

社外取締役メッセージ

社外取締役 村中 徹 が見る

カプコン経営者の経営哲学とコーポレート・ガバナンス

2016年6月の株主総会で社外取締役に就任して以来約3年間、ゲーム市場が大きく変化する状況下で、デジタル販売を推進するとともに、グローバルに成長する姿を通じて、カプコンの事業の成長に向けた地道な事業部の活動と経営トップ層のたゆまぬ経営統制への取り組みを見ることができた。他社の社外役員としての経験と弁護士としての法的な知見に照らして、経営陣に対して問題提起することが私の役割であろうと考えています。



社外取締役
(独立役員)
村中 徹



社外取締役に就任してからのカプコンの取締役会について、感じていることは？



監査等委員会設置会社では、社外取締役の導入が義務付けられているが、カプコンでは、全取締役の1/3以上を独立社外取締役が占めています。

取締役会の開催に先立ち、事前に審議事項の説明を受けるとともに、その都度、審議事項に限らず、幅広い経営課題について意見交換の機会を得ていますが、その際に指摘した事項等が、後日に取締役会での審議に反映されるなど、取締役会当日の議論に留まらず、事前説明時の意見交換等の機会に、当社の経営リスクや取り組み課題を把握できることが、取締役会における審議の有効なサポートとなっていると思います。

また、不定期ではあるものの、独立社外役員とCFOおよび常勤監査等委員である取締役との意見交換の機会を設けるなど、取締役会の機会だけでは、十分に認識を深めることが困難な全社的な経営課題についても議論をする機会を得ています。各独立社外役員は、いずれもそれぞれの見識に基づき、カプコンの経営課題を注視しており、多彩な人材が在任しているものと感じています。



カプコンの取締役会における社外取締役として重視していることは？



カプコンの取締役会は、監査等委員会設置会社制度の下で、いわゆる「重要な業務執行」についての決議は、大幅に取締役会の付議事項から除外し、社内役員を中心とする「コーポレート経営会議」の審議に委ねています。このため、カプコンの取締役会では、事業計画や予算等の基本的な事項以外の業務執行に関わる事項は、専ら報告事項として位置付けられています。取締役会においては、社外取締役として、経営における意思決定の一貫性や判断理由の合理性等について、弁護士としての知見や他社の社外役員としての経験に照らして、質問や意見を提出することを心がけています。

また、私は、監査等委員でない社外取締役のため、監査等委員会の監査業務には直接には関与していませんが、コンプライアンス委員会の委員長として、カプコンにおける内部通報制度の運用状況やコンプライアンス違反の事例等についての報告と審議に関与しています。かかる活動を通じて、内部統制部門等との連携を図るとともに、法令違反や不正行為等の早期発見、未然防止の取り組みについてもモニタリングに努めています。



カプコンの取締役会の機能を更に強化していくために必要な要素と、社外取締役としての今後の抱負は？



当社では、これまで創業者である経営トップが強力なリーダーシップを発揮することにより、リスク統制が図られるのみならず、経営資源の投入の方向性が大胆に決定されてきました。近時は、事業展開のグローバル化やeスポーツに代表される新たな事業分野への注力などにも取り組んでおり、既存のビジネスの推進について必要な内部統制システムの整備・運用に留まらず、更に精緻かつ弾力的な事業展開の

実現に資するガバナンスのための組織づくりや統制の仕組みの整備・運用に順次取り組んでいます。

今後の課題は、現在の経営トップが退任した場合に、改めて有効な成長戦略を立案・推進できるガバナンス体制を整備することであり、社外取締役である私もその一翼を担いたいと思っています。



社外取締役メッセージ

社外取締役 水越 豊 が見る

カプコンが推進する成長戦略の妥当性

2018年6月の株主総会で社外取締役に就任し、
経営コンサルタントとしての知見から
当社のマーケティング戦略の仕組みを注視してきました。
今後、カプコンがグローバルで市場を創造する
ビジネスを追求するにあたり、
将来に向けた戦略の構築と展開に対して助言・指摘をしていきます。



社外取締役
(独立役員)
水越 豊

Q 社外取締役に就任いただき1年が経過しましたが、社外取締役としての1年を振り返っての感想は？

A 当社を取り巻く環境は急激に変化していると感じています。1年前と比較しても、カプコンが推進・注力してきたデジタル戦略の成果が如実に現れてきています。また、世界中で急拡大するeスポーツの盛り上がり国内にも伝播し、新たな事業展開の可能性を実感しています。

その状況下、私の役割は、当社が将来も成長を継続するため、経営コンサルタントとしての経験や知見を活かし、社外取締役として独立した外部の観点から会社の経営を仕組み化するための積極的な提言を行うこと、特に、経営としてのマーケティング戦略の構築に一石を投じることで、取締役会の監督を強化することだと考えています。

Q 当社が家庭用ソフト開発に本格参入した1990年代と比べ、現在のゲーム業界の状況についてどうお考えですか？

A 1つのゲームソフトを数人数カ月のチームで開発し、また半導体ROMでのソフト提供によるパッケージ販売しかなかった時代を覚えており、まさに隔世の感があります。ゲーム専用機、パソコンの高性能化やスマートフォンの台頭に加え、通信環境の劇的な進化により、ゲーム市場のプラットフォームと販売地域は急激に拡大し、業界の事業環境や商品提供の方法もパッケージからデジタル販売へと大きく変化しています。そうした進化に対応し、大作ゲームの開発期間も長期化・複雑化し、私としては、自動車業界に次ぐ高度な領域になっているのではないかと考えています。

このような業界環境においては、経営としての核となるマーケティングへの考え方が何より重要で、「どのようなストーリーラインで長期的な企業成長を図り、また収益を最大化していくのか」の構図を練り上げる必要があり、開発・営業と三位一体となって事業に取り組んでいかないといけないと考えています。



経営コンサルタントとしてのご経験から、企業価値の向上を目指すために必要と考える要素とは?



経営コンサルティングの仕事では、関わる企業を変えていくための具体策を提案していかなければいけません。かつ、企業が自力で実行できる運用可能な案を提案していくことが必要です。

ゲーム会社の成長戦略では、究極的には、人をいかに活かすかということにかかっており、開発組織と開発環境をどのように整備するかが重要な要素だと考えています。

その点、当社では世界最先端の開発設備や機材を取り揃えた環境を整備しており、加えて、ユーザーに評価される良いゲームを作ってきたという成功体験を蓄積していることは重要な資産だと思います。そうした環境を求めて、若い開発者も続々と加わってきている印象です。加えて、経営側も、開発者にとって更に「働きやすい」環境づくりに向けて企業内託児所の設置を始めとした様々な取り組みを実施しており、若い才能とともに新たなバリューを作っていく姿勢を見守っていきたいと思います。



カプコンがグローバルで事業拡大していくために必要な要素と、社外取締役としての今後の抱負は?



ゲーム産業は、いまや世界に通用する一大産業とも言われているものの、その歴史はまだ始まったばかりだと感じています。

今後、例えば「5G」の登場といったテーマにおいては、私が注目する特徴の一つは「通信遅延がないこと」であり、医療分野における手術の遠隔操作など様々な分野での活用、浸透が期待されます。ゲームにおいても、ネットを活用した対戦などにおいて、内容の革新があるのではないかと期待しています。

また、当社はeスポーツなど他にも新たな取り組みを行っていますが、同様に劇的な市場の変化をもたらす可能性があります。当社には世界で勝負するコンテンツホルダーとして、ゲーム産業をリードする会社となってもらいたいと考えます。

そのうえで私は、社外取締役として、当社が戦略を進める枠組みに対し様々な観点からの助言や指摘を行い、企業価値の向上を目指す中で機会損失を招かないようリスク管理をする役割が求められていると考えています。

今後もカプコンが新たなビジネスチャンスを生み出す仕組みを作り、グローバルでの更なる成長に向けて経営戦略を推進できるよう、社外取締役として促していきたいと思っています。