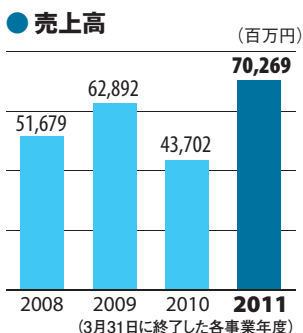


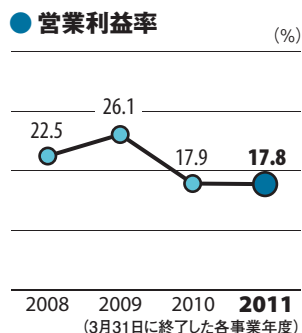


コンシューマ・オンラインゲーム事業

家庭用ゲームソフトを開発・販売するとともに、PCオンラインゲームの開発・運営を行っています。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。



※1 現「コンシューマ・オンラインゲーム事業」は、2009年3月期以前は「コンシューマ用ゲームソフト事業」として開示しております。
 ※2 2011年3月期より事業セグメント区分変更のため、2009年3月期以前の一部数字を簡便的に組替えて算出しております。



市場の動向

パッケージ市場は端境期により縮小傾向だが インフラの整備によりオンライン市場が急拡大

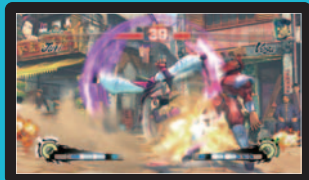
2010年の家庭用ゲームソフト(パッケージ)市場は、234億ドル(前年比6.4%減)と2年連続のマイナス成長となりました。これは、前年同様、①各ゲーム機(ハード)メーカーの新型機が発売されてから約5年経過し、年間販売台数が減少していること、②ゲームソフトの平均販売単価が競争激化により低下していること、③デジタル配信など販売形態が多様化していること、などによるものです。

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。2010年は、北米108億ドル(前年比3.6%減)、欧州90億ドル(前年比11.8%減)、日本36億ドル(前年比5.9%増)と、海外市場が約85%を占めています(図表27参照)。なお、日本市場のみが増加している要因は、当社の『モンスターハンターポータブル 3rd』をはじめ、前年同様、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。

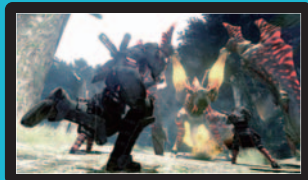
● SWOT分析表

<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"> ● 特定のジャンルに依存 ● 開発人員の不足
<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家庭用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

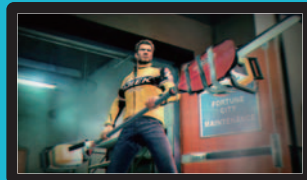
S: Strength W: Weakness O: Opportunities T: Threats



「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」



一方、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(PCコンシューマオンライン)市場は、世界的なネットワークインフラの整備が進んだことにより2010年は144億ドル(前年比23.1%増)と急速に伸長しました(図表28参照)。

今後の見通しとしましては、2011年のパッケージ市場は、新たな携帯ゲーム機としてニンテンドー 3DSが投入されるものの、主力の次世代据え置きゲーム機の発売を控えるため、端境期は継続し、199億ドル(前年比15.0%減)と3年連続で減少すると予想されます。しかしながら、2012年以降は、次世代機の本格的な普及により、市場は再び拡大する見込みです。

一方、2011年のPCコンシューマオンライン市場は、169億ドル(前年比17.4%増)と予想されます。成長の原動力は、ネットワーク機能を具備した家庭用ゲーム機の普及とブロードバンド世帯の拡大です。とりわけブロードバンド世帯が、2010年の3億1,100万世帯から2015年には4億1,500万世帯まで拡大することに伴い、2015年のPCコンシューマオンライン市場も263億ドルとパッケージ市場の238億ドルを上回る規模に成長すると期待されています。

このようにパッケージ市場とPCコンシューマオンライン市場が中期的に成長する状況下で、ソフトメーカーとして収益を最大化するには、様々なプラットフォームに実績あるソフトを毎年投入していくことが鍵となります。ただし、それが可能なのは、「人気の高い大型タイトルを複数保有」し、「毎年投入できる効率的な開発体制を構築」している会社のみのため、今後、ゲームソフトメーカー間の優勝劣敗はより鮮明になると考えられます。

当期の概況

過去最高の5つのミリオンタイトルを輩出、オンラインゲームも堅調で、売上高60.8%増、営業利益59.5%増を達成

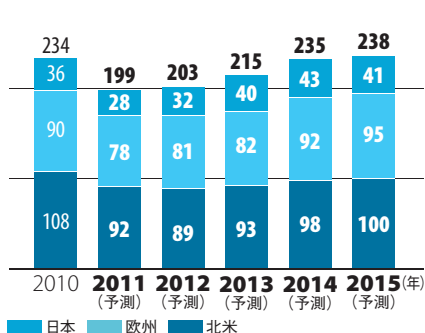
当事業における当社の強みは、大きく3つあります。まず、コンテンツの多メディア展開の鍵となるミリオンタイトルや人気キャラクターなど、「グローバルで通用する知的財産を多数保有」していること(図表29参照)。

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、Wii、ニンテンドー 3DSの5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、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(2011年3月期)は、2010年12月1日の発売初日に全国で長蛇の列ができた目玉タイトル『モンスターハンターポータブル 3rd』(PSP用)が出荷本数460万本を超える大ヒットを放ったことにより、業績向上のリード役を果たしました。また、海外市場をターゲットにしたPS3およびXbox 360向け大型タイトルの『デッドライジング2』が220万本、『マール VS. カプコン3』が200万本、『スーパーストリートファイターⅣ』が160万本および『ロスト プラネット 2』が150万本をそれぞれ出荷するなど、各コンテンツの持ち味が奏功したことにより、いずれもミリオンセラーを達成した結果、合計5作品のミリオンタイトルを輩出し、不滅の金字塔を打ち立てました。加えて、人気が定着したシリーズ最新作『戦国BASARA3』(PS3、Wii用)も手堅く伸長したほか、「モンスターハンター」シリーズの派生ソフト『モンハン日記 ぽかぽかアイルー村』(PSP用)も人気キャラク

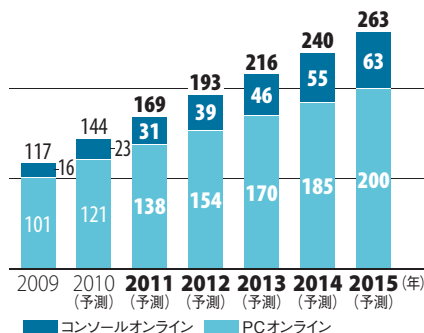
事業の概況と今後の見通し

図表27 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28 PCコンシューマオンライン市場規模推移(億ドル)



*出典: DFC Intelligence「Online Game Market Forecasts 2010」

図表29 人気シリーズタイトル一覧(2011年3月末時点)

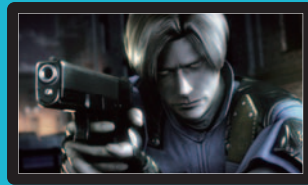
主要タイトル	作品数	総販売数量(千本)
バイオハザード	全64作	45,000
ストリートファイター	全66作	31,000
ロックマン	全128作	28,000
モンスターハンター	全16作	18,000
デビル メイ クライ	全13作	10,000
ロスト プラネット	全11作	4,700
デッドライジング	全6作	4,500
逆転裁判	全15作	4,100
戦国BASARA	全15作	2,400



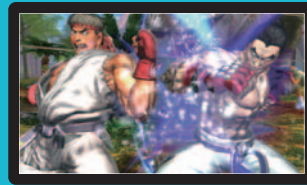
『モンスターハンターポータブル 3rd』



『MARVEL VS. CAPCOM 3 Fate of Two Worlds』



『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 X(クロス) 鉄拳』

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.

ターの「アイルー」がユーザーを魅了するなど、スマッシュヒットを放ちました。

他方、オンライン専用ゲーム『モンスターハンター フロンティア オンライン』(PC、Xbox 360用)も好調裡に推移いたしました。

2010年の当社の各市場でのマーケットシェアは、日本11.0%(前年比4.9%増)、北米1.6%(前年比1.0%減)、欧州1.6%(前年比0.5%減)となりました(図表30参照)。日本の増加要因は、『モンスターハンターポータブル 3rd』の大ヒットによるもので、欧米の減少要因は、暦年の期間内では主要タイトルが2タイトルしか発売されていなかったためです。会計年度期間に換算すると欧米とも約2.0%と推定されており、ほぼ前年並みのシェアを維持しています。

この結果、当期は53タイトルを発売し、2,050万本(前期比64.0%増)のソフトを出荷しました。そして、売上高は702億69百万円(前期比60.8%増)、営業利益124億99百万円(前期比59.5%増)となりました。

次期の展望

国内外の開発会社との連携を強化し 新シリーズの開発とオンラインコンテンツに注力

当事業の中期経営目標では、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(2012年3月期)の事業展開として、前期から引き続いて①シリーズタイトルの発売サイクルの短期化、②海外開発会社の積極

的な活用、③新規タイトルの立ち上げ、④オンラインコンテンツの強化、を推進していきます(詳細はP19「カプコンの成長戦略」参照)。

①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。

②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ます。「バイオハザード」や「デビル メイ クライ」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。

③に関しては、上記の開発の効率化により、開発投資額の約20%を新作に充当し、次代を担う新たな人気シリーズを創出し、今後のラインナップを強化していきます。

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』をアジア地域で強化するとともに、国内では大型アップデートを行い、収益を向上させていきます。

なお、次期の大型タイトルとしては、『バイオハザード オペレーション・ラクーンシティ』や『ストリートファイター クロス 鉄拳』、『ドラゴンズドグマ』、『デッドライジング2 Off the Record』の発売を予定しています。

以上の施策により、次期は55タイトルを発売し、1,800万本のソフトを出荷して、売上高580億円、営業利益125億円を見込んでいます。

図表30 各地域でのマーケットシェア (2010年)

日本市場		北米市場		欧州市場	
メーカー	シェア (%)	メーカー	シェア (%)	メーカー	シェア (%)
1. 任天堂	18.7	1. A社		1. エレクトロニックアーツ	17.9
2. バンダイナムコゲームス	12.1	2. B社		2. アクティビジョン	14.4
3. カプコン	11.0	3. C社		3. 任天堂	12.3
4. スクウェア・エニックス	10.7	4. D社		4. UBIソフト	11.0
5. ポケモン	8.4	5. E社		5. マイクロソフト	6.0
6. コナミ	8.4	6. F社		6. テイクツー	6.0
7. セガ	5.1	7. G社		7. ソニー・コンピュータエンタテインメント	5.2
8. ソニー・コンピュータエンタテインメント	3.6	8. H社		8. セガ	4.5
9. コーエーテクモゲームス	2.9	⋮	⋮	⋮	⋮
10. レベルファイブ	2.9	13. カプコン	1.6	14. カプコン	1.6
その他	16.2			その他	21.1
合計	100.0	合計	100.0	合計	100.0

*出典：エンターブレイン

*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

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



モバイルコンテンツ事業

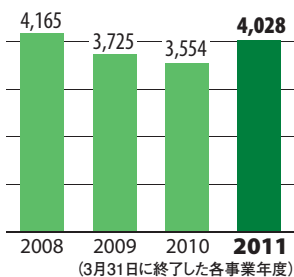
携帯電話向けゲームを開発・配信しています。成長余力の高いモバイルコンテンツ市場において、スマートフォンやタブレット型端末など多様化する端末へ柔軟に対応し、当社のブランドタイトルおよび他社ライセンスゲームを積極的に投入することで収益の拡大を図ります。



事業の概況と今後の見通し

● 売上高

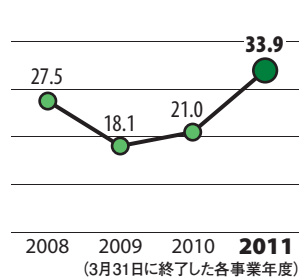
(百万円)



※ 2011年3月期より事業セグメント区分変更のため、2009年3月期以前の数字を簡便的に組替えて算出しております。

● 営業利益率

(%)



● SWOT分析表

<ul style="list-style-type: none"> ● 海外ソーシャルゲーム市場での先駆者的地位の獲得 ● 豊富な自社コンテンツを活用 ● 海外ソーシャルゲームの運営ノウハウを保有 	<p>S W</p> <p>強み 弱み</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 国内ソーシャルゲームの運営ノウハウの不足 ● 開発人員の不足
<ul style="list-style-type: none"> ● 端末の高性能化によるゲームの品質向上 ● ソーシャルゲームなど新たなジャンルの台頭 ● 新興地域におけるスマートフォンの普及拡大 	<p>O T</p> <p>機会 脅威</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● フィーチャーフォン向けビジネスの衰退 ● 参入障壁が低く、膨大な競合企業が存在

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

市場の動向

世界のモバイルコンテンツ市場が15.5%増と急成長 開発会社のビジネスチャンスが拡大

2010年のモバイルコンテンツ市場は、全世界で大きく成長しており、69.3億ドル(前年比15.5%増)となっています(図表31参照)。理由としては、新興国の経済発展や世界人口の増加により、世界各国で携帯電話端末(フィーチャーフォン)の普及がより進んだことに加え、iPhoneなど多機能端末(スマートフォン)が台頭したことによるものです。

主な地域別では、先進市場である北米市場は11.2億ドル(前年比11.7%増)、西欧州市場は8.3億ドル(前年比17.3%増)、日本を含む極東・中国市場は38.0億ドル(前年比14.0%増)となりました。さらに、新興市場であるインド市場も2.3億ドル(前年比73.9%増)と携帯電話契約者の大幅な増加により、急伸びしています。

この2年間は、モバイルコンテンツ市場にとって大きな変革期となりました。それは(1)ユーザーの購入スタイルの変化、(2)ビジネスモデルの変化、によるものです。

(1)は、これまでゲームコンテンツは、「売り切り型」(ダウンロードによる1回限りの課金)での購入が主流でしたが、最近では、「フリーミアム型



『モンハン日記
モバイルアイルー村』



『戦国BASARA
MOBILE』



『ゴーストトリック』



『ストリートファイターⅣ』



『スマーフ・ビレッジ』

© Peyo - 2010 - Licensed through Lafig Belgium - www.smurf.com.
All game code ©2011 Beeline Interactive, Inc.

(アイテム課金・ゲーム内課金)と呼ばれる、無料でゲームをダウンロードし、ユーザーが必要に応じてゲーム内でアイテムや通貨を購入する傾向が強まっています。その結果、2010年では売り切り型は44.0億ドル(構成比63.5%)と大半を占めるものの、フリーミアム型は前年比28.2%増と高い伸び率を示しています。

(2)に関しては、開発会社にとって、フィーチャーフォン市場は①携帯電話会社ごとに仕様(OS)が異なる様々な端末が乱立しており、各端末にゲームを配信するためには移植費用が必要であること、②ユーザーに配信するまでに、端末製造会社や通信会社など多くの会社を介していたため、手数料が高額(欧米では売上の50%)、などにより、収益性が低迷していました。しかしながら、アップル社のiOSやグーグル社のアンドロイドOSなど開かれたオペレーティングシステムを搭載したスマートフォン市場の台頭により、①これらは限定されたOSのため、移植費用なしに幅広いユーザーにコンテンツを配信することが可能であること、②介在する会社が減少したことで、手数料が低下(iOSでは売上の30%)し、開発会社にとって、収益向上のチャンスが拡大しました(図表32参照)。

今後の見通しとしては、App Storeなどのグローバルな配信システムの増加やスマートフォン人口の拡大により、2012年のスマートフォンの出荷台数(約6.3億台)はパソコン(約4.3億台)を超えると見込まれます(図表33参照)。開発会社にとっては、端末の高性能化やOSの限定により、家庭用ゲーム機とのマルチ開発が可能となり、全世界のライトユーザーからコアユーザーまで幅広い層に訴求するゲームを提供することが可能となります。その結果、全世界でのモバイルコンテンツ市場は

2015年に112.3億ドル(年平均成長率11.0%)まで大きく成長すると見込まれます。

当期の概況

国内外のSNSゲームでスマッシュヒットを連発 トップブランドとしての地位を確立し、売上高13.3%増、 営業利益83.2%増を達成

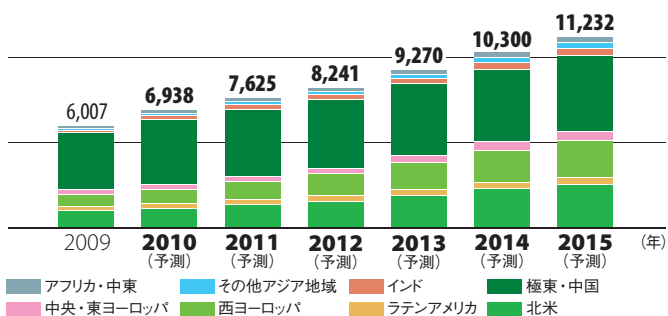
当事業における当社の強みは、2つあります。1つ目はカプコンブランドとして、家庭用ゲームソフトで培ったノウハウやコンテンツを有効に活用し、人気の家庭用ゲームを携帯電話向けにもグローバルに配信していることです。2つ目は、他社の人気キャラクターや新規コンテンツを活用したスマートフォン向けSNSゲームをグローバルに配信し、従来のカプコンユーザーとは異なるライトユーザーを獲得していることです。

携帯電話との親和性が高いソーシャルゲームが急成長する環境下、国内最大級の携帯電話用交流サイト「Mobage(モバゲー)」向けに配信した『モンハン日記 モバイルアイルー村』の会員数が100万人を突破するなど、多様な新規ユーザーを獲得しました。また、iPhone/iPod touch/iPad向けに投入した『ゴーストトリック』が健闘するとともに、前期に投入した『ストリートファイターⅣ』も計画どおり推移いたしました。

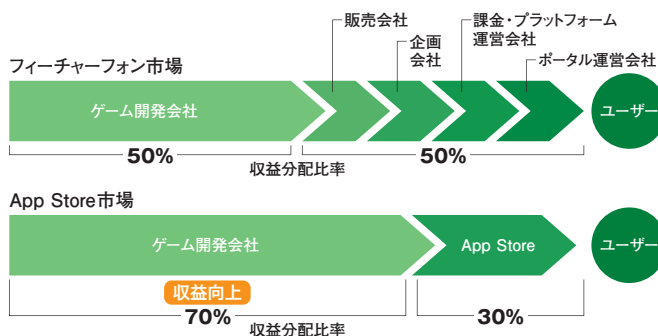
一方、海外展開として米国のフェイスブックと連動して配信をスタートした『スマーフ・ビレッジ』は、アップル社のApp Storeの売上高ランキング「トップセールスApp」において62カ国で第1位を獲得し、iTunes Storeのユーザーレビューもフリーミアム市場で最高となるユーザーの約9割が5つ星の評価をするなど、世界中の幅広い層から厚い支持を受け、

図表31 モバイルコンテンツ市場規模推移

(百万ドル)



図表32 フィーチャーフォンとスマートフォン市場の比較





『ゾンビカフェ』



『リル・パイレーツ』



『モンスターハンター Dynamic Hunting』



トップブランドとしての地位を確立しました。加えて、『ゾンビカフェ』や『リル・パイレーツ』も着実に会員数を増やし、3タイトル合計で1,500万ダウンロードに達するなど、ポジティブ・サプライズとなりました。

この結果、売上高は40億28百万円(前期比13.3%増)、営業利益13億66百万円(前期比83.2%増)となりました。

次期の展望

『カプコン』と『ビーライン』の2つのブランドで全世界に向けたスマートフォン・SNSコンテンツを強化し、売上高16.7%増を計画

次期(2012年3月期)の事業展開としては、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およびSNS向けコンテンツの開発に注力していきます。

戦略として、①「カプコンブランド」を徹底的に活用し、コア層を狙う戦略、②「セカンドブランド」を立ち上げてライトユーザーなど広範な顧客層を獲得する戦略、の両面でユーザーの深耕と新規開拓を狙います。

カプコンブランド戦略では、日本の開発拠点をベースに当社人気タイトルのブランド力を活用したマルチプラットフォーム展開により、家庭用ゲームとの相乗効果を図ります。例えば、「戦国BASARA」や「バイオハザード」では、まずソーシャルゲームを「Mobage(モバゲー)」や「グリーン」に配信し、カジュアル層にアピールするとともに、その後家庭用ゲームのプロモーションと連携することで、モバイルのライトユーザーを家庭用に、家庭用のコアユーザーをモバイルに誘導していきます。同様に、家庭用ゲームの人気シリーズを活用した『モンスターハンター Dynamic Hunting』を

スマートフォン向けに投入し、更なるライトユーザーの深耕に努めます。

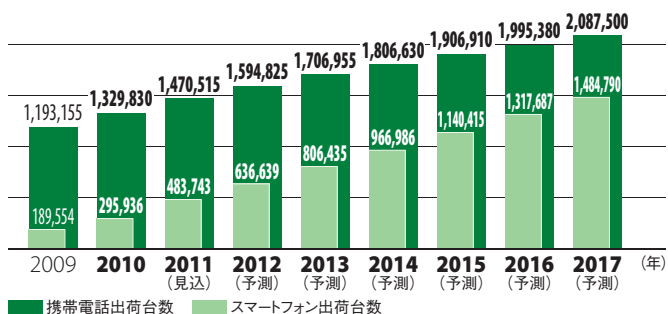
一方、セカンドブランド戦略では、「ビーライン」ブランドを用いて、スマートフォン向けソーシャルゲームを強化していきます。セカンドブランドで展開する理由は、カプコンブランドには「難易度が高く作りこまれたゲーム」のイメージがあり、普段ゲームをしないモバイルのライトユーザーが気軽にダウンロードするにはハードルが高く、新たなブランドによる訴求が効果的なためです。また、北米および欧州、そして4月に新設する日本の3つの開発拠点から、それぞれの周辺地域の特性に合致したソーシャルゲームを開発し、家庭用ゲーム機が普及していない新興地域のユーザーを獲得していきます。次期(2012年3月期)の海外タイトルラインナップとしては、人気の高い他社キャラクターを活用したソーシャルゲームを中心に8タイトルを投入し、『スマーフ・ビレッジ』のように早期のブランド確立を図ります。

また、海外ソーシャルゲーム開発では、顧客分析システムであるCRAM(Capcom Real-time Analysts for Marketing)を導入しています。CRAMは、ユーザー動線を分析するとともに、広告の効果度を計測しています。加えて、既存ユーザーにコンテンツの更新や新たなタイトルを宣伝するツールとしても機能するなど、ユーザーの囲い込みに貢献しています。これらの取り組みにより、年度末までに海外ソーシャルゲームの累計4,500万ダウンロードを目指します(図表34参照)。

以上の施策により、次期の業績は売上高47億円、営業利益8億円を見込んでいます。

図表33 携帯電話市場出荷台数推移

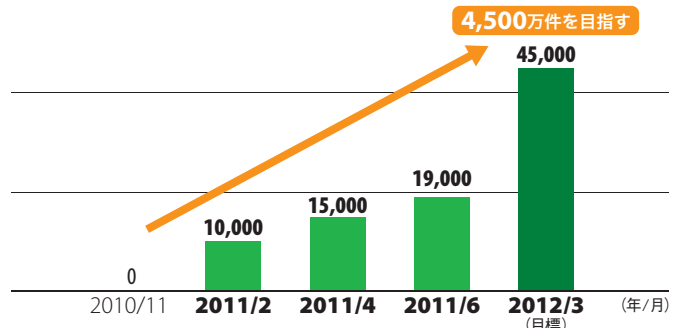
(千台)



*出典：(株)矢野経済研究所「スマートフォン市場に関する調査結果2011」(2011年7月26日発表)
 ※メーカー出荷台数ベース ※見込は見込値、予測は予測値(2011年6月現在) ※対象地域は世界32カ国1地域
 ※携帯電話市場出荷台数には、スマートフォンを含む。但し、PHS、デジタルフォトフレーム、タブレットPC等は含まない。

図表34 自社海外SNSゲームダウンロード数推移(累計)

(千件)



事業の概況と今後の見通し



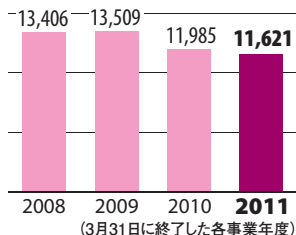
アミューズメント施設事業

国内でアミューズメント施設「プラサカブコン」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。



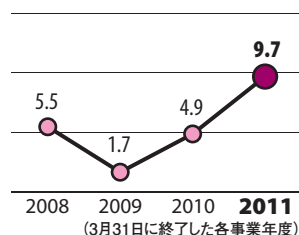
● 売上高

(百万円)



● 営業利益率

(%)



● 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の低さ
<ul style="list-style-type: none"> 新規機種導入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"> 自然災害や節電による消費マインドの低下 郊外型大型SCの減少

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

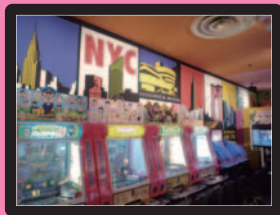
市場の動向

「安・近・短」レジャーが活発化 既存店の売上が前年を上回るなど、回復の兆し

前期(2010年3月期)の国内アミューズメント施設市場は、国内景気の低迷やインフルエンザの流行拡大、外出を控える「巣籠もり消費」の影響などにより来場客数が減少するとともに、多人数参加型のネットワークゲーム機の需要が一巡したことにより、5,043億円(前年比12.0%減)と3年連続で減少しました(図表35参照)。また、大手ゲームセンターをはじめ、採算性や将来性の低い店舗の撤退が継続しており、総店舗数も19,213店舗(前年比11.4%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は前年並みを維持しており、設置機器台数101台以上の店舗が6,753店舗と全体の35%を超える構成となっています(図表36参照)。

当期(2011年3月期)においては、引き続き市場は軟調に推移すると予想していましたが、夏以降、業界各社とも既存店の売上が前年を上回り始めるなど、回復の兆しが見え始めています。主な要因としては、①各社ともここ数年で大幅に店舗数を絞り込んだことで、過当競争が緩和されたこと、②国内景気の底打ち感により、「巣籠もり消費」から脱却していること、が挙げられます。



プラサカブコン吉祥寺店



プラサカブコン京都店



プラサカブコン羽生店



今後の見通しとしては、東日本大震災により、消費マインドの萎縮や計画停電による営業時間の短縮の影響が予想される一方で、大型レジャーが自粛されるものの、ゲームセンターなど「安・近・短」レジャーが活発化することも期待されるなど、一進一退の状況が続くと思われます。

当期の概況

震災の影響で店舗に大きな被害を受けたものの売上は微減、利益は前期比91.5%増

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。

当期(2011年3月期)においては、「ゲームの日」(毎年11月23日)におけるファン感謝祭の実施など、業界を挙げて市場の活性化に努める状況下、多彩なイベント開催や店舗のリニューアル、サービスデーの実施など顧客志向に立った店舗展開に努めました。また、女性、ファミリーや高齢者など客層の拡大を図るとともに、投資抑制やコストの削減等、市場環境に対応した効率的な店舗運営により収益力アップに取り組みました。

他方、2011年3月に発生した東日本大震災により東北および関東地方の10店舗が建屋の損傷、浸水や設備の破損などにより甚大な被害を受け、営業休止を余儀なくされましたが、その後3店舗は再開することができました(2011年4月末時点で全店舗の営業が再開)。

当期は不採算店1店舗を閉鎖いたしましたので、施設数は37店舗となりました。

この結果、売上高は、既存店売上対前年比が99%だったこともあり、116億21百万円(前期比3.0%減)となりましたが、営業利益は11億31百万円(前期比91.5%増)となりました。

次期の展望

震災の影響など市場は不透明ながら設備投資額を増額し、既存店の収益改善を図る

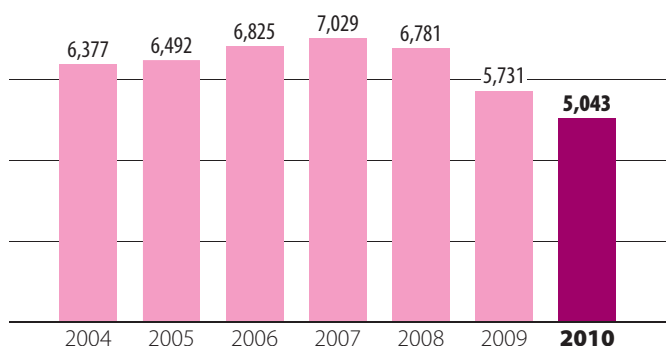
次期(2012年3月期)の事業展開としては、アミューズメント施設市場に回復の兆しが見えているものの、震災に伴う営業停止店舗の再開時期や短縮営業の終了時期などが不透明なことから、本格的な回復には時間を要すると考えており、引き続き出店を抑制します。一方で、既存店のリニューアルや機器の投資は厳選しつつも設備投資額を増額し、既存店の収益を改善していきます。加えて、前期に引き続き、固定費比率の高い景品・部品原価や賃料をはじめ、全費用項目の見直しを徹底し、更なる業務効率の向上を図ります。

また、今後の出退店については、不採算店の閉鎖は一巡したものの、震災の影響を見極めるまでは出店を最低限に抑え、収益性の改善に努めます。したがって次期は、出店1店舗、退店0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8億円を見込んでいます。

図表35 アミューズメント施設市場規模推移

(億円)

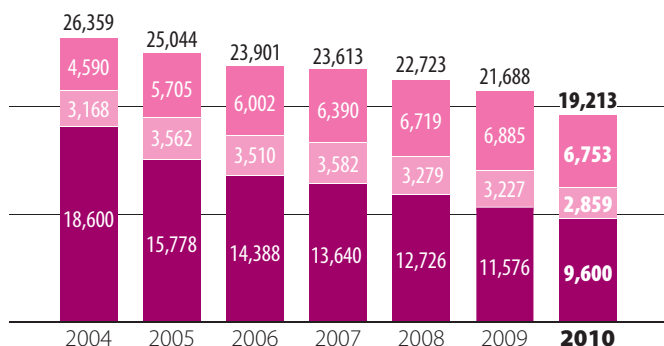


(3月31日に終了した各事業年度)

*出典:「アミューズメント産業の実態調査報告書」

図表36 店舗数推移(設置機器台数別)

(店)



(3月31日に終了した各事業年度)

*出典:「アミューズメント産業の実態調査報告書」



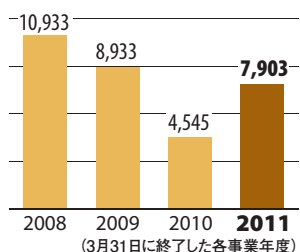
アミューズメント機器事業

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・販売しています。業務用機器販売事業では、アミューズメント施設向けに業務用ゲーム機器を開発・製造・販売しており、事業間のシナジー効果を創出しています。



● 売上高

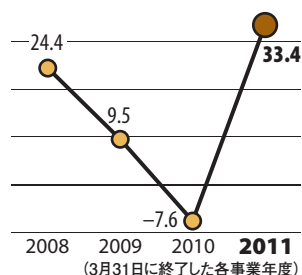
(百万円)



※ 2011年3月期より事業セグメント区分変更のため、2009年3月期以前の数字を簡便的に組替えて算出しております。

● 営業利益率

(%)



● SWOT分析表

<ul style="list-style-type: none"> ● 家庭用ゲームで培った高品質な開発力 ● 豊富な自社コンテンツを多面活用 ● 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 ● 風適法の規制緩和による市況の回復 	<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 ● 風適法の改正による市況の変動

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

市場の動向

パチンコ&パチスロ市場は4年ぶりに拡大 業務用ゲーム機器市場は3年連続の縮小

アミューズメント機器事業は、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(P&S)事業および業務用機器販売事業で構成されています。

前期(2010年3月期)のパチンコ&パチスロ販売市場は、1兆2,047億円(前年比3.3%増)と4年振りに増加に転じました。(図表37参照)。主な要因は、パチンコ機で比較的射幸性の高い機種が数多く発売されたため、販売数量は減少したものの販売単価が向上したことによるものです。

当期(2011年3月期)においては、2004年に改正された「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」でパチンコ機の射幸性が緩和されたことに伴い、これまで市場は「パチスロ機減台・パチンコ機増台」で維持してきたものの、高まるパチンコ機の投機的性質の反動で遊技客の新台幣離れも散見され、稼働が伸び悩む傾向にあります。

今後の見通しとしましては、東日本大震災の影響により先行きは不透明なもの、パチンコ機は遊技客離れにより苦戦すると思われます。一方、パチスロ機は、液晶搭載機の製品完成度が向上し、5万台以上の



『新鬼武者』
©CAPCOM CO., LTD. ALL RIGHTS RESERVED.
©Sammy
©RODEO



『戦国BASARA2』



『スーパーストリートファイターIV
アーケードエディション』



『New スーパーマリオブラザーズ
Wii コインワールド』
©2009 Nintendo Licensed by Nintendo
©CAPCOM CO., LTD. 2010 ALL RIGHTS RESERVED.



ヒット機種も出ているため、ホールでの設置台数の増加が見込まれます。

次に、前期(2010年3月期)の業務用ゲーム機種の国内製品販売市場は、施設市場と同様に景気低迷の影響により3年連続の縮小となり、1,566億円(前年比14.3%減)となりました(図表38参照)。ジャンル別の動向では、景気に連動しやすいプライズ(景品獲得)ゲーム機(構成比19.2%)は301億円(前年比16.9%減)となりました。メダルゲーム機(構成比18.5%)は大型ゲーム機のバージョンアップは旺盛なものの、新製品の需要が一巡したことで289億円(前年比22.0%減)となりました。

当期(2011年3月期)においては、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な姿勢を崩しておらず販売市場は軟調に推移しています。

今後の見通しとしましては、東日本大震災による消費マインドの萎縮などが予想される一方で、ゲームセンターなど「安・近・短」レジャーが活発化する事も期待されるなど、先行き不透明な状況が続くと思われます。

当期の概況

パチスロ機は前期に引き続きヒット作を輩出 ビデオゲーム機も健闘し、大幅な増収増益

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。

P&S事業は、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できることが強みです。当期(2011年3月期)のP&S事業は、パチスロ機『戦国BASARA2』の販売が16,000台と好調に推移したほか、前期発売の『新鬼武者』も息の長い売行きを示したことにより、収益向上に寄与しました。

一方、業務用機器販売事業は、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ことが強みです。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。当期の業務用機器販売事業は、市況が軟調に推移する中、ビデオゲーム機『スーパーストリートファイターIV アーケードエディション』が手堅い売れ行きを示しました。また、コスト削減など事業全般にわたる合理化を推し進めた結果、採算性は改善しました。

この結果、売上高は79億3百万円(前期比73.9%増)となり、営業利益は26億38百万円(前期は営業損失3億47百万円)となりました。

次期の展望

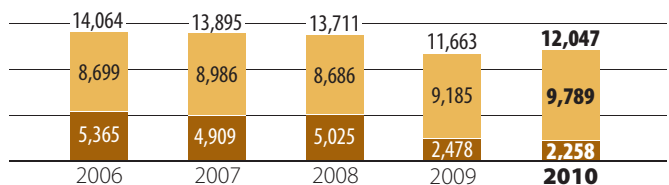
当社がパチスロ機市場を牽引する存在に 業務用機器でも他社製品との差別化を強化

次期(2012年3月期)の事業展開としては、P&S事業では、震災の影響は懸念されるものの、当社の得意とする液晶搭載機の需要拡大によりパチスロ市場の反転が見込まれます。そのため当社では、前期の『戦国BASARA2』などで成功した戦略、①安定収益の見込める受託ビジネスの拡大、②大手販売会社であるフィールズ株式会社との提携による開発クオリティの改善および強力な販売網の確保、③家庭用ゲームの大型人気コンテンツの導入、を継続していきます。

一方、業務用機器販売事業では、市場の成熟化や震災の影響により、施設オペレーターの投資の「選択と集中」は依然継続すると思われます。そのため当社では『New スーパーマリオブラザーズ Wii コインワールド』をはじめ自社および他社の知名度の高い人気コンテンツを活用したメダルゲーム機の開発に集中し、他社製品との差別化を図っていきます。

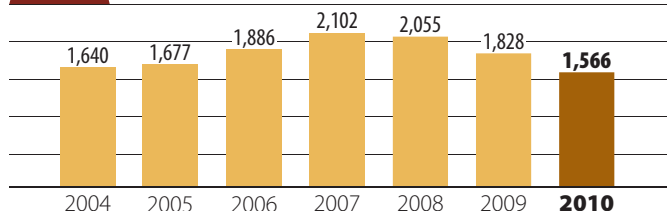
以上の施策により、次期の業績は売上高88億円、営業利益12億円を見込んでいます。

図表37 遊技機市場規模(新台販売額)の推移 (億円)



(3月31日に終了した各事業年度)
*出典: 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)

図表38 業務用機器販売事業 市場規模推移 (億円)

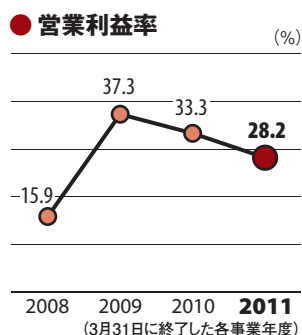
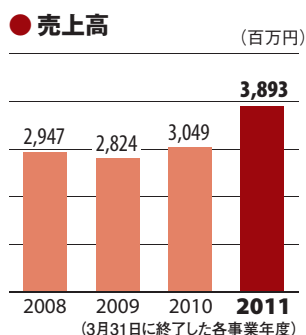


(3月31日に終了した各事業年度)
*出典: 「アミューズメント産業界の実態調査報告書」



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。



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

当期の概況

ワンコンテンツ・マルチユース戦略に基づき映画化など多くのプロジェクトを実施し、売上高27.7%増、営業利益8.0%増を達成

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・オンラインゲーム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。

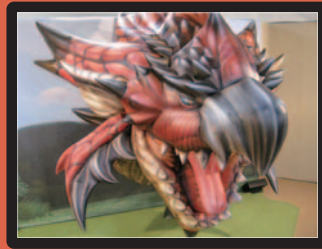
当期(2011年3月期)におきましては、引き続きワンコンテンツ・マルチユース戦略(詳細はP25「成長戦略③」参照)に基づき、自社コンテンツのブランド強化と収益の最大化を図るべく、各タイトルにおいて様々なプロジェクトを実施しました。

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、アーケードゲーム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、イベントなどを展開しています(図表39参照)。

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-



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



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」



映画「劇場版 戦国BASARA
-The Last Party-」
©2011 CAPCOM/TEAM BASARA



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。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(図表40参照)。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。

例えば、9月に全世界で公開されたハリウッド映画『バイオハザードIV アフターライフ』は興行収入が歴代最高の約3億ドルを達成しました。また、マルチ展開の活用例として「モンスターハンター」では、2010年12月の家庭用ゲーム『モンスターハンターポータブル 3rd』の発売までの布石として、3月に遊園施設グリーンランド(熊本県)で「モンスターハンター」の世界が体験できるイベントを開催するとともに、8月にTVアニメの放映を開始しました。さらに、発売後においても、長野県渋温泉との提携やシダックス・コミュニティ株式会社とのゲームスペース提供に関する提携を実施し、それぞれ1万人および3万人以上のファンが押し寄せるなどゲームとの相乗効果を生みました。

このような継続的かつ横断的なマルチ展開の結果、「モンハン現象」と呼ばれる社会現象を生み出し、歴代最高の460万本という大ヒットに貢献しました。

他にも「ストリートファイター」、「バイオハザード」、「逆転裁判」、「戦国BASARA」、「デビル メイ クライ」、「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38億93百万円(前期比27.7%増)、営業利益は10億98百万円(前期比8.0%増)となりました。

次期の展望

複数タイトルの映画化に加え、 イベント開催などユーザーの裾野を広げる展開も強化

次期(2012年3月期)の事業展開としては、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いきます。映像事業では、世界向けのタイトルでハリウッド映画化を引き続き進めており、現在、「バイオハザード」5作目や、「デビル メイ クライ」、「クロックタワー」の映画化が決定しています。一方、国内向けのタイトルでは、例えば「戦国BASARA」の劇場版アニメの公開に加え、舞台化やファン感謝イベントの開催、地方自治体とのコラボレーションを継続していきます。また、引き続き「モンスターハンター」でも、過去最大の5万人の来場を見込む「モンスターハンターフェスタ'11」や、東京フィルハーモニー交響楽団とのオーケストラコンサート、ユニバーサル・スタジオ・ジャパンでのイベント開催など、「モンハン」ブームを継続するため、カジュアルユーザー向けの多種多様な展開を図っていきます。

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水平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、更なるブランド価値の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8億円を見込んでいます。

事業の概況と今後の見通し

図表39 当社コンテンツの映像、舞台化作品一覧

ジャンル	年	タイトル	備考
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
2011年 6月	劇場版アニメ	劇場版 戦国BASARA -The Last Party-	
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 弐
	2010年 8月	テレビアニメ	モンハン日記 ぎりぎりアイルー村☆アイルー危機一髪☆
2011年 7月	テレビアニメ	モンハン日記 ぎりぎりアイルー村G	
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~
	2011年10月	舞台	戦国BASARA3

図表40 国内ゲームコンテンツのハリウッド映画収入ランキング

順位	タイトル	原作会社	興行収入(全世界)
1.	バイオハザードIV アフターライフ	カプコン	\$296,221,663
2.	バイオハザードIII	カプコン	\$147,717,833
3.	バイオハザードII アポカリプス	カプコン	\$129,394,835
4.	バイオハザード	カプコン	\$102,441,078
5.	ストリートファイター	カプコン	\$99,423,521
6.	サイレントヒル	コナミ	\$97,607,453
7.	ファイナルファンタジー	スクウェア	\$85,131,830
8.	スーパーマリオ 魔界帝国の女神	任天堂	\$20,915,465
9.	ハウス・オブ・ザ・デッド	セガ	\$13,818,181
10.	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

*2011年6月時点 *当社調べ