

## マネジメントとオペレーションの見える化・システム化を推進 経営環境の激変に対応できるガバナンス体制を確立する

ゲーム産業を取り巻く環境がグローバルで激変し、リスクとチャンスがともに拡大する中でコーポレート・ガバナンスの重要性がますます高まっています。さらなる成長に向け、カプコンはどのようなガバナンス体制を構築していくべきか。当社社外取締役の保田博氏と代表取締役会長の辻本憲三が議論を交わしました。



Kenzo Tsujimoto

### 辻本 憲三 対談 保田 博

株式会社カプコン  
代表取締役会長 最高経営責任者 (CEO)



Hiroshi Yasuda

株式会社カプコン  
社外取締役

#### パブリックな存在として経営の透明化を徹底

**保田** 早いもので、私が社外取締役に就任してもう6年になりました。初めて辻本会長から依頼を受けた当時は、政府系機関の勤務経験しかない自分に務まるのだろうかという戸惑いがあったことを覚えています。

**辻本** 取締役会では毎回適切なアドバイスをいただき、感謝しております。保田さんのような行政のトップにいた方が、当社を大所高所から見てくださるのは、非常に心強いです。

**保田** 会長は一代でこのカプコンを築きあげた創業者ですので、就任前はワンマン経営タイプの企業ではないかと想像していたのですが、実際は業界他社に先駆け社外役員制度を導入するなど、コーポレート・ガバナンスやコンプライアンスに非常に注力されていました。それも形式だけでなく、我々社外役員が役目を果たせるように、常に早め早めに、客観性の高い情報を伝えていただいています。

**辻本** 自分が創った会社だから自分の好き勝手にできる、という考えは私にはありません。創業した当時は人も金も無く非常に苦労しましたが、現在のカプコンは連結で3,000人近い社員を抱え、売上も1,000億円規模となり、支援いただいている株主も2万人以上にのぼります。まだまだ大企業ではありませんが、株式会社である以上、会社は経営者だけのものではありません。そうすると、様々なステークホルダーの皆様への責任を果たしていくために、人材と資金をいかに適切に動かすのが課題となります。そこで重要なのが、組織全員が共通の現状認識を持つよう経営を透明化することです。このような中で、社外役員制度の導入等と並行して、マネジメントの「見える化」を進めてきました。

**保田** 特にカプコンは、数字による「見える化」が徹底していますね。ゲーム業界は動きが激しく、技術的な問題は理解し難い部分もあるのですが、取締役会などで配布される資料はポイントが実によく整理されていて、

数字を追えば経営の現状が一目瞭然に理解できます。良いシステムを構築されていると、いつも感心しています。

**辻本** ガバナンス上の問題は、ミスや間違いを起こした際に「誰も見ていないから隠しておこう」という甘さから始まるものです。透明度の高い仕組みを構築しておけば、このような事態は防げます。勿論「見えているのに放置する」ことがあってはなりませんから、保田さんはじめ社外役員の皆様には「ここはどうなっているの？ このまま放っておくと問題だよ」といった指摘を、積極的にしていただきたいと考えています。



## オペレーション・システムの構築に注力

**辻本** 経営の見える化、透明化は、ガバナンス上の問題の未然防止という「守りの側面」だけでなく、企業成長のための「攻めの面」でも重要です。確固たる戦略だけで会社が上手くいく訳ではありません。我々が事業を展開しているのは、常に変化し、進化し続ける現実世界であり、いくら周到に戦略を立てても机上の理論通りに物事が進むことは決してありません。経営の透明化は、問題点やその要因を早期に発見し、迅速に対処していくために必要なのです。経営者としてこの分析を継続することが、企業成長に繋がると考えています。

**保田** 計画が予定通りに進まず困難が生じるということは、それだけ新しい挑戦をしている、ということですね。会長はよく「景色が変わる」という言葉を使いますが、現在のゲーム業界は、オンライン市場の急拡大なども含め、世界規模の大変動の渦の中にあると思います。さらにその渦が、従来のように日米欧の先進国だけでなく、グローバルで広がっています。この激動を乗り越えていくためには、今までよりも多くの開発投資が必要となるでしょう。また、勝敗が短期間で明確になるオンライン市場では、一瞬の判断が明暗を分ける可能性もあります。大きなチャンスが広がっている一方、リスクも大きくなっていると思います。

**辻本** 仰るように、リスクとチャンスは表裏一体です。ゲーム業界を取り巻く環境は、今後も激しく変化すると予想しています。その変化に対応できる、揺るぎない「マネジメント」と「オペレーション」の実行力がある企業のみが生き残れると考えています。「マネジメント」については、この5年間でかけてある程度完成度の高いシステムを構築してきました。今後の課題は、「オペレーション」の面でもシステムを整備することです。現在のシステム

では「結果」の判断はできても、そこに至る「プロセス」は把握できません。実際のプロセス、個々の社員の稼働率には、まだまだ無駄もあると感じています。ものづくりのオペレーションと、ものを売るオペレーション、この両面について、個々の進捗状況が見える仕組み作りを進めていこうと考えています。

## 目指すべきグローバル企業にふさわしいガバナンスを構築

**保田** 技術がより高度化し、事業展開がグローバル化していくと、知的財産権の管理なども大きな課題になってくると思います。

**辻本** 確かにその通りです。私はコンピュータソフトウェア著作権協会（ACCS）の理事長を20年近く務めていますが、これからのゲーム産業は、知的財産権の保護が今まで以上に重要になると考えています。アジア地域などではいわゆる海賊版が横行していますが、これを放置しておくとも本来のゲーム開発が困難になります。創造性ある人間が入ってこなくなるからです。日本には独創性の高いコンテンツを生み出せる、才能あふれる若者が大勢います。知的財産権を保護することで、彼らが才能を発揮できる環境を業界全体で整備したい。それは日本のゲーム会社が世界と戦っていくためにも必要なことだと思います。

**保田** 日本も長く続いたデフレ経済からようやく脱却し、景気は回復基調にあるようです。

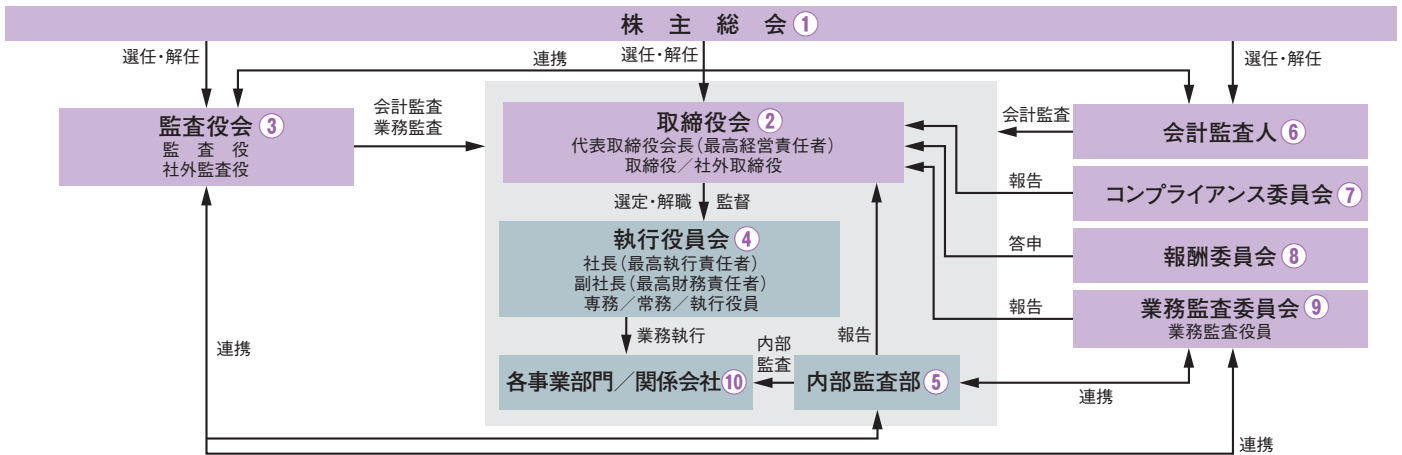
ゲーム業界の開発力は世界でも最先端の技術であり、カプコンとしても、日本を代表する企業として、政府が進める「日本の成長戦略」の一端をぜひ担っていききたいですね。

**辻本** 景気回復は当社にとっても追い風だと思います。創業当時と比べて、家庭用ゲームの技術進歩は目覚ましく、開発工程も開発費も桁違いに大きくなりました。さらに、オンラインやモバイル市場の急成長により、当社を取り巻く市場は大きな変革期を迎えています。これからの時代、ゲームの形態やユーザーニーズはさらに変化を続けるでしょう。かつては衣・食・住に関連する「形のある商品」が消費の大部分を占めていましたが、今後は大部分の消費が「形のない商品」に向けられるはずで、「形のない商品」はゲームに限らず、ゲームが内包するコンテンツやシミュレーション技術が適用できる範囲はより広がると確信しています。加えて、ネットワーク環境の進展によって地域の壁がより低くなることを考え合わせれば、人気タイトルを多数保有する当社がグローバルで勝ち抜いていく余地は十分にあります。世界の先頭を走る企業を目指すためにも、高い見識を持つ社外取締役の皆様から色々なアドバイスをいただきながら、より強固なガバナンス体制を構築したいと考えています。



# 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課題の1つであると認識しています。このため、経営の透明性、健全性を高めるとともに、環境の変化に対応できる体制の構築に努め、株主、顧客および従業員などステークホルダーの皆様の満足度向上に注力しています。また、経営システム改革の一環として、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担う執行役員の役割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可能にし、経営効率を高めています。加えて、社外取締役(3名)および社外監査役(2名)により取締役会の監督機能を一層高め、信頼性の向上や公正性の確保に努めています。

### ① 株主総会 (2013年6月18日開催)

#### 集中日回避と議決権行使を促進

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。

**株主総会の開催にあたっては、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努めています。**また、議決権の行使については、パソコンやスマートフォン等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「剰余金の処分の件」および「取締役10名選任の件」の2議案はいずれも承認可決されています。

詳細はP51「株主総会の決議事項」参照

### ② 取締役会 (2012年度開催回数 14回)

#### 社外の意見も取り入れながら経営判断

取締役会は、10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。**10名の取締役のうち3名を社外取締役とし、**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。当期は、取締役会を14回開催し、決議事項や報告事項に関して活発に議論を交わしました。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。また、社外取締役2名を、意思決定などにおいて一般株主との間に利益相反が生じる恐れのない独立役員に選任しました。

当社は、海外の子会社を含めた経営状況を的確に把握できる経営データベースを構築しており、取締役が経営状態を正しく把握できるよう努めております。**社外取締役についてはP49「社外取締役・社外監査役」参照**

#### ■ 役員報酬(2012年度)

	人数	報酬等の額
取締役(うち社外取締役)	11名(3名)	558百万円(32百万円)
監査役(うち社外監査役)	6名(4名)	49百万円(21百万円)

\* 上記には、当該事業年度に係る取締役賞与63百万円(社外取締役を除く)が含まれております。  
\* 上記には、平成24年6月15日開催の第33期定時株主総会終結の時をもって退任した社外監査役2名を含んでおります。

### ③ 監査役会 (2012年度開催回数 14回)

#### 会計監査人・内部監査部門と連携して経営を監視

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を策定し、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提出し、会計監査人との意見交換・情報交換を適宜実施しています。

当社が、委員会等設置会社制度ではなく、監査役制度を採用した理由は、既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実践しているためです。

なお、監査機能の有効性、効率性を高めるため、業務監査委員会、内部監査部および監査役は相互に連携するとともに、意見や情報を随時交換しています。☞ 社外監査役についてはP49「社外取締役・社外監査役」参照

#### ④ 執行役員会 〈2012年度開催回数 12回〉

##### 経営方針に基づき、業務を執行

執行役員会は、取締役会において選定された執行役員19名によって構成しています。執行役員は、取締役会の監督のもと、取締役会において決定した経営方針に基づき、迅速かつ適正に業務を執行するとともに、急速な経営環境の変化に機動的かつ適切に対応しています。

#### ⑤ 内部監査部

##### 遵法性や効率性を担保・検証

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内部監査部を設置しています。内部監査部は、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実施しています。その監査結果に基づき被監査部門に対して改善事項を勧告するなど、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。

#### ⑥ 会計監査人

##### 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役員と当社の間には、特別な利害関係はありません。

#### ■ 監査報酬(2012年度)

	監査証明業務	非監査証明業務
提出会社	40百万円	—
関係会社	2百万円	—
計	42百万円	—

監査法人	公認会計士の氏名	
あずさ監査法人	指定社員 業務執行社員	土居 正明
	指定社員 業務執行社員	小幡 琢哉

※ 会計監査業務に係る補助者の構成

公認会計士12名、その他6名

(注) その他は、公認会計士新試験合格者、システム監査担当者であります。

#### ⑦ コンプライアンス委員会 〈2012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

当社では、企業を取り巻く様々なリスクに対応するため、弁護士資格を有する社外取締役をコンプライアンス委員長に選任し、同委員会を3ヵ月に1回定期開催しています。コンプライアンス委員会では、各部署の業務の実施状況を6ヵ月ごとに調査する「コンプライアンス定期チェック」の結果報告と内部通報制度である「コンプライアンス・ホットライン」への通報内容が報告されています。また、これらの内容は、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する注意喚起・勧告・助言なども実施しています。

#### ⑧ 報酬委員会 〈2012年度開催回数 3回〉

##### 取締役の報酬内容を答申

報酬委員会では、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、公平性と透明性を確保するため、社外取締役を委員長とする報酬委員が、各人の役位、職責、在任期間、常勤、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で、相当と判断される金額を答申します。

#### ⑨ 業務監査委員会 〈2012年度開催回数 42回〉

##### リスクマネジメントの見地から業務を監査

業務監査委員会は監査役および内部監査部の監査とは別の視点から、主にリスクマネジメントの見地を立てて各事業部門およびグループ会社の業務執行状況を定常的なモニタリングや業務監査役員独自の調査などにより情報収集、分析を行い取締役会に報告しています。取締役会は業務監査委員会から提供された報告に基づき、適法性、妥当性、効率性の観点から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、危機の未然防止や業務改革に努めています。また、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・分析して取締役会へ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。

#### ⑩ 関係会社

##### グループの緊密な連携でガバナンスを確保

毎月1回開催の子会社取締役会や「子会社管理規程」などに基づき、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。

## コーポレート・ガバナンスの体制と取り組み

### 社外取締役・社外監査役

#### 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および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。**

社外監査役は、取締役会等の重要な会議に出席し、客観的で公正な意見陳述などにより取締役の業務執行の適法性、妥当性を厳正に監視しています。

また、社外取締役および社外監査役の職務が円滑に遂行できるように、秘書室(6名)および内部監査部(7名)のメンバーが補助業務を行っております。

#### ■ 取締役会・監査役会への出席状況(2012年度)

	氏名	出席状況
社外取締役	保田 博	2012年度に開催した取締役会14回のうち13回(92.9%)出席
	松尾 眞	2012年度に開催した全ての取締役会に出席
	守永 孝之	2012年度に開催した全ての取締役会に出席
社外監査役	岩崎 吉彦	2012年6月15日の就任後に開催した取締役会5回のうち、全てに出席、また監査役会10回のうち、全てに出席
	松崎 彬彦	2012年6月15日の就任後に開催した取締役会5回のうち、全てに出席、また監査役会10回のうち、全てに出席

#### 社外取締役の選任理由

**保田博**: 人格、識見、要職の歴任などを総合的に勘案して、当社の社外

取締役として選任しております。また、現在導入している買収防衛策の独立委員会において、業務執行を行う経営陣から独立している社外取締役の一員として独立委員に選任されていることに加え、取引所が定める独立性の判断基準の項目に該当するものではありません。したがって、意思決定などについて一般株主との間に利益相反が生じる恐れがないと判断しております。

**松尾眞**: 法律の専門家としての的確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、当社の社外取締役として選任しております。なお、取締役会等において経営陣と一般株主の利益相反が生じる場合は、独立性、中立性の観点から社外取締役の職責の範囲内で信念に基づき積極的な発言や問題点の指摘を行うほか、一般株主の立場に立って説明を受けるなど、株主からの信頼を確保する役割を担っております。

**守永孝之**: 他社での経営手腕、実務経験、実績、経済界における人脈などを総合的に勘案して、当社の社外取締役として選任しております。また、現在導入している買収防衛策の独立委員会において、業務執行を行う経営陣から独立している社外取締役の一員として独立委員に選任されていることに加え、取引所が定める独立性の判断基準の項目に該当するものではありません。したがって、意思決定などについて一般株主との間に利益相反が生じる恐れはないと判断しております。

#### 社外監査役の選任理由

**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、当社の社外監査役として選任しております。

**松崎彬彦**: 長年警察行政に携わった豊富な経験と知識をコーポレート・ガバナンスの一層の充実等に活かしていただくため、当社の社外監査役として選任しております。

### 社外取締役より

**松尾 眞** 社外取締役



#### 内部統制や法令遵守に対する監督機能を果たします

近年、国内外において不適切な情報開示が多発し、投資家から企業の内部統制の強化が求められています。また、会社法および金融商品取引法において、財務報告の正確性、法令遵守や経営効率を要諦とする「内部統制システムの基本方針」の策定ならびに財務報告に関する「内部統制報告書」の提出が義務づけられています。加えて、海外でも積極的な事業を展開する当社においては、事業の拡大に歩調を合わせて、グループ会社全体の「数字による経営の見える化」で経営の透明性を確保し、

グローバルなリスク管理や情報管理体制の整備など常に最適なガバナンスの仕組みを構築することが重要な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監督機能を強化するとともに、万一、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、適切な情報開示を推進してまいります。

## 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、第三者機関からの評価をもとに分析すると、当社は株式会社日本経済新聞デジタルメディアが開発した企業統治度を定量的に評価する「NEEDS-Cges」にて、全上場企業中146位にランクしています。

「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130指標を算出し、「資本効率」「情報開示」「株主・資本構成」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。

当社の総合得点は8.00点であり、全上場企業3,358社の上位4.3%に位置しています。上場企業平均5.43点と同業他社平均7.46点と比

較しても点数は上回っています。

しかしながら、前期比では0.54点のマイナスとなりました。これは、減益に伴い、「資本効率」に関連するROEやROA等の数値が低下したことによるものです。一方で、「安定性」は「株価変動3年」（株価の変動が少なく、安定した経営を実現）により改善するとともに、「株主・資本構成」「情報開示」などコーポレート・ガバナンスの重要項目は引き続き最高の10点でトップを獲得しています。

主な評価の要因としては、それぞれ下図に記載している項目となりますが、具体的にはイエローマーカーの各施策が評価されたものと認識しています。

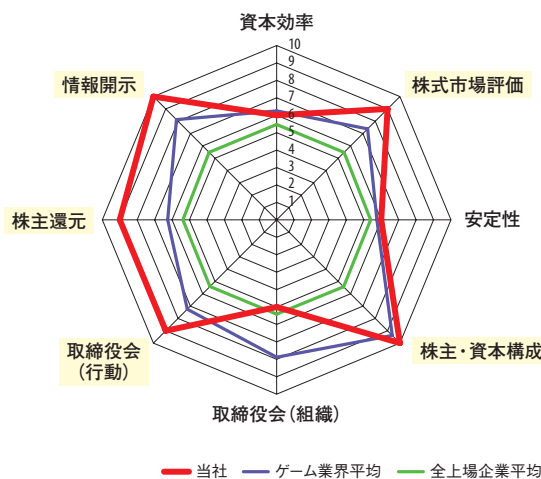
今後も、このような外部データを参考にして更なる評価を得られるよう改善を重ねるとともに、当該データの詳細をホームページで掲載するなど、ガバナンスの外部からの「見える化」を一層推し進めてまいります。

## ■ 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

順位	企業名	総合点
146	カブコン	8.00
基本項目		評点
	資本効率	6
	株式市場評価	9
	安定性	6
	株主・資本構成	10
	取締役会(組織)	5
	取締役会(行動)	9
	株主還元	9
	情報開示	10

### 業界平均及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	得点	評価されている点
株式市場評価	9	トービンのQ関連数値 PBR関連数値
株主・資本構成	10	機関投資家持株比率 外国人持株比率 持合比率
取締役会(行動)	9	社長持株比率関連 役員持株関連
株主還元	9	株主還元比率 配当性向実績(単独)
情報開示	10	会計方針の変更 株主総会集中度 ウェブサイト関連

\*出典：株式会社日本経済新聞デジタルメディア「NEEDS-Cges」

## 監査役より

平尾 一氏 監査役(常勤)



### 市場環境が変化する中で、事業展開に即した職務執行内容を監査します

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、内部監査部、内部統制部、その他の使用人等と意思疎通を図り、監査の環境の整備に努めています。また、業務監査委員会との連携により、意見や情報を随時交換し、業務監査の強化を図るとともに、取締役の職務執行が法令および定款に適合するための体制や、会社の業務の適正を確保

するための体制(内部統制システム)を監視・検証しています。

さらに、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。

今後は、市場環境が大きく変化する中にある当社において、関連子会社の取締役等との意思疎通や情報交換をより一層強化するとともに、基本的な視点に基づいた監査に努めてまいります。

# 株主・投資家の皆様との関係づくり

## 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努めています。**

また、パソコンやスマートフォン、携帯電話などの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。さら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。

## 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。

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、公平性を旨とするともに、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まいります。

## 当社IR活動の外部評価

### 積極的なIRの取り組みへの好評価

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。当期は「日経アニュアルリポートアワード2012 最優秀賞」を受賞の他、IRホームページに関しては「Gomez IR サイト総合ランキング2013」において1位、「大和IR インターネットIR表彰」で「最優秀賞」および「特別賞」を獲得しています。

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。

## 株主総会の決議事項

2012年度株主総会の決議事項に対する賛成、反対および棄権の意思表示に係る議決権の数、当該決議事項が可決されるための要件ならびに当該決議の結果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(%)	決議結果
第1号議案 剰余金の処分の件	426,595	359	200	97.84	可決
第2号議案 取締役10名選任の件					
辻本 憲三	424,132	2,678	340	97.28	可決
辻本 春弘	422,764	4,046	340	96.96	可決
小田 民雄	422,647	4,163	340	96.94	可決
阿部 和彦	422,691	4,119	340	96.95	可決
山下 佳文	422,697	4,113	340	96.95	可決
一井 克彦	422,665	4,145	340	96.94	可決
江川 陽一	422,621	4,189	340	96.93	可決
保田 博	422,956	3,854	340	97.01	可決
松尾 眞	374,548	52,262	340	85.91	可決
守永 孝之	423,365	3,445	340	97.10	可決

注)1. 各決議事項の可決要件は次のとおりです。

(1) 第1号議案は、出席した株主の議決権の過半数の賛成です。

(2) 第2号議案は、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主の出席および出席した当該株主の議決権の過半数の賛成です。

(3) 「賛成割合」は以下にて算出しています。

$$\text{賛成割合} = \frac{\text{(前日までの事前行使分+当日出席の一部の株主)の議決権の賛成個数}}{\text{(前日までの事前行使分+当日出席の株主)の議決個数}}$$

2. 議決権の数に株主総会に出席した株主の議決権の数の一部を加算しなかった理由

本総会前日までの事前行使分および当日出席の一部の株主から各議案の賛否に関して確認できたものを合計したことにより各決議事項の可決要件を満たし、会社法上適法に決議が成立したため、本総会当日出席の株主のうち、賛成、反対および棄権の確認ができていない議決権の数は加算していません。

## 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の理解度調査を実施し、企業経営に活用

当社のIR部門では、国内外の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ています。経営目標や事業戦略、株主還元などに関して、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、年間2回の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中期経営目標の指標の見直し、②事業戦略の見直し、③株主還元(配当+自己株式)の強化、④情報開示の内容や時期の見直し、⑤経営者層とのグループミーティングの実施など多岐にわたります。

## WEBサイトの活用

### WEBサイトを活用したIR活動

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、コーポレート・ガバナンスにおける情報開示手段として重視するとともに、投資家やアナリスト、マスコミ、求職者など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、国内外を含む世界200ヵ国以上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、印刷物や発送などコスト面で最も費用対効果の高いツールと位置付けています。



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

## WEBサイト活用による効果

内容	効果詳細
情報開示※	コーポレート・ガバナンスにおける重要項目として経営の透明性を確保
即時性・公平性	誰もがいつでもアクセス可能
幅広い対象者	個人投資家、機関投資家、証券アナリスト、マスコミ、求職者、学生(大学研究生、中高生)、ユーザーなどに一度に情報発信が可能
幅広い対象地域	日本、欧米、アジアを含む世界200ヵ国以上に情報発信が可能
業務の圧縮	株主や個人投資家からの基本的な質問に関して、IRサイトの閲覧を推奨することで、初動回答業務を省力化
費用の圧縮	印刷物やロードショーに比べ、費用を抑えられる

※ 企業統治度を評価する「NEEDS-Cges」の対象項目。

## 経営から開発現場まで、豊富な情報量

当社では、IRサイトに必要不可欠な財務情報や事業戦略など基本的なコンテンツの充実だけでなく、経営者の経営哲学・人物像を紹介する「経営者の視点」や、開発思想ならびに開発力の源泉を探る「開発者インタビュー」など、数字からは見えてこない情報の提供にも注力しています。また、人事採用を支援するべく、エンターテインメント企業の特徴を活かして、クイズ形式で企業情報が学べる「カプコン検定」や、当社にまつわる豆知識を集めた「カプコントリビア」、人気ゲームのヒットの舞台裏を紹介する「モンスターハンター ヒットの軌跡」など、遊び心のあるコンテンツを導入し、求職者や学生の興味を喚起しています。

一方、ステークホルダーの方々の企業分析をサポートするべく、各種市場データや当社の主カタイトルの販売本数データ、市場シェアに加え、アナリストレーティングやコンセンサスなど第三者視点のコンテンツを積極的に掲載しています。



## ソーシャルメディアを活用した多面的な情報発信

近年では、世界中の幅広いステークホルダーの方々が、IRサイトへ容易にアクセスするための導線(入口)機能やIR情報の効率的な拡散機能を強化する目的で、各種ソーシャルメディアを活用しています。具体的には、Ustreamを利用した決算会見や決算説明会動画の配信をはじめ、フェイスブックやTwitterでIR情報を発信しているほか、当社関連イベントの様子を写真サイトFlickrに掲載するなど、進化するインターネット技術を利用したタイムリーな情報提供に努めています。さらに、普及の進むiPhone向けにIRアプリを配信することで、ユーザビリティの強化を図っています。



## 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下記までお問い合わせください。



IR担当者

#### 広報IR室

TEL: 06-6920-3623

E-mail: [ir@capcom.co.jp](mailto:ir@capcom.co.jp)

※受付時間:

9:00~12:00

13:00~17:30(土日祝除く)



# 社内管理体制と取り組み

## 内部統制システムの状況

### 内部統制システムを整備し、リスク管理を強化

当社は、取締役の善管注意義務の1つとして、グループ会社全体の業務を適正かつ効率的に遂行するため、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. 財務報告に係る内部統制

金融商品取引法に定める「財務報告に係る内部統制」の充実を図り、財務報告の信頼性を確保するため、当社内部統制規程に基づき、必要な体制の整備および運用を行っています。当期末時点の連結財務報告に係る内部統制については、有効であると判断し、その評価結果を内部統制報告書として関東財務局長に提出するとともに、EDINETおよび当社ホームページにて開示しています。

#### 3. 業務の適正を確保するための体制の整備

##### (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準」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) 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。

#### 4. 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。

## コンプライアンス強化の取り組み

### コンプライアンス体制充実と実効性向上に注力

当社では、P48に記載の通り、社外取締役をコンプライアンス委員長とするコンプライアンス委員会を設置し、定期的に取り締り会へ報告するとともに、海外子会社におけるローカルコンプライアンス委員会からの報告に基づき、必要に応じて注意喚起・勧告・助言などを実施しています。また、内部統制部を事務局として設置し、社内コンプライアンス実践体制の企画・運営、関係法令等の違反を未然に防ぐための相談・通報窓口部署として機能させるなど、カプグループ全体においてコンプライアンスの実効性が向上するように取り組んでおります。

さらに、コンプライアンス体制の充実に向けて「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で、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。

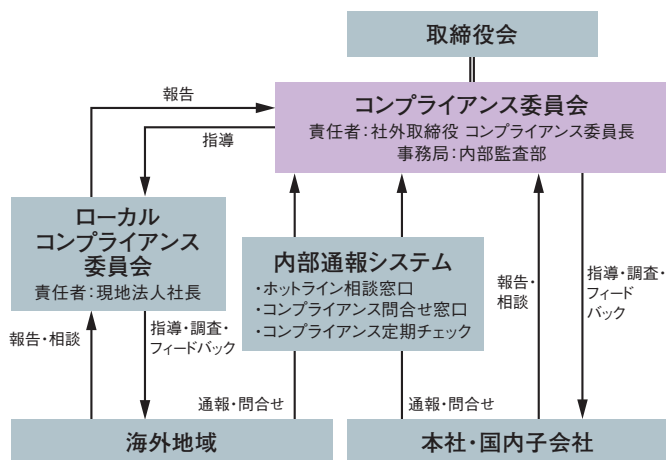
当期は、コンプライアンス委員会を4回開催するとともに、新入社員に向けてコンプライアンス研修を実施しました。また、「e-learningコンプライアンス教育カリキュラム」および「e-learning個人情報保護教育カリキュラム」を全従業員に向けて実施しました。

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。

#### ■ 研修などの実施状況(2012年度)

内容	回数	研修対象
コンプライアンス研修	1回	新入社員
個人情報保護教育カリキュラム	2回	全従業員
コンプライアンス教育カリキュラム	2回	全従業員

## ■ コンプライアンス体制



## ■ コンプライアンス定期チェック

### コンプライアンス状況を定期的にチェック

当社は、各部署の業務の実施状況を定期的に調査する「コンプライアンス定期チェック」を実施しています。公正な取引や職場の安全衛生、情報資産の管理など30以上の項目を6ヵ月ごとに書面にてチェックするとともに、各部署のコンプライアンス担当者に個別にヒアリングして実効性を確認しています。

取引先への書面交付手続きや適切な文書管理など「コンプライアンス定期チェック」で寄せられた質問や聴取した意見に関して、関係者に回答するのみならず、必要に応じて全従業員向けにイントラネットで告知・注意喚起しています。

## ■ コンプライアンス・ホットライン

### コンプライアンスに関するホットラインを設置

当社は、コンプライアンス経営を徹底するため、リスクを発見・防止するための自浄機能の一手段として、公益通報者保護法に則り、「企業倫理ホットライン取扱規程」を制定し、「コンプライアンス・ホットライン」を設けております。

これにより、社員からの内部告発に円滑に対処し、違法、不正行為の防止や是正を実現できる環境整備に努めております。

## ■ 情報セキュリティへの取り組み

### 情報資産を適切に保護する仕組みを構築

ソフトウェアの企画、開発を主な事業とする当社は、常に最新の情報技術を使用する環境にあり、一般的な事業会社に比べ、より高い情報セキュリティ上のリスクを負っていると考えています。

そのため、当社では所有する情報資産を故意、過失、事故および災害の脅威から保護し、社会から信頼される企業に相応しい情報セキュリティポリシーを定めています。

加えて、WEBを通じた各社員による自習環境を提供すると同時に、「セキュリティ基本方針」、「システム利用構築方針」、「ディスクロース基本方針」などを制定し、情報規程集として社内周知しています。

また、外部からの攻撃の入り口となるインターネットとの接続点については、ファイアーウォールを導入し、社内の個々のシステムにはIDやパスワード、暗号化などの対策を施すことで、内部システムへの不正侵入のリスクを低減しています。加えて、既知のセキュリティホールに対しては都度適切な修正を実施しています。

さらに近年では、情報セキュリティの強化のため、①情報漏洩リスクの特定②情報漏洩に対する早期の対応体制の構築③万一、情報が漏洩した際に被害を最小化する手順の制定、の3点をポイントに情報漏洩対策を進めています。

とりわけ①では各部門が保有する情報資産の重要性の再確認を行い、重点リスクの明確化を目指し、②では発生時の対応手順をマニュアル化しています。また、③では情報のログを早期に監査し、問題の原因追究や再発防止に役立てる体制を敷くなど、社内対応力を高めるためのノウハウ導入に注力しています。

さらに、社員全体のセキュリティリテラシー向上のため、社内トレーニングを実施し情報漏洩リスクについての更なる啓蒙・教育を行っています。これらの取り組みにより、情報漏洩の発生を抑止しつつ、事故発生時の初動対応を適正に実行できる体制を充実させています。

## ■ BCP(事業継続計画)の取り組み

### 危機管理体制の強化

当社は、自然災害や事故など緊急事態が発生した場合において、適正な経営機能を確保するため、適切かつ円滑な対応を行うことにより被害、損失や信用失墜を最小限に食い止めることができるように、危機管理体制の強化に努めています。このため緊急事態が発生したときには、危機管理規程に基づき対策本部を設置するとともに、迅速かつ的確な対応を図るため、危機管理マニュアルにおいて行動基準および緊急連絡経路を定めています。

また、東日本大震災を契機に災害など不測の事態が発生した場合において、適切かつ迅速に対応できるよう、防災備品の設置や安否確認システムの導入に加え、新型インフルエンザ用「衛生対策キット」の備蓄など、リスクマネジメントの強化を図り、事業継続が可能な危機管理体制の構築に努めています。

# リスクマネジメント

## さまざまなリスク管理を実施し、業績安定に努める

当社の経営成績や財務状況に影響を及ぼす可能性のあるリスクは下記の通り多岐にわたりますが、業績等への影響を最小化すべく、様々なリスク管理を実施しています。

例えば、「知的財産に関するリスク」には、法務部(特許、商標著作権チームなどで構成)が開発の企画・制作段階において、該当する知的財産の事前調査や申請などを実施し、権利の取得・保全ならびに侵害リスクの回避に努めています。また、定期的に知的財産に関する社内勉強会を開催し、法務知識の啓蒙活動にも注力しています。

また、「海外事業についてのリスク」には、各国の文化・宗教・習慣などに配慮すべく、開発部門とは別に法務部や品質管理部がゲーム内容をチェックするとともに、各国の法律に適應するために、当社法務部門が現地法人のリーガルチームと適宜連携しています。また、海外取引の拡大に伴う税務リスクの増大には、例えば、移転価格にかかるリスクを未然に防止するために、将来年度における海外取引先との取引価格の算定方法について税務当局から事前に合意を得る事前確認(Advance Pricing Agreement, APA)を申請しています。

### 業績に影響を及ぼすリスク

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、文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において当社グループが判断したものであります。

#### (1) デジタルコンテンツ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技術やインターネット機能の取り込みなどにより、高機能化、多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るほか、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の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、3~7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。

##### ⑩ インターネット市場の拡大等

近年、インターネット市場はスマートフォン(高機能携帯電話)等のモバイル端末の急成長などにより拡大しておりますが、新技術への対応が遅れたときは、ゲーム等のデジタルコンテンツの円滑な供給ができなくなる場合があります。また、娯楽の分散化や消費ニーズの多様化などにより、コンテンツを配信しているSNSサイトの利用者数が減少した場合は、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。

**(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 アミューズメント機器事業**

パチスロ機は、少数の取引先のみで販売しているうえ、アミューズメント機器事業に占める売上依存度も近年は過半数から大部分に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。

一方、業務用機器は、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。

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、関税などの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、これまでに著作権侵害等で提訴した場合や他に訴訟を受けたことがあります。また、今後も事業領域の拡大などにより、製造物責任や労務、知的財産権等に関し、訴訟を受ける蓋然性があります。これにより、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) 情報漏洩によるリスク**

当社の想定を超えた技術による不正アクセスやコンピュータウイルス、その他予測不可能な事象などにより、ハードウェア、ソフトウェアおよびデータベース等に支障をきたす可能性があります。その結果、個人情報やゲーム開発情報など機密情報の漏洩が生じた場合には、損害賠償義務の発生や企業イメージの低下、ゲーム開発の中止等を招く恐れがあり、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。

# CSRへの取り組み

## ゲーム会社としての教育支援

### 独自の教育プログラムを実施

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「将来になりたい職業」として子どもたちに高い人気を誇っており、また近年では携帯ゲーム機を授業に取り入れる学校も見られるようになりました。

当社はゲームソフトメーカーの社会的責任(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、小中学校を中心に学生の会社訪問の受け入れや出前授業を積極的に実施しています。そこでは、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。

また昨期より、授業テーマを「キャリア教育支援」に絞った新プログラム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211校、1,531名(2013年3月末現在)を受け入れるとともに、出前授業として新潟県上越市立柿崎小学校をはじめ累計24校、約2,961名(2013年3月末現在)を対象に開催しました。

今期は昨今問題とされている子ども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新プログラムを開発しました。この新プログラムでは、ゲーム会社の仕事現場で実際に算数・数学が活用されている様子を紹介することで、「今の勉強は無駄ではない。将来社会に出たときに役に立つ」ことが実感できる内容となっています。特にゲームブック形式の「お仕事 算数・数学図鑑」を併用することで、実際に当社で働く社員の仕事を通し、現場で使う算数・数学を基にした問題を解きながら同教科に親しめるなど、キャリア教育だけでなく、勉強へのモチベーションづくりを

支援します。なお、同プログラムは、2013年度からの本格展開を予定しています。

当社は今後も大学の教育学専門家のアドバイスや学校からのフィードバック結果をもとに、より教育現場のニーズに応じたCSR活動を推進していきます。

### 出前授業の感想紹介

#### 上記の出前授業や企業訪問の受け入れ実施に対し、様々な感想をいただいています。

- ・自分が思っていた以上に色々な仕事があると知り、とても驚きました。(小学生)
- ・ゲームを世の中に送り出すには、つくる仕事だけでなくそれを支える仕事も重要ということが分かりました。(中学生)
- ・第一線で活躍するクリエイターの話は子どもにも興味深かったと思います。(小学校教諭)
- ・学校生活の中で教師以外の大人(働く人)と触れることは大切であると感じました。(中学校教諭)
- ・落ち着いた男子が多いのですが、集中して聞いていました。今回の出前授業を活かし、職場体験を行わせたいと思います。(中学校教諭)
- ・ゲームに限らず、社会に出ること、企業で働くこと全般についての話はとても有意義でした。(中学校教諭)

### 教育支援の実績

	2012年度		累計	
	実施校数	参加人数	実施校数	参加人数
出前授業	9校	1,506名	24校	2,961名
企業訪問	34校	275名	211校	1,531名



「お仕事 算数・数学図鑑」



出前授業の様子

## 学習漫画「テレビゲームのひみつ」を学校や図書館に無償提供

当社は、株式会社学習研究社(現・株式会社学研ホールディングス)と共同で学習漫画「テレビゲームのひみつ」を発行しました。本書には、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んでいます。

全国24,000校の小学校と2,700ヵ所の公立図書館に無償で提供するとともに、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。社団法人日本PTA全国協議会の推薦図書として、教育現場における総合学習などの副教材としても使用されています。

## 青少年の健全な育成のために、レーティング制度を遵守

ゲーム業界では、家庭用ゲームソフトで遊ぶ機会の多い青少年の健全な育成のために、性的、暴力的なゲームが、青少年の手に渡らないよう、ゲームの内容や販売方法について自主規制しています。具体的には、全ての家庭用ゲームソフトは発売前に、第三者機関であ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(CERO)の審査を経たうえで、ゲームソフトの表現内容に応じた対象年齢等をパッケージに表示して、購入する際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)を18歳未満の方に販売することを自主的に禁止し、区分陳列や身分証提示による年齢確認を販売店の約99%が実施<sup>※</sup>しています。なお、CEROは公正を期すため、特定の会社や団体などに依存することなく、独立した運営を行っています。

また、現在発売中の最新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。このように業界一丸となってレーティング制度の定着と実効性の向上に努めています。

当期において、当社はゲームのレーティング制度についても詳しく解説した学習漫画「テレビゲームのひみつ」をホームページ上で無償配布するとともに、会社訪問や出前授業でも制度内容を説明し、レーティング制度への理解を促しています。

※「CERO年齢別レーティング制度の第4回実態調査結果について」より。



「テレビゲームのひみつ」

レーティングマーク

## 地域活性化

### 人気ゲームキャラクターの活用で選挙投票率の向上や治安維持に貢献

当社は教育支援CSRの他、人気ゲームコンテンツを用いた、地方活性化への貢献を目的としたCSR活動も実施しています。

2009年には宮城県において、県知事選挙の周知や若者層の投票率の向上を図るため、戦国大名として馴染み深い、人気ゲーム「戦国BASARA」シリーズの「伊達政宗」を選挙啓発イメージキャラクターとして提供しました。ゲームキャラクターの起用という話題性で多くのメディアに取りあげられたことに加え、県内全域での選挙ポスターや、テレビCM、ラジオ、新聞、交通媒体など、多媒体へ精力的な告知が行われたことで、投票率は40.35%から46.57%と、約6ポイント上昇しました。また、2013年には大阪府において、車上ねらいの被害防止啓発キャラクターとして、同シリーズの「伊達政宗」を提供しています。これは、自動車盗難や車内の積載物等を狙った「車上ねらい」が全国ワースト1位、「部品ねらい」は13年連続全国ワースト1位と高水準で発生している状況下、効果的な広報啓発を図る大阪府警察より依頼をいただいたことにより実現したものです。大阪府内において、啓発ポスター5,000枚の掲示に加え、公共施設や自動車部品の販売店での広告150,000枚を配布したほか、一部の警察署に大型懸垂幕を設置するなど、大阪府民に幅広い告知を行いました。

今後も当社は、社会から信頼される良き企業市民として、ゲームを活用することにより地域活性化や治安向上に貢献するなど、CSR活動に積極的に努めてまいります。



車上ねらい被害防止啓発ポスター

宮城県知事選挙ポスター

# 役員紹介

## 社内取締役



江川 陽一

山下 佳文

阿部 和彦

一井 克彦

小田 民雄

辻本 憲三

辻本 春弘

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)

取締役副社長執行役員 最高財務責任者 (CFO)

### 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 大東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  
2007年 7月 当社取締役コーポレート経営管掌 (現任)  
2010年 7月 当社取締役最高財務責任者 (CFO) (現任)  
2011年 4月 当社取締役副社長執行役員 (現任)

取締役専務執行役員

### 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  
2006年 6月 当社取締役最高財務責任者 (CFO)  
2007年 7月 当社取締役グループ管理管掌  
2010年 7月 当社取締役海外事業管掌 (現任)  
2011年 4月 当社取締役専務執行役員 (現任)

取締役専務執行役員

### 山下 佳文

1992年 2月 当社入社  
1997年 4月 当社業務部長  
2001年 5月 当社執行役員予算管理室長  
2003年 7月 当社常務執行役員制作統括  
2011年 4月 当社専務執行役員 (現任)  
人事統括、IT統括 兼 開発管理統括  
2011年 6月 当社取締役人事・IT 兼 開発管理管掌  
2012年10月 当社取締役総務・法務・人事 兼 IT管掌 (現任)

取締役専務執行役員

### 一井 克彦

2004年 8月 当社入社  
2004年10月 当社CS事業担当部長  
2005年 4月 当社執行役員CS事業戦略統括  
2006年 4月 当社常務執行役員CS事業統括  
2011年 4月 当社専務執行役員 (現任)  
コンシューマエンターテインメント事業統括本部長、CS事業統括 兼 CS開発統括  
2011年 6月 当社取締役コンシューマゲーム事業管掌 (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 兼 P&S事業管掌 (現任)

## 社外取締役



守永 孝之

保田 博

松尾 眞

### 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  
 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 株式会社資生堂社外監査役  
 2004年 8月 財団法人資本市場振興財団(現公益財団法人資本市場振興財団)理事長(現任)  
 2007年 6月 当社社外取締役(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。

### 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  
 1999年 6月 日本ビクター株式会社社外監査役  
 2000年 6月 ビリンクシステム株式会社社外監査役(現任)  
 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(現任)  
 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(現任)

### 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  
 2009年 6月 当社社外取締役(現任)

## 監査役



松崎 彬彦

家近 正直

岩崎 吉彦

平尾 一氏

### 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(常勤)

#### 岩崎 吉彦

1979年 4月 国税庁入行  
 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)(現任)

### 監査役

#### 家近 正直

1962年 4月 弁護士登録(大阪弁護士会)  
 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  
 1994年 6月 田辺三菱製薬株式会社社外監査役(現任)  
 1998年 6月 京阪電気鉄道株式会社社外監査役(現任)  
 2001年 4月 株式会社日本エスコン社外監査役(現任)  
 2002年 6月 当社取締役  
 2004年 6月 甲南大学法科大学院教授  
 2007年 12月 弁護士法人第一法律事務所代表社員(現任)  
 2008年 6月 当社監査役(現任)

### 監査役

#### 松崎 彬彦

1968年 4月 警察庁入行  
 1975年 2月 兵庫県警察本部警備部外事課長  
 1979年 5月 在タイ日本国大使館一等書記官  
 1988年 7月 鳥取県警察本部長  
 1993年 4月 長野県警察本部長  
 1996年 8月 中部管区警察局長  
 1997年 9月 財団法人日本道路交通情報センター理事  
 2002年 4月 警察共済組合監事  
 2003年 9月 警察共済組合理事  
 2005年 3月 株式会社紀尾井共済社長  
 2009年 7月 警察職員生活協同組合監事(非常勤)(現任)  
 2012年 6月 当社社外監査役(現任)  
 株式会社セノン社外監査役(現任)

注) 監査役 岩崎吉彦、松崎彬彦の両氏は、社外監査役です。