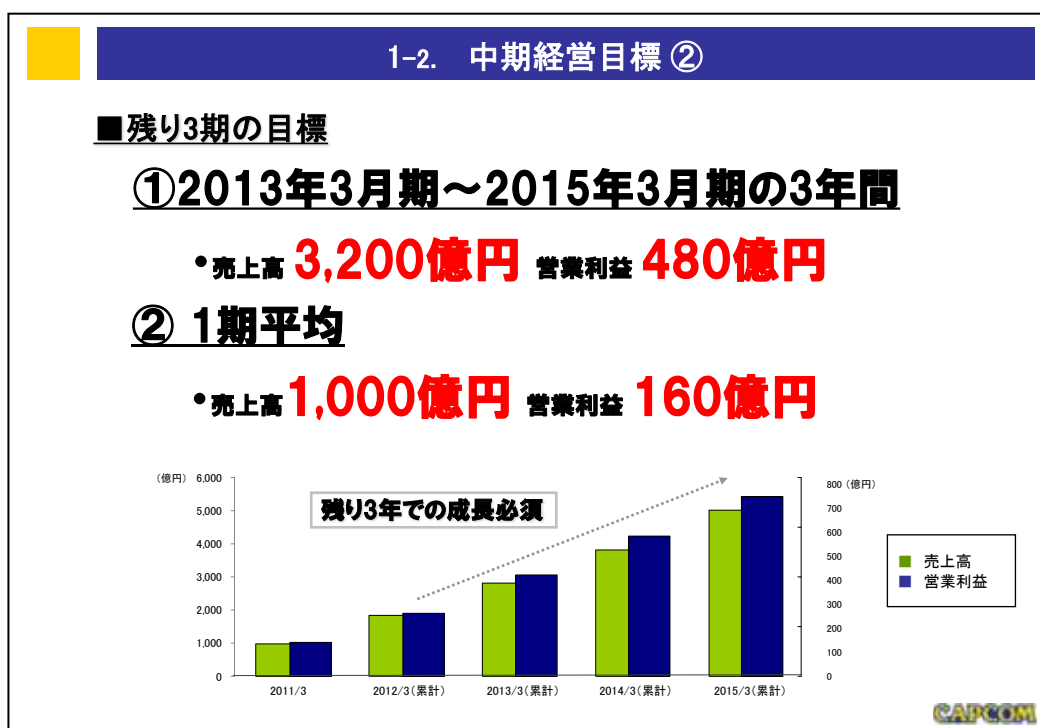
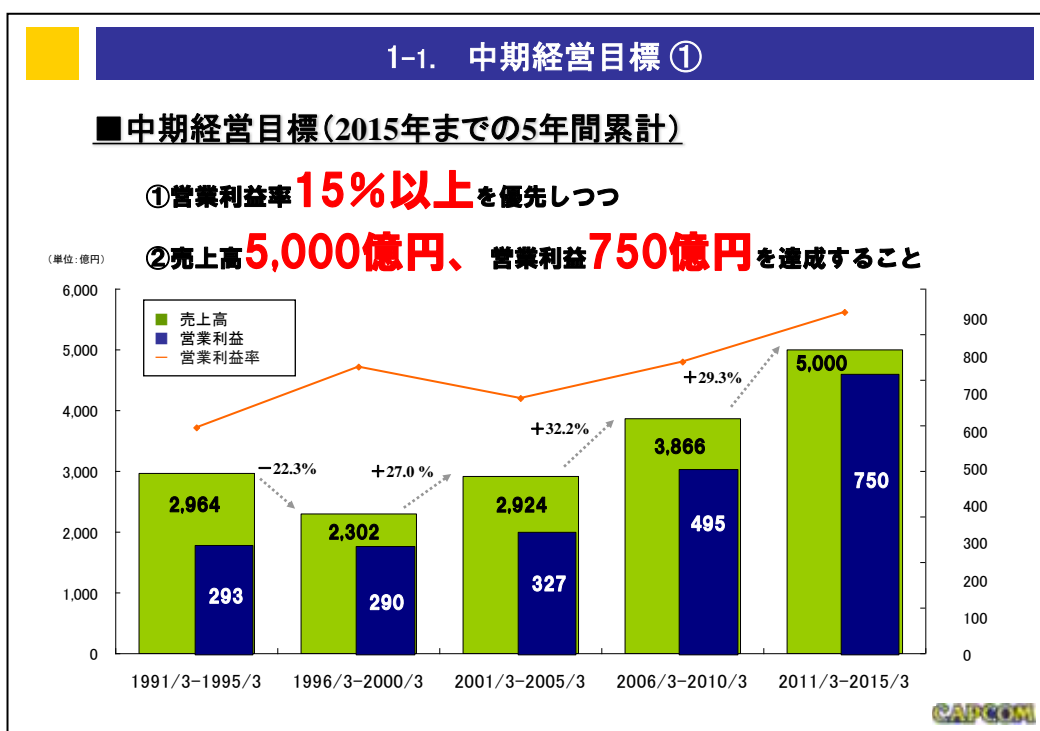


2012年3月期 決算説明会  
 代表取締役社長 COO 辻本春弘説明要旨  
 (2012年5月11日)

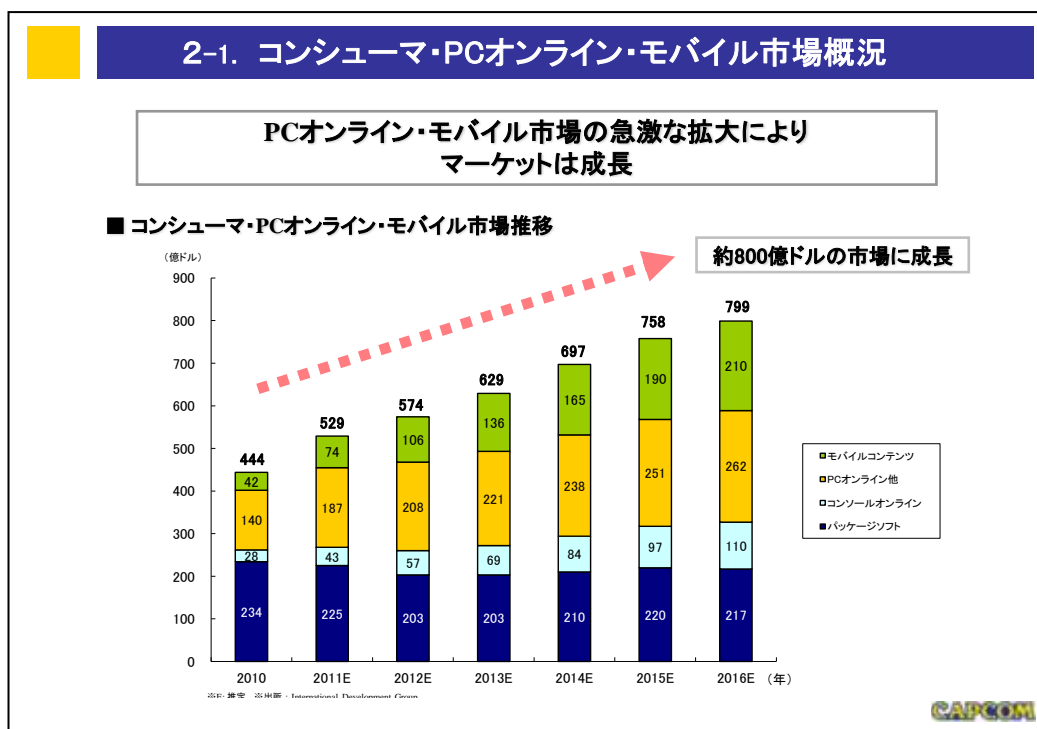
2013年3月期事業戦略および計画についてご説明させていただきます。

P.2 中期経営目標



まずは中期経営目標について、今期を含め残り3期ということで、2015年3月期までに累計で連結売上高 3,200 億円、営業利益 480 億円、1 期平均で売上高 1,000 億円、営業利益 160 億円を達成することを目標としています。

## P.6 コンシューマ・PC オンライン・モバイル市場概況



次に、当社の主力事業であるコンシューマ・PC オンライン・モバイル市場の概況ですが、2016年の市場規模予測は約 800 億ドルとなり、前年お伝えした数値よりも増加しています。2012年の市場規模に対して約 140%成長するという分析をしています。


中でもモバイルコンテンツは 2012 年から 2016 年で約 2 倍の成長が見込まれています。PC オンラインも 126%の増加となり、パッケージビジネスはほぼ横ばいで推移するものの、ダウンロードコンテンツ (DLC) を加味した場合 126%ほど成長すると予測しています。この市場概況を踏まえ、当社としては、DLC を含むパッケージビジネスに加え、モバイルコンテンツならびに PC オンライン事業に経営資源を集中し、更なる成長を目指します。

## P.7 成長戦略骨子

**2-2. 成長戦略骨子**

### 成長戦略骨子

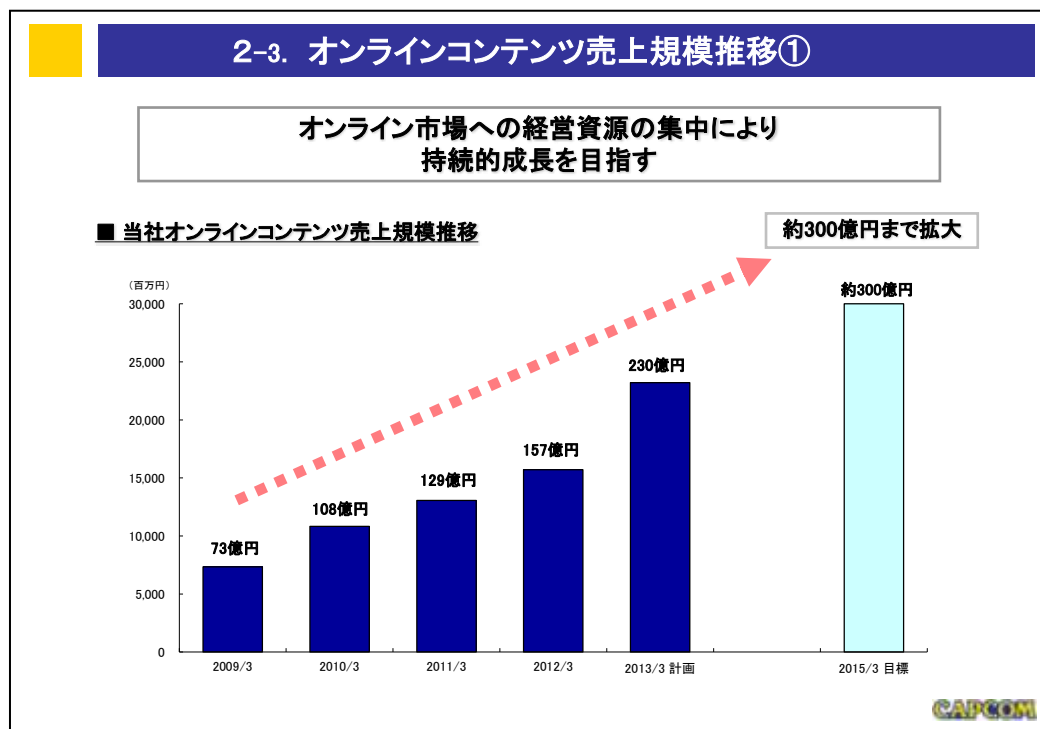
- **戦略1: 家庭用ゲーム開発ラインナップの拡充**
  - ・シリーズタイトルの発売サイクルの短期化
  - ・新規タイトルの立ち上げ
  
- **戦略2: 成長余力の高いオンライン事業の強化**
  - ・モバイル・PC向けソーシャルゲーム数の増加
  - ・家庭用ゲームにおけるダウンロードコンテンツ(DLC)の充実
  - ・オンラインビジネスの地域別展開
  - ・開発人員の増強



次に当社の成長戦略ですが、まず初めに、従来の家庭用ゲーム開発ラインナップの拡充を目指します。前年から申しあげている通り、シリーズタイトルの発売サイクルの短期化および新規タイトルの立ち上げを並行することで、保有コンテンツを増加します。

加えて、成長余力の高いオンライン事業を強化します。具体的には、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の充実、3) オンラインビジネスの地域別展開として、従来の日本、北米、欧州、アジア展開に加えて、南米および東欧等についても PC ブラウザ展開などを進めます。また、これに伴い、「コンシューマ」「モバイル」「PC オンライン」事業にそれぞれ 100 人規模の開発人員を増強していきます。

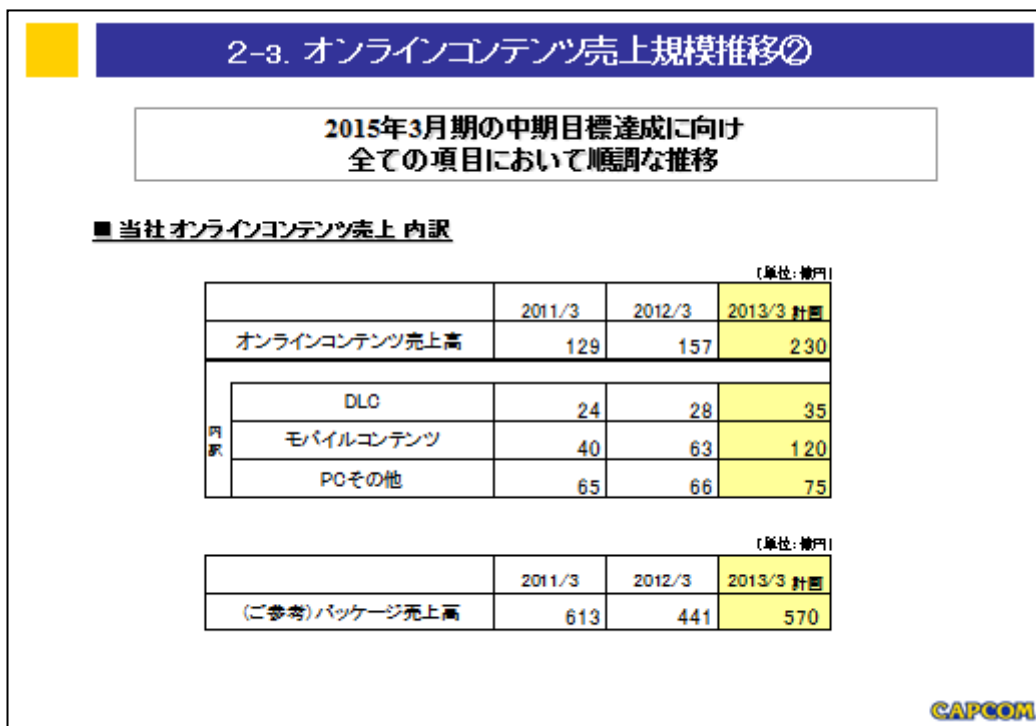
## P.8 オンラインコンテンツ売上規模推移①



次に、1) PC オンライン事業、2) モバイルコンテンツ事業、3) コンシューマ用ゲームソフト事業におけるオンライン売上を合算した当社の「オンラインコンテンツ売上規模」の推移ですが、上記グラフのように年々増加しています。2012年3月期までは毎年約20%の成長を記録し、実績として157億円となりました。

経営資源の集中により今後も持続的成長を続け、今期は230億円へと大きくジャンプアップする見込みです。さらに、2015年3月期には、売上300億円を目指します。

## P.9 オンラインコンテンツ売上規模推移②




次に、今期のオンラインコンテンツ売上の内訳についてご説明いたします。

まず「モバイルコンテンツ」の売上高は120億円となり、前年に対し約2倍に拡大する見込みです。売上構成比としては約50%強を占めています。次に「PCその他」が売上高75億円、構成比33%となります。「DLC」は、売上高35億円で構成比15%となる見込みです。「PCその他」および「DLC」は今期から更に本格化し、来期は「モバイルコンテンツ」同等の成長を目指したいと考えています。またパッケージ売上高は570億円の計画ですが、為替の影響を勘案しない場合、2011年3月期の実績（613億円）とほぼ同等の規模となります。

## P.10 2013年3月期 連結業績予想

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	105,000	22,935
営業利益	12,318	15,800	3,482
営業利益率	15.0%	15.0%	-
経常利益	11,819	15,700	3,881
当期純利益	6,723	9,800	3,077

■売上高は初の1,000億円の大台に挑戦  
■全ての利益項目でも過去最高を見込む  
■1株当たり予想当期純利益170円19銭  
■配当は中間15円、期末25円の年間40円を予定



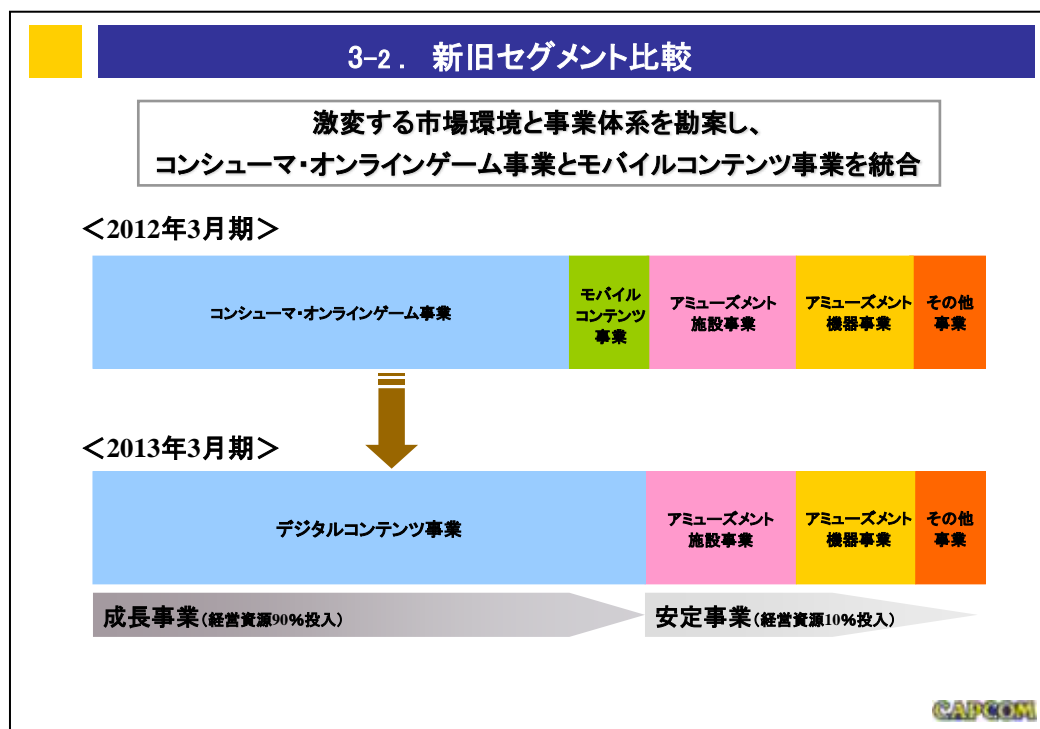
次に、2013年3月期の業績予想につきまして、今期は大型タイトルのラインナップの強化およびオンラインコンテンツの拡充により、過去最高業績を計画しています。

1) 売上高は前期比約230億円増の1,050億円、2) 営業利益は約35億円増の158億円、3) 営業利益率は15%、4) 経常利益は約39億円増の157億円、5) 当期純利益は約31億円増の98億円、となります。

当社にとって初の売上高1,000億円突破、ならびにすべての項目で過去最高益を目指します。

また1株当たり予想当期純利益は170円19銭、配当は中間15円、期末25円の年間40円を予定しています。

## P.12 新旧セグメント比較



今期から事業セグメントの区分を一部変更いたします。激変する市場環境と事業体系等を勘案し、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して、「デジタルコンテンツ事業」へ改めます。当事業に対しては、従前の方針を変わりなく、成長事業として経営資源の90%を投入してまいります。その他のアミューズメント等の事業に対しては、安定事業として経営資源の10%を投入してまいります。

#### 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



次に、成長事業であるデジタルコンテンツ事業の戦略および計画についてご説明いたします。

主力パッケージソフトの販売に加え、充実したダウンロードコンテンツの投入により、ライフタイムの長期化および収益性の向上を図ります。

具体的な戦略としては、まずシリーズタイトルの発売サイクルの短期化とともに、国内外で大型タイトルを投入することでグローバルでのシェアの拡大を目指します。今期発売予定の『バイオハザード6』は前作から3.5年、『ロストプラネット3』は2.5年と、前作よりも発売サイクルが短縮されています。『DmC Devil May Cry』は、外部開発への切り替えに伴う開発会社の選択期間を必要としたため5年を要していますが、次作以降では2.5年を目処に開発を行ってまいります。

次に、ダウンロードコンテンツの販売拡大を掲げ、前期28億円の売上に対して、今期は35億円までの成長を目指します。ユーザーニーズの高いコンテンツの提供により、ライフサイクルの長期化を図ります。『ドラゴンズドグマ』では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』では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』では追加キャラクターの配信等、各タイトルに応じたコンテンツを配信し、1日でも長く遊んでいただくことで、長期的に収益機会を創出します。



## 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	7,000
	北米	10/2	
	欧州	10/2	
PS3 Xbox 360 DmC Devil May Cry	全世界	2012年	2,000
PS3 Xbox 360 ドラゴンズドグマ	日本	5/24	1,500
	北米	5/22	
	欧州	5/25	
PS3 Xbox 360 ロスト プラネット 3	全世界	2013年 初頭	1,400

※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



次に、2013年3月期の主力タイトルのご説明です。

上記主要タイトルは、先月ローマで開催された恒例の「CAPTIVATE 2012」でも各国のプレスの方々から高い評価をいただいています。

『バイオハザード6』は、北米・欧州で10月2日、日本では10月4日の発売を予定し、当社過去最高となる全世界で700万本の販売を計画しています。『DmC Devil May Cry』は2012年発売予定で200万本、新規タイトルの『ドラゴンズドグマ』は、北米で5月22日、日本は5月24日、欧州で5月25日の発売を予定し、150万本の販売を計画しています。『ロスト プラネット 3』は、2013年の初頭を発売予定とし、全世界で140万本を見込んでいます。

#### 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	75	7
日本	9,000	6,800	6,500	-300
北米	6,000	5,100	7,600	2,500
欧州	5,000	3,300	5,200	1,900
アジア	500	500	700	200
合計	20,500	15,700	20,000	4,300

(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	400	-850
旧作・廉価版	4,000	3,900	4,000	100



次に、パッケージソフトの販売計画についてご説明いたします。グローバル市場に向けた大型タイトルの導入により、海外での販売本数の大幅な増加を見込んでいます。タイトル数は前期比で7本増加し、75本の計画です。日本では前期とほぼ同等の650万本、北米は250万本増の760万本、欧州は150万本増の520万本、アジアはほぼ前期同等の70万本となり、総販売本数は2,000万本を計画しています。他社タイトルは現状で契約済のタイトルのみを算出した40万本とし、旧作・廉価版は前期同等の約400万本を計画しています。

#### 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



引き続き、モバイルコンテンツ事業の戦略です。

まずビーラインブランドでは、ライトユーザー向けソーシャルゲームへ注力し、先行優位性を活かしつつ国内外でビジネスの拡大を目指します。具体的には、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を行ってまいります。現在、ビーラインのソーシャルゲームユーザーにおいては女性比率が57%、また50歳以上のアクティブユーザー数が約150万人と、バランスの良いユーザー分布を維持しており、平均有料課金額(グロスARPPU)は約25ドルと海外では高水準な数値となっています。

また、3拠点(北米・欧州・日本)での開発体制を強化します。今年3月に欧州で開発子会社「ビーライン・インタラクティブ・ヨーロッパ LTD.」を設立しました。これにより、ビーラインはトロント、ロサンゼルス、日本、ロンドンの4拠点体制となり、各地域の特性にあったタイトルを開発してまいります。

また配信タイトル数も増加します。今期は約15タイトルの配信を予定し、有力タイトル『Shrek®'s Fairytale Kingdom』は、2012年の上半期の配信予定です。

#### 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(カブコンブランド) 戦略

- ・既存有カブブランド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



カブコンブランドでは、開発組織の一体化によりソーシャルゲームやPC オンラインゲームを含めた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します。

モバイルコンテンツ事業については、既存有カブブランドを中心としたソーシャルゲームの展開を推進します。外部開発会社との提携により運営体制を強化する一方、内作人員の強化により投入タイトル数を増強します。2012年5月には『戦国BASARAカードヒーローズ』(Mobage)を配信開始予定です。また、海外プラットフォームへのコンテンツ提供により、効率的にユーザーを拡大します。

次にPCオンラインゲーム事業の戦略ですが、新規コンテンツの立ち上げにより新たなユーザーの獲得を目指します。好調な『モンスターハンター フロンティア オンライン』に加え、2012年内には『イクシオン サーガ』のサービスを開始します。またPCブラウザゲームへも新規参入し、『鬼武者 Soul』および『ブラウザ戦国BASARA』を2012年6月にサービスインします。ソーシャルゲームやブラウザゲームに関して当社はこれまで出遅れた感がありましたが、今期より巻き返しを図ってまいります。

#### 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	800	202
営業利益	138	128	150	22
営業利益率	18.7%	21.5%	18.8%	-



「バイオハザード6」



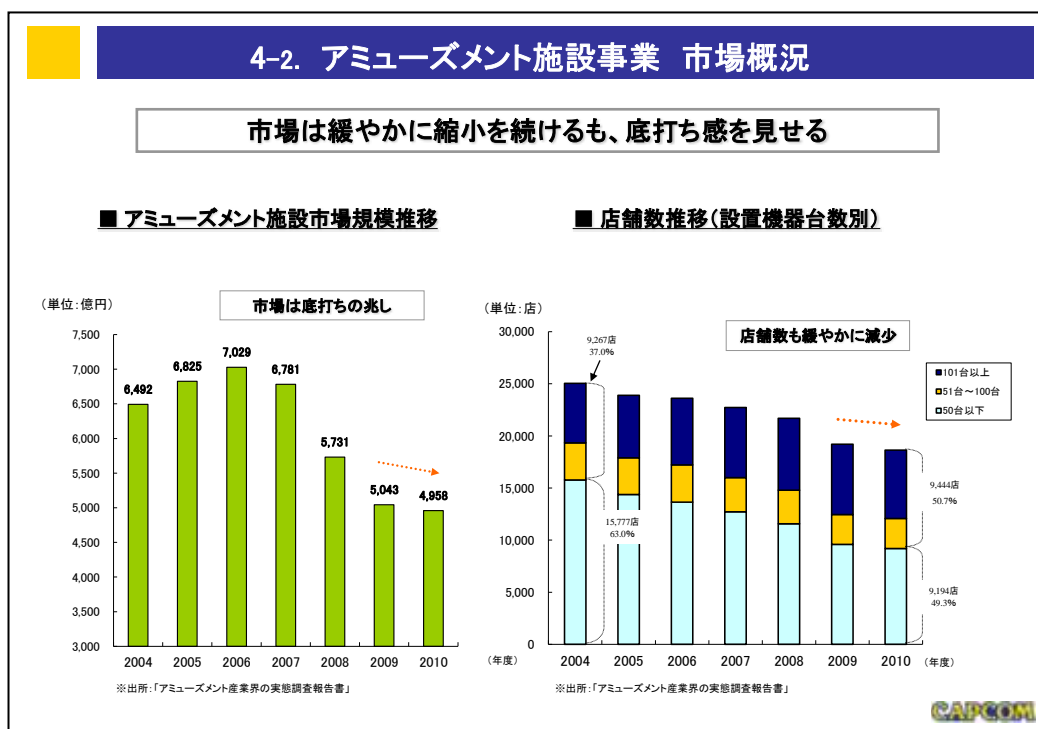
「DmC Devil May Cry」



「鬼武者Soul」

CAPCOM

デジタルコンテンツ事業の収益につきましては、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、前期比で大幅な成長を見込んでいます。売上高は前期比 202 億円増の 800 億円、営業利益は 22 億円増の 150 億円、営業利益率は 18.8%を計画しています。



次に、安定事業であるアミューズメント施設事業についてご説明いたします。  
 まずは市場概況ですが、2010年までのデータながら、市場規模および店舗数ともに底打ち感を示しています。

## 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2、退店3、合計36店舗



「プラサカブコン大分店」

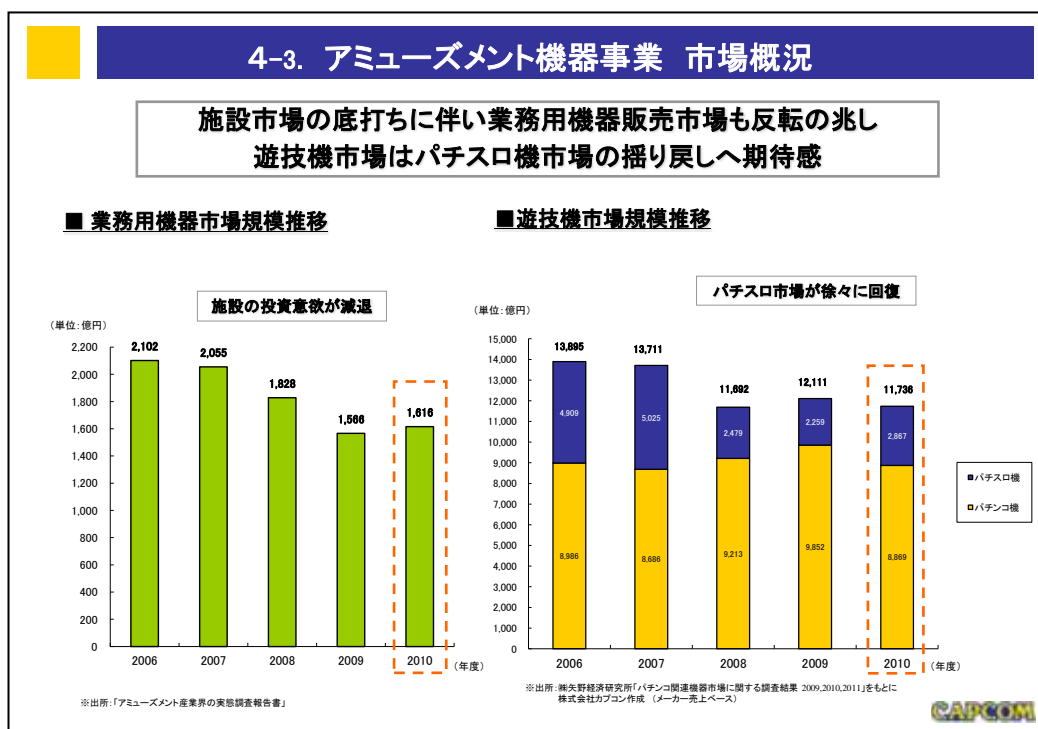
### ■ アミューズメント施設事業 計画

(単位:億円)

	2011/3	2012/3	2013/3 計画	増減
売上高	116	117	120	3
営業利益	11	17	19	2
営業利益率	9.7%	15.2%	15.8%	-
既存店売上前年比	99%	101%	102%	-

CAPCOM

アミューズメント施設事業の戦略として、今期も既存店の運営体制の徹底的な効率化を図ります。また、シニア向けイベントの開催など新規需要の開拓を行い、対既存店前年比売上は102%を目指します。出退店は、出店2店舗、退店3店舗を計画し、合計36店舗となります。業績につきましては、売上高は前期比3億円増の120億円、営業利益は2億円増の19億円、営業利益率は15.8%と、微かながら増収微増益を計画しています。



アミューズメント機器事業についてご説明いたします。

市場概況は、2010年までのデータながら、業務用機器市場は施設市場と同様に底打ち感を示しています。また、遊技機関連市場規模は横ばいであるものの、昨今パチスロ市場は徐々に回復していると認識しています。



#### 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盤開発
  - ⇒ 前期発売タイトル『モンスターハンター』のレポート販売



パチスロ機『モンスターハンター』  
©CAPCOM CO., LTD. ALL RIGHTS RESERVED.  
©Sammy ©GROHO

CAPCOM

アミューズメント機器事業の戦略としては、引き続き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していきます。

パチンコ&パチスロ事業では、自社筐体ビジネスを継続し、カプコンのコンテンツを活用した筐体を年に1~2タイトル投入します。またフィールズ株式会社との提携の継続により、マーケティングを強化してまいります。さらに、受託ビジネスも並行し、収益の安定化を図ります。有力コンテンツおよび高い技術力を駆使した基盤開発を推進します。現在、前期発売のパチスロ機『モンスターハンター』の評価が非常に高く、今期も引き続きレポート販売を見込んでいます。

#### 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	100	24
営業利益	26	8	23	15
営業利益率	33.4%	11.6%	23.0%	-

※P&S事業:業務用機器販売事業 売上構成比= 8:2

業務用機器販売事業では、安定的な商品の投入による収益の確保を目指します。

人気シリーズを活用し、アミューズメント施設における売上構成比の高いメダルゲーム機およびプライズゲーム機の開発に注力いたします。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』を7月に販売するほか、既存商品の『モンスターハンター メダルハンティング』のリピート販売も計画しています。収益としては、売上高は前期比24億円増の100億円、営業利益は15億円増の23億円、営業利益率は23%となる見込みです。当セグメントの売上構成比は、パチンコ&パチスロ事業が約8割となっています。

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制作委員会



最後に、その他事業についてご説明いたします。

「ワンコンテンツ・マルチユース」戦略を推進し、グローバルでのキャラクタービジネスを展開します。

まず、ゲームソフト販売と連動した映像・映画化による認知度向上を図ります。ハリウッド映画の大ヒットシリーズ最新作「バイオハザード V リトリビューション」は2012年9月14日の公開が決定しており、10月発売予定の家庭用ゲーム「バイオハザード6」との相乗効果を狙います。さらに前作で高評価をいただいたCG映画の第2弾「バイオハザードダムネーション」も2012年10月27日とゲームと同月の公開を予定しており、映画・ゲームともにマーケティングをタイアップすることでグローバルな販促活動を行ってまいります。また、海外でもキャラクタービジネス展開を強化します。「ストリートファイター」や「バイオハザード」、「メガマン」といった海外市場でも有力なコンテンツを活用し、欧米現地法人におけるライセンス事業の強化に取り組みます。

今期のセグメント計画は、売上高は前期比2億円増の30億円、営業利益は前期と同水準の8億円、営業利益率は26.7%と、安定した収益を計画しています。

最後になりましたが、今期は当社にとって初めての売上高 1,000 億円、また利益面でも過去最高益を目指す、新たなチャレンジの年であると認識しています。ゲーム業界全体として非常に変化の激しい時期ですが、これを好機と捉え、全社を挙げて新たな成長を遂げるべく邁進いたしますので、皆様においては何卒よろしくお願い申し上げます。