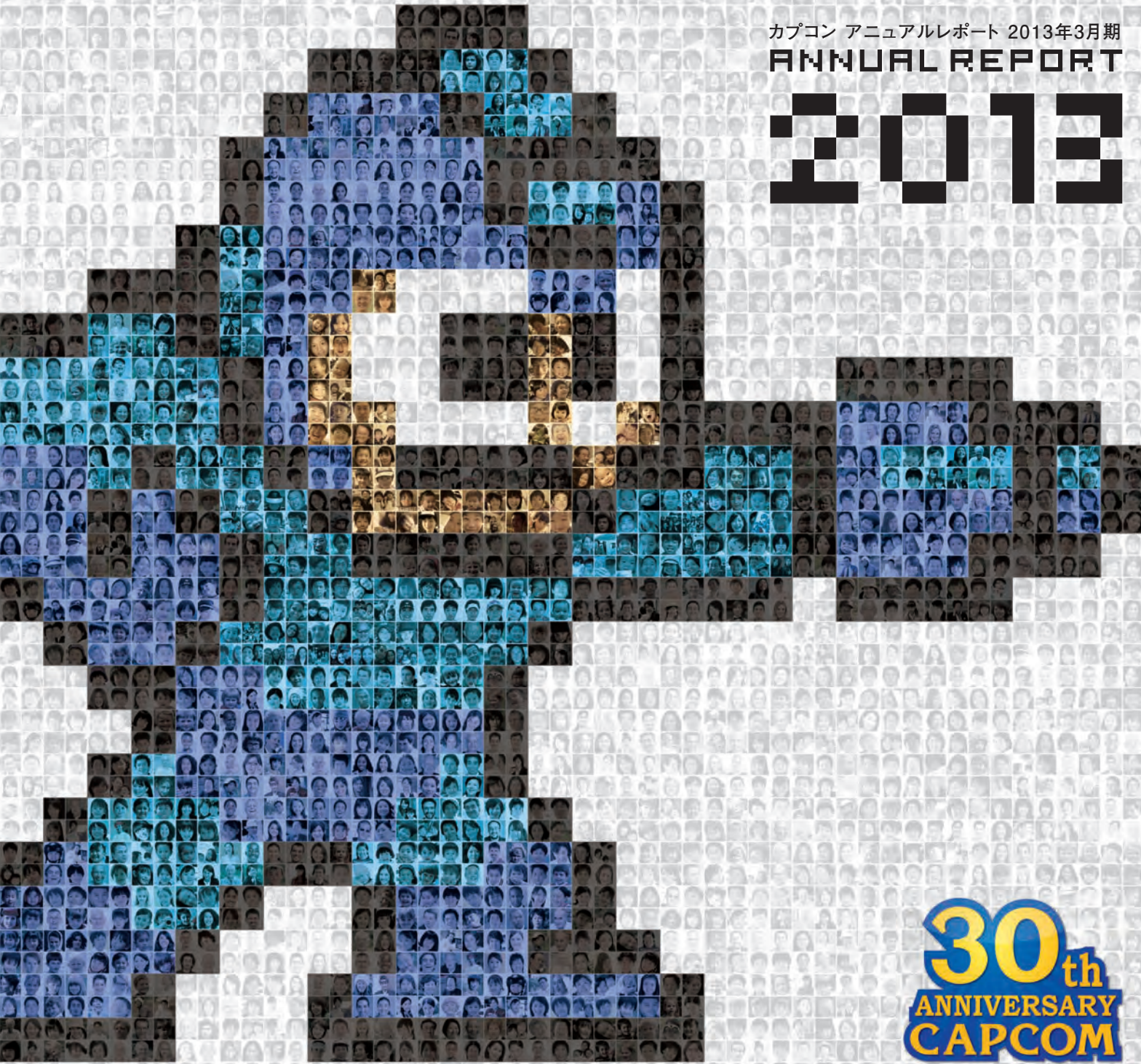


**CAPCOM**

証券コード:9697

カプコン アニュアルレポート 2013年3月期  
**ANNUAL REPORT**

**2013**



**30<sup>th</sup>**  
**ANNIVERSARY**  
**CAPCOM**

**FEELING YOUR POWER.**  
**POWERING YOUR FEELING.**

# 「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。

1983年の創業以来、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、今年で創業30周年を迎えました。

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。



## ファンの皆様と 一緒につくった表紙デザイン

世界中の皆様を支えられている当社の事業像を表現するために、皆様からの投稿写真をデザインの一部に用いました。日頃より当社のゲームを楽しんでいただいている皆様の写真を、ホームページ上で募集し、多数のご応募をいただきました。



## 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。冊子だけでなく、オンラインでもご覧いただけます。

## 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、Q3)、P33~44、P63~68

### 経営環境や市場の動向を知りたい方は

P12、P15~16、P17~19(Q1、Q2、Q3)、P23~24、P33~44

### 中期経営目標を知りたい方は

P20(Q4)

### 経営戦略を知りたい方は

P15~16、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



### 「ロックマン」シリーズ

1987年にファミリーコンピュータで第1作が発売されました。キャラクターのルックスと、それに反する硬派なゲーム性が人気となり、発売以降多彩なメディアで作品が制作されています。幅広い年代に支持される当社の代表作です。



### 当社は2013年6月11日に創業30周年を迎えました

記念サイトを開設するとともに、グループ各社で記念事業を実施しています。

<http://www.capcom.co.jp/ir/30th/>



## 3 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



カプコンの強み

業績ハイライト

## 15 株主の皆様へ (CEO、COOから)

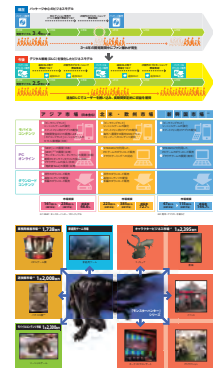


- 17 CEOが語る業績総括と新・中期経営目標

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 開発戦略  
コンシューマビジネスの改善
- 27 成長戦略 ② マーケット戦略  
成長性の高いオンラインビジネスの強化
- 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 デジタルコンテンツ事業
- 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: 社外取締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
- 51 株主・投資家の皆様との関係づくり
- 53 社内管理体制と取り組み
- 55 リスクマネジメント
- 57 CSRへの取り組み
- 59 役員紹介



コーポレート・ガバナンス

## 61 財務セクション

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

- 72 連結株主資本等変動計算書
- 73 連結キャッシュ・フロー計算書
- 74 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づけについて

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 2013

It's Not a Game Until You Play It.



強み1

# ミリオンセールス今期3作品、累計57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

1983年の創業以来、カプコンは「ストリートファイター」をはじめ、「バイオハザード」、「モンスターハンター」など、独創的なジャンルのゲームを次々と生み出してきました。創業30周年を機に、カプコンの技術の粋を集め、さらなる飛躍を目指して次世代機向けの新タイトル『deep down』の開発を進めています。

ミリオンセールス累計 (本)



※2013年3月末時点



バンタ レイ  
次世代機向け新開発エンジン「Panta Rhei」

日々のゲーム開発を支え、メーカーの根幹をなすとも言える開発エンジン。2006年から活用している開発統合環境「MTフレームワーク」に加え、今後登場する高機能な次世代機でも効率的な開発環境を整えるべく、新たに「Panta Rhei」の開発を進めています。この2つのエンジンが、よりクリエイティブなタイトルの創出を可能にします。





強み2

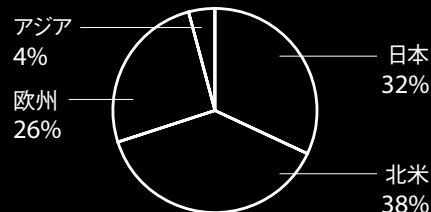
# 年間販売本数 14,000,000本※

## 一大ムーブメントを巻き起こすファンからの熱い支持

魅力あるタイトルは、国や地域、人種を超えてファンの心を掴むもの。カプコンには世界中に熱狂的なファンをもつシリーズが多数あります。2013年には「ストリートファイター」シリーズに登場するキャラクターの必殺技「波動拳」をまね、実際に吹っ飛んでいるように見せた写真を撮ってSNSで公開すること（ハドウケニング）が世界中でブームとなりました。

※パッケージソフトの世界販売本数

パッケージソフトの世界販売比率  
(2013年3月期)

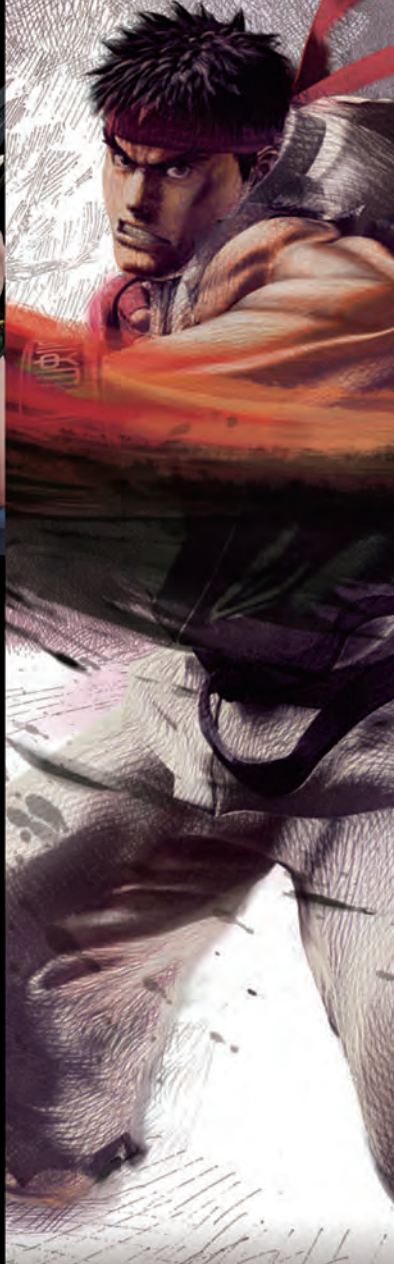




BIOHAZARD®  
REVELATIONS  
UNVEILED EDITION



カプコン  
の強み



強み3

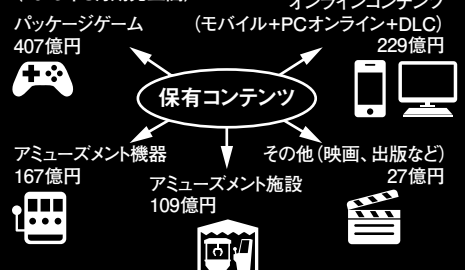
# ハリウッド映画化7作品、興行収入10億ドル※

## ビジネスを無限に拡大する有力コンテンツを多数保有

高い潜在力を秘めたカプコンのタイトルは、ゲームというフィールドに止まらず、映画や舞台、出版物、グッズと幅広いジャンルに展開され、ユーザーの日常を楽しく彩っています。今後も、ワンコンテンツ・マルチユース戦略を推進し、収益の最大化を図ります。

※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  
(2013年3月期売上高)

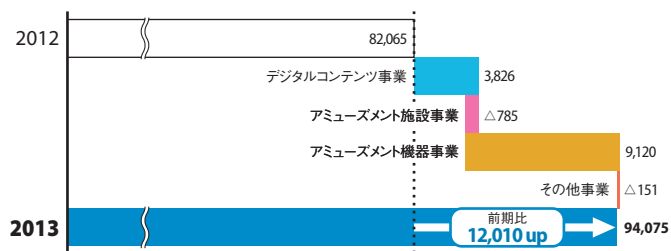


## 主な業績指標

会計年度		2003	2004	2005	2006	2007
単位:百万円						
売上高	▶次ページ 1	¥ 62,036	¥ 52,668	¥ 65,895	¥ 70,253	¥ 74,542
営業利益	▶次ページ 2	6,680	1,402	7,752	6,580	9,602
当期純利益(純損失)	▶次ページ 4	(19,598)	(9,158)	3,622	6,941	5,852
減価償却費		2,202	2,081	2,101	1,936	2,774
資本的支出		2,289	4,678	1,665	1,600	4,495
研究開発費		1,151	1,124	1,323	1,864	1,828
会計年度末 単位:百万円						
総資産額		¥ 106,648	¥ 93,096	¥ 106,361	¥ 98,457	¥ 91,478
純資産額		42,888	31,854	32,491	39,464	45,144
ネットキャッシュ		(14,894)	(16,957)	(12,948)	(678)	9,200
キャッシュ・フロー 単位:百万円						
営業活動によるキャッシュ・フロー		¥ 3,635	¥ 5,577	¥ 7,977	¥ 13,921	¥ 16,063
投資活動によるキャッシュ・フロー		(2,329)	(5,011)	(1,099)	(1,779)	(6,715)
財務活動によるキャッシュ・フロー		(2,000)	(395)	6,251	(18,259)	(15,206)
現金及び現金同等物の期末残高		33,444	32,131	45,538	40,652	35,020
1株当たり情報 単位:円						
1株当たり当期純利益(純損失)	▶次ページ 5	¥ (338.01)	¥ (160.91)	¥ 63.37	¥ 125.19	¥ 107.52
1株当たり配当額	▶次ページ 6	20.00	20.00	20.00	20.00	30.00
1株当たり純資産額		753.47	559.66	589.99	716.91	799.35
財務指標 単位:%						
営業利益率	▶次ページ 3	10.8	2.7	11.7	9.4	12.9
株主資本利益率(ROE)	▶次ページ 8	—	—	11.3	19.3	13.8
総資産利益率(ROA)		—	—	3.6	6.8	6.2
自己資本比率		40.2	34.2	30.5	40.1	49.3
負債比率		148.8	192.4	227.9	149.4	102.8
外国人持ち株比率		16.85	16.59	14.79	23.35	32.60
コンシューマ(パッケージ+DLC)売上高 単位:億円						
売上高	▶次ページ 7	¥ 480	¥ 339	¥ 399	¥ 427	¥ 438
ゲーム販売 単位:千本						
総販売本数		16,300	11,600	13,500	13,400	12,200
主要タイトル販売本数		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	ロストプラネット 1,370
		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	デッドライジング 1,220
		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	モンスターハンター ポータブル 2nd 1,220

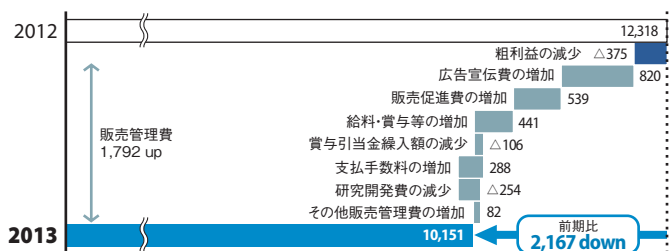
### 売上高 分析図

(百万円)



### 営業利益 分析図

(百万円)



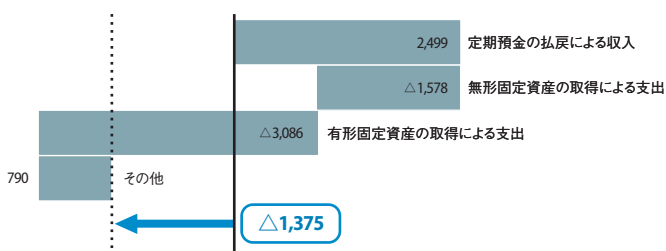


株式会社カプコンおよび連結子会社 3月31日に終了した各事業年度

2008	2009	2010	2011	2012	2013	2013
単位:百万円						単位:千米ドル
¥ 83,097	¥ 91,878	¥ 66,837	¥ 97,716	¥ 82,065	<b>¥ 94,075</b>	<b>\$ 1,000,709</b>
13,121	14,618	5,587	14,295	12,318	<b>10,151</b>	<b>107,993</b>
7,807	8,063	2,167	7,750	6,723	<b>2,973</b>	<b>31,632</b>
3,393	4,143	3,368	3,315	3,123	<b>3,406</b>	<b>36,235</b>
4,503	2,906	2,205	2,758	4,153	<b>8,724</b>	<b>92,811</b>
2,972	2,329	2,125	2,924	2,236	<b>1,982</b>	<b>21,086</b>
単位:百万円						単位:千米ドル
¥ 93,606	¥ 106,210	¥ 86,621	¥ 90,408	¥ 98,247	<b>¥ 104,365</b>	<b>\$ 1,110,266</b>
53,660	59,349	53,956	58,007	59,352	<b>62,828</b>	<b>668,386</b>
13,061	7,378	12,299	27,655	11,348	<b>14,327</b>	<b>152,415</b>
単位:百万円						単位:千米ドル
¥ 7,452	¥ (551)	¥ 14,320	¥ 22,392	¥ (7,672)	<b>¥ 6,647</b>	<b>\$ 70,714</b>
(3,374)	(2,715)	(1,618)	(2,046)	(4,794)	<b>(1,375)</b>	<b>(14,628)</b>
(2,448)	(342)	(10,747)	(12,919)	587	<b>1,162</b>	<b>12,366</b>
32,763	28,611	29,815	35,011	22,287	<b>31,522</b>	<b>335,345</b>
単位:円						単位:米ドル
¥ 132.90	¥ 130.98	¥ 35.71	¥ 131.18	¥ 116.10	<b>¥ 51.64</b>	<b>\$ 0.55</b>
30.00	35.00	35.00	40.00	40.00	<b>40.00</b>	<b>0.43</b>
881.31	961.38	913.18	981.76	1,030.70	<b>1,091.08</b>	<b>11.61</b>
単位:%						
15.8	15.9	8.4	14.6	15.0	<b>10.8</b>	
15.8	14.3	3.8	13.8	11.5	<b>4.9</b>	
8.4	8.1	2.3	8.8	7.1	<b>2.9</b>	
57.3	55.9	62.3	64.2	60.4	<b>60.2</b>	
74.4	79.0	60.5	55.9	65.5	<b>66.1</b>	
27.72	33.73	24.22	22.17	27.05	<b>32.37</b>	
単位:億円						
¥ 516	¥ 602	¥ 387	¥ 639	¥ 469	<b>¥ 459</b>	
単位:千本						
15,600	17,300	12,500	20,500	15,700	<b>14,000</b>	
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 (ベスト版含む) 1,350	モンスターハンター ポータブル 3rd 4,600	バイオハザード オペレーション・ ラクーンシティ 1,700	バイオハザード6 4,900	
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	デッドライジング2 2,200	モンスターハンター 3(トライ)G 1,600	ドラゴンズドグマ 1,300	
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 (ベスト版含む) 2,200	バイオハザード5 950	マーゲル VS. カプコン 3 2,000	ストリートファイター X(クロス)鉄拳 1,400	DmC Devil May Cry 1,150	

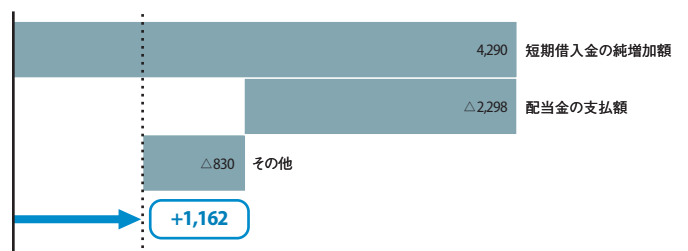
㉓ 投資キャッシュフロー分析図

(百万円)



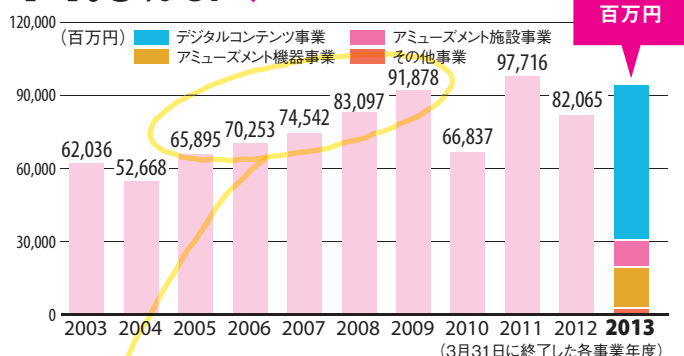
㉔ 財務キャッシュ・フロー分析図

(百万円)



## 1 売上高

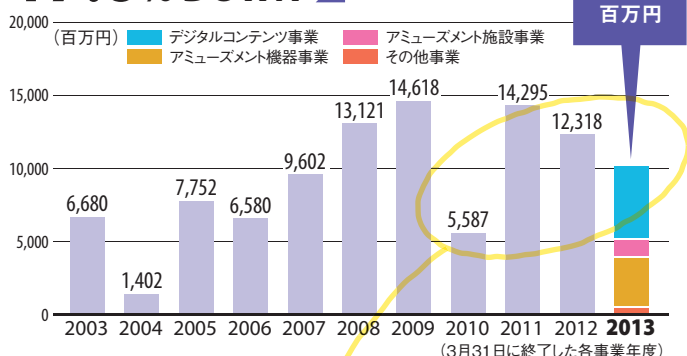
14.6% UP ↗



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、こ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、主に採算性の高い家庭用ゲームの人気作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。2013年3月期は、アミューズメント機器事業において自社パチスロ機が好調に推移するとともに、モバイルコンテンツ等のオンラインビジネスの成長により、前期比14.6%の増加となりました。

## 2 営業利益

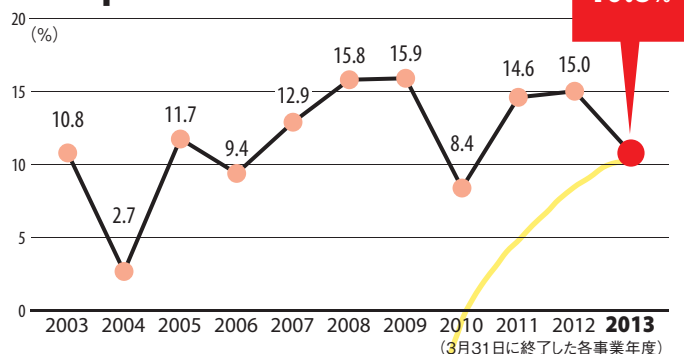
17.6% DOWN ↘



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。なお、利益への貢献が売上高より2年遅れて2007年3月期以降となったのは、改革後の収益性の高いタイトルラインナップを編成するのに2年を要したためです。しかしながら、**近年はモバイルコンテンツやDLCの拡大など市場の急激な変化や次世代機登場前の端境期の影響を受け、業績の変動性が高まっています。**2013年3月期は、主力ソフトの計画未達や発売延期により、前期比で17.6%の減少となりました。

## 3 営業利益率

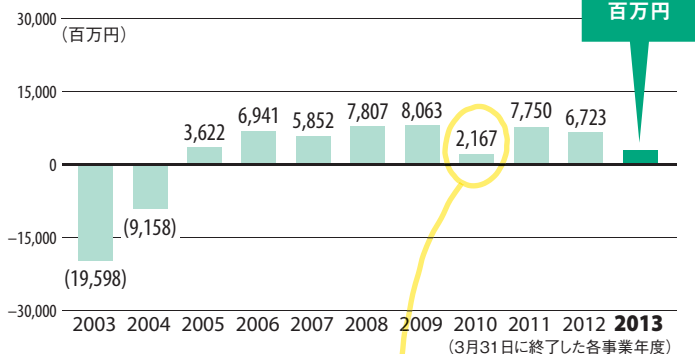
4.2point DOWN ↘



営業利益率は、売上高の約70%を占めるデジタルコンテンツ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。しかしながら、**2013年3月期は、増収の一方、デジタルコンテンツ事業における大型タイトルの計画未達や発売延期に伴う売上原価率や販管費率の上昇により、10.8%まで低下しました。**

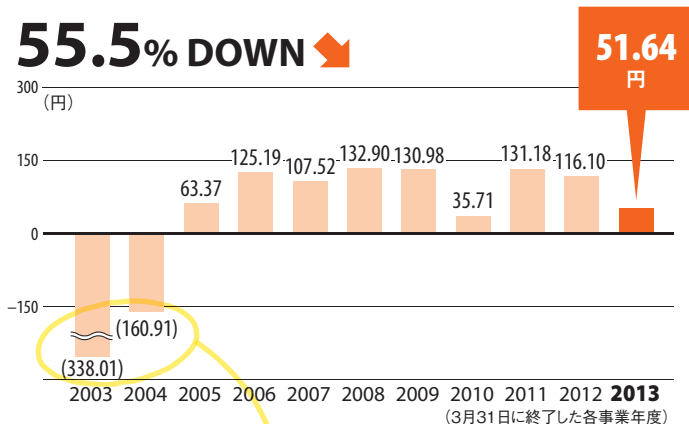
## 4 当期純利益(純損失)

55.8% DOWN ↘



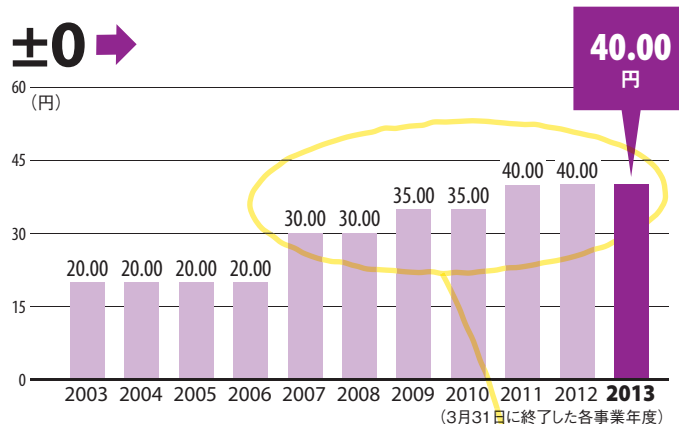
2003年3月期および2004年3月期は、構造改革の実施に伴い、土地建物等の評価損や開発中止損に加え、貸倒引当金繰入額などの特別損失を計上し、大幅な赤字となりました。**2010年3月期は、激変する市場に適應するための第二次構造改革として、低収益事業の抜本的な見直しに伴う事業再編損などを計上したことにより大幅な減益となりました。**2013年3月期はデジタルコンテンツ事業における開発体制の見直し等に伴う事業構造改善費用を計上したことにより、前期比55.8%の大幅な減益となりました。

## 5 1株当たり当期純利益(純損失)



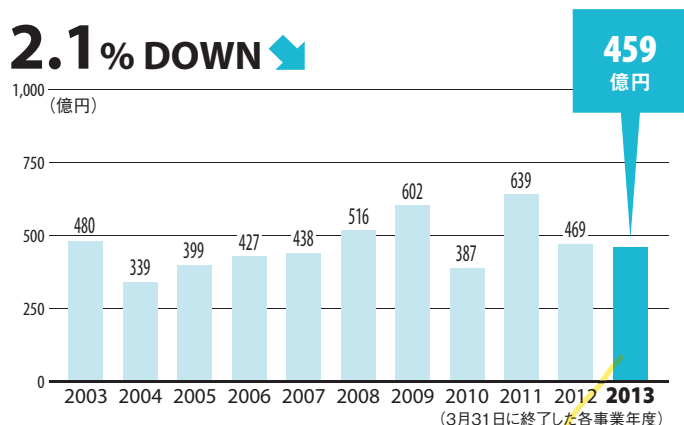
2003年3月期および2004年3月期は、構造改革の実施に伴う評価損等の特別損失の計上に伴い、当期純利益で赤字となったため、1株当たり当期純利益も大幅に減少しました。2005年3月期以降は、当期純利益の増減にほぼ連動していますが、転換社債の転換や自己株式の取得によって若干影響を受けています。なお、2013年3月期は特別損失の計上に伴う当期純利益の減少により、1株当たり当期純利益も前期比で大幅に減少しました。

## 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円とし、安定配当をベースにしつつも、業績水準に応じて段階的に増配を続けています。

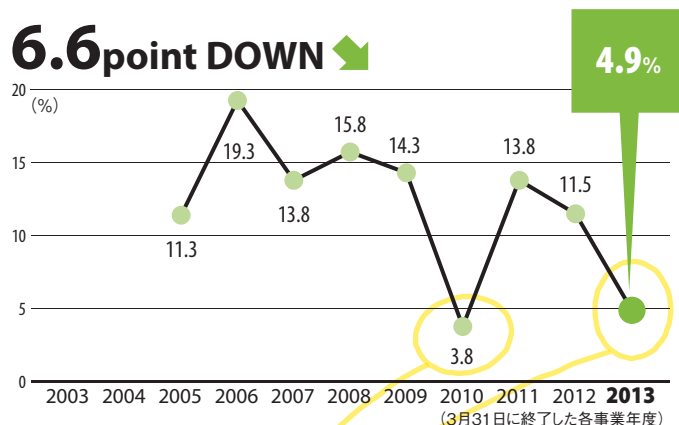
## 7 コンシューマ(パッケージ+DLC)売上高



当社売上の中核を占める基幹事業であり、デジタルコンテンツ事業における家庭用ゲームソフトの販売による収益を計上しています。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たことで、2005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。近年はパッケージソフトの販売だけでなく、本編や追加要素をデジタル販売するDLC売上高が急拡大しています。2013年3月期は大型タイトルの計画未達や発売延期などがありましたものの、DLCの伸びにより概ね前期並みに推移しました。

※ 2008年3月期の売上高にはPCオンライン事業の収益が一部含まれていますが、売上比率は軽微です。

## 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月期および2013年3月期は、事業再編費や事業構造改善費用など特別損失の計上による当期純利益の減少のため、一時的に数値が低下しています。

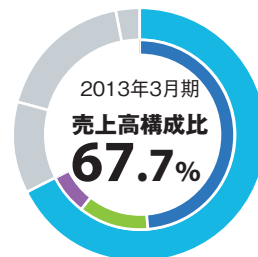
事業内容

## デジタルコンテンツ事業

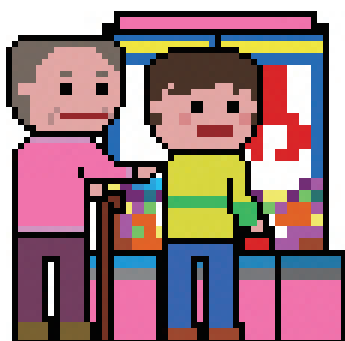


コンシューマ機向けパッケージゲームとダウンロードコンテンツ(DLC)を開発・販売するとともに、モバイルコンテンツおよびPCオンラインゲームの開発・運営を行っています。当社売上の約70%を占める中核事業として経営資源を集中させ、多様なユーザーニーズに対応しています。

コンシューマ機向けゲームでは、アクションゲームやアドベンチャーゲームを中心に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。これらの自社コンテンツおよびライセンスタイトルを、グローバルで拡大するスマートフォン・タブレット型端末やPCオンラインへ柔軟に活用し、全世界に配信することで、収益の拡大を図っています。

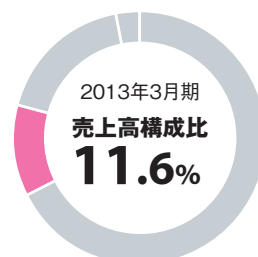


- コンシューマ (パッケージ+DLC)
- モバイルコンテンツ
- PCオンライン



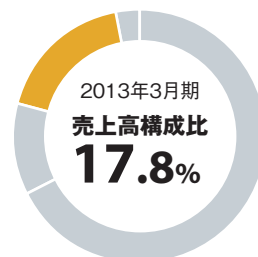
## アミューズメント施設事業

国内でアミューズメント施設「プラサカブコン」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。



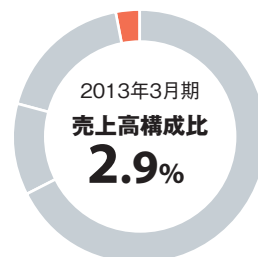
## アミューズメント機器事業

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(P&S)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。



## 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、多彩な著作権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。



## 市場環境

### コンシューマ(パッケージ+DLC)

- 次世代機発売前の買い控えによるゲーム機の年間販売台数の減少や、ソフトの平均単価の低下などにより、家庭用ゲームソフト(パッケージ)市場は4年連続縮小
- オンラインネットワークを通じたDLCが急速に拡大

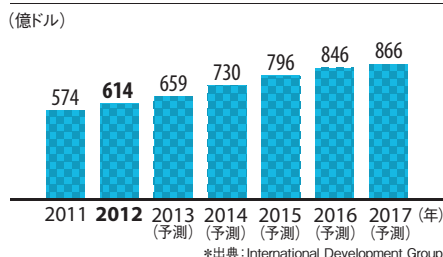
### モバイルコンテンツ

- スマートフォンやタブレット型端末の世界的な普及により、市場は急速に拡大
- 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
- フリーミアム型の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

### PCオンライン

- 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する見込み

### コンシューマ・モバイルコンテンツ・PCオンライン合計市場規模推移



## カプコンの強みと戦略

### コンシューマ

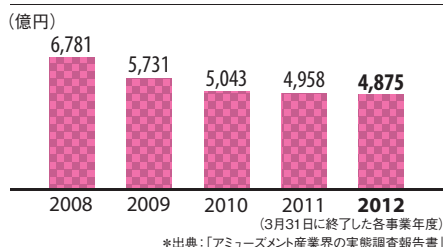
- 「グローバルで通用する知的財産」を多数保有
- オリジナルコンテンツを生み出す開発力と、異機種間の開発を共通化する世界最先端の開発統合環境を保有

### モバイルコンテンツ PCオンライン

- コンシューマゲームで生み出したオリジナルコンテンツを効率的に活用
- 「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(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

- 市場規模・店舗数ともに前年比で僅かに縮小
- 不採算店舗の閉鎖は一巡し、店舗への投資意欲は高まるものの、東日本大震災後の需要増による反動減を避けられず、市場はやや弱含みに推移
- 引き続き積極的な設備投資により、新規出店や既存店舗のリニューアル、新製品の投入が見込まれることから、今後市場は安定的に推移

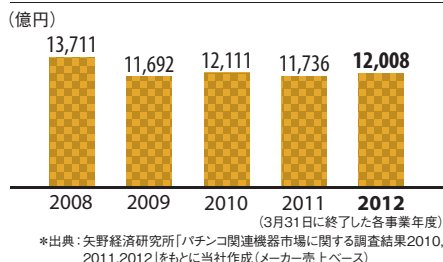
### アミューズメント施設市場規模推移



- 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高い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、パチスロ機への揺り戻しにより販売台数が増加し、回復基調
- 業務用ゲーム機市場は施設オペレーターへの設備投資意欲の回復に伴う新規製品の積極的な導入により、安定的に推移
- 継続的な設備投資やネットワークゲーム機の増加により、緩やかな回復を見込む

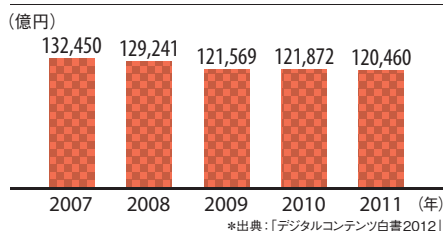
### 遊技機(パチンコ機・パチスロ機)市場規模推移



- 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約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
- 国内のコンテンツ産業は、少子化等が進むものの安定的に推移
- 今後の成長の鍵は海外への多面展開

### 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、デジタルコンテンツ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好サイクルを形成

当期の概況

デジタルコンテンツ事業



コンシューマ(パッケージ+DLC)

- プレイステーション 3、Xbox 360向け『バイオハザード6』が490万本を販売するも伸び悩み、計画未達
- 『ドラゴンズドグマ』が近年のオリジナルタイトルとしては異例の130万本を達成し、ブランド確立に成功
- 大型タイトルに付随する追加コンテンツの増加などにより、DLC売上高が大幅に伸長

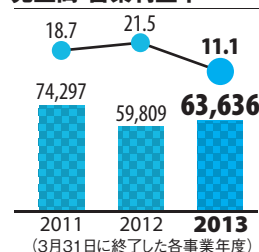
モバイルコンテンツ

- 「ビーラインブランド」において『スマーフ・ビレッジ』が収益に安定貢献
- 「ビーラインブランド」での累計ダウンロード数は1億件を突破
- 「カブコブランド」では『みんなとモンハン カードマスター』および『バイオハザード アウトブレイク サバイヴ』の会員数がそれぞれ200万人を突破

PCオンライン

- 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』がPC版、Xbox 360版ともに順調に推移

売上高・営業利益率



■売上高  
**63,636**百万円  
(前期比 6.4%増 ▲)

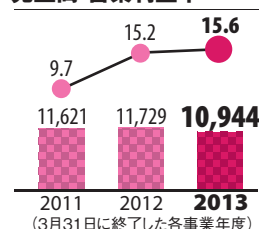
●営業利益率  
**11.1%**

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
- 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、高齢者などへの客層拡大を図る
- 不採算店3店舗を閉鎖
- 既存店の売上対前年比は95%と減少

売上高・営業利益率



■売上高  
**10,944**百万円  
(前期比 6.7%減 ▼)

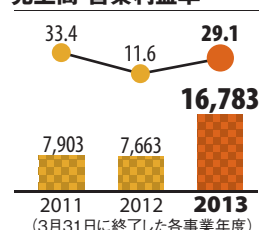
●営業利益率  
**15.6%**

アミューズメント機器事業



- P&Sでは自社パチスロ機『バイオハザード5』が約48,000台を販売して収益に大きく寄与し、大幅な増収
- 業務用機器販売では、商品の供給サイクルが端境期の状況下、メダルゲーム機『マリオパーティくるくる! カーニバル』が堅調に推移したほか、既存商品のリピート販売も健闘

売上高・営業利益率



■売上高  
**16,783**百万円  
(前期比 119.0%増 ▲)

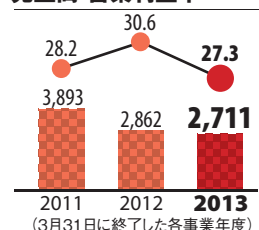
●営業利益率  
**29.1%**

その他事業



- ワンコンテンツ・マルチユース戦略に基づき、コンシューマ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
- デジタルコンテンツ事業での主力ソフト『バイオハザード6』の販売に合わせて、ハリウッド映画『バイオハザードV リトリビューション』およびCG映画『バイオハザードダムネーション』が公開され、ハリウッド版の興行収入はグローバルで2.4億ドルを突破

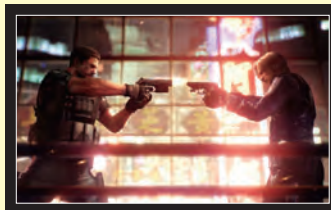
売上高・営業利益率



■売上高  
**2,711**百万円  
(前期比 5.3%減 ▼)

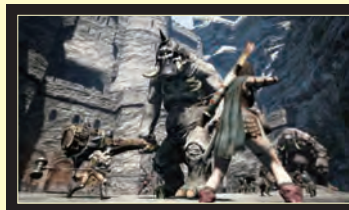
●営業利益率  
**27.3%**

当期の主要作品



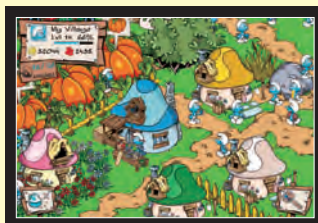
『バイオハザード6』

進化したグラフィック表現に加え、劇的なストーリー構成、ネットワークプレイなどオンライン機能の充実、一新されたアクション性など、様々な新しい魅力を搭載したシリーズ最新作。初回出荷本数は当社歴代最高の450万本を達成。



『ドラゴンスドグマ』

ファンタジー世界を舞台に、広大なオープンワールドを冒険する完全新作のアクションRPG。新作ブランドとしては過去10年間で最高の国内初週販売本数を記録し、全世界で130万本の出荷を達成。当社の新たなフランチャイズとしてブランドの確立に成功。



『スマーフ・ビレッジ』

自由度の高さやキャラクターの可愛いらしさに加え、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。

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



『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。

©CAPCOM developed by gloops



ブラサカボン高知店

集客力アップを図るため各種イベントの開催や快適な店舗運営によるコアユーザーの確保により収益に貢献。



ブラサカボン  
千葉ニュータウン店

50歳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  
『バイオハザード5』

当社の強力なブランド力や映像技術力、ユーザーを魅了する演出等が奏功し、好調な販売台数を記録。自社筐体ビジネス参入以来、蓄積されたノウハウが結実。



メダルゲーム機

『マリオパーティくるくる！カーニバル』前作から引き続き、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の訴求が奏功。

Licensed by Nintendo  
© 2007 Nintendo / © 2007 HUDSON SOFT  
©CAPCOM CO., LTD. 2012 ALL RIGHTS RESERVED.



『バイオハザードV  
リトリビューション』

家庭用ゲーム『バイオハザード6』と時期を合わせ、2012年9月に全世界で公開。ハリウッド映画シリーズ5作目にして興行収入2.4億ドルを記録。

©2012 Screen Gems, Inc. All Rights Reserved.



『バイオハザード ユニバーサル・スタジオ・ジャパン(USJ)イベント』

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、2012年9月にUSJとのコラボレーションイベントを開催。『バイオハザード6』の販売と同時期ということもあり、販促活動としても大きな影響力を発揮。

CAPCOM



代表取締役会長  
最高経営責任者 (CEO)

宮本 修三



代表取締役社長  
最高執行責任者 (COO)

川本 春弘

### CEOが語る業績総括と新・中期経営目標

- P17 業績説明とコミットメント
- P20 新・中期経営目標
- 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 Ⅰ コンシューマビジネスの改善
- P27 成長戦略 Ⅱ 成長性の高いオンラインビジネスの強化
- P29 成長戦略 Ⅲ ワンコンテンツ・マルチユース展開の拡充



# オンラインと家庭用ゲーム機の両市場に注力し、グローバルなゲーム市場でNO.1を目指します。

## 2012年のゲーム市場は614億ドルに拡大

2012年の世界経済は、欧州債務危機の拡大や中国などの新興国での景気減速が懸念されたものの、先進国を中心とした世界的な金融緩和などにより、米国を始め一部に底堅さを見せつつあります。また、日本経済は、2013年に入ってから円安の加速や株価の上昇に加え、米国経済の好転も手伝い、景気は緩やかながらも回復過程に入っております。

当業界におきましては、次世代機の本格的な登場を見据えたソフトの買い控えなどにより、家庭用ゲーム市場は軟調に推移いたしました。ソーシャルゲーム市場は着実に規模を拡大してまいりました。事業環境が転換期に入っている状況下、スマートフォンなど急成長したオンラインプラットフォームと家庭用ゲーム機の相乗効果が生まれた結果、2012年のゲーム市場は614億ドル(前年比7.0%増)と全体の規模は拡大いたしました。家庭用ゲームは日米欧を中心に比較的コア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、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、成長すると考えています。

投資家の皆様が懸念されている家庭用ゲームの開発費の高騰に伴う収益性の低下につきましても、今後ダウンロードコンテンツなどデジタル販売の加速で、製造コストや中間マージンを削減し、利益率を維持もしくは改善することが十分に可能です。

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シェアの一番高い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、かつ多様なプラットフォームに展開していること、が条件と考えています。

## 引き続き成長戦略に経営資源を集中投下

このような状況下、当社は中期経営目標を達成するため、「コンシューマビジネスの改善」、「成長性の高いオンラインビジネスの強化」、「ワンコンテンツ・マルチユース展開の拡充」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、「ソーシャルゲームの多ハード展開」や「オンラインビジネスの海外展開の強化」、「開発人員の増強」に取り組んでいます。

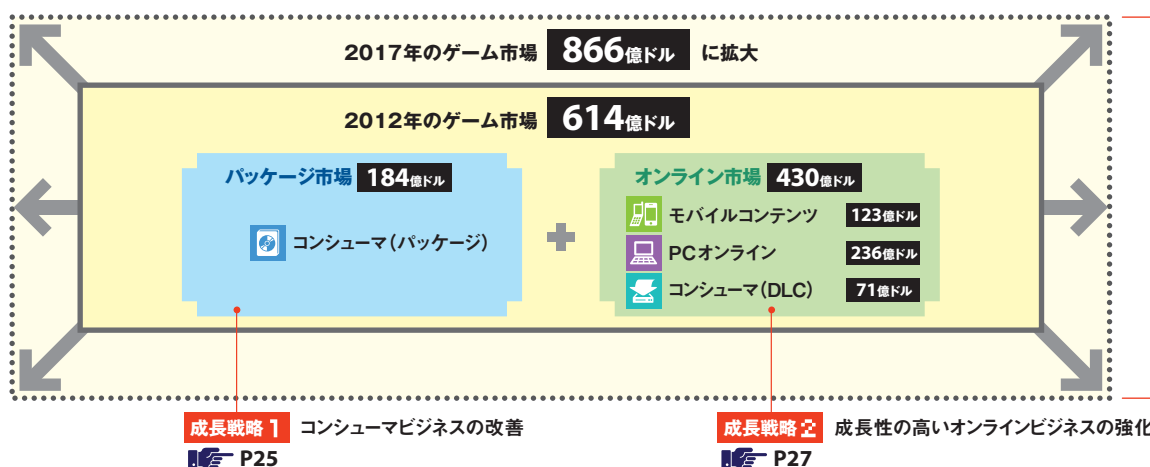
また、組織面では、次世代機に向けて開発およびマーケティング部門の連携をグローバルで強化するとともに、モバイルコンテンツにおける東京・大阪の開発機能の融合を図るなど、家庭用ゲームのみならず、PCオンラインやスマートフォンなど全ハードに対応する新たなマルチプラットフォーム開発体制を推進しています。加えて、「バイオハザード」や「デビル メイ クライ」など世界で知名度の高いコンテンツのダウンロード販売にも努めました。

その結果、当期のオンラインコンテンツ売上高は229億円(前期比45.9%増)となり、さらに次期は280億円と市場予想成長率を上回る22.3%増の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を集中投下することで、新・中期経営目標である①「累計営業利益750～800億円」、②「2017年度の営業利益率20%目途」(2014年3月期から2018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



# 当期は増収でしたが、減益となりました。 当期の総括を踏まえ、新たな中期経営目標を設定し、 収益改善に取り組めます。



代表取締役会長  
最高経営責任者 (CEO)

**辻本 憲三**

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・配当施策などに関して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。

## 業績説明とコミットメント

**Q** 2013年3月期は増収減益となりましたが、  
**1** その要因を教えてください。

減益は、コンシューマ機での開発費の高騰が影響しているのでしょうか？

**A** 今回の減益は、主カソフトの計画未達や発売延期、構造改革費用の計上が要因です。開発費の高騰は、タイトル毎の収益性を厳格に管理することで軽減しています。

### 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急激に変化しており、現在は大きく4つの分野で構成されています。これまでのコンシューマ機向けパッケージに加え、コンシューマ機向けダウンロードコンテンツ(DLC)、モバイルコンテンツ、PCオンラインゲーム(以下、後者3つをオンライン)の4つです。

これらを合計した2012年のゲーム市場は、614億ドル(前年比7.0%増)と拡大しました。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、縮小しているものの、②DLCなどデジタル販売が拡大していること、③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。

#### ✓ 開発費の高騰

新型ゲームが登場する毎に、高精細な映像やオンライン対応などで容量が増え、開発にかかる人月工数(=開発費)が増加していること。一般的に、大型タイトルの平均開発費は「プレイステーション」5億円、「プレイステーション2」10億円、「プレイステーション3」20億円と推移したと言われている。

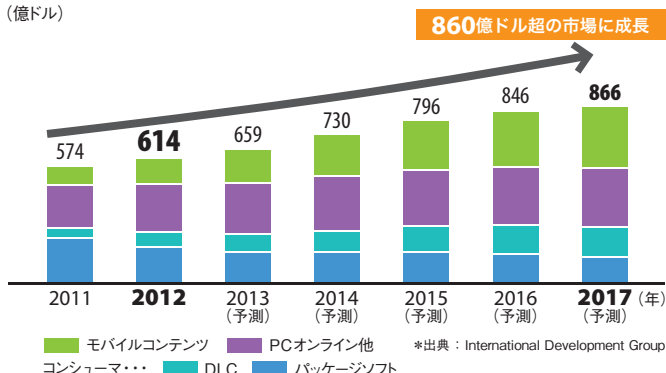
### 2. 業績結果と計画未達の要因

このような状況下、当社の業績は、売上高940億75百万円(前期比

図表 1

#### コンシューマ・モバイル・PCオンライン市場推移

(億ドル)



14.6%増)、営業利益101億51百万円(前期比17.6%減)、当期純利益29億73百万円(前期比55.8%減)となり、当初の計画を達成することができませんでした。**図表 2 3 4**

増収の主な要因は、自社パチスロ機の好調によりアミューズメント機器事業が167億83百万円(前期比119.0%増)であったことに加え、成長戦略の要諦であるオンラインビジネスも229億円(前期比45.9%増)と大きく増加したことです。

一方、営業減益の主な理由は、1タイトル当たりの開発費の増加よりもむしろ、**主力ソフトの計画未達や発売延期**により、販売本数が1,400万本(前期比10.8%減)となり、コンシューマ(パッケージ+DLC)の収益性が悪化したことです。

また、市場環境の激変に伴い、今後の事業展開を勘案し、開発戦略の転換に伴う開発体制の見直しを推し進めました(Q2参照)。この結果、開発中のタイトルについて、開発プロセスの精査や将来の回収可能性を再検討し、事業構造改善費用69億49百万円を特別損失として計上したことで、当期純利益は大幅な減少となりました。

**詳細はP23~30成長戦略を参照**

なお、1タイトル当たりの開発費は増加傾向にあります。引き続きタイトル毎の収益を厳格に管理するとともに、採算性の高い大型タイトルへの絞り込みやDLCの投入により、対応していきます。

✓ **主力ソフトの計画と実績(2013年3月期)**

	計 画	実 績
1. バイオハザード6	700万本	490万本
2. DmC Devil May Cry	200万本	115万本
3. モンスターハンター4	200万本	発売延期

**3.コミットメントの達成状況**

期初、私は**4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、連結業績は主力タイトル『バイオハザード6』の販売未達により過去最高を達成できませんでしたが、490万本を販売したことでグローバルでのトップタイトルに入りました。また、モバイルコンテンツは「カプコンブランド」の立ち上げ成功により、収益性の高いコア事業と

なりました。さらに、P&S事業はヒットタイトルを創出いたしました。

✓ **当期のコミットメント達成状況**

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	○

**Q2** 特別損失が発生した背景を、「マクロ(市場環境)」と「ミクロ(当社事業戦略)」の視点から分析し、説明してください。

**A2** 「マクロ」ではDLC市場の拡大や特定タイトルの市場寡占化、「ミクロ」ではDLC対応の遅れや海外外注タイトルの品質問題が影響を及ぼしたと考えています。

**1.マクロ分析(市場環境)**

**(1)コンシューマ向け市場の急激な変化**

コンシューマ市場をプラットフォーム別に分析すると、当社では2017年のパッケージ市場は2012年対比▲53億ドル(▲28.8%)と厳しく見通しています。一方でDLC市場は+78億ドル(+109.9%)と大きく成長すると見込んでおり、今後のコンシューマ市場においてはDLCへの経営資源の投入により十分収益を獲得できると考えています。

**(2)海外競合他社による寡占化**

2007年から2012年の販売本数の推移を分析しました。傾向としては、競合他社のAAA(トリプルエー・多くの予算をかけた大作)タイトルはパッケージ販売だけでも横ばいから伸ばしている状況です。また、パッケージ市場で2011年に500万本以上販売したタイトル数は2007年と同数の11タイトルであったものの、販売本数の構成比は17%から69%に増加していることから、AAAタイトルの販売寡占化が進んでいることが如実に現れています。

**2.ミクロ分析(当社事業戦略)**

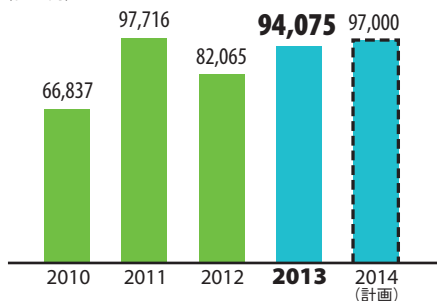
**(1)コンシューマにおけるデジタル(DLC)対応への遅れ**

2012年のコンシューマゲーム市場におけるDLC比率は27.8%ですが、

**図表 2**

**売上高**

(百万円)

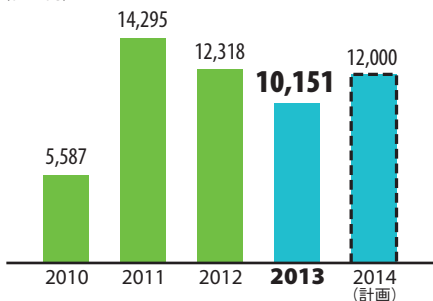


(3月31日に終了した各事業年度)

**図表 3**

**営業利益**

(百万円)

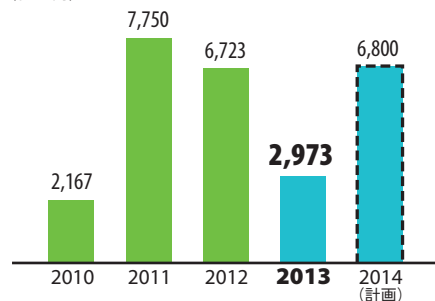


(3月31日に終了した各事業年度)

**図表 4**

**当期純利益**

(百万円)



(3月31日に終了した各事業年度)

当社のDLC比率は11.3%とパッケージへの依存率が高く、DLC対応が遅れている状況です。これは、2009年からのソーシャル市場の急拡大に伴い、オンラインビジネスの中でもモバイルコンテンツおよびPCオンラインに経営資源を優先したことによるものです。

## (2) 海外外注タイトルの品質低下

2009年から「海外開発会社の積極的な活用」を掲げてきましたが、市場の著しい技術革新に伴い、海外開発会社も二極化の傾向が顕著になりました。その結果、買収したブルーキャッスルゲームス社のようにヒットタイトルを開発できる会社もあれば、品質低下やスケジュール遅延を頻発する会社も散見されています。

## 3. 対策

以上の分析に基づく対策として、①事業再構築にあたりゲームソフト仕掛品を厳格に評価、②コンシューマにおけるDLC比率の増加および内作への移行、へ注力していきます。内作への移行で、ノウハウの蓄積に伴う品質の向上やスケジュールの厳格化を可能にするとともに、開発やマーケティング部門においてデジタル対応への仕組みづくりを行うことで、DLC比率、ひいては収益性を改善していきます。

詳細はQ4「3. 新・中期経営目標とその根拠」、P23～30成長戦略を参照

**Q** 2014年3月期は増収増益の計画ですが、その根拠を教えてください。また、コンシューマ市場がソーシャルゲーム市場に押されている影響はないのでしょうか？

**A** 大型タイトルの投入やオンラインビジネスが成長をけん引し、売上高3.1%増、営業利益18.2%増を見込んでいます。コンシューマとソーシャルの両市場は共存可能と考えています。

### ✓ コンシューマとソーシャルゲーム市場

ソーシャルゲーム市場が急拡大する一方、コンシューマ(パッケージ)市場が年々縮小していること。主な理由として、無料で楽しめるソーシャルゲームが一般的となり、ゲーム機本体が高額なコンシューマゲームからのユーザー離れが指摘されている。他方、ユーザーの棲み分け(カジュアル・コア)は可能との声もある。

## 1. 市場の見通し

2013年のゲーム市場は、659億ドル(前年比7.3%増)と引き続き成長を見込んでいます。これは、①コンシューマ(パッケージ+DLC)市場は、主力の次世代据え置きゲーム機の本格的な登場を控え端境期が継続するものの、DLCへの移行が進むこと、②モバイルやPCオンライン市場は、ネットワークの進展およびユーザー層の拡大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。

また、コンシューマ市場は、P15「株主の皆様へ」でも触れました通り、ユーザー層がソーシャルゲームと比較的棲み分けされていることから、影響は僅少であり、中期的に250億ドル以上の安定した市場を維持できると考えています。

## 2. 増収増益の要因

次期(2014年3月期)は、売上高970億円(前期比3.1%増)、営業利益120億円(前期比18.2%増)、当期純利益68億円(前期比128.7%増)と増収増益を計画しています。

増収増益の要因は大きく3つあります。1つ目は、パッケージソフトにおいて、収益性の高い国内市場に照準を合わせた「モンスターハンター4」をはじめ複数の大型タイトルラインナップを揃えており、収益が改善することです。2つ目は、モバイルコンテンツやDLCのタイトル拡充により、オンラインビジネスが280億円(前期比22.3%増)に伸長することです。図表5 3つ目は、P&S事業において自社筐体を2機種投入することで増収を見込んでいることです。

### ✓ 計画パッケージソフト(2014年3月期)

1. モンスターハンター 4	280万本(計画)
2. バイオハザードリベレーションズ アンバーールド エディション	120万本(計画)
3. ロスト プラネット 3	120万本(計画)

## 3. 次期へのコミットメント

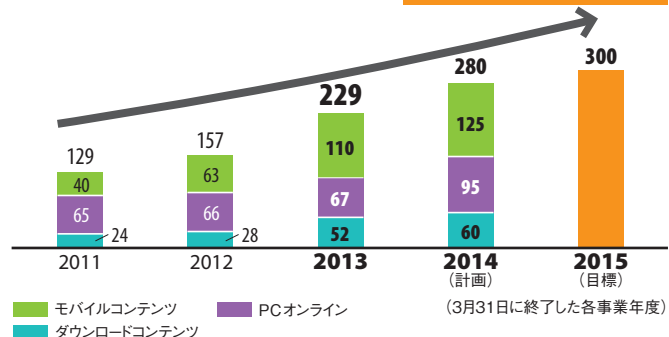
2014年3月期の課題は大きく4つあります。それは、①デジタル(DLC)戦略に基づき開発体制を見直し、DLC売上比率を向上すること、図表6

図表 5

### 当社オンラインコンテンツ売上推移

(億円)

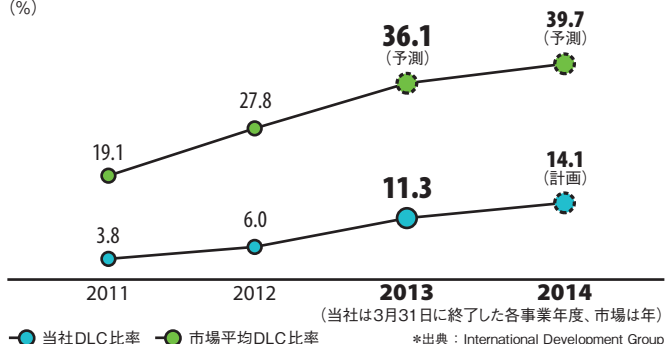
約300億円の達成確度は高まる



図表 6

### コンシューマ売上に対するDLC売上の比率

(%)



②主力ソフトの計画未達が続く中、看板タイトル『モンスターハンター4』を計画以上に販売するとともに、ワンコンテンツ・マルチユースにより収益を最大化すること、③モバイルコンテンツの「ビーラインブランド」において、『スマーフ・ビレッジ』に次ぐヒットタイトルを創出し、再び成長軌道に乗せること、④モバイルコンテンツの「カブコンブランド」において、ネイティブアプリでの収益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市場の変化に適合したタイトルの開発および運営を図ります。

#### ✓ 次期へのコミットメント

1	DLC売上比率の向上
2	『モンスターハンター4』の成功
3	「ビーラインブランド」における『スマーフ・ビレッジ』に次ぐヒットタイトルの創出
4	「カブコンブランド」におけるネイティブアプリでの収益基盤の確立

### 新・中期経営目標

**Q** 新・中期経営目標を発表されましたが、これまでの目標を見直す理由と、新たな目標の詳細について教えてください。

**A** デジタル(DLC)市場の拡大と対応の遅れなどにより戦略を転換したことを踏まえ、「5年間累計で営業利益750~800億円、2017年度の営業利益率20%」を目指します。

#### 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」をクリエイティブし、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、コンシューマ分野で、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するとともに、

図表 7

#### 旧・中期経営目標の総括

- 目標(2011年3月期~2015年3月期までの累計)
  - ①営業利益率 **15%** 以上を優先しつつ
  - ②売上高 **5,000億円**、営業利益 **750億円** を達成

#### ■ 進捗

	計画 (5年間の累計)	実績 (3年間の累計)	進捗率
売上高	5,000億円	2,738億円	55%
営業利益	750億円	367億円	49%
営業利益率	15%	13.4%	

中期経営目標の進捗は不十分

「5年単位の経営」に基づき、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。

#### ✓ 5年単位の経営

業績を単年度で見るとはならず、5年単位で比較することで、時代の変わり目を読み取り、成長トレンドをつかむという考え方。

#### 2. 旧・中期経営目標の総括

当社は、これまで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「営業利益率15%以上を優先しつつ、売上高5,000億円、営業利益750億円」を掲げてきました。

これまでの3期の進捗は、累計売上高2,738億円(進捗率55%)、累計営業利益367億円(進捗率49%)、営業利益率13.4%となり、その進捗は十分ではありませんでした。図表 7 これはQ2の2「(1)コンシューマ事業におけるデジタル(DLC)対応への遅れ」でご説明した通り、デジタル市場の対応の遅れが主な要因です。

#### 3. 新・中期経営目標とその根拠

Q2でご説明した「市場分析」および「戦略転換」に基づき、当社では2014年3月期をスタートとする新たな中期経営目標と戦略を策定しました。新・中期経営目標としては、2014年3月期から2018年3月期の5年間累計で①営業利益750~800億円、②最終年度の2018年3月期の営業利益率20%を目途、としました。図表 8

デジタル市場の拡大に伴い、売上高の対外目標は設定しておりません。DLCやモバイル、PCオンラインなどのオンラインの強化により、営業利益および営業利益率をターゲットとして、企業価値の向上を目指します。

#### 4. 中長期の戦略

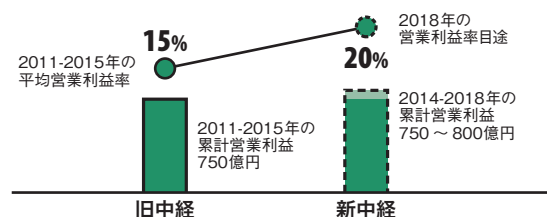
新たな中期経営目標を達成するためには、成長戦略である「コンシューマ分野の改善」および「オンラインビジネスの強化」を推進することが鍵となります。

まず、従来のコンシューマ機向けソフト開発において、「デジタル戦略(DLC)の強化」により各タイトルのライフサイクルおよび収益回収期間

図表 8

#### 新・中期経営目標(対旧・中期経営目標)

- 新目標(2014年3月期~2018年3月期)
  - ①営業利益(5年間)累計 **750 ~ 800億円**
  - ②2018年3月期の営業利益率 **20%** 目途



を長期化することに加え、「内作への移行」による開発効率および品質の向上を図り、「シリーズタイトルの発売サイクルの短期化」を実現することで、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ビジネスを引き続き強化します。具体的には、①ソーシャルゲームの多ハード展開、②オンラインビジネスの海外展開の強化、を中軸に、モバイルやPCオンラインを問わず、特にアジア地域への展開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」それぞれの事業に合計で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ビジネスの売上を、2013年3月期の229億円から、2015年3月期には300億円まで成長させるとともに、オンラインビジネスの売上構成比を高めることで、2018年3月期の連結業績の営業利益率も20%まで改善いたします。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、経営資源の約20%を投入し、業績の安定化に努めます。

## M&Aや業務提携に関する考え方

**Q** 海外外注会社との提携戦略を見直すとのことですが、グローバル成長のためのM&Aや提携は実施しないということでしょうか？

**A** 市場が激変するコンシューマは内作へシフト、オンラインは新興国や新分野でのノウハウ獲得のため提携を強化します。

### 1. これまでの買収・提携に関する考え方

当社が安定成長を果たすには、規模が大きい海外コンシューマ市場でのシェア向上（図表9）が必須であるとともに、成長著しいオンライン市場での収益拡大が求められています。これらの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・提携を実施してきました。

とりわけ2009年からは、内作人員の補完および海外で好まれるタイトル開発を目的に、コンシューマ分野における「海外開発会社の積極的な活用」を戦略に掲げてきました。

### 2. 提携戦略の実績および見直しの理由

提携見直しに至った理由はQ2の「2. (2) 海外外注タイトルの品質低下」に記載のとおりですが、デジタル(DLC)市場の急成長に対応するべく企画内容を変更するにあたって、両社の意思決定および契約条件の変更などに時間を要し、販売未達やスケジュールを遅延するタイトルが複数あったためです。一方で、国内ソーシャルゲームの開発・運営会社との提携タイトルは複数のヒットを放ち、モバイルコンテンツ事業拡大のけん引役となりました。

### 3. 今後の買収・提携の考え方

企業買収・提携が市場シェア拡大のための重要な戦略の1つであるという考え方はこれまでと変わりませんが、コンシューマ分野においては、市場の激変期であることを鑑み、内作にシフトすることで、市場環境の変化に柔軟に対応するとともに、次世代機向けのソフト開発のノウハウを蓄積していきます。

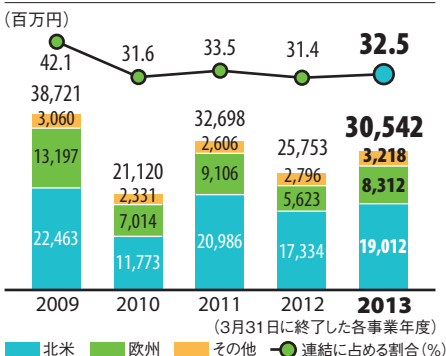
次期(2014年3月期)は、PCオンラインの中国展開にあたり、大手運営会社であるテンセント社と提携し、『モンスターハンター オンライン』のベータテストを実施するなど、海外での業容を拡大するべくノウハウの取得に努めていきます。

## 開発投資と資金調達

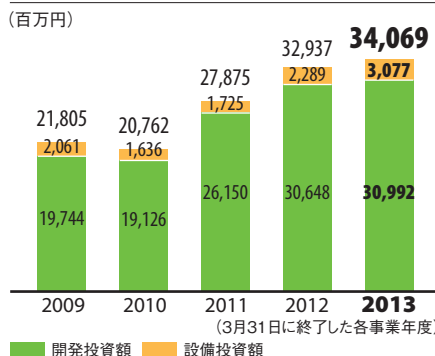
**Q** 中期経営目標達成に向けた投資戦略と資金調達についてどのように考えていますか？

**A** 成長戦略の中核であるコンシューマとオンラインビジネスへの重点投資を継続し、手元現金預金およびデットファイナンスを主軸に資金を調達します。

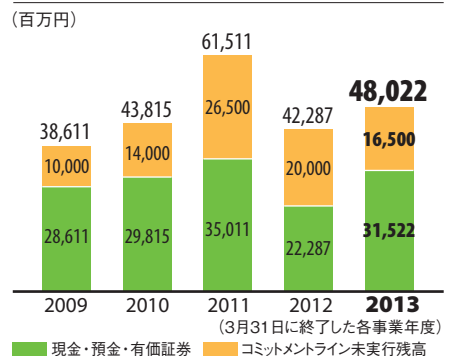
図表 9 海外売上高推移



図表 10 設備投資・開発投資額



図表 11 手元流動性



## 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オリジナルコンテンツを生み出す源泉であるコンシューマに加え、成長著しいモバイルコンテンツやPCオンラインなどのオンラインビジネス(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、次世代機に対応した技術研究の強化や、P&S事業のタイトルラインナップを増加するため、開発者の増員や開発拠点の新設などへの投資が必要です。

したがって、当社の経営資源(2014年3月期の開発投資額および設備投資額を合わせた金額364億円)の約80%に相当する291億円(前期比0.3%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

コンシューマゲームソフトの開発は、高性能かつ多機能な次世代機の登場に伴い費用は増加傾向にあります。また、開発期間は主力タイトルで発売までに2年以上を要することに加え、追加DLCも開発するため、投資を回収するまでの期間が長期化しています。さらにオンラインゲームにおいても発売後の定期的な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315億円とコミットメントライン未実行残高165億円(契約総額265億円)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軸に財務戦略を展開していきます。**図表 11**

## 株主還元

**Q** 減益を受けて、  
**A** 7 配当金も引き下げられるのでしょうか?

**A** 7 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。

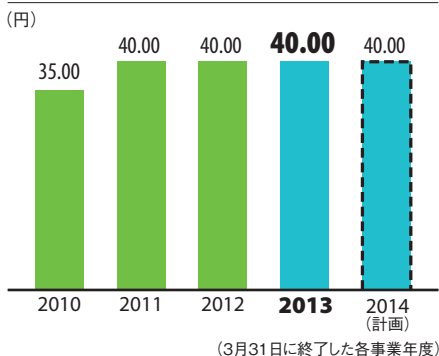
したがって株主還元の方針といたしましては、①投資による成長などにより、企業価値を高めるとともに、②安定配当を旨としながら、業績水準に応じた配当を継続すること、③自己株式の取得により、1株当たり利益の価値を高めること、としています。

### 2. 当期および次期の配当

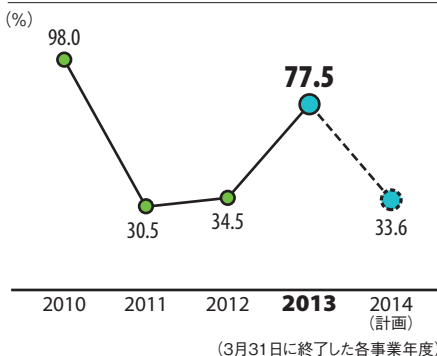
当期(2013年3月期)は、アミューズメント機器事業におけるパチスロ機のヒットなどにより増収となりましたが、利益面ではコンシューマにおける主力ソフトの計画未達に伴い収益性が悪化し減益となりました。しかしながら、安定配当の基本方針に則り、2013年3月期の配当は年間40円を継続しました。**図表 12** その結果、配当性向は77.5%となりました。**図表 13** 次期(2014年3月期)の配当は引き続き年間40円(配当性向33.6%)を予定しています。今後も投資の原資を確保しつつ、業績水準に応じた段階的な配当金額の引き上げや、自己株式の取得などにより、株主還元を強化していきます。**図表 14**

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。

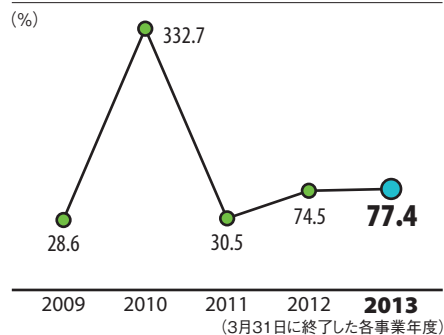
**図表 12**  
一株当たり配当金



**図表 13**  
配当性向



**図表 14**  
総還元性向



# 主力ビジネスであるコンシューマとオンラインで、 それぞれの市場変化を踏まえ、戦略を強化。 マルチユースを加え、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**

2013年3月期の当社は、自社ハチスロ機の好調や成長戦略の要諦であるオンラインビジネスの拡大により増収となったものの、主力ソフトの計画未達や発売延期により減益となりました。ここでは、市場環境の急激な変化に対応するためのコンシューマビジネスの改革やオンラインビジネスの強化など、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 オリジナルコンテンツを生み出す 高い開発力

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ビジネスで「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「開発者が能力を発揮できる組織体制」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 グローバルで通用する知的財産を 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。既に、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、コンシューマビジネスの成功を、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。[図表15](#)

## 新・中期経営目標を達成するための 3つの成長戦略

2012年のゲーム市場は、プラットフォームの拡大により614億ドル(前年比7.0%増)となり、2017年には866億ドルまで拡大すると見込んでいます。

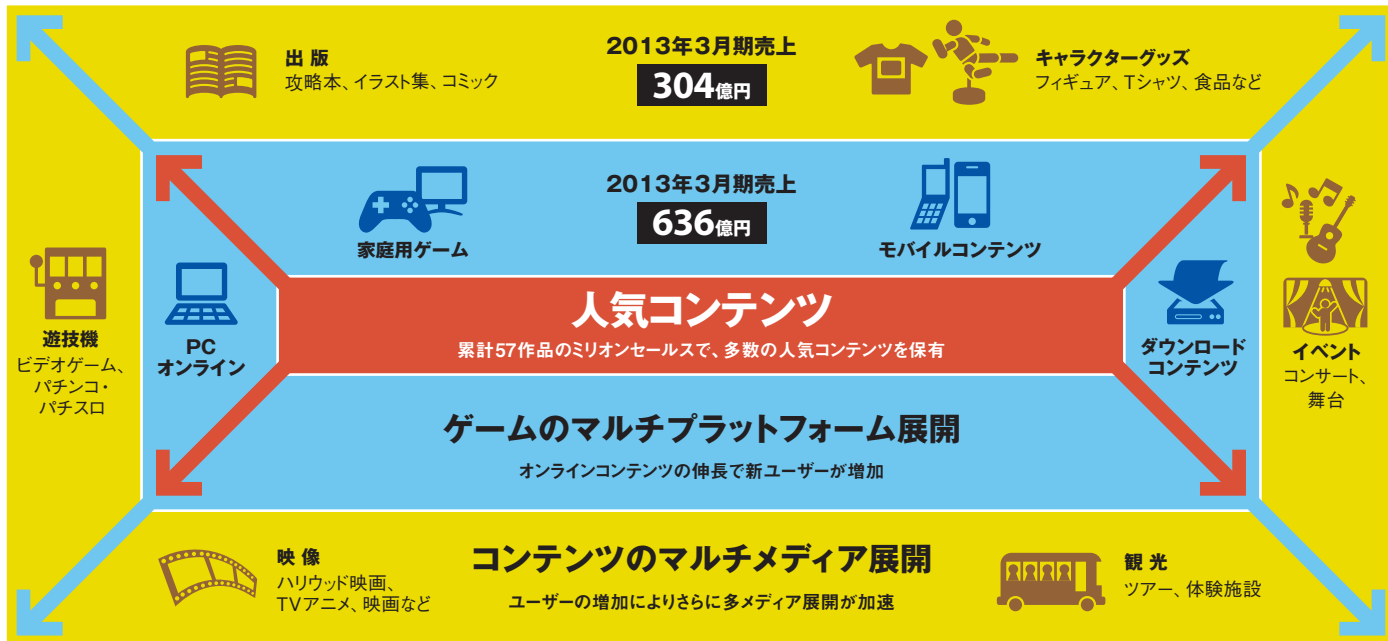
なかでも、2012年のモバイルコンテンツおよびPCオンライン市場は



図表 15 ワンコンテンツ・マルチユース

2013年3月期売上トータル

940億円



カプコンの成長戦略

359億ドル(前年比20.9%増)と大きく伸長しています。主な理由としては、①スマートフォンやタブレット端末の世界的な普及、②ソーシャルゲームの浸透、③PCや携帯電話の通信高速化、などにより、スマートフォンやPCのような高性能端末や、iPadなどの多機能端末が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、2017年には586億ドル(2012年比63.2%増)まで成長する見込みです。【図表 16】

一方、コンシューマ市場は、2012年に255億ドル(前年比7.9%減)となったものの、2017年では280億ドル(2012年比9.8%増)と堅調な伸びが見込めるなど、オンライン市場との棲み分けにより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、中期経営目標を達成するため、「コンシューマビジネスの改善」、「成長性の高いオンラインビジネスの強化」、「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

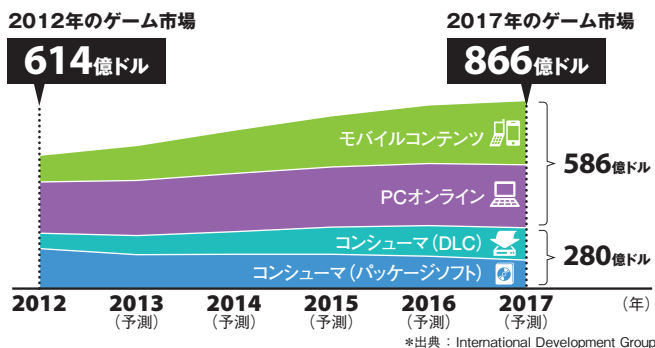
成長戦略骨子を掲げるとともに、これら戦略を推進するデジタルコンテンツ事業に経営資源の約80%を投下しています。

詳細はP20「CEOが語る業績総括と新・中期経営目標」のQ4を参照

次期(2014年3月期)計画が増収増益である要因は、タイトルラインナップの拡充によるものですが、業績を安定化させるには成長戦略の実現が必須です。したがって、中期経営目標の達成を確かなものにするために、コンシューマビジネスにおいてダウンロードコンテンツ(DLC)対応を強化するとともに、内作への移行により開発を効率化し、大型タイトルの発売サイクルを短期化します。さらに、オンラインビジネスにおいて、多ハード・多地域への展開を推進することに加え、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。

図表 16 ゲーム市場規模推移



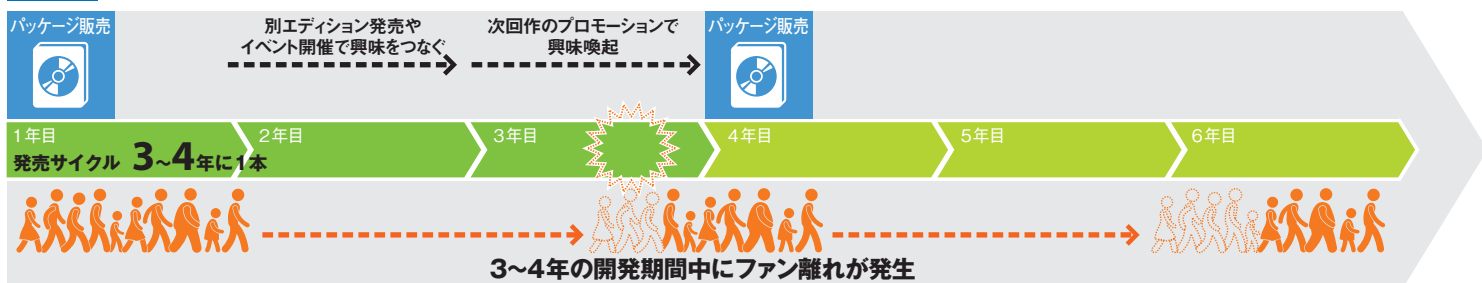
成長戦略

- 開発戦略 P25**  
コンシューマビジネスの改善
- マーケット戦略 P27**  
成長性の高いオンラインビジネスの強化
- 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

# コンシューマビジネスの改善

図表 17 デジタル戦略(DLC)の強化

## 現在 パッケージ中心のビジネスモデル



## 今後 デジタル戦略(DLC)を強化したビジネスモデル



## 市場の変化に応じた戦略の見直し

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、「コンシューマビジネスの改善」についてご説明します。CEOメッセージ(P18 Q2参照)でも触れました通り、現在のコンシューマ市場は、DLC市場の拡大や特定タイトルによる市場寡占化の進行など大きく変化しており、当社においてもDLCへの対応遅れや海外外注タイトルの品質低下などの問題が発生し、業績に影響を及ぼしました。

コンシューマ市場は、2017年においても未だゲーム市場の3分の1を占める主要なマーケットであることに加え、当社においては人気コンテンツを生み出し、15%以上の営業利益率を確保できる中核事業と位置付けています。したがって、これまで進めてきた戦略を一部転換し、市場の急激な変化に適合することで、改めて安定した成長軌道に乗れる体制を構築していきます。

そのため、当社では、①デジタル戦略(DLC)の強化、②内作への移行による開発効率および品質の向上、③人気シリーズタイトルの発売サイクルの短期化、の3点を推進し、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。

## 1 デジタル戦略(DLC)の強化

「デジタル戦略(DLC)の強化」(図表17)では、コンシューマ市場のDLC

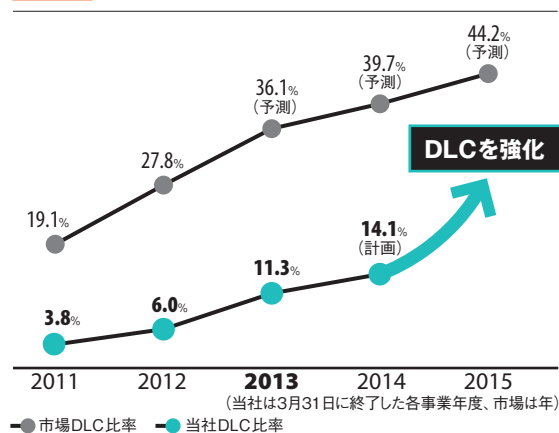
比率27.8%に比肩するべく、DLCの販売拡大により、現在の当社DLC比率11.3%を改善していきます。図表18 DLC比率の改善のメリットとしては、①デジタル配信により製造コストの削減や在庫リスクを回避できること、②継続的なDLCの配信により、ユーザーを囲い込み追加収入を長期間安定的に獲得できること、などが挙げられます。これは、投資家の皆様が指摘するコンシューマビジネスでの開発費の高騰や(ヒットタイトルに依存する)ボラティリティの高さへの懸念に対する戦略の1つです。

具体的には、①「バイオハザード」や「ストリートファイター」などの大型タイトルを発売後、追加コンテンツを戦略的に逐次投入し、ライフタイムを長期化するほか、②『ダンジョンズ&ドラゴンズーミスタラ英雄戦記ー』などのダウンロード専売タイトルを拡充していきます。図表19 また、DLCビジネスに対応した開発およびマーケティング体制を確立していきます。

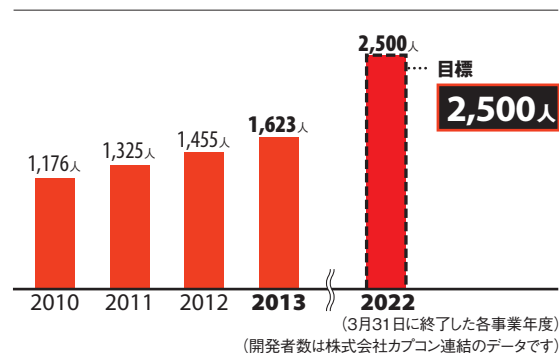
## 内作への移行による開発効率および品質の向上

「内作への移行による開発効率および品質の向上」では、2009年度からの海外外注の積極的な活用を改め、内作重視の開発体制にシフトします。これは、市場の著しい技術革新に対して、外注との仕様等の契約条件の変更に時間を要し市場ニーズに合致したタイトルが適宜発売できなかったり、技術対応に遅れた開発会社が増加したことによるものです。

図表 18 DLC比率推移(当社と市場平均の比較)



図表 20 開発者数の推移



当社としては次世代機の登場やDLC市場の拡大など市場環境の変化が激しい現況では、内作中心の開発体制に移行することで、次世代機など最新技術のノウハウを内部蓄積し品質を向上するとともに、柔軟な人員編成により発売スケジュールを遵守していきます。

なお、内作への移行にあたっては、内作比率(開発投資額に占める内作比の割合)を約60%(当期約50%)に向上させるとともに、中期的にはさらに高めていきます。また、皆様からの懸念として、人員の手配やコスト上昇に伴う収益性の悪化が指摘されますが、これに対しては①新卒を中心に毎年開発人員を100名採用し、2021年度までに2,500人体制にすること、②52週マップにより開発人員の配置管理を強化し、稼働率を改善すること、③外注費用の削減、などによりコスト(原価率)の抑制は可能と考えています。

## 目的人气シリーズタイトルの発売サイクルの短期化

「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年ごと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

図表 19 ダウンロードコンテンツ例

**本編配信**

『ダンジョンズ&ドラゴンズ—ミスタラ英雄戦記—』  
パッケージ版と同じ内容を、インターネットを通じて販売

©1974, 1993, 1996, 2013 Wizards of the Coast LLC. Dungeons & Dragons, Chronicles of Mystara, Wizards of the Coast, their respective logos, and character likenesses are property of Wizards of the Coast LLC. All rights reserved. Distributed by CAPCOM CO., LTD.

©CAPCOM U.S.A., INC. 2012 ALL RIGHTS RESERVED.  
©2012 NAMCO BANDAI Games Inc.

**アイテム配信**

『バイオハザード リベレーションズ アンペールドエディション』  
ゲームを有利に進めるための装備やパーツを配信

**DLC**

**新コスチューム配信**

『ストリートファイター X(クロス) 鉄拳』  
キャラクターの追加衣装を配信し、新たな楽しみを提供

**追加シナリオ配信**

『DmC Devil May Cry』  
新たなシナリオを配信し、タイトルのライフサイクルを延長

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。図表 17

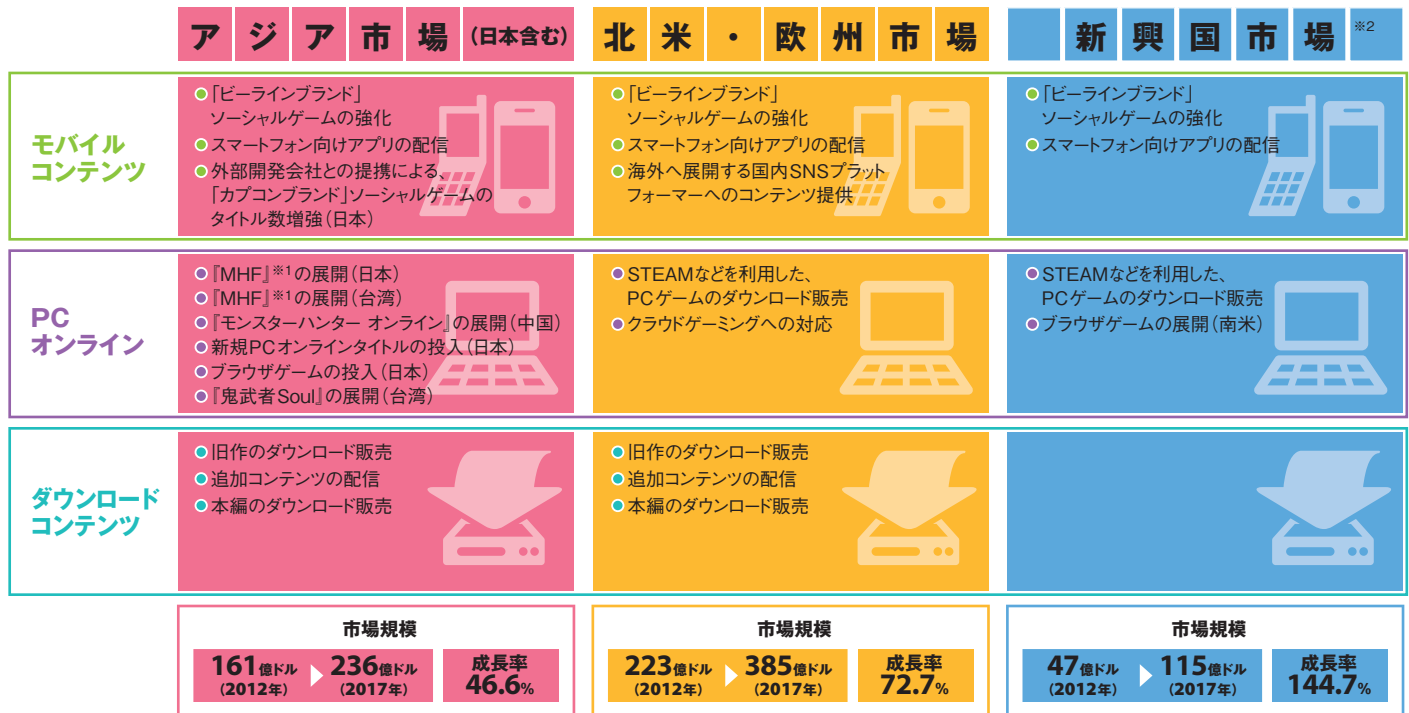
当社は、「モンスターハンター」や「バイオハザード」など多数の大型タイトルを保有しているものの、業績の安定化および成長の両面を追求するため、発売サイクルの短期化を進めることで、単年度の投入タイトル数を増加させ、収益を拡大します。

さらに、当社独自の最新開発統合環境「Panta Rhei」の活用により開発を効率化していきます。「Panta Rhei」は、次世代機の性能を引き出し、ゲームクオリティのさらなる向上を可能としたことに加え、最新のグラフィックサポートやワークフロー改善などゲーム開発を最適化することで、開発の効率化が期待できます。現行機向け開発統合環境「MTフレームワーク」との併用により、多数の人気タイトルを多機種に投入していきます。

これら3つの戦略を重ね合わせることで、市場の急速な変化にも柔軟に対応可能な開発体制のもと、人気タイトルを多機種でかつ2.5年サイクルで発売します。さらに、タイトル投入の空白期間に関しては、新規アイテムやシナリオなどを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、追加課金収入を得ることで収益の最大化および収益性の改善を図ります。

# 成長性の高いオンラインビジネスの強化

図表 21 カプコンのオンライン戦略マトリックス



※1 MHF: モンスターハンター フロンティアG

※2 南米・アフリカ・中東など

## 成長エンジンとしてのオンラインビジネス

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、「成長性の高いオンラインビジネスの強化」についてご説明します。図表21

オンラインビジネスの施策としては、①モバイル・PC向けソーシャルゲームの多ハード展開、②海外展開の強化、③開発人員の増強、の3つを掲げています。これらを実施することで、オンラインビジネスの売上を2014年3月期に280億円(前期比22.3%増)、2015年3月期には300億円まで成長させます。図表22 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、数多くのプラットフォームに展開すること。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『スマーフ・ビレッジ』に次ぐヒット作を創出すること。3つ目はPCオンラインゲームで海外における橋頭堡を築くことです。これらの施策により、既存ユーザーの深耕と新規層の開拓を狙います。

### 1 「カプコンブランド」のソーシャルゲームを強化

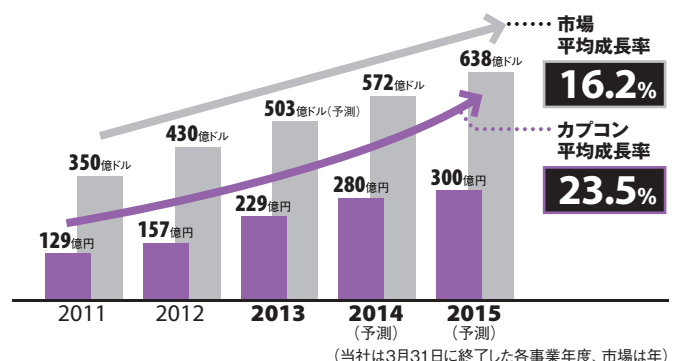
「カプコンブランド」では、東京・大阪の開発拠点をベースに、人気タイトルのブランド力を活用したコンテンツ展開により、家庭用ゲームとの相乗効果を図ります。さらに、ソーシャルゲームの投入数を拡充するほか、スマートフォン

に最適化したネイティブアプリ型のコンテンツやLINEゲーム向けオリジナルコンテンツなど複数のプラットフォームに積極的に配信していきます。図表23

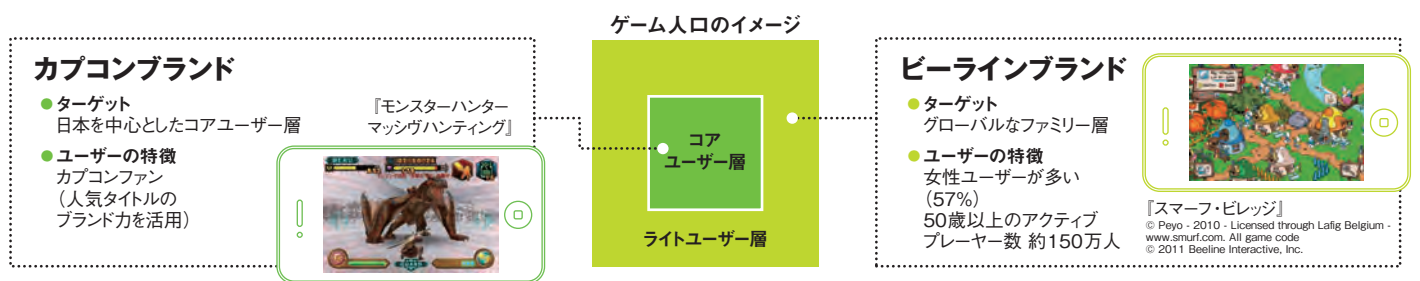
### 2 「ビーラインブランド」によるライトユーザー層の開拓

「ビーラインブランド」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、ライトユーザーが

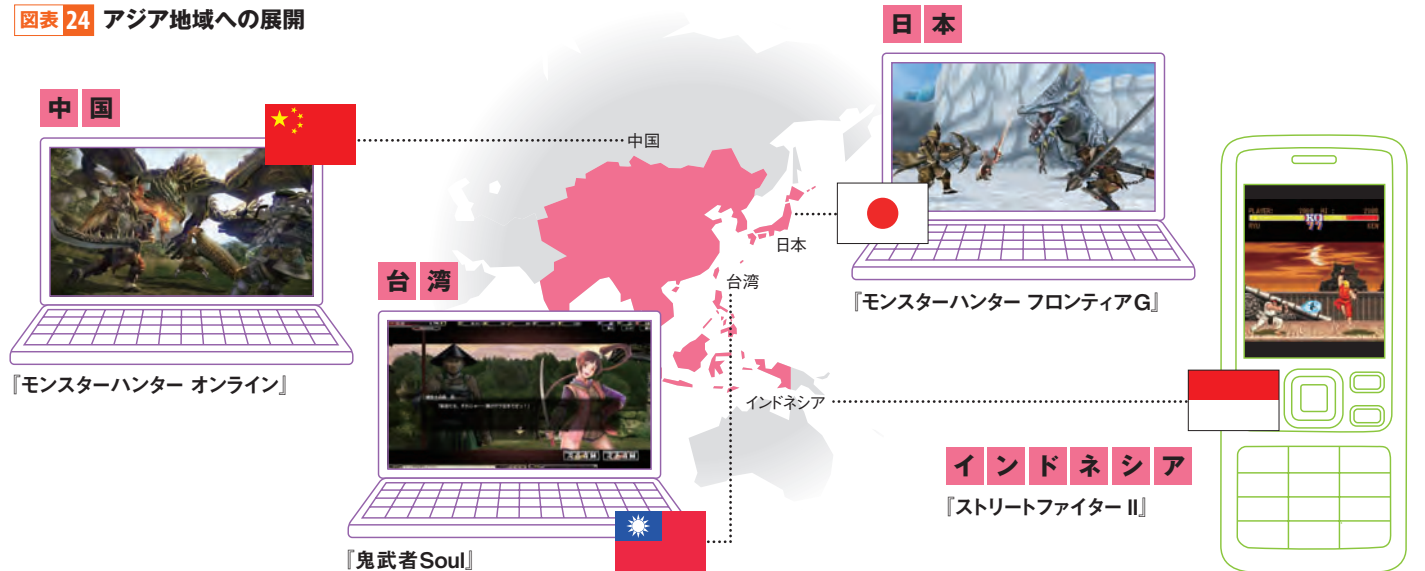
図表 22 オンライン市場と当社のオンライン売上成長率予想



図表 23 モバイルコンテンツでの2ブランド戦略



図表 24 アジア地域への展開



カプコンの成長戦略

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・タイの4つの開発拠点から、それぞれの地域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。**図表 23**

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1億件のダウンロード数を突破しています。しかしながら、2012年後半から海外市場での競争激化に伴い、新たなヒット作が生み出せず踊り場を迎えました。

したがって、次期(2014年3月期)の海外タイトルラインナップとしては、『スマーフ・ビレッジ』に次ぐ収益の柱を構築するべく、欧米で人気の高い他社キャラクターを活用した『Snoopy2(仮)』をはじめグローバルで人気のブランドを活用したタイトルを投入し、モバイルコンテンツで売上高125億円(前期比13.6%増)を目指します。

## アジア地域のオンライン展開を開始

PCオンラインにおける海外展開では、市場規模の大きいアジア

**図表 24** や成長余力のある南米地域に展開していきます。具体的には、

世界最大のオンラインゲーム市場である中国市場において、テンセント社との協業による『モンスターハンター オンライン』のベータテストの開始や、台湾における『鬼武者Soul』の配信、韓国および台湾子会社における開発ラインを拡充していきます。なお、テンセント社との協業の理由は、中国での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の提携が有効と判断したためです。

また、国内においても、大型アップデートした『モンスターハンター フロンティアG』(PC、Xbox360向け)を新たにプレイステーション3およびWii Uに配信するとともに、ブラウザゲーム『鬼武者Soul』も新規プラットフォームで展開するなど収益力を強化することで、次期の売上高95億円(前期比41.8%増)を達成します。

当社はこれまでパッケージソフトを小売店に販売するビジネス(売り切り型、BtoB)が中心でしたが、今後はソフトを配信後、ユーザーの動向に基づき適宜アップデートやゲーム内イベントを開催する運営ビジネス(運営型、BtoC)に切り替えることで、毎月安定的な収益を確保するとともに利益率を向上し、中期経営計画の達成を図ります。

なお、上記施策を実施するために、次期は開発および営業管理部門において170名の採用を計画しています。

# ワンコンテンツ・マルチユース展開の拡充

図表 25 多数の人気コンテンツを活用



(2013年3月31日現在)

## 人気コンテンツの多メディア展開で収益を拡大

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コンシューマビジネス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ブーム感を醸成（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。図表 25

当社では、この戦略によって、コンシューマビジネスの成功を、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。

## ゲームとの相乗効果を狙ったマルチユース展開を推進

当期（2013年3月期）は、人気コンテンツごとにワンコンテンツ・マルチユース展開を推進し、収益を最大化しました。まず、「バイオハザード」では、当社のゲームを原作としたハリウッド映画『バイオハザードV リトリビューション』が全世界で公開され、興行収入2.4億ドルを達成しました。また、国内ではCG映画『バイオハザード ダムネーション』を公開しました。加えて、ユニバーサル・スタジオ・ジャパン（USJ）との提携による「ユニバーサル・サプライズ・ハロウィーン」でのイベント「ハロウィーン・ホラー・ナイト」の開催や、渋谷パルコ内でのコラボレーションカフェ「バイオハザードカフェ」の開業等により、コンシューマソフト「バイオハザード」シリーズの販売に寄与するなど、収益の最大化を図りました。

その他のマルチユース展開の事例として、「モンスターハンター」では、

\*1 出典：矢野経済研究所「キャラクタービジネスに関する調査結果 2011」  
 \*2 出典：「アミューズメント産業界の実態調査報告書」  
 \*3 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 2010,2011,2012」  
 をもとに株式会社カプコン作成（メーカー売上ベース）  
 \*4 ©CAPCOM developed by gloops ©CAPCOM CO., LTD.  
 ALL RIGHTS RESERVED. ©Sammy ©RODEO

図表 26 ワンコンテンツ・マルチユース事例



カプコンの成長戦略

家庭用ゲーム『モンスターハンター3(トライ)G HD Ver.』の発売前と、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』の配信期間中に、東京フィルハーモニー交響楽団等との「モンスターハンター オークストラコンサート～狩猟音楽祭2012～」を全国6都市で開催するとともに、USJにて「モンスターハンター・ザ・リアル2012」を実施し、相乗効果を図りました。図表 26

また、「戦国BASARA」では、家庭用ゲーム『戦国BASARA3 宴 PlayStation3 the Best』などの発売と連動して、TVアニメ「戦国BASARA The Moon Light Party」の放映や舞台「戦国BASARA2」、「戦国BASARA3 瀬戸内響嵐」を実施しました。

さらに、「逆転裁判」では、家庭用ゲーム『レイトン教授 VS 逆転裁判』の発売年度であることから、映画『逆転裁判』や宝塚歌劇団とのコラボレーション「逆転裁判3 検事マイルズ・エッジワース」が公演されるなど、話題作りとファン層の拡大に努めました。

次期(2014年3月期)のマルチユース展開としては、①当期同様、「モンスターハンター」や「戦国BASARA」、「逆転裁判」を中心に当社人

気コンテンツを活用すること、②新作ゲーム『ガイストクラッシャー』の大型プロジェクト展開、③カプコン創業30周年としてのプロジェクト展開、など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。

特に、②『ガイストクラッシャー』は、新たなキッズ向けプロジェクトとして、ニンテンドー 3DS向けに新作ゲームを2013年12月に発売するのに合わせて、マンガやアニメ、音楽、玩具などの分野を牽引する大手企業の協力を得て、大規模なクロスメディア展開をしていきます。

具体的には、株式会社集英社の「最強ジャンプ」「Vジャンプ」両誌でのマンガ連載を皮切りに、株式会社びえろ制作によるテレビアニメプロジェクトの進行、エイベックス・エンタテインメント株式会社が制作する音楽展開、さらに株式会社バンダイからは、ゲームと連動する玩具「ガイメタル」の展開を予定しています。少子化の昨今、幅広く継続的にコンテンツを投入することにより、ターゲットである小学生男子の注目を喚起し、新規ブランドの立ち上げを図っていきます。

## 新たなビジネスモデルの構築で持続的・安定的成長を目指す

ゲーム業界を取り巻く環境が大きな変革期を迎えている現在、カプコンはどのような戦略によって持続的な成長を目指すのか。パッケージゲームやダウンロードコンテンツの今後、モバイルゲーム市場への対応などについて、ゲーム業界に詳しいアナリスト・角田佑介氏が、当社代表取締役社長の辻本春弘に尋ねました。



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)

Yusuke Tsunoda

角田佑介

株式会社東海東京調査センター  
企業調査部 アナリスト



### パッケージ単体の販売から より継続的な収益モデルへ

**角田** モバイルコンテンツ市場の急拡大をはじめ、ゲーム業界を取り巻く環境が大きく変化していますが、カプコンは、どのようなビジネス展開を目指しているのでしょうか？

**辻本** 従来のパッケージゲームビジネスは、「1本数千円の商品をできる限り多く売る」というモデルで投資を回収していました。しかし現在はゲーム販売後も、ダウンロードコンテンツの提供などで1つのタイトルをより長く遊んでいただき、継続的に収益を上げるビジネスが可能となっています。このようなビジネスの成功例としては、既にPCオンラインゲームの『モンスターハンターフロンティア オンライン(以下、MHF)』があります。PCオンラインゲーム市場は消費者市場に比べて規模は小さく、ユーザー数も少数です。しかし『MHF』は5年前の開始以来ファンを増やし続け、当社の収益を支えています。今後は全てのゲームで、そうした継続的な収益モデルを確立していく考えです。

**角田** なるほど。ただ、海外市場ではダウンロードコンテンツのビジネスは既に普及しており、カプコンのダウンロード戦略への対応は現時点ではやや遅れ気味だと言わざるを得ません。また、コンテンツを継続的に提供していくとなると、新たな負担やリスクが生じる可能性もあるのでしょうか。

**辻本** おっしゃる通りです。当社ではこれまで、ダウンロードコンテンツを本格的に主軸に据えた企画立案ができていなかったという反省点があります。今後は、より早い段階から長期的なコンテンツの提供を視野に入れた作り方をしなければなりません。また、ユーザーのレスポンスについては、オンラインで常時ユーザーと繋がりが追加コンテンツを提供する場合、最初の段階で「面白くない」と評価されれば継続してもらえません。その意味では、基盤となるコンテンツの作り込みがこれまで以上に鍵になると思っています。

### 「プロジェクト単位」から「シリーズ単位」へ 開発体制を変革

**角田** 伺ったような収益モデルを構築していくとなると、開発体制も変える必要があるのではないのでしょうか？

**辻本** その通りです。タイトルの発売後に次作の開発がスタートする従来の「プロジェクト単位」の開発から、「モンスターハンター」や「バイオハザード」といった各タイトルを「シリーズ単位」で動かしていく体制に変えようとしています。ただし、基本的な考え方は変わりません。カプコンの人気ゲームはどれも10年以上にわたって愛され続けていますが、それは次作の発売まで、ユーザーの気持ちの繋ぎ止めに様々な施策を実施し





てきたからです。映画やアニメなど多様なメディアに展開するとともに、ユーザーイベントなどを通じファンサービスにも努める。そうやって顧客満足度を維持し、各タイトルへのブランドロイヤリティを高めてきたのです。

**角田** ただ、パッケージ中心の時代なら2年間待ってもらえたものが、今後はユーザーの「浮気」を防止していくために、ダウンロードコンテンツの頻繁な配信などを含め、より多くの開発リソースが必要になってくると思います。カプコンは積極的な採用活動で年間約100人を増員する戦略ですが、人員配置とマネジメントはより難しくなるのではないかと考えています。リソースの配分はどのようにお考えですか？

**辻本** そこは機動的に考えていきます。たとえば2年後に新たなバージョンを計画していたとしても、前作が引き続き楽しまれているならば、取替えてその流れを断ち切って多くの人員を投入して新作を投入し続ける必要はない。今後は、現タイトルへの評価や状況をリアルタイムで把握しながら、ジャンルに拘らず、コミュニティの維持・強化に必要な経営資源を臨機応変に投下していくつもりです。ユーザーとダイレクトに繋がれる現在の環境ならば、それが可能だと思っています。

## 独創的コンテンツで顧客満足を与え続ける企業が生き残る

**角田** モバイルコンテンツについて伺います。『スマーフ・ビレッジ』での成功はあったものの、その後の展開は他社に比べやや後手になっている印象があります。この分野の今後の戦略を教えてください。

**辻本** スマートフォンやタブレット端末はたしかにユーザー層が広く、魅力的です。ただ『スマーフ・ビレッジ』で分かったのですが、この市場

はコンシューマ市場ほどコアなユーザーは多くありません。特に欧米では一人当たりがモバイルゲームに使う金額は日本と比して少なく、薄利多売のビジネスにならざるを得ません。勿論この分野でも、カプコンとビーラインの双方から「面白い」作品を積極的にリリースしていきますし、当社の掲げる「オンライン戦略」の中心は成長余力の高いモバイルコンテンツであるという認識は変わりません。しかしその中心はやはりコンシューマ事業で「新たなIPを生み出す」ことであり、コンシューマで創出したコンテンツをモバイルでも展開することで、シリーズとしての持続的、安定的な成長へ繋げるという考え方です。

**角田** なるほど、カプコンの軸足はあくまでコンシューマビジネスにあるのですね。

**辻本** 現在のモバイルゲーム業界は、ヒットが出れば儲かる夢の広がる世界かもしれません。しかし単発のヒットだけでは一過性に終わってしまいます。カプコンにとって最も重要なのは、これまでしっかり築き上げてきたユーザーの支持を継続・拡大していくことであり、これを続けていく限り他社にはない蓄積になると考えています。既に欧米ではそうした戦略が主流になりつつありますし、我々も負けてはいられません。ずっと言い続けてきたことですが、ゲームの価値の本質は、世界観やキャラクターなどのコンテンツであり、そのポイントをしっかり押さえ、顧客満足を与え続けられる企業だけが生き残れると考えています。

9月に発売する『モンスターハンター4』には、今述べた新しいビジネスモデルの考え方を様々な形で入れ込んでおり、どういう反応をいただけるか楽しみにしています。ここで得た評価をしっかりと見定め、新たな展開につなげていこうと考えています。

### 対談を終えて

「コンシューマゲームを軸に、より継続性のあるビジネスモデルで収益性を高める」という明確なビジョンを聞くことができましたが、現在の株式市場では「成長著しいスマートフォン市場でアプリが大ヒット、利益が月額数億円のビジネス誕生」といった妥当かつ分かりやすいストーリーが求められており、コンシューマの高いリスクは懸念せざるを得ません。ただ、5年、10年というスパンで考えれば、生き残れるのはコンテンツを作り出せる企業だという意見には同感しますし、「ぶれない」リーダーがマネジメントしていることは評価しています。しかしながら、昨年、各事業が軒並み転換点を迎えて業績修正したことを鑑みれば、ビジョンを具現化して結果をまず示すことが、投資家の評価につながるのではないのでしょうか。(角田)

### 角田佑介氏プロフィール

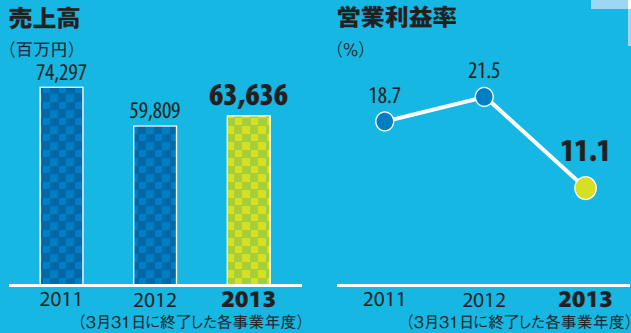
立正大学経営学部卒業。  
2006年4月、東海東京証券入社。  
2008年よりアナリストとして活動。  
ゲーム・アミューズメント、通信セクター等を担当。



# デジタルコンテンツ事業



コンシューマ機向けパッケージソフトとダウンロードコンテンツ(DLC)の開発・販売、モバイルコンテンツおよびPCオンラインゲームの開発・運営をおこなっている、当社売上の約70%を占める中核事業です。コンシューマ機向けゲームで生み出された多くのミリオンタイトルをスマートフォン・タブレット型端末やPCオンラインで活用し、全世界に配信しています。



## SWOT分析表 S: Strength W: Weakness O: Opportunities T: Threats

- | 強み (S)  | 弱み (W)   | 機会 (O)  | 脅威 (T)   |
|---|--|---|--|
| <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>豊富な自社コンテンツを活用</li> <li>モバイルコンテンツにおける、ピ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>特定のジャンルに依存</li> <li>開発人員の不足</li> <li>ソーシャルゲームの投入数・ヒット作不足</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>家庭用ゲーム機の次世代機の登場</li> <li>DLCビジネスの拡大</li> <li>PCオンラインゲームの地域やジャンルの拡大</li> <li>スマートフォン・タブレット端末の高性能化によるモバイルコンテンツの品質向上</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>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>パッケージソフトの平均販売単価の下落</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> |

## 市場の動向

### コンシューマ(パッケージ+DLC)

#### 2012年のパッケージ市場は17.9%縮小、DLC市場は34.0%の拡大

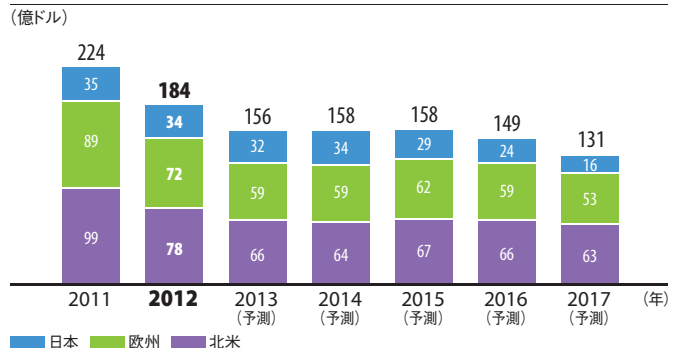
2012年の家庭用ゲームのパッケージ市場は、184億ドル(前年比17.9%減)と4年連続のマイナス成長となりました。これは、前年同様、①次世代据え置き機の発売前(端境期)のため、買い控えにより年間販売台数が減少していること、②パッケージソフトの平均販売単価が競争激化により低下していること、③デジタル配信など販売形態が多様化していること、などによるものです。パッケージ市場は主に北米・欧州・日本の3地域で構成されていますが、市場の約80%を占める欧米での減少が顕著となり(図表27)、全体の市場規模の縮小につながりました。

一方、世界的なネットワークインフラの進展に加えて、オンライン課金モデルの確立に伴い各社が大型タイトルに付随するDLCに注力し始めたことで、DLC市場は71億ドル(前年比34.0%増)と大幅に拡大しました。しかしながら、パッケージ市場の縮小を補完するまでには至らず、パッケージとDLCを合わせたコンシューマ市場は255億ドル(前年比7.9%減)となりました。(図表28)

今後の見通しとしては、2013年の年末商戦に、株式会社ソニー・コンピュータエンタテインメントのプレイステーション4(PS4)や、マイクロソフト株式会社のXbox Oneが順次発売されるものの、次世代サイクルの開始による市場の活性化には時間を要すると考えています。これは、DLC対応タイトルの増加やデジタルディストリビューションなどにより、DLC市場が引き続き順調に拡大する一方、パッケージ市場は、新型ハー

図表 27

#### パッケージ市場規模推移



\*出典: International Development Group

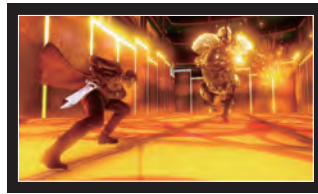




『バイオハザード6』



『ドラゴンズドグマ』



『DmC Devil May Cry』



『モンスターハンター3(トライ)G HD Ver.』

ド機の普及台数が僅少のため、本格的な寄与は2014年以降になると見込まれるからです。したがって、2013年のコンシューマ市場は244億ドル(前年比4.3%減)とわずかに減少すると予想されます。

### モバイルコンテンツ

## 2012年の市場は43.0%増と全世界で急拡大

2012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、2011年の86億ドルから123億ドル(前年比43.0%増)となりました。

**図表 29** 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。

地域別では、北米市場が28億ドル(前年比40.0%増)、欧州市場が20億ドル(前年比53.9%増)、日本を含むアジア市場が62億ドル(前年比40.9%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13億ドル(前年比44.4%増)と、全世界で市場は急伸びしています。

この市場では、2010年頃から「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ビジネスモデルが急速に台頭しています。フリーミアム型のソーシャルゲームにおいては、ユーザーへの訴求力となる「コンテンツ力(ブランド・ゲーム内容)」およびゲーム内イベントなどでユーザーを魅了し続ける「運営力」が鍵となるため、人気ソフトを多数保有するゲーム会社や、運営ノウハウを蓄積しているモバイル開発会社において、収益向上の機会が拡大しています。

また、国内では、従来のフィーチャーフォン(携帯電話)からスマート

フォンへの移行に伴い、ゲームを配信する方式が「ブラウザ型」から、iOSやGoogle Market Placeへ直接配信する「ネイティブアプリ型」に切り替わりつつあり、このようなモバイル市場の劇的な変化に即応できる開発体制が求められています。

なお、2013年6月に、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がありました影響は軽微にとどまりました。これは、運営各社が「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・安全に楽しめる環境の整備に自主的に取り組む一方で、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提供しはじめたことが一因と思われます。

今後の見通しとしては、2013年のスマートフォンの出荷台数は前年の7.2億台を上回る9.5億台(前年比32.7%増)となり、全携帯電話出荷台数に占めるスマートフォン比率が50%を超えると予測されます。さらに、タブレット型端末の普及も急激に進み、2013年の出荷台数は2.9億台(前年比59%増)となり、2015年には全世界でのPC出荷台数を上回るなど、モバイルコンテンツユーザーはさらに増加すると考えられます。これら端末の普及を背景に、全世界でのモバイルコンテンツ市場は2017年には296億ドル(年平均成長率19.2%)と、家庭用ゲーム市場を上回る規模に成長すると見込まれます。

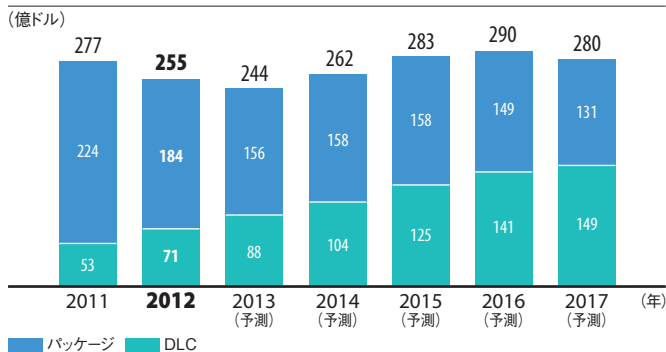
### PCオンライン

## 2012年の市場は11.9%増と順調に拡大

PCオンラインゲーム市場は、欧米地域でのPCゲームの普及や、ブラウザゲームなど新たなジャンルの台頭、アジア地域でのMMO(Massively Multiplayer Online: 大規模多人数同時参加)型ゲームユーザーの増加

**図表 28**

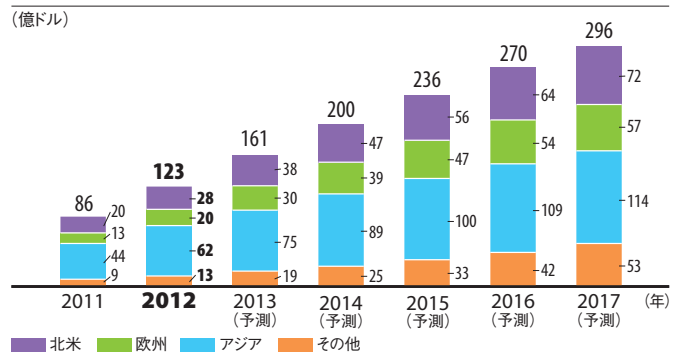
### コンシューマ(パッケージ+DLC)市場規模推移



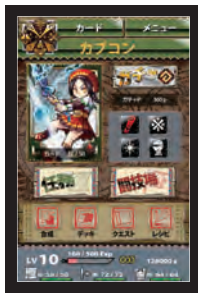
\*出典: International Development Group

**図表 29**

### モバイルコンテンツ市場規模推移



\*出典: International Development Group



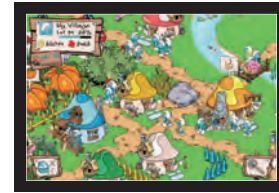
『みんなと モンハン カードマスター』  
©CAPCOM developed by gloops



『バイオハザード  
アウトブレイク サバイヴ』



『モンスターハンター マッシュヴハンティング』



『スマーフ・ビレッジ』  
© Peyo - 2010 - Licensed through Lafig Belgium -  
www.smurf.com. All game code  
© 2011 Beeline Interactive, Inc.

などにより、236億ドル(前年比11.9%増)と順調に拡大しました。**図表 30**

2013年の同市場は、254億ドル(前年比7.6%増)と、引き続き安定的に成長する見込みです。この成長の原動力は、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。特にアジア市場は、中核となるMMO型ゲームの継続的な成長により、2012年の97億ドルから、2017年には118億ドル(2012年比21.7%増)と、持続的に拡大することが予想されます。この結果、2017年のPCオンラインゲーム市場はパッケージ市場を超える290億ドルにまで拡大するものと見込まれます。

### まとめ

コンシューマ市場は一定の規模を維持し、PCオンラインおよびモバイルコンテンツ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、さまざまなプラットフォームに実績あるコンテンツ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」している企業であり、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考えられます。

## 当期の概況

### カプコンの強み

#### 多数の知的財産・高い開発力・海外展開力

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 31**

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、プレイステーションVita、iPhone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。

また、モバイルコンテンツでは「カプコンブランド」と「ビーラインブランド」の両面展開により、グローバルの多様なユーザー層へ全方面から訴求している点も強みです。「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に活用する一方、「ビーライン」では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展開し、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ます。

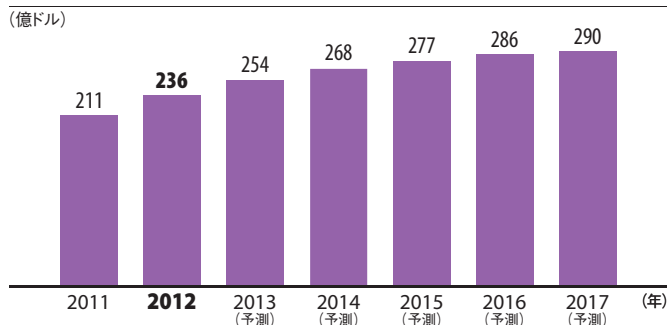
### コンシューマ(パッケージ+DLC)

#### DLCが大幅伸長したものの、パッケージが伸び悩み 売上高は459億円(前期比2.1%減)

コンシューマにおいては、主力の『バイオハザード6』が発売当初は順調な出足を示したものの、その後伸び悩み490万本にとどまったことにより、計画未達となり、収益性が悪化しました。一方、『ドラゴンズドグマ』が採算性の高い国内市場において予想以上のヒットを放ち近年のオリジナルタイトルとしては、異例のミリオンセラー(130万本)を達成したほか、『DmC Devil May Cry』も海外で安定した人気に支えられ、115万本と手堅い売れ行きを示しました。また、新型の据置型ゲーム機「Wii U」

図表 30

#### PCオンライン市場規模推移



\*出典: International Development Group

図表 31

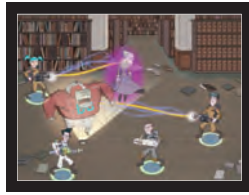
#### 人気シリーズタイトル一覧(2013年3月末時点)

主要タイトル	作品数	総販売数量(千本)
バイオハザード	全82作	56,000
ストリートファイター	全77作	34,000
ロックマン	全129作	29,000
モンスターハンター	全25作	23,000
デビル メイ クライ	全19作	12,000
デッドライジング	全11作	5,400
ロスト プラネット	全13作	4,900
逆転裁判	全16作	4,400
戦国BASARA	全25作	3,300



『ちびまる子ちゃんとおかしな国』

©まぐろプロダクション / 日本アニメーション  
©Beeline Interactive Japan, Inc.

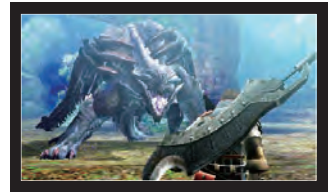


『ゴーストバスターズ』

Ghostbusters: TM & ©2012 Columbia Pictures Industries Inc.  
All Rights Reserved.



『モンスターハンター フロンティア オンライン』



『モンスターハンター4』

向け初回作『モンスターハンター3(トライ)G HD Ver.』が50万本のスマッシュヒットを放ったものの、パッケージソフト販売は1,400万本(前期比10.8%減)と総じて伸び悩み、パッケージ売上高は407億円(前期比7.7%減)となりました。一方、DLC売上高は52億円(前期比85.7%増)と大幅に伸長し、収益に貢献しました。

この結果、コンシューマ売上高は459億円(前期比2.1%減)となりました。図表 32

### モバイルコンテンツ

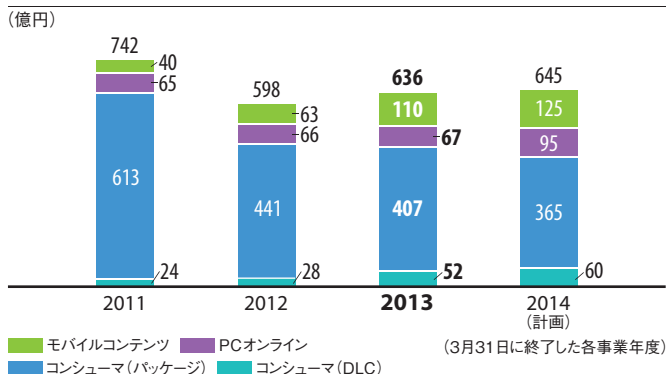
## カプコン・ビーライン両ブランドとも順調に推移 売上高は110億円(前期比74.6%増)

モバイルコンテンツにおいては、スマートフォンの普及が進む中、「カプコンブランド」では前期にMobage向けに配信した『みんなとモンハンカードマスター』が引き続き伸長するとともに、GREE向けに供給した『バイオハザード アウトブレイク サバイヴ』が着実に新規ユーザーを増やしたことで、会員数はそれぞれ200万人を突破しました。また、2013年2月にはネイティブアプリ型としてiOS向け『モンスターハンター マッシュヴハンティング』を新たに投入しました。

一方「ビーラインブランド」では、主力タイトル『スマーフ・ビレッジ』が引き続き好調に推移し安定した収益を確保しました。また、新規タイトル『ちびまる子ちゃんとおかしな国』や『ゴーストバスターズ』などを配信し、「ビーラインブランド」の累計ダウンロード件数は1億件を超える 図表 33 など、順調に推移しました。さらに、アジア地域におけるスマートフォンの急激な普及を受け、タイに「ビーライン・インタラクティブ・タイ CO., LTD.」を設立するなど、グローバルでの開発体制の強化を図りました。

図表 32

### 当社ジャンル別売上高の推移



この結果、売上高は110億円(前期比74.6%増)と大幅な増収となりました。図表 32

### PCオンライン

## 人気シリーズが引き続き堅調 売上高は67億円(前期比1.5%増)

PCオンラインにおいては、PCおよびXbox 360向け「モンスターハンター フロンティア オンライン」シリーズが根強い人気に支えられ安定した収益を確保したほか、新規ブラウザゲーム『鬼武者 Soul』を配信するなど、ラインナップの拡充を図りました。

この結果、売上高は67億円(前期比1.5%増)と前年を上回りました。図表 32

### まとめ

以上の結果、当期のデジタルコンテンツ事業は、売上高636億36百万円(前期比6.4%増)、営業利益70億62百万円(前期比45.2%減)となりました。

### 次期の展望

#### コンシューマ(パッケージ+DLC)

## 戦略を見直し収益強化に取り組むが、 売上高は425億円(前期比7.4%減)を計画

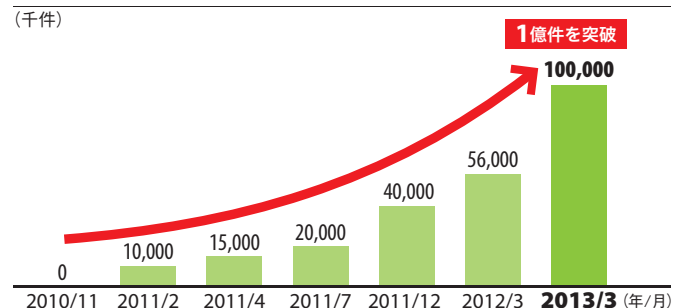
コンシューマにおいては、中期経営目標を達成するため、①有力タイトルの投入、②デジタル(DLC)戦略の強化、③開発とマーケティング部門の連携強化による海外競争力の向上、に取り組めます。

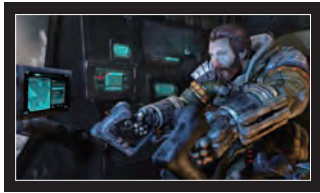
詳細はP23~30成長戦略を参照

①有力タイトルとしては、ニンテンドー3DS向け『モンスターハンター 4』や

図表 33

### ビーラインSNSゲームダウンロード数推移(累計)





『ロスト プラネット 3』



『デッドライジング3』



『ダンジョンズ&ドラゴンズ  
—ミスタラ英雄戦記—』

©1974, 1993, 1996, 2013 Wizards of the Coast LLC.  
Dungeons & Dragons, Chronicles of Mystara, Wizards  
of the Coast, their respective logos, and character  
likenesses are property of Wizards of the Coast LLC.  
All rights reserved. Distributed by CAPCOM CO., LTD.



『鬼武者Soul』

プレイステーション3、Xbox 360向け『ロスト プラネット 3』などを投入するほか、次世代機Xbox One向けに『デッドライジング3』を発売し、合計1,300万本の販売を計画しています(詳細は次ページ参照)。②デジタル(DLC)戦略の強化としては、大型タイトルの追加コンテンツを戦略的に投入するほか、『ダンジョンズ&ドラゴンズ —ミスタラ英雄戦記—』などのダウンロード専売タイトルを拡充していきます。③海外競争力の向上としては、次世代機およびDLCビジネスに対応した開発およびマーケティング体制を確立していきます。

しかしながら、次期は次世代機の発売初年度のため端境期となることに加え、『バイオハザード6』の反動減等により、売上高は425億円を見込んでいます。

#### モバイルコンテンツ

### 2つのブランドでユーザーを拡大 売上高は125億円(前期比13.6%増)を計画

モバイルコンテンツでは、戦略として①「カプコンブランド」におけるタイトル数の増強、②「ビーラインブランド」における運営体制の強化および『スマーフ・ビレッジ』に次ぐヒット作の創出、により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、東京・大阪の開発拠点をベースに人気タイトルのブランド力を活用したコンテンツ展開により、家庭用ゲームとの相乗効果を図ります。さらに、ソーシャルゲームの投入数を拡充するほか、スマートフォンに最適化した「ネイティブアプリ型」のコンテンツやオリジナルコンテンツも積極的に投入していきます。

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「難易度が高くつくり込まれたゲーム」のイメージがあり、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・タイの4つの開発拠点から、それぞれの地域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(2014年3月期)の海外タイトルラインナップとしては、『Snoopy2(仮)』をはじめ、グローバルで人気のブランドを活用したコンテンツを投入していきます。

以上の施策により、モバイルコンテンツの売上高は125億円を見込んでいます。

#### PCオンライン

### 国内・アジア地域での展開を強化 売上高は95億円(前期比41.8%増)を計画

PCオンラインゲームでは『モンスターハンター フロンティアG』(詳細は次ページ参照)への大型アップデートに加え、ブラウザゲーム『鬼武者Soul』の本格的な収益への寄与などにより、国内を中心に収益の拡大を見込んでいます。

また、中国テンセント社との協業による『モンスターハンター オンライン』の中国市場での展開や、『鬼武者Soul』の台湾市場でのサービス開始など、アジア地域でのビジネス展開を強化します。

以上の施策により、売上高は95億円を見込んでいます。

#### まとめ

上記を総合すると、次期(2014年3月期)のデジタルコンテンツ事業は、売上高645億円、営業利益91億円を見込んでいます。

図表 34

#### 各地域でのマーケットシェア(2012年 パッケージ販売金額)

日本市場	
メーカー	シェア(%)
1. 任天堂	21.3
2. バンダイナムコゲームス	19.3
3. カプコン	8.8
4. スクウェア・エニックス	8.2
5. ポケモン	6.4
6. コナミ	5.7
7. セガ	4.5
8. レベルファイブ	3.2
9. コーエーテクモゲームス	3.0
10. ソニー・コンピュータエンタテインメントジャパン その他	2.0 17.6
合計	100.0

出典:ファミ通調べ/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	
⋮	⋮
10. カプコン	2.76
合計	100.0

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	21.4
2. アクティビジョン・ブリザード	16.9
3. UBIソフト	11.3
4. 任天堂	7.2
5. マイクロソフト	6.1
6. テイクツー	4.1
7. セガ	3.7
8. ワーナーブラザーズ	3.6
⋮	⋮
13. カプコン	2.0
その他	23.7
合計	100.0

\*出典:Chart Track / ELSPA

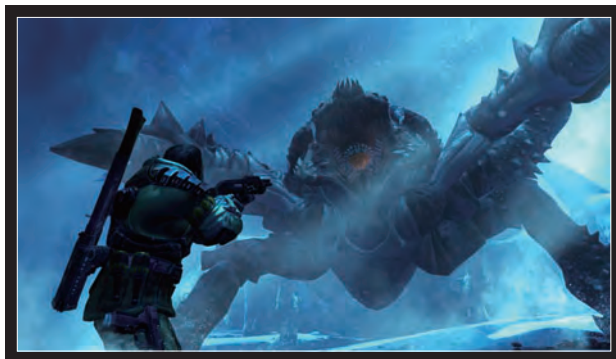
## 2014年3月期の主要タイトル



### 『モンスターハンター4』(ニンテンドー 3DS向け)

累計販売本数2,300万本(2013年3月末時点)を誇る大ヒットシリーズの最新作です。同シリーズは雄大な自然の中で巨大なモンスターに立ち向かうハンティングアクションゲームで、「友人と協力する」通信協力プレイが新たなコミュニケーションスタイルを確立し、「モンハン現象」と呼ばれる社会現象を巻き起こしました。

9月に発売される『モンスターハンター4』は、シリーズ初となる高低差を活用した立体的なアクションを実現したほか、インターネット通信によるマルチプレイに対応し「全国の狩友との協力プレイ」が可能になるなど新たな要素を盛り込み、280万本の販売を計画しています。



### 『ロストプラネット3』(プレイステーション3/Xbox 360向け)

極寒の星に隠された真実を解明していくアクションシューティングゲーム「ロストプラネット」シリーズの第3作です。同シリーズは2006年の第1作発売以降、グローバルに展開するゲームタイトルとして特に欧米市場で大きな注目を集めています。『3』では再び極寒の惑星「EDN-3rd」を舞台とし、美しいグラフィック表現や魅力的なストーリーに加え、オンラインマルチプレイによる10名での対戦モードの搭載など、グローバルなユーザーへ訴求する各種要素を備え、2013年8月に発売されました。



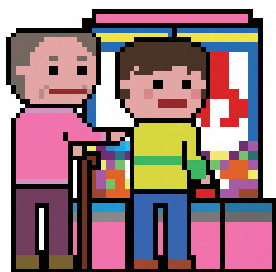
### 『デッドライジング3』(Xbox One向け)

「デッドライジング」シリーズは、大量発生したゾンビを様々な方法で撃退しながら事件の真相を突き止めていくゾンビパラダイスアクションゲームで、2013年3月末までに累計540万本以上を販売しています。『3』では、次世代機「Xbox One」専用タイトルならではの美しい映像や、Xbox Live®の新機能を活用した多彩なオンライン要素に加え、進化したKinect™への対応およびXbox SmartGlass™の採用による格段に体感的なゲームプレイを実現しました。「Xbox One」の発売とほぼ同時期となる2013年秋に発売を予定しています。



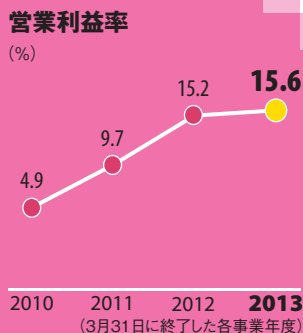
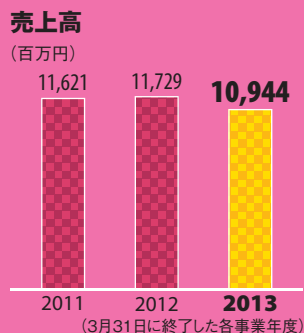
### 『モンスターハンター フロンティアG』(PC/Xbox 360向け)

『モンスターハンター フロンティア オンライン』は家庭用ゲーム「モンスターハンター」シリーズを基盤としたオンライン専用ゲームで、PCおよびXbox 360にて展開しています。家庭用ゲームで培ったコンテンツのブランド力と、オンラインゲームならではの継続的かつ柔軟な運営力により順調にユーザー数を伸ばし、当社の主力タイトルとして安定的に推移しています。2013年4月には『モンスターハンター フロンティアG』へと大型アップデートを行い、新フィールドやオリジナルのG級モンスターを追加したほか、期中にPS3およびWii U版を新たに投入することでさらなる普及拡大を目指します。



# 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。



**SWOT分析表** S: Strength W: Weakness O: Opportunities T: Threats

- 安定集客を確保できるSC型・大型店舗への出店に特化
- 投資効率を重視したスクラップ&ビルドの徹底で高い収益性を維持



- 新規機種種の導入による集客力の拡大
- 家庭用ゲーム市場との逆相関関係によるリスクヘッジ
- シニア層への訴求による顧客拡大

- 厳選した少数出店による売上成長率の低さ
- 自社コンテンツとのシナジーの低さ

- 自然災害や節電による消費マインドの低下
- 郊外型大型SCの減少
- 消費税の増税

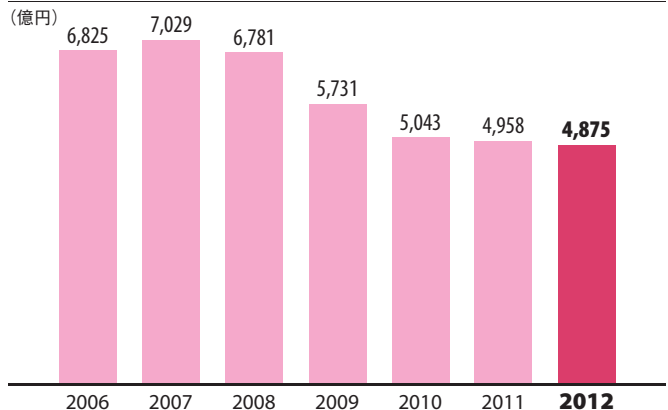
## 市場の動向

### 市場は1.7%減と底打ちの兆し 店舗あたりの売上高は前年比を上回り、今後の推移も安定化

前期(2012年3月期)の国内アミューズメント施設市場規模は、4,875億円(前年比1.7%減)となりました。これは、東日本大震災後の消費自粛ムードや節電などによる店舗運営への影響が和らぐ中、「安・近・短」型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よるものです。また、店舗数は18,114店(前年比2.8%減)と微減にとどまるとともに、1店舗あたりの売上高は前年比1.2%増となるなど、2007年以降急速な減少をたどっていた市場は、底打ちの兆しを見せています。当期(2013年3月期)においては、不採算店舗の閉鎖が一巡したことに伴い、店舗への投資意欲は高まっています。しかしながら、東日本大震災後の需要増による反動減を避けられず、市場はやや弱含みに推移しました。

今後の見通しとしては、各社とも店舗のさらなる収益性の改善に努めるとともに、引き続き積極的な設備投資により、新規出店や既存店舗のリニューアル、新製品の投入が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。

**図表 35**  
アミューズメント施設市場規模推移



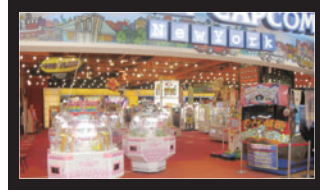
\*出典:「アミューズメント産業界の実態調査報告書」







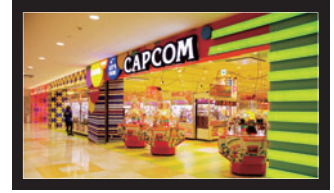
ブラサカブコンちはら台店



ブラサカブコン成田店



ブラサカブコン京都店



ブラサカブコン静岡店

## 当期の概況

### 女性やファミリー、高齢者へと客層拡大を推進するも 震災後の需要増からの反動減等により減収減益

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、**図表 37**にあります。

当期(2013年3月期)においては、集客力アップを図るため、各種イベントの開催や快適な店舗運営によるコアユーザーの確保に努めました。さらに、新規顧客の開拓を目指して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て高齢者などへの客層の拡大を図るとともに、徹底したコスト削減など、市場環境に対応した効率的な店舗運営により収益性の向上に取り組みました。

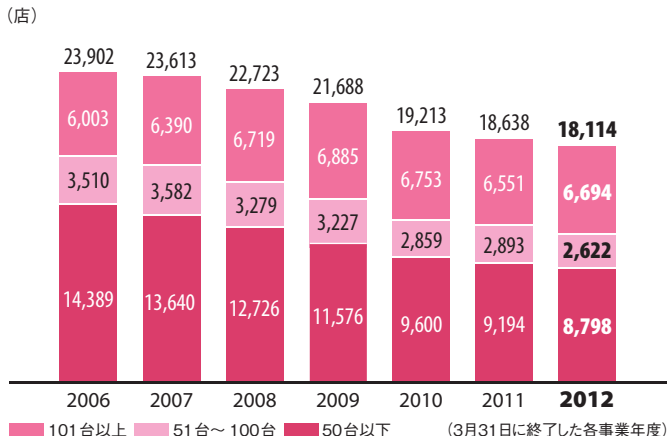
しかしながら、スマートフォンの急激な普及に伴うユーザー層の重複や娯楽の分散化に加え、けん引機種不足や東日本大震災後の需要増による反動減を避けられず、弱含みに展開しました。

当期は、市場環境を勘案して新規出店は先送りしましたが、不採算店3店舗を閉鎖しましたので、当該期末の施設数は34店舗となりました。

この結果、売上高は109億44百万円(前期比6.7%減)、営業利益は17億9百万円(前期比4.4%減)となりました。

図表 36

### 店舗数推移(設置機器台数別)



## 次期の展望

### 次期は出店3店舗、退店5店舗を計画 さらなる効率的な施設運営を推進し、売上高増を目指す

次期(2014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、景気回復に伴う「安・近・短」レジャー離れの懸念など安定した成長軌道に乗る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、設備投資額を増額することで、新規出店や既存店のリニューアル、機器の導入を推進し、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3店舗、退店は5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110億円、営業利益17億円を見込んでいます。

図表 37

### 主要メーカーのアミューズメント施設運営事業(2013年3月期)

	売上高 (百万円)	営業利益 (百万円)	営業利益率 (%)
カブコン	10,944	1,709	15.6
イオンファンタジー	44,868	3,402	7.6
セガサミー	42,728	1,194	2.8
バンダイナムコ	60,185	1,683	2.8

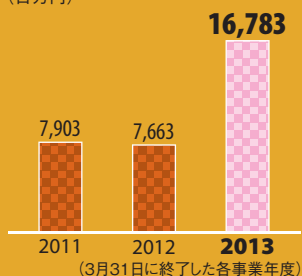
\* 各社決算短信を基に当社作成(イオンファンタジー社は2013年2月期決算)  
\* セグメントにアミューズメント施設運営以外の事業を含む企業は除く



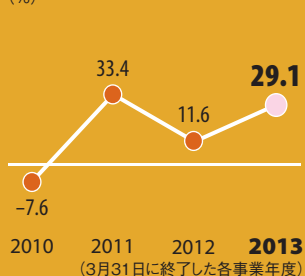
# アミューズメント機器事業

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(P&S)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  
(百万円)



営業利益率  
(%)



**SWOT分析表** S: Strength W: Weakness O: Opportunities T: Threats

- 家庭用ゲームで培った高品質な開発力
- 豊富な自社コンテンツを多面活用
- 直営店舗を保有し、市場動向をリアルタイムに把握



- タイトルラインナップの少なさ

- 人気機種の実現による市況の回復
- ネットワークや3Dなど新技術を活用した新市場の拡大
- 風適法等の規制緩和による市況の回復

- オペレーターの投資意欲の減退
- 市況低迷の長期化
- 風適法等の改正による市況の変動

## 市場の動向

### パチスロ機の成長が遊技機市場を下支え 業務用ゲーム機市場は7.5%増と2年連続の成長

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)および業務用機器販売で構成されています。

前期(2012年3月期)の遊技機市場は1兆2,008億円(前年比2.3%増)と前年を上回り、回復基調に転じました。これは、市場の約6割を占めるパチンコ機市場が縮小を続ける一方、2010年3月期以降2年連続で拡大するパチスロ機の成長が市場を下支えたことによるものです。**図表 38**

当期(2013年3月期)においては、パチスロ機で10万台を超えるヒット機種も登場するなど好調な販売が続くものの、パチンコ機は不調から脱しきれず、厳しい状況となりました。しかしながら、遊技機市場全体では、新規出店や既存店のリニューアルに伴うパチスロ機の増台により順調に推移しています。

今後の見通しとしては、パチスロ機の人気機種の実現は続くものの、増台工事が一巡することが見込まれることから、次期以降は再びパチンコ機市場への揺り戻しが起こる可能性があります。しかしながら、総じて市場は補完関係を続けながら安定的に推移するものと見込まれます。

次に、前期(2012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、1,738億円(前年比7.5%増)と2年連続で前年を上回りました。**図表 39** ジャンル別の動向では、売上比率の高いメダルゲーム機(構成比20.8%)が362億円(前年比18.3%増)となり回復をけん引したほか、アミューズメントベンダー(構成比8.1%)も140億円(前年比27.7%増)と好調に推移しました。

当期(2013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に伴う新規製品の積極的な導入により、市場は引き続き安定的に推移しました。

今後の見通しとしては、施設での設備投資が継続することに加え、スマートフォンとの連動など、ネットワークゲーム機の増加により緩やかに回復基調に向かうものと思われます。





『バイオハザード5』



『新鬼武者 再臨』  
©CAPCOM CO., LTD.  
ALL RIGHTS RESERVED.  
©Sammy ©RODEO



『モンスターハンター』  
©CAPCOM CO., LTD.  
ALL RIGHTS RESERVED.  
©Sammy ©RODEO



『モンスターハンター メダルハンティング』



『Marioパーティくるくる!カーニバル』  
Licensed by Nintendo  
© 2007 Nintendo / © 2007 HUDSON SOFT  
©CAPCOM CO., LTD. 2012 ALL RIGHTS RESERVED.

## 当期の概況

### 自社パチスロ機『バイオハザード5』の大ヒットが収益に貢献 業務用機器ではメダルゲーム機が堅調 売上高119.0%増、営業利益449.7%増

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(2013年3月期)のP&Sは、自社パチスロ機『バイオハザード5』が約48,000台を販売し、収益に大きく寄与したほか、受託ビジネスにおける販売台数も増台するなど、順調に拡大しました。

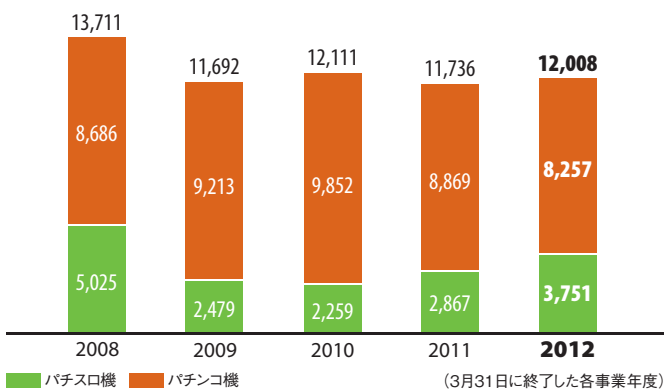
一方、業務用機器販売は、自社コンテンツの高い認知度を活かして、市場ニーズが高く安定的な販売が見込めるメダルゲーム機を開発できる点が強みです。当期(2013年3月期)の業務用機器販売は、商品の供給サイクルが端境期の状況下、メダルゲーム機『Marioパーティくるくる!カーニバル』が堅調に推移したほか、既存商品のリピート販売も健闘しました。

この結果、売上高は167億83百万円(前期比119.0%増)となり、営業利益は48億92百万円(前期比449.3%増)と好調に推移しました。

図表 38

### 遊技機市場規模(新台販売額)の推移

(億円)



\*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2010,2011,2012」をもとに株式会社カブコン作成(メーカー売上ベース)

## 次期の展望

### P&Sは受託・自社筐体ともに販売を拡大 業務用機器は人気コンテンツのメダルゲーム機に集中 売上高10%増を目指す

次期(2014年3月期)の事業展開としては、P&Sでは、当社の得意とする液晶搭載機の需要拡大や人気キャラクターの積極的な活用により、パチスロ機の安定的な需要が見込まれる一方で、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確保、を目指します。

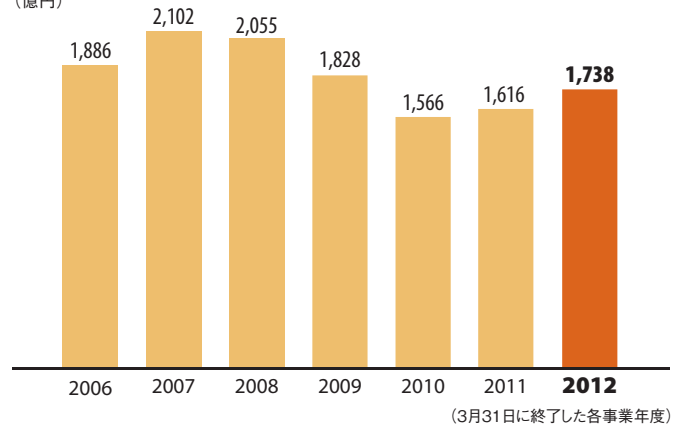
また業務用機器販売では、市場は底打ちしており、施設オペレーターの投資は引き続き増加すると思われます。当社では自社および他社の知名度の高い人気コンテンツを活用したメダルゲーム機の開発に集中し、他社製品との差別化を図っていきます。

以上の施策により、次期の業績は売上高185億円、営業利益43億円を見込んでいます。

図表 39

### 業務用ゲーム機器販売事業 市場規模推移

(億円)



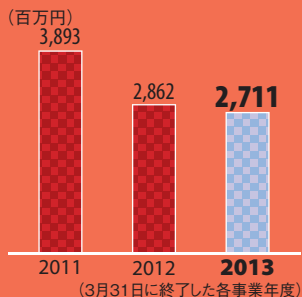
\*出典: 「アミューズメント産業の実態調査報告書」



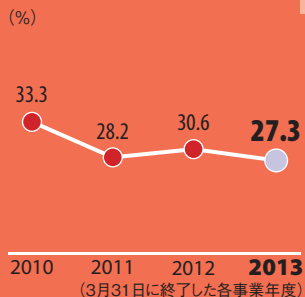
## その他事業

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、多彩な著作権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 S: Strength W: Weakness O: Opportunities T: Threats

- |   |  |   |
|---|--|---|
| <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> | <div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 100%;"> <span>S</span> <span>W</span> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 100%;"> <span>強み</span> <span>弱み</span> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 100%;"> <span>O</span> <span>T</span> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 100%;"> <span>機会</span> <span>脅威</span> </div> </div> | <ul style="list-style-type: none"> <li>●販売許諾のためローリターン</li> <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> |
|---|--|---|

### 当期の概況

#### 映画化や舞台上演など人気シリーズの異業種コラボレーションで新規ファン層を獲得

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(2013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 40](#)

とりわけ、当社は家庭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。他の国内ソフトウェア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。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

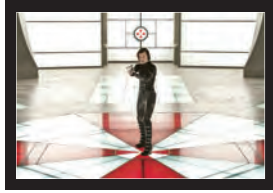
図表 40

#### 当社コンテンツの映像、舞台化作品一覧

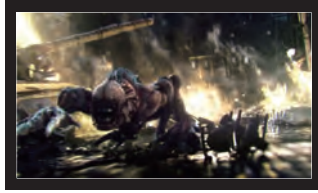
映画	年月	作品名	備考
	1994年 8月	劇場版アニメ	ストリートファイターII
	1994年 12月	ハリウッド映画	ストリートファイター
	2002年 3月	ハリウッド映画	バイオハザード
	2004年 9月	ハリウッド映画	バイオハザードII アポカリプス
	2005年 3月	劇場版アニメ	劇場版ロックマン エグゼ
	2007年 11月	ハリウッド映画	バイオハザードIII
	2008年 10月	CG映画	バイオハザード デジネレーション
	2009年 2月	ハリウッド映画	ストリートファイターザ・レジェンド・オブ・チュンリー
	2010年 8月	映画	屍病汚染 DEAD RISING
	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
	2012年 11月	映画	戦国BASARA -MOONLIGHT PARTY- Remix

次ページに続く

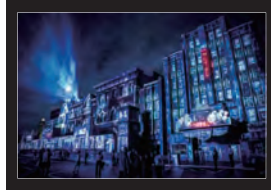




『バイオハザードV リトリビューション』  
©2012 Screen Gems, Inc. All Rights Reserved.



『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



「ハロウィーン・ホラー・ナイト」



「モンスターハンター・ザ・リアル 2012」



「逆転裁判3 検事  
マイルズ・エッジワース」  
©TAKARAZUKA REVUE COMPANY/  
©CAPCOM

を他社よりも多数有していること、②当社のタイトル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。

例えば当期は、主カソフト『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』およびCG映画『バイオハザード ダムネーション』を公開し、ハリウッド版では興行収入2.4億ドルを記録するなど新規ファン層の獲得に大きく貢献しました。**図表 41**

また、「バイオハザード」シリーズではユニバーサル・スタジオ・ジャパン (USJ) との提携による「ユニバーサル・サプライズ・ハロウィーン」でのイベント「ハロウィーン・ホラー・ナイト」の開催、渋谷パルコ内でのコラボレーションカフェ「バイオハザードカフェ&グリル『S.T.A.R.S.』」の展開など多面的な施策の実施により、ゲームソフトの発売と合わせて大きな反響を呼びました。さらに、USJにおける「モンスターハンター・ザ・リアル」の開催、舞台「戦国BASARA3」の上演、宝塚歌劇団による「逆転裁判3 検事マイルズ・エッジワース」の上演など、人気シリーズにおいて異業種コラボレーションを推進し、継続的なユーザーへの訴求に努めています。

他にも「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、売上高は27億11百万円(前期比5.3%減)、営業利益は7億40百万円(前期比15.6%減)となり、売上高は概ね前期並みに推移しました。

## 次期の展望

### ワンコンテンツ・マルチユース戦略をさらに積極化 キッズ向け大型プロジェクトを展開し 売上高10.7%増、営業利益62.2%増を見込む

次期(2014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。

ニンテンドー3DS向けソフト『モンスターハンター4』の発売に伴い、各種コラボレーションを積極的に展開していきます。具体的には長野県渋温泉やUSJとの提携イベント、「モンスターハンターフェスタ'13」など、ユーザー参加型イベントの開催により一体感を醸成します。

また、2013年秋には、新たなマルチユース展開の一環として、新作タイトル『ガイストクラッシャー』の発売に合わせて玩具・アニメーションなど各社と連携し、キッズ向け大型マルチ展開プロジェクトを実施いたします。

さらに、「戦国BASARA」や「逆転裁判」において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。

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、さら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12億円を見込んでいます。

事業の概況と今後の見通し

図表 41

### 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

ジャンル	年	月	タイトル	収入
TVアニメ	1995年	4月	ストリートファイターIV	
	2002年	3月	ロックマン エグゼ	
	2004年	10月	ビューティフル ジョー	
	2006年	10月	流星のロックマン	
	2007年	6月	デビル メイ クライ	
	2009年	4月	戦国BASARA	
	2010年	7月	戦国BASARA 武	
	2010年	8月	モンハン日記ざりざりアイルー村 ☆アイルー危機一髪☆	
	2011年	7月	モンハン日記ざりざりアイルー村G	
	2012年	10月	イクシオン サーガ DT	
2013年	10月	ガイストクラッシャー(予定)		
舞台	2009年	2月	逆転裁判ー蘇る真実ー	
	2009年	7月	戦国BASARA	
	2009年	8月	逆転裁判2ー蘇る真実、再び・・・	
	2010年	4月	「戦国BASARA」～蒼紅共闘～	
	2011年	10月	戦国BASARA3	
	2012年	5月	戦国BASARA2	
	2012年	11月	戦国BASARA3 ー瀬戸内響嵐ー	
	2013年	1月	逆転裁判3 検事マイルズ・エッジワース	
	2013年	4月	戦国BASARA3 宴	
	2013年	6月	「戦国BASARA」ー真田幸村編ー	
2013年	7月	逆転裁判 ー逆転のスポットライトー		
テレビドラマ	2012年	7月	戦国BASARA ーMOONLIGHT PARTYー	

タイトル	原作会社	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V リトリビューション	カプコン	\$240,159,255
3. バイオハザードIII	カプコン	\$147,717,833
4. バイオハザードII アポカリプス	カプコン	\$129,394,835
5. バイオハザード	カプコン	\$102,441,078
6. ストリートファイター	カプコン	\$99,423,521
7. サイレントヒル	コナミ	\$97,607,453
8. ファイナルファンタジー	スクウェア	\$85,131,830
9. スーパーマリオ 魔界帝国の女神	任天堂	\$20,915,465
10. ハウス・オブ・ザ・デッド	セガ	\$13,818,181

\*2013年6月末時点 \*当社調べ

## マネジメントとオペレーションの見える化・システム化を推進 経営環境の激変に対応できるガバナンス体制を確立する

ゲーム産業を取り巻く環境がグローバルで激変し、リスクとチャンスがともに拡大する中でコーポレート・ガバナンスの重要性がますます高まっています。さらなる成長に向け、カプコンはどのようなガバナンス体制を構築していくべきか。当社社外取締役の保田博氏と代表取締役会長の辻本憲三が議論を交わしました。



Kenzo Tsujimoto

### 辻本 憲三 対談 保田 博

株式会社カプコン  
代表取締役会長 最高経営責任者 (CEO)



Hiroshi Yasuda

株式会社カプコン  
社外取締役

#### パブリックな存在として経営の透明化を徹底

**保田** 早いもので、私が社外取締役に就任してもう6年になりました。初めて辻本会長から依頼を受けた当時は、政府系機関の勤務経験しかない自分に務まるのだろうかという戸惑いがあったことを覚えています。

**辻本** 取締役会では毎回適切なアドバイスをいただき、感謝しております。保田さんのような行政のトップにいた方が、当社を大所高所から見てくださるのは、非常に心強いです。

**保田** 会長は一代でこのカプコンを築きあげた創業者ですので、就任前はワンマン経営タイプの企業ではないかと想像していたのですが、実際は業界他社に先駆け社外役員制度を導入するなど、コーポレート・ガバナンスやコンプライアンスに非常に注力されていました。それも形式だけでなく、我々社外役員が役目を果たせるように、常に早め早めに、客観性の高い情報を伝えていただいています。

**辻本** 自分が創った会社だから自分の好き勝手にできる、という考えは私にはありません。創業した当時は人も金も無く非常に苦労しましたが、現在のカプコンは連結で3,000人近い社員を抱え、売上も1,000億円規模となり、支援いただいている株主も2万人以上にのぼります。まだまだ大企業ではありませんが、株式会社である以上、会社は経営者だけのものではありません。そうすると、様々なステークホルダーの皆様への責任を果たしていくために、人材と資金をいかに適切に動かすのが課題となります。そこで重要なのが、組織全員が共通の現状認識を持つよう経営を透明化することです。このような中で、社外役員制度の導入等と並行して、マネジメントの「見える化」を進めてきました。

**保田** 特にカプコンは、数字による「見える化」が徹底していますね。ゲーム業界は動きが激しく、技術的な問題は理解し難い部分もあるのですが、取締役会などで配布される資料はポイントが実によく整理されていて、

数字を追えば経営の現状が一目瞭然に理解できます。良いシステムを構築されていると、いつも感心しています。

**辻本** ガバナンス上の問題は、ミスや間違いを起こした際に「誰も見ていないから隠しておこう」という甘さから始まるものです。透明度の高い仕組みを構築しておけば、このような事態は防げます。勿論「見えているのに放置する」ことがあってはなりませんから、保田さんはじめ社外役員の皆様には「ここはどうなっているの？ このまま放っておくと問題だよ」といった指摘を、積極的にしていただきたいと考えています。



## オペレーション・システムの構築に注力

**辻本** 経営の見える化、透明化は、ガバナンス上の問題の未然防止という「守りの側面」だけでなく、企業成長のための「攻めの面」でも重要です。確固たる戦略だけで会社が上手くいく訳ではありません。我々が事業を展開しているのは、常に変化し、進化し続ける現実世界であり、いくら周到に戦略を立てても机上の理論通りに物事が進むことは決してありません。経営の透明化は、問題点やその要因を早期に発見し、迅速に対処していくために必要なのです。経営者としてこの分析を継続することが、企業成長に繋がると考えています。

**保田** 計画が予定通りに進まず困難が生じるということは、それだけ新しい挑戦をしている、ということですね。会長はよく「景色が変わる」という言葉を使いますが、現在のゲーム業界は、オンライン市場の急拡大なども含め、世界規模の大変動の渦の中にあると思います。さらにその渦が、従来のように日米欧の先進国だけでなく、グローバルで広がっています。この激動を乗り越えていくためには、今までよりも多くの開発投資が必要となるでしょう。また、勝敗が短期間で明確になるオンライン市場では、一瞬の判断が明暗を分ける可能性もあります。大きなチャンスが広がっている一方、リスクも大きくなっていると思います。

**辻本** 仰るように、リスクとチャンスは表裏一体です。ゲーム業界を取り巻く環境は、今後も激しく変化すると予想しています。その変化に対応できる、揺るぎない「マネジメント」と「オペレーション」の実行力がある企業のみが生き残れると考えています。「マネジメント」については、この5年間でかけてある程度完成度の高いシステムを構築してきました。今後の課題は、「オペレーション」の面でもシステムを整備することです。現在のシステム

では「結果」の判断はできても、そこに至る「プロセス」は把握できません。実際のプロセス、個々の社員の稼働率には、まだまだ無駄もあると感じています。ものづくりのオペレーションと、ものを売るオペレーション、この両面について、個々の進捗状況が見える仕組み作りを進めていこうと考えています。

## 目指すべきグローバル企業にふさわしいガバナンスを構築

**保田** 技術がより高度化し、事業展開がグローバル化していくと、知的財産権の管理なども大きな課題になってくると思います。

**辻本** 確かにその通りです。私はコンピュータソフトウェア著作権協会（ACCS）の理事長を20年近く務めていますが、これからのゲーム産業は、知的財産権の保護が今まで以上に重要になると考えています。アジア地域などではいわゆる海賊版が横行していますが、これを放置しておくとも本来のゲーム開発が困難になります。創造性ある人間が入ってこなくなるからです。日本には独創性の高いコンテンツを生み出せる、才能あふれる若者が大勢います。知的財産権を保護することで、彼らが才能を発揮できる環境を業界全体で整備したい。それは日本のゲーム会社が世界と戦っていくためにも必要なことだと思います。

**保田** 日本も長く続いたデフレ経済からようやく脱却し、景気は回復基調にあるようです。

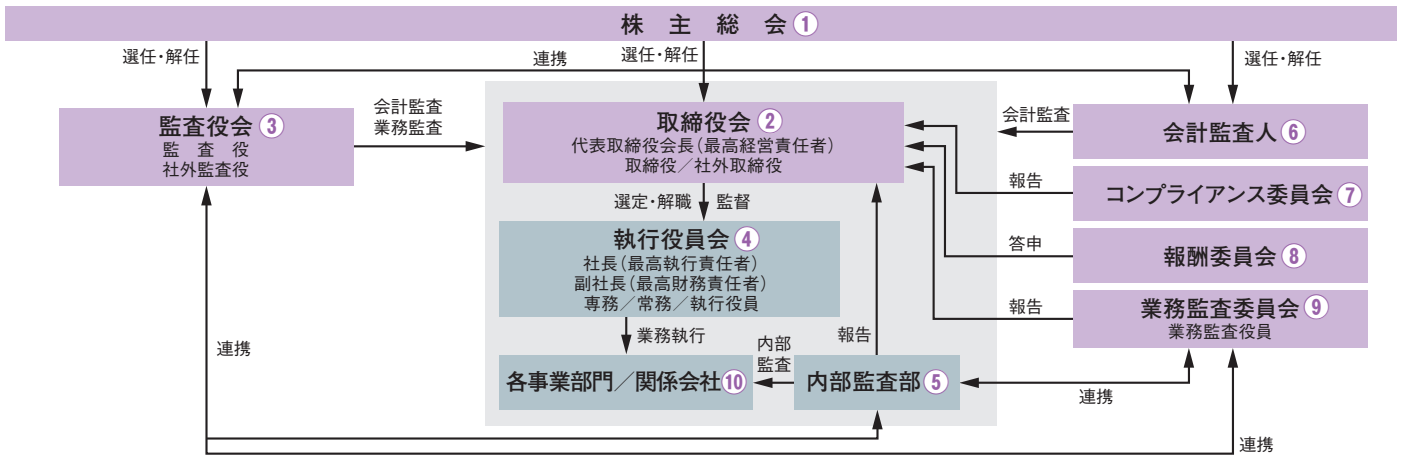
ゲーム業界の開発力は世界でも最先端の技術であり、カプコンとしても、日本を代表する企業として、政府が進める「日本の成長戦略」の一端をぜひ担っていききたいですね。

**辻本** 景気回復は当社にとっても追い風だと思います。創業当時と比べて、家庭用ゲームの技術進歩は目覚ましく、開発工程も開発費も桁違いに大きくなりました。さらに、オンラインやモバイル市場の急成長により、当社を取り巻く市場は大きな変革期を迎えています。これからの時代、ゲームの形態やユーザーニーズはさらに変化を続けるでしょう。かつては衣・食・住に関連する「形のある商品」が消費の大部分を占めていましたが、今後は大部分の消費が「形のない商品」に向けられるはずで、「形のない商品」はゲームに限らず、ゲームが内包するコンテンツやシミュレーション技術が適用できる範囲はより広がると確信しています。加えて、ネットワーク環境の進展によって地域の壁がより低くなることを考え合わせれば、人気タイトルを多数保有する当社がグローバルで勝ち抜いていく余地は十分にあります。世界の先頭を走る企業を目指すためにも、高い見識を持つ社外取締役の皆様から色々なアドバイスをいただきながら、より強固なガバナンス体制を構築したいと考えています。



# 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づくりについて、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 (2013年6月18日開催)

#### 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、上程した「剰余金の処分の件」および「取締役10名選任の件」の2議案はいずれも承認可決されています。

詳細はP51「株主総会の決議事項」参照

### ② 取締役会 (2012年度開催回数 14回)

#### 社外の意見も取り入れながら経営判断

取締役会は、10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。**10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14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(2012年度)

	人数	報酬等の額
取締役(うち社外取締役)	11名(3名)	558百万円(32百万円)
監査役(うち社外監査役)	6名(4名)	49百万円(21百万円)

※ 上記には、当該事業年度に係る取締役賞与63百万円(社外取締役を除く)が含まれております。  
 ※ 上記には、平成24年6月15日開催の第33期定時株主総会終結の時をもって退任した社外監査役2名を含んでおります。

### ③ 監査役会 (2012年度開催回数 14回)

#### 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提出し、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、既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、内部監査部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 〈2012年度開催回数 12回〉

##### 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19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 内部監査部

##### 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内部監査部を設置しています。内部監査部は、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(2012年度)

	監査証明業務	非監査証明業務
提出会社	40百万円	—
関係会社	2百万円	—
計	42百万円	—

監査法人	公認会計士の氏名	
あずさ監査法人	指定社員 業務執行社員	土居 正明
	指定社員 業務執行社員	小幡 琢哉

※ 会計監査業務に係る補助者の構成

公認会計士12名、その他6名

(注) その他は、公認会計士新試験合格者、システム監査担当者であります。

#### ⑦ コンプライアンス委員会 〈2012年度開催回数 4回〉

##### 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 〈2012年度開催回数 3回〉

##### 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 〈2012年度開催回数 42回〉

##### 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内部監査部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から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」などに基づき、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(6名)および内部監査部(7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(2012年度)

	氏名	出席状況
社外取締役	保田 博	2012年度に開催した取締役会14回のうち13回(92.9%)出席
	松尾 眞	2012年度に開催した全ての取締役会に出席
	守永 孝之	2012年度に開催した全ての取締役会に出席
社外監査役	岩崎 吉彦	2012年6月15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10回のうち、全てに出席
	松崎 彬彦	2012年6月15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10回のうち、全てに出席

#### 社外取締役の選任理由

**保田博:** 人格、識見、要職の歴任などを総合的に勘案して、当社の社外

取締役として選任しております。また、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がないと判断しております。

**松尾眞:** 法律の専門家としての的確な指導や助言など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、当社の社外取締役として選任しております。なお、取締役会等において経営陣と一般株主の利益相反が生じる場合は、独立性、中立性の観点から社外取締役の職責の範囲内で信念に基づき積極的な発言や問題点の指摘を行うほか、一般株主の立場に立って説明を受けるなど、株主からの信頼を確保する役割を担っております。

**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、当社の社外取締役として選任しております。また、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

**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、当社の社外監査役として選任しております。

**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、当社の社外監査役として選任しております。

### 社外取締役より

**松尾 眞** 社外取締役



#### 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、国内外において不適切な情報開示が多発し、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においては、事業の拡大に歩調を合わせて、グループ会社全体の「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監督機能を強化するとともに、万一、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、適切な情報開示を推進してまいります。

## 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146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8.00点であり、全上場企業3,358社の上位4.3%に位置しています。上場企業平均5.43点や同業他社平均7.46点と比

較しても点数は上回っています。

しかしながら、前期比では0.54点のマイナスとなりました。これは、減益に伴い、「資本効率」に関連するROEやROA等の数値が低下したことによるものです。一方で、「安定性」は「株価変動3年」（株価の変動が少なく、安定した経営を実現）により改善するとともに、「株主・資本構成」「情報開示」などコーポレート・ガバナンスの重要項目は引き続き最高の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。

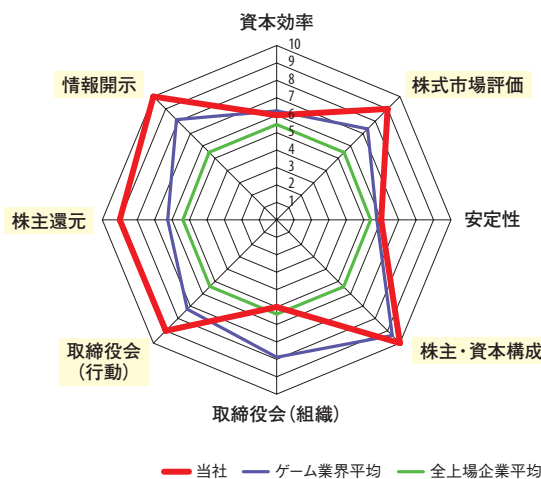
今後も、このような外部データを参考にして更なる評価を得られるよう改善を重ねるとともに、当該データの詳細をホームページで掲載するなど、ガバナンスの外部からの「見える化」を一層推し進めてまいります。

## ■ 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
146	カブコン	8.00
基本項目		評点
	資本効率	6
	株式市場評価	9
	安定性	6
	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	9
	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
株式市場評価	9	トービンのQ関連数値 PBR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
取締役会(行動)	9	社長持株比率関連 役員持株関連
株主還元	9	株主還元比率 配当性向実績(単独)
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」

## 監査役より

平尾 一氏 監査役(常勤)



### 市場環境が変化する中で、事業展開に即した職務執行内容を監査します

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、内部監査部、内部統制部、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、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、市場環境が大きく変化する中にある当社において、関連子会社の取締役等との意思疎通や情報交換をより一層強化するとともに、基本的な視点に基づいた監査に努めてまいります。

# 株主・投資家の皆様との関係づくり

## 株主総会への取り組み

### 株主総会の活性化と議決権行使の円滑化

当社では、株主総会の活性化を図るため、**株主総会の開催日を集中日より10日前後早い日に設定し、多くの株主が参加できるよう努めています。**

また、パソコンやスマートフォン、携帯電話などのインターネットからの議決権の行使を可能としています。さらに議決権電子行使プラットフォームに参加し、機関投資家は招集通知発送日の当日から議案検討に十分な期間を確保しています。ホームページ上では英文での招集通知を掲載し、国内外の株主の議決権行使の促進を図っています。

## 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、公平性を旨とするともに、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。

## 当社IR活動の外部評価

### 積極的なIRの取り組みへの好評価

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「日経アニュアルリポートアワード2012 最優秀賞」を受賞の他、IRホームページに関しては「Gomez IR サイト総合ランキング2013」において1位、「大和IR インターネットIR表彰」で「最優秀賞」および「特別賞」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。

## 株主総会の決議事項

2012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	426,595	359	200	97.84	可決
第2号議案 取締役10名選任の件					
辻本 憲三	424,132	2,678	340	97.28	可決
辻本 春弘	422,764	4,046	340	96.96	可決
小田 民雄	422,647	4,163	340	96.94	可決
阿部 和彦	422,691	4,119	340	96.95	可決
山下 佳文	422,697	4,113	340	96.95	可決
一井 克彦	422,665	4,145	340	96.94	可決
江川 陽一	422,621	4,189	340	96.93	可決
保田 博	422,956	3,854	340	97.01	可決
松尾 眞	374,548	52,262	340	85.91	可決
守永 孝之	423,365	3,445	340	97.10	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。

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

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。

## 株主・投資家の皆様からの意見の活用

### 投資家やアナリストの理解度調査を実施し、企業経営に活用

当社のIR部門では、国内外の投資家やアナリストを対象に毎年パーセプションギャップスタディを実施しています。経営目標や事業戦略、株主還元などに関して、投資家との認識ギャップを把握することで、企業経営やIR活動にフィードバックしています。また、年間2回の決算説明会や個人投資家説明会でもアンケートを実施するなど、株式市場の意見を経営の判断材料の1つとして積極的に活用しています。

具体的な取り組み事例としては、①中期経営目標の指標の見直し、②事業戦略の見直し、③株主還元(配当+自己株式)の強化、④情報開示の内容や時期の見直し、⑤経営者層とのグループミーティングの実施など多岐にわたります。

## WEBサイトの活用

### WEBサイトを活用したIR活動

当社では2001年より、IR活動における情報発信ツールとして、WEBサイトを積極的に活用しています。主な理由としては、コーポレート・ガバナンスにおける情報開示手段として重視するとともに、投資家やアナリスト、マスコミ、求職者など幅広いステークホルダーを対象として公平性を担保できることに加え、国内外を含む世界200ヵ国以上で閲覧が可能となるなど即時性の確保も容易であるからです。また、印刷物や発送などコスト面で最も費用対効果の高いツールと位置付けています。



<http://www.capcom.co.jp/ir/>

## WEBサイト活用による効果

内容	効果詳細
情報開示※	コーポレート・ガバナンスにおける重要項目として経営の透明性を確保
即時性・公平性	誰もがいつでもアクセス可能
幅広い対象者	個人投資家、機関投資家、証券アナリスト、マスコミ、求職者、学生(大学研究生、中高生)、ユーザーなどに一度に情報発信が可能
幅広い対象地域	日本、欧米、アジアを含む世界200ヵ国以上に情報発信が可能
業務の圧縮	株主や個人投資家からの基本的な質問に関して、IRサイトの閲覧を推奨することで、初動回答業務を省力化
費用の圧縮	印刷物やロードショーに比べ、費用を抑えられる

※ 企業統治度を評価する「NEEDS-Cges」の対象項目。

## 経営から開発現場まで、豊富な情報量

当社では、IRサイトに必要不可欠な財務情報や事業戦略など基本的なコンテンツの充実だけでなく、経営者の経営哲学・人物像を紹介する「経営者の視点」や、開発思想ならびに開発力の源泉を探る「開発者インタビュー」など、数字からは見えてこない情報の提供にも注力しています。また、人事採用を支援するべく、エンターテインメント企業の特徴を活かして、クイズ形式で企業情報が学べる「カプコン検定」や、当社にまつわる豆知識を集めた「カプコントリビア」、人気ゲームのヒットの舞台裏を紹介する「モンスターハンター ヒットの軌跡」など、遊び心のあるコンテンツを導入し、求職者や学生の興味を喚起しています。

一方、ステークホルダーの方々の企業分析をサポートするべく、各種市場データや当社の主カタイトルの販売本数データ、市場シェアに加え、アナリストレーティングやコンセンサスなど第三者視点のコンテンツを積極的に掲載しています。



## ソーシャルメディアを活用した多面的な情報発信

近年では、世界中の幅広いステークホルダーの方々が、IRサイトへ容易にアクセスするための導線(入口)機能やIR情報の効率的な拡散機能を強化する目的で、各種ソーシャルメディアを活用しています。具体的には、Ustreamを利用した決算会見や決算説明会動画の配信をはじめ、フェイスブックやTwitterでIR情報を発信しているほか、当社関連イベントの様子を写真サイトFlickrに掲載するなど、進化するインターネット技術を利用したタイムリーな情報提供に努めています。さらに、普及の進むiPhone向けにIRアプリを配信することで、ユーザビリティの強化を図っています。



## IR活動体制

### 専従スタッフが幅広く活動

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](mailto:ir@capcom.co.jp)

※受付時間:

9:00~12:00

13:00~17:30(土日祝除く)

# 社内管理体制と取り組み

## 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、内部統制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。

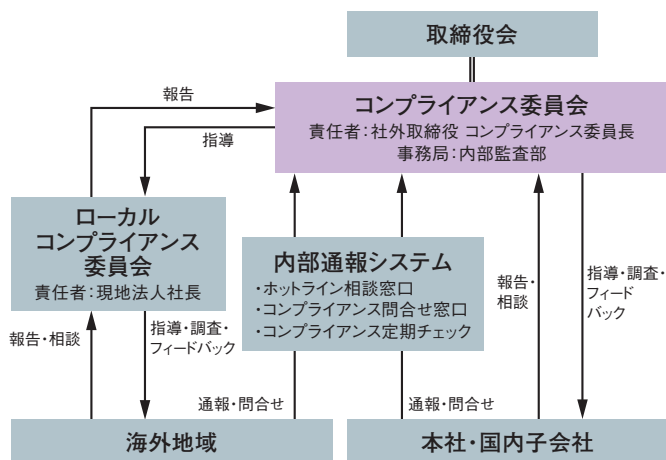
当期は、コンプライアンス委員会を4回開催するとともに、新入社員に向けてコンプライアンス研修を実施しました。また、「e-learningコンプライアンス教育カリキュラム」および「e-learning個人情報保護教育カリキュラム」を全従業員に向けて実施しました。

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(2012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
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

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に個別に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

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」などを制定し、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では各部門が保有する情報資産の重要性の再確認を行い、重点リスクの明確化を目指し、②では発生時の対応手順をマニュアル化しています。また、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認するため、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。

# 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) デジタルコンテンツ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やインターネット機能の取り込みなどにより、高機能化、多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るほか、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、3~7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。

##### ⑩ インターネット市場の拡大等

近年、インターネット市場はスマートフォン(高機能携帯電話)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サイトの利用者数が減少した場合は、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) その他の事業に関するリスク****① 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。

**② アミューズメント機器事業**

パチスロ機は、少数の取引先のみで販売しているうえ、アミューズメント機器事業に占める売上依存度も近年は過半数から大部分に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。

一方、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。

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。

# CSRへの取り組み

## ゲーム会社としての教育支援

### 独自の教育プログラムを実施

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。そこでは、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。

また昨期より、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211校、1,531名(2013年3月末現在)を受け入れるとともに、出前授業として新潟県上越市立柿崎小学校をはじめ累計24校、約2,961名(2013年3月末現在)を対象に開催しました。

今期は昨今問題とされている子どもの数学離れを防ぐ一助となるべく、小中学生を対象とした新プログラムを開発しました。この新プログラムでは、ゲーム会社の仕事現場で実際に算数・数学が活用されている様子を紹介することで、「今の勉強は無駄ではない。将来社会に出たときに役に立つ」ことが実感できる内容となっています。特にゲームブック形式の「お仕事 算数・数学図鑑」を併用することで、実際に当社で働く社員の仕事を通し、現場で使う算数・数学を基にした問題を解きながら同教科に親しめるなど、キャリア教育だけでなく、勉強へのモチベーションづくりを

支援します。なお、同プログラムは、2013年度からの本格展開を予定しています。

当社は今後も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、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。

### 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。

- ・自分が思っていた以上に色々な仕事があると知り、とても驚きました。(小学生)
- ・ゲームを世の中に送り出すには、つくる仕事だけでなくそれを支える仕事も重要ということが分かりました。(中学生)
- ・第一線で活躍するクリエイターの話は子どもにも興味深かったと思います。(小学校教諭)
- ・学校生活の中で教師以外の大人(働く人)と触れることは大切であると感じました。(中学校教諭)
- ・落ち着いた男子が多いのですが、集中して聞いていました。今回の出前授業を活かし、職場体験を行わせたいと思います。(中学校教諭)
- ・ゲームに限らず、社会に出ること、企業で働くこと全般についての話はとても有意義でした。(中学校教諭)

### 教育支援の実績

	2012年度		累計	
	実施校数	参加人数	実施校数	参加人数
出前授業	9校	1,506名	24校	2,961名
企業訪問	34校	275名	211校	1,531名



「お仕事 算数・数学図鑑」



出前授業の様子

## 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(現・株式会社学研ホールディングス)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<sup>※</sup>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

## 地域活性化

### 人気ゲームキャラクターの活用で選挙投票率の向上や治安維持に貢献

当社は教育支援CSRの他、人気ゲームコンテンツを用いた、地方活性化への貢献を目的としたCSR活動も実施しています。

2009年には宮城県において、県知事選挙の周知や若者層の投票率の向上を図るため、戦国大名として馴染み深い、人気ゲーム「戦国BASARA」シリーズの「伊達政宗」を選挙啓発イメージキャラクターとして提供しました。ゲームキャラクターの起用という話題性で多くのメディアに取り上げられたことに加え、県内全域での選挙ポスターや、テレビCM、ラジオ、新聞、交通媒体など、多媒体へ精力的な告知が行われたことで、投票率は40.35%から46.57%と、約6ポイント上昇しました。また、2013年には大阪府において、車上ねらいの被害防止啓発キャラクターとして、同シリーズの「伊達政宗」を提供しています。これは、自動車盗難や車内の積載物等を狙った「車上ねらい」が全国ワースト1位、「部品ねらい」は13年連続全国ワースト1位と高水準で発生している状況下、効果的な広報啓発を図る大阪府警察より依頼をいただいたことにより実現したものです。大阪府内において、啓発ポスター5,000枚の掲示に加え、公共施設や自動車部品の販売店での広告150,000枚を配布したほか、一部の警察署に大型懸垂幕を設置するなど、大阪府民に幅広い告知を行いました。

今後も当社は、社会から信頼される良き企業市民として、ゲームを活用することにより地域活性化や治安向上に貢献するなど、CSR活動に積極的に努めてまいります。



車上ねらい被害防止啓発ポスター

宮城県知事選挙ポスター

# 役員紹介

## 社内 取締役



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)

代表取締役社長執行役員 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 インテュイト株式会社 (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  
2012年10月 当社取締役総務・法務・人事 兼 IT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)

取締役専務執行役員

### 江川 陽一

1985年 4月 当社入社  
1999年 4月 当社第五制作部長  
1999年 8月 当社執行役員第五開発部長  
2005年 4月 当社執行役員CE事業統括  
2006年 4月 当社執行役員P&S事業統括  
2011年 4月 当社常務執行役員  
2013年 4月 当社専務執行役員 (現任)  
2013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)

## 社外取締役



守永 孝之

保田 博

松尾 眞

### 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 ビリンク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 同社社外取締役  
 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  
 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



松崎 彬彦

家近 正直

岩崎 吉彦

平尾 一氏

### 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 国税庁入行  
 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 警察庁入行  
 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)  
 株式会社セノン社外監査役(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

- 62 CFOが語る財務戦略～開発投資と資金調達～
- 63 連結財務指標11年間サマリー
- 65 財務の状況
- 69 連結貸借対照表
- 71 連結損益計算書／連結包括利益計算書
- 72 連結株主資本等変動計算書
- 73 連結キャッシュ・フロー計算書
- 74 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、ネットキャッシュの改善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のもと、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、市場環境が大きく変化している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。

2013年3月期のネットキャッシュは大型タイトルの計画未達や発売延期が重なったものの、143億円と、前期から30億円増加しました。これは、上記の戦略を遂行した結果、資金の効率化の徹底などにより現預金が増加したことによるものです。

また、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、2013年3月期は143億円となり、この15年間で805億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

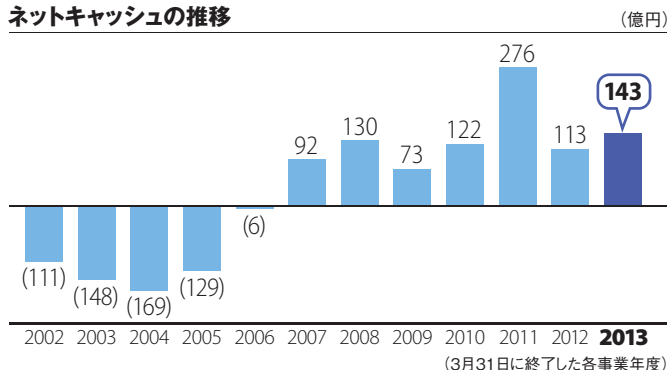
おり、株主還元の方針として、①投資による成長などにより、企業価値を高めるとともに、②安定配当を旨としながら、業績水準に応じた配当を継続することとしています。

2013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77.5%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、株主還元を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	2003	2004	2005	2006	2007
	単位:百万円				
売上高	¥ 62,036	¥ 52,668	¥ 65,895	¥ 70,253	¥ 74,542
営業利益	6,680	1,402	7,752	6,580	9,602
税金等調整前当期純利益(純損失)	(30,049)	(6,900)	7,006	6,912	9,986
当期純利益(純損失)	(19,598)	(9,158)	3,622	6,941	5,852
減価償却費	2,202	2,081	2,101	1,936	2,774
資本的支出	2,289	4,678	1,665	1,600	4,495
研究開発費	1,151	1,124	1,323	1,864	1,828

会計年度末	単位:百万円				
総資産額	¥ 106,648	¥ 93,096	¥ 106,361	¥ 98,457	¥ 91,478
純資産額	42,888	31,854	32,491	39,464	45,144
ネットキャッシュ	(14,894)	(16,957)	(12,948)	(678)	9,200

キャッシュ・フロー	単位:百万円				
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 3,635	¥ 5,577	¥ 7,977	¥ 13,921	¥ 16,063
投資活動によるキャッシュ・フロー	(2,329)	(5,011)	(1,099)	(1,779)	(6,715)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(2,000)	(395)	6,251	(18,259)	(15,206)
現金及び現金同等物の期中増減額	(1,555)	(1,313)	13,406	(4,885)	(5,654)
現金及び現金同等物の期末残高	33,444	32,131	45,538	40,652	35,020

1株当たり情報	単位:円				
1株当たり当期純利益(純損失)	¥ (338.01)	¥ (160.91)	¥ 63.37	¥ 125.19	¥ 107.52
1株当たり配当額	20.00	20.00	20.00	20.00	30.00
1株当たり純資産額	753.47	559.66	589.99	716.91	799.35

財務指標	2003	2004	2005	2006	2007
営業利益率(%)	10.8	2.7	11.7	9.4	12.9
株主資本利益率(ROE)(%)	—	—	11.3	19.3	13.8
総資産利益率(ROA)(%)	—	—	3.6	6.8	6.2
自己資本比率(%)	40.2	34.2	30.5	40.1	49.3
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)	14.6	20.3	30.0	82.6	237.3
負債比率(%)	148.8	192.4	227.9	149.4	102.8

株式情報	2003	2004	2005	2006	2007
株価収益率(倍)	—	—	16.5	9.7	15.7
発行済み株式総数(千株)	58,435	58,435	58,435	58,435	62,269
外国人持ち株比率(%)	16.85	16.59	14.79	23.35	32.60



連結業績指標11年間サマリーは  
P7参照

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

2008	2009	2010	2011	2012	2013	2013
単位:百万円					単位:千米ドル	
¥ 83,097	¥ 91,878	¥ 66,837	¥ 97,716	¥ 82,065	<b>¥ 94,075</b>	<b>\$ 1,000,709</b>
13,121	14,618	5,587	14,295	12,318	<b>10,151</b>	<b>107,993</b>
11,962	12,448	1,124	10,807	11,425	<b>3,719</b>	<b>39,572</b>
7,807	8,063	2,167	7,750	6,723	<b>2,973</b>	<b>31,632</b>
3,393	4,143	3,368	3,315	3,123	<b>3,406</b>	<b>36,235</b>
4,503	2,906	2,205	2,758	4,153	<b>8,724</b>	<b>92,811</b>
2,972	2,329	2,125	2,924	2,236	<b>1,982</b>	<b>21,086</b>
単位:百万円					単位:千米ドル	
¥ 93,606	¥ 106,210	¥ 86,621	¥ 90,408	¥ 98,247	<b>¥ 104,365</b>	<b>\$ 1,110,266</b>
53,660	59,349	53,956	58,007	59,352	<b>62,828</b>	<b>668,386</b>
13,061	7,378	12,299	27,655	11,348	<b>14,327</b>	<b>152,415</b>
単位:百万円					単位:千米ドル	
¥ 7,452	¥ (551)	¥ 14,320	¥ 22,392	¥ (7,672)	<b>¥ 6,647</b>	<b>\$ 70,714</b>
(3,374)	(2,715)	(1,618)	(2,046)	(4,794)	<b>(1,375)</b>	<b>(14,628)</b>
(2,448)	(342)	(10,747)	(12,919)	587	<b>1,162</b>	<b>12,366</b>
(2,256)	(4,454)	1,203	5,196	(12,724)	<b>9,235</b>	<b>98,246</b>
32,763	28,611	29,815	35,011	22,287	<b>31,522</b>	<b>335,345</b>
単位:円					単位:米ドル	
¥ 132.90	¥ 130.98	¥ 35.71	¥ 131.18	¥ 116.10	<b>¥ 51.64</b>	<b>\$ 0.55</b>
30.00	35.00	35.00	40.00	40.00	<b>40.00</b>	<b>0.43</b>
881.31	961.38	913.18	981.76	1,030.70	<b>1,091.08</b>	<b>11.61</b>
15.8	15.9	8.4	14.6	15.0	<b>10.8</b>	
15.8	14.3	3.8	13.8	11.5	<b>4.9</b>	
8.4	8.1	2.3	8.8	7.1	<b>2.9</b>	
57.3	55.9	62.3	64.2	60.4	<b>60.2</b>	
103.7	—	86.9	155.8	—	<b>62.4</b>	
74.4	79.0	60.5	55.9	65.5	<b>66.1</b>	
25.6	13.3	49.5	12.1	16.3	<b>28.6</b>	
66,719	67,394	67,723	67,723	67,723	<b>67,723</b>	
27.72	33.73	24.22	22.17	27.05	<b>32.37</b>	

## 財務の状況

### 1. 業績

株式会社カプコンの2013年3月期連結業績(2012年4月1日～2013年3月31日)は、売上高940億75百万円(前期比14.6%増)となりました。利益面につきましては、営業利益101億51百万円(前期比17.6%減)となり、経常利益は109億44百万円(前期比7.4%減)となりました。

また、当期純利益は開発体制等の見直しに伴う事業構造改善費用などの特別損失を計上したため、29億73百万円(前期比55.8%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940億75百万円(前期比14.6%増)となりました。

これは、中核ビジネスであるデジタルコンテンツ事業において、パッケージ主カタイトル『バイオハザード6』がグローバルで490万本を販売したほか、オリジナルタイトルとなる『ドラゴンスドグマ』が採算性の高い国内で予想以上のヒットを放ちミリオンセラーを達成するなど、手堅い売れ行きを示しました。また、モバイルコンテンツにおいて『みんなとモンハンカードマスター』、『バイオハザード アウトブレイク サバイヴ』がそれぞれ会員数200万人を突破し順調に推移したほか、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』も安定した収入を得るなど、収益に貢献しました。さらに、アミューズメント機器事業では自社パチスロ機『バイオハザード5』が予想を大幅に上回る売れ行きとなりました。

#### (2) 営業利益

売上原価は61億911百万円(前期比24.8%増)、売上総利益は321億63百万円(前期比0.9%減)、販売費および一般管理費は219億42百万円(前期比8.9%増)となりました。

これは、『バイオハザード6』など大型タイトルの発売等に伴う開発原価および一般原価の増加により、前期比で売上原価がおおよそ123億円増えていることが主因です。また、パッケージタイトルの計画未達等により売上が減少した結果、売上原価率は約5.3ポイント上昇しました。さらに、販売管理費は大型タイトルの発売等に合わせた広告宣伝活動などにより、約17億円の増加となりました。

この結果、営業利益は101億51百万円(前期比17.6%減)となり、営業利益率も4.2ポイント低下しました。

#### (3) 当期純利益

当期の営業外費用は312百万円、営業外収益は円安の進行により為替差益745百万円などを計上した結果、11億5百万円となりました。この結果、経常利益は109億44百万円(前期比7.4%減)、経常利益率は11.6%となり、前期比で2.8ポイント低下しました。

さらに、当期は開発体制等の見直しに伴う事業構造改善費用69億49百万円等を計上したため、特別損失は72億24百万円と大幅に増加しました。

この結果、当期純利益は29億73百万円(前期比55.8%減)となり、当期純利益率は3.2%と、大幅に低下しました。

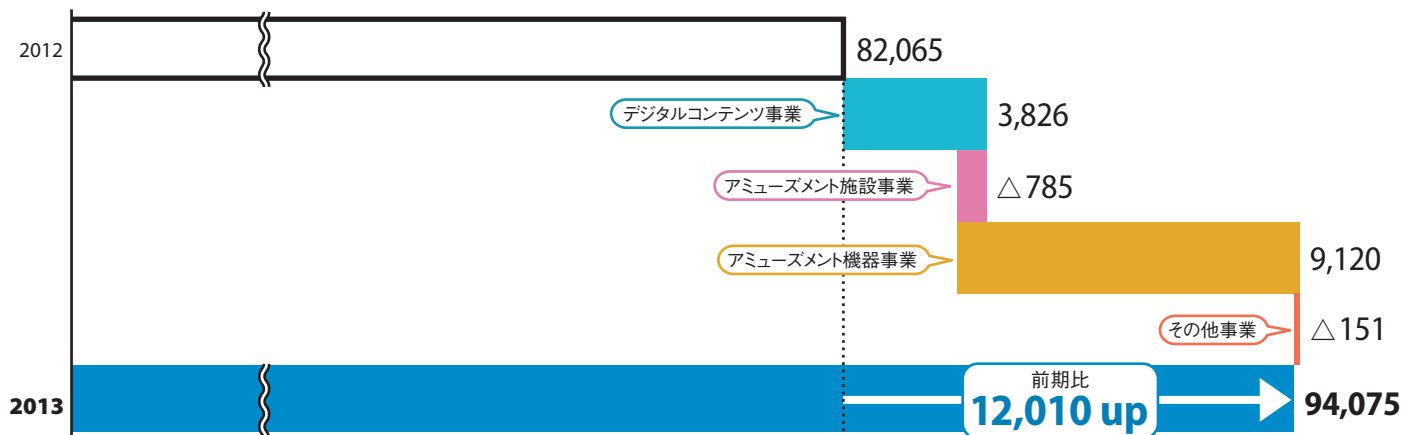
### 3. 事業の種類別セグメントの業績

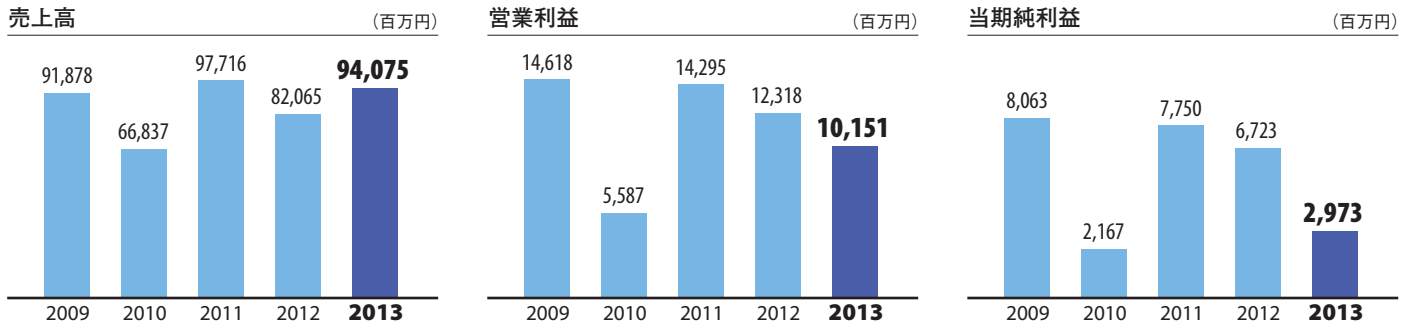
#### (1) デジタルコンテンツ事業

当社のコア・コンピタンス(中核的競争力)である当事業におきましては、主力ソフトの『バイオハザード6』(プレイステーション 3、Xbox 360用)が発売当初は順調な出足を示しましたが、その後伸び悩んだことにより計画未達となり、販売拡大のリード役を果たすことができませんでした。一方、『ドラゴンスドグマ』(プレイステーション 3、Xbox 360用)が採算性の高い国内市場において予想以上のヒットを放ち、近年のオリジナルタイトルとしては、異例のミリオンセラーを達成したほか、『DmC デビル メイ クライ』(プレイステーション 3、Xbox 360用)も海外で安定した人気に支えられ、手堅い売れ行きを示しました。また、

### 売上高 分析図

(百万円)





昨年12月発売の新型の据置型ゲーム機「Wii U」向け初回作として『モンスターハンター 3 (トライ) G HD Ver.』を投入したところ、スマッシュヒットを放ちましたものの、パッケージソフト販売は総じて伸び悩みました。

他方、スマートフォンが普及拡大する中、前期にモバゲー向けに配信した『みんなと モンハン カードマスター』が引き続き伸長するとともに、同じくグリー向けに供給した『バイオハザード アウトブレイク サバイヴ』が着実に新規ユーザーを増やしたことで会員数は、それぞれ200万人を突破いたしました。

さらに、「モンスターハンター フロンティア オンライン」シリーズも根強い人気に支えられ、安定した収入を得るなど、オンラインコンテンツ部門が健闘したことにより、収益構造が変化してまいりました。

加えて、ビーラインブランドの『スマーフ・ピレッジ』が長期にわたり安定した収益を確保いたしました。

この結果、売上高は636億36百万円(前期比6.4%増)、営業利益70億62百万円(前期比45.2%減)となりました。

(2) アミューズメント施設事業

当事業におきましては、市況軟化の中、集客力アップを図るため各種イベントの開催や快適な店舗運営によるコアユーザーの確保に

加え、新規顧客の開拓を目指して中高年者を対象にゲーム機を無料で体験できるツアーの実施や親子連れが遊べる機種種の設置など、幅広い客層の取り込みに注力してまいりました。しかしながら、スマートフォンなどユーザー層が重なる娯楽の分散化に加え、けん引機種種の不足や東日本大震災後の需要増による反動減を避けられず、弱含みに展開いたしました。

当期は、市場環境を勘案して新規出店は先送りしましたが、不採算店3店舗を閉鎖しましたので、当該期末の施設数は34店舗となっております。

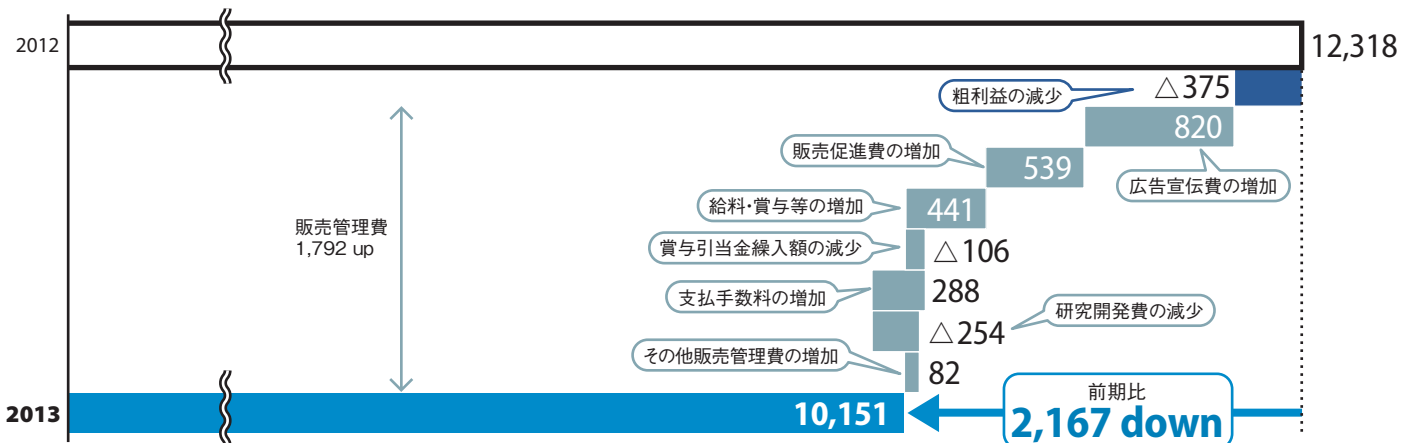
この結果、売上高は109億44百万円(前期比6.7%減)、営業利益17億9百万円(前期比4.4%減)となりました。

(3) アミューズメント機器事業

パチスロ機部門におきましては、旗艦タイトルの「バイオハザード5」が家庭用ゲームソフトとの好循環により予想を大幅に上回る売行きを示すとともに、収益を下支えたほか、受託ビジネスも増大するなど、事業規模は着実に拡大してまいりました。

一方、業務用機器部門は、商品の供給サイクルが端境期の状況下、メダルゲーム機『マリオパーティ くるくる! カーニバル』が堅調に推移したほか、既存商品のリピート販売も健闘いたしました。

営業利益 分析図



この結果、売上高は167億83百万円(前期比119.0%増)、営業利益48億92百万円(前期比449.3%増)となりました。

(4) その他事業

その他事業につきましては、主なものはゲームガイドブック等の出版やキャラクターグッズなどの物品販売で、売上高は27億11百万円(前期比5.3%減)、営業利益7億40百万円(前期比15.6%減)となりました。

4. 財政状態

(1) 資産

資産につきましては、前連結会計年度末に比べ61億17百万円増加し1,043億65百万円となりました。主な増加は、「現金及び預金」67億69百万円および「繰延税金資産(短期)」22億58百万円であり、主な

減少は、「受取手形及び売掛金」55億97百万円によるものであります。

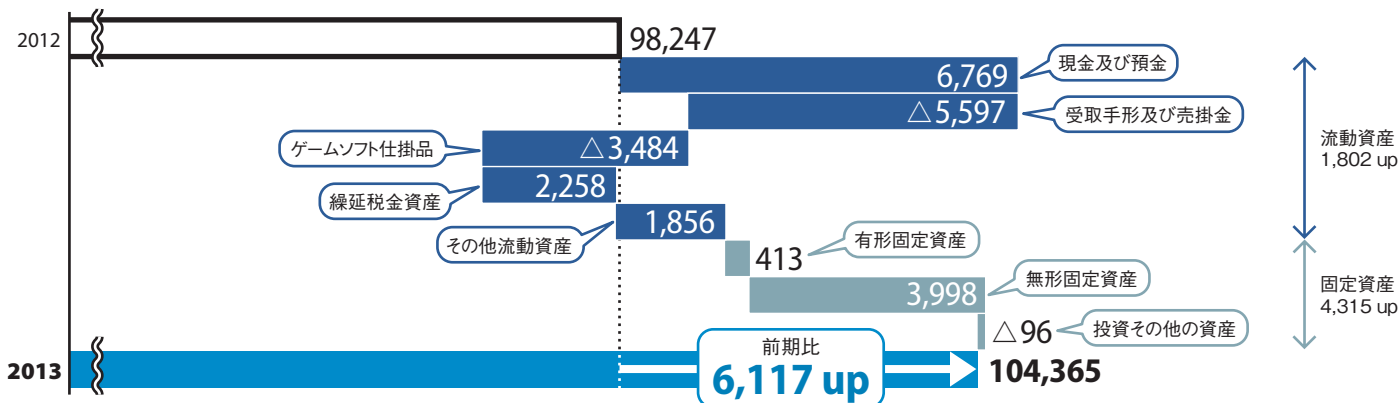
(2) 負債

負債につきましては、前連結会計年度末に比べ26億41百万円増加し415億36百万円となりました。主な増加は、「短期借入金」39億35百万円であり、主な減少は、「支払手形及び買掛金」9億53百万円によるものであります。

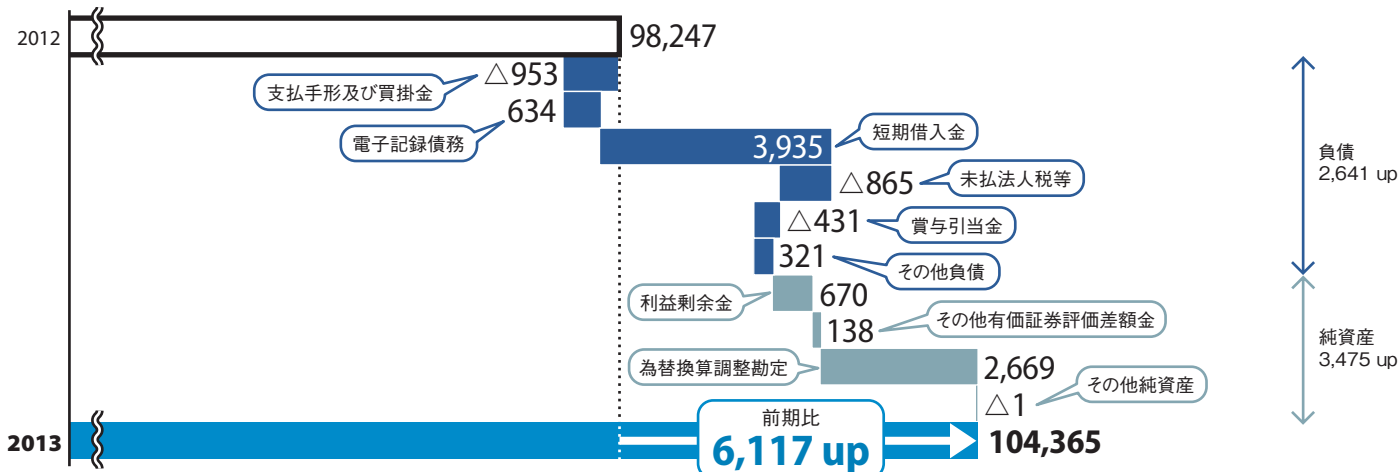
(3) 純資産

純資産につきましては、前連結会計年度末に比べ34億75百万円増加し628億28百万円となりました。主な増加は、「当期純利益」29億73百万円および「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26億69百万円であり、主な減少は、「剰余金の配当」23億3百万円によるものであります。

資産の部 分析図



負債・純資産の部 分析図



## 5. キャッシュ・フローの状況

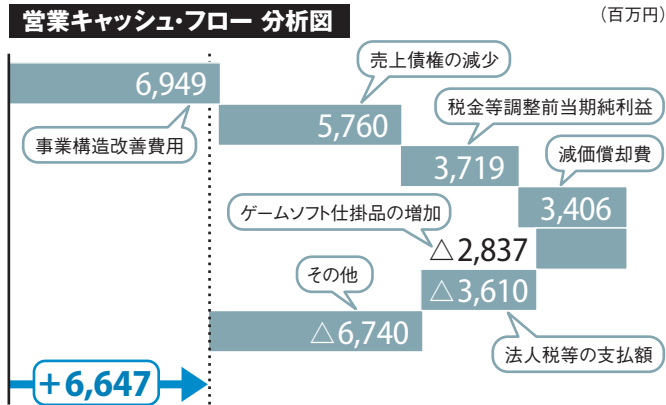
当連結会計年度における現金及び現金同等物の期末残高は92億35百万円増加し315億22百万円となりました。

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

営業活動で得られた資金は、66億47百万円（前連結会計年度は使用された資金76億72百万円）となりました。

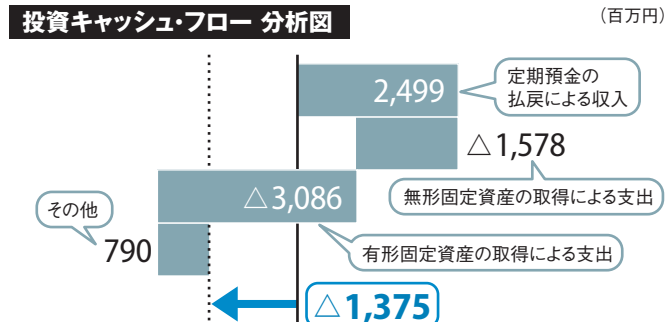
得られた資金の主な増加は、「売上債権の減少額」57億60百万円（同55億50百万円の増加額）および「税金等調整前当期純利益」37億19百万円（同114億25百万円）であり、主な減少は、「法人税等の支払額」36億10百万円（同41億95百万円）および「ゲームソフト仕掛品の増加額」28億37百万円（同118億99百万円）によるものであります。



### (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、13億75百万円（前連結会計年度は47億94百万円）となりました。

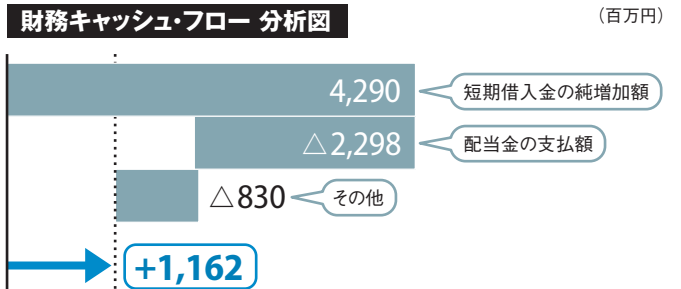
使用された資金の主な増加は、「有形固定資産の取得による支出」30億86百万円（同21億53百万円）および「無形固定資産の取得による支出」15億78百万円（同5億27百万円）であり、主な減少は、「定期預金の払戻による収入」24億99百万円（前連結会計年度なし）によるものであります。



### (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、11億62百万円（前連結会計年度は5億87百万円）となりました。

得られた資金の主な増加は、「短期借入金の純増加額」42億90百万円（同67億60百万円）であり、主な減少は、「配当金の支払額」22億98百万円（同23億39百万円）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

	2011年 3月期	2012年 3月期	2013年 3月期
自己資本比率 (%)	64.2	60.4	<b>60.2</b>
時価ベースの自己資本比率 (%)	103.9	110.8	<b>81.4</b>
キャッシュ・フロー対有利子負債比率 (%)	32.8	—	<b>258.7</b>
インタレスト・カバレッジ・レシオ (倍)	155.8	—	<b>62.4</b>

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 / キャッシュ・フロー

インタレスト・カバレッジ・レシオ: キャッシュ・フロー / 利払い

(注1) いずれも連結ベースの財務数値により計算しています。

(注2) 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います。

(注3) キャッシュ・フローは、営業キャッシュ・フローを利用しています。

(注4) 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います。

(注5) 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、平成24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。

株式会社カプコンおよび連結子会社 2013年および2012年3月31日現在

	前連結会計年度 (2012年3月31日現在) 単位:百万円	当連結会計年度 (2013年3月31日現在) 単位:百万円	当連結会計年度 (2013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】	24,752	31,522	335,345
受取手形及び売掛金【注記5(3)及び11】	17,285	11,687	124,338
商品及び製品	1,793	1,756	18,682
仕掛品	443	906	9,642
原材料及び貯蔵品	1,417	1,592	16,936
ゲームソフト仕掛品	22,373	18,888	200,946
繰延税金資産【注記15】	4,239	6,497	69,124
その他	2,791	4,054	43,131
貸倒引当金	(58)	(64)	(684)
<b>流動資産合計</b>	<b>75,038</b>	<b>76,841</b>	<b>817,462</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)】	5,125	4,907	52,211
機械装置及び運搬具(純額)	21	34	368
工具、器具及び備品(純額)	1,052	1,105	11,758
アミューズメント施設機器(純額)	1,637	1,199	12,759
土地【注記5(2)】	4,298	5,052	53,751
リース資産(純額)【注記10(2)】	709	849	9,037
建設仮勘定	—	108	1,158
<b>有形固定資産合計</b>	<b>12,844</b>	<b>13,258</b>	<b>141,046</b>
<b>無形固定資産</b>			
のれん	291	200	2,128
その他	3,619	7,709	82,013
<b>無形固定資産合計</b>	<b>3,911</b>	<b>7,909</b>	<b>84,142</b>
<b>投資その他の資産</b>			
投資有価証券【注記5(3)及び12】	368	515	5,487
破産更生債権等	265	66	708
差入保証金【注記11】	4,522	4,341	46,185
繰延税金資産【注記15】	908	733	7,808
その他	663	776	8,257
貸倒引当金	(275)	(78)	(831)
<b>投資その他の資産合計</b>	<b>6,452</b>	<b>6,355</b>	<b>67,615</b>
<b>固定資産合計</b>	<b>23,208</b>	<b>27,523</b>	<b>292,803</b>
<b>資産合計</b>	<b>98,247</b>	<b>104,365</b>	<b>1,110,266</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 (2012年3月31日現在) 単位:百万円	当連結会計年度 (2013年3月31日現在) 単位:百万円	当連結会計年度 (2013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】	7,257	6,304	67,064
電子記録債務	—	634	6,748
短期借入金【注記 5 (2) (5)、11 及び 24】	7,259	11,194	119,091
リース債務【注記 11 及び 24】	322	364	3,872
未払法人税等	2,977	2,111	22,465
繰延税金負債【注記 15】	7	—	—
賞与引当金	2,111	1,679	17,870
返品調整引当金	118	187	1,994
資産除去債務【注記 17 及び 25】	19	20	219
その他	9,254	9,409	100,096
<b>流動負債合計</b>	<b>29,327</b>	<b>31,905</b>	<b>339,424</b>
<b>固定負債:</b>			
長期借入金【注記 5 (2) (5)、11 及び 24】	6,145	6,000	63,837
リース債務【注記 11 及び 24】	429	553	5,888
繰延税金負債【注記 15】	225	2	24
退職給付引当金【注記 14 (2)】	1,509	1,697	18,057
資産除去債務【注記 17 及び 25】	325	329	3,502
その他	932	1,047	11,145
<b>固定負債合計</b>	<b>9,567</b>	<b>9,630</b>	<b>102,455</b>
<b>負債合計</b>	<b>38,895</b>	<b>41,536</b>	<b>441,880</b>
<b>(純資産の部)</b>			
<b>株主資本:</b>			
資本金	33,239	33,239	353,609
資本剰余金	21,328	21,328	226,903
利益剰余金	27,328	27,998	297,854
自己株式	(15,846)	(15,848)	(168,598)
<b>株主資本合計</b>	<b>66,049</b>	<b>66,718</b>	<b>709,769</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	(46)	91	971
為替換算調整勘定	(6,650)	(3,981)	(42,353)
<b>その他の包括利益累計額合計</b>	<b>(6,697)</b>	<b>(3,889)</b>	<b>(41,382)</b>
<b>純資産合計</b>	<b>59,352</b>	<b>62,828</b>	<b>668,386</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>98,247</b>	<b>104,365</b>	<b>1,110,266</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

株式会社カプコンおよび連結子会社 2013年および2012年3月31日終了事業年度

	前連結会計年度 (2011年4月1日～ 2012年3月31日)	当連結会計年度 (2012年4月1日～ 2013年3月31日)	当連結会計年度 (2012年4月1日～ 2013年3月31日)
	単位:百万円	単位:百万円	単位:千米ドル
売上高	82,065	94,075	1,000,799
売上原価	49,609	61,911	658,633
売上総利益	32,456	32,163	342,166
返品調整引当金戻入額	12	—	—
返品調整引当金繰入額	—	69	737
差引売上総利益	32,469	32,094	341,429
販売費及び一般管理費【注記 6 (1) 及び (3)】	20,150	21,942	233,435
営業利益	12,318	10,151	107,993
営業外収益:			
受取利息	85	92	988
受取配当金	10	9	96
受取和解金	67	—	—
為替差益	—	745	7,930
その他	126	257	2,744
営業外収益合計	289	1,105	11,759
営業外費用:			
支払利息	115	107	1,139
為替差損	456	—	—
支払手数料	66	60	642
その他	151	144	1,541
営業外費用合計	788	312	3,322
経常利益	11,819	10,944	116,430
特別利益:			
投資有価証券売却益	8	—	—
特別利益合計	8	—	—
特別損失:			
固定資産除売却損【注記 6 (2)】	321	216	2,301
減損損失【注記 6 (4)】	80	58	620
事業構造改善費用【注記 6 (5)】	—	6,949	73,935
特別損失合計	402	7,224	76,858
税金等調整前当期純利益	11,425	3,719	39,572
法人税、住民税及び事業税【注記 15】	3,513	2,968	31,582
法人税等調整額【注記 15】	1,188	(2,222)	(23,642)
法人税等合計	4,701	746	7,940
少数株主損益調整前当期純利益	6,723	2,973	31,632
当期純利益	6,723	2,973	31,632

連結包括利益計算書

	前連結会計年度 (2011年4月1日～ 2012年3月31日)	当連結会計年度 (2012年4月1日～ 2013年3月31日)	当連結会計年度 (2012年4月1日～ 2013年3月31日)
	単位:百万円	単位:百万円	単位:千米ドル
少数株主損益調整前当期純利益	6,723	2,973	31,632
その他包括利益【注記 7 (1)】			
その他有価証券評価差額金	9	138	1,470
為替換算調整勘定	(344)	2,669	28,395
その他の包括利益合計	(334)	2,907	29,865
包括利益	6,389	5,780	61,497
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	6,389	5,780	61,497
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。



	前連結会計年度 (2011年4月1日~ 2012年3月31日)	当連結会計年度 (2012年4月1日~ 2013年3月31日)	当連結会計年度 (2012年4月1日~ 2013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>			
資本金			
当期首残高	33,239	<b>33,239</b>	<b>353,609</b>
当期変動額			
当期変動額合計	—	—	—
<b>当期末残高</b>	<b>33,239</b>	<b>33,239</b>	<b>353,609</b>
資本剰余金			
当期首残高	21,328	<b>21,328</b>	<b>226,903</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>	<b>21,328</b>	<b>21,328</b>	<b>226,903</b>
利益剰余金			
当期首残高	22,945	<b>27,328</b>	<b>290,726</b>
当期変動額			
剰余金の配当【注記8(3)】	(2,340)	<b>(2,303)</b>	<b>(24,503)</b>
当期純利益	6,723	<b>2,973</b>	<b>31,632</b>
当期変動額合計	4,383	<b>670</b>	<b>7,128</b>
<b>当期末残高</b>	<b>27,328</b>	<b>27,998</b>	<b>297,854</b>
自己株式			
当期首残高	(13,143)	<b>(15,846)</b>	<b>(168,582)</b>
当期変動額			
自己株式の取得	(2,703)	<b>(1)</b>	<b>(16)</b>
自己株式の処分	0	<b>0</b>	<b>0</b>
当期変動額合計	(2,703)	<b>(1)</b>	<b>(15)</b>
<b>当期末残高</b>	<b>(15,846)</b>	<b>(15,848)</b>	<b>(168,598)</b>
株主資本合計			
当期首残高	64,370	<b>66,049</b>	<b>702,656</b>
当期変動額			
剰余金の配当	(2,340)	<b>(2,303)</b>	<b>(24,503)</b>
当期純利益	6,723	<b>2,973</b>	<b>31,632</b>
自己株式の取得	(2,703)	<b>(1)</b>	<b>(16)</b>
自己株式の処分	0	<b>0</b>	<b>0</b>
当期変動額合計	1,679	<b>668</b>	<b>7,112</b>
<b>当期末残高</b>	<b>66,049</b>	<b>66,718</b>	<b>709,769</b>

添付の注記は、これらの財務諸表の一部であります。

株式会社カブコンおよび連結子会社 2013年および2012年3月31日終了事業年度

	前連結会計年度 (2011年4月1日~ 2012年3月31日)	当連結会計年度 (2012年4月1日~ 2013年3月31日)	当連結会計年度 (2012年4月1日~ 2013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>			
その他有価証券評価差額金			
当期首残高	(56)	<b>(46)</b>	<b>(499)</b>
当期変動額			
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	9	<b>138</b>	<b>1,470</b>
当期変動額合計	9	<b>138</b>	<b>1,470</b>
<b>当期末残高</b>	<b>(46)</b>	<b>91</b>	<b>971</b>
為替換算調整勘定			
当期首残高	(6,305)	<b>(6,650)</b>	<b>(70,749)</b>
当期変動額			
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(344)	<b>2,669</b>	<b>28,395</b>
当期変動額合計	(344)	<b>2,669</b>	<b>28,395</b>
<b>当期末残高</b>	<b>(6,650)</b>	<b>(3,981)</b>	<b>(42,353)</b>
その他の包括利益累計額合計			
当期首残高	(6,362)	<b>(6,697)</b>	<b>(71,248)</b>
当期変動額			
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(334)	<b>2,807</b>	<b>29,865</b>
当期変動額合計	(334)	<b>2,807</b>	<b>29,865</b>
<b>当期末残高</b>	<b>(6,697)</b>	<b>(3,889)</b>	<b>(41,382)</b>
純資産合計			
当期首残高	58,007	<b>59,352</b>	<b>631,407</b>
当期変動額			
剰余金の配当	(2,340)	<b>(2,303)</b>	<b>(24,503)</b>
当期純利益	6,723	<b>2,973</b>	<b>31,632</b>
自己株式の取得	(2,703)	<b>(1)</b>	<b>(16)</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)	(334)	<b>2,807</b>	<b>29,865</b>
当期変動額合計	1,344	<b>3,475</b>	<b>36,978</b>
<b>当期末残高</b>	<b>59,352</b>	<b>62,828</b>	<b>668,386</b>

添付の注記は、これらの財務諸表の一部であります。

株式会社カプコンおよび連結子会社 2013年および2012年3月31日終了事業年度

	前連結会計年度 (2011年4月1日～ 2012年3月31日)	当連結会計年度 (2012年4月1日～ 2013年3月31日)	当連結会計年度 (2012年4月1日～ 2013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	11,425	3,719	39,572
減価償却費	3,123	3,406	36,235
減損損失	80	58	620
のれん償却額	112	132	1,406
貸倒引当金の増減額(減少)	9	1	13
賞与引当金の増減額(減少)	(362)	(474)	(5,042)
返品調整引当金の増減額(減少)	(12)	69	737
退職給付引当金の増減額(減少)	126	185	1,972
受取利息及び受取配当金	(95)	(101)	(1,084)
支払利息	115	107	1,139
為替差損益(益)	424	(485)	(5,163)
固定資産除売却損	321	216	2,301
投資有価証券売却損益(益)	(8)	—	—
事業構造改善費用	—	6,949	73,935
売上債権の増減額(増加)	(5,550)	5,760	61,281
たな卸資産の増減額(増加)	(1,450)	(493)	(5,246)
ゲームソフト仕掛品の増減額(増加)	(11,899)	(2,837)	(30,186)
仕入債務の増減額(減少)	1,720	(474)	(5,050)
その他流動資産の増減額(増加)	(309)	(1,031)	(10,971)
その他流動負債の増減額(減少)	202	(1,553)	(16,529)
その他	(1,419)	(2,901)	(30,862)
小計	(3,447)	10,253	109,078
利息及び配当金の受取額	86	109	1,170
利息の支払額	(115)	(105)	(1,121)
法人税等の支払額	(4,195)	(3,610)	(38,412)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>(7,672)</b>	<b>6,647</b>	<b>70,714</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)】	(2,465)	—	—
定期預金の払戻による収入	—	2,499	26,591
有形固定資産の取得による支出	(2,153)	(3,086)	(32,838)
有形固定資産の売却による収入	434	659	7,013
無形固定資産の取得による支出	(527)	(1,578)	(16,792)
投資有価証券の取得による支出	(12)	(12)	(135)
投資有価証券の売却による収入	47	—	—
貸付金の回収による収入	0	—	—
その他の支出	(379)	(453)	(4,822)
その他の収入	260	597	6,355
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>(4,794)</b>	<b>(1,375)</b>	<b>(14,628)</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)	6,760	4,290	45,638
長期借入れによる収入	3,000	—	—
長期借入金の返済による支出	(3,711)	(499)	(5,311)
リース債務の返済による支出	(418)	(327)	(3,488)
自己株式の取得による支出	(2,703)	(1)	(16)
自己株式の売却による収入	0	0	0
配当金の支払額	(2,339)	(2,298)	(24,456)
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>587</b>	<b>1,162</b>	<b>12,366</b>
<b>現金及び現金同等物に係る換算差額</b>	<b>(845)</b>	<b>2,800</b>	<b>29,794</b>
<b>現金及び現金同等物の増減額(減少)</b>	<b>(12,724)</b>	<b>9,235</b>	<b>98,246</b>
<b>現金及び現金同等物の期首残高</b>	<b>35,011</b>	<b>22,287</b>	<b>237,098</b>
<b>現金および現金同等物の期末残高【注記9(1)】</b>	<b>22,287</b>	<b>31,522</b>	<b>335,345</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、2013年3月31日現在のおよその実勢為替相場1米ドル=94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16社（以下17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（16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)
- BEELINE INTERACTIVE THAILAND LTD. (タイ)
- CE EUROPE LTD. (イギリス)
- CAPCOM ENTERTAINMENT GERMANY GmbH (ドイツ)
- CAPCOM ENTERTAINMENT FRANCE SAS (フランス)
- CAPCOM ASIA CO., LTD. (香港)
- CAPCOM TAIWAN CO., LTD. (台湾)
- 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(5,877千米ドル))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(8~14年)による定額法により按分した額をそれぞれ発生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。

(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。

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

	前連結会計年度 (2012年3月31日現在) 単位:百万円	当連結会計年度 (2013年3月31日現在) 単位:百万円	当連結会計年度 (2013年3月31日現在) 単位:千米ドル
有形固定資産の減価償却累計額	16,712	16,890	179,683

(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 (2012年3月31日現在) 単位:百万円	当連結会計年度 (2013年3月31日現在) 単位:百万円	当連結会計年度 (2013年3月31日現在) 単位:千米ドル
①担保に供している資産			
建物	3,817	3,806	40,489
土地	3,314	3,314	35,255
計	7,131	7,120	75,745
②担保提供資産に対する債務			
短期借入金	260	1,050	11,170
一年以内返済予定の長期借入金	490	140	1,489
長期借入金	140	—	—
計	890	1,190	12,659

3. 会計上の見積りの変更と区別することが困難な会計方針の変更

当社および国内連結子会社は、法人税の改正に伴い、当連結会計年度より、2012年4月1日以降に取得した有形固定資産については、改正後の法人税に基づく減価償却費の方法に変更しております。

なお、この変更による当連結会計年度の損益に与える影響は軽微であります。

4. 未適用の会計基準等

- ・「退職給付に関する会計基準」(企業会計基準第26号 2012年5月17日)
- ・「退職給付に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第25号 2012年5月17日)

(1)概要

本会計基準等は、財務報告を改善する観点および国際的な動向を踏まえ、未認識数理計算上の差異および未認識過去勤務費用の処理方法、退職給付債務および勤務費用の計算方法ならびに開示の拡充を中心に改正されたものであります。

(2)適用予定日

2014年3月期の期末より適用予定です。ただし、退職給付債務および勤務費用の計算方法の改正については、2015年3月期の期首より適用予定であります。

(3)当該会計基準等の適用による影響

影響額は、当連結財務諸表の作成時において評価中であります。

(3) 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 (2012年3月31日現在)	当連結会計年度 (2013年3月31日現在)	当連結会計年度 (2013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	1	2	27
支払手形	41	39	425

(4) 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 (2012年3月31日現在)	当連結会計年度 (2013年3月31日現在)	当連結会計年度 (2013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	26,500	281,914
借入実行残高	6,500	10,000	106,382
差引未実行残高	20,000	16,500	175,531

## 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 (2011年4月1日～ 2012年3月31日)	当連結会計年度 (2012年4月1日～ 2013年3月31日)	当連結会計年度 (2012年4月1日～ 2013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	4,105	4,907	52,212
販売促進費	1,601	2,140	22,765
給料・賞与等	4,589	5,030	53,511
減価償却費	795	865	9,202
賞与引当金繰入額	848	742	7,902
支払手数料	1,055	1,343	14,296
研究開発費	2,236	1,982	21,086

(2) 固定資産除売却損

	前連結会計年度 (2011年4月1日～ 2012年3月31日)	当連結会計年度 (2012年4月1日～ 2013年3月31日)	当連結会計年度 (2012年4月1日～ 2013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	33	34	365
工具、器具及び備品	11	56	596
アミューズメント施設機器	5	7	75
土地	117	101	1,082
その他	153	17	181
計	321	216	2,301

(3) 一般管理費に含まれる研究開発費

	前連結会計年度 (2011年4月1日～ 2012年3月31日)	当連結会計年度 (2012年4月1日～ 2013年3月31日)	当連結会計年度 (2012年4月1日～ 2013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	2,236	1,982	21,086

(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 (2011年4月1日～ 2012年3月31日)	当連結会計年度 (2012年4月1日～ 2013年3月31日)	当連結会計年度 (2012年4月1日～ 2013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	18	58	620
処分予定資産	建物及び構築物	23	—	—
遊休資産	土地	37	—	—

(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。

(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、除却の決定をしたことから、該当資産の帳簿価額の回収が見込まれないため、減損損失を計上いたしました。

処分予定資産については、除却を予定しており、回収可能価額を零としております。

(5) 事業構造改善費用

① 前連結会計年度 (自 2011年4月1日 至 2012年3月31日)

該当事項はありません。

② 当連結会計年度 (自 2012年4月1日 至 2013年3月31日)

デジタルコンテンツ事業における開発体制の見直しに伴い、開発費用等について将来の回収可能性を再検討したことにより発生した費用であります。

7. 連結包括利益計算書関係

(1) その他包括利益に係る組替調整額および税効果額

	前連結会計年度 (2011年4月1日～ 2012年3月31日)	当連結会計年度 (2012年4月1日～ 2013年3月31日)	当連結会計年度 (2012年4月1日～ 2013年3月31日)
	単位:百万円	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	138	1,470
組替調整額	(8)	—	—
税効果調整前	9	138	1,470
税効果額	—	—	—
その他有価証券評価差額金	9	138	1,470
為替換算調整勘定			
当期発生額	(344)	2,669	28,395
その他包括利益合計	(334)	2,807	29,865

8. 連結株主資本等変動計算書関係

前連結会計年度(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	—	—	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)	8,637	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

## 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

## 当連結会計年度(2012年4月1日～2013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)	10,138	0	0	<b>10,139</b>

(注)変動数の主な内訳は、次のとおりであります。

単元未満株式の買取による増加	0千株
単元未満株式の買取請求による減少	0千株

## (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
2012年6月15日 定時株主総会	普通株式	1,439	25	2012年3月31日	2012年6月18日
2012年10月31日 取締役会	普通株式	863	15	2012年9月30日	2012年11月19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
2012年6月15日 定時株主総会	普通株式	15,314	0.27	2012年3月31日	2012年6月18日
2012年10月31日 取締役会	普通株式	9,188	0.16	2012年9月30日	2012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
2013年6月18日 定時株主総会	普通株式	1,439	利益剰余金	25	2013年3月31日	2013年6月19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
2013年6月18日 定時株主総会	普通株式	15,314	利益剰余金	0.27	2013年3月31日	2013年6月19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 (2012年3月31日現在)	当連結会計年度 (2013年3月31日現在)	当連結会計年度 (2013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	24,752	<b>31,522</b>	<b>335,345</b>
預入期間が3ヶ月超の定期預金	(2,465)	—	—
現金及び現金同等物	22,287	<b>31,522</b>	<b>335,345</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所有権移転外ファイナンス・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未經過リース料

	前連結会計年度 (2012年3月31日現在)	当連結会計年度 (2013年3月31日現在)	当連結会計年度 (2013年3月31日現在)
	単位:百万円	単位:百万円	単位:千米ドル
1年以内	272	<b>388</b>	<b>4,134</b>
1年超	876	<b>2,347</b>	<b>24,975</b>
合計	1,148	<b>2,736</b>	<b>29,110</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(2012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	24,752	24,752	—
(2)受取手形及び売掛金	17,285	17,285	—
(3)差入保証金	4,522	4,470	(52)
資産計	46,561	46,508	(52)
(1)支払手形及び買掛金	7,257	7,257	—
(2)電子記録債務	—	—	—
(3)短期借入金	7,259	7,259	—
(4)長期借入金	6,145	6,151	6
負債計	20,662	20,668	6

## (2) 当連結会計年度(2013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	31,522	31,522	—	335,345	335,345	—
(2)受取手形及び売掛金	11,687	11,687	—	124,338	124,338	—
(3)差入保証金	4,341	4,341	(16)	46,185	46,013	(171)
資産計	47,551	47,551	(16)	505,868	505,697	(171)
(1)支払手形及び買掛金	6,304	6,304	—	67,064	67,064	—
(2)電子記録債務	634	634	—	6,748	6,748	—
(3)短期借入金	11,194	11,194	—	119,091	119,091	—
(4)長期借入金	6,000	6,024	23	63,837	64,091	253
負債計	24,133	24,157	23	256,742	256,996	253

(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、(2)電子記録債務、並びに(3)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。
- (4) 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、元利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(2012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	24,752	—	—	—
(2)受取手形及び売掛金	17,285	—	—	—
(3)差入保証金	1,552	2,531	434	4
合計	43,591	2,531	434	4

(2) 当連結会計年度(2013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	31,522	—	—	—	335,345	—	—	—
(2)受取手形及び売掛金	11,687	—	—	—	124,338	—	—	—
(3)差入保証金	1,290	2,774	274	2	13,726	29,511	2,925	22
合計	44,500	2,774	274	2	473,409	29,511	2,925	22

(注 3) 長期借入金及びリース債務の連結決算日後の返済予定額

(1) 前連結会計年度(2012年3月31日現在)

	単位:百万円					
	1年以内	1年超2年以内	2年超3年以内	3年超4年以内	4年超5年以内	5年超
(1)短期借入金	7,259	—	—	—	—	—
(2)長期借入金	—	144	3,000	3,000	—	—
(3)リース債務	322	230	128	48	21	—
合計	7,582	375	3,129	3,048	21	—

(2) 当連結会計年度(2013年3月31日現在)

	単位:百万円					
	1年以内	1年超2年以内	2年超3年以内	3年超4年以内	4年超5年以内	5年超
(1)短期借入金	11,194	—	—	—	—	—
(2)長期借入金	—	3,000	3,000	—	—	—
(3)リース債務	364	261	175	79	35	1
合計	11,558	3,261	3,175	79	35	1

	単位:千米ドル					
	1年以内	1年超2年以内	2年超3年以内	3年超4年以内	4年超5年以内	5年超
(1)短期借入金	119,091	—	—	—	—	—
(2)長期借入金	—	31,922	31,914	—	—	—
(3)リース債務	3,872	2,777	1,867	846	377	18
合計	122,964	34,699	33,782	846	377	18

## 12. 有価証券関係

## (1) その他有価証券

## ① 前連結会計年度(2012年3月31日現在)

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	55	39	15
(2) 債権	—	—	—
(3) その他	—	—	—
小計	55	39	15
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)
(2) 債権	—	—	—
(3) その他	—	—	—
小計	271	334	(62)
合計	326	373	(46)

## ② 当連結会計年度(2013年3月31日現在)

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	477	386	91	5,081	4,110	971
(2) 債権	—	—	—	—	—	—
(3) その他	—	—	—	—	—	—
小計	477	386	91	5,081	4,110	971
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	—	—	—	—	—	—
(2) 債権	—	—	—	—	—	—
(3) その他	—	—	—	—	—	—
小計	—	—	—	—	—	—
合計	477	386	91	5,081	4,110	971

## (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(2011年4月1日～2012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	47	8	—
(2) 債権	—	—	—
(3) その他	—	—	—
合計	47	8	—

## ② 当連結会計年度(2012年4月1日～2013年3月31日)

該当事項はありません。

## 13. デリバティブ取引関係

当社グループは、デリバティブ取引を利用していないため該当事項はありません。

14. 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、確定拠出制度および退職一時金制度を設けております。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 (2012年3月31日現在)	当連結会計年度 (2013年3月31日現在)	当連結会計年度 (2013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	(1,798)	(1,973)	(20,996)
B. 年金資産	—	—	—
C. 未積立退職給付債務(A+B)	(1,798)	(1,973)	(20,996)
D. 会計基準変更時差異の未処理額	47	31	335
E. 未認識数理計算上の差異	321	314	3,345
F. 未認識過去勤務債務	(80)	(69)	(742)
G. 連結貸借対照表計上額純額(C+D+E+F)	(1,509)	(1,697)	(18,057)
H. 前払年金費用	—	—	—
I. 退職給付引当金(G-H)	(1,509)	(1,697)	(18,057)

(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。

(3) 退職給付費用に関する事項

	前連結会計年度 (2011年4月1日～ 2012年3月31日)	当連結会計年度 (2012年4月1日～ 2013年3月31日)	当連結会計年度 (2012年4月1日～ 2013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	123	160	1,703
B. 利息費用	16	21	228
C. 期待運用収益	—	—	—
D. 会計基準変更時差異の費用処理額	15	15	167
E. 数理計算上の差異の費用処理額	15	28	298
F. 未認識過去勤務債務	(13)	(10)	(115)
G. 退職給付費用(A+B+C+D+E+F)	157	214	2,283
H. その他	193	242	2,578
I. 計(G+H)	350	457	4,862

(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. H. 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 (2011年4月1日～ 2012年3月31日)	当連結会計年度 (2012年4月1日～ 2013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	—	—
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	8～9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按分した額をそれぞれ発生 の翌連結会計年度から費用処理する方法)	8～14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

## 15. 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 (2012年3月31日現在)	当連結会計年度 (2013年3月31日現在)	当連結会計年度 (2013年3月31日現在)
	単位:百万円	単位:百万円	単位:千米ドル
<b>(繰延税金資産)</b>			
貸倒引当金	14	21	226
賞与引当金	754	640	6,817
退職給付引当金	534	599	6,379
役員退職慰労金	141	141	1,505
たな卸資産	2,247	4,677	49,757
前払費用	118	44	468
連結子会社の繰越欠損金等	252	25	269
関係会社株式	196	176	1,880
減価償却費	445	524	5,578
減損損失	108	44	476
前受収益	440	545	5,803
その他	1,565	1,731	18,422
繰延税金資産小計	6,819	9,173	97,586
評価性引当金額	(1,527)	(1,574)	(16,747)
繰延税金資産の合計	5,291	7,598	80,839
<b>(繰延税金負債)</b>			
在外子会社たな卸資産	(367)	(186)	(1,988)
その他	(9)	(182)	(1,943)
繰延税金負債合計	(377)	(369)	(3,931)
繰延税金資産純額	4,914	7,229	76,907
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	4,239	6,497	69,124
固定資産－繰延税金資産	908	733	7,808
流動負債－繰延税金負債	(7)	—	—
固定負債－繰延税金負債	(225)	(2)	(24)
合計	4,914	7,229	76,907

## (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 (2012年3月31日現在)	当連結会計年度 (2013年3月31日現在)
	単位:%	単位:%
法定実効税率	—	37.9
<b>(調整)</b>		
評価性引当金額の増減に係る項目	—	(1.7)
法人税等税額控除	—	(16.1)
のれん償却額	—	1.4
海外連結子会社の適用税率差	—	(4.1)
交際費等の永久差異	—	1.0
留保利益の税効果	—	2.5
連結上の消去等に係る項目	—	7.5
その他	—	(8.2)
税効果会計適用後の法人税等の負担率	—	20.1

(注) 前連結会計年度は、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。

16. 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。

17. 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 (2011年4月1日~ 2012年3月31日)	当連結会計年度 (2012年4月1日~ 2013年3月31日)	当連結会計年度 (2012年4月1日~ 2013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)	340	<b>344</b>	<b>3,667</b>
有形固定資産の取得に伴う増加額	—	<b>19</b>	<b>210</b>
時の経過による調整額	4	<b>4</b>	<b>48</b>
資産除去債務の履行による減少額	(0)	<b>(19)</b>	<b>(204)</b>
期末残高	344	<b>344</b>	<b>3,721</b>

18. 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。

19. セグメント情報

1. 報告セグメントの概要

(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、取り扱い製品・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、「デジタルコンテンツ事業」、「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」の3つを報告セグメントとしております。

(2) 各報告セグメントに属する製品及びサービスの種類

「デジタルコンテンツ事業」はユーザー向けのゲームおよび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・製造・販売をしております。

(3) 報告セグメントの変更等に関する事項

当連結会計年度より、近年激変する市場環境に対応するため、効率的な開発および管理体制を整備すべく、プラットフォームにとらわれないビジネス展開を目指す事業活動に合わせた組織一体化を行いました。それにより、報告セグメントの区分を変更し「モバイルコンテンツ事業」を「コンシューマ・オンライン事業」に変更しております。

また、この再編に伴い、報告セグメントの名称を「コンシューマ・オンライン事業」から「デジタルコンテンツ事業」に変更しております。なお、前連結会計年度のセグメント情報については変更後の区分により作成しており、「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」の前連結会計年度に記載しております。

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、「連結財務諸表のための基本となる重要な事項」における記載と概ね一致しております。

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(2011年4月1日～2012年3月31日)

	単位:百万円							
	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
	デジタル 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	59,810	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	59,810	11,729	7,663	79,202	2,862	82,065	—	82,065
セグメント損益	12,888	1,787	890	15,566	877	16,444	(4,125)	12,318
セグメント資産	51,543	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	747	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	2,331	936	232	3,500	509	4,009	143	4,153

(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)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)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(2012年4月1日～2013年3月31日)

	単位:百万円							
	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
	デジタル 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	63,636	10,944	16,783	91,363	2,711	94,075	—	94,075
(2)セグメント間の内部売上高 または振替高	—	—	—	—	—	—	—	—
計	63,636	10,944	16,783	91,363	2,711	94,075	—	94,075
セグメント損益	7,062	1,709	4,892	13,664	740	14,405	(4,253)	10,151
セグメント資産	44,950	7,046	13,054	65,051	4,236	69,288	35,076	104,365
その他の項目								
減価償却費	1,067	1,186	235	2,489	253	2,743	663	3,406
有価固定資産無形固定資産の増加額	6,091	698	278	7,068	1,458	8,526	197	8,724

	単位:千円							
	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
	デジタル 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	676,983	116,426	178,545	971,955	28,843	1,000,799	—	1,000,799
(2)セグメント間の内部売上高 または振替高	—	—	—	—	—	—	—	—
計	676,983	116,426	178,545	971,955	28,843	1,000,799	—	1,000,799
セグメント損益	75,132	18,181	52,048	145,363	7,882	153,246	(45,252)	107,993
セグメント資産	478,199	74,957	138,881	692,038	45,068	737,106	373,159	1,110,266
その他の項目								
減価償却費	11,358	12,626	2,501	26,486	2,694	29,181	7,054	36,235
有価固定資産無形固定資産の増加額	64,805	7,428	2,966	75,200	15,510	90,711	2,099	92,811

(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(4,253百万円)((45,252千円))には、各報告セグメントに配分していない全社費用(4,253百万円)((45,252千円))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35,076百万円(373,159千円)には、各報告セグメントに配分していない全社資産35,076百万円(373,159千円)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197百万円(2,099千円)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。

【関連情報】

1. 製品及びサービスごとの情報

セグメント情報に同様の情報を開示しているため、注記を省略しております。

2. 地域ごとの情報

(1) 売上高

① 前連結会計年度 (2011年4月1日～2012年3月31日)

	単位:百万円				合計
	日本	北米	欧州	その他	
売上高	56,311	17,334	5,623	2,796	82,065

② 当連結会計年度 (2012年4月1日～2013年3月31日)

	単位:百万円				合計	単位:千米ドル				合計
	日本	北米	欧州	その他		日本	北米	欧州	その他	
売上高	<b>63,531</b>	<b>19,012</b>	<b>8,312</b>	<b>3,218</b>	<b>94,075</b>	<b>675,865</b>	<b>202,257</b>	<b>88,434</b>	<b>34,241</b>	<b>1,000,799</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

① 前連結会計年度 (2011年4月1日～2012年3月31日)

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。

② 当連結会計年度 (2012年4月1日～2013年3月31日)

顧客の名称又は氏名	単位:百万円		関連するセグメント名	顧客の名称又は氏名	単位:千米ドル		関連するセグメント名
	売上高				売上高		
フィールズ株式会社	<b>12,513</b>		アミューズメント機器	フィールズ株式会社	<b>133,119</b>		アミューズメント機器

【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 (2011年4月1日～2012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	80	80	—	—	80

(2) 当連結会計年度 (2012年4月1日～2013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>58</b>	<b>58</b>	—	—	<b>58</b>	<b>620</b>	<b>620</b>	—	—	<b>620</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(2011年4月1日～2012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
	デジタル コンテンツ	計			
当期償却額	112	112	—	—	112
当期末残高	291	291	—	—	291

(2) 当連結会計年度(2012年4月1日～2013年3月31日)

	単位:百万円					単位:千ドル						
	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
	デジタル コンテンツ	アミューズメント 機器	計				デジタル コンテンツ	アミューズメント 機器	計			
当期償却額	118	14	132	—	—	132	1,257	148	1,406	—	—	1,406
当期末残高	200	—	200	—	—	200	2,128	—	2,128	—	—	2,128

## 【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(2011年4月1日～2012年3月31日)

該当事項はありません。

(2) 当連結会計年度(2012年4月1日～2013年3月31日)

該当事項はありません。

## 20. 関連当事者との取引

(1) 前連結会計年度(2011年4月1日～2012年3月31日)

該当事項はありません。

(2) 当連結会計年度(2012年4月1日～2013年3月31日)

該当事項はありません。

## 21. 1株当たり情報

	前連結会計年度 (2011年4月1日～ 2012年3月31日)	当連結会計年度 (2012年4月1日～ 2013年3月31日)	当連結会計年度 (2012年4月1日～ 2013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	1,030.70	1,091.08	11.61
1株当たり当期純利益金額	116.10	51.64	0.55

(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 (2012年3月31日現在)	当連結会計年度 (2013年3月31日現在)	当連結会計年度 (2013年3月31日現在)
	単位:百万円	単位:百万円	単位:千ドル
純資産の部の合計額	59,352	62,828	668,386
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	59,352	62,828	668,386
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)	57,584	57,583	57,583

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 (2012年3月31日現在)	当連結会計年度 (2013年3月31日現在)	当連結会計年度 (2013年3月31日現在)
	単位:百万円	単位:百万円	単位:千ドル
当期純利益	6,723	2,973	31,632
普通株主に帰属しない金額	—	—	—
普通株式に係る当期純利益	6,723	2,973	31,632
普通株式の期中平均株式数(千株)	57,913	57,584	57,584

## 22. 後発事象

当社は2013年4月18日開催の取締役会において、会社法165条第3項の規定により読み替えて適用される同法156条第1項の規定に基づき、自己株式の取得に係る事項を決議し、実施いたしました。

- |   |   |
|---|---|
| <p>1. 取得理由<br/>経営環境の変化に対応して、機動的な資本政策の遂行を可能とするため</p> <p>2. 取得した株式の種類<br/>普通株式</p> <p>3. 取得した株式の総数<br/>1,347,200株</p> | <p>4. 取得価額の総額<br/>2,281,065,100円(24,266,650米ドル)</p> <p>5. 自己株式取得期間<br/>2013年4月22日から2013年5月31日まで</p> <p>6. 取得方法<br/>市場買付</p> |
|---|---|

## 23. 社債明細表

該当事項はありません。

## 24. 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	11,050	0.5	—
1年以内返済予定の長期借入金	499	144	0.9	—
1年以内返済予定のリース債務	322	364	1.3	—
長期借入金(1年以内に返済予定のものを除く。)	6,145	6,000	0.7	2014年～2015年
リース債務(1年以内に返済予定のものを除く。)	429	553	1.3	2014年～2019年
その他有利子負債	—	—	—	—
合計	14,156	18,112	—	—

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	71,914	117,553	0.5	—
1年以内返済予定の長期借入金	5,311	1,538	0.9	—
1年以内返済予定のリース債務	3,434	3,872	1.3	—
長期借入金(1年以内に返済予定のものを除く。)	65,376	63,837	0.7	2014年～2015年
リース債務(1年以内に返済予定のものを除く。)	4,566	5,888	1.3	2014年～2019年
その他有利子負債	—	—	—	—
合計	150,604	192,689	—	—

(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	3,000	3,000	—	—
リース債務	261	175	79	35

	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	31,922	31,914	—	—
リース債務	2,777	1,867	846	377

## 25. 資産除去債務明細表

当連結会計年度期首および当連結会計年度末における資産除去債務の金額が当連結会計年度期首および当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。

## 26. 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 (2012年4月1日～ 2012年6月30日)	第2四半期 (2012年4月1日～ 2012年9月30日)	第3四半期 (2012年4月1日～ 2012年12月31日)	第4四半期 (2012年4月1日～ 2013年3月31日)
売上高(百万円)	18,620	45,538	72,699	94,075
税金等調整前四半期純利益金額(百万円)	2,208	6,047	9,909	3,719
四半期純利益金額(百万円)	1,320	4,125	6,645	2,973
1株当たり四半期純利益金額(円)	22.93	71.64	115.40	51.64

	第1四半期 (2012年4月1日～ 2012年6月30日)	第2四半期 (2012年4月1日～ 2012年9月30日)	第3四半期 (2012年4月1日～ 2012年12月31日)	第4四半期 (2012年4月1日～ 2013年3月31日)
売上高(千米ドル)	198,093	484,448	773,403	1,000,799
税金等調整前四半期純利益金額(千米ドル)	23,491	64,338	105,421	39,572
四半期純利益金額(千米ドル)	14,047	43,885	70,694	31,632
1株当たり四半期純利益金額(米ドル)	0.24	0.76	1.23	0.55

	第1四半期 (2012年4月1日～ 2012年6月30日)	第2四半期 (2012年7月1日～ 2012年9月30日)	第3四半期 (2012年10月1日～ 2012年12月31日)	第4四半期 (2013年1月1日～ 2013年3月31日)
1株当たり四半期純利益金額(円)	22.93	48.71	43.76	(63.76)

	第1四半期 (2012年4月1日～ 2012年6月30日)	第2四半期 (2012年7月1日～ 2012年9月30日)	第3四半期 (2012年10月1日～ 2012年12月31日)	第4四半期 (2013年1月1日～ 2013年3月31日)
1株当たり四半期純利益金額(米ドル)	0.24	0.52	0.47	(0.68)

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、あずさ監査法人の査閲は受けておりません。



本社



東京支店



研究開発ビル

## 会社の紹介

商号 株式会社カプコン  
 設立年月日 1979年5月30日  
 創業年月日 1983年6月11日  
 主要な事業内容 家庭用テレビゲームソフト、オンラインゲーム、モバイルコンテンツ、およびアミューズメント機器等の企画、開発、製造、販売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2,476名・単体1,820名

## 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
- **株式会社ケーター**  
 〒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**  
 〒110-0015 東京都台東区東上野二丁目13番8号  
 アルカディア上野ビル3F  
 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
- **カプコン・エンタテイメント・ドイツGmbH**  
 Nagelsweg 55, 20097 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・エンタテイメント・コリアCO., LTD.**  
 13F, Yeon-Bong Bldg, 416 Teheran-ro, Gangnam-gu,  
 Seoul, 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: 4,760千カナダドル  
 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
- **ビーライン・インタラクティブ・タイCO., LTD.**  
 9th Floor 1016 Sri-Fueng-Fung Bld., Rama IV Road,  
 Silom Bangrak, Bangkok 10500 Thailand  
 TEL: 66-2-633-8612 FAX: 66-2-633-8614  
 資本金: 15百万バーツ  
 事業内容: 携帯電話向けコンテンツの開発
- **カプコン台湾CO., LTD.**  
 4F.-3, No.129, Sec. 2, Zhongshan N. Rd.,  
 Zhongshan Dist., Taipei City 10448, Taiwan (R.O.C.)  
 TEL: 886-2-2563-7790 FAX: 886-2-2563-7972  
 資本金: 80百万台湾ドル  
 事業内容: オンラインゲームの開発および運営

## 主な事業所

本社 〒540-0037  
 大阪市中央区内平野町三丁目1番3号  
 TEL: 06-6920-3600 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 〒163-0448  
 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

## あ 行

### 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ク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(アークード)

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。

### オンライン(オンラインビジネス)

デジタルコンテンツ事業内の「モバイルコンテンツ」、「PCオンライン」、「ダウンロードコンテンツ(DLC)」の3つを総称する言葉。成長性の高いオンラインビジネスの強化は成長戦略の柱の1つ。

## 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。

### コンシューマ(コンシューマビジネス)

デジタルコンテンツ事業内の「パッケージ」、「ダウンロードコンテンツ(DLC)」の2つを総称する言葉。据え置き機(コンソール)向けゲームのこと。

### 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。

### コンプガチャ(コンプリートガチャ)

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。

## さ 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機能・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且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。

### 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・ネットワーク・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(DLC)

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

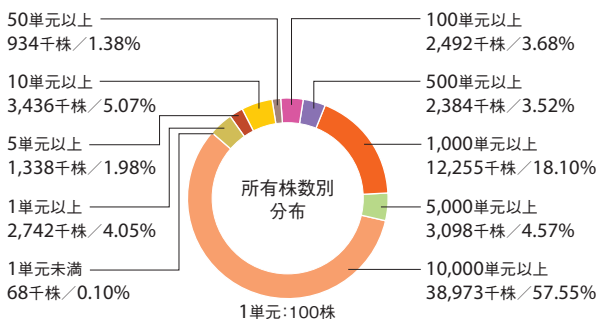
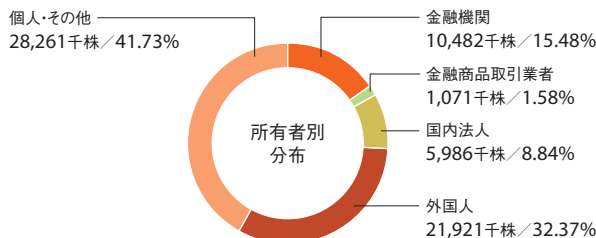
発行可能株式総数 150,000,000株  
 発行済株式の総数 67,723,244株  
 株主数 22,350名

大株主 (上位10名)

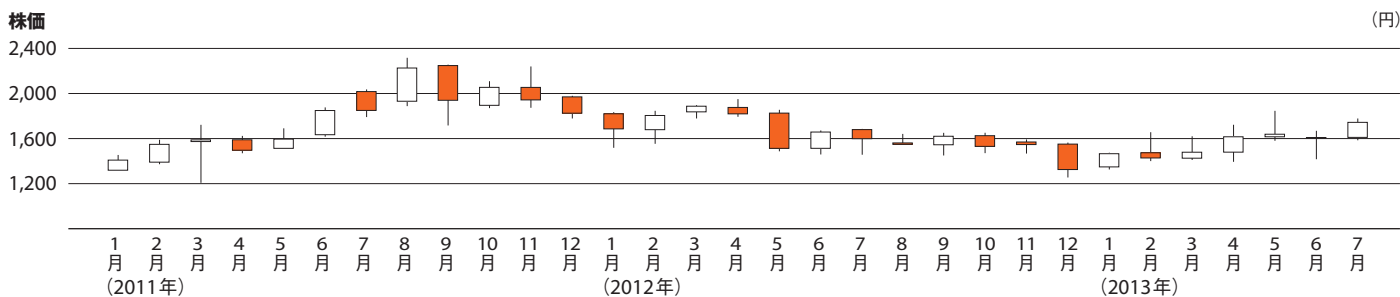
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
有限会社クロスロード	5,276	9.16
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	2,875	4.99
ザ チェース マンハッタン バンク エヌエイ ロンドン エス エル オムニバス アカウント	2,874	4.99
818517ノムラルクスマルチカレンシジエイビストクリド	2,860	4.97
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505223	2,393	4.16
辻 本 憲 三	2,008	3.49
辻 本 美 佐 子	1,964	3.41
辻 本 美 之	1,669	2.90
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	1,611	2.80
辻 本 春 弘	1,548	2.69

(注) 持株比率については、自己株式数(10,139千株)を控除して算出しております。

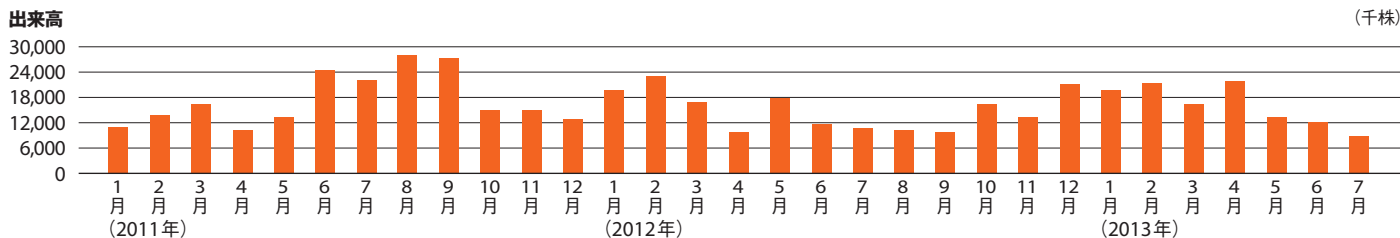
株式の分布状況



株価推移



出来高推移



株価・出来高11年推移

	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	2013年3月期
株価(期末)	1,033	1,032	1,047	1,209	1,692	3,400	1,746	1,766	1,590	1,891	1,476
最高値	3,860	1,685	1,246	1,450	2,445	3,490	3,640	2,010	1,907	2,311	1,959
最安値	999	857	880	1,000	1,102	1,660	1,475	1,297	1,145	1,473	1,250
出来高(合計)	69,891,300	109,462,300	90,898,400	93,995,100	137,965,900	19,179,500	179,636,900	181,065,800	149,613,900	227,386,800	178,008,200

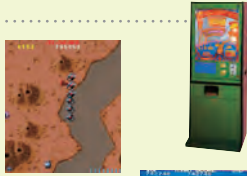


# 沿革 日本の「カプコン」から世界の「CAPCOM」へ

## 商品の歴史

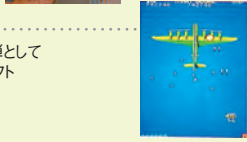
### 1983年7月

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。



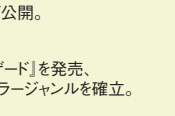
### 1987年12月

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』を発売。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。

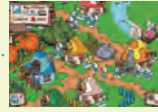
### 2006年12月

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。



### 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『スマーフピレッジ』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。

### 2012年5月

家庭用ゲームソフト『ドラゴンズドグマ』を発売。完全新作ブランドとしては異例の100万本を突破。



## 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内平野町に移転。
- 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2013

# IT'S NOT A GAME UNTIL YOU PLAY IT.

P1



**開発マネジメント**  
シナジー効果を発揮し  
新たな「楽しさ」を創出する  
取締役専務執行役員 コンシューマゲーム事業管掌  
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)**  
チャレンジし続けることで  
新たな魅力を付加していく  
CS開発統括 第三開発部 部長 プロデューサー  
辻本 良三

P5



**デジタルコンテンツ事業**  
カプコンのものづくりに特化した  
次世代機向け開発エンジン  
「Panta Rhei」  
CS開発統括 技術開発部 技術統括室 室長  
伊集院 勝

P7



**デジタルコンテンツ事業(オンライン)**  
全てのゲームが  
ソーシャル化する新時代へ  
CS開発統括 第二開発部 部長  
杉浦 一徳

P9



**デジタルコンテンツ事業(オンライン)**  
地域特性に合った「楽しさ」を提供し  
世界のオンライン市場を切り拓く  
執行役員 CS開発統括 副統括  
小野 義徳

P11



**アミューズメント機器事業**  
開発クオリティを高め、自社開発・  
受託機ともに結果を出す  
P&S事業統括 P&S制作部 プロデュース室 室長  
小野 健太郎

P13



**特集 バイオハザード ヒットの秘訣**  
第一開発部 CS第一開発室 ディレクター 安保 康弘  
CS制作管理統括 竹内 潤  
CS開発統括 副統括 第一開発部 兼 第四開発部 部長 小林 裕幸  
CS営業推進部 プロモーション企画推進室 室長 増田 努  
カプコンUSAインク MCPチーム シニア・ディレクター 榎元 太樹  
第一開発部 プロデュース室 プロデューサー 平林 良章

会社  
概要

## 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。

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/>



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**



最新開発レポート

**2013**

**IT'S NOT A GAME  
UNTIL YOU PLAY IT.**

**30<sup>th</sup>  
ANNIVERSARY  
CAPCOM**

# KATSUHIKO ICHII

ユーザーがゲームに求めるものはただ1つ、「楽しい」と思える時間を過ごせること。1人ひとり異なる「楽しさ」を提供するために、カプコンは妥協することなく挑戦を続けていく。

## ユーザーが存在する環境に 着実にゲームを届ける

2013年6月11日、カプコンは創業30周年を迎えた。創業以来、アーケードゲームから家庭用ゲーム機、スマートフォンの登場など、幾度となく変化してきたゲーム業界の次代を読みながら、異彩を放つオリジナルコンテンツを国内外で続々とリリースしてきた。そして今、新たな変化の時を迎えている。ゲームを楽しむプラットフォームが、ゲーム専用機に加え、タブレットやスマートフォンなどへと拡大。また、ゲームの販売方法も、パッケージの売切りからフリーミアム(基本無料のアイテム課金)まで多様化した。こうしたパラダイムシフトによってゲーム人口が世界中で拡大し、

座右の銘

**飽きない娯楽はない。  
だから、常にチャレンジ  
し続けなければならない**

業界の先輩からいただいた言葉なのだが、これは真理だと思う。どんなにヒットした娯楽も、人はいつか飽きる。新しいものを提供し続けることが、カプコンのビジネスの前提なのだ。

ゲーム市場は拡大基調にある。

そんな時代を迎え、カプコンは、何をすべきか？ その答えを端的に言うなら、「ユーザーが遊びたいと思うプラットフォームに、ユニークで魅力的なゲームを着実に届けること」だと考えている。プラットフォームにとらわれず、カプコンらしいゲームをユーザーのライフスタイルに合わせて提供し続けていくことが、コンテンツプロバイダーとして、カプコンが進むべき道だ。

## ブランドを活かすための マネジメント体制を強化

多種多様なゲームの中からユーザーにカプコンのタイトルを選んでもらうためには、ブランド力がなにより重要だ。ブランド力とは、「このタイトルでなければならない」とユーザーを引きつける根拠となるものであり、明確なビジョンや独自性、サービスがブランドを形成する要素となる。それを実現するための手段がテクノロジーだ。カプコンはこのブランド力をより活かせるよう、各拠点が培ってきたノウハウを融合させ、タイトルごとのブランドマネジメント体制の強化を図っていく。

既存ブランドの強化に加え、新たなブランドの開発にも注力する。間もなく発売されるプレイステーション4などの次世代据置機に向けては、最先端技術を結集した『deep down』を開発中だ。次世代機を心待ちにしている



ユーザーが遊ぶシチュエーションや時間に応じて、どのプラットフォームでもカプコンタイトルが楽しめるように展開していく。

ユーザーは、常に新しい遊びを求め、ゲームの世界を堪能したいと考えるゲームファンたちだ。そうしたファンを満足させるためにも、技術を進化させ、新鮮な驚きを提供していきたい。

## シナジー効果を活かして 各地域の市場で結果を出す

グローバル市場に向けてカプコンが前進するためには、コンテンツとプラットフォーム、地域を組み合わせた戦略的マネジメントが必要となる。地域によって嗜好が異なるため、1つのタイトルが世界各国の人々に等しく受け入れられることはまずない。

そこで重要となるのが、30年の間に培ってきた経験値だ。カプコンは、大阪・東京を中心に、北米、欧州、韓国、香港、台湾、タイに拠点を広げながらマーケティングや開発を進めてきた。各拠点でこれまで蓄積してきたノウハウをベースに、地域特性に合わせてタイトルとプラットフォームを選択し、ローカライズ(言語対応)・カルチャライズ(内容の現地化)したうえでリリースする。

変化の時こそ、挑戦しがいがある。今こそ各拠点のシナジーを活かし、カプコンらしいユニークなものを出していく時なのだ。今年度、様々なタイトルを発表していく中で、その答え1つひとつをご覧いただけると思う。期待して待っていてほしい。



# シナジー効果を発揮し 新たな「楽しさ」を創出する

## 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。

# RYOZO TSUJIMOTO

国民的ゲームと呼ばれるようになった「モンスターハンター」。ここまでゲームを育ててくれたのは、ひとえにファンのだ。既存ユーザーが新規ユーザーを引き込み、その輪が広がって徐々にファンを獲得し、2004年の第1作発売以降、2,300万本(2013年6月末時点)を販売している。

## 明確なコンセプト、柔軟性をもたせた遊び方

「モンスターハンター」シリーズを通して貫いているのは「みんなで遊べるアクションゲーム」というコンセプトだ。上級者も初心者も、自分なりの楽しみ方や成長を実感できる“遊び場”を提供し続けてきた。

タイトルごとに進化させてきたのは、据置機や携帯機などゲーム機の特徴を活かしながら、新鮮な驚きや楽しみが感じられるようにしている点だ。例えば、2013年9月14日発売のニンテンドー3DS向け「モンスターハンター4」では、持ち寄りて仲間と遊んだり、インターネットを通じて遠隔地にいる仲間とマルチプレイできる一方で、移動中の空き時間も1人で十分楽しめる。遊ぶシチュエーションを細かく想定した要素を取り入れている。

## ユーザーの選択肢を広げ、楽しみを広げる

「モンスターハンター4」は、開発チームが今までの感覚を大切にしながら「ワンステップ上がるぞ」というチャレンジ精神をフルに発揮して臨んだタイトルだ。その心意気を示すために、メインロゴも刷新した。



ニンテンドー3DS向け「モンスターハンター4」タイトルロゴも一新。新規ユーザーには新鮮な楽しみを、シリーズに慣れたユーザーにも納得して遊んでもらえるよう大きく進化させた。



「モンスターハンター4」は、今までの慣れ親しんだアクションに加え、段差や傾斜などの高低差を活かした臨場感あるプレイができる。

今作で最もこだわったのは、ユーザーの“狩り”の選択肢を広げるために、シリーズ初となる高低差を活かした立体的なアクションを取り入れたことだ。従来は、モンスターに対して前後左右からの攻撃のみであったが、今作では、高低差を活かしてモンスターを上から攻めることもできる。立体的な攻撃ができることで、プレイにスピード感が加わる。

また、シリーズを通して取り入れている“揺らぎ(偶然性)”の要素も大切にしている。この“揺らぎ”は、ゲームを通じてのユーザー同士のコミュニケーションをより増やし、ゲームの楽しみを深めてくれると考えている。

## 日常生活に「モンハン」が入り込んでくるような仕掛けを

ファンに「モンハン」をもっと身近に感じてもらえるよう、様々なイベントやコラボレーション企画を実施している。新しい仲間と出会える“リアル集会所”やファンだけでなく、誰が来ても「モンスターハンター」の世界観を楽しめる空間を目指して行っている「モンスターハンターフェスタ」を開催。このほかにも、セブン-イレブンでのキャンペーンやユニバーサル・スタジオ・ジャパン(USJ)でコラボイベントを実施した。USJに動く巨大モンスターを設置したのだが、

USJの造形担当者はこちらがOKを出しても、「ここがまだダメだ」と手直しをするほどのこだわりをもって。いずれも、協力いただいた企業や担当者が、「モンハン」に愛情を感じてコラボレーションしてくれたものばかりだ。

親しまれるタイトルだからこそ、進化の歩みを止めてはならない。我々開発メンバーが一丸となって今作の魅力を伝え、挑戦し続けることで、ユーザーの期待を超えていきたい。

### 座右の銘

## 一期一会

ゲームはデジタルなものだが、つくるのも楽しむのも人。偶然とも必然とも言える出会いを大切に、最高のものづくり、最高の楽しみを提供できるようにしたい。

# チャレンジし続けることで 新たな魅力を付加していく

## 辻本 良三

CS開発統括 第三開発部 部長  
プロデューサー

プランナーとしてアーケードゲーム開発に携わり、その後数々の家庭用ゲームソフトのゲームプランナーを担当。2007年発売の「モンスターハンターポータブル2nd」以降、一貫してシリーズのプロデューサーを務める。



## 伊集院 勝

CS開発統括 技術開発部  
技術統制室 室長

『鬼武者2』でメインプログラマーを務めた後、ソフトウェア制作室室長に就任。以降、ゲームエンジン「MTフレームワーク」「Panta Rhei」の第一人者としてカプコンの技術力向上に貢献。

カプコンのものづくりに特化した  
次世代機向け開発エンジン  
パンタ  
「Panta Rhei」  
レイ



# MASARU IJUIN

ゲームづくりをテクニカルな面から支えるゲームエンジン。常に最先端のIT技術研究を行いながら独自のエンジンを進化させてきた。次世代機に向け、ゲームエンジンの重要性が高まる中、カプコンは次の一手を繰り出す。

## 未来のゲームづくりを見据え、根本から開発環境を見直す

「MTフレームワーク」は、Xbox 360やプレイステーション3、Wii U、PCの4機種間での開発工程を約80%共通化し、効率的なゲームづくりを可能にするカプコン独自のゲームエンジンだ。携帯ゲーム機やスマートフォンの普及に対応するため、「MTフレームワークMobile」などの派生版も作成するなど、常に開発の最適化を担ってきた。

しかし、今後登場するより高機能化した次世代機での開発を見据えたとき、「MTフレームワーク」の運用に限界が見えてきた。現状の手法で開発すると8~10倍程度、作業量が増えてしまう。「MTフレームワーク」を改良して乗り越えるという道もあるが、安易な道には、安易な結果しか残らない。「根本から設計を見直さなければ、我々に未来はない」

社内には新エンジン開発に躊躇する声もあったが、エンジン開発チーム主導でこれまでの開発ワークフローを徹底的に検証し、次世代機をターゲットとした新たなゲームエンジン「Panta Rhei」の開発に着手した。

## 次世代機向けタイトル『deep down』と二人三脚で「Panta Rhei」の開発を進める

ゲームエンジン「Panta Rhei」がタッグを組んだ相手は、



「Panta Rhei」は、まるで実写のようなリアルで美しい映像表現が特徴。揺れる炎の動きや自然な反射光に注目してほしい。

次世代機向けタイトル『deep down』。タイトル開発チームと二人三脚で開発を進めている。

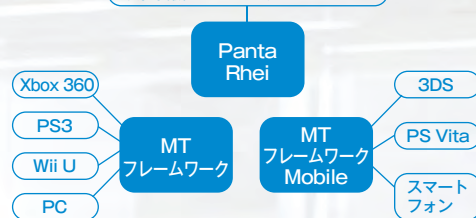
「Panta Rhei」では、次世代機のポテンシャルや表現能力を引き出すことを前提に、ゲーム開発のワークフローそのものも変えた。開発スタッフがゲームを面白くすることに集中できるようにするためだ。例えば、従来のフローでは、工程ごとに企画→デザイン→データ化の後、テストを行い面白くなければ企画からやり直すという直列的なものだった。「Panta Rhei」では、その各工程を並列化し、相互調整しながら進行することで作業ロスを最小化した。また、最適な仕様を探るための反復作業（イテレーション）も短時間でできるようにした。今まで60分かかっていた工程が10分で終わるのなら、より多くのチャレンジが可能となるはずだ。

エンジン開発チームからの仕様改善とタイトル開発チームからの機能追加要望によって、エンジンとゲームをブラッシュアップしながら開発が進んでいる。

## カプコンのゲームづくりの新たな屋台骨として進化させていく

次世代機ならではの映像表現を支える新技術の研究開発も怠ってはいない。メラメラと吹き上がる炎を実物のように自動生成できる流体表現、直接光だけでなく壁や

### 次世代機のマルチプラットフォーム



「Panta Rhei」「MTフレームワーク」「MTフレームワーク Mobile」を駆使し、開発するタイトルに合わせ、それぞれに最適なツールでタイトル開発を行う。

物体からの二次反射光まで表現できるグローバルレイルミネーション、ポリゴンを自動分割することで滑らかで現実感のあるものにするテッセレーションなどだ。これまで困難だった表現が実現できるようになったことで、新たなアイデアを投入することが可能になり、リアルでクオリティの高い映像表現がなされていく。これまでのゲームのセオリーを変える楽しみ方を提供できる可能性も広がってきた。これこそ、カプコンのものづくりの土台だ。

「Panta Rhei」のVer.1.0が完成を迎えるのは「deep down」をリリースする時になる。そして、次世代機のマルチプラットフォームに対応するよう進化させていく。我々が新しいゲームをつくり続ける限り、エンジンの成長も止まらない。

### 座右の銘

## 常にチャレンジャーであれ

技術開発は日進月歩。今日の成果物は、明日にはもう過去のものになる。先々を見据えた上で、最善の努力をし続ける人だけが前進できる。「慢心するな」「後退するな」を肝に銘じてチャレンジし続ける。

# KAZUNORI SUGIURA

SNS上やアプリで誰でも気軽に楽しめるソーシャルゲームは、国内外で急成長を続けている。カプコンも2011年にソーシャルゲーム開発部門を新設してこの市場に本格参入し、着実に成果を上げている。

## ユーザー同士のコミュニケーションがソーシャルゲームヒットの鍵

ソーシャルゲームは、長期間にわたりカードバトル型ゲームが根強い人気を誇っている。短時間で勝負がつきながらも、やってみると奥が深い。それが人気の理由だ。作り手側もゲーム性とマネタイズ面での相性がよく、ビジネスとして成立しやすいことから各社参入し、市場は激戦区となっている。濫造が進む中で強みとなるのがカプコンというブランド力だ。「カプコンのゲームなら」という信頼感が、ユーザーのゲーム選択の根底にあるからだ。実際に「バイオハザード アウトブレイク サバイヴ」は、継続的に人気を集め、会員数が200万人を突破し今なお多くのユーザーに支持されている。

座右の銘

## 堅忍果決

ビジネスにはタイミングがある。耐えるべきときにはじっと耐え、「こうだ!」と決まったら一気に攻める。判断に迷うときもあるが、スピードは重要。メンバーと一丸となって迅速に行動するように心掛けている。



「ストリートファイター バトルコンピネーション」対戦型格闘ゲームの代名詞「ストリートファイター」の世界とアクションゲームを遊んだ感覚で楽しめるお手軽カードバトル型ゲーム。

ストリートファイター バトルコンピネーション

モンハン いつでもアイルーライフ

大航海フロンティア

ストリートファイター×オールカプコン

モンハン大狩猟クエスト

ソーシャルアプリゲームラインナップ

一方で、脱カードバトル型ゲームの流れもでている。これら人気ゲームに共通するのは、ユーザー同士のコミュニケーションにゲーム性が上手く絡んでいる点だ。ユーザー間を密にするメールや情報共有など、いわゆるソーシャル要素と呼ばれているものは、今後ますます求められ、それをどう活かすかがヒットの鍵となる。

## 明快なコンセプトとゲーム性でユーザーに「面白さ」を提供

現在、東京開発部ではモバイル端末だけでなく、PCや次世代機まで様々なプラットフォームのゲームを開発している。企画段階では、「ソーシャルゲームをどう作ろう」ではなく、アイデアやゲーム性といったコンセプトを軸に、どのプラットフォームで展開するのが最適なのかを検討しながら進めている。そのうえで、ゲームの中にどういう形でソーシャル要素を入れ、いかにユーザー同士が楽しめるようにするかを熟考している。


2013年8月1日に発表した「ストリートファイター バトルコンピネーション」は、操作が苦手で格闘ゲームに参戦できないユーザーも「ストリートファイター」の世界を楽しめることがコンセプト。格闘シーンをカードバトルで再現しながら、対戦意欲をかき立てるランキングシステムを導入。80年代後半にゲームセンターで大流行した「ストリート

ファイター」の熱気が感じられるように工夫した。今後も、ユーザーに長く楽しんでもらえるよう、運用面にも力を注いでいく。

## ユーザー主体で楽しめるネットワークゲーム新時代へ

ゲームをつくる上で重視しているのは、ユーザーがどう遊んでいるかという現状と、これからどう遊んでもらうかというビジョンの2つだ。既存のユーザーを満足させ続けながら、未来のマーケットに向けた取り組みを進めている。

その新たなチャレンジとなるのが2014年夏リリース予定の本格RPG『ブレス オブ ファイア6』だ。このゲームはスマートフォンとタブレット、PCの3つのプラットフォームで遊べる。同じサーバーから配信するので、移動中はスマートフォン、自宅に帰ったらPCで続きを楽しむことが可能だ。もちろん、チャットやアバター作成ができるコミュニケーションアプリとの連動も行い、ソーシャル要素も搭載している。2013年10月以降にカプコンがリリースするゲームにはこの機能が組み込まれ、今後、タイトルを超えたユーザー同士のコミュニケーションも可能になる。プラットフォームの垣根を超えた「ネットワークゲーム」という新時代、ソーシャル要素を強みに、カプコンファンの輪を広げていきたいと考えている。

A man wearing a red flat cap and a light blue polo shirt with a dark collar is standing on a balcony. He is looking at a smartphone in his hands. The balcony has a white metal railing. In the background, there are lush green trees and a building. The overall scene is bright and outdoors.

# 全てのゲームが ソーシャル化する新時代へ

## 杉浦 一徳

CS開発統括 第二開発部 部長

『モンスターハンター フロンティアG』のプロデューサーを務め、同作を国内オンラインゲームで最大級のタイトルに導く。現在、東京開発部長として、オンラインゲーム/ソーシャルアプリ事業全般を指揮する。

# 地域特性に合った 「楽しさ」を提供し 世界のオンライン市場を 切り拓く

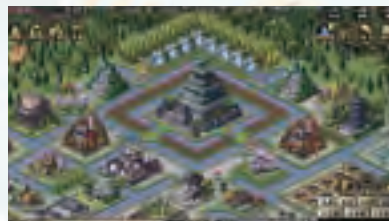
## 小野 義徳

執行役員 CS開発統括 副統括

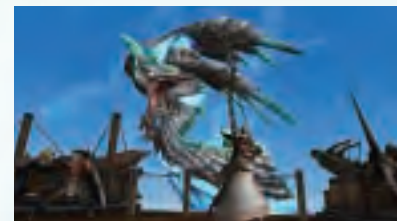
入社後「ストリートファイター」シリーズのサウンドを担当。  
「モンスターハンター フロンティア オンライン」や「スト  
リートファイターIV」シリーズのプロデューサーを務め、  
2013年4月より現職。

# YOSHINORI ONO

新たな成長の柱としてオンライン事業を推進。2013年4月、国内では、大型アップデートした『モンスターハンター フロンティアG』を、新規開拓市場である台湾では『鬼武者 Soul』をリリースした。



台湾版『鬼武者 Soul』  
日本版『鬼武者 Soul』同様、プレイヤーは47都道府県の戦国大名となって、自国の発展を目指す。舞台は日本だが、台湾スタッフの巧みな開発・運用の結果、多くのユーザーの心を掴み、ヒット中だ。



『モンスターハンター フロンティアG』  
いつでもネット上のユーザーとパーティプレイが楽しめる。新フィールドや新モンスター、G級クエストなど、ユーザーを楽しませる新要素も追加。

## 個々の市場に 最適なサービスを

世界のゲーム市場は、オンラインゲームが牽引役となり、拡大基調にある。カプコンもオンライン事業に注力し、売上を伸ばしている。

この事業を地域別に捉えると、日本国内市場、北米・欧州市場、アジア市場の大きく3つに分類できる。それぞれの市場に向け、文化特性を加味しながらユーザーの嗜好に合わせたサービスをどのように提供していくかが、カプコン成長の鍵となる。

国内市場では、PCオンラインでもXbox 360でも遊べる『モンスターハンター フロンティアG』が堅調に推移。

### 座右の銘

## 急がば回れ

世の中には、上手くいくこと、上手くいかないことがある。しかし、すべての状況と向き合い、本質を理解したうえで答えを出さなければ、後にはなにも残らない。数学の証明のように、プロセスもゲーム開発の大切な要素となる。

2013年4月の大型アップデート以降も定期的にイベントを開催し、シリーズのファンを楽しませ続けていることがその理由だ。さらに2013年11月にはプレイステーション3(PS3)、12月にWii Uでも『モンスターハンター フロンティアG』を展開。国内の幅広いお客様に、どのゲーム機でプレイしていただいてもご満足いただけるよう、いっそう手厚いサービスを提供したい。

## 進出した台湾市場で 『鬼武者 Soul』がヒットを飛ばす

アジア市場に向けては、台湾をオンラインゲームの出発点と定め、2012年8月にカプコン台湾を開設した。台湾を選んだ理由は、テレビ番組から食品まで日本文化が浸透しており、親和性が高い市場だと判断したからだ。

その第1弾として、運営および、ローカライズやカルチャライズ、開発を行ったのが『鬼武者 Soul』だ。現地のスタッフにこのタイトルの本質を理解してもらい、認識を一致させたうえでサービスを提供できるよう努めた。その結果、2013年4月よりサービスを開始した『鬼武者 Soul』は、直後から話題を集め、現在、日本での売上に匹敵するほどの人気となった。

このチャレンジによって、日本でタイトル開発する時点で冗長性を持たせ、導入先で付加できる設計にしておけば、

現地化させやすいこともわかった。こうして得たノウハウを次のタイトルに活かし、2014年夏には、PS3とPCオンラインで台湾版『モンスターハンター フロンティアG』のサービス開始を計画している。

## ゲームの本質を追求し ユーザーに「楽しさ」を届ける

今のゲーム市場の変化は、音楽の楽しみ方がレコードやCDから携帯型デジタルプレイヤーに代わったときの状況に似ている。音楽もゲームも、どんなハードで触れようとも、それによってユーザーが「楽しみたい」という気持ちは変わらない。この「楽しさ」を提供できることが何より重要で、カプコンが守り通さなければならないゲームづくりの本質だ。ユーザーが様々なプラットフォームで多様なゲームを遊べる時代になったからこそ、カプコンはこの市場に向け新たな「楽しさ」を創造しなければならない。

国内市場に関しては、オンラインやソーシャルビジネスの答えがある程度見えてきたように感じる。しかし、それは、2012年までのこと。その年の流行があるように、「楽しさ」も時間の流れとともに変わる。全世界の2013年の市場がどうなっていくのかを探りながら進んで行かなければならない。台湾拠点開設で得たノウハウを活かしながら、未開拓の市場にチャレンジしていく。

# 開発クオリティを高め、 自社開発・受託機ともに 結果を出す

## 小野 健太郎

P&S事業統括 P&S制作部  
プロデュース室 室長

家庭用ゲームソフトの開発を経て、P&S事業部へ。  
現在、制作部のプロデュース室長として、中期計画に  
基づいた開発タイトルの考案や予算策定、マネジメント  
を担当している。



# KENTARO ONO

パチンコ&パチスロ事業に参入以降、家庭用ゲームで培った映像制作力と遊技機開発力をともに高め、融合できるよう土壌を整備してきた。数年の助走期間を経た今、ユーザーに支持される人気機種が誕生し始めた。



2012年9月、自社開発パチスロ機「バイオハザード5」の新機種発表展示会を東京で開催。特設ステージでの製品説明や試し打ちができる会場は、多くの来場者で賑わった。



専用筐体「バンデミック」や業界初の可動式液晶「ムービジョン」をフル活用して、原作ゲームの世界観を再現。恐怖と緊張感のある映像と演出がユーザーを楽しませる。

## 筐体や映像、ゲーム性にこだわった新機種が過去最大のヒットに

2012年12月にリリースしたパチスロ機「バイオハザード5」は、2013年3月末時点で48,000台を出荷し、自社開発パチスロ機として、過去最大のヒットとなった。

その理由は、まず、販売提携先のフィールズ社主催の新機種発表展示会を東京で開催し、パチンコ・パチスロホールに積極的にアピール。そこで「バイオハザード」の世界観を印象づけ、販売促進につながったことだ。

さらに、オリジナルの新筐体にも工夫を凝らした。上下に可動するサブ液晶「ムービジョン」を搭載し、メイン液晶画面と連動した映像を配して、4つ目のスロットリールの役割を果たすなどワクワク感を演出。感染・増殖・変異といったゲームの世界観を取り込んだ出玉システムと、それを盛り上げる映像やシナリオ展開がユーザーの心をつかんだ。その結果、継続的にホールからの追加注文が出るほど人気を博し、同機が「遊技機アワード2013」の「パチスロ大賞～ノーマルタイプ以外部門～」で1位を受賞するなど、ユーザーに支持され高稼働を持続した。

## 戦略に基づく分業と連携によって市場から歓迎される機種開発が可能に

今、市場でユーザーに支持されホールが導入を希望する機種は、人気のコンテンツが用いられていることと、つくりこまれたゲーム性や魅力的な出玉力がある機種だ。カプコンはその両方の要素を実現することができる。

コンテンツ面では、「バイオハザード」や「モンスターハンター」など人気タイトルを多数有しており、それらを活かした開発が可能だ。ゲーム面では、2008年にエンターライズ社を子会社化し、システムの開発をカプコンに統合。映像開発とシステム開発の両者でアイデアを出し合いながら開発をしてきた。当初は遠慮もあったが、数年を経て双方の垣根がなくなり、自由闊達な意見交換の中で、映像と筐体装飾が多様に連動し、ユーザーをワクワクさせる出玉の予兆を演出できるようになった。開発体制もプロデューサー制に変更し、プロジェクトごとに明確なものづくりをできるようにした。今回のヒットは、それらが結実したものだと感じている。

## 人気コンテンツを活かしながら自社開発と受託の二本柱で収益を上げる

P&S事業では、ワンコンテンツ・マルチユース戦略に

基づき、四半期ごとに自社開発の新機種を1機種販売する目標を立て、それに向けて着実に駒を進めている。しかし、2014年3月期予定の投入タイトルは2機種。毎年、4機種を安定的に市場に投入できる体制を整えていく。

こうした自社筐体の開発とならび受託機の開発にも力を注ぎ、これらの二本柱で収益拡大を目指している。例えば、ロデオ社のパチスロ機「新鬼武者 再臨」やビスティ社のパチンコ機「CR 戦国BASARA3 ～関ヶ原の戦い～」などに美しい映像を提供し、評価を得ている。

今期も、人気コンテンツを活かした新機種の投入を予定しているので、ぜひ楽しみにしていただきたい。

座右の銘

## 好みだけでなく一般論が何かを考へろ

激化する遊技機メーカー間の競争を勝ち抜くためには、市場動向を睨みながら最適なものを選ぶ必要がある。開発現場では、つい自分の好みを主張しがちになるため、客観的視点を大切にしている。

# 特集 バイオハザード

# ヒットの秘訣

シリーズ通算5,700万本(2013年6月末時点)を誇り、第1作の発売から17年を経た今なお愛され続けるカプコンを代表するタイトル「バイオハザード」激動の歴史をご紹介します。

## 超人気タイトルの陰で胎動する 次代のヒットブランド

「バイオハザード」は誕生から17年を迎え、今ではハリウッド映画やアミューズメントパークのアトラクション、飲食店等様々な展開がなされ、ゲームを遊ばない層にも高い認知度を誇るタイトルだ。しかし初代「バイオハザード」は、当時の新ハードであるプレイステーション向けに開発されていた実験作の1つにすぎなかった。更に、開発が始まった当時、カプコンには絶対的な人気を誇る「ストリートファイター」\*が存在していたため、社内の期待もそれほど高いものではなかった。

社内外からの期待が高い「ストリートファイター」にはベテランクリエイターが多数集められた一方で、実績のない「バイオハザード」には若手ばかりが集められ、中にはゲームを作るのは初めてという新人クリエイターも多かった。そのため「バイオハザード」に配属となった社員の中には“左遷”と感じる向きもあったが、新人クリエイターたちはそのような環境を意に介さず、文字通り1からゲームを作りあげた。新ハード故、開発機材の不足に悩んだり、時にはチーム内で意見の不一致や衝突など試行錯誤を繰り返しながら『バイオハザード』の開発は進められた。

※1987年に業務用ゲーム機として登場した対戦格闘ゲームの金字塔。若い世代を中心にブームを巻き起こした



今年で誕生17年を迎える「バイオハザード」シリーズ。全世界で82タイトルを販売している。

## カプコン初、自身初。初めてづくしの3Dゲーム開発

第一開発部 CS第一開発室 ディレクター 安保 康弘

カプコンに入社して最初に配属されたのが「バイオハザード」の開発チームでした。プログラマーとして、エンジンの制作などシステム周りを担当していました。当時、会社でも前例の無い初の3Dゲームの開発でしたから、過去の実績もないため“こうしたらこうなるだろう”といった予測ができなかったので、“プログラムを組んで実際に比べてみよう”といったやり取りが多々ありました。当時は新人でしたので、経験やノウハウはありませんでしたが、逆に先入観なく開発ができたとも言えますね。





## 『バイオハザード』は“怖いゲーム”

『バイオハザード』は1996年3月に発売された。お世辞にも期待の高いタイトルとは言えなかったが、無表情で振り向くゾンビや窓ガラスを割って現れるゾンビ犬などに代表される、ゲーム内に詰め込まれたあらゆる恐怖が徐々にゲームファンを惹きつけていった。

また、恐怖感を増長させるため、「バイオハザード」では変わった操作方法が導入されている。一般的なゲームの場合、コントローラーの右ボタンを押すとキャラクターは右に動き、左ボタンを押すと左に動く。しかし、「バイオハザード」の場合は、右ボタンを押すとキャラクターが時計回りに回転し、左ボタンを押すと反時計回りに回転する。こうしたラジコンのような操作方法で、思うように動けない、恐怖の中を進むたどたどしさを表現した。

因みに、『バイオハザード』は日本製のゲームにもかかわらず、登場人物は英語で話し、日本語は映画のように字幕で表示される。このハリウッド映画のような雰囲気も、ホラーゲームとしての緊張感を演出している。実は、日本語の音声も収録したのだが、“洋館を舞台にした

ホラー”には合わないという理由でお蔵入りとなった。

インターネットや携帯電話が今ほど普及していない時代だったが、こうした細部までのこだわりが口コミで広がったことで、発売直後の20~30万本から徐々に販売本数を伸ばし、1年かけて100万本を達成した。

このヒットを受け、続編『バイオハザード2』の制作が決定する。当初1997年に発売を予定していたが、前作のヒットからくるプレッシャーのためか、想定していたクオリティのゲームが作れず、開発途中で全てをリセットし、最初から作り直すという思い切った決断をした。そのため、発売は1年遅れの1998年となったが、前作に比べ画面上に表示されるゾンビの数が増えたことや、プレイヤーのとった行動が物語に影響を与えるザッピングシステムなどが話題を呼び、現在までに496万本\*を売り上げる大ヒットとなった。

この『2』のヒットを受けて制作された『バイオハザード3 LAST ESCAPE』でも、アクション要素の増加やプレイヤーを追い続ける新たな敵の登場など、先進的な試みが奏功し、累計350万本\*を売り上げ、第1作から3タイトル続けてミリオンセールスを達成している。

※本数は2013年6月末時点のもの

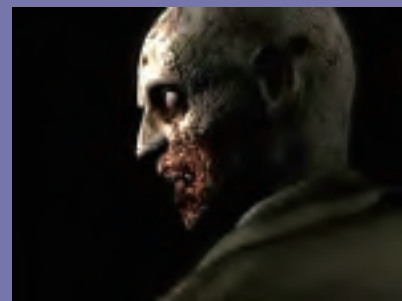
### ホラーアドベンチャー『バイオハザード』のこだわり

CS制作管理統括 竹内 潤

『バイオハザード』の開発時は入社4年目で、グラフィックリーダーを任せられました。第1作目ということで手探り状態での開発でしたが、その自分たちのやりたいことを詰め込みました。“銃から薬莖が飛び出し、地面に落ちると音が鳴る”というのは現実では当たり前のことですが、こうした細部までのこだわりに対し「これが次世代のゲームなのか」と高い評価をいただきました。



1996年に発売された『バイオハザード』。



全てのプレイヤーを恐怖に陥れた、通称「振り向きゾンビ」。



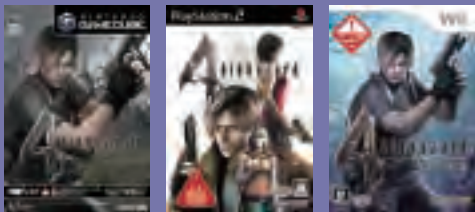
『バイオハザード2』



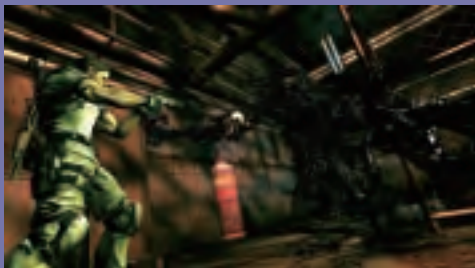
『バイオハザード3  
LAST ESCAPE』



これまでの俯瞰視点から、射撃の狙いがつけやすいビハインドビューに変更された。



フルモデルチェンジを果たした「バイオハザード4」。シリーズ最多ハードに展開する。



シリーズ最大のヒットとなった「バイオハザード5」。610万本のヒットを記録した。

## マンネリ打破のフルモデルチェンジ

『3』までの連続ミリオン達成により、ブランド価値を盤石のものにしたかに見えた「バイオハザード」だが、シリーズ創出から10年を経て、売り上げにも減少傾向が見られるようになった。“このまま続けていたらブランドが消滅する”そう考えた開発チームは『バイオハザード4』ではフルモデルチェンジを決断した。

しかし、フルモデルチェンジと言えど、「バイオハザード」の冠が付く以上、根本的な「らしさ」を失う訳にはいかない。開発中に企画が二転三転するなど、それまで「バイオハザード」で築きあげてきた「らしさ」の追求は困難を極めた。ホラーに寄れば前作と変わらず、ホラー要素を削りすぎるとそれはもはや「バイオハザード」ではない。開発チームにはこのバランス感覚が求められた。

試行錯誤の結果大きく変更されたのが、視点だ。それまでの俯瞰視点から、キャラクターの背後から前を見る“ビハインドビュー”を取り入れた。また、相手の弱点や特定の部位に狙いをつけて射撃ができる、海外

で人気の“シューター”の要素も取り入れた。

この思い切った変更と、「バイオハザード」の持つホラー要素とが絶妙にマッチした結果、『4』はシリーズ屈指の人気作として評価されている。初めはゲームキューブのみでの発売だったが、その後プレイステーション2、Wii、更にはiPhoneやiPadなど、現在では「バイオハザード」シリーズにおいて最多のハードで展開していることがその証明と言えるだろう。

『4』で人気を博した要素は続編の『バイオハザード5』にも受け継がれる。光と影のコントラストをコンセプトに、それまでの薄暗いイメージから離れ、太陽のもとで繰り広げられる「バイオハザード」は、610万本\*とシリーズ歴代最高の売上を達成した。

※本数は2013年6月末時点のもの

### フルモデルチェンジのプレッシャー

CS開発統括 副統括 第一開発部 兼 第四開発部 部長 小林 裕幸

「バイオハザード4」にはプロデューサーとして参加しました。実は、『4』の開発前にゲームキューブで『1』のリメイクを開発しており、開発ノウハウに自信はあったのですが、人気シリーズのフルモデルチェンジということで「バイオハザード」らしさの追求という点では、ゴールが全く見えませんでした。外部への発表のたびにプレスの反応を聞かれるなど、チーム内でも常に不安を感じていましたね。ただ、結果的に、どのメディアからも高い評価を得られたことは、その後の開発の自信になりました。



## 長寿を支える プロモーション戦略

ゲームソフトの人気を語るうえでは、そのヒットを支えるプロモーションの存在も忘れてはならない。世界で人気を博す「バイオハザード」では、プロモーションも地域ごとに異なるアプローチがとられている。地域の文化や特性に合わせ、アピールするポイントを変えているのだ。例えば、北米版はホラーの雰囲気を前面に押し出し、日本版はキャラクターを前面に押し出す。こうした地域による違いはパッケージデザインにも表れている。

「バイオハザード」は長寿タイトルであるが故の悩みも抱えている。現在の主なユーザー層は30代後半から40代と、シリーズを重ねた分平均年齢も高くなり、既存ユーザーの何割かはゲームそのものを卒業してしまう可能性をはらんでいる。そのため常に若いユーザーを獲得する必要があるのだが、一例として行ったのがファッション誌での露出機会の創出だ。しかし、当然ながらファッション誌ではゲーム情報は掲載されない。

そこで、若者に人気のあるファッションブランドとコラボレーションすることで、ファッション誌に取り上げられるきっかけを作ったのである。更に、ユニバーサル・スタジオ・ジャパン(USJ)との提携によるイベント「ハロウィーン・ホラー・ナイト」や渋谷パルコ内で「バイオハザードカフェ&グリル『S.T.A.R.S.』」の出店など、異業種展開による非ゲームユーザー層への知名度浸透にも積極的に取り組んでいる。こうしたコラボイベントは、ゲームファン以外にも楽しんでもらう機会であるため、一部のコアファン向けにせず、誰もが楽しめる企画を立てることが重要である。

また、こうしたライトユーザー向けのイベントを行う一方で、コアなファン向けにはオフィシャルファンクラブ「CLUB96」を発足。会員限定の周年プレミアムパーティー開催など、直接情報を発信する場として、開発者とユーザーをつなぐ架け橋になっている。

地域や世代を問わない多面展開により、「バイオハザード」は変わらぬ人気を獲得しているのである。



日本版ではキャラクターを前面に押し出しているのに対し、北米版ではロゴのみのシンプルな構成になっている。



アミューズメントや飲食店など、異業種との取り組みも新規ファンの開拓に貢献している。

### ユーザーの心に火をつける施策を

CS営業推進部 プロモーション企画推進室 室長 増田 努

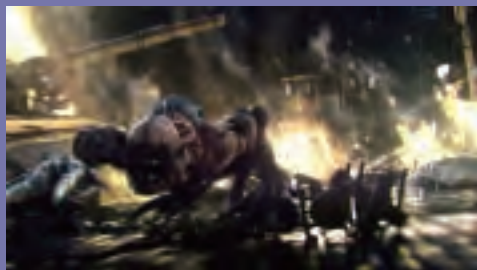
「バイオハザード」のプロモーションを行う際に重視しているのは、17年間も続いているというそのゲーム業界でも稀有なストーリー・世界観を大切に、ユーザーの期待を裏切らない形でメッセージとして届けることです。お客様が「バイオハザード」に求めていることを良く分析し、それをうまく期待値へと転換する施策を仕掛けることが大切です。「バイオハザード6」では発表時から発売時期まで、ファンの皆さんが盛り上げて頂けるような施策を投げ、そこからライトユーザーへと伝播する仕掛けを行いました。





©2002 CONSTANTIN FILM PRODUCTION GMBH / NEW LEGACY FILM LTD.

2002年公開の『バイオハザード』。全世界で1億200万ドルの興行収入を達成。



©2012 カプコン/バイオハザードCG2製作委員会

CG映画は2008年に初公開。好評をうけて、2012年に第2弾も公開された。



©2004 DAVIS FILMS IMPACT (CANADA) INC. CONSTANTIN FILM (UK) LIMITED. ALL RIGHTS RESERVED.

2004年公開の『バイオハザードII アポカリプス』。ゲームのキャラクターであるジル(右端)が登場する。

## 世界中に知れ渡る 「Resident Evil」

「バイオハザード」はハリウッドで5作品、CGで2作品と、計7作品の映画が制作されているが、この映画も、ブランド価値の向上に非常に大きな役割を果たしている。実は家庭用ゲーム機が普及しているのはインフラが整備された先進国のみ。したがって、ゲーム機の普及していない地域に「バイオハザード」を販売することはできない。しかし、映画であれば、一般的な娯楽として、数多くの国に映画館が設置されているため、ゲーム機のない地域にも「バイオハザード」というコンテンツを認知させることができるのだ。

そもそものきっかけはハリウッドからのアプローチだった。実現には時間を要したが、2002年に第1作が公開されると、たちまち全世界で興行収入1億200万ドルの大ヒットとなった。カプコンとしては、プロモーション連動により、ブランド価値を最大化する目的があったのだが、幸いにも監督のポール・W・S・アンダーソン氏や主演のミラ・ジョヴォヴィッチ氏が原作ゲーム

の大ファンであるなどスタッフにも恵まれ、大きな成功を収めることができた。

冒頭の通り、これまでにハリウッドでは5作品が制作されているが、ここまでシリーズが続く映画は決して多くはない。このヒットをきっかけに、ハリウッドではカプコンが優秀なコンテンツホルダーであるとの認識がなされ、「デビル メイ クライ」や「ロスト プラネット」といったシリーズにも映画化のオファーが届くなど、自身のシリーズブランドのみならず、企業ブランドの向上にも貢献している。

余談だが、『バイオハザード5』の制作スタッフがハリウッドのスタジオにCG制作を打診したところ、にべもなく断られたが、「Resident Evil」と英語名に言い直すと、“それなら映画で知っている。是非やらせてくれ”と態度が180度変わったという逸話もある。このことから、映画化によりブランド価値、タイトル知名度は飛躍的に向上したと言えるだろう。

### 徹底した世界観が生み出す「コンテンツ」としての「バイオハザード」

カプコン USA インク MCP (メディア アンド コンシューマー プロダクト) チーム シニア・ディレクター 榎元 太樹

映画化に関して、契約の条件交渉からロケ地への訪問、プロモーションのコーディネートなど、多岐にわたる業務を担当しています。映画化にあたり最も注意しているのは、世界観が忠実に再現されるかどうかです。映画版のバイオは主人公こそ映画オリジナルのキャラクターですが、彼女と絡むゲームキャラクターたちの容姿、性格、衣装、立ち振る舞いなどは、ゲームでの表現を映画でも踏襲しています。たとえハリウッドが相手とはいえ、ゲームの設定にないような描写や世界観にはカプコンとしてOKは出せません。



## 変わるクリエイター、 変わらぬ世界観

『バイオハザード5』は前述の通りシリーズ最高の売上を記録したが、世の中に誰もが満足できるゲームは存在しない。購入したユーザーからは、次回作に向けていくつもの要望があげられた。

この反省を踏まえて生み出されたのが、2012年10月に発売されたナンバリング最新作『バイオハザード6』だ。『6』の開発ではやるべきことが明確に決められていた。海外で人気のあるブランドではあったが、改めて世界規模のタイトルとして組み立てなおすため、近年海外を中心とした市場でトレンドとなっているハリウッド映画のような演出を意識。また、より広いユーザーを引き付けるため、主人公7人、4種のシナリオを用意し、異なるテイストのホラーを楽しめるようにした。

この結果、全世界で500万本\*を販売し、改めて世界で通用するタイトルであることを印象付けることに成功した。また、同時にシリーズ全てのナンバリングタイトルでミリオンセールスを達成している。

なぜ、「バイオハザード」は17年もの間、これほどまでのヒットを継続できるのか。その鍵は作りこまれた設定や世界観にある。ホラーは全世界共通のエンターテインメントだが、「バイオハザード」では、ホラーとしての説得力を持たせるため、突拍子もないファンタジーではなく、“ウィルスによる災害”のように、ともすれば現実にあるかもしれないと思える設定を採用した。この現実感がストーリーへのスムーズな導入を果たすと共に、

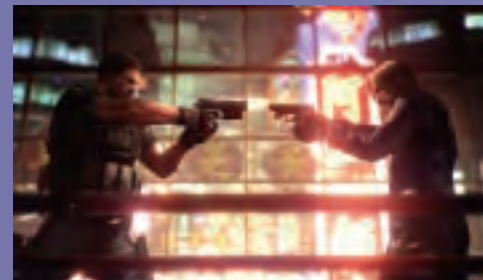
ホラーとしての恐怖を促進している。

また、魅力あるキャラクターたちも「バイオハザード」の特徴だ。主要キャラクターはタイトルをまたいで登場することが多く、シリーズを重ねるごとに年を取り成長している。初登場時は新米警官だったキャラクターが最新作では大統領直轄組織の一員として活躍したり、非力だった少女が合衆国のエージェントへと成長を遂げる。17年で色褪せるのではなく、より深みを増す。こうしたキャラクターたちの魅力も根強いファン獲得の一助となっている。

更に、「バイオハザード」の開発チームやプロデューサーはタイトル毎に担当が変わる。そのため、確固たる「バイオハザード」らしさに、それぞれのクリエイターの味が加えられ、さながらリレーのように常に新しい「バイオハザード」が生み出されるのだ。

実験作から大作へ。この17年で「バイオハザード」を取り巻く環境は大きく変化した。しかし、「バイオハザード」らしさは変わらない。これからもグローバルで戦えるタイトルとして、あらゆる期待を裏切ることなく、新たな可能性を見出し発展を遂げていく。

※本数は2013年6月末時点のもの



2012年発売の「バイオハザード6」。カプコン史上最高の初出荷本数を記録。



新米警官から合衆国エージェントへ成長したレオン。

### 面白いゲームは環境から。周りを活かすプロデューサー

第一開発部 プロデューサー室 プロデューサー 平林 良章

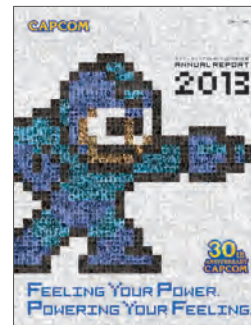
「バイオハザード6」ではプロデューサーとして、コスト管理からプロモーションまで多岐にわたる業務を担当しましたが、特に、面白いゲームを生み出すための土台作りとして、作り手が気持ちよく働ける環境整備を意識していました。プロデューサーである以上、結果が全て、前作を超えなければならない、と必要以上に肩に力が入ったこともありましたが、周囲と協力しつつ自分の色を出せばいいと考えるようになってからはリラックスして臨むことができました。



## 会社の紹介

(2013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2,476名・単体1,820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	〒163-0448 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2013もご覧ください。

## 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。
- 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1億2000万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。
- 2012年** 5月 家庭用ゲームソフト『ドラゴンズドグマ』を発売。完全新作ブランドとしては異例の100万本を突破。

## 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/>