



株式会社カプコン
(東証・大証一部:9697)

2012年3月期
事業戦略および計画

< 目次 >

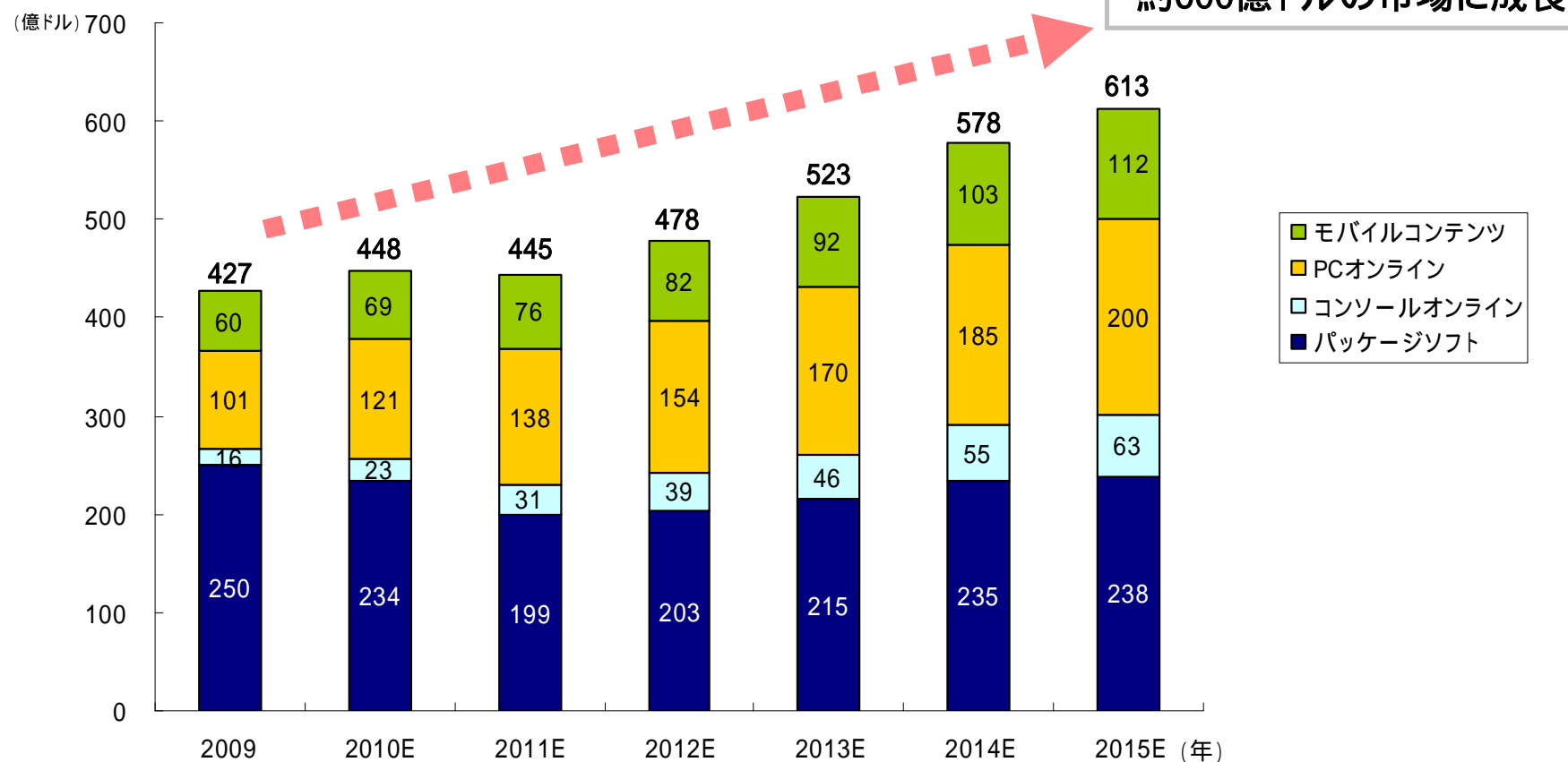
- 1 . 成長戦略骨子 ……P2
- 2 . 事業セグメント別概要 ……P8
- 3 . 2012年3月期 業績予想 ……P30
- 4 . カプコンの基本情報 ……P32
- 5 . 主要経営指標 ……P37

1. 成長戦略骨子

1-1. 成長戦略骨子

オンライン市場の拡大によりゲーム市場は成長

コンシューマ・PCオンライン・モバイル市場推移



E: 推定 出所: 各種データを元に当社作成

成長戦略骨子(2010年3月期～)

戦略1: 開発ラインナップの拡充

- ・シリーズタイトルの発売サイクルの短期化
- ・新規ブランドの立ち上げ
- ・海外開発会社の積極的な活用

戦略2: 成長余力の高いオンライン事業の強化

- ・スマートフォン、SNS向けタイトル数の増強
- ・PCオンラインゲームのアジア展開の強化
- ・家庭用ゲームにおけるダウンロードコンテンツの充実

今期戦略のポイント: スマートフォン・SNS向けタイトル数の増強

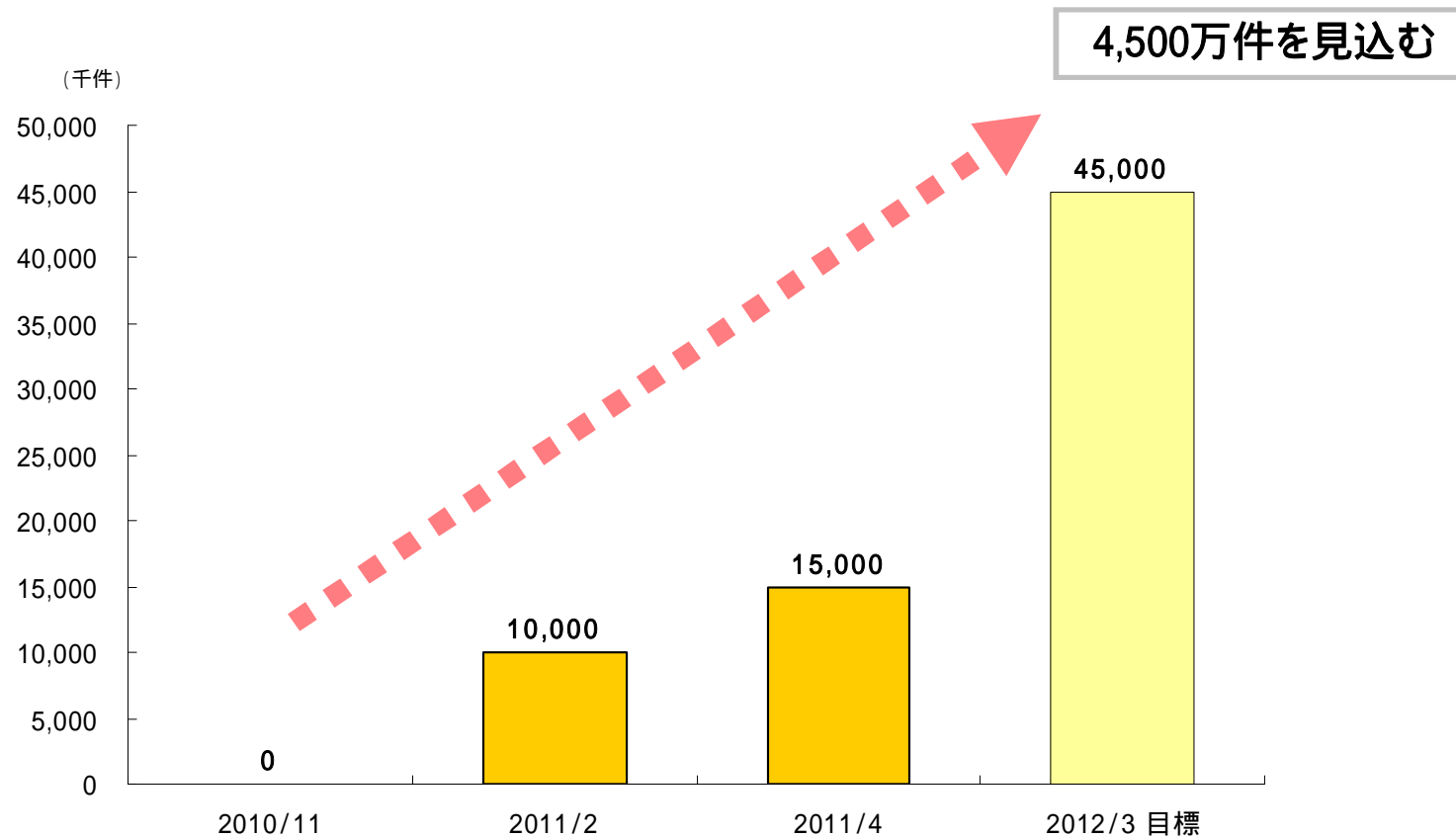
- 「セカンドブランド」(ノン・カプコン)を用いたソーシャル展開
- ・ビーラインブランドによるライトユーザーへの訴求
- ・北米・欧州・日本の開発3拠点を中心にグローバル展開

- 「カプコンブランド」を活用した家庭用ゲームとのシナジー創出
- ・国内SNSコンテンツを入口にした新規ユーザーの獲得
- ・スマートフォン向けに人気シリーズをグローバル展開

1-3. 成長戦略骨子

当社の海外SNSダウンロード数は急速に増加

当社海外SNSゲームダウンロード数推移(累計)

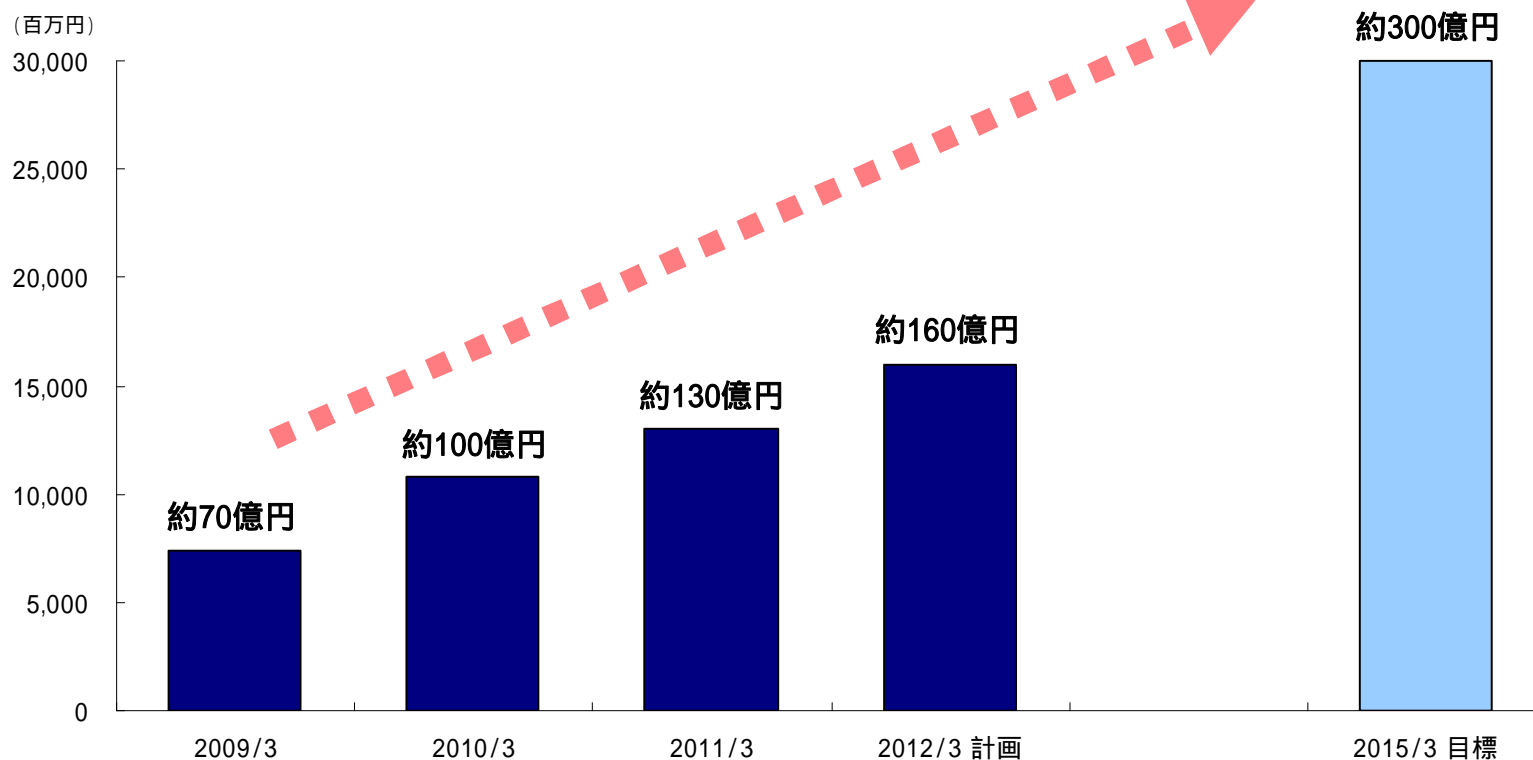


1-4. 成長戦略骨子

オンライン市場への経営資源の集中により持続的成長を目指す

当社オンラインコンテンツ売上規模推移

約300億円まで拡大



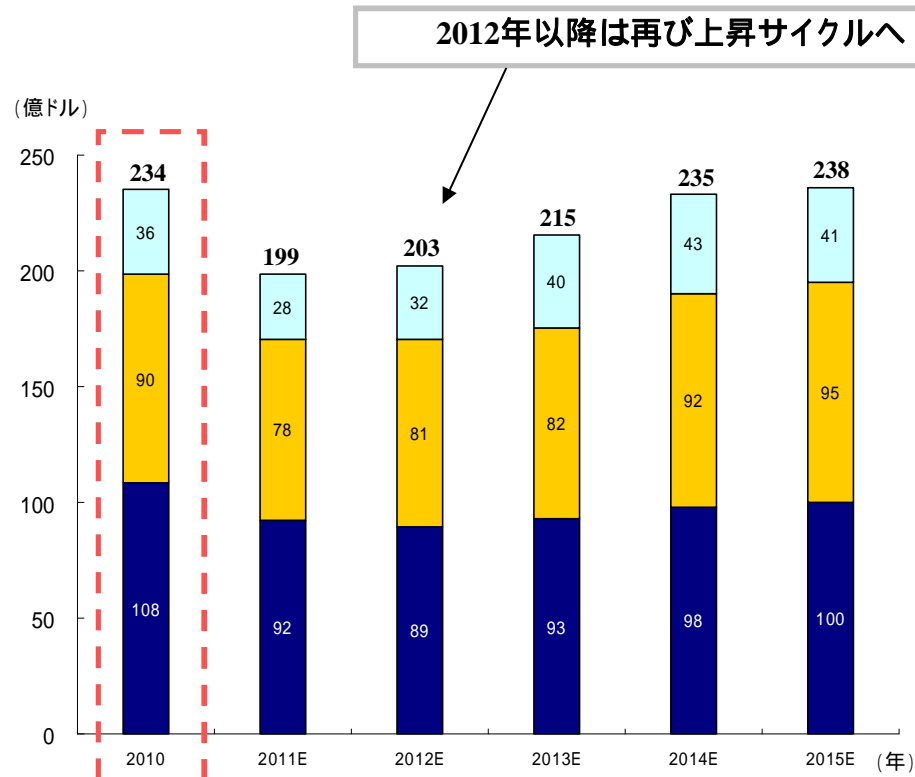
2-1. コンシューマ・オンラインゲーム事業

- 【成長事業】：開発・設備投資額の90% -

2-1. コンシューマ・オンラインゲーム市場概況

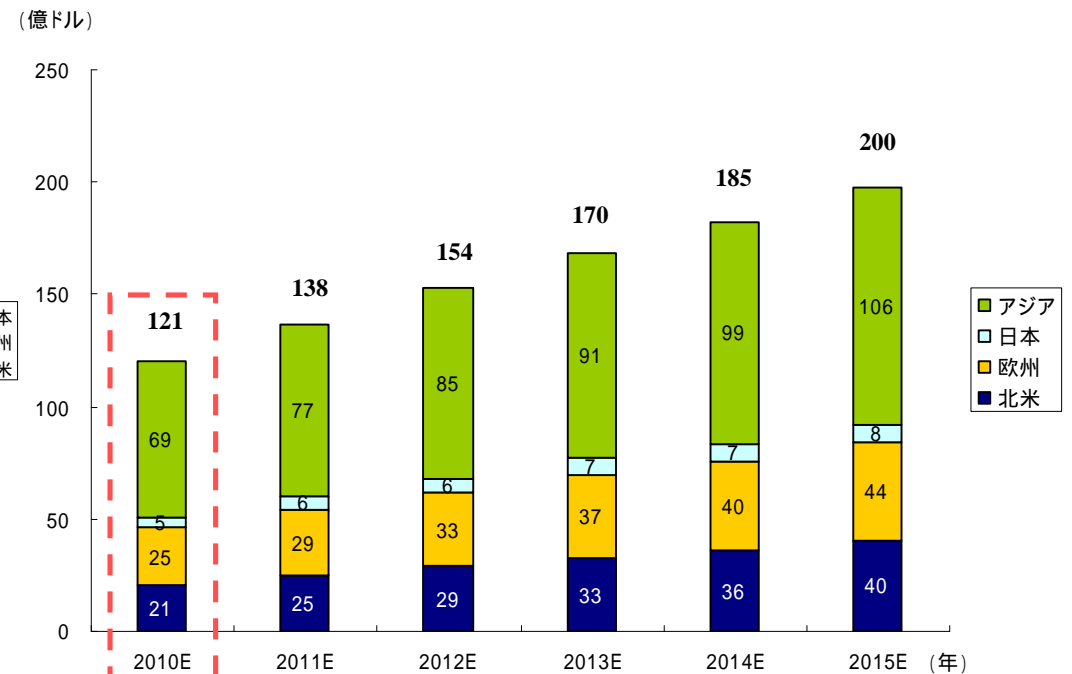
パッケージソフト市場は端境期が継続するものの、
オンラインゲーム市場の成長により総じて市場は拡大

パッケージソフト市場規模推移



E: 推定 出所: International Development Group

PCオンラインゲーム市場規模推移



E: 推定 出所: DFC Intelligence

2-1. コンシューマ用ゲームソフト 市場シェア

『モンスターハンターポータブル3rd』等の大型タイトルの好調な販売により、日本のシェアが拡大

日本市場シェア(2010年)

メーカー	シェア
1. 任天堂	18.7%
2. バンダイナムコゲームス	12.1%
3. カプコン	11.0%
4. スクウェア・エニックス	10.7%
5. ポケモン	8.4%
6. コナミ	8.4%
7. セガ	5.1%
8. ソニー・コンピュータエンタテインメント	3.6%
9. コーエーテクモゲームス	2.9%
10. レベルファイブ	2.9%
その他	16.2%
合計	100.0%

出所: エンターブレイン

北米市場シェア(2010年)

メーカー	シェア
...	...
13. カプコン	1.6%
合計	100.0%

Source: The NPD Group/ Retail Tracking Service

* 他社データは情報提供会社の要請により非開示

欧州市場シェア(2010年)

メーカー	シェア
1. エレクトロニックアーツ	17.9%
2. アクティビジョン	14.4%
3. 任天堂	12.3%
4. UBIソフト	11.0%
5. マイクロソフト	6.0%
6. テイクツー	6.0%
7. ソニー・コンピュータエンタテインメント	5.2%
8. セガ	4.5%
...	...
14. カプコン	1.6%
その他	21.1%
合計	100.0%

compiled by Chart-Track, copyright ELSPA (UK) Ltd.

2-1. コンシューマ・オンラインゲーム事業 前期実績

5作品のミリオンタイトルを輩出するとともに
オンライン事業も順調に拡大

国内外で大型タイトルが好調に推移

- ・『モンスターハンターポータブル 3rd』がPSP向けタイトルで歴代最高の460万本を突破
- ・海外ではフランチャイズの最新作が好調に推移し、販売本数が前期比で大幅に増加

第2次構造改革(第2ステージ)を実施

- ・ コンシューマ、オンライン、モバイルの開発部門を統合し、広義のマルチプラットフォーム体制を整備
- ・ 海外外注会社の管理徹底による『デッドライジング2』の成功
- ・ 海外開発会社であるBlue Castle Games社を買収し、開発体制を拡充

オンラインゲームのプラットフォーム拡大

- ・ Xbox 360版『モンスターハンター フロンティア オンライン』が順調に推移
- ・ 従来のPCユーザーに加え、新たなユーザーの獲得に成功

2-1. コンシューマ・オンラインゲーム事業 前期販売実績

主力タイトルで1,000万本以上を販売
過去最高の販売本数を記録

2011年3月期 主要タイトル販売実績

(単位:千本)

タイトル名		地域	発売日	合計
PSP	モンスターハンターポータブル 3rd	日本	10/12/1	4,600
PS3 Xbox 360 PC	デッドライジング2	日本	10/9/30	2,200
		北米	10/9/28	
		欧州	10/9/24	
PS3 Xbox 360	MARVEL VS. CAPCOM 3 Fate of Two Worlds	日本	11/2/17	2,000
		北米	11/2/15	
		欧州	11/2/18	
PS3 Xbox 360	スーパーストリートファイター	日本	10/4/28	1,600
		北米	10/4/27	
		欧州	10/4/30	
PS3 Xbox 360	ロスト プラネット 2	日本	10/5/22	1,500
		北米	10/5/11	
		欧州	10/5/11	

日本には、アジア地域を含む

2-1. コンシューマ・オンラインゲーム事業 今期戦略

高効率の開発体制および外注活用により、
開発ラインナップを強化し新たな成長を目指す

開発ラインナップの拡充

- (1) シリーズタイトルの発売サイクルの短期化
 - ・ 2010年からの組織的な取り組みにより、来期から順次具現化
- (2) 新規ブランドの立ち上げ
 - ・ 「Dragon's Dogma」、「Asura's Wrath」を新たなフランチャイズに育成
- (3) 海外開発会社の積極的な活用
 - ・ 「バイオハザードオペレーションラクーンシティ」、「Dmc Devil May Cry」など提携タイトルが進行中
- (4) オンラインコンテンツの強化
 - ・ PC、Xbox360版「モンスターハンター フロンティア オンライン」
国内版のアップデートおよびアジア地域の強化
 - ・ 家庭用ゲームにおけるダウンロードコンテンツの充実
据え置き機の主要タイトルには全てダウンロードコンテンツを実装

2-1. コンシューマ・オンラインゲーム事業 ソフト販売計画

2012年3月期 ゲームソフト販売計画

(単位:千本)

タイトル名	地域	発売日	計画
PS3 Xbox 360 バイオハザード オペレーション ラクーンシティ	全世界	2011年冬	2,500
PS3 Xbox 360 ストリートファイター × 鉄拳	全世界	未定	2,000
PS3 Xbox 360 Dragon's Dogma	全世界	2012年 初頭	1,500
PS3 Xbox 360 デッドライジング2 Off the Record	全世界	2011年秋	800

日本には、アジア地域を含む



「バイオハザード オペレーションラクーンシティ」



「ストリートファイター × 鉄拳」

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

CAPCOM

2-1. コンシューマ・オンラインゲーム事業 計画

大型タイトルの減少により減収となるも、
オンライン事業の拡大により収益性を確保

コンシューマ・オンラインゲーム事業 計画

(単位:百万円)

	2010/3	2011/3	2012/3計画	増減
売上高	43,702	70,269	58,000	-12,269
営業利益	7,835	12,499	12,500	1
営業利益率	17.9%	17.8%	21.6%	-

(単位:千本)

タイトル数	72	53	55	2
日本	5,200	9,000	7,000	-2,000
北米	3,600	6,000	6,700	700
欧州	3,400	5,000	3,700	-1,300
アジア	300	500	600	100
合計	12,500	20,500	18,000	-2,500

(内訳)

(単位:千本)

他社タイトル	1,000	650	550	-100
旧作・廉価版	5,500	4,000	3,000	-1,000

2-2. モバイルコンテンツ事業

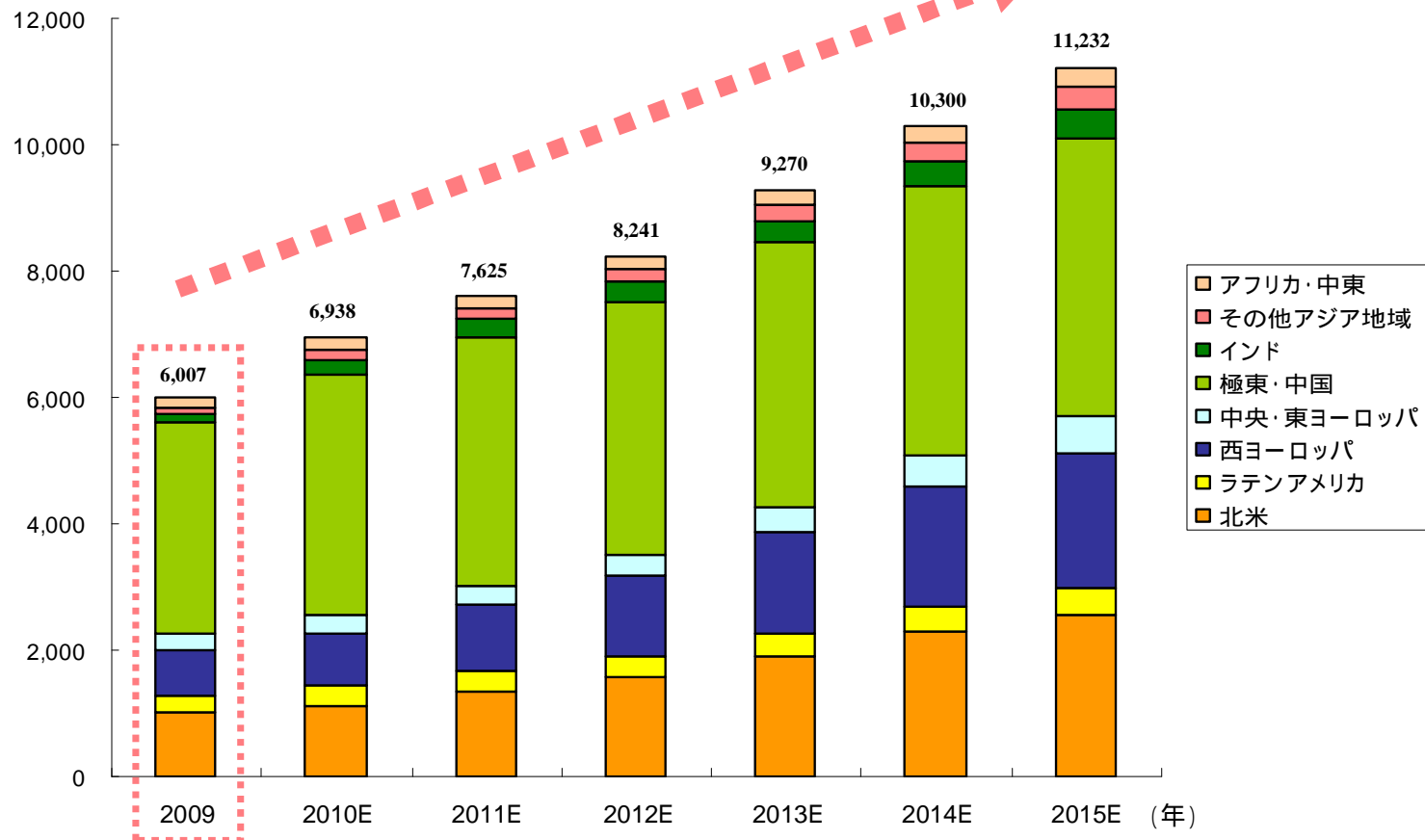
- 【成長事業】: 開発・設備投資額の90% -

2-2. モバイルコンテンツ事業 市場概況

スマートフォンの急速な普及やソーシャルゲームの増加により
市場は飛躍的な成長を続ける見込み

モバイルゲーム市場規模推移

(百万ドル)

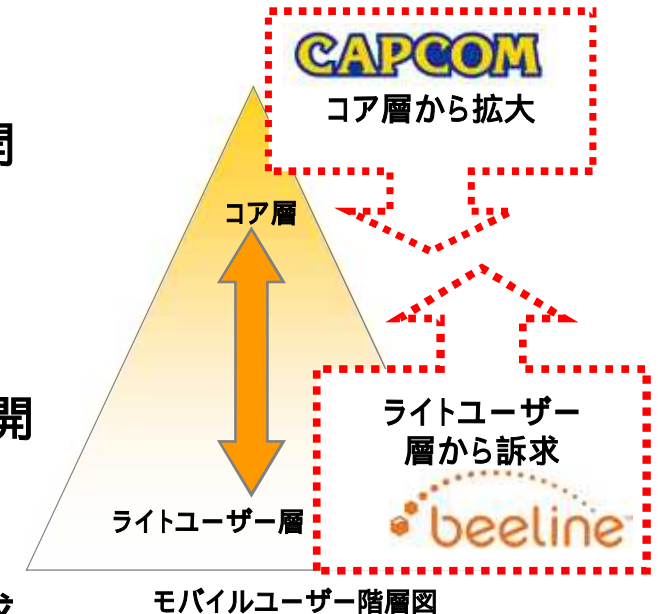


2-2. モバイルコンテンツ事業 戦略

国内外でソーシャルゲームの開発に注力
グローバルでの先駆者的地位を確立

モバイルコンテンツ事業 海外戦略

- (1) セカンドブランド(ノン・カプコン)を用いたソーシャル展開
 - ・ ビーラインブランドによるライトユーザーへの訴求
 - ・ カプコンブランドとの差別化により、スマートフォンを保有する幅広い顧客層を獲得
- (2) 北米、欧州、日本の開発3拠点を中心にグローバル展開
 - ・ 海外ではまだ少ないフリーミアムタイトルの開発に注力し、市場を開拓
 - ・ 家庭用ゲーム機が普及していない新興地域へ積極的に訴求
- (3) 新規投入タイトル数の増加
 - ・ 2012年3月期は8タイトルを投入予定
 - ・ 専門分析ツール(CRAM)を使用したマーケティングおよびユーザー動向の調査徹底



「The Smurf's Village」

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

2-2. モバイルコンテンツ事業 戦略および計画

モバイルコンテンツ事業 国内戦略

カプコンブランドを活用したシナジー展開

- ・ 国内SNSコンテンツを入口にした新規ユーザーの獲得
「バイオハザードアウトブレイク サバイヴ」(GREE)
「戦国BASARA MOBILE」(Mobage)
- ・ スマートフォン向けに人気ゲームをグローバル展開
「バイオハザードマーセナリーズ VS.」
「デビルメイクライ4 リフレイン」

モバイルコンテンツ事業 計画

(単位:百万円)

	2010/3	2011/3	2012/3計画	増減
売上高	3,554	4,028	4,700	672
営業利益	745	1,366	800	-566
営業利益率	21.0%	33.9%	17.0%	-



「バイオハザードアウトブレイク サバイヴ」

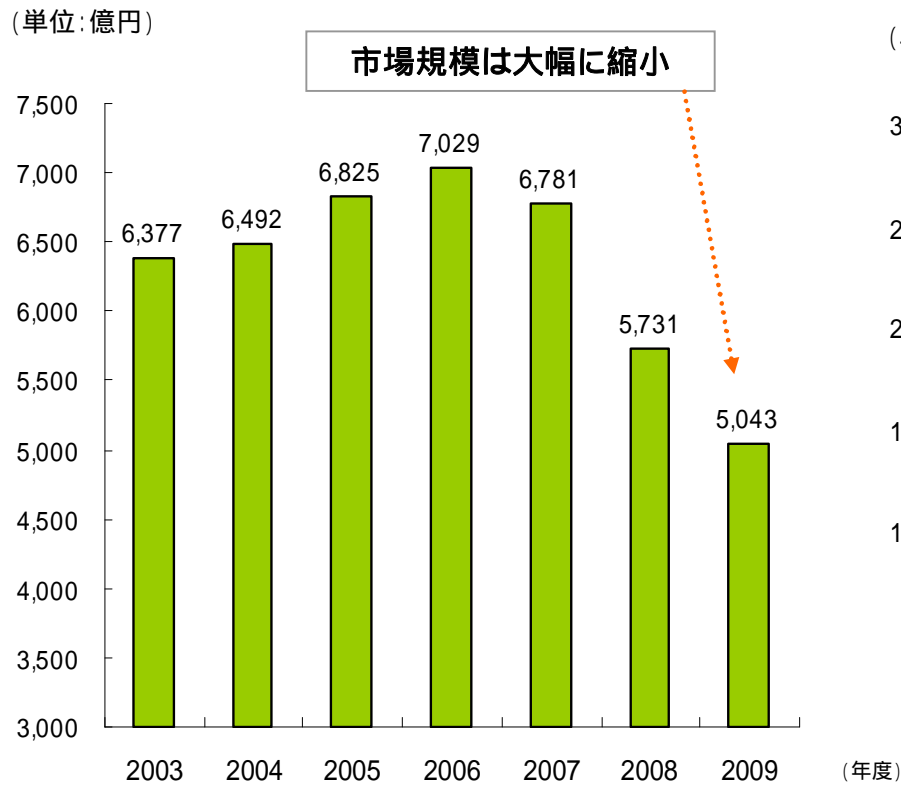
2-3. アミューズメント施設事業

- 【安定事業】：開発・設備投資額の10% -

2-3. アミューズメント施設事業 市場概況

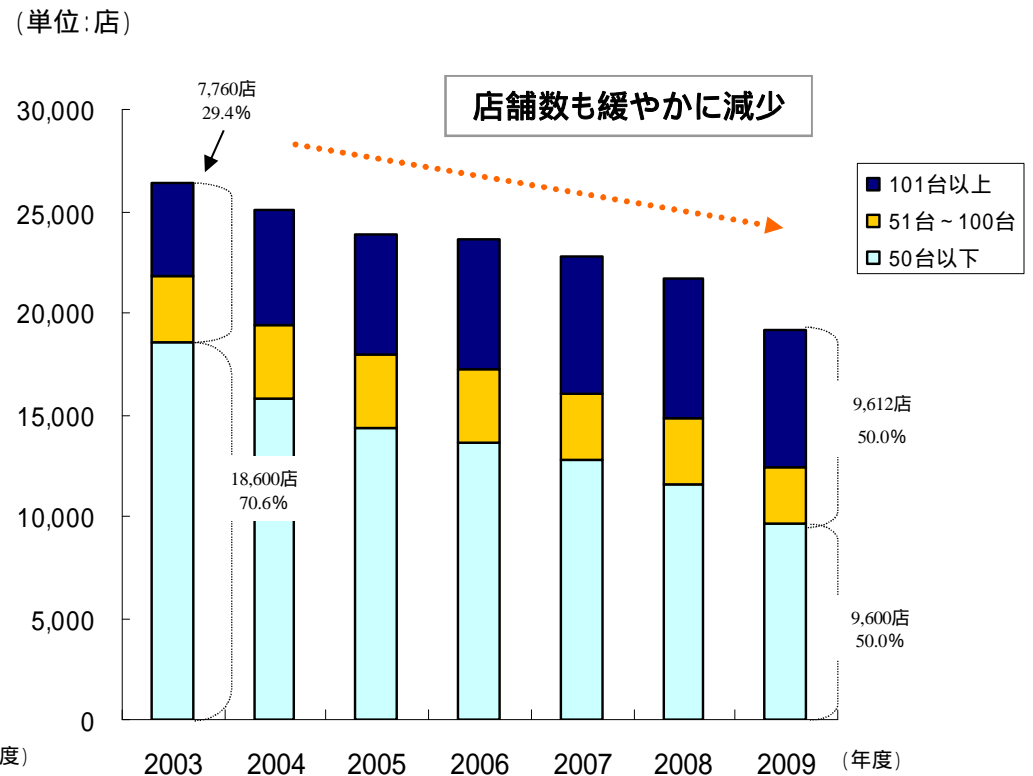
市場は縮小を続けるものの、底打ちの兆し

アミューズメント施設市場規模推移



出所: 「アミューズメント産業界の実態調査報告書」

店舗数推移 (設置機器台数別)



出所: 「アミューズメント産業界の実態調査報告書」

2-3. アミューズメント施設事業 今期戦略

投資の抑制および徹底したコスト削減により
震災からの早期回復を目指す

アミューズメント施設事業 戦略

(1) 既存店の運営体制を徹底的に効率化

- ・震災の影響で営業を停止していた店舗はすべて再開
- ・営業体制をさらに効率化し、店舗の収益回復に尽力
- ・対既存店前年比計画:94%

(2) 出退店の精査

- ・新規出店は引き続き厳しく審査
- ・今期は、出店1店舗、退店0店舗



「プラサカブコン石巻店」

2-3. アミューズメント施設事業 計画

アミューズメント施設店舗数推移

(単位:店)

	2009/3	2010/3	2011/3	2012/3計画
出 店	6	0	0	1
退 店	8	2	1	0
総店舗数	40	38	37	38

2011年3月末店舗内訳 SC型店舗 30店
ロードサイド型店舗 6店
その他 1店舗



「プラサカブコン京都店」

アミューズメント施設事業 計画

(単位:百万円)

	2010/3	2011/3	2012/3計画	増減
売上高	11,985	11,621	11,000	-621
営業利益	590	1,131	800	-331
営業利益率	4.9%	9.7%	7.3%	-
既存店売上前年比	86%	99%	94%	-



「プラサカブコン吉祥寺店」

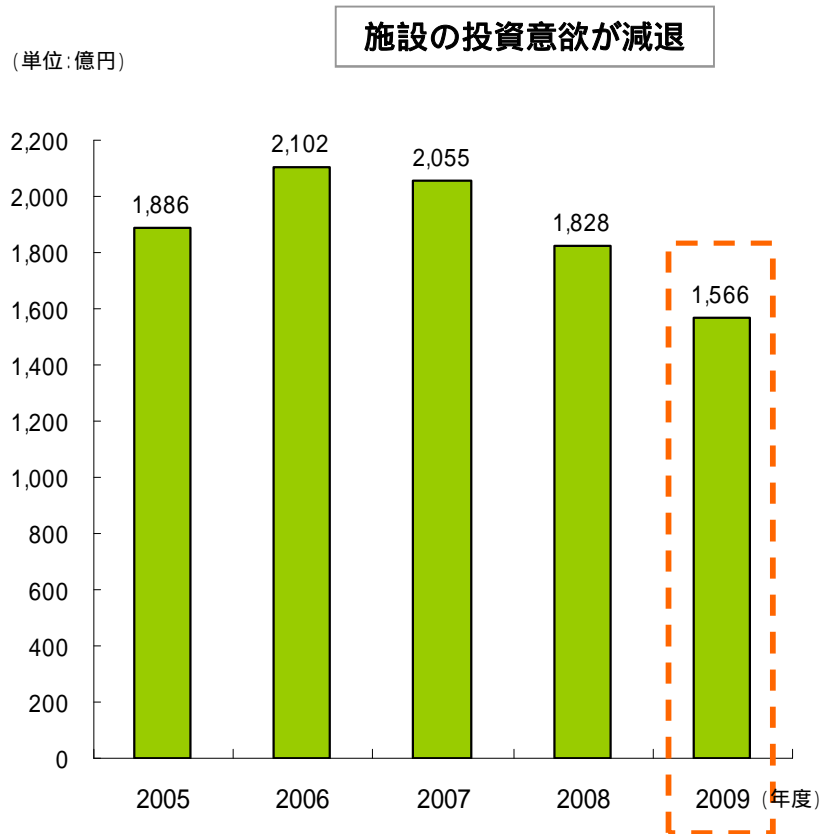
2-4. アミューズメント機器事業

- 【安定事業】: 開発・設備投資額の10% -

2-4. アミューズメント機器事業 市場分析

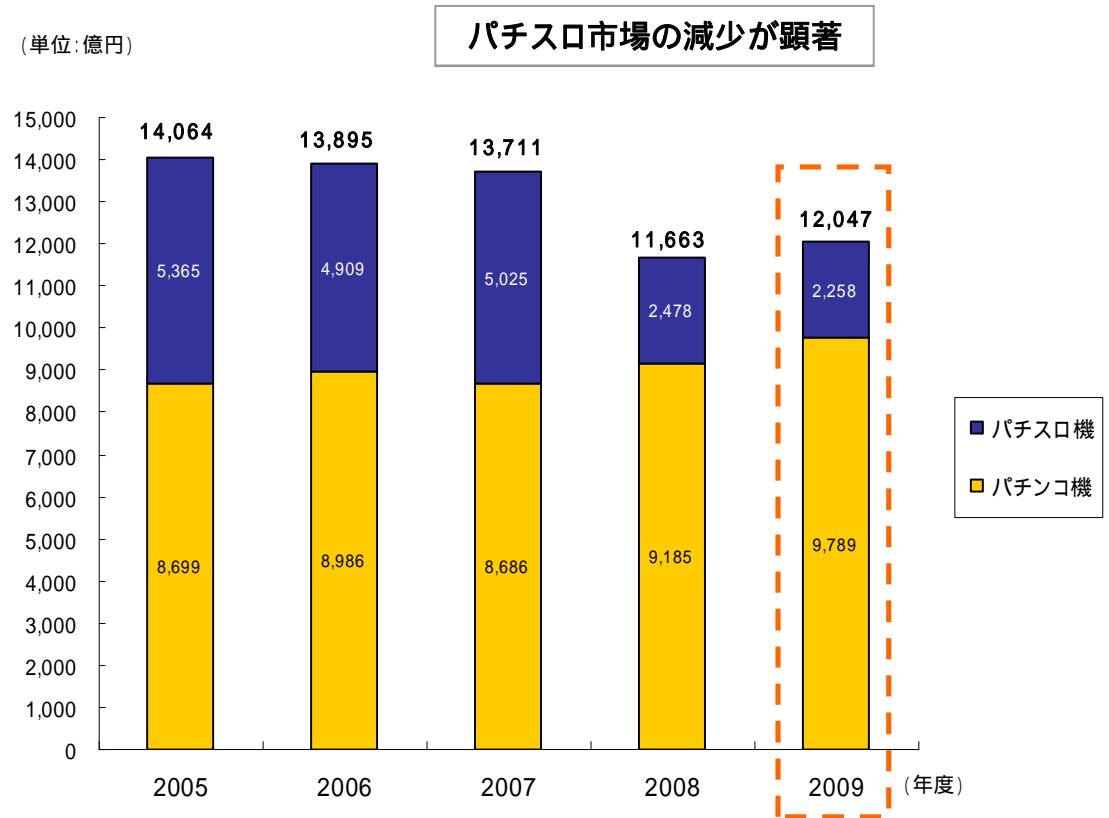
施設市場の不振に伴い業務用機器販売市場は縮小傾向
遊技機市場は震災の影響により先行き不透明

業務用機器市場規模推移



出所:「アミューズメント産業界の実態調査報告書」

遊技機市場規模推移



出所: (株)矢野経済研究所「パチンコ関連機器市場に関する調査結果 2008,2009,2010」をもとに株式会社カプコン作成 (メーカー売上ベース)

2-4. アミューズメント機器事業 戦略および計画

家庭用ゲームの人気シリーズを積極的に活用し
収益貢献事業として機能

パチンコ&パチスロ事業 戦略

(1) 自社筐体ビジネスの継続的な展開

- ・フィールズ株式会社との提携を継続
- ・自社の開発力と全国的な販売網の確保による相乗効果

(2) 受託ビジネスによる収益の確保

- ・自社筐体ビジネスと並行し収益を安定化



パチスロ機「戦国BASARA2」

2-4. アミューズメント機器事業 戦略および計画

家庭用ゲームの人気シリーズを積極的に活用し
安定事業として収益を下支え

業務用機器販売事業 戦略

安定的な商品投入による収益確保

- ・自社コンテンツおよび他社ライセンスを活用したメダルゲーム機を開発

『New スーパーマリオブラザーズWii コインワールド』ほか数機種を投入予定

アミューズメント機器事業 計画 (P&S事業および業務用機器販売事業合計)

(単位:百万円)

	2010/3	2011/3	2012/3計画	増減
売上高	4,545	7,903	8,800	897
営業利益	-347	2,638	1,200	-1,438
営業利益率	-7.6%	33.4%	13.6%	-

2012年3月期売上計画構成比 P&S : 業務用機器販売 = 7 : 3

2-5. その他事業

2-5. その他事業 戦略および計画

当社ゲームコンテンツの水平展開における主軸として機能
コンテンツの活用により、ブランド価値の向上を狙う

キャラクターコンテンツ事業 戦略

「ワンコンテンツ・マルチユース」戦略を積極的に推進

- ・家庭用ゲームと連動したキャラクターグッズや攻略本の展開
- ・映像・映画化による非ゲームユーザー層への認知度向上

劇場版「戦国BASARA」2011年6月公開予定

その他ハリウッドでの映画化を継続的に推進



劇場版「戦国BASARA – The Last Party –」
CAPCOM/TEAM BASARA

その他事業 計画

(単位:百万円)

	2010/3	2011/3	2012/3計画	増減
売上高	3,049	3,893	3,500	-393
営業利益	1,016	1,098	800	-298
営業利益率	33.3%	28.2%	22.9%	-

3 . 2012年3月期 業績予想

3. 2012年3月期 業績予想

前期の大型タイトルの反動減により減収減益となるものの、
オンラインゲーム事業およびモバイルコンテンツ事業の
成長で営業利益率を維持

(単位:百万円)

	2011/3	2012 /3計画	増減
売上高	97,716	86,000	-11,716
営業利益	14,295	12,100	-2,195
営業利益率	14.6%	14.1%	-
経常利益	12,861	12,000	-861
当期純利益	7,750	7,000	-750

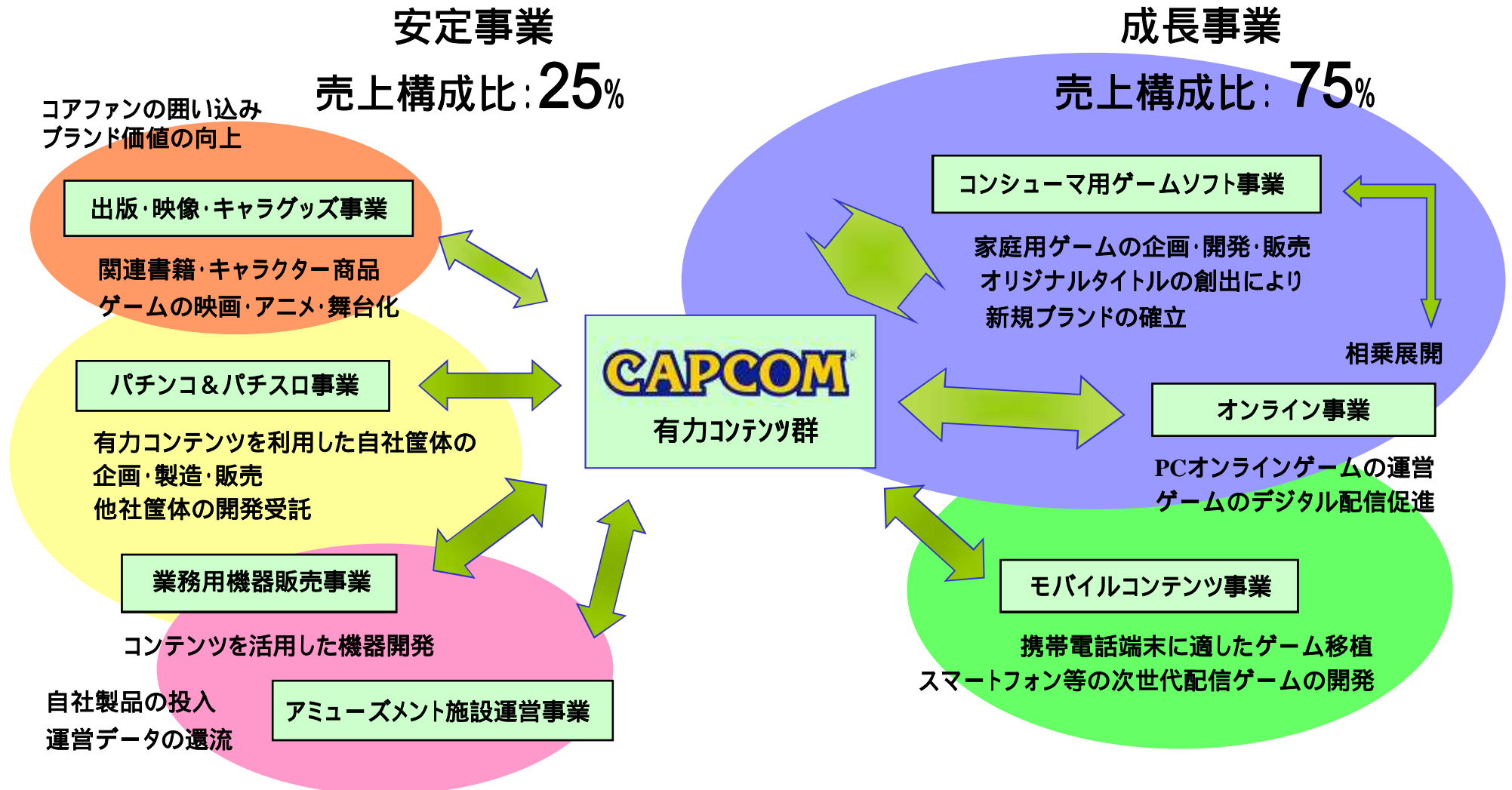
1株当たり予想当期純利益118円47銭

配当は中間15円、期末25円の年間40円を予定

4 . 補足 : カプコンの基本情報

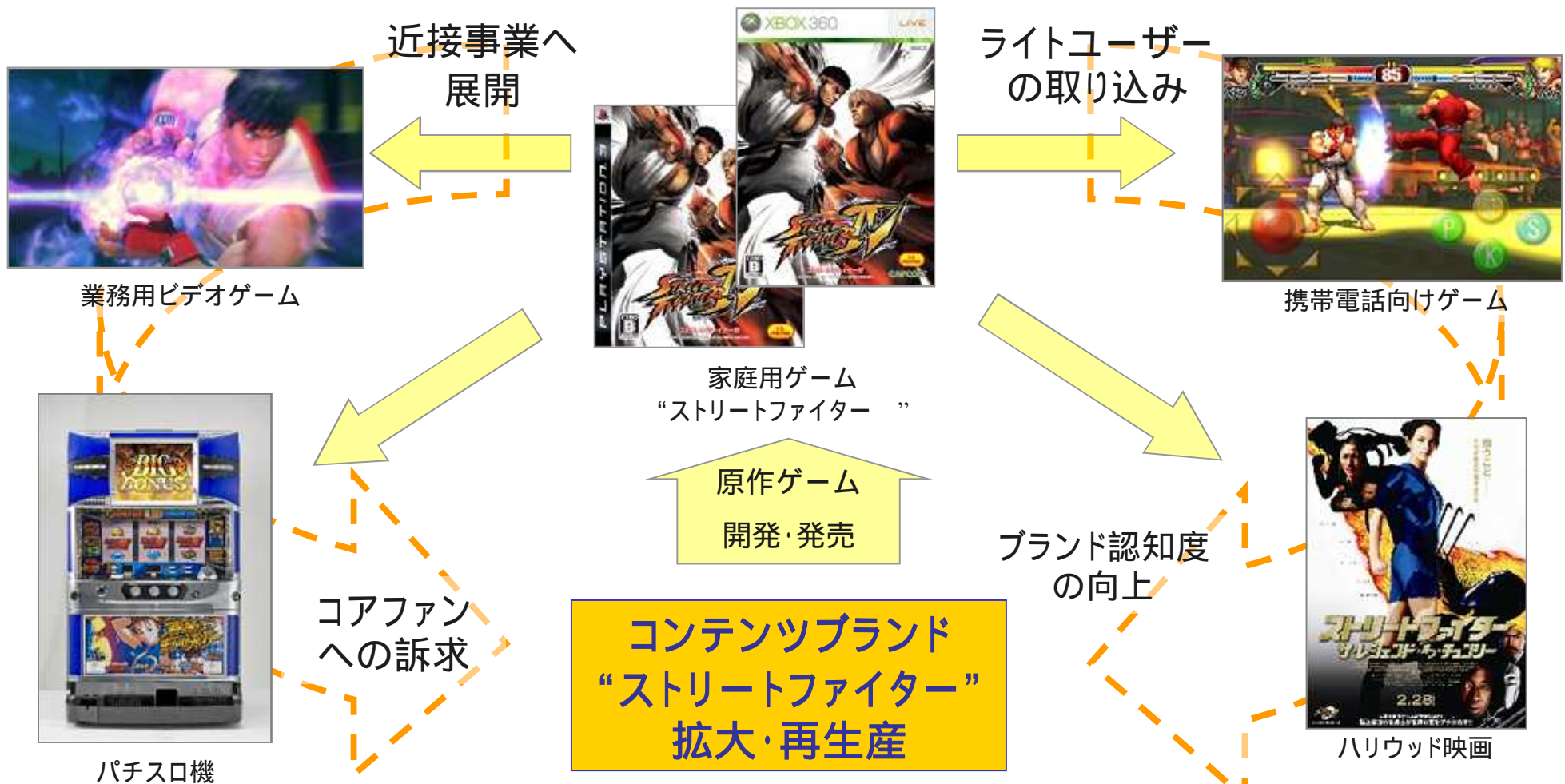
4-1. 当社の事業展開

ゲームコンテンツを核に、近接事業へと幅広く事業を展開



4-2. 事業展開例「ストリートファイター」

当社の持つ強力なオリジナルゲームコンテンツは、
家庭用ゲーム機に留まらず多様な事業で活躍している



© CAPCOM CO., LTD. / Based on Capcom's Street Fighter Video Games

CAPCOM

4-3. 当社の競争力

家庭用ゲームのタイトルブランドを数多く所有し、
グローバルで高い人気を誇る

1. 強力なタイトルラインナップ

(1) 家庭用ゲームソフト市場での成功と、水平展開の鍵である自社コンテンツを数多く保有

- | | |
|-------------------------|---------------------------|
| ・「バイオハザード」シリーズ 4,500万本 | ・「ストリートファイター」シリーズ 3,100万本 |
| ・「デビルメイクライ」シリーズ 1,000万本 | ・「モンスターハンター」シリーズ 1,800万本 |
| ・「ロストプラネット」シリーズ 470万本 | ・「デッドライジング」シリーズ 450万本 |

2011年3月31日時点

2. 海外を中心とした事業展開力

(1) 成長が見込める北米・欧州市場で着実にダブルミリオンヒットを輩出

(2) トップタイトルの売上構成比 海外：国内 = 90%：10%

3. 世界有数のゲーム開発力と技術力

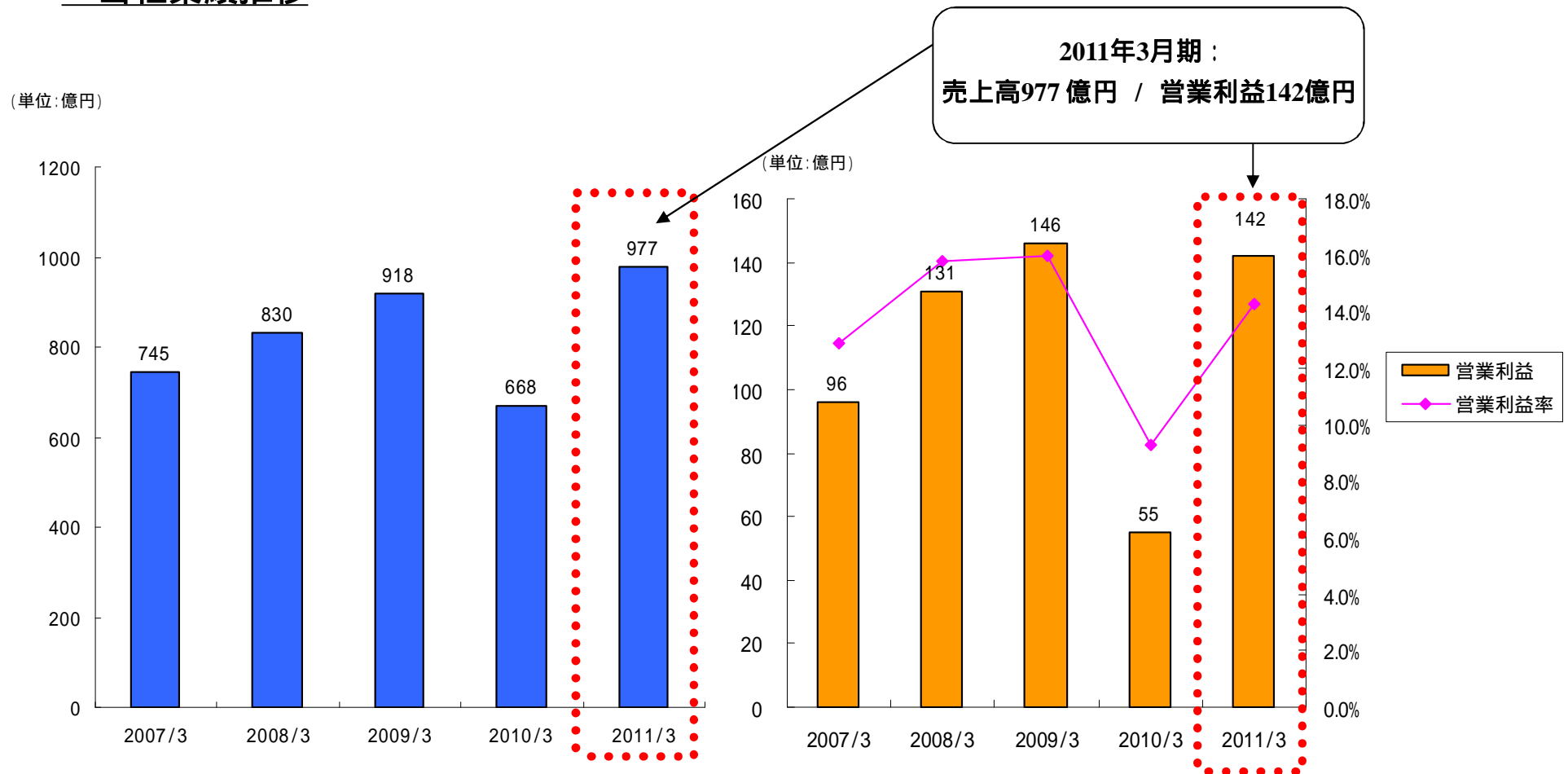
(1) 有力シリーズのみに依存せず、新規オリジナルコンテンツを毎年創出し、更なる事業成長の基盤を開拓

(2) ゲーム開発の基礎研究にも力を入れ、マルチプラットフォーム対応を実現する最先端の自社製開発環境「MTフレームワーク」を運用中

4-4. 過年度業績推移

大型タイトルの販売が好調に推移し、
2011年3月期は過去最高売上高を達成

当社業績推移



5 . 補足 : 主要經營指標

5-1. 主要経営指標

経営成績

(単位: 百万円)

	2009/3	2010/3	2011/3	前期比	2012/3 計画	前期比
売上高	91,878	66,837	97,716	146.2%	86,000	88.0%
売上総利益	36,917	24,720	37,304	150.9%	35,100	94.1%
利益率	40.2%	37.0%	38.2%	-	40.8%	-
販売管理費	22,299	19,133	23,009	120.3%	23,000	100.0%
営業利益	14,618	5,587	14,295	255.9%	12,100	84.6%
利益率	15.9%	8.4%	14.6%	-	14.1%	-
経常利益	13,808	5,530	12,861	232.6%	12,000	93.3%
利益率	15.0%	8.3%	13.2%	-	14.0%	-
当期純利益	8,063	2,167	7,750	357.6%	7,000	90.3%
利益率	8.8%	3.2%	7.9%	-	8.1%	-

セグメント別業績 < 事業種別 >

(単位: 百万円)

		2009/3	2010/3	2011/3	前期比	2012/3 計画	前期比
コンシューマ・ オンラインゲーム	売上高	-	43,702	70,269	160.8%	58,000	82.5%
	営業利益	-	7,835	12,499	159.5%	12,500	100.0%
	利益率	-	17.9%	17.8%	-	21.6%	-
モバイルコンテンツ	売上高	-	3,554	4,028	113.3%	4,700	116.7%
	営業利益	-	745	1,366	183.4%	800	58.6%
	利益率	-	21.0%	33.9%	-	17.0%	-
アミューズメント施設	売上高	-	11,985	11,621	97.0%	11,000	94.7%
	営業利益	-	590	1,131	191.7%	800	70.7%
	利益率	-	4.9%	9.7%	-	7.3%	-
アミューズメント機器	売上高	-	4,545	7,903	173.9%	8,800	111.4%
	営業利益	-	-347	2,638	-	1,200	-
	利益率	-	-7.6%	33.4%	-	13.6%	-
その他	売上高	-	3,049	3,893	127.7%	3,500	89.9%
	営業利益	-	1,016	1,098	108.1%	800	72.9%
	利益率	-	33.3%	28.2%	-	22.9%	-

2011年3月期より事業セグメント変更のため、過去実績を一部省略しております

セグメント別売上 < 所在地別 >

(単位: 百万円)

	2009/3	2010/3	2011/3	前期比	2012/3 計画	前期比
日 本	54,193	47,269	67,033	141.8%	55,000	82.0%
北 米	21,851	10,825	19,340	178.7%	20,500	106.0%
欧 州	14,167	7,813	9,966	127.6%	9,000	90.3%
そ の 他	1,665	928	1,376	148.3%	1,500	109.0%

5-2. 主要経営指標

広告宣伝

(単位:百万円)

	2009/3	2010/3	2011/3	前期比	2012/3 計画	前期比
単 体	2,926	2,686	3,293	122.6%	3,400	103.2%
連 結	6,816	5,299	7,046	133.0%	7,000	99.3%

アミューズメント施設店舗数

(単位:店)

	2009/3	2010/3	2011/3	前期比	2012/3 計画	前期比
連 結	40	38	37	-1	38	1

設備投資

(単位:百万円)

	2009/3	2010/3	2011/3	前期比	2012/3 計画	前期比
単 体	1,817	1,276	1,561	122.3%	2,100	134.5%
連 結	2,061	1,636	1,725	105.4%	2,700	156.5%

減価償却費

(単位:百万円)

	2009/3	2010/3	2011/3	前期比	2012/3 計画	前期比
単 体	3,390	2,876	2,846	99.0%	2,800	98.4%
連 結	4,143	3,368	3,315	98.4%	3,400	102.6%

従業員数

(単位:人)

	2009/3	2010/3	2011/3	前期比	2012/3 計画	前期比
単 体	1,455	1,620	1,636	101.0%	1,670	102.1%
連 結	1,813	1,930	2,089	108.2%	2,228	106.7%

開発投資額

(単位:百万円)

	2009/3	2010/3	2011/3	前期比	2012/3 計画	前期比
開発投資額	19,744	19,126	26,150	136.7%	31,000	118.5%
内 研究開発費	2,329	2,125	2,924	137.6%	2,600	88.9%

為替レート (期末)

	2009/3	2010/3	2011/3	前期比	2012/3 計画	前期比
ドル/円	98	93	83	89.2%	84	101.2%
ユーロ/円	129	124	117	94.4%	110	94.0%

5-3. 主要経営指標

CSソフト出荷本数 <プラットフォーム別>

(単位:千本)

		2009/3	2010/3	2011/3	前期比	2012/3 Plan	前期比
Playstation 2	タイトル数	10	10	1	-9	-	-1
	計	1,550	600	300	50.0%	-	-
Playstation 3	タイトル数	15	11	11	-	16	5
	計	4,450	2,700	6,200	229.6%	8,000	129.0%
PSP	タイトル数	18	20	11	-9	11	-
	計	3,250	2,400	6,200	258.3%	2,200	35.5%
Game Cube	タイトル数	-	-	-	-	-	-
	計	100	-	-	-	-	-
Wii	タイトル数	14	8	5	-3	2	-3
	計	1,700	3,200	1,400	43.8%	200	14.3%
NintendoDS	タイトル数	37	12	11	-1	9	-2
	計	1,350	1,000	1,700	170.0%	2,400	141.2%
Xbox 360	タイトル数	12	8	11	3	14	3
	計	4,300	1,700	4,200	247.1%	4,700	111.9%
PCその他	タイトル数	4	3	3	-	3	-
	計	600	900	500	55.6%	500	100.0%
合計	タイトル数	110	72	53	-19	55	2
	計	17,300	12,500	20,500	164.0%	18,000	87.8%

CSソフト出荷本数 <所在地別>

(単位:千本)

	2009/3	2010/3	2011/3	前期比	2012/3 Plan	前期比
日本	6,300	5,200	9,000	173.1%	7,000	77.8%
北米	6,000	3,600	6,000	166.7%	6,700	111.7%
欧州	4,500	3,400	5,000	147.1%	3,700	74.0%
アジア	500	300	500	166.7%	600	120.0%
合計	17,300	12,500	20,500	164.0%	18,000	87.8%

将来の見通しに関する注意事項

この資料に記載されている経営戦略、計画や見通しなどは、過去の事実を除いて将来の予測であり、現時点において入手可能な情報や合理的判断の根拠とする一定の前提条件に基づいており、実際の業績等は今後の様々な要因によって、これら見通しとは大きく変動する場合があります。

また、当社を含め当業界は、ユーザーニーズの多様化など、市場環境の変化によっては業績が大きく振れる可能性があります。

業績等の変動要因としては、売上高の過半数を占める家庭用ゲームソフトのヒットの有無や販売本数の多寡、家庭用ゲームソフト開発の進捗状況、家庭用ゲーム機の普及動向、海外市場の売上状況、株価、為替動向、他社との開発、販売、業務提携、市場環境の変化などが挙げられます。

また、業績に影響を与える要因はこれらに限定されるものではありません。