

対談：社外取締役の視点から見るカプコンのガバナンス

事業の拡大に伴うコーポレート・ガバナンスの充実が課題

当社代表取締役会長の辻本憲三と、社外取締役である弁護士松尾眞氏。

カプコンのガバナンスおよびコンプライアンスにおける現状と今後の成長に向けた課題、そして社外役員に求められる役割など、幅広いテーマについて語り合いました。

社外取締役が果たすべき役割とは？

松尾 ●カプコンの社外役員は、民間企業や官僚経験者、我々のような法律の専門家、あるいは会計分野の専門家など、多士済々のメンバーで構成されていますね。

辻本 ●企業というのは、常にその会社独自の持ち味を磨かなければ競争には勝てません。しかし、そればかりを追求していくと社会的常識のない、特殊集団になる可能性がある。そうならないように、各分野で最高レベルの「良識」をお持ちの皆さんに、我々の活動や判断を冷静な目でジャッジしていただきたいと考えています。

松尾 ●カプコンの場合、取締役会に占める社外取締役の数が多いのも特長です。

辻本 ●皆さん第一線で大変ご活躍されているお忙しい方々ですから、時間には限りがあります。そこで、ご自身の専門分野に注力して短時間で

ジャッジしていただけるよう、できるだけ多くの方をお願いしています。

松尾 ●確かにそれぞれ専門分野が違っただけに、毎月の取締役会では非常に活発な議論がなされます。一方で、我々、社外取締役はゲームに関しては

門外漢なので、ときどき素人っぽい質問も出ますが、そういう時のほうが議論が深まることがありますね。

辻本 ●おっしゃるとおりで、社内だけの議論だと大事なことを見落とす危険があります。実はゲーム開発も同じで、超一流のクリエイターが社内ですら「オレの作品が最高だ」と言っても、買ってくれるお客様が「最高」と言ってくれないと意味がない。そういった社内での主観的な議論を超えるために、もう一つ重視しているのは、数字による客観的な評価です。

経営の見える化とリスク管理体制を強化

松尾 ●私が社外取締役として関わった4年間に、カプコンは「数字による経営の見える化」を大きく進めました。今、全世界で何が起きているか全て数字で把握できる。これにより「経営」と「執行」を明確に分離できるようになった。

辻本 ●「経営」のトップは現場に入ってはだめだと考えています。現場に入ると全体が見えなくなる。どんな立派な経営者でも、見えないものはジャッジできない。新しいことをやろうとすれば必ずリスクを伴い、問題も起こりますが、重要なのはできる限り早く問題を見つけて処理することです。1番見える場所にいれば、問題がすぐに発見できます。

松尾 ●取締役会でも、我々社外の人間にも分かりやすいよう非常に透明



辻本
Kenzo Tsujimoto
憲三

株式会社カプコン
代表取締役会長 最高経営責任者 (CEO)

対

性の高い資料が用意されますね。数字は嘘をつきませんので問題が発見しやすくなる、さらに執行責任者に解説してもらえばポイントが非常によく見える。ところで、今回「業務監査委員会」という、従来とは違った角度からのリスクマネジメントの仕組みを作りました。

辻本●経営監視のための仕組みとしては、監査役に加え、監査法人や内部統制部がありますが、業務内容のチェックというのは、どうしてもその業務に精通した人でないと分からない部分が多い。そこで、各業務分野のベテランを3名集めて業務監査委員会を設置しました。これは経営直轄部門で、経営上のリスクに関わる問題があれば取締役会ですぐに報告させます。

松尾●リスクマネジメントやコンプライアンスの問題では、初動対応を誤ったばかりに企業の存続を危うくするケースが多いですよ。重要なのは正しい危機意識を持った人を要所要所に配置し、有事の際に素早く、正しい決断を下すことです。

変化するカプコンにふさわしいガバナンス体制を

辻本●松尾さんから見て、ガバナンス面での当社の課題は何でしょうか。

松尾●カプコンの特質は、非常にクリエイティブな集団であり、いろいろな意味で「若い会社」という点です。事業環境は刻々と変化するし、社内には開発部門をはじめ非常に個性の強い社員が多く、多様性があります。そういう意味では、多様性を損なわず、かつ個別にチェックが行き届くガバナンス体制を今後しっかり作り上げる必要があると思います。

辻本●海外展開も非常に短期間に、活発に進めていますからね。

松尾●事業の拡大に歩調をあわせて、常に最適なガバナンスの仕組みを作っていくことが課題ですね。今のカプコンは、個別の細かいルールはまだ完全な形でなくても、グループ全体での意識や方向性については非



常にしっかりしていると思います。しかしながら、若く、かつ非常にクリエイティブな事業を進める企業には、旧来型企業と同じモデルは当てはまらない。カプコン独自のガバナンスやコンプライアンスを模索していくべきだと思います。

辻本●ゲーム業界は経営環境が目まぐるしく変化します。私は「景色が変わる」とよく言うのですが、1年経てば景色がまったく変わる。しかし、それはむしろチャンスでもあると思っています。したがってカプコンとしては、当社の事業領域や地域に応じたガバナンス体制の一層の強化に努めたいと考えています。

社外取締役の皆さんには、刻々と変わる景色の中での我々の経営判断について、それぞれの専門分野からの確にジャッジし、アドバイスしていただきたいと思っています。

松尾●はい。企業が変化していくときに「本当に、大丈夫ですか?」と、言い続けることが、私の責任だと思っています。これからも景色は大きく変わるでしょう、我々も本気で議論させていただきます。

辻本●よろしくお願ひします。本日はありがとうございました。

松尾

M a k o t o M a t s u o

眞

弁護士
株式会社カプコン 社外取締役

談

コーポレート・ガバナンス



コーポレート・ガバナンスの体制と取り組み

ガバナンス体制

透明性・健全性を高めるとともに、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一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さま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と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。

取締役会

社外の意見も取り入れながら経営判断

取締役会は、11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。11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16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。

監査役会

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、委員会等設置会社制度ではなく、監査役制度を採用した理由は、すで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、監査室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。

● 取締役会・監査役会への出席状況(2010年度)

	氏名	取締役・監査役会への出席状況
社外取締役	保田 博	2010年度に開催した取締役会16回のうち15回に出席
	松尾 眞	2010年度に開催した全ての取締役会に出席
	守永 孝之	2010年度に開催した全ての取締役会に出席
社外監査役	山口 省二	2010年度に開催した取締役会16回のうち12回に出席、また監査役会13回のうち11回に出席
	滝藤 浩二	2010年度に開催した取締役会16回のうち15回に出席、また全ての監査役会に出席

● 役員報酬(2010年度)

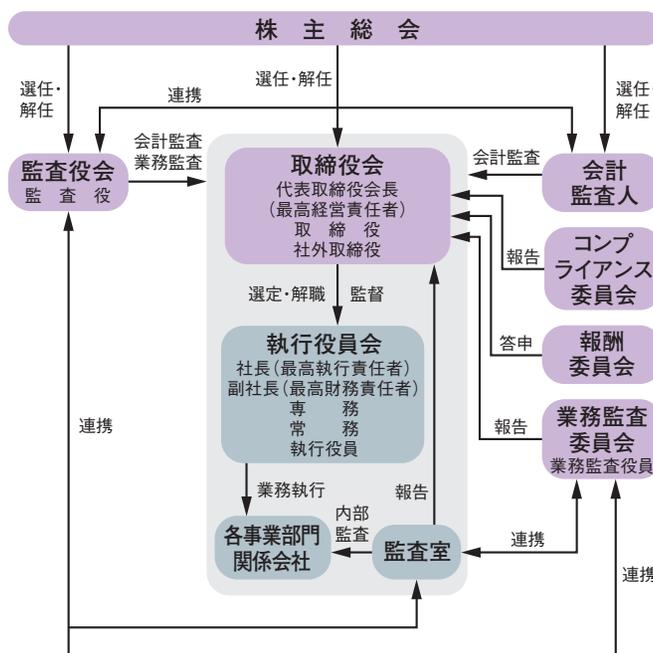
	人数	報酬等の額
取締役(うち社外取締役)	9名(3名)	403百万円(32百万円)
監査役(うち社外監査役)	4名(2名)	48百万円(24百万円)

(注)上記には、当事業年度に係る取締役賞与101百万円が含まれています。

● 監査報酬(2010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	57百万円	—
連結子会社	5百万円	—
計	63百万円	—

● コーポレート・ガバナンス体制



社外取締役・社外監査役

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。

執行役員会

執行役員会は、取締役会において選定された執行役員15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。

業務監査委員会

業務監査委員会は監査役および監査室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。

報酬委員会

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。

監査室

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監査室を設置しています。監査室は、業務の適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。

会計監査人

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、あらた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。

社外取締役より

取締役
保田 博



外部の視点から提言し、 公正な経営を追求していきます

会社法や金融商品取引所の定める上場規則では、コーポレート・ガバナンスに関する情報開示が明記され、その要件として社外取締役に
関する記載が指定されています。

独立性が確保された社外取締役は、企業における重要性が年々増
しています。不正を未然に防ぎ、適正な経営が行われるためには、内部
統制システムを有効に機能させることが不可欠です。

社外取締役である私は、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のない役員として、金融商品取引所の定める独立
役員に選任されています。したがって、コーポレート・ガバナンスが機能す
るよう、内部統制システムの整備により、株主や顧客など外部のステーク
ホルダーに近い視点に立った迅速かつ適切な情報開示を推進してま
いります。加えて、社内では気づきにくい問題点や是正すべき事項など、
経営全般に対して様々な角度から提言や助言を行い、公正な経営が行
われるよう取締役会の活性化や業務執行の監督に努めてまいります。

監査役より

監査役(常勤)
平尾 一氏



取締役の職務執行を 厳しい目で監査します

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、監査室、その他の使用
人等と意思疎通を図り、情報収集および監査の環境の整備に努めて
います。また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。

会社法に定められた通り、取締役の職務の執行が法令定款に適合
することを確保するための体制や、会社の業務の適正を確保するた
めの内部統制システムを監視、検証しています。また、子会社の取締
役等との意思疎通と情報交換に努め、必要に応じて子会社から事業
の報告を受けています。

コーポレート・ガバナンスの体制と取り組み

内部統制システムの状況

内部統制システムを整備し、リスク管理を強化しています

当社は、取締役の善管注意義務のひとつとして、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. 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) グループ会社全体の管理体制

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。

(6) 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。

3. 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。

内部統制責任者より

業務監査役員 内部統制統括
佐久間 修



内部統制、業務監査により強固なリスク管理体制を構築

企業を取り巻く環境の変化に伴い、ステークホルダーの期待と評価は年々厳しさを増しています。当社は、この期待および評価に応えるため、リスクマネジメントの重要性を再認識し、より一層の強化を目指しています。

リスクマネジメントでは、如何に早くリスクを発見し、効果的な対策を立てられるかが重要ですが、当社はコンプライアンス意識を全従業員に徹底するとともに、継続的なモニタリングを行う内部監査体制により、リスクの早期発見に努めています。

また金融商品取引法の内部統制(J-SOX)、および会社法における内部統制については、内部監査を中心とした独立・客観的な評価を行い、体制の強化を図っています。今後も全てのグループ会社へ強固な内部統制システムを導入するべく取り組んでまいります。

なお当期からは、私を含めた3名の業務監査役員が、監査役や内部監査とは別の視点から、非効率な事業・プロセスに潜在するリスクの未然防止や業務改革に努めます。また、引き続き監査役および内部監査と業務監査役員の連携により、更なるリスク管理体制の構築を目指します。

コンプライアンス体制

コンプライアンス委員会が業務の適法性をチェックしています

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3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。

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。

コンプライアンス浸透への取り組み

全従業員へのコンプライアンスの理解と浸透に努めています

当社は当期、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、「株式会社カプコンの行動規準」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、全従業員に配布しました。さらに、「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するとともに、個人情報取り扱い従事者に対して、「個人情報保護説明会」を開催しました。これらに加えて、取引先への書面交付手続きや会社情報の取り扱いなど「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。また、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。

● 研修などの実施状況(2010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
個人情報保護説明会	1回	個人情報 取り扱い従事者

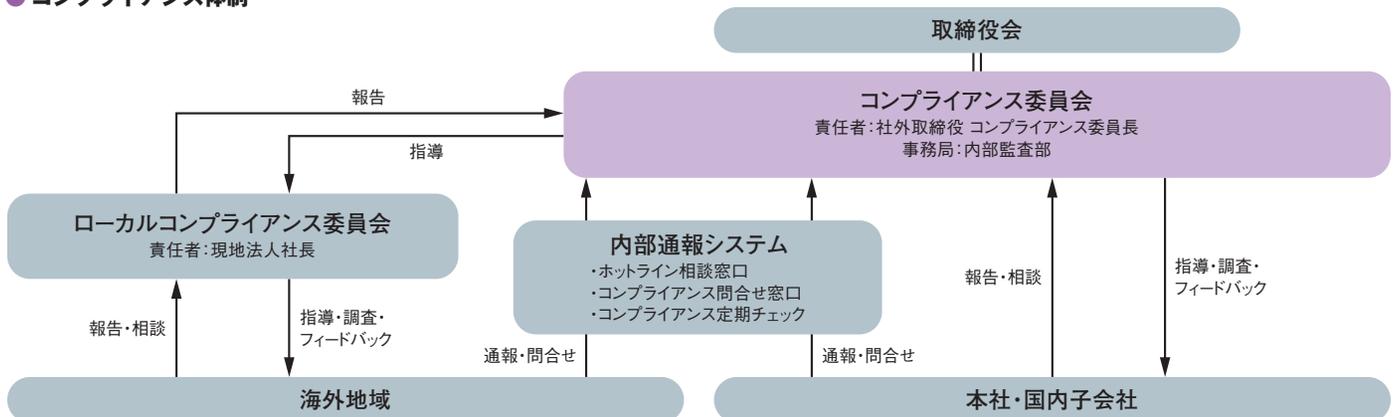
個人情報保護への取り組み

個人情報の保護に万全を期しています

「個人情報の保護に関する法律」(個人情報保護法)に対応し、「個人情報保護規定」を制定するとともに「個人情報保護プログラム」を定めて社内周知するなど、必要な対策を講じています。

また、プライバシーポリシーを社内外に公表し、周知徹底を図るとともに、個人情報保護のためのプロセスが有効に機能するよう啓発活動や意識改革に努めています。

● コンプライアンス体制



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ための取り組みを進めています

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、事故及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」を制定し、情報規定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では外部調査会社の協力のもと、情報管理体制の監査・診断を行い、当社の持つ重点リスクの明確化を目指し、③では情報のログを管理する証拠保全システムの導入など、社内対応力を高めるためのノウハウ導入に注力します。

更に、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・教育を行います。

これらの取り組みにより、情報漏洩の発生を抑えつつ、事故発生時の初動対応を適正に実行できる体制の構築を進めています。

グループにおける実施済セキュリティ強化策

当社は、2007年度より、グループ経営のIT基盤の標準化、強化、グローバル化を推進してまいりました。そのうち、情報セキュリティにかかわる実施済策について下記に列挙します。

当社の実施している主なセキュリティ対策

1	情報規程(セキュリティ方針)の見直し
2	グローバルIT基盤の標準化、セキュリティ強化
3	メールセキュリティの強化、グローバル化
4	パソコン情報漏洩対策の実施
5	業務システムにおける特権ID管理の強化
6	入退室管理の強化
7	社員のブログ等利用についてのルール明確化

IR活動

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してまいります。

4. 当社IR活動の外部評価

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。2010年度には、「日経アニュアルリポートアワード2010」で入賞するとともに、IRホームページに関しては「Gomez IRサイト総合ランキング2011 第1位」や「2010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3位」などを受賞しています。

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。

5. IR活動の体制

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、7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)

リスクマネジメント

リスク管理体制を整え、業績への影響を最小限にとどめます

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るべく、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、将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において判断したものであります。

1. コンシューマ・オンラインゲーム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の取り込みなどにより、高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重要期を迎えます。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、4~6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。

2. その他の事業に関するリスク

(1) モバイルコンテンツ事業

近年、インターネット市場はスマートフォン(高性能携帯電話)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) 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。

(3) アミューズメント機器事業

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。

一方、遊技機向け関連機器は、少数の取引先のみで販売しており、アミューズメント機器事業に占める売上依存度も事業年度によっては、高く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。

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

当社はコンテンツビジネス事業を展開している関係から、これまでに提訴した場合や、逆に訴訟を受けたことがあります。また、今後も事業の性格上、訴訟を受ける蓋然性があります。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. 個人情報の漏洩によるリスク

当社は個人情報取扱事業者として、社内教育などにより万全を期しておりますが、万一漏洩が生じた場合には損害賠償義務の発生の可能性や企業イメージの低下を招く恐れがあり、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。

ゲームソフト会社としての社会的責任

ゲームへの社会的理解を促すために 教育支援に取り組んでいます

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」として子供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考えています。そこで教育支援の一環として、文部科学省の新指導要領「総合的な学習」の意義に賛同し、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。

当期は、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」の2つのプログラムを実施し、教育現場から一定の評価を得ました。これらの結果、これまでに小中学校を中心に149校、1,010人(2011年3月末現在)が当社を訪問しました。

また、「ゲームソフト会社の仕事内容」を通じて仕事の意義や、社会の一員として働くために大切なことを学ぶ出前授業を、浪速少年院をはじめとして累計8校、約790人(2011年3月末現在)を対象に開催しました。

さらに、大学の教育学専門家からのアドバイスをもとに、授業テーマを「キャリア教育支援」に絞り、開発から営業・管理までゲーム会社の仕事を幅広く紹介する新たなプログラムを開発し、教育現場のニーズに応じたCSR活動を推進しています。



出前授業

有識者からのコメント

相模女子大学 学芸学部 子ども教育学科 講師
七海 陽



保護者や教師と連携した 教育支援の更なる充実に期待

新学習指導要領の完全実施に伴い、教育現場では子どもたちの勤労観、職業観を育成するため、体系的かつ充実した「キャリア教育」の実践が必要とされています。

カプコンはこれらのニーズに応じ、教育コンサルタントと連携した「キャリア教育プログラム」や「ゲームリテラシー教育プログラム」を開発するなど、業界内でも積極的にCSR活動へ取り組んでいる企業と言えるでしょう。

しかしながら、企業が提供するプログラムは、教育現場の実情や要望と一致していない点も見られます。そこで次期の課題としては、①参加した全ての生徒にアンケートを実施し、理解が難しい箇所を適宜改善すること、②教育現場で有用な内容なのか、先生方に意見をいただくこと、③新たに保護者や先生向けのプログラムを開発し、このような教育支援活動への理解を深める環境を形成していくこと、を提言します。

今後も、保護者や先生と三位一体で子どもたちの教育をサポートしていくことを期待しています。

学習漫画「テレビゲームのひみつ」を 無償で提供しています

当社は、株式会社学習研究社(学研)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校の小中学校と2,700カ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 レーティング制度を遵守しています

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*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

役員紹介

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 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 インテュット株式会社 (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 (現任)

取締役専務執行役員

一井 克彦

2002年 2月 株式会社コナミコンピュータエンタテインメント東京 取締役
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

初野 純孝

1989年12月 当社入社
1993年 4月 当社アミューズメント施設事業部長
1999年 6月 当社執行役員OP事業部長
2004年 7月 当社常務執行役員
2005年 6月 当社取締役
2006年 4月 当社取締役専務執行役員
2007年 7月 当社取締役
OP事業・AM事業 兼 P&S事業管掌
2010年 1月 当社取締役
AM事業・P&S事業・購買部・上野事業所 兼 筐体品質管理部管掌
2010年 4月 当社取締役アミューズメント事業・P&S事業 兼 生産統括部管掌
2011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)

取締役

飛澤 宏

1997年 8月 当社入社
1998年 4月 当社経営企画部長
1999年 6月 当社執行役員CS国内販売事業部長
2001年 4月 当社常務執行役員
2005年 6月 当社取締役
2007年 7月 当社取締役海外事業管掌
2010年 7月 当社取締役特命事項管掌
2011年 4月 当社取締役アジア地域管掌 (現任)

社外取締役

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。



守永 孝之

保田 博

松尾 眞

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(現任)
2009年 6月 当社社外取締役(現任)

【選任理由】 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選任しております。

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)

【選任理由】 人格、識見、要職の歴任などを総合的に勘案して選任しております。

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・ゴツチェル・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 ビリソ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(現任)
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)

【選任理由】 法令遵守を図るため、法律の専門家の的確な指導や助言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、適任者を選任しております。

監査役

注) 監査役 滝藤浩二、山口省二の両氏は、社外監査役です。



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(現任)
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
2002年 6月 当社取締役
2004年 6月 甲南大学法科大学院教授
2008年 6月 当社監査役(現任)

監査役

滝藤 浩二

1967年 4月 警察庁入庁
1970年 8月 山口県警察本部警備部外事課長
1978年 7月 警視庁公安部公安第一課長
1986年 4月 警察庁警備部公安第二課警護室長
1986年 8月 警察大学校警備教養部長
1990年 9月 岡山県警察本部長
1992年 9月 警察庁長官官房審議官
1994年 4月 兵庫県警察本部長
1996年 8月 警視庁副総監
2004年 7月 財団法人競馬保安協会理事長
2008年 5月 三菱自動車工業株式会社顧問(現任)
2008年 6月 当社社外監査役(現任)

【選任理由】 要職の歴任、識見、経験などにより、適法性確保に実力を発揮していただくため、選任しております。

監査役

山口 省二

1990年 6月 名古屋国税不服審判所長
1992年 8月 住友信託銀行株式会社
業務推進部審議役
2001年 6月 当社社外監査役(常勤)
2011年 6月 当社社外監査役(現任)

【選任理由】 税務知識、人格、識見、実務経験などを総合的に勘案して選任しております。