

「世界有数の開発力」と「有力コンテンツ」という強みを活かして3つの成長戦略で収益最大化を図ります。

代表取締役社長
最高執行責任者(COO)

辻本 春弘



当社は、ここ数年、主力のコンシューマ用ゲームソフト事業を中心とした成長戦略が功を奏し、安定した成長を遂げてきました。当期は4期ぶりの減益となりましたが、「マルチプラットフォーム」や「ワンコンテンツ・マルチユース」などの基本戦略の方向性に何ら問題はなく、戦術面の強化により再び成長軌道に乗せることができると確信しています。私からは、COOとして中期経営目標を達成するための事業戦略についてご説明します。

世界で勝ち抜く競争優位性を保有

コンテンツ産業においては、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一つは、主力のコンシューマ用ゲームソフト事業で「オリジナルコンテンツを生み出す高い開発力」を駆使して、優れたコンテンツを送り出してきたからです。

開発力の高さは、「開発者のクリエイティビティ」と「開発者が能力を發揮できる組織体制」の2つが必要と考えており、当社は構造改革によりこれらの両立に成功しました。

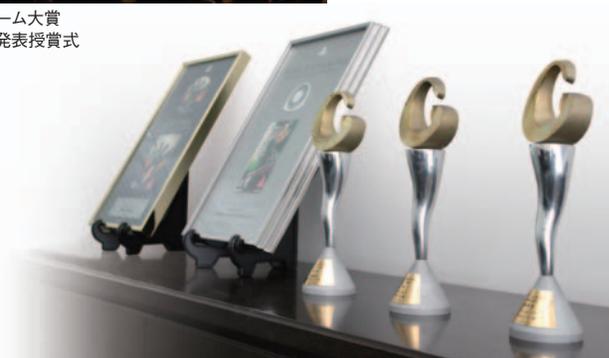
また、基本戦略であるマルチプラットフォーム展開を推進するため、ゲーム開発の基礎研究にも注力しています。当社独自の開発統合環境「MTフレームワーク」は、Xbox 360、PS3、PCの3機種で開発工程の約80%を共通化できるため、費用を大幅に削減し、それに要する期間も従来の3分の1に短縮するなど、開発の効率化を実現しました。

これらにより、当社の開発するコンテンツは、①クオリティが高く、②オリジナリティにあふれ、③開発コストが妥当であるなど、世界で勝ち抜く競争優位性を備えています。

数々のゲームアワードを受賞



日本ゲーム大賞
2009発表授賞式



有カコンテンツ(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。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

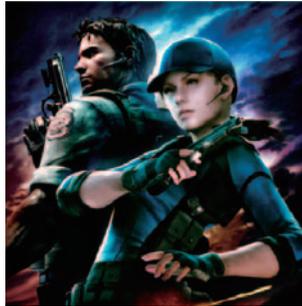
当社の強みの一つとなっています。

さらに、「グローバルで通用する知的財産を多数保有」することで、もう一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、コンシューマ用ゲームソフト事業の成功を、それ以外の事業の成功につなげて、コンテンツ市場において収益を幾重にも享受できるビジネスモデルを構築しています。

カプコンの保有する有力コンテンツ群



「ストリートファイター」シリーズ
1991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です。翌年発売されたスーパーファミコン版は全世界で630万本を販売するメガヒットとなりました。2010年4月には最新作「スーパーストリートファイターIV」を発売しました。



「バイオハザード」シリーズ
1996年に1作目「バイオハザード」がプレイステーションで発売されました。主人公を操作しつつ、ゾンビから逃れるために武器やアイテムを駆使し脱出を試みるという“恐怖”をゲームで見事に再現し、世界中で人気を博しています。2010年2月には最新作「バイオハザード5 オルタナティブ エディション」を発売しました。



「モンスターハンター」シリーズ
“ハンターライフ”を堪能できるアクションゲームです。2004年の第1作発売以降、徐々にファンを増やし、プレイステーションポータブル版で大ブレイク。続編の「モンスターハンターポータブル 2nd G」では出荷本数400万本(ベスト版含む)を突破し、人気を不動のものとなりました。



「戦国BASARA」シリーズ
戦国時代の武将や史実を主軸としながらも、ユニークで斬新な世界観を創造した戦国アクションゲームです。現代的にアレンジされた魅力的な戦国武将が若いユーザー層に親しまれています。2005年の第1作発売以降、ゲームソフトだけでなく各種関連イベントやグッズ、TVアニメなど、様々なメディアで相乗効果を産み出している作品です。

ゆるぎない戦略をさらに強固なものへ

当社は、当期の業績変動を分析し、今後のさらなる成長を確実にするため、「開発の効率化・開発体制の再編成によるタイトルラインナップの拡充」、「オンライン事業の強化」、「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ています。

当期に主要タイトルの発売延期に至った根幹の原因である「特定の時期に偏重したタイトルポートフォリオ」を修正するべく、開発体制を再編成し、

大型タイトルの発売サイクルの短期化を図ります。また、海外向けタイトルを増加させるため、海外開発会社との連携を推進していきます。また、オンライン事業を強化し、PCオンライン市場やモバイル市場に対するダウンロードビジネスを積極的に展開していきます。さらに、事業展開の中核的な考え方である「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、この3つの成長戦略をそれぞれ具体的にご説明します。



マーケット
戦略

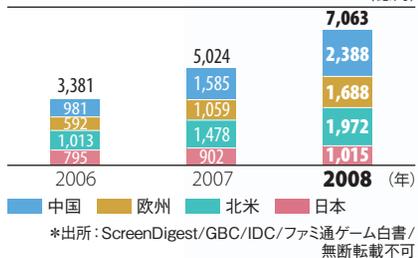
成長するオンライン市場に経営資源を集中し、新たな成長の柱へ

ゲーム市場の変化

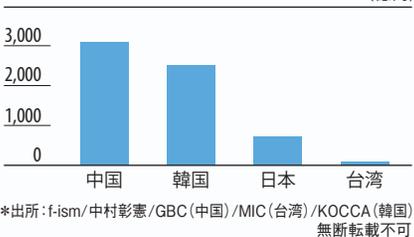
90年代前半まではパッケージが中心であったが、それ以降の情報通信技術の進展に伴い、全く新しいオンライン市場が誕生した



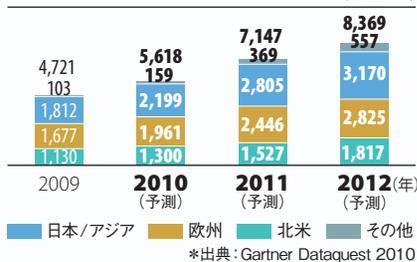
図表4 PCオンラインゲーム市場規模推移 (億円)



図表5 アジア各国のオンラインゲーム市場 (2009年) (億円)



図表6 モバイルコンテンツ市場規模推移 (百万ドル)



急 拡大を続けるオンラインゲーム市場

1983年のファミリーコンピュータ発売以降、家庭用ゲームソフト市場は拡大の一途を遂げ、ゲームソフトメーカーは家庭用ゲームソフト、すなわちパッケージソフトの開発を軸に展開してきました。

しかしながら近年、ネットワークのブロードバンド化の進展に伴い、①PCや携帯電話の通信高速化、②モバイルPCや携帯ゲーム機の普及、③携帯電話の多機能化・高機能化、④SNS(ソーシャルネットワーキングサービス)の拡大などにより、PCやスマートフォン、iPadなどの多機能端末は全てオンライン通信を具備したゲームプラットフォームへと変貌を遂げ、オンラインゲーム市場は急速に拡大し始めています。

PCオンラインゲーム市場は、これまで違法コピー問題でパッケージ販売が困難であったアジア地域において、オンラインによるID認証によりその問題を克服し、いまや7,063億円の規模にまで拡大しています(図表4および図表5参照)。

加えて、モバイルコンテンツ市場においては、世界人口の増加による携帯電話端末の普及や、iPhoneなど多機能端末の台頭により、モバイルゲームをプレイするユーザーが5億4,600万人(前年比85.8%増)と大幅に増加しました。その結果、2009年の市場は47.2億ドル(前年比15.5%増)となりました(図表6参照)。特に、ソーシャルゲームは国内では3社がサービスを提供しています。それぞれ会員数約2,000万人を有するなど、基本の無料プレイにアイテムを課金するビジネスモデルにより、これまでゲームに馴染みのなかった30歳代の女性層を獲得し、ゲーム人口の拡大に寄与しています。

一方、当社が主力とする家庭用ゲームのパッケージ市場は、250億ドル(前年比7.1%減)と4年振りにマイナス成長となりました。しかしながら、家庭用ゲームにおいても、オンライン機能が付加されたことでダウンロード配信が可能となり、オンライン売上が急増しています。

このように、オンラインゲーム市場は急速に拡大しており、パッケージ市場と同様に重要な成長分野になりつつあります。



現在～未来のゲーム市場

端末の多様化と増加により、
オンライン市場は成長を続ける

成長戦略としてオンライン・ダウンロードビジネスを強化

このように市場環境が急激に変化する状況下、当社は、中期経営目標を達成するための成長戦略として、「オンライン事業の強化」を打ち出し、コンシューマ・オンラインゲーム事業に経営資源の85%を投下します。

戦略の骨子としては、①従来の家庭用ゲームにおけるダウンロードコンテンツの充実、②PCオンラインゲームのアジア展開の強化、③スマートフォン・SNS向けゲームのタイトル数増加、の3つを掲げています。

まず、家庭用ゲームでは、主要ソフトの全てをオンライン対応にします。グローバルでのオンライン対戦システムの導入や継続的な追加アイテムの投入により、ユーザーのプレイ時間を長期化し、新たなユーザー（パッケージ販売）を誘引するとともに、追加課金収入を獲得します。また、過去資産を再活用し、ゲームソフト自体のダウンロード販売を推進します。

次にPCオンラインゲームでは、世界で通用する当社の人気家庭用ゲームを活用し、アジア地域で展開していきます。現在、『モンスターハンター

iPad 向け



『バイオハザード4 iPad edition』

ダウンロード販売専用 PS3/Xbox360/Wii 向け



『ロックマン10』

iPhone (スマートフォン) 向け



『バイオハザード4 for BEGINNERS』

PC 向け



『モンスターハンター フロンティア オンライン』

フロンティア オンライン』を日本・韓国・台湾で配信し、将来的にはオンライン最大市場である中国を視野に入れるなど、順次配信地域を拡充していきます。なお、これらの地域ではカントリーリスクの回避と運営ノウハウの習得のため、現地の有力運営会社と提携していきます。

次にスマートフォン向けゲームでは、平均購入単価の高いコア層向けには自社の人気タイトルを投入し、ユーザー数の多いカジュアル層向けにはテレビ番組など他社著作権を利用したコンテンツを活用することにより、「販売単価」と「ダウンロード数」を向上していきます。

また、SNS向けゲームには、株式会社ディー・エヌ・エーと提携し、「モンスターハンター」シリーズを配信するなど、家庭用ゲーム・モバイルゲームの多様なユーザー層を幅広く取り込むため、当社コンテンツとコミュニケーションシステムを融合したサービスを積極的に提供していきます。

既に、当社の2010年3月期のオンラインコンテンツ売上高は、100億円（前期比42.9%増）と大きく伸びており、今後も成長戦略により、市場の伸び率を上回る成長を遂げていきます。

開発・販売
戦略

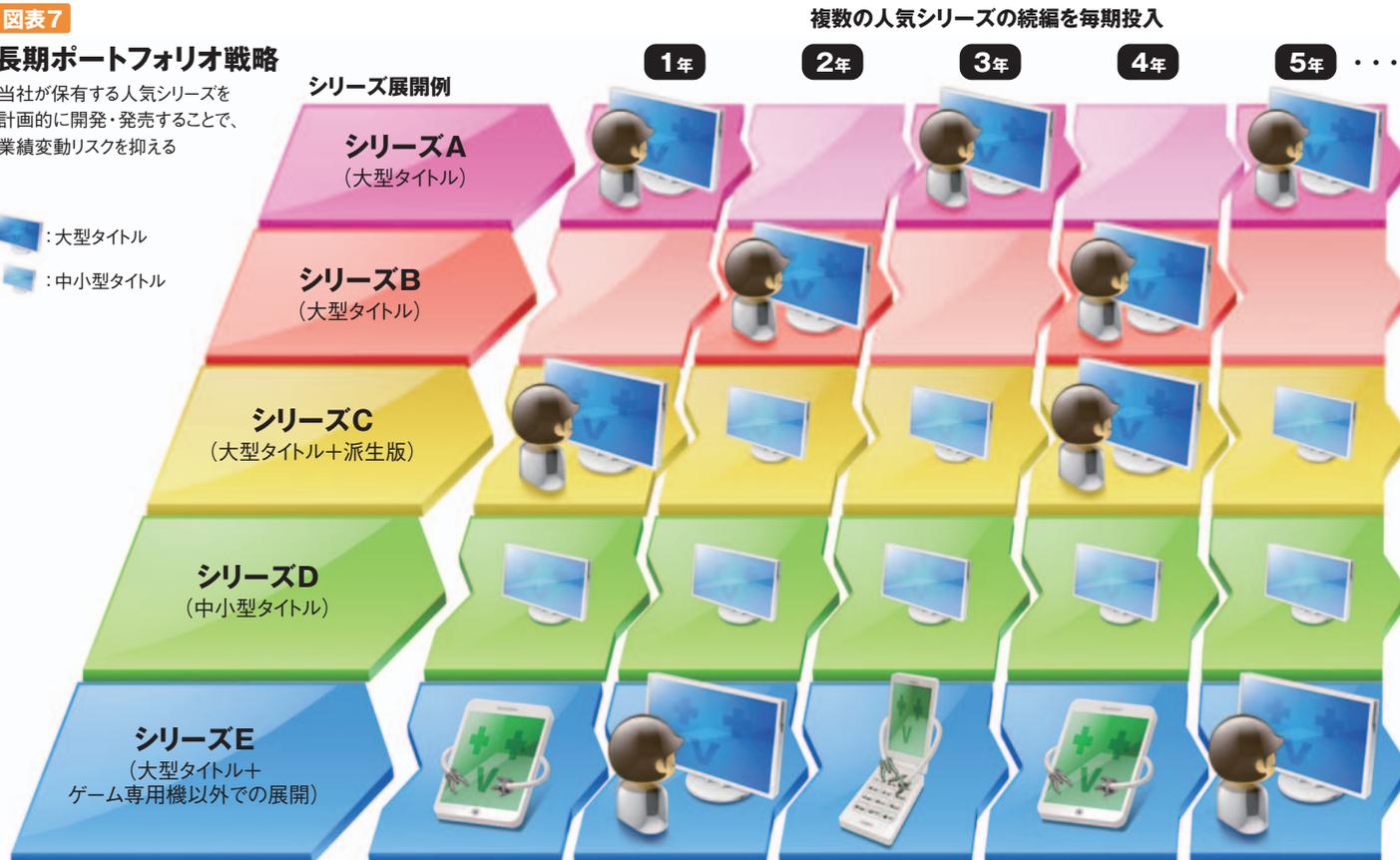
人気シリーズの計画的リリースで 安定収益を確保

図表7

長期ポートフォリオ戦略

当社が保有する人気シリーズを計画的に開発・発売することで、業績変動リスクを抑える

-  : 大型タイトル
-  : 中小型タイトル

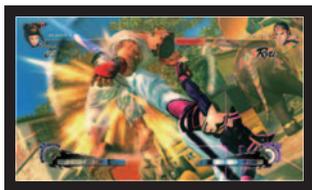


シリーズ作の継続投入に向けて 開発リソースを最大限活用

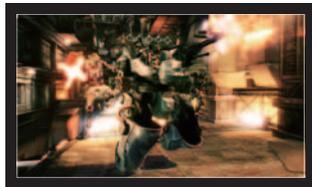
ヒット作の有無が業績を左右するゲームソフト業界において、当社は持続的な安定成長を図るため、複数の大型タイトルの中長期的な開発スケジュールをまとめた60ヵ月マップを作成しました。これに基づいて開発チームを編成することで、複数の人気シリーズの続編を每期投入できるようになり、コンシューマ用ゲームソフト事業の安定成長に寄与しています。しかしながら、今後も持続的な成長を遂げるには、単年度に発売する大型ソフトを安定的に増加させる必要があります。そのため、当社では「開発の効率化・開発体制の再編成によるタイトルラインナップの拡充」を成長戦略に掲げており、重要な要素として①人気ソフトを多数保有し、増やすこと、②それらタイトルの続編の発売サイクルを短期化する開発体制を構築すること、の2点を推進します。

1つめの理由として、人気ソフトは固定ファンを獲得しているため、シリーズ化した場合でも、ユーザーや小売店は前作の面白さや販売実績から続編を安定的に購入・仕入れる可能性が高く、連続ヒットの確率が高まることが挙げられます。しかしながら、このような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企業は每期シリーズ作品を投入することが難しく、業績の谷間ができてしまいます。したがって、業績を安定化させるには多数の人気作品を保有しておくことが重要なのです。当社では、「モンスターハンター」や「ストリートファイター」、「バイオハザード」など多数の大型タイトルを保有していることに加え、「戦国BASARA」や「逆転裁判」など中小型タイトルも充実しています。さらに、開発投資額の20~30%を新作に投資するとともに、過去資産(タイトル)も再活用することで、ラインナップを増加させていきます。

2011年3月期も大型タイトルの発売を多数予定



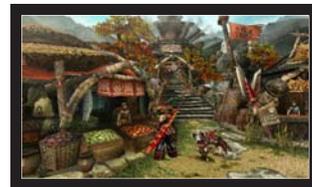
『スーパーストリートファイター IV』



『ロストプラネット 2』



『デッドライジング2』



『モンスターハンターポータブル 3rd』

2つめの理由は、大型タイトルの開発は一般的に最大100名以上の開発者が携わるため、複数の続編タイトルを同時に開発し、かつ開発工程を短縮するには大規模な開発体制を構築しなければならないことです。そこで当社では、①自社開発者の採用強化、②外部開発会社の積極活用、③海外開発会社との連携を推し進め、開発リソースを確保していきます。とりわけ、②に関しては、作品の中核部分を自社で担当し、作業的な部分を外部開発会社へ委託すること(開発のハイブリッド化)で、開発期間を短縮できます。また、③に関しても、開発リソースの確保と海外セールスの拡大を図るため、『デッドライジング2』などの人気シリーズ作品を中心に開発委託することにより、「海外テスト」と「カプコンテスト」を融合した製品開発を推進します。

このように、当社では、各シリーズタイトルを適切な間隔で継続的に投入するとともに、社内外の開発リソースを最大限活用し発売サイクルを短期化することで、中長期で持続的成長を可能にする長期タイトルポートフォリオを形成していきます(図表7参照)。

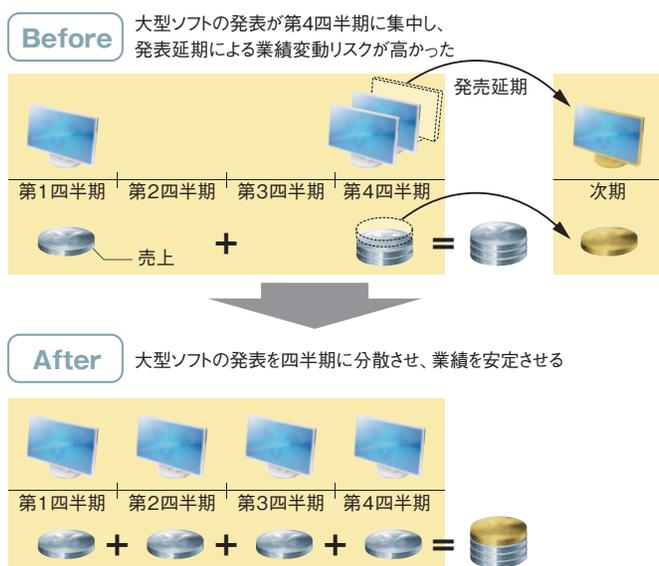
四 半期ごとに大型タイトルを投入し、リスクを回避

当社では、長期だけでなく短期での業績の安定化も志向しています。当期業績ダウンの要因として、市場環境や競合タイトルの状況を勘案した大型タイトルの発売延期がありました。根幹の原因は「特定の時期に偏重したタイトルポートフォリオ」にあります。

従来、他社の大型ソフトは最大需要であるクリスマスシーズンの第3四半期に集中していたため、当社は比較的空いている第4四半期に大型ソフトを複数発売する戦略を採用していました。しかしながら、近年、他社も同様の戦略で追従してきたため、第4四半期に複数のタイトルを投入するリスクが高まってきました。

したがって、当社では、長期タイトルポートフォリオをさらに精緻化し、単年度の各四半期に大型タイトルをそれぞれ配置することで、競合タイトルとのバッティングなどによる業績への悪影響などのリスクを分散していきます(図表8および図表9参照)。

図表8 短期ポートフォリオの改善



図表9 2011年3月期ゲームソフト販売計画

タイトル名	地域	発売時期
PS3 Xbox 360 スーパーストリートファイター IV	日本 北米 欧州	第1四半期
PS3 Xbox 360 ロストプラネット 2	日本 北米 欧州	第1四半期
PS3 Xbox 360 デッドライジング2	日本 北米 欧州	第2四半期
PSP モンスターハンターポータブル 3rd	日本	第3四半期
PS3 Xbox 360 MARVEL VS. CAPCOM 3 Fate of Two Worlds	日本 北米 欧州	第4四半期

メディア
戦略

人気コンテンツを さまざまなメディアでマルチユース



ワンコンテンツの収益を幾重にも享受するために

「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コンシューマ用ゲームソフト事業以外の新たな収益機会を創出、②同時期に多面展開することで露出拡大によるブーム感を醸成（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

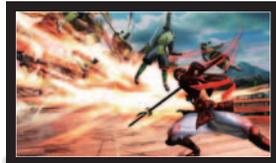
人気コンテンツを多数保有しており、これを複数の用途に活用する「ワンコンテンツ・マルチユース」戦略を推進することで、収益を幾重にも享受できる企業といえます。

当社では、この戦略によってコンシューマ用ゲームソフト事業の成功を、それ以外の事業の成功につなげています。

遊園地アトラクションも加えて多メディア展開を強化

当期は国内を中心に舞台化などのタイアップイベントに注力し、舞台「戦国BASARA」やJTB旅行ツアー「戦国BASARA 伊達軍ツアー」を実施しました。加えて、地方自治体とタイアップして当社キャラクターを用いたご当地商品を販売するとともに、宮城県知事選挙のPRキャラクター

『戦国BASARA』シリーズ



家庭用ゲーム



書籍
©CAPCOM/TEAM BASARA



ツアー



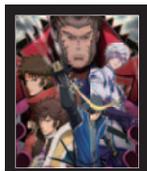
選挙啓発ポスター



舞台



ユーザーイベント

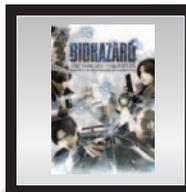
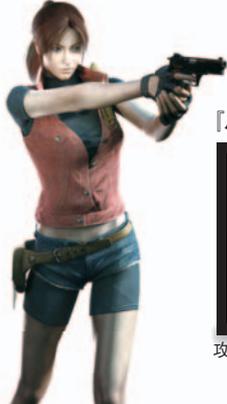


テレビアニメ
©CAPCOM/TEAM BASARA



業務用ビデオゲーム

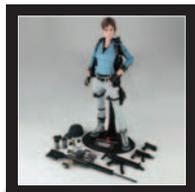
『バイオハザード』シリーズ



攻略本



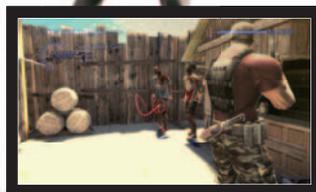
モバイルゲーム



キャラクターグッズ



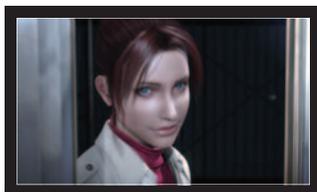
パチスロ機
©YAMASA Co., Ltd.
All Rights Reserved.



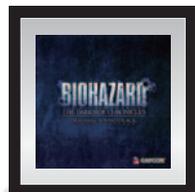
家庭用ゲーム



ハリウッド映画
©2010 Sony Pictures Entertainment(J) Inc.
All Rights Reserved.



CG映画
©2008 カプコン/バイオハザードCG制作委員会



サウンドトラック

に起用されるなど、地方活性化の一助としても貢献しました。また、宝塚歌劇団「逆転裁判2 -蘇る真実、再び...-」や東京フィルハーモニー交響楽団「モンスターハンター5周年記念オーケストラコンサート〜狩猟音楽祭〜」を開催しました。いずれも、シリーズファンだけでなく、ゲームをプレイしない女性層や年配層にも訴求することができ、タイトルの認知度を向上させています。その結果、当期に発売した家庭用ゲーム『戦国BASARA バトルヒーローズ』や『逆転検事』が2作とも計画以上にヒットするとともに、キャラクター関連商品も好調に推移しました。

次期はさらに、シリーズ最新作が発売される「戦国BASARA」や「モンスターハンター」で多メディア展開を図ります。5周年を迎える「戦国BASARA」では舞台化・テレビアニメ化やJTBツアーの第2弾に加え、富士急ハイランドにおいてアトラクションを設置します。さらに、地方自治体

との連携を加速させるべく、地域興しの起爆剤としての活用をアピールしていきます。また、「モンスターハンター」でも、テレビアニメ化をはじめ、熊本県の遊園施設グリーンランドにおいてアトラクションを設置するとともに、ソーシャルゲームやアミューズメント施設向けグッズを投入するなど年末の家庭用ゲームソフトの発売に合わせて各種のコンテンツ展開を図ります。

これらの継続的な多メディア展開で幅広い顧客層にアピールすることにより、再び戦国ブームやモンハンブームを巻き起こし、ブランド価値と収益性のさらなる向上に取り組んでいきます。

オンライン戦略を核に成長を目指すカプコンの強みと課題

「オンラインゲーム事業」と「開発体制」の強化を掲げ、新たな成長路線を進めるカプコン。

その視線はどこへ向けられ、激変するゲーム市場をどう制するのか——ゲーム業界を熟知するアナリストの桜井雄太氏が、「カプコンの成長戦略」について代表取締役社長COO辻本春弘と議論を交わしました。

グローバルな競争を勝ち抜く3つのポイント 「開発力」「マーケティング力」「経営力」

桜井●世界のゲームソフト市場全体の動向を俯瞰すれば、つい数年前まで頭ひとつリードしていた日本のソフトメーカーの競争力が、最近になって欧米勢に凌駕されつつあります。激しさを増すグローバル競争の中で生き残るためには「開発力」「マーケティング力」「経営力」の3つのポイントが重要だと考えますが、社長として自社をその3点で評価していただけますか。

辻本●まず「開発力」に関しては、世界的に見てもハイレベルにあると考えています。これは、マルチプラットフォームでの同時開発を可能にする「MTフレームワーク」など開発環境を整備して効率化を進めてきたことと、開発陣のトップ自らが危機意識をもって優秀な人材を育ててきた成果だと考えます。実際にその成果となる『バイオハザード5』などは海外からも高い評価を受けています。

桜井●たしかにその通りです。しかし一方で、近年の海外向けのタイトル『バイオニック コマンドー』や『Dark Void』などは、販売計画と実売との間にかなり差があります。この原因をどうお考えですか。

辻本●これらは、海外の開発会社が当社に企画を持ち込んできたもので、彼らに開発を一任していました。しかし、外注開発会社の管理を徹底できず、社内での開発タイトルと同レベルのクオリティを保てませんでした。もちろん、これからも外部での開発は続けますが、当社がしっかりと方向性を

示して、肝となる部分の制作や進行管理で主導権を握って開発を進めていかなければならないと考えています。

桜井●外部、特に海外の開発会社の管理は御社の課題の一つですね。では、「マーケティング力」や「経営力」の自己評価はいかがですか？

辻本●それに関しては、今後の課題となる点が多いと率直に感じています。ゲーム市場は日本よりも海外の方が成長し続けているにもかかわらず、カプコンの販売組織は日本に偏っており、マーケットの大きさと販売組織の規模のバランスがとれていません。当然、海外での組織強化が急務であり、実際に、市場規模に見合った人員配置を進めつつあります。これまで、それができなかった理由は、「良いものを作れば自然に売れる」という発想があったと思います。私自身の反省としては、「開発力」に頼りすぎるあまり「マーケティング力」の強化を疎かにしてきた「経営力」の面で、問題があったと考えています。

オンラインゲームは、全く新しい「会員制ビジネス」

桜井●今おっしゃった海外での「マーケティング力強化」の一環として、東アジア市場でオンラインゲーム事業を展開されています。しかし、同市場で先行している日本企業はどこも苦戦続きで、撤退した会社もあるのが現状です。カプコンとしては、この市場をどのように攻略されるおつもりですか。

桜井 雄太 × 辻本 春弘

野村證券株式会社
シニアアナリスト

株式会社カプコン
代表取締役社長
最高執行責任者(COO)

辻本 ● 東アジア市場ではゲーム専用機の普及が遅れており、また海賊版対策のため、PCオンラインゲームでの参入が主流です。第一弾として、既に日本で成功しているPCオンラインゲーム『モンスターハンター フロントティア オンライン』を東アジア市場でも成功させます。運用形態については現地パートナー企業の力を借りながら韓国、台湾、各市場の特性に応じた体制を構築し、将来的には中国での展開も視野に入れています。

桜井 ● 国内のオンラインゲーム市場では、近年ソーシャル・ネットワーキング・サービス(SNS)が急速に台頭し、例えばGREE株式会社(GREE)や株式会社ディー・エヌ・エー(DeNA)は、携帯電話を使ったゲームを展開して高収益を確保しています。こういった動きに対しては、相当な危機感を持たれているのではないですか？

辻本 ● SNSのビジネスモデルは脅威ではありますが、魅力的だとも感じています。これまでのゲーム会社のモデルは「パッケージを作って小売店に販売する」いわば「BtoB」のビジネスでした。それに対して、SNS各社のビジネスは、「一定の会員ユーザーを集めてサービスを提供する」という「BtoC」の会員制ビジネスです。このスキームなら継続的にユーザーのニーズやトレンドを捉えられ、安定した収益を実現できます。また、開発の途中段階でも配信を開始し、ユーザーの声を反映させながら開発を続けていく、そんな自由度の高い開発もできます。見倣うべき点が多いと考えています。

桜井 ● 脅威とおっしゃいましたが、マルチプラットフォーム戦略を展開している貴社としては、SNSにゲームを配信していく道もあります。

辻本 ● おっしゃるとおり、SNSのプラットフォームにコンテンツを提供することも戦術の一つとなります。実際に、2010年8月からDeNA社の「モバゲータウン」に「モンスターハンター」シリーズのゲームを配信します。しかし、会員制ビジネスは、より多く集客力のあるサービスが主導権を握るビジネスですから、カプコンが独自で一定の会員数を獲得できるような仕組みも考えていきます。

桜井 ● SNSの成長の理由は、運営企業とユーザーとの距離感を縮めて、まさに相手の体温までわかるような近さで接しているからでしょう。しかし、

彼ら新興勢力に、大手のゲームメーカーが押されているのは、歯がゆい思いもあるのではないですか。

辻本 ● もちろん、ゲーム作りのノウハウ、クオリティに関しては、当社に一日の長があると自負しています。当社が保有する各タイトルには多くの固定ファンがいますし、さらに、オンラインゲームに関しても『モンスターハンター フロントティア オンライン』は、これまでに約150万アカウントを記録しています。このゲームの運用を通じて、いかにユーザーを飽きさせず満足度を高めるか、そしてそれを収益へと結びつけるか、ノウハウを蓄積しています。これはさらに、パッケージゲームの追加ダウンロード販売にも応用できます。

カプコンの今後を支える新たな成長エンジン

桜井 ● オンラインゲーム市場への取り組みは着々と進めているのですね。一方で、もう少し長い目で見たとときに、多様化が進み、ユーザーの嗜好もプラットフォームも目まぐるしく変化するゲーム業界で、これまで以上の成長を実現していくために、経営者として考えていることはありますか。今後の経営の方向性について教えてください。

辻本 ● 「面白いゲームを実現するために知恵を絞り続けること」がこれまでのカプコンの成長を支えてきた企業文化です。その中核を担ってきたのが開発セクションであり、この数年間で、このカプコンの企業文化をしっかりと受け継ぐ人材を段階的に育てていきたいと考えています。その上で、更なる成長のためには、これまでのパッケージゲーム事業に次ぐ第2、第3の成長エンジンとなる事業を育てることが必要であり、新たな事業を創出することができる環境を整えることが私の務めだと思っています。

桜井 ● おっしゃるようなカプコンの企業文化を活かして、新たな事業を展開していく。その一つが、先ほどおっしゃったBtoC型の会員制ビジネスですか。

辻本 ● はい、オンラインビジネスによって、カプコンのビジネスモデルが大きく変貌を遂げる可能性は非常に高い。直接ユーザーと向き合うビジネスへとシフトすることで、新たな成長ステージを歩むことができると確信しています。ご期待ください。



対談を終えて

辻本春弘社長にお会いして、世の中の変化に対応し、先取りしようという気概を感じ、非常に力強い方だという印象を抱きました。その気概が、熾烈な競争を繰り広げるオンライン市場に経営資源を集中投下するとの経営判断へと結びついたのでと思います。しかしながら、カプコンという大きな組織で、これまで培ったビジネスのスタイルとは違う、BtoCの会員ビジネスを成功させるのは容易ではありません。また、外注管理やマーケティング体制についても、海外のトップメーカーに追いつくにはある程度時間を要すると思います。意欲だけではなく実行力に期待し、カプコンの優れた「開発力」が新市場でどのように存在感を発揮するのか、今後も注視していきます。



桜井 雄太(さくらい・ゆうた)
野村證券株式会社金融経済
研究所 企業調査 二部情報
通信産業調査室 シニアアナ
リスト。社団法人 日本証券
アナリスト協会 検定会員。
東京都出身。ゲーム業界・遊技
機器業界に精通したアナリスト
として、評論・執筆活動を
幅広く展開。