(13) 消費税等の会計処理

税抜方式によっております。

3. 表示方法の変更

(1) 連結キャッシュ・フロー計算書

前連結会計年度において、「財務活動によるキャッシュ・フロー」の短期借入金に係る収支は、総額表示としておりましたが、キャッシュ・フローの状況をより適切に表示するため、当連結会計年度より「短期借入金の純増減額」と純額表示に変更しております。この表示の変更を反映させるため、前連結会計年度の財務諸表の組替えを行っております。

この結果、前連結会計年度のキャッシュ・フロー計算書において、「財務活動によるキャッシュ・フロー」の「短期借入金の返済による支出」に表示していた(12,500百万円)は、「短期借入金の純増減額」(12,500百万円)として組み替えております。

4. 追加情報

当連結会計年度の期首以後に行われる会計上の変更及び過去の誤謬の訂正より、「会計上の変更及び誤謬の訂正に関する会計基準」(企業会計基準第24号 平成21年12月4日)及び「会計上の変更及び誤謬の訂正に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第24号 平成21年12月4日)を適用しております。

	前連結会計年度 (2011年3月31日現在)	当連結会計年度 (2012年3月31日現在)	当連結会計年度 (2012年3月31日現在)
	単位:百万円	単位:百万円	単位:千米ドル
有形固定資産の減価償却累計額	16,688	16,712	203,814

(注) 減価償却累計額には、減損損失累計額が含まれております。

## (2)担保資産

	前連結会計年度 (2011年3月31日現在)	当連結会計年度 (2012年3月31日現在)	当連結会計年度 (2012年3月31日現在)
	単位:百万円	単位:百万円	単位:千米ドル
①担保に供している資産			
建物	4,285	<b>3,817</b>	<b>46,558</b>
土地	3,902	<b>3,314</b>	<b>40,415</b>
計	8,187	<b>7,131</b>	<b>86,973</b>
②担保提供資産に対する債務			
短期借入金	—	<b>260</b>	<b>3,170</b>
一年以内返済予定の長期借入金	700	<b>490</b>	<b>5,975</b>
長期借入金	630	<b>140</b>	<b>1,707</b>
計	1,330	<b>890</b>	<b>10,853</b>

## (3)関連会社の株式等

	前連結会計年度 (2011年3月31日現在)	当連結会計年度 (2012年3月31日現在)	当連結会計年度 (2012年3月31日現在)
	単位:百万円	単位:百万円	単位:千米ドル
投資有価証券	0	—	—

## (4)期末日満期手形の会計処理については、満期日に決済がおこなわれたものとして処理しております。

なお、当連結会計年度末日が金融機関の休日であったため、次の期末日満期手形を満期日に決済が行われたものとして処理しております。

	前連結会計年度 (2011年3月31日現在)	当連結会計年度 (2012年3月31日現在)	当連結会計年度 (2012年3月31日現在)
	単位:百万円	単位:百万円	単位:千米ドル
受取手形	—	<b>1</b>	<b>12</b>
支払手形	—	<b>41</b>	<b>511</b>

## (5)信用枠

当社は、効率的かつ安定した資金調達や資金効率の向上、財務基盤の改善を図ることを目的として、貸出コミットメントライン契約を締結しております。なお、借入金実行残高は次のとおりであります。

	前連結会計年度 (2011年3月31日現在)	当連結会計年度 (2012年3月31日現在)	当連結会計年度 (2012年3月31日現在)
	単位:百万円	単位:百万円	単位:千米ドル
契約の総額	26,500	<b>26,500</b>	<b>323,170</b>
借入実行残高	—	<b>6,500</b>	<b>79,268</b>
差引未実行残高	26,500	<b>20,000</b>	<b>243,902</b>



6. 連結損益計算書関係

(1) 販売費及び一般管理費

	前連結会計年度 (2010年4月1日～ 2011年3月31日)	当連結会計年度 (2011年4月1日～ 2012年3月31日)	当連結会計年度 (2011年4月1日～ 2012年3月31日)
	単位:百万円	単位:百万円	単位:千米ドル
広告宣伝費	5,622	<b>4,105</b>	<b>50,069</b>
販売促進費	1,576	<b>1,601</b>	<b>19,531</b>
給料・賞与等	4,431	<b>4,589</b>	<b>55,970</b>
減価償却費	867	<b>795</b>	<b>9,706</b>
賞与引当金繰入額	1,275	<b>848</b>	<b>10,350</b>
支払手数料	1,382	<b>1,055</b>	<b>12,874</b>
研究開発費	2,924	<b>2,236</b>	<b>27,277</b>

(2) 固定資産除売却損

	前連結会計年度 (2010年4月1日～ 2011年3月31日)	当連結会計年度 (2011年4月1日～ 2012年3月31日)	当連結会計年度 (2011年4月1日～ 2012年3月31日)
	単位:百万円	単位:百万円	単位:千米ドル
建物及び構築物	4	<b>33</b>	<b>413</b>
工具、器具及び備品	13	<b>11</b>	<b>137</b>
アミューズメント施設機器	71	<b>5</b>	<b>66</b>
土地	—	<b>117</b>	<b>1,431</b>
その他	4	<b>153</b>	<b>1,876</b>
計	95	<b>321</b>	<b>3,926</b>

(3) 一般管理費に含まれる研究開発費

	前連結会計年度 (2010年4月1日～ 2011年3月31日)	当連結会計年度 (2011年4月1日～ 2012年3月31日)	当連結会計年度 (2011年4月1日～ 2012年3月31日)
	単位:百万円	単位:百万円	単位:千米ドル
研究開発費	2,924	<b>2,236</b>	<b>27,277</b>

(4) 減損損失

減損損失を計上した資産は、以下のとおりであります。

用途	種類	前連結会計年度 (2010年4月1日～2011年3月31日)	当連結会計年度 (2011年4月1日～2012年3月31日)	当連結会計年度 (2011年4月1日～2012年3月31日)
		単位:百万円	単位:百万円	単位:千米ドル
処分予定資産	アミューズメント施設機器	149	<b>18</b>	<b>224</b>
処分予定資産	建物及び構築物	—	<b>23</b>	<b>291</b>
遊休資産	土地	—	<b>37</b>	<b>462</b>

(前連結会計年度)

当社グループは、事業に供している資産のうちオンラインゲーム用コンテンツ、賃貸用資産、遊休資産および処分予定資産を個別単位にグルーピングを行い、その他の事業用資産を事業セグメントに基づきグルーピングを行っております。

処分予定資産は、営業方針を変更し除却を予定しており、該当資産の帳簿価額の回収が見込まれないため、減損損失を上記の表のとおりに計上いたしました。

処分予定資産は、回収可能価額を零として算定しております。

(当連結会計年度)

当社グループは、事業に供している資産のうちオンラインゲーム用コンテンツ、賃貸用資産、遊休資産および処分予定資産を個別単位にグルーピングを行い、その他の事業用資産を事業セグメントに基づきグルーピングを行っております。

処分予定資産は、営業方針を変更し除却を予定しており、該当資産の帳簿価額の回収が見込まれないため、減損損失を上記の表のとおりに計上いたしました。

処分予定資産のうち、売却を予定しているものについては、不動産鑑定士による不動産鑑定評価額をもとに算定した正味売却価額を回収可能価額としております。

除却を予定しているものについては回収可能価額を零としております。

## (5) 事業再編損

## ① 前連結会計年度（自 2010年4月1日 至 2011年3月31日）

各事業の収益性を検討したことにより、オンライン関連事業等につきまして、開発体制等を見直し保有資産を厳格に評価したことによって発生した費用であります。

## ② 当連結会計年度（自 2011年4月1日 至 2012年3月31日）

該当事項はありません。

## 7. 連結包括利益計算書関係

当連結会計年度（2011年4月1日～2012年3月31日）

## (1) その他包括利益に係る組替調整額および税効果額

	単位:百万円	単位:千米ドル
その他有価証券評価差額金		
当期発生額	18	227
組替調整額	(8)	(108)
税効果調整前	9	119
税効果額	—	—
その他有価証券評価差額金	9	119
為替換算調整勘定		
当期発生額	(344)	(4,201)
その他包括利益合計	(334)	(4,082)

## 8. 連結株主資本等変動計算書関係

前連結会計年度（2010年4月1日～2011年3月31日）

## (1) 発行済株式に関する事項

株式の種類	当連結会計年度期首	増加	減少	当連結会計年度末
普通株式(千株)	67,723	—	—	67,723

(注) 当連結会計年度においては、増減はありません。

## (2) 自己株式に関する事項

株式の種類	当連結会計年度期首	増加	減少	当連結会計年度末
普通株式(千株)	8,636	1	0	8,637

(注) 増加数の主な内訳は、次のとおりであります。

単元未満株式の買取による増加 1千株

## (3) 配当に関する事項

## ① 配当金支払額

決議	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	1株当たり配当額 (円)	基準日	効力発生日
2010年6月18日 定時株主総会	普通株式	1,181	20	2010年3月31日	2010年6月21日
2010年10月28日 取締役会	普通株式	886	15	2010年9月30日	2010年11月19日

②基準日が当連結会計年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌連結会計年度となるもの

決議	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	配当の原資	1株当たり配当額 (円)	基準日	効力発生日
2011年6月17日 定時株主総会	普通株式	1,477	利益剰余金	25	2011年3月31日	2011年6月20日

当連結会計年度(2011年4月1日~2012年3月31日)

(1)発行済株式に関する事項

株式の種類	当連結会計年度期首	増加	減少	当連結会計年度末
普通株式(千株)	67,723	—	—	<b>67,723</b>

(注)当連結会計年度においては、増減はありません。

(2)自己株式に関する事項

株式の種類	当連結会計年度期首	増加	減少	当連結会計年度末
普通株式(千株)	8,637	1,501	0	<b>10,138</b>

(注)増加数の主な内訳は、次のとおりであります。

自己株式の買付けによる増加	1,500千株
単元未満株式の買取による増加	1千株

(3)配当に関する事項

①配当金支払額

決議	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	1株当たり配当額 (円)	基準日	効力発生日
2011年6月17日 定時株主総会	普通株式	1,477	25	2011年3月31日	2011年6月20日
2011年10月26日 取締役会	普通株式	863	15	2011年9月30日	2011年11月17日

決議	株式の種類	配当金の総額 (千米ドル)	1株当たり配当額 (米ドル)	基準日	効力発生日
2011年6月17日 定時株主総会	普通株式	18,013	0.30	2011年3月31日	2011年6月20日
2011年10月26日 取締役会	普通株式	10,533	0.18	2011年9月30日	2011年11月17日

②基準日が当連結会計年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌連結会計年度となるもの

決議	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	配当の原資	1株当たり配当額 (円)	基準日	効力発生日
2012年6月15日 定時株主総会	普通株式	1,439	利益剰余金	25	2012年3月31日	2012年6月18日

決議	株式の種類	配当金の総額 (千米ドル)	配当の原資	1株当たり配当額 (米ドル)	基準日	効力発生日
2012年6月15日 定時株主総会	普通株式	17,556	利益剰余金	0.30	2012年3月31日	2012年6月18日



## 9. 連結キャッシュ・フロー計算書関係

(1) 現金及び現金同等物の期末残高と連結貸借対照表に掲記されている科目の金額との関係

	前連結会計年度 (2011年3月31日現在)	当連結会計年度 (2012年3月31日現在)	当連結会計年度 (2012年3月31日現在)
	単位:百万円	単位:百万円	単位:千米ドル
現金及び預金勘定	35,011	<b>24,752</b>	<b>301,865</b>
預入期間が3ヶ月超の定期預金	—	<b>(2,465)</b>	<b>(30,069)</b>
現金及び現金同等物	35,011	<b>22,287</b>	<b>271,796</b>

(2) 重要な非資金取引の内容

	前連結会計年度 (2011年3月31日現在)	当連結会計年度 (2012年3月31日現在)	当連結会計年度 (2012年3月31日現在)
	単位:百万円	単位:百万円	単位:千米ドル
ファイナンス・リース取引に係る資産の額	590	<b>321</b>	<b>3,917</b>

## 10. リース取引関係

(1) リース取引開始日が2008年3月31日以前の所有権移転外ファイナンス・リース取引

重要性が乏しいため、記載を省略しております。

(2) ファイナンス・リース取引

① 所有権移転ファイナンス・リース取引

・リース資産の内容:

無形固定資産

主として、アミューズメント施設運営事業におけるソフトウェアであります。

・リース資産の減価償却の方法:

2. 主要な会計方針「(6)リース資産の減価償却の方法」に記載のとおりであります。

② 所有権移転外ファイナンス・リース取引

・リース資産の内容:

有形固定資産

主として、アミューズメント施設運営事業におけるアミューズメント施設機器であります。

・リース資産の減価償却の方法:

2. 主要な会計方針「(6)リース資産の減価償却の方法」に記載のとおりであります。

(3) オペレーティング・リース取引

① 未経過リース料

	前連結会計年度 (2010年4月1日~2011年3月31日)	当連結会計年度 (2011年4月1日~2012年3月31日)	当連結会計年度 (2011年4月1日~2012年3月31日)
	単位:百万円	単位:百万円	単位:千米ドル
1年以内	212	<b>272</b>	<b>3,317</b>
1年超	410	<b>876</b>	<b>10,683</b>
合計	622	<b>1,148</b>	<b>14,001</b>

(減損損失について)

リース資産に配分された減損損失はありません。

## 11. 金融商品関係

① 金融商品の状況に関する事項

(1) 金融商品に対する取組方針

当社グループは、資金の運用を原則として元本の償還及び利息の支払いについて確実性の高い金融商品によるものとし、安全性・流動性(換金性、市場性)・収益性を考慮して行っております。

また、資金調達については銀行等金融機関からの借入により行っております。

デリバティブ取引は、外貨建取引の為替変動リスクおよび借入金、貸付金、利付債券等の金利変動リスクを回避するためにのみ利用し、投機目的による取引は行わない方針としております。

(2) 金融商品の内容及びそのリスク並びにリスク管理体制

営業債権である受取手形及び売掛金は、取引先の信用リスクに晒されています。当該リスクに関しては、取引の重要度に応じて、適宜与信管理に関する定め等を設け、取引先ごとに債権の期日管理および残高管理を行うとともに、重要な取引先の信用状況について定期的に把握することとしております。当社が、投資有価証券として保有している株式は、主に業務上の関係を有する上場企業の株式であり、市場価格の変動リスクに晒されておりますが、四半期ごとに時価を確認し、適宜取締役会に報告されております。

営業債務である支払手形及び買掛金については、その支払期日が一年以内となっております。

借入金のうち、短期借入金は主に運転資金に係る資金調達であり、長期借入金は主に長期運転資金および設備投資資金に係る資金調達です。また、営業債務や借入金は流動性リスクに晒されていますが、当社グループでは、各社が月次に資金繰り計画を作成するなどの方法により管理しております。

(3) 金融商品の時価等に関する事項についての補足説明

該当事項はありません。

② 金融商品の時価等に関する事項

連結貸借対照表計上額、時価およびこれらの差額については、次のとおりであります。

(1) 前連結会計年度(2011年3月31日現在)

	単位:百万円		
	貸借対照表計上額	時価	差額
(1)現金及び預金	35,011	35,011	—
(2)受取手形及び売掛金	11,700	11,700	—
(3)差入保証金	4,741	4,637	(104)
資産計	51,453	51,349	(104)
(1)支払手形及び買掛金	5,665	5,665	—
(2)短期借入金	3,711	3,711	—
(3)長期借入金	3,644	3,619	(24)
負債計	13,021	12,996	(24)

(2) 当連結会計年度(2012年3月31日現在)

	単位:百万円			単位:千円		
	貸借対照表計上額	時価	差額	貸借対照表計上額	時価	差額
(1)現金及び預金	24,752	24,752	—	301,865	301,865	—
(2)受取手形及び売掛金	17,285	17,285	—	210,799	210,799	—
(3)差入保証金	4,522	4,470	(52)	55,156	54,516	(640)
資産計	46,561	46,508	(52)	567,822	567,182	(640)
(1)支払手形及び買掛金	7,257	7,257	—	88,505	88,505	—
(2)短期借入金	7,259	7,259	—	88,528	88,528	—
(3)長期借入金	6,145	6,151	6	74,943	75,018	75
負債計	20,662	20,668	6	251,977	252,052	75

(注1) 金融商品の時価の算定に関する事項

資産  
 (1) 現金及び預金、並びに(2)受取手形及び売掛金  
 これらは短期間で決済されるため、時価は帳簿価額にほぼ等しいことから、当該帳簿価額によっております。  
 (3) 差入保証金  
 差入保証金の時価については、将来返還される金額を回収期間に応じた国債利回りで割り引いて算定する方法によっております。

負債  
 (1) 支払手形及び買掛金、並びに(2)短期借入金  
 これらは短期間で決済されるため、時価は帳簿価額にほぼ等しいことから、当該帳簿価額によっております。  
 (3) 長期借入金  
 長期借入金のうち、変動金利によるものは、短期間で市場金利を反映し、また、当社の信用状態が実行後大きく異なっていないことから、時価は帳簿価額と近似していると考えられるため、当該帳簿価額によっております。固定金利によるものは、元金金の合計額を同様の新規借入を行った場合に想定される利率で割り引いて算定する方法によっております。

(注2) 金銭債権及び満期のある有価証券の連結決算日後の償還予定額

## (1) 前連結会計年度(2011年3月31日現在)

	単位:百万円			
	1年以内	1年超5年以内	5年超10年以内	10年超
(1)現金及び預金	35,011	—	—	—
(2)受取手形及び売掛金	11,700	—	—	—
(3)差入保証金	671	3,247	530	291
合計	47,383	3,247	530	291

## (2) 当連結会計年度(2012年3月31日現在)

	単位:百万円				単位:千米ドル			
	1年以内	1年超5年以内	5年超10年以内	10年超	1年以内	1年超5年以内	5年超10年以内	10年超
(1)現金及び預金	24,752	—	—	—	301,865	—	—	—
(2)受取手形及び売掛金	17,285	—	—	—	210,799	—	—	—
(3)差入保証金	1,552	2,531	434	4	18,932	30,871	5,303	49
合計	43,591	2,531	434	4	531,598	30,871	5,303	49

## 12. 有価証券関係

## (1) その他有価証券

## ① 前連結会計年度(2011年3月31日)

区分	単位:百万円		
	連結貸借対照表計上額	取得原価	差額
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えるもの			
(1)株式	102	78	24
(2)債権	—	—	—
(3)その他	—	—	—
小計	102	78	24
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えないもの			
(1)株式	240	321	(80)
(2)債権	—	—	—
(3)その他	—	—	—
小計	240	321	(80)
合計	343	399	(56)



②当連結会計年度(2012年3月31日)

区分	単位:百万円			単位:千米ドル		
	連結貸借対照表 計上額	取得原価	差額	連結貸借対照表 計上額	取得原価	差額
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えるもの						
(1)株式	55	39	15	672	482	190
(2)債権	—	—	—	—	—	—
(3)その他	—	—	—	—	—	—
小計	55	39	15	672	482	190
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えないもの						
(1)株式	271	334	(62)	3,311	4,073	(762)
(2)債権	—	—	—	—	—	—
(3)その他	—	—	—	—	—	—
小計	271	334	(62)	3,311	4,073	(762)
合計	326	373	(46)	3,984	4,556	(572)

(2)連結会計年度中に売却したその他有価証券

①前連結会計年度(2010年4月1日～2011年3月31日)

区分	単位:百万円		
	売却額	売却益の 合計額	売却損の 合計額
(1)株式	290	45	—
(2)債権	—	—	—
(3)その他	—	—	—
合計	290	45	—

②当連結会計年度(2011年4月1日～2012年3月31日)

区分	単位:百万円			単位:千米ドル		
	売却額	売却益の 合計額	売却損の 合計額	売却額	売却益の 合計額	売却損の 合計額
(1)株式	47	8	—	580	108	—
(2)債権	—	—	—	—	—	—
(3)その他	—	—	—	—	—	—
合計	47	8	—	580	108	—

(3)減損処理を行った有価証券

表中の「取得原価」は減損処理後の帳簿価額であります。

①前連結会計年度(自2010年4月1日至2011年3月31日)

前連結会計年度において減損処理を行い、投資有価証券評価損259百万円を計上しております。

②当連結会計年度(自2011年4月1日至2012年3月31日)

当連結会計年度においては、該当事項はありません。

なお、株式の減損に当たっては、回復可能性があると認められる場合を除き、当連結会計年度末における時価が取得原価の50%以下に下落したときに減損処理を行っております。

また、回復可能性があると認められる場合を除き、期末における時価の下落率が取得原価の30%以上50%未満であるときは、過去一定期間における時価と取得原価との乖離状況等保有有価証券の時価水準を把握するとともに、発行体の公表財務諸表ベースでの各種財務諸表比率の検討等により、総合的に判断して減損処理を行っております。

## 13. 退職給付関係

## (1) 採用している退職給付制度の概要

当社および一部の連結子会社は、2011年1月1日に適格退職年金制度から確定拠出制度へ移行しております。また、一部の在外連結子会社におきましては、確定拠出型制度を設けております。

## (2) 退職給付債務に関する事項

	前連結会計年度 (2011年3月31日現在)	当連結会計年度 (2012年3月31日現在)	当連結会計年度 (2012年3月31日現在)
	単位:百万円	単位:百万円	単位:千米ドル
A. 退職給付債務	(1,459)	<b>(1,798)</b>	<b>(21,931)</b>
B. 年金資産	—	—	—
C. 未積立退職給付債務(A+B)	(1,459)	<b>(1,798)</b>	<b>(21,931)</b>
D. 会計基準変更時差異の未処理額	63	<b>47</b>	<b>577</b>
E. 未認識数理計算上の差異	106	<b>321</b>	<b>3,925</b>
F. 未認識過去勤務債務	(94)	<b>(80)</b>	<b>(982)</b>
G. 連結貸借対照表計上額純額(C+D+E+F)	(1,383)	<b>(1,509)</b>	<b>(18,412)</b>
H. 前払年金費用	—	—	—
I. 退職給付引当金(G-H)	(1,383)	<b>(1,509)</b>	<b>(18,412)</b>

(注) 一部の子会社は、退職給付の算定にあたり簡便法を採用しております。  
なお、確定拠出年金制度への移行に伴う影響額は次のとおりであります。

	単位:百万円
退職給付債務の減少	<b>1,334</b>
年金資産の減少	<b>(955)</b>
会計基準変更時差異の減少	<b>(89)</b>
未認識数理計算上の差異	<b>(149)</b>
未認識過去勤務債務	—
退職給付引当金の減少	<b>139</b>

また、確定拠出年金制度への資産移換額は955百万円であり、全額移換しております。

## (3) 退職給付費用に関する事項

	前連結会計年度 (2010年4月1日~2011年3月31日)	当連結会計年度 (2011年4月1日~2012年3月31日)	当連結会計年度 (2011年4月1日~2012年3月31日)
	単位:百万円	単位:百万円	単位:千米ドル
A. 勤務費用	221	<b>123</b>	<b>1,503</b>
B. 利息費用	30	<b>16</b>	<b>200</b>
C. 期待運用収益	(17)	—	—
D. 会計基準変更時差異の費用処理額	31	<b>15</b>	<b>192</b>
E. 数理計算上の差異の費用処理額	44	<b>15</b>	<b>186</b>
F. 未認識過去勤務債務	(3)	<b>(13)</b>	<b>(163)</b>
G. 退職給付費用(A+B+C+D+E+F)	306	<b>157</b>	<b>1,918</b>
H. 確定拠出年金制度への移行に伴う損益	(139)	—	—
I. その他	58	<b>193</b>	<b>2,356</b>
J. 計(G+H+I)	225	<b>350</b>	<b>4,275</b>

(注) 1. 簡便法を採用している連結子会社の退職給付費用は、A. 勤務費用に計上しております。  
2. I. その他は、確定拠出年金への掛金支払額であります。

(4)退職給付債務等の計算の基礎に関する事項

	前連結会計年度 (2010年4月1日～2011年3月31日)	当連結会計年度 (2011年4月1日～2012年3月31日)
A. 退職給付見込額の期間配分方法	期間定額基準	期間定額基準
B. 割引率	1.5%	1.5%
C. 期待運用収益率	2.5%	—
D. 過去勤務債務の額の処理年数	8年 (発生時の従業員の平均残存勤務期間 以内の一定の年数による定額法により費用 処理する方法)	8年 前連結会計年度と同じ処理方法
E. 数理計算上の差異の処理年数	9年 (各連結会計年度の発生時の従業員の平均残 存勤務期間以内の一定の年数による定額法に より翌連結会計年度から費用処理する方法)	8～9年 前連結会計年度と同じ処理方法
F. 会計基準変更時差異の処理年数	15年	15年

14. 税効果会計関係

(1)繰延税金資産および繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

	前連結会計年度 (2011年3月31日現在)	当連結会計年度 (2012年3月31日現在)	当連結会計年度 (2012年3月31日現在)
	単位:百万円	単位:百万円	単位:千米ドル
(繰延税金資産)			
貸倒引当金	233	14	179
賞与引当金損	835	754	9,199
退職給付引当金	559	534	6,516
役員退職慰労金	166	141	1,725
たな卸資産	2,947	2,247	27,405
前払費用	273	118	1,442
連結子会社の繰越欠損金等	416	252	3,081
関係会社株式	224	196	2,395
減価償却費	84	117	1,436
減損損失	140	108	1,326
前受収益	555	440	5,369
その他	1,612	1,565	19,091
小計	8,051	6,491	79,168
評価性引当金額	(1,262)	(1,200)	(14,634)
繰延税金資産の合計	6,789	5,291	64,534
(繰延税金負債)			
在外子会社たな卸資産	(629)	(367)	(4,484)
その他	(62)	(9)	(115)
繰延税金負債の合計	(692)	(377)	(4,600)
繰延税金資産の純額	6,097	4,914	59,933
連結貸借対照表との関係は以下のとおりであります。			
流動資産—繰延税金資産	5,210	4,239	51,702
固定資産—繰延税金資産	1,150	908	11,073
流動負債—繰延税金負債	(30)	(7)	(95)
固定負債—繰延税金負債	(232)	(225)	(2,746)
合計	6,097	4,914	59,933



## (2) 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との間に重要な差異があるときの、当該差異の原因となった主要な項目別の内訳

	前連結会計年度 (2011年3月31日現在)	当連結会計年度 (2012年3月31日現在)
	単位:%	単位:%
法定実効税率 (調整)	40.6	—
評価性引当金額の増減に係る項目	(13.1)	—
法人税等税額控除	0.5	—
のれん償却額	0.9	—
海外連結子会社の適用税率差	(1.2)	—
交際費等の永久差異	0.7	—
留保利益の税効果	0.4	—
連結上の消去等に係る項目	0.4	—
その他	(0.9)	—
税効果会計適用後の法人税等の負担率	28.3	—

(注) 当連結会計年度は、法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との間の差異が法定実効税率の100分の5以下であるため注記を省略しております。

## (3) 法人税等の税率の変更による繰延税金資産及び繰延税金負債の金額の修正

経済社会の構造の変化に対応した税制の構築を図るための所得税法の一部を改正する法律および東日本大震災からの復興のための施策を実施するために必要な財源の確保に関する特別措置法が平成23年12月2日に公布されたことに伴い、当連結会計年度の繰延税金資産および繰延税金負債の計算(ただし、平成24年4月1日以降解消されるものに限る)に使用した法定実効税率は、前連結会計年度の40.6%から、回収または支払が見込まれる期間が平成24年4月1日から平成27年3月31日までのものは37.9%、平成27年4月1日以降のものについては35.5%にそれぞれ変更されております。

その結果、繰延税金資産の金額(繰延税金負債の金額を控除した金額)が312百万円(3,814千米ドル)減少し、当連結会計年度に計上された法人税等調整額が312百万円(3,814千米ドル)増加しております。

## 15. 企業結合等関係

重要性が乏しいため、注記を省略しております。

## 16. 資産除去債務関係

資産除去債務のうち連結貸借対照表に計上しているもの

## ① 当該資産除去債務の概要

事業所およびアミューズメント施設事業における営業店舗の不動産賃貸契約に伴う現状回復義務等であります。

## ② 当該資産除去債務の金額の算定方法

事務所の使用見込み期間を当該固定資産の減価償却期間(主に15年)と見積り、割引率は当該減価償却期間に見合う国債の流通利回り(主に1.885%)を使用して資産除去債務の金額を計算しております。

アミューズメント施設事業における営業店舗は使用見込み期間を賃貸契約期間(主に6~10年)と見積り、割引率は当該契約期間に見合う国債の流通利回り(主に0.723~1.395%)を使用して資産除去債務の金額を計算しております。

## ③ 当会計年度末における当該資産除去債務の総額の増減

	前連結会計年度 (2010年4月1日~2011年3月31日)	当連結会計年度 (2011年4月1日~2012年3月31日)	当連結会計年度 (2011年4月1日~2012年3月31日)
	単位:百万円	単位:百万円	単位:千米ドル
期首残高(注)	309	340	4,157
有形固定資産の取得に伴う増加額	—	—	—
時の経過による調整額	31	4	58
資産除去債務の履行による減少額	—	(0)	(11)
期末残高	340	344	4,203

(注) 前連結会計年度の「期首残高」は「資産除去債務に関する会計基準」(企業会計基準第18号 2008年3月31日)および「資産除去債務に関する会計基準の適用指針(企業会計基準適用指針第21号 2008年3月31日)」を適用したことによる残高であります。

## 17. 賃貸等不動産関係

重要性が乏しいため、注記を省略しております。

## 18. セグメント情報

### 1. 報告セグメントの概要

当社の報告セグメントは、当社の構成単位のうち分離された財務情報が入手可能であり、取締役会が経営資源の配分の決定および業績を評価するために、定期的に検討を行う対象となっているものであります。

当社は、取り扱う製品・サービスについての国内および海外の包括的な戦略を立案する複数の事業統括を設置し、事業活動を展開しております。

したがって、当社は、事業統括を基礎とした製品・サービス別のセグメントから構成されており、「コンシューマ・オンライン事業」、「モバイルコンテンツ事業」、「アミューズメント施設事業」および「アミューズメント機器事業」を4つの報告セグメントとしております。

「コンシューマ・オンライン事業」は、ユーザー向けのゲームの開発・販売をしております。

「モバイルコンテンツ事業」は、モバイル向けコンテンツの開発・販売をしております。

「アミューズメント施設事業」は、ゲーム機を設置した店舗の運営をしております。

「アミューズメント機器事業」は、店舗運営業者に販売するゲーム機や遊戯機等を開発・販売しております。

### 2. 報告セグメントごとの売上高、利益又は損失、資産、負債その他の項目の金額の算定方法

報告されている事業セグメントの会計処理の方法は、「連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項」における記載と概ね同一であります。事業セグメントの利益は営業利益をベースとした数値であります。

### 3. 報告セグメントごとの売上高、利益又は損失、資産、負債その他の項目の金額に関する情報

#### ①前連結会計年度(2010年4月1日～2011年3月31日)

	報告セグメント				計	その他 (注1)	合計	調整額 (注2)	連結財務諸表 計上額(注3)
	コンシューマ・ オンライン ゲーム	モバイル コンテンツ	アミューズ メント施設	アミューズ メント機器					
売上高									
(1)外部顧客への売上高	70,269	4,028	11,621	7,903	93,823	3,893	97,716	—	97,716
(2)セグメント間の内部売上高 または振替高	—	—	—	—	—	—	—	—	—
計	70,269	4,028	11,621	7,903	93,823	3,893	97,716	—	97,716
セグメント損益	12,499	1,366	1,131	2,638	17,636	1,098	18,734	(4,439)	14,295
セグメント資産	30,038	1,936	8,668	9,136	49,779	2,767	52,547	37,861	90,408
その他の項目									
減価償却費	591	52	1,708	127	2,480	263	2,743	571	3,315
有価固定資産無形固定資産 の増加額	1,404	86	926	171	2,588	115	2,703	54	2,758

(注)1. 「その他」の区分は報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、キャラクターコンテンツ事業等を含んでおります。

2. 調整額は以下のとおりであります。

(1)セグメント損益の調整額(4,439百万円)には、各報告セグメントに配分していない全社費用(4,439百万円)が含まれております。全社費用は、主に報告セグメントに帰属しない一般管理費であります。

(2)セグメント資産の調整額37,861百万円には、各報告セグメントに配分していない全社資産37,966百万円が含まれております。

(3)有形固定資産及び無形固定資産の増加額の調整額54百万円は、本社の設備投資額であります。

3. セグメント損益は、連結損益計算書の営業利益と調整を行っております。

## ②当連結会計年度(2011年4月1日～2012年3月31日)

	報告セグメント					その他 (注1)	合計	調整額 (注2)	連結財務諸表 計上額(注3)
	コンシューマ・ オンライン ゲーム	モバイル コンテンツ	アミューズ メント施設	アミューズ メント機器	計				
売上高									
(1)外部顧客への売上高	53,501	6,308	11,729	7,663	79,202	2,862	82,065	—	82,065
(2)セグメント間の内部売上高 または振替高	—	—	—	—	—	—	—	—	—
計	53,501	6,308	11,729	7,663	79,202	2,862	82,065	—	82,065
セグメント損益	10,502	2,385	1,787	890	15,566	877	16,444	(4,125)	12,318
セグメント資産	48,559	2,983	8,006	8,294	67,844	2,931	70,776	27,471	98,247
その他の項目									
減価償却費	696	50	1,380	114	2,242	276	2,518	605	3,123
有価固定資産無形固定資産 の増加額	1,830	501	936	232	3,500	509	4,009	143	4,153

	報告セグメント					その他 (注1)	合計	調整額 (注2)	連結財務諸表 計上額(注3)
	コンシューマ・ オンライン ゲーム	モバイル コンテンツ	アミューズ メント施設	アミューズ メント機器	計				
売上高									
(1)外部顧客への売上高	652,461	76,930	143,040	93,456	965,888	34,912	1,000,801	—	1,000,801
(2)セグメント間の内部売上高 または振替高	—	—	—	—	—	—	—	—	—
計	652,461	76,930	143,040	93,456	965,888	34,912	1,000,801	—	1,000,801
セグメント損益	128,081	29,096	21,797	10,861	189,837	10,704	200,541	(50,315)	150,226
セグメント資産	592,191	36,387	97,641	101,153	827,373	35,750	863,123	335,017	1,198,141
その他の項目									
減価償却費	8,491	618	16,837	1,395	27,342	3,367	30,710	7,380	38,090
有価固定資産無形固定資産 の増加額	22,324	6,112	11,420	2,829	42,687	6,209	48,896	1,750	50,647

(注)1. 「その他」の区分は報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、キャラクターコンテンツ事業等を含んでおります。

2. 調整額は以下のとおりであります。

(1)セグメント損益の調整額(4,125百万円)((50,315千米ドル))には、各報告セグメントに配分していない全社費用(4,125百万円)((50,315千米ドル))が含まれております。全社費用は、主に報告セグメントに帰属しない一般管理費であります。

(2)セグメント資産の調整額27,471百万円(335,017千米ドル)には、各報告セグメントに配分していない全社資産27,471百万円(335,017千米ドル)が含まれております。

(3)有形固定資産及び無形固定資産の増加額の調整額143百万円(1,750千米ドル)は、本社の設備投資額であります。

3. セグメント損益は、連結損益計算書の営業利益と調整を行っております。



【関連情報】

1. 製品及びサービスごとの情報

当社は、製品・サービスの種類を基礎として報告セグメントを構成しており、詳細については、「セグメント情報」3. 報告セグメントごとの売上高、利益又は損失、資産、負債その他の項目の金額に関する情報の「外部顧客への売上高」に記載のとおりであります。

2. 地域ごとの情報

(1) 売上高

① 前連結会計年度(2010年4月1日～2011年3月31日)

	単位:百万円				
	日本	北米	欧州	その他	合計
売上高	65,017	20,986	9,106	2,606	97,716

② 当連結会計年度(2011年4月1日～2012年3月31日)

	単位:百万円					単位:千米ドル				
	日本	北米	欧州	その他	合計	日本	北米	欧州	その他	合計
売上高	<b>56,311</b>	<b>17,334</b>	<b>5,623</b>	<b>2,796</b>	<b>82,065</b>	<b>686,727</b>	<b>211,396</b>	<b>68,575</b>	<b>34,102</b>	<b>1,000,801</b>

(注)1. 売上高は顧客の所在地を基礎とし、国または地域に分類しております。

2. 本邦以外の区分に属する主な国または地域

- (1) 北米……………アメリカ合衆国
- (2) 欧州……………ヨーロッパ諸国
- (3) その他の地域……………アジア、その他

(2) 有形固定資産

本邦に所在している有形固定資産の金額が連結貸借対照表の有形固定資産の金額の90%を超えるため、地域ごとの有形固定資産の記載を省略しております。

3. 主要な顧客ごとの情報

外部顧客への売上のうち、連結損益計算書の売上高の10%以上を占める相手先がないため、記載しておりません。

【報告セグメントごとの固定資産の減損損失に関する情報】

(1) 前連結会計年度(2010年4月1日～2011年3月31日)

	単位:百万円				
	報告セグメント		その他	全社・消去	合計
	アミューズメント施設	計			
減損損失	149	149	—	—	149

(2) 当連結会計年度(2011年4月1日～2012年3月31日)

	単位:百万円					単位:千米ドル				
	報告セグメント		その他	全社・消去	合計	報告セグメント		その他	全社・消去	合計
	アミューズメント施設	計				アミューズメント施設	計			
減損損失	<b>80</b>	<b>80</b>	—	—	<b>80</b>	<b>978</b>	<b>978</b>	—	—	<b>978</b>

## 【報告セグメントごとののれんの償却額及び未償却残高に関する情報】

(1)前連結会計年度(2010年4月1日～2011年3月31日)

	単位:百万円				
	報告セグメント		その他	全社・消去	合計
	コンシューマ・ オンラインゲーム	計			
当期償却額	239	239	—	—	239
当期末残高	412	412	—	—	412

(2)当連結会計年度(2011年4月1日～2012年3月31日)

	単位:百万円				単位:千米ドル					
	報告セグメント		その他	全社・消去	合計	報告セグメント		その他	全社・消去	合計
	コンシューマ・ オンラインゲーム	計				コンシューマ・ オンラインゲーム	計			
当期償却額	112	112	—	—	112	1,366	1,366	—	—	1,366
当期末残高	291	291	—	—	291	3,553	3,553	—	—	3,553

## 【報告セグメントごとの負ののれん発生益に関する情報】

(1)前連結会計年度(2010年4月1日～2011年3月31日)

該当事項はありません。

(2)当連結会計年度(2011年4月1日～2012年3月31日)

該当事項はありません。

## 19. 関連当事者との取引

(1)前連結会計年度(2010年4月1日～2011年3月31日)

該当事項はありません。

(2)当連結会計年度(2011年4月1日～2012年3月31日)

該当事項はありません。

## 20. 1株当たり情報

	前連結会計年度 (2010年4月1日～2011年3月31日)	当連結会計年度 (2011年4月1日～2012年3月31日)	当連結会計年度 (2011年4月1日～2012年3月31日)
	単位:円	単位:円	単位:米ドル
1株当たり純資産額	981.76	1,030.70	12.57
1株当たり当期純利益金額	131.18	116.10	1.42

(注)1. 潜在株式調整後1株あたり当期純利益金額については、潜在株式が存在しないため記載しておりません。

2. 1株当たり純資産額の算定上の基礎は、以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (2011年3月31日現在)	当連結会計年度 (2012年3月31日現在)	当連結会計年度 (2012年3月31日現在)
	単位:百万円	単位:百万円	単位:千米ドル
純資産の部の合計額	58,007	59,352	723,809
純資産の部の合計額から控除する金額	—	—	—
普通株式に係る期末の純資産額	58,007	59,352	723,809
1株当たり純資産額の算定に用いられた期末の普通株式の数(千株)	59,085	57,584	57,584

3. 1株当たり当期純利益金額の算定上の基礎は、以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (2010年4月1日～2011年3月31日)	当連結会計年度 (2011年4月1日～2012年3月31日)	当連結会計年度 (2011年4月1日～2012年3月31日)
	単位:百万円	単位:百万円	単位:千米ドル
当期純利益	7,750	6,723	81,999
普通株主に帰属しない金額	—	—	—
普通株式に係る当期純利益	7,750	6,723	81,999
普通株式の期中平均株式数(千株)	59,086	57,913	57,913

## 21. 後発事象

該当事項はありません。

## 22. 社債明細表

該当事項はありません。

## 23. 借入金等明細表

区分	当期首残高 (百万円)	当期末残高 (百万円)	平均利率 (%)	返済期限
短期借入金	—	6,760	0.5	—
1年以内返済予定の長期借入金	3,711	499	1.2	—
1年以内返済予定のリース債務	507	322	1.5	—
長期借入金(1年以内に返済予定のものを除く。)	3,644	6,145	0.7	2013年～2015年
リース債務(1年以内に返済予定のものを除く。)	461	429	1.5	2013年～2017年
その他有利子負債	—	—	—	—
合計	8,324	14,156	—	—

区分	当期首残高 (千米ドル)	当期末残高 (千米ドル)	平均利率 (%)	返済期限
短期借入金	—	82,439	0.5	—
1年以内返済予定の長期借入金	45,256	6,089	1.2	—
1年以内返済予定のリース債務	6,188	3,937	1.5	—
長期借入金(1年以内に返済予定のものを除く。)	44,447	74,943	0.7	2013年～2015年
リース債務(1年以内に返済予定のものを除く。)	5,625	5,235	1.5	2013年～2017年
その他有利子負債	—	—	—	—
合計	101,518	172,644	—	—

(注) 1. 「平均利率」については、借入金等の期末残高に対する加重平均利率を記載しております。

2. 長期借入金およびリース債務(1年以内に返済のものを除く。)の連結決算日後5年内における返済予定額は以下のとおりであります。

	1年超2年以内 (百万円)	2年超3年以内 (百万円)	3年超4年以内 (百万円)	4年超5年以内 (百万円)
長期借入金	144	3,000	3,000	—
リース債務	230	128	48	21

	1年超2年以内 (千米ドル)	2年超3年以内 (千米ドル)	3年超4年以内 (千米ドル)	4年超5年以内 (千米ドル)
長期借入金	1,763	36,594	36,585	—
リース債務	2,814	1,572	585	263



## 24. 資産除去債務明細表

当連結会計年度末および直前連結会計年度末における資産除去債務の金額が当該連結会計年度末における負債および純資産の合計額の100分の1以下であるため、記載を省略しております。

## 25. その他

当連結会計年度における各四半期連結会計期間に係る売上高基準

	第1四半期 (2011年4月1日～ 2011年6月30日)	第2四半期 (2011年4月1日～ 2011年9月30日)	第3四半期 (2011年4月1日～ 2011年12月31日)	第4四半期 (2011年4月1日～ 2012年3月31日)
売上高(百万円)	11,963	29,252	50,270	82,065
税金等調整前四半期純利益金額(百万円)	540	1,796	5,707	11,425
四半期純利益金額(百万円)	338	906	3,242	6,723
1株当たり四半期純利益金額(円)	5.75	15.56	55.88	116.10

	第1四半期 (2011年4月1日～ 2011年6月30日)	第2四半期 (2011年4月1日～ 2011年9月30日)	第3四半期 (2011年4月1日～ 2011年12月31日)	第4四半期 (2011年4月1日～ 2012年3月31日)
売上高(千米ドル)	145,776	356,736	613,052	1,000,801
税金等調整前四半期純利益金額(千米ドル)	6,586	21,903	69,605	139,340
四半期純利益金額(千米ドル)	4,126	11,054	39,541	81,999
1株当たり四半期純利益金額(米ドル)	0.07	0.19	0.68	1.42

	第1四半期 (2011年4月1日～ 2011年6月30日)	第2四半期 (2011年7月1日～ 2011年9月30日)	第3四半期 (2011年10月1日～ 2011年12月31日)	第4四半期 (2012年1月1日～ 2012年3月31日)
1株当たり四半期純利益金額(円)	5.75	9.86	40.57	60.46

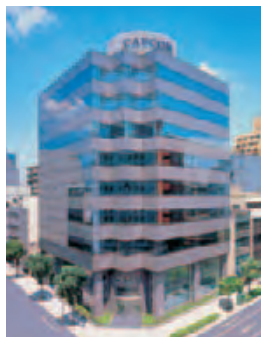
	第1四半期 (2011年4月1日～ 2011年6月30日)	第2四半期 (2011年7月1日～ 2011年9月30日)	第3四半期 (2011年10月1日～ 2011年12月31日)	第4四半期 (2012年1月1日～ 2012年3月31日)
1株当たり四半期純利益金額(米ドル)	0.07	0.12	0.49	0.74

## 和文アニュアルレポートの 作成と監査上の 位置付けについて

当社は、当社の事業概要および連結財務諸表を含む財務内容を中心としたアニュアルレポートを英文で作成しておりますが、年次報告書の開示の公平性を考慮し、英文アニュアルレポートを和訳した和文アニュアルレポートも作成し、皆様に提供しております。

また、和文アニュアルレポートに関しましては、英文と和文との表現に相違がないよう留意するとともに、和文アニュアルレポート所収の当社連結財務諸表につきましては、監査済英文連結財務諸表の和訳を掲載しております。なお当該和訳は当社の責任において行ったものであり、あらた監査法人の査閲は受けておりません。

# 会社概要



本社



東京支店



研究開発ビル

## 会社の紹介

(2012年3月31日現在)

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2,265名・単体1,698名

## 主要な事業所

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 FAX:06-6920-5100  
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 FAX:06-6920-7698  
東京支店 〒163-0425  
東京都新宿区西新宿二丁目1番1号  
TEL:03-3340-0710 FAX:03-3340-0711  
上野事業所 〒518-1155  
三重県伊賀市治田3902番地  
TEL:0595-20-2030 FAX:0595-20-2044

## 主要な子会社

- **株式会社カプトロン**  
〒540-0037 大阪市中央区内平野町三丁目1番3号  
TEL:06-6920-3626 FAX:06-6920-5126  
資本金:1,640百万円  
事業内容:不動産の賃貸および管理
- **株式会社ケーツ**  
〒531-0072 大阪市北区豊崎五丁目6番10号 商業ビル7F  
TEL:06-4802-4557 FAX:06-4802-4559  
<http://www.kei-two.co.jp/>  
資本金:3百万円  
事業内容:家庭用ゲームソフトの開発
- **株式会社エンターライズ**  
〒110-0016 東京都台東区台東二丁目5番1号 NOEビル  
TEL:03-5812-8725 FAX:03-5812-8731  
<http://www.enterrise.co.jp/>  
資本金:30百万円  
事業内容:遊技機等の製造および販売
- **株式会社ビーライン・インタラクティブ・ジャパン**  
〒541-0047 大阪市中央区淡路町二丁目2番14号  
TEL:06-6920-7011 FAX:06-6223-8007  
<http://www.beeline-i.info/bij/index.html>  
資本金:300百万円  
事業内容:携帯電話向けコンテンツの開発および配信
- **カプコンU.S.A., INC.**  
800 Concar Drive, Suite 300 San Mateo,  
California 94402 U.S.A.  
TEL:1-650-350-6500 FAX:1-650-350-6655  
<http://www.capcom.com/us/>  
資本金:159,949千米ドル  
事業内容:家庭用ゲームソフトの開発・販売
- **カプコンアジアCO., LTD.**  
Unit 504-5, New East Ocean Centre,  
No.9 Science Museum Road,  
Tsimshatsui East, Kowloon, Hong Kong  
TEL:852-2366-1001 FAX:852-2366-1985  
<http://www.capcomasia.com/hk/>  
資本金:21,500千香港ドル  
事業内容:家庭用ゲームソフトの販売
- **CE・ヨーロッパLTD.**  
The Metro Building, 3rd Floor, 1 Butterwick,  
Hammersmith, London W6 8DL, U.K.  
TEL:44-20-8600-6100 FAX:44-20-8600-6197  
<http://www.capcom-europe.com/>  
資本金:1,000千英ポンド  
事業内容:家庭用ゲームソフトの販売
- **CEG・インタラクティブ・エンタテインメントGmbH**  
Barmbeker Str.4b 22303 Hamburg Germany  
TEL:49-40-6965-620 FAX:49-40-6965-6222  
資本金:25千ユーロ  
事業内容:家庭用ゲームソフトの販売
- **ビーライン・インタラクティブ, INC.**  
10960 Wilshire Blvd. Suite 1500, Los Angeles,  
CA 90024 U.S.A.  
TEL:1-310-943-5470 FAX:1-310-943-5489  
<http://www.beeline-i.com/>  
資本金:0千米ドル  
事業内容:携帯電話向けコンテンツの配信
- **ビーライン・インタラクティブ・カナダ, INC.**  
401 The West Mall, Suite 415,  
Toronto ON, Canada, M9C 5J5  
TEL:1-647-788-1600 FAX:1-647-788-1601  
資本金:0千カナダドル  
事業内容:携帯電話向けコンテンツの開発および配信
- **カプコン・エンタテインメント・コリアCO., LTD.**  
Dong IL Highvill Office 410 1542-1  
Seocho-dong Seocho-gu, Seoul, 137-872, Korea  
TEL:82-2-525-2160 FAX:82-2-525-2161  
<http://www.capcomkorea.com/>  
資本金:1,000百万ウォン  
事業内容:家庭用ゲームソフトの販売、  
オンラインゲームの開発および運営
- **カプコン・エンタテインメント・フランス SAS**  
30 bis, rue du Viel Abreuvoir  
78100 SAINT GERMAIN EN LAYE France  
TEL:33-1-30-61-86-61 FAX:33-1-39-73-16-15  
資本金:37千ユーロ  
事業内容:家庭用ゲームソフトの販売
- **カプコン・ゲーム・スタジオ・バンクーバー, INC.**  
4401 Still Creek Drive, Suite200, Burnaby,  
BC, Canada V5C 6G9  
TEL:1-604-299-5626 FAX:1-604-299-5653  
<http://capcomvancouver.com/>  
資本金:2,961千カナダドル  
事業内容:家庭用ゲームソフトの開発
- **ビーライン・インタラクティブ・ヨーロッパLTD.**  
The Metro Building 3rd Floor, 1 Butterwick,  
Hammersmith, London W6 8DL, U.K.  
TEL:44-20-8600-6100 FAX:44-20-8600-6197  
資本金:2,500千ユーロ  
事業内容:携帯電話向けコンテンツの開発および配信



## あ行

### ARPPU

「Average Revenue Per Paid User」の略称で、課金ユーザー1人あたりの平均単価を意味します。カプコンでは、主にソーシャルゲームにおける課金ユーザー1人あたりの月間平均単価を指します。

### アミューズメント機器(業務用機器)

アミューズメント施設に設置される大型のアーケード機器の総称です。メダルゲームやプライズゲーム、ビデオゲームなどのジャンルがあり、家庭では体感できないプレイスタイルが特徴です。

### アミューズメント施設(アーケード)

全国各地に展開されるゲームセンターの総称です。ショッピングセンターの中に出店する場合(SC型)や路面店として独自に出店する場合(ロードサイド型)など、様々な形態があります。

### 移植

元となる作品を別のプラットフォーム(ゲーム機)でもプレイ可能にするために、メディアや仕様を変更して再発売することを指します。

### MTフレームワーク(エムティーフレームワーク)

カプコンが独自に開発した開発統合環境で、主にXbox 360、プレイステーション3、PCの3機種間で開発工程の約80%を共通化できるため、開発費用を大幅に削減し、それに要する期間も従来の3分の1に短縮することが可能となりました。市場のニーズに応じて対応機種も増加しており、現在ではニンテンドー3DSやWii、iPhoneにも対応可能です。「Meta-Tool」、「Multi-Thread」、「Multi-Target」など、様々な意味を含んでいます。

### オリジナルコンテンツ

原作や他者の監修がなく、すべての要素を独自で制作した作品の総称です。カプコンでは、オリジナルのゲームコンテンツを数多く輩出することで多様なマルチユース展開が可能となっています。

## か行

### 外注(委託)

作品の全て、または一部の要素を第三者の企業・機関へ委託すること、または委託した作品の総称です。

### 家庭用ゲーム(コンシューマ用ゲーム)

専用機器を使ってプレイするゲームの総称です。据え置き機ではプレイステーション3やXbox 360、Wiiなど、携帯機ではニンテンドー3DS、PlayStation Vita向けなどのゲームを指し、カプコンでは様々な機器に向けた作品を開発しています。

### カニバリゼーション

家庭用ゲーム、オンラインゲーム、モバイルゲームなど、異なるジャンル間でユーザーが移動することで市場を浸食し、競合関係になること。

### 携帯機(ハンドヘルド)

小型化・軽量化され、持ち運び可能なゲーム機(ハード)の総称です。

### ゲームソフト仕掛品

会計用語の1つです。カプコンでは、ゲームソフトの開発工程に係る費用を将来的な資産とみなし、発売日まで貸借対照表上の「資産の部」へ計上しています。

### コアユーザー(ヘビーユーザー)

比較的ゲームに詳しく、長時間プレイしており、ゲーム内容に精通しているユーザーの総称です。

### コンテンツ(ゲームコンテンツ)

ゲームソフト、およびその中に含まれるキャラクター、音楽、映像などすべての要素の総称です。特にメディアに記録されていない場合でも、デジタルデータ化された無形資産として「デジタルコンテンツ」とも呼ばれています。

## ざ行

### サードパーティ

ファーストパーティに対して、ソフトウェア、またはゲームコンテンツを提供する企業・機関の総称です。

### 次世代機

新型のゲーム機(ハード)を指します。家庭用ゲーム市場では約5年ごとに新たな機器が発売され、「次世代機」として常に新しい機能や遊び方が追加されています。

### シリーズ

継続的に続編や派生作品が発売される作品を指します。「フランチャイズ」とも呼ばれ、カプコンでは「ストリートファイター」や「バイオハザード」、「モンス

ターハンター」などの数多くの人気シリーズを生み出してきました。

### 据え置き機(コンソール)

主にテレビやモニターに接続し、固定された場所に設置してプレイするゲーム機(ハード)の総称です。

### スマートフォン

インターネットとの親和性が高く、PCをベースとして作られた高性能・多機能な携帯電話端末の総称です。性能の飛躍的な向上により、現在ではゲームのプラットフォームの1つとして位置づけられています。

### CERO(セロ)

「特定非営利活動法人コンピュータエンターテインメントレーティング機構」(COMPUTER ENTERTAINMENT RATING ORGANIZATION)の略称です。「コンピュータエンターテインメント文化の発展にともないコンピュータゲームの多様化が進行するなか、ゲームソフトの年齢別レーティングを実施することにより、一般市民やユーザーに対しゲームソフトの選択に必要な情報を提供し、青少年の健全な育成を計り、かつ社会の倫理水準を適正に維持すること」を目的としています。(同機構ホームページより)カプコンの家庭用ゲームもCEROによるレーティング審査を経て発売されています。

### CESA(セサ)

「一般社団法人コンピュータエンターテインメント協会(COMPUTER ENTERTAINMENT SUPPLIER'S ASSOCIATION)」の略称です。「コンピュータエンターテインメント産業に関する調査及び研究、普及及び啓発等を行うことにより、コンピュータエンターテインメント産業の振興を図り、もって我が国産業の健全な発展及び国民生活の向上に寄与すること」を目的としています。(同協会ホームページより)

### ソーシャルゲーム(SNSゲーム)

1人で遊ぶだけでなく、他のユーザーとのコミュニケーションを重視したスタイルのオンラインゲームの総称です。ソーシャル・ネットワーキング・サービス(SNS)上で提供されたり、ゲーム内に各種SNSサービスとの連携が付与されています。新たなゲームの楽しみ方として、昨今世界中で急速に拡大しています。

### ソフト(ソフトウェア、家庭用ゲーム コンシューマ用ゲーム)

ゲーム機(ハード)に挿入、もしくはパソコンや携帯

電話などにインストールすることで起動するゲームコンテンツの総称です。パッケージでの販売や、オンラインを通じたダウンロード販売などがあります。

## た行

### タイトル

ゲーム作品のこと、またはその題名を指します。

### ダウンロードコンテンツ

パッケージを必要とせず、オンライン上のネットワークを通じて販売(配信)される無形のゲームコンテンツを指します。PlayStation NetworkやXbox Live、Wii Wareなど家庭用ゲーム機と連動したネットワークをはじめ、パソコンでダウンロードするゲームなど、様々な形態があります。

### デベロッパー

ゲームコンテンツの開発を行う企業・機関の総称です。

## な行

### 内製(内作)

第三者の企業・機関に依存せず、自社内で開発を行うこと、または開発した作品の総称です。

## は行

### ハード(ハードウェア、家庭用ゲーム機)

ゲームソフトを起動するために必要な専用機器の総称です。

### 端境期(はざかいき)

現行機から次世代のゲーム機(ハード)が発売されるまでの移行期間を指します。世代交代までの中継ぎ時期として、一般的に市場は端境期には縮小すると言われています。

### 派生タイトル

シリーズにおいて、純粋な続編(ナンバリング)ではなく、一部の要素を取り出してサイドストーリーなどを描いた作品の総称です。

### パッケージ

主に店頭や通信販売で流通している家庭用ゲーム機向けのソフトウェア、またはメディアの総称です。DVD、ブルーレイディスクなど、ゲーム機によって

様々なメディアに対応しており、小売店等を通じて販売されています。

### パブリッシャー

ゲームコンテンツの開発および販売を行う企業・機関の総称です。

### PCオンラインゲーム

専用の機器ではなく、パソコンを通じてオンライン上でプレイするゲームです。企業が提供するポータルサイト等へアクセスし、他のユーザーとオンラインのネットワークを通じて協力・対戦することでプレイすることができます。

### ファーストパーティ

ハードやプラットフォームを提供する企業・機関の総称です。

### フィーチャーフォン

スマートフォン登場以前の、既存の携帯電話端末の総称です。カプコンでは従来より、自社コンテンツを用いた比較的操作性のやさしいゲームコンテンツや着信メロディ・待ち受け画像などを配信しています。

### プラットフォーム

ゲームコンテンツを起動するために必要な環境の総称です。カプコンにおけるプラットフォームとは、家庭用ゲーム機やパソコンだけでなく、携帯電話・スマートフォンなど、多様な形態で年々広がりを見せています。

### フリーミアム

基本的なゲームコンテンツやサービスを無料でダウンロードし、追加要素や特別な機能に対して個別課金をする仕組みのビジネスモデル、またはそのようなスタイルでプレイするゲームの総称です。主に携帯電話、スマートフォン向けのゲームコンテンツとして、急速に市場が拡大しています。

### プレミアム

従来の携帯電話向けコンテンツの総称です。1つのコンテンツまたはサービスに対してそれぞれ課金をする仕組みのビジネスモデル、または月額(定額)でサービスを提供する会員制のビジネスモデルによって提供されるゲームコンテンツの総称です。

## ま行

### マルチプラットフォーム

1つのコンテンツを独占的ではなく、様々なプラットフォームで展開することでユーザーへの訴求力を向上するとともに、収益を最大化する、カプコンの基幹戦略の1つです。カプコン独自の開発統合環境「MTフレームワーク」の活用により、開発工程の効率化が可能となりました。

## ら行

### ライセンスアウト

キャラクターやタイトルロゴ等の使用权を第三者の企業または機関へ許諾することを指します。

### ライトユーザー(カジュアルユーザー)

普段ゲームに触れる時間の少ない初心者ユーザーの総称です。

### リメイク

過去の作品を、ゲーム機(ハード)およびプラットフォームの性能や進化に合わせて新たに手を加えて刷新すること、または刷新した作品の総称です。

### レーティング

CERO(特定非営利活動法人コンピュータエンターテインメントレーティング機構)による審査を経て、ゲームソフトの表現内容により、対象年齢等を表示する制度です。日本国内では全ての家庭用ゲームソフトを対象にレーティング審査を行い、年齢区分マーク([A][B][C][D][Z]の5段階)のほか、注意喚起アイコン等も記載しています。

### ローンチタイトル(ローンチ)

ゲーム機(ハード)の発売に合わせてソフトを同時発売すること、または同時に発売した作品の総称です。

## わ行

### ワンコンテンツ・マルチユース

カプコンが開発する人気オリジナルコンテンツを家庭用ゲームだけでなく、キャラクターグッズや映画などの近接事業へ幅広く展開することにより収益の最大化を図ることで、カプコンの基幹戦略の1つです。

## 株式の状況

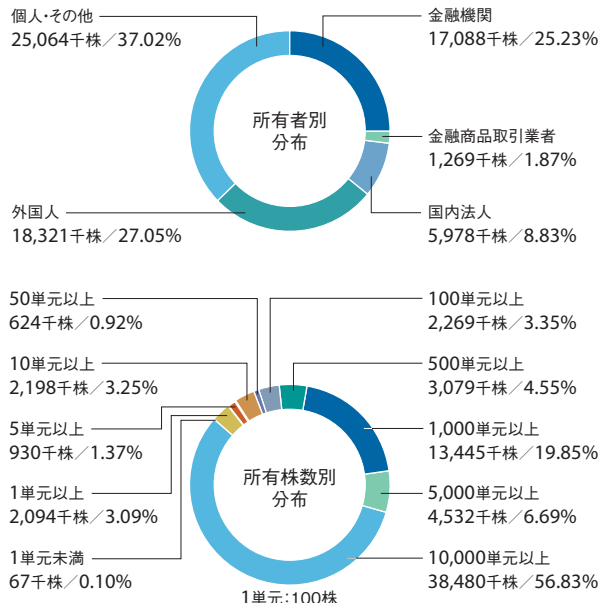
発行可能株式総数 150,000,000株  
 発行済株式の総数 67,723,244株  
 株主数 16,963名

## 大株主 (上位10名)

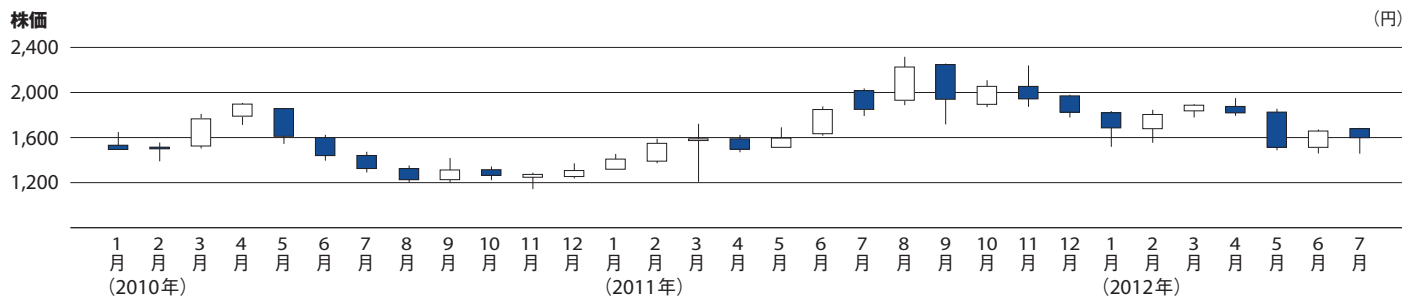
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	5,772	10.02
有限会社クロスロード	5,276	9.16
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,779	6.56
818517ノムラルクスマルチカレンジエイビストクリド	2,442	4.24
辻本 憲三	2,007	3.49
辻本 美佐子	1,964	3.41
辻本 美之	1,669	2.90
辻本 春弘	1,547	2.69
辻本 良三	1,545	2.68
ゴールドマン・サックス・アンド・カンパニーレギュラー・アカウント	1,189	2.07

(注)持株比率については、自己株式数(10,138千株)を控除して算出しております。

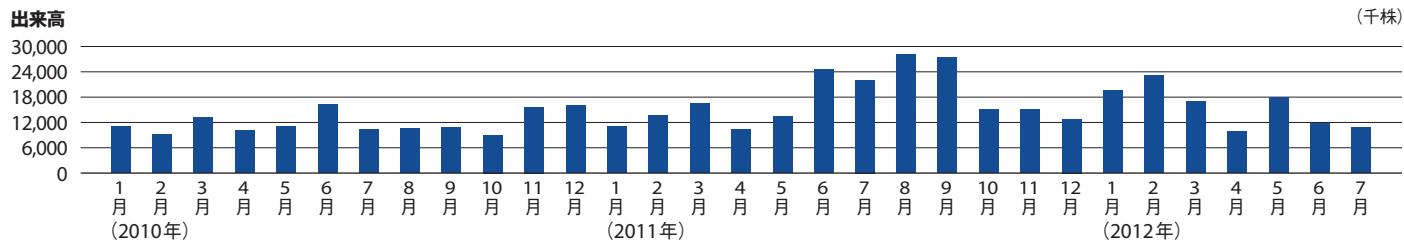
## 株式の分布状況



## 株価推移



## 出来高推移



## 株価・出来高11年推移

	2002年3月期	2003年3月期	2004年3月期	2005年3月期	2006年3月期	2007年3月期	2008年3月期	2009年3月期	2010年3月期	2011年3月期	2012年3月期
株価(期末)	3,470	1,033	1,032	1,047	1,209	1,692	3,400	1,746	1,766	1,590	1,891
最高値	4,460	3,860	1,685	1,246	1,450	2,445	3,490	3,640	2,010	1,907	2,311
最低値	2,400	999	857	884	1,000	1,110	1,660	1,475	1,297	1,145	1,473
出来高(合計)	59,785,000	69,891,000	109,458,000	90,897,000	93,992,000	137,965,000	191,793,900	179,636,900	181,065,800	149,613,900	227,386,600



## 商品の歴史

**1983年7月**  
開発第1号機(メダル)  
『リトルリーグ』を発売。



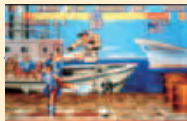
**1984年5月**  
業務用テレビゲーム  
第一弾『バルガス』  
を発売。



**1985年12月**  
家庭用テレビゲーム第一弾として  
ファミリーコンピュータ用ソフト  
『1942』を発売。



**1987年12月**  
ファミリーコンピュータ用  
ソフト『ロックマン』を発売。



**1991年3月**  
業務用テレビゲーム  
『ストリートファイターII』を発売、  
ストIIブームを巻き起こす。



**1993年7月**  
新潟県下最大のアミューズメント  
施設「カプコンサーカス新潟東店」  
をオープン。



**1994年12月**  
ハリウッド映画『ストリートファイター』が公開。

**1996年3月**  
プレイステーション用ソフト『バイオハザード』を発売、  
記録的なロングセラーでサバイバルホラージャンルを確立。

**2001年8月**  
プレイステーション2用ソフト『デビル メイ クライ』を発売、大ヒットに。

**2001年10月**  
ゲームボーイアドバンス用ソフト『逆転裁判』を発売。  
法廷バトルゲームとして注目を集める。

**2005年7月**  
プレイステーション2用ソフト『戦国BASARA』が発売。  
斬新な世界観で若いユーザー層を中心に人気を博す。

**2006年8月**  
Xbox 360用ソフト『デッドライジング』を発売。新型ゲーム機での  
新作としては異例のミリオンセールスとなる。

**2006年12月**  
Xbox 360用ソフト  
『ロスト ブラネット』を発売。  
『デッドライジング』に引き続き、  
新作では異例の100万本を突破。



**2009年10月**  
『戦国BASARA』より、  
伊達政宗が宮城県知事選の  
選挙啓発キャラクターに  
起用される。



**2010年11月**  
iPhone用ソーシャルゲーム『スマーフ  
ビレッジ』を配信開始。世界80カ国で  
ダウンロード数No.1を記録。



**2011年12月**  
ニンテンドー3DS用ソフト『モンスターハンター3(トライ)G』を発売。  
ニンテンドー3DSでは当社初となる、国内100万本の販売を達成。

## 会社の歴史

**1979年5月** 電子応用ゲーム機器の開発および  
販売を目的として、大阪府松原市に  
アイ・アール・エム株式会社(資本金  
1,000万円)を設立。

**1981年5月** 子会社日本カプセルコンピュータ株式  
会社を設立。

**1981年9月** サンビ株式会社を商号を変更し、本店  
を大阪府羽曳野市に移転。

**1983年6月** 販売部門を担当する会社として、大阪  
市平野区に(旧)株式会社カプコン  
(資本金1,000万円)を設立。

**1983年10月** 東京都新宿区に東京支店設置。

**1989年1月** (旧)株式会社カプコンを吸収合併。  
商号を株式会社カプコンに変更し、  
本店を大阪市東区に移転。

**1990年10月** 株式を社団法人日本証券業協会へ  
店頭銘柄として登録。

**1993年10月** 株式を大阪証券取引所市場第二部  
に上場。

**1994年7月** 本社ビル竣工。  
本店を大阪市中央区平野町に移転。

**1999年9月** 大阪証券取引所市場第一部に指定  
替え。

**2000年10月** 株式を東京証券取引所市場第一部  
に上場。

## 別冊 最新開発レポート 2012 MADE TO BE PLAYED.

P1 **開発マネジメント**  
市場の変化をチャンスと捉え、  
総力を結集して世界を目指す  
取締役専務執行役員 コンシューマゲーム事業掌管  
一井 克彦



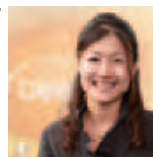
P3 **デジタルコンテンツ事業(コンシューマ用ゲームソフト)**  
圧倒的なクオリティでユーザーに  
リアルな恐怖・興奮・感動を与える  
CS開発統括 編成部 プロデューサー  
平林 良章



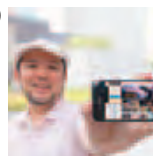
P5 **デジタルコンテンツ事業(コンシューマ用ゲームソフト)**  
人気タイトル『デビル メイ クライ』を  
刷新し、グローバル市場に挑む  
CS開発統括 編成部 プロデューサー  
江城 元秀



P7 **デジタルコンテンツ事業(ソーシャルゲーム)**  
“家族3世代で楽しめる”  
ゲームで、スマートフォン&  
タブレット市場を切りひらく  
ピーライン・インタラクティブ, INC. CEO  
湯浅 緑



P9 **デジタルコンテンツ事業(オンライン・ソーシャルゲーム)**  
オンライン・ソーシャルゲームは、  
究極のサービス業。運営の質を高め、  
更なる飛躍を目指す  
CS開発統括 東京制作部 部長  
杉浦 一徳



P11 **アミューズメント機器事業**  
カプコンタイトルの魅力とパチスロの  
遊戯性の融合で、連続ヒットを飛ばす  
P&S事業統括 常務執行役員  
江川 陽一



特集 **モンスターハンターヒットの軌跡**  
大阪制作部 企画室 プランナー 江口 勝博  
大阪制作部 デイレクティング室 ディレクター 藤岡 要  
大阪制作部 デイレクティング室 ディレクター 一瀬 泰範  
プロダクト室 商品化ライセンスチーム 南出 直人  
CS事業統括 副統括 石田 義則  
編成部 プロデューサー室 プロデューサー 辻本 良三



# 株式会社 **カプコン**

〒540-0037

大阪市中央区平野町三丁目1番3号

TEL:06-6920-3600

FAX:06-6920-5100

<http://www.capcom.co.jp/>

## カプコンIRサイトのご案内

<http://www.capcom.co.jp/ir/>

当社では、株主や投資家の皆様に最新情報をタイムリーに提供することを目的として、ホームページを活用したIR活動にも注力しております。

カプコンIRサイトでは、株式情報や経営戦略に加え、開発者インタビューやアナリストコンセンサスなど様々な情報提供を行っております。



## 携帯電話からもIR情報へアクセス

<http://2mobile.jp/9697/>

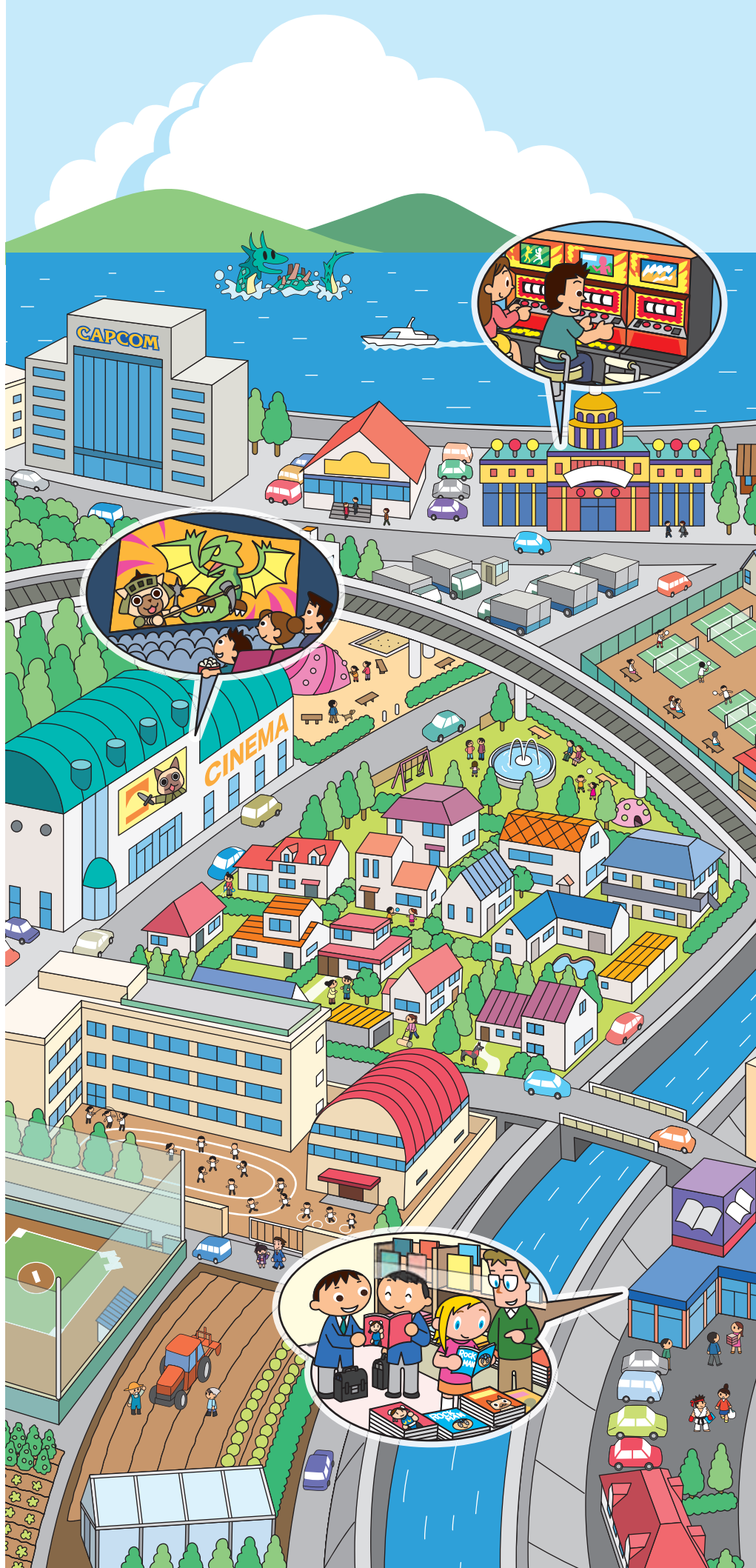
当社の業績概況や株式情報が携帯電話から閲覧できるほか、株価の終値や最新のリリース情報も取得できます。QRコード(二次元コード)の読み取りに対応した携帯電話をお持ちの方は、下の画像を読み込むと簡単にアクセスできます。



※ 読み取り方法についてはお手持ちの携帯電話取扱説明書をご覧ください。



この冊子は地球環境保護のため、  
植物油インキで印刷しています。





CAPCOM



CAPCOM

最新開発レポート

2012

MADE TO BE PLAYED.

# 市場の変化をチャンスと捉え、 総力を結集して世界一を目指す

カプコンは、家庭用ゲーム機からPC、モバイル端末まで、さまざまなプラットフォームでゲームを楽しんでいただくマルチプラットフォーム戦略を推進している。開発から運営まで全てを担える組織力で、新たな市場に対応していく。

*Katsuhiko Ichii*

一井 克彦

取締役専務執行役員  
コンシューマゲーム事業管掌

マーケティング統括を経て、2006年に常務執行役員に就任。2011年4月よりコンシューマエンターテインメント事業統括本部長およびCS開発統括を務め、開発組織改革とグローバル展開に注力。2011年6月より現職。



## ゲーム市場の新しい波に柔軟に対応できる強み

今、ゲーム業界には世界規模で大きな変化が訪れている。ゲーム専用機向けコンテンツの更なるクオリティアップとオンライン市場の急拡大、そしてハードウェアの多様化という流れである。とりわけ、ハードウェアの多様化という観点からは、スマートフォンやタブレットなど高い表現力をもつマルチファンクションデバイスの爆発的な普及により、早急な対応が迫られている。このような状況下、カプコンは、家庭用ゲームソフトやオンラインゲーム開発で培った開発および運営ノウハウ、加えて、全てのハードに対応すべく推し進めてきた基礎技術の研究、これらを融合させ、市場の変化に即応している。

カプコンにとっての強みは、規模ではない。変化する市場のニーズに即した開発・運営が可能な「柔軟性」とハードに捉われない「コンテンツの創造力」にある。つまり、今、この大きな変化の時代こそ、カプコンにとって何よりの「ビジネスチャンス」なのだ。

## 地域特性に合わせたグローバル戦略

カプコンが成長する上で、もう一つ重要なポイントとなるのが、グローバル市場で勝ち抜くこと。そこで重視しているのが、“地域最適化”だ。音楽や映画のヒットチャートが国によって異なるように、好まれるゲームも異なる。その理由は、単に言語だけの問題ではなく、文化的背景もある。日本では、仲間と協力し合って“狩り”をする「モンスターハンター」が、北米ではサバイバルホラーアクションゲーム「バイオハザード」が多くの

ユーザーの心を掴む。こうした地域特性を理解した上で、海外での開発も含めたタイトル展開とローカライズを強化していく。

目下、現地のマーケティングや開発スタッフと連携し、ローカライゼーション拡大プロジェクトを進めている。市場が大きい北米や欧州だけでなく、アジアや新興市場にも注力。7月より台湾に拠点を新たに開設し、中国市場も視野に入れて配信地域の拡大を目指していく。

## 4つの開発組織を軸に変化する市場に多彩にアプローチ

ゲームビジネスのあり方が大きく変化する中、カプコンはその手を休めることなく4つの組織で開発を進め、市場にアプローチしている。

1つ目は、2011年に立ち上げた、「カプコンブランド」を使用せずにスマートフォン向けのソーシャルゲーム開発を行う「ビーライン」だ。『スマーフ・ビレッジ』は北米や欧州を中心に大人気となり、新規ユーザー層の獲得に成功している。2つ目は、2012年4月にPCオンラインとモバイル、ソーシャルゲームの担当部門を融合した東京制作部だ。オンラインゲームの分野でさまざまな経験をもつ人員を配置し、運用サービスが成否を握るB to C型ゲームビジネスに柔軟に対応できるようにした。3つ目は、高品質な家庭用ゲームに加え、モバイルゲームを日々開発し続けている大阪制作部だ。4つ目は、欧米市場にフォーカスしたタイトルを開発しているカプコン・ゲーム・スタジオ・バンクーバー、INC.である。この4つの開発組織を軸に、さ

まざまなプラットフォームで「カプコンブランド」を楽しんでもらえるようサービス力を強化する。

## 得た利益を次の開発に活かす常にチャレンジできる開発環境に

カプコンのゲームづくりを担う開発スタッフたちと今後の方向性を共有し、モチベーションを高めるため、毎年、メンバー全員に向けた戦略説明会を開催している。そこで、「達成すべき2つの目標、1つ目は品質にこだわり“ユーザー評価で世界ナンバーワンになること”、2つ目は“利益で世界ナンバーワンになること”」と明示している。ユーザーに「カプコンのゲームはいい!」と評価され、それによって得た利益を次のヒット作を生むための糧にする。その良いサイクルをつくっていけるよう、意識

の共有を図っている。

新しいものは今の若い世代から生み出されてくる。その“イマドキ”の感覚をもった若い人材をどんどん採用し、登用していくつもりだ。新しい力も活かしながら、存在感のあるタイトルを毎年リリースしていきたい。





# 圧倒的なクオリティで ユーザーにリアルな 恐怖・興奮・感動を与える

1996年に第1作が誕生した「バイオハザード」シリーズは、シリーズ累計販売本数5,000万本※を誇る、カプコンのフラッグシップタイトル。15周年を経過し、前作から3年半ぶりとなるシリーズ最新作『バイオハザード6』をリリースする。

※2012年6月末時点

*Yoshiaki Hirabayashi*

平林 良章

CS開発統括 編成部  
プロデューサー

入社後、「バイオハザード」シリーズのデザイナーとして主に映像を監修。『バイオハザード5』では、ハリウッドの制作チームと共によりリアルな「バイオハザード」の世界観を紡ぎ出した。今作は、プロデューサーとしてのデビュー作。





## “進化”し続ける『バイオハザード』のDNAをプロデューサーとして受け継ぐ

世界中のファンを魅了し続ける「バイオハザード」シリーズ。このタイトルはサバイバルホラーというジャンルを開拓し、優れたドラマ性やクオリティの高い映像といったゲームの本質を追求しながら“進化”を繰り返してきた。学生時代に『バイオハザード2』の怖さに度肝を抜かれながらプレイに熱中し、その数年後、カプコンに入社。最初に開発メンバーとして加わったのが、ゲームキューブ向け『バイオハザード』だった。それ以降「バイオハザード」畑を歩むことになる。

シリーズ最新作をプロデュースする立場となった現在、先輩たちが築いた「バイオハザード」のDNAを受け継ぎ、留まることなく“進化”させ、全ての面でシリーズ最高となるようなドラマチックホラーに仕上げる決意は固い。

## 想像を超える、ストーリー展開と恐怖感で新規ユーザーの獲得を狙う

『バイオハザード6』の企画段階で、重要なキーピースとなったのは、「『バイオハザード』で“群像劇”を」という構想だった。世界規模で発生するバイオテロの恐怖



シリーズ最新作は、世界規模で発生するバイオテロとの闘いが描かれる。

に立ち向かう主人公を複数人登場させることで、物語に多様性をもたせようと考えたのだ。そこで、シリーズを代表する主人公「レオン」と「クリス」を初共演させたほか、新しい主人公「ジェイク」を追加。彼ら3人とその相棒、さらに「エイダ」を加えた7人の主人公で、4つのストーリーが絡み合うというドラマチックな展開を用意した。もちろん、ストーリーが交差する場面ではゲーム画面も交差する。また、“群像劇”の醍醐味を味わってもらうために、1人だけでなく、最大4人まで協力プレイを可能にした。

さらに、「バイオハザード」の代名詞である恐怖感、ドラマ性や映像表現、ゲーム操作上でも感じられるように工夫。こうしたゲームづくりで、世界中のファンを満足させるだけでなく、新規ユーザーも獲得できると確信している。

## 史上最大のプロジェクト体制で、究極のホラーエンターテインメントづくりに挑戦

今作の開発に関わるスタッフは、社内外を含めてシリーズ史上最大となる600人超。このメンバーをまとめ、その能力を最大限に発揮できるよう環境を整える役割を担っている。



主人公たちを待ち受けるのはゾンビ、新たな敵ジュアヴォ、そして未知なるウイルス。

開発組織は、担当領域に応じた小さなユニットの集合体とし、クリエイターを編み目のように配置。各ユニットの責任者であるユニットリーダーには、責任と権限を委譲して、開発を進めやすいようにした。この組織形態のメリットは、ユニットが他よりも面白いものをつくらうと切磋琢磨することだ。必要であれば、新しいアイデアを実現するための新セクションを新設。社外クリエイターや海外の協力会社も組み込み、状況に応じて伸び縮みする柔軟な組織で開発を進めている。

開発ツールは、当社オリジナルの開発統合環境「MTフレームワーク」を活用。品質・コスト・スケジュールなどを総合的に判断しながら、開発のスピードアップを図っている。

現在は、日本で2012年10月4日（欧米2012年10月2日）のリリースに向け、世界各地でプロモーションを展開。目標とする販売本数は、過去最大の700万本以上！ファンの期待を超える究極のホラーエンターテインメントとして「バイオハザード」を“進化”させるため、組織一丸となって挑戦を続けていく。



© 2012 Screen Gems, Inc. All Rights Reserved.

ハリウッド映画『バイオハザードV リトリビューション』、CG映画『バイオハザード ダムネーション』もゲーム『バイオハザード6』発売と同時期に公開。





# 人気タイトル 「デビル メイ クライ」を刷新し、 グローバル市場に挑む

「デビル メイ クライ」シリーズは、スタイリッシュアクションゲームとして世界中から好評を博し、2001年に第1作目を発売以降、シリーズ累計販売本数1,100万本※を超える人気タイトル。従来のシリーズにはない斬新な要素を数多く取り入れた最新作『DmC Devil May Cry』をリリースする。

※2012年6月末時点

*Motohide Eshiro*

江城 元秀

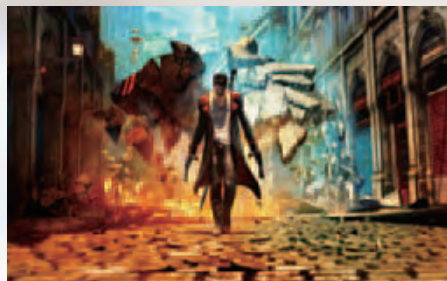
CS開発統括 編成部  
プロデューサー

プログラマーとして「ストリートファイターII」などを担当後、ディレクターとして『鬼武者2』『SHADOW OF ROME』に携わる。2006年からプロデューサーを務め、「逆転検事」シリーズや『大神伝 ～小さき太陽～』などのヒットを放つ。

## 「デビル メイ クライ」に 新たな命を吹き込む

「これが新しい『デビル メイ クライ』?」「タイトルが“生まれ変わる”らしいが、いったいどんな展開になるの?」、プロモーション用の映像を見た一部の海外ファンから、そんな声が聞こえてきた。

最新作となる『DmC Devil May Cry』は、シリーズの魅力をグローバルで示し、新規ユーザーを獲得していくために、コンセプトを再構築した“新生”タイトル。主人公ダンテの風貌やバックグラウンドも一新したので、熱心なファンから反発の声が上がることは、開発当初からある程度予想できた。そう、反発は、シリーズが愛されてきた証。ファンの期待感を高め、「“新生”ダンテも、なかなかいいな」と思ってもらえるようなクオリティの高いゲームをつくり出すことができれば、彼らは強力な味方になってくれるはず。その逆転を目指し、海外の戦略・販売チームと一緒にプロモーションを進めている。



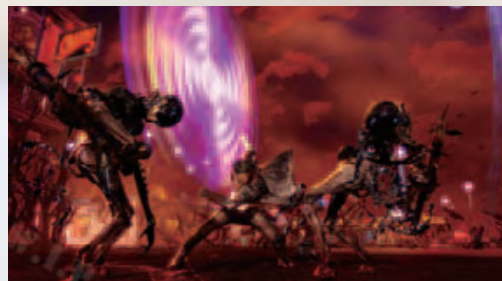
“新生”ダンテは、天使と悪魔のハーフ。  
天使の能力と悪魔の能力を使い分ける。

## 西洋の天使と悪魔をモチーフに、 “新生”にふさわしい世界観を

今作では、「デビル メイ クライ」に西洋のテイストを取り入れ、これまでと全く異なる作品とするために、英国の開発スタジオ Ninja Theory と共同で開発を進めている。

意識したのは西洋の天使と悪魔。主人公ダンテは、これまでは人間と悪魔のハーフだったが、今回は、天使と悪魔のハーフという設定に変更した。ストーリーも、リアリティを追求した。現代社会で起こる悲惨な事件は、実は悪魔の仕業なのだが、彼らは普段人間として暮らしているため、悪魔とは気づかれない。こうした、悪魔がコントロールする世界とダンテが対決するという流れだ。

もちろん、「デビル メイ クライ」の代名詞であるスタイリッシュさや爽快感ある連続アクションは変わらない。Ninja Theory が得意とする巧みな映像演出とカプコンのもつアクションゲームのノウハウを融合させ、“新生”「デビル メイ クライ」をより魅力的なものに進化させたと自負している。



悪魔との戦いの舞台は、現実社会と魔界の中間に位置する空間 Limbo。

## 日・米・英の3極体制で グローバル開発・販売に取り組む

今作では、新たな開発方法にもチャレンジした。日・米ダブルプロデューサー制を採用し、日本のカプコンとカプコン U.S.A. が連携してマネジメントを担当している。他スタッフとも、日・米・英の3極を結んだテレビ会議や対面でのミーティングで綿密にコミュニケーションを取り、さまざまな事項を決定している。

文化・習慣が異なるので、表現方法や開発の手順をめぐって、しばしばお互いの意見がぶつかることもある。しかし、互いの文化を尊重しながら進めていけば、得られることは多い。この経験は、カプコンが今後、ヒット作を短期間で量産するために、国内外の優れた開発スタジオと組んでものづくりをするとき役立つと感じている。

2013年1月のリリースに向け、開発は大詰めを迎えている。引き続き日・米・欧のそれぞれの地域に適したプロモーションを展開し、前作を上回るよう挑戦を重ねている『DmC Devil May Cry』にご期待いただきたい。



『DmC Devil May Cry』の最新情報は、ブログ形式で最新情報を提供する「Capcom Unity」からも発信している。

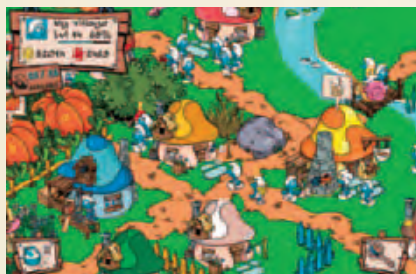


### 『スマーフ・ビレッジ』がつなく 家族のコミュニケーション

2011年、世界のスマートフォンの出荷台数がパソコンを上回り、モバイル全盛期が到来。子供から年配の方までがスマートフォンやタブレットでゲームを楽しむようになった。

新しい層に受け入れられ、App Storeの売上高ランキングで80カ国の第1位を獲得したのが『スマーフ・ビレッジ』だ。『スマーフ・ビレッジ』は、ベルギーの人気キャラクター「スマーフ」を主人公に、農耕と街づくりが楽しめるソーシャルゲーム。作物を育てて収穫したり、仲間にプレゼントを届けたりする、“心とむ”ゲームだ。「簡単にできるから、おじいちゃん、おばあちゃんも一緒に花を育てよう」とねだるお孫さんも多いのだろう。年配のユーザーも多く、家族3世代のコミュニケーションツールとして利用されている。

ビーラインが目指すのは、まさにこの“家族団欒の場”となるゲームづくり。“ソーシャル(社会)”の基本単位は“家族”であり、家族のためのゲームを提供していきたいと考えている。



©Pejo - 2010 - Licensed through Lafig Belgium - www.smurf.com. All game code ©2010 Capcom Interactive, Inc.

『スマーフ・ビレッジ』カラフルでコミカルな「スマーフ」の世界が、多くの女性ユーザーの心を掴んだ。

### 急成長するグローバル市場に “和み”のゲームで挑む

モバイルゲームは、全世界にコンテンツを配信できる仕組みが整っており、1つのゲームを開発すれば、全世界に配信が可能だ。もちろん、国や地域に合わせた言語・習慣面でのローカライズもヒットの鍵となるため、ロサンゼルス本社の戦略に基づき、カナダ、日本、ロンドンの各拠点で地域ごとの細かなカスタマイズを行っている。

しかし、モバイルゲームのグローバル展開は、アメリカやヨーロッパなど先進国市場を押さえるだけでは不十分。モバイルゲームは、世界中にデジタルで配信できるため、物流や商習慣という障壁を軽々と乗り越え、これまでゲームが浸透していなかった国に次々と拡大。ブラジルやロシア、韓国をはじめ、中東・アフリカまで多くのユーザーが参加する巨大な市場が生まれつつある。ビーラインは、そのグローバル市場を文化や風習に左右されない“家族団欒の場”となる和みのゲームで切りひらいていく。



Shrek and all related characters © 2012 DreamWorks Animation L.L.C. All rights reserved. All game code ©2012 Beeline Interactive, Inc.

『Shrek's Fairytale Kingdom』主人公「シュレック」は、フィオナ姫を救出するため様々な冒険に出る。カラフルな絵本仕立てのストーリーブックでキーになるイベントを紹介。



Shrek and all related characters ©2012 DreamWorks Animation L.L.C. All rights reserved.

『シュレック』は2001年にアカデミー長編アニメ賞を受賞したフルCGのアニメーション映画。

Midori Yuasa

### 湯浅 緑

ビーライン・インタラクティブ、INC.  
CEO

ビーライン・インタラクティブ、INC.の前身であるカプコン・インタラクティブ、INC.のプレジデントとして、北米・欧州のモバイルコンテンツ事業を躍進させた。現在、CEOとして急拡大するスマートフォン向けゲームの市場開拓に取り組む。





## 他社が真似できないゲームづくりで ピーラインを世界一の会社に

これまで配信してきた『スマーフ・ピレッジ』や『スヌーピー ストリート』などの累計ダウンロード数は6,500万件\*を突破。これは、細部にまでこだわった遊び方やグラフィックの工夫が、女性ユーザーの「かわいい!」と思う心を掴んだ結果であると感じている。社内でも、ゲーム画面を一目見た瞬間に「やってみたい!」と感じなければ、開発チームに承認を下さない。もちろん、リアルタイムにユーザーの動向を分析し、その結果をコンテンツに反映している。ストレスなくゲームを楽しむためのデータを軽量化する工夫も他社が真似できないノウハウだ。

これらの力を集結して2012年6月にリリースしたのが『Shrek's Fairytale Kingdom』だ。大人気映画

「シュレック」の原作に基づき、映画に登場する印象的な場面をドンキーやフィオナ姫と一緒に探索し、街を造りながらステージを進んでいく。もちろん、家族で楽しめるゲームに仕上がっている。



これからも、設立1周年に決めた「ピーライン スピリット」を大切に、ワクワクさせ続けるゲームづくりを進めていく。

※2012年6月末時点

### 2012年4月、設立1周年に定めた「ピーラインスピリット」

Outstanding	常に他より抜きん出ていること
Innovative	常に工夫を惜しまぬこと
Humble	常に謙虚な気持ちで学ぶこと
Friendly	誰もが親しめるタイトル、組織、人であること

# “家族3世代で楽しめる” ゲームで、スマートフォン& タブレット市場を切りひらく

ピーラインは、モバイル向けにカプコンキャラクターを使わないオリジナルコンテンツを配信する戦略ブランド。グローバル市場で、新たなユーザー層の獲得を目指している。



# オンライン・ソーシャルゲームは、 究極のサービス業。運営の質を高め、 更なる飛躍を目指す

ソーシャルゲームとは、ここ2~3年で急成長しているSNS上で他のユーザーとコミュニケーションを取りながらプレイするゲーム。カプコンは2011年にソーシャルゲーム事業を本格的に立ち上げた。



Kazunori Sugiura

杉浦 一徳

CS開発統括 東京制作部  
部長

オンラインゲーム運営会社を経て2006年カプコン入社。  
『モンスターハンター フロンティア オンライン』の運営プロ  
デューサーを務め、同作をオンラインゲームの国内最大  
級タイトルに導く。現在は東京制作部長としてオンライン  
ゲーム・ソーシャルゲーム事業全般を担う。



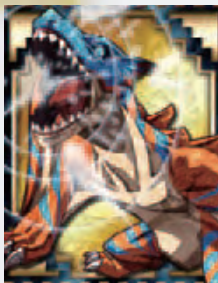
## 新たに開発・運営組織を再編し ソーシャルゲームへ参入

「オンラインゲームの強化だけでなく、ソーシャルゲーム市場にも本格参戦するぞ!」

コンシューマゲーム事業管掌の一井とCS開発副統括の小野のかけ声とともに、東京制作部内にソーシャルゲーム開発部門が新設され、カプコンは拡大するソーシャルゲーム市場への一步を踏み出した。

ソーシャルゲームは、『モンスターハンター フロンティア オンライン』のようなオンラインゲームと同じく、直接ユーザーとつながるビジネスであり、ゲーム配信後の運営能力が成否の鍵を握る。ユーザーの反応を見ながらアップデートの実施やイベントの開催など、いかにユーザーを楽しませ続けるかが重要である。

ソーシャルゲーム開発部門の新設以降、第1弾タイトルとして、2011年6月「GREE」向けに『バイオハザード アウトブレイク サバイヴ』を配信し、継続的なサービス拡充により会員数が200万人に到達、続いて『モンハン 探検記 まぼろしの島』も100万人を突破した。さらに、『Mobage(モバゲー)』向け『みんなと モンハン カードマスター』も150万人を記録するなど、後発ながらも「カプコンブランド」の人気と実力を裏付ける結果となった。



©CAPCOM developed by gloops

「Mobage(モバゲー)」向け『みんなと モンハン カードマスター』社会現象にもなった「モンハン」。これまで「モンハン」で遊んだことがない人にも楽しんでもらえるようなゲーム。

## ユーザー特性に合わせた きめ細かなサービスを強化

ソーシャルゲームは「無料で手軽に楽しめそうだから始めた」というユーザーが多く、ゲームに馴染みがないゆえに、少しでも「自分に合わない」と感じたら、すぐに飽きられてしまう。オンライン事業で“ユーザーを楽しませるためのサービス”のノウハウは蓄積しているが、ソーシャルゲームはそれ以上に、ユーザーの心を惹きつけ続けることが難しいのだ。ユーザーがどのようにゲームで遊んだかというログ(履歴データ)を分析し、ゲームの要素を常に改善しながら、「もう少し遊びたい」と感じさせられるように運営を強化している。

一方で、ゲームの品質も上げていかなければならない。家庭用ゲーム機が高機能・高画質に進化したことがソーシャルゲーム市場でも起こるだろう。グラフィックが2Dから3Dへ、コンテンツも家庭用ゲーム同等のレベルが求められる時代がやがて来る。“歴史は繰り返す”ということを肝に銘じ、5年先を見据えたゲームづくりを進めている。



PC・スマートフォン向け『鬼武者 Soul』

日本全国47都道府県で競い合う新感覚戦国ブラウザゲーム。武将も400人以上登場する。

## ブランド力とサービス力を武器に 世界市場で勝負する

東京制作部が目指す方向は、ゲームという枠を飛び越えて、さまざまな手段で顧客満足を追求することだと考えている。どうすればユーザーは喜び、共感してくれるのかを常に意識し、臨機応変に対応していくことが必要だ。そのために約3年かけて全国47都道府県で開催したイベントによるユーザーとの交流や、ゲーム開発者の意志をYouTubeで発信するなど、ユーザーの不満や批判にも耳を傾けキャッチボールをしながら、コミュニケーション強化に努めている。



2013年3月期は国内PC・スマートフォン向けに『鬼武者 Soul』を、欧米向けには『デッドライジング ザ サバイバル』などを配信する。超大型アップデート『モンスターハンター フロンティア G』も発表した。アジアを含む新興国への展開も多数予定している。

世界で成長著しい“一番熱い市場”に打って出るカプコンに今後も期待してほしい。



PC・Xbox 360オンライン専用ゲーム『モンスターハンター フロンティア G』

「モンスターハンター」のオンライン専用ゲーム。オンラインゲーム最大級タイトルが超大型アップデートでさらなる進化を遂げる。



### ゲーム版の魅力を十分に活かした パチスロ機『モンスターハンター』が人気を博す

2012年3月、全国の大型パチンコ・パチスロ店の前には「狩猟解禁!」と、パチスロ機『モンスターハンター』をアピールするPOPが立った。店内は連日多くのユーザーで賑わい、50,000台を超えればヒットと言われる市場で、同月中に販売台数56,000台を達成。5月末時点で90,000台に迫る人気機種となった。

このパチスロ機『モンスターハンター』は、大ヒットした前作『新鬼武者』に続き、株式会社ロデオとタッグを組んで映像制作した受託機。人気の理由は、社会現象ともなった家庭用ゲーム「モン

スターハンター」の世界観や魅力をパチスロの中に上手く融合できた点だ。狩猟したモンスターの素材を剥ぎ取るというゲーム内容を「剥ぎ取りチャレンジ」として再現。剥ぎ取った報酬が出玉獲得チャンスを広げる「ART」のゲーム数になる仕組みだ。もちろん、討伐するモンスターによって報酬が変わる。映像表現や演出で、ユーザーに「次は

どのモンスターに出会えるか?」という期待感を与え続けることにも成功。こうした楽しみの多さがヒットにつながった。

### パチスロメーカーとしての存在感を高め、 パチンコ分野にもコンテンツを提供

自社開発のパチスロ機でも成果を上げてきている。2011年2月に発売した『戦国BASARA2』は目標数を超えるヒット作となった。続いて11月に販売した『ストリートファイターIV』は、同時期に他社から大型タイトルがリリースされたことが影響し、こちらは軟調に推移。しかし、パチスロ市場に、年間複数の機種を投入したことによって、エンターライズの社名を浸透させることができた。ようやくパチスロ市場で勝負していけるような土壌が整ってきたと感じている。

パチンコ分野では、受託開発で収益の拡大を目指す。2012年7月には、株式会社ビスティ製パチンコ機『CR戦国BASARA3 ～関ヶ原の戦い～』がフィールズ株式会社より発売された。戦国武将が繰り広げる豪快なアクションを美しいグラフィックと演出で盛り上げ、ユーザーの遊び心をかき立てるような映像を提供している。

### 目標の明確化と体制強化で ビジネスチャンスを広げる

映像のレベルやワクワクさせる演出に対するユーザーの要求は、年々高まってきている。その期待に応え、クオリティの高いパチスロ機を開発していくために、開発体制をプロデューサー制に変更し、プロジェクトごとに責任を明確にしてものづくりができるようにした。今期内の発売を予定している次作のパチスロ機は、筐体のデザインも一新。カプコンタイトルの魅力をパチスロ機全体から感じられる仕上がりになっているので期待してほしい。

開発戦略では、四半期ごとに自社開発の新機種を1機種発売するという目標を立て、計画的に開発を進めている。目標数達成のためには最低でも6つの開発ラインを稼働させる必要がある。受託開発も含めると10ラインは確保したいと考えている。

体制をしっかり整え、カプコンの人気タイトルを活用した機種を開発するだけでなく、P&S事業オリジナルキャラクターのパチスロ機も開発したい。今後も、ビジネスチャンスを広げ、P&S事業ならではの挑戦を続けていくつもりだ。



©CAPCOM CO., LTD. ALL RIGHTS RESERVED.  
©Sammy  
©RODEO

パチスロ機  
『モンスターハンター』

“モンハン”ワールドをスロットで楽しめるとあって、販売前から話題に。モンスターを討伐してゲーム数をゲット。お馴染みのキャラクター、アイルーやブーギーも登場。



©CAPCOM CO., LTD. ALL RIGHTS RESERVED.  
©Bisty

パチンコ機  
『CR 戦国BASARA3 ～関ヶ原の戦い～』

家庭用ゲーム機向け『戦国BASARA3』の世界観を再現。スタイリッシュな映像とスピード感あふれるゲーム進行を体験できる。



幅広いファンから人気の「戦国BASARA」と協力プレイの楽しさで大ブレイクした「モンスターハンター」。新しいユーザー層を開拓した人気タイトルが、パチンコ&パチスロで楽しめる。

# カプコンタイトルの魅力と パチスロの遊戯性の融合で、 連続ヒットを飛ばす

1996年にP&S事業を立ち上げ、カプコンタイトルを活かした受託開発によってノウハウを蓄積。  
2008年にパチスロ機メーカー・エンターライズを子会社化してパチスロ市場に本格参入した。その成果が着々と実を結びつつある。

Yoichi Egawa

江川 陽一

P&S事業統括  
常務執行役員

入社後、業務用ゲーム機器の基板開発に携わる。  
1996年にパチンコ&パチスロ(P&S)事業を、  
1999年にモバイルコンテンツ事業を創設。2006  
年よりP&S事業統括となり、M&Aや組織改革の  
推進により、事業拡大を図る。





# 特集

## モンスターハンター ヒットの 軌跡



シリーズ通算2,100万本※を誇り、「モンハン現象」と呼ばれる社会現象を起こしたカプコンを代表するタイトル「モンスターハンター」の誕生からヒットまでの軌跡をご紹介します。

※2012年6月末時点

### ■ 次代を見据え、オンラインプレイ ■ 対応タイトルとして生み出された ■ 「モンスターハンター」

「ロックマン」、「ストリートファイター」、「バイオハザード」、「デビル メイ クライ」……いずれもカプコンを代表するフランチャイズタイトルである。カプコンはこれらの有力コンテンツを複数保有するが、「新規ブランドの創出による新たなフランチャイズの確立」を基本戦略とし、定期的に完全新作のタイトルを市場に投入している。

新規ブランド「モンスターハンター」の第1作目がリリースされたのは2004年3月だ。当時はネットワーク環境が整備され始めた時期であり、カプコンでもその通信環境を活かしたエンターテインメントを模索

し、家庭用ゲーム機向けにオンラインプレイに対応したタイトルを数種開発していた。その中でも、ネットワークを通じてユーザー間のコミュニケーションが楽しめる「誰でも参加できる多人数協力アクションゲーム」をコンセプトに、次代を見据えたタイトルとして企画されたのが『モンスターハンター』であった。



今年で8周年を迎える「モンスターハンター」シリーズ。シリーズ通算で2,100万本※を販売している。

※2012年6月末時点

### カプコンの初挑戦。誰でも参加できる多人数協力アクションゲーム

大阪制作部 企画室 プランナー 江口 勝博

それまで“対戦”するゲームを中心に作っていたので、“協力”するゲームを作れるのがとても新鮮でした。しかし、オリジナルのタイトルに「一から携わることへの不安があったことも覚えています。ネットワークゲームは、オフラインのゲームと比べて制約が多く、要素の取舍選択が重要になりますが、『モンスターハンター』では“同期させるモンスターは大型のみ”と決め、プレイヤーがキャラクターを正確に動かせることを優先し、マルチプレイながら、快適に遊べるアクションゲームを目指しました。





## ■ 仲間との協力が楽しい、 ■ 敷居の低いオンラインアクション

見ず知らずの人と一緒に遊べるオンラインゲームは、ともすれば「仲間の足を引っ張ってはならない」「仲間に貢献しなくてはならない」というプレッシャーを感じ、始めるのにためらいがちになってしまう人もいる。『モンスターハンター』は、こうしたプレッシャーを払拭し、“誰もが分け隔てなく楽しめる”ように、第1作から敷居の低いゲームとなることを目指した。

その1つの例が、モンスターを討伐した際に得られる報酬のシステムだ。「モンスターハンター」はモンスターを狩り、その体から剥ぎ取れる素材およびクリア後の素材やお金を報酬として獲得するアクションゲームだが、ゲーム内で活躍したからといって良い素材が得られるわけではない。仮に、「モンスターに与えたダメージに比例して報酬が変化する」仕様にしてしまうと、“仲間

内での争い”が生まれ、殺伐としたゲームになってしまう。それを避けるため、モンスターに致命的なダメージを与えたプレイヤーでも、全くダメージを与えなかったプレイヤーでも、報酬の獲得条件は平等に設定されているのだ。モンスターと対峙する自信があれば、存分にその腕を振るう。自信がなければ、安全地帯でのんびりしていてもいいという幅広い遊び方を許容したことで、誰でも気軽に参加できるオンラインゲームとなったのだ。

このようなこだわりをもって開発された『モンスターハンター』だが、初めから爆発的なヒットとなったわけではない。コントローラーにある全てのボタンを使用する複雑な操作性に加え、家庭用ゲーム機でのネットワーク接続が可能になったとはいえ、当時のオンラインゲームは、機器やネットワークの設定など現在とは比較にならないほど手間がかかることもあり、オフラインのゲームで遊ぶことに慣れていた大部分のユーザーには浸透しきらず、一部のコアユーザーからの支持に留まった。しかし、『モンスターハンター』の発売から1年以内にシリーズ

## ハンティングアクション『モンスターハンター』のこだわり

大阪制作部 ディレクティング室 ディレクター 藤岡 要

モンスターに対して、プレイヤーはがむしゃらに向かっていくだけではなく、“次に攻撃が来るな”と思ったら相手の攻撃後の隙を待つ。『モンスターハンター』は、こうしたアクションの駆け引きにこだわって制作しました。これは相手の動きを読んで駆け引きをする、格闘ゲーム制作に関わった経験が活かしているのだと思います。また序盤に、立ち回りを学ぶための“先生”役のモンスターを用意するなど、駆け引きの重要性を理解してもらうための仕組みを作ることで、ゲームに自然と慣れてもらえるよう気を配りました。



第2弾『モンスターハンター G』を発売するなど、市場に生じた熱を冷ますことなく継続させることで、ファンによる口コミ効果により確実に知名度を高めていった。



2004年に発売された初代『モンスターハンター』。爆発的なヒットとはならなかったが、一部のユーザーの心をはっきりと捉えた。

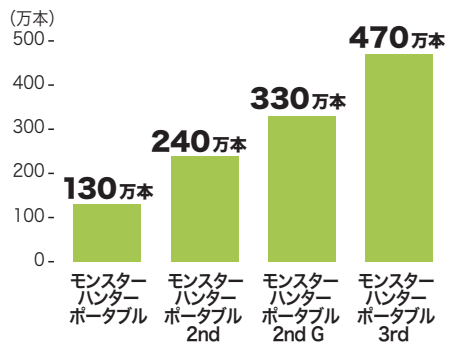


シリーズ第2弾となる『モンスターハンターG』。新たな武器やモンスターが追加された。



(左)シリーズ初のミリオンを記録した『モンスターハンターポータブル 2nd』。街中でユーザーがゲームを持ち寄って遊ぶ、所謂「モンハン現象」が起きたのもこのころ。  
(右)シリーズ最大のヒットとなった『モンスターハンターポータブル 3rd』。470万本のヒットを記録した。

### 「モンスターハンターポータブル」シリーズ 売上推移(2012年6月末時点)



## 携帯機向けの発売を契機に 爆発的なヒットを果たす

徐々にプレイ人口を拡大し始めた「モンスターハンター」だが、市場の声を聞くと“もっと多くの人と一緒に遊びたい”そのために“より多くの人に「モンスターハンター」を紹介したい”と考えているユーザーが多いことが分かってきた。

こうした状況下、更なるユーザー人口拡大のため、“いかに人に紹介しやすい環境を作るか”という考えから企画されたのが、携帯機向けの『モンスターハンターポータブル』であった。携帯機にしたことで、友達に紹介したいと思ったときにその場で見せたり、試しに遊んでもらったりと、容易なプレゼンテーションが可能になった。

また、継続的なダウンロードコンテンツの配信にも力を入れた。どれほど力を入れて制作したゲームであろうと、ブームが過ぎたゲームでは紹介してもらえない。

発売から時間が経過したゲームであっても新鮮に楽しんでもらえるように、新たなイベントクエスト等のダウンロードコンテンツを定期的に配信したのだ。更に、手間のかかる煩雑な設定を必要としない、疑似オンラインプレイが可能になったことも人気に拍車をかけた。アドホック通信を用いた手軽なローカルネットワークプレイにより、ゲームを持ち寄り、気軽に声をかけながら遊ぶという新たなプレイスタイルを生み出し、広く人気浸透し始めた。

そして携帯機向け第2弾『モンスターハンターポータブル 2nd』について「モンスターハンター」シリーズ初となるミリオンセールスを記録する。更に新規モンスターの追加や一人で遊ぶユーザーへのアシスト機能など、様々な要素を追加することで、シリーズを重ねるごとにファン層を拡大し続け、『モンスターハンターポータブル 2nd G』では330万本※、『モンスターハンターポータブル 3rd』ではついに前人未到の470万本※を達成するに至った。

※2012年6月末時点



### 携帯機に向けた「モンスターハンター」の新たな魅力

大阪制作部 ディレクティング室 ディレクター 一瀬 泰範

携帯機向けの制作で重視したのは、持ち歩けることによる利便性をいかに盛り込むかでした。移動などの短い時間で遊べるように、虫捕りや魚釣りといったミニゲームを集めた“農場”のような新規要素の追加はもちろん、クエスト内での探索をより快適にするため走れる時間を長くするなど、据え置き機向けとは異なる調整を施しました。また、ボタン数の関係上、新たな操作方法を作る必要がありました。過去作の要素を削らずに刷新するのは苦労しましたが、試行錯誤の結果、現在まで続く決定的な操作方法を確立できました。

## 期待感の醸成と認知度の向上、 2面展開のプロモーション戦略

遂にカブコンを代表するタイトルに成長した「モンスターハンター」だが、ゲームの面白さだけでここまでのヒットを記録したわけではない。開発者がどんなに面白いゲームを開発したとしても、それがユーザーに伝わらなければゲームの購入にはつながらない。新規ユーザーの開拓には、イベントの実施や他業種とのコラボレーションなど、プロモーションも大きな役割を果たしている。自分たちでマルチプレイを売りにしているのだから、そうした遊び方ができる環境をユーザーに提供すべきだと企画されたイベントが、「モンスターハンターフェスタ」である。このイベントでは“リアル集会所”という、見ず知らずの人同士でマルチプレイを楽しむブースを設置した。より多くの人と協力して遊びたいと思っていたユーザーはもちろん、興味はあったが一人でしか遊んだこと

がないというユーザーからも好評を博し、今ではどの会場でも満員となる人気ブースとなった。

なお、こうしたイベント実施の副次的効果として、ゲームユーザー以外からの認知度向上も挙げられる。熱心なユーザーであれば会場との往復の間もゲームで遊んでくれるため、たまたま同じ電車に乗り合わせた人がその様子を見ていれば、“あの人たちは何で遊んでいるのだろう？”と興味をかき立てることができるのだ。また、「モンスターハンター」では株式会社ユニクロと協力したオリジナルTシャツの販売や赤城乳業株式会社のガリガリ君のパッケージイラストへの展開、ユニバーサル・スタジオ・ジャパンとのコラボイベントなど、ライトユーザーへの知名度浸透を図り、異業種とのコラボレーションを積極的に行っている。『モンスターハンターポータブル 3rd』の発売時には、長野県渋温泉でゲームにちなんだ造作物の設置や街一面の垂れ幕展開など、地元組合の理解と協力のもと、ゲームの舞台である「ユクモ村」を再現したことも世間を驚かせた。

新規ユーザーにゲームを紹介してくれるのは、ほかならぬ既存のユーザーたちである。コラボやイベントの実施により、彼らには友人に紹介したくなるような期待感を、紹介される側には、「モンスターハンター」と聞いたときに“どこかで聞いたことあるよ”と言ってもらえるように知名度の向上を、この2面展開により、「モンスターハンター」はユーザー層の拡大に成功したのである。



リアル集会所では毎回多くのユーザーが集まり、初対面同士でマルチプレイを楽しむ。

## 異例の試み。長野県渋温泉とのコラボレーションの舞台裏

プロダクト室 商品化ライセンスチーム 南出 直人

最初は渋温泉にゲームの内容を知らない方も多く、コラボによる伝統や風習の毀損の懸念もありました。この壁を払拭するため、ゲームに触れてもらうだけでなく、各種イベントを体感していただき、ゲームへの理解を深めてもらいました。また企画自体も、温泉街にマッチした提案にするなど、Win-Winの関係を堅持することで先方との信頼関係を築くことができました。こうした働きかけの結果、「モンスターハンター」を共通言語として、初対面の人とでも盛りあがるイベントが実施できたのは非常に有意義だったと思います。



長野県渋温泉に「ユクモ村」を再現。当地へはラッピング電車も運行し、開散期ながら1万人以上が訪れた。





ミリオン突破時には写真のような300万本突破告知を行い、市場での更なる認知度向上を図った。



販売店の協力により設置している機関紙「MONFAN」。ゲーム情報以外にも、イベント情報などが記載されている。



プレイするだけでは伝わらない要素は、アテンドスタッフが懇切丁寧に説明する。

## ■ 既存の方法にとられない ■ 販売施策により、ゲームの ■ イメージ浸透に成功

世間から注目されるゲームを最大限販売につなげるべく、営業部門でもまた“ユーザーがユーザーを誘いやすい”環境を作るため、年間を通して「モンハン」の情報を世間に提供している。前述の「モンスターハンターフェスタ」や試遊体験会をはじめ、定期的にイベントを実施するほか、販売本数が一定数を超えた際には“〇〇万本突破記念”の告知を行うなど、いかに世間で人気のあるゲームであるかをアピールすることで、ブームの伸長を図ると同時に、販売店と協力し、売り場での長期コーナー確保および「モンハン応援店」の設置、更には情報誌「MONFAN(モンファン)」を配布するなど、継続した情報提供に力を入れた。

また「モンスターハンター」では、廉価版の投入タイミングに工夫を施した。廉価版は通常、ある程度販売の落ち着いた時期に投入するが、「モンスターハンター」では早い

ものでは発売から約半年で投入している。世間で盛り上がり、友人からも勧められてはいるが、少しきっかけが遅くなったり、ゲーム機本体ごと購入しなければならない人など、価格を理由に購入をためらったりしている層を後押しするためである。“ユーザーがユーザーを誘うゲーム”である以上、販売が落ち着いた頃ではなく、世間で盛り上がっているときに買ってもらえなければ意味がないのだ。なお、この施策の効果により『モンスターハンターポータブル2nd G PSP the Best』は廉価版としては異例のミリオンセールスを達成している。更に、世間の話題喚起のためには発売日の設定も重要だ。「モンスターハンター」の主なユーザー層は中高生である。学校で話題にしてもらうとともに、ターゲットユーザーの生活スタイルに合わせた施策を発売日設定やプロモーションに取り入れている。こうした取り組みの結果、過去一部の販売店で「モンスターハンター」の販売予約を開始すると“4本ずつ”予約が増えたという。これは“モンスターハンター”は友達を誘って4人で遊べるゲーム”と市場に認知されたことの証左だろう。

## 試遊体験会では、熟知したスタッフの対応により新作への理解をサポート

CS事業統括 副統括 石田 義則

初代『モンスターハンター』ではいかにゲーム内容を理解してもらうかに腐心しました。完全新作のタイトルでは、少し遊んだだけではゲーム内容を理解してもらうことは難しいため、イベントなどで試遊してもらうときには、ゲーム内容を熟知したスタッフを配置することで、様々な不明点や意見に対応できるようにしました。ちなみにこの方法は今も一貫して続けており、新規で「モンスターハンター」に触れていただける方への確なフォローができるようにしています。



常に全力疾走。  
ユーザーと共に進化を続ける  
「モンスターハンター」

2011年12月、『モンスターハンター3(トライ)G』がニンテンドー3DSに向けて発売された。未知なる新規ハードでの挑戦ながら160万本※という好調なセールスを記録するとともに、今後のタイトル開発に向けたノウハウの習得など、シリーズにとって大きな収穫のあるタイトルとなった。更に2013年の春には新たな要素をふんだんに詰め込んだ最新作『モンスターハンター4』の発売も控える。

「モンスターハンター」は新作を開発するたび、いかに早くモンスターを討伐できるかを競うタイムアタック要素やプレイヤーと一緒にモンスターに立ち向かってくれるオートモイラーなど、前作にはない様々な要素を搭載し、進化してきた。これらの要素は皆、“誰もが分け隔てなく楽しめるゲームであること”に基づき、コアユーザーからライトユーザーまで幅広いユーザー層をサポート

するべく考案されてきた。初代で設定した基本コンセプトは今でも変わることはない。シリーズが誕生した2004年から8年間、「モンスターハンター」に関わったスタッフは皆常に、“誰もやらなかったことをやろう”という思いで駆け抜けてきた。

それも全てはゲームを楽しんでくれるユーザーのため。そしてそれを受け止めてくれるユーザーの存在があったからこそ、ここまでの盛り上がりを見せることができた。これからも「モンスターハンター」はカプコンを代表するタイトルとして、ユーザーと共に更なる進化を続けていく。

※2012年6月末時点



『モンスターハンター3(トライ)G』発売日の様子。早朝にもかかわらず、開店前から大行列ができた。



シリーズ初のニンテンドー3DS向けソフト『モンスターハンター3(トライ)G』は160万本の出荷を記録。



ニンテンドー3DS向けソフト『モンスターハンター4』は2013年春に発売予定。

## 最新作『モンスターハンター4』で目指すもの

編成部 プロデュース室 プロデューサー 辻本 良三

『モンスターハンター4』では、シリーズならではの面白さはそのままに、“新鮮さ”を感じてもらえるように開発を進めています。「モンスターハンター」は、現在遊んでくれている子どもたちが親になったときに、子どもと一緒に楽しんでもらえるような、息の長いシリーズとなることを目指しています。“『モンスターハンター4』があったからこんなにシリーズが続いたんだね”とってもらえるような進化が見せられればうれしいですね。



## 会社の紹介

(2012年3月31日現在)

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2,265名・単体1,698名  
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 FAX:06-6920-5100  
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 FAX:06-6920-7698  
東京支店 〒163-0425  
東京都新宿区西新宿二丁目1番1号  
TEL:03-3340-0710 FAX:03-3340-0711  
上野事業所 〒518-1155  
三重県伊賀市治田3902番地  
TEL:0595-20-2030 FAX:0595-20-2044



アニュアルレポート2012もご覧ください。

## 株式会社カプコン

〒540-0037  
大阪市中央区内平野町三丁目1番3号  
TEL:06-6920-3600 FAX:06-6920-5100  
<http://www.capcom.co.jp/>

©CAPCOM CO., LTD. ALL RIGHTS RESERVED.

## 会社の沿革

- 1991年 3月 業務用ビデオゲーム『ストリートファイターII』を発売、ストIIブームを巻き起こす。
- 1992年 6月 スーパーファミコン用ソフト『ストリートファイターII』を発売、大ヒットを放つ。
- 1993年 7月 新潟県下最大のアミューズメント施設『カプコサーカス新潟東店』をオープン。
- 1994年 12月 ハリウッド映画『ストリートファイター』が公開。
- 1996年 3月 プレイステーション用ソフト『バイオハザード』を発売、記録的なロングセラーでサバイバルホラージャンルを確立。
- 2001年 8月 プレイステーション2用ソフト『デビルメイクライ』を発売。大ヒットに。  
10月 ゲームボーイアドバンス用ソフト『逆転裁判』を発売。法廷バトルゲームとして注目を集める。
- 2002年 3月 ハリウッド映画『バイオハザード』が公開、全世界で1億200万米ドルの興行収入を達成。
- 2004年 9月 ハリウッド映画『バイオハザードII アポカリプス』が公開、1億米ドルの興行収入を突破。
- 2005年 7月 プレイステーション2用ゲームソフト『戦国BASARA』が発売。斬新な世界観で若いユーザー層を中心に人気を博す。
- 2006年 8月 Xbox 360用ソフト『デッドライジング』を発売。新型ゲーム機での新作としては異例のミリオンセールスとなる。  
12月 Xbox 360用ソフト『ロスト プラネット』を発売。『デッドライジング』に引き続き、新作では異例の100万本を突破。
- 2007年 3月 『モンスターハンターポータブル 2nd』が、PSP用ソフトとして初の国内100万本出荷を達成。  
11月 『バイオハザードIII』が公開され、全世界で1億4,700万米ドルの興行収入を突破。
- 2009年 2月 宝塚歌劇団による舞台『逆転裁判 ― 蘇る真実 ―』を公演。  
4月 テレビアニメ『戦国BASARA』が放映開始。  
7月 『モンスターハンター3(トライ)』がサードパーティのWii向けタイトルとして初の初回出荷100万本を突破。  
10月 『戦国BASARA』より、伊達政宗が宮城県知事選の選挙の啓発キャラクターに起用される。
- 2010年 11月 iPhone用ソーシャルゲーム『スマーフ・ビレッジ』を配信開始。世界80か国でダウンロード数No.1を記録。
- 2011年 12月 ニンテンドー3DS用ソフト『モンスターハンター3(トライ)G』を発売。ニンテンドー3DSでは当社初となる、国内100万本の販売を達成。

