



CAPCOM

株式会社カプコン
(東証・大証一部:9697)

2008年3月期 事業戦略および計画

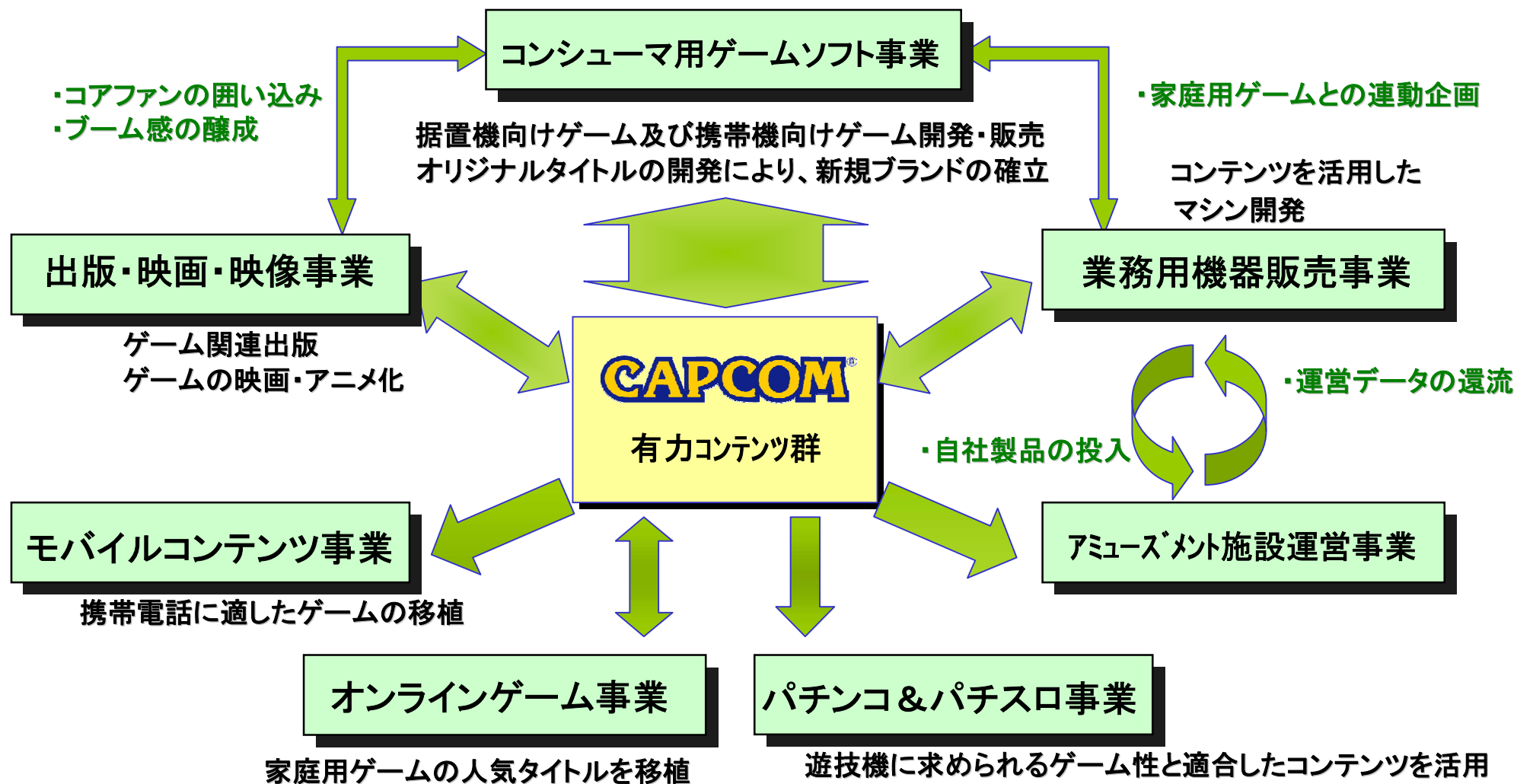
< 目次 >

- 1. カプコンの事業展開 ……P2
- 2. コンシューマ用ゲームソフト事業 ……P6
- 3. アミューズメント施設運営事業 ……P17
- 4. 業務用機器販売事業 ……P22
- 5. コンテンツエキスパンション事業 ……P26
- 6. その他事業 ……P29
- 7. 2008年3月期 業績予想 ……P31

1. カプコンの事業展開

1-1. 当社の事業展開

ゲームコンテンツを核に、幅広く事業を展開



1-2. 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

1. 強力なタイトルラインナップ

- (1) ゲームソフト市場での成功と、コンテンツの水平展開の鍵である
シリーズタイトルを数多く保有

・「バイオハザード」シリーズ 45作品 3,100万本 ・「ロックマン」シリーズ 116作品 2,700万本
・「デビルメイクライ」シリーズ 8作品 680万本 ・「モンスターハンター」シリーズ 5作品 260万本

2006年12月31日時点

2. 海外でも戦える数少ない日本企業

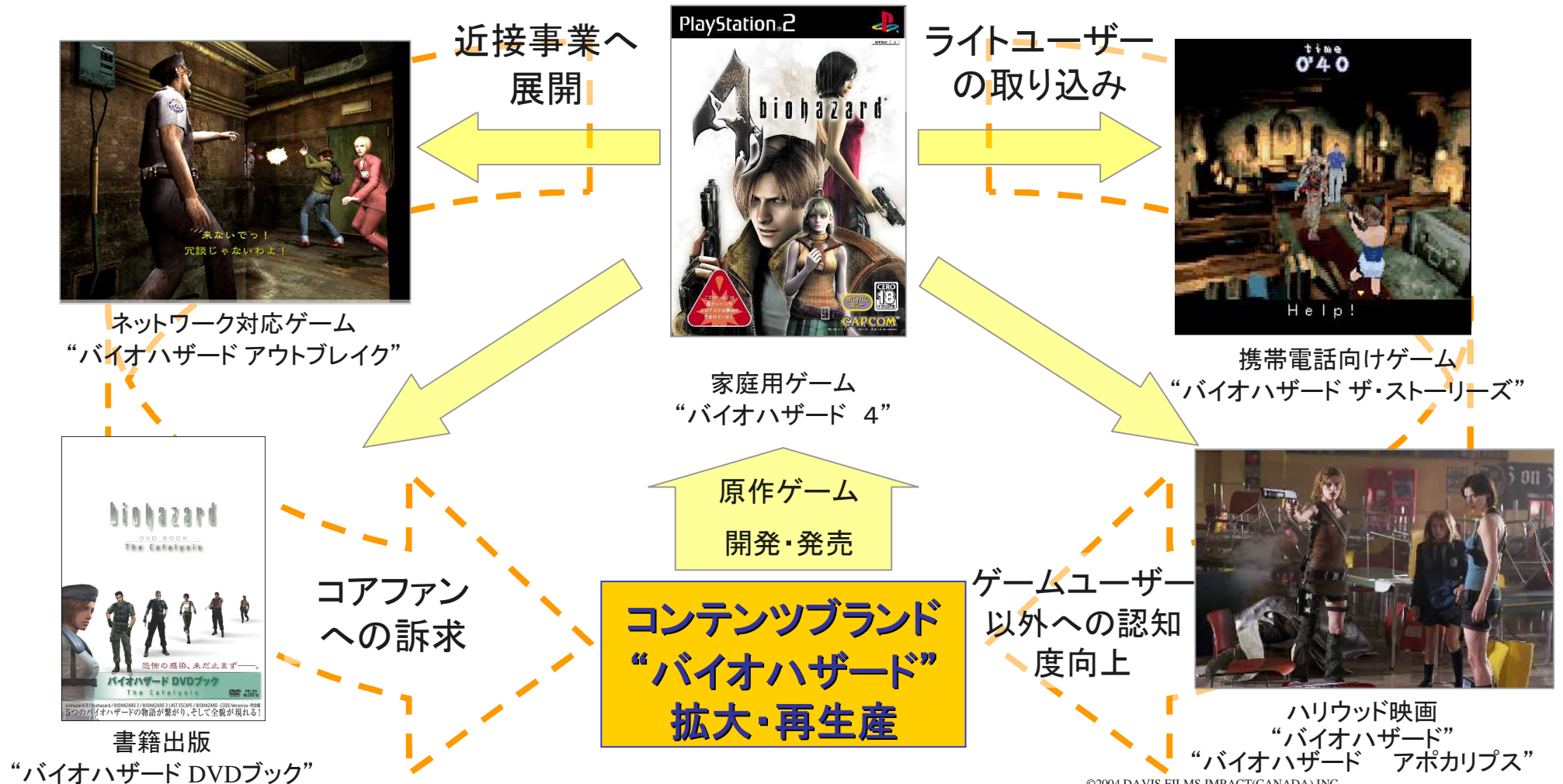
- (1) 日本とは市場性・商習慣の隔たりの大きい北米・欧州市場での成功企業
(2) 前期の当社トップタイトルである「デッドライジング」「ロストプラネット」の地域別
販売構成比は、実に9割が海外

3. 世界有数のゲーム開発力と技術力

- (1) シリーズのみに依存せず、オリジナルコンテンツを毎年創出し、事業成長の
基盤を開拓し続ける
(2) 基礎研究にも力を入れ、最先端の開発環境「MTフレームワーク」を運用中

1-3. ワンコンテンツ・マルチユース

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している



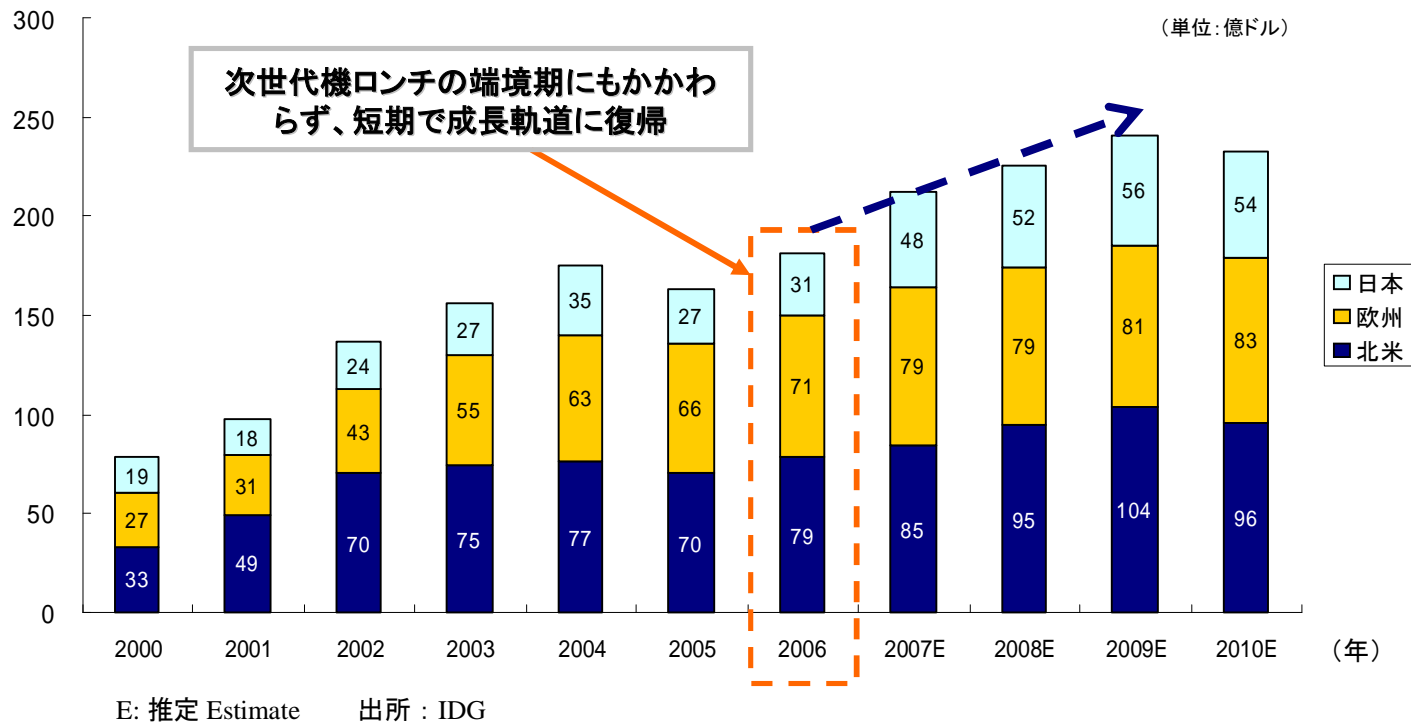
©2004 DAVIS FILMS IMPACT(CANADA) INC.
CONSTANTIN FILM(UK) LIMITED. All Rights Reserved **CAPCOM**

2. コンシューマ用ゲームソフト事業

2-1. 市場概況 ゲームソフト市場規模

2006年は、携帯型ゲーム機の急速な普及、および海外市場の成長により、市場は端境期ながらも力強く成長を遂げた

ゲームソフト市場規模推移



2-2. 市場概況 国内市場シェア(2006年)

携帯機を中心に大きな市場成長を遂げる中、当社は販売金額は増加したものの、シェアは若干低下

日本市場シェア (2006年)

(単位:百万円)

メーカー	販売金額	シェア	シェア増減
1. 任天堂	97,882	26.90%	11.68%
2. スクウェア・エニックス	49,755	13.67%	5.76%
3. バンダイナムコゲームス	42,769	11.75%	-5.56%
4. コナミ	27,771	7.63%	-2.68%
5. ポケモン	26,296	7.23%	3.76%
6. セガ	22,157	6.09%	1.58%
7. カプコン	18,275	5.02%	-1.05%
8. S C E	13,869	3.81%	-4.04%
9. コーエー	9,634	2.65%	-2.00%
10. バンプレスト	5,408	1.49%	-2.88%
その他	50,076	13.76%	-
合計	363,892	100.00%	-

出所: エンターブレイン

2-3. 市場概況 北米・欧州市場シェア(2006年)

海外市場では、集計期間中の大型タイトルは「デッドライジング」
のみにとどまり、残念ながらシェアは低下

北米市場シェア(2006年)

欧州(英国)市場シェア(2006年)

(単位:千ドル)

メーカー	販売金額	シェア	シェア増減
1. エレクトロニックアーツ	1,353,425	20.95%	-1.05%
2. 任天堂	760,583	11.77%	1.47%
3. アクティベーション	669,223	10.36%	1.06%
4. THQ	497,344	7.70%	0.60%
5. テイクツー	393,903	6.10%	0.30%
6. UBIソフト	352,253	5.45%	0.85%
7. ソニー	288,270	4.46%	-2.24%
8. スクウェア・エニックス	228,823	3.54%	2.57%
⋮	⋮	⋮	⋮
15. カプコン	128,946	2.00%	-0.19%
その他	1,788,816	27.67%	-
合計	6,461,586	100.00%	-

* 出所:「The NPD Group」

(単位:千ドル)

メーカー	販売金額	シェア	シェア増減
1. エレクトロニックアーツ	412,552	21.10%	-0.86%
2. THQ	183,971	9.41%	0.49%
3. 任天堂	173,542	8.88%	2.12%
4. UBIソフト	151,534	7.75%	1.02%
5. ソニー	145,481	7.44%	-1.26%
6. テイクツー	120,677	6.17%	0.62%
7. アクティベーション	118,720	6.07%	-1.85%
8. コナミ	85,445	4.37%	-1.09%
⋮	⋮	⋮	⋮
15. カプコン	31,190	1.60%	-0.59%
その他	531,906	27.21%	-
合計	1,955,017	100.00%	-

* 出所:「Chart Track / ELSPA」 Copyright Chart-Track / ELSPA

2-4. コンシューマ用ゲームソフト事業 経営目標

経営目標を達成するため、3つの事業戦略を推進し、
60ヶ月マップで具現化

中期経営目標

市場規模に対応した売上比率を目指す(米国:5、欧州:3、日本:2)

1.ハード戦略

- ・マルチプラットフォームの推進
- ・携帯機のラインナップ強化

2.ブランド戦略

- ・新フランチャイズの創出
- ・ゲームジャンルの拡大

3.地域戦略

- ・海外開発の推進
- ・海外営業組織の強化

60ヶ月マップ

- ・上記3つの戦略の具体化およびモニタリングを、中期タイトルマップにより実現

営業組織の強化

- ・小売店店頭での支配力、営業各組織の有機的連携、タイトルに合わせた多彩なPRで強い組織を構築

2-5. コンシューマ用ゲームソフト事業 前期施策

前期は各種改革が奏功し、ミリオンタイトルを海外2本、国内1本輩出、当社のグローバルでの競争力を証明した

1. 北米経営改革の成功

(1) 海外市場で一層の成長を達成するための基礎を構築

- ・ゲーム業界の経験者をマネジメントとして招聘
- ・マーケティング手法の大胆な変更
PRは、短期集中型から長期継続型へ / TV中心からWeb中心へシフト
- ・販売代理店の多用から、直販体制へシフト

2. 開発体制の再構築

(1) タイトル開発の決定権限を経営陣に設定

- ・60ヶ月マップと連動したタイトル開発が実現し、タイトルポートフォリオが最適化

(2) 2段階承認制度により、不採算タイトルが大幅に減少

- ・ゲームコンセプトを実装した試作版にて品質を厳しく評価し、市場性を十分勘案しながら本開発を承認

2-6. コンシューマ用ゲームソフト事業 タイトル販売実績

海外にてXbox 360向け新作タイトルが成功し、また国内でも
PSP向けに国内トップタイトルを立ち上げた

2007/3期 主要タイトル販売実績

(単位:千本)

タイトル名	地域	発売日	実績
Xbox 360 ロスト プラネット	日本	12/21	90
	米国	07/1/12	810
	欧州	07/1/12	470
Xbox 360 デッドライジング	日本	9/28	80
	米国	8/4	730
	欧州	9/8	410
PSP モンスターハンターポータブル 2nd	日本	07/2/22	1,220
PS2 バイオハザード4(廉価版)	日本	8/24	90
	米国	10/16	320
	欧州	10/13	250
NDS 流星のロックマン	日本	12/14	630
PS2 グランドセフトオート・サンアンドレアス	日本	07/1/25	430
- ロックマンシリーズ	全世界	-	1,300

日本には、アジア地
域を含む

2-7. コンシューマ用ゲームソフト事業 今期展開

今期はマルチプラットフォーム対応への真価が発揮、
一方でオンライン事業および海外開発体制の構築を推進

1. マルチプラットフォーム対応の推進

(1) MTフレームワークによる、迅速なハード間移植の実現

- ・ Xbox 360、PS3、PC向けタイトルの開発を共通化する開発環境『MTフレームワーク』の本格稼動
 - ・ 3機種の開発工程の大部分を共通化、移植コストの大幅削減の見通し
 - ・ 今期はPC向け「ロスト プラネット」(Xbox 360向けを前期発売)、PS3・Xbox 360・PC向け「デビル メイ クライ 4」などで真価を発揮

(2) Wii、ニンテンドーDSのラインナップ強化

- ・ 順調に普及するWii、および一大市場を形成するニンテンドーDS向けに適切に開発ライン数を配分
 - ・ Wii向け計画 6タイトル
 - ・ ニンテンドーDS向け計画 14タイトル
- ・ 対応機種を限定せずに、それぞれのハード特性・ユーザー層に対応したタイトル開発を推進し、獲得ユーザーの最大化をはかる。

2-8. コンシューマ用ゲームソフト事業 今期展開

2. オンライン事業の本格展開

- ・オンラインゲームを中心とするポータルサイト「ダレット」が、今期より本格展開
 - ・オンラインポータルサイトの運営を主業務として、2006年10月にドワンゴグループと共同設立
 - ・今期より、「モンスターハンター フロンティア」がダレットにてサービス開始併せて当社の過去タイトルを配信し、コンテンツラインナップを強化

3. 海外開発会社と提携し、海外向けタイトルの開発を推進

- (1) 海外での開発を行っていた当社子会社は閉鎖
- (2) 現在「Moto GP」を初め、数タイトルを海外開発会社と提携して開発中
 - ・これまでの開発タイトルの成績を検討した結果、自社開発体制の中止と、海外開発会社への外注委託へとシフト

2-9. コンシューマ用ゲームソフト事業 タイトル販売計画

2008/3期 主要タイトル販売計画

(単位:千本)

タイトル名	地域	発売日	計画
X360 PS3 デビル メイ クライ 4	日本	今期予定	1,800
	米国		
	欧州		
Wii バイオハザード 4 Wii edition	日本	5/31	420
	米国	6/19	
	欧州	6/29	
Wii バイオハザード アンブレラ・クロニクルズ	日本	今期予定	620
	米国		
	欧州		
PS2 Wii 戦国BASARA 2 英雄外伝	日本	2007年冬	200
- ロックマンシリーズ	全世界	-	920

日本には、アジア地域を含む



デビル メイ クライ 4



バイオハザード
アンブレラ・クロニクルズ

2-10. コンシューマ用ゲームソフト事業 計画

ヒットが相次ぎ好調であった前期と比較すると減収減益となるものの、
効率化された事業体制のもと、高利益率の維持を目指す

コンシューマ用ゲームソフト事業

(単位:百万円)

	2006/3	2007/3	2008/3計画	増減
売上	42,718	43,813	41,200	-2,613
営業利益率	6.8%	18.4%	15.8%	-2.6%

(単位:千本)

タイトル数	88	90	74	-16
日本	5,400	5,200	4,800	-400
米国	4,700	4,300	4,300	0
欧州	3,120	2,400	2,700	300
アジア	180	300	200	-100
合計	13,400	12,200	12,000	-200

(内訳) (単位:千本)

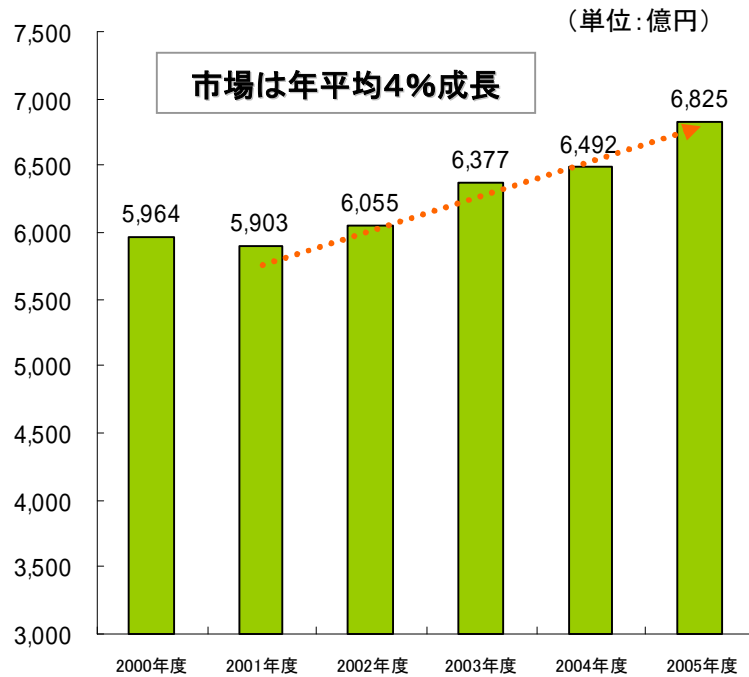
他社タイトル	1,400	1,200	1,200	0
旧作・廉価版	2,000	3,100	3,000	-100

3. アミューズメント施設運営事業

3-1. アミューズメント施設運営事業 市場分析

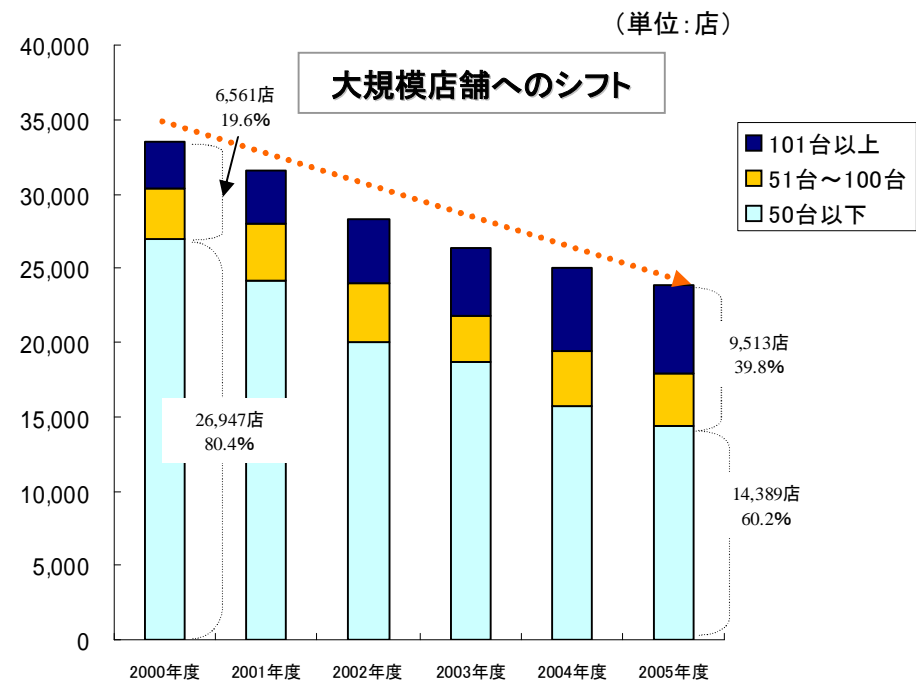
市場は緩やかに成長を続ける一方、
店舗数の減少と店舗規模の大型化が進行している

アミューズメント施設市場推移



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」

3-2. アミューズメント施設運営事業 同業他社比較

当社は規模は小さいものの、業界内でも高い利益率を確保し、独自のポジションを保持している

アミューズメント施設事業売上高(2007/3期)

(単位: 百万円)

	売上高	主要各社間 シェア率	営業利益	営業利益率	前年売上比
カプコン	13,043	4.9%	2,009	15.4%	112.8%
イオンファンタジー	43,502	16.4%	4,646	10.7%	126.2%
アドアーズ	16,869	6.4%	1,713	10.2%	105.2%
バンダイナムコ	87,862	33.1%	4,004	4.6%	111.5%
セガサミー	103,850	39.2%	132	0.1%	97.7%
主要5社合計	265,126	100.0%	-	-	-

出所: 各社最新決算短信および補足資料(イオンファンタジーは2007年2月期決算)

3-3. アミューズメント施設運営事業 戦略

SC型大型店舗の強みを発揮して収益を上げ、一方で出退店の意思決定を迅速に行うことで、高い利益率を維持する

アミューズメント施設運営事業 事業戦略

(1) 大型複合商業施設内に継続出店

- ・イオングループなどが展開する大型ショッピングセンター内のテナントとして、豊富なノウハウをもとに大型店舗を出店し、相乗的な集客を実現する

(2) 大型面積・業態複合型のロードサイド店舗展開を加速

- ・SC型店舗は現在出店競争が厳しい
- ・SC型に準じたテナント構成を他社と組織するなどし、ロードサイド型店舗も開拓していく

(3) 徹底したスクラップ&ビルドによる収益確保

- ・経営効率を高めるために、採算性の低下した店舗は早期に閉鎖、あるいは売却を進める

3-4. アミューズメント施設運営事業 計画

今期は新規出店を例年以上に積極的に展開し、
事業成長を加速させる

アミューズメント施設店舗数推移

(単位:店)

	2005/3	2006/3	2007/3	2008/3計画
出 店	1	2	6	8
退 店	3	2	3	3
総店舗数	30	30	33	38

・2007年5月現在店舗内訳 SC型店舗 28店
ロードサイド型店舗 4店
その他 1店舗



「プラサカプコン佐賀店」

アミューズメント施設運営事業

(単位:百万円)

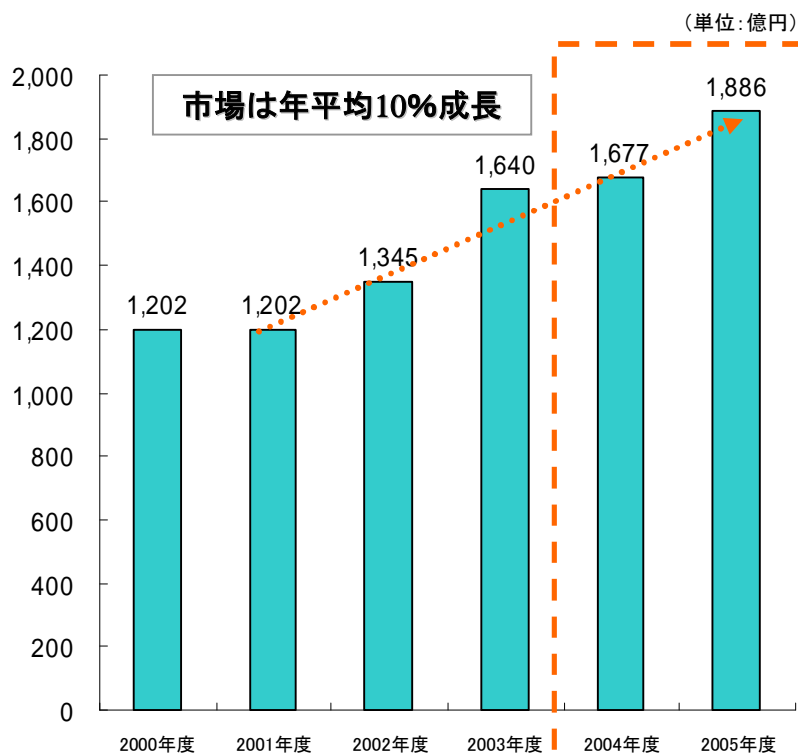
	2006/3	2007/3	2008/3計画	増減
売 上	11,568	13,043	15,800	2,757
営業利益率	21.1%	15.4%	15.2%	-0.2%
既存店売上前年比	100%	96%	101%	5.0%

4. 業務用機器販売事業

4-1. 業務用機器販売事業 市場分析

市場は成長を続けている。「プライズ」「メダル」ジャンルが市場の半数を占める一方で、カードゲーム機ジャンルが確立した

業務用機器市場規模



出所:「アミューズメント産業界の実態調査報告書」

機種別販売高推移

(単位:億円)

	2005/3	2006/3	構成比	売上増減率
プライズ	489	461	24.4%	-5.7%
メダル	370	460	24.4%	24.3%
専用筐体 ゲーム用 カード類	258	249	13.2%	-3.5%
基板・ソフト	55	115	6.1%	109.1%
メイキング	138	235	12.5%	70.3%
音楽ゲーム	195	193	10.2%	-1.0%
音楽ゲーム	33	34	1.8%	3.0%
その他	140	139	7.4%	-0.7%
合計	1,677	1,886	100.0%	-

出所:「アミューズメント産業界の実態調査報告書」

4-2. 業務用機器販売事業 戦略

前期は製品の不具合が発生し、業績は足踏み
事業体制の改善を進め、今後の成長への足固めを行う

業務用機器販売事業 事業戦略

- (1) 市場ニーズの高いジャンルであるプライズ・メダルゲームを中心に開発を推進
- (2) アミューズメント施設の店舗面積の拡大に対応し、メダルゲーム機では中型・大型のタイトル開発を進めていく
- (3) 家庭用ゲーム開発能力を活かせるビデオゲーム機も、継続的にタイトル投入
- (4) 安定的な成長のために、事業体制を再構築
 - ・当社タイトルの全てを統括する開発統括本部の下に、家庭用および業務用開発部門を組織し、家庭用と業務用の連動をはかる
 - ・業務用機器開発の品質管理を担当する「筐体品質管理部」を新設し、クオリティの底上げをはかる

4-3. 業務用機器販売事業 計画

事業体制の再構築を進める一方、機種ラインナップを充実させ、
安定的な成長軌道へ乗せる

ジャンル別製品ラインナップ

- ・ プライズゲーム機 計画 600台
- ・ メダルゲーム機 計画 800台
「ドンキーコング バナナキングダム」等数機種
・JAMMAショー人気機種ランキング メダル部門1位
- ・ 子供用カードゲーム機 レンタル台数 2,500台
ワンタメ・ミュージックチャンネルを引き続き展開
- ・ ビデオゲーム機 計画 9,500台



「ドンキーコングバナナキングダム」

(C) 2004 Nintendo DONKEY KONG JUNGLE BEAT
は任天堂の商標です。(C) CAPCOM CO., LTD. 2006
ALL RIGHTS RESERVED.

業務用機器販売事業

(単位: 百万円)

	2006/3	2007/3	2008/3計画	増減
売上	6,956	8,021	9,200	1,179
営業利益率	16.0%	17.1%	16.3%	-0.8%

5. コンテンツエクスパンション事業

5-1. コンテンツエキスパンション事業 戦略

当社プロパティとタイトル開発力を幅広く応用し、
採算性の高い効率的なビジネスを推進する

事業戦略

- ・積極的な事業展開による収益基盤の強化

パチンコ・パチスロ事業

- ・大手遊技機メーカーとの協業により、安定的な事業成長を図る
 - ・パチスロ機「鬼武者3」を発売(2005年3月期)したセガサミーグループをはじめ、他数社へとタイトルを供給
- ・2008/3期 計画タイトル
 - ・RODEO社製パチスロ「デビル メイ クライ 3」液晶表示基板の開発・販売
 - ・同機含めて5種を計画



「デビル メイ クライ 3」

©CAPCOM CO., LTD. 2005 ALL RIGHTS RESERVED.
/ILLUSTRATIONS : Kazuma Kaneko/ATLUS
/ ©Sammy ©RODEO

5-2. コンテンツエキスパンション事業 戦略

モバイルコンテンツ事業

- ・ 当社既存プロパティを携帯コンテンツとして最適化
ニンテンドーDS向け「逆転裁判4」のヒットを受け、モバイルコンテンツ版「逆転裁判」も人気が一層過熱
- ・ 他社プロパティの取得、配信を開始
韓国で200万DLを記録したタイトル「NOM2」の日本独占配信開始
- ・ 北米市場での展開を加速
LAにモバイル事業の子会社を設立し、海外展開は現地主導で推進
買収会社のライトユーザー向け人気タイトル開発力を発揮する
北米でのランキングは、2006年1－3月期の62位から、
2006年10－12月期で9位に急上昇 出所「Telephia's rankings of mobile game publishers」



“逆転裁判”

コンテンツエキスパンション事業 (パチンコ・パチスロ事業、モバイルコンテンツ事業合計)

(単位: 百万円)

	2006/3	2007/3	2008/3計画	増減
売上	5,742	7,102	9,000	1,898
営業利益率	41.1%	22.9%	27.8%	4.9%

6. その他事業

6. その他事業 戦略

当社ゲームコンテンツの水平展開における主軸として機能
映像・玩具・出版など多方面にコンテンツを活用

その他事業 事業戦略

- ・ワンコンテンツ・マルチユースの徹底

キャラクターコンテンツ事業

- ・映画、映像事業の強化
 - ・ライセンスアウトに留まらないより本格的な映画事業を展開
 - ・第一弾として、実写版「ストリートファイター」をジョイントベンチャー方式にて製作中
- ・自社出版事業の再構築
 - ・従来堅く収益を上げてきたゲーム攻略本市場が縮小中
ゲーム攻略情報は、書籍からネット検索へと急速に移行
 - ・前期に引き続き事業体制の見直しを進め、ライセンス出版を中心とした安定収益体制を目指す



「流星のロックマン」

© CAPCOM・小学館・ShoPro・テレビ東京

7. 2008年3月期 業績予想

2008年3月期 業績予想

コンシューマ用ゲームソフト事業は急拡大した前期の反動減となるが、他の事業での安定的な成長を実現することで、増収増益を見込む

(単位:百万円)

	2007/3	2008/3計画	増減
売上高	74,542	78,000	3,458
営業利益	9,602	10,000	398
経常利益	10,600	11,000	400
当期純利益	5,852	6,200	348

1株当たり予想当期純利益 109円82銭

配当 中間15円、期末15円の年間30円を予定

主要経営指標

為替前提 ドル:115円 1ユーロ:150円
(単位:百万円)

●経営成績

(単位:百万円)

	2006/3	2007/3	%	2008/3
売上高	70,253	74,542	106.1%	78,000
売上総利益	22,315	26,496	118.7%	29,000
利益率	31.8%	35.5%	-	37.2%
販売管理費	15,735	16,779	106.6%	19,000
営業利益	6,580	9,602	145.9%	10,000
利益率	9.4%	12.9%	-	12.8%
経常利益	7,016	10,600	151.1%	11,000
利益率	10.0%	14.2%	-	14.1%
当期純利益	6,941	5,852	84.3%	6,200
利益率	9.9%	7.9%	-	7.9%

●セグメント別売上 <事業種別>

(単位:百万円)

	2006/3	2007/3	%	2008/3
コンシューマ用ゲームソフト	42,718	43,813	102.6%	41,200
アミューズメント施設運営	11,568	13,043	112.8%	15,800
業務用機器販売	6,956	8,021	115.3%	9,200
コンテンツエキスパンション	5,742	7,102	123.7%	9,000
その他	3,268	2,561	78.4%	2,800
合計	70,253	74,542	106.1%	78,000

●セグメント別売上 <所在地別>

(単位:百万円)

	2006/3	2007/3	%	2008/3
日本	48,683	50,074	102.9%	53,300
北米	11,748	15,450	131.5%	16,100
欧州	9,105	8,090	88.9%	8,100
その他	717	927	129.3%	500
合計	70,253	74,542	106.1%	78,000

●広告宣伝

(単位:百万円)

	2006/3	2007/3	%	2008/3
単体	2,933	2,901	98.9%	3,200
連結	5,602	5,516	98.5%	5,400

●アミューズメント施設店舗数

(単位:店)

	2005/3	2006/3	2007/3	2008/3
連結	30	30	33	38

●設備投資

(単位:百万円)

	2006/3	2007/3	%	2008/3
単体	1,422	3,594	252.7%	3,600
連結	1,512	3,804	251.6%	3,700

●減価償却費

(単位:百万円)

	2006/3	2007/3	%	2008/3
単体	1,438	2,217	154.2%	2,900
連結	1,936	2,774	143.3%	3,300

●従業員数

(単位:人)

	2006/3	2007/3	%	2008/3
単体	1,028	1,196	116.3%	1,346
連結	1,212	1,320	108.9%	1,490

●開発投資額

(単位:百万円)

	2006/3	2007/3	%	2008/3
開発投資額	12,288	13,068	106.3%	16,500
内 研究開発費	1,864	1,828	98.1%	2,500

●ソフト出荷本数

(単位:千本)

		2005/3	2006/3	2007/3	2008/3 Plan
Playstation 2	タイトル数	40	51	46	23
	計	7,300	7,930	4,100	1,800
Playstation 3	タイトル数				5
	計				1,200
PSP	タイトル数	1	15	20	14
	計	150	1,600	2,700	1,800
Game Cube	タイトル数	5	2	1	
	計	2,000	800	300	
Wii	タイトル数			3	6
	計			100	2,200
Game Boy	タイトル数	7	2	1	
	計	3,400	1,500	500	
NintendoDS	タイトル数		4	14	14
	計		950	1,700	2,500
Xbox	タイトル数	7	12	2	
	計	250	580	100	
Xbox360	タイトル数		1	3	6
	計		5	2,700	2,000
PCその他	タイトル数	11	1	0	6
	計	400	35	0	500
合計	タイトル数	71	88	90	74
	計	13,500	13,400	12,200	12,000

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。