



代表取締役社長  
最高執行責任者(COO)

辻本 春弘

## 事業環境の変化をチャンスに 中長期の成長を目指します。

### デジタル配信による新たな販売戦略

ゲームをインターネットに繋いで複数人でプレイする、それは既に当たり前のことですが、近年のゲーム業界ではネットによる更なるイノベーションが起きています。

最大の変革は、ゲームのデジタル配信による「流通革命」です。近年、この流れが大きく加速しており、それは当社の業績にも明確に現れています。ダウンロードコンテンツ(DLC)の売上構成比の上昇により、在庫返品率が改善し、営業利益率が好転しています。また、デジタル配信の拡大に伴い、これまで海賊版の氾濫によりパッケージ販売が実質不可能であったアジア地域においても、業績が向上しました。

今後のゲームの販売戦略では、このデジタル配信

をいかに活用できるかが成功のポイントになります。多大な労力・コストを要する海外販売網がなくとも世界中にゲームを届けることができ、海外の大手ゲームメーカーとも互角に戦える環境が整いつつあります。

また、「多言語への対応」も重要なポイントです。ネット経由でどこでもゲームを購入できる現在、新興国の市場が突然、有望なマーケットに変ぼうすることも十分あり得ます。これを見越して2016年3月期に発売した新作ゲームでは、14種の言語に対応しています。

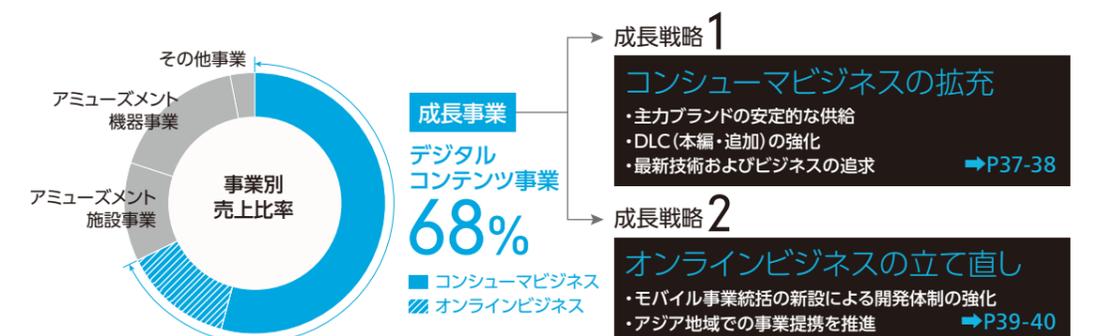
▶詳細は別冊「最新開発レポート」P3参照

こうした新しい「流れ」を踏まえ、コンシューマビジネスでのDLCの充実や、オンラインビジネスを軌道にのせるための施策に取り組んでいきます。

### デジタルコンテンツ事業に経営資源の80%を投資

デジタルコンテンツ事業は、企業価値の源泉であるオリジナルコンテンツを生み出すなど、売上の68%を占める中核事業です。私は、中期経営目標達成の鍵はこの事業にあると考え、経営資源の約80%を投入してい

ます。デジタルコンテンツ事業の成長のためには、コンシューマ事業のさらなる拡充に加え、苦戦しているオンラインビジネスを立て直し、成長軌道に乗せることが必要です。そのための戦略を、次ページ以降でご説明します。



# 成長戦略 1

## コンシューマビジネスの拡充

### 高収益体制の確立と安定的なポートフォリオ形成のために

当社が持続的な安定成長を遂げるための重要な戦略の1つが、ヒットビジネスと言われるコンシューマ事業において、従来の売り切り型のフロービジネスから継続型のストックビジネスへとビジネスモデルを根底から変更することです。【図表16】コンシューマ市場は今後も220億ドル規模を維持するとともに、その参入障壁の高さからメーカー数は減少傾向にあり、豊富な人気IPや高い技術力を保有する会社には市場を勝ち抜き、利益を享受しやすい環境です。当社としては、企業価値の源泉であるコンシューマビジネスを、中長期的な成長のための最重要戦略の1つと位置づけ、以下の3つの施策を実施していきます。

#### 施策1 主カブランドの安定的な供給

当社の最大の強みは、自社で強力なコンテンツを創出し、多数の人気コンテンツを保有している点にあります。一方、年度により発売する大型タイトル数に偏りがあったため、収益ボラティリティの高さが課題でした。そのため、各シリーズ作品の発売サイクルをこれまでの3~4年から2.5年に短縮し、単年度の投入タイトル数を増加させています。中期的な戦略マップ(60ヵ月マップ)を運用し、持続的に成長可能なタイトル

ポートフォリオを形成するとともに、52週マップで開発者2,000名に必要な時期に必要なチームへ適宜配置する仕組みを整えており、2つのマップの運用が每期複数の大型タイトルの安定投入を可能にし、収益変動を抑制しています。【図表17】更に、中長期的な成長のためには、次世代の収益の柱となる新規ブランドの創出が不可欠であると考え、開発投資額の約2割を新規IPの開発に充てています。

#### 施策2 DLC(本編・追加)の強化

DLCのメリットは、①本編DLC配信によりパッケージ製造コスト削減や在庫リスクの回避、②小売店でのパッケージ販売が難しい過去作を本編DLCで配信することによる収益機会の増加、③継続的な追加DLCの配信によるユーザーの継続プレイおよび追加収入の長期安定的な獲得、などです。

これらは、コンシューマビジネスでのヒットタイトルに依存する売上変動の激しさや開発費の高騰への懸念に対する対策の1つです。

主カブランドの安定的な供給に加え、每期安定したDLC売上の積み上げにより、ストックビジネスへの移行が進みつつあります。【図表18】現在、①②が中心ですが、今後③を強化することで、現在のDLC比率26%を中期的に50%まで高めていきます。本編発売後1年以上ユーザーの継続プレイを誘導することで、追加収入だけでなくアクティブユーザー数の多いゲームとして、新規ユーザーの獲得(本編販売の増加)にも繋がるなど、毎期の売上変動を抑制する効果を発揮していきます。

#### 施策3 最新技術およびビジネスの追求

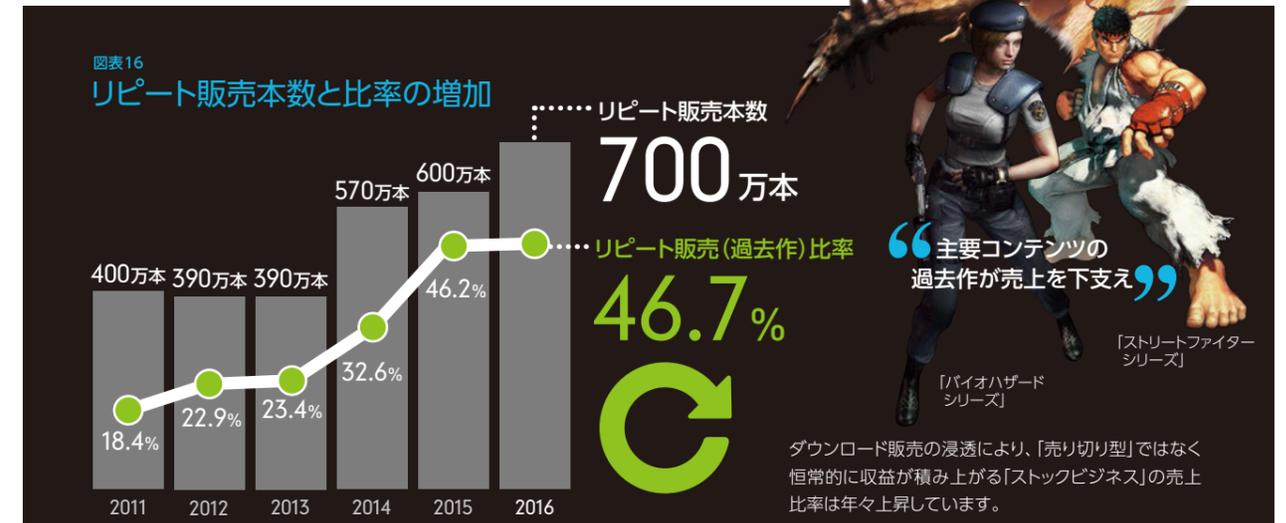
ゲーム業界における最新技術は一度研究を怠ると再び追従することが困難となります。新たな分野に対して不断の技術研究を続け、ゲームへの可能性を追求し続けることが次代の先駆者の地位獲得への布石となります。

2016年は「PlayStation VR」や「Oculus Rift」など新たなデバイスが市場に登場し、VR元年とも呼ばれ大きな期待が寄せられています。当社が得意とするアクションやホラーのジャンルはVRとの親和性が非常に高く、VRによる新たな体験を提供することで、ゲームがより

魅力的なものとなります。当期は『バイオハザード7 レジデント イービル』を全編VR対応とするなど、積極的な対応を進めています。また、新たなジャンルとして「eスポーツ」にも注目をしています。特に「ストリートファイター」シリーズはこれまで主に北米で多くのユーザーを動員するイベントを開催してきましたが、今後は更なる地域展開を図ります。これらの新ビジネスにチャレンジすることで、コンテンツの活性化とブランド価値向上を通じた収益の最大化を図ります。



【モンスターハンターシリーズ】

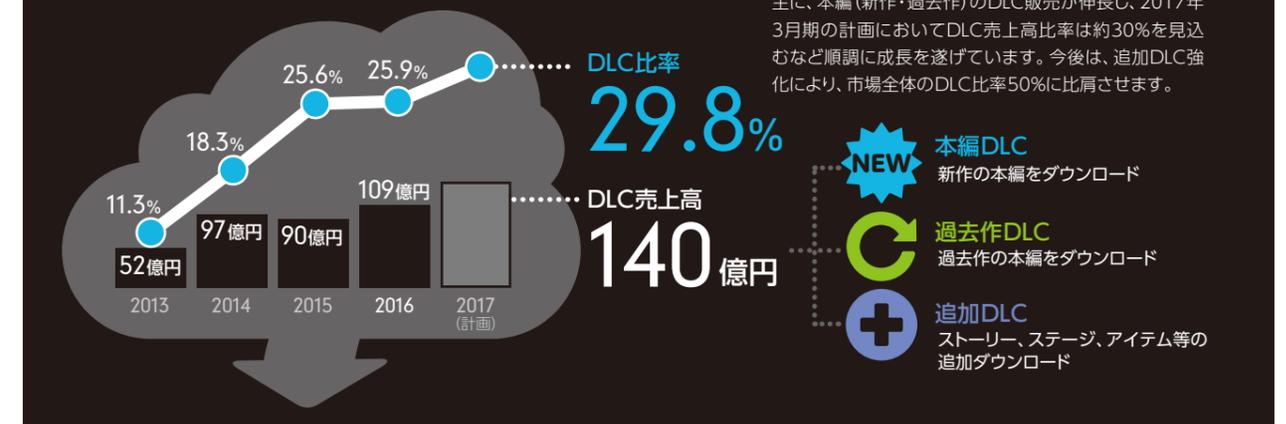


#### 図表17 発売計画「60ヵ月マップ」と人員計画「52週マップ」



業績を安定成長させるために、多数の人気作品を安定的に供給するとともに、開発期間を短縮することが重要です。

#### 図表18 DLC売上高と比率の向上



# 成長戦略 2

## オンラインビジネスの立て直し

### コンシューマとは異なる面から当社の持続的成長を支える

急拡大を続けるオンライン市場(PCオンライン+モバイルコンテンツ)において、当社は未だ豊富な人気コンテンツを多数保有している競争優位性を活かしきれていません。特にモバイルコンテンツビジネスにおいて、2016年3月期の売上高は33億円に留まり苦戦を余儀なくされました。しかしながら、成長余力の高いオンラインビジネスを成功させることは中長期における企業成長には必須であり、最重要課題の1つとして取り組んでいます。オンラインゲームは運営ビジネスであり、コンシューマとは異なる面から当社の持続的成長を支える安定収益源となり得ます。また、これらのビジネスはコンシューマで創出したコンテンツ(IP)との相乗効果を生み出すことが可能であり、ブランド価値を向上させるための大きな役割を担っています。投資家の皆様の懸念を払拭するために、以下の2つの施策を実施していきます。

#### 施策1 モバイル事業統括の新設による開発体制の強化

モバイルビジネスにおける成功の重要な要件は、①数多くの競合タイトルの中で差別化できる「人気コンテンツ」を保有していること、②ユーザーの動向を分析して、開発にフィードバックする運営ノウハウを保有していること、です。

当社はこれまで、国内で自社の人気コンテンツを活用した「カプコンブランド」と、グローバルで女性・ファミリー向けに他社のライセンスを用いた「ビーラインブランド」を展開してきました。カプコンブランドにおいては、国内開発組織の一本化により「モンスターハンター エクスプロア」がヒットしたものの、その他の既存タイトルが伸び悩んでおり、ここ数年は売上面で苦戦しています。また、ビーラインブランドも2010年以降、継続的にヒット作を生み出すことが出来ず、減収が続いています。そこで、2016年4月に両組織を統合し、グローバルでカプ

#### 施策2 アジア地域での事業提携を推進

カプコンの成長を大きく加速させる可能性の1つが、既存オンラインコンテンツのアジアへのライセンス展開であると考えています。【図表20】アジアへの進出方法は、①アジア地域の子会社を通じた自社開発・運営、②アジアの有力運営会社との業務提携による開発・運営の2通りありますが、現在は後者に力点を置いています。

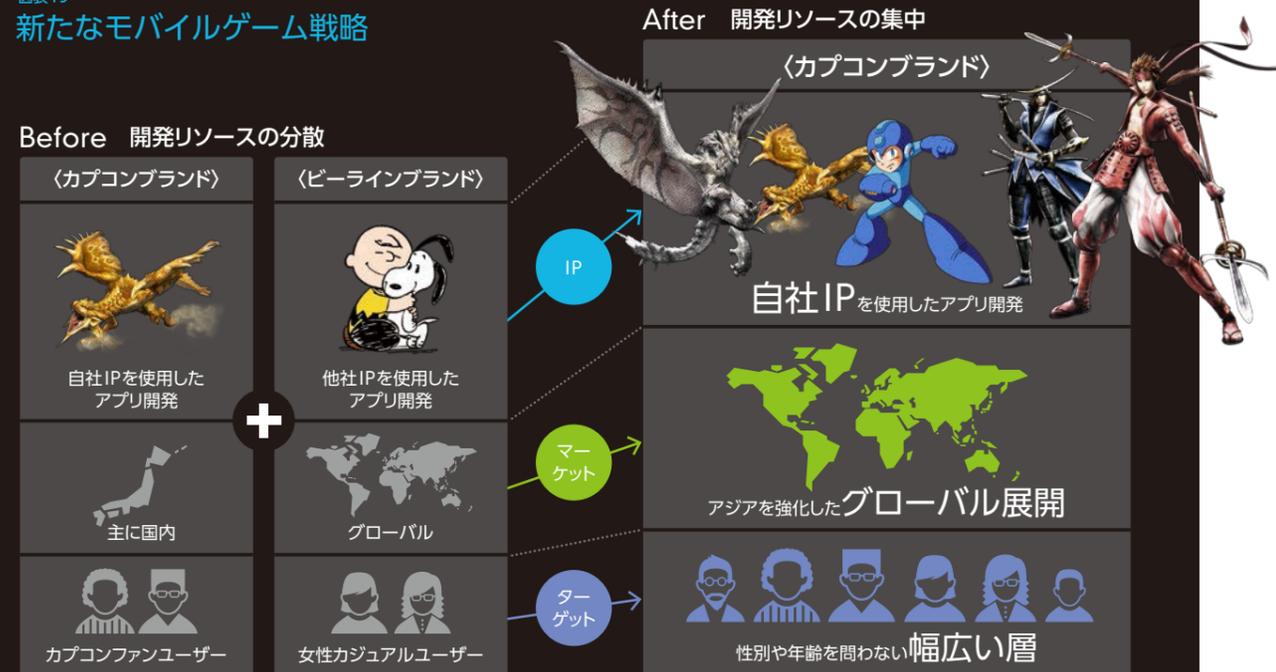
本格的なアジアでの展開事例としては、2015年12月に中国での Tencent社との協業による「モンスターハンターオンライン」(MHO)のサービス開始が挙げられます。配信後のユーザーの評価も高く、中国でのコンテンツ展開について一定の手ごたえを感じています。

コンIPを中心に開発する「モバイル事業統括」を新設しました。次期は、保有する人気コンテンツと運営ノウハウを融合し、「戦国BASARA」や「ロックマン」、「モンスターハンター」などの新作を投入するとともに、継続的にタイトルを投入するための仕組み作りを進めます。また、国内外でヒットしたタイトルをアジアにライセンス展開することでアジアの収益拡大を図るとともに、運営ライン拡充の一環として開発会社のM&Aを進めていきます。【図表19】

これらの施策を通じて、国内市場においてまずは5%のシェアを獲得することを中期的な目標とし、海外ではビーラインブランドで醸成した海外市場のマーケット分析力と運営ノウハウを活用し、収益機会の拡大を図ります。

自社展開に加え業務提携を推進する理由は、アジアでのカントリリスクの回避と運営ノウハウ習得のため、台湾以外では地元の有力運営会社との提携が現時点では収益の最大化に有効と判断したためです。コンシューマでヒットしたコンテンツをワンコンテンツ・マルチユース展開として、国内PCオンラインに活用し、更にアジアへライセンス展開することで、二重三重の収益を稼ぐことが可能なモデルとなります。加えて、オンラインビジネスの運営ノウハウはコンシューマ事業にも活用できるため、本施策の推進によりデジタルコンテンツ事業間の相乗効果を高めています。

図表19 新たなモバイルゲーム戦略



これまで独自戦略を推進してきた「カプコンブランド」および「ビーラインブランド」の組織を一本化し、モバイル事業統括のもとへ開発・運営ノウハウを集結。迅速な意思決定によって自社コンテンツを活用したタイトルを国内外で拡充します。

“ 人気ブランド「モンスターハンター」「戦国BASARA」「ロックマン」などを活用した4タイトルの配信を予定  
アジアへのライセンスビジネスを強化 ”

図表20 アジア地域での提携先とタイトル

タイトル	地域	提携先
モンハン 大狩猟クエスト (簡体中文版)	中国	Qihoo 360社
ストリートファイター バトルコンピネーション	中国、韓国、台湾、香港	Teeplay Interactive社
ストリートファイター IV アリーナ	韓国	Nexon Korea社
モンスターハンター オンライン	中国	Tencent社
鬼武者Soul (簡体中文版)	中国	Cayenne Entertainment社(台湾) Blue Panda社(中国)
モンスターハンター メゼポルタ開拓記 (簡体中文版)	中国	Tencent社

PCオンラインでは世界最大のオンラインゲーム市場である中国をはじめ、韓国やタイでも交渉を進めています。モバイルコンテンツも同様に、スマートフォンの普及が急速に進むアジア市場で、有力タイトルを活用した展開を強化しています。

対談

## 成長へのキーワードは、運用型ビジネスへの適応と保有コンテンツの最大活用

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 春弘 × Jay Defibaugh氏 CLSA証券株式会社 調査部 シニアリサーチアナリスト

デジタル配信の拡大がコンシューマゲーム市場に大きな変革を起こすなか、カプコンはどのように成長戦略を進めていくのか。アナリストのJay Defibaugh氏が、当社代表取締役社長の辻本春弘に尋ねました。

**Jay:** ゲームのデジタル配信により流通面の問題の多くが克服されたことで、カプコンも欧米やアジアで堅調に売上を伸ばしています。ただし、海外の競合他社では既に約40%までデジタル比率を伸ばす企業もある中、カプコンの比率はまだ低いと感じていますが、今後どのように伸ばしていくのでしょうか。

**辻本:** 現在のデジタル配信は販売面のメリットですが、据え置き機がインターネットに常時接続していることを活用すれば、長期的な運用によるサービスを強化した新しい楽しみ方が提案可能であり、新たなニーズを喚起できます。そのために、ユーザーデータを保有しているファーストパーティとも連携を図りたいと考えています。

**Jay:** デジタル販売では収益性の改善という側面と、これまでパッケージが販売できなかった東南アジアなど新たな地域に販売機会を創出できます。一方、

ゲーム発売後の運営やマーケティング力が重要になると思いますが、そのオペレーションノウハウがカプコンにあるのでしょうか？

**辻本:** まだ充分ではないですが、オンラインやモバイルでの経験を活かして、ゲームの運営ができる新しい組織を社内に作っていかうと考えています。競合商品やユーザーの行動を研究しながら、徐々にデジタル比率を高めていく方針です。

**Jay:** カプコンは投資家から「有力コンテンツを作る企業」と評価されていますが、高性能の新型ゲーム機が次々と出てくるなかで、最近は新規のコンテンツがあまり出てきていないと感じます。今後も継続的に優れたIPを出していけるのでしょうか。また、海外においては2チーム制で続編の開発を短期化している競合他社もありますが、カプコンではどのように取り組んでいますか？

**辻本:** 新規IPの創出は当社の事業の根幹ですし、永続的に取り組まなければなりません。世界のAAAタイトルと質的に比肩するコンテンツを生み出し続けなければ、ゲーム専門企業としてのカプコンの未来はありません。開発期間の短期化については、REエンジンの開発や3Dスキャンシステムの刷新など、技術面での効率化に取り組んでおり、大型IPは2.5年のサイクルでの

Jay Defibaugh氏  
プロフィール  
1989年 ペンシルベニア州立大学卒業、  
1999年よりアナリストとしてゲーム業界を担当し、  
2013年にCLSA証券へ入社。

開発を進めています。

**Jay:** カプコンには休眠中のIPも多く、生み出すのは得意だが、IPを展開するマーケティングが苦手な印象を受けます。IPを最大限に活用して収益を最大化することがベストシナリオと思うのですが、いかがでしょうか。

**辻本:** ワンコンテンツ・マルチコースは当社の基本戦略ですが、現時点では確かに最大活用できていない部分があります。過去に高い支持を得たタイトルは有力な資産ですので、個々のIPについて各地域で検証し、有望なものはリメイクや再度新作を投入するなど、最大活用に向けて動き始めています。

**Jay:** IP活用の課題はモバイルにも当てはまります。拡大が続くモバイル市場で、カプコンはまだ大きな成功を収められていません。

**辻本:** マルチプラットフォーム戦略の1つとしてモバイルは取り組まなければならない課題です。将来的なスマートフォンの性能の向上などを考えれば、当社が強みを発揮できる余地は多分にあります。直近では、ヒット作を生み出すために、モバイル組織を統合し当社IPをメインとした開発体制に切り替えました。

**Jay:** 逆に、社内リソースは強みのあるコンシューマ

に集中させ、モバイルは他社との提携などライセンスビジネスにした方が経営効率が高いのではないのでしょうか？

**辻本:** 今後プラットフォームに関係なくどのゲームも長期的な運用型ビジネスに変遷していく可能性があるため、データ分析やマーケティングなどモバイルでの運営ノウハウ蓄積は、モバイルだけでなく、必ずコンシューマビジネスにも効いてきます。ライセンスアウトの場合は、社内でのノウハウ蓄積が難しいため、モバイルにも一定の社内戦力を継続的に投下して、成功させていきます。

“IPを最大限に活用”

“長期的な運用によるサービス”

### 対談を終えて

COOの自社コンテンツに対する自信を感じた。優れたコンテンツを生み出し、その資産をできる限り活用していくという基本戦略に違和感はない。競合他社と比較するとモバイルへのリソースの配分が控えめであり、事業構造を考えれば理解もできるが、やはりゲーム産業全体で見るとモバイル市場が急速に拡大しているのも事実。場合によっては他社の力を一部借りるなどのフレキシブルな展開があれば投資家の納得も得られるだろう。それはカプコンにとって大きなチャンスでもあると感じる。(Jay)