



株式会社カプコン  
(東証・大証一部:9697)

2013年3月期  
事業戦略および計画

## < 目次 >

1. 中期経営目標 ……P2
2. 成長戦略骨子 ……P5
3. 2013年3月期 業績予想 ……P10
4. 事業セグメント別概要 ……P13
5. カプコンの基本情報 ……P29
6. 主要経営指標 ……P33

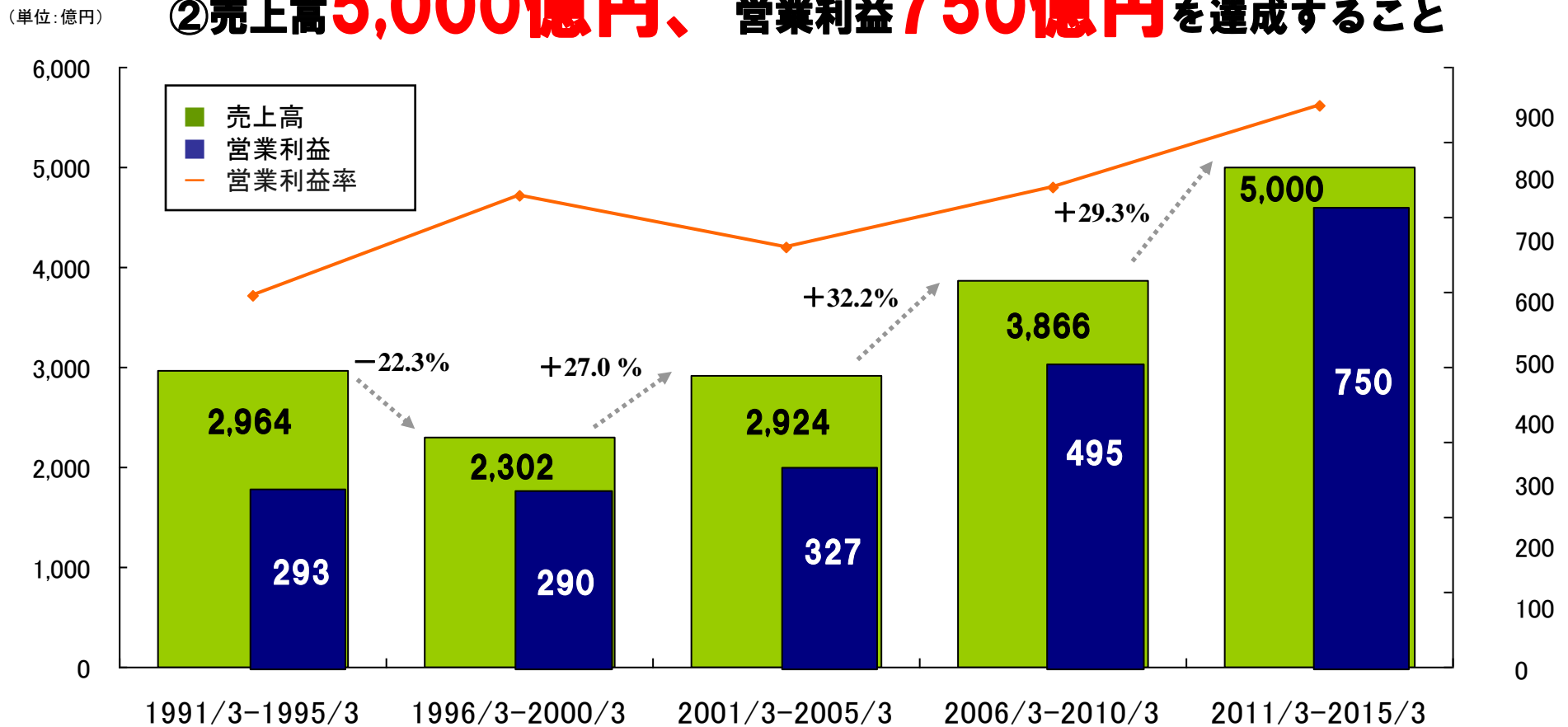
# 1. 中期經營目標

# 1-1. 中期経営目標 ①

## ■ 中期経営目標 (2015年までの5年間累計)

① 営業利益率 **15%以上** を優先しつつ

② 売上高 **5,000億円**、営業利益 **750億円** を達成すること



## 1-2. 中期経営目標 ②

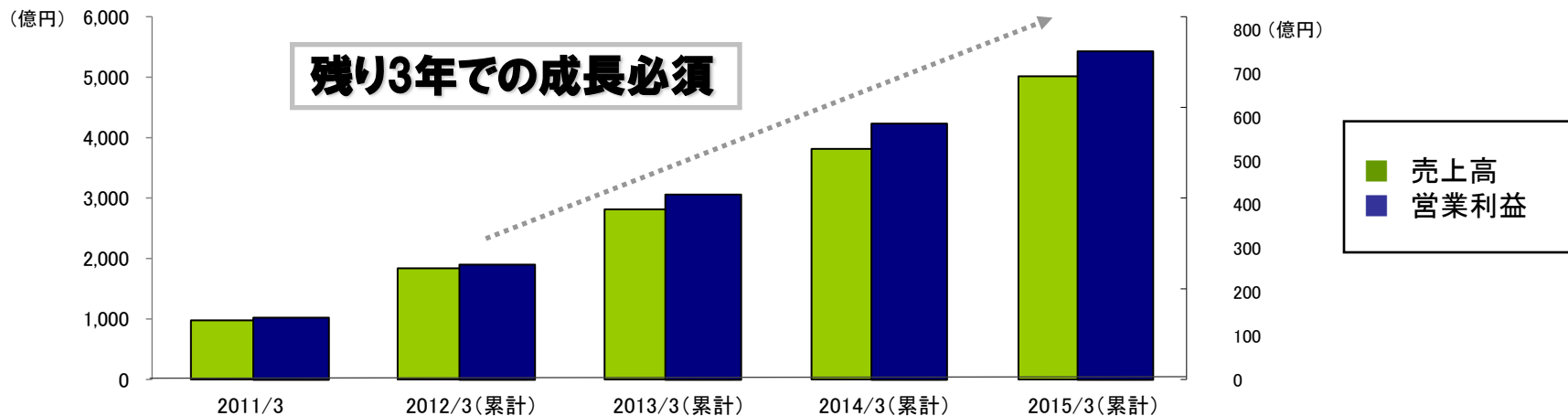
### ■残り3期の目標

# ① 2013年3月期～2015年3月期の3年間

●売上高 **3,200億円** 営業利益 **480億円**

# ② 1期平均

●売上高 **1,000億円** 営業利益 **160億円**

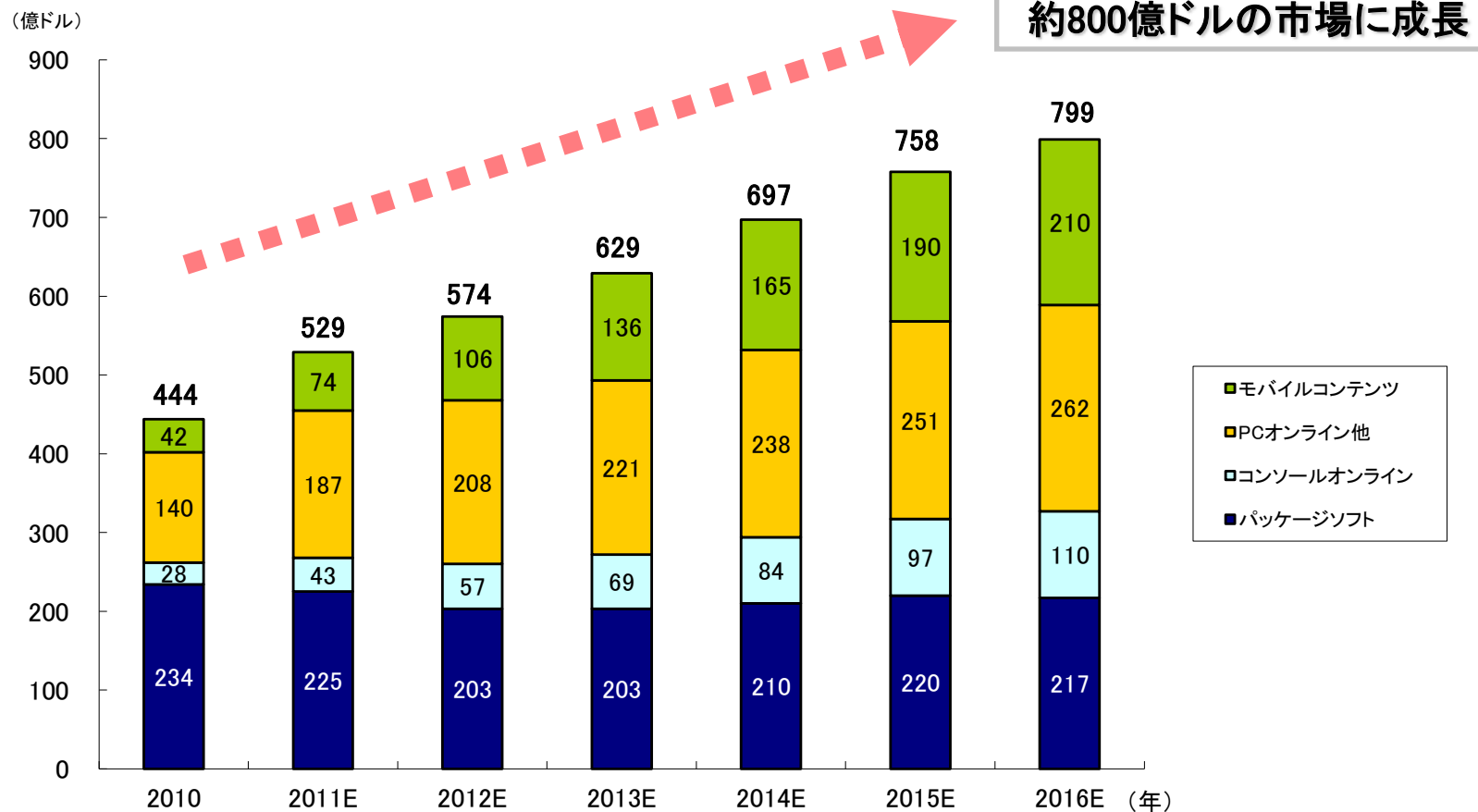


## 2. 成長戦略骨子

## 2-1. コンシューマ・PCオンライン・モバイル市場概況

PCオンライン・モバイル市場の急激な拡大により  
マーケットは成長

### ■ コンシューマ・PCオンライン・モバイル市場推移



※E: 推定 ※出所: International Development Group

# 成長戦略骨子

### ■ 戦略1: 家庭用ゲーム開発ラインナップの拡充

- ・シリーズタイトルの発売サイクルの短期化
- ・新規タイトルの立ち上げ

### ■ 戦略2: 成長余力の高いオンライン事業の強化

- ・モバイル・PC向けソーシャルゲーム数の増加
- ・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
- ・オンラインビジネスの地域別展開
- ・開発人員の増強

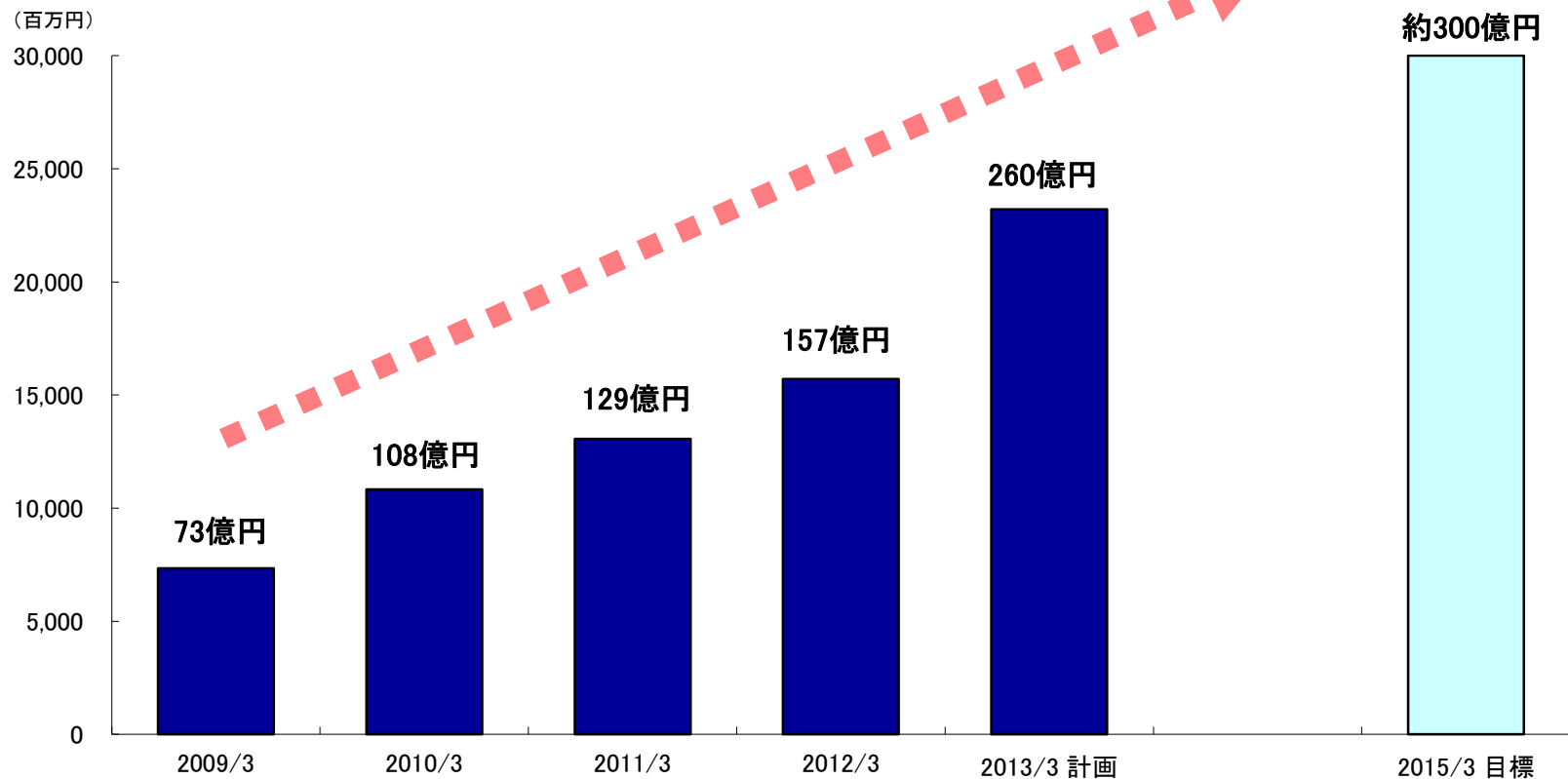


## 2-3. オンラインコンテンツ売上規模推移①

オンライン市場への経営資源の集中により  
持続的成長を目指す

### ■ 当社オンラインコンテンツ売上規模推移

約300億円まで拡大



## 2-3. オンラインコンテンツ売上規模推移②

2015年3月期の中期目標達成に向け  
全ての項目において順調な推移

### ■ 当社オンラインコンテンツ売上 内訳

(単位: 億円)

	2011/3	2012/3	2013/3 計画	
オンラインコンテンツ売上高	129	157	260	
内訳	DLC	24	28	50
	モバイルコンテンツ	40	63	140
	PCその他	65	66	70

(単位: 億円)

	2011/3	2012/3	2013/3 計画
(ご参考)パッケージ売上高	613	441	395

### 3. 2013年3月期 業績予想

### 3-1. 2013年3月期 連結業績予想

大型タイトルのラインナップ強化およびオンラインコンテンツの  
拡充により、過去最高業績を見込む

(単位:百万円)

	2012/3	2013 /3計画	増減
売上高	82,065	93,500	11,435
営業利益	12,318	10,000	-2,318
営業利益率	15.0%	10.7%	-
経常利益	11,819	10,000	-1,819
当期純利益	6,723	6,500	-223

- パッケージ販売計画の見直しにより、連結業績は増収減益
- 1株当たり予想当期純利益 112円88銭
- 配当は 中間15円、期末25円の年間40円の予定を変更せず

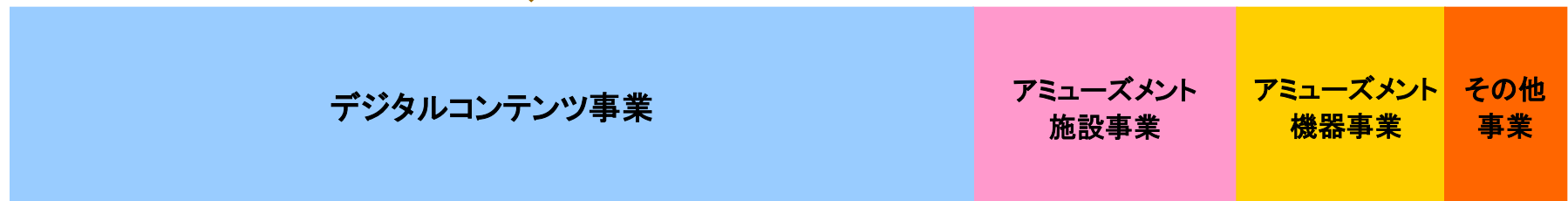
## 3-2. 新旧セグメント比較

激変する市場環境と事業体系を勘案し、  
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

<2012年3月期>



<2013年3月期>



成長事業（経営資源90%投入）

安定事業（経営資源10%投入）

## 4-1. デジタルコンテンツ事業

—【成長事業】:開発・設備投資額の90%—

## 4-1. デジタルコンテンツ事業 戦略および計画①

主力パッケージソフトの販売に加え、充実したDLCの投入により  
ライフタイムの長期化および収益性を向上

### ■ コンシューマ用ゲームソフト事業 戦略

#### ・シリーズタイトルの発売サイクルの短期化

⇒ 国内外で大型タイトルを投入し、グローバルのシェア拡大

『バイオハザード6』 前作から3.5年

『DmC Devil May Cry』 前作から5年

『ロストプラネット3』 前作から2.5年

#### ・ダウンロードコンテンツ(DLC)の販売拡大

⇒ DLC売上 2012年3月期 28億円 → 2013年3月期 35億円(計画)

⇒ ユーザーニーズの高いコンテンツ提供により、ライフサイクルを長期化

『ドラゴンズドグマ』：追加クエストの配信

『バイオハザード オペレーション・ラクーンシティ』：追加モードやマップの配信

『ストリートファイター X(クロス)鉄拳』：追加キャラクター等の配信

## 4-1. デジタルコンテンツ事業 戦略および計画②

### ■ 2013年3月期 パッケージソフト販売計画

(単位:千本)

タイトル名	地域	発売日	計画
PS3 Xbox 360 PC     バイオハザード6	日本	10/4	5,000
	北米	10/2	
	欧州	10/2	
PS3 Xbox 360     DmC Devil May Cry	日本	2013/1/17	1,200
	北米	2013/1/15	
	欧州	2013/1/15	

※日本には、アジア地域を含む

※「バイオハザード6」(PC版)の発売日は未定



## 4-1. デジタルコンテンツ事業 戦略および計画③

グローバル向け大型タイトルの投入により  
海外販売本数が大幅に増加

### ■ パッケージソフト 販売本数計画

(単位:千本)

	2011/3	2012/3	2013/3計画	増減
タイトル数	53	68	40	-28
日本	9,000	6,800	4,800	-2,000
北米	6,000	5,100	5,200	100
欧州	5,000	3,300	3,500	200
アジア	500	500	500	0
合計	20,500	15,700	14,000	-1,700

(内訳)

(単位:千本)

	2011/3	2012/3	2013/3計画	増減
他社タイトル	650	1,250	450	-800
旧作・廉価版	4,000	3,900	4,000	100

## 4-1. デジタルコンテンツ事業 戦略および計画④

ライトユーザー向けソーシャルゲームへの注力  
先行優位性を活かして国内外でビジネス拡大を目指す

### ■ モバイルコンテンツ事業(ビーラインブランド) 戦略

- ・グローバルでファミリー層を対象として継続的にタイトル提供
  - ⇒ バランスの良いユーザー分布を維持(女性57%)
  - ⇒ 平均有料課金額(グロスARPPU)は約25ドルと海外では高単価
  - ⇒ 50歳以上のアクティブプレーヤー数 約150万人
- ・3拠点(北米・欧州・日本)での開発体制強化
  - ⇒ 欧州での開発子会社「ビーライン・インタラクティブ・ヨーロッパ LTD.」の設立
- ・配信タイトル数の増強
  - ⇒ 今期 15タイトル配信予定
  - ⇒ 『Shrek®'s Fairytale Kingdom』 2012年上半期配信予定

## 4-1. デジタルコンテンツ事業 戦略および計画⑤

開発組織の一体化によりオンラインビジネスの  
マルチプラットフォーム展開を目指す

### ■ モバイルコンテンツ事業(カプコンブランド) 戦略

#### ・既存有カプコンを中心としたソーシャルゲーム展開

⇒ 外部開発会社との提携活用による運営体制の強化

⇒ 内作人員の増強による投入タイトル数の増加

『戦国BASARAカードヒーローズ』(Mobage) 2012年5月配信予定

⇒ 海外プラットフォームへの展開によるユーザー拡大

### ■ PCオンラインゲーム事業 戦略

#### ・新規コンテンツの立ち上げによるユーザーの獲得

⇒ PCオンラインゲーム『イクシオン サーガ』 2012年サービス開始予定

#### ・PCブラウザゲームなど新規ジャンルへの参入

⇒ 『鬼武者Soul』 2012年6月サービス開始予定

⇒ 『ブラウザ戦国BASARA』 2012年6月サービス開始予定

## 4-1. デジタルコンテンツ事業 戦略および計画⑥

成長戦略に基づく、「パッケージ」および「デジタル」コンテンツの拡充により、大幅な成長を見込む

### ■ デジタルコンテンツ事業 計画

(単位: 億円)

	2011/3	2012/3	2013/3 計画	増減
売上高	742	598	655	57
営業利益	138	128	77	-51
営業利益率	18.7%	21.5%	11.8%	-



「バイオハザード6」



「DmC Devil May Cry」



「鬼武者Soul」

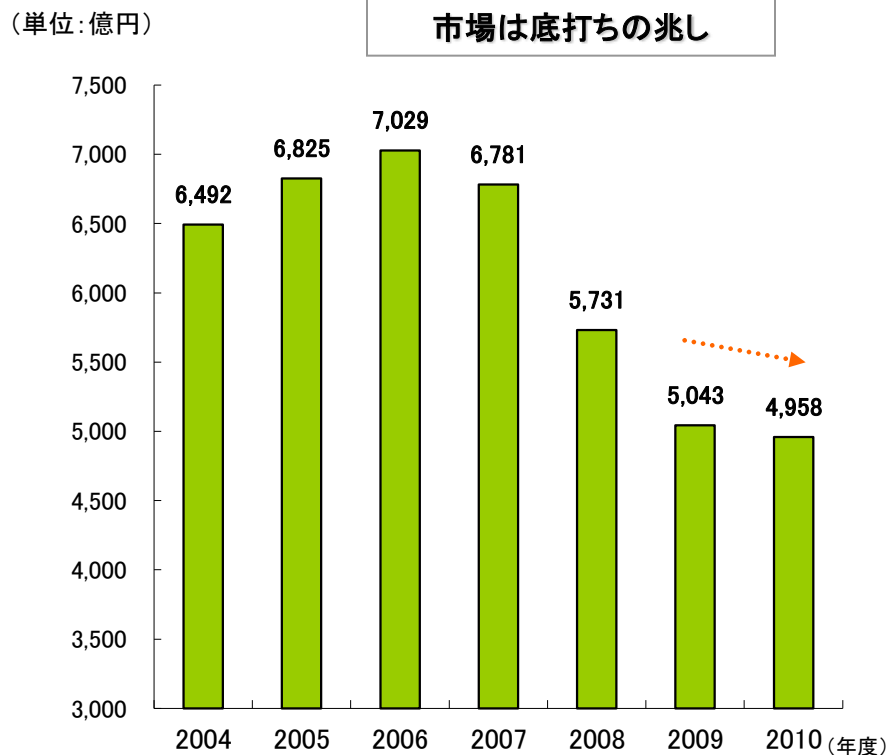
## 4-2. アミューズメント施設事業

—【安定事業】:開発・設備投資額の10%—

## 4-2. アミューズメント施設事業 市場概況

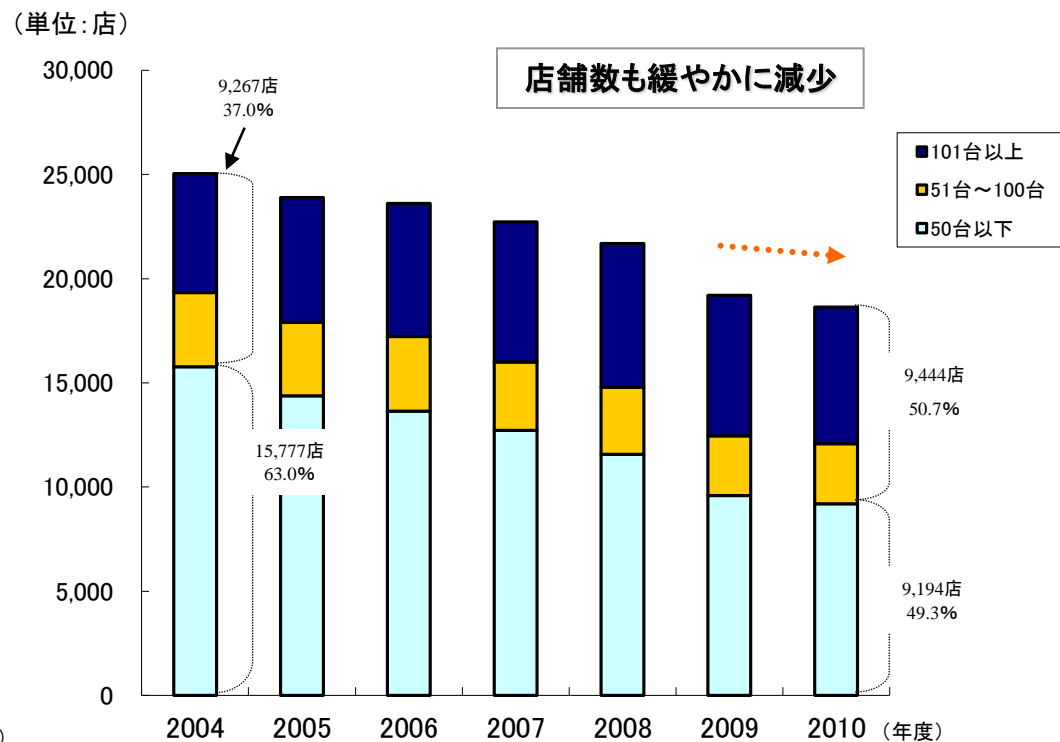
市場は緩やかに縮小を続けるも、底打ち感を見せる

### ■ アミューズメント施設市場規模推移



※出所:「アミューズメント産業界の実態調査報告書」

### ■ 店舗数推移(設置機器台数別)



※出所:「アミューズメント産業界の実態調査報告書」

## 4-2. アミューズメント施設事業 戦略および計画

不採算店舗の精査など徹底したコスト管理により  
小幅ながらも増収増益

### ■ アミューズメント施設事業 戦略

・既存店の運営体制を徹底的に効率化

⇒シニア向けイベントの開催など新規需要の開拓

⇒対既存店前年比計画:102%

⇒今期計画:出店0、退店3、合計34店舗



「プラサカブコン大分店」

### ■ アミューズメント施設事業 計画

(単位:億円)

	2011/3	2012/3	2013/3 計画	増減
売上高	116	117	110	-7
営業利益	11	17	17	0
営業利益率	9.7%	15.2%	15.5%	-
既存店売上前年比	99%	101%	98%	-

## 4-3. アミューズメント機器事業

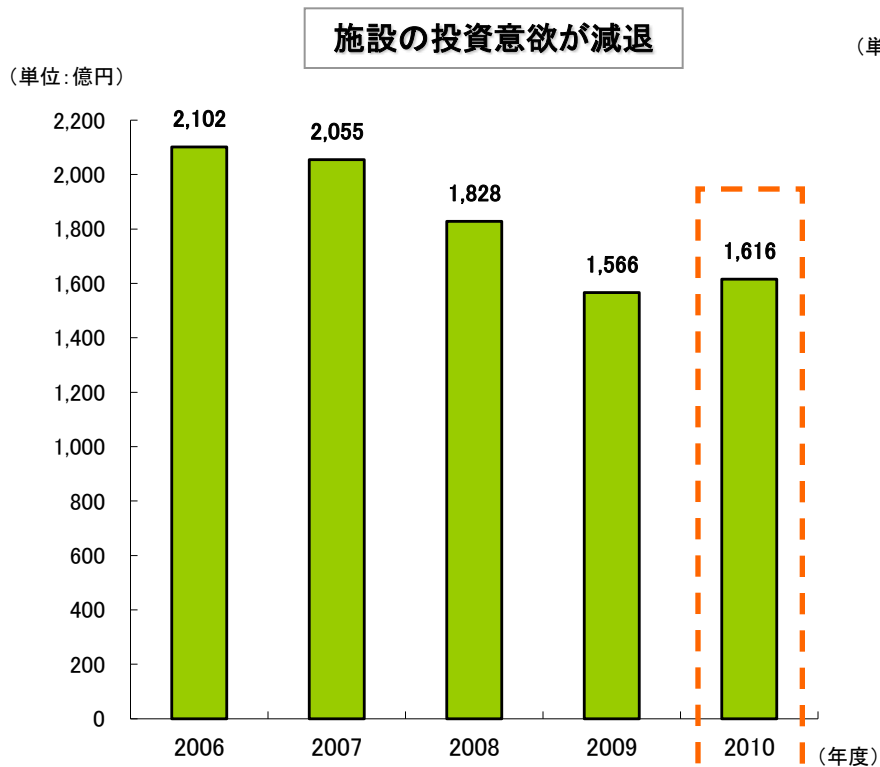
—【安定事業】:開発・設備投資額の10%—



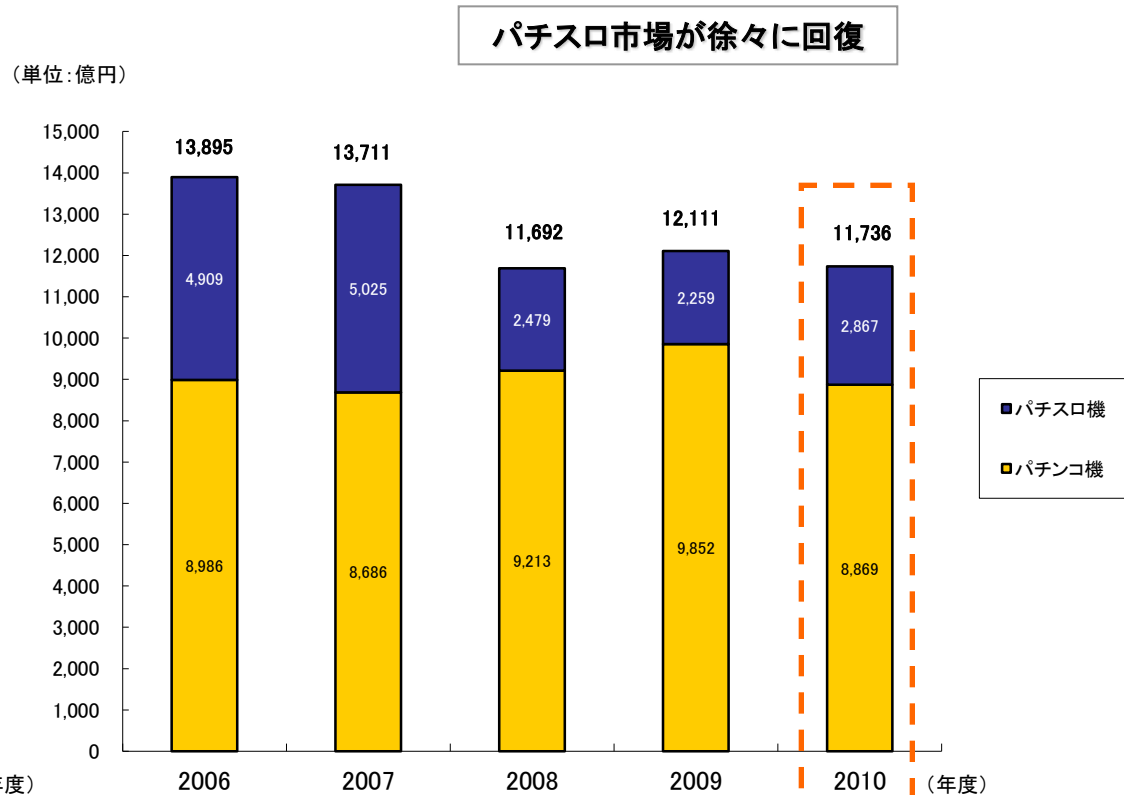
## 4-3. アミューズメント機器事業 市場概況

施設市場の底打ちに伴い業務用機器販売市場も反転の兆し  
遊技機市場はパチスロ機市場の揺り戻しへ期待感

### ■ 業務用機器市場規模推移



### ■ 遊技機市場規模推移



※出所:「アミューズメント産業界の実態調査報告書」

※出所: (株)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プコン作成 (メーカー売上ベース)

## 4-3. アミューズメント機器事業 戦略および計画①

家庭用ゲームの人気シリーズを積極的に活用し  
安定事業として収益を下支え

### ■ パチンコ&パチスロ事業 戦略

#### ・自社筐体ビジネスの継続

- ⇒自社コンテンツを活用した筐体を年1~2タイトル投入
- ⇒フィールズ株式会社との提携による販売網の確保

#### ・受託ビジネスによる収益の確保

- ⇒自社筐体ビジネスと並行し収益を安定化
- ⇒有力コンテンツと高い技術力を駆使した基板開発
- ⇒前期発売タイトル『モンスターハンター』のリピート販売



パチスロ機『モンスターハンター』

©CAPCOM CO., LTD. ALL RIGHTS RESERVRD.

©Sammy ©RODEO

## 4-3. アミューズメント機器事業 戦略および計画②

家庭用ゲームの人気シリーズを積極的に活用し  
安定事業として収益を下支え

### ■ 業務用機器販売事業 戦略

#### ・安定的な商品投入による収益確保

⇒人気シリーズを活用したメダルゲーム機およびプライズゲーム機を開発

⇒新規メダルゲーム機『マリオパーティ くるくる！カーニバル』 2012年7月稼働予定

⇒『モンスターハンター メダルハンティング』など既存商品のリピート販売を継続

### ■ アミューズメント機器事業 計画 (P&S事業および業務用機器販売事業合計)

(単位: 億円)

	2011/3	2012/3	2013/3 計画	増減
売上高	79	76	140	64
営業利益	26	8	40	32
営業利益率	33.4%	11.6%	28.6%	-

※P&S事業:業務用機器販売事業 売上構成比= 9:1

## 4-4. その他事業

## 4-4. その他事業 戦略および計画

「ワンコンテンツ・マルチユース」戦略の主軸として機能  
グローバルでのキャラクタービジネスを強化

### ■ キャラクターコンテンツ事業 戦略

・ゲームソフトの発売と連動した映像・映画化による認知度向上

⇒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9月14日 公開予定

⇒CG映画『バイオハザード ダムネーション』 2012年10月27日 公開予定

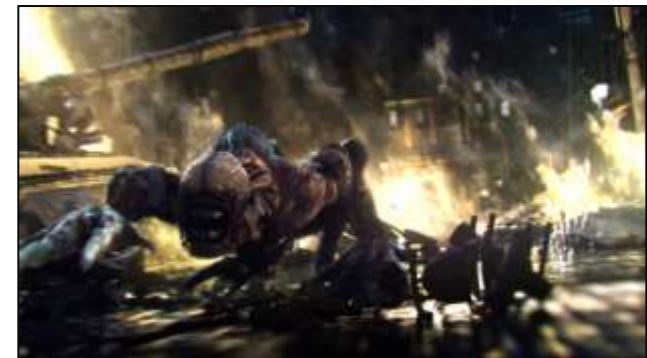
・グローバルでのキャラクタービジネスの強化

⇒欧米現地法人におけるライセンス事業の強化

### ■ その他事業 計画

(単位: 億円)

	2011/3	2012/3	2013/3計画	増減
売上高	38	28	30	2
営業利益	10	8	8	0
営業利益率	28.2%	30.6%	26.7%	-



『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

## 5. 補足:カプコンの基本情報

# 5-1. 当社の事業展開

ゲームコンテンツを核に、近接事業へと幅広く事業を展開

安定事業

売上構成比: 20%

コアファンの囲い込み  
ブランド価値の向上

出版・映像・キャラグッズ事業

- ※ 関連書籍・キャラクター商品
- ※ ゲームの映画・アニメ・舞台化

パチンコ&パチスロ事業

- ※ 有力コンテンツを利用した自社筐体の企画・製造・販売
- ※ 他社筐体の開発受託

業務用機器販売事業

- ※ コンテンツを活用した機器開発

自社製品の投入  
運営データの還流

アミューズメント施設運営事業

**CAPCOM**  
有力コンテンツ群

成長事業

売上構成比: 80%

コンシューマ用ゲームソフト事業

- ※ 家庭用ゲームの企画・開発・販売
- ※ オリジナルタイトルの創出により新規ブランドの確立

オンライン事業

- ※ PCオンラインゲームの運営
- ※ ゲームのデジタル配信促進

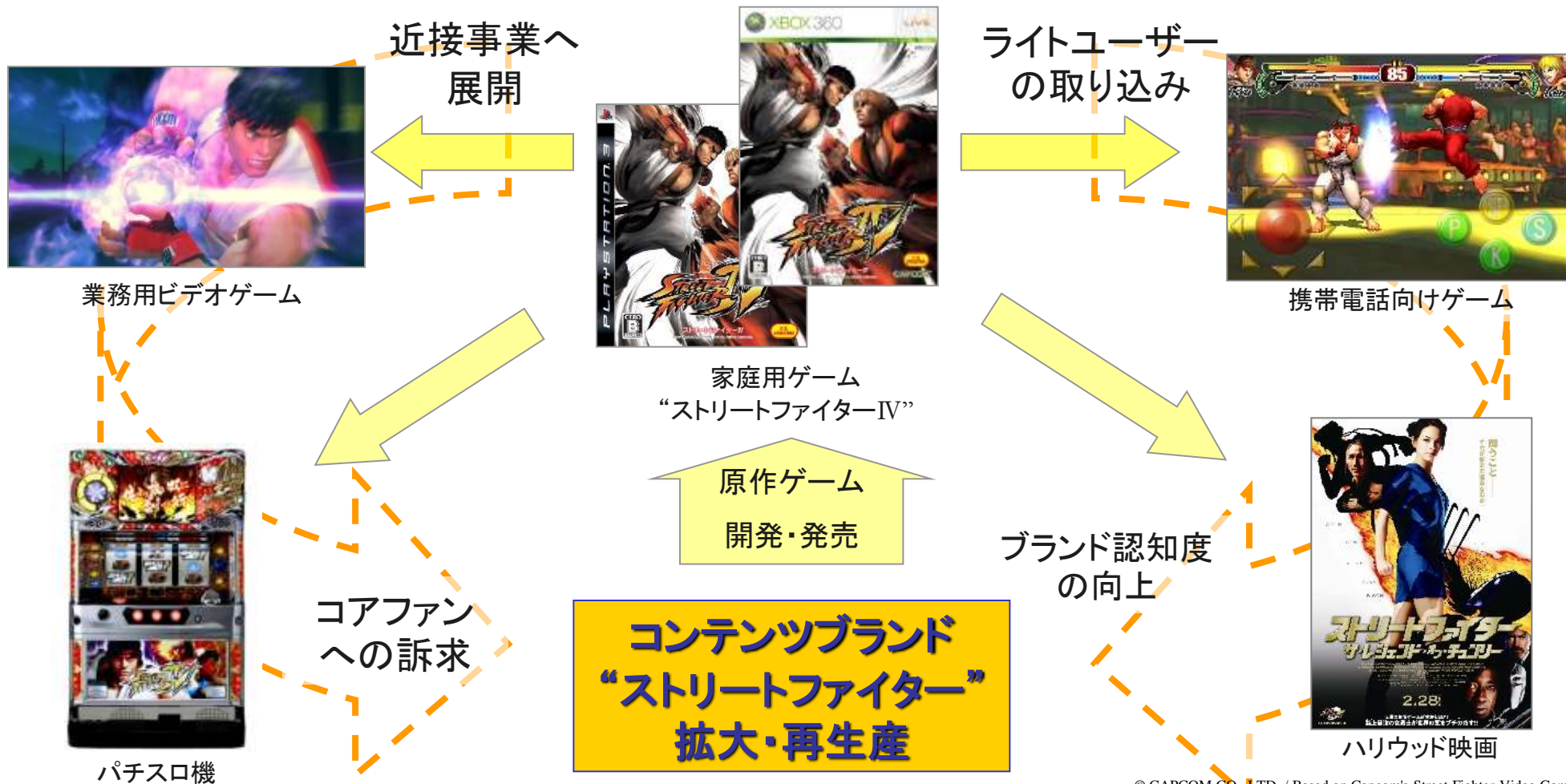
モバイルコンテンツ事業

- ※ 携帯電話端末に適したゲーム移植
- ※ スマートフォン等の次世代配信ゲームの開発

相乗展開

## 5-2. 事業展開例「ストリートファイター」

当社の持つ強力なオリジナルゲームコンテンツは、  
家庭用ゲーム機に留まらず多様な事業で活躍



© CAPCOM CO., LTD. / Based on Capcom's Street Fighter Video Games



## 5-3. 当社の競争力

家庭用ゲームのタイトルブランドを数多く所有し、  
グローバルで高い人気を誇る

### ■ 強力なタイトルラインナップ

(1) 家庭用ゲームソフト市場での成功と、水平展開の鍵である自社コンテンツを数多く保有

- |                         |                           |
|-------------------------|---------------------------|
| ・「バイオハザード」シリーズ 4,900万本  | ・「ストリートファイター」シリーズ 3,300万本 |
| ・「デビルメイクライ」シリーズ 1,000万本 | ・「モンスターハンター」シリーズ 2,100万本  |
| ・「ロストプラネット」シリーズ 480万本   | ・「デッドライジング」シリーズ 530万本     |

※2012年3月31日時点

### ■ 海外を中心とした事業展開力

(1) 成長が見込める北米・欧州市場で着実にダブルミリオンヒットを輩出

(2) トップタイトルの売上構成比 海外：国内＝90%：10%

### ■ 世界有数のゲーム開発力と技術力

(1) 有力シリーズのみに依存せず、新規オリジナルコンテンツを毎年創出し、更なる事業成長の基盤を開拓

(2) ゲーム開発の基礎研究にも力を入れ、マルチプラットフォーム対応を実現する最先端の自社製開発環境「MTフレームワーク」を運用中

## 6. 補足：主要經營指標

# 6-1. 主要経営指標 ①

## ●経営成績

(単位:百万円)

	2010/3	2011/3	2012/3	前期比	2013/3 計画	前期比
売上高	66,837	97,716	82,065	84.0%	93,500	113.9%
売上総利益	24,720	37,304	32,456	87.0%	32,900	101.4%
利益率	37.0%	38.2%	39.5%	-	35.2%	-
販売管理費	19,133	23,009	20,150	87.6%	22,900	113.6%
営業利益	5,587	14,295	12,318	86.2%	10,000	81.2%
利益率	8.4%	14.6%	15.0%	-	10.7%	-
経常利益	5,530	12,861	11,819	91.9%	10,000	84.6%
利益率	8.3%	13.2%	14.4%	-	10.7%	-
当期純利益	2,167	7,750	6,723	86.7%	6,500	96.7%
利益率	3.2%	7.9%	8.2%	-	7.0%	-

## ●セグメント別業績 <事業種別>

(単位:百万円)

		2010/3	2011/3	2012/3	前期比	2013/3 計画	前期比
デジタルコンテンツ	売上高	47,256	74,297	59,809	80.5%	65,500	109.5%
	営業利益	8,580	13,865	12,887	92.9%	7,700	59.8%
	利益率	18.2%	18.7%	21.5%	-	11.8%	-
アミューズメント施設	売上高	11,985	11,621	11,729	100.9%	11,000	93.8%
	営業利益	590	1,131	1,787	158.0%	1,700	95.1%
	利益率	4.9%	9.7%	15.2%	-	15.5%	-
アミューズメント機器	売上高	4,545	7,903	7,663	97.0%	14,000	182.7%
	営業利益	-347	2,638	890	33.7%	4,000	449.4%
	利益率	-7.6%	33.4%	11.6%	-	28.6%	-
その他	売上高	3,049	3,893	2,862	73.5%	3,000	104.8%
	営業利益	1,016	1,098	877	79.9%	800	91.2%
	利益率	33.3%	28.2%	30.6%	-	26.7%	-

※2013年3月期より、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を統合し「デジタルコンテンツ事業」へ名称変更

## ●セグメント別売上 <所在地別>

(単位:百万円)

	2010/3	2011/3	2012/3	前期比	2013/3 計画	前期比
日本	47,269	67,033	57,899	86.4%	67,500	116.6%
北米	10,825	19,340	15,867	82.0%	15,500	97.7%
欧州	7,813	9,966	6,930	69.5%	9,000	129.9%
その他	928	1,376	1,368	99.4%	1,500	109.6%

## 6-2. 主要経営指標 ②

### ●広告宣伝

(単位:百万円)

	2010/3	2011/3	2012/3	前期比	2013/3 計画	前期比
単 体	2,686	3,293	2,833	86.0%	4,400	155.3%
連 結	5,299	7,046	5,639	80.0%	10,600	188.0%

### ●アミューズメント施設店舗数

(単位:店)

	2010/3	2011/3	2012/3	前期比	2013/3 計画	前期比
連 結	38	37	37	-	36	-1

### ●設備投資

(単位:百万円)

	2010/3	2011/3	2012/3	前期比	2013/3 計画	前期比
単 体	1,276	1,561	1,519	97.3%	3,000	197.5%
連 結	1,636	1,725	2,240	129.9%	6,200	276.8%

### ●減価償却費

(単位:百万円)

	2010/3	2011/3	2012/3	前期比	2013/3 計画	前期比
単 体	2,876	2,846	2,606	91.6%	2,000	76.7%
連 結	3,368	3,315	3,123	94.2%	2,600	83.3%

### ●従業員数

(単位:人)

	2010/3	2011/3	2012/3	前期比	2013/3 計画	前期比
単 体	1,620	1,636	1,698	103.8%	1,857	109.4%
連 結	1,930	2,089	2,265	108.4%	2,552	112.7%

### ●開発投資額

(単位:百万円)

	2010/3	2011/3	2012/3	前期比	2013/3 計画	前期比
開発投資額	19,126	26,086	30,648	117.5%	32,000	104.4%
内 研究開発費	2,125	2,924	2,236	76.5%	2,300	102.9%

### ●為替レート(期末)

	2010/3	2011/3	2012/3	前期比	2013/3 計画	前期比
ドル/円	93	83	82	98.8%	78	95.1%
ユーロ/円	124	117	109	93.2%	100	91.7%

## 6-3. 主要経営指標 ③

### ●CSソフト出荷本数 <プラットフォーム別>

(単位:千本)

		2010/3	2011/3	2012/3	前期比	2013/3 計画	前期比
Playstation 2	タイトル数	10	1	0	-1	-	-
	計	600	300	200	66.7%	-	-
Playstation 3	タイトル数	11	11	25	14	-	-
	計	2,700	6,200	6,200	100.0%	-	-
PSP	タイトル数	20	11	9	-2	-	-
	計	2,400	6,200	1,900	30.6%	-	-
Wii	タイトル数	8	5	4	-1	-	-
	計	3,200	1,400	650	46.4%	-	-
NintendoDS	タイトル数	12	11	12	1	-	-
	計	1,000	1,700	3,300	194.1%	-	-
Xbox 360	タイトル数	8	11	16	5	-	-
	計	1,700	4,200	3,200	76.2%	-	-
PCその他	タイトル数	3	3	2	-1	-	-
	計	900	500	250	50.0%	-	-
合計	タイトル数	72	53	68	15	40	-28
	計	12,500	20,500	15,700	76.6%	14,000	89.2%

### ●CSソフト出荷本数 <所在地別>

(単位:千本)

	2010/3	2011/3	2012/3	前期比	2013/3 計画	前期比
日本	5,200	9,000	6,800	75.6%	4,800	70.6%
北米	3,600	6,000	5,100	85.0%	5,200	102.0%
欧州	3,400	5,000	3,300	66.0%	3,500	106.1%
アジア	300	500	500	100.0%	500	100.0%
合計	12,500	20,500	15,700	76.6%	14,000	89.2%

## 将来の見通しに関する注意事項

この資料に記載されている経営戦略、計画や見通しなどは、過去の事実を除いて将来の予測であり、現時点において入手可能な情報や合理的判断の根拠とする一定の前提条件に基づいており、実際の業績等は今後の様々な要因によって、これら見通しとは大きく変動する場合があります。

また、当社を含め当業界は、ユーザーニーズの多様化など、市場環境の変化によっては業績が大きく振れる可能性があります。

業績等の変動要因としては、①売上高の過半数を占める家庭用ゲームソフトのヒットの有無や販売本数の多寡、②家庭用ゲームソフト開発の進捗状況、③家庭用ゲーム機の普及動向、④海外市場の売上状況、⑤株価、為替動向、⑥他社との開発、販売、業務提携、⑦市場環境の変化などが挙げられます。

また、業績に影響を与える要因はこれらに限定されるものではありません。