

オリジナルコンテンツの創造力を活用し、 主力ビジネスであるコンシューマとオンラインで 収益を最大化し、中期経営目標を達成します。



代表取締役社長
最高執行責任者(COO)
辻本 春弘

戦略の基礎となる事業特性

当社の事業全体の特性は、ワンコンテンツ・マルチユース戦略を基本戦略として、独創性あふれるコンテンツの開発を企業価値創造の源泉としたうえで、複数の事業へとグローバルかつ多面的に展開することで、収益を幾重にも享受できるビジネスモデルを構築していることです。一方、コンテンツの創出(川上)から各事業への展開(川下)がシームレスとまでは言えず、現時点では、収益の最大化まで至っていません。 **図表 17**

● デジタルコンテンツ事業(売上構成比71%)

当社売上の約7割を占める中核事業であり、コンシューマ・モバイルコンテンツ・PCオンラインゲームの3つのビジネスで構成されています。世界有数の開発力により、コンシューマでオリジナルコンテンツを創出するとともに、それら多数の人気コンテンツを様々なプラットフォームに展開し、売上規模を拡大しています。一方、モバイルの運営ノウハウ不足やPCオンラインにおける特定タイトルへの依存度の高さなどにより、業績の安定化に課題を残しています。

● アミューズメント施設事業(売上構成比14%)

国内の大型複合商業施設への出店に特化することで、安定した集客を確保し利益率10%以上を維持しています。一方、厳選した少数出店戦略のため、売上成長率は低下傾向にあります。

図表 17 事業ポートフォリオ(安定性・収益性)



中期経営目標 2014年3月期からの5ヵ年(累計)目標

営業利益累計
(2014年3月期～2018年3月期)

700億円

営業利益率
(2018年3月期)

20%

事業セグメント別の計画と実績	計 画		2期目までの実績	
	2014～2018年(3月期)	2018年(3月期)	2014～2015年(3月期)	2015年(3月期)
	営業利益累計	営業利益率	営業利益累計	営業利益率
● デジタルコンテンツ事業	570億円	22%	147億円	22.5%
● アミューズメント施設事業	85億円	15%	25億円	10.2%
● アミューズメント機器事業	200億円	27%	98億円	36.3%
● その他事業	55億円	45%	16億円	30.8%
合 計	700億円	20%	208億円	16.5%

● アミューズメント機器事業(売上構成比12%)

遊技機(パチンコ・パチスロ機)および業務用機器販売ビジネスは、自社の人気コンテンツを活用した機種への投入および開発ノウハウの蓄積により、利益率30%前後を維持しています。一方、遊技機ビジネスは法令の変更など外的要因による発売延期のリスクが高く、業績変動が大きいビジネスです。

● その他事業(売上構成比3%)

自社の人気コンテンツを活用して、国内外でキャラクターライセンスビジネスを展開し、安定的に30%前後の高い収益性を維持しています。一方、販売許諾はローリターンのため、売上は小規模に留まっています。

中期経営目標達成のために

私は、カプコンの強みとはオリジナリティ溢れるコンテンツを創出する開発力であると確信しています。更に、ワンコンテンツ・マルチユース戦略として、コンテンツを複数の事業へと多面的かつグローバルに展開することも競争優位性の1つです。

当社は、豊富なコンテンツ資産を保有しており、販売本数100万本を超えるタイトルの累計が60作品を超えています。これらのコンテンツを多面展開することで、次の3つの効果が期待できます。

1つ目は事業間の相乗効果です。多面展開により、コンシューマビジネス以外の新たな収益機会を創出するとともに、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引できます。

2つ目はプロモーション効果です。コンテンツを同時期に多面展開することで露出拡大によるブーム感を醸成できます。

3つ目はリスクヘッジ効果です。事業ポートフォリオを形成することで、収益変動を抑制できます。

特に、1つ目の事業間の相乗効果については、PCオンラインやモバイルコンテンツとしての展開に注力するほか、パチスロ機器やアミューズ

メント機器、映画・アニメ・玩具および飲食品など広く各方面へと展開し、ブランド価値と収益性の更なる向上を図ることができます。また、違法コピーなどに耐性のあるデジタルコンテンツの強みを活かして、成長著しいアジア市場への展開など、当社の優位性を維持しつつ、新たなビジネスチャンスを切り開くことが可能となります。

私は、この基本戦略を軸に、コンシューマ・モバイルコンテンツ・PCオンラインを拡充する成長戦略の推進に注力しています。次期から段階的に成果を顕在化させることで、中期経営目標を必達していきます。

成長戦略 1

コンシューマビジネスの拡充

P29-30

目標

営業利益率20%の高収益体制を維持しながら、売上規模を拡大

施策

1 ダウンロードコンテンツ(DLC)の強化

2 60ヵ月マップの本格運用によるタイトルラインナップの増強

成長戦略 2

オンラインビジネスの拡充

P31-32

目標

次期の売上高135億円を達成し成長軌道へ

施策

1 マーケティングおよびマネタイズ面を強化(モバイル)

2 自社タイトルラインナップの増強(PCオンライン)

3 アジア地域での事業提携を推進(モバイル・PCオンライン)

カプコンの成長戦略

営業利益率20%の高収益体制を維持しながら、売上規模を拡大

CEOメッセージでも触れましたとおり、現在のコンシューマ市場は、DLC市場の拡大や新世代機（現行機）への切り替え時期を迎えるなど大きく変化しています。詳細はP19 Q2を参照

当社においては、3年前、DLC対応の遅れや海外外注の品質低下などの問題が発生し業績に影響を及ぼしましたが、改革の「第1ステージ」として迅速に改善策を実行したことで、2015年3月期の収益性は大きく向上し、一桁であった営業利益率は20%台まで改善しました。

コンシューマ市場の今後については、株式市場でも見方が分かれています。一部の投資家は、現行機の登場に伴う開発費の高騰やモバイルコンテンツの台頭により、収益性の下落を懸念しています。一方、多くのソフト会社がコンシューマ市場から撤退しているため、高品質と資金を確保できる会社は残存者メリットを得られると期待する意見もあります。

私の判断は後者と一致しています。その根拠は、①コンシューマは2019年においても未だゲーム市場の約30%を占める主要なマーケットであること、②当社が多数の人気コンテンツを保有していること、③当社がラインナップ拡充のための開発人員と資金を十分確保していること、④当社がDLCなどの新しいビジネスモデルに即応していること、です。その結果、営業利益率は20%以上を確保しています。

今後の課題としては、営業利益率20%の高収益体制を維持しながら、売上規模を拡大し中期経営目標である営業利益累計を達成することです。

そのため、当社では、「DLCの強化」および「60ヵ月マップの本格運用によるタイトルラインナップの増強」の2つの施策を推進し、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。

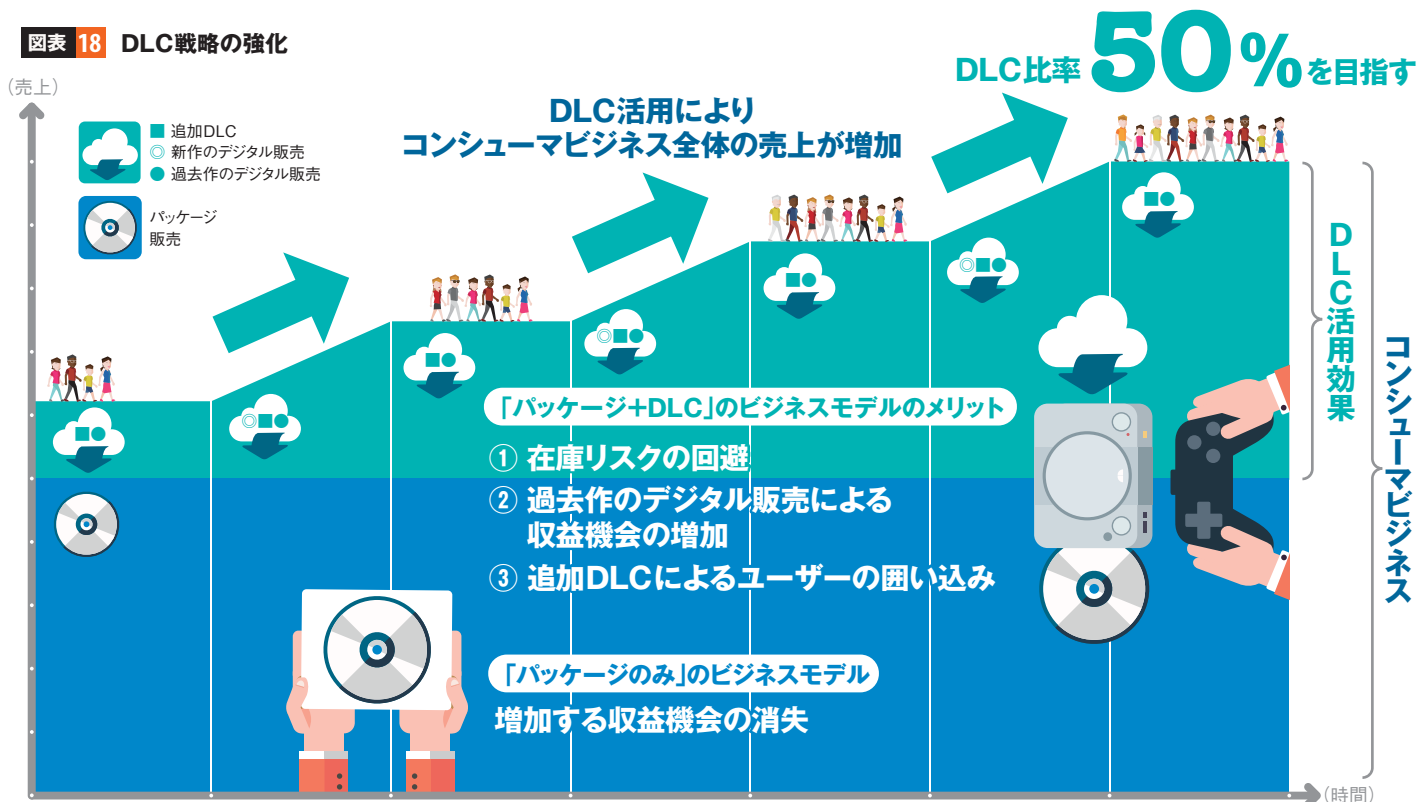
内作中心の開発体制とノウハウの構築

コンシューマビジネスで営業利益率20%を達成した要因は、上記に加えて、2年前に掲げた「外注から内作への移行による品質の向上およびノウハウの蓄積」も大きく、売上原価の削減効果として前期比で41億円ありました。

一般的に、外注は内作と比較して、固定費や技術面の観点からリスクが低いと認識されています。しかしながら、ビジネスモデルや技術変化の激しいゲーム業界では、外注会社との仕様等の契約条件の変更に時間を要したり、技術対応に遅れた開発会社が増加したことなどにより、市場ニーズに合致したタイトルが適宜発売できないケースが散見されます。

したがって、私は、現行機の登場やDLC市場の拡大など市場環境の変化が激しい現況においては、内作中心の開発体制に移行することで、現行機の最新技術を習得し品質を向上させるとともに、追加コンテンツの戦略的投入など運営ビジネスのノウハウを蓄積することが得策であると判断しました。加えて、開発人員の配置管理を強化し人員稼働率を向上させる52週マップを運用することとしました。これらの取り組みも、コンシューマビジネスの営業利益率20%達成に貢献しました。

図表 18 DLC戦略の強化



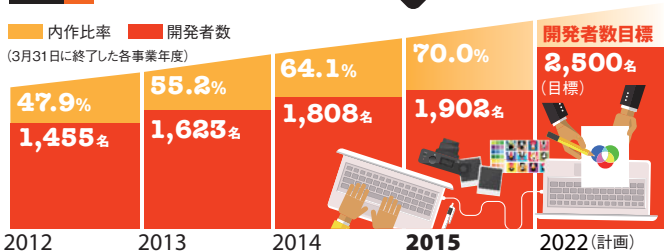
施策 1 DLCの強化

DLCの更なる強化により、当期のDLC売上比率約26%を更に改善していきます。DLC比率向上の目的としては、①本編DLC配信によりパッケージ製造コストの削減や在庫リスクの回避、②小売店でのパッケージ販売が難しい過去作を本編DLCで配信することによる収益機会の増加、③継続的な追加DLCの配信によるユーザーの囲い込みおよび追加収入の長期安定的な獲得、などが挙げられます。これらは、投資家の皆様が指摘するコンシューマビジネスでの開発費の高騰や(ヒットタイトルに依存する)ボラティリティの高さへの懸念に対する対策の1つです。【図表 18】

2年前から推進してきた改革の成果については、特に①②により本編DLCが伸長し、当期のDLC売上比率は2年前の11%から、18%、26%と年々向上しています。【図表 20】 その結果、収益性が向上し、当期の売上原価の削減効果は10億円となりました。

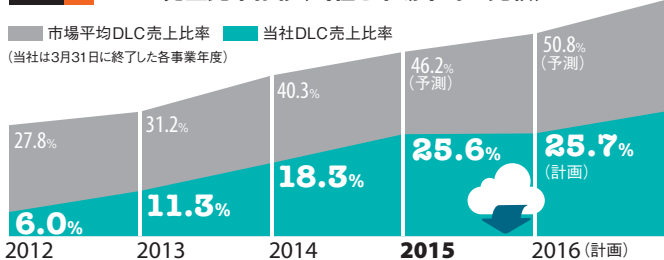
今後は①②に加えて③の強化により、当社のDLC比率をコンシューマ市場全体のDLC比率50%に比肩する数字にしていきます。具体的には、大型タイトル『モンスターハンタークロス』や『ストリートファイターV』のパッケージおよび本編DLCの並行販売や、Steamなどのオンラインプラットフォームを通じて新興国にも本編DLCを販売するほか、大型タイトルを発売後、追加DLCを戦略的に逐次投入し、ライフタイムを長期化していきます。

図表 19 開発者数と内作比率の推移



開発者数目標 (2022年3月期) **2,500名**

図表 20 DLC売上比率推移(当社と市場平均の比較)



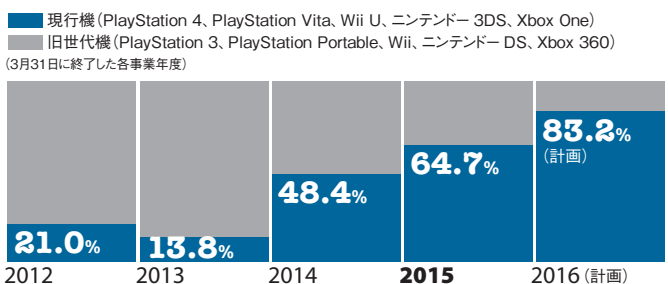
DLC比率の中期目標 **50%**

施策 2 60ヵ月マップの本格運用によるタイトルラインナップの増強

中期的な戦略マップ(60ヵ月マップ)の本格的な運用を徹底することで、持続的に成長可能なタイトルポートフォリオを形成していきます。具体的には、①現行機および旧世代機の双方をにらんだマルチプラットフォーム対応を推進するとともに、【図表 21】 ②当社の保有する人気シリーズを約2.5年ごとに発売していきます。【図表 22】

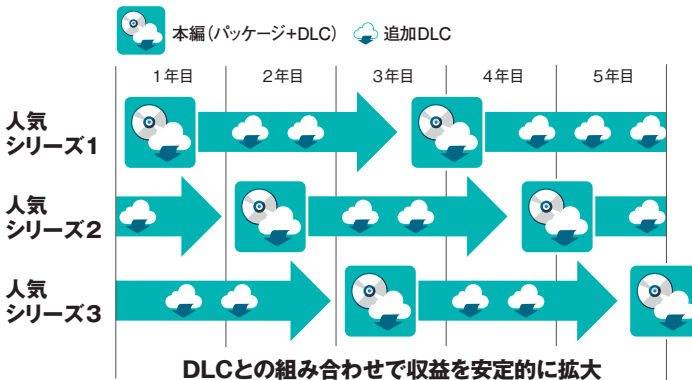
理由として、①は、1つのタイトルを、人気はあるが普及途上の「現行機」と普及台数が多いが人気ピークアウトした「旧世代機」の両機種で発売することが収益の最大化になるからです。②の理由は、大型タイトルの開発は通常3~4年を要するため、ヒット作を少数しか保有していない場合、每期シリーズ作品を投入することが難しく、業績の谷間ができてしまいます。したがって、業績を安定させるには多数の人気作品を保有するか、開発期間を短縮することが重要だからです。当社は、業績の安定化および成長の両面を追求するため、上記①②を進めることで、単年度の投入タイトル数を増加させます。並行して、DLCを強化することにより、収益の最大化と収益性の改善の両方を実現します。

図表 21 機種別販売本数比率の推移



現行機の比率 (2016年3月期計画) **83.2%**

図表 22 長期ポートフォリオ戦略



約**2.5年ごと**に人気シリーズタイトルを発売

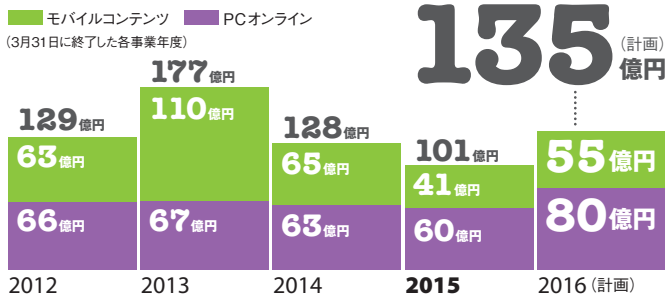
次期の売上高135億円を達成し成長軌道へ

オンラインビジネス(モバイルコンテンツ+PCオンラインゲーム)では、
①マーケティング・マネタイズ面を強化、②自社タイトルラインナップの増強、
③アジア地域での事業提携の促進、の3つの施策を掲げています。

成長率の高いオンライン市場において、前期はモバイルビジネスが赤字に陥るなど苦戦を余儀なくされました。しかしながら、改革の「第2ステージ」として、課題・未達要因の分析に基づく組織や施策の見直しを断行したことにより、オンラインビジネスの営業利益率は前期の赤字から約20%まで大きく回復しました。

しかしながら、私はまだ投資家の皆様の成長戦略(オンライン)に対する懸念は十分に払拭できていないと考えています。その理由として、今回の収益性の改善は不採算タイトルの解消とコスト見直しによる貢献が大きく、当期の売上101億円は前期の128億円を下回っているからです。

図表 23 当社オンライン売上推移



図表 24 オンライン戦略マトリックス

市場	モバイルコンテンツ	PCオンラインゲーム	市場規模
日本市場	<ul style="list-style-type: none"> 「カプコンブランド」のネイティブアプリ増強 「ストリートファイター バズルスピリッツ」 「モンスターハンター エクスプロア」 	<ul style="list-style-type: none"> 「MHFG」* 「ドラゴンズドグマ オンライン」 「プレスオブファイア6 白竜の守護者たち」 	<p>成長率 33.3%</p> <p>207 億ドル (2014年) / 276 億ドル (2019年 予測)</p>
アジア市場	<ul style="list-style-type: none"> 「モンハン 大狩猟クエスト」(中国・台湾) 「ストリートファイター バトルコンピネーション」(中国・韓国・香港・台湾) 「ストリートファイターIV アリーナ」(韓国) 	<ul style="list-style-type: none"> 「MHFG」*(台湾) 「モンスターハンターオンライン」(中国) 「鬼武者Soul」(中国・タイ) 「モンスターハンター メゼボルタ開拓記」(中国) 	<p>成長率 29.6%</p> <p>216 億ドル (2014年) / 280 億ドル (2019年 予測)</p>
北米・欧州市場	<ul style="list-style-type: none"> 「ビーラインブランド」の強化 「Smurfs Village and the Magical Meadow」 「Ghostbusters Puzzle Fighter」 	<ul style="list-style-type: none"> Steamなどを利用した、PCゲームのダウンロード販売 	<p>成長率 72.9%</p> <p>48 億ドル (2014年) / 83 億ドル (2019年 予測)</p>
新興国市場 (南米・アフリカ・中東など)	<ul style="list-style-type: none"> 「ビーラインブランド」の強化 「Smurfs Village and the Magical Meadow」 「Ghostbusters Puzzle Fighter」 	<ul style="list-style-type: none"> Steamなどを利用した、PCゲームのダウンロード販売 	<p>成長率 72.9%</p> <p>48 億ドル (2014年) / 83 億ドル (2019年 予測)</p>

* MHFG: モンスターハンター フロンティアG

したがって、次期以降の課題は、売上を成長軌道に乗せていくことです。下記の3つの施策を推進することで、まずは次期の売上高135億円(当期比33.7%増)を達成し、投資家の方々の「懸念」を「期待」に変えていきます。図表 23

施策 1 マーケティングおよびマネタイズ面を強化(モバイル)

モバイルビジネスにおける成功の重要な要件は、①参入障壁が低く数多くの競合ソフトの中で差別化できる「人気コンテンツ」を保有していること、②ゲーム配信後、ユーザーの動向を分析して、開発にフィードバックする運営ノウハウを保有していること、です。

当社(カプコンブランド)は、「バイオハザード」など多数の人気コンテンツを保有しているものの、前期は国内のネイティブアプリの運営ノウハウが不足し、収益面で軒並み苦戦しました。したがって、改革の「第2ステージ」として、東京と大阪で並立していたモバイル開発部隊をオンラインの運営ビジネス経験が豊富な東京部隊に一本化しました。これにより、運営ノウハウや内部の人的リソースを効率的に活用できるようになりました。

一方、前期は「ビーラインブランド」でも苦戦しました。更なる成長を意識し過ぎた結果、本来の強み以外の「男性層」向けタイトルにもリソースを投下したことが原因です。したがって、改革の「第2ステージ」では、本来の強みである「女性カジュアル層」への集中に舵を切りました。

当期は、即効性のある不採算タイトルの解消とコスト見直しにより、売上高41億円(前期比36.9%減)となりましたが、営業利益率は20%

台まで回復しました。次期はタイトルラインナップの増強やアジア展開(施策3)により、売上高55億円(当期比34.1%増)と増収を計画しており、「人気コンテンツの活用×運営ノウハウ」体制の真価が問われる年であると認識しています。達成の鍵を握るのは『モンスターハンター エクスプロア』および『Smurfs Village and the Magical Meadow』の2タイトルと考えています。【図表 24】

施策 2 自社タイトルラインナップの増強 (PCオンライン)

PCオンラインでは、前期において他社タイトルとの競合激化やブランド戦略の遅れにより、収益性は損益分岐点まで大きく低下しました。課題は『モンスターハンター フロンティアG』依存からの脱却、つまりタイトルラインナップの拡充と効率化でした。したがって、改革の「第2ステージ」として、オンライン開発フローの抜本的な見直しや新たな開発マップの策定を行い、中期的な成長のための体制を整備しました。

当期は、モバイル同様に、不採算タイトルの解消とコスト見直しなど即効性のある施策により、売上高60億円(前期比4.8%減)となりましたが、営業利益率は15%台まで復調しました。次期は、自社タイトルラインナップの増強およびアジア展開(施策3)などにより、売上高80億円(当期比33.3%増)を計画しており、次期を起点に本格的な成長を果たしていかなばなりません。達成の鍵となるのは、アジア向けタイトル以外に『ドラゴンズドグマ オンライン』および『プレスオブファイア6 白竜の守護者たち』の2タイトルと考えています。【図表 24】

施策 3 アジア地域での事業提携を推進 (モバイル・PCオンライン)

私は、カプコンの成長を大きく加速させる可能性があるのが、アジア展開であると考えています。【図表 25】 アジアへの進出方法は2通りあり、1つは台湾子会社による自社開発・運営です。現在、『鬼武者Soul』や『モンスターハンター フロンティアG』を台湾で配信中です。

もう1つは、アジアの有力運営会社との業務提携による開発・運営です。下表【図表 26】の企業とライセンス契約を締結しており、世界最大のオンラインゲーム市場である中国をはじめ、韓国やタイでも展開します。特に、中国での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』(2015年4月クローズドベータテスト開始)はユーザーの評価も高く、良い感触を得ています。加えて、モバイルコンテンツも同様に、スマートフォンの普及が急速に進むアジア市場で、『モンハン 大狩猟クエスト』など既存のアプリを活用して展開します。【図表 24】

自社展開以外に協業を推進する理由は、アジアでのカントリーリスクの回避と運営ノウハウ習得のため、台湾以外では地元の有力運営会社との提携が現時点では収益の最大化に有効と判断したためです。

私は、オンラインビジネスを成長戦略の核と位置付けています。この市場の成長性だけでなく、運営ノウハウは、DLC比率が上昇するコンシューマにも活用できます。つまり、デジタルコンテンツ事業間の情報・ノウハウの共有により相乗効果を発揮するからです。

私は、COOかつ開発のトップとして、この戦略による成果を実現するべく全力を尽くし、投資家の皆様の期待に応えます。

図表 25 アジア地域での事業提携

有力な現地企業との業務提携を強化



アジア地域での
ライセンス
タイトル数

モバイル
コンテンツ

3

PCオンライン
ゲーム

2

PCブラウザ
ゲーム

2

図表 26 アジアライセンスタイトル一覧表

タイトル	地域	協業先
モバイルコンテンツ		
モンハン 大狩猟クエスト(簡体中文版)	中国	Qihoo 360社
ストリートファイター バトルコンピネーション	中国、韓国 台湾、香港	Teeplay Interactive社
ストリートファイター IV アリーナ	韓国	Nexon Korea社
PCオンラインゲーム		
モンスターハンターオンライン	中国	Tencent社
魔界村オンライン	中国、韓国	Shanda Games社
PCブラウザゲーム		
鬼武者Soul(簡体中文版)	中国	Cayenne Entertainment社(台湾) Blue Panda社(中国)
鬼武者Soul(タイ語版)	タイ	AsiaSoft社
モンスターハンター メゼボルタ開拓記 (簡体中文版)	中国	Tencent社

議論：モバイル打開策とコンシューマでの 新たなビジネスチャンスについて

モバイルゲーム市場の急拡大、コンシューマゲーム流通における構造変革など、ゲーム業界を取り巻く市場環境は劇的な変化を続けています。カプコンはその環境変化をどう捉え、どのような戦略で更なる成長を目指していくのか。アナリストの城戸謙治氏が、当社代表取締役社長の辻本春弘に尋ねました。

モバイルゲーム市場への対応

城戸 まずは現在のゲーム業界で最も動きが目立つ「モバイルゲーム市場」について伺います。これまでカプコンの同市場でのポジションは、収益性は回復しているものの、成功しているとは言えません。その要因は何だとお考えですか？

辻本 ゲームプラットフォームとしてスマートデバイスが今後更に拡大することは明らかであり、マルチプラットフォーム戦略をとる当社としては当然、重要分野だと認識しています。これまで目立った成果を出せなかった最大の要因は、ここでのビジネスノウハウを確立できていないためです。モバイルゲームは基本的にFree to Playで多くのユーザーを獲得し、一部の課金で収益を上げるビジネスモデルですが、その成功には継続的課金を可能にする運営力が必要です。ブラウザゲームでは成功しましたが、アプリではノウハウをもう一度習得していく必要があると考えています。

城戸 そのためにはまず経験値を上げることも必要ではないでしょうか？ ヒットを出すには、「打数」と「打率」の掛け合わせですが、打数そのものが少ない印象を受けます。色々なタイトルを投入し、その経験の中から新しいノウハウを確立していくべきではないですか？

辻本 2016年3月期のモバイル投入数は前年に比べ拡充しますが、私としては、単に「数を打てばいい」というものではないと考えています。現在の競合過多のマーケットにおいて中途半端なタイトルをいくら出しても、ユーザーには受け入れられないでしょう。

城戸 そうですね、確かにモバイルゲーム市場は上位のコンテンツが固定しつつあり、今このタイミングで新作を出してもヒットは厳しいでしょう。そういう意味ではモバイルはカプコンにとってマネタイズの市場ではなく、ユーザーの裾野を広げるエントリー・プラットフォームと位置づけて、得意のコンシューマゲームへ開発投資を集中させた方がいいのではないですか？

辻本 もちろん、コンシューマでの現行機への対応は最重要課題として注力していきます。しかしモバイル分野は、一旦、国内でヒット作を出せば、その作品をライセンスアウトして市場規模の大きいアジア中心に

世界200カ国に展開できるので、国内で小粒なヒットでも収益には相乗効果が生まれます。収益性も高く、コンシューマと被らない地域も多いので、片手間ではなく死に物狂いで進めていきます。今期はまず国内での『モンスターハンター エクスプロア』の配信を皮切りに、市場での存在感を高めていきます。

コアユーザー市場における流通構造の変革

辻本 コンシューマゲームに関しては、市場の流通構造の劇的な変革が進んでいます。従来のパッケージビジネスには流通在庫や販売店の棚の確保、返品引当てなどの問題で収益性に限界がありました。そこに「ダウンロード販売」という大きな転機が到来しました。この劇的な変化に的確に対応していくことが、大きなビジネスチャンスに繋がります。

城戸 コアユーザー向けゲームにおける流通構造変化が、カプコンの強みをより発揮しやすい環境をもたらすということですか？

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)



社本 はい、そうです。例えば昨年発売した『バイオハザード HDリマスター』も、海外ではダウンロード販売のみに特化したところ、非常に好調に推移しました。欧米でのパッケージ販売は、これまで一部の大型タイトルにより販売店の棚が寡占化され、中・小型タイトルは陳列することが難しかったのですが、ダウンロード販売によってユーザーとのダイレクトな接点ことができました。今後は作品そのものの「質」でユーザーへアプローチできる時代になります。

城戸 強力なIP（コンテンツ）を多数保有するカプコンにはチャンスだと思います。しかしコアユーザー市場も、海外に目を向ければアクティビジョンをはじめ強大なライバルが存在し、それはそれで厳しい市場となります。各社とも同様にダウンロードビジネスに注力していけば、今後競争激化が予想されます。そうした厳しい環境下でどう戦っていくのか、戦略を聞かせてください。

社本 1つは当社の強みである優れたIPの作品を2.5年程度のサイクルで発売すること、2つ目は、本編を販売した後の計画的な追加コンテンツ投入による長期的な運営で、ユーザーを飽きさせない施策を打つこと、3つ目は先ほどの『バイオハザード HDリマスター』のような過去資産を活用することです。IPのブランド力と保有数の多さが当社の強み



城戸 謙治

みずほ信託銀行株式会社 アクティブ戦略運用部 シニアアナリスト



ですから、主力タイトルのラインナップを拡充するべくリソースは最も投下しています。来期以降、より具現化した成果をお見せできると思います。

ゲーム市場の将来とカプコンの戦略

城戸 モバイル、コンシューマ、PCオンラインそれぞれのゲーム市場の環境変化を見据え、将来に向け「やるべきこと」を着実に進めていただきたいと思います。ただ、1つボトルネックに感じるのは「人材」の面です。2年ほど前からソフト開発の内製化を打ち出していますが、様々な変化に対応しようとした際に、人材が不足するのではないのでしょうか？

社本 現在、当社は、更に複雑化するゲーム開発においてタイトルを拡充し、自社開発エンジンの研究や人員稼働率の向上によっていかに効率よく高品質のゲームを開発できるか、という点に取り組んでいます。国内メーカーではかなり独自の路線だと認識していますので、そのための人材は外注ではなく、社内で育成するしかありません。2022年に開発者数2,500名まで増員する計画に基づき、積極採用を進めています。ゲーム以外の世界で成功を収めた人材なども含め、幅広く募っていきます。

城戸 そうした優秀な人材を、これからも確保できる自信はありますか？

社本 カプコンのコンテンツは、独自のストーリーやキャラクター、世界観をマルチ展開することで、長年にわたって多くのファンを獲得してきました。その中に「カプコンでゲームを作りたい」と考える優秀な人材も実際多く存在します。近年は積極的な新卒採用に加え、海外での採用セミナーの開催や、開発者の実演セミナーなど幅広い採用活動を実施しており、グローバルでポテンシャルの高い人材の確保に一定の成果を上げています。

対談を終えて

現在、モバイルゲーム市場でのカプコンの存在感は薄いですが、ワンコンテンツ・マルチユース戦略を推進する同社にとって、モバイルの成功の可否は、中期経営目標の達成に大きく影響を及ぼすと考えます。一方、コンシューマゲーム市場では、蓄積したIPを活用し、リターンが期待できる場所にしっかりリソースを割いています。ゲーム流通の構造変革は、まだ初期段階だと私は見っていますが、そこにいち早く取り組んだ分、先駆者利益を得られる可能性が大きいでしょう。

開発の内製化については、人材育成に時間もかかりリスクも高いと思っていましたが、内部にノウハウが蓄積でき、コントロールも効くというメリットは理解できます。単に人数を増やすのではなく、クオリティーの高い人材をいかに確保できるかが今後の課題になってくでしょう。（城戸）

アナリスト対談 城戸 謙治氏プロフィール

1993年3月 広島大学経済学部卒業
1993年4月 安田信託銀行（現・みずほ信託銀行）入行
1994年よりアナリストとして、ゲーム・アミューズメントセクターを担当