

Development

取締役専務執行役員
コンシューマゲーム開発、
PS・AM事業管掌

江川 陽一





「世界レベルのクオリティ」と「収益性」を両立する開発方針と基盤づくり

近年の開発成果を、継続できる仕組みにしていきます

「良い作品でなければ全く売れない」、
「世界ブランドを志向しなければゲーム業界では生き残っていけない」。カプコンの開発思想と体制には、この考え方が根底にあります。

私が開発責任者となり、約2年が経過しましたが、その間、自分のモットーである「逃げない、あきらめない」を前面に出し、課題であった「世界トップクラスのクオリティの確保」で大きな成果を出すことができました。加えて、開発組織全体において、中期的なブランディングを意識した組織運営が機能し始めており、安定成長に向けた体制作りが進んでいます。

今後、私が注力すべきミッションは、従来の課題に加え、①世界トップクラスのクオリティと収益性の両立、②モバイルでのヒット作創出、③eスポーツや長期販売モデルへの開発対応、④マルチプレー対戦などネットワーク技術の強化、です。

モノづくりにおいては、往々にして「クオリティ」と「予算」は対立するものですが、当社の開発者は職人気質の尖った人材であるがゆえに、ヒットタイトルが生まれてくる素地があります。私は、彼らのこだわりを大事にしつつ、収益性とのバランスを両立する責任を果たしていきます。

また、これらミッションの実現には開発リソース（人員）の拡充が必要不可欠であり、引き続き、開発人材の採用と育成に注力していきます。

主要なパイプライン(2017年3月期～2019年3月期計画)

コンテンツ名	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期(計画)	未発表タイトル除く 2018年8月末時点
バイオハザード	<ul style="list-style-type: none"> ● バイオハザード7 レジデント イービル ● バイオハザード4* ● バイオハザード5* ● バイオハザード アンブレラコア 	<ul style="list-style-type: none"> ● バイオハザードリベレーションズ アンベールド エディション* ● バイオハザードリベレーションズ アンベールド エディション(NSW) ● バイオハザードリベレーションズ 2(NSW) ● バイオハザード7 レジデント イービル ゴールド エディション 	<ul style="list-style-type: none"> ● バイオハザード7 レジデント イービル クラウドバージョン ● バイオハザード RE:2 	
モンスターハンター	<ul style="list-style-type: none"> ● モンスターハンターダブルクロス ● モンスターハンター ストーリーズ 	<ul style="list-style-type: none"> ● モンスターハンター:ワールド ● モンスターハンターダブルクロス Nintendo Switch Ver. ● モンスターハンター ストーリーズ (ver.1.2) 	<ul style="list-style-type: none"> ● モンスターハンター:ワールド(PC) 	
ストリートファイター		<ul style="list-style-type: none"> ● ウルトラストリートファイターII ザ・ファイナルチャレンジャーズ ● ストリートファイターV アーケードエディション 	<ul style="list-style-type: none"> ● ストリートファイター 30th アニバーサリーコレクション インターナショナル 	
デビル メイ クライ		<ul style="list-style-type: none"> ● デビル メイ クライ HDコレクション* 	<ul style="list-style-type: none"> ● デビル メイ クライ 5 	
ロックマン		<ul style="list-style-type: none"> ● ロックマン クラシックス コレクション 2 	<ul style="list-style-type: none"> ● ロックマン クラシックス コレクション(NSW) ● ロックマン クラシックス コレクション 2(NSW) ● ロックマンX アニバーサリー コレクション ● ロックマンX アニバーサリー コレクション 2 ● ロックマン11 運命の歯車!! 	
合 計	6タイトル	11タイトル	10タイトル以上	

注1) ※は現行機移植 注2) NSWはNintendo Switch

人的資本への投資 ～開発組織・人材の強化～

人的資本に対する基本的な考え方

年々進化するゲーム業界では、「G(通信速度)」と「K(画面解像度)」への対応が重要な鍵となります。

また、大規模化するゲーム開発に即応し、かつ安定成長のための有力タイトルを充実させるためには、何より人員の増強が必須です。そのため2011年度から毎年約100名の開発者を採用し、2021年度までに2,500名体制にする目標を掲げています。

外注よりも、固定費が増える内製化を選択する理由は、ゲーム開発の高度化・大規模化にあります。対応可能な外注先は僅少であることに加え、内部で育成し切磋琢磨する環境を築くことが、世界トップクラスの開発力と技術力には必要と判断したからです。

上記方針のもと、主力のデジタルコンテンツ事業に当社開発者の内、約90%の人材を配置しています。

人材育成の仕組み

新卒に対しては、人材の質と量を担保すべく、ヒューマンスキルやテクニカルスキル向上のための独自の研修やメンター制度を導入するなど、3年で若手として一人前に育成する実践的な仕組みを整えています。また、中堅・若手人材(コア育成枠)に対しては、ゲーム開発全体の指揮を執る「コアメンバー」への成長に向け、彼らを要所に抜擢し、タイトル開発を通じて育成しています。ときに失敗もあり、壁にもぶち当たりますが、多くの経験こそが本人の成長の糧となります。

今後は、よりブランドに特化した組織体制にするため、ブランド

ベースでの人材配置を検討していきます。例えば「バイオハザード」と「モンスターハンター」では求めるスキルが異なることも多く、どの開発者がどのブランドに適性があるかを見極めて適材適所に配置することで、よりクオリティの高いゲームを創出できると考えています。

モチベーションの向上

人材への動機付けとしては、タイトル別インセンティブやアサイン手当などの報酬面だけでなく、事業所内託児所を設置するなど働きやすい環境を整備しています。しかし、クリエイティブなゲーム開発において、開発者の最大のモチベーションは、自分の作りたいものが作れる環境にあるか、でしょう。私も開発畑出身であり、それがカプコンの開発の生命線であると認識しているため、予算や納期以外では、できるだけ、ものづくりが自由にできるよう取り組んでいます。

知的資本への投資 ～最新技術の習得・汎用化～

「進化を追わずして、世界トップクラスは成し得ず」という信念のもと、当社は世界最先端の研究開発棟や開発設備へ積極的に投資しており、その技術成果が他社との競争優位に繋がっています。他社との差別化のポイントは、最新技術を汎用化し、開発をしやすくして効率性を上げていることです。例えば、開発エンジン「RE ENGINE」は、実写さながらの表現を可能にするとともに、ゲーム開発に必要な時間を飛躍的に短縮しており、仕様を常に進化できる内作重視の開発体制がこれらを可能にしています。

→詳細は最新開発レポートP43「バイオハザード RE:2」、P45「デビル メイ クライ 5」参照



コアメンバーメッセージ



ディレクターとして、「モンスターハンター」の本格的な海外展開を促進

『モンスターハンター：ワールド』ディレクター

徳田 優也

これまでのキャリア

2004年に新卒でプランナーとして入社。以来、一貫して「モンスターハンター」シリーズに携わる。『モンスターハンター 3G』で初めてのメインプランナーを経験。『モンスターハンター：ワールド』ではディレクターに抜擢され、シリーズの本格的な海外展開というミッションを成功に導く。

私は入社以来「モンスターハンター」シリーズに携わってきましたが、『モンスターハンター：ワールド』では、初めてディレクターを担当しました。ディレクターはスタッフに対し、タイトルの目指すべきビジョンを提示し、スタッフが制作する成果物をジャッジ、ブレがあれば修正するのが主な仕事なのですが、大所帯の開発チームということもあり、開発初期は自分の意図が思うように伝えられず、成果物も外的なものが増えてくる状況でした。しかし、PDCAを見直し、自分の考えを確実に伝えることができるようになると、状況

は劇的に変わりました。カプコンには優秀なクリエイターが集まっていますが、その能力を生かすも殺すも自分次第なのだ、ディレクターの重要性を痛感しましたね。

私はディレクターの前はプランナー業務を行っていましたが、同じプランナーでも、タイトルを経るごとに任される仕事の重要度が変わり、ステップアップを感じていました。今後は引き続き「モンスターハンター」を盛り上げながら、将来「モンスターハンター」を超えるIPを生み出すべく努力を重ねていきます。

円滑なゲーム開発環境を作り出し、タイトルラインナップの拡充に貢献

『バイオハザード6』移植版プログラムリーダー

上田 聖

これまでのキャリア

2006年に新卒でプログラマーとして入社し、『流星のロックマン』、『モンスターハンター』等の開発を経験。若手によるモバイルアプリ開発プロジェクトの指導を担当した後、移植版『バイオハザード6』のプログラムリーダーに抜擢。現在は、『バイオハザード RE:2』の開発に従事。



若手によるプロジェクトである『バイオハザード6』の現行機移植版を開発するにあたり、プログラムリーダーとして、業務の振り分けや進捗管理、社内の品質管理部門および外部との折衝を担当しました。自身のプログラム業務だけでなく、若手の業務管理を行うのは初めての経験でしたので戸惑うことも多くありましたが、課題の解決方法を一緒に考えたり、積極的にコミュニケーションをとるなど、円滑にゲーム開発が進められる雰囲気づくりに努めたことで、無事に開発を終えることができました。

これは私の考えですが、クリエイターはオールラウンドな能力だけでなく、他の人に負けない自分だけの武器を持つことが重要だと思います。カプコンの良さは、自らの目指す方向を自分で選択できることです。興味のある分野ややりたいことを明確に持つことで、自身の望む能力を伸ばすことができます。日進月歩のゲーム業界では、日々成長していかないとすぐに取り残されてしまいますし、近年入社してくる若手はプログラムの知識が豊富なので、負けないよう今後も精進していきたいですね。

従業員との関係



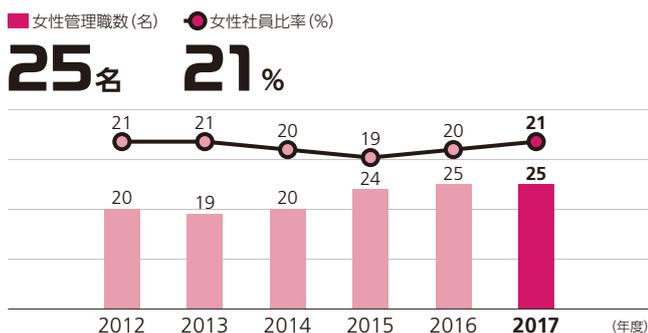
ダイバーシティの推進

女性の活躍する環境整備の推進、 外国人の積極採用などの取り組み

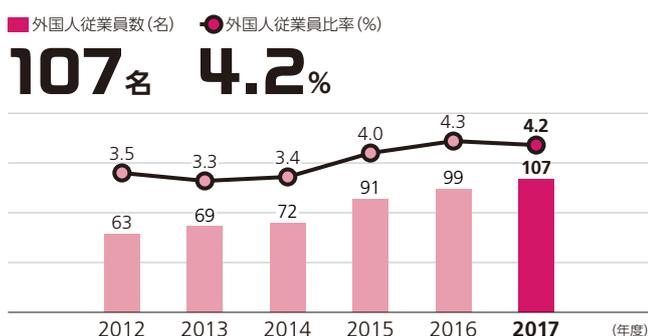
当社では現在、女性の活躍する環境整備の推進、外国人の積極採用に取り組んでいます。

女性の活躍する環境については、産前産後休暇・育児休暇や時短勤務制度を導入するだけでなく、取得促進に取り組んでいます。2017年度の育児休暇取得者は25名、うち男性が6名、女性の取得率は100%です(2016年度は26名。うち男性は3名、女性取得率100%)。また育児休暇後の女性の復帰率も高く、2017年度は25名が復帰し、継続中を除けば96.0%と前年同期比で上昇しています(2016年度は22名復帰。復帰率95.6%)。これらの結果、一般的に「男性社会」と言われる日本のゲーム業界において、当社は社員の約21%を女性が占め、女性の管理職は25名(当社管理職に占める割合は10.3%)となっています。なお、2016年には女性活躍推進法の施行に基づき、2021年度末までに①定期採用者に占める女性比率20%以上、②女性の管理職率15%以上を目指す「一般事業主行動計画」を策定しています。女性の就業環境改善へのこうした取り組みが評価され、カプコンでは、2014年以来、

女性管理職数・女性社員比率(単体)



外国人従業員数・比率(単体)



厚生労働省から「子育てサポート企業」であることを示す「くるみん」マークの使用を認められています。

外国人の積極採用については、英語版の採用ホームページを作るなど、海外展開力の強化を図るため注力しており、現在、外国人従業員は107名(当社従業員に占める割合4.2%)となっています。今後も、キャリアアップ支援や管理職への登用など、モチベーションを向上させる体制整備を推進し、外国人比率の向上を図ります。

なお、これらの施策が『囚われのパルマ』等新規IPの創出に繋がっています。

→詳細は統合報告書2017・P57、統合報告書2016別冊最新開発レポート・P11参照

従業員のキャリア形成や就業環境向上のために

全社研修や階層別研修を実施

当社では、従業員のキャリア形成や就業環境向上のため、以下のような研修を実施しています。

主な研修制度

階層別研修	階級別研修	<ul style="list-style-type: none"> ● 新入社員研修 ● 1年目研修 ● 3年目研修 ● メンター研修
	中堅層	<ul style="list-style-type: none"> ● 管理職候補者研修
	管理職層	<ul style="list-style-type: none"> ● MBO(目標設定/評価者)研修
全社研修	必須型	<ul style="list-style-type: none"> ● メンタルヘルス研修 ● コンプライアンス研修 ● 個人情報研修
	任意型	<ul style="list-style-type: none"> ● 英語研修

コーポレート・ガバナンスとCSRのために

行動規準とコンプライアンスに関する従業員教育

当社では「自由な競争及び公正な取引」、「人権・人格の尊重、差別の禁止」、「環境保全・保護」などの「株式会社カプコンの行動規準」を定めており、これを具体的に理解できるよう、イラストを多用して事例をQ&Aでわかりやすく説明した「カプコングループ行動規準ハンドブック」を作成し、社内イントラネットで公開しています。

また、「e-learningコンプライアンス研修」や「e-learning個人情報保護法研修」を全従業員に向けて実施しています。

行動規準と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、CSRを果たすための基礎でもあります。したがって今後も、これを全役員・従業員に浸透させ、定着させることに努めます。



カプコン塾

「保育」と「教育」を兼ね備えた、充実した子育て環境を提供

保育所の不足に伴う待機児童問題の早期改善が望まれる中、当社は将来を見据えて、社員が安心して子育てをしながら長く働くことができる環境を提供したいという経営トップの考えのもと、通常の保育に加え、自ら学び自ら成長できる子供の育成を目的とした、「カプコン塾」を2017年4月に開所しました。「カプコン塾」では、乳児や幼児の保育だけでなく、幼稚園児・小学生のアフタースクールまで幅広く受け入れることで、社員が子供の預け先に困ることのないよう支援しています。加えて、教育サポートとして、英語・リトミック・算数・科学などの「学びの場」を提供することで、働く社員と一体となって子供の成長を育んでいます。現在14人の未就学児(2018年3月末時点)を預かっており、月40人ほどの一時利用も引き受けています。将来的には、社員の更なる働きやすさ向上のため、近隣小学校に通う児童の放課後受け入れを行う予定です。なお、春や夏の学校中断期間には、社員講師が授業を行う「スプリングスクール」や「サマースクール」を実施しています。2018年3月28日に実施した「スプリングスクール」では、初めて社員が講師を務め、ゲームの効果音を作成する専用スタジオ「フォーリーステージ」にて、子供たちにゲームの作り方やゲーム音楽の役割を講義したほか、モンスターの羽ばたく音やキャラクターの声など効果音を作成する体験を提供するなど、ゲーム会社の特性を活かした授業を

行いました。更に、お昼には社員である親が普段利用している社員食堂と一緒に昼食を楽しむなど、親子のコミュニケーションを促進する機会ともなりました。

今後も当社は、「カプコン塾」にて、子供の好奇心を刺激し興味を広げていく学習環境を構築するほか、社員と家族が充実した日々を送れるよう、安心して働き続けられる環境づくりに努めていきます。

利用者の声

株式会社カプコン
CS第二開発統括 第二編成部
第二プロデュース室

塩沢 夏希



開所から月極で利用していますが、会社に近く駐車場もあり、送り迎えがしやすく好立地ですね。目の前が公園というのも良い環境だと思います。

入所している他の子供達も、親が同じ会社の社員なので安心感がありますね。

また、子供に与える食事をカプコン塾内で作ってくれる点も、利便性と安全性の両面で重宝しています。

肝心の保育内容では、預かりだけでなく、外部講師を招いての英会話やリトミック、プランターでの野菜栽培といった知育や、夏であればプールなどの季節イベントも充実しており、大変満足しています。

お客様との関係

青少年の健全な育成のために

CEROレーティング制度の遵守、ガイドラインへの賛同

日本では、ゲームソフトの年齢別レーティングを実施する特定非営利活動法人コンピュータエンターテインメントレーティング機構(略称CERO)が組織されており、当社はその会員としてレーティング制度のルールを遵守しています。

レーティング制度とは、青少年の健全な育成を目的として、性的、暴力的な表現などを含む家庭用ゲームソフトが、相応しくない年齢の青少年の手に渡らないよう、ゲームの内容や販売方法について自主規制する取り組みです。また、近年の家庭用ゲーム機では、

レーティングに対応したゲームの使用やオンライン購入を保護者が制限できるペアレンタルコントロール機能が搭載されています。

一般社団法人コンピュータエンターテインメント協会のガイドライン

ガイドライン名	施行日
リアルマネートレード対策ガイドライン	2017/4/26
未成年の保護についてのガイドライン	2016/12/21
ネットワークゲームにおけるランダム型アイテム提供方式運営ガイドライン	2016/4/27
『18才以上のみ対象』家庭用ゲームソフトの広告等ガイドライン	2008/4/1 2012/6/20改訂
コンピュータエンターテインメントソフトウェア倫理規定・第二改訂版	2002/10/1

注) 各ガイドラインの内容については、以下のホームページをご覧ください。
<https://www.cesa.or.jp/>



シニア
ツアー

シニア向けにゲームセンター体験ツアーを実施し、地域コミュニティの活性化に貢献

現在、アミューズメント施設は、仕事を退職したシニアの方々にとって、人とコミュニケーションが取れる場所として人気を集めています。当社では、より多くの方々に施設を活用していただけるように、2012年より大型連休や敬老の日などに、メダルゲームやクレーンゲームなどを体験できるシニア向けのゲームセンター無料体験ツアーを実施しています。

また、安心して過ごせる店舗づくりの一環として、2012年よりサービス介助士の資格取得を推進し、現在では27名のスタッフが資格を取得しています。

シニアツアー累計参加人数

年度	2012	2013	2014	2015	2016	2017
人	1,030	1,550	1,681	1,871	2,037	2,247

対応者の声

株式会社カプコン
OP事業統括 OP運営開発部
店舗運営チーム エリアリーダー
社領 大輔



シニアツアーに参加された方は皆さん笑顔で楽しまれており、特にお孫さんと一緒に体験された方の中には「ゲームを通して普段以上にたくさん話ができ大満足」との感想をよくいただきます。また、このツアーをきっかけに参加者同士の交流が生まれたり、常連になっていただくケースもありますので、スタッフとお客様、お客様同士が繋がる地域のコミュニティの場としても安心して利用してもらえるように、普段から積極的にコミュニケーションをとるようにしています。今後も自治体主催のイベントへの参加も含め、地域のコミュニティ活性化に貢献していきます。

地域社会との関係



出前
授業

子供達を対象にした「出前授業」でゲームに対する正しい理解を促進

ゲームは比較的新しい文化であり、学術的研究の歴史も浅いため、一般社会では教育的側面よりも暴力表現などによる悪影響論が根強く喧伝されています。しかしながら、ゲームクリエイターという職種は「将来なりたい職業」として子供達に高い人気を誇っていることや、2020年には小学校でのプログラミング教育の必修化が決定され、子供向けのプログラミング教室など、民間でもさまざまな取り組みが実施されつつある昨今の情勢を鑑みると、ゲームクリエイターを志す子供は今後益々増加するだろうと考えられます。また、小学生で29.9%、中学生58.1%と、スマートフォン保有率が年々増加する中、スマートフォン向けのゲームアプリも人気を博しており、ゲームと子供達との距離はより近づいています。

このような状況下において、当社はゲームソフトウェアの社会的責任(CSR)として、ゲームに対する社会的理解を促したいとの考えから、小中学生を中心に企業訪問の受け入れや出前授業を積極的に実施しています。ここでは、ゲームソフト会社の仕事内容とそのやりがいや難しさを紹介する「キャリア教育支援」、自分の判断でゲームと上手に付き合えるようになるための「ゲームリテラシー教育支援」を行うプログラムを展開し、教育現場から一定の評価を獲得しています。また2011年度からは、授業テー

マを「キャリア教育支援」に絞った第2のプログラム、2013年度からは昨今問題とされている子供の数学離れを防ぐ一助となるべく、小中学生を対象とした「カプコンお仕事×算数・数学授業」の運用を新たに開始するなど、教育関係者からの意見を参考に改善に取り組んでいます。

これらの結果、これまでに企業訪問として366件、2,950名(2018年3月末現在)を受け入れるとともに、出前授業として江戸川区立清新第二中学校をはじめ累計136件、約12,715名(2018年3月末現在)を対象に開催しました。

出前授業の感想紹介(当年度の一部)

- ゲーム会社の仕事には数学を使う仕事が多く、数学の大切さに改めて気づかされました。(中学生)
- 普段の授業では見られない、生徒の生き生きとした姿が見られました。好きなことには真剣に参加ができるんだと感じました。(中学校教師)
- 授業中はほとんどのお子さんが緊張していた様子でしたが、事後アンケートでは、こんな仕事をしたい、もっと知りたいとの声をいただきました。(地域学習センター指導員)
- 映像の中で、実際に働いている方の生の声が聞けるため、子供たちにも伝わりやすく、とても良いと思いました。(市役所職員)



地方
創生

ゲームコンテンツの持つ求心力を活かし 地方創生を支援

2016年に行われたリオデジャネイロオリンピックの閉会式では、ゲームキャラクターに扮した首相が2020年に開催される東京オリンピックをアピールするなど、ゲームコンテンツの求心力は世界中で認められています。同様に、カプコンのゲームコンテンツも、「ワンコンテンツ・マルチユース戦略」のもと、ゲームに限らず幅広い分野に展開することで、老若男女を問わず高い知名度や人気を誇ります。

当社ではゲームコンテンツが持つ人を引き付ける力を活用し、2000年代後半より、本社のある大阪に限らず、全国各地での①観光産業の振興を支援する経済振興、②郷土の歴史・文化の啓蒙を支援する文化振興、③警察との連携による治安向上、④選挙管理委員会と連携した選挙の投票啓発、の4つの地方創生活動を行っています。

2017年は「地域活性化に関する包括協定」を結んだ山梨県甲府市にて、当社キャラクターを活用したスタンプラリーや第73回国民体育大会冬季大会スケート競技会（富士の国やまなし国体）の記念品制作への協力など、2019年までの地域振興の一環として様々な企画に協力しました。また、大河ドラマの放送を機に観光振興を図る静岡県浜松市では、当社キャラクターを活用したラッピング電車「直虎号」の運行に協力。更に、2018年3月には、ユネスコ無形文化遺産である文楽の魅力若年層へアピールすることを目的に、大阪市の国立文楽劇場で行わ

れる公演の告知ポスターや配布グッズへのキャラクター提供を行うなど、地方創生の一助となるべく精力的に活動しました。

加えて、2017年10月には、大阪府警察が実施する車上ねらい被害防犯啓発施策の啓発物イメージキャラクターに『モンスターハンター ストーリーズ』が採用され、同ゲームのイラストを使用したカークリーナーがキャンペーンの啓発物として配布されました。

利用者の声

浜松市
産業部観光・シティプロモーション課

河合 伸哉



浜松市では、大河ドラマの放送や戦国ブームを受け、2016年に著作物の使用契約を締結し、井伊直虎や徳川家康など、「戦国BASARA」のキャラクターを活用した事業を実施しています。

この事業により、若年層や女性など、新たな客層に浜松市をPRし、市内の関連施設への誘引を果たすことができました。特に、トークショーや墨絵原画展、ラッピングバスの車内アナウンスは反響が大きく、SNS上で情報が拡散され、効果的なPRができたと考えています。また、海外のお客様の中には、コラボポスターの配布を希望される方もおり、人気ゲームの実力を目の当たりにしました。



当社グループ連結売上高の75%以上を占めるデジタルコンテンツ事業ではソフトウェアの開発・販売を行っているため、一般的な製造メーカーに比べて環境負荷は低いと言えます。環境負荷は主にオフィスワークやアミューズメント施設の電力使用と商品流通で発生し、これらの省エネルギー化に注力しています。

電気使用量の削減

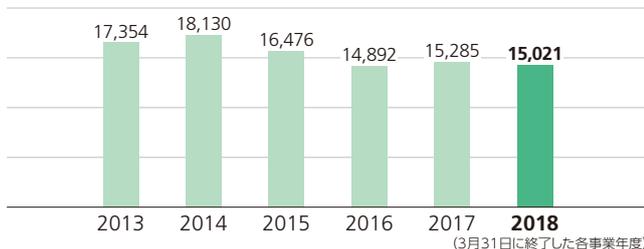
全社的な省エネ施策の推進により、CO₂排出量を削減

当社は、全事業所の継続的な節電実施や、アミューズメント施設における省エネへの取り組み、パソコン等の電気機器の電力消費のピークシフト対応等により電力消費の削減に取り組んできました。2012年3月期から2014年3月期は、特にアミューズメント施設において、東日本大震災による営業時間短縮からの復旧のため、電力使用量は増加傾向にありましたが、2014年3月期以降は省エネゲーム機の導入やLED照明への切り替えを推進し、CO₂の排出量を削減しています。また、2017年3月期は「研究開発第2ビル」および「カプコンテクニカルセンター」の新設により、CO₂排出量は前期に比べて増加しました。しかしながら、各種省エネルギー設備を導入した結果、ビル全体のCO₂排出量は従来設計に比べ、約10%減少※しています。

※ 設備を導入しない場合の想定エネルギー消費量を100%とする。

当社のCO₂排出量(単位) (t)

15,021 t



事業者クラス分け評価制度で3年連続のSクラスを獲得

2014年に改正された、エネルギーの使用の合理化等に関する法律、いわゆる改正省エネ法では、毎年1%以上のエネルギー使用効率の改善が努力義務とされています※。当社ではエネルギーの使用に係る原単位において毎年、前期比での削減を達成しています。こうした取り組みにより、資源エネルギー庁が2016年

より実施している、エネルギーの使用の合理化等に関する法律(工場等に係る措置)に基づく「事業者クラス分け評価制度」では、S・A・B・Cの4段階中、3年連続でSクラスを獲得しています。

※ 電気需要平準化評価原単位もしくはエネルギーの使用に係る原単位のどちらか一方。

年度	エネルギーの使用に係る原単位※	前年度比
2013	0.07090	95.7%
2014	0.06663	94.0%
2015	0.06193	92.9%
2016	0.06018	97.2%
2017	0.05994	99.6%

※ 資源エネルギー庁の定める計算方法に基づき算出。
資源エネルギー庁ホームページ
<http://www.enecho.meti.go.jp/>

商品流通における工夫

同業他社と物流ネットワークを共有

商品の流通段階では、同業他社と物流ネットワークを共有することで、効率的な商品供給を可能にしています。これにより、梱包資材や燃料および排気ガスの削減を実現しています。

説明書のペーパーレス化

旧世代機ではゲームソフトに紙媒体として同梱されていた取扱説明書ですが、現行機ではゲームソフト内にデータ化して保存することにより、ペーパーレス化を図っています。これにより年間に出荷されるゲームソフト約1,150万本分の紙の消費を抑えています。

開発・製造における取り組み

パチスロ機での環境負荷低減

日本電動式遊技機工業協同組合(日電協)の取り組みに賛同し、電力使用の抑制を目的とした統一機能「エコ機能」の搭載および一部パーツリサイクルを導入したパチスロ機の製造・販売を行っています。

業務用機器での環境負荷低減

リサイクルしやすい製品づくりを意識し、設計段階から耐久性の高い材料・部材を使用するとともに、長期間使用できるよう、本体はそのまま、ゲームデータのみを追加・更新するバージョンアップキットの提供を積極的に行っています。

役員紹介

(2018年6月11日現在)



取締役専務執行役員
根尾 邦男

取締役(監査等委員)
松尾 眞

取締役専務執行役員
江川 陽一

取締役
水越 豊

代表取締役会長
最高経営責任者(CEO)
辻本 憲三



取締役
佐藤 正夫

取締役(常勤監査等委員)
岩崎 吉彦

取締役(常勤監査等委員)
平尾 一氏

代表取締役社長
最高執行責任者(COO)
辻本 春弘

取締役
村中 徹

取締役専務執行役員
最高財務責任者(CFO)
野村 謙吉

役員紹介

(2018年6月11日現在)

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 社長執行役員 最高執行責任者 (COO)

辻本 春弘

- 1987年 4月 当社入社
- 1997年 6月 当社取締役
- 1999年 2月 当社常務取締役
- 2001年 4月 当社専務取締役
- 2004年 7月 当社取締役専務執行役員
- 2006年 4月 当社取締役副社長執行役員
- 2007年 7月 当社代表取締役社長、社長執行役員 兼 最高執行責任者 (COO) (現任)
- 2015年 2月 当社代表取締役社長コンシューマゲーム事業管掌
- 2016年 7月 当社代表取締役社長グローバルマーケティング事業管掌
- 2016年 8月 当社代表取締役社長グローバルマーケティング事業、OP事業管掌
- 2018年 6月 当社代表取締役社長OP事業管掌 (現任)

取締役専務執行役員

江川 陽一

- 1985年 4月 当社入社
- 1999年 4月 当社第五制作部長
- 1999年 8月 当社執行役員第五開発部長
- 2005年 4月 当社執行役員CE事業統括
- 2006年 4月 当社執行役員P&S事業統括
- 2011年 4月 当社常務執行役員
- 2013年 4月 当社専務執行役員 (現任)
- 2013年 6月 当社取締役アミューズメント事業、P&S事業管掌
- 2015年 4月 当社取締役AM事業、OP事業管掌
- 2016年 7月 当社取締役AM事業・OP事業、コンシューマゲーム開発管掌
- 2016年 8月 当社取締役コンシューマゲーム開発、AM事業管掌
- 2017年 4月 当社取締役コンシューマゲーム開発、PS・AM事業管掌 (現任)

取締役専務執行役員 最高財務責任者 (CFO)

野村 謙吉

- 1979年 4月 株式会社富士銀行 (現 株式会社みずほ銀行) 入行
- 2007年 4月 株式会社みずほ銀行執行役員融資・外為事務サービス部長
- 2009年 4月 当社執行役員内部統制統括
- 2010年 7月 当社常務執行役員財務・経理統括
- 2015年 6月 当社常務執行役員財務・経理統括 兼 秘書・広報IR統括
- 2016年 4月 当社専務執行役員財務・広報本部長 (現任)
- 2016年 6月 当社取締役最高財務責任者 (CFO) 兼 コーポレート経営管掌 (現任)

取締役専務執行役員

根尾 邦男

- 2012年10月 当社入社
- 2013年 2月 CE EUROPE LTD. 取締役CEO
- 2014年12月 CE EUROPE LTD. 退職
- 2015年 4月 当社顧問
- 2016年 4月 当社常務執行役員 兼 グローバルマーケティング統括本部長
- 2018年 5月 当社専務執行役員 兼 グローバルマーケティング統括本部長 (現任)
- 2018年 6月 当社取締役グローバルマーケティング事業管掌 (現任)

取締役 社外 / 独立役員

佐藤 正夫

- 1975年 4月 警察庁入庁
- 1995年11月 愛媛県警察本部長
- 2001年 1月 宮城県警察本部長
- 2005年 8月 千葉県警察本部長
- 2007年 1月 関東管区警察局長
- 2008年 3月 同退官
- 2008年 6月 中国電力株式会社社外監査役
- 2016年 6月 当社社外取締役 (現任)
- 2017年 6月 公益財団法人古岡奨学会理事 (現任)

取締役 社外 / 独立役員

村中 徹

- 1995年 4月 弁護士登録 (大阪弁護士会)
第一法律事務所 (現 弁護士法人第一法律事務所)
- 2007年12月 弁護士法人第一法律事務所社員弁護士 (現任)
- 2014年 5月 古野電気株式会社社外監査役 (現任)
- 2015年 6月 株式会社スズケン社外監査役 (現任)
- 2016年 6月 当社社外取締役 (現任)

取締役 社外 / 独立役員

水越 豊

- 1980年 4月 新日本製鐵株式会社 (現 新日鐵住金株式会社) 入社
- 2004年 5月 ポストン コンサルティング グループ シニア・ヴァイス・プレジデント
- 2005年 1月 同社日本代表
- 2016年 1月 同社シニア・パートナー&マネージング・ディレクター
- 2016年 6月 ライフネット生命保険株式会社社外取締役 (現任)
- アサガミ株式会社社外取締役 (現任)
- 2018年 1月 ポストン コンサルティング グループ シニア・アドバイザー (現任)
- 2018年 6月 当社社外取締役 (現任)

取締役 [常勤監査等委員]

平尾 一氏

- 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]
- 2016年 6月 当社取締役 [常勤監査等委員] (現任)

取締役 [常勤監査等委員] 社外 / 独立役員

岩崎 吉彦

- 1979年 4月 国税庁入庁
- 1986年 7月 伊集院税務署長
- 1997年 7月 広島国税局徴収部長
- 1999年 7月 広島国税局調査査察部長
- 2003年 7月 国税庁長官官房企画官
- 2007年 7月 名古屋国税局総務部長
- 2008年 7月 税務大学校教頭
- 2009年 7月 金沢国税不服審判所長
- 2010年 7月 札幌国税不服審判所長
- 2011年 7月 税務大学校副校長
- 2012年 6月 当社社外監査役 [常勤]
- 2016年 6月 当社社外取締役 [常勤監査等委員] (現任)

取締役 [監査等委員] 社外 / 独立役員

松尾 眞

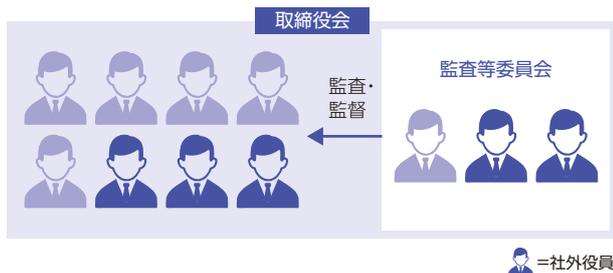
- 1975年 4月 弁護士登録 (第一東京弁護士会)
尾崎・桃尾法律事務所
- 1978年 8月 アメリカ合衆国ニューヨーク州
ワイル・ゴツェル・アンド・マンジェス法律事務所
- 1979年 3月 弁護士登録 (アメリカ合衆国ニューヨーク州)
- 1989年 4月 桃尾・松尾・難波法律事務所設立、同パートナー
弁護士 (現任)
- 1997年 4月 日本大学法学部非常勤講師 [国際取引法] 担当
- 1999年 6月 日本ビクター株式会社社外監査役
- 2000年 6月 ビリングシステム株式会社社外監査役
- 2003年 6月 山之内製薬株式会社社外監査役
- 2004年 6月 同社社外取締役
- 2005年 4月 アステラス製薬株式会社社外取締役
一橋大学法科大学院非常勤講師
「ワールド・ビジネス・ロー」担当
- 2007年 6月 当社社外取締役
- 2008年10月 JVC・ケンウッド・ホールディングス株式会社
社外取締役
- 2009年 6月 東レ株式会社社外監査役
- 2014年 3月 ソレイシア・ファーマ株式会社社外監査役 (現任)
- 2015年 3月 東燃ゼネラル石油株式会社社外取締役
- 2016年 6月 当社社外取締役 [監査等委員] (現任)

カプコンのガバナンスの特長

カプコンのコーポレート・ガバナンス 4つの特長

1 ガバナンス強化のため 監査等委員会設置会社へ移行

2016年6月に監査等委員会設置会社に移行しています。監査等委員会は、監査方針に基づき取締役や従業員の業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おります。また、監査等委員会の職務が円滑かつ適正に遂行できるよう、監査等委員会直轄組織の内部監査本部等を設置しており、18名の専従スタッフが補助業務を行っています。



2 社外取締役の積極的な登用

2001年6月から社外取締役を招聘するなど積極的な選任により、現在の社外比率は45.5%となっています。社外取締役からの意見やアドバイス、チェックなどにより取締役会の透明性・信頼性を向上、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。



3 コーポレートガバナンス・コード 73項目を全て開示

当社のガバナンス体制の現状とあるべき姿を再確認するとともに、各項目への説明責任を果たすため、73項目全てを開示しました。特に、「成長戦略に資する10項目」、「経営体制に資する3項目」および「両項目を実現するためのベースとなる13項目」の合計26項目を重要視して詳述しています。

成長戦略に資する項目	<ul style="list-style-type: none"> ●女性の活躍推進を含む社内での多様性の確保 ●情報開示の充実 ●取締役会等の責務 など
経営体制に資する項目	<ul style="list-style-type: none"> ●いわゆる政策保有株式 ●経営陣幹部の選任や解任 ●独立社外取締役の独立性判断基準および資質
両項目を実現するためのベースとなる項目	<ul style="list-style-type: none"> ●資本政策の基本的な方針 ●取締役会によるリスクテイクを支える環境整備 ●独立社外取締役の役割・責務 など

→詳細は当社IRサイトの「コーポレート・ガバナンス」参照
http://www.capcom.co.jp/ir/president/index_gov.html

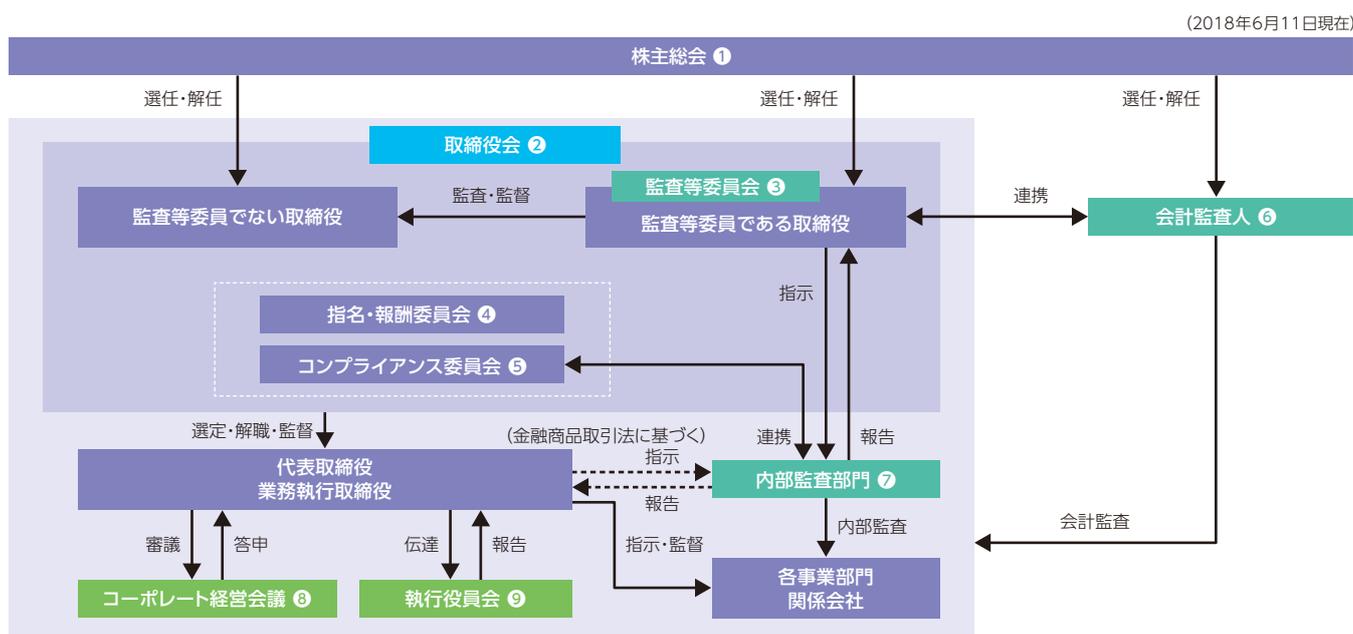
4 投資家やアナリストからの声を 経営に反映する仕組み

IR部門では、株式市場と年間400回以上の対話を重ねています。経営方針や事業戦略などの理解を促すとともに、市場の意見を集約し、経営陣にフィードバックすることで、企業経営に活用しています。また、投資家向けイベントやツールを充実させ、SR・IR活動を強化しています。



コーポレート・ガバナンスの体制と取り組み

国内外の企業で不祥事が多発する中、株主や投資家は内部統制を実質的かつ有効に機能させることを重要な課題として求めています。ここでは、当社が「実効性」と「見える化」をキーワードに、これまで取り組んできたガバナンスの体制と仕組みづくりについて、外部評価機関の分析結果を踏まえてご説明します。(評価箇所にはイエローマーカーを引いています)



ガバナンス体制

透明性・健全性を高め、環境の変化に対応

当社は、コーポレート・ガバナンスの充実を経営の重要事項の1つであると認識しています。このため、経営の健全性や透明性を高めるとともに、株主、取引先、従業員および地域社会などのステークホルダーとの信頼関係を構築することにより、企業価値の向上に努めています。

① 株主総会(2018年6月11日開催)

最高意思決定機関として重要事項を決定

当社の最高意思決定機関として、重要事項を決定するとともに、連結計算書類等の監査結果を報告しています。

株主総会は、開催日の約3週間前に招集通知を発送し、集中日より10日前後早い日に開催することで、多くの株主が出席できるように努めています。また、議決権については、パソコンやスマートフォンなどを使用することでインターネットからの行使が可能です。加えて、機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームにも参加しています。

当期の株主総会では、上程した4議案全てが承認可決されています。

② 取締役会(2017年度開催回数 15回)

監督

社外取締役の意見も取り入れながら経営判断

毎月1回定例の取締役会を開催しているほか、必要に応じて適宜開催しています。

取締役会は、取締役(監査等委員を除く)8名(うち社外取締役3名)および監査等委員である取締役3名(うち社外取締役2名)の合計11名で構成されています。

また、11名の取締役中、社外取締役は3分の1超の5名で、かつ5名全員は株式会社東京証券取引所に対し、独立役員として届け出ています。

③ 監査等委員会(2017年度開催回数 16回)

監査

会計監査人・内部監査部門と連携して監査・監督

監査等委員会は、監査等委員である取締役3名(うち社外取締役2名)で構成されています。また2名の常勤監査等委員の選定により情報収集や情報共有などを図るとともに、内部統制システムを活用して組織的な監査・監督を行っています。

このため、監査等委員会直轄組織の専従スタッフ18名からなる内部監査本部等を設置しており、同部門から定期的に報告を受ける

とともに、必要に応じて指示を出すなど組織的監査により適切な職務を行っています。

4 指名・報酬委員会

取締役候補者選任に関する諮問と取締役の報酬内容を答申

当社は、取締役候補者選任および取締役(監査等委員を除く)報酬等の決定プロセスの客観性や妥当性を確保するため、必要に応じて取締役会の諮問機関として社外取締役を委員長とする任意の指名・報酬委員会(5名の委員の過半数は社外取締役)を設置しています。

5 コンプライアンス委員会(2017年度開催回数 4回)

経営課題としてコンプライアンスに注力

当社は、コンプライアンスの徹底を図るため、弁護士資格を有する社外取締役を委員長とするコンプライアンス委員会を設置し、四半期に1回開催しています。このため、「企業倫理ホットライン取扱規程」を制定し、違法や不正行為について役職員が直接通報できるよう、「内部通報窓口」を設けるほか、「コンプライアンス定期チェックシート」によるモニタリングを定期的に行うなど、法令違反を未然に防ぐよう努めています。また、実効性を確保するため、同委員会で確認された問題点や対処すべき課題については、適切に処理しています。

6 会計監査人

監査

会計の透明性を担保・検証

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

監査報酬(2017年度)

	監査証明業務に基づく報酬	非監査証明業務に基づく報酬
提出会社	43百万円	—
連結子会社	1百万円	—
計	44百万円	—

監査法人	公認会計士の氏名	
有限責任あずさ監査法人	指定有限責任社員 業務執行社員	近藤 康仁
	指定有限責任社員 業務執行社員	三浦 洋
	指定有限責任社員 業務執行社員	小幡 琢哉

注) 公認監査業務に係る補助者の構成: 公認会計士10名、公認会計士新試験合格者、システム監査担当者および年金数理人等12名

7 内部監査部門

監査

遵法性や効率性を担保・検証

監査等委員会を補助する内部監査機関として内部監査本部等を設置しており、主にリスクマネジメントの見地から各事業部門およびグループ会社の業務執行状況を定期的にモニタリングするとともに、適法性、妥当性、効率性等の観点から情報収集、分析を行い、当社グループに内在する事業リスクや非効率な事業を的確に把握し、危機発生の未然防止や業務改善に努めています。加えて、不測の事態が発生した場合において、適切な経営判断の一助に資するため、その因果関係を迅速に調査・分析し監査等委員会に報告することにより、会社の損失の最小化を図っています。

8 コーポレート経営会議(2017年度開催回数 15回)

執行

取締役会の意思決定をサポート

コーポレート経営会議は、代表取締役および業務執行取締役が出席し、取締役会日の前に開催しています。コーポレート経営会議では、特定事項、取締役会付議事項や代表取締役への委任事項について審議することにより、受任者の意思決定プロセスの公正性や透明性の確保を図っています。

9 執行役員会(2017年度開催回数 12回)

執行

経営方針に基づき、業務を執行

当社は経営の監督と執行を明確にするため、執行役員制度を導入しています。執行役員会は原則月1回開催しています。執行役員会では、取締役会決議に基づく業務執行のほか、業務執行の方針や計画の策定などを報告しています。また、執行役員の業務の執行状況については、取締役会に報告しています。

社外取締役

社外の視点でガバナンスの実効性を確保

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

など、**経営監視機能の強化に努めています**。また、監査等委員以外の社外取締役は秘書室のスタッフ、また、監査等委員である社外取締役については、内部監査本部などの専従スタッフが、それぞれ補助業務を行っています。

社外取締役の選任理由・出席状況(2017年度)

	氏名	独立役員	選任理由	2017年度における取締役会、監査等委員会への出席状況
社外取締役	保田 博	○	卓越した識見、豊富な経験、要職の歴任などを総合的に勘案	取締役会15回中15回出席(100%)
	佐藤 正夫	○	長年警察行政に携わった豊富な経験と知識により取締役会の監査・監督の強化が期待できるため	取締役会15回中15回出席(100%)
	村中 徹	○	法律の専門家としての確かな提言や助言などにより取締役会の監査・監督の強化が期待できるため	取締役会15回中15回出席(100%)
社外取締役 (監査等委員)	岩崎 吉彦	○	税務行政の実務経験などが当社にとって有用と判断したため	取締役会15回中15回出席(100%) 監査等委員会16回中16回出席(100%)
	松尾 眞	○	法律の専門家としての確かな指導や助言などによりコーポレート・ガバナンスを有効に機能させるため	取締役会15回中15回出席(100%) 監査等委員会16回中16回出席(100%)
	守永 孝之	○	他社での経営手腕、実務経験、実績などにより取締役会の監査・監督の強化が期待できるため	取締役会15回中15回出席(100%) 監査等委員会16回中16回出席(100%)

役員報酬

公正性と透明性を確保するため、指名・報酬委員会が答申

取締役(監査等委員を除く)の報酬は、透明性や公正性を確保するため、社外取締役を委員長とする任意の指名・報酬委員会に諮問し、同委員会の答申に基づき取締役会が決定しています。現在の報酬体系は定額の月額報酬および業績連動報酬として金銭支給の賞与により構成されていますが、固定報酬の割合が高くなっています。このため、リスクイクを支える環境の整備を図る一環として、業績連動報酬の割合を適切に設定するほか、また中長期的な企業価値の向上に対する観点から取締役のインセンティブを高めるため、新たな報酬制度の導入について検討を進めています。

役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針

① 取締役(監査等委員を除く)の報酬等について

取締役(監査等委員を除く)の報酬は、公正性と透明性を確保するため、取締役会が社外取締役を委員長とする指名・報酬委員会に諮問し、指名・報酬委員会は各人の役位、職責、在任期間、常勤および非常勤等を勘案するとともに、当社の業績や個人の実績を考慮したうえ、相当と判断される金額を答申し、それに基づき取締役会が決定しています。

- a. 月額報酬は定額とします。
- b. 賞与は、月額報酬を基礎に当社の業績などを勘案して妥当な範囲内で決定します。

c. 上記の報酬のほか、担当業務の成果に応じて一定の範囲内で相応の報酬を支給する場合があります。

② 監査等委員である取締役の報酬等について

監査等委員である取締役の報酬は、独立性の確保から業績との連動は行わず定額報酬とし、常勤および非常勤を勘案のうえ、各監査等委員である取締役の協議により決定しています。

役員報酬(2017年度)

提出会社の役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる役員の員数(名)
		基本報酬	ストックオプション	賞与	退職慰労金	
取締役(監査等委員および社外取締役を除く)	296	226	—	70	—	4
監査等委員(社外取締役を除く)	28	28	—	—	—	2
社外取締役	29	29	—	—	—	3
社外監査等委員	45	45	—	—	—	3

注) 上記には、2017年9月30日をもって辞任した監査等委員である取締役1名分を含んでいます。

提出会社の役員ごとの連結報酬等の総額等

氏名	連結報酬等の総額(百万円)	役員区分	会社区分	連結報酬等の種類別の総額(百万円)			
				基本報酬	ストックオプション	賞与	退職慰労金
辻本憲三	110	取締役	提出会社	80	—	30	—

注) 連結報酬等の総額が1億円以上である者に限定して記載しています。

外部評価

ガバナンスの「見える化」を推進

当社のコーポレート・ガバナンスの充実度および実効性に関して、株式会社日本経済新聞デジタルメディアの「NEEDS-Cges」によると、全上場企業3,548社中184位に位置しています。

「NEEDS-Cges」は、有価証券報告書などの公表資料から得られるデータから約150指標を算出し、「資本効率」、「情報開示」、「外部からの規律」など8つのカテゴリーを10点満点で得点化し定量的にコーポレート・ガバナンスを評価するシステムとして、定評があります。

2018年6月末時点の当社の総合評点は7.20点と、全上場企業の上位5.2%（上場企業平均4.91点）に位置しており、同業他社平均（7.02点）も上回っています。また、「株式市場評価」および「情報開示」は最高評価である10点を獲得しています。

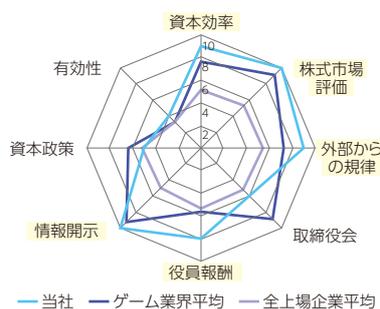
主な評価の要因は、下表に記載していますが、具体的にはイローマーカーの各施策が評価されたと認識しています。今後も、外部データを参考に更なる評価を得られるよう改善を重ねるとともに、当該データの詳細をIRサイトで掲載するなど、ガバナンスの外部からの「見える化」を一層推し進めていきます。

コーポレート・ガバナンスに対する外部評価

当社評価の結果

総合点	7.20
順位	184
基本項目	評点
資本効率	9
株式市場評価	10
外部からの規律	9
取締役会	6
役員報酬	8
情報開示	10
資本政策	5
有効性	4

業界平均および全上場企業平均との比較



高評価項目の詳細

評価の高い基本項目	評点	評価されている点
資本効率	9	フリーキャッシュフロー関連数値
株式市場からの評価	10	トービンのQ関連数値、株式リターン
外部からの規律	9	買収防衛策の有無
情報開示	10	株主総会集中度・ウェブサイトの充実度、株主総会招集通知の早期発送、電子行使の利用および英文開示資料の有無

*出典：株式会社日本経済新聞社「NEEDS-Cges」

IR活動の基本方針

1. ディスクロージャーの基本方針

当社は、コーポレート・ガバナンスの充実を経営の重要事項の1つであると認識しています。このため、経営の健全性や透明性を高めるとともに、株主、取引先、従業員および地域社会などのステークホルダーとの信頼関係を構築することにより、企業価値の向上に努めています。

2. ディスクロージャーの基準

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

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

方針です。更に、ホームページでの情報開示などにより、情報公開の即時性、公平性を旨とするともに、株主の皆様には株主通信を通じて営業成績や事業の概況などをお知らせします。

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、各四半期の決算期日の翌日から各決算発表までの一定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いきます。

株主総会への取り組み

株主総会の活性化と議決権行使の円滑化

当社では、株主総会の活性化を図るため、株主総会の開催日を集中日より10日前後早い日に設定し、多くの株主が参加できるように努めています。

また、パソコン、スマートフォンまたは携帯電話からアクセスして

いただくことより、インターネットからの議決権の行使を可能としています。加えて、早期に議決権電子行使プラットフォームに参加し、機関投資家は招集通知発送日の当日から議案検討に十分な期間を確保しています。ホームページ上では英文での招集通知を掲載し、国内外の株主の議決権行使の促進を図っています。

株主総会の決議事項

2017年度株主総会の決議事項は以下のとおりです。

決議事項	賛成数(個)	反対数(個)	棄権数(個)	賛成率(%)	決議の結果
第1号議案 剰余金の処分の件	446,934	169	32	99.05	可決
第2号議案 取締役(監査等委員である取締役を除く)8名選任の件					
辻本憲三	434,925	12,176	32	96.39	可決
辻本春弘	438,477	8,625	32	97.17	可決
江川陽一	440,700	6,402	32	97.67	可決
野村謙吉	440,157	6,945	32	97.55	可決
根尾邦男	439,284	7,818	32	97.35	可決
佐藤正夫	441,958	5,145	32	97.94	可決
村中 徹	441,182	5,921	32	97.77	可決
水越 豊	442,014	5,089	32	97.96	可決
第3号議案 監査等委員である取締役3名選任の件					
平尾一氏	434,516	12,586	32	96.30	可決
岩崎吉彦	438,349	8,753	32	97.14	可決
松尾 真	437,527	9,575	32	96.96	可決
第4号議案 補欠の監査等委員である取締役1名選任の件	442,440	4,662	32	98.05	可決

→各決議事項の可決要件については、当社IRサイト掲載の「議決権行使結果」をご参照ください <http://www.capcom.co.jp/ir/stock/meeting.html>

当社IR活動の外部評価

積極的なIRの取り組みへの高評価

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。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いきます。

2017年度外部評価実績

企業	米国金融専門誌Institutional Investor[2017 All-Japan Executive Team rankings] ソフトウェア部門 Best IR Company 第3位
統合報告書	GPIFの運用委託先が選ぶ優れた“統合報告書”選出
	GPIFの運用委託先が選ぶ改善度の高い“統合報告書”選出
	第20回 日経アニュアルレポートアワード 優秀賞
IRサイト	米国金融専門誌Institutional Investor[2017 All-Japan Executive Team rankings] ソフトウェア部門 Best Website 第1位
	大和インベスター・リレーションズ株式会社 2017年「インターネットIR表彰」最優秀賞(第1位)
	モーニングスター株式会社 ゴメス・コンサルティング事業部「Gomez IRサイトランキング2017」総合ランキング 第1位
	日興アイ・アール株式会社「2017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2位

株主・投資家の皆様からの意見の活用

投資家やアナリストとの対話の成果を経営に反映

当社のIR部門では、株式市場との面談を通じて、経営方針や戦略、将来の見通し等に関して、投資家やアナリストの理解促進を図っています。また、株式市場の意見を集約して経営陣にフィードバックすることで、今後の企業経営に活用しています。在阪企業ながら、積極的に株式市場とのIR面談を実施することで、情報の非対称性を最小限に抑え、適正な企業価値の形成に努めています。

2017年度は、代表取締役会長および代表取締役社長と投資家のトップマネジメントミーティングを設定し、中長期の経営戦略やマーケティング戦略の方向性を説明し、経営および開発に関して忌憚のないディスカッションを行いました。また、居住地域に左右されずに参加できるようオンラインで個人投資家説明会を実施するなど、株式市場からの意見・要望をもとに様々な新しい取り組みを始めています。このほか、当社では機関投資家やアナリストを対象に毎年パーセプション・ギャップ・スタディを実施し、投資家との認識ギャップを把握することで、企業経営やIR活動にフィードバックしています。また、決算説明会や個人投資家説明会でもアンケートを実施するなど、株式市場の意見を経営の判断材料の1つとして積極的に活用しています。具体的な取り組み事例としては、①開示資料の見直し(新たなKPIの開示)、②決算説明会の在り方、③経営陣とのミーティングの開催など多岐にわたります。

2017年度のIR対応件数一覧

種別	回数
取材受け入れ	211
国内投資家訪問	138
海外投資家訪問	71
合計	420

IR実施イベント

イベント	詳細
トップマネジメントミーティング	スピーカー 代表取締役会長 辻本憲三 代表取締役社長 辻本春弘 取締役CFO 野村謙吉
決算補足説明事務方カンファレンスコール	決算発表直後、決算説明会前に業績数値について説明するカンファレンスコールを実施
オンライン個人投資家説明会	個人投資家向けに、インターネットでの会社説明会を開催
パーセプション・ギャップ・スタディの実施	機関投資家・アナリストに当社の経営目標や戦略、IR活動などの評価調査を実施し、経営へフィードバック

パーセプション・ギャップ・スタディでの投資家との対話の成果(抜粋)

Q. 決算や業績のことではなく、経営トップや開発責任者の考え(経営論・哲学)を聞ける機会を設けてもらいたい。特に、カプコンは創業者がCEOなので、我々(投資家)にとって非常に有用である。

A. 対応しました(ミーティング実施)

創業者である会長CEOや後継となる社長COOが考える経営方針や戦略に加え、人柄などへの理解を目的に、トップマネジメントミーティングを開催しました。参加者の満足度は総じて非常に高く、当社の経営戦略への理解が深耕されたイベントとなりました。引き続き、双方にとってより有意義な対話の機会として、開催していきます。

Q. コンシューマにおける開発費の計上方法が分かりにくいですが、もう少し開示してほしい。

A. 対応しました(補足開示)

デジタル化の進行に伴い、コンシューマゲームは従来より長期間売れるように変わってきています。したがって、当社では、会計の原則に沿い売上時期に応じた費用計上となるよう処理しており、原則2年程度で償却しています。

WEBサイトを使ったIR情報発信

誰もがアクセスしやすいWEBサイトを活用

当社では2001年より、IR活動における情報発信ツールとして、WEBサイトを積極的に活用しています。主な理由としては幅広いステークホルダーを対象として公平性を担保できることに加え、世界約200カ国で閲覧が可能となるなど即時性の確保も容易であるからです。また、コスト面で最も費用対効果の高いツールと位置づけています。

IR活動体制

専従スタッフが幅広く活動

代表取締役会長および代表取締役社長、担当役員を中心に、4名の専従スタッフが国内外の株主や投資家の皆様へ積極的なIR活動を行っています。決算等のIR情報に関するご質問は以下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)

2017年度取締役会・監査等委員会での主な議論

当社の取締役会は、6名の社外取締役を中心に積極的な意見や助言がなされており、経営の透明性・健全性を確保しています(2018年3月末時点)。また、買収防衛策の非継続や配当方針に加え、eスポーツへの取り組みなど成長戦略についても活発な議論を交わすなど、ガバナンスを活用した成長戦略の推進に注力しています。社外取締役との白熱した議論は、監査等委員会などを含め多数ありましたが、本ページでは、その中から2つの事案をご紹介します。

(水色マーカーを引いている箇所は社外取締役の発言です。)



事案1

海外における新規事業への参入

担当執行役員 (新規事業の概要説明を終えて) 本件については、法令上、日本は事業対象から外しているが、欧米においては多くの地域で対応可能である。参入検討にあたり、この事業の市場性、プラットフォーム技術、法律面など多角的な観点から実行可能性を検討したいと考えている。

社本(兼三) 今回は事前の報告であり、審議事項ではない。次回までに、この新規事業に参入することについて疑問があれば指摘いただき、判断をお願いしたい。前向きに進めたい理由は、リスクはあるものの、持続的成長を図るために健全なリスクテイクは必要であり、出遅れたら負けだからである。その中で、リスクとリターンを見つけ出し、適否をしっかりと議論いただきたい。

佐藤 位置情報で排除し、日本等からはアクセスできないとのことであったが、第三国経由でプレイすることはできないのか。

担当執行役員 GPSでチェックし、できないような仕様となる。

社本(兼三) ゲームにアクセスできても課金できない仕組みである。他にも、新事業に参入するにあたり、これは守って欲しいということについては、皆さんの意見を聞いておくべきである。

松尾 日本でプレイができないということは理解した。一方、アメリカの会社ではなく、日本の上場会社として当該事業に参入する

意義はあるのか。運営は誰が行い、誰が提案をしているのか。そのあたりを整理いただきたい。

担当執行役員 基本的に運営はアメリカの会社となる。

社本(兼三) 例えば、日本企業がラスベガスのカジノを買収して海外子会社として運営するのは適法であるし、日本人が現地のカジノへ行くのも問題ないが、日本から賭けるのは問題である。本件も、(ギャンブルではないが)同じ建て付けである。この点も踏まえて検討し、ご判断いただきたい。

村中 執行部門が本件を進めていくにあたり、適法性の担保をお願いしたい。執行部門が適法条件等をきちんと守っているということ、別の部門がチェックするなど、きっちり第三者的にモニタリングの仕組みを同時に動かして進捗いただきたい。事業としてぜひ進めたいということは精神論としてはわかるが、運営にあたってご配慮をお願いしたい。

岩崎 運営地域として欧州も含まれているが、EUの競争法との関係で地域制限をクリアできているのかは慎重に検討いただきたい。

社本(兼三) 社外取締役の指摘を踏まえて、改めてリスクを精査し、参入の妥当性を整理すること。



事案2

モバイル事業の改善策に関する議論*

社外監査等委員 モバイル事業は成長分野の一つだと思うが、カプコンでは今まで大きな成果に繋がられていない。その要因についてはどのように分析しているか。課題は、ヒト・モノ・カネ等の経営資源が十分に投入されていない点なのか、あるいはカプコンのモバイル開発のノウハウや開発力にあるのか。

内部監査担当者 今回は中間報告となるが、これまで当社のモバイル事業が想定した成果をあげられていなかった要因としては、ご指摘のどちらの点にも課題があったと考えている。それらについては本日報告した問題点にも挙げさせていただいているが、これらの点については、今後の内部監査を進めるなかで、更にヒアリングや情報の収集・分析を通じて検証したうえで、課題を明確化し、事業部門に対して改善提案を行っていききたい。

社内監査等委員 補足すると、モバイルゲーム開発においては自社だけのリソースでは不足しているので、アジア市場に関しては、現地の開発会社へライセンスアウトする方式で、複数のタイトルを動かそうとしている。国内についても、モバイル開発会社と共同で開発する等の取っ掛かりを見出そうとしている。

社外監査等委員 モバイルはカプコンの成長戦略の一つとして重要な分野なので、スピード感を持って臨む必要がある。また、

市場を俯瞰すると、アジア市場の伸び率が非常に高く、今後アジアのマーケットをどのように取り込んでいくかも課題の一つだと考えている。

社外監査等委員 特にモバイルゲームは地域的なテイストが重要であり、日本でヒットしたものが海外で上手くいくとは限らない。内部監査の際にはその点についても併せて確認をお願いしたい。

内部監査担当者 現状、事業部としては、国内にまず注力していく方針を打ち出しているが、欧米やアジアなど海外市場についての戦略についても、併せて確認していくようにする。

社外監査等委員 グローバルマーケットの中で全体の何割くらいが日本市場になるのか。

内部監査担当者 全体の1/5くらいが日本市場のシェアである。日本市場だけが(ガチャに偏重した)特殊な進化をしている。

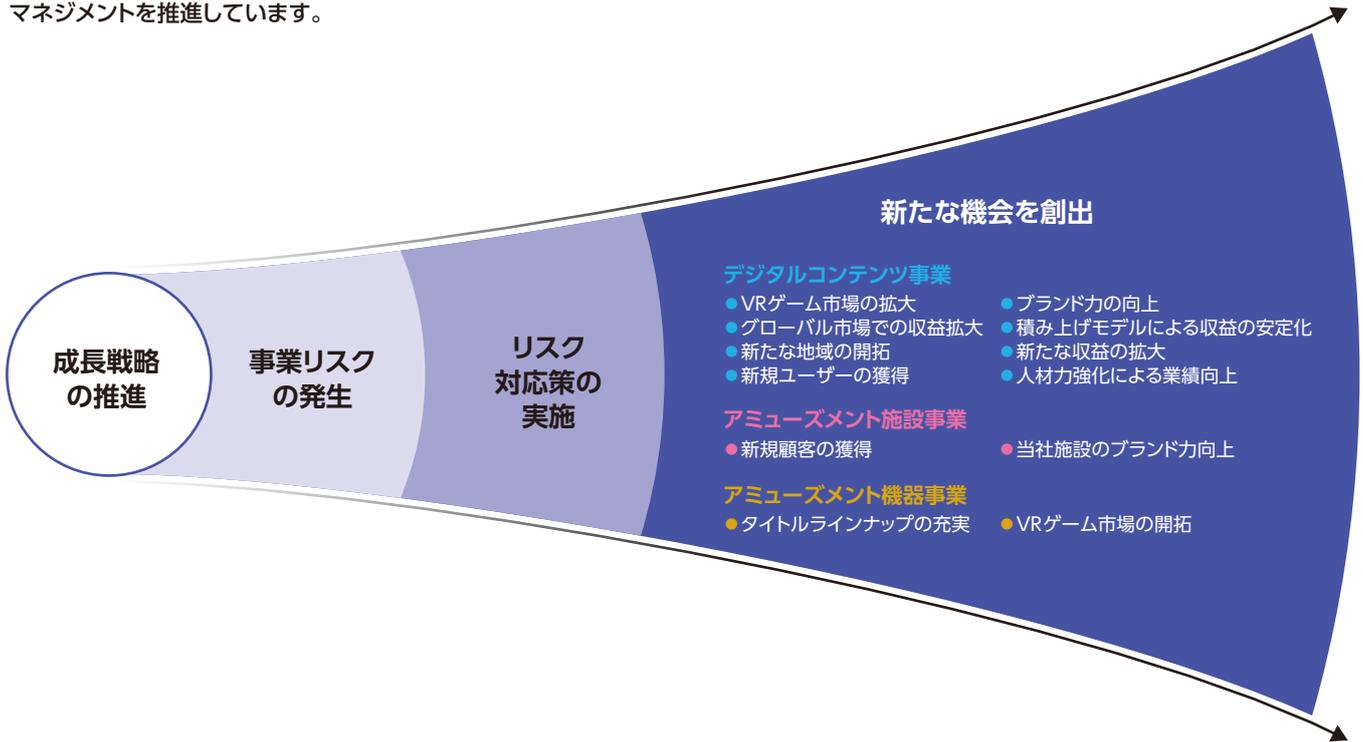
社外監査等委員 今回、モバイル事業についての現状と課題については認識できた。引き続き内部監査の進捗状況について適宜報告していただきたい。

内部監査担当者 承知した。更に問題点を明確化し、今後の成長に繋がられるような提案を実施できるよう進めていきたい。

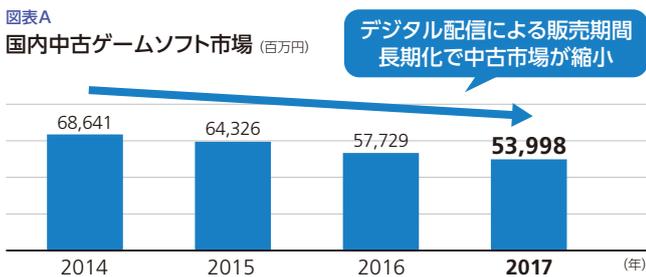
* 本議論は、当期における監査等委員会だけでなく、個別ミーティング等の議論なども含めて取りまとめています。

リスクマネジメント

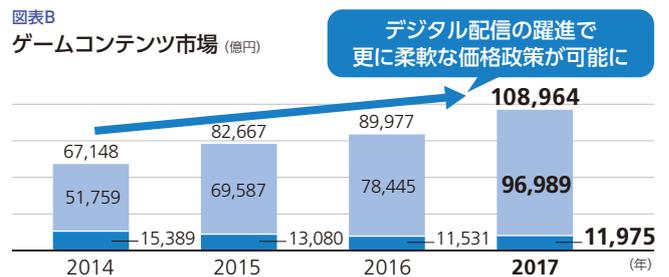
当社は、中期経営目標「毎期、営業増益」を実現するため成長戦略を推進しています。しかしながら、成長戦略の推進には、必ず事業リスクが伴います。そこで、当社では、想定される各リスクの対応策を実施することでリスクを回避・低減し、新たな成長の機会を創出するリスクマネジメントを推進しています。



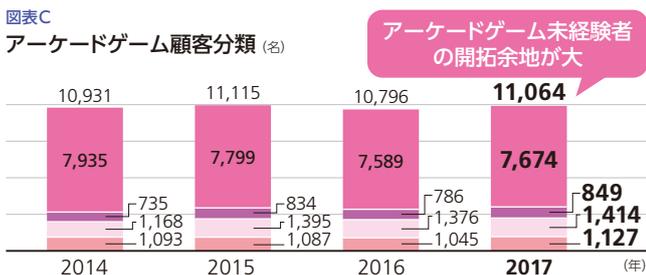
市場データで見る当社の事業機会



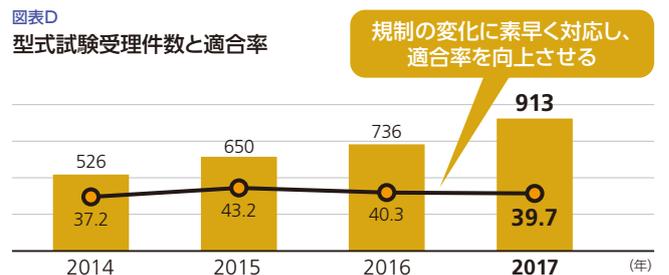
* 出典：ファミ通ゲーム白書2015、2016、2017、2018



* 出典：ファミ通ゲーム白書2015、2016、2017、2018



* 出典：2018CESA一般生活者調査報告書～日本ゲームユーザー＆非ユーザー調査～



* 出典：一般財団法人保安通信協会 統計資料

主なリスク・対応策・機会一覧

デジタルコンテンツ事業

リスク	当社の対応策	機会
CGやVR技術、AI(人工知能)技術、インターネット対応など高機能化・多機能化による開発費の高騰	自社開発エンジンを構築し、開発人員の増強と効率的に配置することにより、クオリティ向上と開発効率化を両立させ、開発費の抑制に注力	<ul style="list-style-type: none"> ●VRゲーム市場の拡大 ●グローバル市場での収益拡大
ゲームソフトの早期陳腐化	過去作のリメイクや派生作品の投入により、有力IPを継続的に活用し長期的な収益を確保	
中古ソフト市場の拡大やアジア市場における違法コピー商品の氾濫	DLC比率を向上させることで、中古市場への流通と、違法コピーを抑え、正規品の販売を拡大 【図表A】	
市場環境の変化などによる人気IPからのユーザー離れ	多メディア展開によるブランド力強化 開発投資額の一定割合を新規IPの開発に充当	<ul style="list-style-type: none"> ●新たな地域の開拓 ●新規ユーザーの獲得 ●ブランド力の向上 ●積み上げモデルによる収益の安定化
暴力シーン等の描写に対する、暴力事件などの犯罪との関連性や影響への指摘	ゲームソフトの年齢別レーティング制度のルール順守 出前授業による学校や保護者への啓蒙	
家庭用ゲーム機の普及動向や不具合	家庭用ゲーム機市場の動向を調査・分析することで将来の見通しを予測するとともに、マルチプラットフォーム展開により収益リスクを分散	
季節要因によるゲーム需給の変動	市場分析に基づき、最適な発売時期を検討 柔軟な価格戦略により販売期間を長期化	
家庭用ゲーム機の世代交代を控えた端境期における販売の伸び悩み	DLC比率向上によるゲーム販売期間の長期化、レポート販売の強化 柔軟な価格政策による販売数の増加 【図表B】	
新技術対応への遅れ	最先端の開発環境と、優秀な開発人材を活用し、常に新技術を活用した開発に取り組む	<ul style="list-style-type: none"> ●ブランド力の向上 ●新たな収益の拡大
娯楽の多様化や消費ニーズの多様化などによるユーザーの減少	ゲームのマルチプラットフォーム展開により、人気IPを活用したモバイルゲーム等を供給することで、新たなユーザー層を獲得	
海外における市場動向、企業間競争の激化	海外子会社や販社との情報共有を密にし、各国の市場動向を把握し、現地のニーズに対応	<ul style="list-style-type: none"> ●グローバル市場での収益拡大 ●人材力強化による業績向上
海外の政治、経済、法律、文化、宗教、習慣等のカントリーリスク	社内の専門チームが、ゲームの世界観を損なうことなく、現地の政治、経済、法律、文化、宗教、習慣等に配慮したローカライズを実施	
海外取引の拡大に伴う税率、関税などの監督当局による法令の解釈、規制	海外子会社等と連携し、海外販売国の法制度に関する情報を収集し、事前対策に努める	
開発人材の退職や流出	優秀な開発者の確保に向け、積極的な採用や育成に注力 時短勤務制度、有給取得推進制度の促進や事業所内保育所の設置	

アミューズメント施設事業

リスク	当社の対応策	機会
設置機種の人気への依存	テーマ型フード店舗、キャラクターグッズに特化した店舗、低年齢層向けコーナーなどの多面展開により、特定人気機種に依存しない集客を実現 【図表C】	●新規顧客の獲得
娯楽の多様化、少子化、競争の激化などの市場環境の変化	各種イベントによるファミリーや女性層の集客、中高年者の集客を目的としたシニアイベント実施などにより新たな収益機会と集客を獲得	●当社施設のブランド力向上

アミューズメント機器事業

リスク	当社の対応策	機会
一般財団法人保安通信協会の型式試験に適合しなければ販売できない	日本電動式遊技機工業協同組合に加盟することで、規制当局の動向を把握し、規制の変化に即座に対応できる体制を構築 【図表D】	●タイトルラインナップの充実
施設オペレーターの購買力低下、事業環境の変化や成長の不確実性	豊富な人気IPを多面活用した筐体開発 直営店舗での連携による市場動向の把握	<ul style="list-style-type: none"> ●VRゲーム市場の開拓 ●タイトルラインナップの充実