

## 1. 経営成績

### (1) 経営成績に関する分析

#### (当期の概況)

当連結会計年度のわが国経済は、失業率の高止まりや賃金抑制等のデフレ圧力はありましたものの、輸出、個人消費の持ち直しや設備投資の下げ止まりなどにより、景気は一進一退ながら回復基調となりました。

当業界におきましては、家庭用ゲーム市場はゲーム機の値下げが相次いだこともあって、年末年始商戦は一定の盛り上がりを見せましたが、消費マインドの萎縮や需要減退など長引く不況も手伝って、全体として踊り場状態が続きました。

また、アミューズメント施設市場は「ゲームの日」(毎年11月23日)における全国的なイベント開催やファン感謝デーの実施など、業界を挙げて振興策を行ってまいりましたが、顧客誘引商品の不足や新型インフルエンザの影響などにより低迷状態から脱却できませんでした。

他方、ゲームやアニメなどを対象に「文化庁メディア芸術祭」が開催されたほか、今年の1月に経済産業省が「コンテンツ産業の成長戦略に関する研究会」を立ち上げるなど、官民一体となって市場活性化に向けた新たな動きが出てまいりました。

海外におきましては、けん引ソフト不足や娯楽の多様化などにより総じて軟調に推移いたしましたが、ゲームやアニメ、マンガなど日本のポップカルチャーを紹介した「ジャパンエキスポ」(フランス)や「コミック・コン・インターナショナル2009」(米国)などが開催され、いずれも活況を呈したほか、アジアにおいてもファン層が増大するなど、わが国を代表するコンテンツのプレゼンスが着実に高まってまいりました。

こうした状況下、当社は市場ニーズに適合したゲームソフトの開発、販売の注力や提携業務を押し進めるとともに、全国的な販促キャンペーンや人気タイトルを活用したワンコンテンツ・マルチユース展開の推進のほか、不採算部門の再構築を行うなど環境の変化に対応した事業戦略に取り組んでまいりました。

しかしながら、市場環境の急激な変化に即応するためコンシューマ用ゲームソフト事業の主力ソフトである「ロスト プラネット 2」(プレイステーション3、Xbox 360用)および「スーパーストリートファイター」(プレイステーション3、Xbox 360用)などの発売延期を余儀なくされました。

この結果、売上高は668億37百万円(前期比27.3%減)となりました。

利益面につきましては、営業利益は55億87百万円(前期比61.8%減)、経常利益は55億30百万円(前期比59.9%減)となりました。また、遊技機向け関連機器事業に係る開発体制等の見直しにより事業再構築費用が発生したことに伴い、特別損失計上のやむなきに至りました。

一方、移転価格税制に関する日米税務当局の合意により過年度法人税等を計上したため、当期純利益は21億67百万円(前期比73.1%減)となりました。

(事業の種類別セグメントの状況)

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、主力ソフト「モンスターハンター3(トライ)」(Wii用)が順調に販売を伸ばすとともに、「逆転検事」(ニンテンドーDS用)や「バイオハザード5 オルタナティブエディション」(プレイステーション3、Xbox 360用)も健闘したことに加え、「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)が定着したブランド力により廉価版を含めて底堅い売行きを示したほか、過年度に大ヒットを放った「バイオハザード5」(プレイステーション3、Xbox 360用)も根強い人気に支えられ続伸いたしました。

また、「歴女(歴史好きな女性)」ブームの火付け役となり、戦国ブームを巻き起こしたシリーズ最新作「戦国BASARA バトルヒーローズ」(プレイステーション・ポータブル用)が手堅く伸長するとともに、ゲームキャラクターが宮城県知事選の投票啓発用ポスターに採用されるなど、ゲーム以外にも世間の注目を浴びました。

しかしながら、海外において発売した「バイオニック コマンダー」(プレイステーション3、Xbox 360用)、「バイオハザード/ダークサイド・クロニクルズ」(Wii用)や「ダークボイド」(プレイステーション3、Xbox 360用)がいずれも計画未達となるなど、弱含みに展開いたしました。

加えて、欧米向け目玉タイトルの「ロスト プラネット 2」(プレイステーション3、Xbox 360用)および「スーパーストリートファイター」(プレイステーション3、Xbox 360用)などの発売が次期にずれ込んだことにより、総じて軟調に推移いたしました。

この結果、売上高は440億15百万円(前期比30.0%減)、営業利益78億46百万円(前期比52.1%減)となりました。

アミューズメント施設運営事業

当事業におきましては、市況回復の足取りが鈍い状況下、需要の喚起を図るため各種イベントの開催、サービスデーの実施や快適な空間作りなどによりコアユーザーの確保や女性、ファミリー層の取り込みに注力してまいりましたが、消費低迷や外出を控える「巣ごもり消費」の影響などにより集客力の低下は避けられず、足踏み状態が続きました。

他方、店舗運営コストの削減など収益構造の見直しにより採算性の向上に努めてまいりました。

また、市場環境の変化に対応するため、不採算店2店舗を閉鎖するなど、収益力アップに向けた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38店舗となっております。

この結果、売上高は119億85百万円(前期比11.3%減)となりましたが、営業利益は収益改善策が功を奏し5億90百万円(前期比162.9%増)となりました。

業務用機器販売事業

当事業におきましては、市場が冷え込んでいる環境のもと、メダルゲーム「マリオパーティ ふしぎのコロコロキャッチャー」の投入等により、既存顧客の深耕や新規開拓に努めてまいりました。また、局面打開を図る一環として株式会社バンダイナムコゲームスと業務提携を行うなど、販売拡大に向けて全力を傾注してまいりましたが、リピート商品主体の営業展開となりましたため苦戦を強いられ、事業の見直しを余儀なくされました。

この結果、売上高は22億80百万円(前期比71.6%減)となり、営業損失2億3百万円(前期は17億58百万円の営業利益)と不本意な業績となりました。

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は「逆転裁判4」が堅調に推移したほか、iPhone/ iPod・タッチ向け「バイオハザード デジエネレーション」も新規ユーザーを獲得するなど、おおむね計画どおり推移いたしました。

他方、遊技機向け関連機器事業については、厳しい事業環境や目玉商品の不在により不調が続きましたが、第4四半期に投入した「ビューティフル ジョー」が底堅い売行きを示したほか、協業展開の一環であります「新鬼武者」も人気ブランドとの相乗効果により健闘するなど、一陽来復の兆しが見えてまいりました。

この結果、売上高は58億19百万円(前期比25.7%増)と増収になり、営業利益5億9百万円(前期は2億30百万円の営業損失)と黒字に転換いたしました。

#### その他事業

その他事業につきましては、主なものはキャラクター関連のライセンス事業で、売上高は27億36百万円（前期比3.1%減）、営業利益10億97百万円（前期比4.1%増）となりました。

#### （所在地別セグメントの業績概況）

##### 日本

コンシューマ用ゲームソフト事業は、看板タイトルの「モンスターハンター3（トライ）」（Wii用）が安定した人気に支えられ順調に売上を伸ばすとともに、「逆転検事」（ニンテンドーDS用）や「戦国BASARAバトルヒーローズ」（プレイステーション・ポータブル用）も手堅く伸長したほか、「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）が定着したブランド力により廉価版を含めて底堅い売行きを示しました。

また、過年度に大ヒットを放った「バイオハザード5」（プレイステーション3、Xbox 360用）も続伸し、利益を押し上げました。

アミューズメント施設運営事業は、需要低迷の状況下、軟調に推移いたしました。固定費の圧縮など収益改善策により増益となりました。

一方、業務用機器販売事業は、商品不足や市場停滞が響き精彩を欠きました。

コンテンツエキスパンション事業は、携帯電話向けコンテンツ配信事業は順調に展開いたしました。遊技機向け関連機器事業については、けん引商品や商材不足により軟調に推移いたしましたものの、復調の兆しが出てまいりました。

この結果、売上高は539億60百万円（前期比14.9%減）、営業利益117億75百万円（前期比10.8%減）となりました。

##### 北米

「バイオハザード5」（プレイステーション3、Xbox 360用）等のリピート販売や廉価版タイトルが大半を占めたことに加え、有力ソフトの「ダークボイド」（プレイステーション3、Xbox 360用）や「バイオニック コマンダー」（プレイステーション3、Xbox 360用）が伸び悩んだほか、目玉タイトルの「ロスト プラネット 2」（プレイステーション3、Xbox 360用）や「スーパーストリートファイター」（プレイステーション3、Xbox 360用）などの発売を延期したことにより、苦戦を強いられました。

この結果、売上高は125億43百万円（前期比49.6%減）、営業損失20億72百万円（前期は40億54百万円の営業利益）となりました。

##### 欧州

「バイオハザード5」（プレイステーション3、Xbox 360用）などのリピートタイトルや小型ソフトを中心に販売展開したほか、「ダークボイド」（プレイステーション3、Xbox 360用）や「バイオニック コマンダー」（プレイステーション3、Xbox 360用）の不振に加え、期待作の「ロスト プラネット 2」（プレイステーション3、Xbox 360用）などの投入が次期にずれ込んだため、軟調に推移いたしました。

この結果、売上高は79億33百万円（前期比44.0%減）、営業利益1億36百万円（前期比91.2%減）となりました。

##### その他の地域

アジア市場において「モンスターハンター3（トライ）」（Wii用）や「バイオハザード/ダークサイド・クロニクルズ」（Wii用）を投入したほか、提携タイトルや廉価版ソフトを中心に展開しましたが、総じて弱含みに展開いたしました。

この結果、売上高は9億82百万円（前期比42.2%減）、営業利益1億53百万円（前期比57.9%減）となりました。

(次期の見通し)

今後の見通しといたしましては、当業界は国内市場が成熟化する情勢下、限られたマーケットでのパイの奪い合いが繰り広げられ、企業間競争はますます激化するとともに、優勝劣敗により「勝ち組」と「負け組」の二極化が顕在化していくものと思われまます。

また、家庭用ゲーム機の多機能化や高機能携帯電話機の登場に加え、クラウドコンピューティングの台頭によりダウンロードゲームの増大や交流サイト内で利用者が遊べるソーシャルゲームによる配信市場が拡大するなど、新たな収益源を求めてこれまでのパッケージソフト販売とは異なるビジネスモデルの胎動により、構造的変化が加速することも予想されます。

こうした状況のもと、当社は主力部門である家庭用ゲームソフトの販売において海外市場急変への対応が遅れたことに鑑み、マーケティング活動の強化や迅速で的確な市場動向の把握などにより、環境の変化に即応した機動的な事業展開を図ってまいります。

加えて、経営資源をコア・コンピタンス(中核的競争力)である家庭用ゲームソフトの開発に集中するほか、ネットワークゲーム市場の拡大に対応するため、オンライン対応ゲームや携帯電話向けコンテンツ配信事業の拡充など、多様な国内外のユーザー嗜好に適應したソフトを投入することにより顧客満足度の向上や競争優位性を確保し、熾烈な生存競争を勝ち抜いてまいります。

さらに、商機の拡大を図るためキャラクタービジネスへの注力など、当社の人気コンテンツとの相乗展開により新たなビジネスチャンスを開いてまいります。

また、意思決定の迅速化、指揮命令系統や責任の明確化など、全社的な機構改革により社内を活性化させるとともに、不採算事業の再編や最適な事業ポートフォリオの構築による組織のスリム化に加え、業務の効率化、コスト削減など、経営全般にわたる合理化を推し進め、強固な企業体質の確立に取り組んでまいります。

他方、テレビ会議システムやイントラネットなどの企業間ネットワークの拡充により国内外の関係会社を含めた情報の共有化、ビジネスプロセスの効率化を進めるとともに、一元管理によるマネジメント機能の強化によりグループ全体の求心力を高め、環境の変化に対応したハイブリッド経営により安定した収益が確保できるよう努めてまいります。

次期の販売戦略といたしましては、国内市場が縮小傾向のもと、成長シナリオの実現に向けて市場規模が大きい海外展開を拡大するため、欧米での人気ソフト「ロスト プラネット 2」(プレイステーション3、Xbox 360用)、「スーパーストリートファイター 」(プレイステーション3、Xbox 360用)および「デッドライジング2」(プレイステーション3、Xbox 360用)などを投入するほか、国内で不動の地位を築いた「モンスターハンター 3(トライ)」(Wii用)を発売するなど、海外に照準を合わせた強力なラインナップにより反転攻勢をかけてまいります。

(2) 財政状態に関する分析

(資産、負債および純資産の状況)

資産

資産につきましては、前連結会計年度末に比べ195億88百万円減少し866億21百万円となりました。

主な増加は、ゲームソフト仕掛品39億1百万円であり、主な減少は、受取手形及び売掛金216億5百万円および商品及び製品8億96百万円によるものであります。

負債

負債につきましては、前連結会計年度末に比べ141億95百万円減少し326億65百万円となりました。

主な減少は、支払手形及び買掛金62億5百万円や短期借入金25億55百万円、未払法人税等12億59百万円によるものであります。

純資産

純資産につきましては、前連結会計年度末に比べ53億92百万円減少し539億56百万円となりました。

主な増加は、当期純利益21億67百万円であり、主な減少は、自己株式の取得51億25百万円、剰余金の配当18億31百万円によるものであります。

(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298億15百万円となり、前連結会計年度末より12億3百万円増加いたしました。

各キャッシュ・フローの状況とそれらの要因は、次のとおりであります。

営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動で得られた資金は、前連結会計年度に比べ148億71百万円多い143億20百万円となりました。

主な収入は、売上債権の減少208億97百万円、減価償却費33億68百万円、税金等調整前当期純利益11億24百万円であり、主な支出は、仕入債務の減少59億52百万円、ゲームソフト仕掛品の増加55億45百万円によるものであります。

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、前連結会計年度に比べ10億96百万円少ない16億18百万円となりました。

主な支出は、有形固定資産の取得による支出16億93百万円によるものであります。

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、前連結会計年度に比べ104億4百万円多い107億47百万円となりました。

主な支出は、自己株式の取得による支出51億25百万円、短期借入金の返済による支出25億55百万円、配当金の支払額18億29百万円によるものであります。

## (参考) キャッシュ・フロー関連指標の推移

|                   | 平成18年3月期 | 平成19年3月期 | 平成20年3月期 | 平成21年3月期 | 平成22年3月期 |
|-------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 自己資本比率            | 40.1     | 49.3     | 57.3     | 55.9     | 62.3     |
| 時価ベースの自己資本比率      | 67.5     | 104.4    | 221.2    | 101.5    | 120.5    |
| キャッシュ・フロー対有利子負債比率 | 37.9     | 28.6     | 46.8     |          | 122.7    |
| インタレスト・カバレッジ・レシオ  | 82.6     | 237.3    | 103.7    |          | 86.9     |

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、平成21年3月期におきまして営業キャッシュ・フロー数値がマイナスのため、表記を省略しております。

(3) 利益分配に関する基本方針及び当期・次期の配当

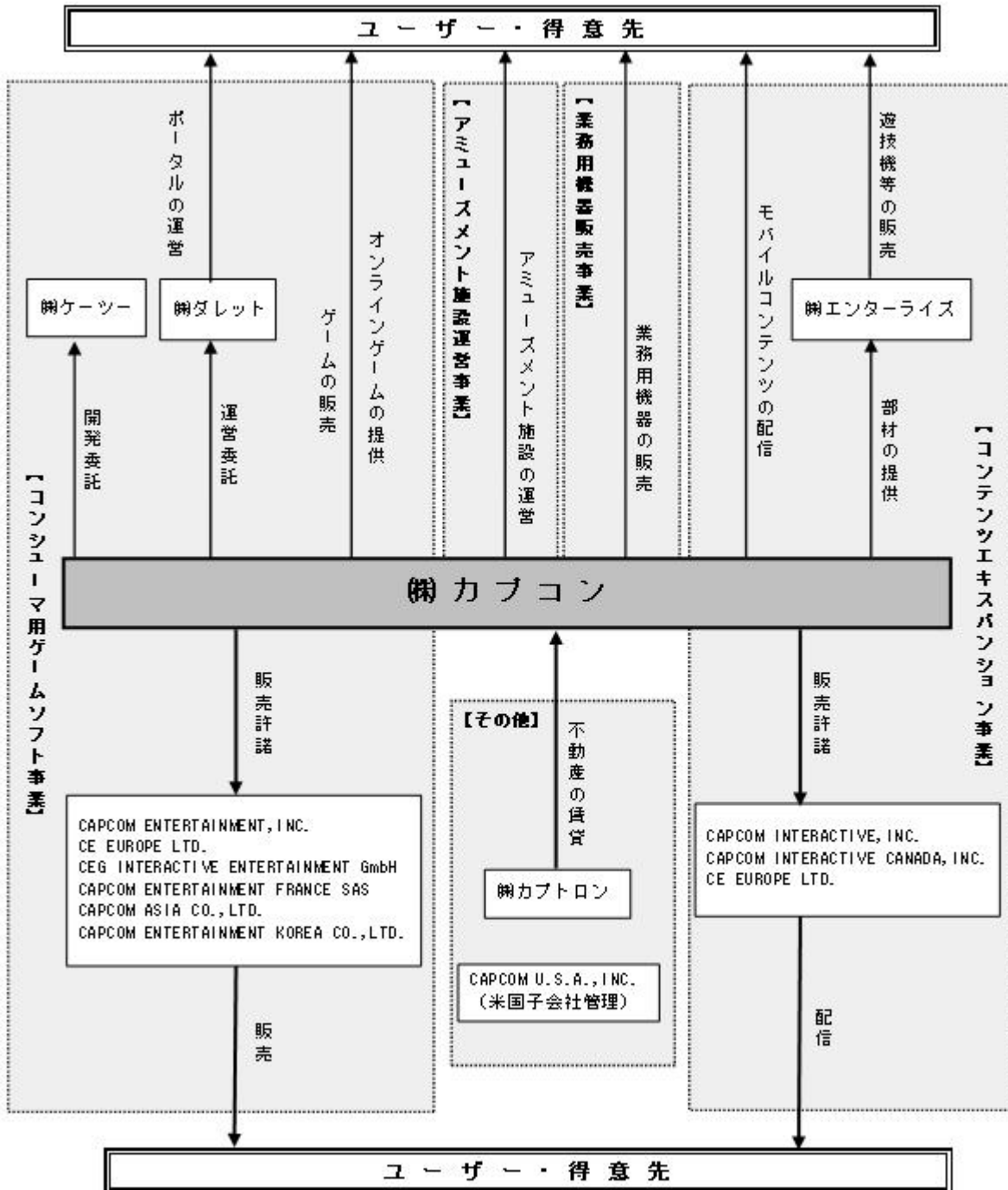
当社は、株主の皆様に対する利益還元を経営の重要課題のひとつとして考えており、将来の事業展開や経営環境などを勘案しつつ、安定配当の継続を基本方針としております。

当期の期末配当としては、1株当たり20円とさせていただきます予定であります。

なお、中間配当として1株当たり15円の普通配当を支払っておりますので、年間配当は35円になる予定です。

また、次期の配当につきましては、今後の業績見通しを基本に1株当たり35円の年間配当を予定しております。なお、中間配当につきましては、1株当たり15円を予定しております。

2. 企業集団の状況



上記に記載の当社以外のすべての会社は、連結子会社であります。



### 3. 経営方針

平成20年3月期中間決算短信(平成19年11月8日開示)により行った内容から重要な変更がないため、開示を省略いたします。

当該決算短信は、次のURLからご覧いただくことができます。

(当社ホームページ)

[http://www.capcom.co.jp/ir/data/result\\_2008.html](http://www.capcom.co.jp/ir/data/result_2008.html)

(東京証券取引所ホームページ(上場会社情報検索ページ))

<http://www.tse.or.jp/listing/compsearch/index.html>