

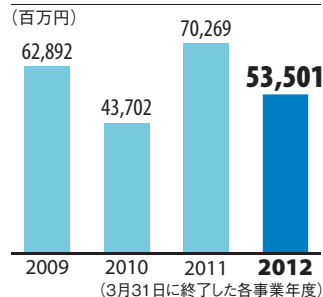


コンシューマ・オンラインゲーム事業

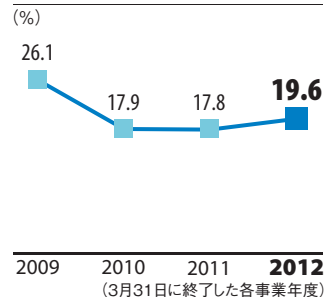
家庭用ゲームソフトを開発・販売するとともに、PCオンラインゲームの開発・運営を行っています。当社売上の約65%を占める中核事業として経営資源を集中させ、多様なユーザーニーズに対応するゲームを開発しています。アクションゲームやアドベンチャーゲームを得意とし、創造性あふれる多くのミリオンタイトルを生み出しています。



売上高



営業利益率



※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転載しております。

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"> ● 特定のジャンルに依存 ● 開発人員の不足
<ul style="list-style-type: none"> ● PCオンラインゲームの地域やジャンルの拡大 ● 家庭用ゲーム機におけるダウンロードコンテンツ(DLC)ビジネスの拡大 	<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モバイル市場の台頭 ● 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

市場の動向

パッケージ市場は前年より3.8%縮小するもののダウンロードコンテンツ(DLC)は53.6%増、PCオンライン市場は33.6%増と急拡大

2011年の家庭用ゲームのパッケージ市場は、225億ドル(前年比3.8%減)と3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6年目に入り、年間販売台数が減少していること、②パッケージ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地域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。2011年は、北米101億ドル(前年比6.5%減)、欧州89億ドル(前年比1.1%減)、日本35億ドル(前年比2.8%減)と、海外市場が約85%を占めています。【図表23】

一方、各社が大型タイトルに付随するDLCに注力し始めたこと、および世界的なネットワークインフラの整備が進展したことにより、DLC市場は43億ドル(前年比53.6%増)と大幅に拡大しました。この結果、パッケージとDLCを合わせた家庭用ゲーム市場は前年を上回って推移しています。

また、PCオンラインゲーム市場は、Facebook等のSNSを通じたブラウザゲームなど新たなジャンルの台頭によるユーザーの増加に伴い、



『モンスターハンター3(トライ)G』



『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』
©CAPCOM U.S.A. INC. 2012 ALL RIGHTS RESERVED.
© 2012 NAMCO BANDAI Games Inc.



『鬼武者Soul』

187億ドル(前年比33.6%増)と急速に伸長しました。図表24

今後の見通しとしては、2012年は、新たなゲーム機として任天堂株式会社の「Wii U」が投入されるとともに、DLCの増加などで市場は活性化されるものの、次世代機の本格的なサイクル開始にはまだ時間を要すると考えられ、パッケージとDLCの合計市場は260億ドル(前年比3.0%減)とわずかに減少すると予想されます。

一方、2012年のPCオンライン市場は、208億ドル(前年比11.2%増)となり、引き続き拡大する見込みです。成長の原動力は、世界的なネットワーク環境の改善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、2011年の3億3,400万世帯から2016年には4億4,200万世帯まで拡大することに加え、クラウドコンピューティングを活用したゲームサービスなど新たなチャンネルの登場により、2016年にはパッケージ市場を超える262億ドルにまで拡大するものと見込まれます。

このようにパッケージ市場は一定の規模を維持し、DLCおよびPCオンライン市場が中期的に成長する状況下、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思われます。

当期の概況

大型タイトルを多数発売した前期からの反動減で減収減益ながらミリオンタイトル3作品を輩出

当事業における当社の強みは、大きく3つあります。1つ目は、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25

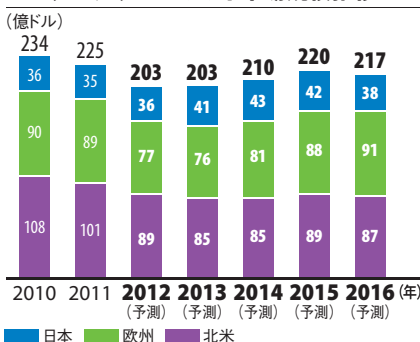
2つ目は、他社ライセンスに依存しない「オリジナルコンテンツを生み出す高い開発力」を有し、かつXbox 360、PS3、PC、Wii、ニンテンドー3DS、PlayStation Vitaなど全ての機種で開発を共通化する開発統合環境「MTフレームワーク」に代表される「高い技術力」を有していること。3つ目は、市場の大半を占める海外市場で好まれるタイトルラインナップや、タイトルの市場特性、商習慣を十分に理解した現地販売体制など「海外展開力」を有していることです。

当期(2012年3月期)は、家庭用ゲームにおいて、ニンテンドー3DS向け目玉タイトル『モンスターハンター 3(トライ)G』が160万本を突破し、計画本数を大きく上回りました。また、海外開発会社Slant Six Games社との提携タイトル『バイオハザード オペレーション・ラクーンシティ』(PS3、Xbox 360)も170万本を出荷し、手堅く伸長しました。一方、『ストリートファイター X(クロス) 鉄拳』(PS3、Xbox 360)は、格闘ジャンルの過剰供給などにより140万本と計画比では軟調に推移したものの、当期において3作品のミリオンタイトルを輩出することができました。

その他、『バイオハザード リベレーションズ』(ニンテンドー3DS)や『アルティメット マーヴル VS. カプコン 3』(PS3、Xbox 360、PlayStation Vita)など、人気シリーズの派生タイトルを積極的に投入したほか、新規タイトルとして『アスラズ ラース』(PS3、Xbox 360)など趣向を凝らした多彩なソフトを投入するとともに、数多くの提携ソフトを発売いたしました。

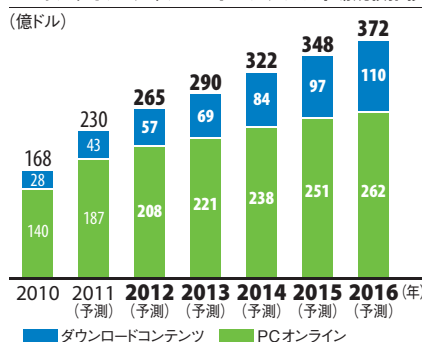
図表 23

パッケージゲームソフト市場規模推移



図表 24

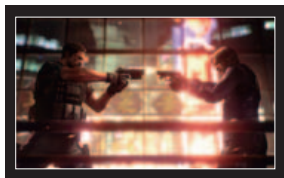
PCオンライン・ダウンロードコンテンツ市場規模推移



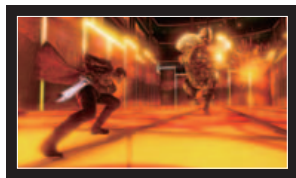
図表 25

人気シリーズタイトル一覧(2012年3月末時点)

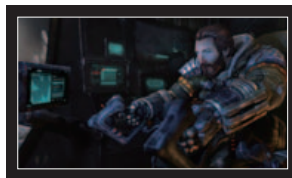
主要タイトル	作品数	総販売数量(千本)
バイオハザード	全73作	49,000
ストリートファイター	全73作	33,000
ロックマン	全129作	29,000
モンスターハンター	全21作	21,000
デビル メイ クライ	全15作	10,000
デッドライジング	全11作	5,300
ロスト プラネット	全13作	4,800
逆転裁判	全16作	4,300
戦国BASARA	全21作	3,100



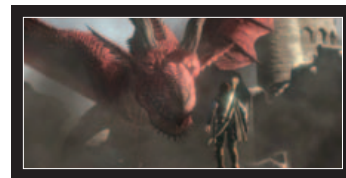
『バイオハザード6』



『DmC Devil May Cry』



『ロスト プラネット 3』



『ドラゴンズドグマ』

一方、オンライン専用ゲームの『モンスターハンター フロンティア オンライン』シリーズ(PC、Xbox 360)は安定した人気を支えられ好調裡に終始いたしました。

2011年の当社の各市場でのマーケットシェアは、グローバルで大型タイトルを複数発売した前年からの反動減により、日本7.6%(前年比3.4ポイント減)、北米1.5%(前年比0.1ポイント減)、欧州0.8%(前年比0.8ポイント減)となりました。【図表26】

これらの結果、当期は68タイトルを発売し、1,570万本(前期比23.4%減)のソフトを出荷しました。そして、売上高は535億1百万円(前期比23.9%減)、営業利益105億2百万円(前期比16.0%減)となりました。

次期の展望

旗艦ソフト『バイオハザード6』を含む4つのミリオンタイトルを投入ダウンロードコンテンツ(DLC)を積極的に配信し、収益性を向上

当事業の中期経営目標では、パッケージゲームで市場シェアを拡大するとともに、DLCやPCオンラインゲームを含むオンラインコンテンツの売上高を2015年3月期までに300億円まで拡大することを掲げています。この中期経営目標を達成するため、次期(2013年3月期)の事業展開として、①シリーズタイトルの発売サイクルの短期化、②オンラインコンテンツの増強、③新規タイトルの立ち上げ、④開発人員の増強、を推進していきます(詳細はP23「カプコンの成長戦略」参照)。

①シリーズタイトルの発売サイクルの短期化に関しては、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、シリーズ作品を2.5年で開発します。②オンラインコンテンツの増強に関しては、PCオンラインゲームとDLCビジネスを積極的に展開していきます。PCオンラインゲームでは新規タイトルの立ち上げに加え、『鬼武者Sou』や『ブラウザ戦国BASARA』などブラウザゲームへも新規に参入します。また、『モンスターハンター フロンティア オンライン』では、アジア地域での拡大を検討していきます。DLCでは、パッケージソフトに付随するダウンロード販売を強化するほか、パッケージ販売と並行した本編のダウンロード配信も検討することで、多面的な収益の拡大を目指します。③新規タイトルの立ち上げに関しては、上記①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タイトルの創出を目指します。④開発人員の増強に関しては、今後10年間で1,000人の増員を目標として、積極的に人員を採用し、事業規模の拡大を図ります。

次期の大型タイトルとしては、3年半ぶりのシリーズ最新作となる『バイオハザード6』や『DmC Devil May Cry』、『ロスト プラネット 3』、『ドラゴンズドグマ』の発売を予定しています。

なお、次期から、激変する市場環境と事業体系を勘案し、一体化した組織管理を行うため、「コンシューマ・オンラインゲーム事業」と「モバイルコンテンツ事業」を統合し、「デジタルコンテンツ事業」へ名称を変更します。

以上の施策と変更により、次期のデジタルコンテンツ事業の業績は売上高800億円、営業利益150億円を見込んでいます。

図表 26

各地域でのマーケットシェア (2011年 パッケージ販売金額)

日本市場

メーカー	シェア (%)
1. バンダイナムコゲームス	18.6
2. 任天堂	18.4
3. スクウェア・エニックス	9.6
4. カプコン	7.6
5. コナミ	6.7
6. コーエーテックモゲームス	4.7
7. セガ	4.2
8. レベルファイブ	3.9
9. ソニー・コンピュータエンタテインメント	3.1
10. ポケモン	2.1
その他	21.1
合計	100.0

出典：エンターブレイン/無断転載不可

北米市場

メーカー	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	
⋮	⋮
13. カプコン	1.5
合計	100.0

出典：The NPD Group/ Retail Tracking Service

欧州市場

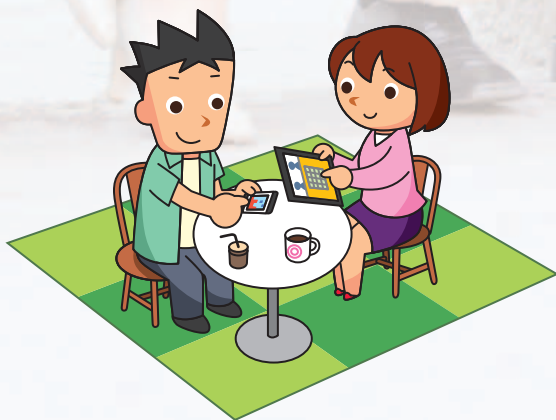
メーカー	シェア (%)
1. エレクトロニックアーツ	20.1
2. アクティビジョン・ブリザード	13.2
3. 任天堂	9.8
4. UBIソフト	9.3
5. マイクロソフト	6.1
6. ティーエイチキュー	5.1
7. ソニー・コンピュータエンタテインメント	4.3
8. ベセスダ・ソフトワークス	4.3
⋮	⋮
19. カプコン	0.8
その他	27.0
合計	100.0

*出典：Chart Track / ELSPA



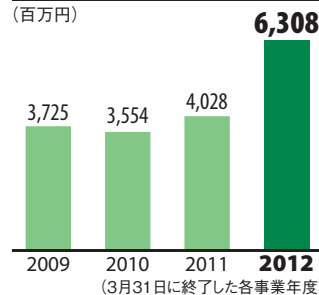
モバイルコンテンツ事業

主に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のソーシャルゲームをグローバルで積極的に投入することで、収益の拡大を図ります。



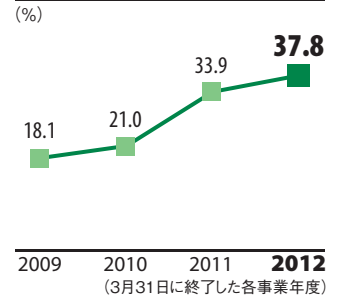
売上高

(百万円)



営業利益率

(%)



※ 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。

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 ● ビーラインとカプコンの並行運用による多彩なノウハウの蓄積 	<p>S 強み</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ソーシャルゲームの投入数不足 ● 開発人員の不足 	<p>W 弱み</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● 端末の高性能化によるゲームの品質向上 ● 世界的なスマートフォンの普及拡大に伴うユーザーの増加 	<p>O 機会</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 ● 射幸性に関する国内ソーシャルゲームの規制強化 	<p>T 脅威</p>

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76.2%増と急成長、人気ソフトを多数保有する企業に収益拡大のチャンス

2011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、2010年の42億ドルから74億ドル(前年比76.2%増)となりました。

図表27 主な理由は、①世界各国でスマートフォンを中心とした携帯端末の普及促進、②高機能なタブレット型端末の台頭、③ソーシャルゲームの浸透によるモバイルゲームユーザーの増加、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19.7億ドル(前年比75.9%増)、欧州市場は12.8億ドル(前年比70.7%増)、日本を含むアジア市場は32.3億ドル(前年比77.5%増)となりました。さらに、新興国や東欧市場など、その他の地域でも9.1億ドル(前年比84.6%増)と、全世界で市場は急伸しています。

この3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、近年では「フリーミアム型(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。

②に関しては、開発会社にとって、従来のフィーチャーフォン市場は



「逆転裁判123HD」



「ストリートファイター IV VOLT」



「スマーフ・ビレッジ」

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

(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が介在していたため、手数料が高額(欧米では売上の50%)、などの理由により、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 안드로이드OS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、(A)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、(B)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%)しました。その結果、とりわけ人気ソフトを多数保有するゲーム会社は、マルチプラットフォーム展開の一環として、有カタイトルを数多く投入できることから、収益向上のチャンスが拡大しています。【図表28】

今後の見通しとしては、アップル社のApp Storeやグーグル社のGoogle Market Placeなどのグローバルな配信システムの充実などにより、2012年のスマートフォンの出荷台数は前年の4.8億台(前年比63.5%増)をさらに上回ると見込まれています。【図表29】また、タブレット型端末の普及拡大も急激に進み、モバイル市場に占める構成比は、2011年の1.9%から、2016年には34.4%まで伸長するものと見込まれます。

この結果、全世界でのモバイルコンテンツ市場は2016年には210億ドル(年平均成長率23.2%)と、家庭用ゲーム市場とほぼ同等にまで成長すると見込まれます。

なお、国内ソーシャルゲーム市場においては、コンプリートガチャに対する日本の消費者庁の規制導入などにより市場縮小への影響が懸念されているものの、一部の規制による影響は僅少であると思われる。

運営各社は「ゲーム内表示等に関するガイドライン」等を策定し、ユーザーがより安心かつ安全に楽しめる環境の向上を図るための自主的な取り組みを強化する一方で、ゲーム開発会社は射幸性に依存しない健全かつ斬新なゲームを継続的に提供することで、市場は引き続き成長するものと見込まれます。

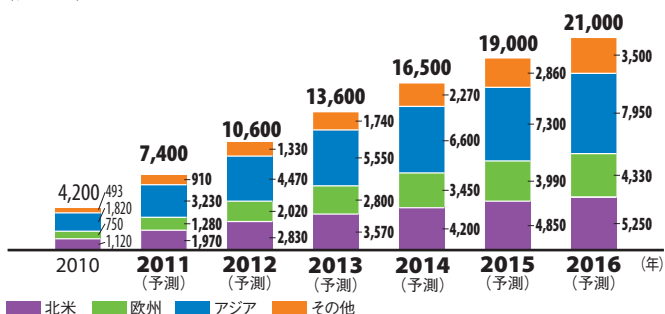
当期の概況

ビーライン・カプコンの両ブランドが好調で 売上高56.6%増、営業利益74.6%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、「ビーラインブランド」を通じて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ソーシャル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。

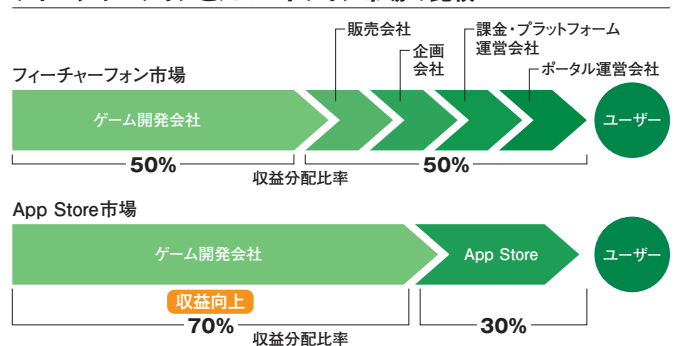
当期(2012年3月期)は、主カタイトルの「スマーフ・ビレッジ」がApp Storeの売上高ランキング「トップセールスApp」において80カ国で第1位を獲得するなど、引き続き好調に推移するとともに、「スノーピーストリート」が日本やアジアで健闘しました。これにより、当社の戦略ブランドであるビーラインタイトルは、国内外合せて5,600万件のダウンロード数を突破するなど、収益力アップに大きく寄与しました。【図表30】また、米国子会社の傘下であった「ビーライン・インタラクティブ、INC.」を当社の直轄子会社とし、欧州には「ビーライン・インタラクティブ・ヨーロッパLTD.」を

図表27
モバイルコンテンツ市場規模推移
(百万ドル)



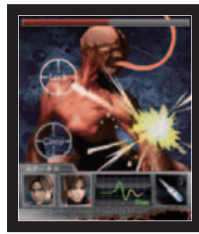
*出典:IDG

図表28
フィーチャーフォンとスマートフォン市場の比較





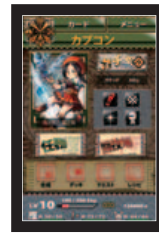
『スヌーピー ストリート』
© 2011 Peanuts Worldwide LLC



『バイオハザード
アウトブレイク サバイヴ』



『モンハン探検記
まぼろしの島』
©CAPCOM 2011 developed
by gumi



『みんなと モンハン
カードマスター』
©CAPCOM developed
by gloops



『Shrek's Fairytale Kingdom』
©2012 DreamWorks Animation L.L.C. All rights reserved.
All game code ©2012 Beeline Interactive, Inc.

設立するなど、3拠点間の連携強化と意思決定の迅速化を図りました。

一方、国内においてはモバイルコンテンツ開発部門を家庭用ゲームおよびPCオンラインゲームの開発部門へ統合し、組織の一体化による柔軟な開発体制を実現しました。

2011年6月に配信を開始した国内大手の携帯電話用交流サイトGREE向け『バイオハザード アウトブレイク サバイヴ』を皮切りに、12月には『モンハン探検記 まぼろしの島』(GREE)を、2012年2月にはMobage向け『みんなと モンハン カードマスター』を配信し、いずれも会員数が100万人を超えるなど、底力を発揮しました。

この結果、売上高は63億8百万円(前期比56.6%増)、営業利益23億85百万円(前期比74.6%増)となりました。

次期の展望

カプコン・ビーラインの両ブランドのタイトル数の増強により、国内外でユーザー数を拡大し、売上高90.2%増を目指す

次期(2013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を加速していきます。

戦略として、①「カプコンブランド」におけるソーシャルゲーム数の増強による国内市場シェアの拡大、②「ビーラインブランド」における運営体制強化および大型タイトルの投入による広範な顧客層の囲い込み、で既存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、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、開発者の積極的な採用や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。加えて、家庭用ゲームでの人気コンテンツのみならず、オリジナルコンテンツの開発にも着手します。

一方、「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「難易度が高く作り込まれたゲーム」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新興地域のユーザーを獲得していきます。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、『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。

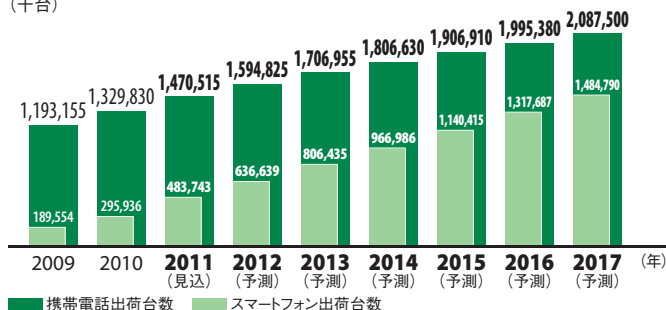
なお、次期から、激変する市場環境と事業体系を勘案し、一体化した組織管理を行うため、「モバイルコンテンツ事業」と「コンシューマ・オンラインゲーム事業」を統合し、「デジタルコンテンツ事業」へ名称を変更します。

以上の施策と変更により、次期のデジタルコンテンツ事業の業績は売上高800億円、営業利益150億円を見込んでいます。

図表 29

携帯電話市場出荷台数推移

(千台)

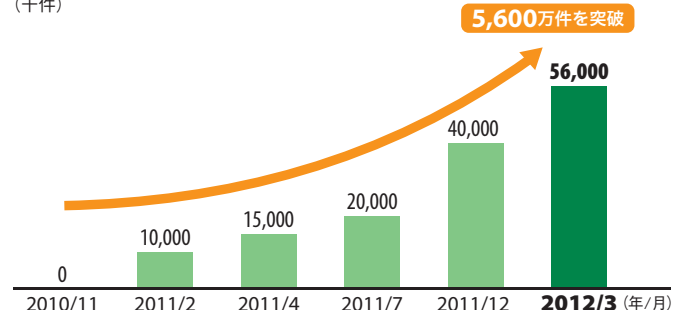


* 出典：(株)矢野経済研究所「スマートフォン市場に関する調査結果2011」
* メーカー出荷台数ベース ※ 見込は見込値、予測は予測値(2011年6月現在) ※ 対象地域は世界32カ国1地域
* 携帯電話市場出荷台数には、スマートフォンを含む。但し、PHS、デジタルフォトフレーム、タブレットPC等は含まない。

図表 30

自社海外SNSゲームダウンロード数推移(累計)

(千件)



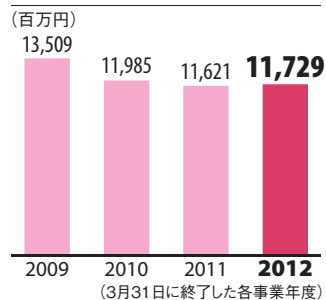


アミューズメント 施設事業

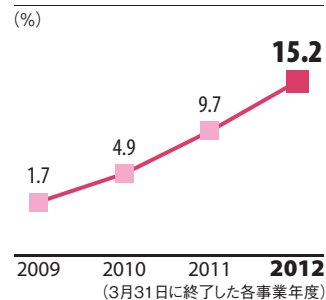
国内でアミューズメント施設「プラサカプコン」を運営しています。主に大型複合商業施設に出店し、各種イベントを開催してファミリー層や女性層を集客するとともに、スクラップ&ビルドの徹底による効率的な店舗運営を実践しています。



売上高



営業利益率



SWOT分析表

<p>S 強み</p> <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&ビルドの徹底で高い収益性を維持 	<p>W 弱み</p> <ul style="list-style-type: none"> 厳選した少数出店による売上成長率の低さ 自社コンテンツとのシナジーの低さ
<p>O 機会</p> <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 	<p>T 脅威</p> <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

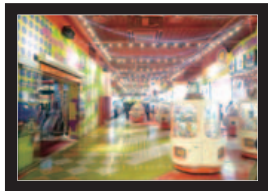
「安・近・短」レジャーの活発化により、市場は1.7%減と前年並みに推移
各社の既存店の運営強化により、市場は安定化

前期(2011年3月期)の国内アミューズメント施設市場規模は3年間続いた業界の急速な収縮による店舗数の減少の影響で4,958億円(前年比1.7%減)となり、2007年3月期以降3年連続で急速な減少をたどっていた市場は、一旦下げ止まりました。[図表31](#)

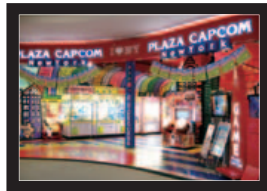
また、総店舗数は18,638店(前年比3.0%減)と、若干減少しました。[図表32](#)

当期(2012年3月期)においては、2011年3月に発生した東日本大震災による自粛ムードに伴う消費マインドの委縮が懸念されたものの、「安・近・短」の身近な娯楽としてアミューズメント施設が見直されてきたことが追い風となりました。しかしながら、夏以降は節電に伴う営業時間の短縮やプライズ景品の人気一巡により、市場はほぼ前年並みに推移しました。

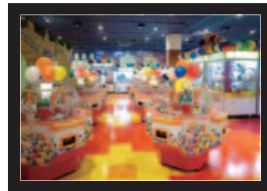
今後の見通しとしては、一部地域における計画停電などに対する懸念に加え、近距離レジャーの拡大した前年の反動減など、先行き不透明感は払拭できません。一方、各社とも不採算店舗の閉鎖の一巡や既存店舗への投資を強化するとともに、新製品への開発投資もほぼ前年並みに確保すると見込まれていることから、市場は安定的に推移するものと思われます。



ブラサカブコン大分店



ブラサカブコン盛岡店



ブラサカブコン大曲店



ブラサカブコン石巻店

当期の概況

顧客志向に立った地域密着の店舗展開により売上高0.9%増、営業利益58.0%増と3期ぶりの増収増益を達成

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(ショッピングセンター)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(2012年3月期)においては、各種イベントの開催や既存店のリニューアルを実施したほか、新規需要の掘り起こしを図るためサービスデーの実施など、顧客志向に立った地域密着型の施設展開を行いました。また、50歳以上を対象にゲームセンター体験ツアーを実施するなど、女性やファミリーに加え、高齢者などへの客層の拡大を図るとともに、投資抑制やコストの削減など、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。

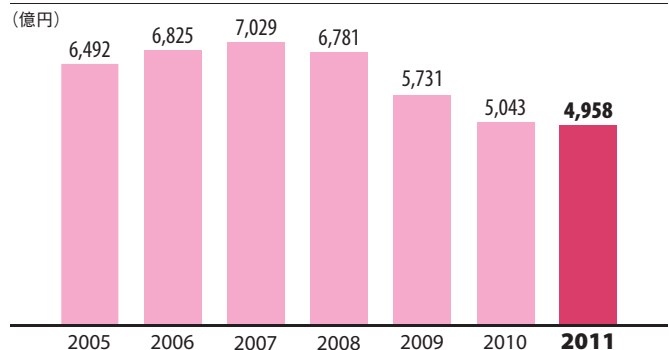
これらの施策により、スマートフォンなど顧客層が重なる他業種との競争激化や客足の伸び悩みがありました。自社製メダルゲーム機の寄与などもあって、客単価は増加しました。

当期の出退店はありませんでしたので、施設数は前期末と同じく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101%となり、117億29百万円(前期比0.9%増)、営業利益は17億87百万円(前期比58.0%増)と、3期ぶりの増収増益を達成しました。

図表 31

アミューズメント施設市場規模推移



(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」

次期の展望

不採算店舗の閉鎖など効率的な施設運営を徹底設備投資の増額により収益を改善し、営業利益率15.8%を見込む

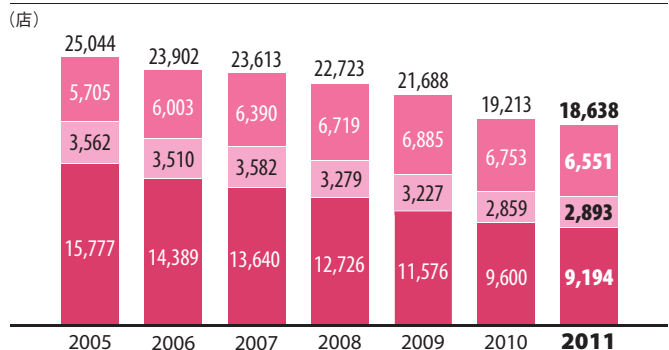
次期(2013年3月期)の事業展開としては、アミューズメント施設市場は底打ちの兆しが見えているものの、震災後に活発化した「安・近・短」レジャーの反動減などから、本格的な回復には時間を要すると考えており、引き続き効率的な運営体制による利益の確保を進めます。一方で、既存店のリニューアルや機器の投資は厳選しつつも設備投資額を増額し、既存店の収益改善を目指します。

また、今後の出退店については、効率的な店舗運営をさらに強化するべく、不採算店舗を閉鎖するとともに、集客力の高い立地への新規出店を進め、新たな収益源を確保します。次期の出店は2店舗、退店は3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120億円、営業利益19億円を見込んでいます。

図表 32

店舗数推移(設置機器台数別)



(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」

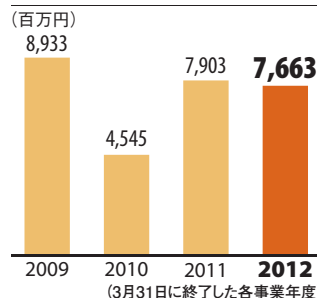


アミューズメント 機器事業

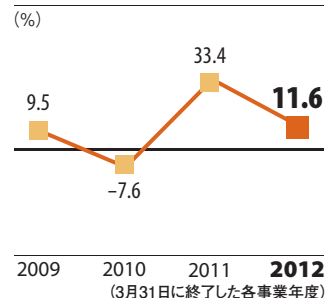
家庭用ゲームのコンテンツを活用する2つのビジネスを展開しています。パチンコ&パチスロ事業では、遊技機向け筐体および液晶表示基板、ソフトウェアを開発・製造・販売しています。業務用機器販売事業では、アミューズメント施設向けに業務用ゲーム機器を開発・製造・販売しており、事業間のシナジー効果を創出しています。



売上高



営業利益率



※ 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あります。

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 ● 開発ノウハウの不足によるヒット機種の確率低下
<ul style="list-style-type: none"> ● 人気機種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 ● 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

**パチンコ機市場は10.0%縮小するも、
パチスロ機市場は26.9%拡大
業務用ゲーム機器市場は底打ちし回復基調へ**

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(2011年3月期)のP&S販売市場は1兆1,736億円(前年比3.1%減)とわずかに減少しました。図表33 これは主に、市場の約6~7割を占めるパチンコ機市場の大幅な縮小によるものです。

当期(2012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「パチンコ機増台・パチスロ機減台」で維持してきたものの、パチンコ機の過剰供給の一方で、パチスロ機の稼働実績が大きく改善したことにより、パチスロ機への揺り戻しが継続しています。

今後の見通しとしましては、パチスロ機において5万台以上を販売する大ヒット機種も登場するなど、市場ニーズに合致する筐体の開発によりホールの購買意欲を刺激し、市場は再活性化するものと見込まれます。

次に、前期(2011年3月期)の業務用ゲーム機器の国内製品販売市場は、アミューズメント施設市場の底打ちに伴い、1,616億円(前年比3.2%増)と4年ぶりに前年を上回りました。図表34 ジャナル別の動向で



『ストリートファイターⅣ』



『モンスターハンター』

©CAPCOM CO., LTD.
ALL RIGHTS RESERVED.
©Sammy ©RODEO『CR 戦国BASARA3
～関ヶ原の戦い～』©CAPCOM CO., LTD.
ALL RIGHTS RESERVED. ©Bisty

『モンスターハンター メダルハンティング』

『モンハン日記 すごく
アイルー村』

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20.4%)は329億円(前年比9.3%増)となり、市場の回復を牽引したほか、メダルゲーム機(構成比18.9%)は306億円(前年比5.9%増)となりました。当期(2012年3月期)においては、施設オペレーターの設備投資意欲の回復や、人気キャラクター商品の投入による集客などにより、市場はほぼ前年と同水準で推移しています。

今後の見通しとしては、震災後に活発化した「安・近・短」レジャーの反動減などが懸念されるものの、新たなプライズ商品やメダルゲーム機に加え、ネットワーク専用の機種種の投入により緩やかに回復基調に向かうものと思われまます。

当期の概況

パチスロ機は前期の反動減により収益性が低下、 『モンスターハンター』シリーズの業務用機器が堅調

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(2012年3月期)のP&S事業は、自社筐体のパチスロ機『ストリートファイターⅣ』を約7,000台販売したほか、受託パチスロ機『モンスターハンター』の販売が好調に推移し、収益に寄与しました。しかしながら、利益率の高い自社筐体がヒットした前期に比べ、収益性は低下しました。

一方、業務用機器販売事業は、自社コンテンツの高い認知度を活かして、市場ニーズが高く安定的な販売が見込めるメダルゲーム機を開発できる点が強みです。当期(2012年3月期)の業務用機器販売事業は、東日

本大震災による消費マインドの萎縮が懸念されたものの、ゲームセンターなど「安・近・短」レジャーが活発化し、市況は堅調に推移する中、「モンスターハンター」ブランドを活用したメダルゲーム機『モンスターハンター メダルハンティング』や『モンハン日記 すごくアイルー村』を販売し、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ました。

この結果、売上高は76億63百万円(前期比3.0%減)となり、営業利益は8億90百万円(前期比66.2%減)となりました。

次期の展望

P&S事業は受託・自社筐体ともに販売を強化 業務用機器は人気コンテンツのメダルゲーム機に集中

次期(2013年3月期)の事業展開としては、P&S事業では、当社の得意とする液晶搭載機の需要拡大により、パチスロ機の投入数の更なる増加が見込まれるとともに、ハードの高性能化やプロモーション費用の高騰などにより、企業間競争は激化し、二極化がさらに進むと思われまます。そのため当社では、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による受託筐体・自社筐体の販売台数の増加、を目指します。

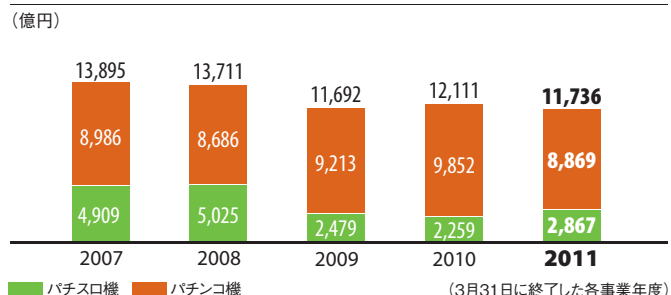
一方、業務用機器販売事業では、市場は底打ちしているものの、施設オペレーターの投資の「選択と集中」は依然継続すると思われまます。そのため当社では自社および他社の知名度の高い人気コンテンツを活用したメダルゲーム機の開発に集中し、他社製品との差別化を図っていきます。

以上の施策により、次期の業績は売上高100億円、営業利益23億円を見込んでいます。

事業の概況と今後の見通し

図表 33

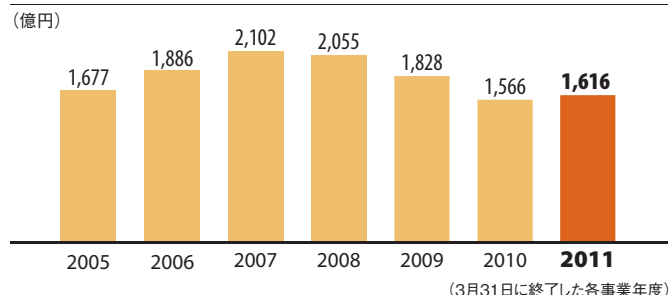
遊技機市場規模(新台販売額)の推移



*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2009,2010,2011」をもとに株式会社カブコン作成(メーカー売上ベース)

図表 34

業務用機器販売事業 市場規模推移



*出典：「アミューズメント産業界の実態調査報告書」



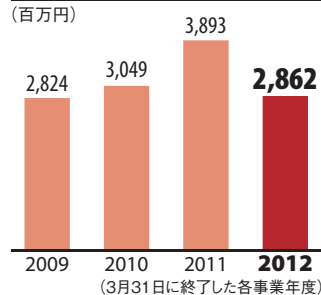
その他事業

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、多彩な版權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。



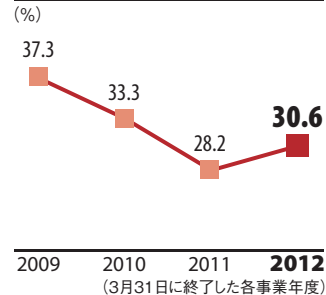
売上高

(百万円)



営業利益率

(%)



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 ●コンテンツビジネスの需要地域拡大 	<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激化

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

当期の概況

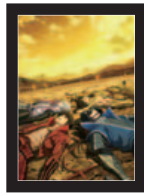
人気シリーズを中心に多数のプロジェクトが進行したものの前期に比べ大型ゲームタイトルが少なく、減収減益

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(2012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P29「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35

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36
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



『劇場版 戦国BASARA -The Last Party-』
©CAPCOM/TEAM BASARA



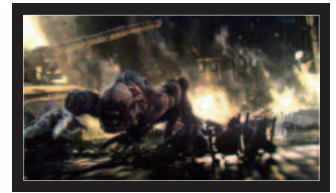
映画『逆転裁判』
©2012 CAPCOM / 『逆転裁判』製作委員会



『モンスターハンター・ザ・リアル』



『バイオハザードV リトリビューション』
©2012 Screen Gems, Inc. All Rights Reserved.



『バイオハザード ダムネーション』
©2012 カプコン/バイオハザードCG2製作委員会

は全世界で人気があるため、グローバルで展開する映画に適していること、などによるものです。

例えば『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、2012年2月には映画版『逆転裁判』が公開され興行収入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。

また『モンスターハンター3(トライ)G』の発売に向けて、「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)やユニバーサル・スタジオ・ジャパン(USJ)、長野県渋温泉との提携イベントなど積極的な販促活動を実施しました。

さらに、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の開催に加え、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、ファン層の拡大に努めました。

他にも「バイオハザード」、「ストリートファイター」、「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、前期と比較して大型タイトルの不足に伴う攻略本や関連グッズの販売減少により、売上高は28億62百万円(前期比26.5%減)、営業利益は8億77百万円(前期比20.1%減)となりました。

図表 35

当社コンテンツの映像、舞台化作品一覧

ジャンル	年	月	作品名	制作会社
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 デジネーション
	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-
	2012年	2月	映画	逆転裁判
	2012年	9月	ハリウッド映画	バイオハザードV リトリビューション
2012年	10月	CG映画	バイオハザード ダムネーション	
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IV
	2002年	3月	テレビアニメ	ロックマン エグゼ
	2004年	10月	テレビアニメ	ビューティフル ジョー
	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	モンハン日記ざりざりアイルー村☆アイルー危機一髪☆
	2011年	7月	テレビアニメ	モンハン日記ざりざりアイルー村G
	2012年	秋	テレビアニメ	イクシオン サーガ DT
舞台	2009年	2月	宝塚歌劇団	逆転裁判ー蘇る真実ー
	2009年	7月	舞台	戦国BASARA
	2009年	8月	宝塚歌劇団	逆転裁判2ー蘇る真実、再び……
	2010年	4月	舞台	舞台『戦国BASARA』～蒼紅共闘～
	2011年	10月	舞台	舞台『戦国BASARA3』
	2012年	5月	舞台	舞台『戦国BASARA2』
テレビドラマ	2012年	7月	テレビドラマ	戦国BASARA -MOONLIGHT PARTY-

次期の展望

ハリウッド映画化と家庭用ゲームの相乗効果を追求 異業種とのコラボレーションも加速

次期(2013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。世界向けタイトルでは、『バイオハザード6』の発売に合わせてハリウッド映画『バイオハザードV リトリビューション』やCG映画『バイオハザード ダムネーション』を公開することで広範な顧客層へ「バイオハザード」ブランドを訴求し、家庭用ゲームの販売本数の最大化を図ります。加えて、リアル脱出ゲームとの連携や「バイオハザード」公式レストランの開店など新たな試みが続けていきます。

一方、国内向けタイトルでは、例えば『戦国BASARA』のテレビドラマの放映に加え、舞台化やファン感謝イベントの開催など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、オーケストラコンサートやUSJでのイベント第2弾を開催し「モンハン」ブームを継続させるなど、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。

これら異業種間と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30億円、営業利益8億円を見込んでいます。

図表 36

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	原案会社	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

*2012年6月末時点 *当社調べ