

2011 年 3 月期 決算説明会
代表取締役会長 CEO 辻本憲三 説明要旨
(2011 年 5 月 10 日)

1. ご挨拶

(1) 震災に対するコメント

- ・CEO の辻本です。最初に、このたびの東日本大震災で亡くなられた方々ならびにご遺族の皆様には、謹んで哀悼の意を表します。また、被災された方々には衷心よりお見舞い申し上げますとともに、1 日も早い復旧を心からお祈り申し上げます。

(2) ご出席に対するお礼

- ・本日は、決算発表のシーズンを迎え、何かとご多用中のところ、当社の決算説明会にご出席いただきまして、誠にありがとうございます。

(3) ヒアリング調査へのご協力に対するお礼

- ・また、毎年、当社が実施するヒアリング調査におきまして、国内外のアナリスト・投資家 30 名以上の皆様に、当社の中期目標、事業戦略、IR 活動などに対する評価コメントをいただいています。皆様のご意見は経営判断材料の一つとさせていただいており、ご協力を厚くお礼申し上げます。

(4) 本日の説明内容

- ・本日、私からは、「2011 年 3 月期決算の業績総括・配当方針」、「第 2 次構造改革の総括」、「中期的な経営目標」の 3 つについてご説明いたします。

2. 2011年3月期決算の業績総括

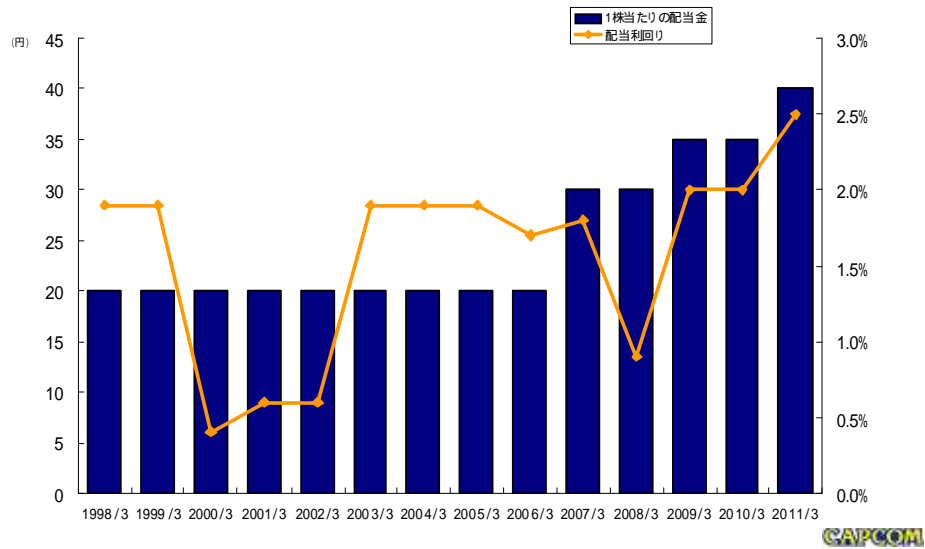
2011年3月期決算の業績総括			
2011年3月期決算の業績総括			
	2010/3	2011/3	前期比
売上高	66,837	97,716	146.2%
営業利益	5,587	14,295	255.9%
経常利益	5,530	12,861	232.6%
当期純利益	2,167	7,750	357.6%

CAPCOM

- (1) 最初に、2011年3月期の業績総括ですが、2011年3月期は前期比および計画比のいずれも上回りました。
- (2) 増収増益要因は「モンスターハンターポータブル 3rd」など5タイトルのミリオンヒットを輩出したこと、モバイルコンテンツ事業やP&S事業も好調に推移したことによるものです。
- (3) 一方で、第2次構造改革に伴い、「事業再編損」を特別損失に計上しましたので、後ほどご説明いたします。

2011年3月期決算の業績総括

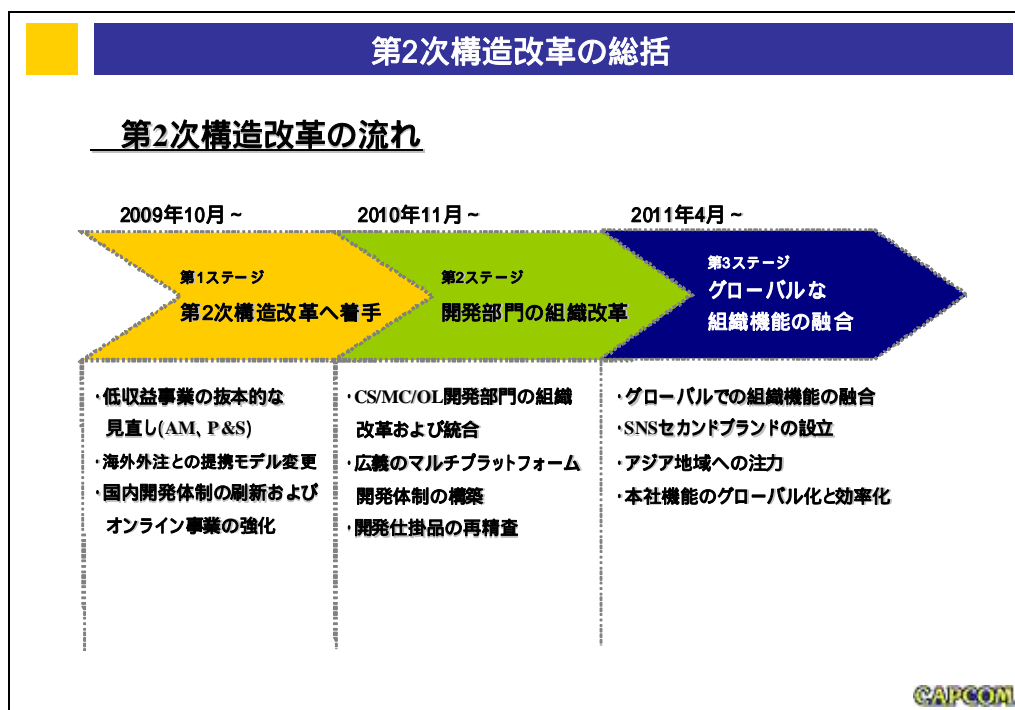
配当金の推移



(3) 配当方針

- ・ 次に配当方針ですが、当社は、収益向上により安定的に株主の皆様へ利益還元することを経営の重要課題のひとつと考えています。
- ・ 2011年3月期の業績は、企業間競争が激化する状況下、過去最高の売上高を更新するなど、直近の業績予想を上回る増収増益を達成することができました。
- ・ つきましては、当社の期末配当金は、1株当たり20円を予想していましたが、5円増配の25円にさせていただきます。この結果、1株当たりの年間配当金は中間配当金の15円と合わせて年間40円となります。
- ・ 次期の配当についても、年間の1株当たり40円を予定しています。今後も、安定配当を旨としながら、業績水準に応じた配当をしたいと考えています。

3. 第2次構造改革の総括

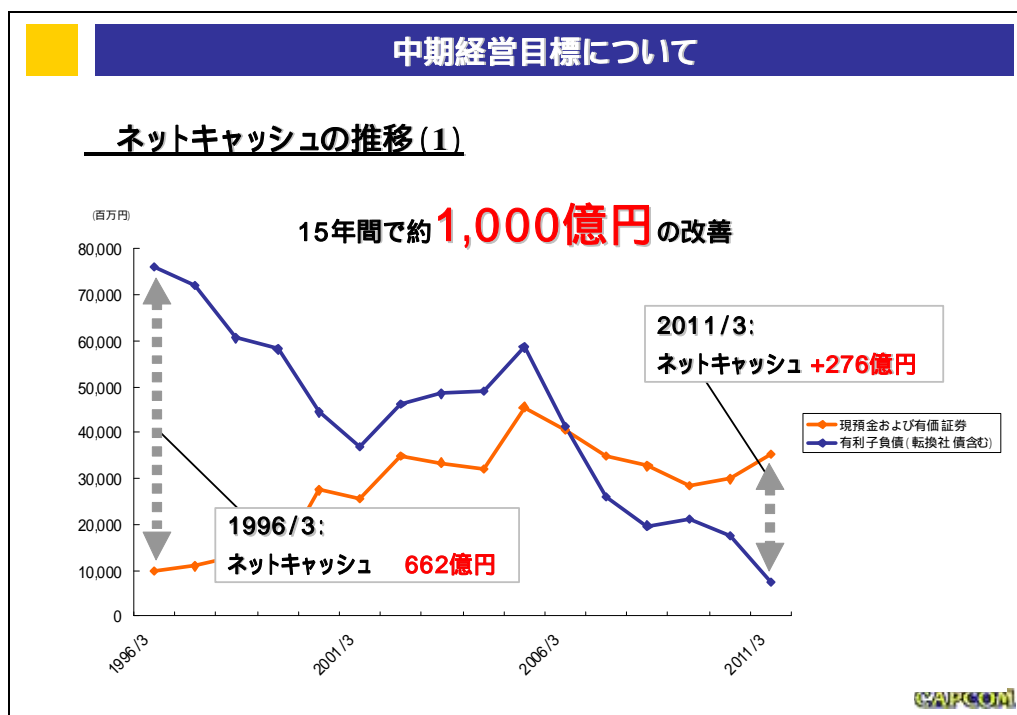


(1) 構造改革実施のサマリー

- ・ 次に、第2次構造改革の総括ですが、第2次構造改革も最終ステージに入り、当社として次の5年に備えた体制整備がほぼ完了しつつあります。
- ・ 改革実施の背景としては、コンテンツ産業は、昨今、世界における経済環境の変化やクラウドコンピューティングなどの登場により、激変期を迎えていました。
- ・ また、これまでパッケージ販売が主流であった家庭用ゲームソフトやPC向けソフトに加えて、ダウンロードコンテンツの拡大、携帯電話向けゲームやSNS市場の急速な成長により、プラットフォーム間の境界線が無くなりつつありました。
- ・ したがって、このようなゲーム市場の大きな変化に対して、当社として、直ちに対応を開始しなければならない時期と判断し、2009年10月から「第2次構造改革」を実施してきました。
- ・ 詳細は、野村から説明しますが、3つのステージを経て、グローバルで勝ち抜く企業体質に変貌し、来期から再び成長軌道に乗せられると考えています。

4. 中期経営目標について

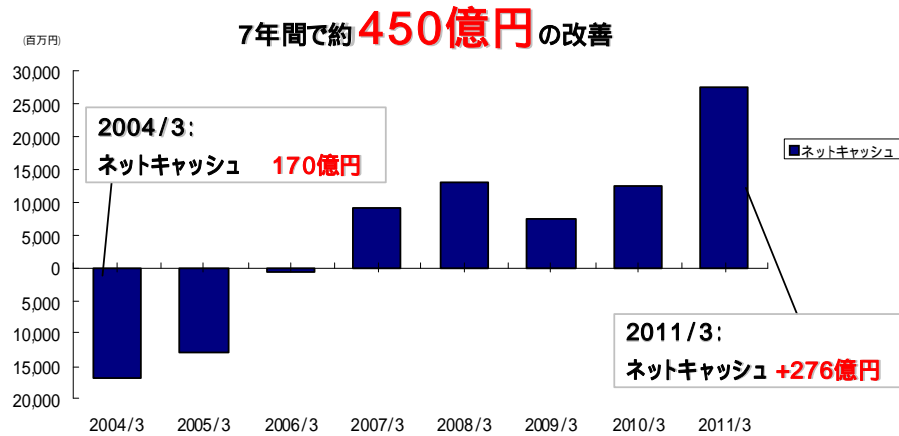
(1) ネットキャッシュの改善



- ・ 中期経営目標をお話する前に、上場から現在までの当社の業績・財務状況の総括をお話いたします。
- ・ まずは、財務の状況です。グラフで示しているのは、1996年3月期から2011年3月期までの現預金と有利子負債の15年間の推移です。
- ・ 1996年3月期は、現預金から有利子負債を差し引いたネットキャッシュは、662億円でしたが、2011年3月期は+276億円となり、この15年間で1,000億円近くキャッシュポジションを改善しています。

中期経営目標について

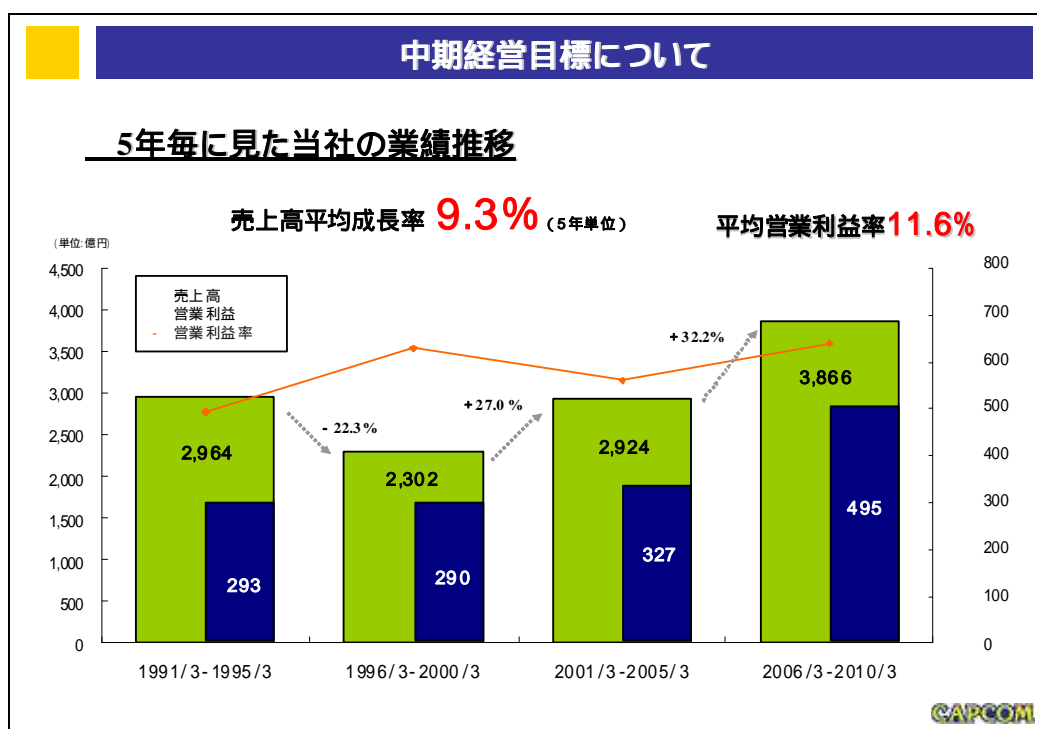
ネットキャッシュの推移(2)



CAPCOM

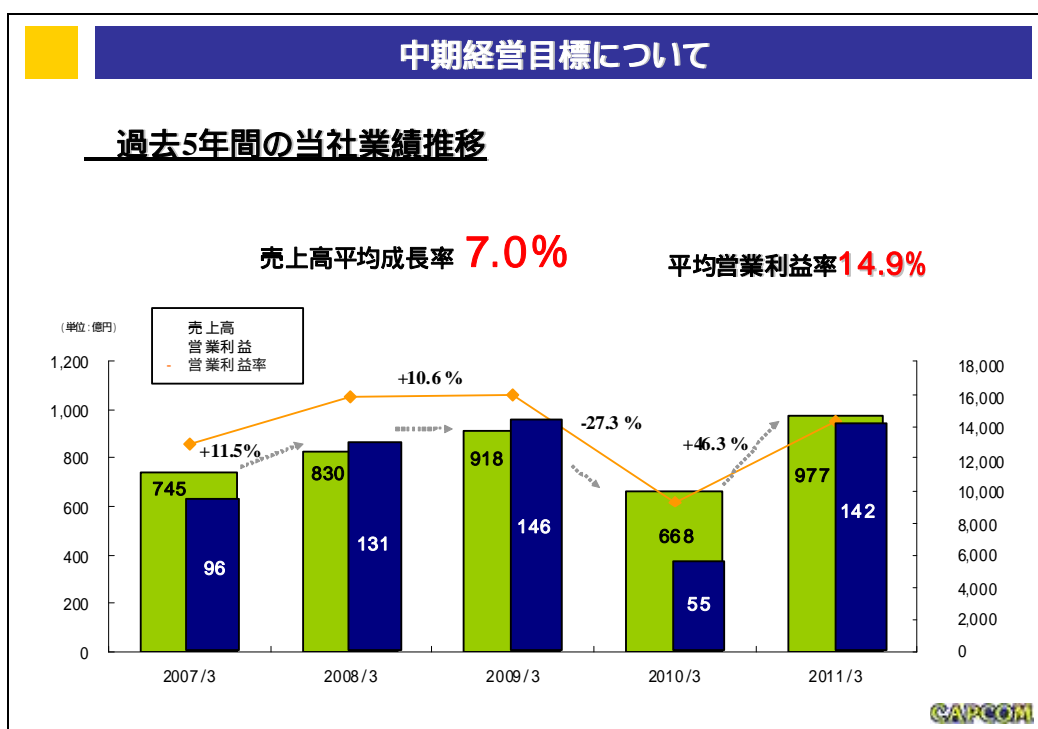
- ・ 次に、マネジメントの本格的な強化を図り実施した「第1次構造改革」時代から見てみますと、2004年3月期は170億円、2011年3月期は+276億円となっています。第1次と第2次構造改革を経て、7年間で約450億円キャッシュポジションを改善しています。
- ・ この期間において、転換社債は起債115億円、償還250億円、差し引きネットキャッシュ135億円となりますので、それを補う600億円近くを営業活動で稼いでいることになります。
- ・ また、ご参考ですが、自己株式もこの期間で約130億円を取得するとともに、配当も2倍にしています。
- ・ 今後もネットキャッシュの改善を図り、筋肉質な財務基盤を形成するとともに、引き続き成長のための投資と、株主還元の両面を強化してまいります。

(2) 5年単位の経営



- ・ 次に、これまでの業績推移にあわせて、カプコンの考える「経営」について説明します。
- ・ コンテンツ産業を取り巻く環境が変化を続ける中、前回も少しお話ししましたが、5年単位で会社の状態を見ています。もちろん単年度で見ると、前年度より売上が減少した、商品の販売が予想を下回ったことは往々にしてありましたが、大事なことは時代の変わり目を読み取ることです。
- ・ 5年分の数字を合計して決算書を作り、前の5年と比較すると、変化率や差異が見えてきます。時代が変わったときには、成長が止まる分野がある一方で、前の時代とは異なる成長を見込める要素が生まれ、好機を拾うこともあり、ものごとを見通す上で5年という期間を重要視しています。

(3) 中期経営目標の達成状況



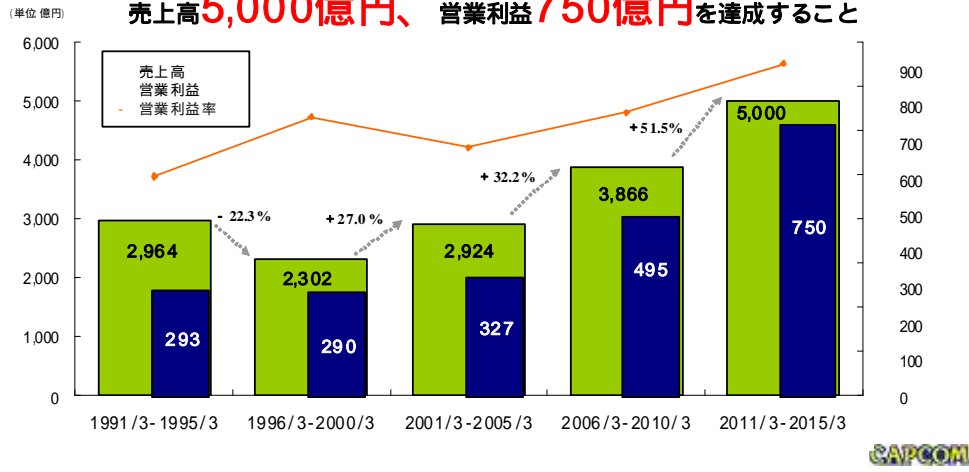
- ・ 次に、中期経営目標についてですが、これまでの中期目標「每期売上 10%成長、営業利益率 15%以上」は、2007年3月期から4年間掲げてきましたので、まずはその達成状況を報告します。
- ・ グラフで示している通り、2010年3月期は未達となったものの、それ以外の3年間は目標を達成できました。年間平均成長率で計算しても売上高平均成長率は7.0%、平均営業利益率は14.9%となるので、「每期」というのはクリアできませんでしたが、一定の評価をしています。
- ・ しかしながら、ここ2年間はタイトルの延期や未達、円高などで業績修正を行っており、投資家の皆様からもプラットフォームサイクル後半における業績の不安定さを懸念されていることも認識しています。
- ・ その課題を克服するため、先ほど述べた「第2次構造改革の実施」による組織・体制の再構築と、後ほど社長が説明する、カプコン成長戦略の実施により、安定成長を実現していきます。

中期経営目標について

中期経営目標(2015年までの5年間累計)

営業利益率 **15%以上** を優先しつつ

売上高 **5,000億円**、営業利益 **750億円** を達成すること



- この「5年単位の経営」と「中期目標の達成状況」の2つの観点から、当社では新しい中期経営目標を設定いたします。
- それは、2015年3月期までの5年間累計で
「営業利益率15%以上」を優先しつつ
売上高5,000億円、営業利益750億円
 を達成することです。
- これまでの「毎期売上高成長率10%」は短期志向になりやすく、投資先行のため市場の変化への迅速な対応が難しい局面がありました。また、投資家の皆様からも単年度に固執するべきではないとのご意見をいただきました。
- 今回は、5年間の枠組みの中で成長を果たします。何より優先するのは「営業利益率15%」を徐々に改善していくことであり、その中で売上5,000億円、営業利益750億円にまで伸ばしていきます。

開発ラインナップの拡充

- ・海外開発会社の活用
- ・発売サイクルの短期化

オンライン事業の強化

- ・PCオンライン
- ・ソーシャルゲーム
- ・ダウンロードコンテンツ

CAPCOM

- ・ これらを達成するためには、昨年からご説明している成長戦略を引き続き推進することです。
- ・ とりわけ、オンライン収益は、製造原価という概念がなくなることで収益性が格段に高まるなど、ビジネス構造が根本的に変わります。
- ・ 当社としては、この収益性の高いオンライン売上を、2011年3月期の130億円から、2015年3月期には300億円まで成長させてまいります。
- ・ オンライン売上の構成比が高まることで、連結業績の利益率も15%から徐々に改善してまいります。

以上をもちまして、私の説明を終わらせていただきます。