

CAPCOM

カプコン アニュアルレポート 2011年3月期

ANNUAL REPORT

2011

Connected to Fun



「遊文化をクリエイトする 感性開発企業・カプコン」

当社は、ゲームというエンターテインメントを通じて「遊文化」をクリエイトし、多くの人に「感動」を与えるソフト開発をメインとする「感性開発企業」を基本理念としています。

オリジナルコンテンツを創出する世界有数の開発力を強みとして世界中で数多くの作品を展開してきました。

今やゲームコンテンツは世界中で老若男女に生まれ、モバイルコンテンツを街で気軽に楽しむ姿やオンラインゲームで遠く離れた人と一緒にプレイする風景も日常的になりました。さらに、ゲームコンテンツは、キャラクターやストーリー、世界観、音楽など、多彩な要素の一つひとつがクリエイティビティの高いメディア芸術作品であり、ハリウッド映画やアニメ、出版物などに幅広く活用され、人々を魅了しています。

このように日常に浸透し、ますます拡大するエンターテインメント産業において、当社は今後もオリジナリティあふれるコンテンツを次々と創り出し、その高い開発力で世界から賞賛を集めるユニークな企業となることを目指します。





編集方針

当レポートは、個人投資家から機関投資家までの幅広い読者を対象に、当社の経営方針や事業戦略の理解に役立つコミュニケーションツールと位置づけ、自社の業績だけでなく、ゲームおよびエンターテインメント市場のトレンドを理解できるように工夫しています。さらに、投資家の関心に応じて、財務分析やガバナンスなどの情報も強化しています。

編集にあたっては、写真や図表を豊富に用いてできる限り視覚的に内容が理解できるように心がけました。

目的別検索用インデックス

業績について知りたい方は

P3~6、P9~10、P13~14(Q1、Q2)、P29~40、P55~82

経営環境や市場の動向を知りたい方は

P9、P13~14(Q1、Q2)、P29~40

経営戦略を知りたい方は

P12、P14~18、P19~26

事業内容を知りたい方は

P7~10、P29~40

ゲームソフト販売実績を知りたい方は

P5(下)、P7、P11、P26、P29~34

開発について知りたい方は

P19~28

別冊:最新開発レポート

- 3 連結業績指標11年間サマリー
- 5 主な業績指標と解説
- 7 事業内容
- 9 事業セグメント別ハイライト
- 11 ヒット作品介绍

12 株主の皆様へ (CEO、COOから)

13 CEOが語る業績総括と中期経営目標



19 COOが語る カプコンの成長戦略

21 成長戦略① マーケット戦略

全世界でオンライン・モバイル事業を強化

23 成長戦略② 開発戦略

効率的な開発体制で、人気シリーズを継続的に投入

25 成長戦略③ メディア戦略

ワンコンテンツ・マルチユースの領域を拡大

27 対談:アナリストの視点から見るカプコンの成長戦略



29 事業の概況と今後の見通し

29 コンシューマ・オンラインゲーム事業

32 モバイルコンテンツ事業

35 アミューズメント施設事業

37 アミューズメント機器事業

39 その他事業



41 コーポレート・ガバナンス

41 対談:社外取締役の視点から見るカプコンのガバナンス

43 コーポレート・ガバナンスの体制と取り組み

47 IR活動

48 リスクマネジメント

50 ゲームソフト会社としての社会的責任

51 役員紹介



53 財務セクション

54 CFOが語る財務戦略~開発投資と資金調達~

55 財務の状況

59 連結貸借対照表

61 連結損益計算書/連結包括利益計算書

62 連結株主資本等変動計算書

63 連結キャッシュ・フロー計算書

64 連結財務諸表注記

83 和文アニュアルレポートの作成と監査上の位置付けについて

84 会社概要

85 株式情報

86 沿革

別冊 最新開発レポート2011

Work Hard, Play Harder



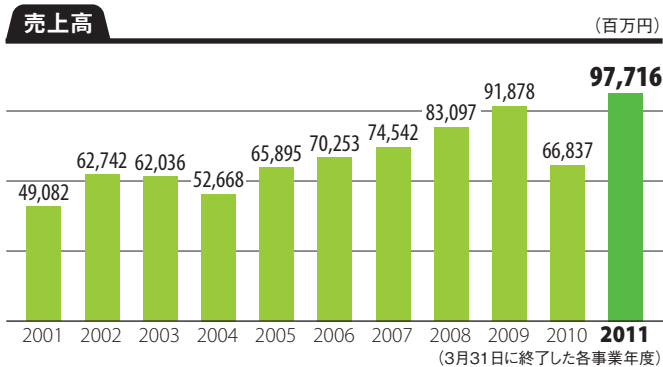
主な業績指標

会計年度	2001	2002	2003	2004	2005
単位：百万円					
売上高	¥ 49,082	¥ 62,742	¥ 62,036	¥ 52,668	¥ 65,895
営業利益	7,155	9,727	6,680	1,402	7,752
税金等調整前当期純利益(純損失)	7,126	7,420	(30,049)	(6,900)	7,006
当期純利益(純損失)	6,007	4,912	(19,598)	(9,158)	3,622
減価償却費	2,411	2,172	2,202	2,081	2,101
資本的支出	2,938	4,181	2,289	4,678	1,665
研究開発費	1,461	1,067	1,151	1,124	1,323
単位：百万円					
総資産額	¥ 113,493	¥ 128,512	¥ 106,648	¥ 93,096	¥ 106,361
純資産額	62,965	68,233	42,888	31,854	32,491
ネットキャッシュ	(11,184)	(11,132)	(14,894)	(16,957)	(12,948)
単位：百万円					
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 3,652	¥ 3,315	¥ 3,635	¥ 5,577	¥ 7,977
投資活動によるキャッシュ・フロー	(4,547)	(3,066)	(2,329)	(5,011)	(1,099)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(1,768)	8,589	(2,000)	(395)	6,251
現金及び現金同等物の期中増減額	(1,763)	9,519	(1,555)	(1,313)	13,406
現金及び現金同等物の期末残高	25,675	35,000	33,444	32,131	45,538
単位：円					
1株当たり当期純利益(純損失)	¥ 109.90	¥ 84.21	¥ (338.01)	¥ (160.91)	¥ 63.37
1株当たり配当額	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00
1株当たり純資産額	1,081.62	1,168.51	753.47	559.66	589.99
財務指標					
営業利益率(%)	14.6	15.5	10.8	2.7	11.7
株主資本利益率(ROE)(%)	10.5	7.5	—	—	11.3
総資産利益率(ROA)(%)	5.4	4.1	—	—	3.6
自己資本比率(%)	55.5	53.1	40.2	34.2	30.5
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)	8.7	14.2	14.6	20.3	30.0
負債比率(%)	80.2	88.3	148.8	192.4	227.9
株価収益率(倍)	32.8	41.2	—	—	16.5
株式情報					
発行済み株式総数(千株)	58,308	58,435	58,435	58,435	58,435
外国人持ち株比率(%)	27.12	25.91	16.85	16.59	14.79
コンシューマ・オンラインゲーム事業売上高 ^{※1,2}					
単位：百万円					
コンシューマ・オンラインゲーム事業	31,727	47,769	48,090	33,949	39,985
ゲーム販売					
単位：千本					
総販売本数	11,100	15,000	16,300	11,600	13,500
主要タイトル販売本数	鬼武者 1,350	デビル メイ クライ 2,070	デビル メイ クライ 2 1,400	ロックマンエグゼ 4 950	バイオハザード4 (GC) 1,230
	ディノクライシス 2 1,230	鬼武者2 1,070	バイオハザード 0 1,130	鬼武者3 630	デビル メイ クライ 3 1,100
	ブレスオブファイア IV 460	機動戦士ガンダム 連邦VS.ジオン 890	ロックマンエグゼ 3 850	バイオハザード アウトブレイク 430	バイオハザード アウトブレイク 820

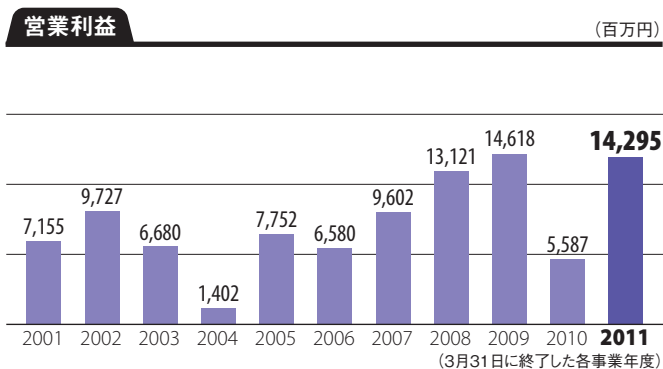
※1 現「コンシューマ・オンラインゲーム事業」は、2009年3月期以前は「コンシューマ用ゲームソフト事業」として開示しております。 ※2 2011年3月期より事業セグメント区分変更のため、2009年3月期以前の一部数字を簡便的に組替えて算出しております。

株式会社カプコンおよび連結子会社 3月31日に終了した各事業年度

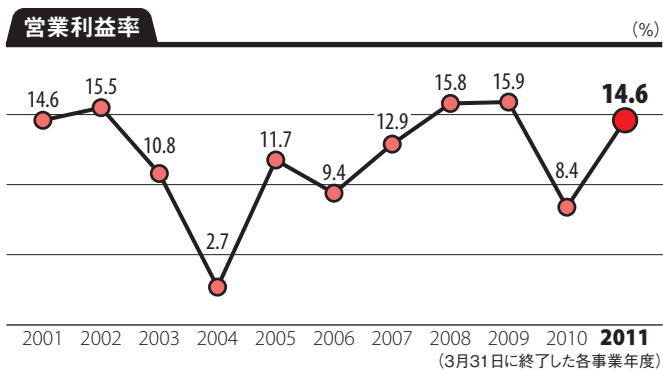
2006	2007	2008	2009	2010	2011	2011
単位：百万円					単位：千米ドル	
¥ 70,253	¥ 74,542	¥ 83,097	¥ 91,878	¥ 66,837	¥ 97,716	\$ 1,177,306
6,580	9,602	13,121	14,618	5,587	14,295	172,229
6,912	9,986	11,962	12,448	1,124	10,807	130,205
6,941	5,852	7,807	8,063	2,167	7,750	93,384
1,936	2,774	3,393	4,143	3,368	3,315	39,946
1,600	4,495	4,503	2,906	2,205	2,758	33,229
1,864	1,828	2,972	2,329	2,125	2,924	35,232
単位：百万円					単位：千米ドル	
¥ 98,457	¥ 91,478	¥ 93,606	¥ 106,210	¥ 86,621	¥ 90,408	\$ 1,089,260
39,464	45,144	53,660	59,349	53,956	58,007	698,887
(678)	9,200	13,061	7,378	12,299	27,655	333,200
単位：百万円					単位：千米ドル	
¥ 13,921	¥ 16,063	¥ 7,452	¥ (551)	¥ 14,320	¥ 22,392	\$ 269,791
(1,779)	(6,715)	(3,374)	(2,715)	(1,618)	(2,046)	(24,659)
(18,259)	(15,206)	(2,448)	(342)	(10,747)	(12,919)	(155,652)
(4,885)	(5,654)	(2,256)	(4,454)	1,203	5,196	62,603
40,652	35,020	32,763	28,611	29,815	35,011	421,824
単位：円					単位：米ドル	
¥ 125.19	¥ 107.52	¥ 132.90	¥ 130.98	¥ 35.71	¥ 131.18	\$ 1.58
20.00	30.00	30.00	35.00	35.00	40.00	0.48
716.91	799.35	881.31	961.38	913.18	981.76	11.83
9.4	12.9	15.8	15.9	8.4	14.6	
19.3	13.8	15.8	14.3	3.8	13.8	
6.8	6.2	8.4	8.1	2.3	8.8	
40.1	49.3	57.3	55.9	62.3	64.2	
82.6	237.3	103.7	—	86.9	155.8	
149.4	102.8	74.4	79.0	60.5	55.9	
9.7	15.7	25.6	13.3	49.5	12.1	
58,435	62,269	66,719	67,394	67,723	67,723	
23.35	32.60	27.72	33.73	24.22	22.17	
単位：百万円					単位：千米ドル	
42,718	43,813	51,679	62,892	43,702	70,269	846,620
単位：千本						
13,400	12,200	15,600	17,300	12,500	20,500	
バイオハザード4 (PS2) 1,810	ロスト プラネット 1,370	デビル メイ クライ 4 2,320	バイオハザード5 4,400	モンスターハンター ポータブル 2nd G 1,350	モンスターハンター ポータブル 3rd 4,600	
新 鬼武者 640	デッドライジング 1,220	バイオハザード4 Wii edition (Wii) 1,300	ストリート ファイターIV 2,500	モンスターハンター 3 (トライ) 1,150	デッドライジング2 2,200	
モンスターハンター ポータブル 610	モンスターハンター ポータブル 2nd 1,220	バイオハザード アンブレラ・クロニクルズ 1,060	モンスターハンター ポータブル 2nd G 2,200	バイオハザード5 950	マーガール VS. カプコン 3 2,000	



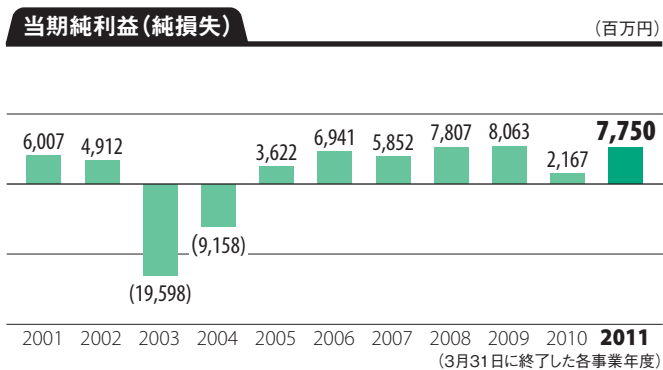
2003年3月期から2004年3月期にかけて実施した構造改革により、それまでヒット作の有無で大きく変動していた売上高は2005年3月期以降、安定成長を遂げるようになりました。これは、主にコンシューマ・オンラインゲーム事業の改革において、採算性の高いソフトおよび人気シリーズの続編を毎期発売できる効率的な開発体制を構築したことによるものです。直近の2011年3月期は、5作品のミリオンタイトルを輩出したことなどにより、過去最高の売上高となりました。



売上高と同様、それまでヒット作の有無で変動していた営業利益は構造改革によって安定成長を遂げるようになりました。ただし、利益への貢献は売上高より2年遅れて2007年3月期以降となりました。これは、ゲームソフトの開発には通常2～3年を必要としており、改革後の新しい開発体制において、収益性の高いタイトルラインナップを編成するまで2年を要したことによるものです。直近の2011年3月期は、収益性の高いミリオンタイトルを5作品輩出したことなどにより、大幅な増益となりました。



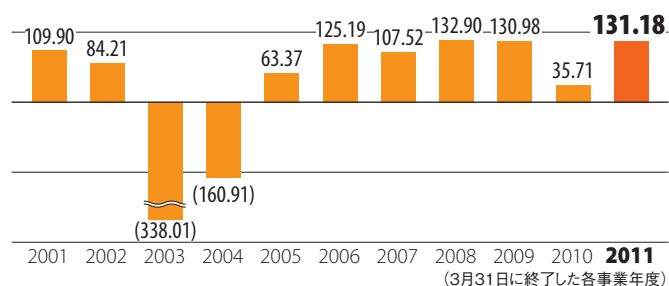
営業利益率は、売上高の約70%を占めるコンシューマ・オンラインゲーム事業の収益動向に依存しています。営業利益と同様、2007年3月期以降は効率的な開発体制の確立により、着実に利益率を改善してきました。2010年3月期は、主要ソフトの戦略的な発売延期による減収減益のため、営業利益率は悪化しました。直近の2011年3月期は、大型タイトルのヒットによる増収増益のため、営業利益率も過年度の水準に回復しました。



2003年3月期および2004年3月期は、構造改革の実施に伴い、土地建物等の評価損や開発中止損に加え、貸倒引当金繰入額などの特別損失を計上し、大幅な赤字となりました。2010年3月期は、移転価格税制に関する日米税務当局の合意により過年度法人税等還付額等を計上したものの、遊技機向け関連機器事業に係る開発体制等の見直しにより事業再構築費用が発生したことに伴い、大幅な減益となりました。なお、2011年3月期は、過去最高の売上高により、為替差損および事業再編損などを計上しましたが、大幅な増益となりました。

1株当たり当期純利益(純損失)

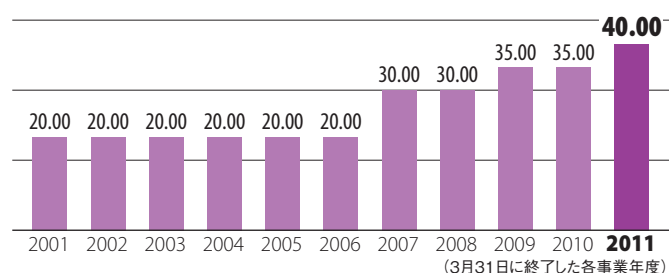
(円)



2001年3月期は、当期純利益の減少に加え、株式分割を行ったことにより、1株当たり当期純利益は大きく減少しました。また、2002年3月期から2009年3月期までは、当期純利益の増減にほぼ連動していますが、転換社債の転換に伴う株式数の増加によって若干影響を受けています。2010年3月期以降は、自己株式を取得しているものの、概ね当期純利益の増減に連動しています。

1株当たり配当額

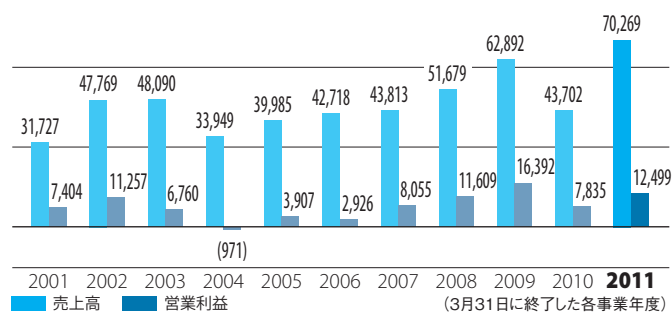
(円)



当社は安定配当の継続を基本方針としており、1998年3月期から2006年3月期まで1株当たり20円を配当しました。2007年3月期以降は構造改革が奏功し、安定した収益基盤を確立したことも踏まえ、1株当たり30円へ増配しました。さらに、2009年3月期からは35円とし、2011年3月期は過去最高の売上高を更新するとともに、直近の業績予想を上回ったことを鑑み、普通配当を5円増配し、1株当たりの配当金を年間合計で40円としました。

コンシューマ・オンラインゲーム事業売上高・営業利益

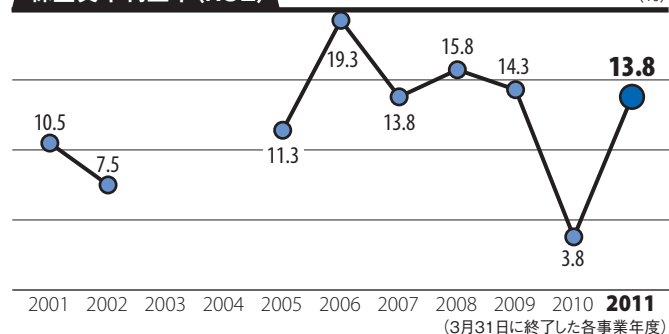
(百万円)



当社売上の約70%を占める基幹事業です。ヒット作の有無で収益が大きく変動する事業特性により、これまで業績は乱高下を繰り返していましたが、2003年3月期からの構造改革において、2段階承認制度や開発共通エンジンの導入により、開発工程を効率化し採算性を改善しました。その結果、2006年3月期以降は、安定的にミリオンヒットを3タイトル以上輩出し、3期連続の増収増益となりました。なお、2010年3月期は、主要ソフトの戦略的な発売延期により一時的に落ち込みましたが、2011年3月期は再び複数のミリオンヒットを創出し、売上高は過去最高となりました。

株主資本利益率(ROE)

(%)



2003年3月期および2004年3月期は構造改革の実施に伴い、大幅な赤字を計上したためマイナス値となりました。2005年3月期以降は、純資産額が利益剰余金や転換社債の転換等による資本金等の増加により増大したものの、当期純利益の安定成長により、14%前後で推移しました。なお、2010年3月期は大型タイトルの発売延期による当期純利益の減少により、一時的に低下したものの、2011年3月期は過年度の水準に回復しました。

オリジナルコンテンツを核に シナジーを生む5つの事業を展開

オリジナルコンテンツを創出する世界有数の開発力は当社のコア・コンピタンスであり、これを活かして魅力的なゲームを開発するコンシューマ・オンラインゲーム事業およびモバイルコンテンツ事業は当社の成長を牽引する主力事業です。

そのほか、オリジナルコンテンツを遊技機やアーケードゲーム機に展開するアミューズメント機器事業。「プラサカプコン」を運営するアミューズメント施設事業。さらにゲームコンテンツを多メディアに展開するライセンスビジネスを中心とした、その他事業。

これら5つの事業のシナジーでカプコンの事業活動は成り立っています。

● 2011年3月期 5本のミリオンタイトルを輩出

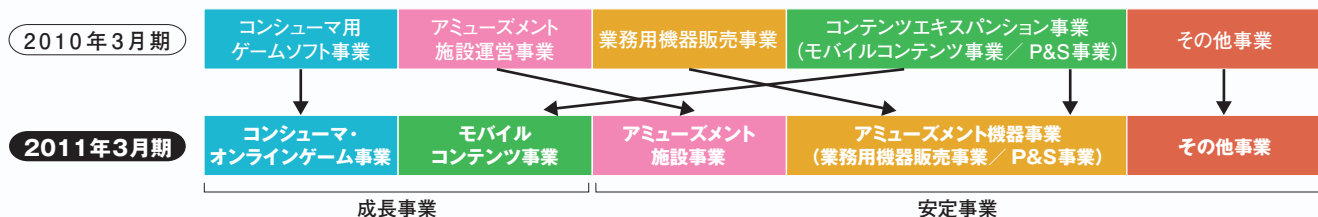
「モンスターハンターポータブル 3rd」	460万本
「デッドライジング2」	220万本
「MARVEL VS. CAPCOM 3 Fate of Two Worlds」	200万本
「スーパーストリートファイター IV」	160万本
「ロスト プラネット 2」	150万本



※ タイトル数と販売本数は2011年3月末時点

2010年4月に事業セグメント変更を実施 ~オンライン・モバイルの成長を加速~

事業環境の変化に伴い、当期から事業セグメントの区分を変更しました。「モバイルコンテンツ事業」を旧「コンテンツエキスパンション事業」から独立させ、また「業務用機器販売事業」と「パチンコ&パチスロ(P&S)事業」を統合しました。当社では「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、成長を牽引する主力事業と位置付け、経営資源の集中によって成長を加速します。



コンシューマ・オンラインゲーム事業



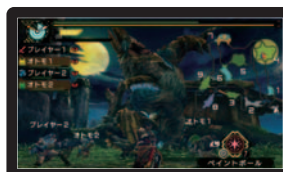
売上高構成比



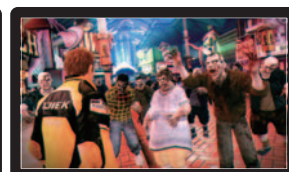
71.9%

家庭用ゲームソフトを開発・販売するとともに、PCオンラインゲームの開発・運営を行っています。当社売上の約70%を占める中核事業として経営資源を集中させ、多様なユーザーニーズに対応するゲームを開発しています。アクションゲームやアドベンチャーゲームを得意とし、創造性あふれる多くのミリオンタイトルを生み出しています。

商品構成



『モンスターハンターポータブル 3rd』



『デッドライジング2』

モバイルコンテンツ事業

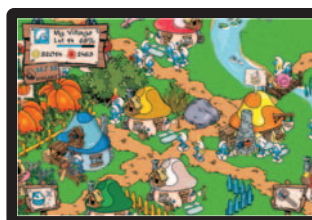


売上高構成比



4.1%

携帯電話向けゲームを開発・配信しています。成長余力の高いモバイルコンテンツ市場において、スマートフォンやタブレット型端末など多様化する端末へ柔軟に対応し、当社のブランドタイトルおよび他社ライセンスゲームを積極的に投入することで収益の拡大を図ります。



『スマーフ・ビレッジ』

© Peyo - 2010 - Licensed through Lafag Belgium - www.smurf.com.
All game code ©2011 Beeline Interactive, Inc.



『モンハン日記
モバイルアイルー村』

アミューズメント施設事業

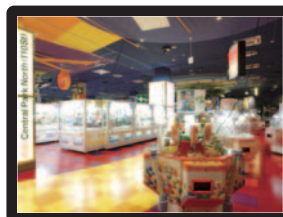


売上高構成比



11.9%

国内でアミューズメント施設「プラサカブコン」を運営しています。主に大型複合商業施設に出店し、各種イベントを開催してファミリー層や女性層を集客するとともに、スクラップ&ビルドの徹底による効率的な店舗運営を実践しています。



プラサカブコン草津店



プラサカブコン石巻店

アミューズメント機器事業



売上高構成比



8.1%

家庭用ゲームのコンテンツを活用する2つのビジネスを展開しています。パチンコ&パチスロ事業では、遊技機向け筐体および液晶表示基板、ソフトウェアを開発・製造・販売しています。業務用機器販売事業では、アミューズメント施設向けに業務用ゲーム機器を開発・製造・販売しており、事業間のシナジー効果を創出しています。

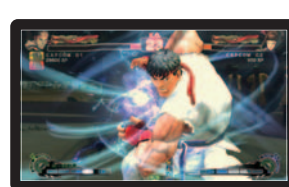


『戦国BASARA2』



『新鬼武者』

©CAPCOM CO., LTD.
ALL RIGHTS RESERVED.
©Sammy
©RODEO



『スーパーストリートファイターIV
アーケードエディション』

その他事業

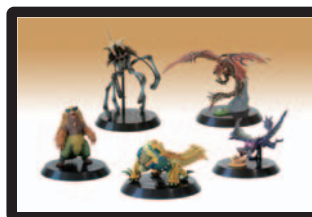


売上高構成比



4.0%

ゲームコンテンツを多メディアに展開するワンコンテンツ・マルチユース戦略に基づき、多彩な版權ビジネスを推進しています。ゲームの攻略本・設定集などの出版事業、音楽CD・キャラクターグッズなどを展開するライセンス事業に加えて、映画化・アニメ化にも注力しています。



キャラクターグッズ



書籍

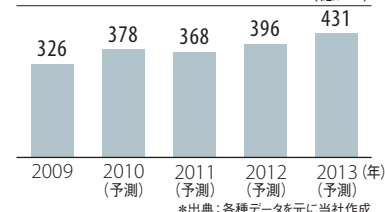
市場環境

コンシューマ・オンラインゲーム事業



- ゲーム機の普及一巡による年間販売台数の減少や平均単価の低下等により、家庭用ゲームソフト(パッケージ)市場は端境期が継続
- オンラインネットワークを通じたデジタル配信など、販売形態が多様化
- PCオンラインゲーム市場もアジア地域を中心に順調に拡大、将来的には家庭用ゲームソフト市場に並ぶ規模まで成長の見込み

コンシューマ・PCオンライン市場規模推移 (億ドル)



モバイルコンテンツ事業



- スマートフォンの普及やタブレット型端末の世界的な普及により、市場は急速に成長
- App Storeなどのグローバルな配信システムの整備により、新興国等の新たな地域でゲームユーザー層を開拓
- 友人間のコミュニケーション機能を付加したソーシャルゲームの人気により、新規ライトゲームユーザー層が増加

モバイルコンテンツ市場規模推移 (百万ドル)

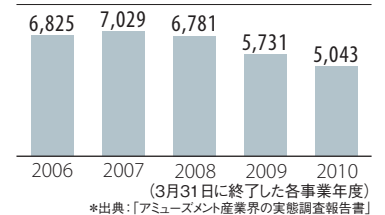


アミューズメント施設事業



- 国内景気の低迷や単筆もり消費の影響などにより来場客数が減少するとともに、市場規模も3年連続で縮小
- 大手ゲームセンター運営会社の店舗数の削減が進み、総店舗数も年々減少傾向
- 東日本大震災の影響による消費マインドの委縮や計画停電への対応が予想されるものの、「安・近・短」のレジャーが活発化することも期待

アミューズメント施設市場規模推移 (億円)

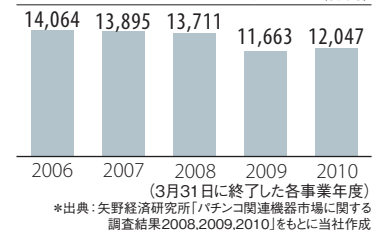


アミューズメント機器事業



- 遊技機市場はパチンコ機での射幸性の高い機種での登場による販売単価の上昇等で4年ぶりに増加
- 業務用ゲーム機市場は景気低迷の影響による施設オペレーターの設備投資抑制により、引き続き市場は縮小
- 両市場とも震災の影響により先行きは不透明なものの、「安・近・短」のレジャー活発化に期待

遊技機市場規模(新台販売額)の推移 (億円)

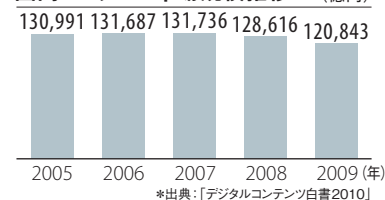


その他事業



- 世界のコンテンツ産業の市場規模は130兆円、日本国内では約12兆円となり、アメリカに次ぐ世界第2位
- 国内の映画・映像および出版市場規模は約10兆円となり、堅調に推移。今後の成長の鍵は海外展開

国内コンテンツ市場規模推移 (億円)

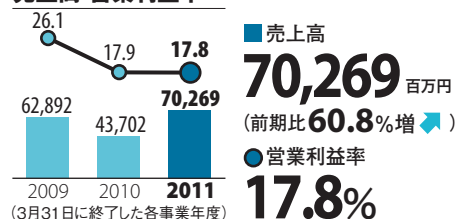


カプコンの強みと戦略

- ワンコンテンツ・マルチユース展開の鍵となる「グローバルで通用する知的財産」を多数保有
- オリジナルコンテンツを生み出す開発力と、異機種間の開発を共通化する世界でも最先端の開発統合環境「MTフレームワーク」を保有
- 市場特性や商習慣を理解した現地販売体制など、「海外展開力」を保有

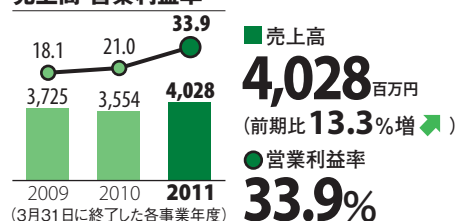
当期の概況

- 国内で主力ソフト『モンスターハンターポータブル 3rd』がPSP向けソフトとして業界最速で460万本を達成
- 海外市場をターゲットとした『デッドライジング2』、『MARVEL VS. CAPCOM 3 Fate of Two Worlds』など4作品がミリオンセールズを記録
- オンラインゲーム『モンスターハンター フロンティア オンライン』もPC版、Xbox 360版ともに好調裡に推移

売上高・営業利益率^{※1,2}

- セカンドブランド「ビーライン」を用いてスマートフォン向けSNSゲームをグローバルで配信し、従来のカプコンユーザーと異なるライトユーザー層を獲得
- カプコンブランドでは、家庭用ゲームソフトで培ったノウハウやコンテンツを有効に活用し、人気の家庭用ゲームを携帯端末へ積極的に配信

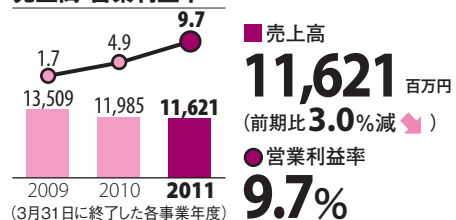
- iPhone等の新型端末向けに『ストリートファイターIV』や『ゴーストトリック』など、人気コンテンツを積極的に配信
- 海外でスマートフォン向けSNSゲーム『スマーフ・ビレッジ』や『ゾンビカフェ』等3タイトルが合計で1,500万ダウンロードを達成
- 海外SNSゲーム市場におけるコンテンツメーカーとして先駆者の地位を獲得したことにより、今後のビジネス展開の基盤を確立

売上高・営業利益率^{※2}

- 長期的に安定した来客数を確保できるSC型・大型店舗への出店に特化
- お客様に支持される売り場を企画・運営する体制を構築
- 投資効率を重視したスクラップ&ビルドの徹底により、同業他社の中では比較的収益性の高い事業を展開

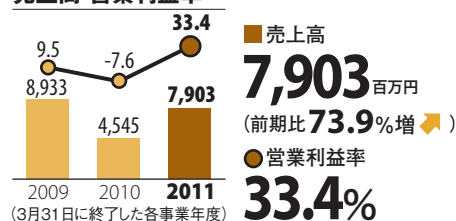
- 女性、ファミリーや高齢者など客層の拡大を図るとともに、投資抑制やコストの削減等、市場環境に対応した効率的な店舗運営により、既存店の売上高が前年対比99%まで回復
- 東日本大震災により、東北・関東地方の10店舗が建屋の損傷、浸水や設備の破損などの被害を受け営業を停止(2011年4月末時点で全店舗の営業が再開)

売上高・営業利益率



- 自社で保有する豊富なコンテンツを活用し、新たな収益源を確保
- P&S事業では、家庭用ゲームソフト事業で培った開発力を駆使し、自社・他社コンテンツを活用した機種開発が可能
- 業務用機器販売事業では、家庭用ゲームソフトの開発力を活かし、対戦格闘ゲーム等の人気コンテンツを投入

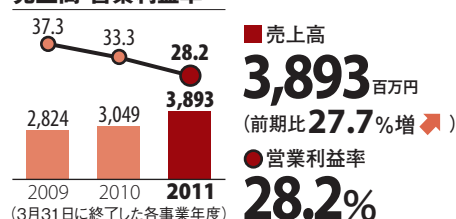
- P&S事業では、自社筐体『戦国BASARA2』が16,000台を販売するとともに、受託筐体『新鬼武者』のレポート販売も息の長い売れ行きで好調に推移
- 業務用機器販売事業ではビデオゲーム機『スーパーストリートファイターIV アーケードエディション』が安定した人気により手堅い売れ行き

売上高・営業利益率^{※2}

- 自社で保有する豊富なコンテンツを多面的に活用(ワンコンテンツ・マルチユース)することで、コンシューマ・オンラインゲーム事業との高い相乗効果を創出
- 特に映像分野において、メディア展開がもたらす高い露出効果でブランド価値を向上させ、ゲームソフトの販売拡大につながるサイクルを形成

- ワンコンテンツ・マルチユース戦略に基づき、家庭用ゲームの販売と連動した事業横断的な展開を実施することにより、自社コンテンツのブランド力強化と収益を最大化
- 自社で創出したオリジナルコンテンツを活用したハリウッド映画化を推進
- 『モンスターハンターポータブル 3rd』の販売数量を最大化するため、各種コラボレーションやTVアニメ、コミック等の様々なメディア展開を実施

売上高・営業利益率



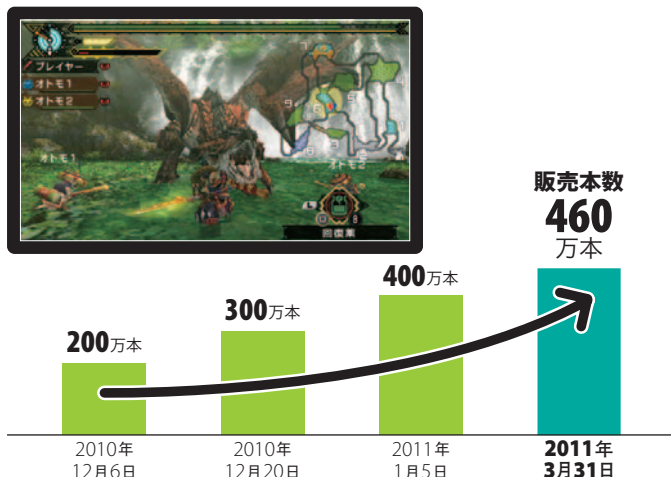
※1 現「コンシューマ・オンラインゲーム事業」は、2009年3月期は「コンシューマ用ゲームソフト事業」として開示しております。
 ※2 2011年3月期より事業セグメント区分変更のため、2009年3月期以前の数字を簡便的に組替えて算出しております。

史上空前のブームを巻き起こす 『モンスターハンターポータブル 3rd』



PSP用ソフト史上最速、発売1ヵ月で400万本を販売

2010年12月1日に発売した「モンスターハンター」シリーズの最新作『モンスターハンターポータブル 3rd』（PSP向け）（以下『MHP 3rd』）は、プレイヤー同士のコミュニケーションが話題となり、発売直後は店頭で品切れが続出するほどの人気となりました。前作『モンスターハンターポータブル 2nd G』は販売本数400万本に達するまでに約2年半を要しましたが、『MHP 3rd』はわずか1ヵ月で到達。シリーズ累計販売本数も1,800万本を突破しました（2011年3月末時点）。2011年3月末時点では460万本と好調に販売数を伸ばし続け、国内PSP向けゲームソフトとして史上最高の販売記録を更新中です。



ヒットの仕掛け

1 コミュニケーションを生み出す、新たな遊びのスタイルを提案



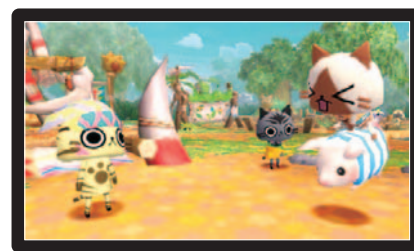
「モンスターハンター」シリーズの特長は、「上級者と初心者と一緒に楽しめる＝ゲームが得意でない人でも気軽に始められる」こと。初心者がモンスターを倒せなくても、一緒に遊んでいる仲間の協力によりモンスターを討伐することができるため、仲間同士で集まり、声を掛け合いながら遊ぶという新たな遊びのスタイルを確立しました。その人気は芸能界やスポーツ界にもおよび、様々な著名人にも愛好されています。

2 異業種とのコラボレーションにより期待感を演出



『MHP 3rd』では新規ユーザー獲得のため、株式会社ユニクロと協力したオリジナルTシャツの販売をはじめ、異業種との提携を推進しています。長野県渋温泉では、ゲームにちなんだ造作物の設置や街一面の垂れ幕展開など、組合の支援により、ゲームの舞台である「ユクモ村」を再現しました。当地へはラッピング電車も運行し、閑散期ながら1万人以上が訪れました。

3 女性を中心とした新規ユーザーの支持を獲得



『MHP 3rd』発売の約4ヵ月前に、シリーズを代表するキャラクター「アイルー」を主役にしたスピンオフ作品『モンハン日記 ぽかぽかアイルー村』（PSP向け）を発売しました。ほのぼのとした世界観や愛らしいキャラクターデザインが女性を中心とした新規ユーザーからの支持を集め、『MHP 3rd』の購入者層の拡大に貢献しました。

「モンスターハンター」シリーズのマルチユース展開

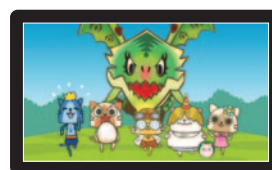
ワンコンテンツ・マルチユース戦略に基づき、家庭用ゲーム機だけでなく、パソコンや携帯電話といった多彩なプラットフォームにコンテンツを配信するとともに、キャラクターグッズ、コンサート、攻略本など様々なメディアで「モンスターハンター」の世界を展開しています。



モバイルゲーム



オーケストラコンサート



TVアニメ
©2010 CAPCOM/GENEON UNIVERSAL



サウンドトラック

「オンライン」「モバイル」という成長分野に注力し、さらなる成長を目指します。

2010年の世界経済は、各国で失業率が高止まるなど引き続き深刻な状況ですが、先進国の大規模な金融緩和など景気刺激策の効果により、非常に緩やかながらも回復しつつあります。

また、日本経済は、一進一退ながら景気は回復の兆しがあるものの、東日本大震災により未曾有の国難ともいべき事態に直面しました。

当業界におきましては、スマートフォン等で楽しめるソーシャルゲームが急成長するとともに、PCオンラインやダウンロードビジネスの伸長などにより、2010年のゲーム市場は448億ドル(前年比4.9%増)と新たな拡大期を迎えています。特に、モバイルやオンラインは製造原価の概念がなくなることで収益性が格段に高まるなど、ビジネス構造が根本的に変わります。したがって、これら戦略の巧拙が企業成長の重要な鍵となっています。

このような状況下、当社は中期経営目標を達成するため、「オンライン事業の強化」、「開発ラインナップの拡充」、「ファンコンテンツ・マルチユース展開の拡充」の3つの成長戦略を推進しています。

とりわけ、オンライン事業では、「PCオンラインゲームのアジア展開の

強化」や「スマートフォン・SNS向けゲームのタイトル数増加」、「家庭用ゲームにおけるダウンロードコンテンツの充実」に取り組むとともに、組織面では、縦割りであったコンシューマ、モバイル、オンラインの各開発組織を統合し、全ハードに対応する新たなマルチプラットフォーム開発体制に変更しました。

その結果、オンライン事業では当期に早くも130億円(前期比18.2%増)を売り上げるとともに、海外ソーシャルゲーム市場で国内企業に先駆けて成功を収めています。(詳細はP21「成長戦略①」参照)

なお、震災の影響に関しては、アミューズメント施設10店舗が建屋損傷や設置機器の破損などにより損害を被り休業に追い込まれましたが、4月には全店舗再開に漕ぎ着けるなど、影響は比較的軽微に留まりました。

当社はこれら成長戦略に経営資源の90%を投下することで、中期経営目標である①「営業利益率15%以上」、②「売上高5,000億円、営業利益750億円(2011年3月期から2015年3月期までの5年間累計)」を達成してまいります。

代表取締役会長
最高経営責任者(CEO)

辻 正

代表取締役社長
最高執行責任者(COO)

辻本春弘



過去最高の売上高でV字回復を達成。ゲーム市場の急激な変化をチャンスにし、更なる成長を果たすために、第2次構造改革を実施しました。



ここでは、この1年間、投資家の皆様との面談において、特に議論の中心となった当期の概況、中期経営目標・戦略、構造改革の進捗、財務・配当政策などに関してQ&A方式でお答えします。当社経営に関してご理解を深めていただければ幸いです。なお、重要なポイントに絞ってご説明しますので、詳細は文中でご案内する他ページをご参照願います。

代表取締役会長 最高経営責任者(CEO)

辻本 憲三

市場環境と業績説明

Q1 2011年3月期は過去最高の売上高と好調な業績でしたが、その要因を教えてください。

A1 課題であった開発・販売戦略が成功し、5つのミリオンタイトルを輩出。ほぼすべての事業で増収増益を達成できました。

1. ゲームを取り巻く市場環境

昨今のプラットフォームの拡大により、当社を取り巻くゲーム市場の定義も変化しています。これまでの家庭用ゲームソフト(パッケージ)に加え、コンテンツを活用できるPCオンラインやモバイルコンテンツ、家庭用ゲームのデジタルダウンロードを含めたマーケットをゲーム市場と位置付けています。2010年の新ゲーム市場は、448億ドル(前年比4.9%増)と順調に伸びています(図表1参照)。これは、①パッケージ市場が、次世代機の発売前(端境期)のため、ゲームソフトの販売本数および平均販売単価が低下し、減少しているものの、②PCオンラインやモバイル市場などが、端末の世界的な普及により急伸していること、などによるものです。

2. 増収増益の要因

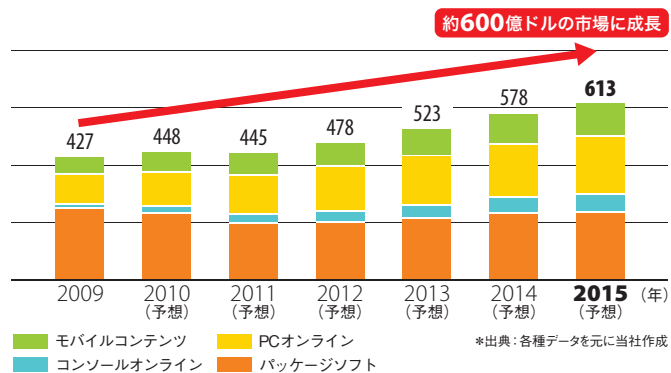
このような状況下、当社の業績は、売上高は過去最高の977億16百万円(前期比46.2%増)、営業利益142億95百万円(前期比155.8%増)、経常利益128億61百万円(前期比132.6%増)、当期純利益77億50百万円(前期比257.6%増)となりました。

増収増益の要因は大きく2つあります。1つは主力のコンシューマ・オンラインゲーム事業において、軟調な市場環境下ながら、『モンスターハンターポータブル 3rd』を筆頭に5作品のミリオンタイトルを輩出し、過去最高の2,050万本を販売できたことです。もう1つは、その他のほぼ全ての事業(震災の影響のあったアミューズメント施設事業は除く)においても、昨年から実施している成長戦略と構造改革の効果が顕在化してきたことです。いずれも詳細は後述いたします。

3. コミットメントの達成状況

期初、私は3つの課題に対処するとお約束しました。1つ目は、業績をV字

図表1 コンシューマ・PCオンライン・モバイル市場推移 (億ドル)



回復すること、2つ目は、コンシューマ・オンラインゲーム事業において、主力ソフトを各四半期に分配して業績を平準化すること、3つ目は、低収益であった遊技機向け関連機器事業の改善です。それぞれの課題に対して、まず、各四半期に大型タイトルを分散して発売し、四半期での業績偏重を解消しました。次に、P&S事業では大手販売会社との業務提携など新たな改善策を実施し、大きく利益を計上しました。その結果、業績がV字回復し、期初の約束を果たすことができました(詳細はP29~40「事業の概況と今後の見通し」参照)。

当期のコミットメント達成状況

	達成
1 業績をV字回復する	◎
2 コンシューマ・オンラインゲーム事業において、主力ソフトを各四半期に分配して業績を平準化する	◎
3 低収益であった遊技機向け関連機器事業を改善する	◎

Q2 2012年3月期は一転して減収減益の予想です。その主な要因を教えてください。

A2 成長軌道にはあるものの、タイトル販売計画の端境期であることや、東日本大震災の影響を織り込んだことが主な要因です。

1. 市場の見通し

2011年のゲーム市場は、445億ドル(前年比0.6%減)と踊り場になると見込んでいます。これは、①PCオンラインやモバイル市場などが、ネットワークの進展により引き続き高い伸びを示すものの、②パッケージ市場は、ニンテンドー3DSが発売されたものの、主力の次世代据え置きゲーム機の発売を控えるため、端境期が継続し3年連続で減少すること、などによるものです(図表1参照)。

2. 減収減益の要因

一方で、次期(2012年3月期)の業績予想は、売上高860億円(前期比12%減)、営業利益121億円(前期比15.4%減)、経常利益120億円(前期比6.7%減)、当期純利益70億円(前期比9.7%減)としています(図表2、3、4参照)。

減収減益の要因は大きく3つあります。1つは、コンシューマ・オンラインゲーム事業において、パッケージソフトのタイトル販売計画の端境期に

あり、2011年3月期の過去最高の販売本数を上回るほどの大型タイトルラインナップを準備できず、販売計画を1,800万本(前期比87.8%)にしていることです。もう1つはアミューズメント施設事業で震災の影響を加味していることに加え、モバイルコンテンツ事業では、ソーシャルゲームが好調ながらも新規参入段階のため保守的な前提にしたことで、それぞれ減益計画にしているためです。

3. 次期へのコミットメント

2012年3月期の課題は明らかです。それは、①減収減益になるものの、コスト管理の徹底により利益率を改善すること、②単年度に投入する大型タイトルラインナップを強化し、毎期の業績を安定化させる体制を構築すること、③成長率および収益率の高さが期待できるモバイルコンテンツ事業の開発を強化し、市場成長率を上回る成長を達成することです。

これらの課題を克服するため、海外開発会社を積極的に活用し開発リソースを確保するとともに、開発拠点の新設によりSNSタイトル数を増強し、業績予想を上回るよう奮励いたします。こちらも詳細は後述いたします(詳細はP21「成長戦略①」およびP23「成長戦略②」参照)。

次期へのコミットメント

1	コスト管理の徹底により利益率を改善する
2	大型タイトルラインナップを強化し、毎期の業績を安定化させる体制を構築する
3	モバイルコンテンツ事業の開発を強化し、市場成長率を上回る成長を達成する

中期経営目標の総括

Q3 2007年3月期からの中期経営目標「毎期売上高10%成長、営業利益率15%」の達成状況とご自身の評価を教えてください。

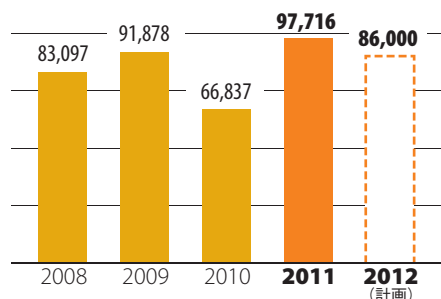
A3 「毎期」は1期だけクリアできなかったものの、「売上高平均成長率7.0%、平均営業利益率14.9%」の実績は一定の評価をしています。

1. カプコンの考える「5年単位の経営」

まず、当社の考える「5年単位の経営」について説明します。

図表2 売上高

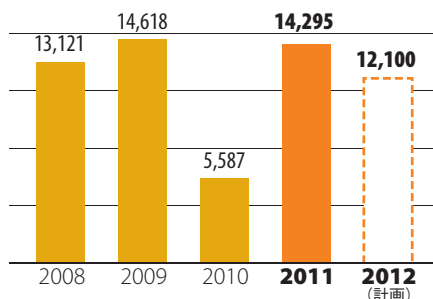
(百万円)



(3月31日に終了した各事業年度)

図表3 営業利益

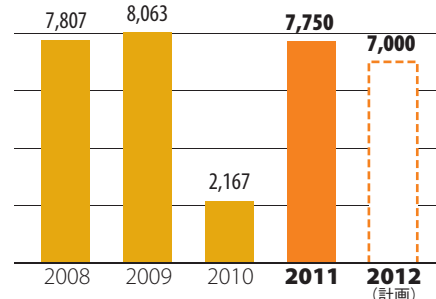
(百万円)



(3月31日に終了した各事業年度)

図表4 当期純利益

(百万円)



(3月31日に終了した各事業年度)

コンテンツ産業を取り巻く環境が変化を続ける中、私は5年単位で会社の状態を見ています。もちろん単年度で見ると、前年度より売上が減少した、商品の販売が予想を下回ったことは往々にしてありましたが、大事なことは時代の変わり目を読み取ることです。

5年分の数字を合計して決算書を作り、前の5年と比較すると、変化率や差異が見えてきます。時代が変わったときには、成長が止まる分野がある一方で、前の時代とは異なる成長を見込める要素が生まれ、好機をつかむこともあります。ものごとを見通す上で5年という期間を重要視しています。

2. 中期経営目標の達成状況と課題

2007年3月期から掲げてきた中期経営目標「毎期売上10%成長、営業利益率15%」の達成状況を報告します。

図表5に示した通り、2010年3月期は未達となったものの、それ以外の3年間は目標を達成できました。4年間の平均では、売上高平均成長率は7.0%、平均営業利益率は14.9%となり、「毎期」というのは1期だけクリアできませんでしたが、一定の評価をしています。

これは、次世代機向けタイトルの開発費の高騰や海外市場の急成長を見据え、中長期的な成長を実現するために、2003年に実施した「強固な財務基盤の構築」と「開発・営業・マーケティング体制の強化」を主軸とする第1次構造改革を実施した効果が顕在化したことによるものです。

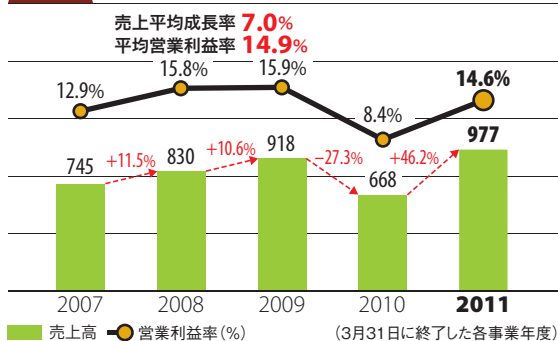
一方、課題としては、直近2年間はタイトルの発売延期や計画未達、円高などで業績修正を行っていることであり、投資家の皆様からもプラットフォームサイクル後半（ゲーム機発売から4～5年目）における業績の不安定さを懸念されていることも認識しています。

その課題を克服するため、Q4で述べる「第2次構造改革の実施」による組織・体制の再構築と、COOが19ページで説明する「カプコン成長戦略」により、安定成長を実現していきます。

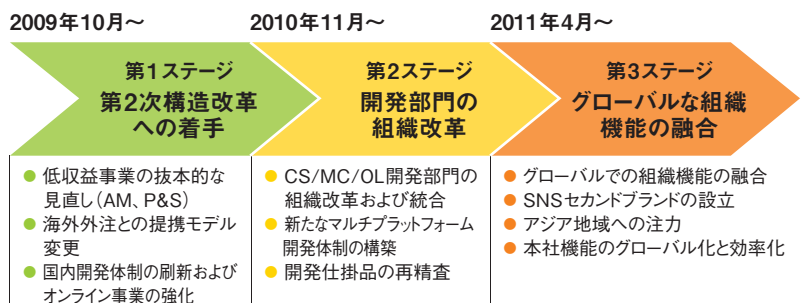
旧・中期経営目標達成状況

	達成
1 毎期売上10%成長、営業利益率15%	○

図表5 過去5年間の当社業績推移 (億円)



図表6 第2次構造改革の流れ



第2次構造改革の実施

Q4 直近4年間で売上高平均成長率7.0%、平均営業利益率14.9%と持続的成長を遂げているにもかかわらず、第2次構造改革を実施した背景と内容を教えてください。

A4 激変する市場で更なる成長を果たすため、開発・組織面での体制を強化しました。現在は、仕上げの時期に入っています。

1. 第2次構造改革の背景

コンテンツ産業は、これまで約10年ごとに起こる市場の変化に対応し、成長を続けてきましたが、昨今は世界における経済環境の変化やクラウドコンピューティング、ユビキタスサービスなどの登場により、これまででない市場の激変期を迎えており、マーケット全体の構図が大きく変わるほどの影響が出ています。

当社を含むゲーム業界は、この激変期にあわせてビジネスモデルを変化させなければならない時期に来ています。

これまでそれぞれ独立した分野でのパッケージ販売が主流であった家庭用ゲームソフトやPC向けソフトに加えて、携帯電話向けゲームやSNS（ソーシャルネットワーキングサービス）市場の急速な成長により、プラットフォーム間の境界線がなくなりつつあります。当社はSNS市場に対してすでにコンテンツを投入していますが、このような市場の変化をチャンスと捉え、市場の変化に応じた組織・戦略をいち早く構築していかなければ、グローバルで勝ち抜く企業体質に変貌し、安定した成長軌道に乗せることはできないと考えています。

2. 第2次構造改革の実施内容

第2次構造改革は、2009年10月から約1年半をかけて取り組んでおり、現在は仕上げの段階に入っています（図表6参照）。

2009年10月からの「第1ステージ」では、業務用機器販売事業やP&S事業など、低収益事業を抜本的に見直したのを皮切りに、2010年5月からは海外外注会社との提携モデル変更、国内開発体制の刷新、およびダウンロードコンテンツの拡充などオンライン事業を強化しました。

2010年11月からの「第2ステージ」では、開発責任者の退職にあたり、人事面・組織面での大幅な見直しを前倒して実施しました。特にゲーム市場の変化に即応するため、これまで縦割りであったコンシューマ、モバイル、オンラインそれぞれの開発組織を統合し、全てのハードに対応する新たなマルチプラットフォーム開発体制に変更するとともに、スマートフォン、ソーシャルゲームへの積極的な対応など時代に即した取り組みも進めました。

加えて、バランスシート面においても、2011年3月までに、家庭用およびオンラインゲームのタイトルラインナップを見直し、国内外の外注会社への委託案件についても、資産の健全性の観点から慎重に精査しました。こうしたゲームソフト仕掛品の精査の結果、資産の評価減および開発中止による特別損失14億53百万円を2011年3月期決算において計上しました。

2011年4月からの「第3ステージ」は仕上げの時期と位置付けています。組織機能の強化として、2011年4月に「ビーライン・インタラクティブ・ジャパン」を設立し、カプコンのコンテンツを使用しないセカンドブランド「ビーライン」を立ち上げました。国内外のモバイル市場の開拓を同時進行で進めるとともに、アジアで拡大しているオンラインゲーム事業に重点的に取り組むことで、次の5年に備えた体制整備がほぼ完了しつつあります。

新・中期経営目標

Q5 第2次構造改革を経て、どのような企業像および中期経営目標を目指していくのですか？
目標を達成するための具体的な戦略とあわせて教えてください。

A5 コンテンツを多面展開する総合エンターテインメント企業として、「営業利益率15%以上」を優先しつつ、「5年間累計で売上高5,000億円、営業利益750億円」を目指します。

1. 企業理念と経営の方向性

当社の企業理念は、ゲームというエンターテインメントを通じて「遊文化」をクリエイイトし、多くの人に「感動」を与えることであり、この理念に何ら変わりはありません。

この理念を実現するために、当社は世界有数の開発力を基礎として、

家庭用ゲーム分野で、グローバルに人気のあるタイトルや数多くのオリジナルコンテンツを提供していきます。

また、そのコンテンツを様々なエンターテインメント分野へ展開し、さらに多くのユーザーに楽しんでいただくことでファン層を拡大し、安定した企業成長と、各事業分野で一層の存在感を示す総合エンターテインメント企業を目指します。

2. 中期経営目標

Q3でご説明した「5年単位の経営」と「中期経営目標の達成状況」の2つの観点から、当社では新しい中期経営目標を設定しました。それは、2011年3月期から2015年3月期までの5年間累計で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です(図表7参照)。

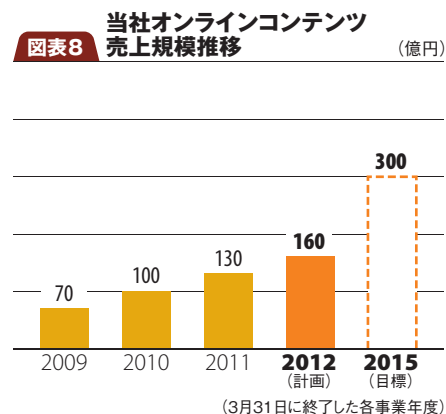
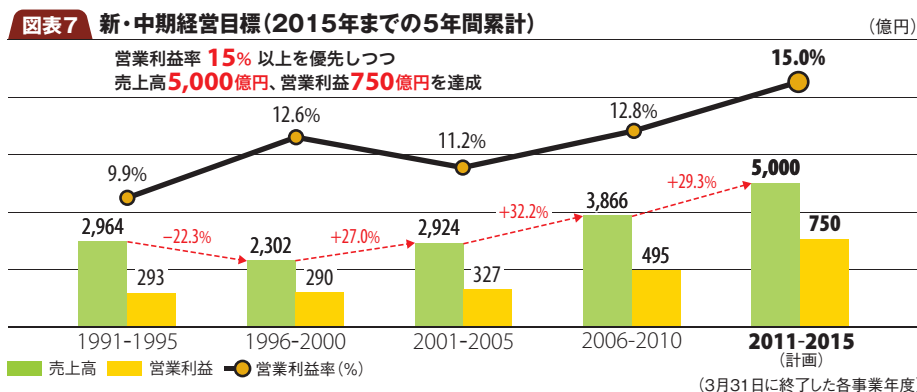
これまで経営目標としてきた「毎期売上高成長率10%」は短期志向になりやすく、投資先行のため市場の変化への迅速な対応が難しい局面もありました。また、投資家の皆様からも単年度に固執するべきではないとのご意見をいただきました。それらを踏まえ、今後は、5年間の枠組みの中で成長を果たします。何より優先するのは「営業利益率15%」を徐々に改善していくことであり、その中で売上高5,000億円(前5年比29.3%増)、営業利益750億円(前5年比51.5%増)を達成します。

3. 中長期の戦略

これらを達成するためには、成長戦略である「オンライン事業の強化」および「開発ラインナップの拡充」を引き続き推進することが鍵となります。とりわけ、オンライン事業は、製造原価という概念がなくなることで収益性が格段に高まるなど、ビジネス構造が根本的に変わります。

当社としては、「PCオンラインゲームのアジア展開の強化」や「スマートフォン・SNS向けゲームのタイトル数増加」、「家庭用ゲームにおけるダウンロードコンテンツの充実」を推進することで、この収益性の高いオンライン事業の売上を、2011年3月期の130億円から、2015年3月期には300億円まで成長させます(図表8参照)。

オンライン事業の売上構成比が高まることで、連結業績の営業利益率も15%から徐々に改善していきます。



また、コンシューマ・オンラインゲーム事業では、「海外開発会社の活用」および「人気シリーズの発売サイクルの短期化」により開発リソースを確保し、タイトルラインナップを拡充していきます。これら2つの成長事業に経営資源の90%を投入し、売上高の増加に繋がります。

これらに加えて、多面的な収益機会を獲得するワンコンテンツ・マルチユース展開は収益を最大化するために重要な戦略です。

当誌25ページに「戦国BASARA」の展開例を示しましたように、当社はゲームコンテンツを他のエンターテインメント事業に応用展開することで、1つのコンテンツの収益力をグループ全体で最大化させる仕組みを構築しています。したがって、新たなヒットタイトルを創出することが、コンシューマ・オンラインゲーム事業のみならず他の事業での収益拡大につながるのです。

当社はこれらの周辺事業を安定事業と位置付け、経営資源の10%を投入し、業績の安定化に努めています。

M&Aや業務提携に関する考え方

Q6 グローバルでの中長期的な成長にはM&Aが必要不可欠との声も聞きますが、買収・提携に対する考えを教えてください。

A6 友好的な手法で、海外向けタイトルの開発やワンコンテンツ・マルチユース展開を強化する買収・提携を実施しています。

1. 企業買収・提携に関する基本姿勢

当社が今後も安定成長を果たすには、コンシューマ・オンラインゲーム事業において市場規模が大きく成長余力のある海外での収益拡大が必須です。海外市場でのシェア拡大のためには、企業買収・提携も重要な戦略の1つであり、当社は「グローバルに通用するコンテンツの創出」および「ワンコンテンツ・マルチユースのための技術、ノウハウの取得」を目的とする買収・提携を積極的に実施しています。ただし、国内大手ゲーム会社や玩具メーカーなどとの合併は、海外での販売拡大にあまり寄与しないうえ、ライセンスビジネスの展開を狭める恐れがあるため考えていません。

また、敵対的買収(TOB)を実施するつもりはありません。その理由は、

エンターテインメント産業においてはコンテンツを創出する人材こそが最大の資産であり、TOBでは人材が流出してしまい、結果として買収した企業の価値が大きく減少してしまう可能性があるからです。当社は、提携先と当社の双方の特性をうまく調和させることが、買収の成功と事業の成長につながると考えており、まずは提携によってお互いのニーズを合致させるように努めています。

2. 買収・提携の狙いと効果

当期(2011年3月期)は、ゲーム開発で提携してきたBlue Castle Games社(カナダ)を完全子会社化し、海外開発ラインの増強を図るとともに、Slant Six Games社(カナダ)やNinja Theory社(イギリス)などの海外開発会社と提携したタイトル開発を推進しました(図表9参照)。

加えて、PCオンラインゲーム事業では、市場規模が大きいアジア市場の開拓を目指して、Neowiz Games社(韓国)との開発提携やGame Flier International社(台湾)とのオンラインゲーム運営に関して提携しました。これまでの買収・提携効果を検証すると、2011年3月期は『デッドライジング2』が海外を中心に220万本を販売するなど、一定の成果が出ています。次期(2012年3月期)は、引き続き、有力な開発会社との提携タイトルを含め、海外向けの大規模タイトル5作以上の発売を予定しており、海外売上比率65%以上を目指します。

開発投資と資金調達

Q7 中期経営目標を達成するために、成長戦略における重点投資分野と資金調達方法についてどのように考えていますか？

A7 成長の核となるコンシューマ・オンラインゲーム事業とモバイルコンテンツ事業に重点投資し、資金はデットファイナンスを軸に調達します。

1. 重点投資分野と投資金額

当社は今、中長期的に安定した成長を遂げるため、各事業において成長戦略を策定・実行しています。とりわけ市場規模が大きく成長が期待できるコンシューマ・オンラインゲーム事業(Q5の3・「中長期の戦略」

図表9 最近の主な買収・提携会社一覧

社名	業態	関係	主な作品
Blue Castle Games社	カナダの開発会社	買収	『デッドライジング2』
Slant Six Games社	カナダの開発会社	提携	『バイオハザード オペレーション・ラクーンシティ』
Ninja Theory社	イギリスの開発会社	提携	『DmC Devil May Cry』
Neowiz Games社	韓国の開発会社	提携	『ロックマンオンライン』
Game Flier International社	台湾の開発・運営会社	提携	『モンスターハンター フロンティア オンライン』

図表10 設備投資・開発投資額 (百万円)



参照)への十分な投資額を確保することは優先課題と認識しています。加えて、モバイルコンテンツ事業など、当社の次なる主力事業を育成するためにも、開発者の採用や開発会社との提携の強化、次世代機の基礎研究の強化などへの投資が必要です。

したがって、当社の経営資源(開発投資額および設備投資額を合わせた金額337億円)の90%に相当する310億円(前期比18.8%増)をこれらの成長事業に投資していきます(図表10参照)。

2. 資金調達について

家庭用ゲームソフトの開発期間は、主力タイトルで発売までに2年以上を要するため、投資を回収するまでの期間が長期化し、開発ラインも増加しています。さらにオンラインゲームは発売後も定期的な内容のバージョンアップおよびネットワークインフラの維持に継続的な投資が発生するため、ある程度の現預金を保有しておく必要があります。加えて、世界の経済情勢を鑑み、売掛金などの回収リスクにも一層の注意を払い、資金を確保していくことも重要課題と認識しています。

このような資金調達面での課題を解決するため、当社は投資計画とリスク対応の留保分から保有しておくべき現預金水準を設定し、これを手元現金350億円とコミットメントライン未実行残高265億円で補完し、適正レンジで維持しています。これからも、金融市場の変化を注視しながら、当面、コミットメントラインを中心としたデットファイナンスによる調達を主軸に資本戦略を展開していきます(図表11参照)。

配当政策

Q: 好業績を受けて、配当の引き上げはお考えですか？

A: 将来に向けた投資の原資を確保しながら、5円の増配を実施しました。

1. 配当に関する基本方針

当社は株主の皆様への利益還元を経営の重要課題の一つと考えており、財務構造や将来の事業展開などを勘案しつつ、安定的な配当を継続することを基本方針としています。

2. 事業投資成果の配分(配当や内部留保への割合)に対する考え方

Q7の1.「重点投資分野と投資金額」でお答えしたように、当社は今こそが成長のための投資タイミングであると認識しています。そのため、当期事業から生じるフリーキャッシュフローにつきましては、将来に向けた事業投資のための原資として優先的に活用したいと考えています。

したがって株主還元といたしましては、①投資による成長などにより、企業価値を高めるとともに、②安定配当を旨としながら、業績水準に応じた配当を継続することとしています。

3. 当期および次期の配当

当期(2011年3月期)は、企業間競争が激化する状況下、過去最高の売上高を更新するなど、直近の業績予想を上回る増収増益を達成することができました。したがって、2011年3月期の配当は、5円増配し、年間40円としました。その結果、配当性向は30.5%となりました(図表12、13参照)。

次期(2012年3月期)は、減収減益を予想していますが、配当は引き続き年間40円(配当性向33.8%)を予定しています。今後も投資の原資を確保しつつ、業績水準に応じた段階的な配当金額の引き上げや、自己株式の取得などにより、利益還元を強化していきます。

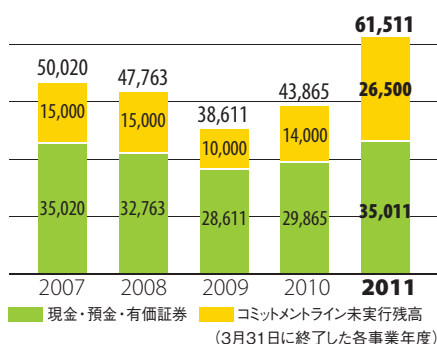
株主の皆様には今後とも一層のご支援とご鞭撻を賜りますよう、何卒よろしくお願い申し上げます。

代表取締役会長
最高経営責任者(CEO)

辻 正 三

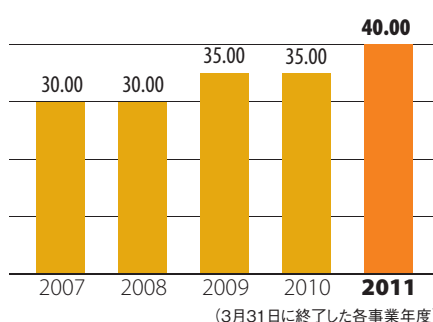
図表11 手元流動性

(百万円)



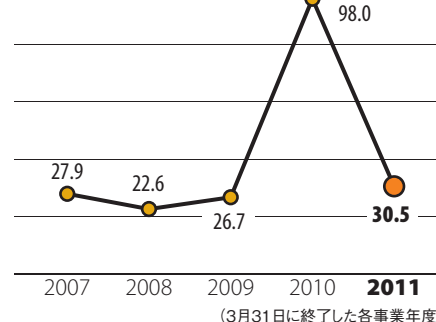
図表12 一株当たり配当額

(円)



図表13 配当性向

(%)



ゲーム市場の変化を チャンスに変え、 収益機会のさらなる 拡大を目指します。



2011年3月期の当社は、「世界有数の開発力」と「有力コンテンツ」の強みを活かした成長戦略が功を奏し、コンシューマ・オンラインゲーム事業を中心に大幅な増収増益を達成しました。ここでは、これまでの成果を確かなものにつつ、新たなゲーム市場の変化を収益機会にして、中期経営目標を達成するための戦略についてご説明します。

代表取締役社長 最高執行責任者(COO)

辻本 春弘

当社の強み1

世界で勝ち抜くための開発力

コンテンツ産業においては、常に新しいコンテンツを生み出すことが、企業の競争力の源泉となります。当社が成長を続けてきた理由の一つは、主力のコンシューマ・オンラインゲーム事業で「オリジナルコンテンツを生み出す高い開発力」を駆使して、数多くの優れたコンテンツを送り出してきたからです。

高い開発力とは、「開発者のクリエイティビティ」と「開発者が能力を発揮できる組織体制」の2つを保有していることであり、当社は第1次構造改革によりこれらの両立に成功しました。

当社の強み2

有力コンテンツを多数保有

世界有数の開発力で生み出されたオリジナリティのあるコンテンツは、当然ながらユーザーから高い評価を得ることができます。特に、「ストリートファイター」や「バイオハザード」などグローバルで100万本以上売り上げる新たなミリオンタイトルを2~3年に1本創出し、これらの続編を定期的に発売することで、業績の安定化を図っています。すでに、日本のゲームソフトメーカーの中では、人気トップクラスのコンテンツを保有しており、開発力に続く当社の強みの一つとなっています。

さらに、「グローバルで通用するコンテンツ(知的財産)を多数保有」することで、もう一つの基本戦略であるワンコンテンツ・マルチユース展開が世界中で可能となります。人気コンテンツをさまざまなメディアにマルチ展開することで、コンシューマ・オンラインゲーム事業の成功を、それ以外の事業の成功につなげて、コンテンツ市場において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ます。

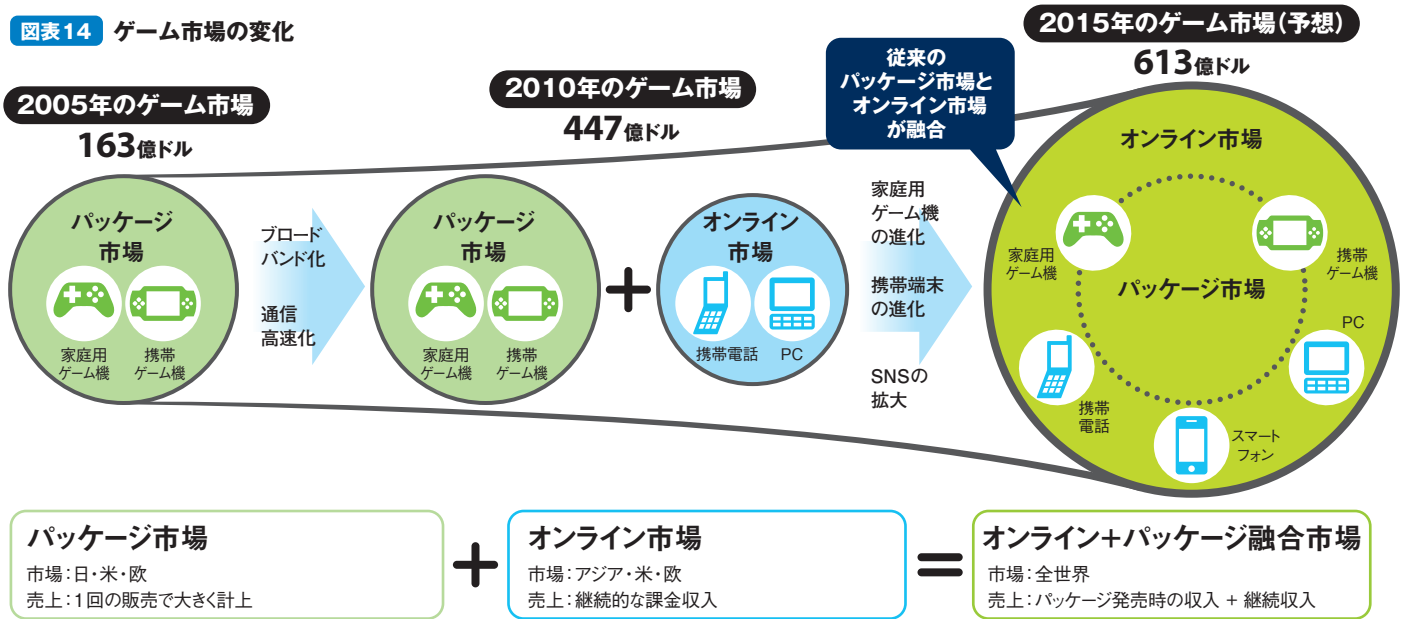
成長戦略

ゲーム市場の変化と3つの成長戦略

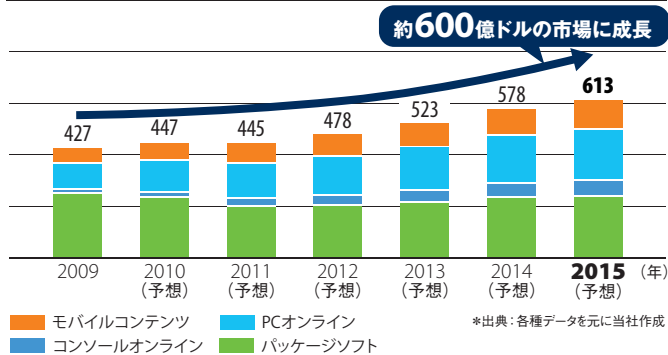
昨今のプラットフォームの拡大により、2010年のゲーム市場は、448億ドル(前年比4.9%増)となり、2015年には613億ドルまで順調に伸びると見込んでいます(図表14参照)。

なかでも、2010年のオンラインゲーム市場は213億ドル(前年比20.3%増)と急速に拡大しています。理由としては、ネットワークのブロードバンド化の進展に伴い、①PCや携帯電話の通信高速化、②モバイルPCや携帯ゲーム機の普及、③携帯電話の多機能化・高機能化、④SNS(ソーシャルネットワーキングサービス)の拡大、⑤家庭用ゲーム機のオンライン機能の具備などにより、PCやスマートフォン、iPadなどの多機能端末および家庭用ゲーム機は全てオンライン通信を具備したゲームプラットフォームへと変貌を遂げたことによるもので、2015年には375億ドル(2010年比76.0%増)まで成長する見込みです。

図表14 ゲーム市場の変化



図表15 コンシューマ・PCオンライン・モバイル市場推移 (億ドル)



図表16 新たなゲーム市場と当社

市場	市場の特長	カプコンの強み
モバイルゲーム	<ul style="list-style-type: none"> 全世界で端末が急増 ゲーム初心者まで含む幅広いユーザー 	<ul style="list-style-type: none"> カプコンの人気コンテンツの活用 海外でのモバイル開発実績
SNSゲーム	<ul style="list-style-type: none"> ユーザー間で情報交換ができる ライトユーザーが中心 	<ul style="list-style-type: none"> 他社コンテンツを活用したSNSゲームがヒット ビジネスモデルの確立
PCオンラインゲーム	<ul style="list-style-type: none"> アジア地域を中心に発展 コアユーザーが多い 	<ul style="list-style-type: none"> カプコンの人気コンテンツの活用 日本での運営ノウハウ蓄積

一方、従来のパッケージ市場は、2010年は234億ドル(前年比6.4%減)であり、2015年でも238億ドル(2010年比1.7%増)と今後の大きな伸びは見込めないものの、5年後でも一定の規模を維持していくと予想しています(図表15参照)。

当社は、このような市場環境の変化に対応し、中期経営目標を達成するため、「オンライン事業の強化」、「開発ラインナップの拡充」、「ワンコンテンツ・マルチユース展開の拡充」の大きく3つの成長戦略骨子を掲げています。

次期(2012年3月期)計画の減収要因の一つでもある「特定の時期に偏重したタイトルポートフォリオ」を修正するべく、開発体制を再編成し、大型タイトルの発売サイクルの短期化を図ります。また、海外向けタイトルを増加させるため、海外開発会社との連携を推進していきます。加えて、オンライン事業を強化し、モバイル市場やPCオンライン市場に対するビジネスを積極的に展開していきます(図表16参照)。さらに、事業展開の中核的な位置付けであるワンコンテンツ・マルチユース展開に引き続き注力していきます。

それでは、次ページからこの3つの成長戦略をそれぞれ具体的にご説明します。

ゲーム市場の変化に対応する3つの戦略



全世界でオンライン・モバイル事業を強化

PCオンラインに加え、人気の家庭用ゲームも全てオンライン対応に

市場環境が急激に変化する状況下、当社は、中期経営目標（詳細はP16「CEOが語る業績総括と中期経営目標」のQ5参照）を達成するための成長戦略として、「オンライン事業の強化」および「開発ラインナップの拡充」を引き続き推進し、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に経営資源の90%を投下します。

まず、オンライン事業戦略の骨子としては、①PCオンラインゲームのアジア展開の強化、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スマートフォン・SNS向けゲームのタイトル数の増強、の3つを掲げています。

これらの戦略を推進することで、オンラインコンテンツの売上を2012年

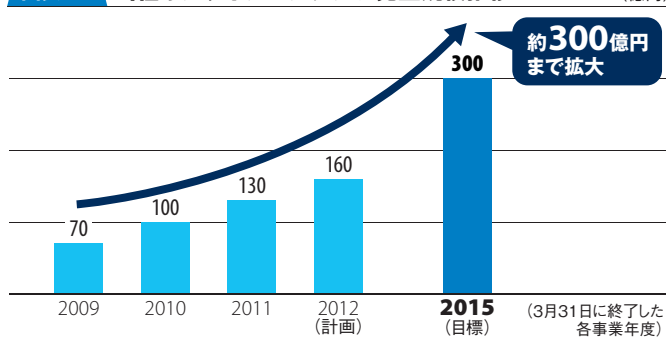
3月期に160億円（前期比23.1%増）、2015年3月期には300億円まで成長させます（図表17参照）。

当該中期目標を達成するための開発組織体制として、第2次構造改革を実施し、これまで縦割りであったコンシューマ、モバイル、オンラインそれぞれの開発組織を統合し、全てのハードに対応する新たなマルチプラットフォーム開発体制に変更しました。

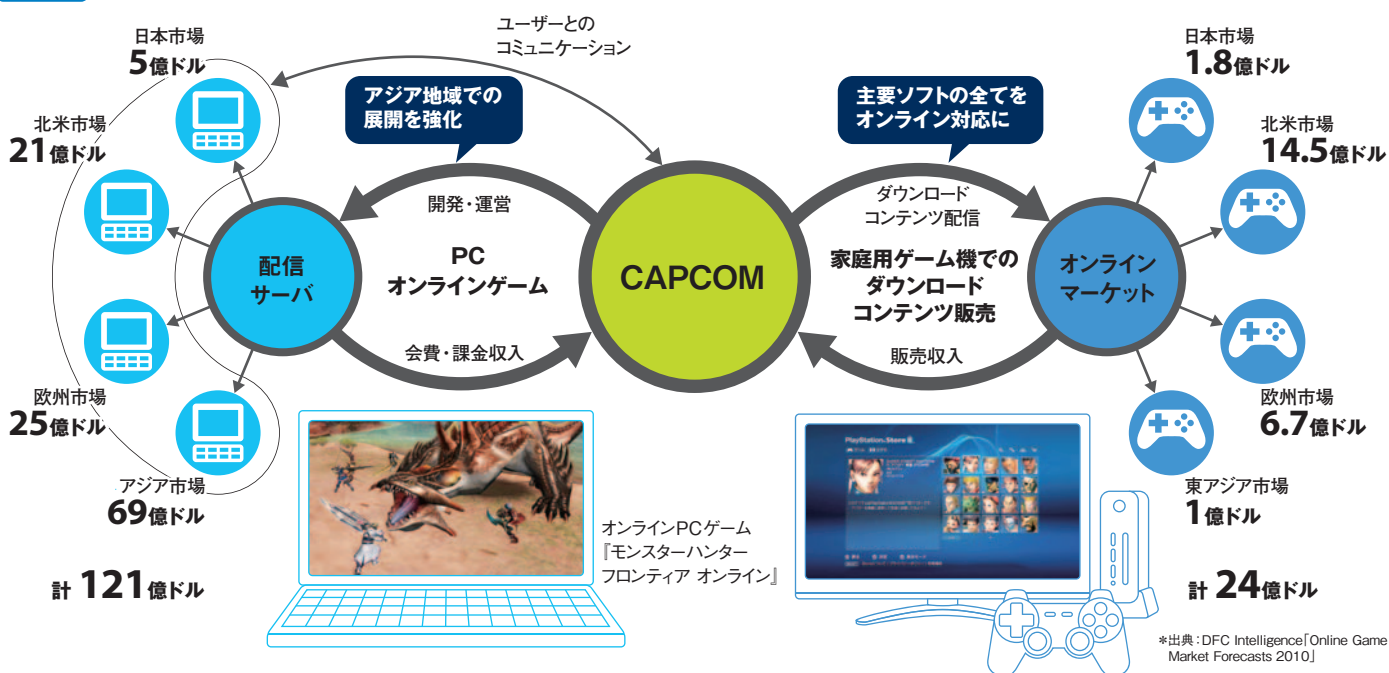
また、具体的な施策として、①「PCオンラインゲームのアジア展開の強化」では、世界で通用する当社の人気家庭用ゲームを活用し、PCオンラインゲームをアジア地域で展開していきます。現在、『モンスターハンター フロンティア オンライン』を日本・台湾で配信していますが、将来的には世界最大のオンライン市場である中国を視野に入れるなど、順次配信地域を拡充していきます。なお、これらの地域での事業展開にあたっては、カントリートリスクの回避と運営ノウハウの習得のため、現地の有力運営会社と提携していきます。一方、国内では定期的に大型アップデートを行い、ユーザーの興味を持続させ、収益を安定的に向上させます。

さらに、②「家庭用パッケージゲームにおけるダウンロードコンテンツの充実」では、主要ソフトの全てをオンライン対応にします。グローバルでのオンライン対戦システムの導入や継続的な追加ダウンロードアイテムの投入により、ユーザーのプレイ時間を伸ばし、新たなユーザー（パッケージ販売）を誘引するとともに、追加課金収入を獲得します。また、多数保有しているコンテンツの有効活用として過去の人気ゲームソフトのダウンロード販売を推進します（図表18参照）。

図表17 当社オンラインコンテンツ売上規模推移 (億円)



図表18 オンラインゲームのしくみ



SNS対応や新ブランド活用で、2015年にオンラインコンテンツ売上300億円を目指す

2012年3月期は、特に、③「スマートフォン・SNS向けゲームのタイトル数の増強」に力を入れます。その戦略のポイントは次の2つです。

1つ目は、「カプコンブランド」を徹底的に活用し、コア層を狙う戦略であり、2つ目は「セカンドブランド」を立ち上げてライトユーザーなどの広範な顧客を獲得する戦略、の両面でユーザーの深耕と新規開拓を狙います(図表19、20参照)。

カプコンブランド戦略では、日本の開発拠点をベースに当社人気タイトルのブランド力を活用したマルチプラットフォーム展開により、家庭用ゲームとの相乗効果を図ります。例えば、「戦国BASARA」や「バイオハザード」では、まずソーシャルゲームを国内最大級のSNSプラットフォームである「Mobage(モバゲー)」や「グリー」向けに配信し、カジュアル層にアピールするとともに、その後家庭用ゲームの発売でプロモーションを連携することで、モバイルのライトユーザーを家庭用に、家庭用のコアユーザーをモバイルに誘導していきます。同様に、家庭用ゲームの人気シリーズを活用した『モンスターハンター Dynamic Hunting』をスマートフォン向けに投入し、更なるライトユーザーの深耕に努めます。

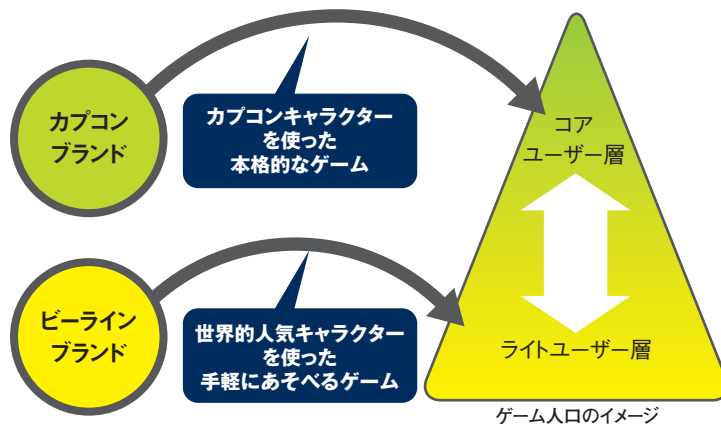
一方、セカンドブランド戦略では、「ビーライン」ブランドを用いて、スマートフォン向けソーシャルゲームを強化します。セカンドブランドで展開する理由は、カプコンブランドには「難易度が高く作りこまれたゲーム」のイメージがあり、普段ゲームをしないモバイルのライトユーザーが気軽にダウンロードするにはハードルが高く、新たなブランドによる訴求が効果的なためです。また、北米および欧州、そして2011年4月に新設した日本の3つの開発拠点から、それぞれの周辺地域の特性に合致したソーシャルゲームを開発し、家

庭用ゲーム機が普及していない新興地域のユーザーを獲得していきます。次期(2012年3月期)の海外タイトルラインナップとしては、人気の高い他社キャラクターを活用したソーシャルゲームを中心に8タイトルを投入し、『スマーフ・ビレッジ』のように早期のブランド確立を図ります。

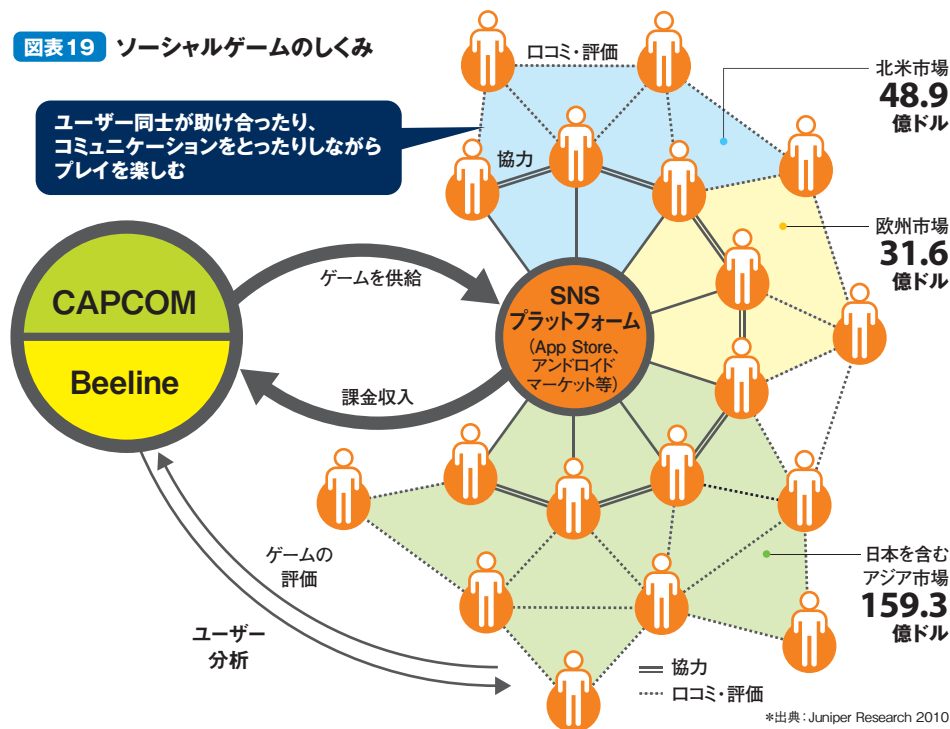
更に、海外ソーシャルゲーム開発では、顧客分析システムであるCRAM(Capcom Real-time Analysts for Marketing)を導入しています。CRAMは、ユーザー動線を分析するとともに、広告の効果度を計測しています。加えて、既存ユーザーにコンテンツの更新や新たなタイトルを宣伝するツールとしても機能するなど、ユーザーの囲い込みに貢献しています。

これらの取り組みにより、年度末までに海外ソーシャルゲームの累計4,500万ダウンロードを目指すとともに、2015年3月期のオンラインコンテンツ売上目標300億円を達成していきます。

図表20 2つのブランドでモバイル・SNS市場を開拓



図表19 ソーシャルゲームのしくみ



© Peyo - 2010 - Licensed through Lafag Belgium - www.smurf.com. All game code ©2011 Beeline Interactive, Inc.

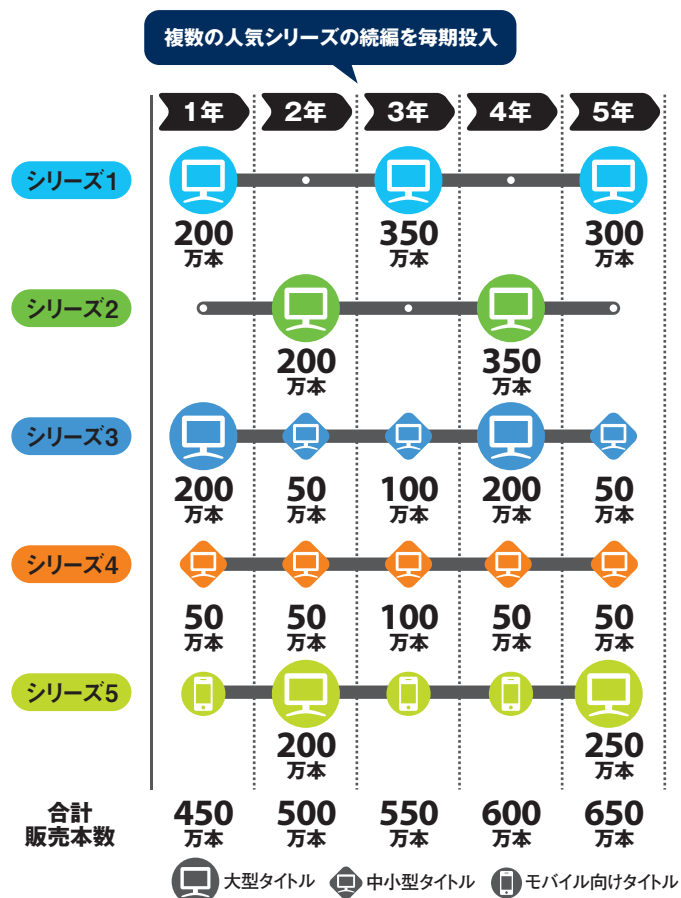
効率的な開発体制で、 人気シリーズを継続的に投入

開発ラインナップの拡充で 持続的な安定成長を目指す

ここでは、中期経営目標を達成するための成長戦略の2つ目として、「開発ラインナップの拡充」についてご説明します。

ヒット作の有無が業績を左右するゲームソフト業界において、当社は持続的な安定成長を図るため、第1次構造改革において、複数の大型タイトルの中長期的な開発スケジュールをまとめた60ヵ月マップを作成しました。この計画に基づいて、効率的に開発チームを編成することで、複数の人気シリーズの続編を每期投入できるようになり、コンシューマ・オンラインゲーム事業は安定的に成長できるようになりました。しかしながら、今後も持続的な成長を遂げるには、単年度に発売する大型ソフトを更に増加させる必要があります(図表21参照)。

図表21 ポートフォリオ戦略イメージ(販売本数は架空の値です)



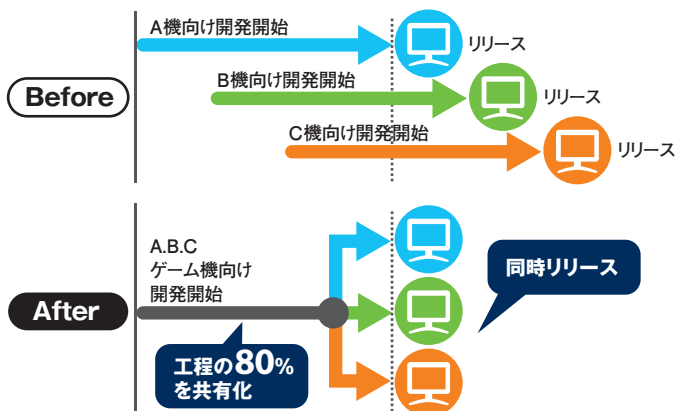
※ 上記の販売本数は戦略を理解していただくための架空の数値です。当社の計画値ではありません。

そのため、当社では①新規ブランドの立ち上げ、②人気シリーズタイトルの発売サイクルの短期化、③海外開発会社の積極的な活用、の3点を推進しています。

新規ブランドで新たなファンを獲得

①「新規ブランドの立ち上げ」では、開発投資額の20%程度を新作に投資することで、新たなヒット作を生み出し有カラインナップを増加させていきます。その理由として、人気ソフトは固定ファンを獲得しているため、シリーズ化した場合、ユーザーや小売店は前作の面白さや販売実績から続編を安定的に購入・仕入れる可能性が高く、連続ヒットの確率が高まるためです。次期(2012年3月期)では『ドラゴンズドグマ』や『アスラズ ラース』などの新規タイトルを投入します。

図表22 MTフレームワークによる開発期間短縮



図表23 MTフレームワークの対応プラットフォーム



※ Wii・ニンテンドー3DSは任天堂の登録商標または商標です。
 ※ 「プレイステーション」は株式会社ソニー・コンピュータエンタテインメントの登録商標です。
 ※ Xbox 360は、Microsoft Corporationまたはその関連会社の登録商標または商標です。
 ※ iPhoneは米国Apple Inc.の商標または登録商標です。

※出典:各種データを元に当社作成

人気シリーズの続編を短期間で開発

②「人気シリーズタイトルの発売サイクルの短期化」では、当社の保有する人気シリーズタイトルを約2年毎に発売していきます。理由として、大型タイトルの開発期間は通常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、業績を安定化させるには多数の人気作品を保有するか、発売期間を短縮することが重要となります。当社は、「モンスターハンター」や「ストリートファイター」、「バイオハザード」、「デビルメイクライ」、「ロストプラネット」、「デッドライジング」など多数の大型タイトルを保有しているものの、更なる業績の安定化および成長の両面を追求するため、発売サイクルの短期化も進めていきます。

具体的には、大型タイトルの開発は最大100名以上の開発者が携わるため、複数の続編タイトルを同時に開発し、かつ開発工程を短縮するには大規模な開発体制を構築する必要があることから、自社開発者の採用を強化します。加えて、作品の中核部分を自社で担当し、作業的な部分を外部開発会社へ委託すること（開発のハイブリッド化）で、開発期間を短縮し、単年度の投入タイトル数を増加させ、収益を拡大します。

また、当社独自の開発統合環境「MTフレームワーク」の活用により開発をさらに効率化していきます。「MTフレームワーク」は、Xbox 360、PS3、PCの3機種間で開発工程の約80%を共通化できるため、費用を大幅に削減し、それに要する期間も従来の3分の1に短縮することが可能です（図表22参照）。市場のニーズに応じて対応機種も増やしており、現在ではニンテンドー3DSやWii、iPhoneにも対応可能です（図表23参照）。

海外開発会社の活用で、新たなゲームを生み出す

③「海外開発会社の積極的な活用」に関しても、開発リソースの確保と海外セールスの拡大を図るため、海外開発会社と積極的に提携していきます（図表24参照）。「バイオハザード」などの人気シリーズ作品を中心に開発委託することにより、「海外テイスト」と「カプコンテイスト」を融合した製品開発が可能となります。次期（2012年3月期）ではカナダの開発会社と連携した「バイオハザード オペレーション・ラクーンシティ」を投入します。

このように、当社では、各シリーズタイトルを適切な間隔で継続的に投入するとともに、社内外の開発リソースを最大限に活用し発売サイクルを短期化することで、中長期で持続的成長を可能にする長期タイトルポートフォリオを形成していきます。

図表24 海外開発会社との提携例



ワンコンテンツ・マルチユース の領域を拡大

1つのヒットコンテンツから 幾重にも収益を獲得

ここでは、中期経営目標を達成するための成長戦略の3つ目として、「ワンコンテンツ・マルチユース展開の拡充」についてご説明します。

「ゲーム」というコンテンツは、映像・ストーリー・世界観・音楽・インタラクティブな操作性など、多彩な要素の一つひとつがクリエイティビティの高いメディア芸術作品です。それゆえ、その構成要素それぞれが、単独でメディア展開できるだけの魅力を備えています。

したがって、それらの要素を個別に事業展開することで、次の4つの効果が期待できます。それは、①コンシューマ・オンラインゲーム事業以外の







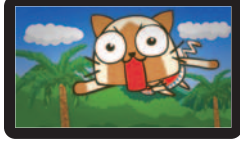






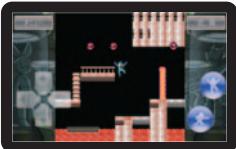
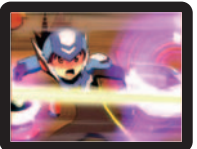

新たな収益機会を創出、②同時期に多面展開することで露出拡大によるブーム感を醸成（プロモーション効果）、③他事業で獲得した顧客を家庭用ゲームソフトのユーザーとして吸収、④事業ポートフォリオの形成による収益変動の抑制（リスクヘッジ）です。当社は知的財産としての人気コンテンツを多数保有しており、これを複数の用途に活用するワンコンテンツ・マルチユース戦略を推進することで、収益を幾重にも享受できる企業といえます。

当社では、この戦略によってコンシューマ・オンラインゲーム事業の成功を、それ以外の事業（モバイル、遊技機、業務用機器、映画、出版、キャラクターグッズなど）の成功につなげています（図表25、26参照）。

図表25 ワンコンテンツ・マルチユース



図表26 有力コンテンツのマルチユース実績

	🎮 家庭用ゲーム	📱 モバイルゲーム	📺 映像化作品	🛍️ グッズ・その他ライセンス商品
バイオハザード	 66作	 13作	 5作	 フィギュアをはじめ、ライター、アパレルなど、男性向け商品を中心に展開
モンスターハンター	 17作	 9作	 2作	 大型メダル機からファンシーグッズまで、男女を問わず幅広い層向けに展開
ストリートファイター	 68作	 14作	 4作	 パチスロ機やDVDなど、大人向け商品を中心に展開
ロックマン	 129作	 29作	 3作	 飲食品から玩具、文具など、低年齢層をメインターゲットに商品展開

©2010 Sony Pictures Entertainment(J) Inc. All Rights Reserved.
©2010 CAPCOM / GENEON UNIVERSAL
©CAPCOM CO., LTD. / Based on Capcom's Street Fighter Video Games
©CAPCOM・小学館・ShoPro・テレビ東京

さまざまなジャンルに拡大するメディア展開

当期(2011年3月期)は、映像事業では、当社のゲームを原作としたハリウッド映画『バイオハザードIV アフターライフ』が全世界で公開され、興行収入が歴代最高の約3億ドルを達成しました。また、国内では、TVアニメとして「戦国BASARA弐」や「モンハン日記ぎりぎりアイルー村」を放映しました。

その他のマルチ展開の事例として「モンスターハンター」では、家庭用ゲーム『モンスターハンターポータブル 3rd』の発売に合わせて、PSP向け『モンハン日記 ぼかぼかアイルー村』やSNS向け『モンハン日記 モバイルアイルー村』を投入しました。加えて、遊園施設グリーンランド(熊本県)でモンスターハンターの世界が体験できるイベント「モンスターハンターワールド in グリーンランド」を開催するとともに、TVアニメの放映を開始しました。さらに、長野県渋温泉旅館組合と提携した観光イベント「モンスターハンター × 信州渋温泉 ユクモノ気分、狩り放題!」やシダックス・コミュニティー株式会社との提携イベント「モンスターハンター × シダックス 狩りOK!モンスターハンターポータブル3rd集会所」を実施

し、それぞれ1万人および3万人以上のファンが押し寄せるなどゲームとの相乗効果を生みました。

また、シリーズ5周年を迎える「戦国BASARA」では、家庭用ゲーム『戦国BASARA3』の発売に合わせて、舞台「戦国BASARA ～蒼紅共闘～」やJTBツアー第2弾「戦国武将ゆかりの地を訪ねて」の実施や、TVアニメ化に加え、富士急ハイランドでアトラクション「合戦(アトラクション) 戦国BASARA ～富士急ハイランド～」を設置しました。

さらに、5周年を記念したイベント「戦国BASARA 5周年祭～武道館の宴～」を開催するとともに、地方自治体とタイアップして当社キャラクターを用いたご当地商品を販売するなど、地方活性化の一助としても貢献しました。

次期以降も、「モンスターハンター」や「戦国BASARA」を中心に当社人気コンテンツで継続的な多メディア展開を図り、幅広い顧客層にアピールすることにより、ブランド価値と収益性のさらなる向上を図るだけでなく、地域振興にも貢献していきます。

対談：アナリストの視点から見るカプコンの成長戦略

オンライン・モバイル市場で見え始めたカプコンの実力

ソーシャルゲーム『スマーフ・ビレッジ』の成功によって、グローバルなオンラインビジネスの分野で、新たな一歩を踏み出したカプコン。主力のパッケージビジネスも含めた今後の成長戦略について、ゲーム業界に詳しいアナリスト・福田聡一郎氏が、当社代表取締役社長の辻本春弘と議論を交わしました。

ゲームマーケットの変化をどう捉えるか

福田 ●日・米・欧のゲーム先進国を中心に、ソーシャルゲームやフリーミアム型（アイテム課金型）のオンラインビジネスが急成長しています。このような新たな市場について、カプコンはどのようにお考えですか。

辻本 ●当社にとって、チャンスだと考えています。従来のパッケージソフトは、市場に出してみないと売れるかどうか分からないリスクがありましたが、オンラインビジネスはユーザーと直接つながっているので配信後もリアルタイムでゲームを改良することができ、より長期的なユーザーへの訴求が可能です。

福田 ●事実、iPhone向けソーシャルゲーム『スマーフ・ビレッジ』（以下『スマーフ』）は、全世界で大ヒットしています。日本のゲーム会社で、モバイル型のソーシャルゲームをグローバルに成功させたのは、カプコンだけですね。

辻本 ●北米でソーシャルゲームの可能性にいち早く着目し、先駆けて対応を進めたことが奏功しました。また、iPhoneのApp Storeは世界共通のプラットフォームですから、国や

地域ごとに仕様を変更せずとも全世界で一気に販売を拡大できたことで、グローバルでの展開も加速できました。

新ブランド「ビーライン」の独自戦略

福田 ●『スマーフ』は、カプコンとしては珍しく、他社のキャラクターを利用していますね。しかも、「カプコンブランド」ではなく「ビーラインブランド」で配信を始めたのが、この2つのブランドをどのように使い分けるお考えですか？

辻本 ●モバイル市場は、全世界に多様で幅広いユーザーが存在する市場です。当然、ゲームにそれほど詳しくないユーザーも多い。そういった方々にアプローチするために、新ブランド「ビーライン」を立ち上げました。そして、カプコンのキャラクターにこだわらず、海外で知名度・人気の高い「スマーフ」を活用することにしたのです。

福田 ●たしかに『スマーフ』は成功していますが、ヒット作1本だけでは安定性に欠け、株式市場からも評価されにくい。今後の展開について教えてください。

辻本 ●『スマーフ』の成功で得たユーザーデータの分析や課金・価格帯分析などは全て自社データとして次のビジネスへ反映できるので、この運営ノウハウを蓄積できたことは非常に大きい。今後は国内外で多面的な展開を図っていきますよ。先日も『スヌーピー（仮）』などの新作を発表しましたし、



辻本
Haruhiro Tsujimoto
春弘

対

株式会社カプコン
代表取締役社長 最高執行責任者 (COO)

現在も多くのコンテンツを開発中です。ありがたいことに、『スマーフ』をきっかけに世界中の人気コンテンツホルダーから共同開発のオファーもきています。

福田●なるほど、今後ピーラインからも人気作を輩出できる体制が整いつつあるということですね。

辻本●そうですね。これまで取り組んできた「質の高いコンテンツをつくり、それをマルチプラットフォームでグローバルに展開していく」という当社の基本戦略が、真価を発揮できる環境になってきたと思います。「カプコンブランド」であれ「ピーラインブランド」であれ、当社の理念は変わらず「ユーザーの皆様楽しんでいただけるものを創り続ける」ということです。

オンライン・モバイルゲームで勝ち抜くには

福田●アジア、特に中国では、PCオンラインゲームが盛んですし、これから本格的な3Gゲーム市場の出現も期待されます。この市場を押さえることは、非常に重要だと考えますが、これに向けた戦略はいかがでしょうか。

辻本●すでに、PCオンラインゲーム『モンスターハンター フロンティア オンライン』の展開で、オンラインでの望ましい課金の仕組み、操作法などのノウハウは蓄積できています。これを現地運営会社と連携し、現地のユーザーに受け入れられやすい形で配信したいと考えています。当然、3Gやスマートフォン市場も積極的に狙っています。

福田●今後のゲームマーケットは、新興国の経済発展やスマートフォンなどの世界的な普及によって一層グローバル化が進むと思いますが、グローバルな視点で見れば大手の競合先が多くあります。その中でカプコンはどのような道を進むのでしょうか。

辻本●他社に無い優れたコンテンツを作り続けられれば、全世界で受け入れられると信じています。先ほども申しあげましたが、オンラインビジネスで得た

ノウハウは非常に大きいです。今後は、このノウハウを家庭用ゲームでのダウンロード課金や、オンラインからパッケージへの誘導を促すプロモーションに活かすことで、オンラインとパッケージゲームの融合も図っていきます。

福田●オンラインゲームの市場では、これまで新興IT企業が先行してきましたが、ゲーム専業会社であるカプコンがようやく本領を発揮してきた感があります。

辻本●ゲームビジネスは「早くやれば勝つ」という世界ではありません。しっかりした根幹があれば、リードされていても必ず追い抜けると思っています。オンラインビジネスは将来の予想が出来ないほど変化しており、限らない可能性を秘めています。我々も持てる力をすべて投入して、新たな収益事業に育てていく決意です。



対談を終えて

日本のゲームメーカーの中で、カプコンは一貫して世界市場を見据えてきました。『スマーフ』の世界的大ヒットにも、そうしたカプコンの姿勢がよく表れています。今後の課題は『スマーフ』に次ぐ新たなヒットタイトルを開発できるかどうかです。ヒット作が複数出れば株式市場の見方も大きく変わる。また、オンラインで得たノウハウをパッケージに導入する話は非常に興味深いです。収益力の高い主力ビジネスに、オンラインやモバイルなどの成長をプラスしていくビジネスモデルが明確になってくれば、市場の期待もさらに高まるでしょう。

福田

Soichiro Fukuda

聡一郎

シティグループ証券株式会社
アナリスト

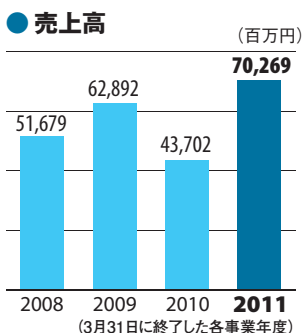
東京大学経済学部経済学科卒業。三井信託銀行、興銀証券、マイクロソフトなどを経て、日興シティグループ証券（現シティグループ証券）に入社。ゲーム・ソフトウェア・インターネット・放送メディアを担当。特にゲーム業界に関しては、10年以上のアナリスト経験を有する。



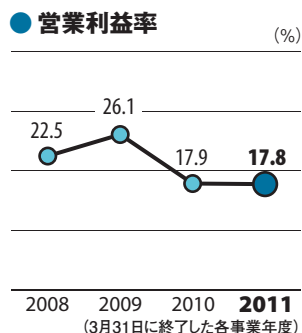


コンシューマ・オンラインゲーム事業

家庭用ゲームソフトを開発・販売するとともに、PCオンラインゲームの開発・運営を行っています。当社売上の約70%を占める中核事業として経営資源を集中させ、多様なユーザーニーズに対応するゲームを開発しています。アクションゲームやアドベンチャーゲームを得意とし、創造性あふれる多くのミリオンタイトルを生み出しています。



※1 現「コンシューマ・オンラインゲーム事業」は、2009年3月期以前は「コンシューマ用ゲームソフト事業」として開示しております。
 ※2 2011年3月期より事業セグメント区分変更のため、2009年3月期以前の一部数字を簡便的に組替えて算出しております。



市場の動向

パッケージ市場は端境期により縮小傾向だが インフラの整備によりオンライン市場が急拡大

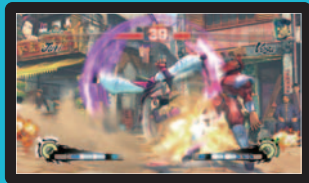
2010年の家庭用ゲームソフト(パッケージ)市場は、234億ドル(前年比6.4%減)と2年連続のマイナス成長となりました。これは、前年同様、①各ゲーム機(ハード)メーカーの新型機が発売されてから約5年経過し、年間販売台数が減少していること、②ゲームソフトの平均販売単価が競争激化により低下していること、③デジタル配信など販売形態が多様化していること、などによるものです。

パッケージ市場は主に北米・欧州・日本の3つで構成されています。2000年頃はそれぞれ5:3:2の比率でしたが、少子化などによる日本市場の成熟や、世界的なゲーム人口の増加とゲーム新興国の成長を受けて、海外比率が年々高まっています。2010年は、北米108億ドル(前年比3.6%減)、欧州90億ドル(前年比11.8%減)、日本36億ドル(前年比5.9%増)と、海外市場が約85%を占めています(図表27参照)。なお、日本市場のみが増加している要因は、当社の『モンスターハンターポータブル 3rd』をはじめ、前年同様、各社から国内向け大型タイトルが多数発売されたためです。

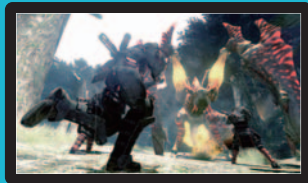
● SWOT分析表

<ul style="list-style-type: none"> ● 世界有数の開発力および技術力 ● オリジナルの人気コンテンツを多数保有 ● 海外ユーザーの嗜好に合わせたコンテンツ展開力 	<ul style="list-style-type: none"> ● 特定のジャンルに依存 ● 開発人員の不足
<ul style="list-style-type: none"> ● アジア地域でのオンラインゲーム市場の拡大 ● ネットワークインフラ向上によるダウンロード配信市場の拡大 ● 新世代機の登場による新たなプラットフォームサイクルの開始 	<ul style="list-style-type: none"> ● 遊びの多様化による家庭用ゲームのプレゼンスの低下 ● ソーシャルゲームなど新たな市場の台頭 ● パッケージソフトの平均販売単価の下落

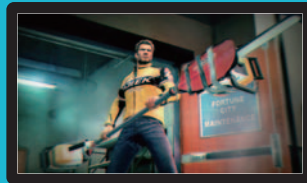
S: Strength W: Weakness O: Opportunities T: Threats



「スーパーストリートファイターⅣ」



「ロスト プラネット 2」



「デッドライジング2」



一方、PCオンラインゲーム市場と家庭用ゲームソフトにおけるダウンロードコンテンツ(PCコンシューマオンライン)市場は、世界的なネットワークインフラの整備が進んだことにより2010年は144億ドル(前年比23.1%増)と急速に伸長しました(図表28参照)。

今後の見通しとしましては、2011年のパッケージ市場は、新たな携帯ゲーム機としてニンテンドー 3DSが投入されるものの、主力の次世代据え置きゲーム機の発売を控えるため、端境期は継続し、199億ドル(前年比15.0%減)と3年連続で減少すると予想されます。しかしながら、2012年以降は、次世代機の本格的な普及により、市場は再び拡大する見込みです。

一方、2011年のPCコンシューマオンライン市場は、169億ドル(前年比17.4%増)と予想されます。成長の原動力は、ネットワーク機能を具備した家庭用ゲーム機の普及とブロードバンド世帯の拡大です。とりわけブロードバンド世帯が、2010年の3億1,100万世帯から2015年には4億1,500万世帯まで拡大することに伴い、2015年のPCコンシューマオンライン市場も263億ドルとパッケージ市場の238億ドルを上回る規模に成長すると期待されています。

このようにパッケージ市場とPCコンシューマオンライン市場が中期的に成長する状況下で、ソフトメーカーとして収益を最大化するには、様々なプラットフォームに実績あるソフトを毎年投入していくことが鍵となります。ただし、それが可能なのは、「人気の高い大型タイトルを複数保有」し、「毎年投入できる効率的な開発体制を構築」している会社のみのため、今後、ゲームソフトメーカー間の優勝劣敗はより鮮明になると考えられます。

当期の概況

過去最高の5つのミリオンタイトルを輩出、オンラインゲームも堅調で、売上高60.8%増、営業利益59.5%増を達成

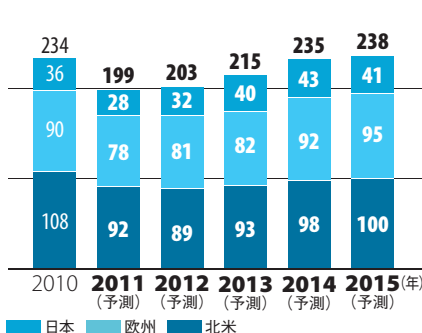
当事業における当社の強みは、大きく3つあります。まず、コンテンツの多メディア展開の鍵となるミリオンタイトルや人気キャラクターなど、「グローバルで通用する知的財産を多数保有」していること(図表29参照)。

次に、他社ライセンスに依存しない「オリジナルコンテンツを生み出す高い開発力」を有し、かつXbox 360、PS3、PC、Wii、ニンテンドー 3DSの5機種で開発を共通化する開発統合環境「MTフレームワーク」を構築した「高い技術力」を有していること。最後に、市場の大半を占める海外市場で好まれるタイトルラインナップや、タイトルの市場特性、商習慣を十分に理解した現地販売体制など「海外展開力」を有していることです。

当期(2011年3月期)は、2010年12月1日の発売初日に全国で長蛇の列ができた目玉タイトル『モンスターハンターポータブル 3rd』(PSP用)が出荷本数460万本を超える大ヒットを放ったことにより、業績向上のリード役を果たしました。また、海外市場をターゲットにしたPS3およびXbox 360向け大型タイトルの『デッドライジング2』が220万本、『マール VS. カプコン3』が200万本、『スーパーストリートファイターⅣ』が160万本および『ロスト プラネット 2』が150万本をそれぞれ出荷するなど、各コンテンツの持ち味が奏功したことにより、いずれもミリオンセラーを達成した結果、合計5作品のミリオンタイトルを輩出し、不滅の金字塔を打ち立てました。加えて、人気が定着したシリーズ最新作『戦国BASARA3』(PS3、Wii用)も手堅く伸長したほか、「モンスターハンター」シリーズの派生ソフト『モンハン日記 ぽかぽかアイルー村』(PSP用)も人気キャラク

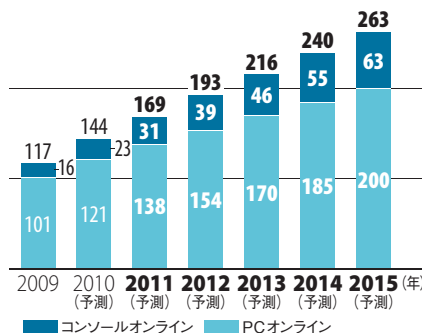
事業の概況と今後の見通し

図表27 パッケージゲームソフト市場規模推移(億ドル)



*出典: International Development Group

図表28 PC・コンシューマオンライン市場規模推移(億ドル)



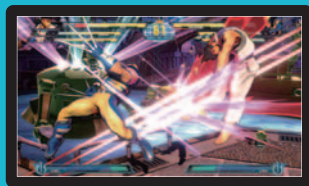
*出典: DFC Intelligence「Online Game Market Forecasts 2010」

図表29 人気シリーズタイトル一覧(2011年3月末時点)

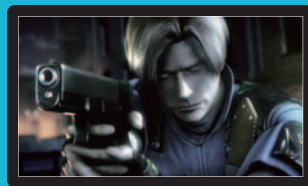
主要タイトル	作品数	総販売数量(千本)
バイオハザード	全64作	45,000
ストリートファイター	全66作	31,000
ロックマン	全128作	28,000
モンスターハンター	全16作	18,000
デビル メイ クライ	全13作	10,000
ロスト プラネット	全11作	4,700
デッドライジング	全6作	4,500
逆転裁判	全15作	4,100
戦国BASARA	全15作	2,400



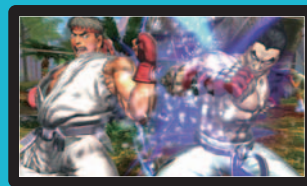
『モンスターハンターポータブル 3rd』



『MARVEL VS. CAPCOM 3 Fate of Two Worlds』



『バイオハザード オペレーション・ラクーンシティ』



『ストリートファイター X(クロス) 鉄拳』

TM & © 2011 Marvel Entertainment, LLC and its subsidiaries.
Licensed by Marvel Characters B.V. www.marvel.com. All rights reserved.
©CAPCOM CO., LTD. 2011. ©CAPCOM U.S.A., INC. 2011 ALL RIGHTS RESERVED.

ターの「アイルー」がユーザーを魅了するなど、スマッシュヒットを放ちました。

他方、オンライン専用ゲーム『モンスターハンター フロンティア オンライン』(PC、Xbox 360用)も好調裡に推移いたしました。

2010年の当社の各市場でのマーケットシェアは、日本11.0%(前年比4.9%増)、北米1.6%(前年比1.0%減)、欧州1.6%(前年比0.5%減)となりました(図表30参照)。日本の増加要因は、『モンスターハンターポータブル 3rd』の大ヒットによるもので、欧米の減少要因は、暦年の期間内では主要タイトルが2タイトルしか発売されていなかったためです。会計年度期間に換算すると欧米とも約2.0%と推定されており、ほぼ前年並みのシェアを維持しています。

この結果、当期は53タイトルを発売し、2,050万本(前期比64.0%増)のソフトを出荷しました。そして、売上高は702億69百万円(前期比60.8%増)、営業利益124億99百万円(前期比59.5%増)となりました。

次期の展望

国内外の開発会社との連携を強化し 新シリーズの開発とオンラインコンテンツに注力

当事業の中期経営目標では、各地域の市場規模に対応するため、北米・欧州での成長に重点を置いています。理想的な海外比率は市場と同様の80~90%ですが、国内シェアも拡大しているため、現在は海外売上比率の目標を65%に設定しています。この中期経営目標を達成するため、次期(2012年3月期)の事業展開として、前期から引き続いて①シリーズタイトルの発売サイクルの短期化、②海外開発会社の積極

的な活用、③新規タイトルの立ち上げ、④オンラインコンテンツの強化、を推進していきます(詳細はP19「カプコンの成長戦略」参照)。

①に関しては、開発の効率化・再編成によるラインナップの強化を図るため、国内の開発体制を刷新します。作品の中核部分を自社で担当し、作業的な部分を外部開発会社へ委託すること(開発のハイブリッド化)で、開発期間を短縮し、単年度の投入タイトル数を増加させ、収益を拡大します。

②に関しては、開発リソースの確保と海外セールスの拡大を図るため、海外開発会社と積極的に提携します。「バイオハザード」や「デビル メイ クライ」などの人気シリーズ作品を中心に開発委託することにより、「海外テスト」と「カプコンテスト」を融合した製品開発を推進します。

③に関しては、上記の開発の効率化により、開発投資額の約20%を新作に充当し、次代を担う新たな人気シリーズを創出し、今後のラインナップを強化していきます。

④に関しては、PCオンラインゲームとダウンロードビジネスを積極的に展開していきます。PC版『モンスターハンター フロンティア オンライン』をアジア地域で強化するとともに、国内では大型アップデートを行い、収益を向上させていきます。

なお、次期の大型タイトルとしては、『バイオハザード オペレーション・ラクーンシティ』や『ストリートファイター クロス 鉄拳』、『ドラゴンズドグマ』、『デッドライジング2 Off the Record』の発売を予定しています。

以上の施策により、次期は55タイトルを発売し、1,800万本のソフトを出荷して、売上高580億円、営業利益125億円を見込んでいます。

図表30 各地域でのマーケットシェア (2010年)

日本市場		北米市場		欧州市場	
メーカー	シェア (%)	メーカー	シェア (%)	メーカー	シェア (%)
1. 任天堂	18.7	1. A社		1. エレクトロニックアーツ	17.9
2. バンダイナムコゲームス	12.1	2. B社		2. アクティビジョン	14.4
3. カプコン	11.0	3. C社		3. 任天堂	12.3
4. スクウェア・エニックス	10.7	4. D社		4. UBIソフト	11.0
5. ポケモン	8.4	5. E社		5. マイクロソフト	6.0
6. コナミ	8.4	6. F社		6. テイクツー	6.0
7. セガ	5.1	7. G社		7. ソニー・コンピュータエンタテインメント	5.2
8. ソニー・コンピュータエンタテインメント	3.6	8. H社		8. セガ	4.5
9. コーエーテクモゲームス	2.9	⋮	⋮	⋮	⋮
10. レベルファイブ	2.9	13. カプコン	1.6	14. カプコン	1.6
その他	16.2			その他	21.1
合計	100.0	合計	100.0	合計	100.0

*出典：エンターブレイン

*出典：The NPD Group/Retail Tracking Service
※ 他社データは情報提供会社の要請により非開示

*出典：Chart-Track, copyright ELSIPA (UK) Ltd.



モバイルコンテンツ事業

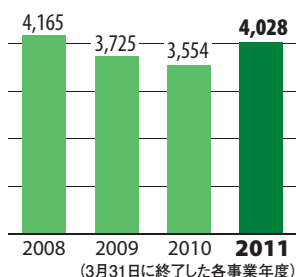
携帯電話向けゲームを開発・配信しています。成長余力の高いモバイルコンテンツ市場において、スマートフォンやタブレット型端末など多様化する端末へ柔軟に対応し、当社のブランドタイトルおよび他社ライセンスゲームを積極的に投入することで収益の拡大を図ります。



事業の概況と今後の見通し

● 売上高

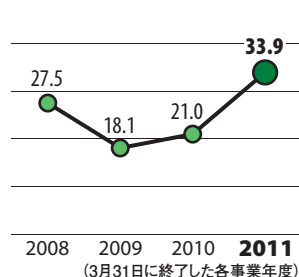
(百万円)



※ 2011年3月期より事業セグメント区分変更のため、2009年3月期以前の数字を簡便的に組替えて算出しております。

● 営業利益率

(%)



● SWOT分析表

<ul style="list-style-type: none"> ● 海外ソーシャルゲーム市場での先駆者的地位の獲得 ● 豊富な自社コンテンツを活用 ● 海外ソーシャルゲームの運営ノウハウを保有 	<p>S W</p> <p>強み 弱み</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 国内ソーシャルゲームの運営ノウハウの不足 ● 開発人員の不足
<ul style="list-style-type: none"> ● 端末の高性能化によるゲームの品質向上 ● ソーシャルゲームなど新たなジャンルの台頭 ● 新興地域におけるスマートフォンの普及拡大 	<p>O T</p> <p>機会 脅威</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● フィーチャーフォン向けビジネスの衰退 ● 参入障壁が低く、膨大な競合企業が存在

S: Strength W: Weakness O: Opportunities T: Threats

市場の動向

世界のモバイルコンテンツ市場が15.5%増と急成長 開発会社のビジネスチャンスが拡大

2010年のモバイルコンテンツ市場は、全世界で大きく成長しており、69.3億ドル(前年比15.5%増)となっています(図表31参照)。理由としては、新興国の経済発展や世界人口の増加により、世界各国で携帯電話端末(フィーチャーフォン)の普及がより進んだことに加え、iPhoneなど多機能端末(スマートフォン)が台頭したことによるものです。

主な地域別では、先進市場である北米市場は11.2億ドル(前年比11.7%増)、西欧州市場は8.3億ドル(前年比17.3%増)、日本を含む極東・中国市場は38.0億ドル(前年比14.0%増)となりました。さらに、新興市場であるインド市場も2.3億ドル(前年比73.9%増)と携帯電話契約者の大幅な増加により、急伸びしています。

この2年間は、モバイルコンテンツ市場にとって大きな変革期となりました。それは(1)ユーザーの購入スタイルの変化、(2)ビジネスモデルの変化、によるものです。

(1)は、これまでゲームコンテンツは、「売り切り型」(ダウンロードによる1回限りの課金)での購入が主流でしたが、最近では、「フリーミアム型



『モンハン日記
モバイルアイルー村』



『戦国BASARA
MOBILE』



『ゴーストトリック』



『ストリートファイターⅣ』



『スマーフ・ビレッジ』

© Peyo - 2010 - Licensed through Lafig Belgium - www.smurf.com.
All game code ©2011 Beeline Interactive, Inc.

(アイテム課金・ゲーム内課金)と呼ばれる、無料でゲームをダウンロードし、ユーザーが必要に応じてゲーム内でアイテムや通貨を購入する傾向が強まっています。その結果、2010年では売り切り型は44.0億ドル(構成比63.5%)と大半を占めるものの、フリーミアム型は前年比28.2%増と高い伸び率を示しています。

(2)に関しては、開発会社にとって、フィーチャーフォン市場は①携帯電話会社ごとに仕様(OS)が異なる様々な端末が乱立しており、各端末にゲームを配信するためには移植費用が必要であること、②ユーザーに配信するまでに、端末製造会社や通信会社など多くの会社を介していたため、手数料が高額(欧米では売上の50%)、などにより、収益性が低迷していました。しかしながら、アップル社のiOSやグーグル社のアンドロイドOSなど開かれたオペレーティングシステムを搭載したスマートフォン市場の台頭により、①これらは限定されたOSのため、移植費用なしに幅広いユーザーにコンテンツを配信することが可能であること、②介在する会社が減少したことで、手数料が低下(iOSでは売上の30%)し、開発会社にとって、収益向上のチャンスが拡大しました(図表32参照)。

今後の見通しとしては、App Storeなどのグローバルな配信システムの増加やスマートフォン人口の拡大により、2012年のスマートフォンの出荷台数(約6.3億台)はパソコン(約4.3億台)を超えると見込まれます(図表33参照)。開発会社にとっては、端末の高性能化やOSの限定により、家庭用ゲーム機とのマルチ開発が可能となり、全世界のライトユーザーからコアユーザーまで幅広い層に訴求するゲームを提供することが可能となります。その結果、全世界でのモバイルコンテンツ市場は

2015年に112.3億ドル(年平均成長率11.0%)まで大きく成長すると見込まれます。

当期の概況

国内外のSNSゲームでスマッシュヒットを連発 トップブランドとしての地位を確立し、売上高13.3%増、 営業利益83.2%増を達成

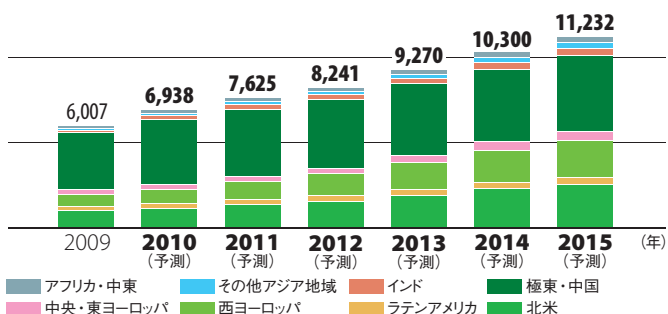
当事業における当社の強みは、2つあります。1つ目はカプコンブランドとして、家庭用ゲームソフトで培ったノウハウやコンテンツを有効に活用し、人気の家庭用ゲームを携帯電話向けにもグローバルに配信していることです。2つ目は、他社の人気キャラクターや新規コンテンツを活用したスマートフォン向けSNSゲームをグローバルに配信し、従来のカプコンユーザーとは異なるライトユーザーを獲得していることです。

携帯電話との親和性が高いソーシャルゲームが急成長する環境下、国内最大級の携帯電話用交流サイト「Mobage(モバゲー)」向けに配信した『モンハン日記 モバイルアイルー村』の会員数が100万人を突破するなど、多様な新規ユーザーを獲得しました。また、iPhone/iPod touch/iPad向けに投入した『ゴーストトリック』が健闘するとともに、前期に投入した『ストリートファイターⅣ』も計画どおり推移いたしました。

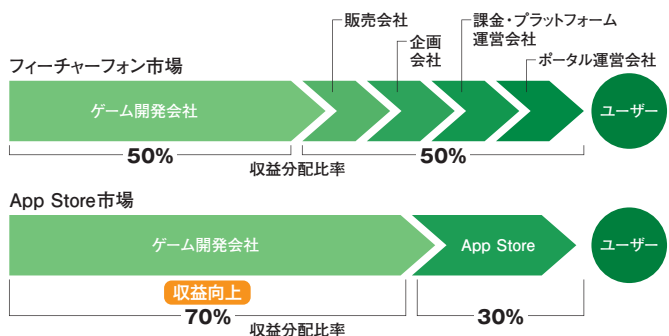
一方、海外展開として米国のフェイスブックと連動して配信をスタートした『スマーフ・ビレッジ』は、アップル社のApp Storeの売上高ランキング「トップセールスApp」において62カ国で第1位を獲得し、iTunes Storeのユーザーレビューもフリーミアム市場で最高となるユーザーの約9割が5つ星の評価をするなど、世界中の幅広い層から厚い支持を受け、

図表31 モバイルコンテンツ市場規模推移

(百万ドル)



図表32 フィーチャーフォンとスマートフォン市場の比較





『ゾンビカフェ』



『リル・パイレーツ』



『モンスターハンター Dynamic Hunting』



トップブランドとしての地位を確立しました。加えて、『ゾンビカフェ』や『リル・パイレーツ』も着実に会員数を増やし、3タイトル合計で1,500万ダウンロードに達するなど、ポジティブ・サプライズとなりました。

この結果、売上高は40億28百万円(前期比13.3%増)、営業利益13億66百万円(前期比83.2%増)となりました。

次期の展望

『カプコン』と『ビーライン』の2つのブランドで全世界に向けたスマートフォン・SNSコンテンツを強化し、売上高16.7%増を計画

次期(2012年3月期)の事業展開としては、国内外において、今後も高い市場成長が見込めるスマートフォンおよびSNS向けコンテンツの開発に注力していきます。

戦略として、①「カプコンブランド」を徹底的に活用し、コア層を狙う戦略、②「セカンドブランド」を立ち上げてライトユーザーなど広範な顧客層を獲得する戦略、の両面でユーザーの深耕と新規開拓を狙います。

カプコンブランド戦略では、日本の開発拠点をベースに当社人気タイトルのブランド力を活用したマルチプラットフォーム展開により、家庭用ゲームとの相乗効果を図ります。例えば、『戦国BASARA』や『バイオハザード』では、まずソーシャルゲームを『Mobage(モバゲー)』や『グリーン』に配信し、カジュアル層にアピールするとともに、その後家庭用ゲームのプロモーションと連携することで、モバイルのライトユーザーを家庭用に、家庭用のコアユーザーをモバイルに誘導していきます。同様に、家庭用ゲームの人気シリーズを活用した『モンスターハンター Dynamic Hunting』を

スマートフォン向けに投入し、更なるライトユーザーの深耕に努めます。

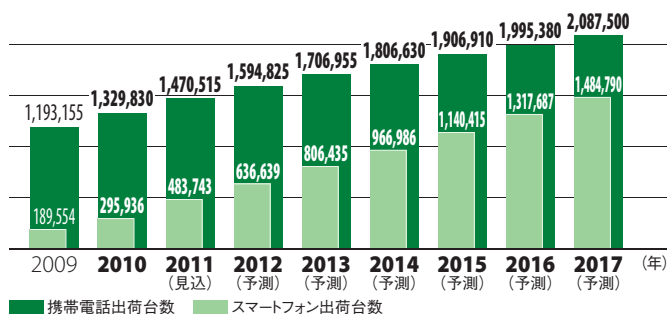
一方、セカンドブランド戦略では、『ビーライン』ブランドを用いて、スマートフォン向けソーシャルゲームを強化していきます。セカンドブランドで展開する理由は、カプコンブランドには「難易度が高く作りこまれたゲーム」のイメージがあり、普段ゲームをしないモバイルのライトユーザーが気軽にダウンロードするにはハードルが高く、新たなブランドによる訴求が効果的なためです。また、北米および欧州、そして4月に新設する日本の3つの開発拠点から、それぞれの周辺地域の特性に合致したソーシャルゲームを開発し、家庭用ゲーム機が普及していない新興地域のユーザーを獲得していきます。次期(2012年3月期)の海外タイトルラインナップとしては、人気の高い他社キャラクターを活用したソーシャルゲームを中心に8タイトルを投入し、『スマーフ・ビレッジ』のように早期のブランド確立を図ります。

また、海外ソーシャルゲーム開発では、顧客分析システムであるCRAM(Capcom Real-time Analysts for Marketing)を導入しています。CRAMは、ユーザー動線を分析するとともに、広告の効果度を計測しています。加えて、既存ユーザーにコンテンツの更新や新たなタイトルを宣伝するツールとしても機能するなど、ユーザーの囲い込みに貢献しています。これらの取り組みにより、年度末までに海外ソーシャルゲームの累計4,500万ダウンロードを目指します(図表34参照)。

以上の施策により、次期の業績は売上高47億円、営業利益8億円を見込んでいます。

図表33 携帯電話市場出荷台数推移

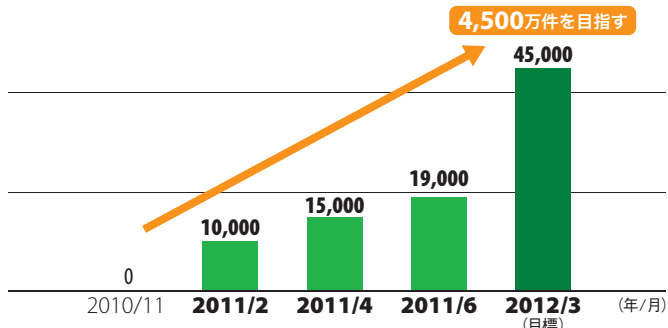
(千台)



*出典：(株)矢野経済研究所「スマートフォン市場に関する調査結果2011」(2011年7月26日発表)
 ※メーカー出荷台数ベース ※見込は見込値、予測は予測値(2011年6月現在) ※対象地域は世界32カ国1地域
 ※携帯電話市場出荷台数には、スマートフォンを含む。但し、PHS、デジタルフォトフレーム、タブレットPC等は含まない。

図表34 自社海外SNSゲームダウンロード数推移(累計)

(千件)





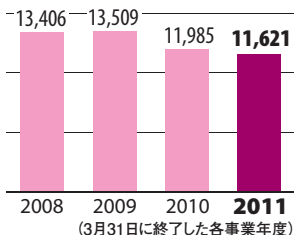
アミューズメント施設事業

国内でアミューズメント施設「プラサカブコン」を運営しています。主に大型複合商業施設に出店し、各種イベントを開催してファミリー層や女性層を集客するとともに、スクラップ&ビルドの徹底による効率的な店舗運営を実践しています。



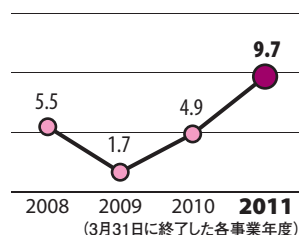
● 売上高

(百万円)



● 営業利益率

(%)



● SWOT分析表

<ul style="list-style-type: none"> 安定集客を確保できるSC型・大型店舗への出店に特化 投資効率を重視したスクラップ&ビルドの徹底で収益性を維持 	<ul style="list-style-type: none"> 他事業と比較して収益性の低さ 自社コンテンツとのシナジーの低さ
<ul style="list-style-type: none"> 新規機種導入による集客力の拡大 家庭用ゲーム市場との逆相関関係によるリスクヘッジ 	<ul style="list-style-type: none"> 自然災害や節電による消費マインドの低下 郊外型大型SCの減少

S: Strength W: Weakness O: Opportunities T: Threats

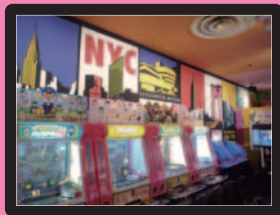
市場の動向

「安・近・短」レジャーが活発化 既存店の売上が前年を上回るなど、回復の兆し

前期(2010年3月期)の国内アミューズメント施設市場は、国内景気の低迷やインフルエンザの流行拡大、外出を控える「巣籠もり消費」の影響などにより来場客数が減少するとともに、多人数参加型のネットワークゲーム機の需要が一巡したことにより、5,043億円(前年比12.0%減)と3年連続で減少しました(図表35参照)。また、大手ゲームセンターをはじめ、採算性や将来性の低い店舗の撤退が継続しており、総店舗数も19,213店舗(前年比11.4%減)と年々減少しています。

一方、ショッピングセンター(以下、SC)併設型の店舗など大規模店舗数は前年並みを維持しており、設置機器台数101台以上の店舗が6,753店舗と全体の35%を超える構成となっています(図表36参照)。

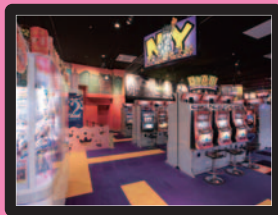
当期(2011年3月期)においては、引き続き市場は軟調に推移すると予想していましたが、夏以降、業界各社とも既存店の売上が前年を上回り始めるなど、回復の兆しが見え始めています。主な要因としては、①各社ともここ数年で大幅に店舗数を絞り込んだことで、過当競争が緩和されたこと、②国内景気の底打ち感により、「巣籠もり消費」から脱却していること、が挙げられます。



プラサカブコン吉祥寺店



プラサカブコン京都店



プラサカブコン羽生店



今後の見通しとしましては、東日本大震災により、消費マインドの萎縮や計画停電による営業時間の短縮の影響が予想される一方で、大型レジャーが自粛されるものの、ゲームセンターなど「安・近・短」レジャーが活発化することも期待されるなど、一進一退の状況が続くと思われます。

当期の概況

震災の影響で店舗に大きな被害を受けたものの売上は微減、利益は前期比91.5%増

当事業における当社の強みは、①長期的に安定した客層を確保できるSC型・大型店舗への出店に早くから特化してきたこと、②お客様に支持される売り場を企画・運営してきたこと、③投資効率を重視したスクラップ&ビルドの徹底により、同業他社の中では比較的収益性の高い事業を展開している点、にあります。

当期(2011年3月期)においては、「ゲームの日」(毎年11月23日)におけるファン感謝祭の実施など、業界を挙げて市場の活性化に努める状況下、多彩なイベント開催や店舗のリニューアル、サービスデーの実施など顧客志向に立った店舗展開に努めました。また、女性、ファミリーや高齢者など客層の拡大を図るとともに、投資抑制やコストの削減等、市場環境に対応した効率的な店舗運営により収益力アップに取り組みました。

他方、2011年3月に発生した東日本大震災により東北および関東地方の10店舗が建屋の損傷、浸水や設備の破損などにより甚大な被害を受け、営業休止を余儀なくされましたが、その後3店舗は再開することができました(2011年4月末時点で全店舗の営業が再開)。

当期は不採算店1店舗を閉鎖いたしましたので、施設数は37店舗となりました。

この結果、売上高は、既存店売上対前年比が99%だったこともあり、116億21百万円(前期比3.0%減)となりましたが、営業利益は11億31百万円(前期比91.5%増)となりました。

次期の展望

震災の影響など市場は不透明ながら設備投資額を増額し、既存店の収益改善を図る

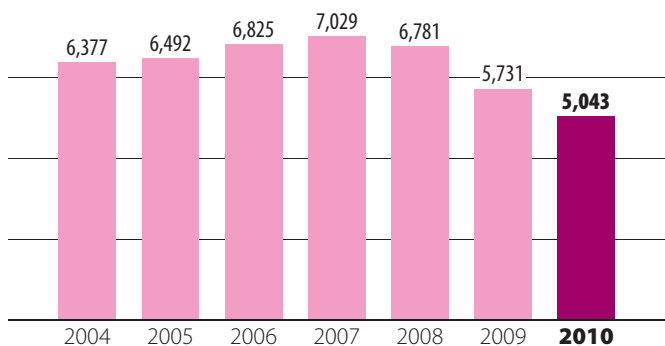
次期(2012年3月期)の事業展開としては、アミューズメント施設市場に回復の兆しが見えているものの、震災に伴う営業停止店舗の再開時期や短縮営業の終了時期などが不透明なことから、本格的な回復には時間を要すると考えており、引き続き出店を抑制します。一方で、既存店のリニューアルや機器の投資は厳選しつつも設備投資額を増額し、既存店の収益を改善していきます。加えて、前期に引き続き、固定費比率の高い景品・部品原価や賃料をはじめ、全費用項目の見直しを徹底し、更なる業務効率の向上を図ります。

また、今後の出退店については、不採算店の閉鎖は一巡したものの、震災の影響を見極めるまでは出店を最低限に抑え、収益性の改善に努めます。したがって次期は、出店1店舗、退店0店舗を予定しています。

以上の施策により、次期の業績は売上高110億円、営業利益8億円を見込んでいます。

図表35 アミューズメント施設市場規模推移

(億円)

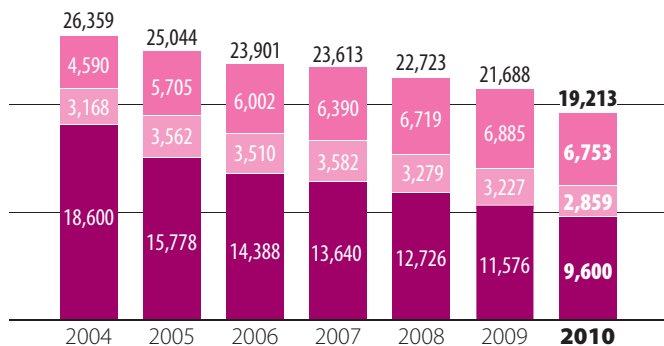


(3月31日に終了した各事業年度)

*出典:「アミューズメント産業の実態調査報告書」

図表36 店舗数推移(設置機器台数別)

(店)



(3月31日に終了した各事業年度)

*出典:「アミューズメント産業の実態調査報告書」



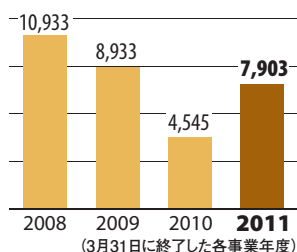
アミューズメント機器事業

家庭用ゲームのコンテンツを活用する2つのビジネスを展開しています。パチンコ&パチスロ事業では、遊技機向け筐体および液晶表示基板、ソフトウェアを開発・製造・販売しています。業務用機器販売事業では、アミューズメント施設向けに業務用ゲーム機器を開発・製造・販売しており、事業間のシナジー効果を創出しています。



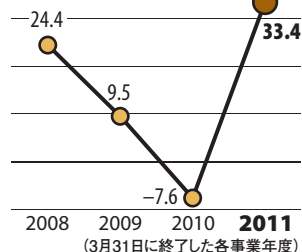
● 売上高

(百万円)



● 営業利益率

(%)



※ 2011年3月期より事業セグメント区分変更のため、2009年3月期以前の数字を簡便的に組替えて算出しております。

● SWOT分析表

<ul style="list-style-type: none"> ● 家庭用ゲームで培った高品質な開発力 ● 豊富な自社コンテンツを多面活用 ● 直営店舗を保有し、市場動向をリアルタイムに把握 	<ul style="list-style-type: none"> ● タイトルラインナップの少なさ ● 収益性の低さ
<ul style="list-style-type: none"> ● 人気機種出現による市況の回復 ● ネットワークや3Dなど新技術を活用した新市場の拡大 ● 風適法の規制緩和による市況の回復 	<ul style="list-style-type: none"> ● オペレーターの投資意欲の減退 ● 市況低迷の長期化 ● 風適法の改正による市況の変動

S: Strength W: Weakness O: Opportunities T: Threats

市場の動向

パチンコ&パチスロ市場は4年ぶりに拡大 業務用ゲーム機器市場は3年連続の縮小

アミューズメント機器事業は、家庭用ゲームで生み出したコンテンツを展開する2つのビジネス、パチンコ&パチスロ(P&S)事業および業務用機器販売事業で構成されています。

前期(2010年3月期)のパチンコ&パチスロ販売市場は、1兆2,047億円(前年比3.3%増)と4年振りに増加に転じました。(図表37参照)。主な要因は、パチンコ機で比較的射幸性の高い機種が数多く発売されたため、販売数量は減少したものの販売単価が向上したことによるものです。

当期(2011年3月期)においては、2004年に改正された「風俗営業等の規制及び業務の適正化等に関する法律施行規則」でパチンコ機の射幸性が緩和されたことに伴い、これまで市場は「パチスロ機減台・パチンコ機増台」で維持してきたものの、高まるパチンコ機の投機的性質の反動で遊技客の新台幣離れも散見され、稼働が伸び悩む傾向にあります。

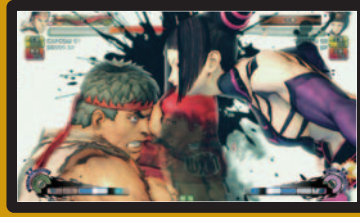
今後の見通しとしましては、東日本大震災の影響により先行きは不透明なもの、パチンコ機は遊技客離れにより苦戦すると思われます。一方、パチスロ機は、液晶搭載機の製品完成度が向上し、5万台以上の



『新鬼武者』
©CAPCOM CO., LTD. ALL RIGHTS RESERVED.
©Sammy
©RODEO



『戦国BASARA2』



『スーパーストリートファイターIV
アーケードエディション』



『New スーパーマリオブラザーズ
Wii コインワールド』
©2009 Nintendo Licensed by Nintendo
©CAPCOM CO., LTD. 2010 ALL RIGHTS RESERVED.



ヒット機種も出ているため、ホールでの設置台数の増加が見込まれます。

次に、前期(2010年3月期)の業務用ゲーム機種の国内製品販売市場は、施設市場と同様に景気低迷の影響により3年連続の縮小となり、1,566億円(前年比14.3%減)となりました(図表38参照)。ジャンル別の動向では、景気に連動しやすいプライズ(景品獲得)ゲーム機(構成比19.2%)は301億円(前年比16.9%減)となりました。メダルゲーム機(構成比18.5%)は大型ゲーム機のバージョンアップは旺盛なものの、新製品の需要が一巡したことで289億円(前年比22.0%減)となりました。

当期(2011年3月期)においては、施設市場に底打ちの兆しが出ているものの、依然施設オペレーターは設備投資に慎重な姿勢を崩しておらず販売市場は軟調に推移しています。

今後の見通しとしましては、東日本大震災による消費マインドの萎縮などが予想される一方で、ゲームセンターなど「安・近・短」レジャーが活発化する事も期待されるなど、先行き不透明な状況が続くと思われま

当期の概況

パチスロ機は前期に引き続きヒット作を輩出 ビデオゲーム機も健闘し、大幅な増収増益

当事業における当社の強みは、自社で保有する豊富な知的財産(コンテンツ)を多面的に活用し、新たな収益を確保できる点にあります。

P&S事業は、家庭用ゲームソフト事業で培った高精細な画像処理技術などの開発力を駆使し、自社・他社コンテンツを活用した魅力ある遊技機向けソフトウェアを開発できることが強みです。当期(2011年3月期)のP&S事業は、パチスロ機『戦国BASARA2』の販売が16,000台と好調に推移したほか、前期発売の『新鬼武者』も息の長い売行きを示したことにより、収益向上に寄与しました。

一方、業務用機器販売事業は、家庭用ゲームソフトの開発力を活か

して、質の高いビデオゲーム機を製作できることが強みです。とりわけ当社は対戦格闘ゲームを得意としており、家庭用向けに販売したゲームと同一コンテンツを業務用機器にも投入することで、収益の最大化を図ることができます。当期の業務用機器販売事業は、市況が軟調に推移する中、ビデオゲーム機『スーパーストリートファイターIV アーケードエディション』が手堅い売れ行きを示しました。また、コスト削減など事業全般にわたる合理化を推し進めた結果、採算性は改善しました。

この結果、売上高は79億3百万円(前期比73.9%増)となり、営業利益は26億38百万円(前期は営業損失3億47百万円)となりました。

次期の展望

当社がパチスロ機市場を牽引する存在に 業務用機器でも他社製品との差別化を強化

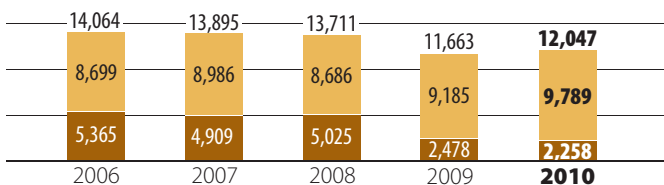
次期(2012年3月期)の事業展開としては、P&S事業では、震災の影響は懸念されるものの、当社の得意とする液晶搭載機の需要拡大によりパチスロ市場の反転が見込まれます。そのため当社では、前期の『戦国BASARA2』などで成功した戦略、①安定収益の見込める受託ビジネスの拡大、②大手販売会社であるフィールズ株式会社との提携による開発クオリティの改善および強力な販売網の確保、③家庭用ゲームの大型人気コンテンツの導入、を継続していきます。

一方、業務用機器販売事業では、市場の成熟化や震災の影響により、施設オペレーターの投資の「選択と集中」は依然継続すると思われま

そのため当社では『New スーパーマリオブラザーズ Wii コインワールド』をはじめ自社および他社の知名度の高い人気コンテンツを活用したメダルゲーム機の開発に集中し、他社製品との差別化を図っていきま

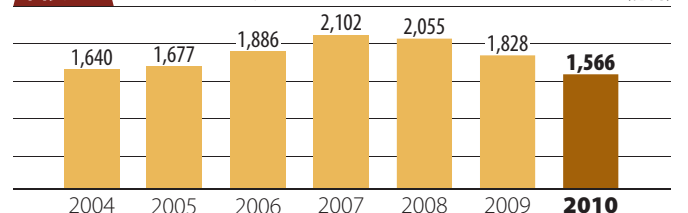
以上の施策により、次期の業績は売上高88億円、営業利益12億円を見込んでいます。

図表37 遊技機市場規模(新台販売額)の推移 (億円)



(3月31日に終了した各事業年度)
*出典: 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2008,2009,2010」をもとに株式会社カブ作成(メーカー売上ベース)

図表38 業務用機器販売事業 市場規模推移 (億円)



(3月31日に終了した各事業年度)
*出典: 「アミューズメント産業界の実態調査報告書」



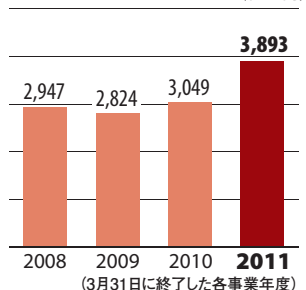
その他事業

ゲームコンテンツを多メディアに展開するワンコンテンツ・マルチユース戦略に基づき、多彩な著作権ビジネスを推進しています。ゲームの攻略本・設定集などの出版事業、音楽CD・キャラクターグッズなどを展開するライセンス事業に加えて、映画化・アニメ化にも注力しています。



● 売上高

(百万円)



● 営業利益率

(%)



● SWOT分析表

<ul style="list-style-type: none"> ● 豊富なコンテンツを多面的に活用して高い相乗効果を創出 ● メディア展開の高い露出効果でブランド価値向上 ● 収益性の高さ 	<ul style="list-style-type: none"> ● 販売許諾のためローリターン
<ul style="list-style-type: none"> ● 映画、アニメ、コミック、舞台、オーケストラなど展開メディアの拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ● グローバル化による他社コンテンツとの競合

S W
O T
 強み 弱み
 機会 脅威

S: Strength W: Weakness O: Opportunities T: Threats

当期の概況

ワンコンテンツ・マルチユース戦略に基づき映画化など多くのプロジェクトを実施し、売上高27.7%増、営業利益8.0%増を達成

当事業における当社の強みは、自社で保有する豊富な知的財産(コンテンツ)を多面的に活用することで、コンシューマ・オンラインゲーム事業との高い相乗効果を得られる点にあります。特に映像分野では、メディア展開がもたらす高い露出効果でブランド価値を向上させ、ゲームソフトの販売拡大につなげる理想的なサイクルを形成しています。

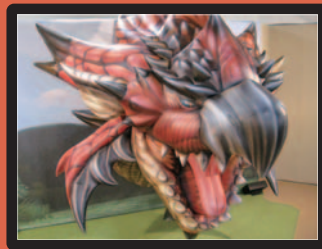
当期(2011年3月期)におきましては、引き続きワンコンテンツ・マルチユース戦略(詳細はP25「成長戦略③」参照)に基づき、自社コンテンツのブランド強化と収益の最大化を図るべく、各タイトルにおいて様々なプロジェクトを実施しました。

これらのプロジェクトは事業横断的に実施され、各部署では家庭用ゲームソフトの発売に合わせて、アーケードゲームやモバイルコンテンツ、攻略本、キャラクターグッズの投入や、映画化・アニメ化、イベントなどを展開しています(図表39参照)。

とりわけ、当社はコンシューマ用ゲームソフト販売に多大なプロモ-



映画「バイオハザードIV アフターライフ」
©2010 Sony Pictures Entertainment(J) Inc.
All Rights Reserved.



イベント「モンスターハンターワールド
in グリーンランド」



映画「劇場版 戦国BASARA
—The Last Party—」
©2011 CAPCOM/TEAM BASARA



ション効果が見込める「自社コンテンツのハリウッド映画化」を強化しています。他の国内ソフトメーカーでも同様の動きは見られますが、映画化したタイトル数や興行収入を比較すると、当社の優位性が際立っています(図表40参照)。これは、①当社はオリジナルコンテンツの創出に強みがあるため、100%自社保有のコンテンツを他社よりも多数有していること、②当社のタイトルは全世界で人気があるため、グローバルで展開するハリウッド映画に適していること、などによるものです。

例えば、9月に全世界で公開されたハリウッド映画『バイオハザードIV アフターライフ』は興行収入が歴代最高の約3億ドルを達成しました。また、マルチ展開の活用例として「モンスターハンター」では、2010年12月の家庭用ゲーム『モンスターハンターポータブル 3rd』の発売までの布石として、3月に遊園施設グリーンランド(熊本県)で「モンスターハンター」の世界が体験できるイベントを開催するとともに、8月にTVアニメの放映を開始しました。さらに、発売後においても、長野県渋温泉との提携やシダックス・コミュニティ株式会社とのゲームスペース提供に関する提携を実施し、それぞれ1万人および3万人以上のファンが押し寄せるなどゲームとの相乗効果を生みました。

このような継続的かつ横断的なマルチ展開の結果、「モンハン現象」と呼ばれる社会現象を生み出し、歴代最高の460万本という大ヒットに貢献しました。

他にも「ストリートファイター」、「バイオハザード」、「逆転裁判」、「戦国BASARA」、「デビル メイ クライ」、「デッドライジング」をはじめ多数のマルチ展開プロジェクトが進行しています。

以上の結果、売上高は38億93百万円(前期比27.7%増)、営業利益は10億98百万円(前期比8.0%増)となりました。

次期の展望

複数タイトルの映画化に加え、 イベント開催などユーザーの裾野を広げる展開も強化

次期(2012年3月期)の事業展開としては、これまでと同様にワンコンテンツ・マルチユース戦略を積極的に推進していきます。映像事業では、世界向けのタイトルでハリウッド映画化を引き続き進めており、現在、「バイオハザード」5作目や、「デビル メイ クライ」、「クロックタワー」の映画化が決定しています。一方、国内向けのタイトルでは、例えば「戦国BASARA」の劇場版アニメの公開に加え、舞台化やファン感謝イベントの開催、地方自治体とのコラボレーションを継続していきます。また、引き続き「モンスターハンター」でも、過去最大の5万人の来場を見込む「モンスターハンターフェスタ'11」や、東京フィルハーモニー交響楽団とのオーケストラコンサート、ユニバーサル・スタジオ・ジャパンでのイベント開催など、「モンハン」ブームを継続するため、カジュアルユーザー向けの多種多様な展開を図っていきます。

これら異業種間のコラボレーションは、ゲームコンテンツの水平展開における主軸として機能することで、これまで以上に幅広い顧客層に訴求し、更なるブランド価値の向上が期待できます。

以上の施策により、次期の業績は、売上高35億円、営業利益8億円を見込んでいます。

事業の概況と今後の見通し

図表39 当社コンテンツの映像、舞台化作品一覧

	年	映像	舞台
映画	1994年 8月	劇場版アニメ	ストリートファイターII
	1994年12月	ハリウッド映画	ストリートファイター
	2002年 3月	ハリウッド映画	バイオハザード
	2004年 9月	ハリウッド映画	バイオハザードII アポカリプス
	2005年 3月	劇場版アニメ	劇場版ロックマン エグゼ
	2007年11月	ハリウッド映画	バイオハザードIII
	2008年10月	CG映画	バイオハザード ディジェネレーション
	2009年 2月	ハリウッド映画	ストリートファイター ザ・レジェンド・オブ・チュンリー
	2010年 8月	映画	屍病汚染 DEAD RISING
	2010年 9月	ハリウッド映画	バイオハザードIV アフターライフ
2011年 6月	劇場版アニメ	劇場版 戦国BASARA —The Last Party—	
テレビアニメ	1995年 4月	テレビアニメ	ストリートファイターIII
	2002年 3月	テレビアニメ	ロックマン エグゼ
	2006年10月	テレビアニメ	流星のロックマン
	2007年 6月	テレビアニメ	デビル メイ クライ
	2009年 4月	テレビアニメ	戦国BASARA
	2010年 7月	テレビアニメ	戦国BASARA 弐
	2010年 8月	テレビアニメ	モンハン日記 ぎりぎりアイルー村☆アイルー危機一髪☆
2011年 7月	テレビアニメ	モンハン日記 ぎりぎりアイルー村G	
舞台	2009年 2月	宝塚歌劇団	逆転裁判—蘇る真実—
	2009年 7月	舞台	戦国BASARA
	2009年 8月	宝塚歌劇団	逆転裁判2—蘇る真実、再び…
	2010年 4月	舞台	戦国BASARA ～蒼紅共闘～
	2011年10月	舞台	戦国BASARA3

図表40 国内ゲームコンテンツのハリウッド映画収入ランキング

タイトル	原作会社	興行収入(全世界)
1. バイオハザードIV アフターライフ	カプコン	\$296,221,663
2. バイオハザードIII	カプコン	\$147,717,833
3. バイオハザードII アポカリプス	カプコン	\$129,394,835
4. バイオハザード	カプコン	\$102,441,078
5. ストリートファイター	カプコン	\$99,423,521
6. サイレントヒル	コナミ	\$97,607,453
7. ファイナルファンタジー	スクウェア	\$85,131,830
8. スーパーマリオ 魔界帝国の女神	任天堂	\$20,915,465
9. ハウス・オブ・ザ・デッド	セガ	\$13,818,181
10. ストリートファイター ザ・レジェンド・オブ・チュンリー	カプコン	\$12,764,201

*2011年6月時点 *当社調べ

対談：社外取締役の視点から見るカプコンのガバナンス

事業の拡大に伴うコーポレート・ガバナンスの充実が課題

当社代表取締役会長の辻本憲三と、社外取締役である弁護士松尾眞氏。

カプコンのガバナンスおよびコンプライアンスにおける現状と今後の成長に向けた課題、そして社外役員に求められる役割など、幅広いテーマについて語り合いました。

社外取締役が果たすべき役割とは？

松尾 ●カプコンの社外役員は、民間企業や官僚経験者、我々のような法律の専門家、あるいは会計分野の専門家など、多士済々のメンバーで構成されていますね。

辻本 ●企業というのは、常にその会社独自の持ち味を磨かなければ競争には勝てません。しかし、そればかりを追求していくと社会的常識のない、特殊集団になる可能性がある。そうならないように、各分野で最高レベルの「良識」をお持ちの皆さんに、我々の活動や判断を冷静な目でジャッジしていただきたいと考えています。

松尾 ●カプコンの場合、取締役会に占める社外取締役の数が多くの特長です。

辻本 ●皆さん第一線で大変ご活躍されているお忙しい方々ですから、時間には限りがあります。そこで、ご自身の専門分野に注力して短時間で

ジャッジしていただけるよう、できるだけ多くの方をお願いしています。

松尾 ●確かにそれぞれ専門分野が違うだけに、毎月の取締役会では非常に活発な議論がなされます。一方で、我々、社外取締役はゲームに関しては

門外漢なので、ときどき素人っぽい質問も出ますが、そういう時のほうが議論が深まることがありますね。

辻本 ●おっしゃるとおりで、社内だけの議論だと大事なことを見落とす危険があります。実はゲーム開発も同じで、超一流のクリエイターが社内で「オレの作品が最高だ」と言っても、買ってくれるお客様が「最高」と言ってくれないと意味がない。そういった社内での主観的な議論を超えるために、もう一つ重視しているのは、数字による客観的な評価です。

経営の見える化とリスク管理体制を強化

松尾 ●私が社外取締役として関わった4年間に、カプコンは「数字による経営の見える化」を大きく進めました。今、全世界で何が起きているか全て数字で把握できる。これにより「経営」と「執行」を明確に分離できるようになった。

辻本 ●「経営」のトップは現場に入ってはだめだと考えています。現場に入ると全体が見えなくなる。どんな立派な経営者でも、見えないものはジャッジできない。新しいことをやろうとすれば必ずリスクを伴い、問題も起こりますが、重要なのはできる限り早く問題を見つけて処理することです。1番見える場所にいれば、問題がすぐに発見できます。

松尾 ●取締役会でも、我々社外の人間にも分かりやすいよう非常に透明



辻本
Kenzo Tsujimoto
憲三

株式会社カプコン
代表取締役会長 最高経営責任者 (CEO)

対

性の高い資料が用意されますね。数字は嘘をつきませんので問題が発見しやすくなる、さらに執行責任者に解説してもらえばポイントが非常によく見える。ところで、今回「業務監査委員会」という、従来とは違った角度からのリスクマネジメントの仕組みを作りました。

辻本●経営監視のための仕組みとしては、監査役に加え、監査法人や内部統制部がありますが、業務内容のチェックというのは、どうしてもその業務に精通した人でないと分からない部分が多い。そこで、各業務分野のベテランを3名集めて業務監査委員会を設置しました。これは経営直轄部門で、経営上のリスクに関わる問題があれば取締役会ですぐに報告させます。

松尾●リスクマネジメントやコンプライアンスの問題では、初動対応を誤ったばかりに企業の存続を危うくするケースが多いですよ。重要なのは正しい危機意識を持った人を要所要所に配置し、有事の際に素早く、正しい決断を下すことです。

変化するカプコンにふさわしいガバナンス体制を

辻本●松尾さんから見て、ガバナンス面での当社の課題は何でしょうか。

松尾●カプコンの特質は、非常にクリエイティブな集団であり、いろいろな意味で「若い会社」という点です。事業環境は刻々と変化するし、社内には開発部門をはじめ非常に個性の強い社員が多く、多様性があります。そういう意味では、多様性を損なわず、かつ個別にチェックが行き届くガバナンス体制を今後しっかり作りあげる必要があると思います。

辻本●海外展開も非常に短期間に、活発に進めていますからね。

松尾●事業の拡大に歩調をあわせて、常に最適なガバナンスの仕組みを作っていくことが課題ですね。今のカプコンは、個別の細かいルールはまだ完全な形でなくても、グループ全体での意識や方向性については非



常にしっかりしていると思います。しかしながら、若く、かつ非常にクリエイティブな事業を進める企業には、旧来型企業と同じモデルは当てはまらない。カプコン独自のガバナンスやコンプライアンスを模索していくべきだと思います。

辻本●ゲーム業界は経営環境が目まぐるしく変化します。私は「景色が変わる」とよく言うのですが、1年経てば景色がまったく変わる。しかし、それはむしろチャンスでもあると思っています。したがってカプコンとしては、当社の事業領域や地域に応じたガバナンス体制の一層の強化に努めたいと考えています。

社外取締役の皆さんには、刻々と変わる景色の中での我々の経営判断について、それぞれの専門分野からの確にジャッジし、アドバイスしていただきたいと思っています。

松尾●はい。企業が変化していくときに「本当に、大丈夫ですか?」と、言い続けることが、私の責任だと思っています。これからも景色は大きく変わるでしょう、我々も本気で議論させていただきます。

辻本●よろしくお願ひします。本日はありがとうございました。

松尾 眞

Makoto Matsuo

弁護士
株式会社カプコン 社外取締役

談



コーポレート・ガバナンスの体制と取り組み

ガバナンス体制

透明性・健全性を高めるとともに、環境の変化に対応

当社は、コーポレート・ガバナンスの充実を経営の重要課題の一つであると認識しています。このため、経営の透明性、健全性を高めるとともに、環境の変化に対応できる体制の構築に努め、株主、顧客および従業員などステークホルダーの皆さまの満足度向上に注力しています。また、経営システム改革の一環として、執行役員制を導入しており、経営方針を決定する取締役会と業務執行を担う執行役員の役割を明確に分離することにより、円滑かつ機動的な事業展開を可能にし、経営効率を高めています。加えて、社外取締役(3名)および社外監査役(2名)により取締役会の監督機能を一層高め、信頼性の向上や公正性の確保に努めています。

取締役会

社外の意見も取り入れながら経営判断

取締役会は、11名の取締役で構成し、毎月1回、定時取締役会を開催するほか、必要に応じて臨時取締役会を開催しています。11名の取締役のうち3名を社外取締役とし、これら社外取締役からの意見、アドバイス、チェックなどにより取締役会の透明性・信頼性を向上させ、かつ活性化させながら、経営監視機能の強化を図っています。当期は、取締役会を16回開催し、決議事項や報告事項に関して活発に議論を交わしました。さらに、社外取締役を委員長とする報酬委員会を設置し、取締役の報酬決定に関する公平性・妥当性を確保しています。また、社外取締役2名を、意思決定などにおいて一般株主との間に利益相反が生じる恐れのない独立役員に選任しました。

監査役会

会計監査人・内部監査部門と連携して経営を監視

当社は監査役制度を採用し、2名の社外監査役を含む4名で監査役会を構成しています。監査役会では監査方針を策定し、監査結果について協議するとともに、監査指摘事項を代表取締役に提出し、会計監査人との意見交換・情報交換を適宜実施しています。

当社が、委員会等設置会社制度ではなく、監査役制度を採用した理由は、すでに執行役員制度を導入していることに加え、社外取締役3名の選任や報酬委員会の設置により、監督と業務執行を明確に分離するという委員会等設置会社の理念を一部導入した経営を実践しているためです。

なお、監査機能の有効性、効率性を高めるため、業務監査委員会、監査室および監査役は相互に連携するとともに、意見や情報を随時交換しています。

● 取締役会・監査役会への出席状況(2010年度)

	氏名	取締役・監査役会への出席状況
社外取締役	保田 博	2010年度に開催した取締役会16回のうち15回に出席
	松尾 眞	2010年度に開催した全ての取締役会に出席
	守永 孝之	2010年度に開催した全ての取締役会に出席
社外監査役	山口 省二	2010年度に開催した取締役会16回のうち12回に出席、また監査役会13回のうち11回に出席
	滝藤 浩二	2010年度に開催した取締役会16回のうち15回に出席、また全ての監査役会に出席

● 役員報酬(2010年度)

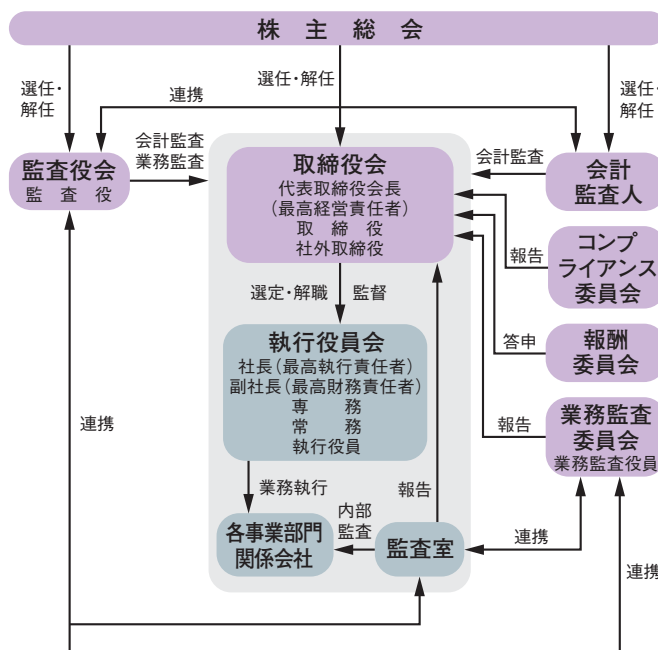
	人数	報酬等の額
取締役(うち社外取締役)	9名(3名)	403百万円(32百万円)
監査役(うち社外監査役)	4名(2名)	48百万円(24百万円)

(注)上記には、当事業年度に係る取締役賞与101百万円が含まれています。

● 監査報酬(2010年度)

	監査証明業務に基づく報酬	非監査業務に基づく報酬
提出会社	57百万円	—
連結子会社	5百万円	—
計	63百万円	—

● コーポレート・ガバナンス体制



社外取締役・社外監査役

社外取締役はコーポレート・ガバナンスが有効に機能するよう、コンプライアンス委員会および報酬委員会の中核メンバーとなっているほか、適法性の確保や違法行為、不正の未然防止に注力するとともに、取締役会においても積極的な意見交換や助言を行うなど、経営監視機能の強化に努めています。

社外監査役は、取締役会等の重要な会議に出席し、客観的で公正な意見陳述などにより取締役の業務執行の適法性、妥当性を厳正に監視しています。

執行役員会

執行役員会は、取締役会において選定された執行役員15名によって構成しています。執行役員は、取締役会の監督のもと、取締役会において決定した経営方針に基づき、迅速かつ適正に業務を執行するとともに、急速な経営環境の変化に機動的かつ適切に対応しています。

業務監査委員会

業務監査委員会は監査役および監査室の監査とは別の視点から、主にリスクマネジメントの見地に立って各事業部門およびグループ会社の業務執行状況を定常的なモニタリングや業務監査役員独自の調査などにより情報収集、分析を行い取締役会に報告しています。取締役会は業務監査委員会から提供された報告に基づき、適法性、妥当性、効率性の観点から当社グループに内在する事業リスクや非効率な事業を的確に把握し、危機の未然防止や業務改革に努めています。また、不測の事態が発生した場合において、適切な経営判断の一助に資するため、その因果関係を迅速に調査・分析して取締役会へ報告することにより、会社の損失の最小化を図っています。

報酬委員会

報酬委員会では、株主総会で決議された取締役の報酬額をもとに、取締役会から諮問された各取締役の報酬に関して、公平性と透明性を確保するため、社外取締役を委員長とする報酬委員が、各人の役位、職責、在任期間、常勤、非常勤等を勘案するとともに、当社の業績や個人の実績を考慮したうえで、相当と判断される金額を答申します。

監査室

当社では内部監査機関として、業務執行部門から独立した監査室を設置しています。監査室は、業務の適法性や効率性を担保・検証するため、監査役とも連携しながら、全部門を対象に内部監査を実施しています。その監査結果に基づき被監査部門に対して改善事項を勧告するなど、各事業部門において内部統制が有効に機能するよう努めています。

会計監査人

当社は、会社法に基づく会計監査および金融商品取引法に基づく会計監査のために、あらた監査法人と契約しています。なお、同監査法人および当社監査に従事する同監査法人の業務執行役員と当社の間には、特別な利害関係はありません。

社外取締役より

取締役
保田 博



外部の視点から提言し、 公正な経営を追求していきます

会社法や金融商品取引所の定める上場規則では、コーポレート・ガバナンスに関する情報開示が明記され、その要件として社外取締役に
関する記載が指定されています。

独立性が確保された社外取締役は、企業における重要性が年々増
しています。不正を未然に防ぎ、適正な経営が行われるためには、内部
統制システムを有効に機能させることが不可欠です。

社外取締役である私は、意思決定などについて一般株主との間に利
益相反が生じる恐れのない役員として、金融商品取引所の定める独立
役員に選任されています。したがって、コーポレート・ガバナンスが機能す
るよう、内部統制システムの整備により、株主や顧客など外部のステーク
ホルダーに近い視点に立った迅速かつ適切な情報開示を推進してま
いります。加えて、社内では気づきにくい問題点や是正すべき事項など、
経営全般に対して様々な角度から提言や助言を行い、公正な経営が行
われるよう取締役会の活性化や業務執行の監督に努めてまいります。

監査役より

監査役(常勤)
平尾 一氏



取締役の職務執行を 厳しい目で監査します

我々監査役は、2名の社外監査役を含む4名で監査を行っています。

日常の監査業務は、監査役会が定めた監査の方針、職務の分担な
どに従い遂行しています。このために取締役、監査室、その他の使用
人等と意思疎通を図り、情報収集および監査の環境の整備に努めて
います。また取締役会その他重要な会議に出席し、取締役等からその
職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要
な決裁書類等を閲覧し、業務および財産の状況を調査しています。

会社法に定められた通り、取締役の職務の執行が法令定款に適合
することを確保するための体制や、会社の業務の適正を確保するた
めの内部統制システムを監視、検証しています。また、子会社の取締役
等との意思疎通と情報交換に努め、必要に応じて子会社から事業の
報告を受けています。

コーポレート・ガバナンスの体制と取り組み

内部統制システムの状況

内部統制システムを整備し、リスク管理を強化しています

当社は、取締役の善管注意義務のひとつとして、グループ会社全体の業務を適正かつ効率的に遂行するため、会社法および会社法施行規則に基づく内部統制システム体制の整備を以下のとおり進めています。

1. 取締役の職務の執行が法令等に適合するための体制の整備

社外取締役(3名)のアドバイスや勧告などにより、取締役会の監督機能を高め、一層の活性化を図るとともに、コンプライアンス委員会の定期的なチェック等を通じて、違法行為の未然防止や適法性の確保に努め、経営監視機能を強化することで企業価値を高めています。

2. 業務の適正を確保するための体制の整備

(1) 情報の保存および管理体制の整備

取締役会議事録など取締役の職務遂行に係る文書や情報の管理については、「文書管理規程」等によって保存および管理を行っています。

(2) リスク管理体制の整備

危機の未然防止や不測の事態が発生した場合において適正な対応を図るため、「危機管理規程」などにより組織横断的なリスク管理体制の整備を進めています。

(3) 効率的な業務執行

当社は、執行役員制を導入しており、経営方針を決定する取締役会と業務執行を行う執行役員を明確に分離することにより、円滑かつ機動的な事業展開を図り、経営効率を高めています。

(4) 法令遵守体制の整備

法令遵守するための行動規範となる「株式会社カプコンの行動規準」を制定するとともに、社内教育やモニタリングなどにより法令違反の未然防止に努めています。

(5) グループ会社全体の管理体制

毎月1回開催の子会社取締役会や「子会社管理規程」などに基づく、親子会社間の緊密な意思疎通や連携により、グループ全体のコンプライアンス体制の整備を推し進め、コーポレート・ガバナンスが機能するよう業務の適正化を図っています。

(6) 業務監査体制の整備

監査役は監査方針に基づき取締役の職務執行の監査を行い、必要に応じて監査指摘事項の提出や是正勧告、助言を行うなど、内部統制が有効に機能するよう努めています。このため、監査役の職務が円滑かつ適正に遂行できるように事実上1名の専従スタッフが補助業務の任に当たっているほか、当該使用人の異動については、監査役の同意を得ています。

3. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方およびその整備状況

当社は、社会秩序や市民社会の安全に脅威を与える反社会的勢力に対しては、毅然たる態度で対処するとともに、このような団体、個人とは一切関係を持ちません。当該団体、個人が接触してきた場合は、直ちに組織的な対応を図るとともに、不当、不法な要求には警察や関連団体等とも連携し、断固拒否する方針です。

また、不測の事態に備え、反社会的勢力の関連情報の入手や動向に注意を払うとともに、万一、反社会的勢力とは知らずに、何らかの関係を有した場合は、警察等の関係機関とも連携し、速やかに関係を解消いたします。

内部統制責任者より

業務監査役員 内部統制統括
佐久間 修



内部統制、業務監査により強固なリスク管理体制を構築

企業を取り巻く環境の変化に伴い、ステークホルダーの期待と評価は年々厳しさを増しています。当社は、この期待および評価に応えるため、リスクマネジメントの重要性を再認識し、より一層の強化を目指しています。

リスクマネジメントでは、如何に早くリスクを発見し、効果的な対策を立てられるかが重要ですが、当社はコンプライアンス意識を全従業員に徹底するとともに、継続的なモニタリングを行う内部監査体制により、リスクの早期発見に努めています。

また金融商品取引法の内部統制(J-SOX)、および会社法における内部統制については、内部監査を中心とした独立・客観的な評価を行い、体制の強化を図っています。今後も全てのグループ会社へ強固な内部統制システムを導入するべく取り組んでまいります。

なお当期からは、私を含めた3名の業務監査役員が、監査役や内部監査とは別の視点から、非効率な事業・プロセスに潜在するリスクの未然防止や業務改革に努めます。また、引き続き監査役および内部監査と業務監査役員の連携により、更なるリスク管理体制の構築を目指します。

コンプライアンス体制

コンプライアンス委員会が業務の適法性をチェックしています

当社では、企業を取り巻く様々なリスクに対応するため、弁護士資格を有する社外取締役をコンプライアンス委員長に選任し、同委員会を3ヵ月に1回定期開催しています。コンプライアンス委員会では、各部署の業務の実施状況を3ヵ月ごとに調査する「コンプライアンス定期チェック」の結果報告と内部通報制度である「コンプライアンス・ホットライン」への通報内容が報告されています。また、これらの内容は、コンプライアンス委員会を通じて取締役会に報告するとともに、必要に応じて関係者に対する注意喚起・勧告・助言なども実施しています。

さらに、コンプライアンス体制の充実に向けて「株式会社カプコンの行動規準」を制定し、企業倫理を社内に浸透させることで、違法行為・不正の未然防止と適法性の確保に努めています。

コンプライアンス浸透への取り組み

全従業員へのコンプライアンスの理解と浸透に努めています

当社は当期、コンプライアンス委員会を4回開催するとともに、新入社員に向けてコンプライアンス研修を実施しました。また、「株式会社カプコンの行動規準」を具体的に理解できるよう、イラストを多用して事例をQ&Aでわかりやすく説明した「カプコングループ行動規準ハンドブック」を作成し、全従業員に配布しました。さらに、「e-learningコンプライアンス教育カリキュラム」および「e-learning個人情報保護教育カリキュラム」を全従業員に向けて実施するとともに、個人情報取り扱い従事者に対して、「個人情報保護説明会」を開催しました。これらに加えて、取引先への書面交付手続きや会社情報の取り扱いなど「コンプライアンス

定期チェック」で寄せられた質問や意見に関して、関係者に回答するのみならず、必要に応じて全従業員向けにイントラネットで告知・注意喚起しました。

コンプライアンスは、コーポレート・ガバナンスの根幹であるとともに、企業の社会的責任(CSR)を果たすための基礎でもあります。したがって今後も、これを全役員・従業員に浸透させ、定着させることに努めます。また、公益通報者保護法に則り、「企業倫理ホットライン取扱規程」を制定し、「コンプライアンス・ホットライン」を設けております。これにより、社員からの内部告発に円滑に対処し、違法、不正行為の防止や是正を実現できる環境整備に努めております。

● 研修などの実施状況(2010年度)

内容	回数	研修対象
コンプライアンス研修	1回	新入社員
個人情報保護教育カリキュラム	2回	全従業員
コンプライアンス教育カリキュラム	2回	全従業員
個人情報保護説明会	1回	個人情報取り扱い従事者

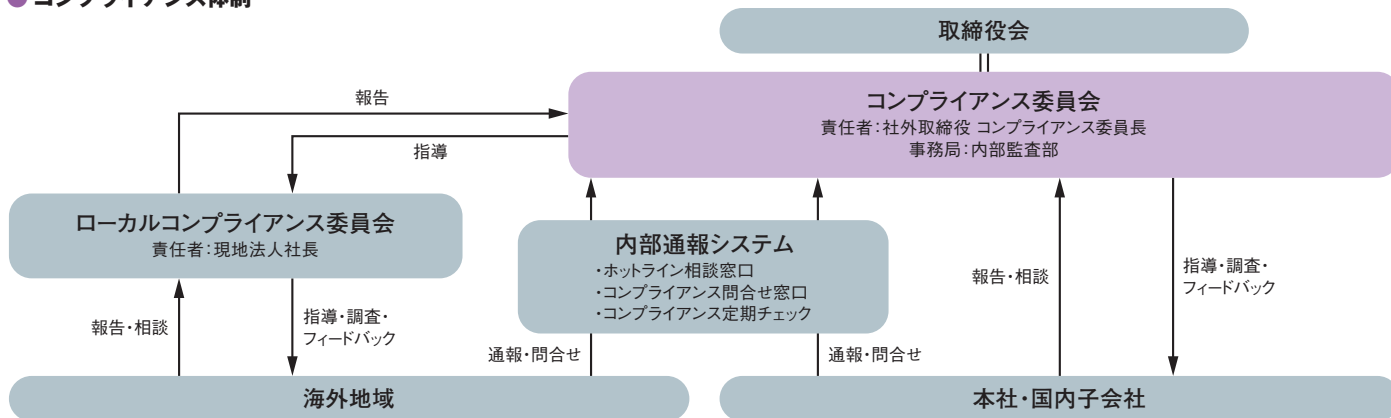
個人情報保護への取り組み

個人情報の保護に万全を期しています

「個人情報の保護に関する法律」(個人情報保護法)に対応し、「個人情報保護規定」を制定するとともに「個人情報保護プログラム」を定めて社内周知するなど、必要な対策を講じています。

また、プライバシーポリシーを社内外に公表し、周知徹底を図るとともに、個人情報保護のためのプロセスが有効に機能するよう啓発活動や意識改革に努めています。

● コンプライアンス体制



情報セキュリティへの取り組み

情報資産を適切に保護するための取り組みを進めています

ソフトウェアの企画、開発を主な事業とする当社は、常に最新の情報技術を使用する環境にあり、一般的な事業会社に比べ、より高い情報セキュリティ上のリスクを負っていると考えています。

そのため、当社では所有する情報資産を故意、過失、事故及び災害の脅威から保護し、社会から信頼される企業に相応しい情報セキュリティポリシーを定めています。

加えて、WEBを通じた各社員による自習環境を提供すると同時に、「セキュリティ基本方針」、「システム利用構築方針」、「ディスクロース基本方針」を制定し、情報規定集として社内周知しています。

また、外部からの攻撃の入り口となるインターネットとの接続点については、ファイアウォールを導入し、社内の個々のシステムにはIDやパスワード、暗号化などの対策を施すことで、内部システムへの不正侵入のリスクを低減しています。加えて、既知のセキュリティホールに対しては都度適切な修正を実施しています。

更に近年では、情報セキュリティの強化のため、①情報漏洩リスクの特定②情報漏洩に対する早期の対応体制の構築③万一、情報が漏洩した際に被害を最小化する手順の制定、の3点をポイントに情報漏洩対策を進めています。

とりわけ①では外部調査会社の協力のもと、情報管理体制の監査・診断を行い、当社の持つ重点リスクの明確化を目指し、③では情報のログを管理する証拠保全システムの導入など、社内対応力を高めるためのノウハウ導入に注力します。

更に、社員全体のセキュリティリテラシー向上のため、社内トレーニングを実施し情報漏洩リスクについての更なる啓蒙・教育を行います。

これらの取り組みにより、情報漏洩の発生を抑えつつ、事故発生時の初動対応を適正に実行できる体制の構築を進めています。

グループにおける実施済セキュリティ強化策

当社は、2007年度より、グループ経営のIT基盤の標準化、強化、グローバル化を推進してまいりました。そのうち、情報セキュリティにかかわる実施済策について下記に列挙します。

当社の実施している主なセキュリティ対策

1	情報規程(セキュリティ方針)の見直し
2	グローバルIT基盤の標準化、セキュリティ強化
3	メールセキュリティの強化、グローバル化
4	パソコン情報漏洩対策の実施
5	業務システムにおける特権ID管理の強化
6	入退室管理の強化
7	社員のブログ等利用についてのルール明確化

IR活動

IR活動の基本方針

1. ディスクロージャーの基本方針

当社では、株主や投資家の皆様に適時適切な情報開示および説明責任を十分果たすことは上場企業の責務であり、コーポレート・ガバナンスの観点からも不可欠と考えています。

したがって、当社は、①責任あるIR体制の確立、②充実した情報開示の徹底、③適時開示体制の確立、を基本姿勢にIR活動を推進することで、透明性の高い経営を行ってまいります。

2. ディスクロージャーの基準

当社では、金融商品取引法および東京証券取引所の定める「上場有価証券の発行者の会社情報の適時開示等に関する規則」(以下、適時開示規則)等に則り、適時適切なディスクロージャーを行っています。

また、適時開示規則等に該当しない情報につきましても、投資家の皆様のご要望に応えるべく、可能な限り積極的に開示する方針です。

さらに、ホームページでの情報開示などにより、情報公開の即時性、公平性を旨すとともに、株主の皆様には事業報告書を通じて営業成績や事業の概況などをお知らせいたします。

3. 沈黙期間

当社は、四半期決算発表前に決算に関する情報が漏れるのを防ぐため、決算発表日から起算して1ヵ月前までの期間を沈黙期間としています。当該期間は、業績に関する問い合わせへの対応を差し控えています。ただし、当該沈黙期間中に業績予想を大きく乖離する見込みが出てきた場合には、適時開示規則等に沿って、適時適切に情報開示をしてまいります。

4. 当社IR活動の外部評価

適時適切な情報公開を積極的に推進してきたこれまでの活動が認められ、当社IR活動および各種IRツールを対象として、外部評価機関より様々な表彰を受けています。2010年度には、「日経アニュアルリポートアワード2010」で入賞するとともに、IRホームページに関しては「Gomez IRサイト総合ランキング2011 第1位」や「2010年度全上場企業ホームページ充実度ランキング総合ランキング 第3位」などを受賞しています。

当社は今後も説明責任の重要性を自覚し、投資家の皆様の信頼を得るべく不断の努力を重ね、適時開示体制を実現してまいります。

5. IR活動の体制

代表取締役会長および代表取締役社長、担当役員を中心に、7名の専従スタッフが国内外の株主や投資家の皆様へ積極的なIR活動を行っています。

決算等のIR情報に関するご質問は下記までお問い合わせください。



IR担当者

広報・IR室

TEL: 06-6920-3623
E-mail: ir@capcom.co.jp

※受付時間:
9:00~12:00
13:00~17:30(土日祝除く)

リスクマネジメント

リスク管理体制を整え、業績への影響を最小限にとどめます

当社の経営成績や財務状況に影響を及ぼす可能性のあるリスクは下記の通り多岐にわたりますが、業績等への影響を最小化するべく、様々なリスク管理を実施しています。

例えば、「知的財産に関するリスク」には、法務部(特許・商標著作権チームなどで構成)が開発の企画・制作段階において、該当する知的財産の事前調査や申請などを実施し、権利の取得・保全ならびに侵害リスクの回避に努めています。また、定期的に知的財産に関する社内勉強会を開催し、法務知識の啓蒙活動にも注力しています。

また、「海外事業についてのリスク」には、各国の文化・宗教・習慣などに配慮すべく、開発部門とは別に法務部や品質管理部がゲーム内容をチェックするとともに、各国の法律に適應するために、当社法務部門が現地法人のリーガルチームと適宜連携しています。また、海外取引の拡大に伴う税務リスクの増大には、例えば、移転価格にかかるリスクを未然に防止するために、将来年度における海外取引先との取引価格の算定方法について税務当局から事前に合意を得る事前確認(Advance Pricing Agreement, APA)を申請しています。

業績に影響を及ぼすリスク

当社グループの経営成績、財務状況等に重要な影響を及ぼす可能性のあるリスクには、以下のようなものがあります。なお、将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において判断したものであります。

1. コンシューマ・オンラインゲーム事業に関するリスク

(1) 開発費の高騰化

近年、家庭用ゲーム機はコンピュータグラフィック技術の取り込みなどにより、高機能化しており開発費が高騰する傾向にあります。したがって、販売計画未達等の一部のソフトにつきましては、開発資金を回収できない可能性があります。

(2) ゲームソフトの陳腐化について

ゲームの主なユーザーは子供や若者が多く、携帯電話やインターネットなど顧客層が重なる業種との競争も激化しており、商品寿命は必ずしも長くはありません。このため、陳腐化が早く、商品在庫の増加や開発資金を回収できない可能性があります。

(3) 人気シリーズへの依存について

当社は多数のゲームソフトを投入しておりますが、一部のタイトルに人気が集まる傾向があります。シリーズ作品は売上の振幅が少なく、業績の安定化には寄与しますものの、これらの人気ソフトに不具合が生じたり市場環境の変化によっては、ユーザー離れが起きる恐れがあり、今後の事業戦略および当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

(4) 暴力シーン等の描写について

当社の人気ゲームソフトの中には、一部暴力シーンやグロテスクな場面など、刺激的な描写が含まれているものがあります。このため、暴力事件などの少年犯罪が起きた場合往々にして、一部のマスコミなどからゲームとの関連性や影響を指摘され誹謗中傷や行政機関に販売を規制される恐れがあります。この結果、当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

(5) 季節要因による変動

ゲームの需給動向は年間を通じて大きく変動し、年末年始のクリスマスシーズンから正月にかけて最大の重要期を迎えます。したがって、第1四半期が相対的に盛り上がりを欠く傾向にあるなど、四半期ごとに業績が大幅に変動する可能性があります。

(6) 家庭用ゲーム機の普及動向について

当社の家庭用ゲームソフトは、主に株式会社ソニー・コンピュータエンタテインメント、任天堂株式会社および米国のマイクロソフト社の各ゲーム機向けに供給しておりますが、これらの普及動向やゲーム機に不具合が生じた場合、事業戦略や当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

(7) 家庭用ゲーム機会社との許諾契約について

当社は、家庭用ゲームソフトを現行の各ゲーム機に供給するマルチプラットフォーム展開を行っております。このため、競合会社でもある株式会社ソニー・コンピュータエンタテインメント、任天堂株式会社および米国のマイクロソフト社からゲームソフトの製造、販売に関する許諾を得ておりますが、契約の変更や新たな契約内容によっては、今後の開発戦略や当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

(8) 家庭用ゲーム機の更新について

家庭用ゲーム機は過去、4~6年のサイクルで新型機が出ておりますが、ハードの移行期において、ユーザーは新作ソフトを買い控える傾向があります。このため、端境期は販売の伸び悩みなどにより当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

(9) 中古ソフト市場の拡大等

現在中古ソフトは市場の3分の1前後を占めております。また、アジア市場における違法コピー商品の氾濫も深刻化しております。

このため、開発資金の回収も徐々に難しくなっており、同市場の動向によっては、当社グループの業績および財務状況にも悪影響を及ぼす可能性があります。

2. その他の事業に関するリスク

(1) モバイルコンテンツ事業

近年、インターネット市場はスマートフォン(高性能携帯電話)等のモバイル端末の急成長などにより拡大しておりますが、新技術への対応が遅れたときは、ゲーム等のデジタルコンテンツの円滑な供給ができなくなる場合があります。また、娯楽の分散化や消費ニーズの多様化などにより、コンテンツを配信しているSNSサイトの利用者数が減少した場合

は、当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

(2) アミューズメント施設事業

設置機種の人気の有無、娯楽の多様化、少子化問題、競争の激化や市場環境の変化などにより当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

(3) アミューズメント機器事業

業務用機器は、家庭用ゲーム機との垣根が低くなったことに加え、施設オペレーターの購買力の低下、事業環境の変化や成長の不確実性により当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

一方、遊技機向け関連機器は、少数の取引先のみで販売しており、アミューズメント機器事業に占める売上依存度も事業年度によっては、高くなる場合があります。また、当該取引先は、「風俗営業等の規制及び業務の適正化等に関する法律」に基づき、財団法人保安電子通信技術協会の型式試験に合格した機種だけが販売を許可されますが、この動向によっては売上が大きく左右される場合があります。

この結果、当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

3. 海外事業について

(1) 海外販売国における市場動向、競合会社の存在、政治、経済、法律、文化、宗教、習慣や為替その他の様々なカントリーリスクや人材の確保などにおいて、今後の事業戦略や当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

(2) 海外取引の拡大に伴い、税率、関税などの監督当局による法令の解釈、規制などにより損失や費用負担が増大する恐れがあり、当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

(3) フィジビリティ・スタディーで予見できない不測の事態が発生した場合には、経費の増加や海外投資を回収できず当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

4. 財政状態および経営成績に関するリスク

(1) 当社の主要な事業である家庭用ゲームソフトは総じて商品寿命が短いため、陳腐化が早く、棚卸資産の増加を招く恐れがあり、これらの処分により当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

(2) 当業界は年間を通じて市場環境が変化する場合があるため、四半期ごとに業績が大きく変動する蓋然性があります。また、売上高の減少や経営戦略の変更などにより当初予定していたキャッシュ・フローを生み出さない場合があり、次期以降の当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

5. 開発技術のリスク

家庭用ゲーム機をはじめ、ゲーム機関連の商品は技術革新が速く、日進月歩で進化しており、対応の遅れによっては販売機会の損失など

当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

6. 規制に関わるリスク

アミューズメント施設事業は、「風俗営業等の規制及び業務の適正化等に関する法律」およびその関連する法令の規制を受けておりますが、今後の法令の改正や制定によっては事業活動の範囲が狭くなったり、監督官庁の事前審査や検査等が厳しくなることも考えられます。この結果、当社の事業計画が阻害される恐れがあり、当該事業や当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

7. 知的財産権に関するリスク

ゲームソフトや業務用ゲーム機の開発、販売においては、特許権、商標権、実用新案権、意匠権、著作権等の知的財産権が関係しております。したがって、当社が知的財産権の取得ができない場合には、ゲームソフトの開発または販売が困難となる蓋然性があります。また、第三者の所有する知的財産権を当社が侵害するリスクも否定できません。これらにより、当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

8. 訴訟等に関するリスク

当社はコンテンツビジネス事業を展開している関係から、これまでに提訴した場合や、逆に訴訟を受けたことがあります。また、今後も事業の性格上、訴訟を受ける蓋然性があります。訴訟の内容および金額によっては、当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

9. 個人情報の漏洩によるリスク

当社は個人情報取扱事業者として、社内教育などにより万全を期しておりますが、万一漏洩が生じた場合には損害賠償義務の発生の可能性や企業イメージの低下を招く恐れがあり、当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

10. 人材の育成と確保

「事業は人なり」と言われるように、会社の将来と発展のためには、有能な従業員の確保が不可欠であります。このため、当社グループは優秀な人材を採用し、育成、確保に努めております。しかしながら、ゲーム業界は相対的に従業員の流動性が高く、優秀な人材が多数退職したり、競合他社等に流出した場合は、事業活動に支障を来す恐れがあります。

この結果、当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

ゲームソフト会社としての社会的責任

ゲームへの社会的理解を促すために 教育支援に取り組んでいます

ゲームは比較的新しい文化であり、学術的研究の歴史も浅いため、一般社会では教育的側面よりも暴力表現などによる悪影響論が根強く喧伝されています。しかしながら、ゲームクリエイターという職種は「将来になりたい職業」として子供たちに高い人気を誇っており、また近年では携帯ゲーム機を授業に取り入れる学校も見られるようになりました。

当社はゲームソフトメーカーの社会的責任(CSR)として、ゲームに対する社会的理解を促したいと考えています。そこで教育支援の一環として、文部科学省の新指導要領「総合的な学習」の意義に賛同し、学生の会社訪問の受け入れや出前授業を積極的に実施しています。

当期は、ゲームソフト会社の仕事内容とそのやりがいや難しさを紹介する「キャリア教育支援」、自分の判断でゲームと上手に付き合えるようになるための「ゲームリテラシー教育支援」の2つのプログラムを実施し、教育現場から一定の評価を得ました。これらの結果、これまでに小中学校を中心に149校、1,010人(2011年3月末現在)が当社を訪問しました。

また、「ゲームソフト会社の仕事内容」を通じて仕事の意義や、社会の一員として働くために大切なことを学ぶ出前授業を、浪速少年院をはじめとして累計8校、約790人(2011年3月末現在)を対象に開催しました。

さらに、大学の教育学専門家からのアドバイスをもとに、授業テーマを「キャリア教育支援」に絞り、開発から営業・管理までゲーム会社の仕事を幅広く紹介する新たなプログラムを開発し、教育現場のニーズに応じたCSR活動を推進しています。



出前授業

有識者からのコメント

相模女子大学 学芸学部 子ども教育学科 講師
七海 陽



保護者や教師と連携した 教育支援の更なる充実に期待

新学習指導要領の完全実施に伴い、教育現場では子どもたちの勤労観、職業観を育成するため、体系的かつ充実した「キャリア教育」の実践が必要とされています。

カプコンはこれらのニーズに応じ、教育コンサルタントと連携した「キャリア教育プログラム」や「ゲームリテラシー教育プログラム」を開発するなど、業界内でも積極的にCSR活動へ取り組んでいる企業と言えるでしょう。

しかしながら、企業が提供するプログラムは、教育現場の実情や要望と一致していない点も見られます。そこで次期の課題としては、①参加した全ての生徒にアンケートを実施し、理解が難しい箇所を適宜改善すること、②教育現場で有用な内容なのか、先生方に意見をいただくこと、③新たに保護者や先生向けのプログラムを開発し、このような教育支援活動への理解を深める環境を形成していくこと、を提言します。

今後も、保護者や先生と三位一体で子どもたちの教育をサポートしていくことを期待しています。

学習漫画「テレビゲームのひみつ」を 無償で提供しています

当社は、株式会社学習研究社(学研)と共同で学習漫画「テレビゲームのひみつ」を発行しました。本書には、ゲームの開発過程やゲームとの適切な付き合い方、クリエイターになるために必要な勉強方法などを盛り込んでいます。

全国24,000校の小学校と2,700カ所の公立図書館に無償で提供するとともに、出前授業のための事前学習資料としても配布しています。社団法人日本PTA全国協議会の推薦図書として、教育現場における総合学習などの副教材としても使用されています。

青少年の健全な育成のため レーティング制度を遵守しています

ゲーム業界では、家庭用ゲームソフトで遊ぶ機会の多い青少年の健全な育成のために、性的、暴力的なゲームが、青少年の手に渡らないよう、ゲームの内容や販売方法について自主規制しています。具体的には、全ての家庭用ゲームソフトは発売前に、第三者機関である特定非営利活動法人コンピュータエンターテインメントレーティング機構(CERO)の審査を経たうえで、ゲームソフトの表現内容に応じた対象年齢等をパッケージに表示して、購入する際の情報提供に役立てています。「18歳以上のみ対象」のゲームソフト(Z区分)を18歳未満の方に販売することを自主的に禁止し、区分陳列や身分証提示による年齢確認を販売店の約99%が実施*しています。なお、CEROは公正を期すため、特定の会社や団体などに依存することなく、独立した運営を行っています。

また、現在発売中の最新の家庭用ゲーム機では、レーティングに対応したゲームの使用や購入を保護者が制限できるペアレンタルコントロール機能が搭載されています。このように業界一丸となってレーティング制度の定着と実効性の向上に努めています。

当期において、当社はゲームのレーティング制度についても詳しく解説した学習漫画「テレビゲームのひみつ」をホームページ上で無償配布するとともに、会社訪問や出前授業でも制度内容を説明し、レーティング制度への理解を促しています。

*「CERO年齢別レーティング制度の第4回実態調査結果について」より。



「テレビゲームのひみつ」

レーティングマーク

役員紹介

社内取締役



代表取締役会長 最高経営責任者 (CEO)

辻本 憲三

1985年 7月 当社代表取締役社長
2001年 4月 当社最高経営責任者 (CEO) (現任)
2007年 7月 当社代表取締役会長 (現任)

代表取締役社長 最高執行責任者 (COO)

辻本 春弘

1987年 4月 当社入社
1997年 6月 当社取締役
1999年 2月 当社常務取締役
2001年 4月 当社専務取締役
2004年 7月 当社取締役専務執行役員
2006年 4月 当社取締役副社長執行役員
2007年 7月 当社代表取締役社長、社長執行役員 兼 最高執行責任者 (COO) (現任)

取締役副社長執行役員 最高財務責任者 (CFO)

小田 民雄

1969年 4月 株式会社三和銀行 (現 株式会社三菱東京UFJ銀行) 入行
1991年 6月 ユニ・チャーム株式会社常務取締役
1997年 6月 株式会社三和銀行 (現 株式会社三菱東京UFJ銀行) 中之島支店長
1999年 6月 大東建設株式会社常務取締役
2001年 5月 当社顧問
2001年 6月 当社取締役
2003年 6月 当社常務取締役
2004年 7月 当社取締役専務執行役員、最高財務責任者 (CFO)、経営戦略・管理・秘書 兼 関係会社管理管掌
2007年 7月 当社取締役コーポレート経営管掌 (現任)
2010年 7月 当社取締役最高財務責任者 (CFO) (現任)
2011年 4月 当社取締役副社長執行役員 (現任)

取締役専務執行役員

阿部 和彦

1987年 4月 株式会社三菱銀行 (現 株式会社三菱東京UFJ銀行) 入行
1994年 7月 同行ニューヨーク支店長代理
2000年11月 株式会社光通信執行役員
2002年 1月 インテュット株式会社 (現 弥生株式会社) 執行役員
2003年 3月 当社入社
2003年 7月 当社経営企画部長
2004年 4月 当社執行役員
2006年 4月 当社常務執行役員
2006年 6月 当社取締役最高財務責任者 (CFO)
2007年 7月 当社取締役グループ管理管掌
2010年 7月 当社取締役海外事業管掌 (現任)
2011年 4月 当社取締役専務執行役員 (現任)

取締役専務執行役員

山下 佳文

1992年 2月 当社入社
1997年 4月 当社業務部長
2001年 5月 当社執行役員予算管理室長
2003年 7月 当社常務執行役員制作統括
2011年 4月 当社専務執行役員 (現任)
人事統括、IT統括 兼 開発管理統括
2011年 6月 当社取締役人事・IT 兼 開発管理管掌 (現任)

取締役専務執行役員

一井 克彦

2002年 2月 株式会社コナミコンピュータエンタテインメント東京 取締役
2004年 8月 当社入社
2004年10月 当社CS事業担当部長
2005年 4月 当社執行役員CS事業戦略統括
2006年 4月 当社常務執行役員CS事業統括
2011年 4月 当社専務執行役員 (現任)
コンシューマエンターテインメント事業統括本部長、CS事業統括 兼 CS開発統括
2011年 6月 当社取締役コンシューマゲーム事業管掌 (現任)

取締役

初野 純孝

1989年12月 当社入社
1993年 4月 当社アミューズメント施設事業部長
1999年 6月 当社執行役員OP事業部長
2004年 7月 当社常務執行役員
2005年 6月 当社取締役
2006年 4月 当社取締役専務執行役員
2007年 7月 当社取締役
OP事業・AM事業 兼 P&S事業管掌
2010年 1月 当社取締役
AM事業・P&S事業・購買部・上野事業所 兼 筐体品質管理部管掌
2010年 4月 当社取締役アミューズメント事業・P&S事業 兼 生産統括部管掌
2011年 6月 当社取締役アミューズメント事業 兼 P&S事業管掌 (現任)

取締役

飛澤 宏

1997年 8月 当社入社
1998年 4月 当社経営企画部長
1999年 6月 当社執行役員CS国内販売事業部長
2001年 4月 当社常務執行役員
2005年 6月 当社取締役
2007年 7月 当社取締役海外事業管掌
2010年 7月 当社取締役特命事項管掌
2011年 4月 当社取締役アジア地域管掌 (現任)

社外取締役

注) 取締役 保田博、松尾眞および守永孝之の各氏は、社外取締役です。



守永 孝之

保田 博

松尾 眞

取締役

守永 孝之

1964年 4月 日本輸出入銀行入行
1992年 4月 同行人事部長
1994年 4月 同行大阪支店長
1996年 4月 同行理事
1998年 9月 矢崎総業株式会社常務取締役
2000年 9月 同社専務取締役
2006年 6月 同社取締役副会長
2007年 6月 同社取締役相談役
2008年 6月 同社非常勤顧問(現任)
2009年 6月 当社社外取締役(現任)

【選任理由】他社での経営手腕、実務経験、実績、経済界における人脈などを総合的に勘案して選任しております。

取締役

保田 博

1957年 4月 大蔵省入省
1973年11月 大蔵大臣秘書官
1977年 1月 内閣総理大臣秘書官
1988年 6月 大蔵省大臣官房長
1990年 6月 大蔵省主計局長
1991年 6月 大蔵事務次官
1994年 5月 日本輸出入銀行総裁
1999年10月 国際協力銀行総裁
2001年 9月 関西電力株式会社顧問
2002年 1月 読売国際経済懇話会理事長(現任)
2002年 7月 日本投資者保護基金理事長
2004年 6月 株式会社資生堂社外監査役
2004年 8月 財団法人資本市場振興財団
(現 公益財団法人資本市場振興財団)理事長(現任)
2007年 6月 当社社外取締役(現任)

【選任理由】人格、識見、要職の歴任などを総合的に勘案して選任しております。

取締役

松尾 眞

1975年 4月 弁護士登録(第一東京弁護士会)尾崎・桃尾法律事務所
1978年 8月 アメリカ合衆国ニューヨーク州
ワイル・ゴツェル・アンド・マンジェス法律事務所
1979年 3月 弁護士登録(アメリカ合衆国ニューヨーク州)
1989年 4月 桃尾・松尾・難波法律事務所設立、同パートナー弁護士(現任)
1997年 4月 日本大学法学部非常勤講師[国際取引法]担当
1999年 6月 日本ビクター株式会社社外監査役
2000年 6月 ビリングシステム株式会社社外監査役(現任)
2003年 6月 山之内製薬株式会社社外監査役
2004年 6月 同社社外取締役
2005年 4月 アステラス製薬株式会社社外取締役
一橋大学法科大学院非常勤講師
「ワールド・ビジネス・ロー」担当(現任)
2007年 6月 当社社外取締役(現任)
2008年10月 JVC・ケンウッド・ホールディングス株式会社社外取締役
2009年 6月 東レ株式会社社外監査役(現任)

【選任理由】法令遵守を図るため、法律の専門家の的確な指導や助言によりコーポレート・ガバナンスを有効に機能させるため、適任者を選任しております。

監査役

注) 監査役 滝藤浩二、山口省二の両氏は、社外監査役です。



監査役(常勤)

平尾 一氏

1975年 4月 日立造船株式会社入社
1987年 4月 同社主事
1988年 6月 当社入社
1997年 4月 当社海外業務部長
1999年 7月 当社執行役員海外事業部長
2002年10月 当社総務部長
2004年 4月 当社IR室長
2004年 6月 当社監査役(常勤)(現任)

監査役

家近 正直

1962年 4月 弁護士(現任)
1981年 4月 大阪弁護士会副会長
日本弁護士連合会理事
1988年 3月 法務省法制審議会商法部会委員
2002年 6月 当社取締役
2004年 6月 甲南大学法科大学院教授
2008年 6月 当社監査役(現任)

監査役

滝藤 浩二

1967年 4月 警察庁入庁
1970年 8月 山口県警察本部警備部外事課長
1978年 7月 警視庁公安部公安第一課長
1986年 4月 警察庁警備部公安第二課警護室長
1986年 8月 警察大学校警備教養部長
1990年 9月 岡山県警察本部長
1992年 9月 警察庁長官官房審議官
1994年 4月 兵庫県警察本部長
1996年 8月 警視庁副総監
2004年 7月 財団法人競馬保安協会理事長
2008年 5月 三菱自動車工業株式会社顧問(現任)
2008年 6月 当社社外監査役(現任)

【選任理由】要職の歴任、識見、経験などにより、適法性確保に実力を発揮していただくため、選任しております。

監査役

山口 省二

1990年 6月 名古屋国税不服審判所長
1992年 8月 住友信託銀行株式会社
業務推進部審議役
2001年 6月 当社社外監査役(常勤)
2011年 6月 当社社外監査役(現任)

【選任理由】税務知識、人格、識見、実務経験などを総合的に勘案して選任しております。

財務セクション

- 54 CFOが語る財務戦略～開発投資と資金調達～
- 55 財務の状況
- 59 連結貸借対照表
- 61 連結損益計算書／連結包括利益計算書
- 62 連結株主資本等変動計算書
- 63 連結キャッシュ・フロー計算書
- 64 連結財務諸表注記
- 83 和文アニュアルレポートの作成と
監査上の位置付けについて

オンラインゲームの 開発投資を支える ネットキャッシュ戦略

当社は、筋肉質な財務基盤を形成するとともに、「成長のための投資資金の確保」と「株主還元強化」の両面を実現するため、ネットキャッシュを改善していくことを財務方針に掲げています。

これは、ゲームソフト市場が、家庭用ゲームやPCオンラインに加えて、モバイルやSNSを取り込むなど大きく変化しており、当社はこのようなマーケットの変化をチャンスと捉え、クオリティの高いコンテンツを開発するという基本的な戦略に加え、オンラインやモバイルの成長戦略を掲げ、開発投資を増強しているからです。

当社は、今後も成長戦略により収益力を高め、高水準のキャッシュフローを創出し、中長期での安定成長を目指してまいります。

取締役副社長執行役員 最高財務責任者(CFO)

小田 民雄



1. 成長のための投資資金の確保

当社は今こそが成長のための投資タイミングであると認識しています。そのため、フリーキャッシュフローの創出を最大化することで、ネットキャッシュを改善し、年々増加する開発投資に備えています。

2011年3月期のネットキャッシュは複数の大型タイトルのヒットなどにより+276億円と、前期から+155億円改善しました。

また、過年度の推移を分析すると、1996年3月期は、現預金から有利子負債を差し引いたネットキャッシュは△662億円でしたが、2011年3月期は+276億円となり、この15年間で1,000億円近くキャッシュポジションを改善しています。

次に、マネジメントの本格的な強化を図り実施した「第1次構造改革」時代から見てみますと、2004年3月期は△170億円、2011年3月期は+276億円となっています。第1次と第2次構造改革を経て、7年間で約450億円キャッシュポジションを改善しています。この期間において、転換社債は起債115億円、償還250億円、差し引きネットキャッシュ△135億円となりますので、それを補う600億円近くを営業活動で稼いでいることとなります。

2. 株主還元強化

当社は株主の皆様への利益還元を経営の重要課題の一つと考えており、株主還元の方針として、(1)投資による成長などにより、企業価値を高めるとともに、(2)安定配当を旨としながら、業績水準に応じた

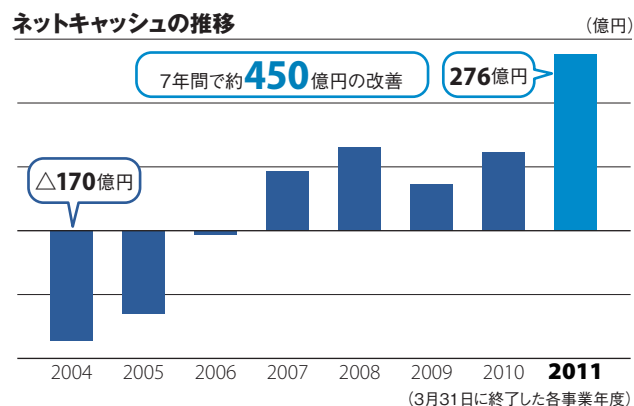
配当を継続することとしています。

2011年3月期の配当は、5円増配し、年間40円としました。その結果、配当性向は30.5%となりました。

また、過年度の推移を分析すると、1998年3月期から2006年3月期まで1株当たり20円を配当しました。2007年3月期以降は構造改革が奏功し、安定した収益基盤を確立したことも踏まえ、1株当たり30円へ増配しました。さらに、2009年3月期からは35円とし、現在の40円となりました。

なお、自己株式も2004年3月期以降で約130億円を取得しています。今後もネットキャッシュの改善を図り、引き続き成長のための投資と、株主還元を両面を強化してまいります。

ネットキャッシュの推移



財務の状況

1. 業績

株式会社カプコンの2011年3月期連結業績(2010年4月1日～2011年3月31日)は、売上高977億16百万円(前期比46.2%増)となりました。利益面につきましては、営業利益142億95百万円(前期比155.8%増)となり、経常利益は128億61百万円(前期比132.6%増)となりました。また、当期純利益は事業再編損14億53百万円や災害損失1億5百万円などの特別損失を計上したものの77億50百万円(前期比257.6%増)となりました。

2. 売上・利益の状況

(1) 売上高

当期の売上高は、977億16百万円(前年同期比46.2%増)となりました。これは、主に中核部門のコンシューマ・オンラインゲーム事業において、主力タイトル『モンスターハンターポータブル 3rd』がPSP向けタイトルとして史上最速で460万本を超える大ヒットを放つなど、業績向上のリード役を果たしたことによるものです。

また、海外市場をターゲットにした大型タイトル『デッドライジング2』および『マーヴル VS. カプコン3』がそれぞれ200万本以上を販売するなど、各コンテンツの持ち味が奏功したこと等により、合計5作品のミリオンタイトルを輩出し、収益をけん引しました。

この他、モバイルコンテンツ事業においては米国のフェイスブックと連動して配信をスタートした『スマーフ・ビレッジ』が予想を大幅に上回る

ダウンロード数を獲得したほか、アミューズメント機器事業は、パチスロ機『戦国BASARA2』が好調に推移するなど、アミューズメント施設事業を除く全ての事業セグメントにおいて前期比で増収となりました。

この結果、売上高では前期の668億37百万円を大きく上回り、過去最高の売上高を記録しました。

(2) (売上原価、販管費及び一般管理費ならびに) 営業利益

売上原価は603億71百万円(前期比42.6%増)、売上総利益は373億4百万円(前期比50.9%増)、販売費および一般管理費は230億9百万円(前期比20.3%増)となりました。

当期は、コンシューマ・オンライン事業において合計5作品のミリオンタイトルを輩出するなど、大型タイトルの発売に伴う開発原価が増加したことなどにより、売上原価は前期比180億32百万円の増加となりました。

また、販売費及び一般管理費においても、主にコンシューマ・オンラインゲーム事業での大型タイトルに係る広告宣伝費の増加などにより、前期比38億76百万円の増加となりました。

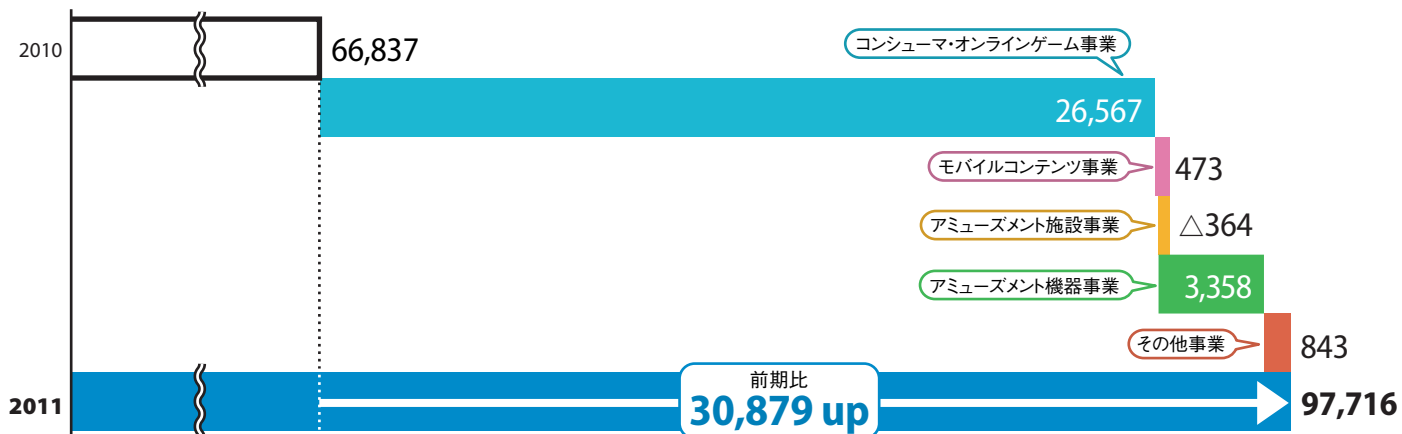
この結果、営業利益は142億95百万円(前期比155.8%増)、営業利益率は14.6%となり、収益性は大幅に改善しました。

(3) その他の収益(費用)、当期純利益

当期の営業外収益は2億31百万円、営業外費用は、外貨建資産に係る為替差損などを計上した結果、16億64百万円となりました。

また当期は、第2次構造改革を推し進める中で、コンシューマ・オンラインゲーム事業における開発タイトルラインナップの再精査等により事業再編損14億53百万円を計上したほか、2011年3月に発生した東日本

売上高 分析図



※ 2010年3月期の数値は、新事業セグメントで再計算しています。

大震災により、東北および関東地方のアミューズメント施設が被害を受け、災害による損失1億5百万円などを計上しました。

この結果、特別損失合計22億81百万円を計上したものの、当期純利益は77億50百万円(前期比257.6%増)となりました。

3. 事業の種類別セグメントの業績

(1) コンシューマ・オンラインゲーム事業

当事業におきましては、昨年12月1日の発売初日に全国で長蛇の列ができた目玉タイトル「モンスターハンターポータブル 3rd」(プレイステーション・ポータブル用)が出荷本数460万本を超える大ヒットを放ったことにより、業績向上のリード役を果たしました。

また、海外市場をターゲットにしたプレイステーション 3およびXbox 360向け大型タイトルの「デッドライジング2」が220万本、「マーヴル VS. カプコン3」が200万本、「スーパーストリートファイターⅣ」が160万本および「ロスト プラネット 2」が150万本をそれぞれ出荷するなど、各コンテンツの持ち味が奏功したことにより、いずれもミリオンセラーを達成した結果、合計5作品のミリオンタイトルを輩出し、不滅の金字塔を打ち立てました。

加えて、人気定着したシリーズ最新作「戦国BASARA3」(プレイステーション 3、Wii用)も手堅く伸長したほか、「モンスターハンター」シリーズの派生ソフト「モンハン日記 ぼかぼかアイルー村」(プレイステーション・ポータブル用)も人気キャラクターの「アイルー」がユーザーを魅了するなど、スマッシュヒットを放ちました。

他方、オンライン専用ゲーム「モンスターハンター フロンティア オンライン」(パソコン用、Xbox 360用)も好調裡に推移いたしました。

この結果、売上高は702億69百万円(前期比60.8%増)、営業利益

124億99百万円(前期比59.5%増)となりました。

(2) モバイルコンテンツ事業

当事業におきましては、携帯電話との親和性が高いソーシャルゲームが急成長する環境下、携帯電話用交流サイト「Mobage(モバゲー)」向けに配信した「モンハン日記 モバイルアイルー村」の会員数が100万人を突破するなど、多様な新規ユーザーを獲得いたしました。

また、 아이폰/アイポッド・タッチ向けに投入した「ゴーストリック」が健闘するとともに、前期に投入した「ストリートファイターⅣ」も計画どおり推移いたしました。

一方、海外展開として米国のフェイスブックと連動して配信をスタートした「スマーフ・ブレッジ」が予想を大幅に上回るダウンロード数を獲得したほか、「ゾンビカフェ」も着実に会員数を増やすなど、ポジティブ・サプライズとなりました。

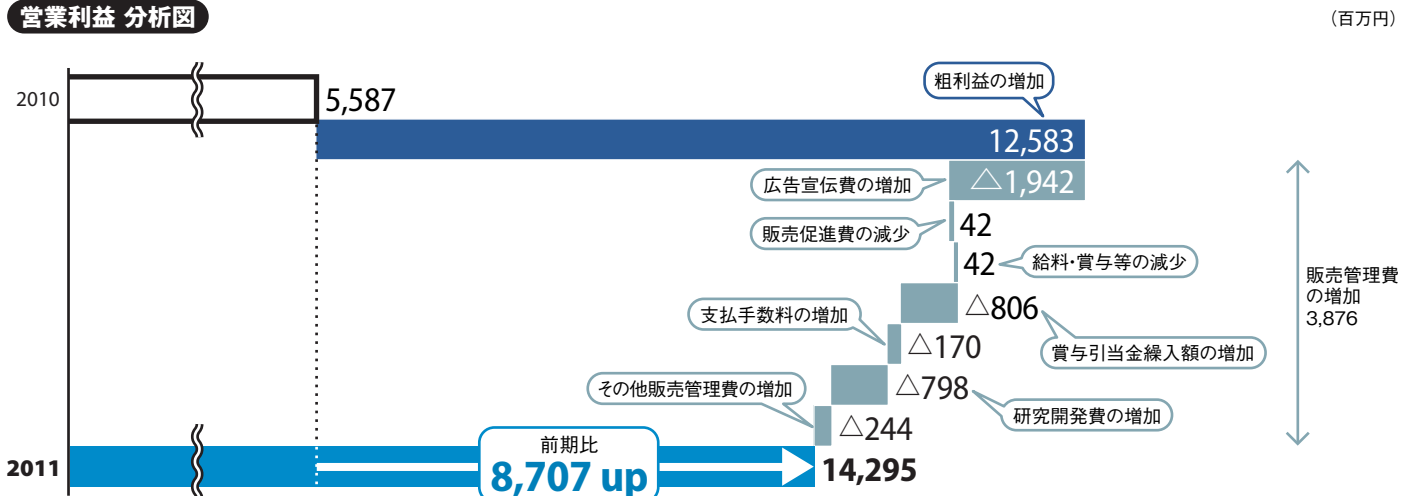
この結果、売上高は40億28百万円(前期比13.3%増)、営業利益13億66百万円(前期比83.2%増)となりました。

(3) アミューズメント施設事業

当事業におきましては、「ゲームの日」(毎年11月23日)におけるファン感謝祭の実施など、業界を挙げて市場の活性化に努める状況下、多彩なイベント開催や店舗のリニューアル、サービスデーの実施など顧客志向に立った店舗展開に努めてまいりました。

また、女性、ファミリーや高齢者など客層の拡大を図るとともに、投資抑制やコストの削減等、市場環境に対応した効率的な店舗運営により収益力アップに取り組んでまいりました。

営業利益分析図



他方、2011年3月に発生した東日本大震災により東北および関東地方の10店舗が建屋の損傷、浸水や設備の破損などにより甚大な被害を受け、営業休止を余儀なくされましたが、その後3店舗は再開することができました。

2011年3月期は不採算店1店舗を閉鎖いたしましたので、施設数は37店舗となりました。

この結果、売上高は116億21百万円(前期比3.0%減)となりましたが、営業利益は11億31百万円(前期比91.5%増)となりました。

(4) アミューズメント機器事業

当事業におきましては、業務用機器は市況環境が軟調に推移する中、ビデオゲーム機「スーパーストリートファイターIV アーケードエディション」が手堅い売行きを示しました。

また、遊技機向け関連機器は、パチスロ機「戦国BASARA2」が好調に推移したほか、前期発売の「新鬼武者」も息の長い売行きを示したこと

により、収益向上に寄与いたしました。

一方、コスト削減など事業全般にわたる合理化を推し進めた結果、採算性は改善いたしました。

この結果、売上高は79億3百万円(前期比73.9%増)となり、営業利益は26億38百万円(前期は営業損失3億47百万円)となりました。

(5) その他事業

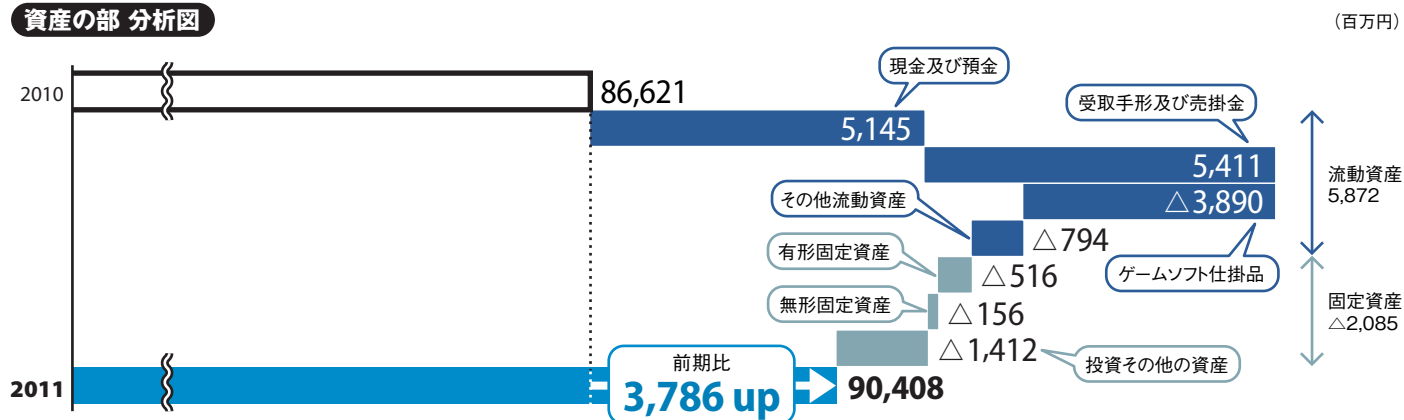
その他事業につきましては、主なものはキャラクター関連のライセンス事業で、売上高は38億93百万円(前期比27.7%増)、営業利益10億98百万円(前期比8.0%増)となりました。

4. 資産、負債および純資産の状況

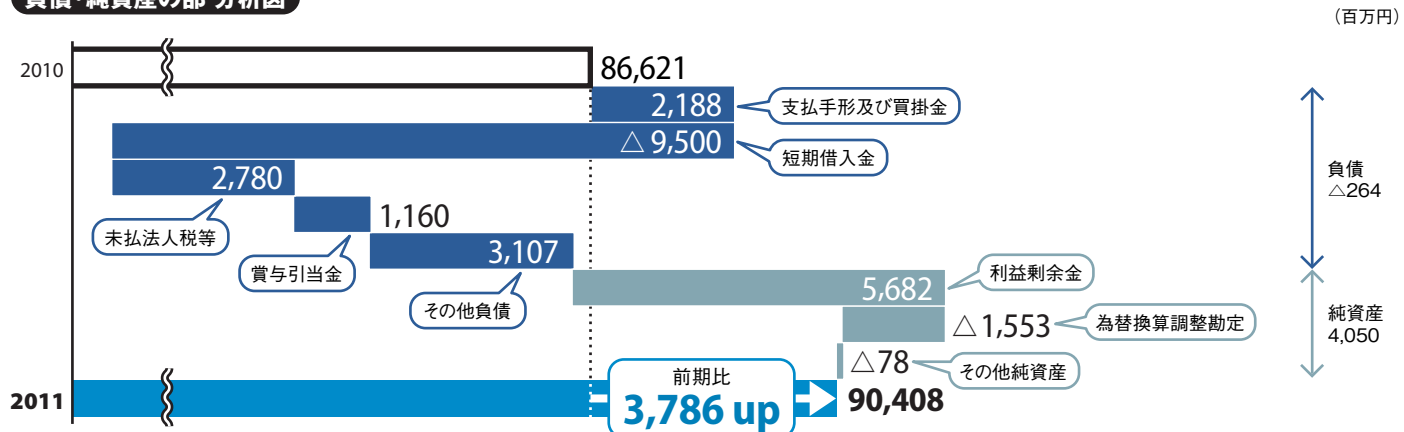
(1) 資産

資産につきましては、前連結会計年度末に比べ37億86百万円増加し904億8百万円となりました。

資産の部 分析図



負債・純資産の部 分析図



主な増加は、現金及び預金51億45百万円および受取手形及び売掛金54億11百万円であり、主な減少は、ゲームソフト仕掛品38億90百万円によるものであります。

(2) 負債

負債につきましては、前連結会計年度末に比べ2億64百万円減少し324億円となりました。

主な増加は、未払法人税等27億80百万円、支払手形及び買掛金21億88百万円および賞与引当金11億60百万円であり、主な減少は、短期借入金95億円によるものであります。

(3) 純資産

純資産につきましては、前連結会計年度末に比べ40億50百万円増加し580億7百万円となりました。

主な増加は、当期純利益77億50百万円であり、主な減少は、剰余金の配当20億68百万円および為替調整勘定（海外連結子会社等の純資産の為替換算に係るもの）の変動15億53百万円によるものであります。

5. キャッシュ・フローの状況

当連結会計年度における現金及び現金同等物の期末残高は51億96百万円増加し350億11百万円となりました。

各キャッシュ・フローの状況とそれらの要因は、次のとおりであります。

(1) 営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動で得られた資金は、223億92百万円（前連結会計年度は143億20百万円）となりました。

主な増加は、税金等調整前当期純利益108億7百万円（同11億24百万円）、その他流動負債の増加31億86百万円（同12億96百万円の減少）、減価償却費33億15百万円（同33億68百万円）、ゲームソフト仕掛品の減少32億46百万円（同55億45百万円の増加）、仕入債務の増加22億64百万円（同59億52百万円の減少）および賞与引当金の増加11億80百万円（同7億55百万円の減少）であり、主な減少は、売上債権の増加55億31百万円（同208億97百万円の減少）によるものであります。

(2) 投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動に使用された資金は、20億46百万円（前連結会計年度は16億18百万円）となりました。

主な増加は、有形固定資産の取得による支出17億34百万円（同16億93百万円）、連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出

4億82百万円（前連結会計年度はなし）および無形固定資産の取得による支出4億29百万円（同2億89百万円）であり、主な減少は、投資有価証券の売却による収入2億90百万円（前連結会計年度はなし）によるものであります。

(3) 財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動に使用された資金は、129億19百万円（前連結会計年度は107億47百万円）となりました。

主な増加は、短期借入金の返済による支出125億円（同25億55百万円）および配当金の支払額20億64百万円（同18億29百万円）となり、主な減少は、長期借入れによる収入30億円（前連結会計年度はなし）によるものであります。

キャッシュ・フロー関連指標の推移

	2009年 3月期	2010年 3月期	2011年 3月期
自己資本比率(%)	55.9	62.3	64.2
時価ベースの自己資本比率(%)	101.5	120.5	103.9
キャッシュ・フロー対有利子負債比率(%)	—	122.7	32.8
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)	—	86.9	155.8

自己資本比率：自己資本／総資産

時価ベースの自己資本比率：株式時価総額／総資産

キャッシュ・フロー対有利子負債比率：有利子負債／営業キャッシュ・フロー
インタレスト・カバレッジ・レシオ：営業キャッシュ・フロー／利払い

(注1) 株式時価総額は、自己株式を除く発行済株式数をベースに計算しております。

(注2) 有利子負債は連結貸借対照表に計上されている負債のうち、利子を支払っている全ての負債を対象としております。

(注3) キャッシュ・フロー対有利子負債比率およびインタレスト・カバレッジ・レシオは、2009年3月期におきまして営業キャッシュ・フロー数値がマイナスのため、表記を省略しております。

株式会社カプコンおよび連結子会社 2011年および2010年3月31日現在

	前連結会計年度 (2010年3月31日現在) 単位:百万円	当連結会計年度 (2011年3月31日現在) 単位:百万円	当連結会計年度 (2011年3月31日現在) 単位:千米ドル
(資産の部)			
流動資産:			
現金及び預金【注記 10 (1) 及び 12】	29,865	35,011	421,824
受取手形及び売掛金【注記 12】	6,288	11,700	140,969
商品及び製品	849	849	10,235
仕掛品	183	340	4,100
原材料及び貯蔵品	1,698	1,075	12,960
ゲームソフト仕掛品	14,333	10,443	125,825
繰延税金資産【注記 15 (1)】	3,204	5,210	62,775
その他	4,927	2,582	31,115
貸倒引当金	(48)	(37)	(454)
流動資産合計	61,303	67,176	809,351
固定資産:			
有形固定資産【注記 6 (1)】			
建物及び構築物(純額)【注記 6 (2)】	5,259	5,455	65,733
機械装置及び運搬具(純額)	43	28	346
工具、器具及び備品(純額)	823	894	10,771
レンタル機器(純額)	13	0	0
アミューズメント施設機器(純額)	2,251	1,815	21,868
土地【注記 6 (2)】	4,386	4,408	53,118
リース資産(純額)【注記 11 (2)】	965	924	11,140
建設仮勘定	305	5	68
有形固定資産合計	14,049	13,532	163,047
無形固定資産			
のれん	179	412	4,973
その他	3,048	2,658	32,030
無形固定資産合計	3,227	3,071	37,003
投資その他の資産			
投資有価証券【注記 6 (3) 及び 13】	957	390	4,702
長期貸付金	0	—	—
繰延税金資産【注記 15 (1)】	1,339	1,150	13,861
破産更生債権等	909	922	11,112
差入保証金【注記 12】	5,266	4,741	57,128
その他	586	392	4,726
貸倒引当金	(1,019)	(968)	(11,674)
投資その他の資産合計	8,040	6,628	79,858
固定資産合計	25,318	23,232	279,909
資産合計	86,621	90,408	1,089,260

添付の注記は、これらの財務諸表の一部であります。

	前連結会計年度 (2010年3月31日現在) 単位:百万円	当連結会計年度 (2011年3月31日現在) 単位:百万円	当連結会計年度 (2011年3月31日現在) 単位:千米ドル
(負債の部)			
流動負債:			
支払手形及び買掛金【注記 12】	3,477	5,665	68,257
短期借入金【注記 6 (2)、12 及び 24】	13,211	3,711	44,711
リース債務【注記 24】	578	507	6,114
未払法人税等	663	3,443	41,488
繰延税金負債【注記 15 (1)】	58	30	372
賞与引当金	1,318	2,478	29,864
返品調整引当金	90	130	1,576
その他	5,814	8,982	108,220
流動負債合計	25,211	24,950	300,604
固定負債:			
長期借入金【注記 6 (2)、12 及び 24】	4,355	3,644	43,911
リース債務【注記 24】	459	461	5,557
繰延税金負債【注記 15 (1)】	4	232	2,801
退職給付引当金【注記 14 (2)】	1,388	1,383	16,670
資産除去債務【注記 17 及び 25】	—	340	4,107
その他	1,244	1,387	16,720
固定負債合計	7,453	7,450	89,768
負債合計	32,665	32,400	390,372
(純資産の部)			
株主資本:			
資本金	33,239	33,239	400,473
資本剰余金	21,328	21,328	256,974
利益剰余金	17,262	22,945	276,448
自己株式	(13,141)	(13,143)	(158,350)
株主資本合計	58,689	64,370	775,545
その他の包括利益累計額:			
その他有価証券評価差額金	19	(56)	(683)
為替換算調整勘定	(4,752)	(6,305)	(75,974)
その他の包括利益累計額合計	(4,732)	(6,362)	(76,657)
純資産合計	53,956	58,007	698,887
負債純資産合計	86,621	90,408	1,089,260

添付の注記は、これらの財務諸表の一部であります。

連結損益計算書

株式会社カプコンおよび連結子会社 2011年および2010年3月31日終了事業年度

	前連結会計年度 (2009年4月1日～ 2010年3月31日)	当連結会計年度 (2010年4月1日～ 2011年3月31日)	当連結会計年度 (2010年4月1日～ 2011年3月31日)
	単位:百万円	単位:百万円	単位:千米ドル
売上高	66,837	97,716	1,177,306
売上原価	42,339	60,371	727,370
売上総利益	24,497	37,344	449,936
返品調整引当金戻入額	222	—	—
返品調整引当金繰入額	—	40	485
差引売上総利益	24,720	37,304	449,451
販売費及び一般管理費【注記7(1)及び(3)】	19,133	23,009	277,221
営業利益	5,587	14,295	172,229
営業外収益:			
受取利息	411	122	1,479
受取配当金	26	19	235
その他	193	89	1,074
合計	631	231	2,788
営業外費用:			
支払利息	165	143	1,732
為替差損	171	1,102	13,283
貸倒引当金繰入額	2	—	—
支払手数料	119	60	726
店舗閉鎖損失	121	—	—
寄付金	—	141	1,698
その他	106	217	2,615
合計	687	1,664	20,056
経常利益	5,530	12,861	154,962
特別利益:			
貸倒引当金戻入額	70	38	459
賞与引当金戻入	162	—	—
投資有価証券売却益	—	45	542
退職給付制度改定益【注記14(2)】	—	139	1,676
その他	—	4	53
合計	233	226	2,731
特別損失:			
固定資産除売却損【注記7(2)】	76	95	1,146
投資有価証券評価損【注記13(2)】	5	259	3,125
資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額	—	204	2,460
減損損失【注記7(4)】	223	149	1,806
訴訟関連損失	152	—	—
事業再編損【注記7(5)】	4,182	1,453	17,507
災害による損失	—	105	1,276
その他	—	13	165
合計	4,639	2,281	27,487
税金等調整前当期純利益	1,124	10,807	130,205
法人税、住民税及び事業税	1,299	4,654	56,082
過年度法人税等	(1,761)	—	—
法人税等調整額	(582)	(1,598)	(19,261)
合計	(1,043)	3,056	36,821
少数株主損益調整前当期純利益	—	7,750	93,384
当期純利益	2,167	7,750	93,384

連結包括利益計算書

	前連結会計年度 (2009年4月1日～ 2010年3月31日)	当連結会計年度 (2010年4月1日～ 2011年3月31日)	当連結会計年度 (2010年4月1日～ 2011年3月31日)
	単位:百万円	単位:百万円	単位:千米ドル
少数株主損益調整前当期純利益	—	7,750	93,384
その他包括利益【注記8(2)】			
その他有価証券評価差額金	—	(76)	(921)
為替換算調整勘定	—	(1,553)	(18,715)
その他の包括利益合計	—	(1,629)	(19,637)
包括利益【注記8(1)】	—	6,121	73,747
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	—	6,121	73,747
少数株主に係る包括利益	—	—	—

添付の注記は、これらの財務諸表の一部であります。

株式会社カプコンおよび連結子会社 2011年および2010年3月31日終了事業年度

	前連結会計年度 (2009年4月1日~ 2010年3月31日)	当連結会計年度 (2010年4月1日~ 2011年3月31日)	当連結会計年度 (2010年4月1日~ 2011年3月31日)
	単位:百万円	単位:百万円	単位:千米ドル
株主資本			
資本金			
前期末残高	33,039	33,239	400,473
当期変動額			
新株の発行	200	—	—
当期変動額合計	200	—	—
当期末残高	33,239	33,239	400,473
資本剰余金			
前期末残高	21,129	21,328	256,974
当期変動額			
新株の発行	199	—	—
自己株式の取得	0	(0)	(0)
当期変動額合計	199	(0)	(0)
当期末残高	21,328	21,328	256,974
利益剰余金			
前期末残高	17,000	17,262	207,979
在外子会社の会計処理の 変更に伴う増減【注記9(4)】	(74)	—	—
当期変動額			
剰余金の配当【注記9(3)】	(1,831)	(2,068)	(24,916)
当期純利益	2,167	7,750	93,384
当期変動額合計	336	5,682	68,468
当期末残高	17,262	22,945	276,448
自己株式			
前期末残高	(8,015)	(13,141)	(158,326)
当期変動額			
自己株式の取得	(5,125)	(2)	(24)
自己株式の処分	0	0	0
当期変動額合計	(5,125)	(2)	(24)
当期末残高	(13,141)	(13,143)	(158,350)
株主資本合計			
前期末残高	63,152	58,689	707,101
在外子会社の会計処理の変更に伴う増減	(74)	—	—
当期変動額			
新株の発行	400	—	—
剰余金の配当	(1,831)	(2,068)	(24,916)
当期純利益	2,167	7,750	93,384
自己株式の取得	(5,125)	(2)	(24)
自己株式の処分	0	0	0
当期変動額合計	(4,389)	5,680	68,444
当期末残高	58,689	64,370	775,545

添付の注記は、これらの財務諸表の一部であります。

	前連結会計年度 (2009年4月1日~ 2010年3月31日)	当連結会計年度 (2010年4月1日~ 2011年3月31日)	当連結会計年度 (2010年4月1日~ 2011年3月31日)
	単位:百万円	単位:百万円	単位:千米ドル
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金			
前期末残高	(12)	19	238
当期変動額			
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	32	(76)	(921)
当期変動額合計	32	(76)	(921)
当期末残高	19	(56)	(683)
為替換算調整勘定			
前期末残高	(3,790)	(4,752)	(57,258)
当期変動額			
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(962)	(1,553)	(18,715)
当期変動額合計	(962)	(1,553)	(18,715)
当期末残高	(4,752)	(6,305)	(75,974)
その他の包括利益累計額合計			
前期末残高	(3,803)	(4,732)	(57,020)
当期変動額			
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(929)	(1,629)	(19,637)
当期変動額合計	(929)	(1,629)	(19,637)
当期末残高	(4,732)	(6,362)	(76,657)
純資産合計			
前期末残高	59,349	53,956	650,080
在外子会社の会計処理の変更に伴う増減	(74)	—	—
当期変動額			
新株の発行	400	—	—
剰余金の配当	(1,831)	(2,068)	(24,916)
当期純利益	2,167	7,750	93,384
自己株式の取得	(5,125)	(2)	(24)
自己株式の処分	0	0	0
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(929)	(1,629)	(19,637)
当期変動額合計	(5,318)	4,050	48,806
当期末残高	53,956	58,007	698,887

添付の注記は、これらの財務諸表の一部であります。

株式会社カプコンおよび連結子会社 2011年および2010年3月31日終了事業年度

	前連結会計年度 (2009年4月1日～ 2010年3月31日)	当連結会計年度 (2010年4月1日～ 2011年3月31日)	当連結会計年度 (2010年4月1日～ 2011年3月31日)
	単位:百万円	単位:百万円	単位:千米ドル
営業活動によるキャッシュ・フロー:			
税金等調整前当期純利益	1,124	10,807	130,205
減価償却費	3,368	3,315	39,946
減損損失	223	149	1,806
のれん償却額	229	239	2,885
貸倒引当金の増減額(減少)	(351)	(56)	(685)
賞与引当金の増減額(減少)	(755)	1,180	14,220
返品調整引当金の増減額(減少)	(222)	40	485
退職給付引当金の増減額(減少)	216	(4)	(56)
役員退職慰労引当金の増減額(減少)	(406)	—	—
受取利息及び受取配当金	(438)	(142)	(1,714)
支払利息	165	143	1,732
為替差損	162	1,039	12,529
固定資産除売却損	76	95	1,146
投資有価証券売却益	—	(45)	(542)
投資有価証券評価損	5	259	3,125
償却債権取立益	—	204	2,460
訴訟関連損失	152	—	—
事業再編損失	4,182	1,453	17,507
災害損失	—	105	1,276
売上債権の増減額(増加)	20,897	(5,531)	(66,645)
たな卸資産の増減額(増加)	1,095	409	4,932
ゲームソフト仕掛品の増減額(増加)	(5,545)	3,246	39,108
仕入債務の増減額(減少)	(5,952)	2,264	27,282
その他流動資産の増減額(増加)	(230)	57	696
その他流動負債の増減額(減少)	(1,296)	3,186	38,393
役員賞与支払額	(84)	—	—
その他	225	913	11,011
小計	16,839	23,331	281,107
利息及び配当金の受取額	335	141	1,707
利息の支払額	(167)	(144)	(1,743)
訴訟関連損失の支払額	—	(161)	(1,948)
法人税等の支払額	(2,687)	(774)	(9,330)
営業活動によるキャッシュ・フロー	14,320	22,392	269,791
投資活動によるキャッシュ・フロー:			
有形固定資産の取得による支出	(1,693)	(1,734)	(20,903)
有形固定資産の売却による収入	0	1	15
無形固定資産の取得による支出	(289)	(429)	(5,171)
投資有価証券の取得による支出	(12)	(12)	(149)
投資有価証券の売却による収入	—	290	3,498
貸付金の回収による収入	44	1	14
連結範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	—	(482)	(5,814)
その他投資活動による支出	(225)	(166)	(2,001)
その他投資活動による収入	557	485	5,852
投資活動によるキャッシュ・フロー	(1,618)	(2,046)	(24,659)
財務活動によるキャッシュ・フロー:			
短期借入金の返済による支出	(2,555)	(12,500)	(150,602)
長期借入れによる収入	—	3,000	36,144
長期借入金の返済による支出	(711)	(711)	(8,571)
リース債務の返済による支出	(525)	(640)	(7,721)
自己株式の取得による支出	(5,125)	(2)	(24)
自己株式の売却による収入	0	0	0
親会社による配当金の支払額	(1,829)	(2,064)	(24,877)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(10,747)	(12,919)	(155,652)
現金及び現金同等物に係る換算差額	(751)	(2,230)	(26,876)
現金及び現金同等物の増減額(減少)	1,203	5,196	62,603
現金及び現金同等物の期首残高	28,611	29,815	359,220
現金および現金同等物の期末残高【注記 10 (1)】	29,815	35,011	421,824

添付の注記は、これらの財務諸表の一部であります。

1. 主要な連結財務諸表作成方針

株式会社カプコン(以下「当社」と称する)およびその子会社に関する当連結財務諸表は、日本において一般に公正妥当と認められた会計原則(以下「日本の会計基準」と称する)に準拠して日本の証券取引法の要請により当社が作成しております。日本の会計基準は国際会計基準で要求される会計処理や開示事項と異なる部分があります。

また、当連結財務諸表上の金額は、百万円以下の端数を切り捨てて表示しております。(米ドルに換算した金額は、1,000ドル以下の端数を切り捨てて表示しております。)

当連結財務諸表上の米ドル額表示のために、2011年3月31日現在のおよその実勢為替相場1米ドル=83円を使用しております。当連結財務諸表および注記に表示しているこれらの米ドル額は、単に読者の便宜のために円貨を米ドルに換算したにすぎず、円金額が実際の米ドルを表したり、または、米ドルに換金されたり、あるいは換金されうると解されるものではありません。

2. 主要な会計方針

(1) 連結の基本方針

当連結財務諸表は、当社および当社が過半数の株式を所有する子会社13社(以下14社を総称して「当社グループ」と称する)の連結決算日現在の勘定を含んでおります。重要な連結会社間の取引ならびに債権債務はすべて消去しています。

20%以上50%以下の持分比率を有する会社(以下「関連会社」と称する)には、持分法を適用しております。

連結範囲の変動が生じた場合には、連結財務諸表の遡及的修正再表示は行わず、その変動が期首利益剰余金に与えた影響を直接、その連結会計年度の利益剰余金に加減算する会計処理を行います。

当社の連結子会社(13社)は以下のとおりであります。

- CAPCOM U.S.A., INC. (アメリカ)
- CAPCOM ENTERTAINMENT, INC. (アメリカ)
- CAPCOM INTERACTIVE, INC. (アメリカ)
- CAPCOM GAME STUDIO VANCOUVER, INC. (カナダ)
- CAPCOM INTERACTIVE CANADA, INC. (カナダ)
- CE EUROPE LTD. (イギリス)
- CEG INTERACTIVE ENTERTAINMENT GmbH (ドイツ)
- CAPCOM ENTERTAINMENT FRANCE SAS (フランス)
- CAPCOM ASIA CO., LTD. (香港)
- CAPCOM ENTERTAINMENT KOREA CO., LTD. (韓国)
- 株式会社カプトロン (日本)
- 株式会社ケーター (日本)
- 株式会社エンターライズ (日本)

当社の持分法適用関連会社は以下のとおりであります。

- STREET FIGHTER FILM, LLC(米国)

持分法を適用していない関連会社(デルガマダス株式会社)は、当期純損益(持分に見合う額)および利益剰余金(持分に見合う額)等からみて、持分法の対象から除いても連結財務諸表に及ぼす影響が軽微であり、かつ、全体としても重要性がないため、持分法の適用範囲から除外しております。

(2) 有価証券

その他有価証券

時価のあるもの:

決算期末日の市場価格等に基づく時価法

(評価差額は全部純資産直入法により処理し、売却原価は総平均法により算定しております。)

時価のないもの:

総平均法に基づく原価法

(3) たな卸資産(商品及び製品・仕掛品・原材料及び貯蔵品)およびゲームソフト仕掛品

たな卸資産:主として移動平均法による原価法(貸借対照表額は収益性の低下に基づく簿価切下げの方法により算定)

ゲームソフト仕掛品:ゲームソフトの開発費用(コンテンツ部分およびコンテンツと不可分のソフトウェア部分)は、個別法による原価法(貸借対照表額は収益性の低下に基づく簿価切下げの方法により算定)

(4) 有形固定資産の減価償却(リース資産を除く)

建物(建物附属設備を除く)は定額法、建物以外については定率法を採用しております。

ただし、在外連結子会社については一部の子会社を除き定額法を採用しております。

なお、主な耐用年数は以下のとおりであります。

- 建物及び構築物 3~50年
- アミューズメント施設機器 3~20年

(5) 無形固定資産(リース資産を除く)

主に定額法によっております。

自社利用のソフトウェアは、社内における利用可能期間(2~5年)に基づく定額法、オンラインコンテンツについては見積サービス提供期間(2年~3年)に基づく定額法を採用しております。

(6) リース資産

リース期間を耐用年数とし、残存価額をゼロとする定額法を採用しております。

ただし、リース契約上に残存保証の取決めのある場合においては、当該残存保証額を残存価額としております。

なお、所有権移転外ファイナンス・リース取引のうち、リース取引開始日が2008年3月31日以前のものについては、従来通り賃貸借取引に係る方法に準じた会計処理によっております。

(7) 貸倒引当金

売上債権および貸付金等の貸倒れによる損失に備えるため、一般債権については貸倒実績率により、貸倒懸念債権等特定の債権については個別に回収可能性を検討し、回収不能見込額を計上しております。

(8) 賞与引当金

従業員に対する賞与の支給に充てるため、当連結会計年度末までに支給額が確定していない従業員賞与の支給見込額のうち、当連結会計年度に負担すべき額を計上しております。

(9) 退職給付引当金

従業員の退職給付に備えるため、当連結会計年度末における退職給付債務および年金資産の見込額に基づき計上しております。

会計基準変更時差異(552百万円(6,656千米ドル))については、15年による按分額を費用処理しております。

過去勤務債務は、その発生時の従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数(8年)による定額法により費用処理しております。

数理計算上の差異は、各連結会計年度の発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数(9年)による定額法により按分した額をそれぞれ発生翌連結会計年度から費用処理することとしております。

(追加情報)

当社および国内連結子会社の一部は、2011年1月1日に適格退職年金制度から確定拠出年金制度へ移行しております。なお、この確定拠出年金制度への移行については、「退職給付制度間の移行等に関する会計処理」(企業会計基準適用指針第1号 企業会計基準委員会 2002年1月31日)を適用しており、139百万円(1,676千米ドル)を「退職給付制度改定益」として特別利益に計上しております。

(10) 返品調整引当金

決算期末日後予想される返品による損失に備えるため、過去の返品実績等に基づき、計上しております。

(11) 消費税等の会計処理

税抜方式によっております。

(12) のれんおよび負ののれんの償却に関する事項

のれんについては、発生の実態に基づいて償却期間を見積り、3~4年で均等償却しております。

なお、金額の重要性が乏しいものについては一括償却しております。

(13) 連結キャッシュ・フロー計算書における資金の範囲

連結キャッシュ・フロー計算書における資金(現金及び現金同等物)は、手許現金、要求払預金および容易に換金可能であり、かつ、価値の変動について僅少なリスクしか負わない取得日から3ヶ月以内に償還期限の到来する短期投資からなっております。

3. 会計方針の変更

(1) 持分法に関する会計基準の適用

当連結会計年度より、「持分法に関する会計基準」(企業会計基準第16号 2008年3月10日公表分)および「持分法適用関連子会社の会計処理に関する当面の取り扱い」(実務対応報告第24号 2008年3月10日)を適用しております。

この適用による損益への影響はありません。

(2) 資産除去債務に関する会計基準の適用

当連結会計年度より、「資産除去債務に関する会計基準」(企業会計基準第18号 2008年3月31日)および「資産除去債務に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第21号 2008年3月31日)を適用しております。

これにより、当連結会計年度の営業利益および経常利益はそれぞれ33百万円(401千米ドル)減少し、税金等調整前当期純利益は237百万円(2,861千米ドル)減少しております。

(3) 企業結合に関する会計基準の適用

当会計年度より、「企業結合に関する会計基準」(企業会計基準第21号 2008年12月26日)、「連結財務諸表に関する会計基準」(企業会計基準第22号 2008年12月26日)、「『研究開発費に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第23号 2008年12月26日)、「事業分離等に関する会計基準」(企業会計基準第7号 2008年12月26日)、「持分法に関する会計基準」(企業会計基準第16号 2008年12月26日公表分)、「企業結合会計基準及び事業分離等会計基準に関する適用指針」(企業結合会計基準適用指針第10号 2008年12月26日)を適用しております。

4. 表示方法の変更

(1) 連結貸借対照表関係

当連結会計年度より、「連結財務諸表に関する会計基準」(企業会計基準第22号 2008年12月26日)に基づき財務諸表規則等の一部を改正する内閣府令(2009年3月24日 内閣府令第5号)を適用し、「少数株主損益調整前当期純利益」の科目で表示しております。

5. 追加情報

(1) 連結包括利益計算書関係

当連結会計年度より、「包括利益の表示に関する会計基準」(企業会計基準第25号 2010年6月30日)を適用しております。ただし、「その他の包括利益累計額」および「その他の包括利益累計額合計」の前連結会計年度の金額は、「評価・換算差額等」および「評価・換算差額等合計」の金額を記載しております。

6. 連結貸借対照表関係

(1) 有形固定資産の減価償却累計額

	前連結会計年度 (2010年3月31日現在)	当連結会計年度 (2011年3月31日現在)	当連結会計年度 (2011年3月31日現在)
	単位:百万円	単位:百万円	単位:千米ドル
有形固定資産の減価償却累計額	16,105	16,688	201,070

(注)当連結会計年度の減価償却累計額には、減損損失累計額が含まれております。

(2) 担保資産

	前連結会計年度 (2010年3月31日現在)	当連結会計年度 (2011年3月31日現在)	当連結会計年度 (2011年3月31日現在)
	単位:百万円	単位:百万円	単位:千米ドル
①担保に供している資産			
土地	3,902	3,902	47,016
建物	4,411	4,285	51,630
計	8,313	8,187	98,647
②担保提供資産に対する債務			
一年以内返済予定の長期借入金(流動負債の「短期借入金」)	700	700	8,433
長期借入金	1,330	630	7,590
計	2,030	1,330	16,024

(3) 関連会社の株式等

	前連結会計年度 (2010年3月31日現在)	当連結会計年度 (2011年3月31日現在)	当連結会計年度 (2011年3月31日現在)
	単位:百万円	単位:百万円	単位:千米ドル
投資有価証券	0	0	0

(4) 信用枠

当社は、効率的かつ安定した資金調達や資金効率の向上、財務基盤の改善を図ることを目的として、貸出コミットメントライン契約を締結しております。なお、連結会計年度末における借入金実行残高は次のとおりであります。

	前連結会計年度 (2010年3月31日現在)	当連結会計年度 (2011年3月31日現在)	当連結会計年度 (2011年3月31日現在)
	単位:百万円	単位:百万円	単位:千米ドル
契約の総額	26,500	26,500	319,277
借入実行残高	12,500	—	—
差引未実行残高	14,000	26,500	319,277

7. 連結損益計算書関係

(1) 販売費及び一般管理費

	前連結会計年度 (2009年4月1日～ 2010年3月31日)	当連結会計年度 (2010年4月1日～ 2011年3月31日)	当連結会計年度 (2010年4月1日～ 2011年3月31日)
	単位:百万円	単位:百万円	単位:千米ドル
広告宣伝費	3,680	5,622	67,742
販売促進費	1,619	1,576	18,992
給料・賞与等	4,473	4,431	53,385
減価償却費	844	867	10,449
賞与引当金繰入額	469	1,275	15,365
退職給付引当金繰入額	94	85	1,030
支払手数料	1,212	1,382	16,657
研究開発費	2,125	2,924	35,232

(2) 固定資産売却益

	前連結会計年度 (2009年4月1日～ 2010年3月31日)	当連結会計年度 (2010年4月1日～ 2011年3月31日)	当連結会計年度 (2010年4月1日～ 2011年3月31日)
	単位:百万円	単位:百万円	単位:千米ドル
工具、器具及び備品	16	13	165
アミューズメント施設機器	7	71	863
その他	52	9	117
計	76	95	1,146

(3) 一般管理費に含まれる研究開発費

	前連結会計年度 (2009年4月1日～ 2010年3月31日)	当連結会計年度 (2010年4月1日～ 2011年3月31日)	当連結会計年度 (2010年4月1日～ 2011年3月31日)
	単位:百万円	単位:百万円	単位:千米ドル
研究開発費	2,125	2,924	35,232

(4) 減損損失

減損損失を計上した資産は、以下のとおりであります。

用途	種類	前連結会計年度 (2009年4月1日～2010年3月31日)	当連結会計年度 (2010年4月1日～2011年3月31日)	当連結会計年度 (2010年4月1日～2011年3月31日)
		単位:百万円	単位:百万円	単位:千米ドル
処分予定資産	アミューズメント施設機器	124	149	1,806
処分予定資産	レンタル機器	47	—	—
処分予定資産	リース資産	37	—	—
遊休資産	土地	5	—	—
その他の事業用資産	のれん	9	—	—

(前連結会計年度)

当社グループは、事業に供している資産のうちオンラインゲーム用コンテンツ、賃貸用資産および遊休資産を個別単位にグルーピングを行い、その他の事業用資産を事業セグメントに基づきグルーピングを行っております。処分予定資産は、除却を予定しており、該当資産の帳簿価額の回収が見込まれないため、減損損失を上記の表のとおりに計上いたしました。

処分予定資産は、回収可能価額を零として算定しております。

遊休資産は、正味売却可能価額により帳簿価額の回収が見込まれないため、減損損失を上記の表のとおりに計上いたしました。

遊休資産の正味実現可能価額については、不動産鑑定士による不動産鑑定評価基準をもとに算定した回収可能価額に基づいております。

その他の事業用資産については、事業再構築に伴い経営環境が著しく変化したことにより、のれんの帳簿価額の回収が見込まれないため、減損損失を上記の表のとおりに計上いたしました。

なお、のれんは回収可能価額を零として算定しております。

(当連結会計年度)

当社グループは、事業に供している資産のうちオンラインゲーム用コンテンツ、賃貸用資産および遊休資産を個別単位にグルーピングを行い、その他の事業用資産を事業セグメントに基づきグルーピングを行っております。処分予定資産は、営業方針を変更し除却を予定しており、該当資産の帳簿価額の回収が見込まれないため、減損損失を上記の表のとおりに計上いたしました。

処分予定資産は、回収可能価額を零として算定しております。

(5) 事業再編損

(前連結会計年度)

各事業の収益性を検討したことにより、遊技機関連事業等につきまして、開発体制等を見直し保有資産を厳格に評価したことによって発生した費用であります。

(当連結会計年度)

各事業の収益性を検討したことにより、オンライン関連事業等につきまして、開発体制等を見直し保有資産を厳格に評価したことによって発生した費用であります。

8. 連結包括利益計算書関係

当連結会計年度(2010年4月1日～2011年3月31日)

	単位:百万円	単位:千米ドル
(1) 当連結会計年度の直前連結会計年度における包括利益 (内訳)		
親会社に係る包括利益	1,238	14,917
少数株主に係る包括利益	—	—
計	1,238	14,917
(2) 当連結会計年度の直前連結会計年度におけるその他の包括利益		
その他有価証券評価差額	32	393
為替換算調整勘定	(962)	(11,592)
計	(929)	(11,199)

9. 連結株主資本等変動計算書関係

前連結会計年度(2009年4月1日～2010年3月31日)

(1) 発行済株式に関する事項

株式の種類	前連結会計年度末	増加	減少	当連結会計年度末
普通株式(千株)	67,394	328	—	67,723

(注) 増加数の主な内訳は、次のとおりであります。

ユーロ円建転換社債型新株予約権付社債の新株予約権の行使に伴う株式の発行 328千株

(2) 自己株式に関する事項

株式の種類	前連結会計年度末	増加	減少	当連結会計年度末
普通株式(千株)	5,660	2,975	0	8,636

(注) 増加数の主な内訳は、次のとおりであります。

単元未満株式の買取による増加 1千株
自己株式の買付による増加 2,974千株

(3) 配当に関する事項

① 配当金支払額

決議	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	1株当たり配当額 (円)	基準日	効力発生日
2009年6月17日 定時株主総会	普通株式	926	15	2009年3月31日	2009年6月18日
2009年10月29日 取締役会	普通株式	905	15	2009年9月30日	2009年11月20日

②基準日が当連結会計年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌連結会計年度となるもの

決議	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	配当の原資	1株当たり配当額 (円)	基準日	効力発生日
2010年6月18日 定時株主総会	普通株式	1,181	利益剰余金	20	2010年3月31日	2010年6月21日

(4)米子会社の新会計基準適用による利益剰余金の減少高

当社の米国およびカナダ子会社において、「法人所得税における不確実性に関する会計-SFAS 第109号の解釈 (Accounting for Uncertainty in Income Taxes - an Interpretation of FASB Statement No. 109)」(米国財務会計基準委員会、FASB 解釈指針(FIN)第48号)を適用し、前期までの累積的影響額として期首剰余金から74百万円減少しております。

当連結会計年度(2010年4月1日~2011年3月31日)

(1)発行済株式に関する事項

株式の種類	前連結会計年度末	増加	減少	当連結会計年度末
普通株式(千株)	67,723	—	—	67,723

(注)当連結会計年度においては、増減はありません。

(2)自己株式に関する事項

株式の種類	前連結会計年度末	増加	減少	当連結会計年度末
普通株式(千株)	8,636	1	0	8,637

(注)増加数の主な内訳は、次のとおりであります。
単元未満株式の買取による増加 1千株

(3)配当に関する事項

①配当金支払額

決議	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	1株当たり配当額 (円)	基準日	効力発生日
2010年6月18日 定時株主総会	普通株式	1,181	20	2010年3月31日	2010年6月21日
2010年10月28日 取締役会	普通株式	886	15	2010年9月30日	2010年11月19日

決議	株式の種類	配当金の総額 (千米ドル)	1株当たり配当額 (米ドル)	基準日	効力発生日
2010年6月18日 定時株主総会	普通株式	14,237	0.24	2010年3月31日	2010年6月21日
2010年10月28日 取締役会	普通株式	10,678	0.18	2010年9月30日	2010年11月19日

②基準日が当連結会計年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌連結会計年度となるもの

決議	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	配当の原資	1株当たり配当額 (円)	基準日	効力発生日
2011年6月17日 定時株主総会	普通株式	1,477	利益剰余金	25	2010年3月31日	2011年6月20日

決議	株式の種類	配当金の総額 (千米ドル)	配当の原資	1株当たり配当額 (米ドル)	基準日	効力発生日
2011年6月17日 定時株主総会	普通株式	17,796	利益剰余金	0.30	2011年3月31日	2011年6月20日

10. 連結キャッシュ・フロー計算書関係

(1) 現金及び現金同等物の期末残高と連結貸借対照表に掲記されている科目の金額との関係

	前連結会計年度 (2010年3月31日現在)	当連結会計年度 (2011年3月31日現在)	当連結会計年度 (2011年3月31日現在)
	単位:百万円	単位:百万円	単位:千米ドル
現金及び預金勘定	29,865	35,011	421,824
預入期間が3ヶ月超の定期預金	(50)	—	—
現金及び現金同等物	29,815	35,011	421,824

(2) 重要な非資金取引の内容

新たに計上したファイナンス・リース取引に係る資産の額は、前連結会計年度に237百万円、当連結会計年度に590百万円(7,112千米ドル)であります。当連結会計年度に新たに計上した重要な資産除去債務の額は、340百万円(4,107千米ドル)であります。

11. リース取引関係

(1) リース取引に関する会計基準適用初年度開始前の所有権移転外ファイナンス・リース取引に係る注記

① リース物件の取得価額相当額、減価償却累計額相当額、減損損失累計額相当額および期末残高相当額

	前連結会計年度 (2009年4月1日~2010年3月31日)			当連結会計年度 (2010年4月1日~2011年3月31日)			当連結会計年度 (2010年4月1日~2011年3月31日)		
	単位:百万円			単位:百万円			単位:千米ドル		
	取得価額 相当額	減価償却 累計額相当額	期末残高 相当額	取得価額 相当額	減価償却 累計額相当額	期末残高 相当額	取得価額 相当額	減価償却 累計額相当額	期末残高 相当額
機械装置及び運搬具	13	9	4	12	10	1	149	128	21
工具、器具及び備品	145	80	65	119	81	37	1,434	977	457
アミューズメント施設機器	2,071	1,512	559	275	199	76	3,316	2,399	916
合計	2,230	1,601	629	406	290	115	4,900	3,505	1,395

(注) 取得価額相当額は、支払利息相当額を控除して記載しております。

② 未経過リース料期末残高相当額等

	前連結会計年度 (2009年4月1日~2010年3月31日)	当連結会計年度 (2010年4月1日~2011年3月31日)	当連結会計年度 (2010年4月1日~2011年3月31日)
	単位:百万円	単位:百万円	単位:千米ドル
1年以内	553	74	893
1年超	119	44	542
合計	652	119	1,435

(注) 未経過リース料期末残高相当額は、支払利息相当額を控除して記載しております。

③ 支払リース料、リース資産減損勘定の取崩額、減価償却費相当額、支払利息相当額および減損損失

	前連結会計年度 (2009年4月1日~2010年3月31日)	当連結会計年度 (2010年4月1日~2011年3月31日)	当連結会計年度 (2010年4月1日~2011年3月31日)
	単位:百万円	単位:百万円	単位:千米ドル
支払リース料	978	394	4,749
減価償却費相当額	938	377	4,544
支払利息相当額	27	8	98

④ 減価償却費および支払利息相当額の算定方法

- ・減価償却費相当額の算定方法:
リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法によっております。
- ・支払利息相当額の算定方法:
リース料総額とリース物件の取得価額相当額の差額を支払利息相当額とし、各期への配分方法については、利息法によっております。

(2)リース取引に関する会計基準適用初年度開始後のファイナンス・リース取引に係る注記

①所有権移転ファイナンス・リース取引

該当事項はありません。

②所有権移転外ファイナンス・リース取引

・リース資産の内容：

有形固定資産

主として、アミューズメント施設運営事業におけるアミューズメント施設機器であります。

・リース資産の減価償却の方法：

リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法を採用しております。なお、リース契約上に残存保証の取決めのある場合においては、当該残価補償額を残存価額としております。

(3)オペレーティング・リース取引

①未経過リース料

	前連結会計年度 (2009年4月1日～2010年3月31日)	当連結会計年度 (2010年4月1日～2011年3月31日)	当連結会計年度 (2010年4月1日～2011年3月31日)
	単位：百万円	単位：百万円	単位：千米ドル
1年以内	234	212	2,557
1年超	581	410	4,941
合計	816	622	7,499

(減損損失について)

リース資産に配分された減損損失はありません。

12. 金融商品関係

①金融商品の状況に関する事項

(1)金融商品に対する取組方針

当社グループは、資金の運用を原則として元本の償還及び利息の支払いについて確実性の高い金融商品によるものとし、安全性・流動性（換金性、市場性）・収益性を考慮して行っております。

また、資金調達については銀行等金融機関からの借入により行っております。

デリバティブ取引は、外貨建取引の為替変動リスクおよび借入金、貸付金、利付債券等の金利変動リスクを回避するためにのみ利用し、投機目的による取引は行わない方針としております。

(2)金融商品の内容及びそのリスク並びにリスク管理体制

営業債権である受取手形及び売掛金は、取引先の信用リスクに晒されています。当該リスクに関しては、取引の重要度に応じて、適宜与信管理に関する定め等を設け、取引先ごとに債権の期日管理および残高管理を行うとともに、重要な取引先の信用状況について定期的に把握することとしております。当社が、投資有価証券として保有している株式は、主に業務上の関係を有する上場企業の株式であり、市場価格の変動リスクに晒されておりますが、四半期ごとに時価を確認し、適宜取締役会に報告されております。

営業債務である支払手形及び買掛金については、その支払期日が一年以内となっております。

借入金のうち、短期借入金は主に運転資金に係る資金調達であり、長期借入金は主に長期運転資金および設備投資資金に係る資金調達です。

また、営業債務や借入金は流動性リスクに晒されておりますが、当社グループでは、各社が月次に資金繰り計画を作成するなどの方法により管理しております。

(3)金融商品の時価等に関する事項についての補足説明

該当事項はありません。

②金融商品の時価等に関する事項

連結貸借対照表計上額、時価およびこれらの差額については、次のとおりであります。

(1)前連結会計年度(2010年3月31日現在)

	単位:百万円		
	貸借対照表計上額	時価	差額
(1)現金及び預金	29,865	29,865	—
(2)受取手形及び売掛金	6,288	6,288	—
(3)差入保証金	5,266	5,056	(210)
資産計	41,421	41,210	(210)
(1)支払手形及び買掛金	3,477	3,477	—
(2)短期借入金	13,211	13,211	—
(3)長期借入金	4,355	4,377	22
負債計	21,044	21,065	22

(2)当連結会計年度(2011年3月31日現在)

	単位:百万円			単位:千米ドル		
	貸借対照表計上額	時価	差額	貸借対照表計上額	時価	差額
(1)現金及び預金	35,011	35,011	—	421,824	421,824	—
(2)受取手形及び売掛金	11,700	11,700	—	140,969	140,969	—
(3)差入保証金	4,741	4,637	(104)	57,128	55,874	(1,254)
資産計	51,453	51,349	(104)	619,922	618,667	(1,254)
(1)支払手形及び買掛金	5,665	5,665	—	68,257	68,257	—
(2)短期借入金	3,711	3,711	—	44,711	44,711	—
(3)長期借入金	3,644	3,619	(24)	43,911	43,612	(299)
負債計	13,021	12,996	(24)	156,880	156,581	(299)

(注1)金融商品の時価の算定に関する事項

資産

- (1)現金及び預金、並びに(2)受取手形及び売掛金
これらは短期間で決済されるため、時価は帳簿価額にほぼ等しいことから、当該帳簿価額によります。
- (3)差入保証金
差入保証金の時価については、将来返還される金額を回収期間に応じた国債利回りで割り引いて算定する方法によっております。

負債

- (1)支払手形及び買掛金、並びに(2)短期借入金
これらは短期間で決済されるため、時価は帳簿価額にほぼ等しいことから、当該帳簿価額によります。
- (3)長期借入金
長期借入金のうち、変動金利によるものは、短期間で市場金利を反映し、また、当社の信用状態が実行後大きく異なっていないことから、時価は帳簿価額と近似していると考えられるため、当該帳簿価額によります。固定金利によるものは、元利金の合計額を同様の新規借入を行った場合に想定される利率で割り引いて算定する方法によっております。

(注2)満期のある金銭債権の連結決算日後の償還予定額

(1)前連結会計年度(2010年3月31日現在)

	単位:百万円			
	1年以内	1年超5年以内	5年超10年以内	10年超
(1)現金及び預金	29,865	—	—	—
(2)受取手形及び売掛金	6,288	—	—	—
(3)差入保証金	851	3,115	868	381
合計	37,005	3,115	868	381

(追加情報)

前会計年度より、「金融商品に関する会計基準」(企業会計基準第10号 2008年3月10日)および「金融商品の時価等の開示に関する適用指針」(企業会計基準適用指針第19号 2008年3月10日)を適用しております。

(2)当連結会計年度(2011年3月31日現在)

	単位:百万円				単位:千米ドル			
	1年以内	1年超5年以内	5年超10年以内	10年超	1年以内	1年超5年以内	5年超10年以内	10年超
(1)現金及び預金	35,011	—	—	—	421,824	—	—	—
(2)受取手形及び売掛金	11,700	—	—	—	140,969	—	—	—
(3)差入保証金	671	3,247	530	291	8,090	39,130	6,396	3,512
合計	47,383	3,247	530	291	570,883	39,130	6,396	3,512

13. 有価証券関係

(1) 前連結会計年度(2009年4月1日～2010年3月31日)

① その他有価証券で時価のあるもの(2010年3月31日現在)

区分	単位:百万円		
	取得原価	連結貸借対照表計上額	差額
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えるもの			
(1) 株式	123	78	44
(2) 債権	—	—	—
(3) その他	—	—	—
合計	123	78	44
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えないもの			
(1) 株式	284	309	(24)
(2) 債権	—	—	—
(3) その他	—	—	—
合計	284	309	(24)

(注) 株式の減損に当たっては、回復可能性があると思われる場合を除き、当連結会計年度末における時価が取得原価の50%以下に下落したときに減損処理を行っております。
また、回復可能性があると思われる場合を除き、当連結会計年度末における時価の下落率が取得原価の30%以上50%未満であるときは、過去一定期間における時価と取得原価との乖離状況等保有有価証券の時価水準を把握するとともに、発行体の公表財務諸表ベースでの各種財務諸表比率の検討等により、総合的に判断して減損処理を行っております。

② 前連結会計年度中に売却したその他有価証券
該当事項はありません。

(2) 当連結会計年度(2010年4月1日～2011年3月31日)

① その他有価証券で時価のあるもの(2011年3月31日現在)

区分	単位:百万円			単位:千米ドル		
	取得原価	連結貸借対照表計上額	差額	取得原価	連結貸借対照表計上額	差額
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えるもの						
(1) 株式	102	78	24	1,234	942	291
(2) 債権	—	—	—	—	—	—
(3) その他	—	—	—	—	—	—
合計	102	78	24	1,234	942	291
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えないもの						
(1) 株式	240	321	(80)	2,898	3,873	(974)
(2) 債権	—	—	—	—	—	—
(3) その他	—	—	—	—	—	—
合計	240	321	(80)	2,898	3,873	(974)

(注) 前連結会計年度と同じ

② 当連結会計年度中に売却したその他有価証券

区分	単位:百万円			単位:千米ドル		
	取得原価	連結貸借対照表計上額	差額	取得原価	連結貸借対照表計上額	差額
(1) 株式	290	45	—	3,498	542	—
(2) 債権	—	—	—	—	—	—
(3) その他	—	—	—	—	—	—
合計	290	45	—	3,498	542	—

③ 当連結会計年度中に減損処理を行った有価証券

「① その他有価証券で時価のあるもの」の表中の「取得原価」は減損処理後の帳簿価額であります。

なお、当連結会計年度中に減損処理を行い、投資有価証券評価損259百万円(3,125千米ドル)を計上しております。

14. 退職給付関係

(1) 採用している退職給付制度の概要

当社および一部の連結子会社は、2011年1月1日に適格退職年金制度から確定拠出制度へ移行しております。また、一部の在外連結子会社におきましては、確定拠出型制度を設けております。

(2) 退職給付債務に関する事項

	前連結会計年度 (2010年3月31日現在) 単位:百万円	当連結会計年度 (2011年3月31日現在) 単位:百万円	当連結会計年度 (2011年3月31日現在) 単位:千米ドル
A. 退職給付債務	(2,699)	(1,459)	(17,586)
B. 年金資産	915	—	0
C. 未積立退職給付債務(A+B)	(1,783)	(1,459)	(17,586)
D. 会計基準変更時差異の未処理額	184	63	760
E. 未認識数理計算上の差異	211	106	1,287
F. 未認識過去勤務債務	—	(94)	(1,133)
G. 連結貸借対照表計上額純額(C+D+E+F)	(1,388)	(1,383)	(16,670)
H. 前払費用	0	—	—
I. 退職給付引当金(G-H)	(1,388)	(1,383)	(16,670)

(注) 一部の子会社は、退職給付の算定にあたり簡便法を採用しております。
なお、確定拠出年金制度への移行に伴う影響額は次のとおりであります。

	単位:百万円	単位:千米ドル
退職給付債務の減少	1,334	16,074
年金資産の減少	(955)	(11,514)
会計基準変更時差異の減少	(89)	(1,077)
未認識数理計算上の差異	(149)	(1,805)
未認識過去勤務債務	—	—
退職給付引当金の減少	139	1,676

また、確定拠出年金制度への資産移管額は955百万円(11,514千米ドル)であり、全額移管しております。

(3) 退職給付費用に関する事項

	前連結会計年度 (2009年4月1日~2010年3月31日) 単位:百万円	当連結会計年度 (2010年4月1日~2011年3月31日) 単位:百万円	当連結会計年度 (2010年4月1日~2011年3月31日) 単位:千米ドル
A. 勤務費用	234	221	2,663
B. 利息費用	30	30	363
C. 期待運用収益	(17)	(17)	(206)
D. 会計基準変更時差異の費用処理額	36	31	380
E. 数理計算上の差異の費用処理額	69	44	531
F. 未認識過去勤務債務	—	(3)	(36)
G. 退職給付費用(A+B+C+D+E+F)	353	306	3,695
H. 確定拠出年金制度への移行に伴う損益	—	(139)	(1,676)
I. その他	—	58	704
J. 計(G+H+I)	353	225	2,722

前連結会計年度

当連結会計年度

(注) 1. 上記退職給付費用以外に、一部の在外連結子会社において、確定拠出型の退職給付費用として20百万円を計上しております。
2. 簡便法を採用している連結子会社の退職給付費用は、A. 勤務費用に計上しております。

(注) 1. 「I. その他」は、確定拠出年金への掛金支払額であります。
2. 前連結会計年度と同じ

(4)退職給付債務等の計算の基礎に関する事項

	前連結会計年度 (2009年4月1日～2010年3月31日)	当連結会計年度 (2010年4月1日～2011年3月31日)
	A. 退職給付見込額の期間配分方法	期間定額基準
B. 割引率	1.5%	1.5%
C. 期待運用収益率	2.5%	2.5%
D. 過去勤務債務の額の処理年数	—	8年 (発生時の従業員の平均残存勤務期間 以内の一定の年数による定額法により、 費用処理しております。)
E. 数理計算上の差異の処理年数	9年 (発生時の従業員の平均残存勤務期間以内 の一定の年数による定額法により、翌連結会 計年度から費用処理することとしております。)	9年 前連結会計年度と同じ処理方法
F. 会計基準変更時差異の処理年数	15年	15年

15. 税効果会計関係

(1)繰延税金資産および繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

	前連結会計年度 (2010年3月31日現在)	当連結会計年度 (2011年3月31日現在)	当連結会計年度 (2011年3月31日現在)
	単位:百万円	単位:百万円	単位:千米ドル
(繰延税金資産)			
貸倒引当金	447	233	2,807
賞与引当金損	514	835	10,070
退職給付引当金	562	559	6,745
役員退職慰労引当金	166	166	2,007
たな卸資産	2,136	2,947	35,515
前払費用	365	273	3,300
連結子会社の繰越欠損金等	1,124	416	5,015
関係会社株式	224	224	2,706
減価償却費	179	84	1,013
減損損失	384	140	1,698
前受収益	135	555	6,697
その他	1,576	1,612	19,430
小計	7,817	8,051	97,009
評価性引当金額	(2,679)	(1,262)	(15,206)
繰延税金資産の合計	5,137	6,789	81,803
(繰延税金負債)			
在外子会社たな卸資産	(643)	(629)	(7,584)
その他	(12)	(62)	(755)
繰延税金負債の合計	(655)	(692)	(8,339)
繰延税金資産の純額	4,482	6,097	73,463
連結貸借対照表との関係は以下のとおりであります。			
流動資産—繰延税金資産	3,204	5,210	62,775
固定資産—繰延税金資産	1,339	1,150	13,861
流動負債—繰延税金負債	(58)	(30)	(372)
固定負債—繰延税金負債	(4)	(232)	(2,801)
合計	4,482	6,097	73,463

(2) 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との間に重要な差異があるときの、当該差異の原因となった主要な項目別の内訳

	前連結会計年度 (2010年3月31日現在)	当連結会計年度 (2011年3月31日現在)
	単位:%	単位:%
法定実効税率 (調整)	40.6	40.6
評価性引当金額の減少に係る項目	47.7	(13.1)
法人税等控除額	12.8	0.5
のれん償却額	8.6	0.9
海外連結子会社の適用税率差	(2.7)	(1.2)
交際費等の永久差異	3.2	0.7
留保利益の税効果	(5.1)	0.4
連結上の消去等に係る項目	(14.6)	0.4
移転価格所得移転の所得調整	(110.1)	—
移転価格相互協議税額等還付額	(75.0)	—
その他	1.8	(0.9)
税効果会計適用後の法人税等の負担率	(92.8)	28.3

16. 企業結合等関係

(1) 前連結会計年度(2009年4月1日～2010年3月31日)

該当事項はありません。

(2) 当連結会計年度(2010年4月1日～2011年3月31日)

重要性が乏しいため、注記を省略しております。

17. 資産除去債務関係

(1) 当会計年度末(2011年3月31日現在)

資産除去債務のうち連結貸借対照表に計上しているもの

① 当該資産除去債務の概要

事業所およびアミューズメント施設事業における営業店舗の不動産賃貸契約に伴う現状回復義務等であります。

② 当該資産除去債務の金額の算定方法

事務所の使用見込み期間を当該固定資産の減価償却期間(主に15年)と見積り、割引率は当該減価償却期間に見合う国債の流通利回り(主に1.885%)を使用して資産除去債務の金額を計算しております。

アミューズメント施設事業における営業店舗は使用見込み期間を賃貸契約期間(主に6～10年)と見積り、割引率は当該契約期間に見合う国債の流通利回り(主に0.723～1.395%)を使用して資産除去債務の金額を計算しております。

③ 当会計年度末における当該資産除去債務の総額の増減

	単位:百万円	単位:千ドル
期首残高(注)	309	3,724
有形固定資産の取得に伴う増加額	—	—
時の経過による調整額	31	382
資産除去債務の履行による減少額	—	—
期末残高	340	4,107

(注) 当連結会計年度より、「資産除去債務に関する会計基準」(企業会計基準第18号 2008年3月31日)および「資産除去債務に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第21号 2008年3月31日)を適用したことによる期首時点における残高であります。

18. 賃貸等不動産関係

(1) 前連結会計年度(2009年4月1日～2010年3月31日)

重要性が乏しいため、注記を省略しております。

(2) 当連結会計年度(2010年4月1日～2011年3月31日)

重要性が乏しいため、注記を省略しております。

(追加情報)

前連結会計年度より、「賃貸等不動産の時価等の開示に関する会計基準」(企業会計基準第20号 2008年11月28日)及び「賃貸不動産の時価等の開示に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第23号 2008年11月28日)を適用しております。

19. セグメント情報等

(1) 事業の種類別セグメント情報

①前連結会計年度(2009年4月1日～2010年3月31日)

	単位:百万円						消去 または全社	連結
	コンシューマ用 ゲームソフト 事業	アミューズ メント施設 運営事業	業務用機器 販売事業	コンテンツ エキスパン ション事業	その他事業	計		
I 売上高および営業損益								
売上高								
(1)外部顧客に対する売上高	44,015	11,985	2,280	5,819	2,736	66,837	(—)	66,837
(2)セグメント間の内部売上高または振替高	—	—	—	—	—	—	(—)	—
計	44,015	11,985	2,280	5,819	2,736	66,837	(—)	66,837
営業費用	36,168	11,394	2,483	5,310	1,639	56,996	4,253	61,250
営業利益または営業損失	7,846	590	(203)	509	1,097	9,840	(4,253)	5,587
II 資産、減価償却費、減損損失および資本的支出								
資産	31,257	9,797	3,241	4,339	2,221	50,857	35,764	86,621
減価償却費	509	1,744	136	239	228	2,859	509	3,368
減損損失	—	161	47	9	—	218	5	223
資本的支出	543	800	59	83	249	1,736	469	2,205

(注)1. 事業区分は、内部管理上採用している区分によっております。

2. 各事業の主な製品および事業内容

(1)コンシューマ用ゲームソフト事業…………… 家庭用ゲームソフトの開発・販売およびオンラインゲームの開発・運営事業

(2)アミューズメント施設運営事業…………… アミューズメント施設の運営事業

(3)業務用機器販売事業…………… 業務用ゲーム機器、IC基板等の開発・製造・販売事業

(4)コンテンツエキスパンション事業…………… 携帯電話向けコンテンツの開発・配信および遊技機等の開発・製造・販売事業

(5)その他事業…………… ライセンス事業、その他

3. 営業費用のうち、消去または全社の項目に含めた配賦不能営業費用の金額は4,253百万円であり、その主なものは、管理部門に係る費用であります。

4. 資産のうち、消去または全社の項目に含めた全社資産の金額は35,872百万円であり、その主なものは、余資運用資金(現金及び預金、有価証券)、長期投資資金(投資有価証券)および管理部門に係る資産であります。

5. 減価償却費および資本的支出には、長期前払費用と同費用に係る償却費が含まれております。

(2)所在地別セグメント情報

①前連結会計年度(2009年4月1日～2010年3月31日)

	単位:百万円				計	消去または全社	連結
	日本	北米	欧州	その他の地域			
I 売上高および営業損益							
売上高							
(1)外部顧客に対する売上高	47,269	10,825	7,813	928	66,837	(—)	66,837
(2)セグメント間の内部売上高または振替高	6,690	1,717	119	54	8,581	(8,581)	—
計	53,960	12,543	7,933	982	75,419	(8,581)	66,837
営業費用	42,185	14,615	7,796	828	65,426	(4,176)	61,250
営業利益	11,775	(2,072)	136	153	9,992	(4,405)	5,587
II 資産	41,632	6,431	4,841	734	53,640	32,981	86,621

(注)1. 国または地域の区分は、地理的近接度によっております。

2. 本邦以外の区分に属する主な国または地域

(1)北米…………… アメリカ合衆国

(2)欧州…………… ヨーロッパ諸国

(3)その他の地域…………… アジア、その他

3. 営業費用のうち、消去または全社の項目に含めた配賦不能営業費用の金額は4,253百万円であり、その主なものは、管理部門に係る費用であります。

4. 資産のうち、消去または全社の項目に含めた全社資産の金額は35,872百万円であり、その主なものは、余資運用資金(現金及び預金、有価証券)、長期投資資金(投資有価証券)および管理部門に係る資産であります。

(3) 海外売上高

① 前連結会計年度(2009年4月1日～2010年3月31日)

	単位:百万円			
	北米	欧州	その他の地域	計
I 海外売上高	11,773	7,014	2,331	21,120
II 連結売上高				66,837
III 連結売上高に占める海外売上高の割合	17.6%	10.5%	3.5%	31.6%

(注) 1. 国または地域の区分は、地理的近接度によっております。

2. 各区分に属する主な国または地域

(1) 北米……………アメリカ合衆国

(2) 欧州……………ヨーロッパ諸国

(3) その他の地域……………アジア、その他

3. 海外売上高は、当社および連結子会社の本邦以外の国または地域における売上高の合計額(ただし、連結会社間の内部売上高を除く。)であります。

1. 報告セグメントの概要

当社の報告セグメントは、当社の構成単位のうち分離された財務情報が入手可能であり、取締役会が経営資源の配分の決定および業績を評価するために、定期的に検討を行う対象となっているものであります。

当社は、取り扱う製品・サービスについての国内および海外の包括的な戦略を立案する複数の事業統括を設置し、事業活動を展開しております。

したがって、当社は、事業統括を基礎とした製品・サービス別のセグメントから構成されており、「コンシューマ・オンライン事業」、「モバイルコンテンツ事業」、「アミューズメント施設事業」および「アミューズメント施設機器事業」を4つの報告セグメントとしております。

「コンシューマ・オンライン事業」は、ユーザー向けのゲームの開発・販売をしております。

「モバイルコンテンツ事業」は、モバイル向けコンテンツの開発・販売をしております。

「アミューズメント施設事業」は、ゲーム機を設置した店舗の運営をしております。

「アミューズメント機器事業」は、店舗運営業者に販売するゲーム機や遊戯機等を開発・販売をしております。

2. 報告セグメントごとの売上高、利益又は損失、資産、負債その他の項目の金額の算定方法

報告されている事業セグメントの会計処理の方法は、「連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項」における記載と概ね同一であります。事業セグメントの利益は営業利益をベースとした数値であります。

3. 報告セグメントごとの売上高、利益又は損失、資産、負債その他の項目の金額に関する情報

① 前連結会計年度(2009年4月1日～2010年3月31日)

	報告セグメント					計	その他 (注1)	合計	調整額 (注2)	連結財務諸表 計上額(注3)
	コンシューマ・ オンライン ゲーム	モバイル コンテンツ	アミューズ メント施設	アミューズ メント機器						
売上高										
(1) 外部顧客への売上高	43,702	3,554	11,985	4,545	63,787	3,049	66,837	—	66,837	
(2) セグメント間の内部売上高 または振替高	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
計	43,702	3,554	11,985	4,545	63,787	3,049	66,837	—	66,837	
セグメント損益	7,835	745	590	(347)	8,824	1,016	9,841	(4,253)	5,587	
セグメント資産	31,185	1,161	9,797	6,418	48,563	2,294	50,857	35,764	86,621	
その他の項目										
減価償却費	488	134	1,744	242	2,610	249	2,859	509	3,368	
有価固定資産無形固定資産 の増加額	508	26	800	115	1,451	284	1,736	469	2,205	

(注) 1. 「その他」の区分は報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、キャラクターコンテンツ事業等を含んでおります。

2. 調整額は以下のとおりであります。

(1) セグメント損益の調整額(4,253百万円)には、各報告セグメントに配分していない全社費用(4,253百万円)が含まれております。全社費用は、主に報告セグメントに帰属しない一般管理費であります。

(2) セグメント資産の調整額35,764百万円には、各報告セグメントに配分していない全社資産35,872百万円が含まれております。

(3) 有形固定資産及び無形固定資産の増加額の調整額469百万円は、本社の設備投資額であります。

3. セグメント損益は、連結損益計算書の営業利益と調整を行っております。

②当連結会計年度(2010年4月1日～2011年3月31日)

	単位:百万円								
	報告セグメント				計	その他 (注1)	合計	調整額 (注2)	連結財務諸表 計上額(注3)
	コンシューマ・ オンライン ゲーム	モバイル コンテンツ	アミューズ メント施設	アミューズ メント機器					
売上高									
(1)外部顧客への売上高	70,269	4,028	11,621	7,903	93,823	3,893	97,716	—	97,716
(2)セグメント間の内部売上高 または振替高	—	—	—	—	—	—	—	—	—
計	70,269	4,028	11,621	7,903	93,823	3,893	97,716	—	97,716
セグメント損益	12,499	1,366	1,131	2,638	17,636	1,098	18,734	(4,439)	14,295
セグメント資産	30,038	1,936	8,668	9,136	49,779	2,767	52,547	37,861	90,408
その他の項目									
減価償却費	591	52	1,708	127	2,480	263	2,743	571	3,315
有価固定資産無形固定資産 の増加額	1,404	86	926	171	2,588	115	2,703	54	2,758

	単位:千米ドル								
	報告セグメント				計	その他 (注1)	合計	調整額 (注2)	連結財務諸表 計上額(注3)
	コンシューマ・ オンライン ゲーム	モバイル コンテンツ	アミューズ メント施設	アミューズ メント機器					
売上高									
(1)外部顧客への売上高	846,620	48,540	140,017	95,223	1,130,401	46,904	1,177,306	—	1,177,306
(2)セグメント間の内部売上高 または振替高	—	—	—	—	—	—	—	—	—
計	846,620	48,540	140,017	95,223	1,130,401	46,904	1,177,306	—	1,177,306
セグメント損益	150,600	16,468	13,627	31,788	212,484	13,234	225,718	(53,489)	172,229
セグメント資産	361,915	23,327	104,440	110,074	599,757	33,343	633,100	456,159	1,089,260
その他の項目									
減価償却費	7,128	631	20,586	1,540	29,885	3,173	33,059	6,886	39,946
有価固定資産無形固定資産 の増加額	16,917	1,037	11,167	2,064	31,186	1,387	32,574	654	33,229

(注)1. 「その他」の区分は報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、キャラクターコンテンツ事業等を含んでおります。

2. 調整額は以下のとおりであります。

(1)セグメント損益の調整額(4,439百万円)((53,489千米ドル))には、各報告セグメントに配分していない全社費用(4,439百万円)((53,489千米ドル))が含まれております。全社費用は、主に報告セグメントに帰属しない一般管理費であります。

(2)セグメント資産の調整額37,861百万円(456,159千米ドル)には、各報告セグメントに配分していない全社資産37,966百万円(457,430千米ドル)が含まれております。

(3)有形固定資産及び無形固定資産の増加額の調整額54百万円(654千米ドル)は、本社の設備投資額であります。

3. セグメント損益は、連結損益計算書の営業利益と調整を行っております。

(追加情報)

当連結会計年度より「セグメント情報等の開示に関する会計基準」(企業会計基準第17号 2009年3月27日)および「セグメント情報等の会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第20号 2008年3月21日)を適用しております。

【関連情報】

(1)当連結会計年度(2010年4月1日～2011年3月31日)

1. 製品及びサービスごとの情報

当社は、製品・サービスの種類を基礎として報告セグメントを構成しており、詳細については、「セグメント情報」3. 報告セグメントごとの売上高、利益又は損失、資産、負債その他の項目の金額に関する情報の「外部顧客への売上高」に記載のとおりであります。

2. 地域ごとの情報

(1)売上高

	単位:百万円					単位:千米ドル				
	日本	北米	欧州	その他	合計	日本	北米	欧州	その他	合計
売上高	65,017	20,986	9,106	2,606	97,716	783,337	252,846	109,721	31,401	1,177,306

(注)1. 売上高は顧客の所在地を基礎とし、国または地域に分類しております。

2. 本邦以外の区分に属する主な国または地域

(1)北米……………アメリカ合衆国

(2)欧州……………ヨーロッパ諸国

(3)その他の地域……………アジア、その他

(2)有形固定資産

本邦に所在している有形固定資産の金額が連結貸借対照表の有形固定資産の金額の90%を超えるため、地域ごとの有形固定資産の記載を省略しております。

3. 主要な顧客ごとの情報

外部顧客への売上のうち、連結損益計算書の売上高の10%以上を占める相手先がないため、記載しておりません。

【報告セグメントごとの固定資産の減損損失に関する情報】

(1)当連結会計年度(2010年4月1日～2011年3月31日)

	単位:百万円					単位:千米ドル				
	報告セグメント		その他	全社・消去	合計	報告セグメント		その他	全社・消去	合計
	アミューズメント施設	計				アミューズメント施設	計			
減損損失	149	149	—	—	149	1,806	1,806	—	—	1,806

【報告セグメントごとののれんの償却額及び未償却残高に関する情報】

(1)当連結会計年度(2010年4月1日～2011年3月31日)

	単位:百万円					単位:千米ドル				
	報告セグメント		その他	全社・消去	合計	報告セグメント		その他	全社・消去	合計
	コンシューマ・オンラインゲーム	計				コンシューマ・オンラインゲーム	計			
当期償却額	239	239	—	—	239	2,885	2,885	—	—	2,885
当期末残高	412	412	—	—	412	4,973	4,973	—	—	4,973

【報告セグメントごとの負ののれん発生益に関する情報】

(1)当連結会計年度(2010年4月1日～2011年3月31日)

該当事項はありません。

20. 関連当事者との取引

(1)前連結会計年度(2009年4月1日～2010年3月31日)

該当事項はありません。

(2)当連結会計年度(2010年4月1日～2011年3月31日)

該当事項はありません。

21. 1株当たり情報

	前連結会計年度 (2009年4月1日～2010年3月31日) 単位:円	当連結会計年度 (2010年4月1日～2011年3月31日) 単位:円	当連結会計年度 (2010年4月1日～2011年3月31日) 単位:米ドル
1株当たり純資産額	913.18	981.76	11.83
1株当たり当期純利益金額	35.71	131.18	1.58
潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額	35.64	—	—

(注) 1. 当連結会計年度の潜在株式調整後1株あたり当期純利益金額については、潜在株式が存在しないため記載しておりません。
2. 株当たり純資産額の算定上の基礎は、以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (2010年3月31日現在) 単位:百万円	当連結会計年度 (2011年3月31日現在) 単位:百万円	当連結会計年度 (2011年3月31日現在) 単位:千米ドル
純資産の部の合計額	53,956	58,007	698,887
純資産の部の合計額から控除する金額	—	—	—
普通株式に係る期末の純資産額	53,956	58,007	698,887
1株当たり純資産額の算定に用いられた期末の普通株式の数(千株)	59,086	59,085	59,085

3. 1株当たり当期純利益および潜在株式調整後1株当たり当期純利益の金額の算定上の基礎は、以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (2009年4月1日～2010年3月31日) 単位:百万円	当連結会計年度 (2010年4月1日～2011年3月31日) 単位:百万円	当連結会計年度 (2010年4月1日～2011年3月31日) 単位:千米ドル
1株当たり当期純利益金額			
当期純利益	2,167	7,750	93,384
普通株主に帰属しない金額	—	—	—
普通株式に係る当期純利益	2,167	7,750	93,384
普通株式の期中平均株式数(千株)	60,707	59,086	59,086
潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額			
当期純利益調整額	0	—	—
(うち支払利息(税額相当額控除後))	—	—	—
(うち社債管理手数料(税額相当額控除後))	0	—	—
普通株式増加数(千株)	119	—	—
(うち転換社債(千株))	119	—	—
希薄化効果を有しないため、潜在株式調整後1株当たり 当期純利益の算定に含まれなかった潜在株式の概要	—	—	—

22. 重要な後発事象

前連結会計年度 (2009年4月1日～2010年3月31日)	当連結会計年度 (2010年4月1日～2011年3月31日)												
該当事項はありません。	<p>当社は、2011年6月8日開催の取締役会において、会社法165条第3項の規定により読み替えて適用される同法156条第1項の規定に基づき、自己株式の取得に係る事項を決議いたしました。その概要は下記のとおりであります。</p> <table border="0"> <tr> <td>①理由</td> <td>経営環境の変化に対応して、機動的な資本政策を遂行するため</td> </tr> <tr> <td>②取得する株式の種類</td> <td>普通株式</td> </tr> <tr> <td>③取得する株式の数</td> <td>150万株(上限)</td> </tr> <tr> <td>④株式取得価額総額</td> <td>30億円(36,144千米ドル)(上限)</td> </tr> <tr> <td>⑤自己株式取得の期間</td> <td>2011年6月9日から2011年7月20日まで</td> </tr> <tr> <td>⑥取得の方法</td> <td>市場買付</td> </tr> </table>	①理由	経営環境の変化に対応して、機動的な資本政策を遂行するため	②取得する株式の種類	普通株式	③取得する株式の数	150万株(上限)	④株式取得価額総額	30億円(36,144千米ドル)(上限)	⑤自己株式取得の期間	2011年6月9日から2011年7月20日まで	⑥取得の方法	市場買付
①理由	経営環境の変化に対応して、機動的な資本政策を遂行するため												
②取得する株式の種類	普通株式												
③取得する株式の数	150万株(上限)												
④株式取得価額総額	30億円(36,144千米ドル)(上限)												
⑤自己株式取得の期間	2011年6月9日から2011年7月20日まで												
⑥取得の方法	市場買付												

23. 社債明細表

該当事項はありません。

24. 借入金等明細表

区分	前期末残高 (百万円)	当期末残高 (百万円)	平均利率 (%)	返済期限
短期借入金	12,500	—	—	—
1年以内返済予定の長期借入金	711	3,711	1.2	—
1年以内返済予定のリース債務	578	507	1.8	—
長期借入金(1年以内に返済予定のものを除く。)	4,355	3,644	0.8	2012年4月1日～2015年9月14日
リース債務(1年以内に返済予定のものを除く。)	459	461	1.8	2012年4月1日～2017年4月4日
その他有利子負債	—	—	—	—
合計	18,605	8,324	—	—

区分	前期末残高 (千米ドル)	当期末残高 (千米ドル)	平均利率 (%)	返済期限
短期借入金	150,602	—	—	—
1年以内返済予定の長期借入金	8,571	44,711	1.2	—
1年以内返済予定のリース債務	6,968	6,114	1.8	—
長期借入金(1年以内に返済予定のものを除く。)	52,478	43,911	0.8	2012年4月1日～2015年9月14日
リース債務(1年以内に返済予定のものを除く。)	5,539	5,557	1.8	2012年4月1日～2017年4月4日
その他有利子負債	—	—	—	—
合計	224,160	100,294	—	—

(注)1. 「平均利率」については、借入金等の期末残高に対する加重平均利率を記載しております。

2. 長期借入金およびリース債務(1年以内に返済のものを除く。)の連結決算日後5年内における返済予定額は以下のとおりであります。

	1年超2年以内 (百万円)	2年超3年以内 (百万円)	3年超4年以内 (百万円)	4年超5年以内 (百万円)
長期借入金	639	4	0	3,000
リース債務	221	131	53	36

	1年超2年以内 (千米ドル)	2年超3年以内 (千米ドル)	3年超4年以内 (千米ドル)	4年超5年以内 (千米ドル)
長期借入金	7,706	51	8	36,144
リース債務	2,665	1,580	648	443

25. 資産除去債務明細表

当連結会計年度末および直前連結会計年度末における資産除去債務の金額が当該連結会計年度末における負債及び純資産の合計額の100分の1以下であるため、記載を省略しております。

26. その他

当連結会計年度における各四半期連結会計期間に係る売上高基準

	第1四半期 (2010年4月1日～ 2010年6月30日)	第2四半期 (2010年7月1日～ 2010年9月30日)	第3四半期 (2010年10月1日～ 2010年12月31日)	第4四半期 (2011年1月1日～ 2011年3月31日)
売上高(百万円)	19,037	21,669	30,067	26,942
税金等調整前四半期純利益(損失)金額(百万円)	(261)	2,666	8,450	(48)
四半期純利益(損失)金額(百万円)	213	1,570	5,052	914
1株当たり四半期純利益(損失)金額(円)	3.62	26.58	85.51	15.47

	第1四半期 (2010年4月1日～ 2010年6月30日)	第2四半期 (2010年7月1日～ 2010年9月30日)	第3四半期 (2010年10月1日～ 2010年12月31日)	第4四半期 (2011年1月1日～ 2011年3月31日)
売上高(千米ドル)	229,364	261,073	362,258	324,610
税金等調整前四半期純利益(損失)金額(千米ドル)	(3,155)	32,127	101,813	(579)
四半期純利益(損失)金額(千米ドル)	2,576	18,919	60,874	11,014
1株当たり四半期純利益(損失)金額(米ドル)	0.04	0.32	1.03	0.19

当社は、当社の事業概要および連結財務諸表を含む財務内容を中心としたアニュアルレポートを英文で作成しておりますが、年次報告書の開示の公平性を考慮し、英文アニュアルレポートを和訳した和文アニュアルレポートも作成し、皆様に提供しております。

また、和文アニュアルレポートに関しましては、英文と和文との表現に相違がないよう留意するとともに、和文アニュアルレポート所収の当社連結財務諸表につきましては、監査済英文連結財務諸表の和訳を掲載しております。なお当該和訳は当社の責任において行ったものであり、あらた監査法人の査閲は受けておりません。



本社



東京支店



研究開発ビル

会社の紹介

(2011年3月31日現在)

商号 株式会社カプコン
 設立年月日 1979年5月30日
 創業年月日 1983年6月11日
 主要な事業内容 家庭用テレビゲームソフト、モバイルコンテンツおよびアミューズメント機器などの企画、開発、製造、販売ならびにアミューズメント施設の運営
 資本金 33,239百万円
 決算期 3月31日
 従業員数 連結2,089名・単体1,636名

主要な事業所

本社 〒540-0037
 大阪市中央区内平野町三丁目1番3号
 TEL: 06-6920-3600 FAX: 06-6920-5100
 研究開発ビル 〒540-0037
 大阪市中央区内平野町三丁目2番8号
 TEL: 06-6920-7600 FAX: 06-6920-7698
 東京支店 〒163-0425
 東京都新宿区西新宿二丁目1番1号
 TEL: 03-3340-0710 FAX: 03-3340-0711
 上野事業所 〒518-1155
 三重県伊賀市治田3902番地
 TEL: 0595-20-2030 FAX: 0595-20-2044

主要な子会社

- **株式会社カプトロン**
 〒540-0037 大阪市中央区内平野町三丁目1番3号
 TEL: 06-6920-3626 FAX: 06-6920-5126
 資本金: 1,640百万円
 事業内容: 不動産の賃貸および管理
- **株式会社ケーツー**
 〒531-0072 大阪市北区豊崎五丁目6番10号 商業ビル7F
 TEL: 06-4802-4557 FAX: 06-4802-4559
<http://www.kei-two.co.jp/>
 資本金: 3百万円
 事業内容: 家庭用ゲームソフトの開発
- **株式会社エンターライズ**
 〒110-0016 東京都台東区台東二丁目5番1号 NOEビル
 TEL: 03-5812-8725 FAX: 03-5812-8731
<http://www.enterrise.co.jp/>
 資本金: 30百万円
 事業内容: 遊技機等の製造および販売
- **株式会社ビーライン・インタラクティブ・ジャパン**
 〒541-0047 大阪市中央区淡路町二丁目2番14号
 TEL: 06-6920-7011 FAX: 06-6223-8007
<http://www.beeline-i.info/bij/index.html>
 資本金: 300百万円
 事業内容: 携帯電話向けコンテンツの開発および配信
- **カプコンU.S.A., INC.**
 800 Concar Drive, Suite 300 San Mateo,
 California 94402 U.S.A.
 TEL: 1-650-350-6500 FAX: 1-650-350-6655
<http://www.capcom.com/us/>
 資本金: 159,949千米ドル
 事業内容: 持株会社・米国子会社の管理
- **カプコンアジアCO., LTD.**
 Units 1510-1511, North Tower Concordia Plaza,
 No.1 Science Museum Road,
 Tsimshatsui East, Kowloon, Hong Kong
 TEL: 852-2366-1001 FAX: 852-2366-1985
<http://www.capcomasia.com.hk/>
 資本金: 21,500千香港ドル
 事業内容: 家庭用ゲームソフトの販売
- **カプコン・エンタテインメント, INC.**
 800 Concar Drive, Suite 300 San Mateo,
 California 94402 U.S.A.
 TEL: 1-650-350-6500 FAX: 1-650-350-6655
 資本金: 2,000千米ドル
 事業内容: 家庭用ゲームソフトの開発・販売
- **CE・ヨーロッパLTD.**
 Metro Building, 3rd Floor, 1 Butterwick,
 Hammersmith, London W6 8DL, U.K.
 TEL: 44-20-8600-6100 FAX: 44-20-8600-6197
<http://www.capcom-europe.com/>
 資本金: 1,000千英ポンド
 事業内容: 家庭用ゲームソフトの販売
- **CEG・インタラクティブ・エンタテインメントGmbH**
 Barmbeker Str.4b 22303 Hamburg Germany
 TEL: 49-40-6965-620 FAX: 49-40-6965-6222
 資本金: 25千ユーロ
 事業内容: 家庭用ゲームソフトの販売
- **ビーライン・インタラクティブ, INC.**
 10960 Wilshire Blvd. Suite 1500, Los Angeles,
 CA 90024 U.S.A.
 TEL: 1-310-943-5470 FAX: 1-310-943-5489
<http://www.beeline-i.com/>
 資本金: 0千米ドル
 事業内容: 携帯電話向けコンテンツの配信
- **ビーライン・インタラクティブ・カナダ, INC.**
 405 The West Mall Suite 810
 Toronto ON, M9C 5J1, Canada
 TEL: 1-647-788-1600 FAX: 1-647-788-1601
 資本金: 0千カナダドル
 事業内容: 携帯電話向けコンテンツの開発および配信
- **カプコン・エンタテインメント・コリアCO., LTD.**
 Dong IL Highvill Office 410 1542-1
 Seocho-dong Seocho-gu, Seoul, 137-872, Korea
 TEL: 82-2-525-2160 FAX: 82-2-525-2161
<http://www.capcomkorea.com/>
 資本金: 1,000百万ウォン
 事業内容: 家庭用ゲームソフトの販売、
 オンラインゲームの開発および運営
- **カプコン・エンタテインメント・フランス SAS**
 30 bis, rue du Viel Abreuvoir
 78100 SAINT GERMAIN EN LAYE France
 TEL: 33-1-30-61-86-61 FAX: 33-1-39-73-16-15
 資本金: 37千ユーロ
 事業内容: 家庭用ゲームソフトの販売
- **カプコン・ゲーム・スタジオ・バンクーバー, INC.**
 4401 Still Creek Drive, Suite200, Burnaby,
 BC, Canada V5C 6G9
 TEL: 1-604-299-5626 FAX: 1-604-299-5653
<http://capcomvancouver.com/>
 資本金: 2,961千カナダドル
 事業内容: 家庭用ゲームソフトの開発

株式の状況

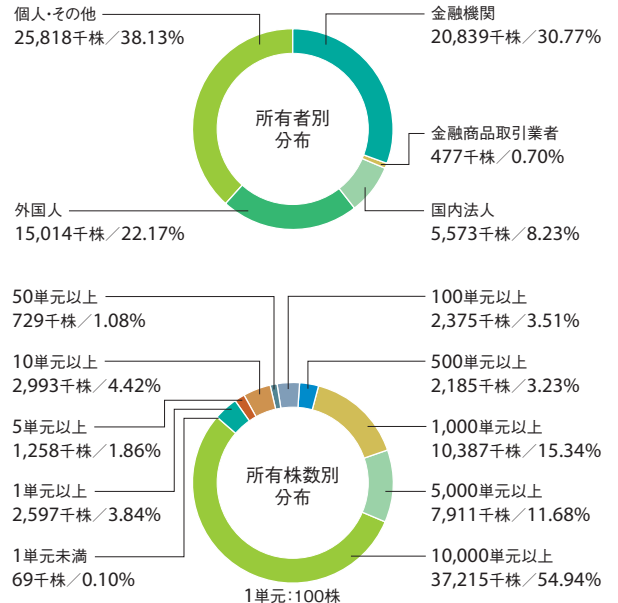
発行可能株式総数 150,000,000株
 発行済株式の総数 67,723,244株
 株主数 20,783名

大株主 (上位10名)

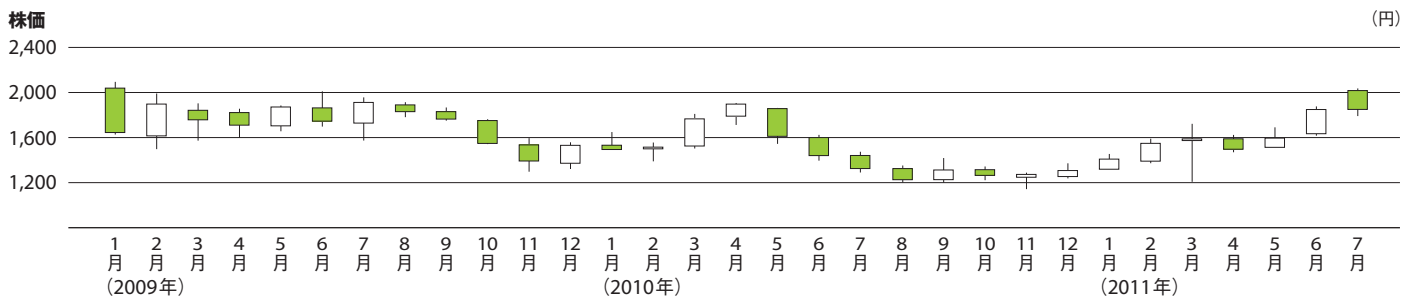
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	6,689	11.32
有限会社クロスロード	5,276	8.93
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	5,149	8.71
辻本 美佐子	2,391	4.05
辻本 憲三	2,007	3.40
辻本 美之	1,669	2.83
辻本 春弘	1,547	2.62
辻本 良三	1,545	2.62
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	1,243	2.10
818517ノムラルクスマルチカレンジエイピストクリド	1,058	1.79

※ 持株比率については、自己株式数(8,637千株)を控除して算出しております。

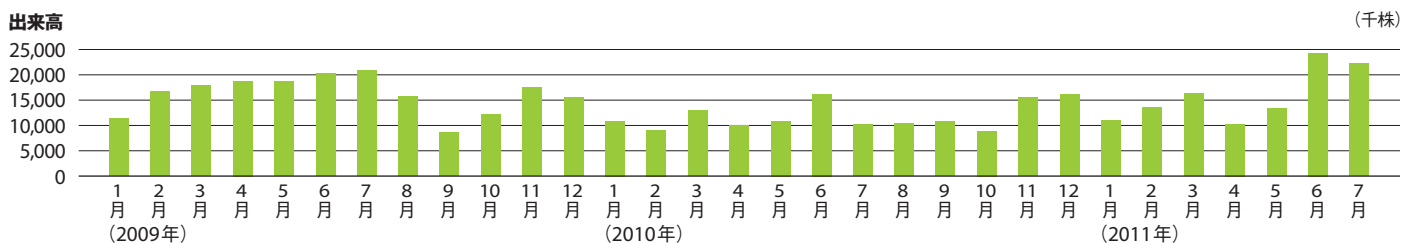
株式の分布状況



株価推移



出来高推移



株価・出来高11年推移

	2001年3月期	2002年3月期	2003年3月期	2004年3月期	2005年3月期	2006年3月期	2007年3月期	2008年3月期	2009年3月期	2010年3月期	2011年3月期
株価(期末)	3,580	3,470	1,033	1,032	1,047	1,209	1,692	3,400	1,746	1,766	1,590
最高値	4,360 (5,100)	4,460	3,860	1,685	1,246	1,450	2,445	3,490	3,640	2,010	1,907
最低値	2,935 (2,975)	2,400	999	857	884	1,000	1,110	1,660	1,475	1,297	1,145
出来高(合計)	54,022,000	59,785,000	69,891,000	109,458,000	90,897,000	93,992,000	137,965,000	191,793,900	179,636,900	181,065,800	149,613,900

※ 括弧表示しているものは株式会社大阪証券取引所における株価を表示しております。

商品の歴史

1983年7月
開発第1号機(メダル)
『リトルリーグ』を発売。



1984年5月
業務用テレビゲーム
第一弾『バルガス』
を発売。



1985年12月
家庭用テレビゲーム第一弾として
ファミリーコンピュータ用ソフト
『1942』を発売。



1987年12月
ファミリーコンピュータ用
ソフト『ロックマン』を発売。



1991年3月
業務用テレビゲーム
『ストリートファイターII』を発売、
ストIIブームを巻き起こす。



1993年7月
新潟県下最大のアミューズメント
施設「カプコサーカス新潟東店」
をオープン。



1994年12月
ハリウッド映画『ストリートファイター』が公開。

1996年3月
プレイステーション用ソフト『バイオハザード』を発売、
記録的なロングセラーでサバイバルホラージャンルを確立。

2001年8月
プレイステーション2用ソフト『デビル メイ クライ』を発売、大ヒットに。

2001年10月
ゲームボーイアドバンス用ソフト『逆転裁判』を発売。
法廷バトルゲームとして注目を集める。

2005年7月
プレイステーション2用ソフト『戦国BASARA』が発売。
斬新な世界観で若いユーザー層を中心に人気を博す。

2006年8月
Xbox 360用ソフト『デッドライジング』を発売。新型ゲーム機での
新作としては異例のミリオンセールスとなる。

2006年12月
Xbox 360用ソフト
『ロスト プラネット』を発売。
『デッドライジング』に引き続き、
新作では異例の100万本を突破。



2009年10月
『戦国BASARA』より、
伊達政宗が宮城県知事選の
選挙啓発キャラクターに
起用される。



2010年11月
iPhone用ソーシャルゲーム
『スマーフ・ビレッジ』を配信開始。
世界62ヵ国でダウンロード数No.1を記録。



2010年12月
PSP用ソフト『モンスターハンターポータブル 3rd』を
発売。PSP史上最速で400万本の販売を達成。

会社の歴史

1979年5月 電子応用ゲーム機器の開発および
販売を目的として、大阪府松原市に
アイ・アール・エム株式会社(資本金
1,000万円)を設立。

1981年5月 子会社日本カプセルコンピュータ株式
会社を設立。

1981年9月 サンビ株式会社に商号を変更し、本店
を大阪府羽曳野市に移転。

1983年6月 販売部門を担当する会社として、大阪
市平野区に(旧)株式会社カプコン
(資本金1,000万円)を設立。

1983年10月 東京都新宿区に東京支店設置。

1989年1月 (旧)株式会社カプコンを吸収合併。
商号を株式会社カプコンに変更し、
本店を大阪市東区に移転。

1990年10月 株式を社団法人日本証券業協会へ
店頭銘柄として登録。

1993年10月 株式を大阪証券取引所市場第二部
に上場。

1994年7月 本社ビル竣工。
本店を大阪市中央区平野町に移転。

1999年9月 大阪証券取引所市場第一部に指定
替え。

2000年10月 株式を東京証券取引所市場第一部
に上場。

別冊 最新開発レポート2011

Work Hard,
Play Harder

P1



開発マネジメント

成果を最大化し品質・利益ともに
世界No.1を目指す

取締役専務執行役員 コンシューマゲーム事業管掌
一井 克彦

P3



コンシューマ・オンラインゲーム事業

他社人気ゲームとの画期的なコラボレ
ーションで、対戦格闘ゲームの未来を拓く

CS開発統括 副統括
小野 義徳

P5



コンシューマ・オンラインゲーム事業

目指すは世界一のファンタジー・
アクションゲーム

CS開発統括 副統括
小林 裕幸

P7



コンシューマ・オンラインゲーム事業

全世界を震撼させる“元祖”ホラーゲーム
『バイオハザード』を新たな舞台へ

CS開発統括 編成部 プロデューサー
川田 将央

P9



コンシューマ・オンラインゲーム事業

「MTフレームワーク」に最先端技術を結集し、
未来を見据えた開発環境の構築に挑む

CS開発統括 技術研究部 副部長
伊集院 勝

P11



モバイルコンテンツ事業

モバイルコンテンツ市場の
グローバルリーディングカンパニーを目指す

CS開発統括 大阪制作部 株式会社ビーライン・インタラクティブ・ジャパン
MC制作室 室長 代表取締役社長
手塚 武 世古 学

P13



アミューズメント機器事業

ユーザーの心をつかむ開発力で
連続したヒット機を生み出す

常務執行役員 P&S事業統括
江川 陽一



カプコンIRサイトのご案内

<http://www.capcom.co.jp/ir/>

当社では、株主や投資家の皆様に最新情報をタイムリーに提供することを目的として、ホームページを活用したIR活動にも注力しております。カプコンIRサイトでは、株式情報や経営戦略に加え、開発者インタビューやアナリストコンセンサスなど様々な情報提供を行っております。



携帯電話からもIR情報へアクセス

<http://2mobile.jp/9697/>

当社の業績概況や株式情報が携帯電話から閲覧できるほか、株価の終値や最新のリリース情報も取得できます。QRコード(二次元コード)の読み取りに対応した携帯電話をお持ちの方は、右の画像を読み込むと簡単にアクセスできます。



※ 読み取り方法についてはお手持ちの携帯電話取扱説明書をご覧ください。

株式会社 **カプコン**

〒540-0037

大阪市中央区内平野町三丁目1番3号

TEL:06-6920-3600 FAX:06-6920-5100

<http://www.capcom.co.jp/>



この冊子は地球環境保護のため、
植物油インキで印刷しています。

CAPCOM

最新開発レポート

2011

Work Hard, Play Harder



開発とマーケティングを一本化し、 タイトル開発を強力に推進

「常に新しいチャレンジを続ける」それがカプコンのDNAであり、最大の武器だ。カプコンが進めてきた2つの改革もそのチャレンジを加速させるためのものだ。

まず、1つ目は、これまで別々であった「開発」と「マーケティング」部門を一つにまとめ、組織の融合を図ったこと。この組織統合の際、最初に行われたのは、開発の主要メンバーとの面談だ。そこで、彼らのずば抜けたモノづくりの才能とビジネス感覚を兼ね備えた能力に気づくことになる。「これならいける!」との確信のもと、意思決定の際は開発やマーケティングメンバーの意見に耳を傾け、それぞれの立場からゲームタイトルの開発・販売戦略を語ってもらうことにした。もちろん、その議論を受け、成果を最大化するための判断を下すのは、責任者の使命だ。

将来の市場動向を見越した開発体制の変革

2つ目は、家庭用ゲーム機、PCオンライン、モバイルなど、これまでプラットフォーム別だったゲーム開発組織を融合させ、真のマルチプラットフォーム開発を始めたことだ。モバイルやオンラインゲーム市場の急成長に見られるように、もはやハードごとに個別に開発する時代は終わった。これからは、プラットフォームの枠を超えて、優秀な開発メンバーを集め、ユーザーの変化に即応していく柔軟さが重要だと考えている。

そこで不可欠なのが、技術研究部の存在だ。このチームのミッションは、全てのタイトル開発の効率を上げるための、統合開発環境「MTフレームワーク」の構築。更に、一つのタイトル開発で生み出した新技術を、他の開発チームにも伝達・共有する役割も担っている。カプコンの未来を担う鍵となるチームだ。

KATSUHIKO

成果を最大化し品質・利益ともに世界No.1を

2009年から着手した開発組織の第2次構造改革は仕上げの時期となった。
カプコンはグローバル市場を勝ち抜く力で、新たな成長へと歩み始めている。

取締役専務執行役員
コンシューマゲーム事業管掌

一井 克彦

マーケティング統括を経て、2006年に常務執行役員に就任。コンシューマ事業全体を統括し、グローバル展開に注力。現在は、取締役専務執行役員として開発・マーケティング戦略全般を監督。



世界中のマネージャーと情報共有

グローバルな開発・マーケティング体制を強化しているカプコン。一井にとって、各国のマネージャーとのコミュニケーションは重要な仕事だ。年に20回以上の海外出張に加え、テレビ会議を使ってリアルタイムに販売や開発に関する決定事項を世界へと伝える。もちろん、各国からの情報収集をおこない、ディスカッションを通じて新たな方針を決定する。ゲーム業界のグローバルな競争に勝ち抜くには、スピードが命だ。

次世代リーダーたちによる “ヒットするゲーム”づくり

これらの改革の最大の狙いは、カプコンの次代を担うリーダーたちを中心に、組織的な開発力を最大化し、“ヒットするゲーム”をスピーディーにグローバル市場に送り出していくことにある。クリエイティビティに加え、経営的視点をも備えた次代のリーダーたちによって、メンバー間のコミュニケーションは円滑になり、一段と組織が元気になっている。メンバーがその力を存分に発揮できる風土があってこそ、オリジナリティ溢れるタイトルが生み出されるのだ。

メンバーのモチベーションを高めるために、戦略会議に全開発メンバーを招集し、2つの目標を告げた。「コンテンツメーカーとして品質No.1になること」そして「利益でも世界No.1になること」。ユーザーに「カプコンのゲームは常に新鮮で面白い」と評価され、それによって得た利益が次のヒットタイトルを生む糧となる。

新体制のもと、そんな正のスパイラルを作り出すために、日々チャレンジを続けている。

ICHII

目指す

開発マネジメント





ライバル関係にある 二つの人気ゲームをクロス

“カプコンの「ストリートファイター」とバンダイナムコゲームスの「鉄拳」。2つの大人気対戦格闘ゲームがコラボレーションした新作ゲームの開発プロジェクトが進行中!”このニュースは、世界中の対戦格闘ゲームファンを大いに驚かせた。

「ストリートファイター」は、カプコンが1987年にリリースした対戦格闘ゲームの火付け役。1992年に発売された『ストリートファイターII』のスーパーファミコン版は全世界で630万本を記録するなど、現在までにシリーズ累計販売数3,100万本を誇る対戦格闘ゲームの金字塔ともいえるタイトルだ。もう一方のバンダイナムコゲームスの「鉄拳」も、シリーズ累計販売数4,000万本を超える大人気ゲームだ。

今回のコラボレーションは、ライバル関係にある両タイトルがタッグを組み、自社のゲームにそれぞれ相手側のキャラクターを取り込んだ“クロスオーバー”のゲームを別々にリリースするというもの。先にリリースするのはカプコンの『ストリートファイター X(クロス)鉄拳』だ。

YOSH

他社人気ゲームとの画期的

コンシューマ・オンラインゲーム事業



©CAPCOM U.S.A., INC. ALL RIGHTS RESERVED.
© NAMCO BANDAI Games Inc.

『ストリートファイター X 鉄拳』はPS3、Xbox 360に加え、PlayStation Vitaでの発売も決定。早くもユーザー間で“ストクロ”の愛称で呼ばれている。

対戦格闘ゲームファンの 興味を喚起し続けるために

コラボレーション企画をスタートさせたのは、2009年のことだ。当時、カプコンは『ストリートファイターIV』を、バンダイナムコゲームスは『鉄拳6』をリリースし、両社を代表する対戦格闘ゲームによって市場は大いに盛り上がりを見せていた。

しかし、両社ともに「世界には、数百万人の熱狂的な対戦格闘ゲームファンが存在する。このファンの気持ちをつかみ続け、拡大していくためにはどうすべきか?」、という共通の課題に直面していた。対戦格闘ゲームというジャンルは、熱狂的なファンが確実にゲームを購入してくれる反面、他ジャンルのゲームと比較すると爆発的にユーザーが増えるジャンルではない。そこで両社が組み、ファンの期待を高める“お祭りのようなコラボレーション”を企画。どちらがよりたくさん売れるかも大切だが、それ以上に重要なのはこのジャンルへの興味を喚起し続けること。5年、10年先の対戦格闘ゲーム市場に向けての布石なのだ。

北米・欧州・日本、そして 新規市場開拓も視野に

2011年度内のタイトルリリースまでのプロモーションも北米・欧州・日本を中心に順調に進んでいる。7月にはラスベガスでの世界最大の対戦格闘ゲームイベント“EVO 2011”、8月にはドイツの“Gamescom”に出展。9月には“東京ゲームショウ 2011”も控えている。こうした大きなイベントだけでなく、固定ファンへのアプローチも積極的に実施。現在、最も販売本数の多い北米に向けては、ファンとのつながりを重視。定期的に“カプコンファイトクラブ”というイベントを開いてトーナメント戦を開催するなど、フォローを欠かさない。

また、アジアの国々では、近年家庭用ゲーム機の浸透・普及が進んでおり、対戦格闘ゲーム市場拡大の起爆剤となる可能性を秘めている。すでに業務用ゲーム機によって知名度のある「ストリートファイター」の優位性を活かし、積極的に攻めていく予定だ。

INORIONO

なコラボレーションで、対戦格闘ゲームの未来を拓く

カプコンとバンダイナムコゲームスが、両社を代表する対戦格闘ゲームで初のコラボレーション。それぞれが新作ゲームを開発する。先行してリリースされるのは、カプコンの『ストリートファイター X 鉄拳』。



「ストリートファイター」の世界に「鉄拳」のキャラクターたちを迎え入れ、熱い戦いが始まる。



「ストリートファイター」シリーズは、シリーズ累計販売数3,100万本の大人気タイトル。業務用ゲーム機からiPhoneまでマルチに展開。

CS開発統括
副統括

小野 義徳

「ストリートファイター」シリーズのサウンド担当を経て、『モンスターハンター フロンティア オンライン』『ストリートファイター IV』シリーズのプロデューサーとして活躍。



ファンタジーの世界を冒険する 全く新しいアクションゲーム

2011年4月、カプコンのプライベートショウ「CAPTIVATE 2011」で、プレイステーション3・Xbox 360向け完全オリジナルタイトル『ドラゴンズ ドグマ』を発表した際、欧米のプレスから「カプコンが壮大なファンタジーにチャレンジしている」と驚きの声が上がった。

このタイトルは、カプコン初となるオープンワールド※のアクションゲーム。ドラゴンに心臓を奪われた主人公が、ドラゴンの謎を解き明かすために冒険の旅に出るというストーリーだ。ユーザーは、自分の好みに合わせて主人公の性別や外見をカスタマイズし、「ポーン」と呼ばれる仲間とともに戦いに挑む。自分の分身となる主人公を通して壮大なファンタジーを楽しめるのがこのゲームの醍醐味だ。

※オープンワールド
ゲームの舞台となる大きなフィールドを自由に探索できるよう設計されたゲーム。舞台が変わるときのロード(読み込み)がない。

高い技術力に支えられた カプコンの果敢な挑戦

『ドラゴンズ ドグマ』には、「ポーン」と呼ばれる仲間が登場する。彼らはAI(人工知能)によって動き、様々な働きで主人公を手助けする。一人用のゲームだが、擬似的な協力プレイが楽しめるのだ。また、この「ポーン」はあらかじめ用意されたもの以外に、オンラインに接続することで他のユーザーが作成した「ポーン」を入手することもできる。

「オープンワールド」や「主人公のカスタマイズ」など多くの新要素を盛り込んだゲームの開発に挑戦できるのも、技術的な基盤があるからこそ。カプコンオリジナルの統合開発環境「MTフレームワーク」の開発チームと『ドラゴンズ ドグマ』のチームが協力し、面白いゲームをつくるために日々切磋琢磨しながら様々な課題に挑み続けた結果だ。

HIROYUKI KOBAYASHI

目指すは世界一のファンタジー・アクションゲーム

ファンタジーの世界を自由に駆け巡り、物語を進めるアクションゲーム『Dragon's Dogma (ドラゴンズ ドグマ)』。カプコン初のオープンワールドに挑戦した、完全オリジナルタイトル。

CS開発統括
副統括

小林 裕幸

プロデューサーとして「戦国BASARA」、「デビル メイ クライ」、「バイオハザード」等の人気シリーズを担当。ゲーム以外でも映画「バイオハザード」シリーズ、アニメ「戦国BASARA」などに携わり多方面で活躍。



最初に、主人公の職業を3つの中から決定。職業によって戦闘スタイルが異なる。



頼れる仲間「ポーン」。状況に応じた「ポーン」と組むことがゲームを上手く進めるポイントに。

ユーザーの期待を超える 新しいゲームを創出

『ドラゴンズドグマ』は、カプコンの「常に新しいチャレンジを続ける」というDNAから生まれている。「モンスターハンター」や「バイオハザード」などのヒットに甘んずることなく、次の柱を生み出すための新たなチャレンジなのだ。同作のディレクターが子どもの頃から温めていた構想を元に企画。プロデューサーとして、経営陣と何度もプロジェクト会議を繰り返しながら課題をクリアし、タイトル開発を推進した。新プロジェクトを成功させるために、経営陣も強力なサポート体制を敷き、様々な能力をもった開発メンバーを集結させることができた。

2012年初頭の発売を目指し、開発は着実に進んでいる。ユーザーの期待を超える新作が世に出るのは、もうすぐだ。

AYASHI

コンシューマ・オンラインゲーム事業



広大なオープンワールドは、時間も流れるリアルで美しい空間。朝焼けも夕暮れも緻密に表現。





誕生 15 周年をステップに 「バイオハザード」の可能性を広げる

暗がりのなか、迫り来るゾンビの恐怖から逃れるために戦い続ける——『バイオハザード』は、カプコンが1996年にリリースしたサバイバルホラーゲームだ。恐怖の表現や緊張感あふれるゲーム展開、ストーリー性の高さが多くのユーザーの心をつかみ、全世界でシリーズ累計販売本数4,500万本を誇る、カプコンを代表するタイトルの一つに成長した。

2011年は、「バイオハザード」シリーズが誕生して15周年。更なる飛躍を目指し、複数のタイトルをリリースしファンの期待に応える。ニンテンドー 3DS 向けには、2011年6月に発売した『バイオハザード ザ・マーセナリーズ 3D』に続き、『バイオハザード リベレーションズ』の発売を予定。更に、PS3、Xbox 360向け『バイオハザード オペレーション・ラクーンシティ』では、“「バイオハザード」のもう一つの進化形”と銘打ち、新たな取り組みに挑戦。シリーズの可能性を広げるゲームとして開発を進めている。

MASAC

全世界を震撼させる

コンシューマ・オンラインゲーム事業



1996年に1作目をリリースした『バイオハザード』は、架空の都市を舞台に生物兵器として開発されたウイルスによる惨劇が展開されるサバイバルホラーゲーム。

常にユーザーに新鮮な驚きを 提供するゲームを目指す

『バイオハザード オペレーション・ラクーンシティ』が、これまでのシリーズと大きく異なるのは、「ユーザーが操作するのは悪役」という点だ。ユーザーは、シリーズの人気キャラクター“レオン”と敵対する特殊工作部隊の一員となり、彼を倒すというミッションを遂行する。従来と逆の立場でプレイする新鮮さ、リアルな戦闘表現がこのゲームの大きな特徴だ。

開発に際しては、北米で人気の第三者視点で画面が展開するシューティングゲーム(TPS※)として制作するために、本シリーズでは初めて海外のデベロッパーと協力して開発を進めている。パートナーとして選んだカナダのSlant Six Games社は、ミリタリーアクション分野でこれまでに高品質のTPSを開発している。カプコンでも、「ロストプラネット」シリーズなどでTPSの開発実績はあるが、北米の最新のノウハウを本作に活かすとともに、カプコンの開発スタッフにより刺激を与えるために提携を決めた。初めてタグを組むだけに一筋縄ではいかない部分もあるが、それ以上に新しいアイデアが生み出されており、本作が更に魅力的なものになっていくと確信している。

※TPS(Third Person Shooting)

「バイオハザード」で世界に カプコンをアピール

「バイオハザード」は、2010年にハリウッド映画の4作目が公開されるなど、ゲームをしないう層にもその名を知られたタイトルで、カプコンの独創性を世界中にアピールしてきた存在でもある。変革期を迎える家庭用ゲーム市場にあって、確実な成長が見込めるタイトルだ。

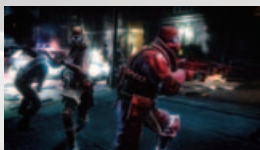
15周年を迎え、「バイオハザード」の人気を強固なものにするため、既存ユーザーとのつながりを強化する。国内では、オフィシャルファンクラブ「CLUB96」を開設し、北米・欧州ではイベントを通じたユーザーコミュニティのフォローに注力している。更に、ユーザー層の拡大を目指し、iPhone向け『バイオハザード マーセナリーズ VS.』や、国内SNSゲーム大手のGREEに『バイオハザード アウトブレイク サバイヴ』を配信。一方で、15周年を記念したCDやフィギュア、アパレル、書籍などマルチコース展開も強化している。

有力なタイトルを開発し、その可能性を戦略的に広げるマーケティング力がカプコンの強さ。今後も世界市場に向けて独創的なタイトルで挑み続けるカプコンに期待してほしい。

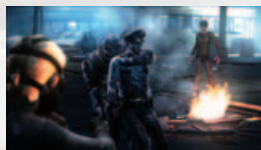
HIKA KAWATA

“元祖”ホラーゲーム「バイオハザード」を新たな舞台へ

カプコンを代表する人気ゲーム「バイオハザード」。15周年を迎えるにあたって、新作ゲーム3本を続々とリリース。世界中のファンの期待に応えていく。



『バイオハザード オペレーション・ラクーンシティ』でユーザーが操作するのは、生物兵器開発会社の特殊工作部隊の隊員。悪役になるという点も面白さの一つ。



ラクーンシティに生存するゾンビたち。今作では、ゾンビを有効活用することにより、単なる銃撃戦ではない、奥深い戦闘が楽しめる。

CS 開発統括 編成部 プロデューサー 川田 将央

『バイオハザード アンブレラ・クロニクルズ』『バイオハザード5』をはじめ、数々の「バイオハザード」シリーズの現場を指揮するプロデューサー。



優位に、かつ効果的に ゲーム開発を行うための挑戦

続々と次世代型の家庭用ゲーム機が登場し、開発工程の複雑化と、作業量の増加が危惧されていた2004年9月、カプコンは大きな決断を下した。「カプコン独自のゲーム開発ツールを作り開発効率を上げていくしか、我々に未来はない!」それが、カプコン独自の統合開発環境「MT フレームワーク」開発プロジェクトの始まりだった。

開発効率の向上を目指し、まず最初に取り組んだ機種は、当時発売を間近に控えていた Xbox 360。この高機能なハードの性能を十分に引き出したゲームをいかに効率的に開発するかという仕組みを考えた。大容量のデータでもスムーズに動作するように、プログラムの基礎部分を改良。ハードウェアの特性を活かしマルチコア※に対応させることで大量のオブジェクトコントロールを可能にし、またグラフィック表現能力を向上させることでリアルタイムで美しい映像を表示できるようにした。更に、制作工程を簡略化するため、デザイナーが思い描いたイメージをプログラマーの手を介さずに画面に表現できるツール等の開発も行った。こうした新たな仕組みをつくることで、ゲームの品質を上げるとともに時間短縮などの効率化に成功。この

新技術を組み込んで開発した『デッドライジング』『ロスト プラネット』で一定以上の成果を上げたことを受けて、PS3にも対応できるよう拡張を進めた。

※マルチコア
CPU(電子回路)を複数有する状態のことで、いくつものデータ処理を並列して実行できる

「MT フレームワーク」を進化させ、 カプコンのゲーム作りの最適化を図る

初期の段階で、Xbox 360のスペックが当時の最新型PCと比較的近いということに気がついたため、将来PCでゲームをプレイするユーザーが多くなることを想定して「MT フレームワーク」をPC向けの開発にも対応させた。現在のPCオンラインゲーム市場の隆盛をその時点で予測し、準備を進めたのだ。

こうして2007年、Xbox 360、PS3、PCの各プラットフォームに共通に対応できる統合開発環境「MT フレームワーク」が誕生。現在では新作タイトルの開発ごとにバージョンアップを行い、進化を続けている。更に、Wii用の「MT フレームワーク Lite」、ニンテンドー 3DS用の「MT フレームワーク Mobile」など、ゲーム機の特性に合わせた最適化も進んでいる。開発するゲームの特性に合わせた調整ができるのも、自社開発ツールならではのメリットだ。

M A S A R U I

「MT フレームワーク」に最先端技術を結集し、未来を見据

カプコン独自の統合開発環境「MT フレームワーク」は、Xbox 360、PS3、PC 他各プラットフォームでのソフト開発環境を共通化する開発ツール。これにより、期間とコストを圧縮し、効率的な開発が可能になる。

CS開発統括
技術研究部 副部長

伊集院 勝

「ロックマンDASH」シリーズ、『鬼武者2』でメインプログラマーを務めた後、「MT フレームワーク」の開発メンバーに。以降、「MT フレームワーク」の第一人者としてカプコンの技術力向上に貢献。



MT フレームワークを使った効率的な開発

統合開発環境「MT フレームワーク」は、プログラムやツールを共有化することによって、Xbox 360、PS3、PC などへの展開を容易にする画期的なゲーム開発ツール。名前の「MT」には「マルチスレッド (Multi-Thread)」、「メタツール (Meta Tools)」、「マルチターゲット (Multi-Target)」という意味合いが込められている。

立ち止まることなく、 技術革新に挑み続ける

「MTフレームワーク」の開発をはじめ、カプコンの未来を担う技術の開発を行っているのが、技術研究部だ。技術研究部には、「MTフレームワーク」やハードウェアの研究をする技術研究室と、クリエイターに対し開発ツールに関するサポートを行う技術推進室がある。技術研究室が作成した最新技術を、技術推進室のスタッフがクリエイターへ伝え、現場からの要望を汲みあげる。この情報が、次の技術開発に活かされていくのだ。更に、今年の組織改革により、モバイルコンテンツや業務用ゲーム機器のサポートも担うこととなり、スマートフォンも守備範囲となった。この新たなハードへも「MTフレームワーク」を展開していく予定だ。

現在、PS3、Xbox 360等の家庭用ゲーム機は発売から5年を経過して成熟期を迎えている。この先、ハードメーカーがどのような新ハードを発表するのか。未知のスペックをもった機種が登場しようとも、カプコンならではの面白さをもったゲームが開発できるだろう。カプコンの技術を結集したゲームで、ユーザーに新しい体験を提供できるその日が今から待ち遠しい。



J U I N

えた開発環境の構築に挑む

コンシューマ・オンラインゲーム事業



モバイルならではの 新たな楽しみ方を提供

スマートフォンやタブレット端末などのモバイル端末が急速に普及するなか、これらに向けてカプコンブランドを活用したゲームコンテンツを戦略的に開発・配信するのが国内のモバイルチームの役割だ。

開発のポイントは、コンシューマ向けゲームを単純に移植したゲームではなく、遊ぶ状況や生活環境などモバイル端末ならではの特徴をふまえ、新たな楽しみ方を提供すること。例えば、『『モンスターハンター』を外出先の空き時間に楽しむとしたら?』。その答えとして2011年6月にiPhone向けにリリースした『モンスターハンター Dynamic Hunting』は、制限時間内にタッチスクリーンを指で操作してモンスターを“狩る”完全新作。DSやPSPの遊び方は全く異なる“新しいモンハン”を楽しめるとあって、ゲームファンだけでなく新たな層を獲得する入り口となっている。

魅力あるモバイルゲームで 再び大人を振り向かせる

モバイルゲームは、ゲーム専用機を購入すること無く気軽に遊ぶことができるため、これまでゲームに馴染みの少ない女性や年配層、そしてゲームから遠ざかっていた大人たちをゲームの世界に呼び込むためのきっかけとなる。特にフリーミアム※なソーシャルゲームの配信は、こうした新たなユーザー層の開拓に有効だ。カプコンの持つコンテンツを活かしたゲームづくりで、ゲームへの興味をいざなうのが我々の使命

だと考えている。

モバイル端末は、今後も世界のあらゆる地域、人々に普及するだろう。カプコンは、それらのユーザーに向けた質の高いコンテンツを提供していく。そして、世界中のユーザーが楽しめるモバイルコンテンツを開発・配信し続けることでリーディングカンパニーとしてのポジションを確立し、グローバル市場でカプコンブランドの価値を更に高めていく。

※フリーミアム (Freemium)
アイテム課金・ゲーム内課金とも呼ばれる、無料でゲームをダウンロードし、必要に応じてゲーム内でアイテムや通貨を購入する方法。

モバイルコンテンツ市場

成長分野に注力。カプコンのコンテンツを活用した
ソーシャルゲームをグローバルに展開するセカンド



『モンスターハンター Dynamic Hunting』

2011年6月iPhone向けにリリース。大人気シリーズ初のiPhone向けアプリとして市場の注目を集めた。

TAKESHI TEZUKA

CS開発統括 大阪制作部
MC制作室 室長

手塚 武

1999年より携帯電話向けコンテンツの開発を担当。現在、制作室長としてカプコンが配信するほぼ全てのタイトル開発に携わり、モバイル事業戦略を積極的に推進。

株式会社 ビーライン・インタラクティブ・ジャパン
代表取締役社長

世古 学

カプコン・インタラクティブ・カナダ, INC. にて欧米向けモバイル端末ゲームの開発部門を統括。2011年4月、新ブランド「Beeline」の立ち上げに伴い、株式会社ビーライン・インタラクティブ・ジャパンの社長に就任。

MANABU SEKO

のグローバルリーディングカンパニーを目指す

モバイルゲームの積極展開と、幅広いスマートフォン向けブランド「Beeline」の活用。2本柱でユーザー層の拡大を図る。

モバイルコンテンツ事業

iPhone向けの ソーシャルゲームが大ヒット

「このままでは、市場が無くなる!」カプコン・インタラクティブ, INC.にとって、2010年はまさに変化の1年となった。ここ1~2年で北米の携帯端末事情は劇的に変化し、通話中心の携帯電話端末(フィーチャーフォン)からスマートフォンへと一気に移行した。この急激な変化に対応すべく、フィーチャーフォン向けのコンテンツ制作をすべて、スマートフォン向けに切り替えた。そして開発、営業が一丸となって開発したiPhone向けソーシャルゲーム『Smurfs' Village (スマーフ・ビレッジ)』を2010年11月に配信開始。その結果、わずか4か月間で1,000万ダウンロードを超え、App Storeの売上高ランキングでも62カ国で第1位を獲得する大ヒットとなった。

「ビーライン」が目指すのは、 全世界におけるゲームユーザーの拡大

スマートフォンで遊ぶカジュアルなゲームは、幅広いユーザー層の開拓に有効だ。全世界でゲームユーザーの裾野を広げるという戦略を遂行するため、2011年4月、カプコンブランドとは別のセカンドブランド「Beeline」を設立。カプコンタイトルではなく、他社

ライセンスの獲得やBeelineオリジナルコンテンツの開発により、様々な国で、老若男女を問わず新たなターゲットの開拓を狙う。

この市場では、クオリティとともにスピードが命だ。ビーラインは日・米・欧の3極体制で、半年以内という短い開発期間で新しいゲームを生み出していく。また、Facebookなどのクチコミを活用したプロモーションも積極的に展開し、それぞれの地域でカプコンと共にトップシェアを目指したいと考えている。



©Peyo - 2010 - Licensed through Lafig Belgium - www.smurf.com. All game code ©2011 Beeline Interactive, Inc.

『Smurfs' Village (スマーフ・ビレッジ)』

ベルギーの人気キャラクター「スマーフ」が主人公。世界中の幅広い層から支持されている。

受託開発した『新鬼武者』が パチスロ市場を変えた

2011年2月に発売した自社開発のパチスロ機『戦国BASARA2』は、設置から好調に販売台数を伸ばし、販売目標の1.5倍となる15,000台を超える大ヒットとなった。受託開発として映像制作に携わり2010年に株式会社ロデオより市場投入され、人気を博した『新鬼武者』に続くヒット作品だ。

好調の背景にあるのは、パチスロ市場の復調。昨年、パチスロ機は販売台数、設置台数共に増加に転じた。その牽引役として貢献したのが、カプコンのコンテンツを活用した『新鬼武者』だ。『新鬼武者』は、出玉獲得の鍵を握る「ART」において、ゲーム数上乘せや継続を映像演出との絶妙な組み合わせで表現することで、スピード感や爽快感、また破壊力あるゲーム性が堪能できるという点がユーザーを惹きつけた。その結果、この『新鬼武者』は、2010年を代表するパチスロ機として各遊技機媒体で多数の賞を獲得するなど大人気機種となった。

システム・演出・ゲーム性の 絶妙なバランスがヒットを生む

自社開発となる『戦国BASARA2』は従来の筐体から見た目を一新、家庭用ゲーム内で使用されている表現をモチーフにしたオリジナルの外装を施した。パチスロ機のユーザーは若い層が多く、家庭用ゲーム機で『戦国BASARA』を楽しむ層と合致しているため、相乗効果も期待できる。タイトルの魅力をパチスロ機に活かすために、家庭用ゲームの開発チームと情報共有を図り、ゲームメーカーならではのクオリティの高いCG映像を展開。更に、出目の切り替わるタイミングや効果音などの演出にもこだわり、パチスロ愛好者を満足させることに尽力した。

もちろんゲームの根幹であるシステム部分にも多くの仕掛けを用意。一番の特徴は“チェリーコンボシステム”。通常時とARTモード時とで、小役*の設定が変わり、出玉のチャンスが連続して訪れる工夫を施している。

※小役
ボーナス以外の成立役(ベル、チェリーなど)

YOICHI E G

ユーザーの心をつかむ開発力で連続したヒット

2008年11月にパチスロメーカー、エンターライズを子会社化し、パチスロ市場に本格参入。2010年に取り組んだP&S事業の組織改革が奏功し、エンターライズ初のヒット作が誕生した。

常務執行役員
P&S事業統括

江川 陽一

入社以来、業務用ゲーム機器のソフトウェアならびに基板開発に携わる。1996年にパチンコ&パチスロ事業を、1999年にモバイルコンテンツ事業を創設した。



『戦国BASARA2』

大人気の戦国武将たちが、システムと連動した白熱のバトルを繰り広げ、ユーザーを魅了する。人気のポイントは、“チェリーコンボシステム”。

次作投入に向けて 開発・販売体制を強化

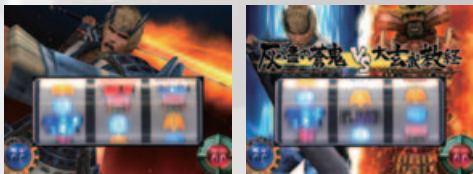
『戦国BASARA2』のヒットは、2010年に開始した構造改革によって開発力が向上したこと、更に、国内最大手の販売会社であるフィールズ株式会社との提携が奏功している。ユーザーにプレイしたいと思わせるヒットの方程式をつかんだだけでなく、全国に拡販する販売網も構築することができた。今後も、この体制による自社筐体ビジネスを推し進め、四半期毎に新機種を発売できる開発体制を構築したいと考えている。同時に、受託開発も並行して行うことで、安定的に事業を進めていく方針だ。

間もなくリリースするカプコンの人気タイトルを使った次機種の前評判も上々だ。このよい流れに乗って、更なるヒットを狙っていきたい。

AWA

機を生み出す

アミューズメント機器事業



©CAPCOM CO., LTD. ALL RIGHTS RESERVED.
©Sammy ©RODEO

『新鬼武者』

2010年のパチスロ市場を席卷し、パチスロ機の流れを変えた大人気機種。発売から1年半以上経過した現在も、熱烈なファンに支持されている。

会社の紹介

(2011年3月31日現在)

商号 株式会社カプコン
設立年月日 1979年5月30日
創業年月日 1983年6月11日
主要な事業内容 家庭用テレビゲームソフト、モバイルコンテンツ
およびアミューズメント機器などの企画、開発、
製造、販売ならびにアミューズメント施設の運営
資本金 33,239百万円
決算期 3月31日
従業員数 連結2,089名・単体1,636名
本社 〒540-0037
大阪市中央区内平野町三丁目1番3号
TEL:06-6920-3600 FAX:06-6920-5100
研究開発ビル 〒540-0037
大阪市中央区内平野町三丁目2番8号
TEL:06-6920-7600 FAX:06-6920-7698
東京支店 〒163-0425
東京都新宿区西新宿二丁目1番1号
TEL:03-3340-0710 FAX:03-3340-0711
上野事業所 〒518-1155
三重県伊賀市治田3902番地
TEL:0595-20-2030 FAX:0595-20-2044

会社の沿革

- 1991年** 3月 業務用ビデオゲーム『ストリートファイターII』を発売、ストIIブームを巻き起こす。
- 1992年** 6月 スーパーファミコン用ソフト『ストリートファイターII』を発売、大ヒットを放つ。
- 1993年** 7月 新潟県下最大のアミューズメント施設「カプコサカス新潟東店」をオープン。
- 1994年** 12月 ハリウッド映画『ストリートファイター』が公開。
- 1996年** 3月 プレイステーション用ソフト『バイオハザード』を発売、記録的なロングセラーでサバイバルホラージャンルを確立。
- 2001年** 8月 プレイステーション2用ソフト『デビルメイクライ』を発売。大ヒットに。
10月 ゲームボーイアドバンス用ソフト『逆転裁判』を発売。法廷バトルゲームとして注目を集める。
- 2002年** 3月 ハリウッド映画『バイオハザード』が公開、全世界で1億200万米ドルの興行収入を達成。
- 2004年** 9月 ハリウッド映画『バイオハザードII アポカリプス』が公開、1億米ドルの興行収入を突破。
- 2005年** 7月 プレイステーション2用ゲームソフト『戦国BASARA』が発売。斬新な世界観で若いユーザー層を中心に人気を博す。
- 2006年** 8月 Xbox 360用ソフト『デッドライジング』を発売。新型ゲーム機での新作としては異例のミリオンセールスとなる。
12月 Xbox 360用ソフト『ロストブラネット』を発売。『デッドライジング』に引き続き、新作では異例の100万本を突破。
- 2007年** 3月 『モンスターハンターポータブル2nd』が、PSP用ソフトとして初の国内100万本出荷を達成。
11月 『バイオハザードIII』が公開し、全世界で1億4,700万米ドルの興行収入を突破。
- 2009年** 2月 宝塚歌劇団による舞台『逆転裁判 - 蘇る真実 -』を公演。
4月 テレビアニメ『戦国BASARA』が放映開始。
7月 『モンスターハンター3(トライ)』がサードパーティのWii向けタイトルとして初の初回出荷100万本を突破。
10月 「戦国BASARA」より、伊達政宗が宮城県知事選の選挙啓発キャラクターに起用される。
- 2010年** 11月 iPhone用ソーシャルゲーム「スマーフ・ビレッジ」を配信開始。世界62カ国でダウンロード数No.1を記録。
12月 PSP用ソフト「モンスターハンターポータブル3rd」を発売。PSP史上最速で400万本の販売を達成。

株式会社カプコン

〒540-0037
大阪市中央区内平野町三丁目1番3号
TEL : 06-6920-3600 FAX : 06-6920-5100

<http://www.capcom.co.jp/>

©CAPCOM CO., LTD. ALL RIGHTS RESERVED.



アニュアルレポート2011もご覧ください。