

役員紹介

(2019年6月17日現在)



取締役(常勤監査等委員)
平尾 一氏

取締役専務執行役員
江川 陽一

取締役専務執行役員
根尾 邦男

取締役
水越 豊

取締役(監査等委員)
松尾 眞

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

取締役
佐藤 正夫

取締役
村中 徹

取締役(常勤監査等委員)
岩崎 吉彦

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

(2019年6月17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
- 1997年 4月 社団法人コンピュータソフトウェア著作権協会理事長 (現任)
(現 一般社団法人コンピュータソフトウェア著作権協会)
- 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)
- 2010年 2月 ケンゾー エステイト ワイナリー ジャパン株式会社代表取締役 (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)
- 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 兼 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
- 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
- 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
- 2019年 4月 当社取締役コンシューマゲーム開発、PS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

- 2009年 4月 当社執行役員内部統括統括
- 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 (現任)
経理・広報本部長
- 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. 取締役CEO退任
- 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 日本製鐵株式会社) 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・マンジエス法律事務所
- 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 ソレイジア・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)
- 2018年 6月 住友林業株式会社社外監査役 (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 3つの特長

1 監査等委員会設置会社

2016年6月から監査等委員会設置会社に移行。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、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、直轄組織の内部監査本部等を設置しております。

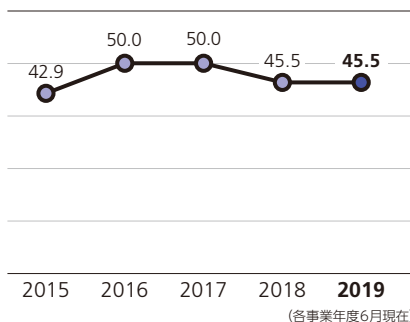
取締役会の構成

取締役	8名 (うち社外取締役3名)
取締役 (監査等委員)	3名 (うち社外取締役2名)
合計	11名 (うち社外取締役5名)

2 社外取締役を積極的に登用

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。

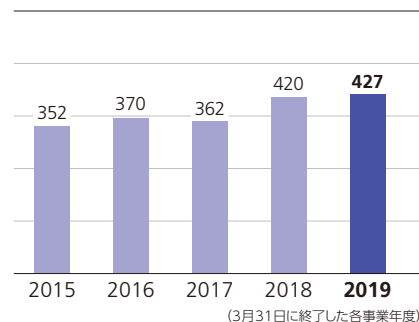
社外取締役比率 (%)



3 市場の意見を経営に反映

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。

年間対話回数 (回)

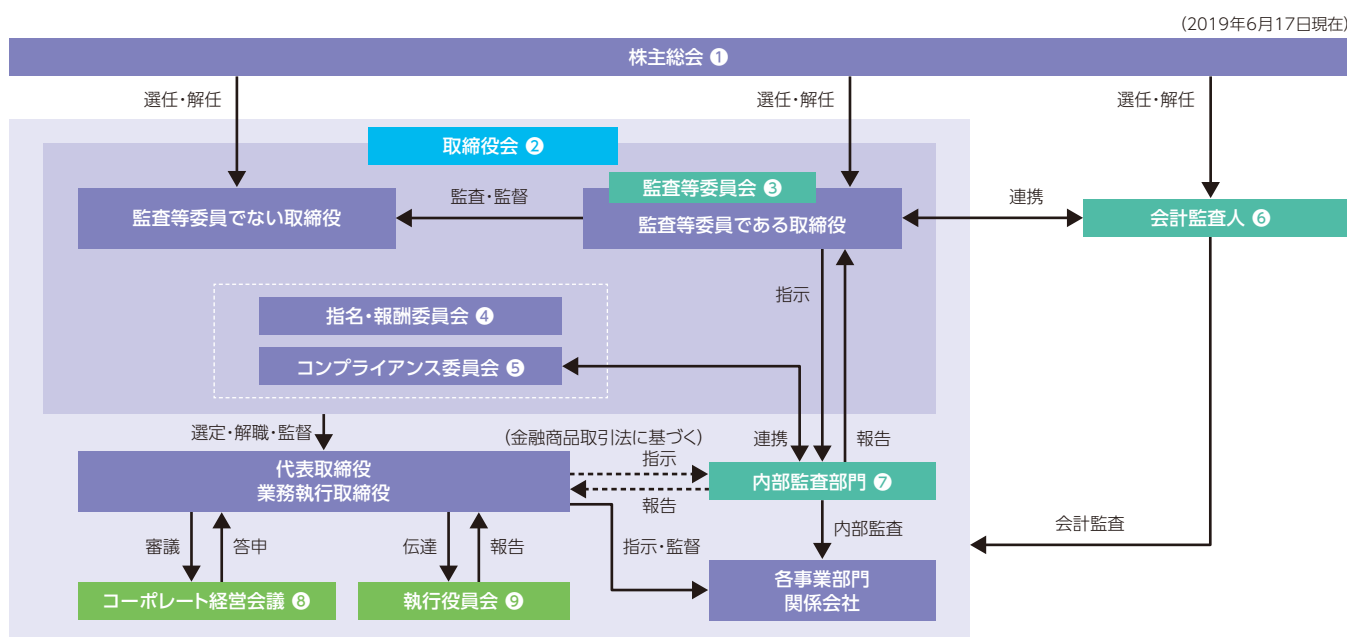


取締役のスキルマトリックス

	経営	国際性	開発・技術	営業・マーケティング	財務会計	独立性	法務	環境・社会
辻本 憲三	○	○	○	○	○			
辻本 春弘	○	○	○	○	○			
江川 陽一			○					
野村 謙吉	○				○			
根尾 邦男		○		○				
佐藤 正夫						○	○	○
村中 徹						○	○	○
水越 豊	○	○			○	○		
平尾 一氏		○			○			
岩崎 吉彦					○	○	○	○
松尾 眞						○	○	○

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一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(2019年6月17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、法令や定款で定めた重要事項を決定するとともに、事業報告等の報告事項や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。

② 取締役会(2018年度開催回数 10回)

監督

社外取締役の意見も取り入れながら経営判断

取締役会(議長は代表取締役会長)は11名の取締役から構成されており、うち社外取締役が5名(45.5%)となっています。

法令や取締役会規則で定めた重要事項を審議するほか、社外取締役の指摘、提案や活発な発言等により監督機能の強化に努めています。

なお、当社は重要な業務執行の決定権限の一部を代表取締役に委任しており、取締役会の付議事項を重要性の高い議題に絞り込むことにより、審議の充実を図るとともに、取締役会の開催回数を減らしています。その結果、業務執行の迅速な意思決定と機動的な経営展開により業務執行の効率性は向上しています。

③ 監査等委員会(2018年度開催回数 10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(議長は社外取締役)は3名の取締役(うち、2名は常勤監査等委員)から構成されており、うち社外取締役は2名となっています。

原則として取締役会開催前に開催しており、監査等委員会規則

で定めた重要事項等を審議し、監査・監督の強化に努めています。

監査等委員会から選定された監査等委員は、自ら往査を行うほか、監査の実効性を高めるため、監査等委員会直属の内部監査本部等に適宜指示を行うなど機動的な組織的監査を実施しています。内部監査本部等は、監査等委員会に対して監査状況や改善、指摘事項を報告するなど、監査が有効に機能するよう努めています。

4 指名・報酬委員会(2018年度開催回数 3回)

取締役候補者の選任と取締役の報酬内容を諮問・答申

任意の指名・報酬委員会(委員長は社外取締役)は、5名の取締役(社内取締役2名・社外取締役3名)から構成されており、社外取締役が過半数を占めています。

各委員は、取締役会が知見、識見や経験等を勘案のうえ、選定しています。

取締役(監査等委員である取締役を除く)および監査等委員である取締役候補者の指名や取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬の決定にあたっては、客観性、透明性や公正性の観点から取締役会が任意の指名・報酬委員会に諮問し、同委員会の答申を踏まえ取締役会が決定しています。

5 コンプライアンス委員会(2018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

コンプライアンス委員会は、10名の取締役(うち、半数の5名は社外取締役、委員長は弁護士でもある社外取締役)から構成されており、原則として四半期に1回開催しています。

主な活動内容としては、当社グループのコンプライアンスに関するリスク分析、評価、対応の検討を行い、内在するリスクの把握や顕在化する蓋然性等を取締役に報告するなど、法令違反や不正行為等の早期発見や未然防止に努めています。

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監査契約を締結しています。

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(2018年度)

	監査証明業務に基づく報酬	非監査業務に基づく報酬
提出会社	44百万円	—
連結子会社	—	—
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) 監査業務に係る補助者の構成: 公認会計士8名、公認会計士新試験合格者およびシステム監査担当者等8名

7 内部監査部門

監査

遵法性や効率性を担保・検証

当社は、実効性のある監査を行うため、内部監査本部等を設置し、株主総会終了後に監査方針、監査計画、監査方法、職務分担等を決定しています。

内部監査本部等は、従業員の業務執行状況、内部統制システムの有効性、運用状況の検証、評価等を行い監査等委員会に報告するとともに、適宜選定監査等委員に同行して事業所や国内外子会社等の往査を行っています。

8 コーポレート経営会議(2018年度開催回数 18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(議長は代表取締役会長)は6名の社内取締役から構成されており、原則として取締役会の数日前に開催するほか、必要に応じて適宜行っています。

取締役会付議事項の事前審議を行うほか、当該事項以外の重要案件等の審議を行っています。

9 執行役員会(2018年度開催回数 13回)

執行

経営方針に基づき、業務を執行

当社は、執行役員制度を導入しており、経営に専念する取締役と執行に専念する執行役員の役割と責任を明確化するとともに、取締役会で決定された重要事項等を業務執行取締役の指示のもと、執行役員が迅速に業務執行することにより経営効率を高めています。

執行役員会は、21名の執行役員(うち4名は取締役兼任)から構成されており、原則として毎月下旬に開催しています。

各執行役員が業務執行状況を報告し、情報の共有化を図るとともに、案件事項や対処すべき課題等について議論しています。

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、内部監査本部等の専従スタッフが、それぞれ補助業務を行っています。

なお、当社の社外取締役5名は、全て独立役員の基準を満たすため、5名全員を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。

社外取締役の選任理由・出席状況(2018年度)

	氏名	独立役員	選任理由	2018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	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10回中10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10回中10回出席(100%)
	水越 豊	○	経営コンサルタントとしての経験や知見により取締役会の監査・監督が期待できるため	取締役会8回中8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10回中10回出席(100%) 監査等委員会10回中10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10回中10回出席(100%) 監査等委員会10回中10回出席(100%)

役員報酬

公正性と透明性を確保するため、指名・報酬委員会に諮問

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、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、同委員会の答申を踏まえ取締役会が決定しています。

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、業務執行取締役および非業務執行取締役等を勘案するとともに、個人の実績を評価したうえ、相当と判断される金額を答申し、それを踏まえ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。

短期業績連動報酬として、単年度の賞与を導入しており、取締役会の諮問を受けた指名・報酬委員会が次の項目を審議し、原案を答申しています。取締役会は当該原案を付議し、決定しています。

- a. 月額報酬(固定報酬)
- b. 連結営業利益達成度
- c. 個人の業績評価

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、常勤および非常勤等を勘案のうえ、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(2018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	業績連動報酬	退職慰労金	
取締役(監査等委員および社外取締役を除く)	357	272	—	85	—	5
監査等委員(社外取締役を除く)	21	21	—	—	—	1
社外取締役	29	29	—	—	—	4
社外監査等委員	35	35	—	—	—	3

注) 上記には、2018年6月11日開催の第39期定時株主総会終結の時をもって任期満了により退任した、社外取締役1名および監査等委員である社外取締役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	業績連動報酬	退職慰労金
辻本憲三	130	取締役	提出会社	100	—	30	—
辻本春弘	104	取締役	提出会社	80	—	24	—

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3,592社中31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。

2019年6月末時点の当社の総合評点は8.00点と、全上場企業の上位0.9%（上場企業平均4.94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、「情報開示」は最高評価である10点を獲得しています。

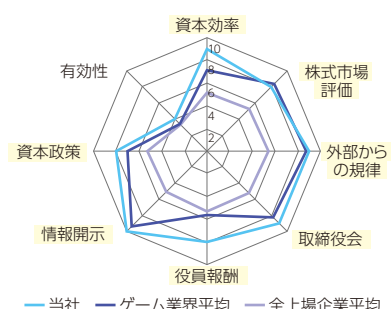
主な評価の要因は、下表に記載していますが、具体的にはイロマーカールの各施策が評価されたと認識しています。今後も、外部データを参考に更なる評価を得られるよう改善を重ねるとともに、当該データの詳細をIRサイトで掲載するなど、ガバナンスの外部からの「見える化」を一層推し進めていきます。

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	8.00
順位	31
基本項目	評点
資本効率	9
株式市場評価	8
外部からの規律	9
取締役会	9
役員報酬	8
情報開示	10
資本政策	8
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
外部からの規律	9	買収防衛策の有無
取締役会	9	独立社外取締役比率、取締役の任期
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、電子行使の利用可否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一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、ウェブサイト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や招集通知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、情報開示を行います。

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、スマートフォンまたはパソコン等からアクセスしていただく

ことにより、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。ウェブサイト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

2018年度株主総会の議決権行使結果は以下の通りです。

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	895,445	313	184	99.34	可決
第2号議案 定款一部変更の件	895,522	236	184	99.35	可決
第3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	845,846	40,938	9,157	93.84	可決
辻本春弘	876,376	19,382	184	97.22	可決
江川陽一	886,297	9,461	184	98.32	可決
野村謙吉	870,816	24,942	184	96.61	可決
根尾邦男	886,234	9,524	184	98.32	可決
佐藤正夫	891,191	4,567	184	98.87	可決
村中 徹	890,414	5,344	184	98.78	可決
水越 豊	889,976	5,782	184	98.73	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。

2018年度外部評価実績

企業	米国金融専門誌Institutional Investor「2018 All-Japan Executive Team rankings」ソフトウェア部門 Honored Companies 第3位
	米国金融専門誌Institutional Investor「2018 All-Japan Executive Team rankings」ソフトウェア部門 Best Corporate Governance 第1位
	米国金融専門誌Institutional Investor「2018 All-Japan Executive Team rankings」ソフトウェア部門 Best ESG/SRI Metrics 第3位
統合報告書	GPIF(年金積立金管理運用独立行政法人)「GPIFの国内株式運用機関が選ぶ『優れた統合報告書』」選出
	日本経済新聞社「第21回 日経アニュアルレポートアワード」優秀賞
IRサイト	大和インベスター・リレーションズ株式会社 2018年「インターネットIR表彰」最優秀賞
	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2018」総合ランキング 第2位
	日興アイ・アール株式会社「2018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1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。

2018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行っています。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。加えて、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一つとして積極的に活用しています。具体的な取り組みおよび検討事例としては、①IRとSRとを兼ねた効率的な面談の実施、②経営トップとのマネジメントミーティングの継続的な開催、③開発責任者を交えて開発方針や戦略を説明するミーティング実施の検討など多岐にわたります。

2018年度のIR対応件数一覧

種別	回数
取材受け入れ	225
国内投資家訪問	115
海外投資家訪問	87
合計	427

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、オンライン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	国内外の投資家・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. 現在、「ストリートファイター」を活用したeスポーツへの取り組みを積極的に進めているが、業績へどこまで寄与していくのか。業界としての拡大を期待するが、事業展開には時期尚早ではないか。

A. 対応しました

①中長期での事業戦略を説明

②eスポーツの収益イメージを開示

近年盛り上がりを見せるeスポーツへの対応は、経営の重要課題と認識しています。これまでプロモーションによる販売促進として、米国での大会展開を進めてきましたが、4月に専門部署を立ち上げ、分析を進めてきました。

今後3~5年かけて、市場確立に向けてプロだけではなくライトユーザーまで巻き込んでビジネスチャンスを拡大できるかを模索し、取り組んでいきます。

ウェブサイトを使ったIR情報発信

誰もがアクセスしやすいウェブサイトを活用

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、ウェブ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か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、動画コンテンツによる情報発信やSNSからのタイムリーな情報提供などに努めています。

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、3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)

社外取締役メッセージ

社外取締役 村中 徹 が見る

カプコン経営者の経営哲学とコーポレート・ガバナンス

2016年6月の株主総会で社外取締役に就任して以来約3年間、ゲーム市場が大きく変化する状況下で、デジタル販売を推進するとともに、グローバルに成長する姿を通じて、カプコンの事業の成長に向けた地道な事業部の活動と経営トップ層のたゆまぬ経営統制への取り組みを見ることができた。他社の社外役員としての経験と弁護士としての法的な知見に照らして、経営陣に対して問題提起することが私の役割であろうと考えています。



社外取締役
(独立役員)
村中 徹

Q 社外取締役に就任してからのカプコンの取締役会について、感じていることは？

A 監査等委員会設置会社では、社外取締役の導入が義務付けられているが、カプコンでは、全取締役の1/3以上を独立社外取締役が占めています。

取締役会の開催に先立ち、事前に審議事項の説明を受けるとともに、その都度、審議事項に限らず、幅広い経営課題について意見交換の機会を得ていますが、その際に指摘した事項等が、後日に取締役会での審議に反映されるなど、取締役会当日の議論に留まらず、事前説明時の意見交換等の機会に、当社の経営リスクや取り組み課題を把握できることが、取締役会における審議の有効なサポートとなっていると思います。

また、不定期ではあるものの、独立社外役員とCFOおよび常勤監査等委員である取締役との意見交換の機会を設けるなど、取締役会の機会だけでは、十分に認識を深めることが困難な全社的な経営課題についても議論をする機会を得ています。各独立社外役員は、いずれもそれぞれの見識に基づき、カプコンの経営課題を注視しており、多彩な人材が在任しているものと感じています。

Q カプコンの取締役会における社外取締役として重視していることは？

A カプコンの取締役会は、監査等委員会設置会社制度の下で、いわゆる「重要な業務執行」についての決議は、大幅に取締役会の付議事項から除外し、社内役員を中心とする「コーポレート経営会議」の審議に委ねています。このため、カプコンの取締役会では、事業計画や予算等の基本的な事項以外の業務執行に関わる事項は、専ら報告事項として位置付けられています。取締役会においては、社外取締役として、経営における意思決定の一貫性や判断理由の合理性等について、弁護士としての知見や他社の社外役員としての経験に照らして、質問や意見を提出することを心がけています。

また、私は、監査等委員でない社外取締役のため、監査等委員会の監査業務には直接には関与していませんが、コンプライアンス委員会の委員長として、カプコンにおける内部通報制度の運用状況やコンプライアンス違反の事例等についての報告と審議に関与しています。かかる活動を通じて、内部統制部門等との連携を図るとともに、法令違反や不正行為等の早期発見、未然防止の取り組みについてもモニタリングに努めています。



カプコンの取締役会の機能を更に強化していくために必要な要素と、社外取締役としての今後の抱負は？



当社では、これまで創業者である経営トップが強力なリーダーシップを発揮することにより、リスク統制が図られるのみならず、経営資源の投入の方向性が大胆に決定されてきました。近時は、事業展開のグローバル化やeスポーツに代表される新たな事業分野への注力などにも取り組んでおり、既存のビジネスの推進について必要な内部統制システムの整備・運用に留まらず、更に精緻かつ弾力的な事業展開の

実現に資するガバナンスのための組織づくりや統制の仕組みの整備・運用に順次取り組んでいます。

今後の課題は、現在の経営トップが退任した場合に、改めて有効な成長戦略を立案・推進できるガバナンス体制を整備することであり、社外取締役である私もその一翼を担いたいと思っています。



社外取締役メッセージ

社外取締役 水越 豊 が見る

カプコンが推進する成長戦略の妥当性

2018年6月の株主総会で社外取締役に就任し、経営コンサルタントとしての知見から当社のマーケティング戦略の仕組みを注視してきました。今後、カプコンがグローバルで市場を創造するビジネスを追求するにあたり、将来に向けた戦略の構築と展開に対して助言・指摘をしていきます。



社外取締役
(独立役員)
水越 豊

Q 社外取締役に就任いただき1年が経過しましたが、社外取締役としての1年を振り返っての感想は？

A 当社を取り巻く環境は急激に変化していると感じています。1年前と比較しても、カプコンが推進・注力してきたデジタル戦略の成果が如実に現れてきています。また、世界中で急拡大するeスポーツの盛り上がり国内にも伝播し、新たな事業展開の可能性を実感しています。

その状況下、私の役割は、当社が将来も成長を継続するため、経営コンサルタントとしての経験や知見を活かし、社外取締役として独立した外部の観点から会社の経営を仕組み化するための積極的な提言を行うこと、特に、経営としてのマーケティング戦略の構築に一石を投じることで、取締役会の監督を強化することだと考えています。

Q 当社が家庭用ソフト開発に本格参入した1990年代と比べ、現在のゲーム業界の状況についてどうお考えですか？

A 1つのゲームソフトを数人数カ月のチームで開発し、また半導体ROMでのソフト提供によるパッケージ販売しかなかった時代を覚えており、まさに隔世の感があります。ゲーム専用機、パソコンの高性能化やスマートフォンの台頭に加え、通信環境の劇的な進化により、ゲーム市場のプラットフォームと販売地域は急激に拡大し、業界の事業環境や商品提供の方法もパッケージからデジタル販売へと大きく変化しています。そうした進化に対応し、大作ゲームの開発期間も長期化・複雑化し、私としては、自動車業界に次ぐ高度な領域になっているのではないかと考えています。

このような業界環境においては、経営としての核となるマーケティングへの考え方が何より重要で、「どのようなストーリーラインで長期的な企業成長を図り、また収益を最大化していくのか」の構図を練り上げる必要があり、開発・営業と三位一体となって事業に取り組んでいかないといけないと考えています。



経営コンサルタントとしてのご経験から、企業価値の向上を目指すために必要と考える要素とは?



経営コンサルティングの仕事では、関わる企業を変えていくための具体策を提案していかなければいけません。かつ、企業が自力で実行できる運用可能な案を提案していくことが必要です。

ゲーム会社の成長戦略では、究極的には、人をいかに活かすかということにかかっており、開発組織と開発環境をどのように整備するかが重要な要素だと考えています。

その点、当社では世界最先端の開発設備や機材を取り揃えた環境を整備しており、加えて、ユーザーに評価される良いゲームを作ってきたという成功体験を蓄積していることは重要な資産だと思います。そうした環境を求めて、若い開発者も続々と加わってきている印象です。加えて、経営側も、開発者にとって更に「働きやすい」環境づくりに向けて企業内託児所の設置を始めとした様々な取り組みを実施しており、若い才能とともに新たなバリューを作っていく姿勢を見守っていきたいと思います。



カプコンがグローバルで事業拡大していくために必要な要素と、社外取締役としての今後の抱負は?



ゲーム産業は、いまや世界に通用する一大産業とも言われているものの、その歴史はまだ始まったばかりだと感じています。

今後、例えば「5G」の登場といったテーマにおいては、私が注目する特徴の一つは「通信遅延がないこと」であり、医療分野における手術の遠隔操作など様々な分野での活用、浸透が期待されます。ゲームにおいても、ネットを活用した対戦などにおいて、内容の革新があるのではないかと期待しています。

また、当社はeスポーツなど他にも新たな取り組みを行っていますが、同様に劇的な市場の変化をもたらす可能性があります。当社には世界で勝負するコンテンツホルダーとして、ゲーム産業をリードする会社となってもらいたいと考えます。

そのうえで私は、社外取締役として、当社が戦略を進める枠組みに対し様々な観点からの助言や指摘を行い、企業価値の向上を目指す中で機会損失を招かないようリスク管理をする役割が求められていると考えています。

今後もカプコンが新たなビジネスチャンスを生み出す仕組みを作り、グローバルでの更なる成長に向けて経営戦略を推進できるよう、社外取締役として促していきたいと思っています。

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、成長シナリオを実現するためには、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。

成長戦略の推進



デジタルコンテンツ事業

リスク	当社の対応策
CGやVR技術、AI 技術、5G対応など高機能化・多機能化による開発費の高騰	自社開発エンジンの構築、開発人員の増強と効率的配置により、クオリティ向上と開発効率化を両立、開発費の抑制に注力
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、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	デジタル比率の向上により、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】
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 ゲームへの極端なめりこみによる健康や社会生活への影響への指摘	ゲームソフトの年齢別レーティング制度のルール遵守 出前授業や企業訪問受け入れによる児童、生徒、学校関係者や保護者への啓蒙
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調査・分析による将来の見通しの予測に加え、マルチプラットフォーム展開により収益リスクを分散
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	デジタル比率向上によるゲーム販売期間の長期化、リピート販売の強化と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、優秀な開発人材の活用により、常に新技術を活用した開発に注力
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を活用したゲームを供給、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、各国の市場動向把握と、現地のニーズに対応
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	社内の専門チームによる、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の実施
開発人材の退職や流出	優秀な開発者の確保に向けた、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
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的な展開
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、中高年齢者の集客を目的としたシニアイベントの実施

アミューズメント機器事業

リスク	当社の対応策
パチスロ機販売に係る型式試験における不適合リスク	日本電動式遊技機工業協同組合への加盟により、規制当局の動向の把握と規制の変化に即応する体制の構築【図表C】

新たな機会を創出

機会

- 5Gなど新技術・新サービスの環境下での競争力向上
- グローバル市場での収益拡大

- 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

- ブランド力の向上
- 新たな収益の拡大

- 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

機会

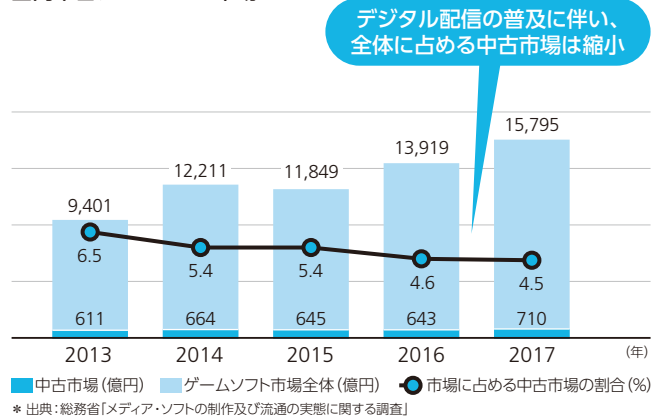
- 新規顧客の獲得
- 当社施設のブランド力向上

機会

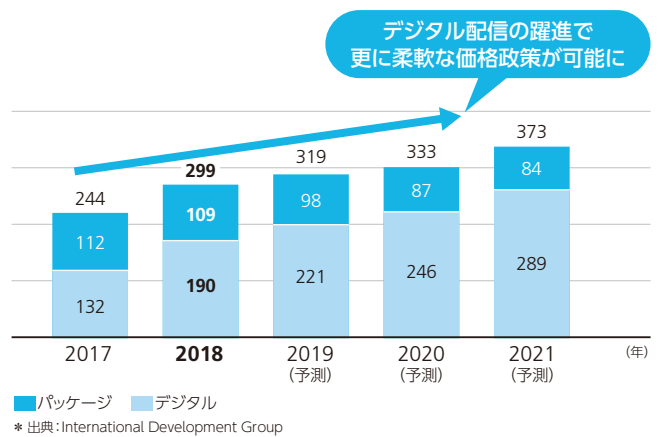
- タイトルラインナップの充実

市場データで見る当社の事業機会

図表A
国内中古ゲームソフト市場



図表B
ゲームコンテンツ市場 (億ドル)



図表C
型式試験受理件数と適合率

