



ESG 情報

Environmental Social Governance

	主な社内規程	活動実績	今後の課題
環境 Environmental →P55参照	<ul style="list-style-type: none"> ●製品・サービスの開発・製造・販売・流通・廃棄等一連の企業活動を行うにあたり、環境に関する関係法令等を遵守する。 	<ul style="list-style-type: none"> ●環境に配慮した新ビルの建設 ●同業他社との物流ネットワーク共有による資源および排出ガスの削減 ●説明書の電子化による紙資源の削減 	<ul style="list-style-type: none"> ●リノベーションによる既存建物の省エネ化 ●アミューズメント施設運営における省エネ化
社会 Social →P56～60参照	<ul style="list-style-type: none"> ●従業員等一人ひとりの人権を尊重しあらゆる差別、および差別につながる一切の行為を行わない。 ●人間尊重の立場から各人の個性を大切に、公平で明るく、働きやすい会社づくりを目指す。 ●労働関係法および関係法令等の内容、目的を理解、遵守するとともに、安全で衛生的な職場環境の整備に努める。 ●株主・投資家等に対し、カプコンの財務内容や事業活動状況等の経営・企業情報を関係法令等に従い、適時・的確に開示する。 ●常に顧客の満足度向上を心がけ、安全に関する関係法令等を遵守し、当社が提供する製品・サービスの安全性および品質に十分配慮する。 ●地域社会に対する良き企業市民として、社会貢献活動、文化支援活動、スポーツ、健康支援活動を積極的に実施する。 	<ul style="list-style-type: none"> ●外国人の積極採用 ●女性管理職の増加 ●社員研修の実施 ●コンプライアンスに関する従業員教育 ●安全衛生委員会の開催 ●株主との対話の増加 ●CEROレーティングの遵守 ●「ネットワークゲームにおけるランダム型アイテム提供方式運営ガイドライン」への賛同 ●自社コンテンツを活用した地方創生活動 ●ゲームセンター体験ツアーの実施など、シニア世代のコミュニティ形成を支援 	<ul style="list-style-type: none"> ●女性管理職比率の増加 ●託児所の設置など、より働きやすい環境づくり ●あらゆる年代に向けたアミューズメント施設の運営 ●開発責任者による市場との対話の機会増加
ガバナンス Governance →P61～76参照	<ul style="list-style-type: none"> ●常に法令等の新設・改正等の情報に留意し、その内容と企業行動への影響を検討し、社内規程の変更等を含めた迅速かつ適切な対応処置を講じる。 	<ul style="list-style-type: none"> ●監査等委員会設置会社への移行 ●社外取締役比率の向上 ●指名委員会(任意)の設置 	<ul style="list-style-type: none"> ●監査等委員会設置会社制度の有効な運用 ●取締役会全体の実効性に関する分析・評価 ●独立社外取締役同士の情報交換を目的とした会合の設定 ●中長期の持続的成長に向けた、取締役の報酬設定 ●コーポレートガバナンス・ガイドラインの策定

環境 Environmental

新ビルにおける工夫

ビル全体でCO2排出量を約10%削減

稼働を開始した新ビル「研究開発第2ビル」および「カプコンテクニカルセンター」では、下表の各種省エネルギー設備を導入しています。その結果、ビル全体のCO2排出量を約10%削減*できると見込んでいます。

〈研究開発第2ビル〉および〈テクニカルセンター〉の設備と省エネ効果*

1. 外装の高断熱化	5%削減
2. LED照明の導入	40%削減
3. 人感・昼光センサーの導入 (研究開発第2ビルは人感センサーのみ導入)	20%削減
4. 空調・室温監視	30%削減
5. 置換空調システムの採用 (モーショキャプチャスタジオ)	40%削減

* 設備を導入しない場合の想定エネルギー消費量を100%とする。

商品流通における工夫

同業他社と物流ネットワークを共有

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

説明書のペーパーレス化

旧世代機ではゲームソフトに紙媒体として同梱されていた取扱説明書ですが、現行機ではゲームソフト内にデータ化して保存することにより、ペーパーレス化を図っています。これにより年間約1,500万本出荷されるゲームソフト分の紙の消費を抑えています。

社会 Social

お客様への責任

青少年の健全な育成のために

CEROレーティング制度の遵守、ガイドラインへの賛同

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

青少年の健全な育成を目的として、性的、暴力的な表現などを含む家庭用ゲームソフトが、相応しくない年齢の青少年の手に渡らないよう、ゲームの内容や販売方法について自主規制する取り組みであり、年齢別レーティングは、パッケージに「全年齢対象(A区分)」、「12歳以上対象(B区分)」、「15歳以上対象(C区分)」、「17歳以上対象(D区分)」、「18歳以上のみ対象(Z区分)」の5種類のマークを表示し、購買者に情報提供することです。CERO会員

は、「Z区分」のゲームソフトを18歳未満の青少年に販売することを自主的に禁止しており、販売店の99.6%が区分陳列や身分証提示による年齢確認を実施しています*。

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オンライン購入を保護者が制限できるペアレンタルコントロール機能が搭載されています。

さらに、近年注目が集まっているソーシャルゲームの課金問題に対しては、2016年より一般社団法人コンピュータエンターテインメント協会(CESA)より発表された「ネットワークゲームにおけるランダム型アイテム提供方式運営ガイドライン」に賛同し、スマートフォンからインターネットを介して提供されるゲーム分野で広く用いられている有料ランダム型アイテム提供方式(有料ガチャ)において、原則、取得できる全てのアイテムとそれらの提供割合を表示するなど、ユーザーの皆様が容易に理解できる環境を提供することを決定しました。

* 「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。



カプコングループ
行動規準ハンドブック

取引先への責任

取引の基本方針

各種規定に基づいた公正な取引を推進

当社では、自由な競争および公正な取引の実現のため「購買取引管理規定」や「外注取引管理規定」を定め、能力・コスト等の諸条件を公正に評価し、購入先および開発委託先を選定しています。また、子会社等の特定関係者との取引においては通常の条件と比較し、当社に不利益を与える取引、または特定関係者に不当に利益を与える取引を行いません。

従業員への責任

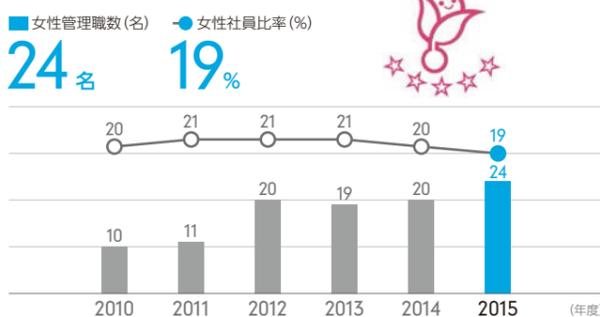
ダイバーシティの推進

女性の就業環境改善、男女共同参画の推進、外国人の積極採用などの取り組み

当社では現在、女性の就業環境改善、男女共同参画の推進、外国人の積極採用に取り組んでいます。

女性の就業環境改善については、産前産後休暇・育児休暇や時短勤務制度を導入するだけでなく、取得促進に取り組んでいます。2015年度の育児休暇取得者は24名、女性の取得率は100%です(2014年度は21名。うち5名が男性、女性取得率100%)。また育児休暇後の女性の復帰率も高く、2015年度は17名が復帰し、継続中を除けば94.4%となりました(2014年度は17名復帰。復帰率94.4%)。これらの結果、一般的に「男性社会」と言われる日本のゲーム業界において、当社は開発社員の約16%を女性が占め、女性の管理職は24名(当社管理職に占める割合は10.3%)

女性社員比率・女性管理職数の推移



となっています。更に、2016年には、女性活躍推進法に基づき、2021年度末までの5年間で①定期採用者に占める女性比率20%以上、②女性の管理職率15%以上を目指す「一般事業主行動計画」を策定しました。また、女性活用を一層積極化するために、2016年度中に保育施設の設置を進めています。女性の就業環境改善へのこうした取り組みが評価され、2012年以来、厚生労働省から「子育てサポート企業」であることを示す「くるみん」マークの使用を認められています。

外国人の積極採用については、英語版の採用ホームページを作るなど、海外展開力の強化を図るため注力しており、現在、外国人従業員は91名(当社従業員に占める割合4.0%)となっています。今後も、キャリアアップ支援や管理職への登用など、モチベーションを向上させる体制整備を推進し、外国人比率の向上を図ります。

従業員のキャリア形成や就業環境向上のために

全社研修や階層別研修を実施

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

主な研修制度

研修の種類	研修内容	
階層別研修	ファーストキャリア	●新入社員研修 ●メンター研修 ●フォローアップ研修
	中堅層	●管理職候補者研修
	管理職層	●MBO(目標設定/評価者)研修
全社研修	必須型	●メンタルヘルス研修 ●コンプライアンス研修 ●個人情報研修
	任意型	●英語研修

コーポレート・ガバナンスとCSRのために

行動規準とコンプライアンスに関する従業員教育

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

また、社内イントラネットを活用した「e-learningコンプライアンス教育カリキュラム」と「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ています。

行動規準とコンプライアンスは、コーポレート・ガバナンスの根幹であるとともに、CSRを果たすための基礎でもあります。したがって今後も、これを全役員・従業員に浸透させ、定着させることに努めます。



(左)こうふバサラ信玄くん
(右)「高知県知事選挙」CM



出前授業の様子

労働安全衛生

「働きやすい」環境づくりのための安全衛生委員会を毎月開催

当社では、労働者代表およびオブザーバー、会社代表が出席する安全衛生委員会を毎月開催しています。

ここでは、従業員の超過勤務や業務量の適正化などについて全従業員の労働時間実績を分析し、要因や改善策について話し合いがなされるほか、労働災害の発生状況や各事業所の労働環境の報告を通じて従業員の「働きやすい」環境づくりを進めています。また、健康診断・再検査の受診促進による従業員の健康状態の把握、定期的に保健医や産業医を招いて流行中の病気やゲームクリエイターがかかりやすい疾患などへの注意喚起などを行っています。

このような活動の結果、従業員の健康診断受診率および再検査の診断書提出率は年々向上しています。

一般社会への責任

地方創生への貢献

人気ゲームの集客力・認知度を活用した支援活動

当社はコンテンツの持つ人を引き付ける力を利用し、①観光産業の振興を支援する経済振興、②郷土の歴史・文化の啓蒙を支援する文化振興、③警察との連携による治安向上、④選挙管理委員会と連携した選挙の投票啓発、の4つの地方創生活動を行っています。

2015年は「地域活性化に関する包括協定」を結んだ山梨県甲府市にて「こうふ観光PRおうえん団長」となる「こうふバサラ信玄くん」のデザイン提供やプレミアム商品券へのキャラクター提供など、2019年までの地域振興の一環として産業振興を支援する様々な企画を実施したほか(「地域活性化に関する包括協定」についての詳細は別冊「最新開発レポート」参照)、埼玉県立歴史と民俗の博物館では「戦国BASARA」に登場する有名武将ゆかりの武具甲冑の特別展を共催し、歴史・文化の啓蒙を支援しました。また、11月に公示された高知県知事選挙では、「戦国BASARA」に登場する長曾我部元親を選挙啓発イメージキャラクターに提供し、県知事選挙の周知活動に協力しています。

ゲーム会社としての教育支援

子供達を対象にした「企業訪問」受け入れ／「出前授業」の実施

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「将来なりたい職業」として子供達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、小中学生を中心に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。また2011年度からは、授業テーマを「キャリア教育支援」に絞った第2のプログラム、2013年度からは昨今問題とされている子供の数学離れを防ぐ一助となるべく、小中学生を対象とした「カプコン お仕事×算数・数学授業」の運用を新たに開始するなど、教育関係者からの意見を参考に改善に取り組んでいます。

これらの結果、これまでに企業訪問として313件、2437名(2016年3月末現在)を受け入れるとともに、出前授業として奈良県青翔中学校をはじめ累計91件、約9095名(2016年3月末現在)を対象に開催しました。

出前授業の感想紹介

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。

- 自分がゲームをやりにすぎていることに気が付きました。今後は時間を決めて遊びたいと思いました。(小学生)
- 今の勉強が将来役に立つと聞いて、これからもがんばろうと思いました。(中学生)
- 小学4年生には少し難しい部分もありましたが、授業後に生徒同士で話すなど、興味を持った様子でした。(小学校教員)
- ゲーム業界の情報は入手方法が限られるため、キャリア教育の観点から高校生にも有効であると感じました。(中高一貫校の中学校教員)

シニア世代のコミュニティづくり支援

定期的にゲームセンター体験ツアーを実施

アミューズメント施設いわゆるゲームセンターは現在、仕事を退職したシニアの方々にとって、人とコミュニケーションが取れる場所として人気を集めています。カプコンでは、より多くの方々に施設を活用していただけるように、2012年より大型連休や敬老の日などに、メダルゲームやクレーンゲームなどを体験できる

シニア向けのゲームセンター無料体験ツアーを実施しています。
また、安心して過ごせる店舗づくりの一環として、2012年よりサービス助士の資格取得を推進し、現在では27名のスタッフが資格を取得しています。

株主・投資家の皆様への責任

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により、透明性の高い経営を行っています。

2. ディスクロージャーの基準

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

また、適時開示規則等に該当しない情報につきましても、投資家の皆様のご要望に応えるべく、可能な限り積極的に開示する方針です。更に、ホームページでの情報開示などにより、情報公開の即時性、公平性を旨すとともに、株主の皆様には株主通信を通じて営業成績や事業の概況などをお知らせします。

3. 沈黙期間

当社は、四半期決算発表前に決算に関する情報が漏れるのを防ぐため、決算発表日から起算して約1カ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いきます。

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。2016年3月期は「日経アニュアルレポートアワード2015」で特別賞を獲得したほか、IRホームページに関しては「大和IRインターネットIR表彰」で最優秀賞を、「2015年度 全上場企業ホームページ充実度ランキング」の総合ランキングにて第2位を獲得しています。

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。

2015年度外部評価実績

統合報告書	第18回 日経アニュアルレポートアワード 特別賞
	LACP (League of American Communications Professionals) 2014 ビジョン・アワード (アニュアルレポートコンテスト) テクノロジー・ソフトウェア部門 プロンズ賞
IRサイト	大和インベスター・リレーションズ株式会社 2015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2015」総合ランキング 第4位
	日興アイ・アール株式会社「2015年度 全上場企業ホームページ充実度ランキング」総合ランキング第2位

株主・投資家の皆様からの意見の活用

投資家やアナリストとの対話の成果を経営に反映

当社のIR部門では、株式市場との面談を通じて、経営方針や戦略、将来の見通し等に関して、投資家やアナリストの理解促進を図っています。また、株式市場の意見を集約して経営陣にフィードバックすることで、今後の企業経営に活用しています。在阪企業ながら、積極的に株式市場とのIR面談を実施することで、情報の非対称性を最小限に抑え、適正な企業価値の形成に努めています。なお、当期は、国内外の投資家への訪問、受け入れ、電話会議を含め370件の面談を行いました。



株主との議論の様子



決算説明会の様子

また、この1年間、コーポレートガバナンス・コードの適用開始に伴い、種々の対応に取り組んできました。具体的には、買収防衛策の内容に関して総務部門と連携し、国内外の株主と内容の妥当性について数次の議論を重ね、所要の変更を行うとともに、本策の必要性について理解促進に努めました。更に、社外取締役と投資家のスモールミーティングを設定し、ガバナンスに関して忌憚のないディスカッションを行いました。加えて、経営トップが投資家と直接意見交換を行う機会を設けたほか、バーチャルリアリティの最新技術に関する体験会を実施しました。決算説明会では、投資家からの注目作の開発者インタビューを上映するなど、株式市場からの意見・要望をもとに様々な新しい取り組みを始められています。

このほか、当社では、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中期経営目標の見直し、②事業戦略の強化、③情報開示の内容や時期の見直し、④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。

2015年度のIR対応件数一覧

種別	回数
取材受け入れ	186
国内投資家訪問等	99
海外投資家訪問	85
合計	370

IR実施イベント

イベント	詳細
CEOスモールミーティング	スピーカー 代表取締役会長CEO 辻本憲三
COOスモールミーティング	スピーカー 代表取締役社長COO 辻本春弘
社外取締役スモールミーティング	スピーカー 社外取締役 守永孝之
決算補足説明事務方カンファレンスコール	決算発表直後、決算説明会前に業績数値について説明するカンファレンスコールを実施
最新技術体験会	最新のVR技術のデモ体験会を実施し、当社の開発技術について理解促進を図る
決算説明会での開発者インタビュー上映	市場の関心の高い最新タイトルの開発状況について、開発者がビデオ映像にて説明
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の皆様からの声(抜粋)

- 有力なIPを保持しながら、モバイルで結果が出ていない。外注を含め、更なる強化に向けた策を多く講じていない印象である。
- 「人気シリーズタイトルの短期化」戦略は、「モンスターハンター」以外のラインナップが出ていないので、進捗を危惧している。
- 長期間金庫株をバランスシートに寝かせているのは問題である。M&Aなどに向けた保管も理解できるが、基本は消却すべきである。
- 開発体制の実態が知りたいので、開発者とのミーティングを実施してほしい。
- 長期ユーザーの継続プレイを評価する資料として、レポート販売率を開示してほしい。

WEBサイトを使ったIR情報発信

誰もがアクセスしやすいWEBサイトを活用

当社では2001年より、IR活動における情報発信ツールとして、WEBサイトを積極的に活用しています。主な理由としては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、世界約200カ国で閲覧が可能となるなど即時性の確保も容易であるからです。また、コスト面で最も費用対効果の高いツールと位置付けています。

IR活動体制

専従スタッフが幅広く活動

代表取締役会長および代表取締役社長、担当役員を中心に、5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)



佐藤 正夫

守永 孝之

保田 博

松尾 眞

岩崎 吉彦

村中 徹

小田 民雄

江川 陽一

辻本 憲三

辻本 春弘

野村 謙吉

平尾 一氏

役員紹介

(2016年7月1日現在)

代表取締役会長 最高経営責任者 (CEO)

辻本 憲三

1985年 7月 当社代表取締役社長
2001年 4月 当社最高経営責任者 (CEO) (現任)
2007年 7月 当社代表取締役会長 (現任)

代表取締役社長執行役員 最高執行責任者 (COO)

辻本 春弘

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

取締役専務執行役員 最高財務責任者 (CFO)

野村 謙吉

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

取締役 **社外** 独立役員

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理事長 (現 公益財団法人資本市場振興財団)
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 **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)

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 (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)

小田 民雄

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
2010年 7月 当社取締役最高財務責任者 (CFO)
2011年 4月 当社取締役副社長執行役員
2016年 6月 当社取締役 (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・松尾法律事務所
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 松尾・松尾・難波法律事務所設立、同パートナー弁護士 (現任)
1989年 4月 日本大学法学部非常勤講師 [国際取引法] 担当
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 ピ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
2015年 3月 東燃ゼネラル石油株式会社社外取締役 (現任)
2016年 6月 当社社外取締役 (監査等委員) (現任)

取締役 (監査等委員) **社外** 独立役員

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
2016年 6月 当社社外取締役 (監査等委員) (現任)

2015年度取締役会での主な議論



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(2016年3月末時点)。また、コーポレート・ガバナンスに関わる会社の機関設計の在り方や、株主・投資家への説明責任についても活発な議論を交すなど、ガバナンスを活用した成長戦略の推進に注力しています。社外取締役との白熱した議論は数多の議案でありましたが、本ページでは、その中から2つの事例をご紹介します。

※ 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1 コーポレートガバナンス・コード(以下、コード)に関する議案

小田 2015年6月から日本で適用が開始された当該コードは、合計73原則で構成されている。当社では、成長戦略の推進とともに組織および仕組みの継続性を確保するために、重点的に注力すべき項目に加え、業務執行機能充実や任意の指名委員会の設置など26項目の記載内容を充実させたい。73項目を開示する予定である。

松尾 敢えて、すべての項目を公表する理由を伺いたい。

小田 仮に開示義務のある11項目のみの開示とした場合、コードでは各用語の定義はなく、当社が適切に解釈しているため、遵守(comply)の場合であっても見解の相違が出る可能性がある。そのため、明らかに説明(explain)が必要である項目はexplainで記載すると同時に、73項目すべてを開示して当社の見解を述べる。

松尾 今後、各社が当該コードへの対応を開示してくるが、最低限の開示に留まるのか、これを機に会社の見解を表明するべく丁寧に開示するのは各社分かれてくると考える。その中で、complyしていると誤認されるリスクを考えると、説明責任の観点から当社の考えを全ての項目で記載して公表することは妥当である。

家近 会社の姿勢を主張することに異議はないが、不完全な記載がいくつかみられる。例えば、補充原則4-11-③「取締役会の実効性の分析・評価」は、内部統制システムの記載はなされているが、取締役会の審議についての記載がなく、自己評価の面から回答が不十分である。取締役会開催にあたっての準備、資料の提供、議案の説明および議題の選択方針、実効性向上に向けた取締役の議論など、分析・評価について具体的に内容を詰めて開示していただきたい。更に、当該コードは提出してから運用が重要なので、不十分な部分は今後改善を続けてもらいたい。

小田 ご指摘のとおり、当該原則は自己評価が重要であり、成長戦略遂行のために取締役会としてのあるべき姿と現状を照らし合わせ、当然に存在する差を改善する必要がある。なお、当該原則の説明のうち(4)では、統合報告書において取締役会における議論内容や守永社外取締役とのスモールミーティングなどの取組みを開示しており、外部の評価を得ているという議決権行使助言会社の意見を採用している。

松尾 当該コードは、欧米の機関投資家に向けたものなので、補充原則4-11-③に関しては外部に委ねることも考えられる。私としては、これまでの買収防衛策の議論や、今回のコード導入を機会として、監査等委員会設置会社に移行するなど、成長戦略に資するものとして活用している当社は、他社に比してガバナンスに対する意識は高いと考える。

家近 ガバナンスそのものは目的ではなく、手段である。結果を出すために、コードに振り回されることなく、適切に活用してもらいたい。

辻本(兼三) 経営するにはリスクを負っていかなければならない。



コードの活用はそのリスクをコントロールするための手段である。ガバナンス体制を常に見直し、リスクをコントロールしていくことこそ、将来的なビジョンを持って進めていくために必要なことである。

議題2 監査等委員会設置会社への移行に関する議案

守永 (説明を受けて)成長戦略を推進するための機関設計であれば、これまでの監査役会設置会社においても十分機能していたと考えるが、現時点で何が不足しているのか。

小田 世界のゲームソフト市場は大きく変化・成長しており、当社の企業価値向上のためには積極的な成長戦略を推進する必要がある。当該戦略の推進には意思決定の迅速化と適正化が不可欠である。監査等委員会設置会社は、一定条件のもと、重要な業務執行の一部の権限を代表取締役等の業務執行取締役に委任できる。この委任が適切になされるためには、監査・監督機能の充実が必要である。監査等委員会設置会社では適法性監査は当然として、妥当性の監査も行う。監査等委員は取締役として、取締役会の議決権を持つが故である。当社の成長のためにも本件移行が良いと考える。

松尾 これまでの適法性を重視した監査と執行の内部監査に加えて、妥当性監査ができることで監査機能の強化となるので、移行には利点がある。これにより、成長戦略を遂行していく中で、予算管理および財務管理の乖離を監視する体制を確保できる。

家近 ガバナンス形態は、手段であって目的ではない。例えば、企業価値を上げるという目的のために方針を検討し、完遂するために、いかに効果的な判断ができるかがガバナンスの問題である。また、監査等委員会は複合型(ハイブリッド型)のガバナンスであり、執行と監督の関係を十分に検討しなければならない。監査役が取締役会の中に吸収されることから、監査等委員の独立性がなくなるため、権限分配をどのようにするのが課題となる。最後に、取締役会への付議基準については、当社の現状を踏まえたい。

取締役会の本来の機能が発揮できるよう、何を代表取締役等へ委任して議案を絞り込むか検討してもらいたい。

辻本(兼三) 管理体制や一部の人事異動など報告事項で定める内容を決議事項として付議する議案が多い。将来に向けた方針をはじめとして、監査等委員会が業務執行とは違う立場で判断するとともに、重要な問題点に絞って取締役会で議論できる組織体制にしていく。

松尾 監査等委員会設置会社は、海外機関投資家に向けたガバナンス面の強化という点で良い機関設計と考える。取締役および監査等委員のそれぞれ任期についても、効果的なガバナンスが期待できる。また、ガバナンスは仕組みを作るだけで終わらず、どのように運用していくかが重要である。完成された監査機能を持つ監査役会設置会社から、新たな監査機能を持つ監査等委員会設置会社に移行するには、社外役員の役割も含め、相当の検討作業が必要であるため、しっかり考察したうえで対応してもらいたい。

岩崎 内部統制および内部監査の仕組みとして、これまでは取締役会配下であり、それ自身が監査役会の監査対象となっていた。今回、監査等委員会に移行することで、取締役会の中に監査等委員会が入り、内部統制および内部監査が監査等委員会の直下となることで、効率的に業務を遂行することが可能となる。しかし、これまでであった当該部門を監査する機能が形式的になくなるため、どのように対応するのか検討していただきたい。

小田 了承した。



社外取締役と機関投資家との対話



2016年7月開催：テーマ



新たなガバナンス体制のもと 社外取締役に求められる役割とは

守永社外取締役(監査等委員会委員長)より

2016年6月の株主総会において、「監査等委員会設置会社」への移行が承認可決された。海外株主からの評価も視野に入れ、今後の成長戦略をサポートする機関として機能させるべく移行を決めたものである。また、内部監査部門を監査等委員会に直結させることで、監査・監督機能をさらに強化する。従来議決権のなかった監査役を取締役とすることで、経営のリスク管理機能の向上を図ることである。私は監査等委員会の委員長として、状況



株式会社カプコン 社外取締役 監査等委員会委員長 守永 孝之

に応じ戦略の「妥当性」を的確に判断できる能力を身に付けねばならないという重責を感じている。

質疑応答概要

Q ゲーム会社の成長戦略では、如何にして優れた開発組織・開発環境を整備していくかが非常に重要なポイントであるが、社外取締役としてはどのような役割を担っていくべきだと考えているのか？

A 開発部門がカプコンの生命線であり、重要な資産であることは充分認識している。スキルアップ研修など人材教育による開発者のレベルアップが肝となる。一方で他社との提携・協業の有効性も無視できない。自社では時間を要したり、得意ではない領域について、マネジメントが外部リソースを上手く活用して対応することが望ましいと考えているので、そうした提案も行っていきたい。

Q 社外取締役の監督機能として、最も重視していることは何か？

A 株主の利益に繋がるかどうか、最も重要な判断基準だ。たとえば執行部門の戦略の適法性・妥当性の判断(リスク

コントロール)や、買収防衛策の行使に対する是非の決断である。

Q 社外取締役の役割としては、そうしたリスク管理だけでなく「機会損失を招かないための軌道修正」も求められるのではないのか？ 現在の社外取締役全員の略歴を見ると成長戦略の方向性を助言する人材が欠けている印象がある。例えば、同業他社がモバイル分野で多大な利益を上げる中、カプコンが未だ成功していないのは、経営経験の豊富な社外役員が僅少だからではないのか？

A 企業価値の向上をめざす以上、軌道修正もわれわれの重要な役割だと認識している。成長戦略におけるリスクは「投資するリスク」と「投資をしないリスク」が存在するが、「投資をしない」選択が、機会損失を招く可能性はある。カプコンが売上高1,000億円の壁を超えるには、先の「開発体制の整備」と並んで、モバイルのような「新分野への積極的かつ果敢な挑戦」や、アジア市場などポテンシャルの高い「海外新市場への展開」の3つが課題だと考える。持続的成長のためには、リスク管理だけでなく柔軟に軌道修正することも必要なので、私のこれまでの経営経験を活かして、この大きな役割を果たしていきたい。

Q オーナー企業であるカプコンでは、取締役会の決議に際して監査等委員会の意見がどの程度反映されるのか？ 巷間さまざまな企業の「お家騒動」が問題となっているが、「対岸の火事」と言えるのか？

A 辻本会長は独特の優れた経営感覚を持ち、一般の経営者では真似のできない領域があるので、オーナー企業の良さである独自性は尊重したい。万が一暴走した場合も、現在は社外取締役が6名いることもあり、それを十分に防止できるガバナンス

の仕組みが整備されている。オーナー企業だから物が言えないということは全くなく、われわれも日頃から思うまま存分に意見を述べている。また、取締役会ではしばしば議論が白熱するが、それは全く問題ない。むしろ建設的な熱い議論がなければ、真に有効な施策を生み出すことはできないだろう。

Q 昨今求められている「取締役会評価」については、どのように対応するのか？

A 新ガバナンス体制への移行を踏まえ、取締役会のあるべき姿を探っていく方針だ。今期中に検討を始める予定なので、評価基準の結論が出るまで今しばらく待ってほしい。

Q 今後の投資家への「目標」の示し方について、思うところを述べてほしい。

A 単にマーケットの変化に対応するだけでなく、願わくば自らマーケットを創造するビジネスを追求してほしい。変化に追随しても先行者利益は得られない。「どうやって追いつくか」ではなく、「どうすれば自らが市場を創れるか」という視点が重要だ。そのための仕組みや方向性を、われわれも積極的に提案していきたいと考えている。

出席者

株式会社カプコン
社外取締役 監査等委員会委員長：守永孝之／取締役 監査等委員：小田民雄／取締役専務執行役員 最高財務責任者：野村 謙吉

投資家の皆様
JPモルガン・アセット・マネジメント株式会社 忍足大介氏／大和証券投資信託委託株式会社 山口威一郎氏／東京海上アセットマネジメント株式会社 大谷章夫氏／日興アセットマネジメント株式会社 伊藤智明氏／ニッセイ アセット マネジメント株式会社 岩尾光恭氏／野村アセットマネジメント株式会社 岩田直樹氏／ブラックロック・ジャパン株式会社 江良明嗣氏／みずほ信託銀行株式会社 城戸謙治氏(会社名の五十音順)

更なる成長に向けたガバナンス改革

ガバナンス改革の歩み

当社のガバナンス改革の目的の1つは「経営の仕組み作り」、いわゆる「経営の透明化・見える化」にあります。

一般的に、オーナー企業の強みは、「迅速な意思決定による推進力」および「過去を否定し構造改革を実施できる経営の柔軟性」にあります。一方、創業者の独善性への懸念や次世代への経営の継承が難しいことが、弱みに挙げられます。

当社では、これらの懸念を払拭するために、社外取締役や株式市場など外部からも見えやすい「経営の仕組み作り」が肝要と考えています。加えて、形式的な仕組みでは意味がなく、実効性のある仕組みにしなければなりません。そのため、当社では、下表のとおり諸種のガバナンス改革を実施してきました。

具体的には、2001年という日本企業としては早い時期から社外取締役を招聘しています。これは、各専門分野で最高レベルの良識を持つ専門家に、当社の経営・事業活動を冷静に判断してもらうなど、異なる意見を求めるためです。同時期にIR活動を強化したのは、株式市場との対話を促進し、適切な情報開示による透明性の高い経営を行うことが主眼でした。また、2011年に業務監査

委員会を設置しています。監査役による適法性監査とは別の視点で、業務執行におけるリスクマネジメントを行うべく当社独自の組織として設立しており、現在の監査等委員会設置会社における「妥当性監査」の理念を先駆けて実施したものです。2014年からは、取締役会の議論の一部を開示したり、社外取締役と機関投資家とのミーティングを実施しました。国内外で企業不祥事が多発する中、当社において社外取締役による経営監視が実質的に機能しているかを判断してもらうことが目的でした。そして、2016年、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に機関設計を大きく変更しました。次ページに詳述していますが、①監査等委員である取締役も取締役会の議決権を有すること、②適法性監査に妥当性監査も加わること、③監査等委員会は内部統制システムを利用した組織的な監査ができること、などで経営全般にわたり幅広く監督機能を強化していきます。

コーポレート・ガバナンスは企業の成長には必要不可欠と考えていますので、引き続き、組織および運用の両面でガバナンス体制を強化していきます。

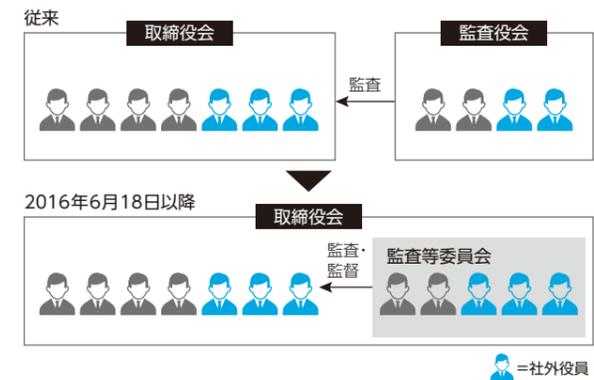
主なガバナンス改革の取り組み

年月	施策	目的
1999年 7月	執行役員制度を導入	経営の監督と執行を明確に分離
2001年 6月	社外取締役2名をはじめて招聘	経営監視機能の強化
2001年 6月	社外監査役を1名増員し、3名就任	監査機能の強化
2001年 6月	IR活動を強化	透明性の確保
2002年 2月	報酬委員会を設置	取締役の報酬決定に関する公平性・妥当性を確保
2003年 4月	コンプライアンス委員会を設置	法令違反の未然防止
2003年 6月	社外取締役を1名増員し、3名就任	経営監視機能の強化
2011年 4月	業務監査委員会を設置	業務執行状況を監査し、リスクマネジメントを強化
2014年 1月	SR活動を強化	議案への理解促進
2014年 6月	取締役の任期を2年から1年に短縮	取締役の経営責任を明確化
2014年 9月	取締役会の主な議論をアニュアルレポートで開示	経営の監視機能の実効性の例示
2015年 6月	社外取締役と機関投資家とのスモールグループミーティングを開催	経営の監視機能の実効性の例示
2016年 6月	監査等委員会設置会社への移行、社外取締役比率を50%	取締役会の監督機能の強化
2016年 6月	指名委員会の設置	取締役候補者選任の決定プロセスの客観性・妥当性を確保

カプコンのコーポレート・ガバナンス 4つの特徴

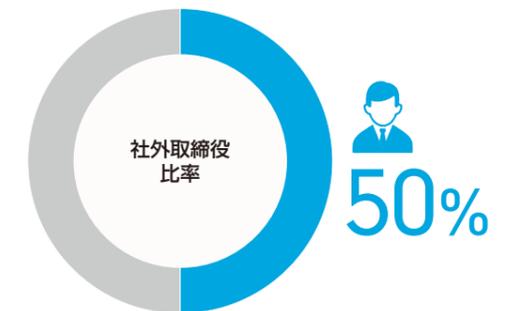
1 ガバナンス強化のため 監査等委員会設置会社へ移行

監査等委員会を設置し、監査等委員である取締役に取締役会における議決権を付与します。また、従来の適法性監査に加え、妥当性監査を実施することで、経営全般にわたる監督機能の一層の強化を図り、コーポレート・ガバナンスの更なる充実を図ります。



2 社外取締役の積極的な登用

2001年6月から社外取締役を招聘するなど積極的な選任により、現在の社外比率は過去最高の50%に達しています。社外取締役からの意見やアドバイス、チェックなどにより取締役会の透明性・信頼性を向上、かつ活性化させながら、経営監視機能の強化を図っています。



3 コーポレートガバナンス・コード73項目を全て開示

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

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

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

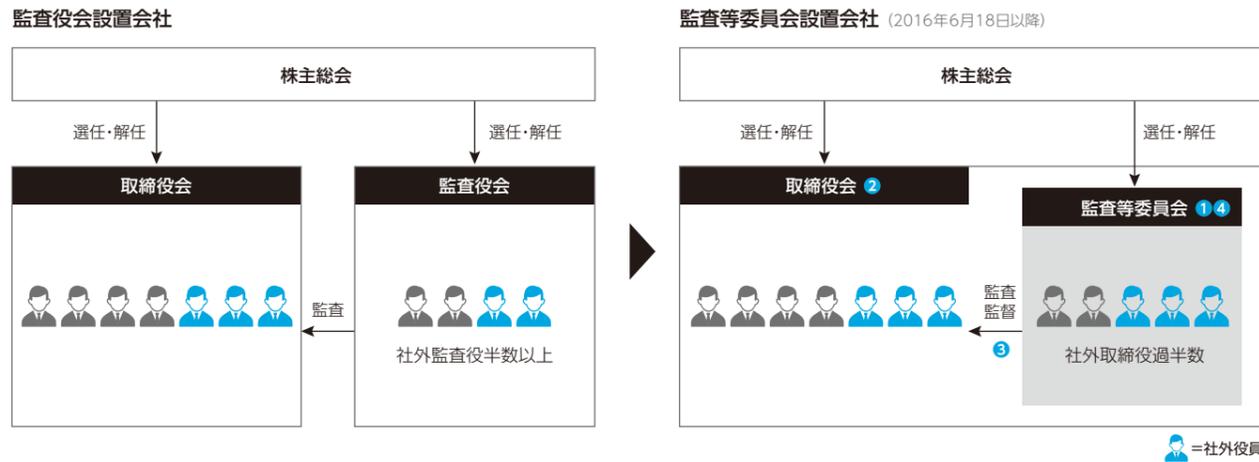
4 投資家やアナリストからの声を 経営に反映する仕組み

IR部門では、株式市場と年間350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。



監査等委員会設置会社への移行

監査等委員会設置会社の仕組みとメリット



当社における移行のメリット

- ① 監査等委員である取締役も取締役会の議決権を有する
- ② 重要な業務執行の決定の一部を取締役に委任できる
- ③ 適法性監査に妥当性監査も加わる
- ④ 監査等委員会は内部統制システムを利用した組織的な監査ができる

当社は、成長戦略のもと長期的な企業価値の最大化を目指していますが、安定した企業運営をしていくためには、リスクマネジメントを徹底できる経営基盤が必要不可欠な要素であると考えています。そのため、経営基盤をより一層強化すべく、取締役会の監督機能の強化に加え、迅速な意思決定による機動的な経営展開や海外機関投資家の理解を高めることを目的として、2016年6月18日より監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しました。

1. 仕組み

監査等委員会設置会社は、2014年に成立した会社法改正で導入された株式会社の機関設計の1つです。監査役および監査役会は存在せず、それに代えて監査等委員である取締役を選任し、過半数の社外取締役で構成される監査等委員会を設置します。換言すれば、監査役会設置会社の監査役に取締役会における議決権を付与するようなものであり、取締役会の監督機能の一層の強化を図ることができます。

2. メリット

当社における移行メリットとしては、上表記載の4点となります。
 ①については、欧米では、わが国のような監査役制度がないことに加え、監査役は取締役会での議決権がないため、取締役会の監督機能などについて、海外機関投資家等からは容易に理解が得られませんでした。監査等委員会設置会社は監査役制度に比べて分かり易い機関設計となります。
 ②については、取締役会の付議事項を経営方針や事業戦略など重要性の高い議題に絞り込むことにより、迅速かつ機動的な経営展開を図ることができるとともに、社外取締役は一層監督機能に徹することができます。
 ③は、株主総会において他の取締役の選解任や報酬について意見を述べる権限を有するだけでなく、業務執行の監査も行うことでリスクマネジメントを強化できます。
 ④については、監査役は独任制のため、基本的に自ら監査を行います。監査等委員は直轄の組織である内部監査部門のスタッフに内部調査を命じるほか、報告内容を精査します。国内外子会社の増加など事業規模が大きくなれば、数人の監査役でグループ全体をチェックするよりも監査機能が一層高まります。

監査等委員会委員長のメッセージ



成長のための
リスクコントロールの
役割を果たします。

社外取締役
監査等委員会委員長
守永 孝之

「成長戦略推進のために監査等委員会設置会社への移行が必要とのことだが、現状で何が不足しているのか?」「モニタリング機能を強化するのであれば、指名委員会等設置会社では何故駄目なのか?」——会社の機関設計の変更という重要事項ですから、取締役会では必然性を突き詰めるまでかなりの時間を費やし議論しました。当初は、「時流に乗って安易に変更する意味があるのか?」などの懸念を持つ意見もありましたが、ガバナンスを一層充実し企業価値を向上させるためには監査等委員会設置会社により良い方策であるとの結論に至りました。

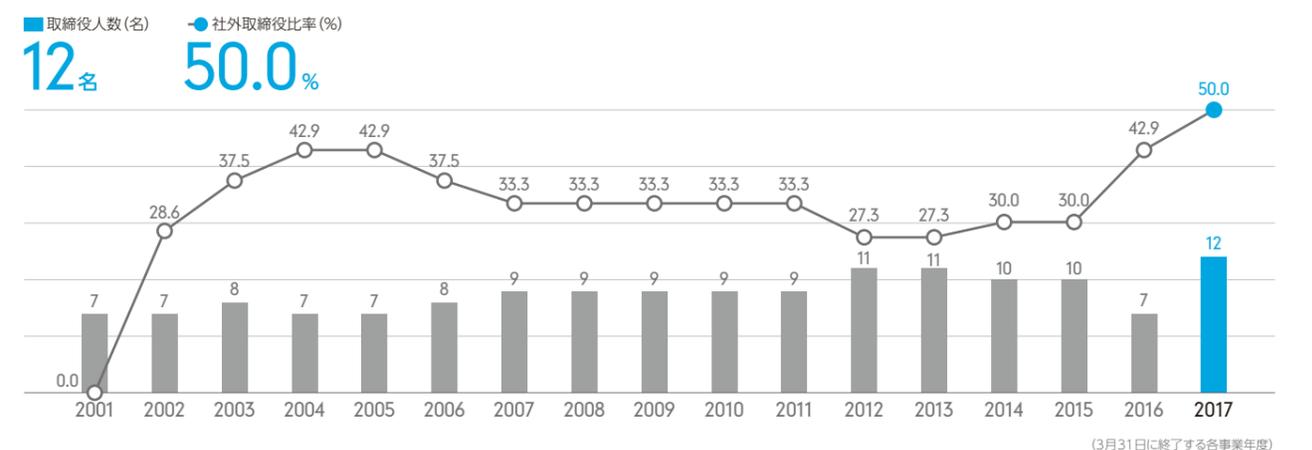
私は、これまでの企業経営におけるリスクマネジメントの経験から、社内外の情報をいかに迅速に集約できるかが、企業の命運を分けて考えています。グローバル企業においては、業務執行の適法性の監査に加え、妥当性の監査の必要性が高まっています。企業が成長戦略を推進するのに比例して、事業リスクは増大することになり、企業価値にも大きく影響を与えるからです。このため、

情報を収集し機動的な妥当性の監査を可能にするため監査等委員会の直轄組織に内部監査部門を設置しました。このような仕組みの有無で、リスクマネジメントの実効性が大きく変わることは、近年の国内外の企業不祥事の事例からも明らかです。ただ、「妥当性の監査」には妥当性を適切に評価できる能力が監査等委員会に備わっていなければならず、大きな責任も感じています。

なお、会社法における機関設計のもう一つの選択肢である、指名委員会等設置会社については、米国の「モニタリング型」(監督機関)であり、従来の日本の「マネジメント型」(業務執行に関する最高意思決定機関)とは取締役の構成だけでなく、企業文化が異なることが背景にあり、これらを整理するため時間が必要であることが分かりました。今回設置する指名委員会や報酬委員会は、任意の諮問機関ではありますが、監査等委員会は取締役の選任や報酬等について、株主総会における意見陳述権を有しているため、かなりの牽制機能があると認識しています。

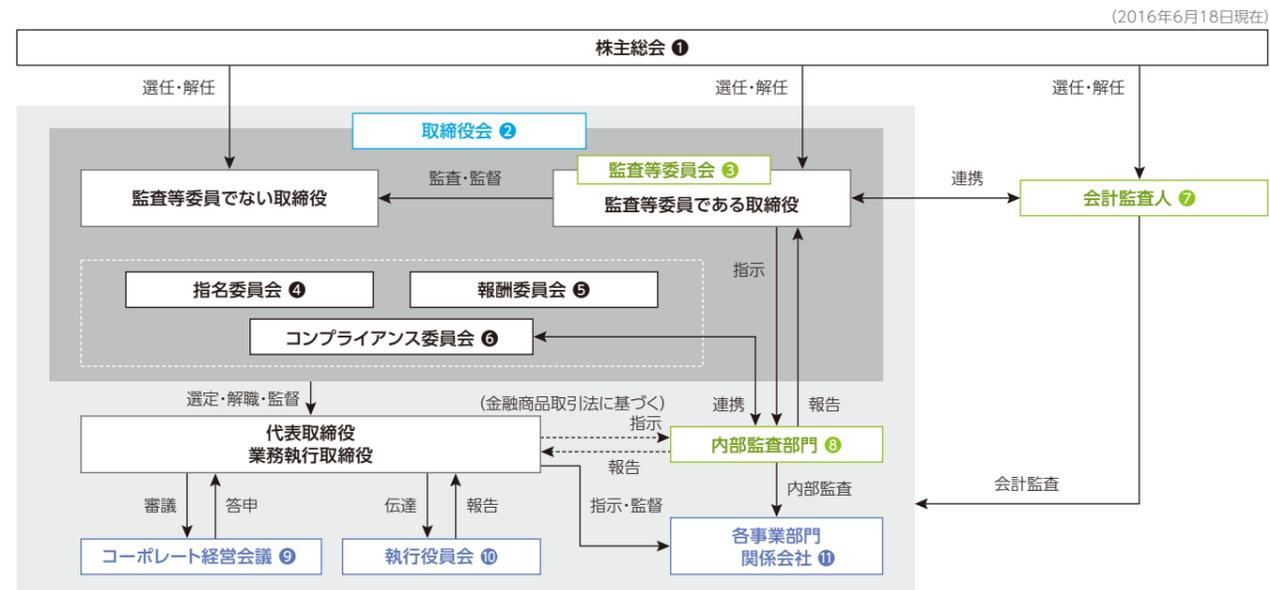
一方、当然ながら、どのような組織も完全なものなどありません。「仏作って魂入れず」では意味がなく、大事なことはいかに仕組みを活用して、カプコン独自のガバナンス体制の充実に繋げていけるかです。私は、取締役会で議論を交わした「執行と監督のバランス」、「監査の独立性」をしっかり意識したうえで、成長戦略におけるリスクコントロールの役割を果たしていきたいと考えています。

取締役人数・社外取締役比率推移



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(2016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、重要事項を決定するとともに、連結計算書類等の監査結果を報告しています。

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

当期の株主総会では、上程した7議案全てが承認可決されています。

② 取締役会(2015年度開催回数 14回)

監督

社外の意見も取り入れながら経営判断

毎月1回定例の取締役会を開催しているほか、必要に応じて適宜開催しています。

取締役会は合計12名の取締役で構成されています。そのうち監査等委員である取締役は5名です。また、12名の取締役中、社外取締役は半数の6名です。社外取締役6名全員は株式会社東京証券取引所に対し、独立役員として届け出ています。

NEW

③ 監査等委員会(2016年度新設)

監査

会計監査人・内部監査部門と連携して経営を監督

監査等委員会は、監査等委員である取締役5名(うち社外取締役3名)で構成されており、また2名の常勤監査等委員の選定により情報収集や情報共有などを図るとともに、内部統制システムを活用して組織的な監査・監督を行います。監査等委員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、内部監査部門と連携して改善事項を監査対象部門に勧告を行うなど、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。

また、会計監査人との意見情報交換や重要な会議への出席に

より、客観的かつ公正に取締役の職務執行の適法性、妥当性をチェックしています。

NEW

④ 指名委員会

取締役候補者選任に関する諮問機関

当社は、取締役候補者選任の決定プロセスの客観性や妥当性を確保するため、取締役会の諮問機関として社外取締役を委員長とする任意の指名委員会を2016年6月に設置しました。

⑤ 報酬委員会(2015年度開催回数 2回)

取締役の報酬内容を答申

当社は、取締役(監査等委員である取締役を除く)報酬等の決定プロセスの客観性や妥当性を確保するため、取締役会の諮問機関として社外取締役を委員長とする任意の報酬委員会を設置しています。

⑥ コンプライアンス委員会(2015年度開催回数 4回)

経営課題としてコンプライアンスに注力

当社は、コンプライアンスの徹底を図るため、弁護士資格を有する社外取締役を委員長とするコンプライアンス委員会を四半期に1回開催しています。このため、「企業倫理ホットライン取扱規程」を制定し、違法や不正行為について役職員が直接通報できるよう、「内部通報窓口」を設けるほか、「コンプライアンス定期チェックシート」によるモニタリングを定期的に行うなど、法令違反を未然に防ぐよう努めています。また、実効性を確保するため、同委員会で確認された問題点や対処すべき課題については、適切に処理しています。

⑦ 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

監査報酬(2015年度)

	監査証明業務	非監査証明業務
提出会社	41百万円	0百万円
連結子会社	2百万円	—
計	43百万円	0百万円

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	三浦 洋
	指定社員 業務執行社員	小幡 琢哉

注) 公認監査業務に係る補助者の構成: 公認会計士10名、その他7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す。

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

⑧ 内部監査部門

監査

遵法性や効率性を担保・検証

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

⑨ コーポレート経営会議(2015年度開催回数 24回)

執行

取締役会の意思決定をサポート

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

⑩ 執行役員会(2015年度開催回数 12回)

執行

経営方針に基づき、業務を執行

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

⑪ 関係会社

執行

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。

社外役員

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。

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、内部監査部本部などの専従スタッフが、それぞれ補助業務を行っています。

社外取締役・社外監査役の選任理由・出席状況(2015年度)

	氏名	独立役員	選任理由	2015年度における取締役会、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	取締役会14回中14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14回中13回出席(92.9%)
	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	取締役会14回中14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14回中14回出席(100%) 監査役会13回中13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14回中14回出席(100%) 監査役会13回中13回出席(100%)

役員報酬

公正性と透明性を確保するため、報酬委員会が答申

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

役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針

- ① 取締役(監査等委員である取締役を除く。)の報酬等について
- 取締役の報酬は、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報酬委員会に諮問し、報酬委員会は各人の役位、職責、在任期間、常勤および非常勤等を勘案するとともに、当社の業績や個人の実績を考慮したうえ、相当と判断される金額を答申し、それに基づき取締役会が決定しています。
- 月額報酬は定額とします。
 - 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。
 - 上記の報酬のほか、担当業務の成果に応じて一定の範囲内で相応の報酬を支給する場合があります。

② 監査等委員である取締役の報酬等について

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

役員報酬(2015年度)

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

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる役員の員数(名)
		基本報酬	ストックオプション	賞与	退職慰労金	
取締役(社外取締役を除く。)	324	265	—	50	9	7
監査役(社外監査役を除く。)	28	28	—	—	0	2
社外役員	56	56	—	—	—	5

注) 1. 上記には、平成27年6月12日開催の第36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取締役3名分を含んでいます。
2. 上記には、平成28年3月2日逝去により退任された監査役1名分を含んでいます。

提出会社の役員ごとの連結報酬等の総額等

氏名	連結報酬等の総額(百万円)	役員区分	会社区分	連結報酬等の種類別の総額(百万円)			
				基本報酬	ストックオプション	賞与	退職慰労金
辻本憲三	100	取締役	提出会社	80	—	20	—

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3,460社中35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点満点で得点化した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。

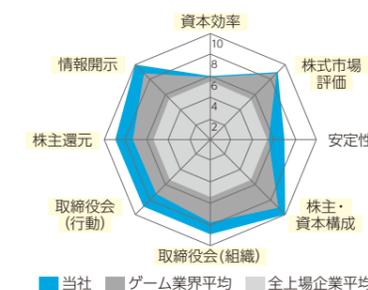
当社の総合評点は8.75点と、全上場企業の上位1.1%(上場

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	8.75
順位	35
基本項目	評点
資本効率	6
株式市場評価	9
安定性	7
株主・資本構成	10
取締役会(組織)	9
取締役会(行動)	9
株主還元	9
情報開示	10

業界平均および全上場企業平均との比較



企業平均5.45点)に位置しており、同業他社平均(7.77点)も上回っています。また、「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では引き続き最高の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が、具体的にはイエローマーカーの各施策が評価されたと認識しています。

今後も、外部データを参考に更なる評価を得られるよう改善を重ねるとともに、当該データの詳細を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」を一層推し進めていきます。

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・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(組織)	9	取締役会人数・常務相当以上人数・社外取締役比率・執行役員制の採用
取締役会(行動)	9	役員自社株保有金額・社長自社株保有金額
株主還元	9	株主還元比率
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」

株主総会の決議事項

2015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、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(%)	議決の結果
第1号議案 剰余金の処分の件	453,673	3,570	0	98.60	可決
第2号議案 定款一部変更の件	453,725	3,517	0	98.61	可決
第3号議案 取締役(監査等委員である取締役を除く。)7名選任の件					
辻本憲三	450,336	6,905	0	97.88	可決
辻本春弘	446,497	10,744	0	97.04	可決
江川陽一	448,133	9,108	0	97.40	可決
野村謙吉	448,116	9,125	0	97.39	可決
保田博	445,388	11,854	0	96.80	可決
佐藤正夫	455,128	2,115	0	98.92	可決
村中徹	438,455	18,788	0	95.29	可決

決議事項	賛成数(個)	反対数(個)	棄権数(個)	賛成率(%)	議決の結果
第4号議案 監査等委員である取締役5名選任の件					
平尾一氏	444,350	12,889	0	96.58	可決
岩崎吉彦	454,862	2,380	0	98.86	可決
小田民雄	446,190	11,049	0	96.98	可決
松尾眞	427,051	30,191	0	92.82	可決
守永孝之	454,919	2,323	0	98.87	可決
第5号議案 補欠の監査等委員である取締役1名選任の件	457,069	174	0	99.34	可決
第6号議案 取締役(監査等委員である取締役を除く。)の報酬額設定の件	456,489	242	511	99.21	可決
第7号議案 監査等委員である取締役の報酬額設定の件	456,467	264	511	99.21	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>

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

取締役会の監督機能を高め、一層の活性化を図るため、社外取締役の助言、提言や勧告等に加え、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、経営監視機能の強化により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) 取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制

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」等によって適切に保存および管理を行っています。

(2) リスク管理体制に関する規程その他の体制

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が機能するよう努めています。

(3) 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

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とともに、迅速な意思決定により円滑かつ機動的な事業展開を推し進め、経営効率を高めています。

(4) 従業員の職務の執行が法令等に適合することを確保するための体制

法令を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) 当社グループにおける業務の適正を確保するための体制

当社取締役等が出席する子会社取締役会を毎月1回開催し、「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、営業の現況や業績の見通しなど子会社の重要な情報について報告を義務付けています。また、「リスク管理規程」等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) 監査等委員会の職務を補助すべき従業員に関する体制、当該従業員の取締役からの独立性に関する体制および当該従業員に対する指示の実効性の確保に関する体制

監査等委員会は、監査方針に基づき取締役や従業員の業務執行の監査を行い、必要に応じて監査指摘事項の提出や是正勧告、助言を行うなど、内部統制が有効に機能するよう努めています。このため、監査等委員会の職務が円滑かつ適正に遂行できるよう、監査等委員会直轄組織の内部監査本部等を設置しており、18名の専従スタッフが監査等委員会の補助業務の任に当たっているほか、当該従業員の異動については、監査等委員会の同意を得るようにしています。

(7) 当社グループの役職員が監査等委員会に報告するための体制その他の監査等委員会への報告に関する体制、報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制

監査等委員会から職務執行に関して必要な情報を求められた当社グループの役職員は、迅速かつ適切に対応するとともに、所要の事項などについて適宜報告を行っています。また、当社および当社グループは役職員が監査等委員会へ報告を行った場合において、当該報告を理由として不利益な取扱いはいりません。

(8) その他、監査等委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制

監査等委員である取締役の職務執行に伴う費用について、一定額の予算を設けるとともに、当該費用の前払い等を請求したときは、その金額を負担することとしています。

(9) 業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要

上記各体制に加え、社外取締役を委員長とするコンプライアンス委員会を四半期に1回開催し、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などの早期発見や未然防止に努めています。また、役職員に対するコンプライアンスの理解を深めるため、eラーニングやコンプライアンス定期チェックシートを用いた実効性を確認することにより、インサイダー取引や情報漏洩の未然防止、情報セキュリティの確保など、法令遵守の周知徹底を図っています。加えて、当社グループ会社については、当社の経営方針を子会社の経営陣に伝達するほか、当社の兼任役員や派遣従業員などから情報を収集するなど、子会社の業務状況について継続的にモニタリングする

ことにより、グループ全体の内部統制システムが有効に機能するよう取り組んでいます。

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

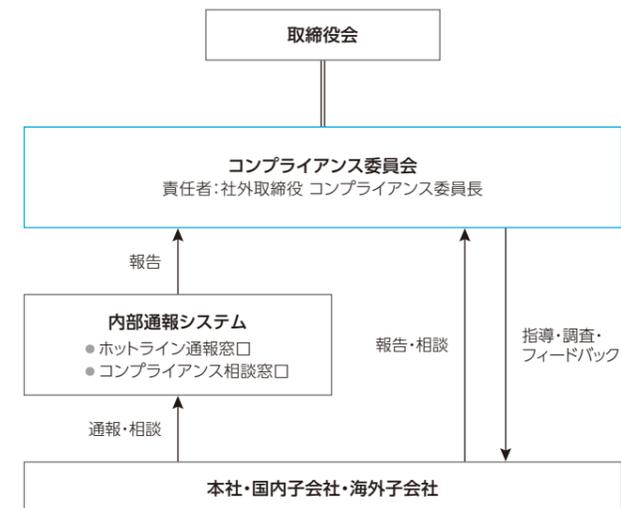
当社では、P72に記載のとおり、弁護士資格を有する社外取締役を委員長として、取締役および監査等委員である取締役をメンバーとするコンプライアンス委員会の設置により法令違反を未然に防ぐとともに、相談・通報窓口部門を機能させるための必要な事項をイントラネットに掲載するなど、当社グループ全体におけるコンプライアンスの実効性の向上に取り組んでいます。

更に、コンプライアンス体制の充実に向け「株式会社カプコンの行動規準」を制定し、企業倫理を社内浸透させることで、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。

当社は、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

コンプライアンス体制



研修などの実施状況（2015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

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。

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、当社所有の情報資産をさまざまな脅威から保護し、社会から信頼される企業に相応しいセキュリティ水準の維持のため、「セキュリティ基本方針」、「システム利用構築方針」、「ディスクローズ基本方針」等を制定するとともに、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。

また、昨今急増するパソコンの遠隔操作などのサイバー攻撃については、社員に支給したパソコンに対してウイルス検知を実施し、外部ネットワークとの疑わしい通信がないか、常時監視する仕組みが敷かれています。