

「世界有数の開発力」と  
「有力コンテンツ」を武器に、  
ゲーム市場の急激な変化をチャンスとし、  
収益の最大化を目指します。



代表取締役社長  
最高執行責任者(COO)  
**辻本 春弘**

2012年3月期の当社は、大型タイトルを複数発売した前期の反動から減収減益となりましたが、成長戦略の要であるオンライン事業では21.7%の成長を果たすなど、成果が着実に顕在化してきています。

ここでは、これまでの構造改革を経て構築した強固な開発体制を基盤に、新たなゲーム市場の変化を収益機会にして、中期経営目標を達成するための戦略についてご説明します。

### 当社の強み①

#### 世界で勝ち抜くための競争優位性は開発力

コンテンツ産業においては、常に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1つは、主力のコンシューマ・オンラインゲーム事業で「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、数多くの優れたコンテンツを送り出してきたからです。

高い開発力とは、「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つを保有していることであり、当社は数次の構造改革を経てこれらの両立に成功しています。

### 当社の強み②

#### 世界で通用する有力コンテンツを多数保有

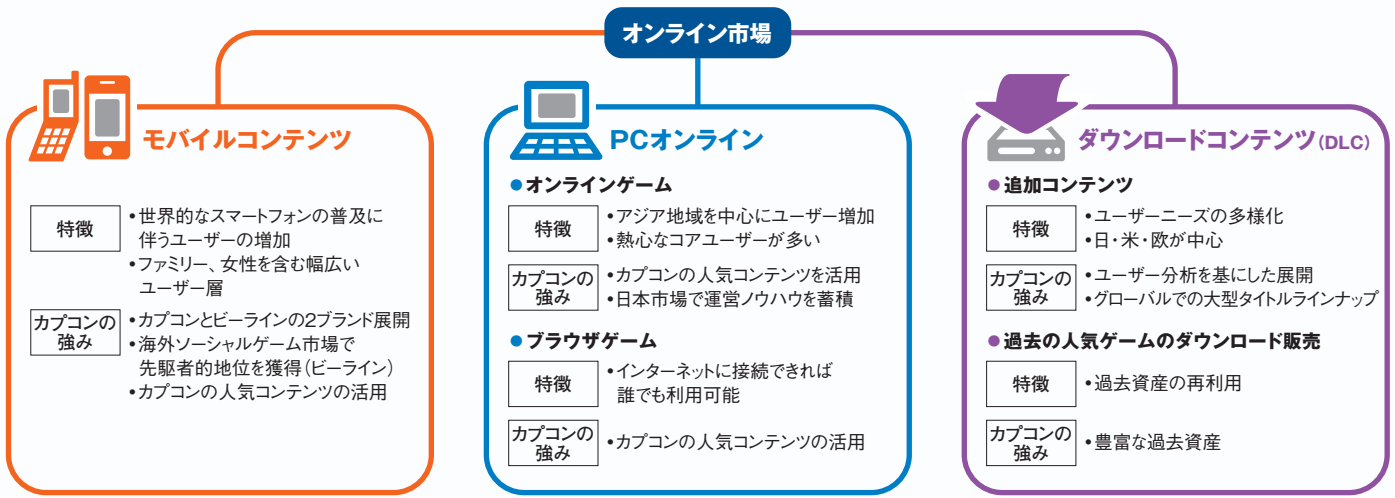
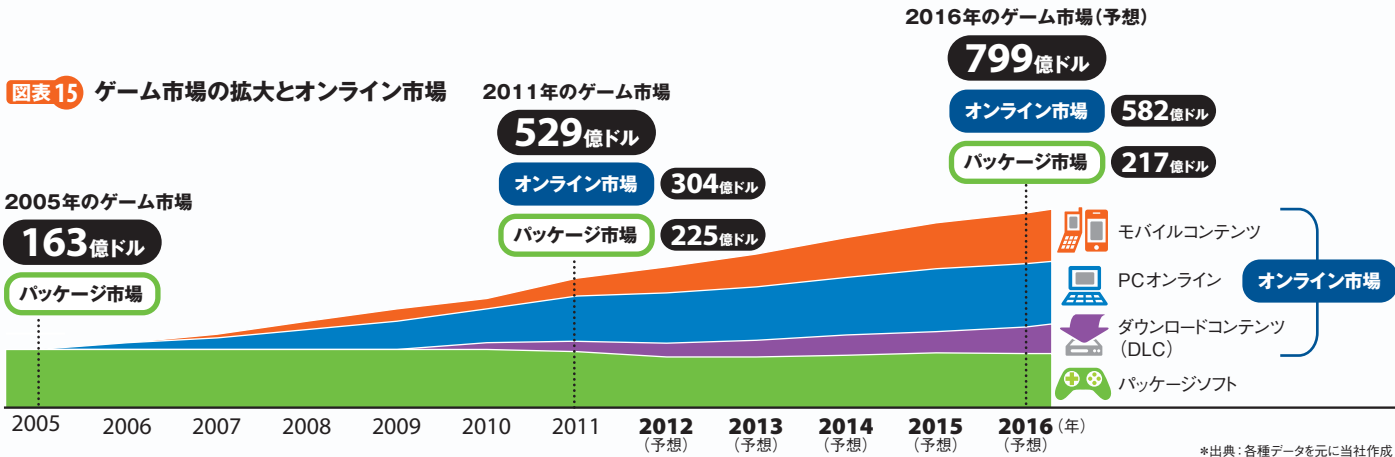
世界有数の開発力で生み出されたオリジナリティのあるコンテンツは、当然ながらユーザーから高い評価を得ることができます。特に、「ストリートファイター」や「バイオハザード」などグローバルで100万本以上売り上げるミリオンタイトルを2~3年に1本新たに創出し、これらの続編を定期的に発売することで、業績の安定化を図っています。すでに、日本のゲームソフトメーカーの中では、人気トップクラスのコンテンツを保有しており、開発力に続く当社の強みの1つとなっています。

さらに、「グローバルで通用するコンテンツを多数保有」することで、もう1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世界中で可能となります。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・オンラインゲーム事業の成功を、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。

### 成長戦略

#### 中期経営目標を達成するための3つの成長戦略

昨今のプラットフォームの拡大により、2011年のゲーム市場は、529億ドル(前年比19.1%増)となり、2016年には799億ドルまで大きく伸長



すると見込んでいます。

なかでも、2011年のオンラインゲーム市場は304億ドル(前年比44.8%増)と急速に拡大しています。理由としては、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スマートフォンやタブレット端末の普及、③SNS(ソーシャルネットワーキングサービス)の拡大、④家庭用ゲーム機のオンライン機能の具備などにより、PCやスマートフォンのような高機能端末、iPadなどの多機能端末、家庭用ゲーム機は全てオンライン通信を備えたゲームプラットフォームへと変貌を遂げたことによるもので、2016年には582億ドル(2011年比91.4%増)まで成長する見込みです。 **図表15**

一方、従来のパッケージ市場は、2011年は225億ドル(前年比3.8%減)であり、2016年でも217億ドル(2011年比3.6%減)と今後の伸びは見込めないものの、5年後でもゲーム市場の主要な一角を維持していくと予想しています。

当社は、このような市場環境の変化に対応し、中期経営目標(詳細はP20「CEOが語る業績総括と中期経営目標」のQ4参照)を達成するため、「オンライン事業の強化」、「開発ラインナップの拡充」、「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るとともに、これら戦略を推進するコンシューマ・オンラインゲーム事業およびモバイルコンテンツ事業に経営資源の90%を投下しています。

次期(2013年3月期)計画が最高業績である要因の1つは、これら成長戦略の効果が顕在化し始めているからです。また、中期経営目標の達成をより確かなものにするために、オンライン事業において、プラットフォームおよび地域を拡大し、モバイル市場やPCオンライン市場でのシェアを向上していきます。加えて、「毎期の業績を安定化させる体制の構築」を図るため、開発人員の増強や開発プロセスの効率化などにより、大型タイトルの発売サイクルの短期化を図ります。さらに、事業展開の中核的な位置付け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、次ページからこの3つの成長戦略をそれぞれ具体的にご説明します。

- 1

**成長戦略**

**市場戦略 →P25**

全世界でオンライン事業を強化し、成長の柱へ
- 2

**成長戦略**

**開発戦略 →P27**

人気シリーズの投入サイクルを短期化し、安定したタイトルポートフォリオを形成
- 3

**成長戦略**

**メディア戦略 →P29**

ワンコンテンツ・マルチユース展開の拡充

# 全世界でオンライン事業を強化し、成長の柱へ

図表 16 カプコンのオンライン戦略マトリックス

	アジア市場(日本含む)	北米・欧州市場	新興国市場 <sup>※2</sup>
モバイルコンテンツ	<ul style="list-style-type: none"> <li>「ビーラインブランド」ソーシャルゲームの強化</li> <li>スマートフォン向けアプリの配信</li> <li>外部開発会社との提携による、「カプコンブランド」ソーシャルゲームのタイトル数増強(日本)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「ビーラインブランド」ソーシャルゲームの強化</li> <li>スマートフォン向けアプリの配信</li> <li>海外へ展開する国内SNSプラットフォームへのコンテンツ提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「ビーラインブランド」ソーシャルゲームの強化</li> <li>スマートフォン向けアプリの配信</li> </ul>
PCオンライン	<ul style="list-style-type: none"> <li>『MHF』<sup>※1</sup>の展開(日本)</li> <li>『MHF』<sup>※1</sup>の展開検討(中国)</li> <li>新規PCオンラインタイトルの投入(日本)</li> <li>ブラウザゲームの投入(日本)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>STEAMなどを利用した、PCゲームのダウンロード販売</li> <li>クラウドゲーミングへの対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>STEAMなどを利用した、PCゲームのダウンロード販売</li> <li>ブラウザゲームの展開(南米)</li> </ul>
ダウンロードコンテンツ	<ul style="list-style-type: none"> <li>旧作のダウンロード販売</li> <li>追加コンテンツの配信</li> <li>本編のダウンロード販売</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>旧作のダウンロード販売</li> <li>追加コンテンツの配信</li> <li>本編のダウンロード販売</li> </ul>	
	<p>市場規模</p> <p>112億ドル(2011年) ▶ 188億ドル(2016年) 成長率 67.9%</p>	<p>市場規模</p> <p>159億ドル(2011年) ▶ 310億ドル(2016年) 成長率 95.0%</p>	<p>市場規模</p> <p>32億ドル(2011年) ▶ 83億ドル(2016年) 成長率 159.4%</p>

※1 MHF: モンスターハンター フロンティア オンライン

※2 南米・アフリカ・中東など

## オンライン事業で、2015年に売上300億円を目指す

ここでは、中期経営目標を達成するための成長戦略の1つ目として、「オンライン事業の強化」についてご説明します。図表 16

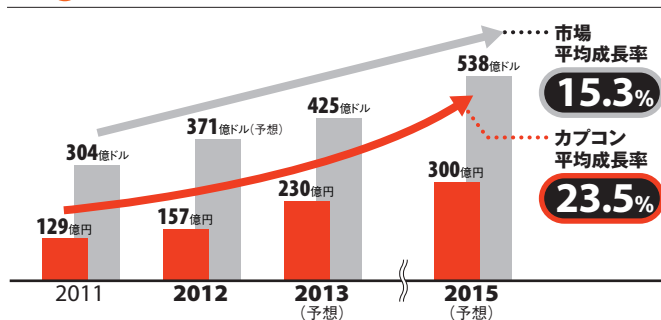
オンライン事業の施策としては、①モバイル・PC向けソーシャルゲーム数の増加、②家庭用ゲームにおけるダウンロードコンテンツ(DLC)の充実、③PCオンラインゲームの地域別展開、④開発人員の増強、の4つを掲げています。これらを実施することで、オンライン事業の売上を2013年3月期に230億円(前期比46.5%増)、2015年3月期には300億円まで成長させます。図表 17

### 施策1 モバイル・PC向けソーシャルゲーム数の増加

この施策のポイントは3つあります。1つ目は、「カプコンブランド」を徹底的に活用したソーシャルゲームのタイトル数を増強し、国内市場シェアを拡大すること。2つ目は「ビーラインブランド」において、運営体制の強化および大型タイトルの投入により広範な顧客を獲得すること。3つ目は新たにPCブラウザゲームに新規参入することです。これら施策により、ユーザーの深耕と新規開拓を狙います。

具体的に、1つ目の、「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の人気タイトルのブランド力を活用したソーシャルゲーム

図表 17 オンライン市場と当社のオンライン売上成長率予想



展開により、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コンテンツへ誘導していきます。さらに、株式会社gumiや株式会社gloopsなど実績ある外部開発会社との提携により、ソーシャルゲームの投入数を大幅に拡充するほか、GREEなど国内プラットフォームの海外展開に対しても積極的にコンテンツを提供します。図表 18

2つ目の、「ビーラインブランド」戦略では、引き続き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。別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・欧州・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

図表 18 モバイルコンテンツでの2ブランド戦略



カプコンの成長戦略

新興地域のユーザーを獲得していきます。既にこれまでの成長戦略の成果は顕在化してきており、主力タイトルの『スマーフ・ビレッジ』がApp Storeの売上高ランキング[トップセールスApp]において80カ国で第1位を獲得するなど、「ビーライン」タイトルは国内外合わせて5,600万件のダウンロード数を突破しています。さらに、「ビーライン」のユーザーは男女比43%:57%、50歳以上のアクティブプレーヤー数が約150万人と非常にバランス良く構成されています。次期(2013年3月期)の海外タイトルラインナップとしては、欧米で人気の高い他社キャラクター「シュレック」を活用したソーシャルゲーム『Shrek's Fairytale Kingdom』をはじめ15タイトルを投入し、モバイルコンテンツで売上高120億円(前期比90.5%増)と成長を加速していきます。図表 18

3つ目のPCブラウザゲームでは、『鬼武者Soul』や『ブラウザ戦国BASARA』などを投入し、新たな収益源を確保します。

### 施策2 家庭用ゲームにおけるダウンロードコンテンツの充実

主要ソフトの全てをオンラインに対応させます。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ダウンロードコンテンツ(DLC)の投入により、ユーザーのプレイ時間を伸ばし、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、多数保有しているコンテンツの有効活用として過去の人気ゲームソフトのダウンロード販売を推進することで、次期の売上高35億円(前期比25.0%増)を達成します。

### 施策3 PCオンラインゲームの地域別展開

世界で通用する当社の人気家庭用ゲームを活用し、PCオンラインゲームをアジアや南米地域で展開していきます。現在、『モンスターハンターフロンティア オンライン』(MHF)を日本で配信していますが、将来的には世界最大のオンライン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、これらの地域での事業展開にあたっては、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。一方、国内では新規タイトルを投入するとともに、定期的にMHFの大型アップデートを行い、ユーザーの興味を持続させ、収益を安定的に向上させることで、次期の売上高75億円(前期比13.6%増)を達成します。

### 施策4 開発体制の強化と人員の増強

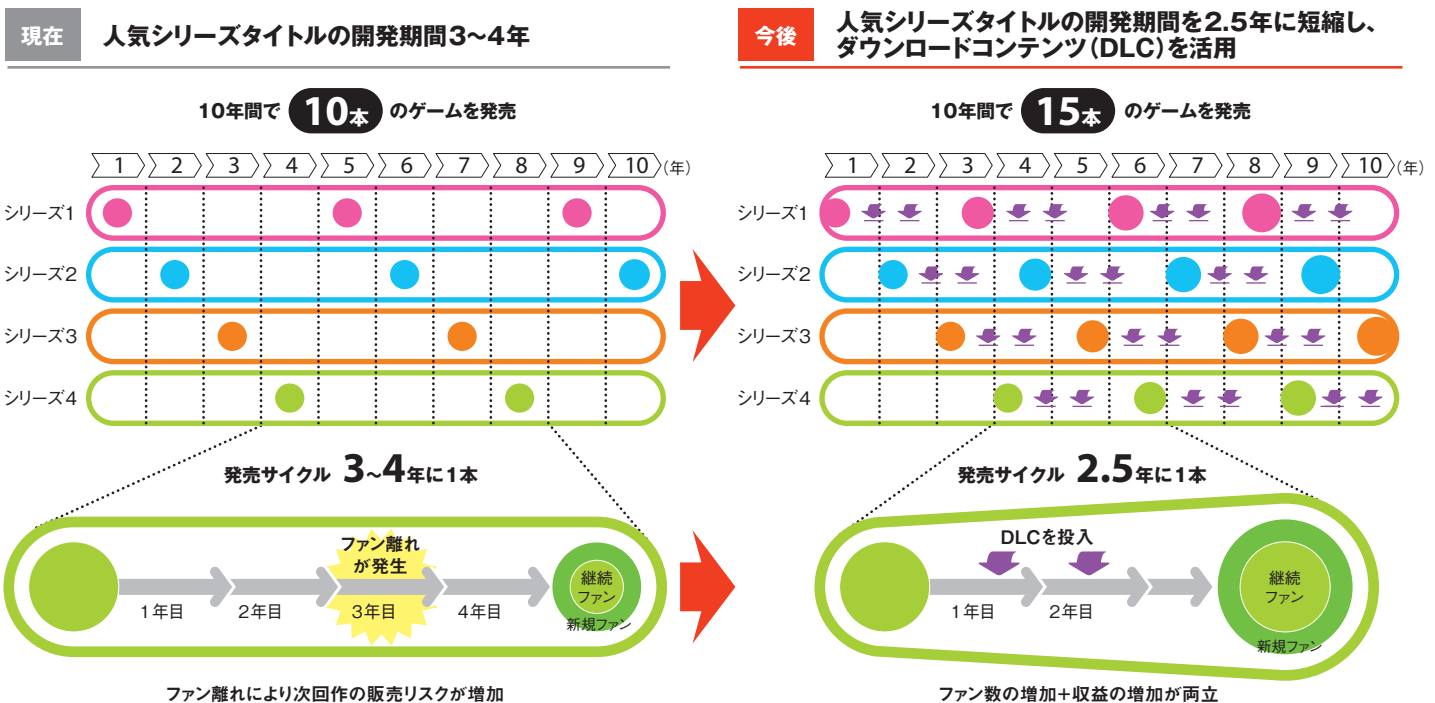
当社はこれまで第2次構造改革を実施し、縦割りであったコンシューマ・モバイル・オンラインの開発組織を統合し、全てのハードに対応する新たなマルチプラットフォーム開発体制に変更しました。加えて、ソーシャルゲームを軸に組織の吸収合併や新設などグローバルでの組織機能を融合しました。

さらに、上記①~③の施策を実施するために、開発スタッフを増員し、自社で教育をおこないます。新卒を中心に、次期は300名の採用を計画しています。

# 人気シリーズの投入サイクルを短期化し、安定したタイトルポートフォリオを形成

図表 19 人気シリーズタイトルの発売計画の短期化

● パッケージソフト ▼ DLC



※ 上記は発売計画を理解していただくためのイメージ図です。正式な計画ではありません。

## 単年度の発売パッケージタイトル数を増やし、中長期的な成長を目指す

ここでは、中期経営目標を達成するための成長戦略の2つ目として、「開発ラインナップの拡充」についてご説明します。

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。この計画に基づいて、効率的に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・オンラインゲーム事業は安定的に成長できるようになりました。しかしながら、中期経営目標を達成するためには、単年度に発売する大型ソフトをさらに増加させる必要があります。

図表 19

そのため、当社では、①人気シリーズタイトルの発売サイクルの短期化、②新規タイトルの立ち上げ、の2点を推進し、中長期的に持続的な成長を可能にするタイトルポートフォリオを形成していきます。

### 施策 1

## 効率的な開発体制で、人気シリーズの続編を短時間で開発

①「人気シリーズタイトルの発売サイクルの短期化」では、当社の保有する人気シリーズタイトルを約2.5年毎に発売していきます。理由として、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場合、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するか、発売期間を短縮することが重要となります。当社は、「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」、「デビル メイ クライ」、「ロスト プラネット」、「デッドライジング」など多数の大型タイトルを保有しているものの、更なる業績の安定化および成長の両面を追求するため、発売サイクルの短期化も進めていきます。

大型タイトルの開発は最大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する必要があることから、自社開発者の採用を強化します。

図表20 パッケージソフトへの追加ダウンロードコンテンツ



図表21 新規パッケージタイトル一覧(2011~2012)

発売日	タイトル
2010年6月19日	『ゴースト トリック』(ニンテンドー DS)
2010年7月15日	『ラストランカー』(PSP)
2011年8月4日	『謎惑館 ～音の間に間に～』(ニンテンドー 3DS) ①
2012年2月23日	『アスラズ ラース』(PS3, Xbox 360) ②
2012年5月24日	『ドラゴンズドグマ』(PS3, Xbox 360) ③
2012年11月22日予定	『エクストルーバース』(PS3, ニンテンドー 3DS) ④



加えて、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、当社独自の開発統合環境「MTフレームワーク」の活用により開発をさらに効率化していきます。「MTフレームワーク」は、Xbox 360、PS3、PCの3機種間で開発工程の約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に短縮することが可能です。市場のニーズに応じて対応機種も増やしており、現在ではニンテンドー3DSやWii、iPhoneにも対応可能です。

さらに、タイトルの投入の空白期間となる2.5年に関しては、新規アイテムやシナリオなどをオンラインで継続的にダウンロード販売することにより、続編が発売されるまでユーザーを囲い込みファンとして固定化するとともに、追加課金収入を含めることで収益を最大化します。図表20

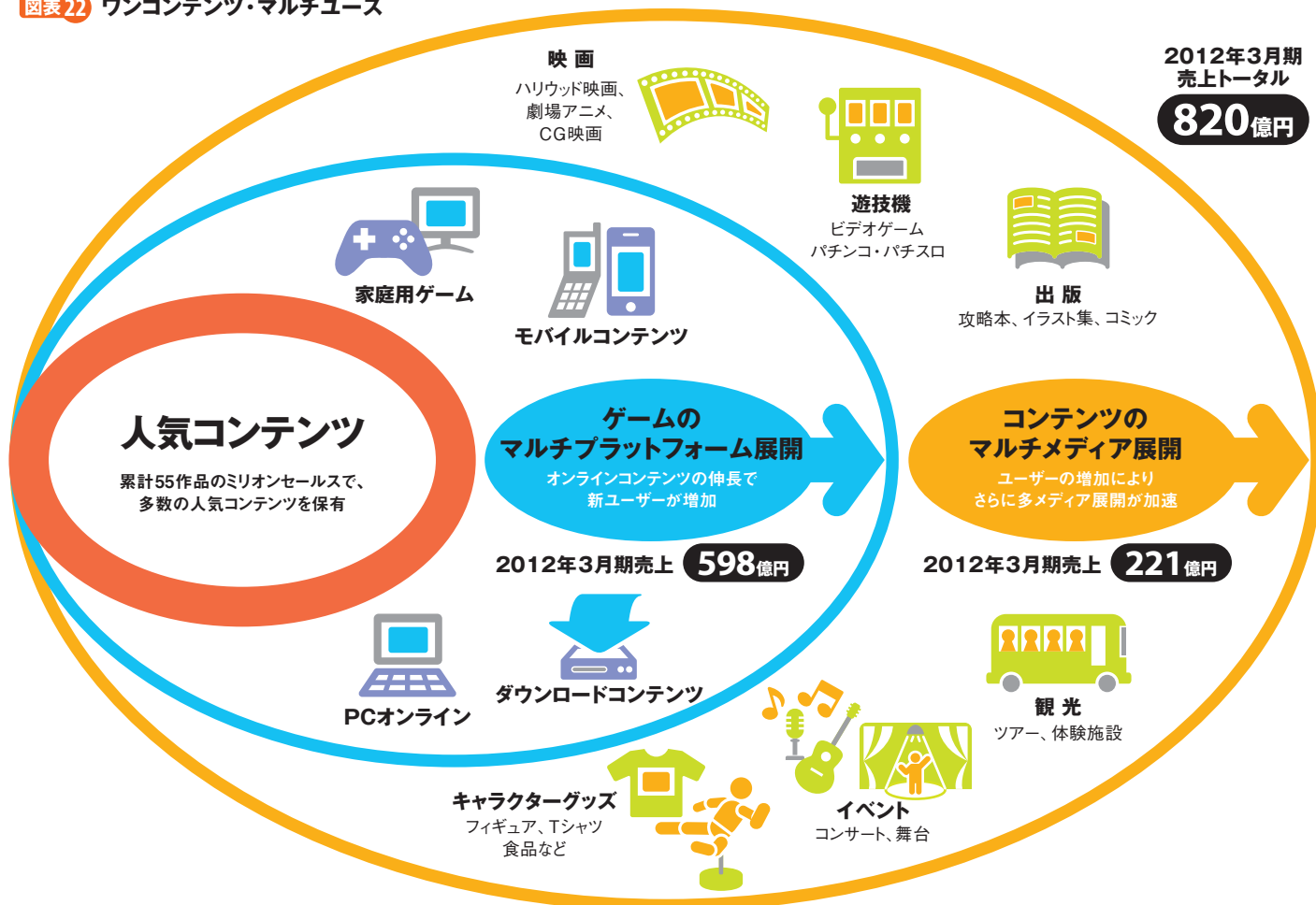
**施策2 新規タイトルの立ち上げで、ポートフォリオを強化**

②「新規タイトルの立ち上げ」では、開発投資額の20%程度を新作に投資することで、新たなヒット作を生み出し有力ラインナップを増加させていきます。その理由として、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、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・仕入れする可能性が高く、連続ヒットの確率が高まるためです。次期(2013年3月期)では『ドラゴンズドグマ』などの新規タイトルを投入します。図表21

このように、発売サイクルを短期化し、空白期間におけるDLCの定期的な配信をおこないながら各シリーズタイトルを適切な間隔で継続的に投入することに加え、新規タイトル立ち上げによるラインナップ強化で、中長期的に持続的成長を可能にするタイトルポートフォリオを形成していきます。

# ワンコンテンツ・マルチユース展開の拡充

図表 22 ワンコンテンツ・マルチユース



## 1つの人気コンテンツから幾重にも収益を獲得

ここでは、中期経営目標を達成するための成長戦略の3つ目として、「ワンコンテンツ・マルチユース展開の拡充」についてご説明します。

「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1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・オンラインゲーム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boom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、これらを

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ビジネスモデルを構築した企業といえます。

当社では、この戦略によって、コンシューマ・オンラインゲーム事業の成功を、それ以外の事業（モバイル、遊技機、業務用機器、映画、出版、キャラクターグッズなど）の成功につなげて収益の最大化を目指します。

図表 22

## 多様なユーザー層を取り込むメディア展開

当期（2012年3月期）の映像事業では、『劇場版戦国BASARA -The Last Party-』は興行収入3億円、21万人を動員したほか、映画版『逆転裁判』が興行収入5.2億円、観客動員40.5万人を記録するなど、大きな反響を呼びました。

その他のマルチ展開の事例として「モンスターハンター」では、家庭用ゲーム『モンスターハンター3(トライ)G』の発売に合わせて、家庭用ゲーム



『モンスターハンターポータブル 3rd HD Ver.』や『モンハン日記 ぽかぽかアイルー村G』を投入するとともに、ソーシャルゲーム『モンハン探検記 まぼろしの島』や『みんなとモンハン カードマスター』を配信しました。加えて、『モンスターハンターフェスタ'11』を全国6都市で開催するとともに、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「モンスターハンターワールド in グリーンランド」や、ユニバーサル・スタジオ・ジャパン(USJ)で「モンスターハンター・ザ・リアル 2011」を開催しました。さらに、東京フィルハーモニー交響楽団との「モンスターハンター オーケストラコンサート～狩猟音楽祭2011～」や、長野県渋温泉旅館組合と提携した観光イベント「モンスターハンター × 信州渋温泉 ユクモノ気分 で、狩り・釣り・祭りだ、ドンドコドン!!」では、多数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。

また、「戦国BASARA」では、家庭用ゲーム『戦国BASARA クロニクル ヒーローズ』や『戦国BASARA3 宴』の発売に合わせて、映画の公開や

「バサラ祭り2011 ～夏の陣～」を開催するとともに、富士急ハイランドでアトラクション「合戦(アトラクション) 戦国BASARA ～富士急ハイランド～」を設置しています。加えて、備前長船刀剣博物館とタイアップするなど、地方活性化の一助としても貢献しました。

さらに、新たなコラボレーションとして、パセリリゾート新宿本店で、当社ゲームに関連した飲食物を提供する「カプコンBAR」の開業など、話題作りとファン層の拡大に努めました。

次期以降も、「モンスターハンター」や「戦国BASARA」、「バイオハザード」を中心に当社人気コンテンツで継続的な多メディア展開を図り、幅広い顧客層にアピールすることにより、ブランド価値と収益性のさらなる向上を図るだけでなく、地域振興にも貢献していきます。





Haruhiro Tsujimoto

辻本春弘

株式会社カプコン  
代表取締役社長 最高執行責任者(COO)

対談

Mia Nagasaka

長坂美亜

モルガン・スタンレー MUFG証券  
調査統括本部株式調査部 ヴァイスプレジデント

## アナリストの視点から見るカプコンの成長戦略

# オンラインビジネスで足場を固め、成長を加速するカプコンの未来

ソーシャルゲーム、PCオンラインゲーム、ダウンロードコンテンツ(DLC)ビジネスなど、オンライン分野での事業展開を加速しているカプコン。オンライン分野での強みと、今後の成長戦略の妥当性について、ゲーム業界に詳しいアナリスト・長坂美亜氏が、当社代表取締役社長の辻本春弘に尋ねました。

### 「オンライン戦略」を一気に加速

**長坂** カプコンの「オンライン展開」が市場から注目されています。特にモバイルのソーシャルゲームでは、2010年にビーラインのブランドで発表した『スマーフ・ビレッジ』が世界的成功を収め、さらに「GREE」や「Mobage」向けにも積極的にコンテンツの配信を開始されましたね。

**辻本** オンライン展開の中でも国内ソーシャルゲームの分野はやや遅れをとっていたのですが、ラインナップもようやく整い、ノウハウが蓄積されてきました。今後は、パッケージの人気ゲームコンテンツをソーシャルゲームに順次展開して、この分野を軌道に乗せていく方針です。2011年6月に配信を開始した『バイオハザード アウトブレイク サバイヴ』(GREE)は、すでに会員数が200万人を突破しています。また、『モンハン探検記 まぼろしの島』(GREE)や『みんなと モンハン カードマスター』(Mobage)

もそれぞれ100万人を突破するなど、従来のゲームユーザー以外にも幅広く支持を得ているという手応えを感じています。

**長坂** ソーシャルゲームだけでなく、『モンスターハンター フロンティア オンライン』に代表されるPCオンラインゲームや、パッケージゲームのDLC、さらに最近注目されているPCブラウザゲームへの参入など、ここへ来てオンライン展開を一気に加速させている観があります。それぞれのプラットフォームの成長性をどう見えていますか？

**辻本** 当社にとって重要なのは、個々のプラットフォームがどう伸びるのではなく、優れたゲームを創り、より多くの人々に、より長く遊んでいただくことです。例えば、従来のパッケージゲームは一通りストーリーをクリアしたら終了でしたが、ハードや通信インフラ、課金システムなどの整備により、新たなストーリーをダウンロードして楽しんでもらうことが可能になり

ました。こういった変化を先取りし、オンラインビジネスの分野を総合的に拡大させていくことが大切だと考えています。

**長坂** なるほど。御社が早くから採用したマルチプラットフォーム戦略も、その文脈でとらえると狙いが明確になります。御社はハードメーカーではないので、ユーザーの求めるプラットフォームにすぐにゲームを供給できるのは、強みですね。

**辻本** はい。もちろん時期により勢いのある端末やハードには迅速に対応していく必要があります。しかし「これが流行っているから」では後追いです。優れたゲームコンテンツを投入すれば、それに応じてハードが売れる場合もあります。そういった、あらゆる可能性を視野に入れて企画・開発を推進するため、2012年3月期からコンシューマ・PCオンライン・モバイルの開発体制を一体化しました。ピーラインの目覚ましい成功も刺激となって、開発部門をはじめ全社的に意識改革が進んでいます。

## カプコンの強みと、変化への対応

**長坂** 戦略の推進にあたって、カプコンの「強み」はどこにあるのでしょうか？

**辻本** 第一は、コンテンツのオリジナリティですね。当社のゲームの大半はストーリーもキャラクターも非常に独創性が高い。しかも、常にユーザーに満足してもらえるコンテンツを志向し、創り続けてきたことが、すべての根本だと思います。第二は、以前から進めてきたワンコンテンツ・マルチユース戦略です。1つのゲームコンテンツを、複数のメディアに展開することで、ファン層を拡大しています。そして第三の強みがグローバル展開です。国内や先進国だけでなく、新興国も含めた世界全体にコンテンツを広げてきことが、当社のブランド力につながっていると思います。

**長坂** オンライン分野の拡大に伴い、従来の手法が通用しなくなる部分もあると思います。実は、事業構造が非常に複雑化したことで、株式市場からは状況が見えにくい部分もあるのですが、事業環境の変化に応じて新たな課題も浮上しているのではないのでしょうか？

**辻本** 確かに事業環境は、大きく変わりつつあります。しかし、それは成長の新たなチャンスになり得る変化だと捉えています。例えばアジア諸国などでは、ブランドは認知されていても、パッケージビジネスの収益面では課題がありました。しかし、今後はスマートフォンやタブレット端末が普及していくことで、オンラインでのコンテンツの配給により収益性の改善が図れます。

そうした意味では、全社的な収益モデルそのものについても再構築の時期にきています。ゲームの流通構造が大きく変わりつつあるわけで、この機会をうまく捉えることが課題でもあり、成功の鍵だと考えています。従来のビジネスはパッケージを店頭で販売すれば完了でしたが、これからは販売後がスタートです。ユーザーの満足度を直接確かめ、より満足度の高い企画やサービスにつなげていくことが、ゲームビジネスの肝になってくるはずです。



## 常にチャレンジし続ける企業文化

**長坂** グローバルで見ても、ゲーム業界には新規参入者がどんどん増えています。市場競争も新たな局面に入っていくと予想されますが、今後の成長にどのような展望もっていますか？

**辻本** 新規参入者が多いのは業界に可能性がある証です。閉鎖的な業界は衰退していきます。個々のメーカーがユーザー一人ひとりに、常時ダイレクトに接することができる現在の状況においては、誰にも予想できなかった巨大な市場が突然形成されることもあり得ます。そういう予測不能の時代だからこそ、チャンスも大きい。プラットフォームの多様化やグローバル展開で、開発コストは年々増加していますが、経営の使命として着実に収益を生み、成長のために積極的に投資をしていこうと思います。

**長坂** 今期はパッケージゲームの分野でも、久々の新規大作『ドラゴンズドグマ』を投入されましたね。ただ、チャレンジには当然リスクも伴いますが、それについてはどうお考えですか？

**辻本** 今あるタイトルだけでは安定的な成長は難しいでしょう。新しい作品を出していくことで、会社も活性化します。実は、今期からは新卒者の採用も増やし、毎年開発者を100名程度増強していく予定で、教育体制も強化していきます。常に上を目指してチャレンジを続けることは、当社の企業文化でもあります。人生と同じで、それが「成長」ということだと考えています。

### 対談を終えて

ゲーム会社の評価で重視するポイントは、まず「コンテンツの強さ」。それに加え「グローバルな事業展開」、「収益機会への追求姿勢」、そして「係数目標に対するコミットメント」です。カプコンはこのすべてに積極的な取り組みを実践しています。特に新作『ドラゴンズドグマ』に象徴されるようにリスクを恐れず「オリジナル」にチャレンジする姿勢は高く評価したいと思います。グローバル展開についても「ピーラインブランド」を活用したユーザー層の開拓など期待値が高まっています。オンライン事業の複雑化に伴い、各分野の進捗状況が見えにくくなっていることから、今後、各タイトルの会員数変化など、より細かな情報を開示していただければ市場の期待はさらに高まるでしょう。（長坂）

### 長坂 美垂氏（プロフィール）

2010年7月、モルガン・スタンレー MUFG証券入社。三菱東京UFJ銀行、パークレイズ・キャピタル証券などを経て現職。2007年よりゲームセクターを担当。慶応義塾大学文学部卒業、慶応義塾大学大学院経営管理学科修士終了、同大学院中にペンシルバニア大学ウォートン・ビジネス・スクール留学。

