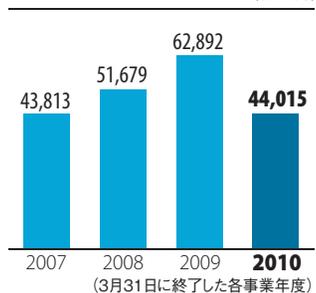




コンシューマ用ゲームソフト事業

家庭用ゲームソフトを開発・販売するとともに、PCオンラインゲームを配信しています。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するゲームを開発しています。アクションゲームやアドベンチャーゲームを得意とし、創造性あふれる多くのミリオンタイトルを生み出しています。

売上高 (百万円)



営業利益率 (%)



市場の動向

市場は縮小傾向ながらもPCオンラインゲームとダウンロードコンテンツの需要増大により横ばい。

2009年の家庭用ゲームソフト(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(この詳細な要因については、P11CEOインタビュー、Q.1の1.市場環境を参照ください)。

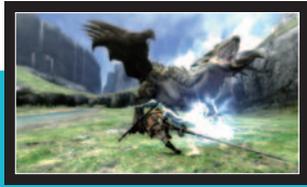
パッケージ市場は主に北米・欧州・日本の3つで構成されています。2000年頃はそれぞれ5:3:2の比率でしたが、少子化などによる日本市場の成熟や、世界的なゲーム人口の増加とゲーム新興国の成長を受けて、海外比率が年々高まっています。2009年は、北米112億ドル(前年比11.1%減)、欧州102億ドル(前年比7.3%減)、日本34億ドル(前年比6.3%増)と、海外市場が約90%を占めています(図表10参照)。なお、日本市場のみが増加している要因は、各社から国内向け大型タイトルが多数発売されたためです。

一方、P19「カプコンの成長戦略」で詳述の通り、PCオンラインゲーム市場と家庭用ゲームソフトにおけるダウンロードコンテンツ市場は、世界的なネットワークインフラの整備により急速に伸長しています。

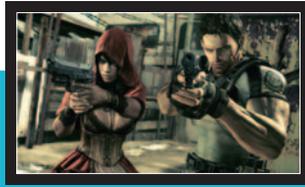
SWOT分析表

<ul style="list-style-type: none"> ● 世界有数の開発力および技術力 ● オリジナルの人気コンテンツを多数保有 ● 海外ユーザーの嗜好に合わせたコンテンツ展開力 	<ul style="list-style-type: none"> ● 海外マーケティング力の弱さ ● 特定のジャンルに依存 ● 開発者不足
<ul style="list-style-type: none"> ● アジア地域でのオンラインゲーム市場の拡大 ● ネットワークインフラ向上によるダウンロード配信市場の拡大 ● 新世代機の登場による新たなプラットフォームサイクルの開始 	<ul style="list-style-type: none"> ● 遊びの多様化によるゲームのプレゼンスの低下 ● ソーシャルゲームなど新たな市場の台頭 ● パッケージソフトの平均販売単価の下落

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



『モンスターハンター3(トライ)』



『バイオハザード5 オルタナティブエディション』



『逆転検事』



『ロストプラネット2』

パッケージ市場の縮小を十分補う成長を果たしているため、これら市場への対応スピードがソフトメーカーの業績に影響を与えています(図表11参照)。

今後の見通しとしましては、2010年もパッケージ市場は縮小し、230億ドル(前年比8.0%減)まで減少すると見込んでいます。今後、ニンテンドー3DSの発売をはじめ、「Kinect」や「PlayStation Move」などの新型コントローラーの投入により新たな需要を喚起し、持ち直しを期待するものの、販売形態の多様化や平均小売価格の下落による影響は強く、市場は2013年まで続落すると予想されます。一方、新シナリオや新アイテムなど追加コンテンツの有料ダウンロード配信ビジネスは、①1年にわたる継続的な追加投入により、追加収益を獲得できること、②ユーザーのプレイ期間を長期化し、オンラインコミュニティを活性化させることで、新たなユーザーの獲得(パッケージ販売)が期待できること、の2つのメリットがあります。有料ダウンロード配信ビジネスを加味すれば2010年の家庭用ゲームソフト市場(パッケージ+ダウンロード)は2009年と同水準に推移する見通しです。

ただし、追加ダウンロードの恩恵を享受できるのは、人気の高い大型タイトルのみであり、ヒットタイトルの「有無」と「個数」によって、ゲームソフトメーカー間の収益に大きな格差が出ることになり、優勝劣敗はより鮮明になると思われます。

当期の概況

国内向けタイトルは健闘するも 欧米向け目玉タイトルの発売延期によって減収減益。

当事業における当社の強みは、大きく3つあります。まず、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12参照)。次に、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の3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」を構築した「高い技術力」を有していること。最後に、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や商習慣を十分に理解した現地販売体制など「海外展開力」を有していることです。

当期は、主力ソフト『モンスターハンター3(トライ)』(Wii用)が110万本と順調に販売を伸ばすとともに、『逆転検事』(ニンテンドーDS用)や『バイオハザード5 オルタナティブエディション』(PS3、Xbox 360用)もそれぞれ40万本、50万本と健闘しました。これに加えて、『モンスターハンターポータブル 2nd G』(PSP用)が定着したブランド力により廉価版を含めて90万本(累計460万本)と底堅い売行きを示しました。

しかしながら、海外において発売した『バイオニック コマンドー』(PS3、Xbox 360用)、『バイオハザード/ダークサイド/クロニクルズ』(Wii用)や『Dark Void』(PS3、Xbox 360用)がいずれも計画未達となるなど、弱含みに展開いたしました。さらに、欧米向け目玉タイトルの『ロストプラネット2』(PS3、Xbox 360用)や『スーパーストリートファイターⅣ』(PS3、Xbox 360用)などの発売を次期に延期したことにより、総じて軟調に推移しました。

当社の各市場でのマーケットシェアは、日本6.1%(前年比1.2%減)、北米2.6%(前年比1.6%増)、欧州2.1%(前年比1.3%増)と海外シェアが増加しています(次ページ図表13参照)。これは、暦年の期間内では主要タイトルが発売されているためであり、海外での存在感は着実に向上しています。

図表10 パッケージゲームソフト市場規模推移(億ドル)



*出典: International Development Group

図表11 PCオンラインゲーム市場規模推移(億円)



*出所: ScreenDigest/GBC/IDC/ファミ通ゲーム白書 無断転載不可

図表12 人気シリーズタイトル一覧(2010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63作	44,000
ロックマン	全126作	28,000
ストリートファイター	全63作	28,000
モンスターハンター	全13作	11,000
デビル メイ クライ	全13作	10,000
逆転裁判	全13作	3,900
ロストプラネット	全8作	2,800
戦国BASARA	全13作	1,600



『デッドライジング2』



『モンスターハンターポータブル 3rd』



『MARVEL VS. CAPCOM 3 Fate of Two Worlds』



『モンスターハンター フロンティア オンライン』

TM & © 2011 Marvel Entertainment, LLC and its subsidiaries.
Licensed by Marvel Characters B.V. www.marvel.com. All rights reserved.
©CAPCOM CO., LTD. 2011. ©CAPCOM U.S.A., INC. 2011 ALL RIGHTS RESERVED.

この結果、当期は72タイトルを発売し、1,250万本(前期比27.7%減)のソフトを出荷しました。そして、売上高は440億15百万円(前期比30.0%減)、営業利益78億46百万円(前期比52.1%減)となりました。

次期の展望

海外売上比率65%を目標に掲げ、開発を効率化し 主要タイトル全てのオンライン機能を拡充。

当事業の中期経営目標としては、各地域の市場規模に対応するため、北米・欧州での成長に重点を置いています。理想的な海外比率は市場と同様の80~90%ですが、国内シェアも拡大しているため、現在は海外売上比率の目標を65%に設定しています。この中期経営目標を達成するため、次期の事業展開としては、①マルチプラットフォーム対応の拡充、②大型タイトルの発売サイクルの短期化、③海外向けタイトル開発の推進、④オンラインビジネスの強化、を主軸に進めます(詳細はP19「カプコンの成長戦略」参照)。

①および②に関しては、開発の効率化・再編成によるラインナップの強化を図るため、国内の開発体制を刷新していきます。作品の中核

部分を自社で担当し、作業的な部分を外部開発会社へ委託すること(開発のハイブリッド化)で、開発期間を短縮し、単年度の投入タイトル数を増加させ、収益を拡大します。また、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、ラインナップを強化していきます。次期の大型タイトルとしては、『ロストプラネット2』や『デッドライジング2』、『モンスターハンターポータブル3rd』、『MARVEL VS. CAPCOM 3』を発売します。

③に関しては、開発リソースの確保と海外セールスの拡大を図るため、海外開発会社と積極的に提携していきます。『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。

④に関しては、PCオンラインゲームとダウンロードビジネスを積極的に展開していきます。PC版『モンスターハンター フロンティア オンライン』を台湾で軌道に乗せるとともに、Xbox 360版を国内で投入し、相乗効果を図ります。

以上の施策により、次期は75タイトルを発売し、2,000万本のソフトを出荷して、売上高715億円、営業利益153億円を見込んでいます。

図表13 各地域でのマーケットシェア(2009年)

日本市場

メーカー	販売金額(百万円)	シェア(%)
1. 任天堂	68,000	20.9
2. スクウェア・エニックス	38,000	11.5
3. バンダイナムコゲームス	34,000	10.3
4. ポケモン	21,000	6.4
5. コナミ	21,000	6.3
6. カプコン	20,000	6.1
7. セガ	13,000	4.1
8. レベルファイブ	10,000	3.1
9. ソニーコンピュータエンタテインメント	8,000	2.6
10. コーエー	7,000	2.3
その他		26.4
合計		100.0

*出典:エンターブレイン

北米市場

メーカー	販売金額(千ドル)	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	252,559	2.55%
合計		100.0

*出典: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

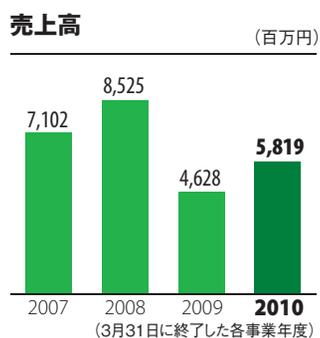
メーカー	販売金額(千ドル)	シェア(%)
1. 任天堂	437,654	16.5
2. エレクトロニックアーツ	432,257	16.3
3. アクティビジョン	398,115	15.0
4. UBIソフト	239,148	9.0
5. ソニーコンピュータエンタテインメント	126,593	4.8
6. セガ	124,598	4.7
7. マイクロソフト	119,208	4.5
8. THQ	113,397	4.3
⋮	⋮	⋮
15. カプコン	54,958	2.1
その他		22.8
合計		100.0

*出典:Chart-Track, copyright ELSA (UK) Ltd.



コンテンツエキスパンション事業

家庭用ゲームのコンテンツを活用する2つのビジネスを展開しています。パチンコ&パチスロ事業では、遊技機向け筐体および液晶表示基板、ソフトウェアを開発・製造・販売し、モバイルコンテンツ事業では、携帯電話向けゲームコンテンツを開発・配信することで、事業間のシナジー効果を創出しています。



SWOT分析表

<ul style="list-style-type: none"> ● 豊富な自社コンテンツを多面活用 ● 高度な開発技術力 	<p>S W</p> <p>強み 弱み</p>	<p>P&S事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 脆弱な自社販売網 ● 投入タイトル数の不足
<p>モバイルコンテンツ事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ● スマートフォンなど端末の高性能化 ● ソーシャルゲームなど新たな市場の台頭 ● 新興市場で携帯電話の需要拡大 <p>P&S事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 風営法の規制緩和による市況の回復 	<p>O T</p> <p>機会 脅威</p>	<p>モバイルコンテンツ事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 参入障壁が低く、膨大な競合企業が存在 <p>P&S事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 遊技機市場の継続的な低迷

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

市場の動向

パチンコ&パチスロ市場は前年比15.8%減と低迷。モバイルコンテンツ市場は15.5%増と拡大中。

コンテンツエキスパンション事業は、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&パチスロ事業およびモバイルコンテンツ事業で構成されています。

まずパチンコ&パチスロ(遊技機)市場につきましては、パチンコホールの売上を含めた2008年の市場規模は21兆7,160億円と、娯楽市場ではトップですが、過去最低を記録した前年からさらに1兆2,640億円減少(前年比5.5%減)しました。下げ幅自体は前年よりも改善したものの、市場全体の縮小傾向に歯止めがかかっていません。また、当社が事業展開する遊技機販売市場につきましても、2008年は1兆1,428億円(前年比15.8%減)と軟調に推移しています(次ページ図表14参照)。

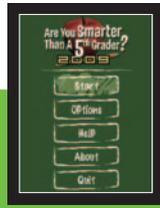
低迷が続く主な要因は、2004年7月に施行された「風俗営業等の規制及び業務の適正化等に関する法律施行規則」(以下、風適法施行規則)の改正です。この改正でパチスロ機は従来よりも射幸性の規制が強化されたため、コアユーザーが減少し軟調に推移しています。



パチスロ機
『ヴァンパイア』



パチスロ機
『ビューティフルジョー』

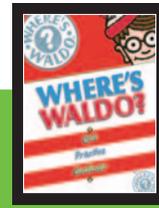


『Are You Smarter
Than A 5th Grader?』

Game Code ©2008 CAPCOM.
Produced under license Fox
Broadcasting Co. Are You Smarter
Than A 5th Grader?™ and ©2008 JM, Inc.



『CASH CAB』
Cash Cab © 2010 & TM Discovery
Communications, LLC. All rights reserved.



『Where's Waldo?』

Where's Waldo?®
©2009 Classic Media.
All rights reserved.

一方、パチンコ機は規則改正によって開発の自由度が増し、新規性のある製品開発が進みユーザーを惹き付ける新製品が登場したことで、堅調に推移しました。

今後の見通しとしましては、パチスロ市場では、現在パチスロ機メーカーが初心者層を開拓すべく、少額でも長時間楽しめるようエンターテインメント性を重視した機器開発に注力しています。これによって市場ニーズに合致した機種が徐々に登場し、今後は回復傾向に向かうものと思われます。一方、パチンコ(新台販売)市場は、1円パチンコ機などの低貸玉遊技市場が拡大したことで、頭打ちするものと見込まれます。

次にモバイルコンテンツ市場につきましては、全世界で大きく成長しており、2009年は47.2億ドル(前年比15.5%増)となっています(図表15参照)。理由としては、世界人口の増加による携帯電話端末の普及や、iPhoneなどのスマートフォン(多機能電話機)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)と大幅に増加したことなどによるものです。

地域別では、北米市場は11.3億ドル(前年比20.0%増)、欧州市場は16.8億ドル(前年比46.3%増)となり、スマートフォン市場の拡大などで大きく増加しています。また、日本を含むアジア太平洋市場は、中国やアジア新興国においてユーザー数は増加したものの、日本が減少に転じたことにより18.1億ドル(前年比6.1%減)となりました。

今後の見通しとしましては、スマートフォン向けにアプリケーションソフトをダウンロード販売するための窓口「アプリケーションストア」の増加や

スマートフォン人口の拡大により(図表16参照)、2013年までに携帯電話販売台数の38%をスマートフォンが占めると見込まれます。加えて、新しく開かれたオペレーティングシステム(OS)により、ソフト会社はハードウェア機能を最大限活用したゲーム開発が可能となり、ライトユーザーからコアゲームファンまで幅広い層に訴求するゲームを提供できるようになります。その結果、全世界での市場は2014年に114.2億ドル(年平均成長率19.4%)まで大きく成長すると見込まれます。

当期の概況

パチンコ&パチスロ事業は低調ながらも、モバイルコンテンツ事業の売上安定によって黒字転換。

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。

パチンコ&パチスロ事業では、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するとともに、遊技機用液晶表示基板を供給しています。これらに加え、2008年11月にパチスロ機向け関連機器メーカーの株式会社エンターライズを買収により子会社化し、同社のメイン基板(出玉制御プログラム)の開発力を活かした自社筐体ビジネスに参入しました。

当期におきましては、遊技機向け関連機器事業については、厳しい事業環境や『ヴァンパイア』の不振などにより不調が続きましたが、

図表14 遊戯機市場規模(新台販売額)の推移

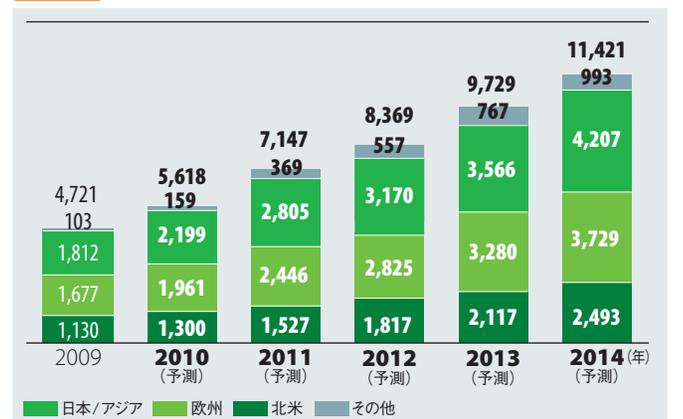
(億円)



*出典：株式会社矢野経済研究所「パチンコ関連機器市場に関する調査結果2008」「パチンコ関連機器市場に関する調査結果2009」をもとに株式会社カプコン作成

図表15 モバイルコンテンツ市場規模推移

(百万ドル)



*出典：Gartner Dataquest 2010



『逆転裁判4』



『バイオハザード デジネレーション』



『ストリートファイターⅣ』

『モンハン日記
モバイルアイルー村』

第4四半期に投入した『ビューティフル ジョー』が2,500台と底堅い売行きを示したほか、協業展開の一環である受託開発商品『新鬼武者』も定着したブランド力により健闘し、2万8,000台を販売しました。このように一陽来復の兆しが見えてきたものの、全体として低調裡に終始いたしました。

一方、モバイルコンテンツ事業では、「ワンコンテンツ・マルチユース」展開の一環として、家庭用ゲームソフトで培ったノウハウやコンテンツを有効に活用し、人気の家庭用ゲームを携帯電話向けコンテンツとしてグローバルに配信しています。

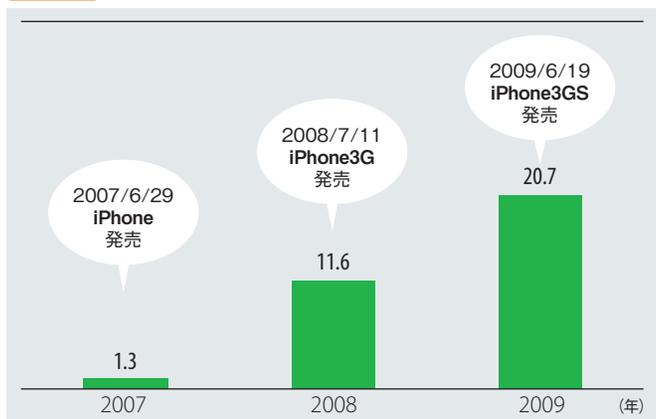
当期は、海外において、人気テレビ番組と連携したカジュアルゲーム『Who Wants To Be A Millionaire?』や『Are You Smarter Than A 5th Grader?』シリーズ最新作を投入するとともに、他社著作権を活用した『Cash Cab』や『Where's Waldo?』が全携帯電話会社でベストセラー入りを果たし、ライトユーザー向けの新シリーズとして売上構造を安定させました。その結果、2009年の北米モバイル市場でのシェアは3.3%の5位となりました。

また、国内では『逆転裁判4』が堅調に推移したほか、iPhone向け『バイオハザード デジネレーション』や『ストリートファイターⅣ』も新規ユーザーを獲得するなど、おおむね計画どおり推移しました。

以上の結果、売上高は58億19百万円(前期比25.7%増)、営業利益5億9百万円(前期は2億30百万円の営業損失)と黒字に転換しました。

図表16 iPhone販売台数推移

(百万台)



*出典: Apple社公表資料

次期の展望

パチンコ&パチスロ事業は受託開発と販売を強化。 モバイルコンテンツ事業はスマートフォン向けに注力。

次期の事業展開としましては、パチンコ&パチスロ事業では、風適法施行規則等の新たな改正の見通しが不明なためパチスロ市場の反転は難しいと予想されますが、受託開発ビジネスの強化および大型タイトルの導入により、リスクを軽減してまいります。

前期に発売した『ビューティフルジョー』が計画台数を上回るなど改善の兆しが見えた要因は、①本社の開発部門と子会社エンターライズの統合による効率的な開発推進、②大手販売会社への販売委託による流通網の強化、によるものです。次期は事業全体の収益性を改善するため、①安定収益の見込める受託ビジネスの拡大、②大手販売会社との提携による開発クオリティの改善、③家庭用ゲームの大型人気コンテンツの導入、などの施策を進め、合計2機種の販売を計画しています。

モバイルコンテンツ事業では、国内外において、今後も高い市場成長が見込めるスマートフォン向けコンテンツの開発に注力していきます。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他社の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」を向上させていきます。また、市場成長が著しいソーシャルゲームに対しても、当社コンテンツとコミュニケーションシステムを融合させ、当社の強みを生かしたサービスを積極的に提供していきます。例えば、株式会社ディー・エヌ・エーと提携し、日本を代表する「モンスターハンター」シリーズを日本最大級のプラットフォームに配信していきます。これによって家庭用ゲームおよびモバイルゲームの多様なユーザー層を幅広く取り込み、モバイルゲーム市場での差別化を進め、ソーシャルゲームのトップブランド確立を目指してまいります。

なお、次期から、パチンコ&パチスロ事業をセグメント区分における「コンテンツエクステンション事業」から「アミューズメント機器事業(現・業務用機器販売事業)」に移管するとともに、成長余力の高いモバイルコンテンツ事業をセグメントとして独立させます。

以上の施策と変更により、次期のモバイルコンテンツ事業の業績は売上高40億円、営業利益9億円を見込んでいます。

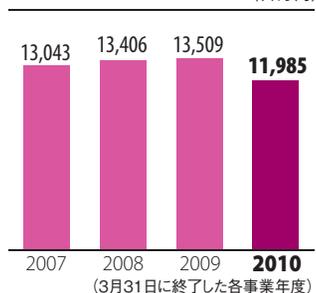


アミューズメント施設運営事業

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

売上高

(百万円)



営業利益率

(%)



市場の動向

来店客数の減少と人気機種不在で市場は引き続き漸減。

前期の国内アミューズメント施設市場は、景気の影響を受けやすいプライズ(景品獲得)ゲーム機の客単価の減少やこれまで市場を牽引してきた多人数参加型のオンラインゲーム機の需要が一巡したことにより、5,731億円(前年比15.5%減)と大幅に減少しました(図表17参照)。また、大手ゲームセンター運営会社の店舗数の削減が進み、総店舗数も21,688店舗(前年比4.6%減)と年々減少しています。一方、ショッピングセンター(以下、SC)併設型の店舗など大規模店舗数の伸び率は鈍化しつつも前年を上回っており、設置機器台数101台以上の店舗が6,885店舗と全体の3割を超える構成となっています(図表18参照)。

当期においては、引き続き市場は軟調に推移しており、業界各社とも既存店の売上高が前年比で約10%落ち込むなど、事業の再構築を余儀なくされています。主要要因として、①景気低迷や新型インフルエンザの影響によるSC来店客数の減少、②家庭用ゲームの隆盛の反動によるアミューズメント施設への客足減少、③多人数参加型オンライン

SWOT分析表

<ul style="list-style-type: none"> 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&ビルドの徹底で収益性を維持 	<ul style="list-style-type: none"> 他事業と比較して収益性の低さ 自社コンテンツとのシナジールの低さ
<ul style="list-style-type: none"> 新規機種種の発売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 	<ul style="list-style-type: none"> 市場の低迷が長期化 郊外型大型SCの減少

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



ブラサカブコン福沢店



ブラサカブコン大曲店



ブラサカブコン羽生店



ブラサカブコン京都店

ゲーム機に続く人気機種不在、が挙げられます。

今後の見通しとしては、業界各社の大規模な店舗整理や3D技術を活用した新製品の投入などにより、1店舗あたりの年間売上高は改善されるものと思われませんが、上記の構造的問題が解消されるにはなお時間を要するため、当面、市場は漸減すると見込んでいます。

当期の概況

**既存店の売上高が前期比86%ながら
収益改善策が奏功し、前期比162.9%の増益。**

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型・大型店舗への出店に早くから特化してきたこと、②お客様に支持される売り場を企画・運営してきたこと、③投資効率を重視したスクラップ&ビルドの徹底により、同業他社の中では比較的収益性の高い事業を展開している点、にあります(図表19参照)。

当期におきましては、市況回復の足取りが鈍い状況にあって需要の喚起を図るため、各種イベントの開催、サービスデーの実施や快適な空間づくりなどにより、コアユーザーの確保や女性・ファミリー層の取り込みに注力してまいりました。しかし、消費低迷や外出を控える「巣ごもり消費」の影響などによる集客力の低下は避けられず、既存店の売上高が前年対比86%と、足踏み状態が続きました。一方で、店舗運営

コストの削減や不採算店2店舗の閉鎖など収益構造を見直し、採算性の向上に努めました。これにより、当期末の施設数は38店舗となりました。

この結果、売上高は119億85百万円(前期比11.3%減)となりましたが、営業利益は収益改善策が功を奏し、5億90百万円(前期比162.9%増)となりました。

次期の展望

**出店を凍結して既存店の収益改善に集中。
営業利益率5.5%を見込む。**

次期の事業展開としては、アミューズメント市況は底打ちの兆しが出てきているものの、景気低迷が続いていることから自立的回復には時間を要すると考えており、まずは出店を凍結し、既存店の収益改善に集中してまいります。投資機器を厳選して設備投資額を抑制し、減価償却費を削減するとともに、固定費比率の高い景品・部品原価や賃料をはじめ、全費用項目を徹底的に見直し、運営体制の効率化を図ってまいります。

また、今後の出退店につきましては、不採算店の閉鎖は概ね一巡したものの、市況が向上くまでは出店を控え、安定収益の確保に努めてまいります。したがって次期は、出店0店舗、退店1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6億円を見込んでいます。

図表17 アミューズメント施設 市場推移

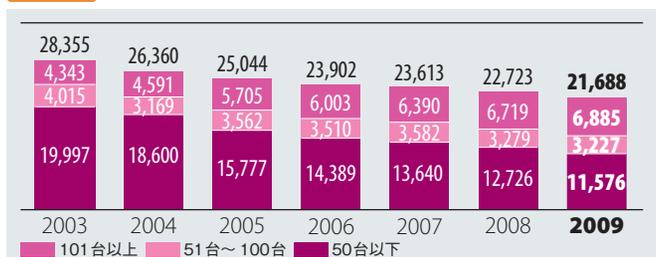
(億円)



*出典:「アミューズメント産業界の実態調査報告書」(3月31日に終了した各事業年度)

図表18 店舗数推移(設置機器台数別)

(店)



*出典:「アミューズメント産業界の実態調査報告書」(3月31日に終了した各事業年度)

図表19 主要メーカーのアミューズメント施設運営事業(2010年3月期)

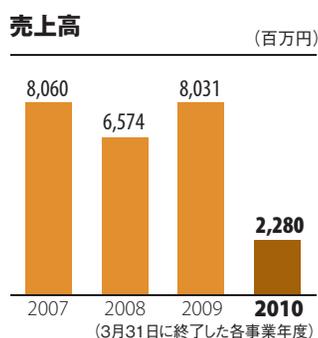
	売上高 (百万円)	主要各社間 シェア率(%)	営業利益 (百万円)	営業利益率 (%)	前年売上比 (%)
イオンファンタジー	43,706	21.6	2,514	5.8	89.9
カブコン	11,985	5.9	590	4.9	88.7
アドアーズ	26,034	12.9	848	3.3	94.7
バンダイナムコ ホールディングス	65,362	32.4	284	0.4	84.6
セガサミー ホールディングス	54,835	27.2	-1,338	-2.4	76.9
主要5社合計	201,922	100.0	-	-	-

*出典:各社2010年3月期決算短信および補足資料(イオンファンタジーは2010年2月決算)



業務用機器販売事業

アミューズメント施設向け業務用ゲーム機器の開発、製造および販売をしています。市場ニーズの高いプライズ（景品獲得）ゲーム機やメダルゲーム機の開発に注力するとともに、安定したコアユーザーを獲得できるビデオゲーム機にもソフトを供給しています。



SWOT分析表

<ul style="list-style-type: none"> ● 家庭用ゲームソフトの開発力を活用した高品質ビデオゲーム機 ● 家庭用ゲーム機との連動により収益を最大化 ● 直営店舗を保有し、市場動向をリアルタイムに把握 	<ul style="list-style-type: none"> ● タイトルラインナップの少なさ ● 収益性の低さ
<ul style="list-style-type: none"> ● 人気機種の出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 	<ul style="list-style-type: none"> ● オペレーターの投資意欲の減退 ● 市況低迷の長期化

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

市場の動向

SC店舗来店客数の減少によって前年に引き続き市場が縮小。

業務用ゲーム機器の製品販売市場は、2007年までの5年連続成長から様相が一変し、縮小に転じた2008年に引き続き前期は世界同時不況の影響を大きく受けました。その結果、国内向けは1,828億円（前年比11.0%減）、海外向けは113億円（前年比1.6%減）、合計で1,962億円（前年比10.5%減）となりました（図表20参照）。

ジャンル別の市場動向では、プライズ（景品獲得）ゲーム機（構成比19.8%）は特に景気の影響に連動しやすいことから362億円（前年比10.0%減）となりました。メダルゲーム機（構成比20.3%）は大型ゲーム機の需要一巡およびパチスロメダルゲーム機の落ち込みにより371億円（前年比15.7%減）となりました（図表21参照）。これらは、ショッピングセンター（以下、SC）型店舗での構成比が高いため、大手ゲームソフト会社が運営するSC型店舗の大幅な閉鎖の影響も受けています。

現在の業務用ゲーム機のトレンドは、客単価およびリピート率の高いコアユーザー層を対象としたネットワークゲーム機が中心になっています。また、同ゲーム機においては、コンテンツの課金モデルや売上シェアモデル



メダルゲーム機「マリオパーティ
ふしぎのkokorokochi」

Licensed by Nintendo
©2007 Nintendo /
©2007 HUDSON SOFT /
©CAPCOM CO.,LTD.2009
ALL RIGHTS RESERVED.

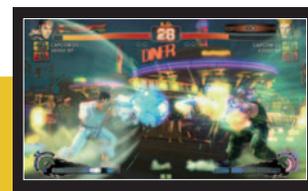


メダルゲーム機「ちびまる子ちゃん
めざせ富士山日本一!」

©まくらプロダクション/
日本アニメーション
CAPCOM CO., LTD. 2008
ALL RIGHTS RESERVED.



プライズ機「ヘルサークル
スパーリングブルー」



ビデオゲーム機「スーパーストリートファイターⅣ」

を導入することで、追加収益の獲得や施設オペレーターへの投資負担の軽減が図られており、メーカーおよびオペレーター双方にメリットをもたらしています。一方、家族連れやカップルなどカジュアル層に訴求した製品開発は、これらの層の来店客数の大幅な減少を受け、投資額を抑えた中小型機にシフトしています。

今後の見通しとしては、施設市場に底打ちの兆しが出ているものの、依然施設オペレーターは設備投資に慎重であることから、当面、販売市場は低調に推移すると思われます。これは、景気低迷や新型インフルエンザの影響によるSC来店客数の減少や、家庭用ゲーム市場の隆盛に反動したアミューズメント施設への客足の減少、多人数参加型オンラインゲーム機に続く人気機種不在などが重なって、施設運営ビジネスが苦戦していることによるものです。

当期の概況

市場の冷え込みによる事業再編に伴い大幅な減収減益。

当事業における当社の強みは、家庭用ゲームソフトの開発力を活かして、質の高いビデオゲーム機を製作できる点にあります。とりわけ当社は対戦格闘ゲームを得意としており、家庭用向けに販売したゲームと同一コンテンツを業務用機器にも投入することで、収益の最大化を図ることができます。直営店舗を運営しているため、人気ゲーム機の動向など市場の動きをリアルタイムに把握できることも強みです。新作機は直営店に試験導入し、ユーザーと施設オペレーター双方の意見を集約して人気の高いゲーム機開発につなげています。

当期におきましては、冷え込んだ市場環境のもと、メダルゲーム機『マリオパーティ ふしぎのkokorokochi』の投入等により、既存顧客の深耕や新規開拓に努めました。また、局面打開を図る一環として株式会社

バンダイナムコゲームスと業務提携するなど、販売拡大に向けて全力を挙げましたが、リピート商品主体の営業展開となりましたため苦戦を強いられ、事業の再編を余儀なくされました。

以上の結果、売上高は22億80百万円(前期比71.6%減)、営業損失2億3百万円(前期は17億58百万円の営業利益)と不本意な業績となりました。

次期の展望

組織改革を断行し、マーケットオリエンテッドな製品開発に注力。

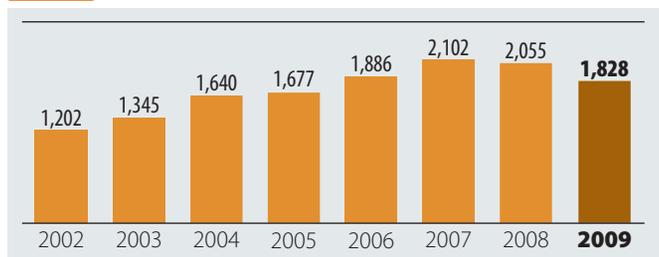
次期の事業展開につきましては、市場に下げ止まりの兆しは見えるものの、施設オペレーターの投資の「選択と集中」は継続すると思われるため、ビデオゲーム機を中心に実績のある人気機種を投入し、利益を確保してまいります。

一方、当期の赤字転落を踏まえ、大幅な組織改革を実施いたします。アミューズメント施設運営事業の統括責任者に業務用機器販売事業を兼務させ、よりマーケットオリエンテッドな製品開発に注力してまいります。加えて、「ワンコンテンツ・マルチユース」展開の一環として、当社コンテンツを活用したタイトルラインナップを強化いたします。また、東京・大阪に分散していた開発部門を統合し、製造拠点に集約することで、製品の投入スピードを加速させます。販売機種としては、採算性の高いビデオゲーム機『スーパーストリートファイターⅣ』を主力機種として、その他メダルゲーム機1機種の販売を予定しています。

なお、次期よりパチンコ&パチスロ事業(現・コンテンツエキスパンション事業)を当事業に移管し、「アミューズメント機器事業」に変更します。

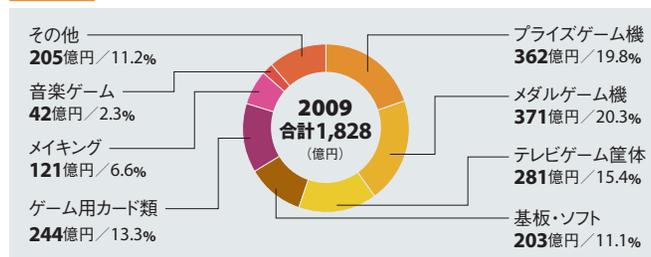
以上の施策と変更により、次期のアミューズメント機器事業の業績は、売上高50億円、営業利益12億円を見込んでいます。

図表20 業務用機器販売事業 市場規模推移 (億円)



*出典:「アミューズメント産業界の実態調査報告書」(3月31日に終了した事業年度)

図表21 機種別販売高

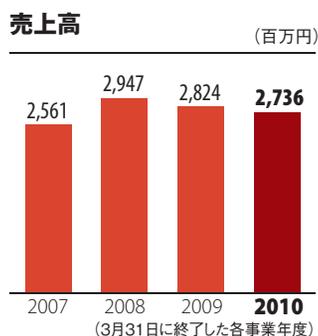


*出典:「アミューズメント産業界の実態調査報告書」(3月31日に終了した事業年度)



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。



当期の概況

長期にわたる「ワンコンテンツ・マルチユース」展開が奏功し、減収ながらも増益を達成。

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、コンシューマ用ゲームソフト事業との高い相乗効果を得られる点にあります。特に映像分野では、メディア展開がもたらす高い露出効果でブランド価値を向上させ、ゲームソフトの販売拡大につなげる理想的なサイクルを形成しています。

当期におきましては、引き続き「ワンコンテンツ・マルチユース」戦略(詳細はP25「カプコンの成長戦略」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さまざまなプロジェクトを実施しました。これらのプロジェクトは事業横断的に実施され、各部署では家庭用ゲームソフトの発売に合わせて、業務用機器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、イベント開催などを実施しています(図表22参照)。

とりわけ、当社はコンシューマ用ゲームソフト販売に多大なプロモーション効果が見込める「自社コンテンツのハリウッド映画化」を強化しています。

SWOT分析表

<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● メディア展開の高い露出効果でブランド価値向上 ● 収益性の高さ 	<ul style="list-style-type: none"> ● 販売許諾のためローリターン
<ul style="list-style-type: none"> ● 映画、アニメ、コミック、舞台、オーケストラなど展開メディアの拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ● グローバル化による他社コンテンツとの競合

S W
強み 弱み
機会 脅威
O T

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



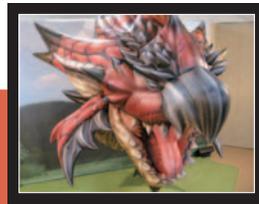
選挙啓発ポスター
「戦国BASARA」



映画「バイオハザードIV アフターライフ」
©2010 Sony Pictures Entertainment(U) Inc.
All Rights Reserved.



映画「屍病汚染
DEAD RISING」



イベント「モンスターハンターワールド
in グリーンランド」

他の国内ソフトメーカーでも同様の動きは見られますが、映画化したタイトル数や興行収入を比較すると、当社の優位性が際立っています。これは、①当社はオリジナルコンテンツの創出に強みがあるため、100%自社保有のコンテンツを他社よりも多数有していること、②当社のタイトルは全世界で人気があるため、グローバルで展開するハリウッド映画に適していること、などによるものです(図表23参照)。

例えば「戦国BASARA」では、2009年4月の家庭用ゲーム『戦国BASARA バトルヒーローズ』の発売に合わせてテレビアニメの放映を開始し、6月には株式会社ジェイティービー(JTB)と提携した旅行ツアーを実施しました。また、7月から舞台を上演するとともに、逐次グッズや書籍を発売しました。加えて10月には宮城県知事選挙のPRキャラクターに採用されるなど、ゲームの枠組みを超えた長期間にわたるコンテンツ展開を図りました。

このような継続的なプロジェクトが、「歴女(歴史好きな女性)」ブームの火付け役となり、戦国ブームを巻き起こしたことで「戦国BASARA」のブランド価値をさらに高めることに成功しました。他にも「ストリートファイター」や「バイオハザード」、「逆転裁判」、「モンスターハンター」、「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27億36百万円(前期比3.1%減)、営業利益は10億97百万円(前期比4.1%増)となりました。

次期の展望

ハリウッド映画化をはじめ、遊園地アトラクション新設などマルチ展開プロジェクトを積極化。

次期の展開につきましては、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まいります。

映像事業では、世界向けのタイトルについては、ハリウッド映画化を引き続き進めており、現在、シリーズ4作目となる「バイオハザードIV アフターライフ」や「鬼武者」、「ロスト プラネット」、「クロックタワー」の映画化が決定しています。加えて、プロモーション展開の新たな試みとして、「デッドライジング」を映画化し自社でWEB配信してまいります。一方、国内向けのタイトルについては、例えば「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(山梨県)にて「戦国BASARA」アトラクションの設置を予定しています。また、「モンスターハンター」でも、遊園施設グリーンランド(熊本県)にアトラクションを設置するとともに、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ってまいります。

これら異業種間のコラボレーションは、ゲームコンテンツの多メディア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、ブランド価値のさらなる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35億円、営業利益10億円を見込んでいます。

図表22 当社コンテンツの映像、舞台化作品一覧

映画	年	映像形式	タイトル
映画	1994年 8月	劇場版アニメ	ストリートファイターII
	1994年12月	ハリウッド映画	ストリートファイター
	2002年 3月	ハリウッド映画	バイオハザード
	2004年 9月	ハリウッド映画	バイオハザードII アポカリプス
	2005年 3月	劇場版アニメ	劇場版ロックマン エグゼ
	2007年11月	ハリウッド映画	バイオハザードIII
	2008年10月	CG映画	バイオハザード ディジェネレーション
	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
テレビアニメ	1995年 4月	テレビアニメ	ストリートファイターIII
	2002年 3月	テレビアニメ	ロックマン エグゼ
	2006年10月	テレビアニメ	流星のロックマン
	2007年 6月	テレビアニメ	デビル メイ クライ
	2009年 4月	テレビアニメ	戦国BASARA
	2010年 7月	テレビアニメ	戦国BASARA式
舞台	2009年 2月	宝塚歌劇団	逆転裁判-蘇る真実-
	2009年 7月	舞台	戦国BASARA
	2009年 8月	宝塚歌劇団	逆転裁判2-蘇る真実、再び...
	2010年 4月	舞台	「戦国BASARA」~蒼紅共闘~

図表23 国内ゲームコンテンツのハリウッド映画化一覧

タイトル	原会社	興行収入(全世界)
1. バイオハザードIII	カプコン	\$147,717,833
2. バイオハザードII アポカリプス	カプコン	\$129,394,835
3. バイオハザード	カプコン	\$102,441,078
4. ストリートファイター	カプコン	\$99,423,521
5. サイレントヒル	コナミ	\$97,607,453
6. ファイナルファンタジー	スクウェア	\$85,131,830
7. スーパーマリオ 魔界帝国の女神	任天堂	\$20,915,465
8. ハウス・オブ・ザ・デッド	セガ	\$13,818,181
9. ストリートファイター ザ・レジェンド・オブ・チュンリー	カプコン	\$12,764,201
10. DOA /デッド・オブ・アライヴ	テクモ	\$7,516,532
※ 鉄拳	パナソニックゲーム	未公表

*2010年6月時点
*当社調べ