

# 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

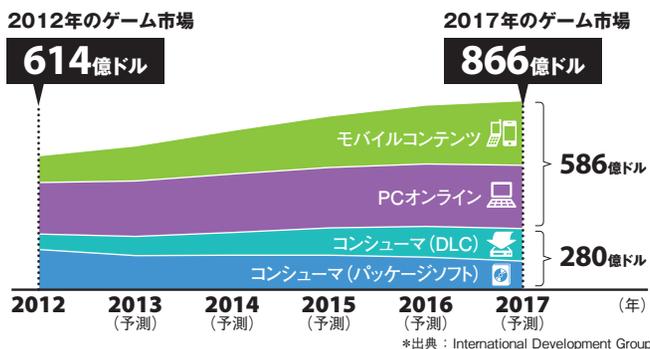
成長戦略骨子を掲げるとともに、これら戦略を推進するデジタルコンテンツ事業に経営資源の約80%を投下しています。

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

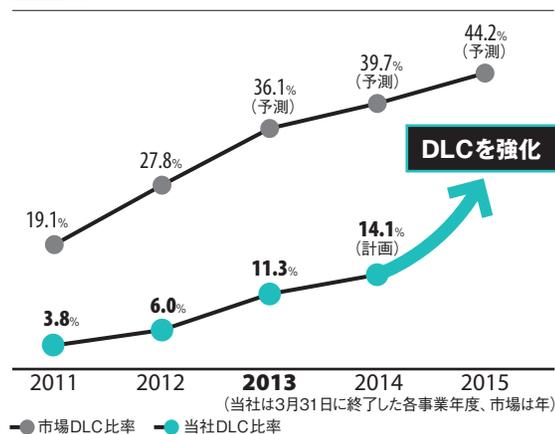


成長戦略

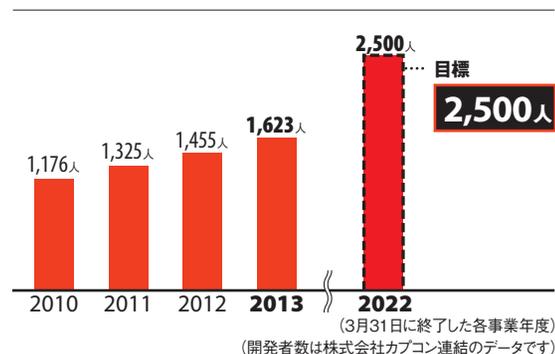
- 開発戦略 P25**  
コンシューマビジネスの改善
- マーケット戦略 P27**  
成長性の高いオンラインビジネスの強化
- メディア戦略 P29**  
ワンコンテンツ・マルチユース展開の拡充



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 人気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 アンベ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も進めることで、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

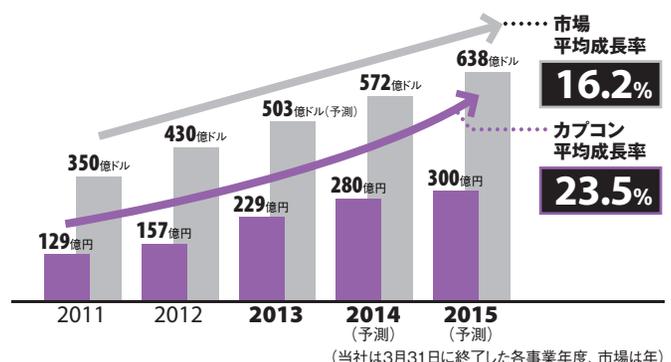
「カプコンブランド」では、東京・大阪の開発拠点をベースに、人気タイトルのブランド力を活用したコンテンツ展開により、家庭用ゲームとの相乗効果を図ります。さらに、ソーシャルゲームの投入数を拡充するほか、スマートフォン

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

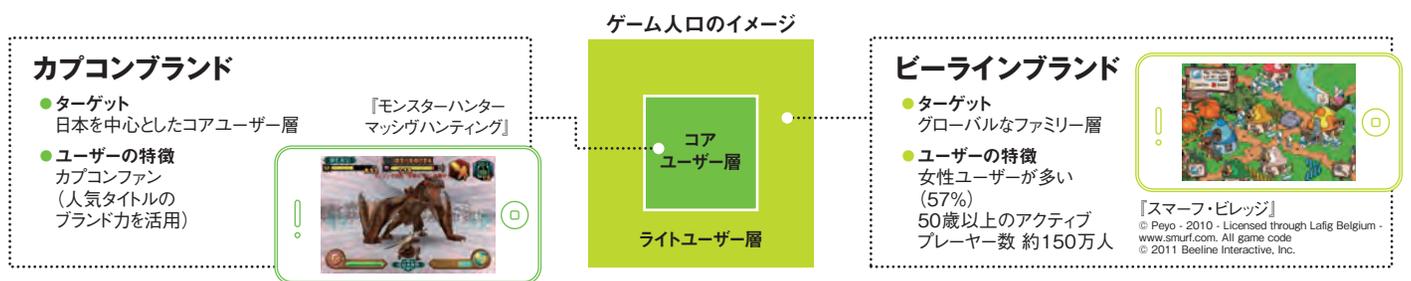
### 2 「ビーラインブランド」によるライトユーザー層の開拓

「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

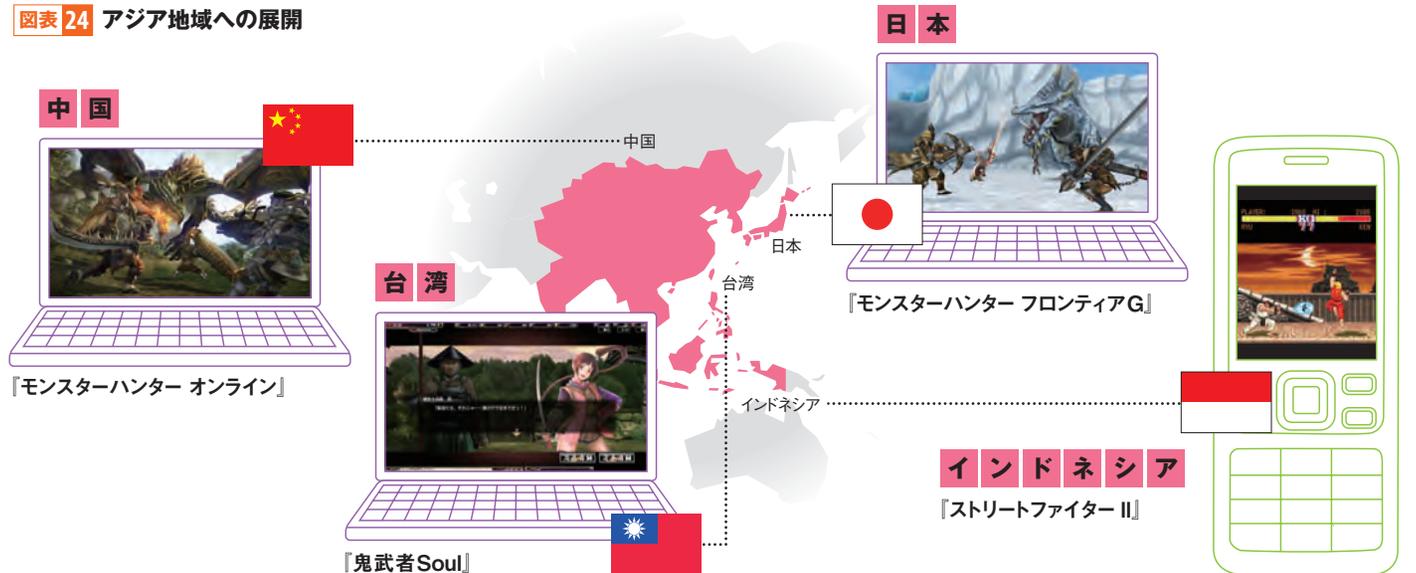
図表 22 オンライン市場と当社のオンライン売上成長率予想



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。

