



株式会社カプコン  
代表取締役会長  
最高経営責任者 (CEO)

辻本 憲三



守永 孝之

株式会社カプコン  
社外取締役

## 多角的な観点での議論に基づいた取締役会の判断が、 激変する事業環境への対応を可能にする

目まぐるしく変化する事業環境に対応すべく、カプコンの各部門では事業戦略や組織体制について様々な変革が進められています。その最終的な判断機関である取締役会では、どのような議論が交わされてきたのか。当社社外取締役の守永孝之氏と代表取締役会長の辻本憲三が、2013年度の取締役会を振り返りました。

### 数字に基づいた「経営の見える化」を徹底

**守永** 5年前に私が社外取締役に就任した際は、カプコンは創業者オーナー企業なので取締役会も会長がワンマンで取り仕切っているのでは、という先入観もありましたが、実際は取締役会の議長として、会長は出席者に発言し易い雰囲気を作っていたかと思っております。毎月の取締役会で、私共社外役員は、自らの経験に照らし、自由闊達に意見を述べる事が出来ています。特に、様々なテーマを色々な角度から十分に検討できるよう、毎回、議案毎に整理された詳細な資料が配られていることが、取締役会の活発な議論に結びついています。

**辻本** 取締役会の役割の1つは、執行部門が事前に様々な議論を重ねて練り上げた議案について最終のジャッジメントを行うことです。そのためには判断材料が要ります。特に社外役員の皆さんは、月1回の取締役会のみで判断をしていただく訳ですから、各議案に付随する問題点などは当然説明しますが、なぜ執行部門がそう決めたか、背景を理解するた

めのバックデータをすべて出す必要があると考えています。

**守永** 確かに毎回の配布資料では会長が進めておられる数字を主体とした経営の「見える化」が実践され、社外役員にも非常に分かり易く纏まっていますね。取締役会では私は主として、財務の健全性が保たれているか、業務遂行が計画通り進んでいるか、環境変化に機動的に対応



し新分野にチャレンジしているか、といった観点から発言していますが、配布資料には対売上比、対前年比、対計画比など比較対照がきちんと示されており、会議時間内に全てを確認できなくても、持ち帰って自分で勉強したり、後日担当部署に直接質問することも可能です。

## 2013年度取締役会の重要議案を振り返って

**守永** 2013年度の取締役会では、ゲーム市場の環境変化に対応すべく開発組織を部門全体の横断体制から、主要タイトル毎の中長期計画(60ヵ月マップ・52週マップ)に基づいた縦割りのスタジオ制へ変えるという議案がありました。その際、私は「業務効率は向上するだろうが、一方で部門間の壁が生じ、会社全体としての組織力が弱まらないよう運営面に配慮してもらいたい」という意見を申しあげました。

**辻本** そのような指摘をもらえることが有り難いのです。新体制では、各開発部門の共通認識を確立するとともに、開発プロセスを管理できる人間を各現場に置いてスタジオ間の調整を徹底し、個別最適の行き過ぎがないよう努めています。



**守永** 2013年度の取締役会で最も大きな議論を呼んだのは、前期に引き続き業績の下方修正を行ったことでしょうか。下方修正の主な理由である多額の特別損失については、原因や今後の対策について厳しい質問や指摘がありました。

**辻本** 特別損失の最大の要因は、モバイルゲームをコンシューマゲームと同じ手法で開発したことです。開発期間の短いモバイルゲームの場合は1、2ヵ月の短期間で結果を検証していくべきところを、自分たちが納得いくまで長期間作り続けていたことで傷口が広がりました。これはマーケティングとオペレーションのミスであり、現在はこの部分の改革に徹底して取り組んでいます。オペレーションも「見える化」し、開発プロセスの段階で何度も外部評価を実施します。計画が遅延している場合は、開発の別部門から応援を出してでも「売れる商品」になるまで仕上げます。

**守永** 当時の取締役会では、私も開発原価の増加に対して問題提起しました。「売上原価率が66%と収益を圧迫しているが、こうした状況に至った原因はどこにあるのか?と」。

**辻本** これも開発費に対して売上が上がらなかった、つまり「売れる商品」が出せなかったことが原因です。収益に繋がらなかったタイトルの大部分は、外部に開発を委託したものでした。2年前から開発の内製比率を高める方針を打ち出し、毎年新卒者を約100名採用していますが、それまでの人員不足を解決するため、外部へ委託したタイトルは依然として多く残っていました。現在は外注のラインを大幅に縮小し、その分の開発費を内作へ振り向けています。社内開発のオペレーションを抜本的に改革することで、外部委託に比べコストパフォーマンスを大きく高めることが可能だと考えています。

## 経営トップの「決断」で問題に素速く対処する

**守永** 今回の特別損失に関しては「ユーザーや社会の変化に対応出

来ていないのではないか」という厳しい質問が社外役員から出ていました。私自身も、ゲーム市場の大きな変化の中、パッケージ主体からダウンロードコンテンツ(DLC)やモバイルコンテンツ市場への広がりに対して、コンシューマゲーム開発を得意としてきたカプコンも転換が必要な時期に来ているのではと感じています。

**辻本** 確かに近年、オンライン機能の進化やスマートフォンの台頭によりゲーム業界の市場規模が急拡大するとともに、地域的にも広がりを見せています。今回、結果として失敗はしましたが、モバイルでコンシューマの技術を活かしたリッチコンテンツの開発にトライしたように、我々は新しいことに挑戦していかなばなりません。一方で、パッケージ販売からダウンロード販売への軸足の移行が奏功したように、これまで実施してきたことの見直しも必要になっています。そこで色々な試行錯誤があるのは事実です。

**守永** そういう時こそ経営層の力が問われますね。各部門の施策がすべて成功するとは限りませんが、重要なのは上手く行かなかった時に原因を明確にし、どのような対策を講じ、改善していくか。特に抜本的な組織改革などは、経営トップが決断して実行を促さないと進まないでしょう。

**辻本** その通りです。開発部門の改革を含め、問題が見つかった部分は、早期に手を加えなければいけません。これは経営トップにしか出来ないことです。過去2年において「コンシューマのDLC対応の遅れ」や「モバイルの運営の失敗」を分析し大きく改革したように、まず出血を止め、思い切った手術をする。問題を放置しておく、身体全体がおかしくなってしまうからね。

## 取締役会の「正しい判断」が企業価値の向上に繋がる

**守永** 今後のカプコンの成長にとっては、モバイルコンテンツへの取り組みが1つの鍵になると思いますが、個人的な見解として、私はアジアにももっと目を向ける必要があると考えています。市場の潜在的な大きさを考えると、アジアはカプコンにとって有望なマーケットになるのではないのでしょうか。

**辻本** 確かに、中国にオンラインゲームの巨大企業が出現するなど、従来の欧米中心の市場展開を見直す時期に来ていると私も考えています。

**守永** 環境の変化が厳しい状況の中で、カプコンとして変化に対応して「変えなければいけないもの」が色々あるでしょうが、一方では「変えてはいけないもの」もあるような気がします。カプコンの場合は、会長が育ててこられた企業理念や経営の軸を守ること、カプコンブランドはより強くなり、これが企業価値を高めることに繋がるのではないのでしょうか。変えるべきもの・変えてはならないもの、その見極めが大切だと思います。

**辻本** 仰るように執行部門が進む方向や考え方を見誤っていないか、またガバナンスの視点から取締役会の判断が間違っていないか、問題ないかを厳しくジャッジしていただきたいと思います。その意味で、経営の重責を担っていただいていると感謝しています。今私がすべき仕事は、後進の世代においてもカプコンが成長できる仕組みを構築しておくことです。そのためにも、ぜひご協力をお願いします。

## 2013年度取締役会における主な議論

当社の取締役会は、3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。また、当社の進むべき方向性に関する具体的な議論を活発に交わすなど、成長戦略を推進するうえで必要とされるガバナンスが十分に機能するよう努めています。本ページでは、その事例として、社外取締役から改善要求のあった2つの議案に関する白熱した議論の内容をご紹介します。

### 議題1

〈2013年4月18日開催〉

### 2013年3月期業績予想の修正に関する議案

**守永** (説明を受けて) デジタル戦略の強化が課題であるが、それに対する具体的な施策と計画があるのか。

**一井** これまでパッケージソフトで成功してきたことによる経験値が、デジタルという新たな分野への進出においての阻害要因となり、対応が遅れてしまった。だが、その一方で、『モンスターハンター フロンティア』やモバイル・ソーシャルなど、デジタル分野で成功しているビジネスも存在する。今後、PS4向けのタイトル『deep down』など、大阪の開発能力と東京のオンラインのノウハウを融合させることで、内部リソースを有効に使った展開を行っていく方針である。

**守永** 開発中止の「タイトルA」について、本来的に連帯責任を取ればよいという問題ではないと考えるがどうか。

**小田** 同様の指摘は、辻本会長からもあった。開発を承認したわれわれ経営陣に責があり、特に海外事業管掌の阿部、CS事業管掌の一井、CFOの小田はより注意を払うべきであったと考えている。

**松尾** 現在のソーシャルゲームの状況については、日本が特異であり、この状態が続くとも限らないと考える。世界的に見ても日本と同様の状

況にはなっていない。2009年に戦略として掲げた内容については、実行したものの結果が伴わなかったのか。それとも、掲げたものの実行していなかったのか。これまでの経緯における責任者が明確になっていないのではないかと。これまで中止損や評価損で大きく計上した部分や開発の途中経過状況の判断など、責任者の責任を明確にし、その判断をこれまで以上に行うべきだと考える。

**一井** 承知した。

**辻本(審三)** これは制作とマーケティングのマネジメントにおけるリスクヘッジができていないために起こった問題だと考えている。売上が上昇しているにもかかわらず、利益が伴っていないのはオペレーションの仕組みが間違っていたと言わざるを得ない。管理システムはできているので、今後はマネジメントにおける課題に早急に対応していくことが肝心である。

**保田** 日進月歩する情報通信革命のなか、変化のスピードが速すぎる点、およびそのインパクトが大きい点に対する対応が不十分であったと考える。辻本会長からのご指摘や辻本社長の決意などをお聞きし、今後は問題点として挙げた内容を改善し、進めていってほしい。



※ 水色マーカーを引いている箇所は社外役員の発言です。なお、家近氏は2002年から5年間当社の社外取締役役に就任していたため、法令上は社外監査役の要件を満たしていませんが実質的には社外監査役の見地で監査していただいています。

## 議題2

(2013年11月28日開催)

### 2013年度上期 業務監査役員 監査実績報告書に関する議案

**家近** (報告を受けて)この業務監査は、当社独自の制度であるが、業務監査を行うことが今後の会社業務にどのように活かされていくのかが分からない。今回、報告された内容のうち3件は特別損失計上に至ったものだが、トップダウンですべてをチェックし改善指示を行うのは限界がある。組織的な対応として、現場の声を積み上げて集約するような仕組みを構築し、その共通認識を幅広く持ってもらいたい。

**辻本(審三)** 報告された内容は、問題点のみの記載であるため、結論は出ているが、その詳細について報告していないことが問題である。できる限り業務監査を充実させ、現場と接触して意見を集め、改善を報告しなければならない。現場の間は自身の業務に間違いがないと信じ業務に努めているため、各自がタイトルに対する計画と目標に対する責任感を持って携わるようにならない限り、現場の意見を聞くことは難しい。各自の範疇においては、責任感を持って業務に携わっているが、全体が見える者しかマネジメントが出来ないため、現時点ではトップダウンで指示していく方法でしか対応できない。報告内容について補足すると、これまで海外外注を進めてきたが、現場の開発能力が低かったためにコントロールが効かず、また、その管理体制が整っていないことから外注の管理ができていなかったため、全て撤回し、改善策として内作に変更している。

**家近** 今回報告された内容は、外注関連だけではなく、業務における問題点も含まれている。業務監査の報告について、取締役会の場で審議

する機会を作っていただき、会社経営のよりよい方向性への指摘を見出してもらいたい。

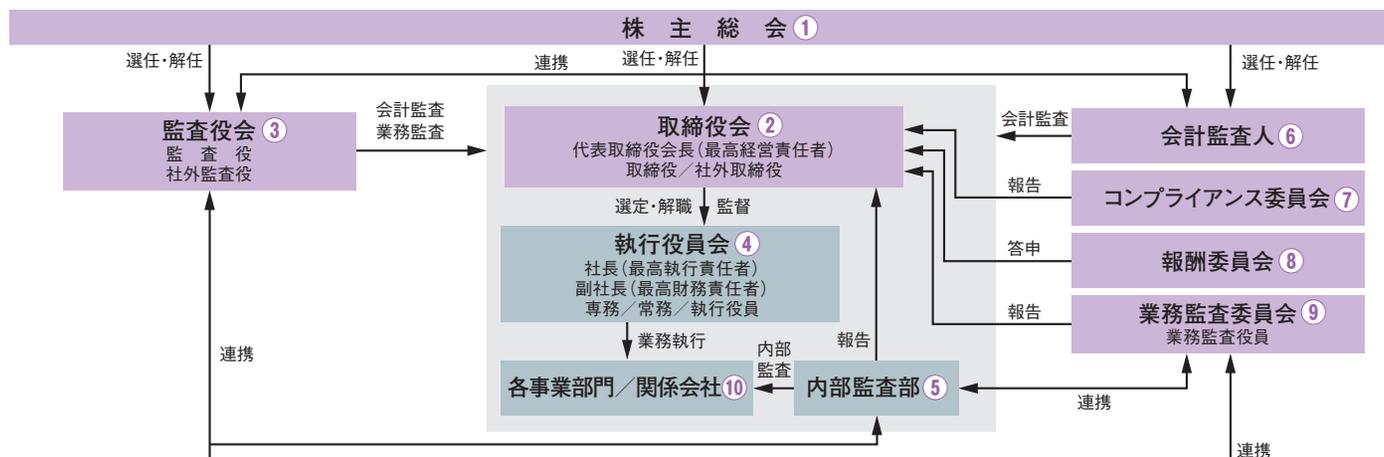
**松尾** 今回報告された内容は、すでに取締役会で報告されており、組織体制の変更や60ヵ月マップ・52週マップおよび内製へのシフト等に対応していると理解している。『バイオハザード6』については、マーケティングと開発のコミュニケーションがうまくできていなかったことに加え、市場のニーズに合致していない商品となってしまった。現在、改善策を進めていると思われるが、市場全体の動きを見て対応できているのか、今後の方針について聞かせてほしい。

**一井** 『バイオハザード6』には、2つの問題があった。第一に海外のマーケティングに合致していなかった点、第二にゲームデザインに問題があった点である。国内ゲームメーカー各社と同様、当社もこれまで考えながらゲームを開発する手法で進めてきた。仮に途中で修正が必要となった場合、これまでの過程をすべて変更する必要があるため、小さな修正で収束する妥協案を見出すこともあった。続編については、ゲームの本質となる部分を少人数で繰り返し検証することで品質を担保するとともにコストを抑制する。その上でリソースを集中させ、量産計画に進めていく。「6」においても、上記プロセスを進めたのだが、開発の能力および現地法人のアイデアを活かせる体制づくりができていなかったことで計画未達となった。それらの要因について検証を行い、改善を進めている。



# 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 (2014年6月16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3議案の内「剰余金の処分の件」および「定款一部変更の件」の2議案が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 (2013年度開催回数 15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15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。更に、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P51「社外取締役・社外監査役」参照

### 役員報酬(2013年度)

| 区分           | 支給人員    | 報酬等の総額        |
|--------------|---------|---------------|
| 取締役(うち社外取締役) | 12名(3名) | 514百万円(32百万円) |
| 監査役(うち社外監査役) | 4名(2名)  | 52百万円(24百万円)  |
| 合計           | 16名(5名) | 566百万円(56百万円) |

(注) 1. 上記には、平成25年6月18日開催の第34期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名を含んでおります。  
2. 上記には、当事業年度に係る取締役賞与48百万円(社外取締役を除く)が含まれております。  
3. 取締役の報酬額は、平成23年6月17日開催の第32期定時株主総会において年額6億5,000万円以内(うち社外取締役の報酬は年額5,000万円以内)と決議いただいております。また、監査役の報酬額は、平成24年6月15日開催の第33期定時株主総会において年額8,500万円以内と決議いただいております。

### ③ 監査役会 (2013年度開催回数 15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役に提出し、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P51「社外取締役・社外監査役」参照

### ④ 執行役員会 (2013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21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の勧告を行うなど、各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(2013年度)

|       | 監査証明業務 | 非監査証明業務 |
|-------|--------|---------|
| 提出会社  | 40百万円  | —       |
| 連結子会社 | 2百万円   | —       |
| 計     | 42百万円  | —       |

| 監査法人        | 公認会計士の氏名 |        |       |
|-------------|----------|--------|-------|
| あずさ<br>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 | 三浦 洋  |
|             | 指定社員     | 業務執行社員 | 小幡 琢哉 |

※ 公認監査業務に係る補助者の構成  
公認会計士14名、その他10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、年金数理人であります。

### ⑦ コンプライアンス委員会 (2013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構成メンバーに加えた同委員会を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、各部門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おり、必要に応じて関係者に対し、注意喚起・勧告・助言等を実施しております。

### ⑧ 報酬委員会 (2013年度開催回数 2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 (2013年度開催回数 44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門とは別の視点から、主にリスクマネジメントの見地に立って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、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。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」などに基づく、親子会社間の緊密な意思疎通や連携により、グループ全体の内部統制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(8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。

#### ■ 社外取締役・監査役の選任理由・出席状況(2013年度)

|       | 氏名    | 独立役員 | 選任理由   | 2014年3月期における取締役会、監査役会への出席状況                |
|-------|-------|------|--|--|
| 社外取締役 | 保田 博  | ○    | 人格、識見、要職の歴任などを総合的に勘案して                             | 取締役会15回中14回出席(93.3%)                       |
|       | 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14回出席(93.3%)                       |
|       | 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              | 取締役会15回中15回出席(100%)                        |
| 社外監査役 | 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%)<br>監査役会15回中15回出席(100%) |
|       | 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 | 取締役会15回中15回出席(100%)<br>監査役会15回中15回出席(100%) |

### 株主総会の決議事項

2013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(%) | 決議の結果 |
|--|---------|---------|--------|--------|-------|
| 第1号議案<br>剰余金の処分の件                        | 452,130 | 255     | 0      | 99.35  | 可決    |
| 第2号議案<br>定款一部変更の件                        | 451,748 | 637     | 0      | 99.27  | 可決    |
| 第3号議案<br>当社株券等の大規模買付行為に関する対応策(買収防衛策)継続の件 | 215,731 | 236,404 | 250    | 47.41  | 否決    |

注)1. 各決議事項の可決要件は次のとおりです。

- (1) 第1号議案および第3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3分の2以上の賛成です。
- (3) 「賛成の割合」は以下にて算出しています。

$$\text{賛成の割合} = \frac{\text{(事前行使分+当日出席の一部の株主)の議決権の賛成個数}}{\text{(事前行使分+当日出席の株主)の議決権個数}}$$

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

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おりません。

## 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3,370社中102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。

当社の総合評点は8.29点であり、全上場企業の上位3.0%に位置しています。上場企業平均5.44点や同業他社平均7.17点と比較しても点数は上回っています。

今期の総合点は前期比0.46点のプラスとなりました。これは、主にキャッシュフローの改善により「資本効率」の評価が上昇したことに加え、キャピタルゲインなどの株主リターンを含む「株式市場評価」の向上によるものです。なお、「株主還元」や、「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、それぞれ下表に記載している項目となります

#### 当社評価の結果

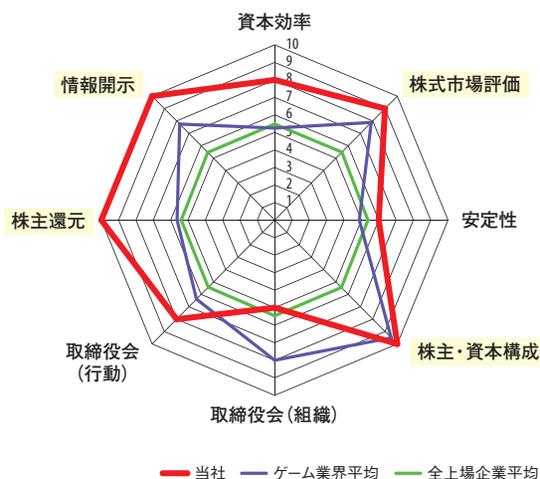
| 基本項目     | 2013年 評点 | 2014年 評点 |   |
|----------|----------|----------|---|
| 総合点      | 7.83     | 8.29     | ↑ |
| 資本効率     | 6        | 8        | ↑ |
| 株式市場評価   | 8        | 9        | ↑ |
| 安定性      | 5        | 6        | ↑ |
| 株主・資本構成  | 10       | 10       | ⇒ |
| 取締役会(組織) | 5        | 5        | ⇒ |
| 取締役会(行動) | 8        | 8        | ⇒ |
| 株主還元     | 10       | 10       | ⇒ |
| 情報開示     | 10       | 10       | ⇒ |
| 順位       | 191      | 102      | ↑ |

102/3,370 上位3.0%

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 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 | 評点 | 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<br>PBR関連数値          |
| 株主・資本構成   | 10 | 機関投資家持株比率<br>外国人持株比率<br>持合比率   |
| 株主還元      | 10 | 株主還元比率<br>配当性向実績               |
| 情報開示      | 10 | 会計方針の変更<br>株主総会集中度<br>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」

## 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程」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2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、P50に記載の通り、弁護士に社外取締役を構成メンバーに加えた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ほか、関係者に対して注意喚起や助言を行っています。また、内部統制部に事務局を設置し、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、カプコン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。

更に、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程」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。

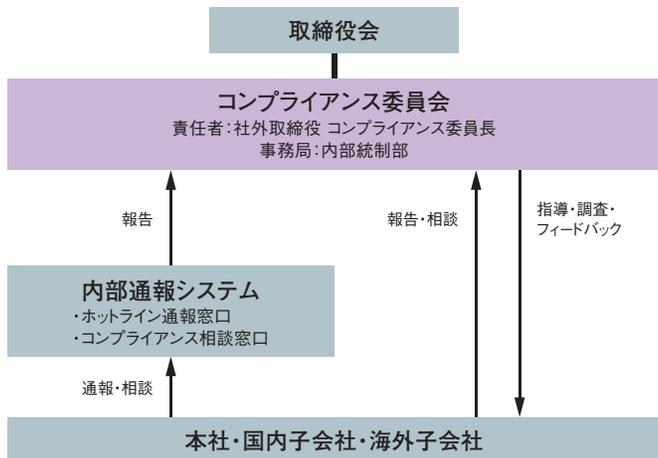
当期は、コンプライアンス委員会を4回開催するとともに、新入社員に向けてコンプライアンス研修を実施しました。また、「e-learningコンプライアンス教育カリキュラム」および「e-learning個人情報保護教育カリキュラム」を全従業員に向けて実施しました。

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(2013年度)

| 内容               | 回数 | 研修対象 |
|------------------|----|------|
| コンプライアンス教育カリキュラム | 2  | 全従業員 |
| 個人情報保護教育カリキュラム   | 2  | 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しています

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以上の項目をチェックシートにてチェックするとともに、各部門に対し個別にヒアリングを実施し実効性を確認しています。

また、「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、必要に応じて全役員・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しています

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。

更に近年では、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情報漏洩に対する対応体制の構築、③万一、情報が漏えい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。その内容としては、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では情報のログを監視し、異常値の早期発見のための体制を構築しております。また③では発生時の対応手順をマニュアル化するなど、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。

加えて、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)で合意しています。

### 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 中古ソフト市場について

現在中古ソフトは市場の4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。

## 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。更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の応えべく、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しております。

### 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「日経アニュアルレポートアワード2013」入賞の他、IRホームページに関しては「IRグローバルランキング2013」にてアジア・太平洋地域「IRウェブサイト」部門第1位、「大和IRインターネットIR表彰」で「最優秀賞」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・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/>

### 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

※受付時間:  
9:00~12:00  
13:00~17:30(土日祝除く)

# 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。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。更に、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250件、1,853名(2014年3月末現在)を受け入れるとともに、出前授業として大阪府初芝立命館中学校をはじめ累計48件、約4,881名(2014年3月末現在)を対象に開催しました。

当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。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。

- ・ゲームと一口に言っても、様々な工夫が込められていることがわかりました。(小学生)
- ・数学なんて使わないと思っていたので、色々ところで使われているんだと知り、これからは数学をもっと勉強しようと思いました。(中学生)
- ・学校で習っていることが社会に出ても必要ということに気が付くことができました。また、ゲームという子どもが興味を持てる題材であるため、楽しく授業が受けられていました。(小学生保護者)
- ・1度きりの授業ということもあり、「劇的に変化した」ということはありませんが、生徒の話や話を聞くと、以前より数学を身近に感じているように思えます。(中学校教員)

## 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、地域活性化への貢献を目的としたCSR活動も実施しています。

2013年には茨城県土浦市立博物館にて開催された特別展「婆娑羅たちの武装-戦国を駆け抜けた武将達の甲冑と刀剣-」において、「戦国BASARA」とのコラボレーションを実施。会場内でのイラストやパネル展示の他、市内の観光施設でのスタンプラリーを実施したところ、特別展での来場者1万人超という、同館開館以来初の快挙を達成しました。また、2014年には大阪、京都、兵庫の3府県において、車上ねらいの被害防止啓発キャラクターとして、同シリーズのキャラクターを提供しています。これは、大阪府の「車上ねらい」が全国ワースト1位という状況を返上するとともに、京都府および兵庫県における犯罪件数を減少させるべく実現したものです。啓発ポスター1万枚の掲示や、公共施設を中心に広告25万枚の配布など、近畿3府県で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。



「婆娑羅たちの武装-戦国を駆け抜けた武将達の甲冑と刀剣-」ポスター



車上ねらい被害防止啓発ポスター

## 従業員のダイバーシティ

近年、人種、宗教、障害、性別、年齢にかかわらず雇用の機会を創出する、ダイバーシティが重要視されていますが、当社でも①女性の就業環境改善や②外国人の積極採用に取り組んでいます。①では結婚、出産後の就業支援として産休や時短勤務制度を整備し、一般的に男性が多数を占めると言われるゲーム会社の開発社員の20%を女性が占めています。また、より積極的な女性の活用を目指し、2016年には研究開発ビル内への保育施設の設置を検討しています。②ではプログラマーを中国・大連から積極的に採用するなど、海外展開を視野に入れた外国人の雇用に注力しており、現在、外国人比率は開発社員の5%となっています。今後も、キャリアパスの整備や外国人管理職の登用など、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。

詳細は別冊「最新開発レポート」P15を参照

# 役員紹介

山下 佳文

江川 陽一

阿部 和彦

一井 克彦



小田 民雄

辻本 憲三

辻本 春弘

## 社内取締役

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 大木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  
2014年 7月 当社取締役総務・法務 兼 人事管掌 (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)



守永 孝之

保田 博

松尾 眞

## 社外取締役

### 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)

### 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  
2007年 6月 当社社外取締役(現任)  
2014年 1月 公益財団法人資本市場振興財団顧問(現任)

### 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  
弁護士登録(アメリカ合衆国ニューヨーク州)  
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(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)

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。



松崎 彬彦

岩崎 吉彦

平尾 一氏

家近 正直

## 監査役

### 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)

### 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 税務大学校総務部長  
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(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

#### 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)

注) 監査役 岩崎吉彦、松崎彬彦の両氏は、社外監査役です。