

## Creating New Value

—新しい価値を創造する—



# 「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います。いまやゲームコンテンツは世界中で老若男女に楽しまれ、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。



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、P12(Q2)、P25~36、P43~49、  
P51~74

経営環境や市場の動向を  
知りたい方は  
P6、P10、P12(Q1)、P18、P25~36

経営戦略を知りたい方は  
P14~15(Q4、Q5)、P17~24、P27、  
P30、P32、P34、P36

財務戦略を知りたい方は  
P16(Q6、Q7)

カプコンの事業について  
知りたい方は  
表紙折込ページ、P5~6、  
P25~36

コーポレート・ガバナンス、  
コンプライアンス、  
内部統制システムについて  
知りたい方は  
P38~42

- 3 財務ハイライト
- 5 事業セグメント別ハイライト
- 7 カプコンDATA2009

## 9 株主の皆様へ (CEO、COOから)

11 CEOインタビュー



業績ハイライト

株主の皆様へ

## 17 COOが語る カプコンの成長戦略

19 戦略 **1** 開発力の強化  
卓越したオリジナルコンテンツを創出

21 戦略 **2** ワンコンテンツ・マルチユースの推進  
強いタイトルブランドを「マルチユース」する

23 戦略 **3** 海外市場への展開  
欧米で—アジアで—シェア拡大を図る



カプコンの成長戦略

## 25 事業の概況と今後の見通し

- 25 コンシューマ用ゲームソフト事業
- 28 コンテンツエキスパンション事業
- 31 アミューズメント施設運営事業
- 33 業務用機器販売事業
- 35 その他事業



事業の概況と今後の見通し

## 37 社会的責任を果たすために

- 37 社会貢献活動
- 38 コーポレート・ガバナンス／コンプライアンス向上とリスクマネジメント
- 39 社外取締役のコメント
- 40 監査役のコメント
- 41 役員紹介



社会的責任を果たすために

## 43 財務セクション

- |                   |                                    |
|-------------------|------------------------------------|
| 43 連結財務指標11年間サマリー | 54 連結株主資本等変動計算書                    |
| 45 財務の状況          | 55 連結キャッシュフロー計算書                   |
| 48 リスク情報          | 56 連結財務諸表注記                        |
| 51 連結貸借対照表        | 75 和文アニュアルレポートの作成と<br>監査上の位置付けについて |
| 53 連結損益計算書        |                                    |

- 76 会社概要
- 77 沿革

- 79 株式情報
- 80 カプコンIRサイトのご案内

財務セクション

会社概要

## 別冊 最新開発レポート 2009

- |                |                  |
|----------------|------------------|
| 1 開発統括本部       | 稲船 敬二            |
| 3 編成室          | 辻本 良三／小林 裕幸／竹内 潤 |
| 9 CS品質管理室      | 小林 周太郎           |
| 11 P&S事業統括     | 江川 陽一            |
| 13 モバイルコンテンツ開発 | 手塚 武／世古 学        |





## PC オンラインゲームで

2007年7月、家庭用ゲームの世界観を引き継いだPCオンラインゲーム『モンスターハンター フロントティア オンライン』がサービスを開始。ユーザー層を拡大するべく、2008年以降アジアでのサービスも開始し、グローバル展開を進めています。



家庭用ゲーム  
『モンスターハンター 3(トライ)』



## 家庭用ゲーム機で

「友人との協力プレイ」という新しい遊び方を確立したハンティングアクションゲーム。最新作『モンスターハンター3(トライ)』が2009年8月1日に発売されました。第1作発売から着実にファンを増やし、プレイステーション・ポータブル版で大ブレイク。『モンスターハンターポータブル 2nd G』は出荷本数350万本を突破し、人気を不動のものとなりました。



PCオンラインゲーム  
『モンスターハンター フロントティア オンライン』



モバイルゲーム  
『モンスターハンターモバイル』



## モバイルゲームで

家庭用ゲームからの移植で、国内の携帯電話向けに配信。シリーズでお馴染みのモンスターやアイテムが登場し、一人でも遊べる手軽な感覚が好評を博しています。

# ワンコンテンツ×マルチユース

## ひとつのヒットコンテンツを多彩なメディアに展開

例えば、『モンスターハンター』で――

今や日本を代表するゲームとなった『モンスターハンター』シリーズ。

2004年に家庭用ゲームソフトとして発売されて以降、「モンハン現象」と呼ばれる社会現象を巻き起こすまでの人気を誇っています。その人気は家庭用ゲームに留まらず、モバイルゲーム、PCオンラインゲーム、キャラクターグッズ、トレーディングカード、オーケストラコンサートなど、多様な領域に広がり、ユーザーの皆様にも愛されています。



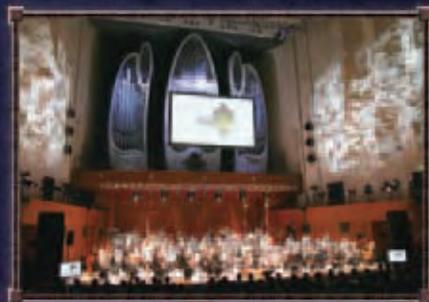
### キャラクターグッズで

『モンスターハンター』の魅力的な世界観を作り上げるゲーム要素は、そのままファンにとって垂涎のアイテムに。CGアートや設定資料、フィギュア、トレーディングカードなど、様々な商品を送り出すことにより、シリーズの認知度向上に貢献しています。



### オーケストラコンサートで

『モンスターハンター』シリーズで使用する音楽は、壮大な大自然やモンスターの躍動感などを表現し、ゲームを盛り上げるオリジナル楽曲です。2009年5月、東京フィルハーモニー交響楽団によってこれらの楽曲がオーケストラコンサートとして上演され、来場した3,500人以上の観客を魅了しました。



モンスターハンター5周年記念オーケストラコンサート  
～狩猟音楽祭～



### 攻略本で

シリーズの特徴でもある膨大な武器・防具やアイテムデータ、また手強いモンスターの攻略方法など、ユーザーの知りたい情報を網羅。タイトルごとに数多く発売され、初心者からコアファンまでの様々な要望に応えています。

連結財務指標11年間サマリー

	1999	2000	2001	2002	2003
<b>会計年度</b> <span style="float:right">単位:百万円</span>					
売上高	¥ 38,366	¥ 51,574	¥ 49,082	¥ 62,742	¥ 62,036
営業利益	3,611	9,061	7,155	9,727	6,680
税金等調整前当期純利益(純損失)	2,085	8,712	7,126	7,420	(30,049)
当期純利益(純損失)	1,507	9,700	6,007	4,912	(19,598)
減価償却費	2,817	2,623	2,411	2,172	2,202
資本的支出	2,861	2,695	2,938	4,181	2,289
研究開発費	1,413	1,390	1,461	1,067	1,151
<b>会計年度末</b> <span style="float:right">単位:百万円</span>					
総資産額	98,127	107,776	113,493	128,512	106,648
純資産額	30,123	51,320	62,965	68,233	42,888
<b>キャッシュ・フロー</b> <span style="float:right">単位:百万円</span>					
営業活動によるキャッシュ・フロー	—	14,252	3,652	3,315	3,635
投資活動によるキャッシュ・フロー	—	3,338	(4,547)	(3,066)	(2,329)
財務活動によるキャッシュ・フロー	—	(1,770)	(1,768)	8,589	(2,000)
<b>一株当たり情報</b> <span style="float:right">単位:円</span>					
1株当たり当期純利益(純損失)	43.00	273.01	109.90	84.21	(338.01)
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	862.96	1,372.16	1,081.62	1,168.51	753.47
<b>財務指標</b> <span style="float:right">単位:%</span>					
株主資本利益率(ROE)	5.0	23.8	10.5	7.5	—
総資産利益率(ROA)	1.5	9.4	5.4	4.1	—
自己資本比率	30.7	47.6	55.5	53.1	40.2
<b>ゲーム販売</b> <span style="float:right">単位:千本</span>					
総販売本数	9,710	12,500	11,100	15,000	16,300
主要タイトル販売本数	バイオハザード 2 1,210	バイオハザード 3 3,520	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
	バイオハザード DC デュアル ショックver. 810	ディノクライシス 2,240	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
	ストリートファイター ZERO3 660	バイオハザード コードベロニカ 730	プレスオブファイア 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



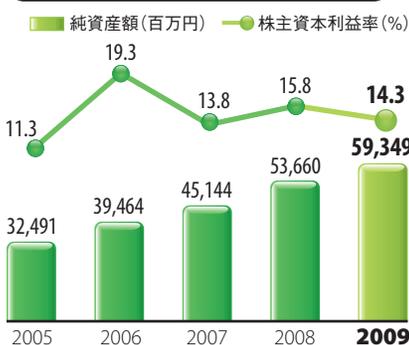
株式会社カプコンおよび連結子会社 3月31日に終了した各事業年度

2004	2005	2006	2007	2008	2009	2009					
単位:百万円					単位:千米ドル						
¥ 52,668	¥ 65,895	¥ 70,253	¥ 74,542	¥ 83,097	¥ 91,878	\$ 937,530					
1,402	7,752	6,580	9,602	13,121	14,618	149,168					
(6,900)	7,006	6,912	9,986	11,962	12,448	127,024					
(9,158)	3,622	6,941	5,852	7,807	8,063	82,281					
2,081	2,101	1,936	2,774	3,393	4,143	42,279					
4,678	1,665	1,600	4,495	4,503	2,906	29,654					
1,124	1,323	1,864	1,828	2,972	2,329	23,767					
単位:百万円					単位:千米ドル						
93,096	106,361	98,457	91,478	93,606	106,210	1,083,784					
31,854	32,491	39,464	45,144	53,660	59,349	605,608					
単位:百万円					単位:千米ドル						
5,577	7,977	13,921	16,063	7,452	(551)	(5,623)					
(5,011)	(1,099)	(1,779)	(6,715)	(3,374)	(2,715)	(27,706)					
(395)	6,251	(18,259)	(15,206)	(2,448)	(342)	(3,495)					
単位:円					単位:米ドル						
(160.91)	63.37	125.19	107.52	132.90	130.98	1.34					
20.00	20.00	20.00	30.00	30.00	35.00	0.36					
559.66	589.99	716.91	799.35	881.31	961.38	9.81					
単位:%											
—	11.3	19.3	13.8	15.8	14.3						
—	3.6	6.8	6.2	8.4	8.1						
34.2	30.5	40.1	49.3	57.3	55.9						
単位:千本											
11,600	13,500	13,400	12,200	15,600	17,300						
ロックマン エグゼ 4	950	バイオハザード 4 (GC)	1,230	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
鬼武者3	630	デビル メイ クライ3	1,100	新 鬼武者	640	デトライジング	1,220	バイオハザード 4 Wii edition	1,300	ストリート ファイター IV	2,500
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	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

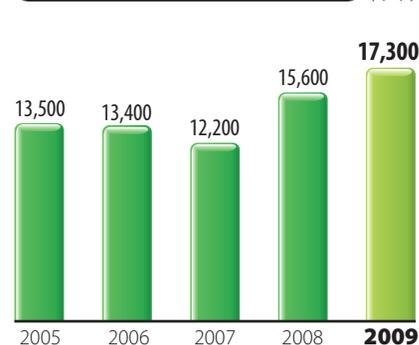
## 総資産額・総資産利益率(ROA)



## 純資産額・株主資本利益率(ROE)



## コンシューマ用ゲームソフト総販売本数 (千本)





### コンシューマ用ゲームソフト事業



家庭用ゲームソフトを開発・販売しています。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。

⇒ P.25

売上高構成比 **68.5%**

売上高 **62,892** 百万円

(前期比 **21.7%** 増 ▲)

営業利益率 **26.1%**



### コンテンツエキスパンション事業



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、モバイルコンテンツ事業では、携帯電話向けゲームコンテンツを開発・配信することで、事業間のシナジー効果を創出しています。

⇒ P.28

売上高構成比 **5.0%**

売上高 **4,628** 百万円

(前期比 **45.7%** 減 ▼)

営業利益率 **-5.0%**



### アミューズメント施設運営事業



国内でアミューズメント施設「ブラサカブコン」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。

⇒ P.31

売上高構成比 **14.7%**

売上高 **13,509** 百万円

(前期比 **0.8%** 増 ▲)

営業利益率 **1.7%**



### 業務用機器販売事業



アミューズメント施設向け業務用ゲーム機器の開発、製造および販売をしています。市場ニーズの高いプライズ(景品獲得)ゲーム機やメダルゲーム機の開発に注力するとともに、安定したコアユーザーを獲得できるビデオゲーム機にもソフトを供給しています。

⇒ P.33

売上高構成比 **8.7%**

売上高 **8,031** 百万円

(前期比 **22.2%** 増 ▲)

営業利益率 **21.9%**



### 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。

⇒ P.35

売上高構成比 **3.1%**

売上高 **2,824** 百万円

(前期比 **4.2%** 減 ▼)

営業利益率 **37.3%**

市場環境	カプコンの強みと戦略	当期の概況
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 世界的なゲーム人口の増加や新興市場の成長により3年連続の拡大</li> <li>● Wiiによる新しい遊びの提供が、女性・中高年層など新たなユーザー層を世界的に開拓</li> <li>● 市場が拡大するこの1～2年間で業績向上の好機。一方、多様化するユーザー層や海外市場への対応がキーポイント</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「ワンコンテンツ・マルチユース」戦略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</li> <li>● 「オリジナルコンテンツを生み出す高い開発力」を保有。異なるゲーム機向けのソフト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」を有する</li> <li>● 海外開発会社との提携等による海外向けタイトル開発の強化と海外販売組織の充実</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 3本のダブルミリオン(200万本以上販売)タイトルを輩出し、大幅な増収増益</li> <li>● 期末に投入した『バイオハザード5』と『ストリートファイターⅣ』がそれぞれ440万本、250万本を販売する大ヒットとなり、海外での販売拡大に寄与</li> <li>● 前期末に発売した『モンスターハンターポータブル2nd G』も圧倒的な人気で快進撃を続け、廉価版と合わせて220万本(累計320万本)を出荷</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2004年の規制緩和によりパチンコ機販売市場は機種開発の自由度が増し、ユーザーを引き付ける新製品が登場。一方、パチスロ機販売市場は規制強化による設置台数や遊技参加人口の減少により苦戦</li> <li>● モバイルコンテンツ市場は、全世界で大きく成長。携帯電話のグローバルな普及やiPhoneなど新型端末の増加による新たなライトユーザーの獲得、新興市場での人気拡大により今後も堅調な拡大を見込む</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● パチンコ&amp;パチスロ事業では、2008年11月に株式会社エンターライズを子会社化し、自社筐体の開発・製造ビジネスを開始するとともに、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等を供給</li> <li>● モバイルコンテンツ事業では、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電話向けコンテンツとしてグローバルに配信。また、iPhoneなどの新型端末へも積極的にタイトルを供給</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● パチンコ&amp;パチスロ事業では、期待作『春麗にまかせチャイナ』の不振や1機種種の発売延期により低調裡に推移し、営業損失を計上</li> <li>● 海外モバイルコンテンツ事業では、北米でシェア5.4%の5位。テレビ番組と連携したカジュアルゲームが引き続きライトユーザーに人気。また戦略的にスマートフォンへタイトルを投入してきたことも奏功</li> <li>● 国内モバイルコンテンツ事業では、収益を先導してきた『逆転裁判』シリーズの需要一巡により軟調に推移</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 市場は6年ぶりに縮小。景気後退によるSC(ショッピングセンター)来店客数の減少や家庭用ゲームの隆盛と反動したアミューズメント施設への客足減少、カードゲーム機に続く人気機種種の不在などが要因</li> <li>● 業界各社の大規模な店舗の整理・統合により各社の収益性は回復が期待されるものの、市場低迷は続く見通し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● お客様に支持される売り場を企画・運営する体制を構築</li> <li>● 投資効率を重視したスクラップ&amp;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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 大型SCを中心に6店舗を新規出店するとともに、不採算店8店舗を閉鎖。全国で40店舗を運営</li> <li>● 新店の出店効果により増収を確保するも、市場停滞の影響や既存店の伸び悩み、新規開店費用の増大により減益</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 市場はこれまで5年連続の成長を遂げたものの、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で縮小に転じる</li> <li>● プライスゲーム機やメダルゲーム機は市場の41.0%、カードゲーム機は27.3%を占有。しかし、SC型店舗の不振を受けて軒並み減少傾向</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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。特に対戦格闘ゲームを得意とし、家庭用ゲーム機向けと同一コンテンツを投入することで収益を最大化</li> <li>● 直営店舗を保有し、人気ゲーム機の動向など市場の動きをリアルタイムに把握。ユーザーと施設オペレーター双方の意見を集約して人気の高いゲーム機開発に活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 家庭用ゲームソフトと連動したタイトルを展開。ビデオゲーム機『ストリートファイターⅣ』や『戦国BASARA X(クロス)』などが底堅い売れ行き</li> <li>● 株式会社バンダイナムコゲームスと連携し両社の強みを活かした製品開発やラインナップ拡充</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 世界のコンテンツ産業の市場規模は177兆円、日本国内では約14兆円となり、アメリカに次ぐ世界第2位</li> <li>● 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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(ワンコンテンツ・マルチユース)することで、コンシューマ用ゲームソフト事業との高い相乗効果を創出</li> <li>● 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げる理想的なサイクルを形成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 『ストリートファイター』では家庭用ゲームを中核に、ライセンスグッズやコミック、音楽CDを発売。またハリウッド映画『ストリートファイター ザ・レジェンド・オブ・チュリール』を公開し、長期間にわたる継続的なコンテンツ展開を実施</li> <li>● 主力ブランド『バイオハザード』シリーズでは初のフルCGアニメーション映画『バイオハザード ディジェネレーション』を公開。全世界のDVD等の製品販売本数は150万本以上を記録</li> </ul>

事業別に、2009年3月期の主要作品と販売に関するデータをご紹介します。



## コンシューマ用ゲームソフト事業

3本のダブルミリオンタイトルをリリース、計**900**万本以上を販売



**440**  
万本

### 『バイオハザード5』

発売日	〈日本〉2009年3月5日 〈北米〉2009年3月13日 〈欧州〉2009年3月13日
対応ハード	PS3、Xbox 360
発売地域	全世界

新型ゲーム機ならではの迫力ある映像表現に加え、ハリウッドの映画製作技術を取り入れたことにより「光と闇のコントラスト」に焦点を当てた新たな「恐怖」を演出。シリーズ初となる協力プレイモード「Co-op」を搭載し、シリーズ最高の出荷本数を記録しました。



**250**  
万本

### 『ストリートファイターIV』

発売日	〈日本〉2009年2月12日 〈北米〉2009年2月17日 〈欧州〉2009年2月20日
対応ハード	PS3、Xbox 360
発売地域	全世界

約11年ぶりの新作として、キャラクターや世界観はそのままに、新型ゲーム機の性能を存分に発揮した美しいグラフィックスや新しい技の追加により、海外で絶大な支持を得る大ヒットとなりました。



**220**  
万本

### 『モンスターハンターポータブル 2nd G』※ベスト版を含む

発売日	〈日本〉2008年3月27日
対応ハード	PSP
発売地域	日本

友人や見知らぬ仲間と協力し、最大4人が同時に遊べる通信プレイの醍醐味が人気を博したことで、日本では社会現象にもなりました。2008年3月の発売以降、約半年後に発売された廉価版も併せて好調なリポート出荷を続けています。

## カプコンシリーズソフト(廉価版)の売上貢献

旧作・  
廉価版計

**540**  
万本



### 『バイオハザード』シリーズ

主人公を操作しつつ、ゾンビから逃れるために武器やアイテムを駆使し脱出を試みるという“恐怖”を見事に再現したホラーアクションゲーム。1996年に1作目がプレイステーションで発売。以後多くのハードでシリーズ化され、世界中で人気を博しています。



### 『デビル メイ クライ』シリーズ

個性豊かなキャラクターや爽快感な操作感が人気のスタイリッシュアクションゲーム。2001年に第1作目を発売以降、家庭用ゲームソフトで最新技術を駆使した美しいグラフィックスで全世界のユーザーを魅了しています。



### 『逆転裁判』シリーズ

裁判を題材としたアドベンチャーゲーム。プレイヤーは弁護士や検事となり、証人への尋問で証言の矛盾点を探し、真実を暴きます。2001年発売の1作目が人気を博し、シリーズ化しました。



### 『ロックマン』シリーズ

1987年にファミコンで第1作が発売されました。キャラクターのルックスと、それに反する硬派なゲーム性が人気となり、発売以降多彩なメディアで作品が制作されています。



## コンテンツエキスパンション事業

モバイルコンテンツ事業では  
北米シェア**5**位に向上  
パチンコ&パチスロ事業では  
自社筐体第**1**号機を発売



パチスロ機  
『春麗にまかせ  
チャイナ』



モバイルゲーム  
『Are You Smarter  
Than A 5th Grader?』



モバイルゲーム  
『Who Wants To Be  
A Millionaire?』

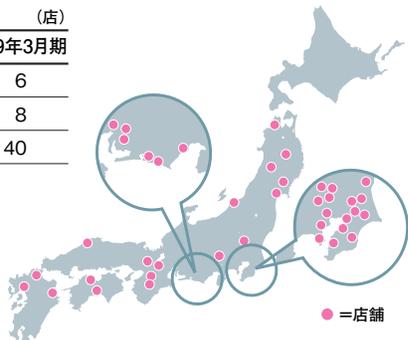
Game Code ©2008 CAPCOM. Produced under license Fox Broadcasting Co. Are You Smarter Than A 5th Grader?™ and ©2008 JM, Inc. ©Valleycrest Productions Ltd. 2006



## アミューズメント施設運営事業

### 6店舗を新規出店、計40店舗を運営

	(店)	
	2008年3月期	2009年3月期
出店	9	6
退店	0	8
総店舗数	42	40



**ブラサカブコン稲沢店**  
2009年3月、愛知県稲沢市にオープンしました。内装デザインはレトロなブリキのロボットをテーマとし、最新機種を取り揃えて広範な顧客層に楽しんでいただいています。



**ブラサカブコン大曲店**  
2008年10月、イオン大曲ショッピングセンター(秋田県)にオープンしました。ドイツの街並みをイメージした店内は非日常感と遊び心にあふれています。



## 業務用機器販売事業

### ビデオゲーム機10,000台以上を出荷

ジャンル	主なタイトル
ビデオゲーム	『ストリートファイターⅣ』
	『戦国BASARA X(クロス)』
	『フェイト/アンリミテッドコード』
プライズゲーム	『ベルサークル スパークリングブルー』
メダルゲーム	『ちびまる子ちゃん めざせ富士山日本一!』



**『戦国BASARA X(クロス)』**  
当社の人気アクションゲーム『戦国BASARA』シリーズの対戦格闘版。家庭用ゲームでの魅力的なキャラクターや派手なアクションを引き継ぎつつ、アーケード版ならではのシステムを搭載し、新たな展開に挑みました。



**『ストリートファイターⅣ』**  
全世界で大ヒットを記録した対戦格闘ゲームが約11年ぶりのシリーズ新作として復活。家庭用ゲームソフトとの連動によりシリーズの認知度向上にも貢献し、国内で3,000台以上を出荷する異例の人気タイトルとなりました。



## その他事業

### 計3作品を映画・舞台で展開



興行収入

1,200  
万ドル

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』  
(2009年2月公開)

©CAPCOM CO., LTD. /  
Based on Capcom's Street Fighter Video Games

シリーズ20周年プロジェクトの一環として、主人公格のキャラクター「春麗」を中心としたストーリーで映画化。「ワンコンテンツ・マルチユース」戦略のもと、映画の公開とゲームソフトの発売時期を合わせるなど、新規ユーザーの開拓および既存ユーザーの回帰を促すプロモーション手段として、ブランド価値の再構築に大きく貢献しました。



DVD等販売枚数

150  
万枚

CG映画  
『バイオハザード  
ディジェネレーション』  
(2008年10月公開)

©2008 カプコン/バイオハザードCG製作委員会

家庭用ゲーム『バイオハザード』シリーズの世界を初めてフルCGによって描いた長編映像作品です。制限された館数および公開期間にもかかわらず、全ての上映で満員御礼を記録するなど大好評を博し、DVD版、ブルーレイ版およびUMD版の販売も全世界で150万枚を達成しました。



観客動員数

23,000  
人以上

舞台  
『逆転裁判  
—蘇る真実—』  
(2009年2月公演)

©TAKARAZUKA REVUE COMPANY /  
©CAPCOM

エンターテインメント業界の枠を超え、女性層・ライトユーザー層に強い訴求力を持つ家庭用ゲーム『逆転裁判』を原作として、女性からの圧倒的な支持と信頼を確立している宝塚歌劇団が舞台化しました。過去に例のない新しいコラボレーションが奏功し、2009年夏には続編の公演も決定しています。

# 「不況下でも強い」と言われる業界の中で 着実な成長を重ねていきます。

「100年に1度」とも言われる低迷期を迎えている世界経済。家庭で手軽に楽しめるゲームソフトは、不況下でも“比較的売れる”商品として知られていますが、それでも不況が長期化すれば業績への影響が懸念されます。このような時期には、経営者の手腕が問われます。カプコンは一層強固な経営基盤を築き、景気に左右されることなく、さらに業績を伸長させていきます。

代表取締役会長  
最高経営責任者(CEO)

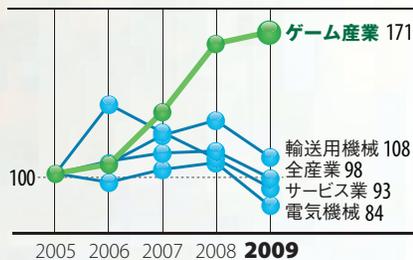
辻本憲三

代表取締役社長  
最高執行責任者(COO)

辻本春弘

日本の産業の売上高成長率

ゲーム産業は他産業と比較して高成長



2005年を100としたときの売上高成長率  
 出典：財務省「年次別法人企業統計調査」  
 ゲーム産業は上場ゲームメーカーの決算短信を元にカプコンが作成（3月31日に終了した各事業年度）

ゲーム市場全体への景気後退の影響は限定的——  
 業界での優勝劣敗が鮮明化

当期の日本経済は、米国の金融危機に端を発した世界的な景気低迷の影響を受け、設備投資の冷え込みや輸出の減少のほか、株価の下落、円高の進行や雇用情勢の悪化などによって、未曾有の深刻な様相を呈しており、世界同時不況の影響が幅広い業種に及んでいます。

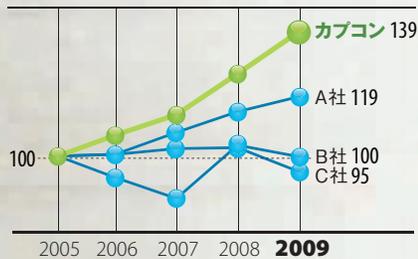
一方、2008年の家庭用ゲームソフト市場は、269億ドル（前年比11.2%増）と不況の影響を受けることなく3年連続で力強い成長を遂げています。ゲームソフト市場がこのように順調に拡大し、かつ「ディフェンシブ銘柄」（不況に強い業種）と認識されている理由は大きく3つあります。第1に、コアユーザーは景気に左右されず、好みのソフトを安定的に購入する傾向があり、市場を下支えすることです。第2に、一般消費者は景気不況時には高額商品の消費や旅行などの外出を手控え、代替として安価な娯楽商品であるゲームソフトを選択する傾向にあり、いわゆる「巣ごもり消費」が発生することです。第3に、家庭用ゲーム機は4～6年のサイクルで世代交代しており、新型機への移行期までは、現行機の普及に比例して、ソフトの販売本数も増加する傾向にあり、2008年は市場の拡大期に該当していることです。

しかし、家電や玩具なども取り扱う小売店の中には、資金繰りに困窮しゲームソフトの発注量を絞り込むなど、マイナス面も一部見受けられます。これら小売店は、キャッシュフローを確保するために、発注するタイトルの選別や数量の絞り込みを行い、在庫の削減および棚卸資産回転率の向上を図っています。さらに、売れ行きの緩やかなカジュアルタイトルは敬遠される傾向にあり、これらを主に制作するソフトメーカーの業績に影響を与えており、ソフトメーカー間でも優勝劣敗が鮮明になりつつあります。

しかしながら、市場への影響は限定的であり、市場全体を見れば、今後も旺盛なユーザー需要によって安定した成長を遂げると予測されます。

日本のゲームメーカー売上高成長率

カプコンは2005年以降順調に成長



2005年を100としたときの売上高成長率  
 出典：上場ゲームソフトメーカーの決算短信を元にカプコンが作成（3月31日に終了した各事業年度）

自社の3つの強みを活かして好業績を達成  
 今後も安定的な成長を目指す

不況下でも成長を続ける家庭用ゲームソフト市場にあって、当社は自らの強みを活かして順調に業績を伸長させることができました。当社の強みとは、「グローバルに通用する多数のミリオンタイトルや人気キャラクター」「オリジナルコンテンツを生み出す世界有数の開発力と技術力」「海外商慣習を十分理解した現地販売体制などの海外展開力」の3つを有していることです（詳細はP17「成長戦略」参照）。当期もこれらの強みを活かしたビッグタイトル3本を発売し、それぞれ200万本以上出荷するなど非常に好調なセールスを記録しました。

また、当社では海外売上比率を高めているため、他の輸出企業と同様に、円高の進行に伴って営業利益が日本円換算で6億円ほど目減りしましたが、好調なセールスにより十分に補うことができました。

このように当期の業績は順調に推移し、かつ次期も増収増益を見込んでおります。しかし、こうした状況に油断することなく、環境の変化に対応した組織改革を進め、情報システムを充実させるなど、次なる企業ステージを目指して強固な経営基盤を築いてまいります。不況下での舵取りこそが今後の成長を大きく左右すると認識しています。引き続き経営と執行の両分野において、私たちCEOとCOOがそれぞれの役割と責任を全うし、合理的かつ効率的にマネジメントしてまいります。

# 経営構造改革の成果を業績に結びつけ 持続的に年率10%の成長を目指します。

世界同時不況の渦中にあっても、拡大し続ける家庭用ゲームソフト市場。

この不況に強い業界の中でも、カプコンは独自の強みを発揮して、3期連続の増収増益を達成しました。

これは、痛みを伴いながらも2002年から断行してきた構造改革の成果にほかなりません。

ここでは、経営の最高責任者である代表取締役会長CEOの辻本憲三が当期の概況を解説するとともに、

経営方針、中長期目標、財務・資本政策などに関して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。

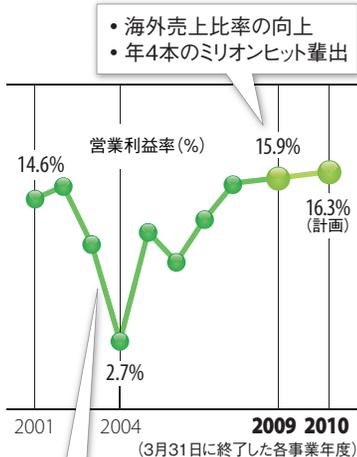
代表取締役会長  
最高経営責任者 (CEO)

**辻本 憲三**

ゲームソフト市場規模推移 (億ドル)



構造改革と経営効率の改善



**構造改革**

- ・経営資源の集中・開発体制の改革
- ・マーケティング・販売体制改革

売上高 (百万円)



**Q.1** 世界的な景気後退で多くの企業が苦戦する中、カプコンが安定的に成長している理由を教えてください。

**A.** 構造改革により、外的環境の影響を受けない強固な経営基盤を構築しているからです。

当社が世界同時不況の中にあっても増収増益を達成できた理由は、大きく2つあります。1つはゲーム産業が相対的に不況に強い業種であること(詳細はP9「株主の皆様へ」参照)、そしてもう1つは、景気などの外的環境の影響を受けない強固な経営基盤を構築するため、2002年から構造改革を推進してきたことです。ここでは、後者についてお話しします。

当社は、次世代機向けタイトルの開発費の高騰と海外市場の急成長を見据えて、中長期的な成長を実現するため、「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」を主軸とする構造改革を進めてきました。

強固な財務基盤を構築するため、2003年3月期に土地・建物の評価損243億円を計上するとともに、金融子会社を解散し、バランスシートの改善と経営資源の集中に積極的に取り組みました。また、不採算タイトルの開発中止損53億円を計上するなど、痛みを伴う諸施策を敢行した結果、2003年3月期決算は196億円、2004年3月期決算は92億円の純損失のやむなきに至りました。

一方で、事業の競争優位性を確保すべく、開発・営業・マーケティング体制の改革を推進しました。開発においては、タイトルの成否に大きな影響を及ぼす対応機種を選定や、投入地域、時期、予算枠の設定を、従来のプロデューサー権限による決定からマネジメントによる承認・決定へと変更し、中長期的な開発計画を立てたタイトルポートフォリオ(60カ月マップ)を作成して管理しています。

さらに、海外現地法人の経営改革に取り組みました。今日では、ゲーム市場の約8割以上を海外が占めており、今後一層の成長を目指すには、海外市場でのシェアの拡大が急務となっています。そこでまず米国の現地法人において、マネジメント陣の刷新、マーケティングプランの緻密化、現地代理店を介した販売から当社現地法人による直販への切り替えを推進しました。

これらの結果、「赤字タイトルの大幅削減」「海外市場での販売拡大」「每期ミリオンタイトル3本創出」といった十分な成功を収め、好調な業績を残すことに成功しています。今後は米国市場での改革の成果を踏まえ、欧州やアジアでも現地法人の経営改革を進め、収益力のさらなる向上を目指します。

**Q.2** 当期の業績のポイントを教えてください。

**A.** 売上高10.6%増、営業利益11.4%増と過去最高の売上高で3期連続の増収増益を達成できたのは、構造改革の成果が一層顕在化したからだと考えています。

1. 市場環境

2008年の家庭用ゲームソフト市場は、269億ドル(前年比11.2%増)と海外を中心に3年連続の成長を遂げています。

これは、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3年を経過し、普及が拡大していること、②各ゲームソフトメーカーから有力なソフトが多数発売されたこと、③南欧、東欧、豪州地域などのゲーム新興市場が順調に成長していること、④WiiやニンテンドーDSがライトユーザー層を開拓するとともに、プレイステーション3(以下PS3)やXbox 360のコアユーザー層が増加し、ゲーム人口が拡大したことなど、「ハード」「ソフト」「ユーザー」の増加が市場を拡大しているからです。

## 営業利益

(百万円)



## 2. これまでの取り組み

当社はこのようなゲーム市場の拡大を見据えて、2002年から推進してきた構造改革(詳細はQ.1参照)で大きな成果を収め、順調に成長してきました。

次世代機向けソフトの開発費高騰への懸念については、特定のプラットフォームに照準を合わせる戦略から、採算性の高いマルチプラットフォーム戦略への転換と、それを可能にする独自のゲームソフト開発統合環境「MTフレームワーク」を生み出したことで、開発の効率化とコストの節減を実現しました。また海外での販売を直販体制に切り替えるなど販売網を強化しました。

これにより「妥当な開発費」で「高いクオリティの商品」を「グローバルな販売網」で展開する仕組みを構築し、大きな成功を収めることができました。

## 3. 当期の営業概況および業績

当期は、コンシューマ用ゲームソフト事業において、期末に満を持して投入した主カタイトル『バイオハザード5』が初回出荷で全世界400万本を超える大ヒットを放ったほか、『ストリートファイターIV』も200万本を突破するなど、海外で人気の高い両タイトルがブランドの強みを発揮しました。これに加えて、前期末に発売した『モンスターハンターポータブル 2nd G』も、当期に新規ユーザー開拓のための廉価版を発売して続伸するなど市場を席巻しました。

アミューズメント施設市場は、家庭用ゲームとの垣根が低くなったことや、けん引機種不足などによって低迷状態が続きました。

また、当社の人気ソフトを題材にしたハリウッド映画『ストリートファイター ザ・レジェンド・オブ・チュンリー』が全世界で上映されるとともに、宝塚歌劇団とのコラボレーションである『逆転裁判―蘇る真実―』が上演されるなど、ゲームソフトとの相乗効果を創出するため、多面的なコンテンツビジネスに取り組みました。

さらに、成長余力が大きい海外市場での展開を加速させるため、英国子会社を通じてフランスに欧州3番目の拠点となる現地法人「カプコン・エンタテインメント・フランスSAS」を設立したほか、市場環境の変化に対応するべく、不採算であった携帯電話用充電器の販売事業からの撤退や事業領域の拡大に向けた投資を断行するなど、経営資源の選択と集中を図りました。

なお、2009年3月に満期を迎えました第5回無担保転換社債の残額(149億93百万円)を全額償還しました。

この結果、売上高は円高の影響を受けながらも918億78百万円(前期比10.6%増)と過去最高となりました。利益面につきましては、営業利益146億18百万円(前期比11.4%増)、経常利益138億8百万円(前期比12.6%増)、当期純利益80億63百万円(前期比3.3%増)となるなど、世界的な不況にもかかわらず、3期連続の増収増益となりました(詳細はP25「事業の概況と今後の見通し」参照)。

## Q.3 景気回復の兆しは見えていませんが、次期も好業績を維持できるとお考えですか？

### A. 海外市場でのシェア拡大と新規事業の創出により4期連続の増収増益で、過去最高の売上高および営業利益を目指します。

## 1. 市場見通し

家庭用ゲーム市場は景気動向に左右されにくいものの、消費減退が長引けば、不況の波が押し寄せてくると懸念されます。しかしながら、欧米を中心とした海外市場においては、ユーザー数の増加により新型ゲーム機の一層の普及が見込まれることから、2009年のゲームソフト市場は276億ドル(前年比2.6%増)と引き続き拡大していくものと予想されます(詳細はP25「事業の概況と今後の見通し」参照)。

## 2. 次期の戦略

当社は中長期的な視点に立ったタイトルポートフォリオ(60カ月マップ)をもとに開発部門の拡充を図り、

## 2010年3月期業績見通し

	2009 (百万円)	2010 計画 (百万円)	対前期比 (%)
売上高	91,878	95,000	3.4
営業利益	14,618	15,500	6.0
当期純利益	8,063	8,500	5.4

(3月31日に終了した各事業年度)

独創的で魅力のあるオリジナルタイトルの開発やシリーズ作品の強化、新ジャンルの開拓に努めます。

また、当社の強みである「グローバルに通用する多数のミリオンタイトルや人気キャラクター」を活用して市場規模に応じた売上高構成比(米5:欧3:日2)を実現するには、欧米でのシェア拡大が重要課題です。そこで、開発・販売・マーケティングの3部門が三位一体となって、現地のユーザーニーズに即応したソフト開発・投入を実践し、顧客満足度の向上を図ります。また、市場動向に応じたプロモーション活動や映画、テレビなどとのタイアップによるメディアミックス展開を通じて、商品の付加価値とともに当社の知名度や企業イメージを高めていきます(詳細はP17「成長戦略」参照)。

### 3. 業績予想

次期の業績につきましては、家庭用ゲームソフト市場に向けて多数の人気タイトルを投入するとともに、パチンコ&パチスロ市場において自社筐体ビジネスに注力することにより、売上高950億円(前期比3.4%増)、営業利益155億円(前期比6.0%増)と4期連続の増収増益で、過去最高の売上高および営業利益を見込んでいます。

## 中長期の目標

### 中長期の経営目標

- ・ 毎期売上高 **10%** 成長
- ・ 営業利益率 **15%**



## Q.4 目指すべき企業像と中長期的な経営目標を教えてください。

### A. 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、「毎期売上高10%成長」「営業利益率15%」を達成し、各市場でのシェア5%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」をクリエイトし、多くの人に「感動」を与えることです。

これを実現するために、当社は世界有数の研究開発力を基礎として、グローバルで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、そのコンテンツをエンターテインメント産業へ多面展開し、さらに多くのユーザーに遊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. 中長期的な経営目標

当社は、上記1を目指すための中長期的な経営目標数値として、「毎期売上高10%成長」および「営業利益率15%」を設定しています。

当期までの進捗は順調であり、構造改革の一環としてこれまで取り組んできた「徹底したコスト・スケジュール管理」および「中長期を見据えた開発・販売戦略」が奏功したものと考えています(詳細はQ.1参照)。

#### 3. 中長期の戦略

今後も成長を継続させるには、規模も成長余力も大きい海外市場で販売数量を増加することが必要だと考えています。そのためには、一層の開発力の強化とラインナップの増加に加え、海外販売体制の充実が重要です。米国での販売網はここ数年で随分強化しましたが、3大市場の一つである欧州もこれに追従せねばなりません。当期においては、欧州で、英国、ドイツに続く3番目の拠点となるフランスに現地法人を設立しました。

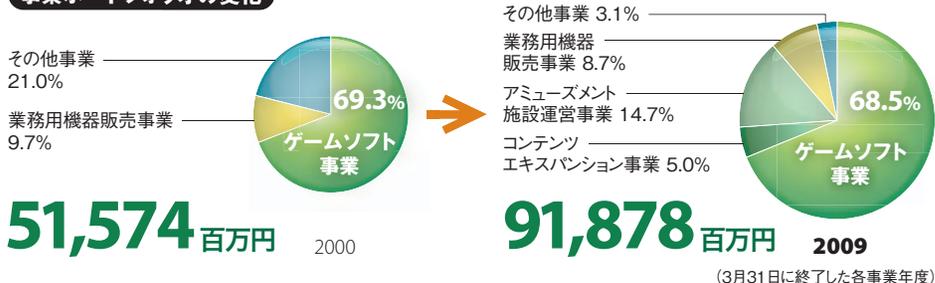
これら3カ国は欧州市場の約60%を占めており、直販体制への切り替えを強力に推進することで、次期以降に、とりわけ欧州地域の収益に貢献するものと見込んでいます。

また、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」戦略も極めて重要です。当誌表紙折込ページに『モンスターハンター』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、一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、コンシューマ用(家庭用)ゲームソフト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。

また、Q.3でも述べましたが、これらの戦略を確実なものとするためには、各事業を束ねる強固な経営基盤が必要です。これまでの成果に安穏とすることなく、さらに徹底した経営と執行の分離、人事組織の見直しを進めるとともに、グローバルに情報・データを把握するためのシステム導入など、さらなる経営改革を推し進めていきます。これらを通じて、中長期的な経営目標数値の達成を目指します。

#### 事業ポートフォリオの変化



## M&Aの考え方

### Q.5 世界各地でゲームソフトメーカーによる同業他社の買収が繰り広げられていますが、カプコンはどのようにお考えですか？

#### A. コンテンツ創出と技術・ノウハウの取得のための買収・提携を友好的な手法で積極展開していきます。

##### 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、家庭用ゲームソフト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販売拡大が必須です。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一つであり、当社は「グローバルで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・提携は積極的に展開しています。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. 当期の買収・提携の狙いと効果

当期は、ゲーム開発で提携してきた株式会社ケーター※を完全子会社化し、国内開発ラインの増強を図るとともに、海外ではMonumental Games社などの現地開発会社と提携したタイトル開発を推進しました。

加えて、パチスロ機向け関連機器の開発・製造で連携を深めてきた株式会社エンターライズの発行済株式総数の90%を取得し、新たに子会社としました。同社のパチスロ機でのメイン基板(出玉制御プログラム)の開発力と当社のサブ基板(液晶部映像演出プログラム)の開発力を一体化させることで収益を最大化し、「ワンコンテンツ・マルチユース」戦略を加速させてまいります。

次期には、両社の強みを活かして製品化したタイトル3機種の発売を予定しており、早くも買収効果が現れると見込んでおります。

※ケーターの子会社化の発表は前期でしたが、子会社化は当期となります。

## 資本政策

## 開発投資額

(百万円)

166億円

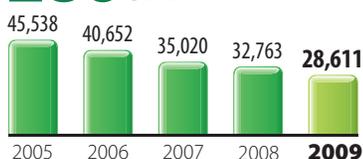


(3月31日に終了した各事業年度)

## 現金・預金・有価証券

(百万円)

286億円



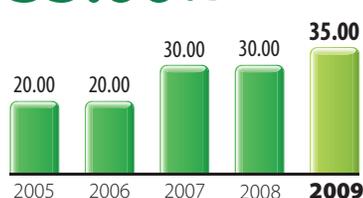
(3月31日に終了した各事業年度)

## 株主への還元

## 一株当たり配当額

(円)

35.00円



(3月31日に終了した各事業年度)

## 配当性向

(%)

26.7%



(3月31日に終了した各事業年度)

## Q.6 世界的にエクイティファイナンスが縮小していますが、カプコンの資金調達手法についてご説明ください。

### A. 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が主軸です。

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。とりわけ収穫期を迎えて市場拡大が続く家庭用ゲームソフト事業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、パチンコ&パチスロ事業や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、一定の投資が必要です。

また、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く、ある程度の現預金を保有しておく必要があります。さらに、世界的に資金調達が難しくなっている状況下、売掛金などの回収リスクも考慮しておくことが重要です。

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286億円とコミットメントライン100億円で補完し、適正レンジで維持しています。これからも当社は、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。

## Q.7 配当金の引き上げは実施しないのですか？

### A. 事業投資を優先しつつ安定した配当を継続します。

#### 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. 当期の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

Q.6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、まず将来の事業投資のための原資に優先したいと考えています。

したがって当社の株主還元といたしましては、投資による成長などにより企業価値を高めつつ、安定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について

当期の配当につきましては、当社が創業25周年を迎えるにあたって、長年にわたる株主の皆様のご支援に感謝の意を表すため、普通配当30円に創業25周年の記念配当5円を加えて、合計35円としました。その結果、配当性向は26.7%となりました。

なお、次期の配当は年間35円と普通配当を5円増やしています。これは、当社の成長戦略が実を結び、利益を安定的に増やすことができているためです。今後も投資の原資は確保しつつも、利益成長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、何卒よろしくご願ひ申し上げます。

# 海外市場でのコアビジネスの成長を原動力に 収益機会をさらに拡大します。

当社は、当期においても順調な成長を果たし3期連続の増収増益を達成いたしました。  
この数年間の業績の回復やリセッションにも影響を受けない力強い成長の原動力となったのは、  
コアビジネスであるコンシューマ用ゲームソフト事業を中心とした成長戦略が奏功したためです。  
私からは、COOとして中期経営目標を達成するための事業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**



### 3つの戦略で持続的な成長へ

2008年の全世界のゲームソフト市場は、PS3やXbox 360、Wiiなどの新型ゲーム機の普及によって269億ドルとなり、対前年比11.2%の成長を遂げました。2009年に入ってからも、これらのゲーム機が引き続き新たなユーザー層を開拓し、ゲームソフト市場は276億ドルに成長すると見込まれています。

不況による影響が限定的であることは先述しましたが、仮に不況が長引きゲームソフト市場に影響を与えたとしても、当社は今後も変わらず持続的に成長できるものと考えています。その根拠は、これまでの構造改革（詳細はP12「CEOインタビュー」Q1参照）により、成長のドライバーとなるコンテンツ開発力が確かなものとなっているからです。

たとえば、当期は販売数200万本超ソフトを3タイトル送り出すとともに、当社コンテンツのハリウッド映画化や舞台化が相次ぐなど、数多くの実績がそれを証明しています。さらに次期も、同じく3つのダブルミリオンタイトルの販売を見込んでいます。

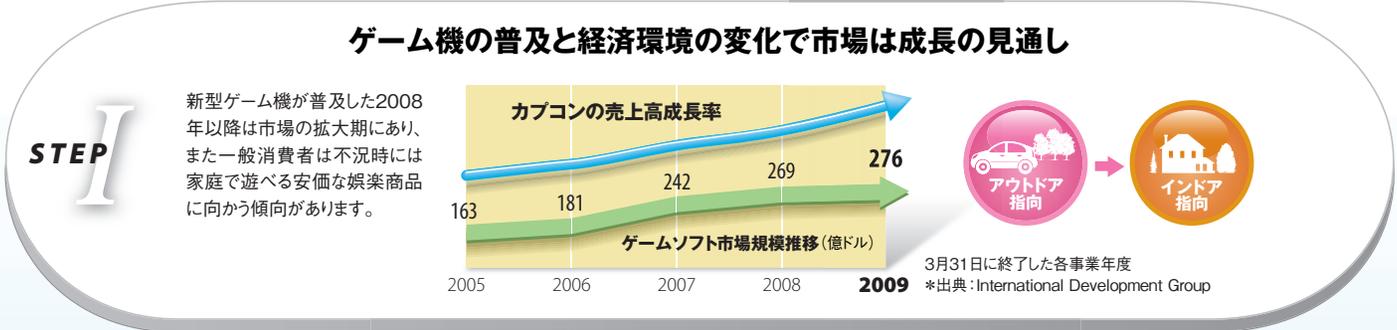
今後、当社が中期経営目標である安定した成長（毎期売上10%成長、営業利益率15%以上）を実現するための鍵となるのは、次の3つの戦略であると考えています。

1つめは、オリジナルコンテンツやヒット作品を生み出すための「開発力の強化」です。開発費の高騰や消費者嗜好の多様化といった課題を克服するためには、クリエイティブな開発においても「個」から「組織」への体制に見直す必要があります。

2つめは、収益を最大化するための「ワンコンテンツ・マルチユース」戦略の推進です。魅力的なゲームコンテンツは、ゲームのみならず、様々なメディアを通じて多くのファンを獲得し、新たな収益機会を生み出します。

3つめは、成長著しい「海外市場への展開」です。海外市場は日本市場の約7倍で、かつ毎年10%以上拡大している有望マーケットです。したがって、今後のゲームソフトメーカーの優勝劣敗は、海外市場を攻略できるか否かで決まると言えます。

それでは、この3つの成長戦略をそれぞれ具体的にご説明します。



#### 2008年 確かな開発力で3つのヒットタイトルを生み出す

構造改革による開発力の強化により、多くのヒットタイトルを生み出せる体制になりつつあります。次期も、3つの成長戦略により、数多くのミリオンタイトルの販売を見込んでいます。

**STEP II**

『モンスターハンターポータブル 2nd G』

『バイオハザード5』

『ストリートファイターIV』

### カプコンの成長戦略

**STEP III**

**1** 開発力の強化  
⇒ P.19-20

卓越したオリジナルコンテンツを創出

**2** ワンコンテンツ・マルチユースの推進  
⇒ P.21-22

強いタイトルブランドを「マルチユース」する

**3** 海外市場への展開  
⇒ P.23-24

欧米で— アジアで— シェア拡大を図る

## 柔軟な人員編成による開発体制の構築

ゲームソフトメーカーの競争優位性の一つに、保有するコンテンツの価値があります。それは、「高いクオリティであること」「オリジナリティにあふれていること」「開発コストが妥当であること」にかかっています。

ゲーム市場が海外を中心に成長を続けている環境下、これらの条件を満たすコンテンツを制作するには、これまでのように日本のクリエイター個人の資質のみに依存することには限界があり、彼らの資質をバックアップする組織的な体制の構築が不可欠となってきました。

このような課題に対応するため、当社は2002年に構造改革（詳細はP12「CEOインタビュー」Q1参照）に着手し、開発組織体制と開発プロセスの抜本的な見直しを進めてきました。

当社では、2002年以前、開発部門においては社内カンパニー制度を採用し、収益採算管理および社内競争意識の向上を図ってまいりました。しかしながら、2000年以降、高性能な次世代機が登場し、開発工程が複雑化・大規模化すると、縦割り組織である社内カンパニーの弊害が顕在化してきました。各部門間での技術・ノウハウの非共有や人材が異動しないことによる人員稼働率の低下などを原因に、開発スケジュールの遅れや1タイトル当たりの開発コストの上昇が起こってきたのです。

そこで、開発組織体制の改革として、①カンパニーごとに全職種を配置する縦割り組織から、職種別の部署を新設し、タイトルごとに必要な人員を集める横断の組織体制へと変更、②タイトルのラインナップや人員の編成を行う編成室を設置し、編成機能と制作機能を分離しました。この結果、新組織では開発チームを部署横断的に編成するようになり、開発の進行

状況に応じて人員を柔軟に投入することができるようになりました。加えて、マルチプラットフォーム展開を可能にする開発統合環境「MTフレームワーク」を全社共通で利用することで、ノウハウの共有が進み、人員稼働率が改善され、さらに開発スケジュールも順守できるようになりました。

また、複数のタイトルの中長期的な開発スケジュールをまとめた60カ月マップを編成室で作成するようになりました。これに基づいて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、コンシューマ用ゲームソフト事業の安定成長に寄与しています。

次に、開発プロセスの改革としては、試作開発と本開発に区別した「2段階承認制度」を導入しました。これまでプロデューサーが決めていた対応ハードの選定や、投入時期、予算枠を、経営陣やマーケティング、販売、品質管理部門も交えた「開発承認検討会議」での決定事項としました。試作開発段階でタイトルの品質や収益の見通しをチェックすることで、多くの人員を投入する本開発の成功率を上げ、赤字作品を未然に阻止することが可能となりました。

## マルチプラットフォーム開発の推進

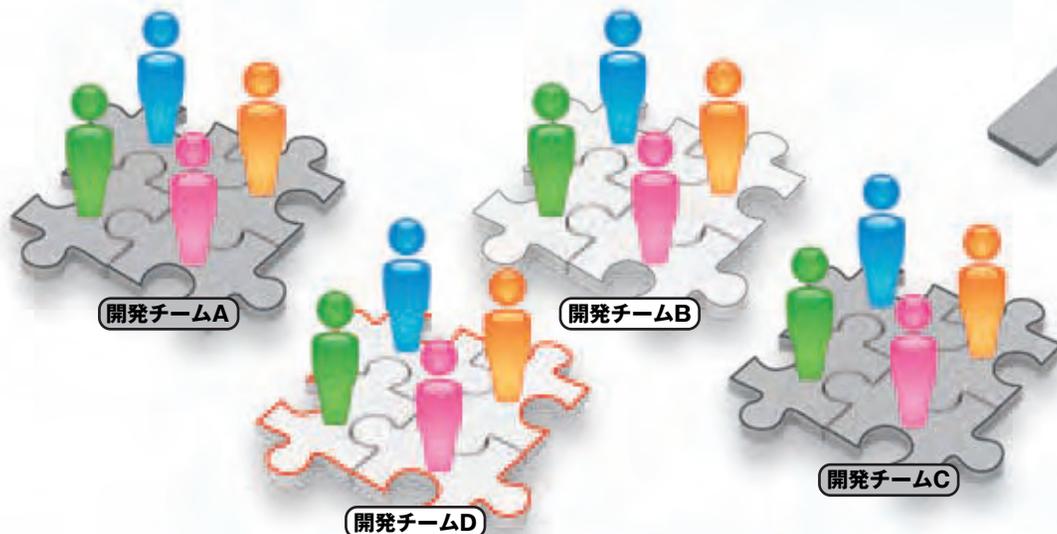
当社では、1つのコンテンツを複数のゲーム機に投入するマルチプラットフォーム展開を基本方針としています。そのメリットは、大きく分けると「開発コストの効率化」と「販売本数の最大化」の2つがあります。

ゲーム機は、新型機が発売されるたびに、グラフィックの緻密化やオンライン機能の付加など高性能・多機能となり、それに比例してゲームソフト開発も大規模化・長期化し、開発コストが増大します。加えて、様々なゲーム機が覇を争い、日米欧で各ゲーム機の普及率が異なる状況において、ゲーム

### Before

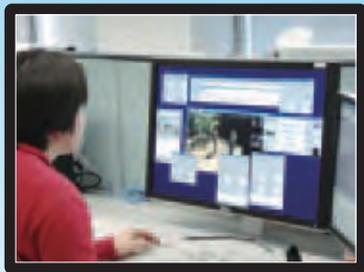
改革前の「個」を重視した開発体制

社内カンパニー制度により、各開発チームは独立して開発。チーム間の異動がなく、人員稼働が非効率であった。



### 開発力の強化

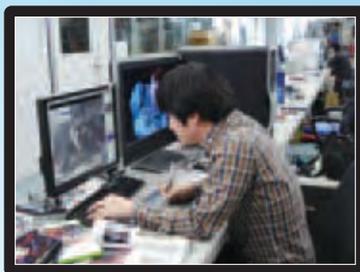
# 1 卓越したオリジナルコンテンツを創出



## After

### 改革後の「組織」を重視した開発体制

プロデューサーが属する編成室、プランナーが属する企画制作室のように職種ごとの部署を新設。部署ごとに開発スタッフを管理することで、各開発チームの進行状況に応じてチーム間の人員補充を柔軟に行えるようになった。



ソフトメーカーが一定の市場シェアを確保するには、一つのタイトルを複数機種向けに同時に開発し、ゲーム機の普及動向による販売影響を抑え、販売本数を最大化することが必須です。

当社は、マルチプラットフォーム展開を推進すべく、2004年9月に次世代ゲーム機のXbox 360、PS3、そしてPC向けのゲーム開発を共通化する開発統合環境「MTフレームワーク」の研究開発に着手しました。これまでのゲーム開発は、各ゲーム機（プラットフォーム）別、タイトル別にプログラム・ツールを作成していたため、特定の機種に合わせて開発したソフトを別の機種に対応させるには追加の開発コストがかかりました。しかし「MTフレームワーク」は開発工程の約80%を共通化できるため、複数の機種に対応させる費用を大幅に削減でき、それに要する期間も従来の3分の1に短縮するなど、開発が効率化されます。

当社の主力タイトルについては、既に「MTフレームワーク」によるマルチプラットフォーム対応が完了しており、これまでに『デビル メイ クライ 4』や『バイオハザード5』などを複数機種向けに投入し、それぞれ240万本、440万本を販売しています。特定の機種向けに開発したこれらの前作の販売本数が130万本、160万本であったことを勘案すると、収益が格段に向上したことになります。次期は『ロスト プラネット 2』を同じく複数機種向けに投入し、前作を大きく上回る販売本数を見込んでいます。

また、「MTフレームワーク」はゲームフレームワークという概念を同業他社に先駆けていち早く具現化したことが評価され、権威あるゲーム開発技術賞

「CEDEC AWARDS」のプログラミング・開発環境部門において最優秀賞を受賞しており、当社の強みである「ゲーム技術力」を証明しました。

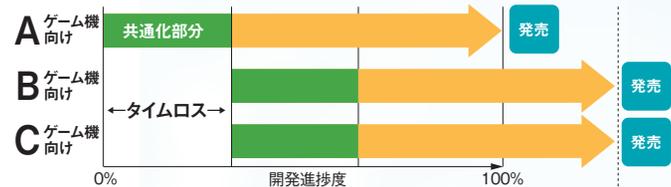
### MTフレームワークを使った効率的な開発



MTフレームワークは、Xbox 360、PS3、PCの各プラットフォームに対応したソフトを同時開発できるツール。開発の約80%が共通化できるので、開発期間とコストを大幅に削減できる。

©2009 Microsoft Corporation. All rights reserved.  
©2006 Sony Computer Entertainment Inc. All rights reserved.  
Design and specifications are subject to change without notice.

### 旧来の移植モデル



### MTフレームワークを用いたタイトル移植モデル





ワンコンテンツ・マルチユースの推進

# 強いタイトルブランドを「マルチユース」する

**幅** 広いユーザーに支持される  
人気タイトルを多数保有

当社は創業25年の歴史の中で、数多くのヒットタイトルを生み出してきました。当社の強みである「新規オリジナルコンテンツを創出する世界有数の開発力」を存分に発揮し、対戦格闘ジャンルの草分けとなった『ストリートファイターII』やサバイバルホラー『バイオハザード』など業界の先駆けとなるタイトルを世に送り出してきました。このように世界中で支持されるブランドを創出する開発力の源泉として、当社の企業理念があります。当社の目指す企業像である「感性開発企業」(詳細はP1「企業理念」参照)とは、多くの人々に感動や驚きを与え、感性を揺り動かすソフトを開発する企業であり、その実践が数々のヒットタイトルを生み出しています。

当期は、国内で『モンスターハンターポータブル 2nd G』<sup>※</sup>が「モンハン現象」と呼ばれるほどの社会現象を引き起こすとともに、『ストリートファイターIV』が第1作から20年以上経過した現在も熱狂的な支持を獲得し、いずれもダブルミリオンセールスとなりました。加えて、『バイオハザード5』は当社の看板タイトルとして、シリーズトップクラスの440万本以上を出荷するなど、期中で3本のミリオンタイトルを輩出し、広範な顧客層を国内外で獲得することができました。

<sup>※</sup>発売は2008年3月

## さまざまなメディアに展開し、ユーザー層を拡大

「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ブ性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家庭用ゲームソフト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、この戦略によって家庭用ゲームソフト事業の成功を、それ以外の事業の成功に繋げています。たとえば映像事業では当期、当社のゲームを原作としたハリウッド映画『ストリートファイター ザ・レジェンド・オブ・チュンリー』が全世界で公開されるとともに、フルCG長編作品『バイオハザード ディジェネレーション』も国内で公開され、製品（DVD、ブルーレイ、

UMD）版が好評を博しました。いずれも、シリーズファンだけではなく、非ゲームユーザーにも認知度を高め、ブーム感を醸成してブランド価値を向上させています。その結果、当期に発売した家庭用ゲーム『ストリートファイターIV』と『バイオハザード5』が2本ともダブルミリオンヒットを記録しました。

次期はさらに、5周年を迎えた『モンスターハンター』で多メディア展開を図ります。2009年8月に投入する家庭用ゲームソフト『モンスターハンター3（トライ）』に連動して、オーケストラコンサートの開催やトレーディングカード・単行本の発売、フィギュアなどのグッズ展開など、一大プロジェクトとして事業横断的に進めます。

このほか、『逆転裁判』に加え、昨今の戦国ブームの火付け役である『戦国BASARA』でもテレビアニメの放映や舞台化などの高いプロモーション効果を積極的に活用し、各シリーズタイトルのブランド価値をさらに拡大していきます（詳細は別冊『最新開発レポート 2009』P5参照）。

**『バイオハザード』シリーズ**  
 主人公を操作しつつ、ゾンビなどから逃れるために武器やアイテムを駆使し脱出を試みるという“恐怖”をゲームで見事に再現し、世界中で人気を博しています。



家庭用ゲーム  
 映像作品  
 キャラクターグッズ  
 攻略本  
 モバイルゲーム  
 パチスロ機

©2008 カプコン/バイオハザードCG製作委員会  
 ©YAMASA Co., Ltd. All Rights Reserved.

**『戦国BASARA』シリーズ**  
 ユニークで斬新な世界観を創造した戦国アクションゲーム。ゲームソフトだけでなく各種関連イベントやグッズなどへの展開、テレビアニメなど、様々なメディアで相乗効果を生み出している作品です。



業務用ビデオゲーム  
 コミック  
 テレビアニメ  
 家庭用ゲーム  
 ユーザーイベント  
 キャラクターグッズ

©CAPCOM/TEAM BASARA  
 ©YAK HAIBARA ©CAPCOM CO., LTD. 2006 ALL RIGHTS RESERVED

## 欧米での現地開発体制と直販ルートの構築

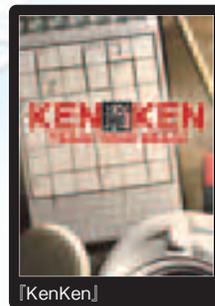
当社が今後開拓すべきユーザー層は大きく3つに分類されます。それは、①家庭用ゲーム市場の欧米コアユーザー、②モバイルコンテンツ市場の欧米ライトユーザー、③PCオンライン市場のアジアユーザーです。各市場での収益の拡大と相乗効果によるブランド力の強化を図り、それぞれの市場でシェア5%の獲得を目指します。

まず、家庭用ゲームソフト市場は、海外でのユーザー層の拡大やゲーム新興国の勃興によって、グローバルでは着実な成長を続けています。そのため、地域別の市場構成比は「日：米：欧=2：5：3」と、規模に加え成長率も海外が大きく国内を上回っています。日本のゲームソフトメーカーとしては、少子化などの影響で伸び悩んでいる国内市場よりも、海外市場で売上を拡大することが重要課題となっています。

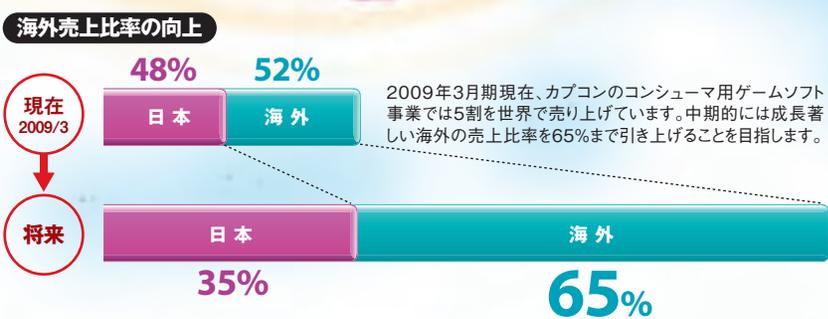
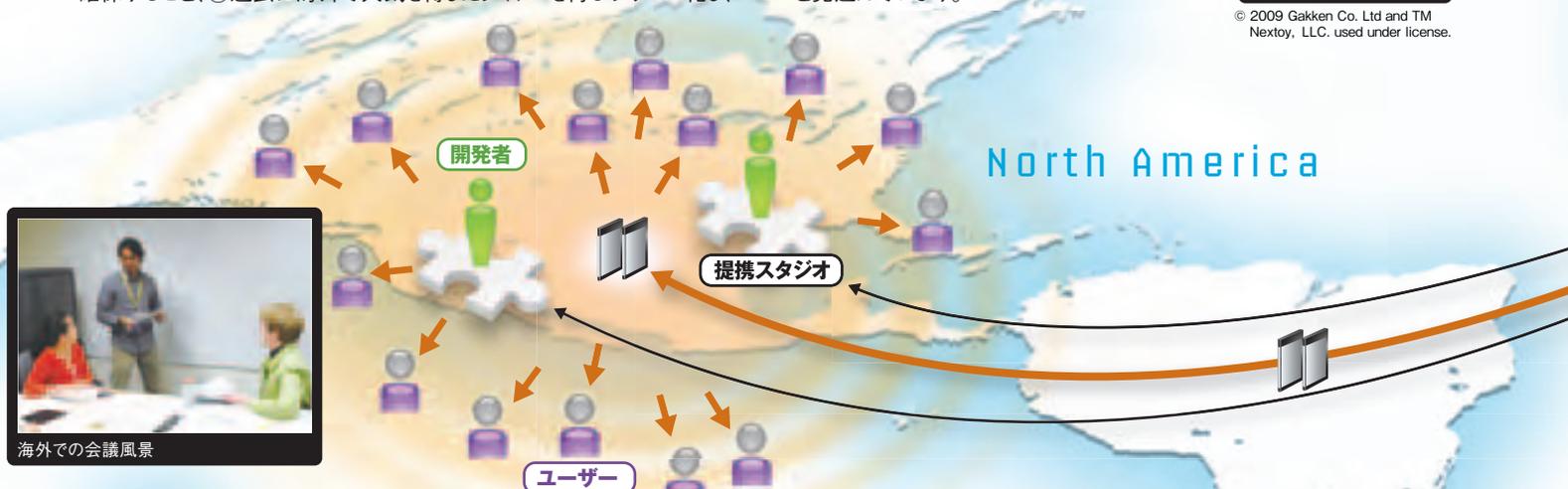
当社は、5年前から海外に焦点をあてた開発戦略と販売戦略を順次実施し、軌道に乗せたことで、当期までに海外売上比率を52%まで高め、国内同業他社に先んじた事業戦略が奏功しています。開発戦略としては、①世界で通用する人気タイトルの続編を定期投入して安定収益を確保すること、②過去に海外で人気を博したタイトルを再びシリーズ化し、

新旧ユーザーを獲得すること、③海外開発会社と提携し、海外顧客の嗜好に合致した新作タイトルを開発すること、を推進しています。とりわけ現地の有力な開発会社と協業することで、より海外向けタイトルを増やすことが可能となります。最近では『Moto GP 08』や『バイオニック コマンドー』などが海外提携タイトルとして一定の成果を収め業績に貢献しています。

また、販売体制では、北米・欧州において直販システムの導入を推進しています。まず北米は2006年に現地代理店を介した販売体制から、当社現地法人による直販体制に切り替え、現在までに直販比率を7割強まで高め、効率的な営業・在庫管理と市場情報の収集を可能にしました。一方、欧州では、各国により商慣習が異なるため、市場規模が比較的大きく、かつ大手小売店の構成比率が高い国から順次直販化を進めています。当期はフランスに現地法人を設立したことで、欧州市場の60%を占める英国・ドイツ・フランスに販売拠点を構築しました。なかでもフランスは、他市場よりも日本のコンテンツの人気が高いため、次期以降、直販の成果が如実に現れると見込んでいます。



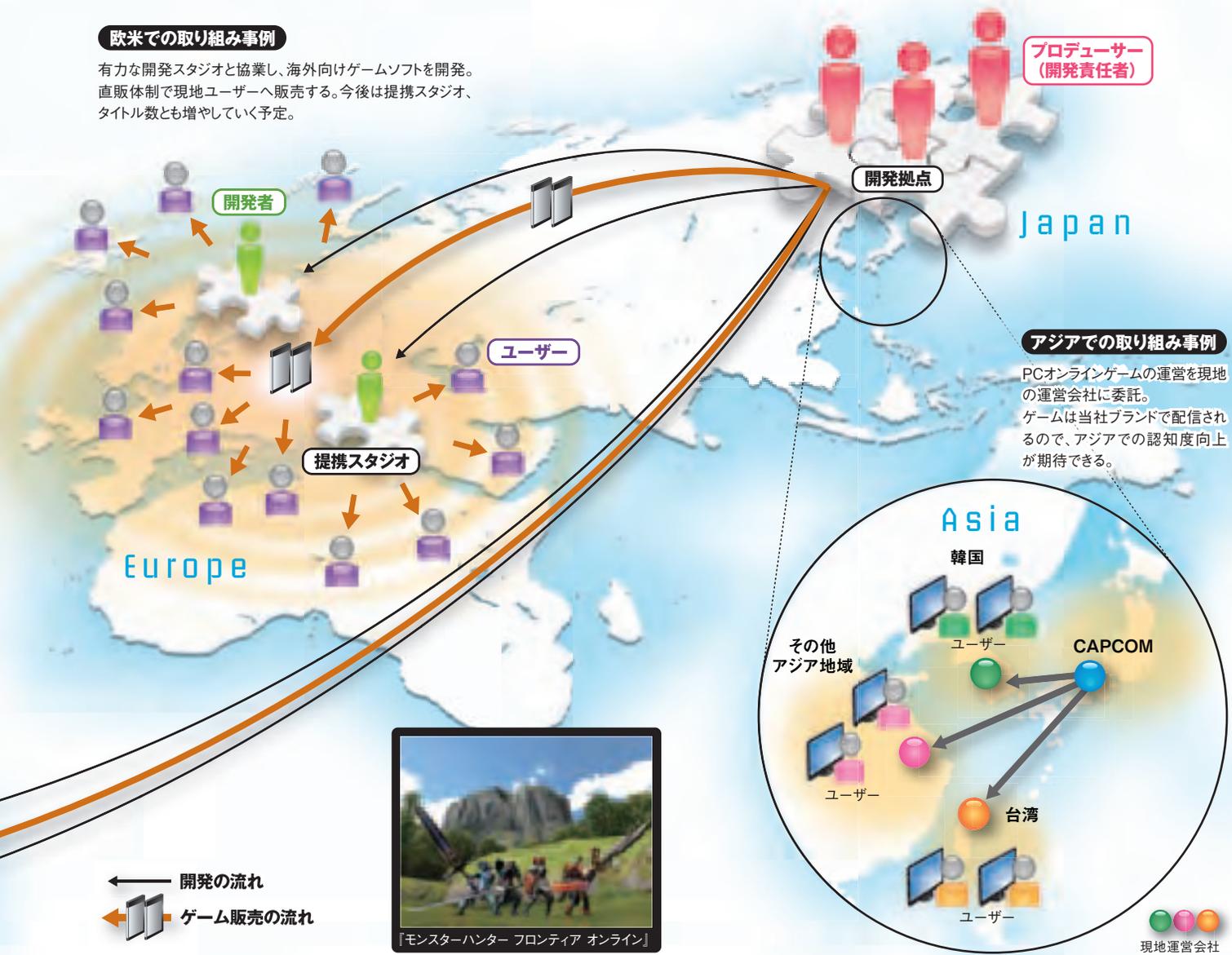
「KenKen」  
© 2009 Gakken Co. Ltd and TM Nextoy, LLC. used under license.



海外市場への展開  
**欧米で——アジアで——**  
**シェア拡大を図る**

**欧米での取り組み事例**

有力な開発スタジオと協業し、海外向けゲームソフトを開発。直販体制で現地ユーザーへ販売する。今後は提携スタジオ、タイトル数とも増やしていく予定。



**アジアでの取り組み事例**

PCオンラインゲームの運営を現地の運営会社に委託。ゲームは当社ブランドで配信されるので、アジアでの認知度向上が期待できる。

**モバイル事業の拡張でライトユーザーを獲得**

モバイルコンテンツ市場は、iPhoneなどのスマートフォンの台頭や幅広い顧客層の利用によって、前年比23.0%増の54億ドルと北米市場を中心に着実に成長しています。また、モバイルコンテンツは、ライトユーザーが家庭用ゲームに入っていくきっかけにもなることから、家庭用ゲームのユーザーを増やすためにも重要性が増しています。

当社は2006年にカナダのモバイルコンテンツ開発会社を買収し、同社のライトユーザー向けコンテンツを獲得するとともに、自社の人気コンテンツも多数投入することで、幅広いユーザーを開拓しました。この結果、北米市場のシェアは、2006年の62位から、2008年は5位と大きく飛躍し、メーカーとしてのプレゼンスを確立しています。現在は、この北米の成功を踏まえ、欧州でも共通のコンテンツ配信をスタートしており、次期のシェア拡大を図っています。

なお、詳細な市場推移や事業戦略は「事業の概況と今後の見通し」28ページをご参照ください。

**アジア地域での新たな展開**

PCオンライン市場は、アジア地域を中心に成長しています。家庭用ゲームソフトはアジアでも人気を博していますが、海賊版が横行して事業展開が難しいことから、個人認証を基礎としたPCオンラインベースでの課金・販売モデルが主流となっています。当社の家庭用ゲームコンテンツは、当該地域においても大変な人気を誇っているため、既存の人気シリーズをオンラインゲーム向けに展開することで、家庭用ゲームでは獲得しにくいアジアのユーザーを開拓することができます。また、課金やサーバーの運営などは、カントリーリスクの観点からノウハウのある現地運営会社に委託しています。

現在、1,000万本以上のセールスを誇る『モンスターハンター』シリーズのPCオンライン作品『モンスターハンター フロンティア オンライン』を日本と韓国で配信し、一定の成功を収めています。今後は台湾でも展開し、当社コンテンツの認知度をさらに高めることで、アジア市場での橋頭堡を築きます。



## コンシューマ用ゲームソフト事業

家庭用ゲームソフトを開発・販売しています。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。

売上高

(百万円)



営業利益率

(%)

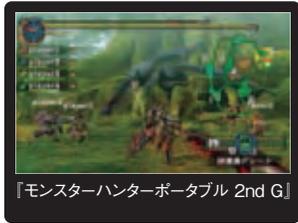


### 市場の動向

**景気低迷下でも、3年連続拡大。ゲーム人口の増加や新興市場の成長で、2010年まで伸長する見込み。**

2008年のゲームソフト市場は269億ドル(前年比11.2%増)と、2000年からの年間平均成長率は16.5%、市場規模は3.4倍となりました。世界的な景気低迷の影響で市場の減速が懸念されましたが、ゲーム業界は景気に耐性がある(詳細はP9「株主の皆様へ」参照)うえ、①家庭用ゲーム機は5~6年のサイクルで新型機が登場し、サイクル後半には普及台数が累積してソフトの販売本数が増加する、②サイクルごとに高性能・多機能ゲーム機から手軽に遊べるものまで様々な機種が出揃うため、幅広いユーザー層を引き付けゲーム人口が増加している、などにより3年連続の拡大となりました。





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、年々海外比率が高まっています。2008年は、北米126億ドル(前年比26.0%増)、欧州110億ドル(前年比11.1%増)、日本32億ドル(前年比25.6%減)と、海外市場が約90%を占めています(図表1参照)。

今後の見通しとしましては、2009年も市場は拡大し、276億ドル(前年比2.6%増)まで成長すると見込んでいます。図表1ではピークは2009年ですが、当社では2010年まで伸長すると予想しています。理由としては、①Wiiによる新しい遊びの提供が世界的に女性・中高年層など新たなユーザー層を獲得している、②イタリアやオーストラリアなどゲーム新興国の市場が拡大している、③各ゲーム機の値下げが低所得者層の需要を喚起する、④ニンテンドーDSiやプレイステーション・ポータブルgoなど携帯型ゲーム機の新モデルが投入されることで携帯市場が反転する、などが挙げられます。

ゲームソフトメーカーにとって、市場が拡大するこの1~2年間は業績向上の好機ですが、一方で、多様化するユーザー層やゲーム機、拡大する海外市場への対応など、難しいかじ取りを迫られています。

### 当期の概況

**大型タイトルの爆発的ヒットで海外での販売拡大に弾み。前期比約1割増のソフトを出荷し41.2%増の大幅増益。**

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2参照)。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の3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や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(詳細はP17「成長戦略」参照)。

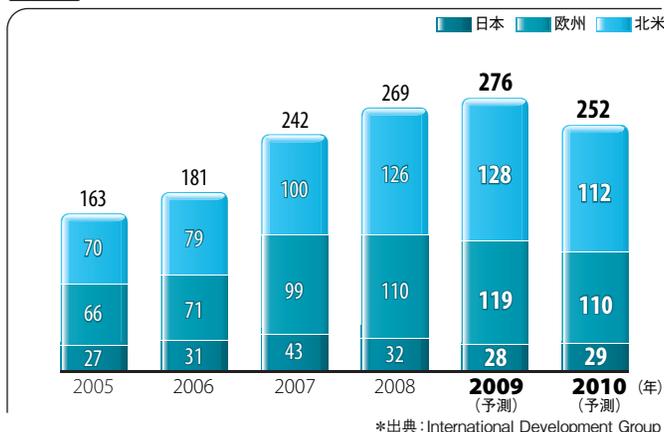
当期は、期末に投入した大型タイトル『バイオハザード5』(PS3、Xbox 360用)が440万本を超える爆発的なヒットを放ったほか、一世を風靡したシリーズ最新作『ストリートファイターⅣ』(PS3、Xbox 360用)も根強いブランド力や堅調な欧米市場に支えられ250万本を販売するなど、「MTフレームワーク」を活用した両タイトルの主導により海外での販売拡大に弾みがつきました。

また、前期末に発売したPSP向け『モンスターハンターポータブル 2nd G』も圧倒的な人気により快進撃を続け、廉価版と合わせて220万本(累計320万本)を出荷しました。さらに、シリーズ最新作の『グランド・セフト・オートⅣ』(PS3、Xbox 360用)が安定したファン層により販売本数30万本と健闘するとともに、ニンテンドーDS向け『流星のロックマン3』も20万本と底堅い売れ行きを示しました。

当社の各市場でのマーケットシェアは、日本7.3%(前年比0.3%増)、北米0.93%(前年比0.5%減)、欧州0.8%(前年比0.6%減)と海外シェア

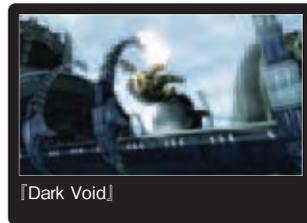
**図表1** ゲームソフト市場規模推移

(億ドル)



**図表2** 人気シリーズタイトル一覧(2009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56作	40,000
ロックマン	全124作	28,000
ストリートファイター	全62作	27,000
デビル メイ クライ	全11作	10,000
モンスターハンター	全11作	8,500
逆転裁判	全12作	3,200
ロスト プラネット	全7作	2,700
戦国BASARA	全10作	1,200



が減少しています(図表3参照)。これは、暦年の期間内に主要タイトルが発売されなかったためです。一方、会計年度期間でのシェアは北米2.0%(前年比0.1%増)、また欧州も同様に増加しており、海外での存在感は着実に向上しています。

この結果、当期は110タイトルを発売し、1,730万本(前期比10.9%増)のソフトを出荷しました。そして、売上高は628億92百万円(前期比21.7%増)、営業利益163億92百万円(前期比41.2%増)、営業利益率26.1%(前期比3.6ポイント上昇)となり、業績向上に貢献しました。

### 次期の展望

#### マルチプラットフォーム対応の拡充、海外タイトル開発の強化などで、北米・欧州市場での成長を重点的に推進。

当事業の中期経営目標としては、各市場の規模に対応するべく、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。この中期目標を達成するため、次期の事業展開としては、①マルチプラットフォーム対応の拡充、②海外向けタイトル開発の推進、③海外マーケティング・販売体制の強化、を主軸に進めてまいります(詳細はP17「成長戦略」参照)。

①に関しては、据え置き型市場で50%以上のシェアを占めるWii、

残りの約50%を占めるPS3とXbox 360のそれぞれに主要タイトルを投入していきます。Wii向けには、『モンスターハンター3(トライ)』や『バイオハザード/ダークサイド・クロニクルズ』などを投入し、計420万本(前期は170万本)の販売を計画しています。また、PS3およびXbox 360にも『ロスト プラネット 2』など大型タイトルを発売します。当社の主要タイトルはコアユーザー向けが多いことに加え、「MTフレームワーク」によりPS3、Xbox 360、PCに効率的に展開できるためです。

②に関しては、3つの戦略があります。『ロスト プラネット 2』や『モンスターハンター3(トライ)』のように、世界で通用する人気タイトルの続編を定期投入して安定収益を確保すること。『Marvel vs. Capcom 2』のように、過去に海外で人気を博したタイトルをシリーズ化し、新旧ユーザーを獲得すること。そして、『バイオニック コマンダー』や『Dark Void』のように、海外開発会社との提携により海外顧客の嗜好に合う新作タイトルを開発することです。

③に関しては、マーケティング人員を増やして緻密な販売戦略を構築するとともに、前期に開設したフランスの販売子会社を軌道に乗せて欧州での売上規模の拡大を目指していきます。また、各ハードメーカーと緊密に連携したプロモーションを推進し、1タイトル当たりの販売数量を増加させていきます。

以上の施策により、次期は79タイトルを発売し、1,900万本のソフトを出荷して、売上高656億円、営業利益167億円を見込んでいます。

図表3 各地域でのマーケットシェア(2008年)

会社名	販売金額(百万円)	シェア(%)
1. 任天堂	95,000	28.9
2. バンダイナムコゲームス	47,000	14.2
3. コナミ	29,000	8.7
<b>4. カプコン</b>	<b>24,000</b>	<b>7.3</b>
5. スクウェア・エニックス	20,000	6.1
6. セガ	15,000	4.6
7. ポケモン	15,000	4.6
8. ソニー	9,000	2.8
9. コーエー	9,000	2.7
10. レベルファイブ	6,000	1.7
その他	-	18.4
合計	-	100.0

\*出典：エンターブレイン

会社名	販売金額(千ドル)	シェア(%)
1. A社		
2. B社		
3. C社		
4. D社		
5. E社		
6. F社		
7. G社		
8. H社		
⋮	⋮	⋮
<b>18. カプコン</b>	<b>102,353</b>	<b>0.93</b>
合計		100.0

\*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

会社名	販売金額(千ドル)	シェア(%)
1. 任天堂	587,908	17.7
2. エレクトロニックアーツ	476,150	14.4
3. アクティビジョン	326,700	9.9
4. UBIソフト	294,080	8.9
5. セガ	234,558	7.1
6. テイクツー	233,832	7.1
7. THQ	164,527	5.0
8. マイクロソフト	133,678	4.0
⋮	⋮	⋮
<b>15. カプコン</b>	<b>27,237</b>	<b>0.8</b>
その他		25.1
合計		100.0

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



## コンテンツエキスパンション事業

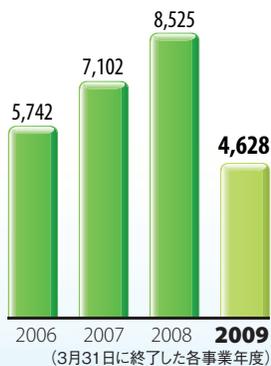
家庭用ゲームのコンテンツを活用する2つのビジネスを展開しています。

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、

モバイルコンテンツ事業では、携帯電話向けゲームコンテンツを開発・配信することで、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

(%)



### 市場の動向

パチンコ&パチスロ市場は前年比2.1%減と減少傾向が継続。モバイルコンテンツ市場は23%増と世界的に大きく拡大中。

コンテンツエキスパンション事業は、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&パチスロ事業およびモバイルコンテンツ事業で構成されています。

まずパチンコ&パチスロ市場につきましては、パチンコホールの売上を含めた2007年の市場規模は22.9兆円と、娯楽市場ではトップですが、1996年を境に減少傾向が続いています。特に2007年は前年から4.5兆円減少し、大きく落ち込みました。また、当社が事業展開するパチンコ&パチスロ遊技機販売市場につきましても、2007年は1兆3,316億円(前年比2.3%減)と軟調に推移しています(次ページ図表4参照)。





パチスロ機  
『biohazard』  
©YAMASA Co., Ltd.  
All Rights Reserved.



パチスロ機  
『ヴァンパイア』



パチスロ機  
『春麗にまかせチャイナ』



『逆転裁判 4』



『ロックマンX2』

主な要因は、2004年7月に施行された「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」(以下、風適法施行規則)の改正です。この改正でパチスロ機は従来よりも射幸性の規制が強化されたため、幅広いユーザー層を獲得すべく、少額でも長時間楽しめるようエンターテインメント性を重視する機器開発へと移行いたしました。しかしながら、市場ニーズに合致した機種が不足したことでユーザー数が減少し、苦戦を強いられました。

一方、パチンコ機は規則改正によって開発の自由度が増し、新規性のある製品開発が進んでユーザーを引き付ける新製品が登場したことで、堅調に推移しました。

今後の見通しとしては、パチンコ市場は安定した需要により順調に推移するものと思われます。一方、厳しい事業環境が続くパチスロ市場では、市場回復への好材料が乏しく、当面、設置台数や遊技参加人口の減少が続くと見込まれるため、メーカー間の二極化が進行すると思われます。

次にモバイルコンテンツ市場につきましては、全世界で大きく成長しており、2008年は54.1億ドル(前年比23.0%増)となっています(図表5参照)。理由としては、①世界人口の増加による携帯電話端末の普及、②iPhoneなど大画面・高画質タッチスクリーン式端末の増加による新たなライトユーザーの増加、③少額で楽しめる娯楽として新興市場での人気拡大、などが挙げられます。

地域別では、日本を含むアジア太平洋市場は、中国やアジア新興国のユーザー増加によって29.6億ドル(前年比29.5%増)となり、当該モバイル市場はPCや家庭用ゲーム市場を上回っています。また、北米・

欧州市場は、それぞれ11.9億ドル(前年比16.1%増)、10.7億ドル(前年比8.1%増)ですが、iPhone市場の台頭などで契約者人数は日本・韓国を大きく超えています。

今後の見通しとしては、新たな携帯電話端末であるiPhoneやBlackBerryなどのスマートフォン(多機能電話機)やPDA(Sidekick, Windows Mobileなど)の普及が加速し、モバイルユーザーのすそ野が拡大することで、ライトユーザーからコアゲームファンまで幅広い層に利用が広がると予想されます。その結果、全世界での市場は2013年に100.3億ドル(年平均成長率13.2%)まで大きく成長すると見込まれます。

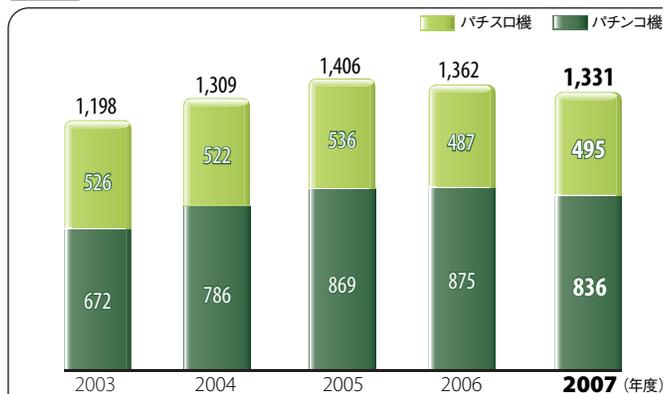
### 当期の概況

#### 好調なモバイルコンテンツ事業は北米シェア5位となるも、パチンコ&パチスロ事業の赤字などで、営業損失を計上。

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。

パチンコ&パチスロ事業では、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するとともに、遊技機用液晶表示基板を供給しています。これらに加え、2008年11月にパチスロ機向け関連機器メーカーの株式会社エンターライズを買収により子会社化し、同社のメイン基板(出玉制御プログラム)の開発力を活かした自社筐体ビジネスに参入しました。従来の受託ビジネスは遊技機メーカーの意向に左右され事業年度における安定収益の確保が難しいことや、両社の

図表4 遊技機市場規模(新台販売額)の推移 (十億円)



\*出典：矢野経済研究所

図表5 モバイルゲーム市場規模推移(世界) (百万ドル)



\*出典：Juniper Research



『バイオハザード ディジェネレーション』



『バイオハザード4』



『Are You Smarter Than A 5th Grader?』

Game Code  
©2008 CAPCOM.  
Produced under license  
Fox Broadcasting Co.  
Are You Smarter  
Than A 5th Grader?™  
and ©2008 JM, Inc.



『Who Wants To Be A Millionaire?』

©Valleycrest Productions  
Ltd. 2006



『逆転裁判』(韓国版)

強みを活かした協業展開による相乗効果が期待できること、が買収の理由です(詳細はP15「CEOインタビュー」Q5参照)。

当期におきましては、市場の低迷状態が続いている遊技機向け関連機器については、山佐株式会社から発売した『バイオハザード』が手堅い売れ行きを示したものの、期待作『春麗にまかせチャイナ』の不振や商材不足に加え、1機種を次期に延期したことから低調裡に終始し、前期を大きく下回り、赤字となりました。

一方、モバイルコンテンツ事業では、「ワンコンテンツ・マルチユース」展開の一環として、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コンテンツとしてグローバルに配信しています。

当期は、海外においては、2006年に北米で買収した開発会社を主軸に海外のユーザーニーズに合致したゲーム開発を推し進めたことにより、人気テレビ番組と連携したカジュアルゲーム『Who Wants To Be A Millionaire?』や『Are You Smarter Than A 5th Grader?』シリーズが引き続きライトユーザーに人気を博しました。また、2年前から戦略的にスマートフォン向けにタイトルを投入してきたことが奏功し、2008年の北米モバイル市場でのシェアは5.4%の5位となりました(図表6参照)。一方、国内で収益を先導してきた『逆転裁判』シリーズは需要一巡により軟調に推移しました。

以上の結果、売上高は46億28百万円(前期比45.7%減)、営業損失2億30百万円(前期は26億33百万円の営業利益)と減収減益を余儀なくされました。

図表6 北米でのモバイルゲーム市場マーケットシェア(2008年)

会社名	シェア(%)
1. EA Mobile	26.3
2. Glu Mobile	11.6
3. Gameloft	11.1
4. Namco	6.2
<b>5. Capcom Entertainment</b>	<b>5.4</b>
5. Hands-On Mobile	5.4
7. Sony Pictures Mobile	3.9
8. THQ Wireless	3.5
9. Real Arcade	2.9
10. Oberon/iPlay	2.7

\*出典: Nielsen Research 08

## 次期の展望

### パチンコ&パチスロ事業は自社筐体の開発・販売体制を強化。モバイルコンテンツ事業はライトユーザーの獲得を目指す。

次期の事業展開としましては、パチンコ&パチスロ事業では、風適法施行規則等の改正によりパチスロ市場の減少傾向が続くと予想されますが、自社筐体と受託開発ビジネスの両立を図り、リスクを軽減してまいります。

前期に発売した自社筐体1号機『春麗にまかせチャイナ』が失敗した要因は、①開発組織の分散、②脆弱な販路、③営業人員の知識および販促活動の不足、でした。次期はこれらを克服するため、①本社の開発部門と子会社エンターライズの統合による効率的な開発推進、②販売代理店数の拡大による全国網羅、③営業人員の教育やプロモーションの強化、などの施策を進め、3機種で14,000台の販売を計画しています。また、引き続き、自社・他社コンテンツを活用した演出効果の高いソフトウェア受託開発にも注力してまいります。

モバイルコンテンツ事業では、海外においては、欧米での一括運営による効率的な事業体制を確立し、既存のモバイル端末向けにタイトルラインナップを充実させて収益の向上を図ります。同時に、今後の成長分野であるスマートフォンなどのインターネット配信(オープン)型の端末にも投資し、将来の成長につなげていきます。また、海外市場はカジュアルユーザーが多いため、当社コンテンツだけでなく、他社の版權を利用したコンテンツ開発も複数進めて、ライトユーザー向けゲームのポートフォリオを整備していきます。

一方、国内においては、人気シリーズ最新作『逆転裁判4』を投入し、ユーザーの回帰を図ります。モバイルコンテンツは、ライトユーザーが家庭用ゲームを認知するための最初の入り口として機能していることから、モバイルユーザーの獲得が家庭用ゲームの収益にも貢献するためです。

以上の施策により、次期の業績は売上高92億円、営業利益18億円を見込んでいます。



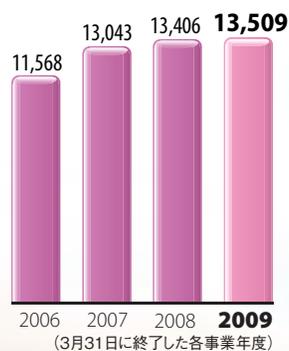
## アミューズメント施設運営事業

国内でアミューズメント施設「プラサカパソコン」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。

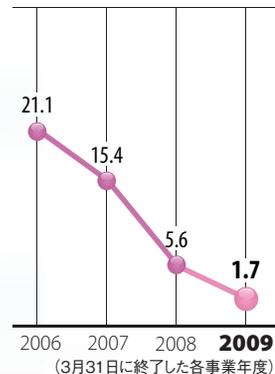
売上高

(百万円)



営業利益率

(%)



### 市場の動向

**市場は6年ぶりに3.5%減少し、各社ともに苦戦。店舗の整理・統合により減少傾向は続く見通し。**

前期の国内アミューズメント施設市場は、大型景品を提供できる新型プライズ(景品獲得)ゲーム機の需要が一巡したことやキッズカードゲーム機のブームが終息したことにより、6,781億円(前年比3.5%減)と6年ぶりに減少に転じました(図表7参照)。また、小型店舗の閉鎖が進み、総店舗数も22,723店舗(前年比3.8%減)と年々減少しています。一方、ショッピングセンター(SC)併設型の店舗など大規模店舗へのシフトが加速しており、設置機器台数101台以上の店舗が6,719店舗と全体の1/3を超える構成となっています(図表8参照)。

当期においては、引き続き市場は低迷しており、業界各社とも既存店の売上が前年比で10ポイント以上落ち込むなど、苦戦を強いられています。主な要因として、①景気後退によるSC来店客数の減少、②家庭用ゲームの隆盛と反動してのアミューズメント施設への客足減少、③カードゲーム機に続く人気機種不在、が挙げられます。

今後の見通しとしては、業界各社が大規模な店舗の整理・統合を推進することで、店舗間の過当競争は緩和され、各社の収益性は回復すると期待できます。市場規模としてはしばらく減少傾向が続くと思われる





ブラサカブコン稲沢店



ブラサカブコン大曲店



ブラサカブコン足利店



ブラサカブコン羽生店

ますが、長期的視点に立てば、アミューズメント市場は家庭用ゲームソフト市場のサイクルとの逆相関の関係にあるため、家庭用ゲームソフト市場が端境期を迎え、各社が新規性のあるゲーム機器を投入することで市場は底打ち、反転すると予想しています。

**当期の概況**

**出店効果で増収は維持するものの、市場停滞や既存店の落ち込みの影響で70.2%の減益。**

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(図表9参照)。

当期におきましては、各種イベントの開催、サービスデーの実施や店舗のリニューアルなどの集客展開により、女性客やファミリー層など新規顧客の開拓や既存顧客のリピート率の向上に努めてまいりました。しかしながら、家庭用ゲームとの差別化が希薄になったことや、けん引機種不足などに起因する来場者の減少によって、既存店の売上高が前年対比85%と振るわず、苦戦を強いられました。

こうした局面の打開を図るため、当期は大型ショッピングセンターを中心に6店舗を新規出店するとともに、不採算店8店舗を閉鎖するなど、

スクラップ&ビルドによる施設展開をしてまいりました。これにより、期末の施設数は40店舗となりました。

売上高は新店による上乗せや前期の出店効果もあり135億9百万円(前期比0.8%増)となりましたが、市場停滞の影響や既存店舗の伸び悩み、新規開店費用の増大等により営業利益は2億24百万円(前期比70.2%減)となりました。

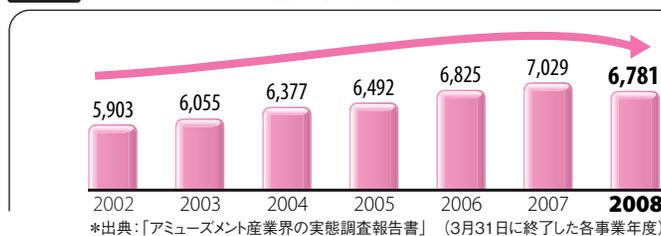
**次期の展望**

**市場動向を見極めるため、出退店は抑制。既存店の収益性の改善に注力し、営業利益率3.8%を見込む。**

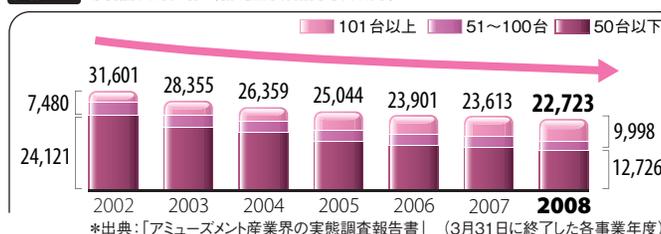
次期の事業展開としては、アミューズメント市況の下げ止まりが見えず悪化の一途をたどっていることに鑑み、まずは既存店の運営体制の再構築に注力し、収益性の改善を図ってまいります。景品や部品原価などの固定費の削減や店舗人員数の見直しといった基本を徹底するとともに、投資機器を選別して設備投資額を抑制し、減価償却費を削減いたします。今後の出退店につきましては、当期でひと通り不採算店の閉鎖が完了していることに加え、市況動向を見極めるため出店を抑え、収益性の改善を最優先に取り組んでまいります。したがって次期は、出店0店舗、退店1店舗を予定しています。

以上の施策により、次期の業績は売上高130億円、営業利益5億円を見込んでいます。

**図表7 アミューズメント施設 市場推移** (億円)



**図表8 店舗数推移(設置機器台数別)** (店)



**図表9 主要メーカーのアミューズメント施設運営事業(2009年3月期)**

会社名	売上高 (百万円)	主要各社間シェア (%)	営業利益 (百万円)	営業利益率 (%)	前年売上比 (%)
カプコン	13,509	5.8	224	1.7	100.8
アドアーズ	20,719	9.0	463	2.2	107.0
イオンファンタジー	48,069	20.8	3,625	7.5	97.1
バンダイナムコ	77,269	33.5	393	0.5	86.0
セガサミー	71,330	30.9	-7,520	-10.5	78.2
合計	230,896	100	-	-	-

\*出典:各社2009年3月期決算短信および補足資料(イオンファンタジーは2009年2月期決算)

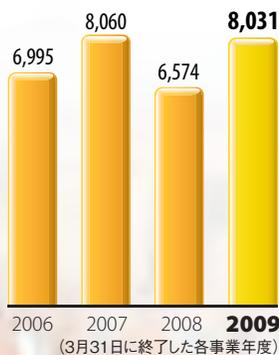


## 業務用機器販売事業

アミューズメント施設向け業務用ゲーム機器の開発、製造および販売をしています。市場ニーズの高いプライズ(景品獲得)ゲーム機やメダルゲーム機の開発に注力するとともに、安定したコアユーザーを獲得できるビデオゲーム機にもソフトを供給しています。

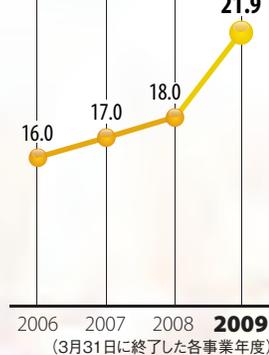
売上高

(百万円)



営業利益率

(%)



### 市場の動向

**ヒット機種種のブーム沈静化とSC型店舗の不振などで6年ぶりに市場は2.2%縮小。**

業務用ゲーム機器の製品販売市場は、2007年まで5年連続の成長を遂げてきました。しかしながら、前期は景気低迷の影響によりわずかながら減少に転じ、国内向けは2,055億円(前年比2.2%減)、海外向けは136億円(前年比2.7%増)、合計で2,191億円(前年比1.9%減)となりました(図表10参照)。

ジャンル別の市場動向では、近年市場をけん引してきたカードゲーム機(ネットワーク・オンライン対応のサテライトマスビデオ等の専用筐体およびカード類)は、引き続き販売機種構成比の27.3%を占める大きな存在ですが、販売高は562億円(前年比8.0%減)と、大ヒット機種種のブーム沈静化により踊り場にさしかかっています。加えて、プライズ(景品獲得)ゲーム機(構成比19.6%)やメダルゲーム機(構成比21.4%)も大型ゲーム機の需要一巡により、それぞれ402億円(前年比4.5%減)、440億円(前年比9.1%減)となりました(図表11参照)。これらは、ショッピングセンター(SC)型店舗での構成比が高いため、SC型店舗の不振による影響も受けています。

現在の業務用ゲーム機のトレンドは、家族連れやカップルなどカジュアル層に訴求した製品開発が主流を占めています。同時に、コアユーザー層のリピート率が高いネットワークゲーム機の開発も進められています。また、ネットワークゲーム機においては、コンテンツの課金モデルや売上シェアモデルを導入することで、追加収益の獲得や施設オペレーターへの投資負担の軽減が図られています。





メダルゲーム機  
「ちびまる子ちゃん  
めざせ富士山日本一!」

©さくらプロダクション/日本アニメーション  
CAPCOM CO., LTD. 2008  
ALL RIGHTS RESERVED.



メダルゲーム機  
「マリオパーティ  
ふしぎのコロコロキャッチャー」

Licensed by Nintendo ©2007 Nintendo /  
©2007 HUDSON SOFT / ©CAPCOM  
CO., LTD. 2009 ALL RIGHTS RESERVED.



ビデオゲーム「ストリートファイターⅣ」

今後の見通しとしましては、施設オペレーターが投資機器を峻別し設備投資を抑制していることから、当面、市場は低迷すると思われます。これは、景気後退によるSC型店舗での来店客数の減少や、家庭用ゲーム市場の隆盛に反動したアミューズメント施設への客足の減少、カードゲーム機に続く人気機種不在などが重なって、施設運営ビジネスが苦戦していることによるものです。

しかしながら、長期的には家庭用ゲーム市場とは逆相関であることから、同市場の活況が一段落し業務用ゲーム機でヒット機種が出現することなどによって客足が回復し、再び成長軌道に戻ると予想しています。

### 当期の概況

#### 人気家庭用ゲームと連動したタイトル展開などが奏功し、需要低迷下でも増収増益。

当事業における当社の強みは、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点にあります。とりわけ当社は対戦格闘ゲームを得意としており、家庭用向けと同一コンテンツを投入することで収益の最大化を図ることができます。

直営店舗を保有し、人気ゲーム機の動向など市場の動きをリアルタイムに把握できることも強みです。新作機は直営店に試験導入し、ユーザーと施設オペレーター双方の意見を集約して人気の高いゲーム機開発につなげています。また、近年の大型店舗化やSC型店舗の増加に伴うライトユーザー層の拡大を踏まえて、人気の高まってきたメダルゲーム機やブライズゲーム機の開発も進めています。

当期におきましては、需要低迷を背景とした施設オペレーターの投資抑制の中、家庭用ゲームソフトと連動したタイトル展開を図るため、「AOU2008アミューズメント・エキスポ」のビデオ基板部門で人気1位となったビデオ

ゲーム機「ストリートファイターⅣ」を投入しました。また、期末に他社と提携した有力ビデオゲーム機を発売するなどの反転攻勢が奏効し、停滞感に覆われる現況下において、一定の成果を上げることができました。さらに『戦国BASARA X(クロス)』および『フェイト/アンリミテッドコード』も根強いブランドやそれぞれの持ち味を活かした商品展開によって底堅い売れ行きを示しました。

以上の結果、売上高は80億31百万円（前期比22.2%増）、営業利益17億58百万円（前期比48.8%増）となりました。

### 次期の展望

#### 人気機種に絞ったラインナップや他社との協業による機種拡充で、市場の閉塞感を打破。

次期の事業展開につきましては、市場の低迷による施設オペレーターの投資抑制がさらに強まると思われるため、実績のある人気機種に絞ったラインナップで利益を確保してまいります。

一方、現在の市場の閉塞感を打破すべく、当社は株式会社バンダイナムコゲームスと提携し、アミューズメント機器の開発・販売において協業します。これにより、今後、両社の強みを活かした製品開発やラインナップの拡充を図ってまいります。加えて、「ワンコンテンツ・マルチユース」展開の一環として、当社コンテンツを活用したタイトルラインナップを強化いたします。

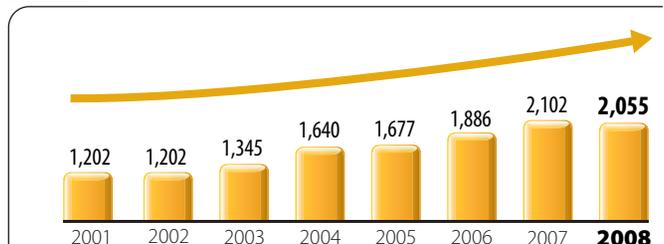
販売機種としましては、「アミューズメントマシンショー」のメダルゲーム部門で人気1位となったメダルゲーム機「マリオパーティ ふしぎのコロコロキャッチャー」を主力機種に予定しています。なお、次期はビデオゲーム機の発売を予定しておりませんが、これは数年後の市場回復を見込んで、ビデオゲーム機の開発ラインを見直しているためです。

以上の施策により、次期の業績は売上高40億円、営業利益5億円を見込んでいます。

事業の概況と今後の見通し

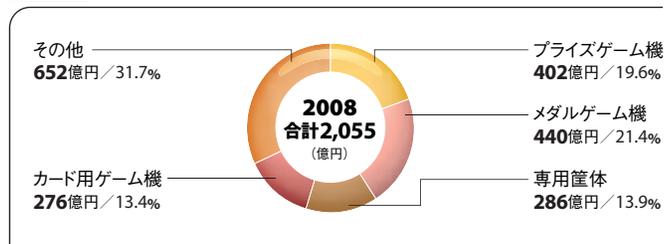
図表10 業務用機器販売事業 市場規模推移

(億円)



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

図表11 機種別販売高

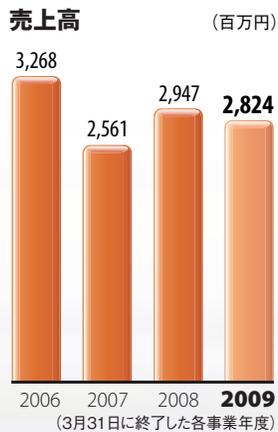


\*出典:「アミューズメント産業界の実態調査報告書」  
(3月31日に終了した事業年度)



## 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。



### 当期の概況

**多メディアによる継続的なプロジェクト展開が奏功。シナジー効果でライセンス事業も好調に推移し、前期比125%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)を多面的に活用することで、コンシューマ用ゲームソフト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P21「成長戦略」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、イベントを開催しました(図表13参照)。

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ー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





映画『バイオハザード デジネレーション』

©2008 カプコン/バイオハザードCG製作委員会



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」

©CAPCOM CO., LTD. / Based on Capcom's Street Fighter Video Games



舞台「逆転裁判一蘇る真実」

©TAKARAZUKA REVUE COMPANY/©CAPCOM



キャラクターグッズ「モンスターハンターハンティングカード」

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12参照)。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。

また、『ストリートファイター』、『バイオハザード』、『逆転裁判』、『戦国BASARA』、『モンスターハンター』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。

例えば、『ストリートファイター』では、発売20周年記念プロジェクトとして、まず2008年7月に業務用ビデオゲーム機を投入し、8月から「ストリートファイターIV 全国大会」など各種イベントを開催しました。次いで、10月に攻略本、12月にライセンスグッズを発売。さらに、2009年2月には中核となる家庭用ゲームを発売するとともに、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』を公開しました。その他、コミックや音楽CDも投入するなど、長期間にわたる継続的なコンテンツ展開を図りました。

こうした継続的なプロジェクト展開によってユーザーの認知度の向上に成功したことが、家庭用ゲームの200万本セールスにつながる一因となり、各種事業展開も堅調に推移しました。

また、『バイオハザード』についても、家庭用ゲーム『バイオハザード5』を成功させるべく、映像事業を中心に多メディア展開を実施しました。特にフルCG長編作品『バイオハザード デジネレーション』は、国内で劇場公開されるとともに、製品版もファンの熱い支持を得て、異例の150万本のセールスを記録しました。これが『バイオハザード5』の400万

本を超える販売にもつながりました。

以上の結果、売上高は28億24百万円(前期比4.2%減)、営業利益は10億53百万円(前期比125.0%増)となりました。

### 次期の展望

#### 映画化・舞台化・アニメ化など「ワンコンテンツ・マルチユース」戦略をさらに推進し、顧客層を拡大。

次期の展開につきましては、「ワンコンテンツ・マルチユース」戦略をさらに積極的に推進してまいります。

映像事業では、世界向けのタイトルについては、ハリウッド映画化を引き続き進めており、現在、『鬼武者』や『ロスト プラネット』の映画化が決定しています。一方、国内向けのタイトルについては、舞台化やテレビアニメ化を中心に強化しており、『逆転裁判』の宝塚歌劇団による上演や『戦国BASARA』の舞台化・テレビアニメ化に加え、東京フィルハーモニー交響楽団と連携した「モンスターハンター5周年記念オーケストラコンサート〜狩猟音楽祭〜」の開催を決定しています(図表13参照)。舞台化やオーケストラなど異業種間のコラボレーションでは、プロモーション効果だけでなく、これまでにない顧客を取り込むことにより、当社のユーザー層を拡大させる効果が期待できます。また、周辺ビジネスとして、利益率の高いカードゲーム事業を拡充するために、「モンスターハンターハンティングカード」の最新版を投入してまいります。

以上の施策により、次期の業績は、売上高32億円、営業利益9億円を見込んでいます。

図表12 国内ゲームコンテンツのハリウッド映画化一覧

和文タイトル	原作会社	興行収入(全世界)
1. バイオハザードIII	カプコン	\$147,717,833
2. バイオハザードII アポカリプス	カプコン	\$129,394,835
3. バイオハザード	カプコン	\$102,441,078
4. ストリートファイター	カプコン	\$99,423,521
5. サイレントヒル	コナミ	\$97,607,453
6. ファイナルファンタジー	スクウェア	\$85,131,830
7. スーパーマリオ 魔界帝国の女神	任天堂	\$20,915,465
8. ハウス・オブ・ザ・デッド	セガ	\$13,818,181
9. 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	\$12,078,658
10. DOA /デッド・オア・アライブ	テクモ	\$7,500,497

\*2009年6月時点  
\*当社調べ

図表13 当社コンテンツの映像、舞台化作品一覧

	年	作品名	備考
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
CG映画	2008年10月	CG映画	バイオハザード デジネレーション
	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
	テレビアニメ	1995年 4月	テレビアニメ
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
舞台	2009年 2月	宝塚歌劇団	逆転裁判一蘇る真実一
	2009年 7月	舞台	戦国BASARA
	2009年 8月	宝塚歌劇団	逆転裁判2一蘇る真実、再び一

## 社会貢献活動

### 教育の現場を支援し ゲームに対する社会的理解を促します

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」となることを、経営の基本理念としています。

ゲームソフトは比較的新しい文化であるため、十分な学術的研究を経していないことから、一般社会でその教育的側面があまり認識されず、暴力表現などによる悪影響論のみ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、「将来なりたい職業」として子供たちに高い人気を誇っています。また近年では、学校教育において携帯ゲーム機が学習に採り入れられるなど、ゲームの有効活用とともに社会的理解が進んでまいりました。

当社はゲームソフトを制作するメーカーの社会的責任(CSR)として、子供たち、そして先生や保護者の皆様へゲームに対する社会的理解を促す必要性を強く認識しています。そこで、教育支援や社会教育を通じて啓蒙活動に取り組んでまいりました。

さらに2009年2月からは、教育現場からの要請に積極的に対応べく、新たな授業支援プログラムを開発しました。ゲーム会社の仕事内容に加え、仕事のやりがい、楽しさ、難しさを紹介する「キャリア教育支援」と、ゲームの特徴を知り、自分の判断で上手にゲームと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つのプログラムを提供しています。

加えて、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、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、当社が行う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。本書は、社団法人日本PTA全国協議会の推薦図書として、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み、総合学習などの教育現場での副教材としても使用されています。

これらを活用した支援活動の一環として、文部科学省の新指導要領「総合的な学習」の意義に賛同し、学生の会社訪問を積極的に受け入れています。これまでに小中学校を中心に103校、551人(2009年3月末現在)が当社を訪問しました。

さらに、東京証券取引所および日本証券業協会と共同で生徒の「調べ学習」をサポートする出前授業や、千葉県内の小学校で「将来の夢に向かって何をするか」をレクチャーする出前授業をこれまでに3校、約160人(2009年3月末現在)を対象に開催しました。ゲームソフト会社の仕事の意義やゲームとの上手な関わり方を理解していただくことで、学生の進路・生活指針の一助となることを目指しています。

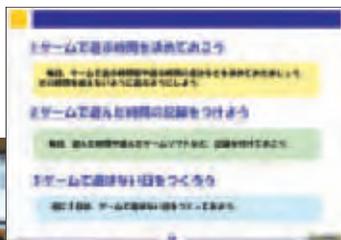
### 青少年の健全な育成に役立つために CEROレーティング制度を遵守し、啓発します

ゲーム業界では、家庭用ゲームソフトの使用者の多くを占める青少年の健全な育成に役立つことを目的として、性的、暴力的なゲームが、青少年の手に渡らないよう、ゲームの内容と表現について自主規制しています。ゲームソフトのパッケージに、年齢別レーティングマークを表示して、購入する時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)については、18歳未満の方に対する販売を自主的に禁止することとし、社会や家庭における青少年の健全な育成に努めています。最新の実態調査によると、調査店舗全体の75.8%の店舗で顧客の「Z区分」への認知が進んでいるという結果がでており、制度の定着が進みつつあります。

当期におきましては、当社はゲームのレーティング制度についても詳しく説明した「テレビゲームのひみつ」を教育委員会や地方自治体に献本するとともに、会社訪問や出前授業においても制度内容を説明し、レーティング制度の啓発に注力しています。



出前授業の様子



教育支援プログラム



「テレビゲームのひみつ」

レーティングマーク

# コーポレート・ガバナンス

## 迅速な意思決定と円滑かつ機動的な業務執行

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の策定等を行い、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役に提出し、会計監査人との意見交換・情報交換を適宜行っています。また、執行役員制を導入し、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を明確に分離することで、迅速な意思決定と機動的な業務執行を図っています。

当社が、委員会等設置会社制度ではなく、従来の監査役制度を採用した理由は、当社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行っているためです。

## 経営監視の仕組み—— 社外取締役を核とした取締役会と報酬委員会

取締役会は、9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。9名の取締役のうち3名を社外取締役としており、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。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。

当期におきましては、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答申を行いました。

## 独立した監査室による内部監査制度

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会長直轄の監査室を設置しています。

監査室は、業務の遵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行うとともに、監査結果に基づき被監査部門に対して改善事項の勧告を行うなど、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。

# コンプライアンス向上と リスクマネジメント

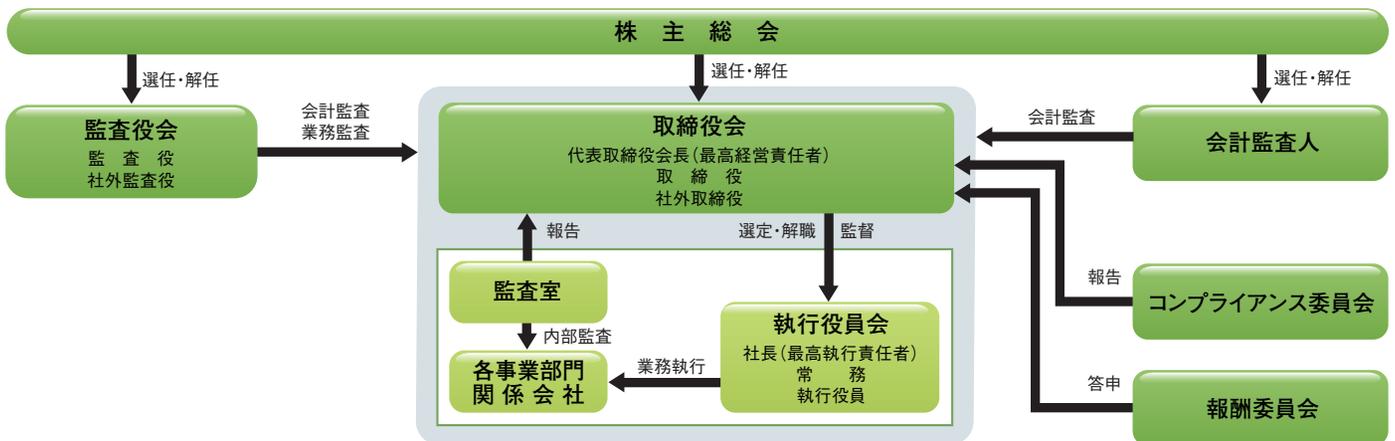
## 全役員・社員へのコンプライアンス浸透を図る体制

当社では、企業を取り巻く様々なリスクに対応するため、社外取締役の1人である弁護士を委員長とするコンプライアンス委員会を3ヵ月に1回開催しています。また、各部署の管理の実施状況を3ヵ月ごとに調査する「コンプライアンス定期チェック」の結果を、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して注意喚起・勧告・助言などを行っています。

さらに、内部統制システムの充実に向けて「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によって、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。なお「個人情報の保護に関する法律」(個人情報保護法)に対しては、「個人情報保護プログラム」を作成するとともに「情報セキュリティ基本方針」や「個人情報保護規程」

社会的責任を果たすために

(2009年6月23日時点)



を制定するなど、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システムが有効に機能するよう啓発活動や社内の意識改革に努めています。

### 当期の取り組み—— 研修やe-learningを実施

当期におきましては、コンプライアンス委員会を4回開催するとともに、各部門コンプライアンス責任者および担当者に向けてコンプライアンス研修を行いました。加えて、全社員に向けても「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」を実施しています。

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)を果たしていくうえでの基礎でもあります。したがって今後も、これを全役員・社員に浸透させ、定着させることに努めてまいります。

### 内部統制システムを整備し業務を適正化、効率化

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行うため、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. また、業務の適正を確保するための体制として以下の項目の整備を進めています

##### (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範」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。

## 社外取締役のコメント

### 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。

2007年から全面適用された会社法では、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、その重要性が増しているように思われます。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。

当社は2007年以降、経営と執行の役割を一層明確にした体制を構築しており、経営における意思決定の迅速化と業務執行に対する監督機能の強化を図っています。社外取締役である私は、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。

### 取締役 松尾 眞

#### 内部統制や法令遵守に対する監督機能を果たします。

ここ数年、企業の不祥事が起こるたびに内部統制の欠如が問題とされ、コンプライアンス体制の整備、強化が求められています。また、当社のような大会社は「法令遵守」と「経営の効率」を要諦とする「内部統制システムの基本方針」の策定が会社法により義務づけられるとともに、2008年度からは新たに金融商品取引法に基づき、当社および社の関係会社の財務報告に係る内部統制を評価する「内部統制報告書」の提出が求められています。海外でも積極的な事業を展開を行う当社としては、グローバルなリスク管理や情報管理体制の整備が喫緊の課題であると認識しています。

私は弁護士としてこれまで培った経験や知識を活かして、客観的かつ公正な意見陳述によって内部統制や法令遵守機能を高めるなど業務執行に対する監督機能の強化に努めるとともに、不測の事態が発生した場合でも円滑かつ適正に対応できるよう、コンプライアンス体制やリスクマネジメントの拡充を推進してまいります。

### 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。

## IRの基本方針

### 1. ディスクローチャーの基本方針

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. ディスクローチャーの基準

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チ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、公平性を目指すとともに、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。2008年度には、「日経アニュアルレポートアワード2008」に入賞するとともに、IRホームページに関しては「Gomez IRサイト総合ランキング2009 第1位」や「2008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4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、担当取締役を中心に、7名の専任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。

#### 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)



IR担当取締役  
およびIRスタッフ

個人投資家説明会  
の様子

## 取締役 守永 孝之

### 海外経験を活かして、リスクマネジメントを徹底します。

世界同時不況の影響などにより各社の業績が軒並み悪化する状況下、健全な経営により業績を向上させている当社の取締役に就任したことは、光栄であると同時に責任の重大性を感じております。

社外取締役の役割は、言うまでもなく監督と執行の分離により経営監督機能の強化を図るほか、取締役に緊張感を持たせることで、当然のことですが法令違反や不祥事などを未然に防ぐことだと思います。社外取締役である私は、会社全体を客観的に俯瞰することにより、改善や助言すべき点があれば適確に指摘し、その役割と責任を果たしていきたいと考えております。

また、近年は新型インフルエンザの大流行や地震、火災等の自然災害などに対応するため危機管理体制の整備が求められておりますが、不測の事態が発生した場合において適切に対処し、事業を継続できる体制を構築することは当社に対する信頼度を高め、企業イメージの向上にもつながるものと認識しております。私は海外勤務も長く、特に海外でのリスクマネジメントに携わったことがありますので、こうした国際経験を活かし、より社会性ある当社の企業価値を高めてまいりたいと考えています。

## 監査役のコメント

監査役(常勤)

山口 省二

監査役(常勤)

平尾 一氏

監査役

家近 正直

監査役

滝藤 浩二

### 内部統制の監視を強化し、業務の適正を確保します。

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。

2006年度より、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。

# 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、最高執行責任者 (COO) (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事業管理 (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 (現任)  
2007年7月 海外事業管理 (現任)

取締役常務執行役員 最高財務責任者 (CFO)

### 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 インテュイト株式会社 (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 (現任)  
2006年6月 当社取締役、最高財務責任者 (CFO) (現任)  
2007年7月 グループ管理管掌 (現任)

取締役

### 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 大末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  
2006年3月 当社取締役 (現任)  
2007年7月 コーポレート経営管掌 (現任)

## 社外取締役



### 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 当社取締役(現任)

### 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(現任)  
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 株式会社資生堂監査役(非常勤)  
2004年8月 財団法人資本市場振興財団理事長(現任)  
2007年6月 当社取締役(現任)

### 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  
2000年6月 ビリングシステム株式会社監査役(現任)  
2003年6月 山之内製薬株式会社監査役  
2004年6月 同社取締役  
2005年4月 アステラス製薬株式会社取締役(現任)  
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  
取締役(現任)

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。

## 監査役



### 監査役(常勤) 山口 省二

1962年4月 国税庁入庁  
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 当社監査役(常勤)(現任)

### 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 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 警察庁警備局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 当社監査役(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)

注) 監査役 山口省二、滝藤浩二の各氏は、社外監査役です。

## 執行役員



常務執行役員  
人事統括  
兼開発管理統括  
**山下 佳文**



常務執行役員  
開発統括本部長  
兼オンライン事業統括  
兼コンテンツ統括  
**稲船 敬二**



常務執行役員  
コンピュータ・ゲーム  
事業統括本部長  
兼CS事業統括  
**一井 克彦**



常務執行役員  
経営企画統括  
**野呂 良材**



執行役員  
P&S事業統括  
**江川 陽一**



執行役員  
AM開発統括  
**泉 治**



執行役員  
OP事業統括  
**今泉 元秀**



執行役員  
キャラクター・コンテンツ  
事業統括  
**徳丸 敏弘**



執行役員  
CS開発統括  
**松嶋 延幸**



執行役員  
経営企画統括  
経営企画部長  
**谷川 一雄**



執行役員  
総務統括  
兼法務・知財管理統括  
**横田 耕二**



執行役員  
AM事業統括  
**森 茂樹**



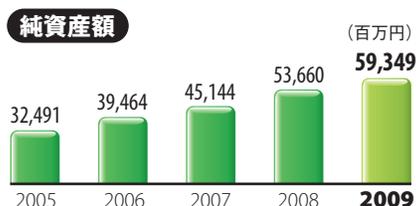
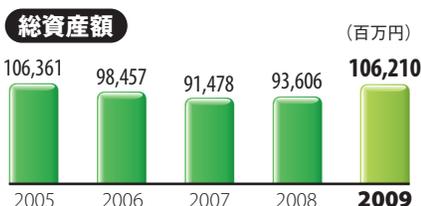
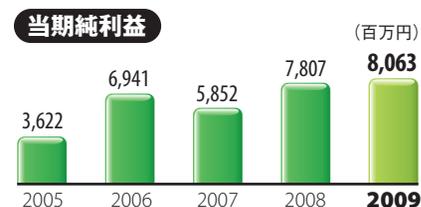
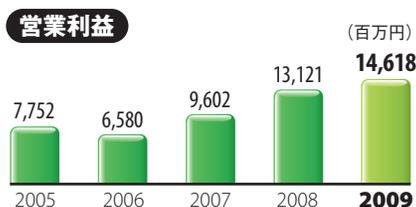
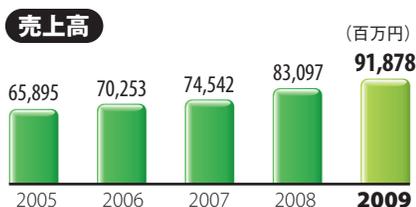
執行役員  
IT統括  
**井辻 敦雄**



執行役員  
内部統制統括  
**野村 謙吉**

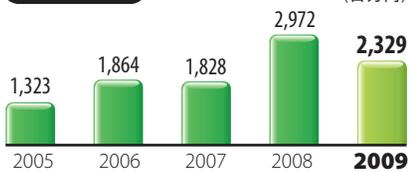
連結財務指標11年間サマリー

	1999	2000	2001	2002	2003
<b>会計年度</b>					
	単位:百万円				
売上高	¥ 38,366	¥ 51,574	¥ 49,082	¥ 62,742	¥ 62,036
営業利益	3,611	9,061	7,155	9,727	6,680
税金等調整前当期純利益(純損失)	2,085	8,712	7,126	7,420	(30,049)
当期純利益(純損失)	1,507	9,700	6,007	4,912	(19,598)
減価償却費	2,817	2,623	2,411	2,172	2,202
資本的支出	2,861	2,695	2,938	4,181	2,289
研究開発費	1,413	1,390	1,461	1,067	1,151
<b>会計年度末</b>					
	単位:百万円				
総資産額	98,127	107,776	113,493	128,512	106,648
純資産額	30,123	51,320	62,965	68,233	42,888
<b>キャッシュ・フロー</b>					
	単位:百万円				
営業活動によるキャッシュ・フロー	—	14,252	3,652	3,315	3,635
投資活動によるキャッシュ・フロー	—	3,338	(4,547)	(3,066)	(2,329)
財務活動によるキャッシュ・フロー	—	(1,770)	(1,768)	8,589	(2,000)
現金及び現金同等物の期中増減額	—	15,413	(1,763)	9,519	(1,555)
現金及び現金同等物の期末残高	12,026	27,439	25,675	35,000	33,444
<b>一株当たり情報</b>					
	単位:円				
1株当たり当期純利益(純損失)	43.00	273.01	109.90	84.21	(338.01)
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	862.96	1,372.16	1,081.62	1,168.51	753.47
<b>株式情報</b>					
発行済み株式総数(千株)	35,196	37,627	58,308	58,435	58,435
外国人持ち株比率(%)	6.42	16.80	27.12	25.91	16.85
<b>財務指標</b>					
営業利益率(%)	9.4	17.6	14.6	15.5	10.8
株主資本利益率(ROE)(%)	5.0	23.8	10.5	7.5	—
総資産利益率(ROA)(%)	1.5	9.4	5.4	4.1	—
自己資本比率(%)	30.7	47.6	55.5	53.1	40.2
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)	—	25.9	8.7	14.2	14.6
負債比率(%)	225.7	110.1	80.2	88.3	148.8
株価収益率(倍)	29.3	17.2	32.8	41.2	—

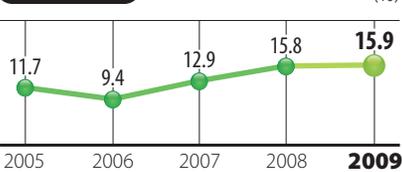


2004	2005	2006	2007	2008	2009	2009
単位:百万円					単位:千米ドル	
¥ 52,668	¥ 65,895	¥ 70,253	¥ 74,542	¥ 83,097	¥ 91,878	\$ 937,530
1,402	7,752	6,580	9,602	13,121	14,618	149,168
(6,900)	7,006	6,912	9,986	11,962	12,448	127,024
(9,158)	3,622	6,941	5,852	7,807	8,063	82,281
2,081	2,101	1,936	2,774	3,393	4,143	42,279
4,678	1,665	1,600	4,495	4,503	2,906	29,654
1,124	1,323	1,864	1,828	2,972	2,329	23,767
単位:百万円					単位:千米ドル	
93,096	106,361	98,457	91,478	93,606	106,210	1,083,784
31,854	32,491	39,464	45,144	53,660	59,349	605,608
単位:百万円					単位:千米ドル	
5,577	7,977	13,921	16,063	7,452	(551)	(5,623)
(5,011)	(1,099)	(1,779)	(6,715)	(3,374)	(2,715)	(27,706)
(395)	6,251	(18,259)	(15,206)	(2,448)	(342)	(3,495)
(1,313)	13,406	(4,885)	(5,654)	(2,256)	(4,454)	(45,451)
32,131	45,538	40,652	35,020	32,763	28,611	291,955
単位:円					単位:米ドル	
(160.91)	63.37	125.19	107.52	132.90	130.98	1.34
20.00	20.00	20.00	30.00	30.00	35.00	0.36
559.66	589.99	716.91	799.35	881.31	961.38	9.81
58,435	58,435	58,435	62,269	66,719	67,394	
16.59	14.79	23.35	32.60	27.72	33.73	
2.7	11.7	9.4	12.9	15.8	15.9	
—	11.3	19.3	13.8	15.8	14.3	
—	3.6	6.8	6.2	8.4	8.1	
34.2	30.5	40.1	49.3	57.3	55.9	
20.3	30.0	82.6	237.3	103.7	—	
192.4	227.9	149.4	102.8	74.4	79.0	
—	16.5	9.7	15.7	25.6	13.3	

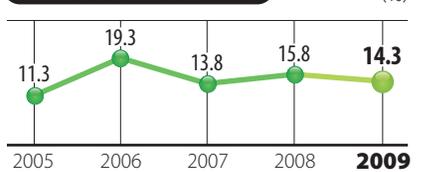
研究開発費



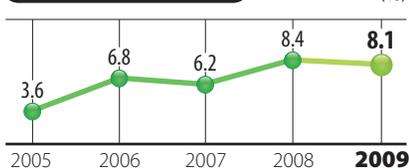
営業利益率



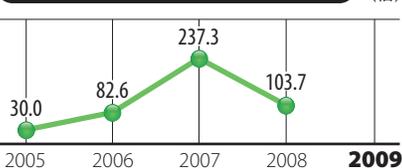
株主資本利益率(ROE)



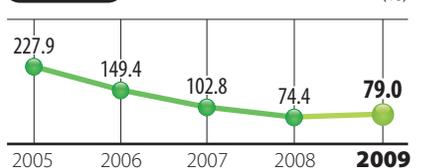
総資産利益率(ROA)



インタレスト・カバレッジ・レシオ



負債比率



## 財務の状況

## 1. 業績

当連結会計年度の売上高は、918億78百万円（前期比10.6%増）となりました。

利益面につきましては、営業利益146億18百万円（前期比11.4%増）、経常利益138億8百万円（前期比12.6%増）、当期純利益80億63百万円（前期比3.3%増）といずれも増益になりました。

## 2. 事業の種類別セグメントの業績

事業の種類別セグメントの業績は、次のとおりです。

## (1) コンシューマ用ゲームソフト事業

当事業におきましては、期末に投入した大型タイトル「バイオハザード5」（プレイステーション3、Xbox 360用）が大ブレイクし、初回出荷が400万本を越える爆発的なヒットを放ったほか、一世を風靡したシリーズ最新作「ストリートファイター IV」（プレイステーション3、Xbox 360用）も根強いブランド力や堅調な欧米市場に支えられ底力を発揮するなど、両タイトルの主導により海外での販売拡大に弾みがついてまいりました。

また、前期末に発売した「モンスターハンターポータブル 2nd G」（プレイステーション・ポータブル用）も圧倒的な人気により快進撃を続け、業績向上に大きく貢献いたしました。因みに、同タイトルは昨年末に255万本を突破したことにより、権威ある業界誌「ファミ通」の「2008年ソフト販売本数TOP100」において堂々の1位に輝きました。

さらに、廉価版ソフト「モンスターハンターポータブル 2nd G PSP the Best」（プレイステーション・ポータブル用）が安定したファン層により健闘するとともに、シリーズ最新作の「グランド・セフト・オートIV」（プレイステーション3、

Xbox 360用）や「流星のロックマン3」（ニンテンドー DS用）も底堅い売行きを示しました。

この結果、売上高は628億92百万円（前期比21.7%増）、営業利益163億92百万円（前期比41.2%増）となりました。

## (2) アミューズメント施設運営事業

当事業におきましては市場停滞が続く環境のもと、各種イベントの開催、サービスデーの実施や店舗のリニューアルなどの集客展開により、女性やファミリー客等の新規ユーザーの開拓や既存顧客の深耕に努めてまいりました。

しかしながら、家庭用ゲームとの差別化が希薄になったことやけん引機種不足等により、来場者が減少するなど既存店が振るわず、市況軟化の影響により苦戦を強いられました。

なお、新規出店といたしましては、愛知県の2店舗をはじめ秋田県、滋賀県、島根県および奈良県に計6店舗をオープンするとともに、不採算店8店舗を閉鎖するなど、局面打開を図るためスクラップ・アンド・ビルドによる施設展開を行ってまいりました。

これにより、当期末の施設数は40店舗となっております。

この結果、売上高は新店による上乘せや前期の出店効果により135億9百万円（前期比0.8%増）となりましたが、市場停滞の影響や新規開店費用の増大等により営業利益2億24百万円（前期比70.2%減）となりました。

## (3) 業務用機器販売事業

当事業におきましては需要低迷を背景とした施設オペレーターへの投資抑制の中、家庭用ゲームソフトとの横展開を図るため、「AOU2008 アミューズメント・エキスポ」のビデオ基板部門で人気1位となったビデオゲーム機「ストリートファイター IV」を投入したほか、期末に他社と提携した

## 売上高分析図



有力ビデオゲーム機を発売するなど反転攻勢が奏効し、停滞感に覆われる現況下において、一定の成果を挙げることができました。

この結果、売上高は80億31百万円(前期比22.2%増)、営業利益17億58百万円(前期比48.8%増)となりました。

#### (4) コンテンツエキスパンション事業

当事業におきましては、携帯電話向けコンテンツ配信事業において、人気ゲームソフトとのシナジー展開を図ってまいりましたが、収益を先導してきた「逆転裁判」の需要一巡や訴求コンテンツの不足などにより低調に推移いたしました。

また、市場の低迷状態が続いている遊技機向け関連機器については、「バイオハザード」が手堅い売行きを示しましたものの、期待作「春麗にまかせチャイナ」の不振に加え、商材不足や事業環境の悪化により低調裡に終始いたしました。

この結果、売上高は46億28百万円(前期比45.7%減)、営業損失2億30百万円(前期は26億33百万円の営業利益)と減収減益を余儀なくされました。

#### (5) その他事業

その他事業におきましては、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28億24百万円(前期比4.2%減)、営業利益10億53百万円(前期比125.0%増)となりました。

### 3. 所在地別セグメントの業績

所在地別セグメントの業績は、次のとおりです。

#### (1) 日本

コンシューマ用ゲームソフト事業は、「バイオハザード5」(プレイステーション3、

Xbox 360用)が堅調な売行きを示しました。また、前期末に発売した「モンスターハンターポータブル 2nd G」(プレイステーション・ポータブル用)も続伸し収益に大きく寄与するとともに、廉価版ソフト「モンスターハンターポータブル 2nd G PSP the Best」(プレイステーション・ポータブル用)も順調に売上を伸ばしました。

アミューズメント施設運営事業は、顧客志向に立った地域密着型の集客展開を行ってまいりましたが、市場停滞が響き精彩を欠きました。

業務用機器販売事業は、逆風下「ストリートファイター IV」などのビデオゲーム機が堅調に推移いたしました。

コンテンツエキスパンション事業は、コンテンツや商材の不足により低調裡に終始いたしました。

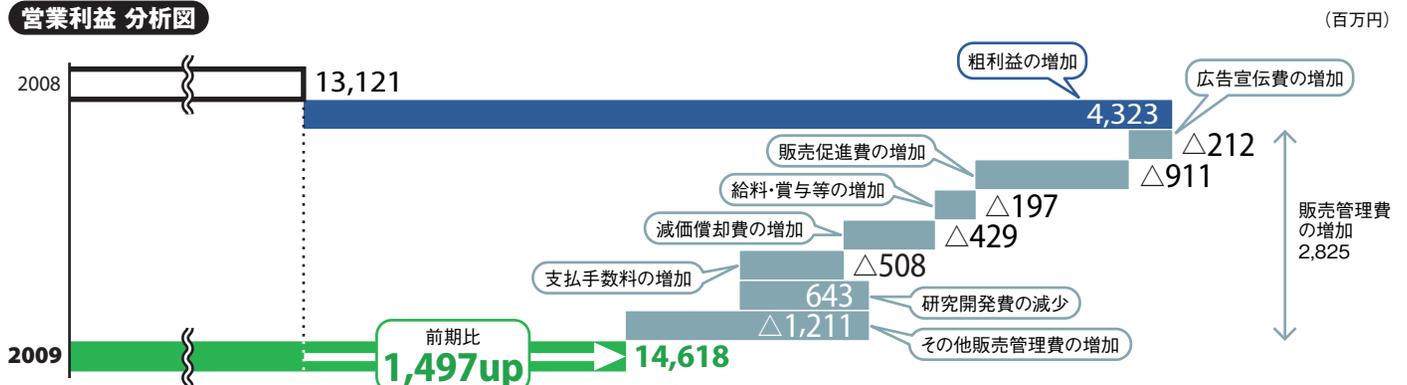
この結果、売上高は634億31百万円(前期比1.2%増)、営業利益131億98百万円(前期比6.4%増)となりました。

#### (2) 北米

主戦場である北米市場は、米国の金融危機に端を発した景気後退の中、第3四半期までは廉価版ソフトや小型タイトル、リピート商品を中心に事業展開をしてまいりましたが、第4四半期に投入した看板タイトルの「バイオハザード5」(プレイステーション3、Xbox 360用)および「ストリートファイター IV」(プレイステーション3、Xbox 360用)がいずれもミリオンセラーとなるなど、増勢に転じたことにより計画を達成することができました。

この結果、売上高は248億63百万円(前期比53.4%増)、営業利益40億54百万円(前期比74.2%増)となりました。

#### 営業利益分析図



(3) 欧州

近年、市場規模が拡大している欧州市場においては、第3四半期までは小型タイトルや廉価版ソフトが大半を占めましたが、第4四半期に発売した主力タイトルの「バイオハザード5」(プレイステーション3、Xbox 360用)がミリオンセラーとなったほか、「ストリートファイター IV」(プレイステーション3、Xbox 360用)も底堅い売行きを示すなど、反転攻勢が奏効しました。

この結果、売上高は141億67百万円(前期比44.8%増)、営業利益15億56百万円(前期比14.5%減)となりました。

(4) その他の地域

主な販売地域であるアジア各国は、将来の成長は期待されますものの、家庭用ソフトについては違法コピーが多いため、パソコン向けのオンラインゲームが中心であることに加え、パッケージソフトの販売は限定されております。

このような環境のもと、第4四半期に発売した「バイオハザード5」(プレイステーション3、Xbox360用) および「ストリートファイター IV」(プレイステーション3、Xbox 360用) が順調に販売を伸ばすとともに、日本で大ヒットを放った「モンスターハンターポータブル 2nd G」(プレイステーション・ポータブル用)も息の長い売行きを示しました。

この結果、売上高は16億98百万円(前期比57.6%増)、営業利益3億65百万円(前期比156.1%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126億4百万円増加し1,062億10百万円となりました。主な増加は、受取手形及び売掛金137億11百万円であり、主な減少は、投資有価証券8億7百万円によるものです。

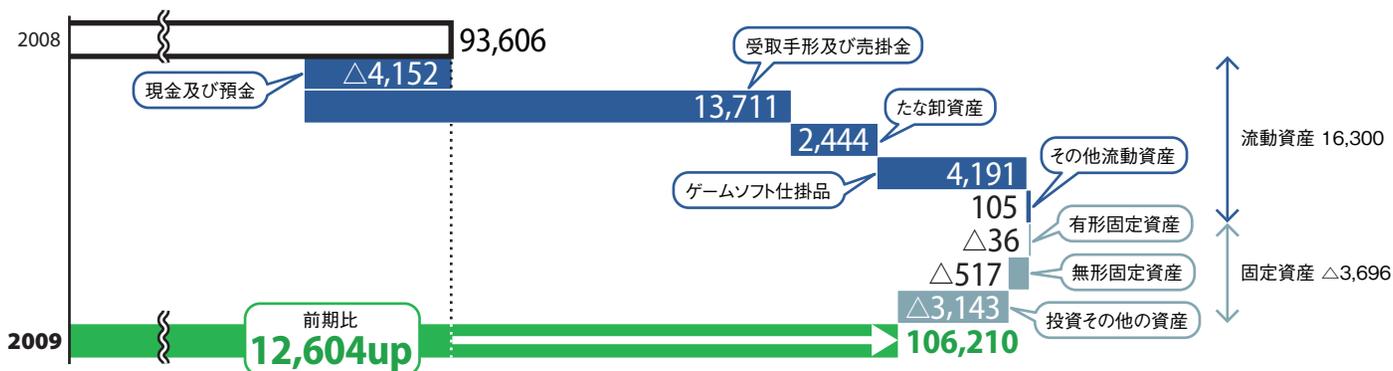
(2) 負債

負債につきましては、前連結会計年度末に比べ69億14百万円増加し468億61百万円となりました。主な増加は、支払手形及び買掛金23億79百万円や短期借入金137億51百万円、長期借入金35億97百万円であり、主な減少は、1年内償還予定の転換社債149億97百万円によるものです。

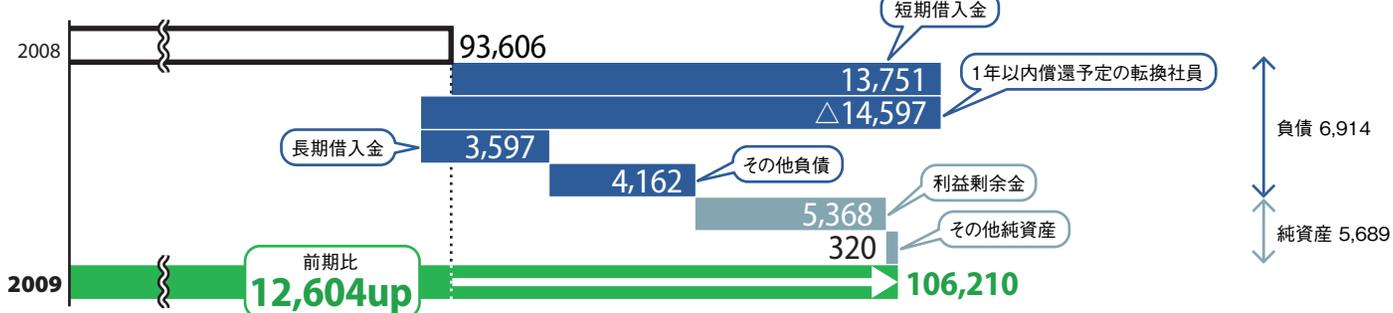
(3) 純資産

純資産につきましては、前連結会計年度末に比べ56億89百万円増加し

資産の部 分析図



負債・純資産の部 分析図



593億49百万円となりました。主な増加は、当期純利益80億63百万円であり、主な減少は、剰余金の配当21億48百万円によるものです。

## 5. キャッシュ・フローの状況

当連結会計年度末における現金及び現金同等物(以下「資金」という)は286億11百万円となり、前連結会計年度末より41億52百万円減少いたしました。

各キャッシュ・フローの状況とそれらの要因は、次のとおりです。

### (1) 営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動に使用された資金は、5億51百万円となりました。主な増加は、税金等調整前当期純利益124億48百万円、減価償却費41億43百万円、減損損失11億46百万円、のれん償却額4億81百万円であり、主な減少は、売上債権の増減額149億33百万円、ゲームソフト仕掛品の増減額40億52百万円によるものです。

### (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、27億15百万円となりました。主な減少は、有形固定資産の取得による支出24億19百万円によるものです。

### (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、3億42百万円となりました。主な増加は、短期借入れによる収入150億円、主な減少は、転換社債の償還による支出149億93百万円によるものです。

### キャッシュ・フロー関連指標の推移

	2007年 3月期	2008年 3月期	2009年 3月期
自己資本比率(%)	49.3	57.3	55.9
時価ベースの自己資本比率(%)	104.4	221.2	101.5
キャッシュ・フロー対有利子負債比率(%)	28.6	46.8	—
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)	237.3	103.7	—

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、当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。

## リスク情報

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. コンシューマ用ゲームソフト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ス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需要期を迎えます。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、拡大傾向にあります。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) アミューズメント施設運営事業

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。

### (2) 業務用機器販売事業

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。

### (3) コンテンツエキスパンション事業

遊技機向け周辺機器は少数の取引先のみで販売しており、コンテンツエキスパンション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運営事業は、「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。

株式会社カブコンおよび連結子会社 2009年および2008年3月31日現在

	前連結会計年度 (2008年3月31日現在) 単位:百万円	当連結会計年度 (2009年3月31日現在) 単位:百万円	当連結会計年度 (2009年3月31日現在) 単位:千米ドル
<b>(資産の部)</b>			
<b>I 流動資産:</b>			
1 現金及び預金【注記 8 (1)】	32,763	<b>28,611</b>	<b>291,955</b>
2 受取手形及び売掛金	14,182	<b>27,894</b>	<b>284,637</b>
3 たな卸資産	4,144	—	—
4 商品及び製品	—	<b>1,746</b>	<b>17,817</b>
5 仕掛品	—	<b>2,097</b>	<b>21,399</b>
6 原材料及び貯蔵品	—	<b>2,745</b>	<b>28,014</b>
7 ゲームソフト仕掛品	6,241	<b>10,432</b>	<b>106,456</b>
5 繰延税金資産【注記 12】	3,009	<b>2,712</b>	<b>27,679</b>
6 その他	2,620	<b>2,949</b>	<b>30,095</b>
7 貸倒引当金	(456)	<b>(383)</b>	<b>(3,909)</b>
<b>流動資産合計</b>	<b>62,505</b>	<b>78,806</b>	<b>804,145</b>
<b>II 固定資産:</b>			
1 有形固定資産【注記 5 (1)】			
(1) 建物及び構築物(純額)【注記 5 (2)】	5,442	<b>5,452</b>	<b>55,632</b>
(2) 機械装置及び運搬具(純額)	61	<b>66</b>	<b>678</b>
(3) 工具、器具及び備品(純額)	894	<b>943</b>	<b>9,630</b>
(4) レンタル機器(純額)	321	<b>137</b>	<b>1,401</b>
(5) アミューズメント施設機器(純額)	3,849	<b>2,892</b>	<b>29,515</b>
(6) 土地【注記 5 (2)】	4,391	<b>4,391</b>	<b>44,815</b>
(7) リース資産(純額)【注記 9 (2)】	—	<b>1,258</b>	<b>12,844</b>
(8) 建設仮勘定	291	<b>74</b>	<b>763</b>
<b>有形固定資産合計</b>	<b>15,253</b>	<b>15,217</b>	<b>155,281</b>
2 無形固定資産			
(1) のれん	894	<b>419</b>	<b>4,284</b>
(2) その他	3,197	<b>3,154</b>	<b>32,190</b>
<b>無形固定資産合計</b>	<b>4,091</b>	<b>3,574</b>	<b>36,474</b>
3 投資その他の資産			
(1) 投資有価証券【注記 5 (3) 及び 10】	1,728	<b>920</b>	<b>9,392</b>
(2) 長期貸付金	523	<b>90</b>	<b>921</b>
(3) 繰延税金資産【注記 12】	2,989	<b>1,425</b>	<b>14,545</b>
(4) 破産更生債権等	890	<b>870</b>	<b>8,879</b>
(5) 差入保証金	5,947	<b>5,672</b>	<b>57,879</b>
(6) その他	856	<b>676</b>	<b>6,900</b>
(7) 貸倒引当金	(1,179)	<b>(1,042)</b>	<b>(10,637)</b>
<b>投資その他の資産合計</b>	<b>11,755</b>	<b>8,612</b>	<b>87,881</b>
<b>固定資産合計</b>	<b>31,101</b>	<b>27,404</b>	<b>279,638</b>
<b>資産合計</b>	<b>93,606</b>	<b>106,210</b>	<b>1,083,784</b>

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 (2008年3月31日現在) 単位:百万円	当連結会計年度 (2009年3月31日現在) 単位:百万円	当連結会計年度 (2009年3月31日現在) 単位:千米ドル
<b>(負債の部)</b>			
<b>I 流動負債:</b>			
1 支払手形及び買掛金	7,303	9,682	98,804
2 短期借入金【注記 5 (2) 及び 19】	2,015	15,766	160,886
3 1年以内償還予定の転換社債【注記 18】	14,997	400	4,081
4 リース債務【注記 19】	—	492	5,030
5 未払法人税等	892	1,923	19,624
6 繰延税金負債【注記 12】	—	243	2,489
7 賞与引当金	2,057	2,091	21,339
8 返品調整引当金	405	313	3,196
9 その他	7,147	7,501	76,546
<b>流動負債合計</b>	<b>34,818</b>	<b>38,415</b>	<b>391,999</b>
<b>II 固定負債:</b>			
1 転換社債【注記 18】	1,220	—	—
2 長期借入金【注記 5 (2) 及び 19】	1,470	5,067	51,705
3 リース債務【注記 19】	—	833	8,502
4 退職給付引当金【注記 11】	1,048	1,171	11,951
5 役員退職慰労引当金	372	406	4,147
6 その他	1,018	967	9,868
<b>固定負債合計</b>	<b>5,128</b>	<b>8,445</b>	<b>86,176</b>
<b>負債合計</b>	<b>39,946</b>	<b>46,861</b>	<b>478,175</b>
<b>(純資産の部)</b>			
<b>I 株主資本:</b>			
1 資本金	32,626	33,039	337,133
2 資本剰余金	20,344	21,129	215,602
3 利益剰余金	11,631	17,000	173,470
4 自己株式	(8,155)	(8,015)	(81,789)
<b>株主資本合計</b>	<b>56,447</b>	<b>63,152</b>	<b>644,416</b>
<b>II 評価・換算差額等:</b>			
1 その他有価証券評価差額金	127	(12)	(131)
2 繰延ヘッジ損益	0	—	—
3 為替換算調整勘定	(2,914)	(3,790)	(38,676)
<b>評価・換算差額等合計</b>	<b>(2,787)</b>	<b>(3,803)</b>	<b>(38,807)</b>
<b>純資産合計</b>	<b>53,660</b>	<b>59,349</b>	<b>605,608</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>93,606</b>	<b>106,210</b>	<b>1,083,784</b>

添付の注記は、これらの財務諸表の一部であります。

株式会社カブコンおよび連結子会社 2009年および2008年3月31日終了事業年度

	前連結会計年度 (2007年4月1日~ 2008年3月31日)	当連結会計年度 (2008年4月1日~ 2009年3月31日)	当連結会計年度 (2008年4月1日~ 2009年3月31日)
	単位:百万円	単位:百万円	単位:千米ドル
<b>I 売上高</b>	83,097	<b>91,878</b>	<b>937,530</b>
<b>II 売上原価</b>	50,560	<b>55,052</b>	<b>561,758</b>
売上総利益	32,536	<b>36,825</b>	<b>375,772</b>
返品調整引当金戻入額	57	<b>91</b>	<b>937</b>
差引売上総利益	32,594	<b>36,917</b>	<b>376,710</b>
<b>III 販売費及び一般管理費【注記6(1)及び(4)】</b>	19,473	<b>22,299</b>	<b>227,541</b>
<b>営業利益</b>	13,121	<b>14,618</b>	<b>149,168</b>
<b>IV 営業外収益:</b>			
1 受取利息	1,139	<b>902</b>	<b>9,211</b>
2 受取配当金	21	<b>21</b>	<b>215</b>
3 その他	254	<b>153</b>	<b>1,563</b>
合計	1,416	<b>1,077</b>	<b>10,990</b>
<b>V 営業外費用:</b>			
1 支払利息	71	<b>86</b>	<b>880</b>
2 為替差損	2,086	<b>882</b>	<b>9,001</b>
3 貸倒引当金繰入額	26	<b>162</b>	<b>1,660</b>
4 持分法による投資損失	—	<b>553</b>	<b>5,652</b>
5 その他	84	<b>201</b>	<b>2,060</b>
合計	2,269	<b>1,887</b>	<b>19,255</b>
<b>経常利益</b>	12,267	<b>13,808</b>	<b>140,903</b>
<b>VI 特別利益:</b>			
1 固定資産売却益【注記6(2)】	396	—	—
2 貸倒引当金戻入額	97	<b>115</b>	<b>1,181</b>
3 償却債権取立益	233	<b>58</b>	<b>599</b>
4 投資有価証券売却益	34	<b>0</b>	<b>2</b>
合計	762	<b>174</b>	<b>1,783</b>
<b>VII 特別損失:</b>			
1 固定資産除売却損【注記6(3)】	76	<b>44</b>	<b>451</b>
2 過年度役員退職慰労引当金繰入額	350	—	—
3 投資有価証券評価損	39	<b>13</b>	<b>139</b>
4 減損損失【注記6(5)】	181	<b>1,146</b>	<b>11,703</b>
5 訴訟関連損失	420	<b>126</b>	<b>1,286</b>
6 店舗閉鎖損失	—	<b>202</b>	<b>2,065</b>
7 その他	—	<b>1</b>	<b>16</b>
合計	1,068	<b>1,534</b>	<b>15,662</b>
税金等調整前当期純利益	11,962	<b>12,448</b>	<b>127,024</b>
法人税、住民税及び事業税	1,040	<b>2,125</b>	<b>21,693</b>
法人税等調整額	3,131	<b>2,258</b>	<b>23,048</b>
合計	4,171	<b>4,384</b>	<b>44,742</b>
<b>少数株主損失</b>	16	—	—
<b>当期純利益</b>	7,807	<b>8,063</b>	<b>82,281</b>

添付の注記は、これらの財務諸表の一部であります。

株式会社カブコンおよび連結子会社 2009年および2008年3月31日終了事業年度

	前連結会計年度 (2007年4月1日~ 2008年3月31日)	当連結会計年度 (2008年4月1日~ 2009年3月31日)	当連結会計年度 (2008年4月1日~ 2009年3月31日)
	単位:百万円	単位:百万円	単位:千米ドル
<b>株主資本</b>			
資本金			
前期末残高	29,915	<b>32,626</b>	<b>332,926</b>
当期変動額			
新株の発行	2,711	<b>412</b>	<b>4,207</b>
当期変動額合計	2,711	<b>412</b>	<b>4,207</b>
<b>当期末残高</b>	<b>32,626</b>	<b>33,039</b>	<b>337,133</b>
資本剰余金			
前期末残高	17,637	<b>20,344</b>	<b>207,594</b>
当期変動額			
新株の発行	2,706	<b>411</b>	<b>4,200</b>
自己株式の取得	0	<b>0</b>	<b>7</b>
株式交換による増加	—	<b>372</b>	<b>3,800</b>
当期変動額合計	2,706	<b>784</b>	<b>8,008</b>
<b>当期末残高</b>	<b>20,344</b>	<b>21,129</b>	<b>215,602</b>
利益剰余金			
前期末残高	5,555	<b>11,631</b>	<b>118,687</b>
在外子会社の会計処理の変更に伴う増減	—	<b>(546)</b>	<b>(5,578)</b>
当期変動額			
剰余金の配当【注記7(3)】	(1,732)	<b>(2,148)</b>	<b>(21,920)</b>
当期純利益	7,807	<b>8,063</b>	<b>82,281</b>
当期変動額合計	6,075	<b>5,915</b>	<b>60,361</b>
<b>当期末残高</b>	<b>11,631</b>	<b>17,000</b>	<b>173,470</b>
自己株式			
前期末残高	(8,138)	<b>(8,155)</b>	<b>(83,215)</b>
当期変動額			
自己株式の取得	(16)	<b>(144)</b>	<b>(1,472)</b>
自己株式の処分	0	<b>283</b>	<b>2,897</b>
当期変動額合計	(16)	<b>139</b>	<b>1,425</b>
<b>当期末残高</b>	<b>(8,155)</b>	<b>(8,015)</b>	<b>(81,789)</b>
株主資本合計			
前期末残高	44,970	<b>56,447</b>	<b>575,992</b>
在外子会社の会計処理の変更に伴う増減	—	<b>(546)</b>	<b>(5,578)</b>
当期変動額			
新株の発行	5,417	<b>823</b>	<b>8,408</b>
剰余金の配当	(1,732)	<b>(24,148)</b>	<b>(21,920)</b>
当期純利益	7,807	<b>8,063</b>	<b>82,281</b>
自己株式の取得	(16)	<b>(144)</b>	<b>(1,472)</b>
自己株式の処分	0	<b>284</b>	<b>2,904</b>
株式交換による増加	—	<b>372</b>	<b>3,800</b>
当期変動額合計	11,477	<b>7,252</b>	<b>74,003</b>
<b>当期末残高</b>	<b>56,447</b>	<b>63,152</b>	<b>644,416</b>

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 (2007年4月1日~ 2008年3月31日)	当連結会計年度 (2008年4月1日~ 2009年3月31日)	当連結会計年度 (2008年4月1日~ 2009年3月31日)
	単位:百万円	単位:百万円	単位:千米ドル
<b>評価・換算差額等</b>			
その他有価証券評価差額金			
前期末残高	482	<b>127</b>	<b>1,297</b>
当期変動額			
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(355)	<b>(140)</b>	<b>(1,429)</b>
当期変動額合計	(355)	<b>(140)</b>	<b>(1,429)</b>
<b>当期末残高</b>	<b>127</b>	<b>(12)</b>	<b>(131)</b>
繰延ヘッジ損益			
前期末残高	1	<b>0</b>	<b>1</b>
当期変動額			
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(1)	<b>(0)</b>	<b>(1)</b>
当期変動額合計	(1)	<b>(0)</b>	<b>(1)</b>
<b>当期末残高</b>	<b>0</b>	<b>—</b>	<b>—</b>
為替換算調整勘定			
前期末残高	(326)	<b>(2,914)</b>	<b>(29,739)</b>
当期変動額			
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(2,587)	<b>(875)</b>	<b>(8,936)</b>
当期変動額合計	(2,587)	<b>(875)</b>	<b>(8,936)</b>
当期末残高	(2,914)	<b>(3,790)</b>	<b>(38,676)</b>
評価・換算差額等合計			
前期末残高	157	<b>(2,787)</b>	<b>(28,440)</b>
当期変動額			
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(2,944)	<b>(1,015)</b>	<b>(10,367)</b>
当期変動額合計	(2,944)	<b>(1,015)</b>	<b>(10,367)</b>
<b>当期末残高</b>	<b>(2,787)</b>	<b>(3,803)</b>	<b>(38,807)</b>
少数株主持分			
前期末残高	16	<b>—</b>	<b>—</b>
当期変動額			
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(16)	<b>—</b>	<b>—</b>
当期変動額合計	(16)	<b>—</b>	<b>—</b>
<b>当期末残高</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>
純資産合計			
前期末残高	45,144	<b>53,660</b>	<b>547,551</b>
在外子会社の会計処理の変更に伴う増減	—	<b>(546)</b>	<b>(5,578)</b>
当期変動額			
新株の発行	5,417	<b>823</b>	<b>8,408</b>
剰余金の配当	(1,732)	<b>(2,148)</b>	<b>(21,920)</b>
当期純利益	7,807	<b>8,063</b>	<b>82,281</b>
自己株式の取得	(16)	<b>(144)</b>	<b>(1,472)</b>
自己株式の処分	0	<b>284</b>	<b>2,904</b>
株式交換による増加	—	<b>372</b>	<b>3,800</b>
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(2,961)	<b>(1,015)</b>	<b>(10,367)</b>
当期変動額合計	8,515	<b>6,236</b>	<b>63,635</b>
<b>当期末残高</b>	<b>53,660</b>	<b>59,349</b>	<b>605,608</b>

添付の注記は、これらの財務諸表の一部であります。

株式会社カブコンおよび連結子会社 2009年および2008年3月31日終了事業年度

	前連結会計年度 (2007年4月1日～ 2008年3月31日)	当連結会計年度 (2008年4月1日～ 2009年3月31日)	当連結会計年度 (2008年4月1日～ 2009年3月31日)
	単位:百万円	単位:百万円	単位:千米ドル
<b>I 営業活動によるキャッシュ・フロー:</b>			
1 税金等調整前当期純利益	11,962	12,448	127,024
2 減価償却費	3,393	4,143	42,279
3 減損損失	181	1,146	11,703
4 のれん償却額	0	481	4,916
5 貸倒引当金の減少額	(99)	(198)	(2,025)
6 賞与引当金の増加額	345	43	444
7 返品調整引当金の減少額	(57)	(91)	(937)
8 退職給付引当金の増加額	115	119	1,215
9 役員退職慰労引当金の増加額	372	34	351
10 受取利息及び受取配当金	(1,161)	(923)	(9,426)
11 支払利息	71	86	880
12 為替差損	1,601	40	414
13 持分法投資損失(利益)	(0)	553	5,652
14 固定資産除売却損(益)	(320)	44	451
15 投資有価証券売却益	(34)	(0)	(2)
16 投資有価証券評価損	39	13	139
17 償却債権取立益	(233)	(58)	(599)
18 訴訟関連損失	420	126	1,286
19 売上債権の増加額	(3,911)	(14,933)	(152,380)
20 たな卸資産の増加額	(782)	(2,345)	(23,938)
21 ゲームソフト仕掛品の増加額	(2,962)	(4,052)	(41,354)
22 仕入債務の増加額	56	2,945	30,059
23 その他流動資産の増加額	(989)	(134)	(1,369)
24 その他流動負債の増加額	1,033	1,104	11,266
25 役員賞与支払額	(60)	(84)	(857)
26 その他	(1,153)	(701)	(7,154)
小計	7,826	(192)	(1,960)
27 利息及び配当金の受取額	1,160	948	9,674
28 利息の支払額	(71)	(88)	(903)
29 訴訟関連損失の支払額	(420)	(126)	(1,286)
30 法人税等の支払額	(1,041)	(1,092)	(11,147)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>7,452</b>	<b>(551)</b>	<b>(5,623)</b>
<b>II 投資活動によるキャッシュ・フロー:</b>			
1 有形固定資産の取得による支出	(3,119)	(2,419)	(24,689)
2 有形固定資産の売却による収入	922	24	247
3 無形固定資産の取得による支出	(1,271)	(964)	(9,842)
4 投資有価証券の取得による支出	(565)	(12)	(124)
5 投資有価証券の売却による収入	44	4	48
6 貸付金の回収による収入	1,570	436	4,455
7 連結範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	—	(18)	(187)
8 その他投資活動による支出	(1,140)	(118)	(1,213)
9 その他投資活動による収入	184	352	3,598
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>(3,374)</b>	<b>(2,715)</b>	<b>(27,706)</b>
<b>III 財務活動によるキャッシュ・フロー:</b>			
1 短期借入れによる収入	—	15,000	153,061
2 短期借入金の返済による支出	—	(6)	(61)
3 長期借入れによる収入	—	4,400	44,897
4 長期借入金の返済による支出	(700)	(2,119)	(21,625)
5 リース債務の返済による支出	—	(334)	(3,415)
6 転換社債の償還による支出	—	(14,993)	(152,989)
7 自己株式の売却による収入	0	1	20
8 自己株式の取得による支出	(16)	(144)	(1,472)
9 親会社による配当金の支払額	(1,732)	(2,147)	(21,910)
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>(2,448)</b>	<b>(342)</b>	<b>(3,495)</b>
<b>IV 現金及び現金同等物に係る換算差額</b>	<b>(3,887)</b>	<b>(845)</b>	<b>(8,626)</b>
<b>V 現金及び現金同等物の減少額</b>	<b>(2,256)</b>	<b>(4,454)</b>	<b>(45,451)</b>
<b>VI 現金及び現金同等物の期首残高</b>	<b>35,020</b>	<b>32,763</b>	<b>334,324</b>
<b>VII 新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額</b>	<b>—</b>	<b>302</b>	<b>3,083</b>
<b>VIII 現金及び現金同等物の期末残高 [注記 8 (1)]</b>	<b>32,763</b>	<b>28,611</b>	<b>291,955</b>

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、2009年3月31日現在のおよその実勢為替相場1米ドル=98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15社(以下16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(15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 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)
- カプコンチャープ株式会社(日本)
- 株式会社ダレット(日本)

- ブルーハーベスト合同会社(日本)
- 株式会社ケーツー(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(2社)は以下のとおりであります。

- KOKO CAPCOM CO., LTD. (韓国)
- 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。

連結子会社のうち、カプコンチャープ株式会社の決算日は、解散をしたことにより決算日が1月31日となりました。連結財務諸表の作成にあたっては、同日現在の財務諸表を使用し、連結決算日との間に生じた重要な取引については、連結上必要な調整を行っております。なお、その他の連結子会社の決算日はすべて連結決算日と同一であります。

### (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
レンタル機器	3～5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)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か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平成20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(5,637千米ドル))については、15年による按分額を費用処理しております。

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の翌連結会計年度から費用処理することとしております。

#### (10)役員退職慰労引当金

当社および国内連結子会社の一部は、役員に対する退職慰労金の支給に備えて、当連結会計年度に負担すべき額を計上しております。

#### (11)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。

#### (12)重要なヘッジ会計の方法

##### ①ヘッジ会計の方法

ヘッジ手段に活用されるデリバティブの公正価値の変動から生じる損益は、「純資産の部」の「繰延ヘッジ損益」として表示しております。

##### ②ヘッジ手段とヘッジ対象

当社グループは、特定の借入金に係る金利変動リスクを管理するために金利スワップ契約を締結しております。

##### ③ヘッジ方針

デリバティブ業務の執行と管理は、当社の社内規定により財務部が行っております。

当社の方針では、デリバティブは資産および負債に関連した市場リスクを遁減する目的のみに活用することとし、それ故、当社グループが投機目的で活用することはありません。

##### ④ヘッジ有効性の評価方法

当社グループは、ヘッジ対象のキャッシュ・フローの累計の変動額と市場価格の変動を每期分析することによりヘッジの有効性を評価しております。

#### (13)消費税等の会計処理

税抜方式によっております。

#### (14)連結子会社の資産および負債の評価に関する事項

連結子会社の資産および負債の評価方法は、全面時価評価法によっております。

#### (15)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。

**(16) 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) 重要な資産の評価基準および評価方法**

当連結会計年度より、「棚卸資産の評価に関する会計基準」(企業会計基準委員会 平成18年7月5日企業会計基準第9号)を適用しております。なお、当該変更が損益に与える影響はありません。

**(2) 連結財務諸表における在外子会社の会計処理に関する****当面の取扱い**

当連結会計年度より、「連結財務諸表作成における在外子会社の会計処理に関する当面の取扱い」(企業会計基準委員会 平成18年5月17日 実務対応報告第18号)を適用し、連結決算上必要な修正を行っております。これにより、当連結会計年度の営業利益、経常利益および税金等調整前当期純利益は、それぞれ299百万円(3,057千米ドル)減少しております。また、利益剰余金が546百万円(5,578千米ドル)減少しております。

なお、セグメント情報に与える影響は当該箇所に記載しております。

**(3) リース取引に関する会計基準の適用**

所有権移転外ファイナンス・リース取引については、従来、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したが、「リース取引に関する会計基準」(企業会計基準第13号(平成5年6月17日(企業会計審議会第一部会)、平成19年3月30日改正))および「リース取引に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第16号(平成6年1月18日(日本公認会計士協会会計制度委員会)、平成19年3月30日改正)を平成20年4月1日以降開始する連結会計年度より適用し、通常の売買取引に係る会計処理によっております。また、所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産の減価償却の方法については、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。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、当該残価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平成20年3月31日以前のものについては、従来通りの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。

なお、当該変更が損益に与える影響は、軽微であります。

**4. 表示方法の変更****(1) 連結貸借対照表関係**

財務諸表規則当の一部を改正する内閣府令(平成20年8月7日内閣府令第50号)が適用となることに伴い、前連結会計年度において、「たな卸資産」として掲記されたものは、当連結会計年度から「商品及び製品」「仕掛品」「原材料及び貯蔵品」に区分掲記しております。

なお、前連結会計年度の「たな卸資産」に含まれる「商品及び製品」「仕掛品」「原材料及び貯蔵品」は、それぞれ1,813百万円、774百万円、1,556百万円であります。

**(2) 連結キャッシュ・フロー計算書関係**

営業活動によるキャッシュ・フローの「固定資産除売却損益(( )は益)」は、EDINETへのXBRLへの導入に伴い連結財務諸表の比較可能性を向上させるため、前連結会計年度において、「固定資産売却益」「固定資産除売却損」として掲記されていたものを統合したものです。

なお、前連結会計年度の「固定資産売却益」「固定資産除売却損」はそれぞれ396百万円、76百万円、当連結会計年度の「固定資産除売却損」は44百万円(451千米ドル)であります。

営業活動によるキャッシュ・フローの「投資有価証券売却損益(( )は益)」は、EDINETへのXBRL導入に伴い連結財務諸表の比較可能性を向上させるため、前連結会計年度において、「投資有価証券売却益」として掲記されていたものを名称変更したものです。

営業活動によるキャッシュ・フローの「投資有価証券売却損益(( )は益)」は、EDINETへのXBRL導入に伴い連結財務諸表の比較可能性を向上させるため、前連結会計年度において、「投資有価証券売却損」として掲記されていたものを名称変更したものです。

5. 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 (2008年3月31日現在)	当連結会計年度 (2009年3月31日現在)	当連結会計年度 (2009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	12,549	<b>14,431</b>	<b>147,260</b>

(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 (2008年3月31日現在)	当連結会計年度 (2009年3月31日現在)	当連結会計年度 (2009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	<b>3,902</b>	<b>39,819</b>
建物	4,770	<b>4,604</b>	<b>46,988</b>
計	8,673	<b>8,507</b>	<b>86,808</b>
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」)	1,960	<b>700</b>	<b>7,142</b>
長期借入金	1,470	<b>2,030</b>	<b>20,714</b>
計	3,430	<b>2,730</b>	<b>27,857</b>

(3)関連会社の株式等

	前連結会計年度 (2008年3月31日現在)	当連結会計年度 (2009年3月31日現在)	当連結会計年度 (2009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	503	<b>5</b>	<b>51</b>

(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 (2008年3月31日現在)	当連結会計年度 (2009年3月31日現在)	当連結会計年度 (2009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	15,000	<b>25,000</b>	<b>255,102</b>
借入実行残高	—	<b>15,000</b>	<b>153,061</b>
差引未実行残高	15,000	<b>10,000</b>	<b>102,040</b>

## 6. 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 (2007年4月1日～ 2008年3月31日)	当連結会計年度 (2008年4月1日～ 2009年3月31日)	当連結会計年度 (2008年4月1日～ 2009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	4,704	<b>4,916</b>	<b>50,171</b>
販売促進費	988	<b>1,899</b>	<b>19,385</b>
給料・賞与等	3,978	<b>4,175</b>	<b>42,607</b>
減価償却費	430	<b>859</b>	<b>8,775</b>
賞与引当金繰入額	785	<b>797</b>	<b>8,137</b>
退職給付引当金繰入額	70	<b>68</b>	<b>694</b>
役員退職慰労引当金繰入額	28	<b>48</b>	<b>498</b>
支払手数料	1,239	<b>1,747</b>	<b>17,834</b>
研究開発費	2,972	<b>2,329</b>	<b>23,767</b>

## (2) 固定資産売却益

	前連結会計年度 (2007年4月1日～ 2008年3月31日)	当連結会計年度 (2008年4月1日～ 2009年3月31日)	当連結会計年度 (2008年4月1日～ 2009年3月31日)
	単位:百万円	単位:百万円	単位:千米ドル
建物及び構築物	322	—	—
機械装置及び運搬具	0	—	—
工具、器具及び備品	8	—	—
土地	65	—	—
計	396	—	—

## (3) 固定資産除売却損

	前連結会計年度 (2007年4月1日～ 2008年3月31日)	当連結会計年度 (2008年4月1日～ 2009年3月31日)	当連結会計年度 (2008年4月1日～ 2009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	36	<b>9</b>	<b>97</b>
レンタル機器	—	<b>24</b>	<b>249</b>
その他	40	<b>10</b>	<b>104</b>
計	76	<b>44</b>	<b>451</b>

## (4) 一般管理費に含まれる研究開発費

	前連結会計年度 (2007年4月1日～ 2008年3月31日)	当連結会計年度 (2008年4月1日～ 2009年3月31日)	当連結会計年度 (2008年4月1日～ 2009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	2,972	<b>2,329</b>	<b>23,767</b>

(5) 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	当連結会計年度	当連結会計年度
		(2007年4月1日～2008年3月31日)	(2008年4月1日～2009年3月31日)	(2008年4月1日～2009年3月31日)
		単位:百万円	単位:百万円	単位:千米ドル
オンラインゲーム用コンテンツ等	無形固定資産「その他」	181	759	7,745
オンラインゲーム用コンテンツ等	建物及び構築物	—	15	162
オンラインゲーム用コンテンツ等	工具、器具及び備品	—	26	270
オンラインゲーム用コンテンツ等	流動資産「その他」	—	65	668
処分予定資産等	アミューズメント施設機器	—	280	2,857
処分予定資産等	工具、器具及び備品	—	0	0

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。オンラインゲームコンテンツ等は、将来見込収益の見直しを行いました。その結果、当該資産の帳簿価額を回収可能額まで減額し、当該減少額を減損損失として上記の表のとおりに計上いたしました。処分予定資産等は、店舗退店の意思決定をしたことから、当該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。なお、オンラインコンテンツ等の回収可能価額については、使用価値を零として算定しております。(昨年度は、将来キャッシュフローを8.6%で割引いて算定) 処分予定資産等については、除却を予定しており、回収可能価額を零として算定しております。

7. 連結株主資本等変動計算書関係

前連結会計年度(2007年4月1日～2008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)	62,269	4,450	—	66,719

(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 4,450千株

(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)	5,813	6	0	5,820

(注) 増加数又は減少数の主な内訳は、次のとおりであります。

単元未満株式の買取による増加 6千株  
単元未満株式の買増請求による減少 0千株

(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
2007年6月21日 定時株主総会	普通株式	846	15	2007年3月31日	2007年6月22日
2007年11月8日 取締役会	普通株式	885	15	2007年9月30日	2007年11月30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
2008年6月19日 定時株主総会	普通株式	913	利益剰余金	15	2008年3月31日	2008年6月20日

## 当連結会計年度(2008年4月1日～2009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)	66,719	675	—	<b>67,394</b>

(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 673千株

## (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)	5,820	43	202	<b>5,660</b>

(注)増加数又は減少数の主な内訳は、次のとおりであります。

単元未満株式の買取による増加	6千株
株主の買取請求による増加	36千株
株式会社ケーターとの株式交換による減少	201千株

## (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
2008年6月19日 定時株主総会	普通株式	913	15	2008年3月31日	2008年6月20日
2008年11月5日 取締役会	普通株式	1,234	20	2008年9月30日	2008年11月28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
2008年6月19日 定時株主総会	普通株式	9,321	0.15	2008年3月31日	2008年6月20日
2008年11月5日 取締役会	普通株式	12,599	0.20	2008年9月30日	2008年11月28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
2009年6月17日 定時株主総会	普通株式	926	利益剰余金	15	2009年3月31日	2009年6月18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
2009年6月17日 定時株主総会	普通株式	9,449	利益剰余金	0.15	2009年3月31日	2009年6月18日

## 8. 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 (2008年3月31日現在) 単位:百万円	当連結会計年度 (2009年3月31日現在) 単位:百万円	当連結会計年度 (2009年3月31日現在) 単位:千米ドル
現金及び預金勘定	32,763	<b>28,611</b>	<b>291,955</b>
現金及び現金同等物	32,763	<b>28,611</b>	<b>291,955</b>

(2)重要な非資金取引の内容

	前連結会計年度 (2008年3月31日現在) 単位:百万円	当連結会計年度 (2009年3月31日現在) 単位:百万円	当連結会計年度 (2009年3月31日現在) 単位:千米ドル
新株予約権の行使			
新株予約権の行使による資本金増加額	2,711	金額の重要性が乏しいため、 記載は省略しております。	金額の重要性が乏しいため、 記載は省略しております。
新株予約権の行使による資本剰余金増加額	2,706		
新株予約権の行使による新株予約権付社債減少額	5,418		

当連結会計年度に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、1,581百万円(16,141千米ドル)であります。

9. 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 (2007年4月1日~2008年3月31日)			当連結会計年度 (2008年4月1日~2009年3月31日)			当連結会計年度 (2008年4月1日~2009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	6	4	1	13	6	7	136	64	72
工具、器具及び備品	331	176	155	212	111	101	2,172	1,139	1,032
アミューズメント施設機器	5,320	2,245	3,074	3,972	2,399	1,572	40,532	24,486	16,045
合計	5,657	2,426	3,231	4,198	2,517	1,680	42,841	25,690	17,150

(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 (2007年4月1日~2008年3月31日) 単位:百万円	当連結会計年度 (2008年4月1日~2009年3月31日) 単位:百万円	当連結会計年度 (2008年4月1日~2009年3月31日) 単位:千米ドル
1年以内	1,533	1,018	10,395
1年超	1,707	675	6,892
合計	3,240	1,694	17,287

(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 (2007年4月1日~2008年3月31日) 単位:百万円	当連結会計年度 (2008年4月1日~2009年3月31日) 単位:百万円	当連結会計年度 (2008年4月1日~2009年3月31日) 単位:千米ドル
支払リース料	1,626	1,560	15,922
減価償却費相当額	1,574	1,447	14,768
支払利息相当額	67	57	581

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 (2007年4月1日～2008年3月31日)	当連結会計年度 (2008年4月1日～2009年3月31日)	当連結会計年度 (2008年4月1日～2009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	139	225	2,300
1年超	339	790	8,061
合計	479	1,015	10,361

(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。

## 10. 有価証券関係

## (1)前連結会計年度(2007年4月1日～2008年3月31日)

## ①その他有価証券で時価のあるもの(2008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	350	650	299
(2)債権	—	—	—
(3)その他	—	—	—
合計	350	650	299
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	9	4	(5)
(2)債権	—	—	—
(3)その他	—	—	—
合計	9	4	(5)

(注)当連結会計年度において、その他有価証券で時価のある株式について5百万円の減損処理を行っております。

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		
	売却額	売却益の合計額	売却損の合計額
(1)株式	44	34	—
(2)債権	—	—	—
(3)その他	—	—	—
合計	44	34	—

③時価評価されていない主な有価証券の内容および連結貸借対照表計上額(2008年3月31日現在)

その他有価証券

非上場株式 524百万円

投資事業有限責任組合およびそれに類する組合等への出資 46百万円

(2)当連結会計年度(2008年4月1日~2009年3月31日)

①その他有価証券で時価のあるもの(2008年3月31日現在)

区分	単位:百万円			単位:千ドル		
	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	39	76	37	403	784	380
(2)債権	—	—	—	—	—	—
(3)その他	—	—	—	—	—	—
合計	39	76	37	403	784	380
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	335	285	(50)	3,423	2,912	(511)
(2)債権	—	—	—	—	—	—
(3)その他	—	—	—	—	—	—
合計	335	285	(50)	3,423	2,912	(511)

(注)株式の減損にあたっては、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当連結会計年度中に売却したその他有価証券

売却損益の合計額の金額の重要性が乏しいため、記載を省略しております。

③時価評価されていない主な有価証券の内容および連結貸借対照表計上額(2009年3月31日現在)

その他有価証券	単位:百万円	単位:千ドル
	非上場株式	511
投資事業有限責任組合およびそれに類する組合等への出資	42	430

## 11. 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、確定給付型の制度として、適格退職年金制度および退職一時金制度を設けております。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 (2008年3月31日現在)	当連結会計年度 (2009年3月31日現在)	当連結会計年度 (2009年3月31日現在)
	単位:百万円	単位:百万円	単位:千米ドル
A. 退職給付債務	(2,215)	<b>(2,411)</b>	<b>(24,606)</b>
B. 年金資産	800	<b>692</b>	<b>7,064</b>
C. 未積立退職給付債務(A+B)	(1,415)	<b>(1,719)</b>	<b>(17,542)</b>
D. 会計基準変更時差異の未処理額	257	<b>220</b>	<b>2,255</b>
E. 未認識数理計算上の差異	109	<b>326</b>	<b>3,355</b>
F. 連結貸借対照表計上額純額(C+D+E)	(1,048)	<b>(1,171)</b>	<b>(11,951)</b>
G. 退職給付引当金	(1,048)	<b>(1,171)</b>	<b>(11,951)</b>

(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。

## (3) 退職給付費用に関する事項

	前連結会計年度 (2007年4月1日~2008年3月31日)	当連結会計年度 (2008年4月1日~2009年3月31日)	当連結会計年度 (2008年4月1日~2009年3月31日)
	単位:百万円	単位:百万円	単位:千米ドル
A. 勤務費用	180	<b>203</b>	<b>2,077</b>
B. 利息費用	24	<b>27</b>	<b>278</b>
C. 期待運用収益	(22)	<b>(20)</b>	<b>(204)</b>
D. 会計基準変更時差異の費用処理額	36	<b>36</b>	<b>375</b>
E. 数理計算上の差異の費用処理額	15	<b>40</b>	<b>416</b>
F. 退職給付費用(A+B+C+D+E)	235	<b>288</b>	<b>2,944</b>

前連結会計年度

当連結会計年度

(注)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18百万円を計上しております。

(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21百万円(224千米ドル)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。

## (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 (2007年4月1日~2008年3月31日)	当連結会計年度 (2008年4月1日~2009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. 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 しております。)	9年 前年度と同じ処理方法
E. 会計基準変更時差異の処理年数	15年	15年

12. 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 (2008年3月31日現在)	当連結会計年度 (2009年3月31日現在)	当連結会計年度 (2009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	410	334	3,417
賞与引当金損	710	714	7,287
退職給付引当金	425	475	4,852
役員退職慰労引当金	151	165	1,684
返品調整引当金	164	127	1,297
たな卸資産	2,011	1,423	14,524
前払費用	443	213	2,177
繰越欠損金	3,539	342	3,499
連結子会社の繰越欠損金等	1,218	1,919	19,590
関係会社株式	87	225	2,299
減価償却費	281	271	2,772
減損損失	73	436	4,449
法人税等控除額	208	401	4,101
その他	865	1,436	14,656
小計	10,591	8,487	86,609
評価性引当金額	(3,777)	(3,458)	(35,286)
繰延税金資産の合計	6,814	5,029	51,322
(繰延税金負債)			
在外子会社たな卸資産	(445)	(1,073)	(10,956)
その他	(370)	(61)	(631)
繰延税金負債の合計	(815)	(1,135)	(11,587)
繰延税金資産の純額	5,998	3,894	39,735
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	3,009	2,712	27,679
固定資産－繰延税金資産	2,989	1,425	14,545
流動負債－繰延税金資産	—	(243)	(2,489)
合計	5,998	3,894	39,735

(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 (2008年3月31日現在)	当連結会計年度 (2009年3月31日現在)
	単位:%	単位:%
法定実効税率	40.6	40.6
(調整)		
評価性引当金額の減少に係る項目	(1.1)	(2.6)
法人税等控除額	(0.6)	(3.3)
のれん償却額	0.0	1.5
海外連結子会社の適用税率差	(2.4)	(2.2)
その他	(1.5)	1.3
税効果会計適用後の法人税等の負担率	34.9	35.2

13. 企業結合

前連結会計年度(2007年4月1日~2008年3月31日)

該当事項はありません。

## 当連結会計年度(2008年4月1日~2009年3月31日)

## (パーチェス法適用)

(1) 被取得企業の名称及び事業の内容、企業結合を行った主な理由、企業結合日、企業結合の法的形式、結合後企業の名称及び取得した議決権比率

① 被取得企業の名称及び事業の内容 被取得企業の名称: 株式会社ケーター  
被取得企業の事業の内容: 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)

② 企業結合を行った主な理由

今後の成長戦略を推進するためには、当社のコア・コンピタンス(中核競争力)である開発部門の拡充が不可欠ですが、当社からのゲーム開発受注で実績、信頼のある株式会社ケーターを完全子会社化することによって効率的、機動的な開発展開を図るとともに、同社と連携を深めた事業戦略によりグループ全体の企業価値を高めることを目的としております。

③ 企業結合日 2008年5月1日

④ 企業結合の法的形式 株式交換

⑤ 結合後企業の名称 結合後企業の名称に変更はありません。

⑥ 取得した議決権比率 100%

(2) 連結財務諸表に含まれている被取得企業の業績の期間  
2008年4月1日から2009年3月31日まで

(3) 被取得企業の取得原価及びその内訳  
取得の対価

株式会社カプコンの普通株式 655百万円 6,685千米ドル

(4) 株式の種類別の交換比率及びその算定方法並びに交付株式数及びその評価

① 株式の種類別の交換比率

株式会社カプコンの普通株式3,362株 株式会社ケーターの普通株式1株

② 交換比率の算定方法

第三者機関に株式交換比率の算定を依頼し、提出された報告書に基づき当事者間で協議のうえ、算定しております。

③ 交付株式数及びその評価額

交付株式数 201,720株 交付株式評価額 655百万円 6,685千米ドル

(5) 発生したのれん又は負ののれんの金額、発生原因、償却の方法及び償却期間

① のれん(負)の金額 537百万円 5,480千米ドル

② 発生原因

取得原価が純資産を上回ったため、その差額をのれんとして認識しております。

③ 償却の方法及び償却期間

3年間にわたり均等償却

## 14. セグメント情報

## (1) 事業の種類別セグメント情報

## ① 前連結会計年度(2007年4月1日~2008年3月31日)

	単位: 百万円							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	消去 または全社	
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	51,679	13,406	6,538	8,525	2,947	83,097	(—)	83,097
(2) セグメント間の内部売上高または振替高	—	—	35	—	—	35	(35)	—
計	51,679	13,406	6,574	8,525	2,947	83,133	(35)	83,097
営業費用	40,069	12,653	5,391	5,892	2,479	66,486	3,489	69,976
営業利益	11,609	753	1,182	2,633	468	16,646	(3,525)	13,121
II 資産、減価償却費、減損損失および資本的支出								
資産	27,106	11,793	7,071	5,275	4,709	55,956	37,649	93,606
減価償却費	739	1,615	433	185	272	3,246	147	3,393
減損損失	181	—	—	—	—	181	—	181
資本的支出	862	2,460	26	65	8	3,424	1,078	4,503

(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・配信および液晶表示基盤の開発・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3,544百万円であり、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37,659百万円であり、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。

6. 会計方針の変更

(1) 固定資産の減価償却の方法

「連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項の変更(会計方針の変更)」に記載のとおり当連結会計年度より、当社および国内連結子会社の平成19年4月1日以降に取得した有形固定資産の減価償却の方法を改正法人税法に規定する償却の方法に変更しております。この変更に伴い、従来の場合によった場合と比較して、営業費用はコンシューマ用ゲームソフト事業で25百万円、アミューズメント施設運営事業で196百万円、業務用機器販売事業で18百万円、コンテンツエキスパンション事業で4百万円、その他事業で0百万円、消去または全社で5百万円それぞれ増加し、営業利益は同額減少しております。

(2) 役員退職慰労引当金の計上

「連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項の変更(会計方針の変更)」に記載のとおり当連結会計年度より、役員退職慰労金を内規等に基づき合理的に算定できる金額を計上する方法に変更いたしました。この変更に伴い、従来の場合によった場合と比較して、営業費用は消去または全社が28百万円増加し、営業利益は同額減少しております。

②当連結会計年度(2008年4月1日～2009年3月31日)

	単位:百万円							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	消去 または全社	
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	62,892	13,509	8,023	4,628	2,824	91,878	(—)	91,878
(2)セグメント間の内部売上高または振替高	—	—	7	—	—	7	(7)	—
計	62,892	13,509	8,031	4,628	2,824	91,885	(7)	91,878
営業費用	46,499	13,285	6,272	4,859	1,770	72,687	4,572	77,259
営業利益または営業損失	16,392	224	1,758	(230)	1,053	19,198	(4,579)	14,618
II 資産、減価償却費、減損損失および資本的支出								
資産	46,602	11,595	6,171	6,342	2,436	73,148	33,062	106,210
減価償却費	864	2,050	229	348	242	3,736	406	4,143
減損損失	866	280	—	—	—	1,146	—	1,146
資本的支出	434	1,172	50	70	38	1,765	1,140	2,906

	単位:千米ドル							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	消去 または全社	
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	641,757	137,855	81,873	47,226	28,817	937,530	(—)	937,530
(2)セグメント間の内部売上高または振替高	—	—	79	—	—	79	(79)	—
計	641,757	137,855	81,953	47,226	28,817	937,610	(79)	937,530
営業費用	474,485	135,562	64,008	49,582	18,069	741,707	46,654	788,362
営業利益または営業損失	167,272	2,292	17,944	(2,355)	10,748	195,902	(46,733)	149,168
II 資産、減価償却費、減損損失および資本的支出								
資産	475,535	118,318	62,971	64,721	24,863	746,410	337,374	1,083,784
減価償却費	8,823	20,924	2,339	3,557	2,477	38,122	4,156	42,279
減損損失	8,846	2,857	—	—	—	11,703	—	11,703
資本的支出	4,431	11,965	511	720	390	18,020	11,634	29,654

(注)1. 前連結会計年度と同じ

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4,579百万円(46,733千米ドル)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33,359百万円(340,403千米ドル)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. 前連結会計年度と同じ

6. 会計方針の変更

(連結財務諸表における在外子会社の会計処理に関する当面の取扱いの適用)

「会計方針の変更」に記載のとおり、当連結会計年度から、「連結財務諸表における在外子会社の会計処理に関する当面の取扱い」(実務対応報告第18号 平成18年5月17日)を適用しております。

この結果、従来の方法によった場合に比べ、コンテンツエキスパンション事業について営業利益が299百万円(3,057千米ドル)、資産が791百万円(8,072千米ドル)減少しております。

## (2)所在地別セグメント情報

## ①前連結会計年度(2007年4月1日～2008年3月31日)

	単位:百万円						連結
	日本	北米	欧州	その他の地域	計	消去または全社	
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	56,457	15,796	9,782	1,060	83,097	(—)	83,097
(2)セグメント間の内部売上高または振替高	6,202	407	—	17	6,627	(6,627)	—
計	62,660	16,204	9,782	1,078	89,725	(6,627)	83,097
営業費用	50,252	13,877	7,962	935	73,028	(3,052)	69,976
営業利益	12,407	2,326	1,819	142	16,696	(3,575)	13,121
II 資産	44,361	9,385	5,168	702	59,616	33,989	93,606

(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3,544百万円であり、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37,659百万円であり、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. 会計方針の変更

(1)固定資産の減価償却の方法

「連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項の変更(会計方針の変更)」に記載のとおり当連結会計年度より、当社および国内連結子会社の平成19年4月1日以降に取得した有形固定資産の減価償却の方法を改正法人税法に規定する償却の方法に変更しております。この変更に伴い、従来の場合と比べて、営業費用は日本が245百万円、消去または全社が5百万円増加し、営業利益は同額減少しております。

(2)役員退職慰労引当金の計上

「連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項の変更(会計方針の変更)」に記載のとおり当連結会計年度より、役員退職慰労金を内規等に基づき合理的に算定できる金額を計上する方法に変更いたしました。この変更に伴い、従来の方法と比べて、営業費用は消去または全社が28百万円増加し、営業利益は同額減少しております。

## ②当連結会計年度(2008年4月1日～2009年3月31日)

	単位:百万円						連結
	日本	北米	欧州	その他の地域	計	消去または全社	
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	54,193	21,851	14,167	1,665	91,878	(—)	91,878
(2)セグメント間の内部売上高または振替高	9,238	3,012	—	33	12,283	(12,283)	—
計	63,431	24,863	14,167	1,698	104,161	(12,283)	91,878
営業費用	50,232	20,809	12,611	1,333	84,987	(7,727)	77,259
営業利益	13,198	4,054	1,556	365	19,174	(4,555)	14,618
II 資産	50,922	19,320	10,597	1,214	82,055	24,155	106,210

	単位:千米ドル						連結
	日本	北米	欧州	その他の地域	計	消去または全社	
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	552,992	222,973	144,566	16,997	937,530	(—)	937,530
(2)セグメント間の内部売上高または振替高	94,266	30,735	—	339	125,340	(125,340)	—
計	647,259	253,709	144,566	17,336	1,062,871	(125,340)	937,530
営業費用	512,579	212,341	128,688	13,608	867,218	(78,856)	788,362
営業利益	134,679	41,367	15,877	3,727	195,653	(46,484)	149,168
II 資産	519,620	197,145	108,134	12,395	837,296	246,488	1,083,784

(注)1. 前連結会計年度と同じ

2. 前連結会計年度と同じ

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4,579百万円(46,733千米ドル)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33,359百万円(340,403千米ドル)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. 会計方針の変更

(連結財務諸表における在外子会社の会計処理に関する当面の取扱いの適用)

「会計方針の変更」に記載のとおり、当連結会計年度から、「連結財務諸表における在外子会社の会計処理に関する当面の取扱い」(実務対応報告第18号 平成18年5月17日)を適用しております。この結果、従来の方法と比べて、北米地域について営業利益が299百万円(3,057千米ドル)、資産が791百万円(8,072千米ドル)減少しております。

(3) 海外売上高

① 前連結会計年度(2007年4月1日～2008年3月31日)

	単位:百万円			計
	北米	欧州	その他の地域	
I 海外売上高	15,895	9,498	1,478	26,872
II 連結売上高				83,097
III 連結売上高に占める海外売上高の割合	19.1%	11.4%	1.8%	32.3%

- (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。

② 当連結会計年度(2008年4月1日～2009年3月31日)

	単位:百万円			計
	北米	欧州	その他の地域	
I 海外売上高	<b>22,463</b>	<b>13,197</b>	<b>3,060</b>	<b>38,721</b>
II 連結売上高				<b>91,878</b>
III 連結売上高に占める海外売上高の割合	<b>24.4%</b>	<b>14.4%</b>	<b>3.3%</b>	<b>42.1%</b>

	単位:千米ドル			計
	北米	欧州	その他の地域	
I 海外売上高	<b>229,222</b>	<b>134,669</b>	<b>31,225</b>	<b>395,116</b>
II 連結売上高				<b>937,530</b>
III 連結売上高に占める海外売上高の割合	<b>24.4%</b>	<b>14.4%</b>	<b>3.3%</b>	<b>42.1%</b>

- (注) 1. 前連結会計年度と同じ  
 2. 前連結会計年度と同じ  
 3. 前連結会計年度と同じ

15. 関連当事者との取引

(1) 前連結会計年度(2007年4月1日～2008年3月31日)

該当事項はありません。

(追加情報)

当連結会計年度より、「関連当事者の開示に関する会計基準」(企業会計基準第11号 2006年10月17日)および「関連当事者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13号 2006年10月17日)を早期適用しております。

(2) 当連結会計年度(2008年4月1日～2009年3月31日)

該当事項はありません。

## 16. 1株当たり情報

	前連結会計年度 (2007年4月1日~2008年3月31日) 単位:円	当連結会計年度 (2008年4月1日~2009年3月31日) 単位:円	当連結会計年度 (2008年4月1日~2009年3月31日) 単位:米ドル
1株当たり純資産額	881.13	<b>961.38</b>	<b>9.81</b>
1株当たり当期純利益金額	132.90	<b>130.98</b>	<b>1.34</b>
潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額	116.84	<b>120.41</b>	<b>1.23</b>

(注)1. 1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 (2008年3月31日現在) 単位:百万円	当連結会計年度 (2009年3月31日現在) 単位:百万円	当連結会計年度 (2009年3月31日現在) 単位:千米ドル
純資産の部の合計額	53,660	<b>59,349</b>	<b>605,608</b>
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	53,660	<b>59,349</b>	<b>605,608</b>
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)	60,899	<b>61,733</b>	<b>61,733</b>

2. 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 (2007年4月1日~2008年3月31日) 単位:百万円	当連結会計年度 (2008年4月1日~2009年3月31日) 単位:百万円	当連結会計年度 (2008年4月1日~2009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	7,807	<b>8,063</b>	<b>82,281</b>
普通株主に帰属しない金額	—	—	—
普通株式に係る当期純利益	7,807	<b>8,063</b>	<b>82,281</b>
普通株式の期中平均株式数(千株)	58,747	<b>61,561</b>	<b>61,561</b>
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	6	<b>6</b>	<b>62</b>
(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))	6	<b>6</b>	<b>62</b>
普通株式増加数(千株)	8,135	<b>5,458</b>	<b>5,458</b>
(うち転換社債(千株))	8,135	<b>5,458</b>	<b>5,458</b>

## 17. 重要な後発事象

前連結会計年度 (2007年4月1日~2008年3月31日)	当連結会計年度 (2008年4月1日~2009年3月31日)										
<p>当社は、平成20年5月1日をもって、株式交換により、株式会社ケーターを完全子会社といたしました。</p> <p>(1)目的 今後の成長戦略を推進するためには、当社のコア・コンピタンス(中核的競争力)である開発部門の拡充が不可欠であります。当社からのゲーム開発受託で実績、信頼のある株式会社ケーターを完全子会社化することによって効率的、機動的な開発展開を図るとともに、同社と連携を深めた事業戦略によりグループ全体の企業価値を高めることができます。</p> <p>(2)方法および内容 ①株式会社ケーターの普通株式1株に対し、当社の普通株式3,362株を割当交付いたしました。 ②交付株式数 201,720株 株式会社ケーターの株主に割当交付いたしました普通株式は、当社が所有する自己株式をもって行いましたので、新株は発行していません。 ③株式交換による当社の資本金の増加はありません。 ④会社法第796条第3項の規定に基づく「簡易株式交換」の手続によっております。</p>	<p>当社は、平成21年7月30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> <p>(1)取得の内容</p> <table border="1"> <tr> <td>①取得する株式の種類</td> <td>普通株式</td> </tr> <tr> <td>②取得する株式の総数</td> <td>300万株(上限)</td> </tr> <tr> <td>③株式取得価額総額</td> <td>55億円(上限)</td> </tr> <tr> <td>④取得期間</td> <td>平成21年8月1日から 平成21年8月31日まで</td> </tr> <tr> <td>⑤取得方法</td> <td>市場買付</td> </tr> </table> <p>(2)取得の目的 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。</p>	①取得する株式の種類	普通株式	②取得する株式の総数	300万株(上限)	③株式取得価額総額	55億円(上限)	④取得期間	平成21年8月1日から 平成21年8月31日まで	⑤取得方法	市場買付
①取得する株式の種類	普通株式										
②取得する株式の総数	300万株(上限)										
③株式取得価額総額	55億円(上限)										
④取得期間	平成21年8月1日から 平成21年8月31日まで										
⑤取得方法	市場買付										

18. 社債明細表

会社名	銘柄	発行年月日	前期末残高 (百万円)	当期末残高 (百万円)	利率(%)	担保	償還期限
株式会社カプコン (注)2	130%コールオプション条項付 第5回無担保転換社債 (転換価額下方修正条項および 転換社債間限定同順位特約付)	2001年 12月20日	14,997	—	—	無担保	2009年 3月31日
株式会社カプコン (注)1、3、4	2009年満期ユーロ円建転換社債型 新株予約権付社債	2004年 10月8日	1,220	400 (400)	—	無担保	2009年 10月8日
合計	—	—	16,217	400 (400)	—	—	—

会社名	銘柄	発行年月日	前期末残高 (千米ドル)	当期末残高 (千米ドル)	利率(%)	担保	償還期限
株式会社カプコン (注)2	130%コールオプション条項付 第5回無担保転換社債 (転換価額下方修正条項および 転換社債間限定同順位特約付)	2001年 12月20日	153,030	—	—	無担保	2009年 3月31日
株式会社カプコン (注)1、3、4	2009年満期ユーロ円建転換社債型 新株予約権付社債	2004年 10月8日	12,448	4,081 (4,081)	—	無担保	2009年 10月8日
合計	—	—	165,479	4,081 (4,081)	—	—	—

(注)1. 「当期末残高」欄の(内書)は、1年内償還予定の金額であります。

2. 転換社債に関する記載は次のとおりです。

銘柄	転換の条件	転換により発行すべき株式の内容	転換を請求できる期間
130%コールオプション条項付 第5回無担保転換社債 (転換価額下方修正条項および 転換社債間限定同順位特約付)	転換社債3,020円 (30.82米ドル)につき 株式会社カプコン株式 1株の割合をもって転換	株式会社カプコン 普通株式	2002年2月1日～ 2009年3月30日

3. 新株予約権付社債に関する記載は次のとおりです。

発行すべき 株式の内容	新株予約権の 発行価額	株式の発行価格 (円)	発行価額の総額 (百万円)	新株予約権の 行使により発行した 株式の発行価額の総額 (百万円)	新株予約権 の付与割合 (%)	新株予約権の 行使期間	代用払込に 関する事項
株式会社カプコン 普通株式	無償	1,217	11,500	820	100	2004年10月15日～ 2009年10月2日	(注)

発行すべき 株式の内容	新株予約権の 発行価額	株式の発行価格 (米ドル)	発行価額の総額 (千米ドル)	新株予約権の 行使により発行した 株式の発行価額の総額 (千米ドル)	新株予約権 の付与割合 (%)	新株予約権の 行使期間	代用払込に 関する事項
株式会社カプコン 普通株式	無償	12.42	117,346	8,367	100	2004年10月15日～ 2009年10月2日	(注)

(注) 本新株予約権付社債の社債権者が本新株予約権を行使したときは、本社債の金額の償還に代えて当該本新株予約権の行使に際して払込をなすべき額の金額を払込とする請求があったものとみなす。

4. 連結決算日後5年内における1年ごとの償還予定額は次のとおりです。

1年以内 (百万円)	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)
400	—	—	—	—

1年以内 (千米ドル)	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)
4,081	—	—	—	—

## 19. 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	55	15,055	0.9	—
1年以内返済予定の長期借入金	1,960	711	1.6	—
1年以内返済予定のリース債務	—	492	2.4	—
長期借入金(1年以内に返済予定のものを除く。)	1,470	5,067	1.4	2010年4月1日～2012年9月28日
リース債務(1年以内に返済予定のものを除く。)	—	833	2.4	2010年4月1日～2013年10月31日
合計	3,485	22,160	—	—

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	566	153,627	0.9	—
1年以内返済予定の長期借入金	20,000	7,259	1.6	—
1年以内返済予定のリース債務	—	5,030	2.4	—
長期借入金(1年以内に返済予定のものを除く。)	15,000	51,705	1.4	2010年4月1日～2012年9月28日
リース債務(1年以内に返済予定のものを除く。)	—	8,502	2.4	2010年4月1日～2013年10月31日
合計	35,566	226,126	—	—

(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	711	3,711	499	144
リース債務	518	299	9	5

	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	7,259	37,871	5,094	1,472
リース債務	5,294	3,055	101	51

## 20. 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 (2008年4月1日～ 2008年6月30日)	第2四半期 (2008年7月1日～ 2008年9月30日)	第3四半期 (2008年10月1日～ 2008年12月31日)	第4四半期 (2009年1月1日～ 2009年3月31日)
売上高(百万円)	16,352	14,883	15,986	44,654
税金等調整前四半期純利益(損失)金額(百万円)	4,028	(57)	(3,249)	11,727
四半期純利益(損失)金額(百万円)	2,382	(509)	(1,693)	7,884
1株当たり四半期純利益(損失)金額(円)	38.96	(8.27)	(27.44)	127.71

	第1四半期 (2008年4月1日～ 2008年6月30日)	第2四半期 (2008年7月1日～ 2008年9月30日)	第3四半期 (2008年10月1日～ 2008年12月31日)	第4四半期 (2009年1月1日～ 2009年3月31日)
売上高(千米ドル)	166,865	151,874	163,130	455,660
税金等調整前四半期純利益(損失)金額(千米ドル)	41,109	(585)	(33,162)	119,663
四半期純利益(損失)金額(千米ドル)	24,310	(5,197)	(17,283)	80,452
1株当たり四半期純利益(損失)金額(米ドル)	0.40	(0.08)	(0.28)	1.30

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

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 1. 家庭用テレビゲームソフトの企画、開発、販売  
 2. 業務用ゲーム機器の企画、開発、製造、販売  
 3. アミューズメント施設の運営  
 資本金 33,039百万円  
 決算期 3月31日  
 従業員数 連結1,813名・単体1,455名

## 主要な子会社

- **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/>  
 資本金: 159,949千米ドル  
 事業内容: 持株会社・米子会社の管理
- **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
- **カプコン・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.capcommobile.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
- **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
- **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
- **株式会社ケーソー**  
 〒531-0072 大阪市北区豊崎5丁目6番10号 商業ビル7F  
 TEL: 06-4802-4557 FAX: 06-4802-4559  
 資本金: 3百万円  
 事業内容: 家庭用ゲームソフトの開発
- **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
- **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: 遊技機等の開発、製造および販売
- **株式会社ダレット**  
 〒163-0426 東京都新宿区西新宿二丁目1番1号 新宿三井ビル  
 TEL: 03-3340-0696 FAX: 03-3340-0655  
<http://www.dalletto.co.jp/>  
 資本金: 1,090百万円  
 事業内容: オンラインポータルサイトの運営
- **CE・ヨーロッパLTD.**  
 9th Floor, 26-28 Hammersmith Grove, London W6 7HA, U.K.  
 TEL: 44-20-8846-2550 FAX: 44-20-8741-4176  
<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
- **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

# オリジナルコンテンツを次々と創造し、日本の「カプコン」から、世界の「CAPCOM」へと飛躍。

## 1979~

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。

1985年8月

米国における当社製品の販売を目的として、カリフォルニア州にカプコン U.S.A., INC.を設立。

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。

1989年8月

英国ロンドンに英国駐在員事務所設置。

## 1983

7月

開発第1号機(メダル)「リトルリーグ」を発売。

10月

メダルゲーム「フィーバーチャンス」を発売。

12月

直営ゲームセンター「アクティ24」をオープン。

## 1984

5月

業務用テレビゲーム第一弾「バルガス」を発売。

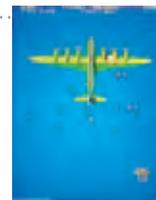
12月

業務用ビデオゲーム「1942」を発売。

## 1985

5月

業務用ビデオゲーム「戦場の狼」を発売。



9月

業務用ビデオゲーム「魔界村」を発売。

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。

## 1986

6月

ファミリーコンピュータ用ソフト「魔界村」を発売。

9月

ファミリーコンピュータ用ソフト「戦場の狼」を発売。

## 1987

8月

業務用ビデオゲーム「ストリートファイター」を発売。

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。

## 1989

12月

業務用ビデオゲーム「ファイナルファイト」を発売。



## 1990~

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。

1991年2月

株式会社ユニカを買収し、100%子会社とする。

1991年12月

株式会社ユニカを株式会社カプコンに商号変更。

1993年7月

東南アジアの販売拠点として、カプコンアジアCO., LTD.を香港に設立。

1993年10月

株式を大阪証券取引所市場第二部に上場。

1994年5月

上野事業所竣工。

1994年7月

本社ビル竣工。本店を大阪市中央区内平野町に移転。

1995年6月

米国における当社製品の販売拡大を目的として、カプコンU.S.A., INC.を株式会社としたカプコン・エンタテイメント, INC. およびカプコン・デジタル・スタジオ, INC. (2003年5月カプコン・スタジオ8, INC.に社名変更)を設立。

1997年4月

シナリオ制作を中心としたゲームソフトの企画・開発を目的として、株式会社フラグシップを設立。

1999年9月

大阪証券取引所市場第一部に指定替え。

## 1990

12月

スーパーファミコン用ソフト「ファイナルファイト」を発売。

## 1991

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。

## 1992

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

4月

スーパーファミコン用ソフト「ブレス オブ ファイア」を発売。

7月

新潟県下最大のアミューズメント施設「カプコンサカス新潟東店」をオープン。



## 1994

8月

劇場版アニメ「ストリートファイターII」が公開。

12月

ハリウッド映画「ストリートファイター」が公開。

## 1995

4月

テレビアニメ「ストリートファイターII V」が放映開始。

## 1996

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。

## 1999

7月

プレイステーション用ソフト「ディノクライシス」を発売、大ヒットを放つ。



当社は創業以来、常にゲーム業界の先駆けとなる作品を創造し、国内外で数々のヒットタイトルを生み出してきました。一世を風靡した対戦格闘ゲーム『ストリートファイターII』、世界的に大ヒットしたサバイバルホラー『バイオハザード』など、独創的なタイトルでカプコンの名を世に知らしめてきました。今後も、より多くの人々に楽しさと感動を提供する企業として躍進してまいります。

## 2000~

### 2000年10月

株式を東京証券取引所市場第一部に上場。

### 2002年11月

英国ロンドンにCE・ヨーロッパLTD.を設立。

### 2003年2月

ドイツにCEG・インタラクティブ・エンタテインメントGmbHを設立。

### 2006年6月

海外における携帯電話向けコンテンツの開発・配信を目的として、米国にカプコン・インタラクティブ、INC. を設立し、さらにカプコン・インタラクティブ、INC. が、カプコン・インタラクティブ・カナダ、INC. (旧コズミック・インフィニティ、INC.) の全株式を取得し、100%子会社とする。

### 2006年10月

ドワングループと共同し、ポータルサイト運営会社の株式会社ダレットを設立。

### 2007年3月

アジアの販売拠点として韓国に100%子会社カプコン・エンターテインメント・コリアCO., LTD. を設立。カプコン・エンタテインメント、INC. がカプコン・スタジオ8、INC. を吸収合併。

### 2007年6月

株式会社カプコンが株式会社フラグシップを吸収合併。

## 2001

### 1月

プレイステーション2用ソフト『鬼武者』を発売。プレイステーション2用ソフトとして、初の国内100万本販売を達成。



### 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

### 3月

人気ゲーム『ロックマン エグゼ』を題材にしたテレビアニメがスタート。

### 3月

ハリウッド映画『バイオハザード』が公開、全世界で1億200万ドルの興行収入を達成。



## 2004

### 2月

出版事業に進出、第一弾として『鬼武者3』の攻略本を発売。

### 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、1億ドルの興行収入を突破。



### 10月

第8回CESA GAME AWARDSにおいて『モンスターハンター』が最優秀賞を受賞。

## 2005

### 3月

劇場版アニメ『ロックマン エグゼ』が公開。

### 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

### 7月

タカラトミーと共同で、女兒向けカードゲーム機『ワンタメ ミュージックチャンネル』を展開。

### 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 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。



## 2007

### 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。



## 2008/2009

### 2008年5月

簡易株式交換により株式会社ケーターを完全子会社化。

### 2008年7月

フランスにカプコンエンタテインメントフランスSAS (CE・ヨーロッパLTD.が株式を100%取得)を設立。

### 2008年11月

遊技機の開発、設計、製造および販売を目的として、株式会社エンターライズの株式を90%取得。

## 2008

### 10月

シリーズ初のフルCG映画『バイオハザード デジネレーション』が公開。DVD等の製品版は世界で150万本を販売。



## 2009

### 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』が全世界で公開。

### 2月

宝塚歌劇団による舞台『逆転裁判一蘇る真実』が公演開始。



### 3月

愛知県に『プラサカプコン稲沢店』をオープン。

### 4月

テレビアニメ『戦国BASARA』が放映開始。



株式の状況

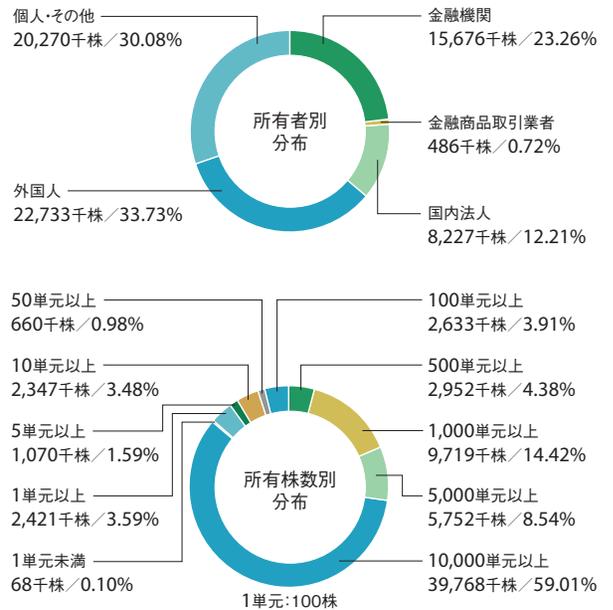
発行可能株式総数 150,000,000株  
 発行済株式の総数 67,394,568株  
 株主数 18,866名

大株主 (上位10名)

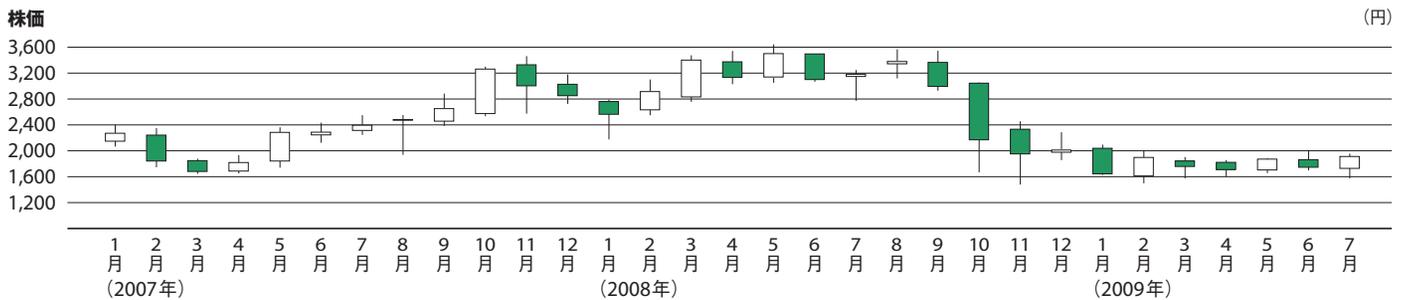
株主名	持株数(千株)	出資比率(%)
有限会社クロロード	6,771	10.97
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	4,568	7.40
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	4,399	7.13
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口4G)	3,123	5.06
辻本 憲三	2,206	3.57
ゴールドマン・サックス・アンド・カンパニーレギュラー・アカウント	1,958	3.17
辻本 美之	1,669	2.70
辻本 春弘	1,546	2.51
辻本 良三	1,545	2.50
モルガンスタンレーアンドカンパニーインク	1,506	2.44

(注) 出資比率については、自己株式数(5,660千株)を控除して算出しております。

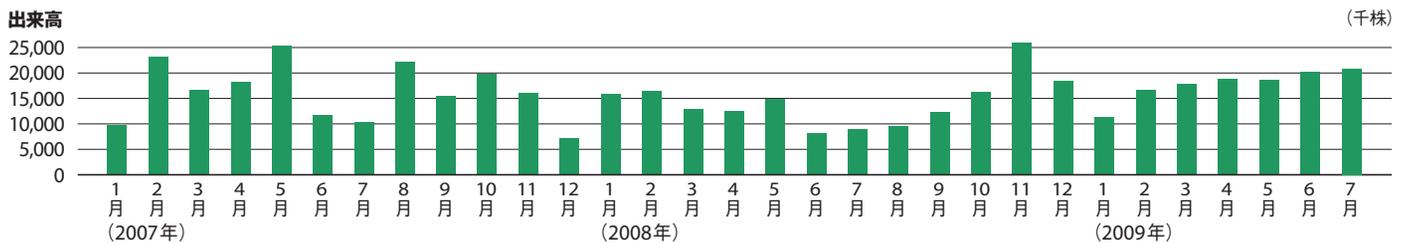
株式の分布状況



株価推移



出来高推移



株価・出来高11年推移

	1999年3月期	2000年3月期	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
株価(期末)	1,080	4,700	3,580	3,470	1,033	1,032	1,047	1,209	1,692	3,400	1,746
最高値	1,280	6,140	4,360 (5,100)	4,460	3,860	1,685	1,246	1,450	2,445	3,490	3,640
最安値	667	970	2,935 (2,975)	2,400	999	857	884	1,000	1,110	1,660	1,475
出来高(合計)	6,859,000	76,522,000	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

(注1) 2000年3月期以前は株式分割後の調整株価で表示しております。  
 (注2) 括弧表示しているものおよび2000年3月期以前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。

## カプコンIRサイトのご案内 <http://ir.capcom.co.jp/>

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。



当社IRサイトは、情報の充実度や使いやすさにおいて各評価機関より高い評価をいただいております。

### 最新情報

いま注目すべきIR情報を大きく中央に表示していることに加え、新着情報やプレスリリースなどの最新情報を素早く確認できるシステム(RSS)にも対応しております。

### 事業戦略・データ

当社が展開する各事業の市場環境や今後の戦略を、グラフやテキストを用いて詳細にご説明するとともに、当社の人気ソフトの販売本数などを豊富な画像、動画を用いて分かりやすく掲載しております。



### 個人投資家の皆様へ

当社をより深くご理解いただけるよう「当社の強み」や「市場動向」などを分かりやすくご説明しております。

### カプコンIRメール

メールアドレスをご登録いただきますと、プレスリリースや決算資料などの更新情報をメールにてお知らせいたします。

## 携帯電話からもIR情報へアクセス <http://m-ir.jp/c/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、左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.



IRサイトもご覧ください

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



この冊子は地球環境保護のため、大豆油インキで印刷しています。



## ヒットタイトルを次々と生み出す 開発体制を構築

『バイオハザード5』が全世界で500万本、『モンスターハンターポータブル 2nd G』が国内350万本(ベスト版含む)の大ヒットとなり、2009年3月期の当社の業績は大幅な増収増益となった。これは、世界有数の開発力を備えたコンテンツメーカーを目指して2002年から推進してきた構造改革の成果だと確信している。

その改革の最大の取り組みが開発体制の再編だ。これまでタイトルごとに開発部を分割していた開発体制を廃止し、プロデューサーの所属する編成室、プランナーが所属する企画制作室など、職種ごとに部署を新設。プロデューサーの指揮のもと、タイトルごとに部署をまたがってプロジェクトを進めるオープンな体制をつくった。これにより進捗状況などの開発プロセスが透明化されただけでなく、同じ職種同士がコミュニケーションをとりやすくなることで、情報共有や技術レベルの安定化を図ることに成功した。

この柔軟な体制のもとで、開発スタッフたちが数年前から仕込んできたアイデアという成長の種が、今花開いている。この花を絶やさずに咲かせるために、常に前を向いて未来に向けたゲームづくりに取り組めるようコントロールする。

常務執行役員  
開発統括本部長 兼  
オンライン事業統括

稲船 敬二  
Keiji Inafune

# グローバル市場を勝ち抜く高い開発力で 成長のスパイラルを持続させる

## ゲームづくりは人づくりから。 スタッフたちの視野を広げる

ゲームづくりは人づくりだと考える。いくらアイデアをもっていても、一人でできることは限られている。一人の考えを理解するプロデューサーが何人かいて、そのプロデューサーに共鳴するプランナーやプロダクトマネージャーがいる。さらにそれを支持する様々な分野のクリエイターたちがいてこそ、アイデアが何倍にも大きくなって面白いゲームが生み出されていくのだ。こうした、人材の育成や求心力を高めていくことも重要な仕事である。

また、一人ひとりのものづくり力を高めるために、開発スタッフが自由に参加できるセミナーを開催している。毎週違ったテーマでゲームづくりの考え方やノウハウを指導している。例えば、物事の「矛盾」に気付くことで新たな価値を生み出すことや、既成概念にとらわれずに挑戦するという発想の転換方法などを伝えた。素直に人の意見を聞き入れ、勇気をもって新しいことにチャレンジすることで画期的なゲームを生み出してほしいと願っている。

てほしいと考えている。そうしなければ、安定してヒット作を創出し続ける真のグローバル企業としてのカプコンの未来はない。そのために、率先して自らがリスクある開発にチャレンジしている。



その一つが、海外のディベロッパーと協力して開発を進めている『デッドライジング2』だ。2009年春にモナコで開催したプライベートショーでも「外部スタッフを使っても、カプコン品質を保った期待以上の仕上がりが」とプレスからの反響も大きく、十分な手応えを感じることができた。頑なに社内制作にこだわらず、外部の優秀なリソースを活用する。世界中のディベロッパーを上手くコントロールできるゲームメーカーとして先陣を切っていくことが重要である。

今後も、経営を理解する開発者として、自ら最前線でチャレンジし続けることで、カプコンを次のステージに導いていきたい。

## 外部リソースを活用しながら 次のヒット作を生み出す

今、カプコンは好調な故に、安定志向に走り、リスクを回避しようとしてしまいがちだ。しかし、今こそ保守的にならずに、次の種をまき、戦いながらもその種を育て



『デッドライジング2』

### 開発スタッフ向けセミナー



「若いゲームクリエイターに必要なのは“1から10をつくる力”ではなく“0から1をつくる力”。すなわち、“無から有を生み出す”ことのできる人材を育てたい」と稲船は語る。

## 細部にまでこだわって作り込んだ 新しい「モンハン」が誕生

2009年3月に、発売5周年を迎えた『モンスターハンター』シリーズ。昨年発売したPSP向けの『モンスターハンターポータブル 2nd G』は国内出荷本数が350万本(ベスト版含む)を突破し、PSPのソフト売上げNo.1記録を更新し続けている。このように、国民的ゲームとなった「モンハン」の最新版が、Wii向け『モンスターハンター3(トライ)』だ。

もう一度「モンスターを狩る」という原点に戻り、システムから全て新しく作り直した。モンスター同士の生態がゲーム内に描かれるなど、よりゲームとしての深みが増し、『モンスターハンター』としての安心感と新たな試みによる新鮮感の両立を実現した。まさに据え置き機での「モンハン」の楽しみを追求した作品となっている。

さらに、新鮮な感覚で遊べるヌンチャクとリモコンを使った操作と、今までのシリーズファンが安心して遊べるクラシックコントローラの操作を導入。プレイヤーが自分好みの操作タイプを選択して遊べるようにした。また、Wiiの通信機能を活かし、インターネット回線を通



じて日本全国に広がる「ハンター」たちをつなぎ、共に狩りをするのが可能である。

## プロデューサーとして、 スタッフが開発しやすい環境を整える

開発者がこだわりをもって、ゲーム開発ができるような環境を整えることがプロデューサーとしての使命だ。スタッフが、スケジュールやコストなどを意識しながらも、ゲームに対して熱中し面白いものを追求できるように努めている。テーマ曲の録音をプラハで行なったように、海外にスタッフを送り出すのもそのひとつ。新しいものを見たり触れたりすることは、ものづくりのアイデアの源泉となる。

また、「モンハン」のイベントなどへの参加を促し、スタッフが直接ユーザーの反応を見られる機会を増やしている。そこで感じ取ったものをヒントに、イメージやアイデアを具現化。ユーザーの反応を直接感じることで、次の発想につなげる。



プラハのオーケストラが、ゲームを盛り上げる名曲の数々を演奏。

## コンシューマ用ゲームソフト事業

# 販売記録を更新中の国民的シリーズの 最新作、『モンスターハンター3(トライ)』は、 こだわりのタイトル

編成室  
プロデューサー

辻本 良三  
Ryozo Tsujimoto



## 「モンハン」の輪を 日本から世界に広げる

このシリーズは、第1作目から「誰でも入りやすいアクションゲーム」というコンセプトを掲げ、初めて遊ぶ人から、ヘビーユーザーまでが満足できるように、様々な仕掛けを用意してきた。このコンセプトは、ゲームだけでなく、CMや参加型イベント、モンスターハンター公式ファンクラブ「モンハン部」などのプロモーションにも共通している。ユーザーがそれに反応し、街角で偶然「モンハン」の話題を耳にする時ほど嬉しいことはない。つくり手の思いが、多くの方に、しっかり届



いていると感じる瞬間だからだ。

これからは「モンハン」を世界に通用するブランドに育てていきたいと考

えている。そのためには、それぞれの国に応じた緻密なプロモーションを展開し、各国のユーザーを巻き込みながら、このタイトルの魅力を本気でアピールしていく必要がある。「モンハン」の発展は、まだまだこれからだ。

## 『モンスターハンター3(トライ)』



本作では新たに“水中”で狩りを楽しむことができる。協力して海竜「ラギアクルス」を狩猟しているシーン。



変形する新武器「スラッシュアックス」が登場。武具のバリエーションも豊富。



『モンスターハンター3(トライ)』の発売を記念したイーカブコン限定の「LIMITED EDITION」シリーズ。



コンシューマ用ゲームソフト事業



# 様々なメディアが クロスしながら魅力を増し、 新たなファンを獲得し続ける 戦国アクションゲーム

編成室  
プロデューサー

小林 裕幸  
Hiroyuki Kobayashi



## ゲームの魅力と効果的なイベント開催で ファンの心を掴む

2009年5月2日、東京・日比谷公会堂は、ファン感謝イベント「バサラ祭2009 ～春の陣～」の開催で熱気につつまれた。4月9日にシリーズ最新作となる『戦国BASARA バトルヒーローズ』を発売したばかり。キャラクターの声を担当した人気声優が登場すると、若い女性を中心にファンたちのボルテージが一気に高まった。

『戦国BASARA』シリーズは、伊達政宗、真田幸村、織田信長ら日本の歴史に残る戦国武将が活躍し、天下統一を目指して戦うアクションゲーム。「ヒーローと悪」というわかりやすい設定や、魅力的なキャラクター、そして初心者にも配慮した難易度設定が功を奏し、幅広い年齢層に受け入れられている。おりからの歴史ブームの火付け役として、若い女性という新たなゲームファンを獲得することにも成功した。

シリーズ最新作は、PSPというハードの特性を活かして家族や友人など最大4人で、チームバトルが楽しめる。一人でもじっくり遊べるように登場人物30人分のストー



「バサラ祭2009 ～春の陣～」に集まったファン。その多くは若い女性だ。



リーモードや、150種類ものミッションモードも用意。ユーザーが様々な遊び方を選べるようにした。

## マルチメディア展開を積極的に進め、 ユーザーの興味を喚起し続ける

カプコンは、ゲームのポテンシャルを様々なメディアで活用する「ワンコンテツツ・マルチユース」戦略を展開し、成果をあげている。『戦国BASARA』も、次の新作発売までユーザーの興味を喚起し続けるために、漫画や小説、ドラマCD、音楽CD、フィギュア、文具などへ幅広く展開。2009年4月からは、テレビアニメの放映が開始、7月には舞台化も実現した。



こうしたマルチメディア展開を進める時には、戦略的に



## 様々なメディアで展開する『戦国BASARA』シリーズ



コンシューマ用ゲームソフト事業

漫画や小説、ドラマCD、音楽CD、フィギュア、文具など数多くのグッズが販売され、人気を呼んでいる。

出版社や制作会社に話をもちかけていくことが多い。漫画家や作家など、違う分野のクリエイターとのコラボレーションを通じて『戦国BASARA』の新たな魅力が生み出され、タイトルに厚みが出ていると感じている。

最近では通常のグッズだけでなく、パッケージに『戦国BASARA』のキャラクターが描かれた特産物も登場。伊達政宗の地元である宮城県では、お米や地ビールが発売。さらに旅行会社が「戦国BASARA 伊達軍ツアー」を始めるなど予想以上の広がりをみせている。

### ゲームと歴史がリンクしてファン層の拡大を後押し

こうした異例の数のメディア展開を可能にしたのは、『戦国BASARA』に登場するヒーローたちが実在した歴史上の人物だから。例えば、ゲームを通して伊達政宗に

興味をもったユーザーは、実際の歴史をひも解き、歴史的知識を身につけていくことができる。そして、知識をつけたユーザーが、より親しみをもってゲームを遊ぶという連鎖が生まれていく。



このシリーズは、若い女性や高齢者などこれまでゲームに関心のなかった層を取り込んで、ファンを着実に増やしながらか成長を続けている。一方、プロデューサーとしては、まだまだやりたいことや、ファンの期待に応えられていないこともあると感じている。ファンの心の中にある『戦国BASARA』ブームの火を絶やさないように、継続して様々なメディアへ展開しながら、ゲームの世界を深めていくつもりだ。

## カスタマイズや4人同時の協力プレイなど ユーザーの多様な楽しみ方を提案

制作中の『ロスト プラネット 2』は、Xbox 360やPS3、PCで展開した『ロスト プラネット』シリーズの最新作。前作に続き、プロデューサーとして開発を進める。『ロスト プラネット』シリーズは、北米・欧州で好まれるサードパーソンシューティング(客観視点シューティング)というスタイルや、リアリティ溢れる映像表現が欧米ユーザーの心をつかみ、第1作は220万本のセールスを記録。海外から次回作を期待する声も多く寄せられてきた。

最新作は、シューティングゲームの既存概念を超える、「カプコンにしかできない」オリジナルタイトルを目指し、ドラマティックなシナリオやユーザーの好みできめ細かく設定をカスタマイズできる機能を搭載。前作は一人の主人公にスポットをあてたストーリー展開だったが、本作では、オムニバス形式でゲームを進める。さらに、プレイヤー自身の好みのキャラクターをつくることもできる。また、最大4人まで参加でき、共に戦う協力プレイモードを追加。一人でじっくり楽しむだけでなく、複数で協力するからこそ可能となる連係攻撃で敵を倒すという、新しい遊び方が可能となった。

## コンシューマ用ゲームソフト事業

# カプコンの技術を結集して世界に放つ 最先端シューティングゲーム 『ロスト プラネット 2』



編成部  
部長

竹内 潤  
Jun Takeuchi





今作の舞台は前作から10数年が経過した世界。



仲間と協力して巨大な原住生物「エイクリッド」に立ち向かう。



登場人物の存在感が増し、迫力ある戦闘シーンが楽しめる。



ロボット兵器「バイタルスーツ」に乗り込み、雪原を進む。美しい映像も見所。



### 独自の開発エンジンと開発体制が、高いクオリティと効率化を実現する

雪の降りしきる極寒のフィールドからジャングルまで、多様なゲームシーンを高いクオリティと美しいグラフィックで表現することを可能にしているのが、カプコンオリジナルの開発エンジン“MT Framework VER.2.0”だ。このエンジンは、日々改良され、開発のスピードを高め、コストも抑えた効率のよい開発を実現している。



一方で、魅力あるコンテンツを生み出す力も重要だ。企画やアイデアを出すのはもちろん、人。だから、人材が育つ環境づくりも欠かせない。教育に力を入れるだけでなく、制作チーム間でのメンバーの流動化を促進。一つのシリーズ開発で学んだノウハウを別のシリーズを手がけるチームに還元できる体制をとっている。社内に人気のシリーズがいくつもあって、様々なチームで鍛えられながら成長していくプロセスが理想だ。

### 北米・欧州のユーザーの心をつかむコミュニティを充実

『ロスト プラネット 2』は、カプコンの今後の成長のカギを握る北米・欧州に向けた戦略タイトル。前作のヒットによって得たブランド力を活かしながら、各国のニーズにあったプロモーションを展開していく。ゲームの魅力をアピールするとともに、ユーザーがゲームを楽しむためにWEBなどのコミュニティの強化を図っていく。狙いは、コミュニティを通しての口コミ情報の活性化だ。口コミは、ユーザーが新しいユーザーを呼び込む強い力をもった広報手段となる。口コミで広がったユーザー同士が、オンラインで協力プレイを楽しみ、そのユーザーがまた新しいユーザーを呼び込むことで、いつまでもゲーム熱がさめることなく、継続した人気を獲得してほしいと願っている。

さらに、2011年にはハリウッド製作の映画の公開やモバイルゲームの投入も予定しており、畳みかけるようなマルチユース戦略を展開していく。次世代機でこんなことまでできるのか!という驚きに満ち溢れたシューティングゲームとしてリリースしたい。



## 品質管理

# ユーザーの視点を開発に活かし 「品質」という名の、 目に見えない信頼をつくる

CS品質管理室長

小林 周太郎

Shutaro Kobayashi



### クオリティの見張り役として 多面的なチェック機能を担う

常に完璧であることを求められる…それが品質管理に携わる者の宿命だ。この重い命題を全うしながらも「顧客満足度」を追求するのが、カプコンのCS品質管理室の特徴である。

ゲーム開発における品質管理とは、通常プログラムの誤りや不具合を探しそれを解消する「バグチェック（プログラムの欠陥の発見）」がメインとなるが、カプコンではそれにとどまらない。例えば、「チューニング」という役割。新しいタイトルには、ユーザーを喜ばせるために、新しい要素が加えられる。しかし、それは本当にユーザーにとって楽しいものなのか。唐突だったり難しすぎたりしていないか。そういった部分を深く掘り下げてチェック



する。数千円を支払ってゲームを購入するユーザーの期待を裏切らないために、開発チームに、遊ぶ側にとってベストと

考えられるラインを提案する。また、タイトルを発売する前の需要予測として部内で実施する意識調査、「モニタリング」も重要な仕事である。

### クリエイターとしてではなく、 ユーザー代表として開発に参加

CS品質管理室は、タイトル開発の最初から最後まで開発チームについて動く。カプコンでは、タイトルの商品化までに何度も開発承認会議を開催するが、CS品質管理室はこの会議にユーザー代表として参加し、意見を述べたりレポートを提出したりする。

承認があり、正式に開発がスタートすると、開発進捗50%の時点から専属チームを組み、本格的に「バグチェック」と「チューニング」の業務が動き始める。ここでもっとも大切なのは、ゲームの根幹に関わるバグをいち早く発見することだ。引きずったまま開発を進めると、後で命取りとなる。その実現の為、開発側とCS品質管理室をオンラインでつなぎ、リアルタイムにバグや修正履歴などの情報を共有する「BTS（バグトラッキングシステム）」を活用して、期間短縮と効率アップを図っている。

### 総勢 約300名の個性を束ね 「ユーザー第一」という目標に向かって進む

こうしたカプコン独特の品質管理を行ううえで、もっとも重要となるのは人材だ。CS品質管理室は、総勢約300名。様々な個性をもったゲーム好きのメンバーで



ある。このメンバーたちが持つ「ユーザー感覚」こそが、CS品質管理室の財産だ。入社時には、個人の細やかな嗜好性を調査。例えば、好きなタイトルや遊んだことのある機種といったゲームに関するだけでなく、趣味や知識の深い分野、日常生活の特性などを聞き、個人属性を把握。そのデータをタイトル専属チームを組織する際の重要な情報として活用している。そのタイトルに初めて接する人からヘビーユーザーまで、各人の嗜好性を配慮しながらバランスよく配置することで、様々なレベルのユーザー意識をチェックに反映させることができるのだ。

CS品質管理室は、社内組織のなかで、常に「ユーザー第一」という感覚を持ち、客観的に開発タイトルをみることが出来る存在でなければならない。カプコンの品質を守る最後の砦。ここで問題を先逃せば、不完全なままユーザー

の手元に渡ってしまうのだという責任と自負をもって取り組んでいる。タイトルの発売日、店頭で嬉しそうに商品を手にするユーザーの笑顔が原動力だ。

#### 品質管理フロアを一部公開



メンバーの相互理解の為、様々な取り組みがなされている。



新人は、研修で品質管理の基礎技術を学ぶ。

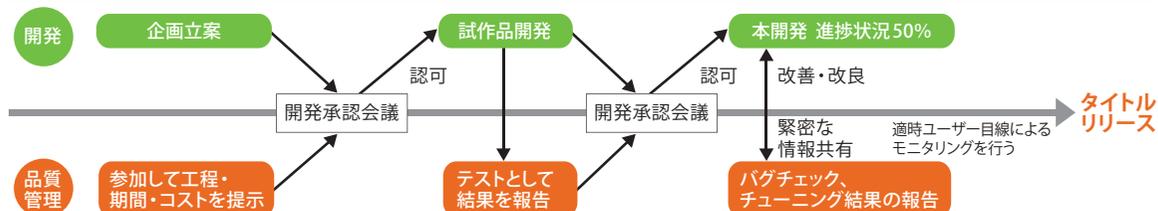


わからないことは、教育トレーナーがサポート。



きめ細かなチェックが品質を左右する。

#### 企画立案からタイトルリリースまでの品質管理のかかわり方



## コンテンツ提供から 戦略的パチスロメーカーへ

パチスロは、数字やマークなどの出目をそろえて遊ぶ、日本特有のスロットマシンである。以前は高い射幸性で人気を集めていたが、2004年7月に施行された「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」の改正によって、射幸性が規制され、エンターテインメント性を重視する娯楽へと移行している。

エンターテインメント性の追求はカプコンの得意分野。これまで遊技機メーカーに『鬼武者』や『バイオハザード』などの自社コンテンツや、演出のための映像処理ソフトウェアを提供して収益を上げてきた。しかし、本体の販売は遊技機メーカーが主導するため、販売戦略を自社



で立案できなかった。

毎年、安定した収益を上げるためには、自らの優位性を高め、戦略的に商品開発をする必要が

あった。そこでカプコンは、2008年11月に中堅メーカーのエンターライズ社を子会社化し、パチスロ市場に事実上参入した。自らの企画・販売戦略に基づき、安定した収益を狙える下地はできた。もちろん、これまでコンテンツやソフトウェアを提供してきたメーカーとのビジネスも引き続き大切にしてい

## ユーザーがリピートし、ホールにとっても 魅力ある遊技機の開発を目指す

パチスロ遊技機開発における腕の見せ所は、ユーザーが、レバーを倒し、ボタンを押す動作の中に、いかに緊張感や期待感を演出し、長く何度もプレイしたくなるような気持ちにさせる映像や演出の工夫だ。この部分はカプコンが独自に開発したシステムボードが担い、大型の液晶表示部分を迫力ある映像で演出する。一方、エンターライズ社は、どのように当たりを発生させるかという射幸性のコントロールなど、遊技の特性を決めるマシンの頭脳を担当する。2008年には、2社の共同開発で一号機を完成させ、市場へ投入した。しかし、開発・販売戦略の甘さから思うように売り上げが伸びず、



## コンテンツエキスパンション事業 パチンコ・パチスロ機器

# 自社コンテンツの活用と 収益拡大を目指し パチスロ市場に本格参入

執行役員  
P&S事業統括

江川 陽一  
Yoichi Egawa



一号機は芳しい成績を上げることができなかった。

この苦い経験をふまえ、エンターライズ社が新規パチスロメーカーとしてスタートするに相応しい開発・販売戦略を練り直した。同時に、メーカーとしての認知度を高めるため、中期的なブランディングにも着手。ユーザーがリピートし、収益面でも魅力あるパチスロとして、ホールからの信頼を得て、安心して購入してもらえるよう体制を整えている。

### 四半期ごとの新機種投入で 事業を安定軌道に乗せる

新たな体制のもと、戦略商品として2009年7月に投入したのが、二号機『ヴァンパイア』。カプコンは、演出

上の映像制作、エンターライズ社は、マシンの頭脳である主制御を担っているが、「いいものをつくってほしい」という共通した思いのもと、お互いの領域に踏み込んで要望を出し合った。開発者間の衝突もあったが、パイプ役として何とか双方の調整を図ることができた。その甲斐あってこの『ヴァンパイア』はホールでの稼働を意識して、遊んでもらえるマシンに仕上がったと思う。また少しずつではあるが確実に商品開発への手ごたえを感じてきている。

遊技機市場は1.3兆円という大きなマーケットだ。今後、カプコンタイトルを有効活用し完成度の高い機種を投入、この事業をなるべく早く安定軌道に乗せていきたい。

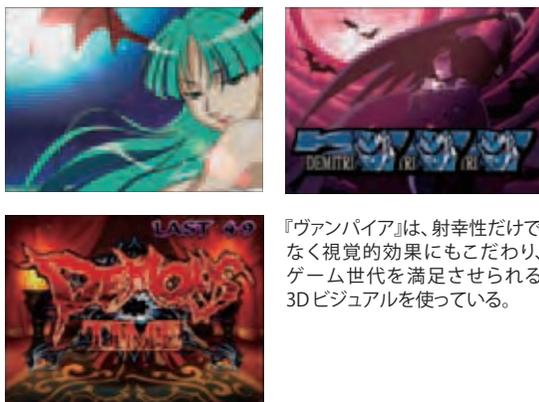


### 独自開発したパチスロ機



左は『ストリートファイター』の春麗をキャラクターに使用した一号機『春麗にまかせチャイナ』。  
右は二号機の『ヴァンパイア』。2009年7月に市場投入。

### 魅力的な演出画面



『ヴァンパイア』は、射幸性だけでなく視覚的効果にもこだわり、ゲーム世代を満足させられる3Dビジュアルを使っている。





## コンテンツエキスパンション事業 モバイルゲーム開発(国内・アジア)

# カプコンの高いコンテンツ力が、 デジタルディストリビューションの 未来を拓く

MC開発部  
部長

手塚 武

Takeshi Tezuka

### 激戦が展開される市場にあって、 ユーザー満足度の高いコンテンツこそが武器

モバイルコンテンツビジネスは、iPhoneの登場によって様相を新たにしました。これまで地域ごとに通信事業を行うキャリア主体だったビジネスモデルから、端末メーカーやアップル、グーグルなど携帯電話向けにOSを開発している会社に主権が移動。つまり、地域限定のプラットフォームから世界共通のプラットフォームに移行しているのだ。

日本では、販売制度の変更により携帯電話の販売台数

が激減し、デジタルコンテンツの市場の成長がスローペースとなったが、カプコンの代表的なタイトル『ロックマン』や『ストリートファイター』は多くのリピーターがゲームを楽しみ、堅調に推移。調査会社による顧客満足度調査の結果では、カプコンのゲームのクオリティ、価値観にファンが満足し、離れずに定着している結果と評されている。このコンテンツ力こそ、カプコンがこの大きなデジタルディストリビューションの流れに乗る最大の武器となる。

### iPhone版『バイオハザード ディジェネレーション』



iPhoneの特徴が随所に活かされ、タッチパネル操作だけでなく、機器を振るとゾンビたちが払い除けられる。感覚的に遊べるのが魅力。

### 世界共通のプラットフォームを活かし、 一気にユーザーを獲得

世界共通のプラットフォームでクオリティの高いカプコンタイトルを配信することは、携帯電話で初めてゲームに触れるユーザー層を一気に獲得できるチャンスとなる。さらに、各地域のキャリアの端末ごとに開発するのに比べ、コストパフォーマンス面でもメリットが出やすい。この市場に、『バイオハザード』などのコンテンツを投入し、カプコンブランドの浸透と収益拡大を図る。

一方で、人口が桁違いに多く、未知の可能性を秘めているインド、ブラジルやロシアなどのエマージング市場や中国の沿岸部を中心とした市場の開拓にも乗り出す。国や地域を越え、カプコンのコンテンツ力を十分に発揮できる環境が整いつつある今こそ、新しいフィールドに挑戦していく絶好の機会だと考えている。

## クオリティの高さが広く認められ、北米モバイル市場で存在感を増す

カプコン・インタラクティブ・カナダ, INC. は、2006年の設立からわずか3年で急成長を遂げ、昨年に続き今年も北米モバイルゲーム市場シェア5位をキープ。市場の拡大に応じて、ゲームのダウンロード数は750万から1,000万へと大幅アップした。

成長の理由は2つ。1つは、徹底的なQA(品質保証)やバックフィル(端末ごとのプログラム調整)で、新旧500機種以上の端末でエラー無く動作する高い技術力。もう1つは、他社のライセンスタイトルとカプコンオリジナルタイトルをバランスよく・タイミングよく市場に投入するコンテンツ戦略だ。クオリティが高く、欧米ユーザーの関心をうまくとらえたゲームを提供したことでキャリアの信頼を獲得。主要キャリアのモバイルゲーム一覧画面では上位にカプコンのタイトルが表示されるようになり、多くのユーザーへのアピールが可能になった。

## 北米・欧州の相乗効果で販売を倍増。新たなファンの獲得を目指す

北米と欧州のシェアを同時に拡大することはできないか——この課題に、2008年から米・欧のマネジメントを一本化する戦略で臨んでいる。これまで北米で開発し、北米でしか販売していなかったタイトルを、米・

## 北米・欧州での同時開発、同時発売戦略



欧2市場同時にリリースするのだ。当然、その逆もある。「1+1=2を1+1=4に」をスローガンに、北米+欧州の売上げを倍増させる計画だ。第1弾として、2009年4~5月に北米開発の『Where's Waldo?』と欧州開発の『Ken Ken』を2市場に投入する。

次のテーマは、iPhoneなどの新しいタッチパネル操作タイプの端末で次なるヒット作を出すこと。今後、多くのユーザーの移行が予想されるこれらの端末で新たなファンを獲得するため、挑戦を続けている。

## 北米・欧州で開発したタイトル



北米で開発した『Where's Waldo?』 欧州で開発した『Ken Ken』

いずれも、手軽にエンターテインメントを楽しみたいユーザーの開拓を狙う。

Where's Waldo?® © 2009 Classic Media. All rights reserved.  
Ken Ken™ © 2009 Gakken Co. Ltd and TM Nextjoy, LLC. used under license.

コンテンツエキスパンション事業

## コンテンツエキスパンション事業 モバイルゲーム開発(米・欧)

# クオリティの高さと タイトルの魅力で 米・欧モバイルゲームファンを掴む

Capcom Interactive Canada, Inc.  
Head of Americas and EMEA Studio

世古学  
Manabu Seko



## 会社の紹介

(2009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	1. 家庭用テレビゲームソフトの企画、開発、販売 2. 業務用ゲーム機器の企画、開発、製造、販売 3. アミューズメント施設の運営
資本金	33,039百万円
決算期	3月31日
従業員数	連結1,813名・単体1,455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

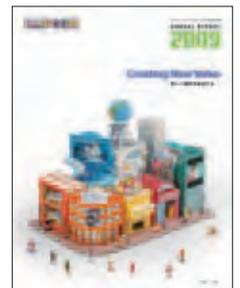
- 1990年** 12月 スーパーファミコン用ソフト『ファイナルファイト』を発売。
- 1991年** 3月 業務用ビデオゲーム『ストリートファイターII』を発売、ストIIブームを巻き起こす。
- 1992年** 6月 スーパーファミコン用ソフト『ストリートファイターII』を発売、大ヒットを放つ。
- 1993年** 7月 新潟県下最大のアミューズメント施設「カプコサカス新潟東店」をオープン。
- 1994年** 12月 ハリウッド映画『ストリートファイター』が公開。
- 1996年** 3月 プレイステーション用ソフト『バイオハザード』を発売。記録的なロングセラーでサバイバルホラージャンルを確立。
- 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。
- 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
- 2008年** 10月 シリーズ初のフルCG映画『バイオハザード デジエネレーション』が公開。DVD等の製品版は世界で150万本を販売。
- 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』が全世界で公開。  
2月 宝塚歌劇団による舞台『逆転裁判 ―蘇る真実―』が公演開始。  
3月 愛知県に「ブラサカプコン稲沢店」をオープン。  
4月 テレビアニメ『戦国BASARA』が放映開始。

## 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2009も  
ご覧ください