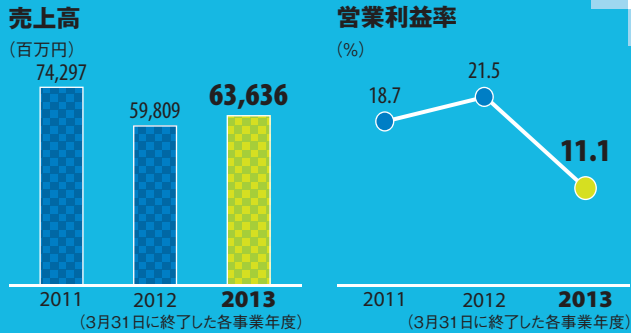


# デジタルコンテンツ事業



コンシューマ機向けパッケージソフトとダウンロードコンテンツ (DLC) の開発・販売、モバイルコンテンツおよびPCオンラインゲームの開発・運営をおこなっている、当社売上の約70%を占める中核事業です。コンシューマ機向けゲームで生み出された多くのミリオンタイトルをスマートフォン・タブレット型端末やPCオンラインで活用し、全世界に配信しています。



## SWOT分析表 S: Strength W: Weakness O: Opportunities T: Threats

- | 強み (S)  | 弱み (W)   | 機会 (O)  | 脅威 (T)   |
|---|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>世界有数の開発力および技術力</li> <li>オリジナルの人気コンテンツを多数保有</li> <li>豊富な自社コンテンツを活用</li> <li>モバイルコンテンツにおける、ピ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</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>特定のジャンルに依存</li> <li>開発人員の不足</li> <li>ソーシャルゲームの投入数・ヒット作不足</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>家庭用ゲーム機の次世代機の登場</li> <li>DLCビジネスの拡大</li> <li>PCオンラインゲームの地域やジャンルの拡大</li> <li>スマートフォン・タブレット端末の高性能化によるモバイルコンテンツの品質向上</li> <li>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</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>遊びの多様化による家庭用ゲームのプレゼンスの低下</li> <li>パッケージソフトの平均販売単価の下落</li> <li>参入障壁が低く、膨大な競合企業が存在</li> <li>射幸性に関する国内ソーシャルゲームの規制強化</li> </ul> |

## 市場の動向

### コンシューマ(パッケージ+DLC)

#### 2012年のパッケージ市場は17.9%縮小、DLC市場は34.0%の拡大

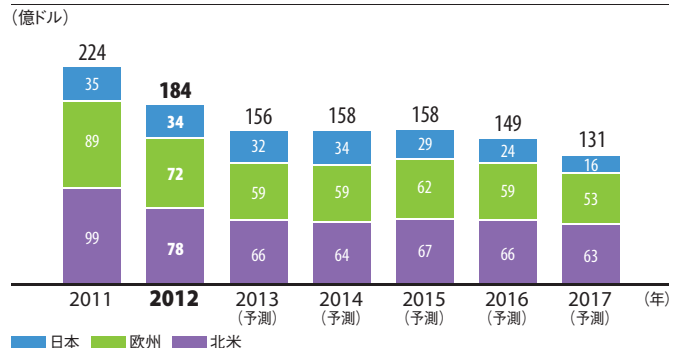
2012年の家庭用ゲームのパッケージ市場は、184億ドル(前年比17.9%減)と4年連続のマイナス成長となりました。これは、前年同様、①次世代据え置き機の発売前(端境期)のため、買い控えにより年間販売台数が減少していること、②パッケージソフトの平均販売単価が競争激化により低下していること、③デジタル配信など販売形態が多様化していること、などによるものです。パッケージ市場は主に北米・欧州・日本の3地域で構成されていますが、市場の約80%を占める欧米での減少が顕著となり(図表27)、全体の市場規模の縮小につながりました。

一方、世界的なネットワークインフラの進展に加えて、オンライン課金モデルの確立に伴い各社が大型タイトルに付随するDLCに注力し始めたことで、DLC市場は71億ドル(前年比34.0%増)と大幅に拡大しました。しかしながら、パッケージ市場の縮小を補完するまでには至らず、パッケージとDLCを合わせたコンシューマ市場は255億ドル(前年比7.9%減)となりました。(図表28)

今後の見通しとしては、2013年の年末商戦に、株式会社ソニー・コンピュータエンタテインメントのプレイステーション4(PS4)や、マイクロソフト株式会社のXbox Oneが順次発売されるものの、次世代サイクルの開始による市場の活性化には時間を要すると考えています。これは、DLC対応タイトルの増加やデジタルディストリビューションなどにより、DLC市場が引き続き順調に拡大する一方、パッケージ市場は、新型ハー

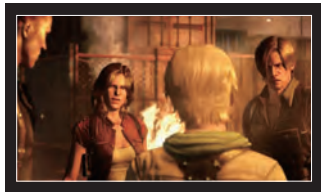
図表 27

#### パッケージ市場規模推移

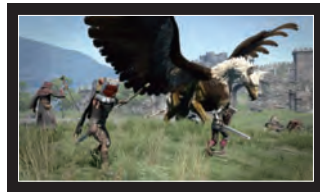


\*出典: International Development Group

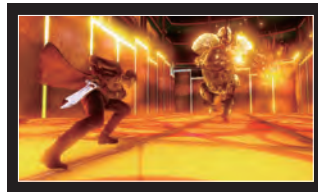




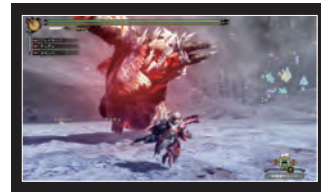
『バイオハザード6』



『ドラゴンズドグマ』



『DmC Devil May Cry』



『モンスターハンター3(トライ)G HD Ver.』

ド機の普及台数が僅少のため、本格的な寄与は2014年以降になると見込まれるからです。したがって、2013年のコンシューマ市場は244億ドル(前年比4.3%減)とわずかに減少すると予想されます。

### モバイルコンテンツ

## 2012年の市場は43.0%増と全世界で急拡大

2012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、2011年の86億ドルから123億ドル(前年比43.0%増)となりました。

**図表 29** 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。

地域別では、北米市場が28億ドル(前年比40.0%増)、欧州市場が20億ドル(前年比53.9%増)、日本を含むアジア市場が62億ドル(前年比40.9%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13億ドル(前年比44.4%増)と、全世界で市場は急伸びしています。

この市場では、2010年頃から「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ビジネスモデルが急速に台頭しています。フリーミアム型のソーシャルゲームにおいては、ユーザーへの訴求力となる「コンテンツ力(ブランド・ゲーム内容)」およびゲーム内イベントなどでユーザーを魅了し続ける「運営力」が鍵となるため、人気ソフトを多数保有するゲーム会社や、運営ノウハウを蓄積しているモバイル開発会社において、収益向上の機会が拡大しています。

また、国内では、従来のフィーチャーフォン(携帯電話)からスマート

フォンへの移行に伴い、ゲームを配信する方式が「ブラウザ型」から、iOSやGoogle Market Placeへ直接配信する「ネイティブアプリ型」に切り替わりつつあり、このようなモバイル市場の劇的な変化に即応できる開発体制が求められています。

なお、2013年6月に、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がありました影響は軽微にとどまりました。これは、運営各社が「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・安全に楽しめる環境の整備に自主的に取り組む一方で、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提供しはじめたことが一因と思われます。

今後の見通しとしては、2013年のスマートフォンの出荷台数は前年の7.2億台を上回る9.5億台(前年比32.7%増)となり、全携帯電話出荷台数に占めるスマートフォン比率が50%を超えると予測されます。さらに、タブレット型端末の普及も急激に進み、2013年の出荷台数は2.9億台(前年比59%増)となり、2015年には全世界でのPC出荷台数を上回るなど、モバイルコンテンツユーザーはさらに増加すると考えられます。これら端末の普及を背景に、全世界でのモバイルコンテンツ市場は2017年には296億ドル(年平均成長率19.2%)と、家庭用ゲーム市場を上回る規模に成長すると見込まれます。

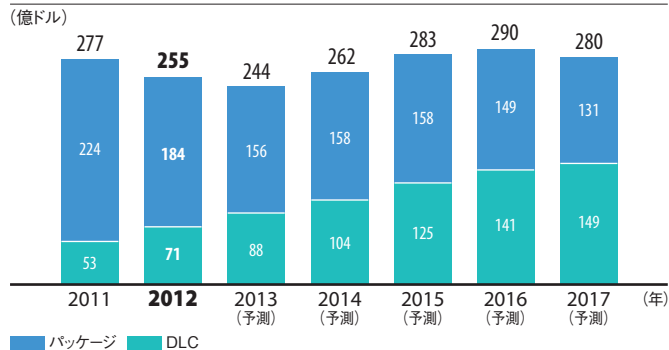
### PCオンライン

## 2012年の市場は11.9%増と順調に拡大

PCオンラインゲーム市場は、欧米地域でのPCゲームの普及や、ブラウザゲームなど新たなジャンルの台頭、アジア地域でのMMO(Massively Multiplayer Online:大規模多人数同時参加)型ゲームユーザーの増加

**図表 28**

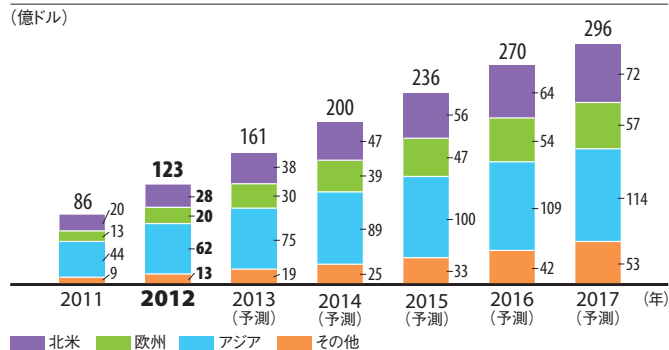
### コンシューマ(パッケージ+DLC)市場規模推移



\*出典: International Development Group

**図表 29**

### モバイルコンテンツ市場規模推移



\*出典: International Development Group



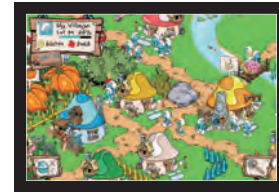
『みんなと モンハン カードマスター』  
©CAPCOM developed by gloops



『バイオハザード  
アウトブレイク サバイヴ』



『モンスターハンター マッシュヴハンティング』



『スマーフ・ビレッジ』  
© Peyo - 2010 - Licensed through Lafig Belgium -  
www.smurf.com. All game code  
© 2011 Beeline Interactive, Inc.

などにより、236億ドル(前年比11.9%増)と順調に拡大しました。**図表 30**

2013年の同市場は、254億ドル(前年比7.6%増)と、引き続き安定的に成長する見込みです。この成長の原動力は、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。特にアジア市場は、中核となるMMO型ゲームの継続的な成長により、2012年の97億ドルから、2017年には118億ドル(2012年比21.7%増)と、持続的に拡大することが予想されます。この結果、2017年のPCオンラインゲーム市場はパッケージ市場を超える290億ドルにまで拡大するものと見込まれます。

### まとめ

コンシューマ市場は一定の規模を維持し、PCオンラインおよびモバイルコンテンツ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、さまざまなプラットフォームに実績あるコンテンツ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」している企業であり、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

### カプコンの強み

#### 多数の知的財産・高い開発力・海外展開力

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 31**

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、プレイステーションVita、iPhone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。

また、モバイルコンテンツでは「カプコンブランド」と「ビーラインブランド」の両面展開により、グローバルの多様なユーザー層へ全方面から訴求している点も強みです。「カプコンブランド」では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する一方、「ビーライン」で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ソーシャルゲームを展開し、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ます。

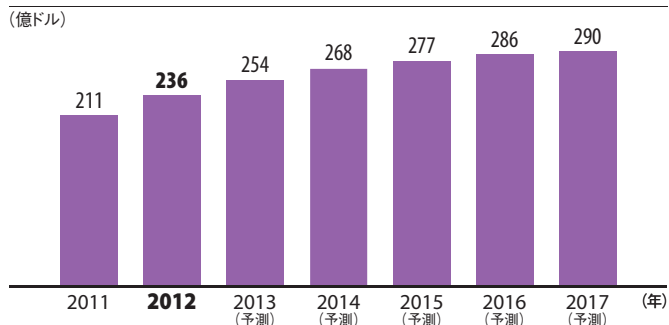
### コンシューマ(パッケージ+DLC)

#### DLCが大幅伸長したものの、パッケージが伸び悩み 売上高は459億円(前期比2.1%減)

コンシューマにおいては、主力の『バイオハザード6』が発売当初は順調な出足を示したものの、その後伸び悩み490万本にとどまったことにより、計画未達となり、収益性が悪化しました。一方、『ドラゴンズドグマ』が採算性の高い国内市場において予想以上のヒットを放ち近年のオリジナルタイトルとしては、異例のミリオンセラー(130万本)を達成したほか、『DmC Devil May Cry』も海外で安定した人気に支えられ、115万本と手堅い売れ行きを示しました。また、新型の据置型ゲーム機「Wii U」

図表 30

#### PCオンライン市場規模推移



\*出典: International Development Group

図表 31

#### 人気シリーズタイトル一覧(2013年3月末時点)

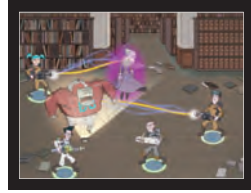
| 主要タイトル     | 作品数   | 総販売数量(千本) |
|------------|-------|-----------|
| バイオハザード    | 全82作  | 56,000    |
| ストリートファイター | 全77作  | 34,000    |
| ロックマン      | 全129作 | 29,000    |
| モンスターハンター  | 全25作  | 23,000    |
| デビル メイ クライ | 全19作  | 12,000    |
| デッドライジング   | 全11作  | 5,400     |
| ロスト プラネット  | 全13作  | 4,900     |
| 逆転裁判       | 全16作  | 4,400     |
| 戦国BASARA   | 全25作  | 3,300     |





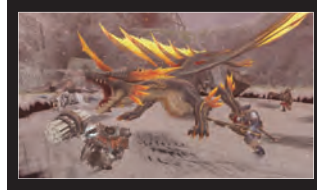
『ちびまる子ちゃんとおかしな国』

©まぐろプロダクション / 日本アニメーション  
©Beeline Interactive Japan, Inc.

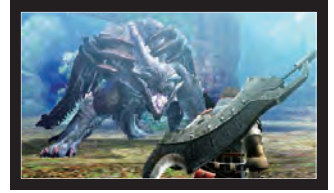


『ゴーストバスターズ』

Ghostbusters: TM & ©2012 Columbia Pictures Industries Inc.  
All Rights Reserved.



『モンスターハンター フロンティア オンライン』



『モンスターハンター4』

向け初回作『モンスターハンター3(トライ)G HD Ver.』が50万本のスマッシュヒットを放ったものの、パッケージソフト販売は1,400万本(前期比10.8%減)と総じて伸び悩み、パッケージ売上高は407億円(前期比7.7%減)となりました。一方、DLC売上高は52億円(前期比85.7%増)と大幅に伸長し、収益に貢献しました。

この結果、コンシューマ売上高は459億円(前期比2.1%減)となりました。図表 32

### モバイルコンテンツ

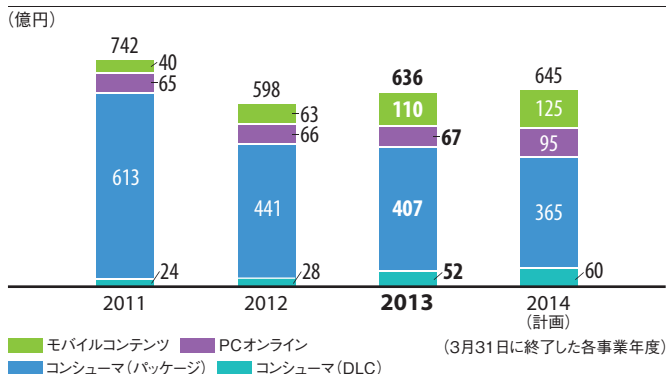
## カプコン・ビーライン両ブランドとも順調に推移 売上高は110億円(前期比74.6%増)

モバイルコンテンツにおいては、スマートフォンの普及が進む中、「カプコンブランド」では前期にMobage向けに配信した『みんなとモンハンカードマスター』が引き続き伸長するとともに、GREE向けに供給した『バイオハザード アウトブレイク サバイヴ』が着実に新規ユーザーを増やしたことで、会員数はそれぞれ200万人を突破しました。また、2013年2月にはネイティブアプリ型としてiOS向け『モンスターハンター マッシュヴハンティング』を新たに投入しました。

一方「ビーラインブランド」では、主力タイトル『スマーフ・ビレッジ』が引き続き好調に推移し安定した収益を確保しました。また、新規タイトル『ちびまる子ちゃんとおかしな国』や『ゴーストバスターズ』などを配信し、「ビーラインブランド」の累計ダウンロード件数は1億件を超える 図表 33 など、順調に推移しました。さらに、アジア地域におけるスマートフォンの急激な普及を受け、タイに「ビーライン・インタラクティブ・タイ CO., LTD.」を設立するなど、グローバルでの開発体制の強化を図りました。

図表 32

### 当社ジャンル別売上高の推移



この結果、売上高は110億円(前期比74.6%増)と大幅な増収となりました。図表 32

### PCオンライン

## 人気シリーズが引き続き堅調 売上高は67億円(前期比1.5%増)

PCオンラインにおいては、PCおよびXbox 360向け「モンスターハンター フロンティア オンライン」シリーズが根強い人気に支えられ安定した収益を確保したほか、新規ブラウザゲーム『鬼武者 Soul』を配信するなど、ラインナップの拡充を図りました。

この結果、売上高は67億円(前期比1.5%増)と前年を上回りました。図表 32

### まとめ

以上の結果、当期のデジタルコンテンツ事業は、売上高636億36百万円(前期比6.4%増)、営業利益70億62百万円(前期比45.2%減)となりました。

### 次期の展望

#### コンシューマ(パッケージ+DLC)

## 戦略を見直し収益強化に取り組むが、 売上高は425億円(前期比7.4%減)を計画

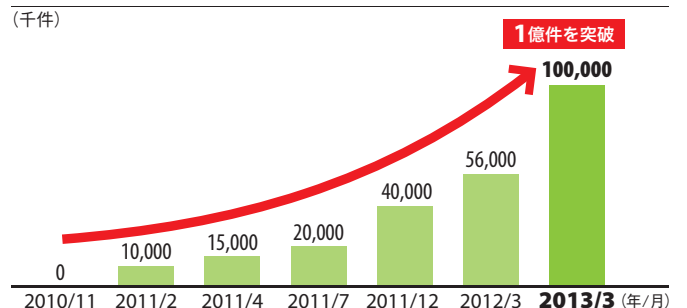
コンシューマにおいては、中期経営目標を達成するため、①有力タイトルの投入、②デジタル(DLC)戦略の強化、③開発とマーケティング部門の連携強化による海外競争力の向上、に取り組めます。

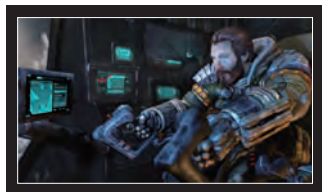
詳細はP23~30成長戦略を参照

①有力タイトルとしては、ニンテンドー3DS向け『モンスターハンター 4』や

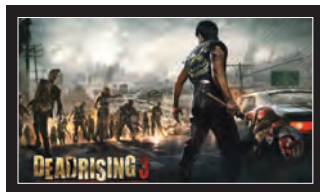
図表 33

### ビーラインSNSゲームダウンロード数推移(累計)





『ロスト プラネット 3』



『デッドライジング3』



『ダンジョンズ&ドラゴンズ  
—ミスタラ英雄戦記—』

©1974, 1993, 1996, 2013 Wizards of the Coast LLC.  
Dungeons & Dragons, Chronicles of Mystara, Wizards  
of the Coast, their respective logos, and character  
likenesses are property of Wizards of the Coast LLC.  
All rights reserved. Distributed by CAPCOM CO., LTD.



『鬼武者Soul』

プレイステーション3、Xbox 360向け『ロスト プラネット 3』などを投入するほか、次世代機Xbox One向けに『デッドライジング3』を発売し、合計1,300万本の販売を計画しています(詳細は次ページ参照)。②デジタル(DLC)戦略の強化としては、大型タイトルの追加コンテンツを戦略的に投入するほか、『ダンジョンズ&ドラゴンズ —ミスタラ英雄戦記—』などのダウンロード専売タイトルを拡充していきます。③海外競争力の向上としては、次世代機およびDLCビジネスに対応した開発およびマーケティング体制を確立していきます。

しかしながら、次期は次世代機の発売初年度のため端境期となることに加え、『バイオハザード6』の反動減等により、売上高は425億円を見込んでいます。

#### モバイルコンテンツ

### 2つのブランドでユーザーを拡大 売上高は125億円(前期比13.6%増)を計画

モバイルコンテンツでは、戦略として①「カプコンブランド」におけるタイトル数の増強、②「ビーラインブランド」における運営体制の強化および『スマーフ・ビレッジ』に次ぐヒット作の創出、により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、東京・大阪の開発拠点をベースに人気タイトルのブランド力を活用したコンテンツ展開により、家庭用ゲームとの相乗効果を図ります。さらに、ソーシャルゲームの投入数を拡充するほか、スマートフォンに最適化した「ネイティブアプリ型」のコンテンツやオリジナルコンテンツも積極的に投入していきます。

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「難易度が高くつくり込まれたゲーム」のイメージがあり、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・タイの4つの開発拠点から、それぞれの地域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(2014年3月期)の海外タイトルラインナップとしては、『Snoopy2(仮)』をはじめ、グローバルで人気のブランドを活用したコンテンツを投入していきます。

以上の施策により、モバイルコンテンツの売上高は125億円を見込んでいます。

#### PCオンライン

### 国内・アジア地域での展開を強化 売上高は95億円(前期比41.8%増)を計画

PCオンラインゲームでは『モンスターハンター フロンティアG』(詳細は次ページ参照)への大型アップデートに加え、ブラウザゲーム『鬼武者Soul』の本格的な収益への寄与などにより、国内を中心に収益の拡大を見込んでいます。

また、中国テンセント社との協業による『モンスターハンター オンライン』の中国市場での展開や、『鬼武者Soul』の台湾市場でのサービス開始など、アジア地域でのビジネス展開を強化します。

以上の施策により、売上高は95億円を見込んでいます。

#### まとめ

上記を総合すると、次期(2014年3月期)のデジタルコンテンツ事業は、売上高645億円、営業利益91億円を見込んでいます。

図表 34

#### 各地域でのマーケットシェア(2012年 パッケージ販売金額)

##### 日本市場

| メーカー                               | シェア(%)      |
|------------------------------------|-------------|
| 1. 任天堂                             | 21.3        |
| 2. バンダイナムコゲームス                     | 19.3        |
| 3. カプコン                            | 8.8         |
| 4. スクウェア・エニックス                     | 8.2         |
| 5. ポケモン                            | 6.4         |
| 6. コナミ                             | 5.7         |
| 7. セガ                              | 4.5         |
| 8. レベルファイブ                         | 3.2         |
| 9. コーエーテクモゲームス                     | 3.0         |
| 10. ソニー・コンピュータエンタテインメントジャパン<br>その他 | 2.0<br>17.6 |
| 合計                                 | 100.0       |

出典:ファミ通調べ/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    |        |
| ⋮        | ⋮      |
| 10. カプコン | 2.76   |
| 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    | 21.4   |
| 2. アクティビジョン・ブリザード | 16.9   |
| 3. UBIソフト         | 11.3   |
| 4. 任天堂            | 7.2    |
| 5. マイクロソフト        | 6.1    |
| 6. テイクツー          | 4.1    |
| 7. セガ             | 3.7    |
| 8. ワーナーブラザーズ      | 3.6    |
| ⋮                 | ⋮      |
| 13. カプコン          | 2.0    |
| その他               | 23.7   |
| 合計                | 100.0  |

\*出典:Chart Track / ELSPA

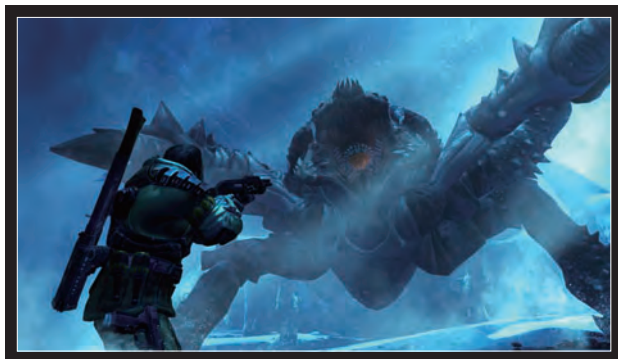
## 2014年3月期の主要タイトル



### 『モンスターハンター4』（ニンテンドー 3DS向け）

累計販売本数2,300万本（2013年3月末時点）を誇る大ヒットシリーズの最新作です。同シリーズは雄大な自然の中で巨大なモンスターに立ち向かうハンティングアクションゲームで、「友人と協力する」通信協力プレイが新たなコミュニケーションスタイルを確立し、「モンハン現象」と呼ばれる社会現象を巻き起こしました。

9月に発売される『モンスターハンター4』は、シリーズ初となる高低差を活用した立体的なアクションを実現したほか、インターネット通信によるマルチプレイに対応し「全国の狩友との協力プレイ」が可能になるなど新たな要素を盛り込み、280万本の販売を計画しています。



### 『ロストプラネット3』（プレイステーション3/Xbox 360向け）

極寒の星に隠された真実を解明していくアクションシューティングゲーム「ロストプラネット」シリーズの第3作です。同シリーズは2006年の第1作発売以降、グローバルに展開するゲームタイトルとして特に欧米市場で大きな注目を集めています。『3』では再び極寒の惑星「EDN-3rd」を舞台とし、美しいグラフィック表現や魅力的なストーリーに加え、オンラインマルチプレイによる10名での対戦モードの搭載など、グローバルなユーザーへ訴求する各種要素を備え、2013年8月に発売されました。



### 『デッドライジング3』（Xbox One向け）

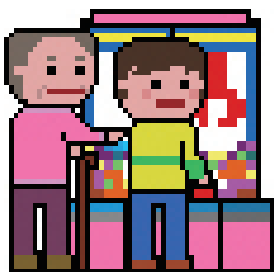
「デッドライジング」シリーズは、大量発生したゾンビを様々な方法で撃退しながら事件の真相を突き止めていくゾンビパラダイスアクションゲームで、2013年3月末までに累計540万本以上を販売しています。『3』では、次世代機「Xbox One」専用タイトルならではの美しい映像や、Xbox Live®の新機能を活用した多彩なオンライン要素に加え、進化したKinect™への対応およびXbox SmartGlass™の採用による格段に体感的なゲームプレイを実現しました。「Xbox One」の発売とほぼ同時期となる2013年秋に発売を予定しています。



### 『モンスターハンター フロンティアG』（PC/Xbox 360向け）

『モンスターハンター フロンティア オンライン』は家庭用ゲーム「モンスターハンター」シリーズを基盤としたオンライン専用ゲームで、PCおよびXbox 360にて展開しています。家庭用ゲームで培ったコンテンツのブランド力と、オンラインゲームならではの継続的かつ柔軟な運営力により順調にユーザー数を伸ばし、当社の主力タイトルとして安定的に推移しています。2013年4月には『モンスターハンター フロンティアG』へと大型アップデートを行い、新フィールドやオリジナルのG級モンスターを追加したほか、期中にPS3およびWii U版を新たに投入することでさらなる普及拡大を目指します。

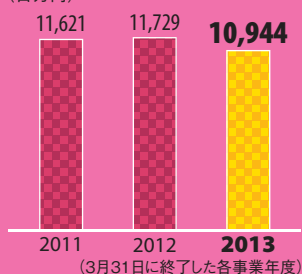




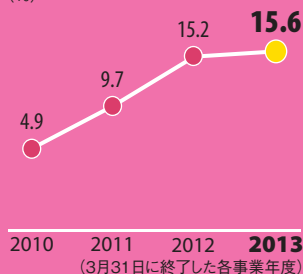
# アミューズメント施設事業

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  
(百万円)



営業利益率  
(%)



**SWOT分析表** S: Strength W: Weakness O: Opportunities T: Threats

- 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



- 新規機種種の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
- シニア層への訴求による顧客拡大

- 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

- 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
- 消費税の増税

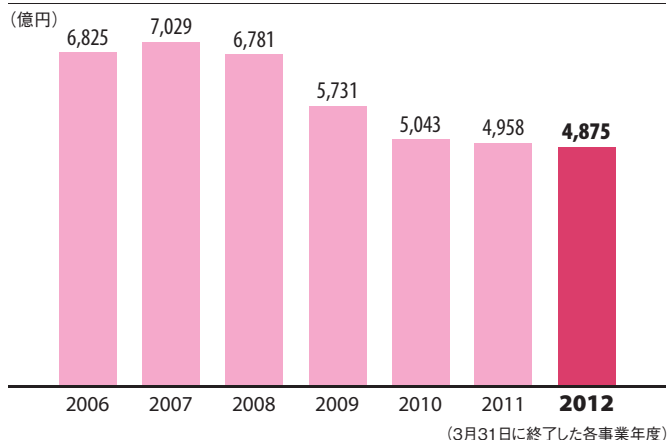
## 市場の動向

### 市場は1.7%減と底打ちの兆し 店舗あたりの売上高は前年比を上回り、今後の推移も安定化

前期(2012年3月期)の国内アミューズメント施設市場規模は、4,875億円(前年比1.7%減)となりました。これは、東日本大震災後の消費自粛ムードや節電などによる店舗運営への影響が和らぐ中、「安・近・短」型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によるものです。また、店舗数は18,114店(前年比2.8%減)と微減にとどまるとともに、1店舗あたりの売上高は前年比1.2%増となるなど、2007年以降急速な減少をたどっていた市場は、底打ちの兆しを見せています。当期(2013年3月期)においては、不採算店舗の閉鎖が一巡したことに伴い、店舗への投資意欲は高まっています。しかしながら、東日本大震災後の需要増による反動減を避けられず、市場はやや弱含みに推移しました。

今後の見通しとしては、各社とも店舗のさらなる収益性の改善に努めるとともに、引き続き積極的な設備投資により、新規出店や既存店舗のリニューアル、新製品の投入が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。

図表 35  
アミューズメント施設市場規模推移

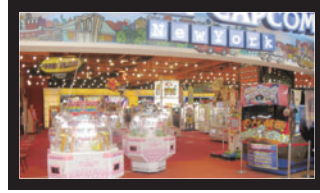


(3月31日に終了した各事業年度)  
\*出典:「アミューズメント産業界の実態調査報告書」





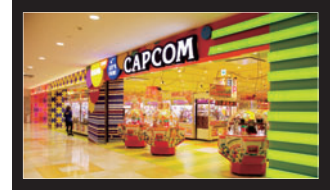
ブラサカブコンちはら台店



ブラサカブコン成田店



ブラサカブコン京都店



ブラサカブコン静岡店

## 当期の概況

### 女性やファミリー、高齢者へと客層拡大を推進するも 震災後の需要増からの反動減等により減収減益

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、**図表 37**にあります。

当期(2013年3月期)においては、集客力アップを図るため、各種イベントの開催や快適な店舗運営によるコアユーザーの確保に努めました。さらに、新規顧客の開拓を目指して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て高齢者などへの客層の拡大を図るとともに、徹底したコスト削減など、市場環境に対応した効率的な店舗運営により収益性の向上に取り組みました。

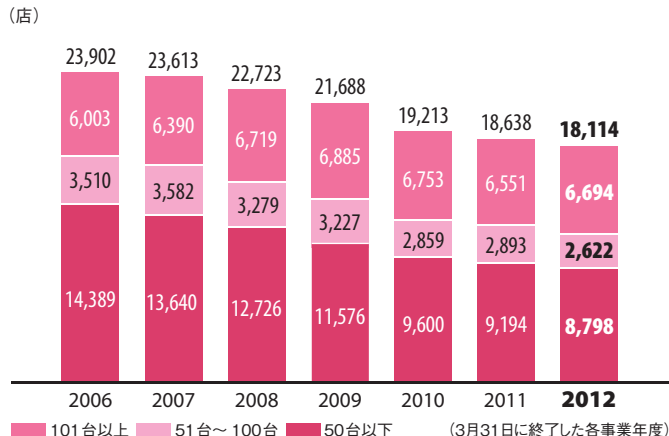
しかしながら、スマートフォンの急激な普及に伴うユーザー層の重複や娯楽の分散化に加え、けん引機種不足や東日本大震災後の需要増による反動減を避けられず、弱含みに展開しました。

当期は、市場環境を勘案して新規出店は先送りしましたが、不採算店3店舗を閉鎖しましたので、当該期末の施設数は34店舗となりました。

この結果、売上高は109億44百万円(前期比6.7%減)、営業利益は17億9百万円(前期比4.4%減)となりました。

図表 36

### 店舗数推移(設置機器台数別)



## 次期の展望

### 次期は出店3店舗、退店5店舗を計画 さらなる効率的な施設運営を推進し、売上高増を目指す

次期(2014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、景気回復に伴う「安・近・短」レジャー離れの懸念など安定した成長軌道に乗る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、設備投資額を増額することで、新規出店や既存店のリニューアル、機器の導入を推進し、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3店舗、退店は5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17億円を見込んでいます。

図表 37

### 主要メーカーのアミューズメント施設運営事業(2013年3月期)

|           | 売上高<br>(百万円) | 営業利益<br>(百万円) | 営業利益率<br>(%) |
|-----------|--------------|---------------|--------------|
| カブコン      | 10,944       | 1,709         | 15.6         |
| イオンファンタジー | 44,868       | 3,402         | 7.6          |
| セガサミー     | 42,728       | 1,194         | 2.8          |
| バンダイナムコ   | 60,185       | 1,683         | 2.8          |

\* 各社決算短信を基に当社作成(イオンファンタジー社は2013年2月期決算)  
\* セグメントにアミューズメント施設運営以外の事業を含む企業は除く

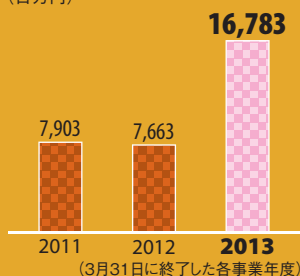




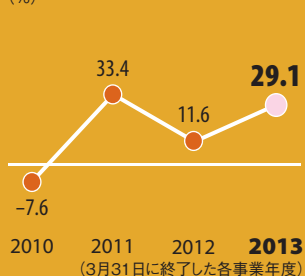
# アミューズメント機器事業

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 (P&S) 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)



営業利益率  
(%)



**SWOT分析表** S: Strength W: Weakness O: Opportunities T: Threats

- 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



- タイトルラインナップの少なさ

- 人気機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
- 風適法等の規制緩和による市況の回復

- オペレーターの投資意欲の減退
- 市況低迷の長期化
- 風適法等の改正による市況の変動

## 市場の動向

### パチスロ機の成長が遊技機市場を下支え 業務用ゲーム機市場は7.5%増と2年連続の成長

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) および業務用機器販売で構成されています。

前期(2012年3月期)の遊技機市場は1兆2,008億円(前年比2.3%増)と前年を上回り、回復基調に転じました。これは、市場の約6割を占めるパチンコ機市場が縮小を続ける一方、2010年3月期以降2年連続で拡大するパチスロ機の成長が市場を下支えたことによるものです。[図表 38](#)

当期(2013年3月期)においては、パチスロ機で10万台を超えるヒット機種も登場するなど好調な販売が続くものの、パチンコ機は不調から脱しきれず、厳しい状況となりました。しかしながら、遊技機市場全体では、新規出店や既存店のリニューアルに伴うパチスロ機の増台により順調に推移しています。

今後の見通しとしては、パチスロ機の人気機種の登場は続くものの、増台工事が一巡することが見込まれることから、次期以降は再びパチンコ機市場への揺り戻しが起こる可能性があります。しかしながら、総じて市場は補完関係を続けながら安定的に推移するものと見込まれます。

次に、前期(2012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、1,738億円(前年比7.5%増)と2年連続で前年を上回りました。[図表 39](#) ジャンル別の動向では、売上比率の高いメダルゲーム機(構成比20.8%)が362億円(前年比18.3%増)となり回復をけん引したほか、アミューズメントベンダー(構成比8.1%)も140億円(前年比27.7%増)と好調に推移しました。

当期(2013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に伴う新規製品の積極的な導入により、市場は引き続き安定的に推移しました。

今後の見通しとしては、施設での設備投資が継続することに加え、スマートフォンとの連動など、ネットワークゲーム機の増加により緩やかに回復基調に向かうものと思われます。





『バイオハザード5』



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



『モンスターハンター』  
©CAPCOM CO., LTD.  
ALL RIGHTS RESERVED.  
©Sammy ©RODEO



『モンスターハンター メダルハンティング』



『Marioパーティくるくる!カーニバル』  
Licensed by Nintendo  
© 2007 Nintendo / © 2007 HUDSON SOFT  
©CAPCOM CO., LTD. 2012 ALL RIGHTS RESERVED.

## 当期の概況

自社パチスロ機『バイオハザード5』の大ヒットが収益に貢献  
業務用機器ではメダルゲーム機が堅調  
売上高119.0%増、営業利益449.7%増

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(2013年3月期)のP&Sは、自社パチスロ機『バイオハザード5』が約48,000台を販売し、収益に大きく寄与したほか、受託ビジネスにおける販売台数も増台するなど、順調に拡大しました。

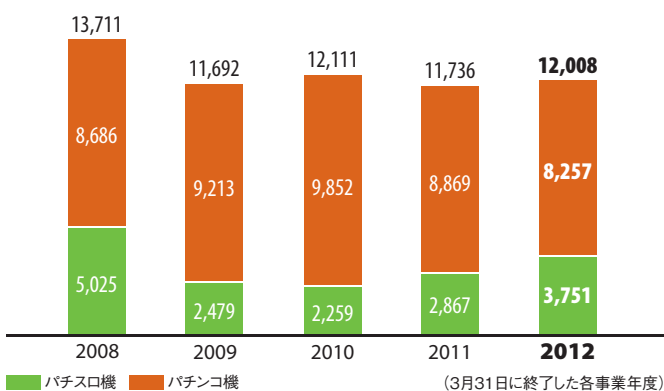
一方、業務用機器販売は、自社コンテンツの高い認知度を活かして、市場ニーズが高く安定的な販売が見込めるメダルゲーム機を開発できる点が強みです。当期(2013年3月期)の業務用機器販売は、商品の供給サイクルが端境期の状況下、メダルゲーム機『Marioパーティくるくる!カーニバル』が堅調に推移したほか、既存商品のリピート販売も健闘しました。

この結果、売上高は167億83百万円(前期比119.0%増)となり、営業利益は48億92百万円(前期比449.3%増)と好調に推移しました。

図表 38

### 遊技機市場規模(新台販売額)の推移

(億円)



\*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2010,2011,2012」をもとに株式会社カブコン作成(メーカー売上ベース)

## 次期の展望

P&Sは受託・自社筐体ともに販売を拡大  
業務用機器は人気コンテンツのメダルゲーム機に集中  
売上高10%増を目指す

次期(2014年3月期)の事業展開としては、P&Sでは、当社の得意とする液晶搭載機の需要拡大や人気キャラクターの積極的な活用により、パチスロ機の安定的な需要が見込まれる一方で、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確保、を目指します。

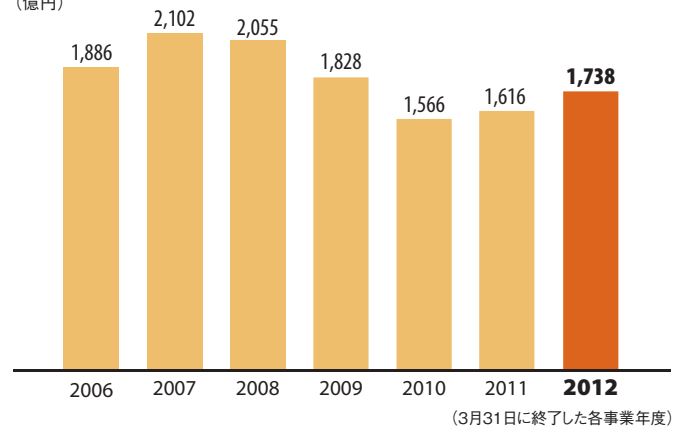
また業務用機器販売では、市場は底打ちしており、施設オペレーターの投資は引き続き増加すると思われます。当社では自社および他社の知名度の高い人気コンテンツを活用したメダルゲーム機の開発に集中し、他社製品との差別化を図っていきます。

以上の施策により、次期の業績は売上高185億円、営業利益43億円を見込んでいます。

図表 39

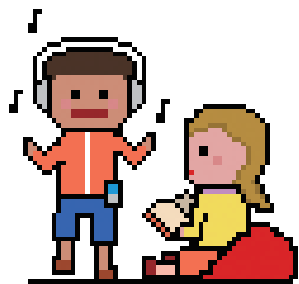
### 業務用ゲーム機器販売事業 市場規模推移

(億円)



\*出典: 「アミューズメント産業の実態調査報告書」

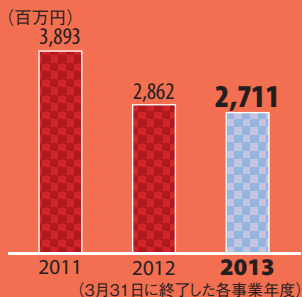




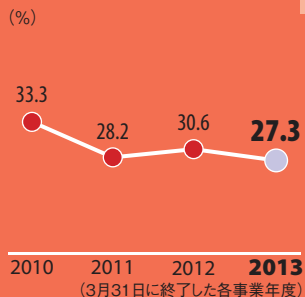
## その他事業

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。

### 売上高



### 営業利益率



### SWOT分析表 S: Strength W: Weakness O: Opportunities T: Threats

- |  |   |   |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● メディア展開の高い露出効果でブランド価値向上</li> <li>● 収益性の高さ</li> </ul> | <div style="font-size: 2em; font-weight: bold;">S</div> <div style="font-size: 2em; font-weight: bold;">W</div> <div style="font-size: 2em; font-weight: bold;">O</div> <div style="font-size: 2em; font-weight: bold;">T</div> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 販売許諾のためローリターン</li> <li>● グローバル化による他社コンテンツとの競争激化</li> </ul> |
|--|---|---|
- 強み** (Strength)    **弱み** (Weakness)    **機会** (Opportunities)    **脅威** (Threats)
- 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

### 当期の概況

#### 映画化や舞台上演など人気シリーズの異業種コラボレーションで新規ファン層を獲得

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(2013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 40](#)

とりわけ、当社は家庭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。他の国内ソフトウェア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。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

図表 40

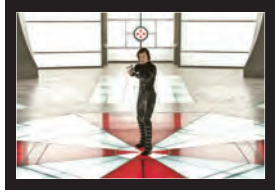
#### 当社コンテンツの映像、舞台化作品一覧

| 映画 | 年月        | 作品名     | タイトル                             |
|----|-----------|---------|----------------------------------|
| 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-    |
|    | 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                  |
|    | 2012年 11月 | 映画      | 戦国BASARA -MOONLIGHT PARTY- Remix |

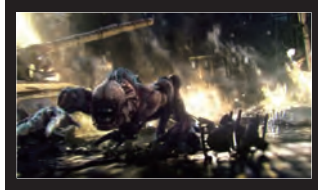
次ページに続く



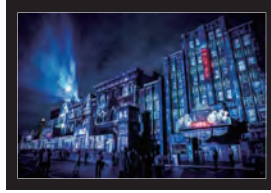




『バイオハザードV リトリビューション』  
©2012 Screen Gems, Inc. All Rights Reserved.



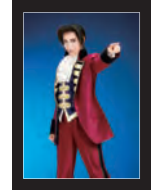
『バイオハザード ダムネーション』  
©2012 カプコン/バイオハザードCG2製作委員会



「ハロウィーン・ホラー・ナイト」



「モンスターハンター・ザ・リアル 2012」



「逆転裁判3 検事  
マイルズ・エッジワース」  
©TAKARAZUKA REVUE COMPANY/  
©CAPCOM

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映画に適していること、などによるものです。

例えば当期は、主カソフト『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』およびCG映画『バイオハザード ダムネーション』を公開し、ハリウッド版では興行収入2.4億ドルを記録するなど新規ファン層の獲得に大きく貢献しました。**図表 41**

また、「バイオハザード」シリーズではユニバーサル・スタジオ・ジャパン (USJ) との提携による「ユニバーサル・サプライズ・ハロウィーン」でのイベント「ハロウィーン・ホラー・ナイト」の開催、渋谷パルコ内でのコラボレーションカフェ「バイオハザードカフェ&グリル『S.T.A.R.S.』」の展開など多面的な施策の実施により、ゲームソフトの発売と合わせて大きな反響を呼びました。さらに、USJにおける「モンスターハンター・ザ・リアル」の開催、舞台「戦国BASARA3」の上演、宝塚歌劇団による「逆転裁判3 検事マイルズ・エッジワース」の上演など、人気シリーズにおいて異業種コラボレーションを推進し、継続的なユーザーへの訴求に努めています。

他にも「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、売上高は27億11百万円(前期比5.3%減)、営業利益は7億40百万円(前期比15.6%減)となり、売上高は概ね前期並みに推移しました。

## 次期の展望

### ワンコンテンツ・マルチユース戦略をさらに積極化 キッズ向け大型プロジェクトを展開し 売上高10.7%増、営業利益62.2%増を見込む

次期(2014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。

ニンテンドー3DS向けソフト『モンスターハンター4』の発売に伴い、各種コラボレーションを積極的に展開していきます。具体的には長野県渋温泉やUSJとの提携イベント、「モンスターハンターフェスタ'13」など、ユーザー参加型イベントの開催により一体感を醸成します。

また、2013年秋には、新たなマルチユース展開の一環として、新作タイトル『ガイストクラッシャー』の発売に合わせて玩具・アニメーションなど各社と連携し、キッズ向け大型マルチ展開プロジェクトを実施いたします。

さらに、「戦国BASARA」や「逆転裁判」において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。

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、さら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12億円を見込んでいます。

事業の概況と今後の見通し

図表 41

### 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

| ジャンル   | 年     | 月                 | タイトル                          | 収入 |
|--------|-------|-------------------|-------------------------------|----|
| TVアニメ  | 1995年 | 4月                | ストリートファイターIV                  |    |
|        | 2002年 | 3月                | ロックマン エグゼ                     |    |
|        | 2004年 | 10月               | ビューティフル ジョー                   |    |
|        | 2006年 | 10月               | 流星のロックマン                      |    |
|        | 2007年 | 6月                | デビル メイ クライ                    |    |
|        | 2009年 | 4月                | 戦国BASARA                      |    |
|        | 2010年 | 7月                | 戦国BASARA 武                    |    |
|        | 2010年 | 8月                | モンハン日記ざりざりアイルー村<br>☆アイルー危機一髪☆ |    |
|        | 2011年 | 7月                | モンハン日記ざりざりアイルー村G              |    |
|        | 2012年 | 10月               | イクシオン サーガ DT                  |    |
| 2013年  | 10月   | ガイストクラッシャー(予定)    |                               |    |
| 舞台     | 2009年 | 2月                | 逆転裁判ー蘇る真実ー                    |    |
|        | 2009年 | 7月                | 戦国BASARA                      |    |
|        | 2009年 | 8月                | 逆転裁判2ー蘇る真実、再び・・・              |    |
|        | 2010年 | 4月                | 「戦国BASARA」～蒼紅共闘～              |    |
|        | 2011年 | 10月               | 戦国BASARA3                     |    |
|        | 2012年 | 5月                | 戦国BASARA2                     |    |
|        | 2012年 | 11月               | 戦国BASARA3 ー瀬戸内響嵐ー             |    |
|        | 2013年 | 1月                | 逆転裁判3 検事マイルズ・エッジワース           |    |
|        | 2013年 | 4月                | 戦国BASARA3 宴                   |    |
|        | 2013年 | 6月                | 「戦国BASARA」ー真田幸村編ー             |    |
| 2013年  | 7月    | 逆転裁判 ー逆転のスポットライトー |                               |    |
| テレビドラマ | 2012年 | 7月                | 戦国BASARA ーMOONLIGHT PARTYー    |    |

| 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V リトリビューション | カプコン  | \$240,159,255 |
| 3. バイオハザードIII         | カプコン  | \$147,717,833 |
| 4. バイオハザードII アポカリプス   | カプコン  | \$129,394,835 |
| 5. バイオハザード            | カプコン  | \$102,441,078 |
| 6. ストリートファイター         | カプコン  | \$99,423,521  |
| 7. サイレントヒル            | コナミ   | \$97,607,453  |
| 8. ファイナルファンタジー        | スクウェア | \$85,131,830  |
| 9. スーパーマリオ 魔界帝国の女神    | 任天堂   | \$20,915,465  |
| 10. ハウス・オブ・ザ・デッド      | セガ    | \$13,818,181  |

\*2013年6月末時点 \*当社調べ