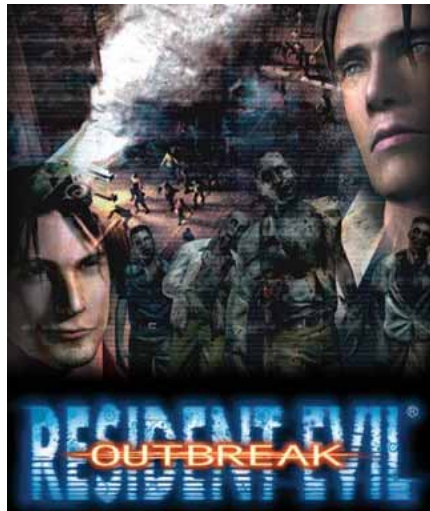
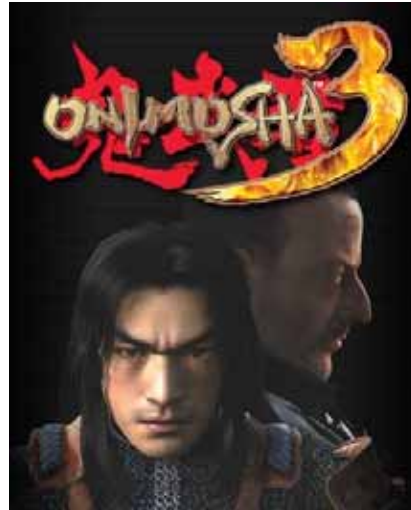


# COMPANY PROFILE

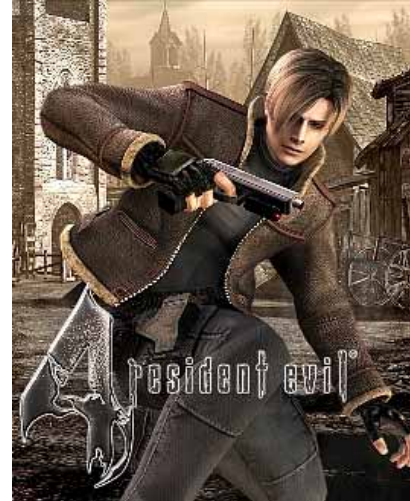
## MAY-2004



*Resident Evil Outbreak*



*Onimusha 3*



*Resident Evil 4*



*Devil May Cry 3*

**CAPCOM®**

---

---

## 【目次 Content】

1. **ゲームソフト市場概況** .....P2  
Game Software Market Overview
2. **機構改革への取り組み** .....P7  
Management Reforms
3. **グローバルな成長に向けた事業戦略** .....P12  
Business Strategy for growth in the global market
4. **DATA FILE** .....P22

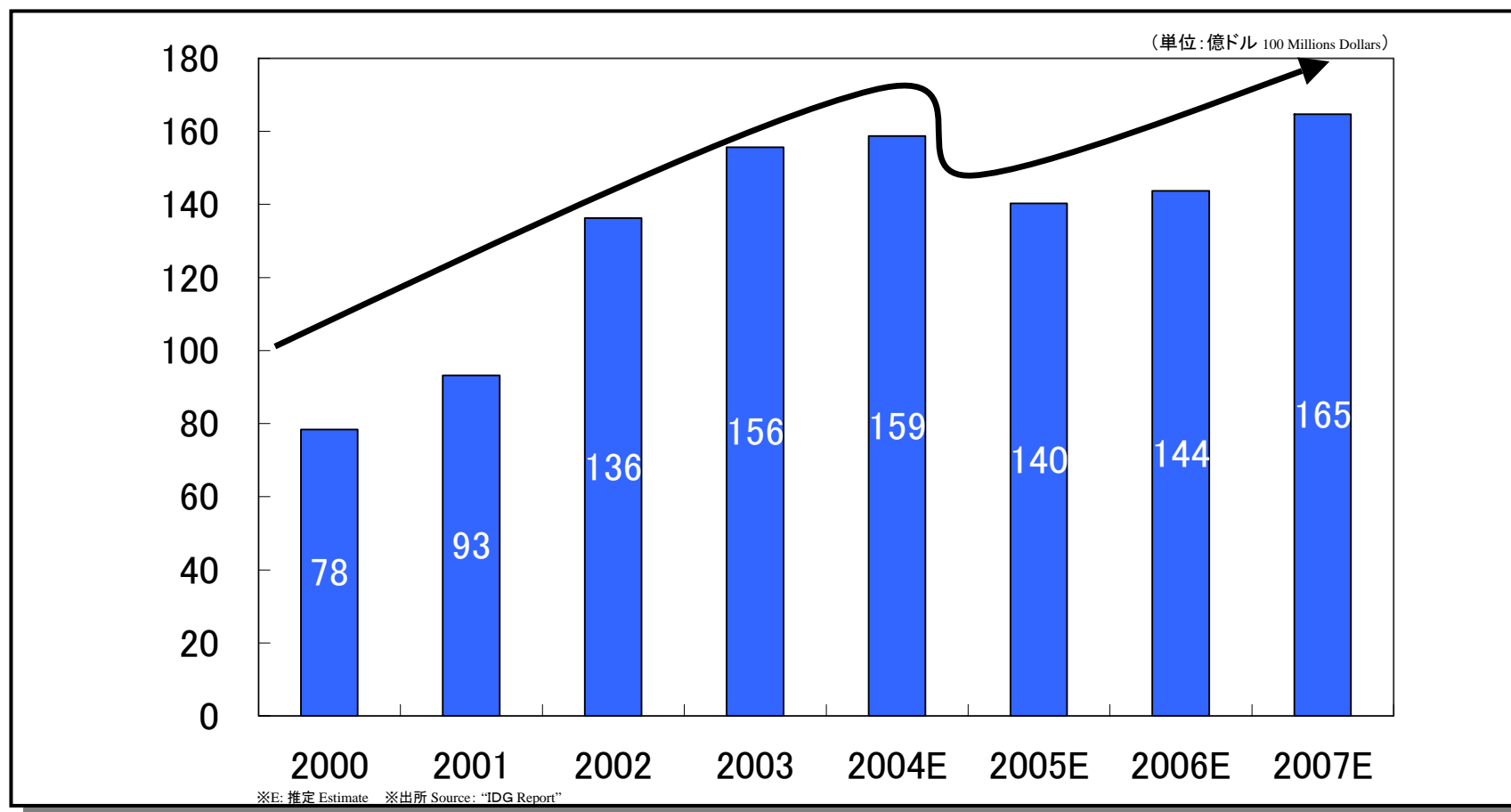
---

---

# ゲームソフト市場概況

## Game Software Market Overview

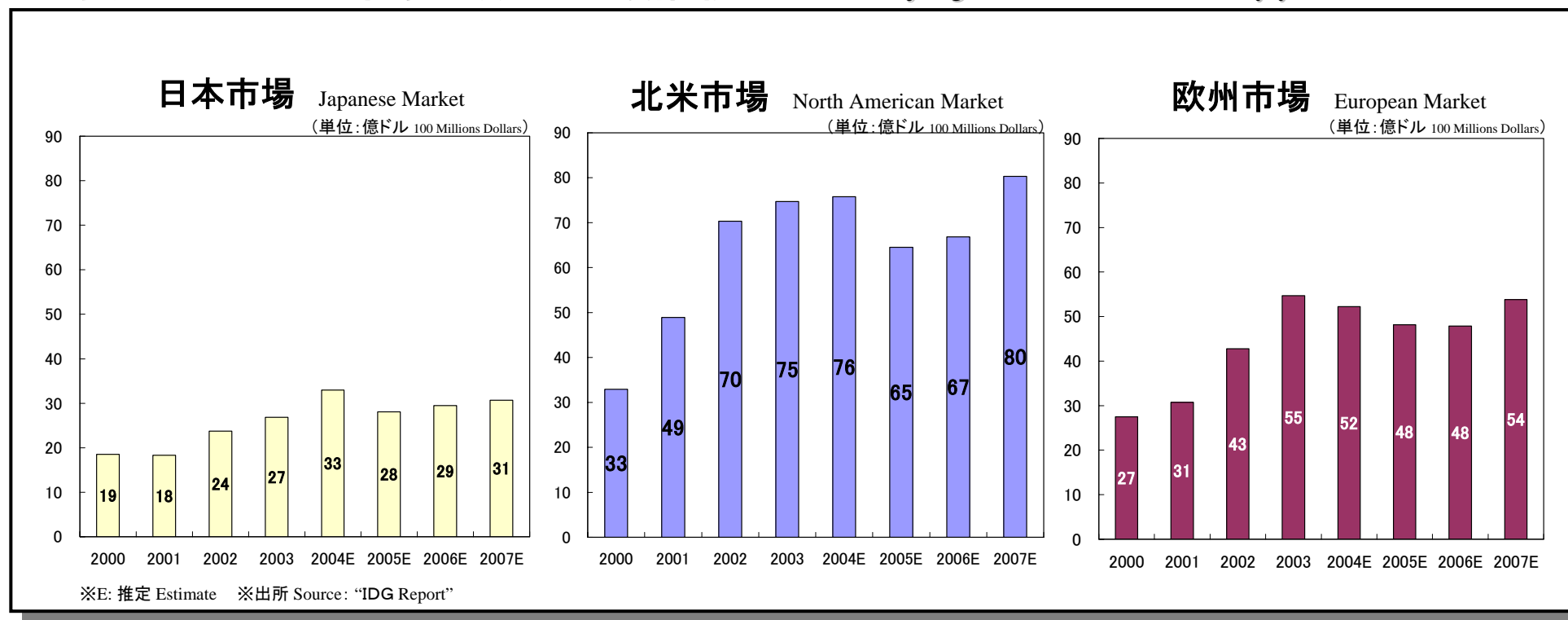
# ゲームソフト市場規模 Market Size of Console and PC Software



“ゲームソフト市場は、2004、2005年度の新ハードの登場を境に再成長”  
“Growth of console software to be triggered by new console hardware”

# ゲームソフト市場のグローバル化 Globalization of Game Software Market

## 主要ゲームソフト市場の販売金額推移 Sales of major game software markets by year



“ゲームソフトの市場は、日・米・欧で2:5:3のシェア”

“Share ratio by each software market; Japan 2 : North America 5 : Europe 3”

# 国内ゲームソフト市場での当社の位置付け

Capcom's position in Japanese video game market

## 家庭用ソフト事業売上高(2003/3期 国内メーカー)

Home Video Game Sales in FY2002(Japanese Game Software Company)

(単位:百万円 Millions of yen)

メーカー Company Name	売上高 Sales	シェア Share
1. コナミ Konami	90,129	27.75%
2. セガ Sega	85,160	26.22%
3. スクウェア・エニックス Square-Enix	48,397	14.90%
<b>4. カプコン Capcom</b>	<b>47,769</b>	<b>14.71%</b>
5. ナムコ Namco	35,520	10.94%
6. コーエー Koei	17,785	5.48%
合計 Total	324,760	100.00%

※出所「2002/3期 決算短信」 Source:"Financial Results"

※スクウェア・エニックスの売上は合併前のスクウェアとエニックスの単純売上合計  
Net Sales of "Square-Enix" is simply adding ex-Square and ex-Enix.

## 日本市場におけるマーケットシェア(2003年)

Japanese market share based on actual sales in CY2003

(単位:百万円 Millions of yen)

メーカー Company Name	販売金額 Sales	シェア Share	シェア増減 Growth Rate
1. スクウェア・エニックス Square-Enix	42,488	13.74%	4.00%
2. 任天堂 Nintendo	39,694	12.83%	0.88%
3. コナミ Konami	30,400	9.83%	3.04%
4. バンダイ Bandai	26,172	8.46%	0.20%
<b>5. カプコン Capcom</b>	<b>21,250</b>	<b>6.87%</b>	<b>1.08%</b>
6. ナムコ Namco	19,723	6.38%	0.61%
7. セガ Sega	16,690	5.40%	0.91%
8. コーエー Koei	15,162	4.90%	0.76%
9. SCE SCE	15,081	4.88%	0.57%
10. ポケモン Pokemon	13,596	4.40%	0.01%
その他 Others	69,015	22.32%	-
合計 Total	309,271	100.00%	-

※出所「Annual Console Research Data」 Source:"Annual Console Research Data"

“日本市場では、成熟化に対応した事業展開を行い、更なるシェアアップを目指す”

“Enhancement of Capcom's share in matured Japanese market through various challenging efforts”

# 海外ゲームソフト市場での当社の位置付け

Capcom's position in overseas video game markets

## 北米市場におけるマーケットシェア(2003年)

North American market share based on actual sales in CY2003

(単位:千ドル Unit:US\$1,000)

メーカー Company Name	販売金額 Sales	シェア Share	シェア増減 Growth Rate
1. エレクトロニックアーツ EA	1,240,083	22.66%	3.30%
2. 任天堂 Nintendo	619,257	11.32%	2.55%
3. THQ THQ	360,537	6.59%	0.61%
4. アクティベーション Activision	338,076	6.18%	△0.67%
5. ソニー Sony	331,335	6.06%	△1.33%
6. ATARI Atari	283,737	5.19%	0.42%
7. テイク2 Take2	266,820	4.88%	△2.01%
8. コナミ Konami	225,109	4.11%	0.51%
⋮	⋮	⋮	⋮
<b>14. カプコン Capcom</b>	<b>109,768</b>	<b>2.01%</b>	<b>△0.60%</b>
その他 Others	1,697,039	31.01%	-
合計 Total	5,471,763	100.00%	-

\* 出所「TRSTS レポート」 Source:TRSTS Repor

## 欧州市場におけるマーケットシェア(2002年)

European market share based on actual sales in CY2002

(単位:千ドル Unit:US\$1,000)

メーカー Company Name	販売金額 Sales	シェア Share	シェア増減 Growth Rate
1. エレクトロニックアーツ EA	418,465	17.98%	4.30%
2. ソニー Sony	276,487	11.88%	1.21%
3. テイク2 Take2	205,512	8.83%	4.35%
4. 任天堂 Nintendo	187,505	8.06%	△10.15%
5. インフォグラムズ Infogrames	140,210	6.03%	△0.19%
6. コナミ Konami	134,159	5.77%	0.97%
7. アクティベーション Activision	132,013	5.67%	0.13%
8. THQ THQ	106,739	4.59%	△0.97%
⋮	⋮	⋮	⋮
<b>15. カプコン Capcom</b>	<b>45,652</b>	<b>1.96%</b>	<b>△0.15%</b>
その他 Others	680,093	29.23%	-
合計 Total	2,326,835	100.00%	-

\* 出所「IDG レポート」 Source:IDG Report

\* 英国、ドイツ、フランス3カ国の合計 Total of UK, German and French Markets

“最大市場でのシェア拡大に向けてグローバルな経営体制の強化”

“Reinforcement of global management for share-increase in the growing markets”

---

---

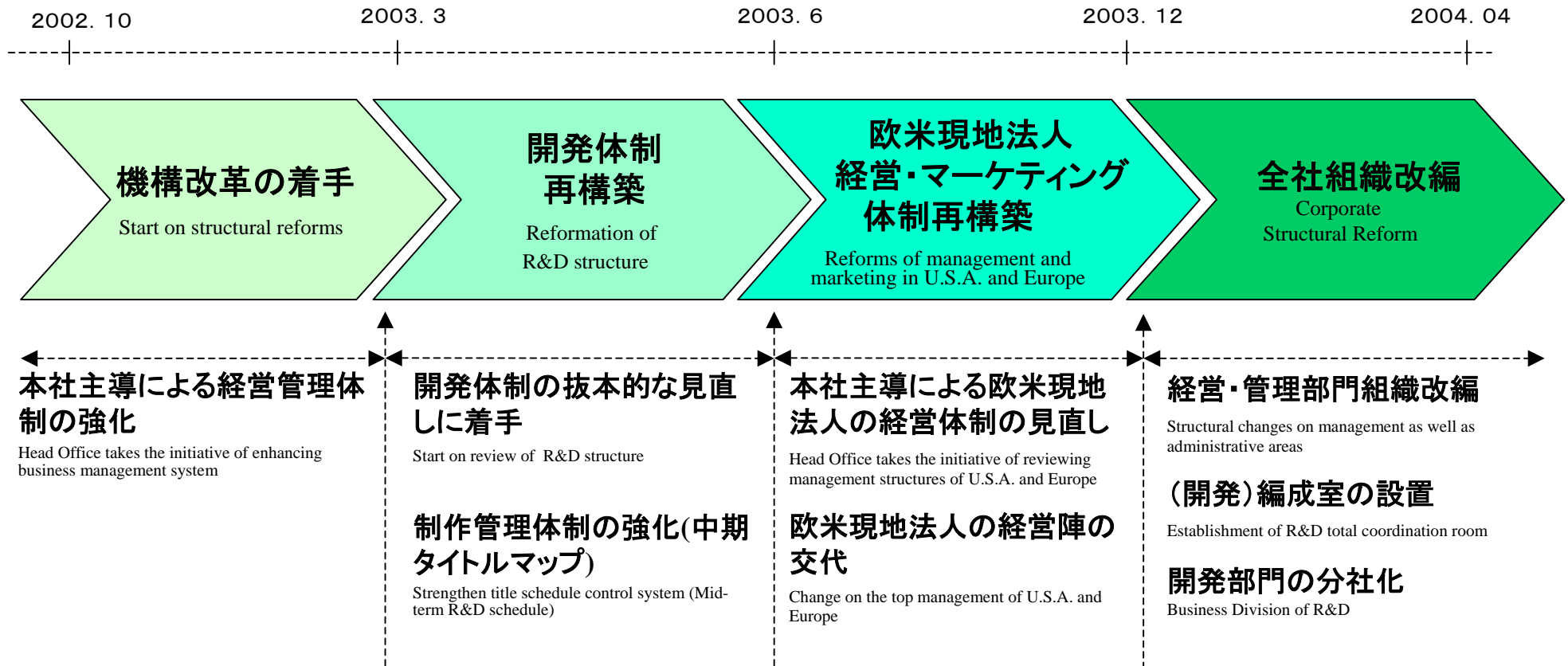
# 機構改革への取り組み

## Management Reforms



# 全社的な機構改革(開発・経営・マーケティング)の進展

## Progress on Structural Reforms (R&D/ Management/ Marketing)



“2002年10月以降、グローバル市場での更なる成長を実現するため  
開発、経営、マーケティングを中核とした全社的な機構改革を実施”

“Implementation of corporate structural reform since October 2002 for growth in the global market”

# 全社的な機構改革－1. 日米欧経営体制の強化 Strengthening of Management Structure

## 日本 Japan

### ■ 全社組織改編 Corporate Structural Reform

- ・効率的組織運営を志向した開発・管理全部門を対象とした組織改編を実施  
Structural reforms of R&D and administrative division toward efficient implementation of business strategy
- ・カンパニー制の弊害部分の見直し Streamlining non-functioning divisions
- ・チーム制採用等により、責任・役割を更に明確化  
Clear responsibility and accountability by each team structure

### ■ コストマネジメントの進展 Thorough cost management implementation

- ・ゼロベースでの業務見直しと重点管理項目の明確化  
Review on function from scratch and distinction of important objectives

## 北米・欧州現地法人 U.S.A. and Europe subsidiaries

### ■ 海外現地法人でのマネジメント体制を刷新 Change on top management of U.S.A. and Europe

- ・グローバルな拡張に対応すべく経営陣を補強、体制を刷新  
Change and reinforcements for global business growth

### ■ 欧米販売体制改革に着手 Start on review of sales distribution systems

- ・北米・欧州での流通体制の見直しなど、販売体制強化へ  
Review on distribution system in U.S.A. and Europe for increase of sales

## ■ 2段階承認におけるチェック機能の強化 Tightening checking function by dual approval system

- ・ リスクヘッジを目的に、制作プロセスを試作開発→本開発と明確に定義  
Distinction between proper R&D process and experiment process
- ・ 工程ごとの品質、コスト等を徹底的にチェックする仕組みを構築  
Enhancement of system to check quality and cost at every process

## ■ 中期タイトルマップの策定 Drawing up of mid-term R&D Schedule

- ・ 中期経営計画に基づき中期タイトルマップを作成  
Drawing up of mid-term R&D schedule based on mid-term management strategy

## ■ 編成室の設置 R&D total coordination Room

- ・ 編成・プロデュース機能と制作機能の分離  
Segregation of “R&D total coordination” function and “Production” function
- ・ 全体最適を実現すべく開発ポートフォリオを編成  
R&D portfolio management to realize optimization

## ■ 開発部門の分社化 Business Division of R&D

- ・ 新機軸ジャンル、オリジナルタイトルの創出 Creation of new genre and original titles

## 全社的な機構改革－3. マーケティング体制強化 Strengthening of marketing structure

### ■ 日米欧マーケティング体制の構築 Establish marketing structure in Japan, U.S.A., and Europe

- ・ 各々のマーケットで製販一体となった体制構築のための土台づくり  
Building of tie-in structure between creative process and sales information in each market
- ・ 日米欧各地域にマーケティング担当者を配置 Marketing staff in each territory
- ・ 各地域の担当者が連携し、グループ全体の最適化を目指したマーケティング体制の構築 Coordinate and optimize marketing efforts from each region for enhancement of business results

### ■ マーケティングの専門家を欧米各現地法人で補強

Reinforcement of professional marketing staff in U.S.A. and Europe

- ・ 北米 バリ・アブダル (COO) U.S.A.: Bari Abdul (COO)
- ・ 欧州 ギャリー・デール (マネージングディレクター) Europe: Gary Dale (Managing Director)

---

---

# グローバルな成長に向けた 各事業別戦略

Segment Strategy for growth  
in the global market

# 1-(1) コンシューマ用機器事業 経営目標 Consumer Business Objective

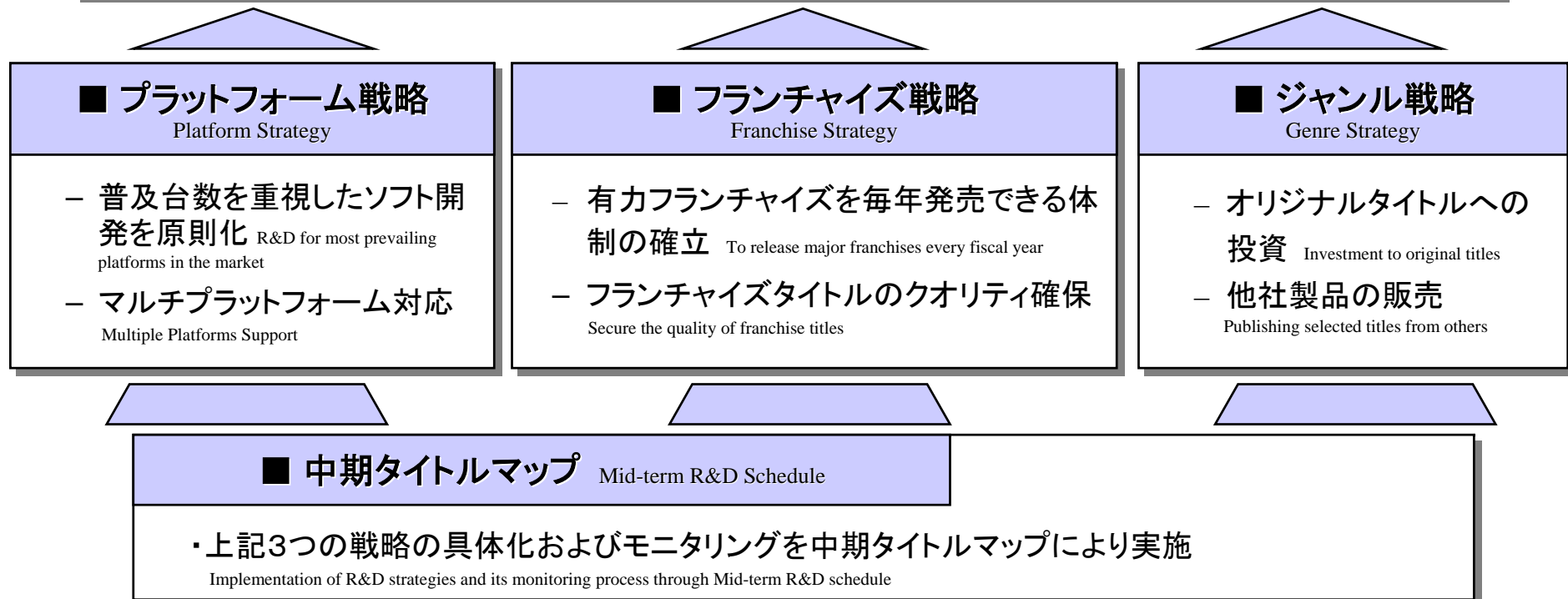
“経営目標を達成するため、下記3つの開発戦略を構築し、  
中期タイトルマップで具現化”

“Establishment of R&D three strategies as below and implementations  
in Mid-term R&D Map to achieve consumer business objective”

## ■ 中期経営目標 Mid-term Business Objective

市場規模に対応した売上・利益比率を目指す(米国:5、欧州:3、日本:2)

Enhancement of sales and profits to each market size(USA:5, Europe:3, Japan:2)



# 1-(2) コンシューマ用機器事業 開発戦略 Consumer Business R&D Strategy

## 1. プラットフォーム戦略 Platform Strategy

“普及台数を重視したソフト開発の原則化およびマルチプラットフォーム戦略の継続”  
“R&D for most prevailing platform in the market and multi-platform strategy”

- ・ PS2 「バイオハザード アウトブレイク」シリーズ “Resident Evil Outbreak” Series
- ・ PS2, GC 「ビューティフル ジョー2」 “Viewtiful Joe 2”
- ・ PS2, GC 「キラーセブン」 “Killer Seven”

## 2. フランチャイズ戦略 Franchise Strategy

“有力フランチャイズを毎期発売する体制の確立および開発継続基準の明確化”  
“To release major franchises in every fiscal year and define criteria for title development”

### (1) 有力フランチャイズ Major Franchises

- ・ 「バイオハザード」 “Resident Evil”
- ・ 「鬼武者」 “Onimusha”
- ・ 「デビルメイクライ」 “Devil May Cry”
- ・ 「ロックマン」 “Megaman”

### (2) 開発継続基準 Criteria for titles as to its continuation

- ・ 販売本数20万本、タイトル収益率15%  
Sales units more than 200,000 and total profit more than 15%

## 3. ジャンル戦略 Genre Strategy

“新機軸ジャンル、オリジナルタイトルを開発、育成”

“Develop and create new genre and original titles”

### (1) 開発部門の分社化 Business Division of R&D

- ・ クローバースタジオ株式会社で「新しい価値の創造」に集中

To focus on “Creation of New Value” at Clover Studio

### (2) 「価値を生み出すタイトル」と「収益を刈り取るタイトル」のバランス

Balance between “New Original Titles” to create new brands, and “Sequel Titles” to produce profits

オリジナル *New Original Titles* : シリーズ *Sequel Titles* = 3 : 7

### (3) 他社製品の販売にも注力 Publishing selected titles from other software companies

- ・ 「グランド・セフト・オート・バイスシティ」 “Grand Theft Auto Vice City”



モンスターハンター Monster Hunter



大神 Okami



## 2-(1) アミューズメント施設運営事業 市場分析 Arcade Operation Market Analysis

### アミューズメント施設事業売上高(2003/3期) Arcade Operation Sales in FY2002

(単位：億円 Unit: 100Millions Yen)

	売上高 Net Sales	シェア率 % of Share	営業利益 Operating Income	営業利益率 % of Operating Income	前年売上比 Year-on-year sales
カプコン Capcom	92.4	1.5%	21.4	23.2%	111.0%
タイトー Taito	423.4	7.0%	50.0	11.8%	107.4%
セガ Sega	693.3	11.5%	80.5	11.6%	101.2%
ナムコ Namco	759.0	12.5%	47.7	6.3%	98.0%
その他 Others	4,084.9	67.5%	—	—	—
合計 Total	6,053.0	100.0%			102.6%

※出所：各社決算短信および補足資料

Source: Financial Results for 2002 by respective company and support documentation

戦略的な出店展開により営業利益率は大きく同業他社をリード  
 今後は営業利益率を維持しつつ、シェア向上を図る

“Greater operating profit based on strategy for opening new stores.  
 Further improvement on operating income”

## 2-(2) アミューズメント施設運営事業 戦略 Arcade Operation Business Strategy

### “出店戦略の徹底による更なる事業拡大“

Expansion of Business through New Store Opening and improvement on operation

#### ■ 出店戦略 Strategy for Opening New Store

- ・ 年間売上120億円以上、駐車場台数2,000台以上の大型複合商業施設内に店舗展開  
Open arcades in large commercial complexes, of which annual sales are more than ¥1.2 billion with parking space over 2,000 cars
- ・ スクラップ&ビルドによる収益展開  
Pursuing profit increase by implementing scrap-and-build plan

#### ■ アミューズメント施設店舗数 Number of arcade stores

	2002/3	2003/3	2004/3	2005/3(Plan)
出 店 <small>New Stores</small>	2	2	4	1
退 店 <small>Closing Stores</small>	10	9	5	1
店 舗 数 <small>Total</small>	40	33	32	32

### 3-(1) 業務用機器事業 市場分析 Arcade Games Sales Market Analysis

#### 業務用機器市場規模 Over-all market size of Arcade Sales

(単位: 億円 100Million Yen)

	2002/3	2003/3	構成比 Component	増減率 Growth Rate
プライズ Prize	352	472	35.1%	34.1%
メダル Medal	223	271	20.1%	21.5%
メイキング Printing	180	188	14.0%	4.4%
専用筐体 Dedicated	93	134	10.0%	44.1%
基板ソフト Video	152	93	6.9%	-38.8%
音楽ゲーム Music Game	49	34	2.5%	-30.6%
その他 Others	151	154	11.4%	2.0%
合計 Total	1,200	1,346	100.0%	12.2%

※出所「アミューズメント産業界の実態調査報告書」 Source: "Report in Amusement Industry"

**市場ニーズの高いメダルゲーム、プライズゲームに競争力の高い商品を投入**

“The key to increase sales on arcade games is to put high competitive products into medal games and prize-winning games“

## 3-(2) 業務用機器事業 戦略 Arcade Games Sales Business Strategy

“市場ニーズの高いプライズゲームやメダルゲームの開発に注力”  
 “Focus on developing prize-winning and medal games”

### ■ 主要なラインナップ Main Titles coming up in FY2004

#### (1) プライズゲーム Prize-winning Games

- ・ 「メチャトレ3」 “Mecha-Tore3”

#### (2) メダルゲーム Medal Games

- ・ 「スーパーマリオ 不思議のジャンジャンランド」  
 “Super Mario Jan-Jan Wonder Land”

#### (3) ビデオゲーム Video Games

- ・ 「機動戦士Zガンダム エウーゴ V.S. ティターンズ DX」  
 “Mobile Suite Z Gundam A.E.U.G. vs. Tittans DX”

### ■ 業務用機器販売事業 Arcade Game Sales

(単位: 億円 100Million Yen)

	2002/3	2003/3	2004/3	2005/3(Plan)
売上 <small>Net Sales</small>	36	10	44	62
営業利益率 <small>of Opreting Profit</small>	-12.8%	-55.7%	32.1%	22.1%

## 4. キャラクターライセンス事業 戦略 Licensing-Out Business Strategy

### “トータルマーチャндаイジングの構築” (ゲーム、アニメ、映画、出版、キャラクター等との相乗展開)

“Establishment of Total Merchandise” (Expansion of business opportunities with synergy of games, animations, movies, publication and characters etc...)

#### ■ 出版事業へ進出(2004/1～) Step up into the Publication Business from 2004/1

- ・ 自社出版による収益率の向上 Improvement of profit by own publication
- ・ 攻略本以外での出版事業の拡大 Expansion of Publication Business

#### ■ ライセンス事業の強化 Strengthen Licensing-Out Business

- ・ 米国でのキャラクターライセンス事業の拡大  
Maximization of characters and contents by region
- ・ 自社コンテンツのアニメ化、映画化  
Collaboration with animations and movies of our original contents
  - TVアニメ「ロックマン エグゼ」を日本、米国、欧州で展開  
TV animation “Megaman NT Warriors” in Japan, U.S.A. and Europe
  - 「バイオハザード アポカリプス」 2004年9月に日米で公開予定  
“Resident Evil Apocalypse” to be released in October 2004 (plan)

## 5. モバイルコンテンツ事業 戦略 Mobile Contents Business Strategy

“海外市場と新製品への対応による事業拡大”  
“Expand Business Opportunities in Overseas and explore new products”

### ■ 海外市場へ積極的に展開 Business Exploitation of Mobile contents in Overseas markets

- ・ 欧米を中心に市場規模は拡大 Mobile contents distribution are growing in Europe and U.S.A. markets
- ・ 2002年9月から海外での配信開始 Mobile contents have been delivered since September 2002
- ・ 15タイトルを欧米、アジアなど17カ国に配信中  
Distribution of 15 titles in 17 countries among U.S.A., Europe and Asian regions  
→ 「ロックマン」、「魔界村」、「戦場の狼」、「1942」、「1943」、「ガンスモーク」等  
“Megaman”, “Ghost’n Goblin”, “Commando”, “1942”, “1943”, “Gun Smoke”etc.

### ■ 次世代モバイルに対応したコンテンツ開発 Development of game contents for 3G mobile phone

- ・ 第3世代市場を踏まえたゲームの開発 Development of game contents for 3G market
- ・ ゲーム以外のコンテンツの配信 Distribute the new contents besides games

---

---

# DATA FILE

# 主要経営指標

## Consolidated Financial Review on FY 2002, 2003 and Projection for FY 2004

### ●経営成績 Profit and Loss Sheet

(単位:百万円 Millions of Yen)

	2003/3	2004/3	2005/3	%
売上高 Net Sales	62,036	52,668	65,500	124.4%
売上総利益 Gross Profit	22,838	15,305	21,900	143.1%
利益率 % of Gross Profit	36.8%	29.1%	33.4%	
販売管理費 Sales and G&A Expenses	16,158	13,902	14,800	106.5%
営業利益 Operating Income	6,680	1,402	7,100	506.4%
利益率 % of Operating Income	10.8%	2.7%	10.8%	
経常利益 Ordinary Income	6,797	791	6,800	859.7%
利益率 % of Ordinary Income	11.0%	1.5%	10.4%	
当期利益 Net Income	△ 19,598	△ 9,158	3,900	-42.6%
利益率 % of Net Income	-31.6%	-17.4%	6.0%	

### ●セグメント別売上 <事業種別> Sales by Business segments

(単位:百万円 Millions of Yen)

	2003/3	2004/3	2005/3	%
コンシューマ販売 Consumer	48,090	33,949	41,700	122.8%
AM施設 Arcade Operation	9,242	9,830	11,200	113.9%
業務用販売 Coin-Op	959	4,440	6,200	139.6%
その他事業 Others	3,743	4,447	6,400	143.9%
合計 Total	62,036	52,668	65,500	124.4%

### ●セグメント別売上 <所在地別> Sales by Geographic Area

(単位:百万円 Millions of Yen)

	2003/3	2004/3	2005/3	%
日本 Japan	37,191	39,150	44,400	113.4%
北米 North America	16,417	7,861	13,800	175.6%
欧州 Europe	7,819	5,098	6,800	133.4%
その他 Other territories	607	558	500	89.6%
合計 Total	62,036	52,668	65,500	124.4%

### ●広告宣伝 Promotional Expense

(単位:百万円 Millions of Yen)

	2003/3	2004/3	2005/3	%
単体 Capcom Japan	3,629	2,992	2,900	96.9%
連結 Consolidated	7,272	5,464	6,250	114.4%

### ●AM施設店舗数 Number of Arcades

(単位:店 Unit: locations)

	2003/3	2004/3	2005/3
連結 Consolidated	33	32	32

### ●設備投資 Capital Expenditure

(単位:百万円 Millions of Yen)

	2003/3	2004/3	2005/3	%
単体 Capcom Japan	1,404	1,552	1,860	119.8%
連結 Consolidated	1,811	4,560	2,160	47.4%

### ●減価償却費 Depreciation

(単位:百万円 Millions of Yen)

	2003/3	2004/3	2005/3	%
単体 Capcom Japan	1,724	1,462	1,780	121.8%
連結 Consolidated	2,202	2,081	2,410	115.8%

### ●従業員数 Number of Employees

(単位:人 Unit: Persons)

	2003/3	2004/3	2005/3	%
単体 Capcom Japan	1,162	1,061	1,013	95.5%
連結 Consolidated	1,305	1,206	1,163	96.4%

### ●開発投資額 R&D Investment Cost

(単位:百万円 Millions of Yen)

	2003/3	2004/3	2005/3	%
開発投資額 R&D Investment Cost	13,785	11,836	11,650	98.4%
研究開発費 Technical R&D Cost	1,151	1,124	1,430	127.2%
計 Total	14,936	12,960	13,080	100.9%

### ●ソフト出荷本数 Sales Units Shipped

(単位:千本 1000 copies)

			2002/3	2003/3	2004/3	2005/3(Plan)
Playstation 2	タイトル数 Total Titles		9	33	27	50
	計 Sub Total		7,200	6,830	5,700	10,850
Playstation	タイトル数 Total Titles		11	8	7	0
	計 Sub Total		1,400	840	570	400
Game Cube	タイトル数 Total Titles		1	8	7	3
	計 Sub Total		400	3,230	1,170	500
Game Boy	タイトル数 Total Titles		13	9	10	4
	計 Sub Total		4,850	4,800	3,600	1,480
Xbox	タイトル数 Total Titles		1	5	6	4
	計 Sub Total		280	280	350	210
PCその他 PC & Others	タイトル数 Total Titles		25	35	34	8
	計 Sub Total		870	320	210	60
合計 Total	タイトル数 計 Total Titles 計 Total		60 15,000	98 16,300	91 11,600	69 13,500