

株主の皆様へ
(CEO、COOから)

代表取締役会長
最高経営責任者 (CEO)

辻本 憲三



代表取締役社長
最高執行責任者 (COO)

辻本 春弘



CEOが語る業績総括と中期経営目標の進捗

- P17 業績説明とコミットメント
- P19 第2次構造改革の取り組み
- P20 中期経営目標と進捗
- P21 M&Aや業務提携に関する考え方
- P21 開発投資と資金調達
- P22 株主還元

COOが語るカプコンの成長戦略

- P25 **成長戦略 1** 全世界でオンライン事業を強化し、成長の柱へ
- P27 **成長戦略 2** 人気シリーズの投入サイクルを短期化し、安定したタイトルポートフォリオを形成
- P29 **成長戦略 3** ワンコンテンツ・マルチユース展開の拡充

拡大するオンライン市場での開発を強化し、 全てのゲームプラットフォームでNO.1を目指します。

プラットフォームの多様化でゲーム市場は拡大基調

2011年の世界経済は、先進国の景気刺激策の効果の減衰や欧州の財政危機に加え、新興国での物価上昇や金融引締策の継続による内需の鈍化などにより、再び減速の兆候を見せつつあります。また、日本経済は、期末の円安や株価上昇などにより復調の兆しが見られたものの、円相場の高騰に伴う輸出環境の悪化や株安により景気は踊り場状態が続いています。

当業界におきましては、携帯電話やスマートフォンの台頭に伴い、低価格かつ参入障壁が低いモバイルコンテンツに加え、PCオンラインやダウンロードコンテンツ(DLC)などのオンラインビジネスが続伸するなど、ゲームのプラットフォームが拡大しています。その結果、2011年のゲーム市場は529億ドル(前年比19.1%増)と力強い成長を続けています。家庭用ゲームは日米欧を中心に比較的高級ユーザーで構成されるのに対して、モバイルコンテンツは世界100カ国以上でカジュアルユーザーを軸に構成していることから、投資家の皆様が懸念される両ゲームのカニバリゼーションは少なく、プラットフォームとして共存し、成長しています。加えて、モバイルコンテンツ、中でもソーシャルゲームの浸透に伴いゲーム人口が拡大することで、家庭用ゲームへの橋渡し役として好影響を及ぼす可能性が高いと思われます。したがって、グローバルなゲーム市場においてマーケットシェアを向上させるには、①成長余力の高いオンラインビジネスでタイトル数を増やすこと、②成長率は鈍化しているがまだ市場の半分を占める家庭用ゲームにも経営資源(開発人員)を振り向けること、③そして何より、世界中の幅広いユーザー層に展開できる人気コンテンツを多数保有していること、が条件と考えています。

全てのプラットフォームに質の高いコンテンツを供給

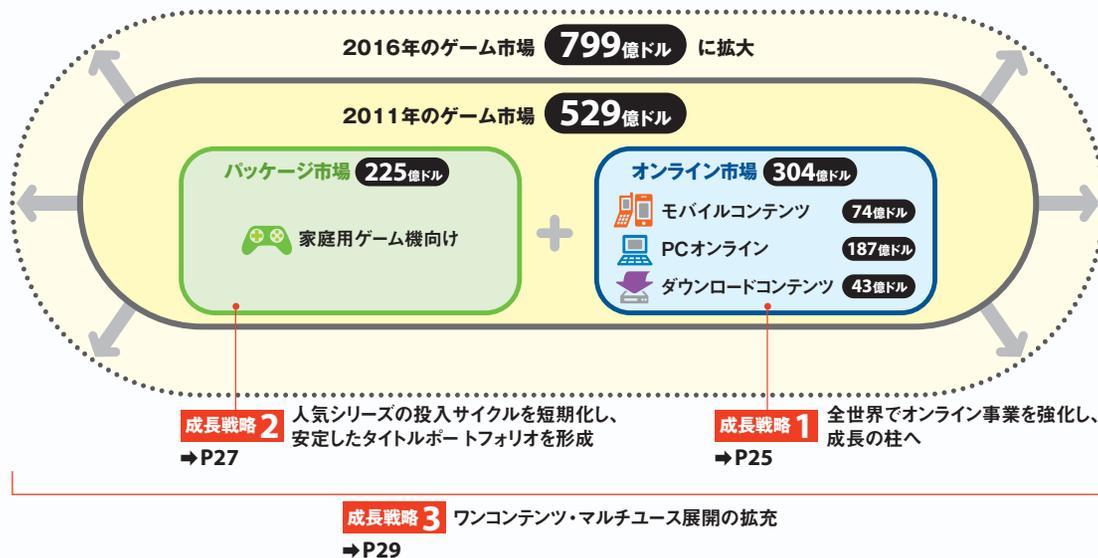
このような状況下、当社は中期経営目標を達成するため、「オンラインビジネスの強化」、「家庭用ゲーム開発の増強」、「ワンコンテンツ・マルチユースの拡充」の3つの成長戦略を推進しています。

とりわけ、オンライン事業では、「モバイル・PC向けソーシャルゲーム数の増加」や「家庭用ゲームにおけるDLCの充実」、「オンラインビジネスの地域別展開」、「開発陣の増強」に取り組んでいます。また、組織面では、グローバルな組織機能を融合するとともに、縦割りであったコンシューマ、モバイル、PC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。そして「バイオハザード」や「ストリートファイター」など世界で知名度の高いコンテンツを各プラットフォームに投入しました。その結果、当期のオンラインコンテンツ売上高は157億円(前期比21.7%増)となり、さらに次期は230億円と成長戦略の効果が顕現し46.5%増の大幅な成長を見込んでいます。

当社はこれら成長戦略に引き続き経営資源の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。

次ページからは、株主・投資家の皆様が当社を分析するのに有用なポイントを詳論していきます。経営方針についてはCEOの辻本憲三が、事業戦略についてはCOOの辻本春弘がご説明いたします。

ゲーム市場の拡大予想と当社の戦略





当期の業績は前期を下回りましたが、次期は過去最高の業績を予定しており、中期経営目標は順調に進捗しています。

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。

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

業績説明とコミットメント

Q1 2012年3月期は減収減益となりましたが、その要因を教えてください。

A1 大型タイトルの投入数の減少が大きな要因です。一方で、公表計画数値は概ね達成しました。

1. ゲームを取り巻く市場環境

当社を取り巻くゲーム市場は大きく4つの項目で構成されています。これまでの家庭用ゲーム機向けパッケージに加え、モバイルコンテンツ、PCオンラインゲーム、家庭用ゲーム機向けダウンロードコンテンツ(以下、後者3つをオンライン事業)の4つです。

辻本 憲三(プロフィール)

1940年、奈良県に生まれる。畝傍高校(定時制)を卒業後、食品問屋に就職し、仕事のかたわら経理を学ぶ。22歳で独立し、大阪市内に菓子店を開業。その後、綿菓子製造機の行商を始める。

1970年ごろ、子ども向けパチンコ機との出会いをきっかけにゲーム機の販売を開始。インベーダーゲーム機の販売で大成功したが、ブームの終焉によって苦戦を余儀なくされる。

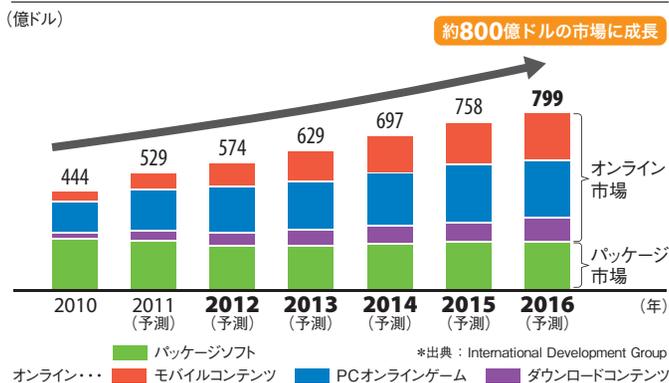
その後ソフト開発に目を向け、1983年に株式会社カプコンを創業。当初は主に業務用ゲーム機器の開発を行っていたが、ファミコンブームの到来に合わせ家庭用ゲームソフト事業に参入し、国内外でヒット作品を次々に生み出す。1990年に株式を公開。数度の構造改革を敢行し、カプコンを世界的なゲームメーカーに育て上げた。

これらを合計した2011年のゲーム市場は、529億ドル(前年比19.1%増)と大きく伸びました。図表1 これは、①パッケージ市場が、次世代据え置き機の発売前(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、②モバイルやPCオンライン市場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. 減収減益の要因

このような状況下、当社の業績は、売上高は820億65百万円(前期比16.0%減)、営業利益は123億18百万円(前期比13.8%減)、当期純利益は67億23百万円(前期比13.2%減)となりました。図表2 3 4

図表 1
ゲーム市場の現状と予想



減収減益の主な要因は、主力のコンシューマ・オンラインゲーム事業において、前期と比較して大型ソフトの投入が5タイトルから3タイトルに減少したことや、有力ソフトの発売を延期したことにより、販売本数が1,570万本(前期比23.4%減)にとどまったことです。

しかしながら、公表計画比では、売上高4.6%減、営業利益1.8%増、当期純利益4.0%減と、好調なモバイルコンテンツ事業および効率的なコスト管理により、概ね計画を達成することができました。

大型パッケージソフトの比較

2011年3月期	1. モンスターハンターポータブル 3rd	460万本
	2. デッドライジング2	220万本
	3. マーヴル VS. カブコン3	200万本
	4. スーパーストリートファイターIV	160万本
	5. ロスト プラネット 2	150万本
2012年3月期	1. バイオハザード オペレーション・ラクーンシティ	170万本
	2. モンスターハンター3(トライ)G	160万本
	3. ストリートファイター X(クロス) 鉄拳	140万本

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。それぞれの課題に対して、まず、モバイルコンテンツ事業を強化(売上高前期比56.6%増)し、オンライン事業の売上構成を高めるとともに、開発・営業・管理部門において不要なコストを徹底的に排除したことにより、連結営業利益率を0.4ポイント改善しました。次に、シリーズタイトルの発売サイクルを短期化する体制が整備されつつあり、次期は大型タイトルを4本投入する予定です。

その結果、当期は減収減益であったものの、次期からの成長に向けたお約束を概ね果たすことができました。

🔍 事業の概況と今後の見通しの詳細はP33~38をご覧ください。

当期のコミットメント達成状況

	達成
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	△

Q2 2013年3月期は一転して過去最高の業績予想ですが、その主な要因を教えてください。また、いわゆる「コンプガチャ規制」の影響はないのでしょうか。

A2 パッケージゲームでの大型タイトルの投入およびオンライン事業の拡充により、売上高27.9%増、営業利益28.3%増を見込んでいます。「コンプガチャ規制」の影響はありません。

コンプガチャ(コンプリートガチャ)規制

ソーシャルゲーム内でアイテムを購入して、決められた数種類を組み合わせ、揃えると別の希少なアイテムを獲得することができる仕組みのこと。2012年5月に、日本の消費者庁がコンプガチャを景品表示法違反に抵触するとの指針を発表。

1. 市場の見通し

2012年のゲーム市場は、574億ドル(前年比8.5%増)と引き続き成長を見込んでいます。これは、①パッケージ市場は、主力の次世代据え置きゲーム機の発売を控えるため、端境期が継続するものの、②モバイルやPCオンライン市場などが、ネットワークの進展により引き続き高い伸びを示すこと、などによるものです。図表1

2. 増収増益の要因

一方で、次期(2013年3月期)は、売上高1,050億円(前期比27.9%増)、営業利益158億円(前期比28.3%増)、当期純利益98億円(前期比45.7%増)と過去最高の業績を計画しています。図表2 3 4

増収増益の要因は大きく3つあります。1つは、パッケージソフトにおいて、『バイオハザード6』をはじめ多数の大型タイトルラインナップを揃えており、2011年3月期の過去最高の販売本数に迫る2,000万本(前期比27.4%増)の販売を計画していることです。

計画パッケージソフト

2013年3月期	1. バイオハザード6	700万本(計画)
	2. DmC Devil May Cry	200万本(計画)
	3. ドラゴンズドグマ	150万本(計画)
	4. ロスト プラネット 3	140万本(計画)

図表 2
売上高



図表 3
営業利益



図表 4
当期純利益



2つ目は、オンライン事業が、モバイルコンテンツやDLCのタイトル拡充により、230億円(前期比46.5%増)に伸長することです。**図表 5**

3つ目は、アミューズメント施設事業やアミューズメント機器事業などその他事業以外の全ての事業でも増収増益を見込んでいることです。

なお、「コンプガチャ規制」に関しては、当社で該当するタイトルは期間限定の1つだけであったことに加え、次期の業績には計画していないため、影響はありません。

Q 2013年3月期から事業セグメント区分を変更していますので、詳細はP35およびP38をご覧ください。

3. 次期へのコミットメント

2013年3月期の課題は明らかです。

それは、①売上および利益の全項目で、過去最高の業績を達成すること、②旗艦タイトル『バイオハザード6』をシリーズ最高の700万本以上販売し、グローバルでのトップセールスタイトルを創出すること、③モバイルコンテンツにおいて、カプコンおよび「**ビーラインブランド**」を確立し、当社を支えるコア事業に成長させること、④P&S事業の自社筐体ビジネスを軌道に乗せ、安定した事業基盤を確立することです。

これらの課題を実現するため、開発組織体制の再編成および開発人員の拡充などにより、各プラットフォームでのタイトル数を増強するとともに、コンテンツの良質化を図ります。

Q 成長戦略の詳細はP23~30をご覧ください。

次期へのコミットメント

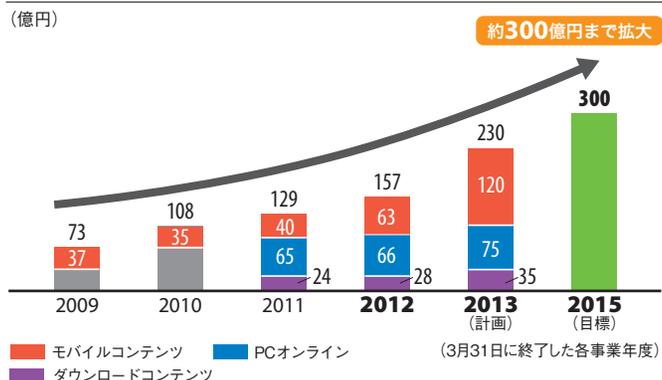
1	売上・利益の全項目で、過去最高の業績を達成する
2	グローバルでのトップセールスタイトルを創出する
3	モバイルコンテンツを、当社を支えるコア事業に成長させる
4	P&S事業の自社筐体ビジネスを軌道に乗せる

ビーラインブランド

2011年4月に設立した「ビーライン・インタラクティブ、INC.」は、主にモバイルコンテンツ事業における別ブランドとして、ファミリー層およびライトユーザー層に向けたスマートフォン向けソーシャルゲームを配信する子会社。日・米・欧の3地域に開発拠点を構え、全世界で急増するスマートフォンユーザーへ向けたグローバル展開を進めている。総ダウンロード数は5,600万件以上(2012年3月末時点)。

図表 5

当社オンライン事業売上推移



第2次構造改革の取り組み

Q3 これまで取り組んできた「第2次構造改革」の成果を教えてください。

A3 2011年4月からの最終ステージでは、オンライン事業強化のためにグローバルな組織機能を融合しました。

コンテンツ産業は、これまでも約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、これまでにない市場の激変期を迎えています。

当社を含むゲーム業界は、この激変期に合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きています。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、スマートフォンやソーシャルゲーム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。当社は当該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。

このような課題に取り組むために、当社は、2009年10月から第2次構造改革を断行し、組織・戦略の構築に取り組んできました。

「第1ステージ」および「第2ステージ」を経て、2011年4月からの最終「第3ステージ」では、成長戦略の要であるオンライン事業を強化するために、モバイル・PC向けソーシャルゲームを軸にグローバルでの組織機能を融合しました。**図表 6**

また、地域別では、成長著しい**アジアでもオンラインビジネスに重点的に取り組む**など、成長戦略を実現することで、次の5年に備えた体制を整備しました。

アジアでのオンラインビジネス

2012年7月に台湾に初の開発拠点を設立。主に(東南)アジア地域へのオンラインゲームやソーシャルゲームの配信拡大を通じて、収益の拡大を図る。

図表 6

第2次構造改革



中期経営目標と進捗

Q4 前期に5年単位の中期経営目標を掲げましたが、進捗と今後の戦略を教えてください。

A4 これまでの2期の進捗率は、売上高36%、営業利益35%と順調に推移しており、目標達成に向けて「開発ラインナップの拡充」と「オンライン事業の強化」を推進します。

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リティあふれる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. 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。

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。ものごとを見通すうえで5年という期間を重要視しています。

3. 中期経営目標と進捗状況

当社は中期経営目標として、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(前5年比29.3%増)、営業利益750億円(前5年比51.5%増)を達成すること、を設定しています。【図表7】

現在の2期の進捗状況としては、累計売上1,797億円(進捗率36%)、累計営業利益266億円(進捗率35%)、営業利益率は14.8%であり、順調に推移していると判断しています。【図表8】

4. 中長期の戦略

中期経営目標を達成するためには、成長戦略である「開発ラインナップの拡充」および「オンライン事業の強化」を引き続き推進することが鍵となります。

まず初めに、従来の家庭用ゲーム開発のラインナップを拡充し、「シリーズタイトルの発売サイクルの短期化」および「新規タイトルの立ち上げ」を並行することで、ワンコンテンツ・マルチユース展開の核となる人気コンテンツを増加していきます。

加えて、成長余力の高いオンライン事業を強化します。具体的には、①モバイル・PC向けソーシャルゲーム数の増加、②家庭用ゲームにおけるDLCの充実、③オンラインビジネスの地域別展開として、従来の日本、北米、欧州、アジア展開に加えて、南米および東欧等へのPCブラウザゲーム展開、などを推進していきます。

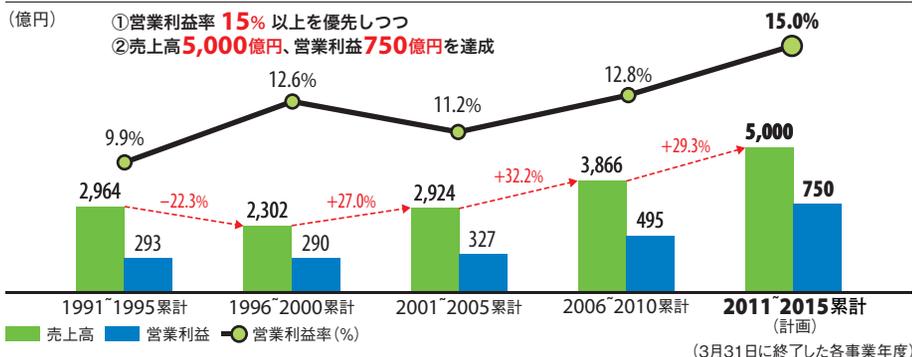
このため、次期は、「コンシューマ」、「モバイル」、「PCオンライン」事業にそれぞれ100人規模の開発人員を増強していきます。

この結果、収益性の高いオンライン事業の売上を、2012年3月期の157億円から、2015年3月期には300億円まで成長させるとともに、【図表5】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%から徐々に改善いたします。

これらに加えて、多面的な収益機会を獲得し、収益を最大化するワンコンテンツ・マルチユース展開によって生まれる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ます。

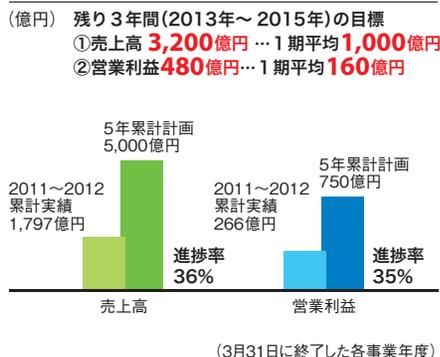
図表7

中期経営目標(2011年~2015年までの5年間累計)



図表8

中期経営目標の進捗



M&Aや業務提携に関する考え方

Q5 グローバルでは成長のためのM&Aが加速していますが、買収・提携に対する考えを教えてください。

A5 友好的な手法で、海外向けタイトルの開発やオンラインビジネスを強化する買収・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い海外でのシェア向上が必須 **図表9** であるとともに、成長著しいオンラインビジネスなど新規市場での収益拡大が求められています。これら市場でシェアを拡大するには、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「新規ビジネスのための技術、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。

なお、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する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(2012年3月期)は、買収実績はなかったものの、各事業において**国内外の開発会社との提携を加速しました**。パッケージでは、Slant Six Games社(カナダ)との提携ソフトを発売するとともに、Ninja Theory社(イギリス)やSpark Unlimited社(アメリカ)などの海外開発会社と大型ソフトの開発を推し進めています。モバイルコンテンツでは、「ピーライン」による順調な海外展開に比べ、国内での取り組みの遅れを巻き返すため、ソーシャルゲームの開発・運営に定評のある株式会社gloopsおよび株式会社gumiと共同開発することで、新規市場におけるノウハウの取得に努めました。

これまでの買収・提携効果を検証すると、2012年3月期は『バイオハザード オペレーション・ラクーンシティ』が海外を中心に170万本を販売するとともに、ソーシャルゲーム2タイトルの会員数はいずれも100万人を突破するなど、一定の成果を収めました。今後も、定期的に提携の効果を検証し、開発リソースを適正に配分していきます。

次期(2013年3月期)は、引き続き、有力な開発会社との提携タイトルや内作の大型タイトルを複数投入することにより、過去最高に匹敵する合計2,000万本の販売を目指します。

当期における提携先とタイトル名

地域	提携先	タイトル名
海外	パッケージゲームの共同開発	Slant Six Games社(カナダ) 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) DmC Devil May Cry
		Spark Unlimited社(アメリカ) ロスト ブラネット 3
国内	ソーシャルゲームの共同開発	株式会社gloops みんなと モンハン カードマスター
		株式会社gumi モンハン探検記 まぼろしの島

開発投資と資金調達

Q6 中期経営目標達成に向けた投資戦略と資金調達についてどのように考えていますか？

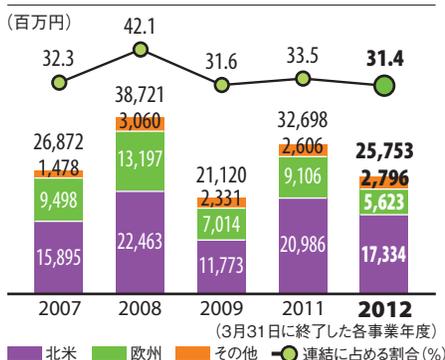
A6 コンシューマ・オンラインゲーム事業とモバイルコンテンツ事業に重点投資し、資金はデッドファイナンスを主軸に調達します。

1. 重点投資分野と投資金額

当社は、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シェア向上の余地があるコンシューマ事業に加え、次なる主力事業と期待するモバイルコンテンツ事業(Q4の4.「中長期の戦略」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。さらに、次世代機の基礎研究の強化や、オンライン事業、P&S事業のタイトルラインナップを増加するため、開発者の増強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

図表9 海外売上高推移



図表10 設備投資・開発投資額



図表11 手元流動性



せた金額382億円)の90%に相当する342億円(前期比20.0%増)をこれらの成長事業に投資していきます。**図表10**

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222億円とコミットメントライン未実行残高200億円で補完し、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**

株主還元

Q7 減収減益では配当金も引き下げられるのでしょうか?

A7 基本方針にしたがい、年間40円の配当を継続しました。

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1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。

また、事業投資成果の配分(配当や内部留保への割合)に対する考え方としては、Q6の1.「重点投資分野と投資金額」でお答えしたように、当社はこの時代の変わり目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、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。

2. 当期および次期の配当

当期(2012年3月期)は、前期の大型ソフトの投入が相次いだ反動などにより減収減益となりました。しかしながら、安定配当の基本方針や営業利益が業績予想を上回ったことを重視し、2012年3月期の配当は年間40円を継続しました。**図表12**

その結果、配当性向は34.5%となりました。**図表13**

また、自己株式も150万株取得しました。

次期(2013年3月期)の配当は引き続き年間40円(配当性向23.5%)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、株主還元を強化していきます。**図表14**

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。

自己株式の取得結果

取得期間	取得株式総数	取得総額
2011年6月9日～7月20日	1,500,000株	2,701,644,300円
2010年1月4日～1月29日	1,502,700株	2,420,722,500円
2009年8月1日～8月31日	1,471,900株	2,703,220,800円

代表取締役会長
最高経営責任者(CEO)

辻 正 三

図表12
一株当たり配当金



図表13
配当性向



図表14
総還元性向(DOE)

