

「業務の可視化」に基づく経営判断に、「社会の目」で ジャッジを加え、更なる「攻めのガバナンス」を確立していく

2015年6月から東京証券取引所のコーポレートガバナンス・コードの適用が開始され、グローバルスタンダードなガバナンスが日本の上場企業にも求められています。カプコンの目指す「攻めのガバナンス」とは。そしてそこで社外役員が果たすべき役割とは——松尾眞社外取締役と代表取締役会長の辻本憲三が語り合いました。

ガバナンス・コードを先取りし、 「株主との対話」を強化

松尾 従来の日本企業のガバナンスは、内部統制強化やリスク回避など「守り」に重きが置かれていました。しかし今後は収益性や資本効率の向上など「攻め」の側面も重視されます。カプコンは日本企業の中でもガバナンス改革にいち早く取り組んできたと評価していますが、コーポレートガバナンス・コードなどの新しい動きを踏まえ、企業統治に対する辻本会長の考えをあらためて聞かせてください。

会長 当社は従来から経営の透明性や健全性・遵法性の確保とともに、持続的成長には適切なガバナンスが必要条件であると認識し、「実効性」、「見える化」をキーワードにガバナンス強化に取り組んできました。コーポレートガバナンス・コードで強調された「株主との対話」についても、従来から株主・投資家の皆様に対する責務として注力しています。

松尾 この1年間は、ガバナンス・コードを先取るように種々の対応に取り組まれていたのは驚きでした。まず、印象的だったのは株主総会の「招集通知」です。そこでは取締役会における社外取締役比率の向上など「ガバナンス体制の強化」についての報告とともに、成長戦略における「買収防衛策」の必要性について、株主・投資家の理解を得るため、図表やグラフを用いながら非常に詳しい説明がなされていました。

会長 前年度の総会ではこの議案が否決されたこともあり、この1年間は以前にも増して株主・機関投資家と本策に関して積極的な対話を進めました。当社に限らず、昨今は企業の買収防衛策には否定的な見方が多く、株主・機関投資家は原則反対の立場です。しかし、大規模買付者が安易に開発方針を変更すれば開発体制を脆弱化する可能性があり、結果的に当社の企業価値を低下させると私は考えます。成長戦略を完遂

し、中長期視点で企業価値を高め、ROEを向上させ、株主・投資家への責任を果たしていく。それが当社の経営姿勢です。

松尾 社外役員からも、業績を上げて株価を上げることが最大の防衛策ではないかとの意見が出ましたが、経営陣はそれを大前提として認識していました。また、今回は、コンテンツの価値がオフバランスであり、企業価値に正確に反映されていない、と強調されていました。

会長 30年以上の歴史の中で、当社は世界に認知される「ブランドコンテンツ」を数多く生み出してきました。その「ブランド」を、開発方針もなく、単に「金で買えば良い」という考えで手に入れようとされると、結局はブランド価値を毀損してしまう。株主の利益のためにも、それは防がねばなりません。その考えがしっかり伝わったことに加えて、株主の意見を大きく取り入れた内容に変更したことで、前年は否決された買収防衛策が、今年の株主総会では75%の支持率で可決されました。

松尾 「株主との対話」が一定の成果を上げたということでしょう。しかしながら、買収防衛策は諸刃の剣な面もあり、全ての株主が納得しているわけではないことを忘れてはなりません。

会長 それは対話の中で身に染みて感じたことなので、少数株主の意見はいつも念頭に置いています。また、株主との対話が奏功した背景には、この1年間、社外役員の皆様から、「実際に買収の脅威はあるのか？」など導入の必要性や内容の合理性について厳しく説明を求められたことが大

辻本 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)



きいです。昨年否決されたこともあり、もっと株主に十分な説明をすべきとの助言をいただきました。



松尾 我々社外役員は、本策が経営陣の保身ではなく、成長戦略に必要であるという主張を理解するため、「その内容で投資家は納得するのですか?」と何度も説明を求めました。社外役員の全員から意見が出るなど、取締役会でここまで徹底的に議論できたことは、ガバナンスの観点からも非常に有意義でした。一方、本策が信任されたということは、成長戦略を推進し、中期経営目標(累計営業利益、ROE)の達成を株主から一層厳しく求められることになります。我々社外役員は、株主などステークホルダーの代表として、その進捗をチェックしていきたいと思えます。

会長 仰る通り、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を果たすには、本策が必要と主張してきましたので、成長戦略を加速し目標を果たす覚悟です。中期経営目標の進捗は社内外で随時説明の機会を設けていきます。また、ガバナンス・コードに向けた新たな取り組みとして、守永社外取締役が機関投資家とのスモールミーティングに対応いただきました。

松尾 社外取締役が投資家と対話するのは非常に珍しい取り組みです。投資家にとって、経営を監督する役割の社外役員が実際に機能しているのかを把握できる良い機会になったのではないのでしょうか。一方で、初めての取り組みのため、「運営自体や質問に対する回答の内容などに更に一段の改善の余地がある」とのフィードバックもありますので、我々社外役員も株主・投資家にしっかり説明できるように、より緊張感を持って取締役会に臨みたいと思えます。

松尾 眞

株式会社カプコン 社外取締役



カプコンが目指す「攻めのガバナンス」と、社外役員に求める役割

松尾 我々社外役員は、元企業経営者や法律の専門家など、各分野のメンバーで構成されていますが、一方で、コンテンツ分野の出身者でもなく業界には精通していませんが、どのような役割を社外役員に求めているのですか?

会長 企業というのは、常に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常識のない特殊集団になる可能性があります。取締役会では、我々社内役員が議論をリードする場面が多いですが、社外役員の方々はその判断を「外部目線」でチェックし、必要があれば異議を唱えてもらいたい。社外役員の選任にあたっては、「各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いただくこと」を念頭に置いています。株主などステークホルダーを含む「一般社会の視点」で経営を見ることに大きな価値があると考えています。一般社会の視点で会社が妥当性のある経営をしているか判定し、「こんなリスクがあるのではないか」などの指摘をしていただくのが、皆さんに期待することです。

松尾 弁護士としてだけでなく、他社の社外役員として様々な企業の経営を監督した私の経験からすると、成功企業には、その成功経験に固執するという落とし穴がある、と考えています。そうしたことも含め、これからも「本当に大丈夫なのか?」と問い続けていくつもりです。しかしながら、客観的な判断をするためには、透明性の高い資料と説明が必要不可欠です。

会長 事業のリアルな状況が可視化できるよう、数字を主体とした経営会議の資料を取締役会で配布しています。各議案に付随する問題点などは当然説明しますが、執行部門における決定に至った背景を知らなければ正しい判断を下すのは難しいので、数値を根拠としたバックデータを全て出す必要があると考えています。

松尾 確かに、一連のバックデータ全てが添付されていれば、理解も進むし数字をごまかす余地もなくなります。最後に、カプコンはいち早く成長戦略を掲げて、企業価値の向上に取り組んでいますが、一方で、「成長戦略の推進」は「様々なリスクの増大」を招きます。リスクを低減させるために経営陣はどのような対策をしていますか?

会長 「収益変動リスク」の観点からは、ワンコンテンツ・マルチユース戦略による事業ポートフォリオを構築し、リスク分散を行っています。しかし、何より重要なのは「経営判断のリスク」であり、間違ったジャッジをしないための仕組みづくりが不可欠です。したがって、問題をできる限り早く見つけて処理するため、数字を主体とした経営の「見える化」を実践しています。この「見える化」は、社外取締役や社外監査役が経営を監督・監査する際にも有用と聞いています。また、経理や開発の出身者で構成した業務監査委員会を設立し、各業務分野に精通したベテラン2名が社外監査役と連携しながら業務監査を実施しています。更に、今年は、取締役会における社外取締役比率を過去最高の43%まで向上させるなど、更なる「攻めのガバナンス」を確立していきます。そのためにも、ぜひ今後もよろしくお願いします。



小田 民雄

株式会社カプコン
取締役
副社長執行役員兼
最高財務責任者

守永 孝之

株式会社カプコン
社外取締役

〈2015年6月開催〉投資家とのスモールミーティングより

社外取締役と機関投資家との対話

東証のコーポレートガバナンス・コードの適用開始に伴い、社外取締役の役割が従来以上に重みを増しています。

「社外役員は取締役会で本当に厳しい意見を述べているのか?」、「社外役員は実際にどこまで機能しているのか?」

そうした問いはこれまでも一部の投資家の方々から寄せられていました。そこでカプコンでは守永社外取締役と機関投資家によるスモールミーティングを初めて開催しました。本ページでは、両者で交わされた議論の一部をご紹介します。

守永社外取締役より

私の社外取締役としての役割は企業価値の向上に資することだが、企業価値には「経済的価値」と「社会的価値」の2つの側面があると考えている。

利益を追求し「経済的価値」を高めることは勿論重要だが、社会から必要とされる「社会的価値」が伴うことが大切だ。そうでなければ「経済的価値」を持続させることは難しいかもしれない。

「社会的価値」には色々な面がある。ゲームで例えれば、突拍子のない話ではあるが、もしゲームをすればするほど、「頭が良くなる」、「性格が良くなる」、「ボケ防止になる」、といったものがあれば、「社会的価値」は大きく向上するし、それに伴い「経済的価値」の上昇にも結びつくだろう。

カプコンにおいても「経済的価値」と共に「社会的価値」にも注目していきたい。

カプコンの取締役会では、社外役員（取締役・監査役）の多さと多様性を評価している。オーナー会社ということで創業者の独壇場かと懸念していたが、そのような傾向は全くなかった。取締役会の議論は活発だし、また数字を主体とした経営の「見える化」によって取締役会の資料も非常に分かりやすくなっている。

本年の買収防衛策の再提案についても、取締役会で様々な議論があった。これまでの企業経営の経験から、買収には株主の利益に繋がるものとそうでないものの2種類がある。後者の場合、企業価値が損なわれ、結果として株主の損失になる可能性がある。私は、このような可能性を排除するには同策が必要ではないかと考えた。最終決裁を株主総会での株主の判断に委ねることで株主の利益は担保されたと考えている。

質疑応答概要

Q 買収防衛策を発動する際に、臨時株主総会を開催することになっているが、これは買収防衛の正当性や透明性を担保していることにはならないのでは? 仮に75%が発動に賛成で25%が反対の場合、25%の少数株主の利益は損なわれるのではないのか。

A 実際には発動前の段階で様々な情報開示をしていくことになるので、その中で反対の株主が持ち株を売却できる余地はあると考える。

一方、買収防衛策の発動の是非を問う臨時株主総会にまで至ることは最終手段であり、それを主旨とはしていない。当社ではコンテンツ開発の源泉は「人」であり、開発費は大部分が人件費である。この当社の根幹を担う開発者の動揺を防ぐため、買収者との議論の場や時間を設け、



スモールミーティングで使用した資料

開発方針を議論したいというのが主旨である。

また、買収防衛策が発動された場合の独立委員会について、投資家から「独立委員会は無意味であり、取締役会で全て判断すべきだ」という意見を受けたが、監査役会設置会社である当社としては、監査役の意見を決議に反映するためにも独立委員会は有効だと考えている。また、「完全に社外のメンバーが有事の際に役に立つのか」という批判もあった。この点は受け入れ修正をしている。

Q 社外取締役には中立性が重要だが、任期が長期に及ぶと会社側の立場になってしまうことはないのか。また、それを防ぐための対策を教えてください。

A 外部目線は重要だが、社内とも一定の関係性を構築しておくことも重要である。前提知識や情報がなければ適切な発言もできず、説得力もない。私（守永）自身の経験を踏まえてバランスのとれた立場を維持したいと考えている。

社外役員は監査役も含め多様な分野から選任しており、透明性の確保に問題はないと考えている。実際に取締役会においては非常に厳しい指摘をいただいております、中立性の低下は懸念していない。

☞ 詳細はP57「2014年度取締役会等での主な議論」を参照

Q 社外取締役の選任基準を教えてください。もう少しコンテンツビジネスに詳しい方を選任すべきではないのか。現時点では外部から見ると「友達」基準で選任しているようにも見える。また、社外取締役の交代の基準はどのように考えているのか。

A 現状、選任に関して、外部に明示した基準はないが、「各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いただくこと」を念頭に、可能な限り多様な分野から人選している。友達関係で選ぶということは毛頭ないが、皆様の懸念を払拭できるよう、今後は選任基準について更なる改善を図っていきたい。

Q オーナー企業のリスクや課題についてどのように考えるか。

A オーナー企業だからこそ良さもあると考えている。独裁者になってはいけませんが、決裁するのは取締役会でありオーナー個人ではない。ガバナンスの仕組みが確立していれば、オーナー独自の決断力の速さ、当事者意識、改革力は企業の成長にとって有効である。カプコンのように数値の「見える化」が進んでいけば外部からのけん制は充分可能である。

Q 万が一、オーナーが間違った方向に進んでいる場合、社外取締役が第三者的に妥当性を指摘できるのか。

A 社外役員にとって、辻本会長は絶対的な存在ではないので、私を含め社外役員は、取締役会で遠慮することなく納得するまで発言している。また、辻本会長も我々の意見を前向きに聞き入れている。社外取締役制度を2001年から早々と導入していることを踏まえると、辻本会長自身が異なる意見を積極的に求めているものと考えている。

Q ガバナンスを議論する際に「投資家が求めるガバナンス」と「会社の経営が上手くいくためのガバナンス」がある。この2つが同じ方向であれば最善であるが、最も重要なことは企業の経営のクオリティが高まることである。名経営者ほど力が強く、独裁になりやすい。そのようなリスクを回避し、会社の経営が迷走しないよう活発な議論をお願いしたい。

A 承知した。今回、このような対話は私にとっても初めての試みであり、的確に回答できない箇所もあったが、頂戴したご意見を踏まえ、経営の監視・助言を行っていく。また、次回、このような対話の機会を設定できればありがたい。

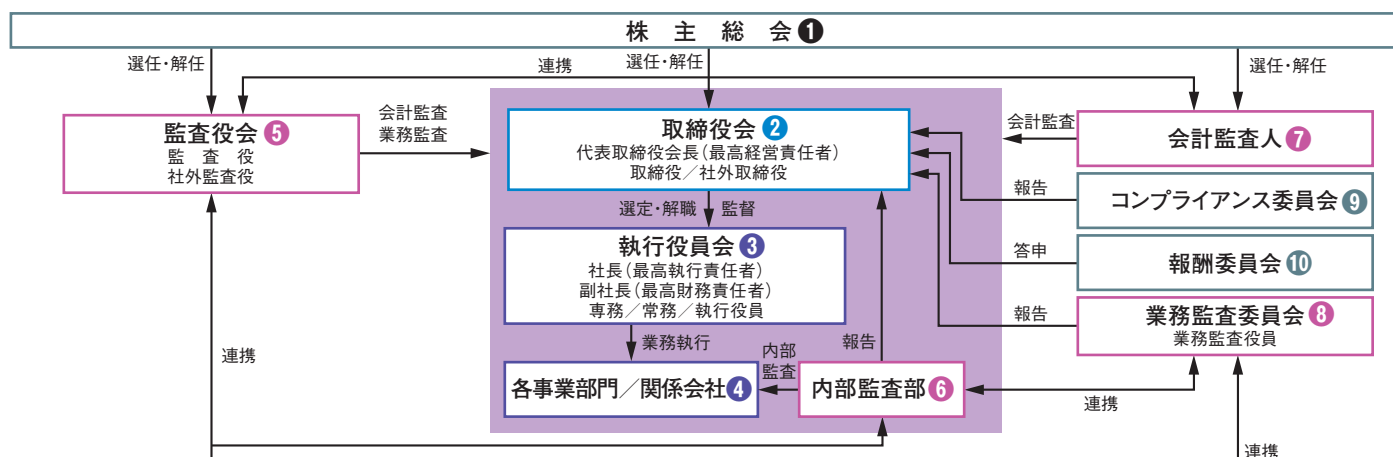
ご出席いただいた投資家の皆様

荒川康氏（DIAMアセットマネジメント株式会社）／岩田直樹氏（野村アセットマネジメント株式会社）／大谷章夫氏（東京海上アセットマネジメント株式会社）／忍足大介氏（JPモルガン・アセット・マネジメント株式会社）／城戸謙治氏（みずほ信託銀行株式会社）／中野次郎氏（日興アセットマネジメント株式会社）／滑川晃氏（シュローダー・インベストメント・マネジメント株式会社）／山口威一郎氏（大和証券投資信託委託株式会社）／米澤昌之氏（三菱UFJ国際投信株式会社）

〔氏名の五十音順〕

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〈2015年6月12日開催〉

集中日の回避と議決権行使の促進

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議案全てが承認可決されています。

 詳細はP56「株主総会の決議事項」を参照

② 取締役会〈2014年度開催回数 16回〉

監督

社外の意見も取り入れながら経営判断

取締役会は、7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。7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。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3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。なお、この独立役員については2014年度から1名増員しています。

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P55「社外取締役・社外監査役」を参照

■ 役員報酬(2014年度)

区分	支給人員	報酬等の総額
取締役(うち社外取締役)	10名(3名)	485百万円(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	14名(5名)	537百万円(56百万円)

(注) 1. 上記には、当事業年度に係る取締役賞与62百万円(社外取締役を除く)が含まれております。
2. 2011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)と決議いたしております。また、監査役の報酬額は、2012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しております。

③ 執行役員会 (2014年度開催回数 12回)

執行

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。

④ 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。

⑤ 監査役会 (2014年度開催回数 12回)

監査

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P55「社外取締役・社外監査役」を参照

⑥ 内部監査部

監査

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。

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。

■ 監査報酬 (2014年度)

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

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11名
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。

⑧ 業務監査委員会 (2014年度開催回数 41回)

監査

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、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。

⑨ コンプライアンス委員会 (2014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「企業倫理ホットライン」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・助言等を実施しています。

⑩ 報酬委員会 (2014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。**

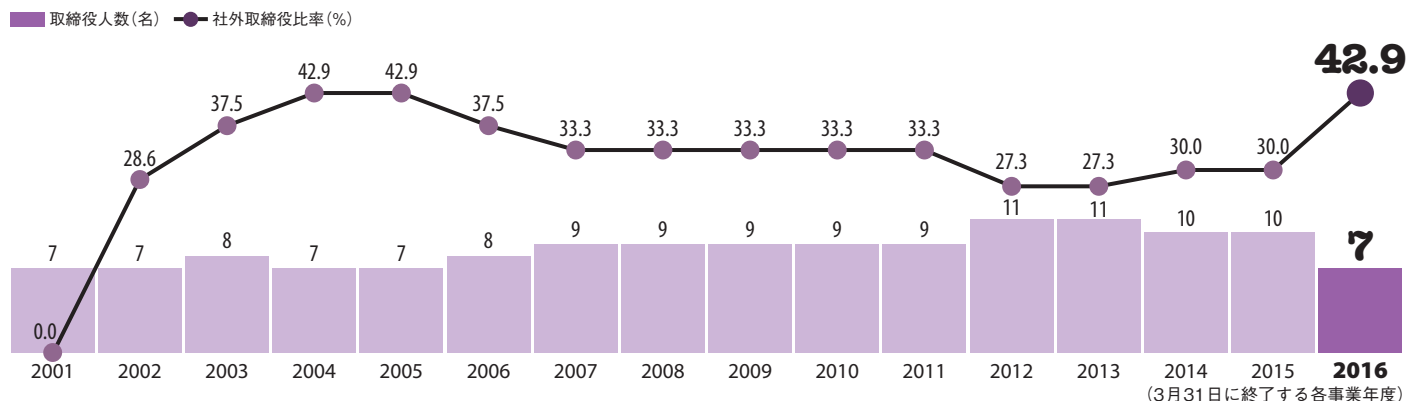
社外監査役は、取締役会等の重要な会議に出席し、客観的で公正な意見陳述などにより取締役の業務執行の適法性、妥当性を厳正に監視しています。

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(9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います。

■ 社外取締役・監査役の選任理由・出席状況(2014年度)

	氏 名	独立役員	選 任 理 由	2015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16回中16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16回中14回出席 (87.5%)
	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16回中16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16回中16回出席(100%) 監査役会16回中16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16回中16回出席(100%) 監査役会16回中16回出席(100%)

■ 取締役人数・社外取締役比率推移



■ コーポレート・ガバナンスの取り組み推移

	1990	2000	2010	(年)
社長	1983年～	辻本憲三	2007年～	辻本春弘
取締役の任期	1983年～	2年	2014年～	1年
社外取締役		2001年～2名	2003年～	3名
社外監査役		1993年～1名	1994年～3名	1998年～2名
執行役員会		1999年～設置		
業務監査委員会			2011年～設置	
コンプライアンス委員会			2003年～設置	
報酬委員会			2002年～設置	

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3,422社中39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。

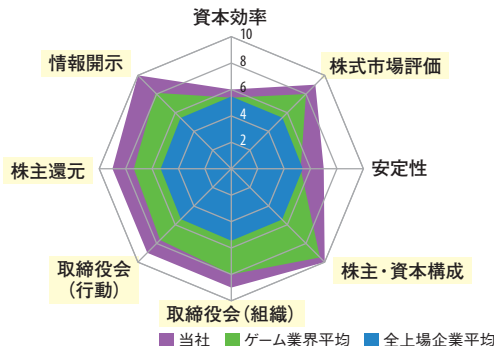
当社の総合評点は8.75点と、全上場企業の上位1.2%（上場企業平均5.43点）に位置しており、同業他社平均（7.60点）も上回っています。

■ コーポレート・ガバナンスに対する外部評価

当社評価の結果

総合点	8.75
順位	39
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



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
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 配当性向実績
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

2014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 剰余金の処分の件	488,992	237	1,184	99.54	可決
第2号議案 取締役7名選任の件					
辻本 憲三	485,411	3,820	1,184	98.81	可決
辻本 春弘	482,577	6,654	1,184	98.23	可決
小田 民雄	469,558	19,672	1,184	95.58	可決
江川 陽一	469,560	19,670	1,184	95.58	可決
保田 博	485,744	3,487	1,184	98.88	可決
松尾 眞	451,507	37,723	1,184	91.91	可決
守永 孝之	488,600	631	1,184	99.46	可決
第3号議案 当社株式等の大規模買付行為に関する対応策（買収防衛策）導入の件	367,305	121,925	1,184	74.77	可決

注) 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。

賛成割合＝（事前行使分＋当日出席の一部の株主）の議決権の賛成個数
（事前行使分＋当日出席の株主）の議決権個数

(4) 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いません。

2014年度取締役会等での主な議論

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。また、適切な情報開示や、株主・投資家への説明責任についても活発な議論を交わし、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、社外取締役との白熱した議論の内容をご紹介します。

議題1

2015年3月期業績予想の修正に関する議案

守永 業績の下方修正に対する公表説明資料について聞きたい。要因としてPS事業のほかに、一部タイトルの配信時期の変更が挙げられているが、変更の理由は何か。

一井 『タイトルA』の開発体制変更が大きな要因である。開発体制の変更を52週マップで検討してきたが、現状の体制では、当社の基幹タイトルの続編開発への人員供給が難しい。そこで『タイトルA』に関わる開発人員の一部を基幹タイトルの開発に振り替えた。『タイトルA』は配信時期を延期し、企画等の完成度を上げると同時に、基幹タイトルについては発売時期を遵守する。

松尾 売上金額が19%減少する一方で、営業利益は変わらないという状況に関して聞きたい。パチスロの型式試験の運用ルール変更がなければ売上高および営業利益ともに大きく増加していたはずだ。これは今までの外部への説明や公表内容に対して矛盾することはないのか。

辻本(徳三) 営業利益については、アミューズメント機器事業でパチスロ機の発売延期などで13億円減少した。一方、欧米を中心として、収益性の高い過去作のダウンロード販売を推進したことに加え、モバイルやPCオンラインでも原価や販管費削減によりデジタルコンテンツ事業で15億円増加した。

各事業において見込みとして把握していた数値以上に収益性が改善されており、各部門が少しずつ努力を積み重ねた結果、減収による利益の減少を補完できたと考えている。

小田 対外発表に対する問題はない。当然ながら、東証の定める適時開示基準(売上高30%以上の増減または各利益10%以上の増減)にも該当していない。第2四半期決算における説明内容に対して若干補足が必要かもしれないが、変化の要因を詳細に説明することで解消していく。

また、株式市場からすると、売上高の大きな減少に対して、企業努力により営業利益を維持したことで一定の評価は得られると考える。想定される質問としては、①売上高が150億円減少した状況下、営業利益を維持できた理由、②上記①の効果は、2015年度も継続するのか、③売上高が回復すれば、利益が大きく伸長することとなるため、売上をどのようにして回復させていくのか、の3点がポイントになるだろう。

守永 その内容で回答することで、株式市場は理解できるのか。例えば、150億円の売上高減少に対する営業利益の減少額や、営業利益を維持した要因である事業構造改革のコスト削減の金額を説明できるのか。

小田 アナリストは、事業毎のマーケットを把握したうえで当社を詳しく分析しているため、セグメントの状況を説明すれば問題ないと思う。ただし、説明が必要となる場合を想定して、各金額のデータは準備している。また、2011年3月期から3度の特別損失を計上しており、マーケットから今年度も計上するのかという質問が出るかもしれないが、「今年度は発生しない」と回答する。



議題2

コーポレートガバナンス・コードに関する議論

※ 本議論は、当期における取締役会だけでなく、個別ミーティングや電話等の非公式な場での議論なども含めて取りまとめています。

辻本(審三) 2015年5月から6月にかけて、改正会社法およびコーポレートガバナンス・コード(以下、コード)が施行されるにあたり、当社独自のガバナンス体制の在り方について本格的な議論をしていきたい。目的は、適切な成長戦略を推進することである。加えて、成長戦略を推進すれば経営リスクも増大するので、リスクコントロールの仕組みの1つとしてガバナンスを活用する、ということである。例えば、監査等委員会設置会社や、取締役会の責務、報酬制度など検討に値する項目はいくつかあるので、今後、随時議論の場を設けていきたい。

社外取締役 議論は今後になるのは理解しているが、監査等委員会設置会社の導入に意味はあるのか?今年190社程度が移行しているようだが、納得性の高い移行理由を記載している会社は見当たらない。単に、社外役員の人数確保を容易にするためと懸念されるのではないかな?

小田 例えば、現在の監査役会設置会社では、監査役には当然ながら取締役会での議決権はない。監査等委員会であれば、取締役(監査等委員)に議決権があるため、監査等委員会として適法性だけでなく妥当性の監査も行いやすくなり、監査機能が強化される、という考え方もあるので、今後議論していきたい。

社外監査役 報酬制度については、確かに現在は定額の月額報酬がベースであるが、賞与や別途の成果報酬も組み入れている。あまり業績連動に傾倒すると経営判断に影響が出るのではないかな。自社株報酬を導入するのか?

小田 全くの白紙であるので、報酬制度を見直す必要性から議論していきたい。仮に業績連動の割合を増やすとしても、中長期的な業績と連動するなど持続的成長の成果としてのインセンティブであるべきと考えている。

社外取締役 コードの施行に先行する取り組みとして、「株主との対話」

の強化をしているとのことだが、買収防衛策についてはどのように考えているのか?

小田 昨年は否決されたが、今年も提案を検討している。当社が成長戦略を推し進めるには、経営の安定化が必要であり、それには本施策が必要と考える。具体的な理由としては、①企業価値の根幹はコンテンツの価値にあること、②買収者によるいたずらな開発方針の変更は、開発者の退職を招き、将来のゲーム開発に影響を与えること、③コンテンツがオフバランスであること、から、買収者による企業価値の評価が妥当かを判断する必要がある。そのためには経営方針や開発方針などを議論する時間を確保したいというのが主旨である。詳細はIRサイト「買収防衛策」を参照 <http://www.capcom.co.jp/ir/president/defence.html>

社外取締役 外国人株主の持株比率が増えたことにより買収防衛策を廃止した例や、株主総会直前になって取り下げた例もあるが、「成長戦略遂行のためには必要である」という会社の主張に揺らぎがないのであれば株主総会で賛否を問うべきである。取締役の任期を1年に変更したことは「経営責任を果たすため」という理由によるものであり、これまでの主張を進化させた形での変更である。

社外取締役 大前提となる「業績を上げて株価を上げることが最大の防衛策である」ことを経営陣が認識しているので、「成長戦略を加速させようとする今は、会社として買収防衛策を必要とする」ということならば、株主総会でその是非について問うべきである。

社外取締役 買収防衛策は昨年否決されており、本年上程することは昨年以上に厳しい状況だ。しかし、この1年間は機関投資家との対話を強化し、株主の意向を踏まえ成長目標にROEを掲げるなど、提案内容も昨年から大きく進化させている。アジア地域も含めた懸念を払拭するために本施策が必要であり、株主総会で判断を仰ぐという経営陣の主張であれば、上程すればよい。

辻本(審三) コードに基づく報告書は年内に提出予定である。重要項目については期限まで徹底的に議論する。持続的かつ安定的な成長のためにガバナンスをうまく活用したいので、ご協力をお願いしたい。



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2名の専従スタッフが補助業務の任にあたっているほか、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

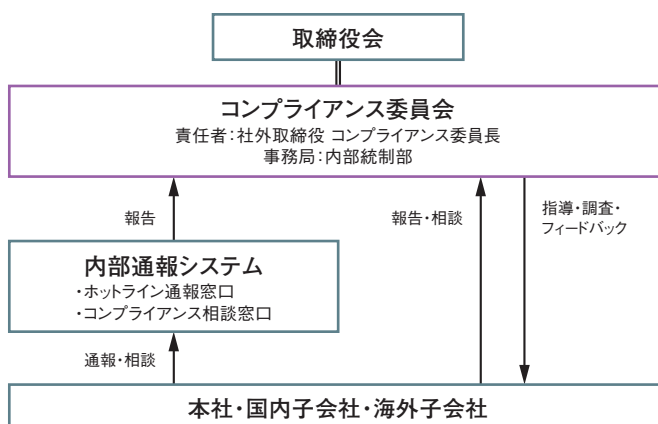
コンプライアンス体制充実と実効性向上に注力

当社では、P54に記載の通り、弁護士の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います。

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

■ コンプライアンス体制



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(2014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。1年に2回、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、必要に応じて全従業員向けにイントラネットで告知・注意喚起を行っています。

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の徹底を目的に、リスクを発見・防止するための自浄機能の一手段として、「企業倫理ホットライン」を設置しております。これにより、従業員からの内部通報に円滑に対処し、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、一般的な事業会社と比べ、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」、「ディスクロース基本方針」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。

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っており、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おります。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。

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。

また、重要なオンラインサービスには、セキュリティ監視と通信の常時監視を委託しているものもあり、外部のセキュリティ専門家による診断も定期的に実施しています。

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認するため、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

様々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)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、スマートフォン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、ゲームユーザーが減少した場合は、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、少数の取引先のみに販売しているうえ、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、一般財団法人保安通信協会の型式試験に合格した機種だけが販売を許可されるため、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、公平性を旨とするともに、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。

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。2015年3月期は「日経アンニアルレポートアワード2014」で優秀賞を獲得した他、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、「2014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3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。

2014年度外部評価実績

IR活動	Institutional Investor誌 2014All-Japan Executive Teamにてソフトウェア（エンターテインメント）部門 Best IR Companiesに選定
アニュアルレポート	第17回 日経アンニアルレポートアワード 優秀賞 LACP (League of American Communications Professionals) 2013 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 シルバー賞
IRサイト	大和インベスター・リレーションズ株式会社 2014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2014」総合ランキング 第2位 日興アイ・アール株式会社 「2014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

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、電話会議を含め約350件の面談を行いました。

2014年度のIR対応件数一覧

種 別	回 数
取材受け入れ	173
国内投資家訪問等	85
海外投資家訪問	94
合計	352

また、この1年間、コーポレートガバナンス・コードを先取るべく、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、国内外の株主との対話の機会を設けました。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。

次に、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。更に、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、投資家の注目する最新タイトルの開発者インタビュー映像を上映するなど、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。



パーセプション・ギャップ・スタディのフィードバックレポート



開発者インタビュー映像

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
社外取締役スモールミーティング	スピーカー 守永孝之 社外取締役
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、決算説明会前に数値関連を補足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)

- ・中期経営目標は営業利益と営業利益率を掲げているが、資本効率の観点からROEも出すべきである。
- ・「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。株式市場の信頼を維持するには、来年度中に具現化が必要である。
- ・長期間、金庫株17%をバランスシートに寝かせているのは問題である。基本は消却すべきであり、少なくとも使途に関して説明すべきである。
- ・開発者による説明会を実施してほしい。事業部門の責任者に外部に対する説明責任の意識を持たせる意味もあり、双方にメリットがあるのではないかな。

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、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か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トピックス

今注目すべきIR活動をメインビジュアルで視覚的に告知することに加え、最新情報が素早く確認できるシステム(RSS)にも対応しています。

個人投資家の皆様へ

当社をより深くご理解いただけるよう、「カプコンの強み」や「事業内容」などをわかりやすく説明しています。

ソーシャルメディアCAPCOM IR 公式アカウント

TwitterやFacebookなどのソーシャルメディアを通じてプレスリリースや新聞・テレビでのメディア掲載情報を発信しています。

iPhone向けアプリ「カプコンIR for iOS」配信

最新ニュースリリースや決算情報などの最新IR情報をお届けするアプリケーションです。決算短信、説明会資料や統合報告書などIR資料の閲覧や保存ができるほか、プレスリリース等の新着情報の通知、更にIRイベントのスケジュール登録など、シンプルな画面操作でご利用いただけますので、是非ご活用ください。



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、2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(専従・兼任)

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)

役員紹介

社内取締役



小田 民雄

辻本 憲三

辻本 春弘

江川 陽一

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 (現任)

取締役副社長執行役員 最高財務責任者 (CFO)

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 (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

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 (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
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)

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・ゴッツェル・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(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)
2015年 3月 東燃ゼネラル石油株式会社社外取締役
(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 岩崎 吉彦 平尾 一氏 家近 正直

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 国税庁入庁
1986年 7月 伊集院税務署長
1997年 7月 広島国税局徴収部長
1999年 7月 広島国税局調査査察部長
2003年 7月 国税庁長官官房企画官
2007年 7月 名古屋国税局総務部長
2008年 7月 税務大学校教頭
2009年 7月 金沢国税不服審判所長
2010年 7月 札幌国税不服審判所長
2011年 7月 税務大学校副校長
2012年 6月 当社社外監査役(常勤)(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 当社社外取締役
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 警察庁入庁
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)

注) 監査役 岩崎吉彦、松崎彬彦の両氏は、
社外監査役です。