

海外市場でのコアビジネスの成長を原動力に 収益機会をさらに拡大します。

当社は、当期においても順調な成長を果たし3期連続の増収増益を達成いたしました。
この数年間の業績の回復やリセッションにも影響を受けない力強い成長の原動力となったのは、
コアビジネスである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奏功したためです。
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。

代表取締役社長
最高執行責任者(COO)

辻本 春弘



3つの戦略で持続的な成長へ

2008年の全世界のゲームソフト市場は、PS3やXbox 360、Wiiなどの新型ゲーム機の普及によって269億ドルとなり、対前年比11.2%の成長を遂げました。2009年に入ってから、これらのゲーム機が引き続き新たなユーザー層を開拓し、ゲームソフト市場は276億ドルに成長すると見込まれています。

不況による影響が限定的であることは先述しましたが、仮に不況が長引きゲームソフト市場に影響を与えたとしても、当社は今後も変わらず持続的に成長できるものと考えています。その根拠は、これまでの構造改革（詳細はP12「CEOインタビュー」Q1参照）により、成長のドライバーとなるコンテンツ開発力が確かなものとなっているからです。

たとえば、当期は販売数200万本超ソフトを3タイトル送り出すとともに、当社コンテンツのハリウッド映画化や舞台化が相次ぐなど、数多くの実績がそれを証明しています。さらに次期も、同じく3つのダブルミリオンタイトルの販売を見込んでいます。

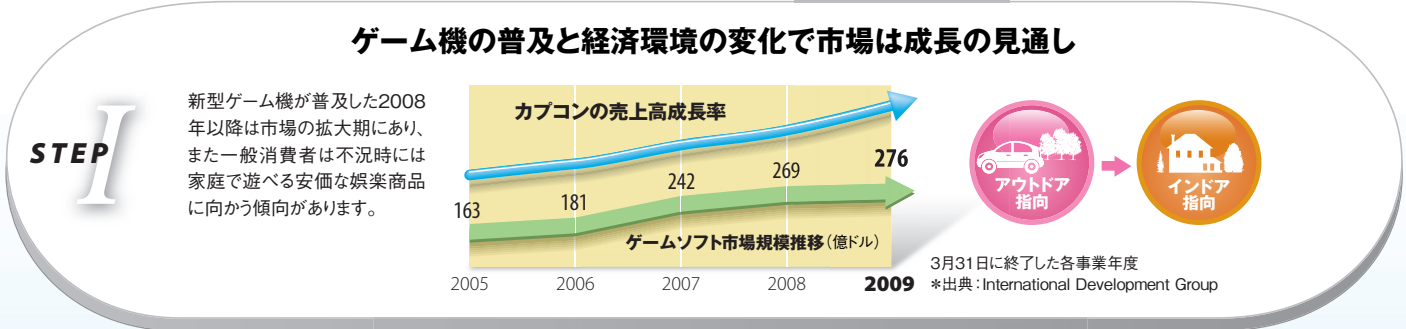
今後、当社が中期経営目標である安定した成長（毎期売上10%成長、営業利益率15%以上）を実現するための鍵となるのは、次の3つの戦略であると考えています。

1つめは、オリジナルコンテンツやヒット作品を生み出すための「開発力の強化」です。開発費の高騰や消費者嗜好の多様化といった課題を克服するためには、クリエイティブな開発においても「個」から「組織」への体制に見直す必要があります。

2つめは、収益を最大化するための「ワンコンテンツ・マルチユース」戦略の推進です。魅力的なゲームコンテンツは、ゲームのみならず、様々なメディアを通じて多くのファンを獲得し、新たな収益機会を生み出します。

3つめは、成長著しい「海外市場への展開」です。海外市場は日本市場の約7倍で、かつ毎年10%以上拡大している有望マーケットです。したがって、今後のゲームソフトメーカーの優勝劣敗は、海外市場を攻略できるか否かで決まると言えます。

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。



2008年 確かな開発力で3つのヒットタイトルを生み出す

構造改革による開発力の強化により、多くのヒットタイトルを生み出せる体制になりつつあります。次期も、3つの成長戦略により、数多くのミリオンタイトルの販売を見込んでいます。

『モンスターハンターポータブル 2nd G』

『バイオハザード5』

『ストリートファイターIV』

カプコンの成長戦略

STEP III

1 開発力の強化
⇒ P.19-20

卓越したオリジナルコンテンツを創出

2 ワンコンテンツ・マルチユースの推進
⇒ P.21-22

強いタイトルブランドを「マルチユース」する

3 海外市場への展開
⇒ P.23-24

欧米で— アジアで— シェア拡大を図る

柔軟な人員編成による開発体制の構築

ゲームソフトメーカーの競争優位性の一つに、保有するコンテンツの価値があります。それは、「高いクオリティであること」「オリジナリティにあふれていること」「開発コストが妥当であること」にかかっています。

ゲーム市場が海外を中心に成長を続けている環境下、これらの条件を満たすコンテンツを制作するには、これまでのように日本のクリエイター個人の資質のみに依存することには限界があり、彼らの資質をバックアップする組織的な体制の構築が不可欠となってきました。

このような課題に対応するため、当社は2002年に構造改革（詳細はP12「CEOインタビュー」Q1参照）に着手し、開発組織体制と開発プロセスの抜本的な見直しを進めてきました。

当社では、2002年以前、開発部門においては社内カンパニー制度を採用し、収益採算管理および社内競争意識の向上を図ってまいりました。しかしながら、2000年以降、高性能な次世代機が登場し、開発工程が複雑化・大規模化すると、縦割り組織である社内カンパニーの弊害が顕在化してきました。各部門間での技術・ノウハウの非共有や人材が異動しないことによる人員稼働率の低下などを原因に、開発スケジュールの遅れや1タイトル当たりの開発コストの上昇が起こってきたのです。

そこで、開発組織体制の改革として、①カンパニーごとに全職種を配置する縦割り組織から、職種別の部署を新設し、タイトルごとに必要な人員を集める横断の組織体制へと変更、②タイトルのラインナップや人員の編成を行う編成室を設置し、編成機能と制作機能を分離しました。この結果、新組織では開発チームを部署横断的に編成するようになり、開発の進行

状況に応じて人員を柔軟に投入することができるようになりました。加えて、マルチプラットフォーム展開を可能にする開発統合環境「MTフレームワーク」を全社共通で利用することで、ノウハウの共有が進み、人員稼働率が改善され、さらに開発スケジュールも順守できるようになりました。

また、複数のタイトルの中長期的な開発スケジュールをまとめた60カ月マップを編成室で作成するようになりました。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。

次に、開発プロセスの改革としては、試作開発と本開発に区別した「2段階承認制度」を導入しました。これまでプロデューサーが決めていた対応ハードの選定や、投入時期、予算枠を、経営陣やマーケティング、販売、品質管理部門も交えた「開発承認検討会議」での決定事項としました。試作開発段階でタイトルの品質や収益の見通しをチェックすることで、多くの人員を投入する本開発の成功率を上げ、赤字作品を未然に阻止することが可能となりました。

マルチプラットフォーム開発の推進

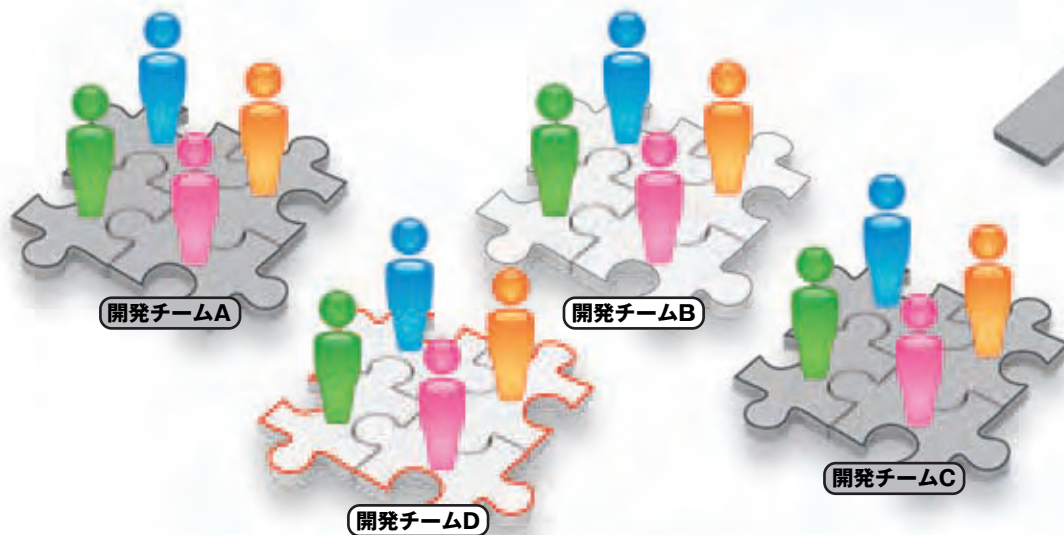
当社では、1つのコンテンツを複数のゲーム機に投入するマルチプラットフォーム展開を基本方針としています。そのメリットは、大きく分けると「開発コストの効率化」と「販売本数の最大化」の2つがあります。

ゲーム機は、新型機が発売されるたびに、グラフィックの緻密化やオンライン機能の付加など高性能・多機能となり、それに比例してゲームソフト開発も大規模化・長期化し、開発コストが増大します。加えて、様々なゲーム機が覇を争い、日米欧で各ゲーム機の普及率が異なる状況において、ゲーム

Before

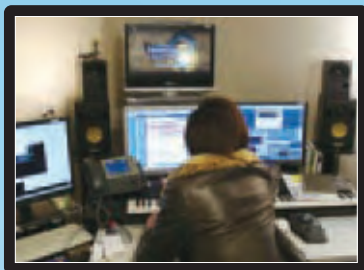
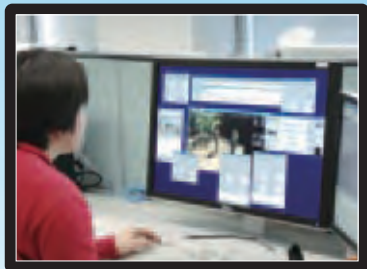
改革前の「個」を重視した開発体制

社内カンパニー制度により、各開発チームは独立して開発。チーム間の異動がなく、人員稼働が非効率であった。



開発力の強化

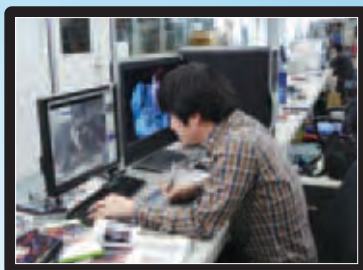
1 卓越したオリジナルコンテンツを創出



After

改革後の「組織」を重視した開発体制

プロデューサーが属する編成室、プランナーが属する企画制作室のように職種ごとの部署を新設。部署ごとに開発スタッフを管理することで、各開発チームの進行状況に応じてチーム間の人員補充を柔軟に行えるようになった。



ソフトメーカーが一定の市場シェアを確保するには、一つのタイトルを複数機種向けに同時に開発し、ゲーム機の普及動向による販売影響を抑え、販売本数を最大化することが必須です。

当社は、マルチプラットフォーム展開を推進すべく、2004年9月に次世代ゲーム機のXbox 360、PS3、そしてPC向けのゲーム開発を共通化する開発統合環境「MTフレームワーク」の研究開発に着手しました。これまでのゲーム開発は、各ゲーム機（プラットフォーム）別、タイトル別にプログラム・ツールを作成していたため、特定の機種に合わせて開発したソフトを別の機種に対応させるには追加の開発コストがかかりました。しかし「MTフレームワーク」は開発工程の約80%を共通化できるため、複数の機種に対応させる費用を大幅に削減でき、それに要する期間も従来の3分の1に短縮するなど、開発が効率化されます。

当社の主力タイトルについては、既に「MTフレームワーク」によるマルチプラットフォーム対応が完了しており、これまでに『デビル メイ クライ 4』や『バイオハザード5』などを複数機種向けに投入し、それぞれ240万本、440万本を販売しています。特定の機種向けに開発したこれらの前作の販売本数が130万本、160万本であったことを勘案すると、収益が格段に向上したことになります。次期は『ロスト プラネット 2』を同じく複数機種向けに投入し、前作を大きく上回る販売本数を見込んでいます。

また、「MTフレームワーク」はゲームフレームワークという概念を同業他社に先駆けていち早く具現化したことが評価され、権威あるゲーム開発技術賞

「CEDEC AWARDS」のプログラミング・開発環境部門において最優秀賞を受賞しており、当社の強みである「ゲーム技術力」を証明しました。

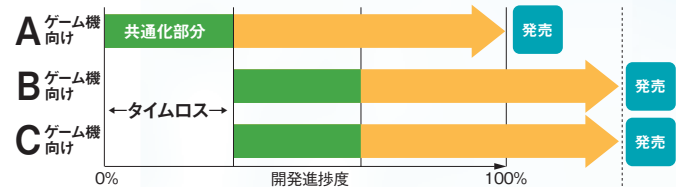
MTフレームワークを使った効率的な開発



MTフレームワークは、Xbox 360、PS3、PCの各プラットフォームに対応したソフトを同時開発できるツール。開発の約80%が共通化できるので、開発期間とコストを大幅に削減できる。

©2009 Microsoft Corporation. All rights reserved.
©2006 Sony Computer Entertainment Inc. All rights reserved.
Design and specifications are subject to change without notice.

旧来の移植モデル



MTフレームワークを用いたタイトル移植モデル





ワンコンテンツ・マルチユースの推進

強いタイトルブランドを「マルチユース」する

幅 広いユーザーに支持される
人気タイトルを多数保有

当社は創業25年の歴史の中で、数多くのヒットタイトルを生み出してきました。当社の強みである「新規オリジナルコンテンツを創出する世界有数の開発力」を存分に発揮し、対戦格闘ジャンルの草分けとなった『ストリートファイターII』やサバイバルホラー『バイオハザード』など業界の先駆けとなるタイトルを世に送り出してきました。このように世界中で支持されるブランドを創出する開発力の源泉として、当社の企業理念があります。当社の目指す企業像である「感性開発企業」(詳細はP1「企業理念」参照)とは、多くの人々に感動や驚きを与え、感性を揺り動かすソフトを開発する企業であり、その実践が数々のヒットタイトルを生み出しています。

当期は、国内で『モンスターハンターポータブル 2nd G』[※]が「モンハン現象」と呼ばれるほどの社会現象を引き起こすとともに、『ストリートファイターIV』が第1作から20年以上経過した現在も熱狂的な支持を獲得し、いずれもダブルミリオンセールスとなりました。加えて、『バイオハザード5』は当社の看板タイトルとして、シリーズトップクラスの440万本以上を出荷するなど、期中で3本のミリオンタイトルを輩出し、広範な顧客層を国内外で獲得することができました。

※発売は2008年3月

さまざまなメディアに展開し、ユーザー層を拡大

「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ブ性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家庭用ゲームソフト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、この戦略によって家庭用ゲームソフト事業の成功を、それ以外の事業の成功に繋げています。たとえば映像事業では当期、当社のゲームを原作としたハリウッド映画『ストリートファイター ザ・レジェンド・オブ・チュンリー』が全世界で公開されるとともに、フルCG長編作品『バイオハザード ディジェネレーション』も国内で公開され、製品（DVD、ブルーレイ、

UMD）版が好評を博しました。いずれも、シリーズファンだけではなく、非ゲームユーザーにも認知度を高め、ブーム感を醸成してブランド価値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『ストリートファイターIV』と『バイオハザード5』が2本ともダブルミリオンヒットを記録しました。

次期はさらに、5周年を迎えた『モンスターハンター』で多メディア展開を図ります。2009年8月に投入する家庭用ゲームソフト『モンスターハンター3（トライ）』に連動して、オーケストラコンサートの開催やトレーディングカード・単行本の発売、フィギュアなどのグッズ展開など、一大プロジェクトとして事業横断的に進めます。

このほか、『逆転裁判』に加え、昨今の戦国ブームの火付け役である『戦国BASARA』でもテレビアニメの放映や舞台化などの高いプロモーション効果を積極的に活用し、各シリーズタイトルのブランド価値をさらに拡大していきます（詳細は別冊『最新開発レポート 2009』P5参照）。

『バイオハザード』シリーズ
主人公を操作しつつ、ゾンビなど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。



家庭用ゲーム
映像作品
キャラクターグッズ
攻略本
モバイルゲーム
パチスロ機

©2008 カプコン/バイオハザードCG製作委員会
©YAMASA Co., Ltd. All Rights Reserved.

『戦国BASARA』シリーズ
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。ゲームソフトだけでなく各種関連イベントやグッズなどへの展開、テレビアニメなど、様々なメディアで相乗効果を生み出している作品です。



業務用ビデオゲーム
コミック
テレビアニメ
家庭用ゲーム
ユーザーイベント
キャラクターグッズ

©CAPCOM/TEAM BASARA
©YAK HAIBARA ©CAPCOM CO., LTD. 2006 ALL RIGHTS RESERVED

欧米での現地開発体制と直販ルートの構築

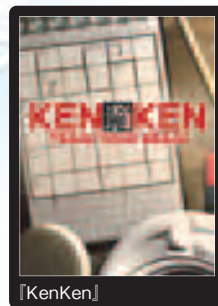
当社が今後開拓すべきユーザー層は大きく3つに分類されます。それは、①家庭用ゲーム市場の欧米コアユーザー、②モバイルコンテンツ市場の欧米ライトユーザー、③PCオンライン市場のアジアユーザーです。各市場での収益の拡大と相乗効果によるブランド力の強化を図り、それぞれの市場でシェア5%の獲得を目指します。

まず、家庭用ゲームソフト市場は、海外でのユーザー層の拡大やゲーム新興国の勃興によって、グローバルでは着実な成長を続けています。そのため、地域別の市場構成比は「日：米：欧=2：5：3」と、規模に加え成長率も海外が大きく国内を上回っています。日本のゲームソフトメーカーとしては、少子化などの影響で伸び悩んでいる国内市場よりも、海外市場で売上を拡大することが重要課題となっています。

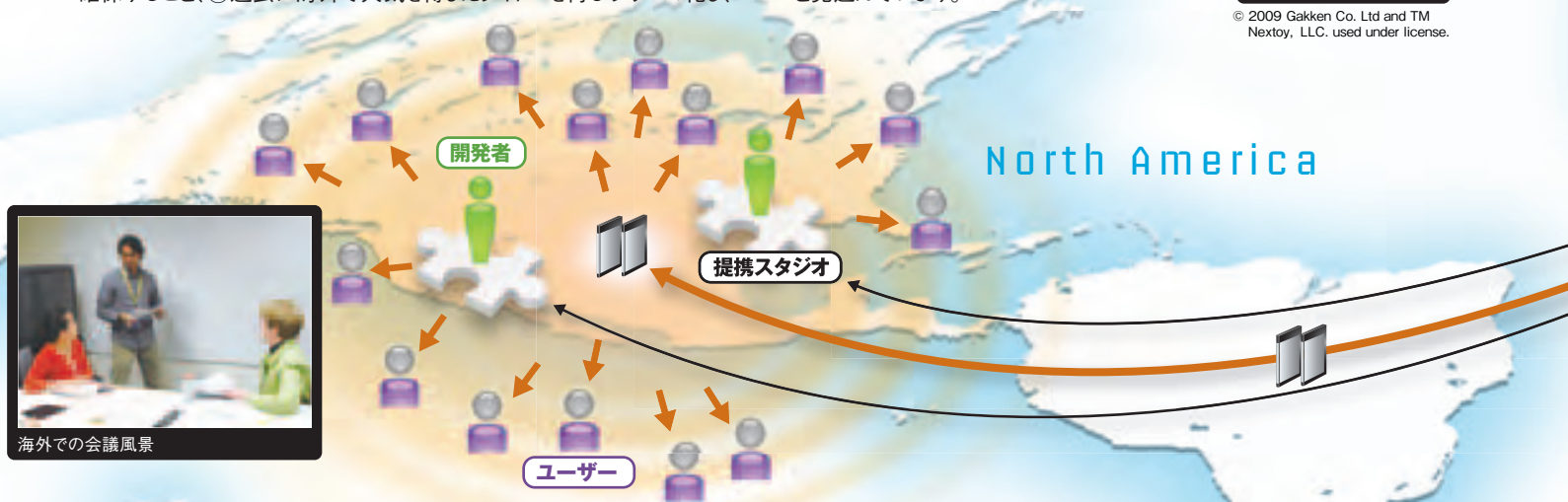
当社は、5年前から海外に焦点をあてた開発戦略と販売戦略を順次実施し、軌道に乗せたことで、当期までに海外売上比率を52%まで高め、国内同業他社に先んじた事業戦略が奏功しています。開発戦略としては、①世界で通用する人気タイトルの続編を定期投入して安定収益を確保すること、②過去に海外で人気を博したタイトルを再びシリーズ化し、

新旧ユーザーを獲得すること、③海外開発会社と提携し、海外顧客の嗜好に合致した新作タイトルを開発すること、を推進しています。とりわけ現地の有力な開発会社と協業することで、より海外向けタイトルを増やすことが可能となります。最近では『Moto GP 08』や『バイオニック コマンダー』などが海外提携タイトルとして一定の成果を収め業績に貢献しています。

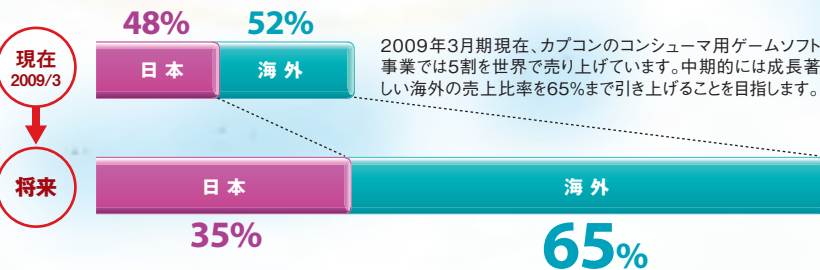
また、販売体制では、北米・欧州において直販システムの導入を推進しています。まず北米は2006年に現地代理店を介した販売体制から、当社現地法人による直販体制に切り替え、現在までに直販比率を7割強まで高め、効率的な営業・在庫管理と市場情報の収集を可能にしました。一方、欧州では、各国により商慣習が異なるため、市場規模が比較的大きく、かつ大手小売店の構成比率が高い国から順次直販化を進めています。当期はフランスに現地法人を設立したことで、欧州市場の60%を占める英国・ドイツ・フランスに販売拠点を構築しました。なかでもフランスは、他市場よりも日本のコンテンツの人気が高いため、次期以降、直販の成果が如実に現れると見込んでいます。



「KenKen」
© 2009 Gakken Co. Ltd and TM Nextoy, LLC. used under license.



海外売上比率の向上

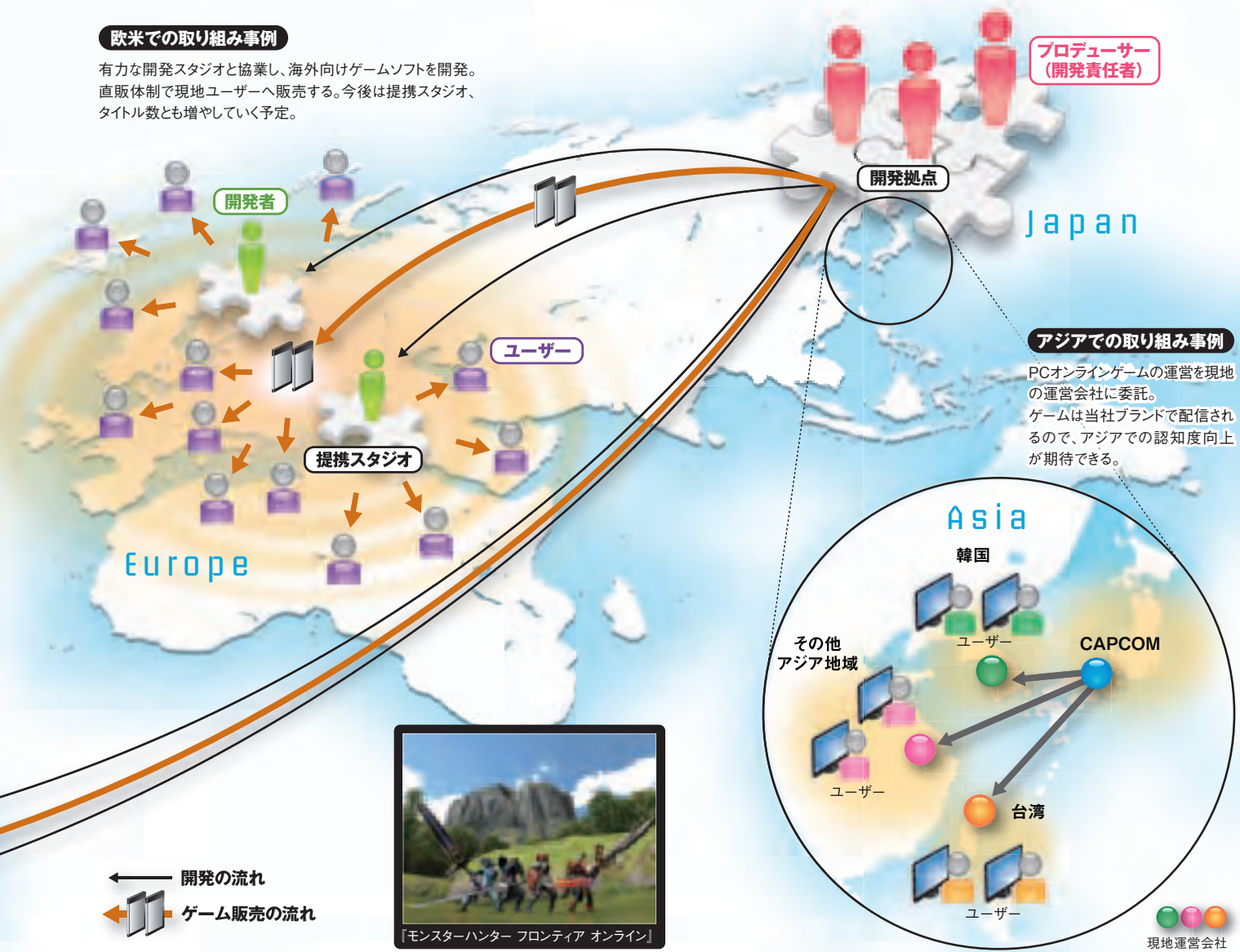


海外市場への展開

欧米で——アジアで—— シェア拡大を図る

欧米での取り組み事例

有力な開発スタジオと協業し、海外向けゲームソフトを開発。直販体制で現地ユーザーへ販売する。今後は提携スタジオ、タイトル数とも増やしていく予定。



アジアでの取り組み事例

PCオンラインゲームの運営を現地の運営会社に委託。ゲームは当社ブランドで配信されるので、アジアでの認知度向上が期待できる。

モバイル事業の拡張でライトユーザーを獲得

モバイルコンテンツ市場は、iPhoneなどのスマートフォンの台頭や幅広い顧客層の利用によって、前年比23.0%増の54億ドルと北米市場を中心に着実に成長しています。また、モバイルコンテンツは、ライトユーザーが家庭用ゲームに入っていくきっかけにもなることから、家庭用ゲームのユーザーを増やすためにも重要性が増しています。

当社は2006年にカナダのモバイルコンテンツ開発会社を買収し、同社のライトユーザー向けコンテンツを獲得するとともに、自社の人気コンテンツも多数投入することで、幅広いユーザーを開拓しました。この結果、北米市場のシェアは、2006年の62位から、2008年は5位と大きく飛躍し、メーカーとしてのプレゼンスを確立しています。現在は、この北米の成功を踏まえ、欧州でも共通のコンテンツ配信をスタートしており、次期のシェア拡大を図っています。

なお、詳細な市場推移や事業戦略は「事業の概況と今後の見通し」28ページをご参照ください。

アジア地域での新たな展開

PCオンライン市場は、アジア地域を中心に成長しています。家庭用ゲームソフトはアジアでも人気を博していますが、海賊版が横行して事業展開が難しいことから、個人認証を基礎としたPCオンラインベースでの課金・販売モデルが主流となっています。当社の家庭用ゲームコンテンツは、当該地域においても大変な人気を誇っているため、既存の人気シリーズをオンラインゲーム向けに展開することで、家庭用ゲームでは獲得しにくいアジアのユーザーを開拓することができます。また、課金やサーバーの運営などは、カントリーリスクの観点からノウハウのある現地運営会社に委託しています。

現在、1,000万本以上のセールスを誇る『モンスターハンター』シリーズのPCオンライン作品『モンスターハンター フロンティア オンライン』を日本と韓国で配信し、一定の成功を収めています。今後は台湾でも展開し、当社コンテンツの認知度をさらに高めることで、アジア市場での橋頭堡を築きます。