



和田 洋一
代表取締役社長

株主の皆様におかれましては、ますますご清栄のこととお喜び申し上げます。

2012年3月期アニュアル・レポートをお届けします。

当年度の経営成績は、連結ベースで、売上高1,278億96百万円(前年度比2.1%増)、営業利益107億13百万円(同46.2%増)、経常利益102億97百万円(同91.0%増)、当期純利益60億60百万円(前年度は当期純損失120億43百万円)となりました。

売上高営業利益率については8.4%、ROEは4.5%となっております。

1株当たりの配当は、30円(連結配当性向57.0%)とさせていただきます。

当社配当方針は、業績連動と安定還元のバランスに留意することとしております。業績連動については配当性向30%を目安としており、一方、安定配当を標榜していることから、最終損失になった2011年3月期においても30円配当としております。当年度もこれまでどおりの配当をお支払いしますが、本来の配当性向から逆算すれば1株当たり当期純利益は100円以上でなければなりません。

前年度から当年度にかけての回復は、内容に関しては本物ですが、道半ばと認識しております。

各事業セグメント総括

事業セグメント毎に振り返ります。

セグメント別営業利益推移をご覧ください[図1]。

前年度からの利益の増減で言えば、デジタルエンタテインメ

ント事業が13億19百万円、アミューズメント事業が3億74百万円、ライツ・プロパティ等事業が62百万円の各々増益、出版事業が6億29百万円の減益です。全社消去・調整額で22億62百万円の改善となっており、前年度に資産見直しをかけた成果が出ております。

デジタルエンタテインメント事業は増益になっておりますが、数字以上に中身が変化しております。これについては後述します。

アミューズメント事業は、売上が横ばいの中、増益となっております。施設運営が低迷期を脱しつつあり、これまでの固定費削減が奏功しています。一方、アミューズメント機器については、大きなタイトルが2013年3月期リリースとなっており、当年度については利益貢献は限定的でした。当事業セグメントにおいては、低迷期に多くの業者が撤退した一方、市場の縮小が限定的であることから、残存者利得が狙えます。急成長分野とは言えませんが、安定的な利益貢献が期待できる状態に仕上げ、本来の目的である、家庭用ゲームでは決して実現できない空間演出を目指していきたいと考えています。

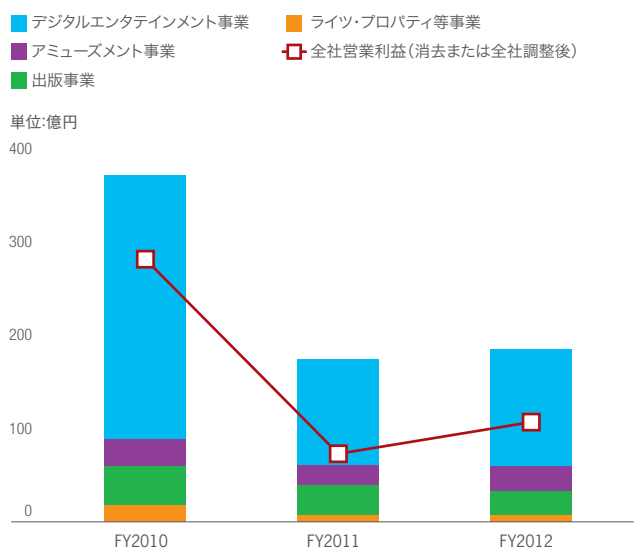
出版事業は、2010年3月期をピークに徐々に利益が下がっております。「鋼の錬金術師」の大ヒットに続き、「黒執事」「ソウルブレイター」等、毎年ヒット作を生み出し、当年度も「妖狐×僕

SS」を送り出す等、コンスタントに良作が提供できています。しかしながら、ヒット作を生み出す基盤を固めるために定期刊物のライン増設やアニメ注力等を行っていることから固定費が上昇してきており、収支状況は厳しくなっております。根本的な原因は、経費増ではなく、収益機会が国内コミックスに限定されている点であると考えます。ヒット作が出せる体制さえ築いておけば、時間差はあるものの、海外展開、ネット展開で現状を打開できるものと確信しております。

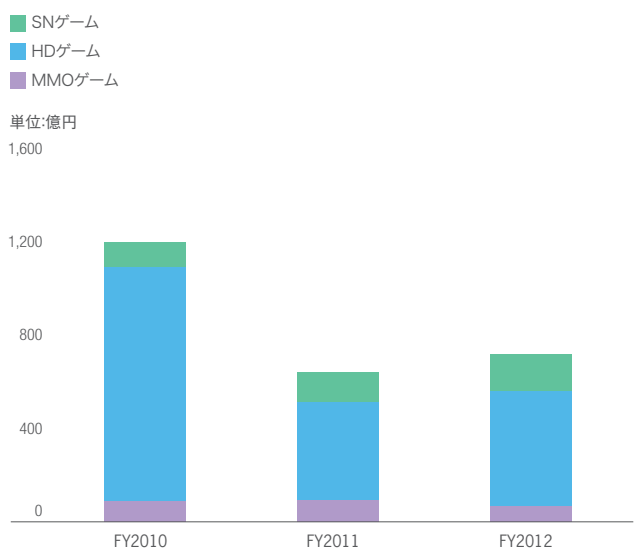
デジタルエンタテインメント事業の底流変化

デジタルエンタテインメント事業については、あらゆる端末、あらゆるジャンルのゲームが全て含まれています。あえてこのように大括りにしているのは、目下、産業の過渡期にあるため、適切な分類ができないためです。言い換えれば、分類したとしても変化してしまうのでセグメントの継続性が保証できません。しかしながら、現在の経営状況をご理解いただくためには、さらに詳細に内訳を示して説明する必要がありますので、便宜上、当セグメントを3分割します【図2】。MMOゲーム(Massively Multiplayer Online)、SNゲーム(Social Network)、HDゲーム(High Definition)の3つです。これは現時点の経営管理のための分類です。すなわち社内の組織

【図1】 全社事業セグメント別営業利益推移



【図2】 デジタルエンタテインメント事業売上高推移



の分類であって、市場やビジネスモデルによる分類ではありません。

MMOゲームは、元々安定収益源として期待していました。

「ファイナルファンタジー（以下FF）XI」は、ローンチから10年が経過しましたが、開発費のみならず、サーバー、運営スタッフ等の全てのコストを含めても、累積営業利益が400億円近くに達しており、単一タイトルとしては貢献度トップになっております。成功すれば非常に高い収益が期待できるジャンルです。また、MMOゲームの市場自体も順調に成長しています【図3】。一方、このジャンルは開発が困難でコストも高く、運営部隊も固定的に抱えなければならないことから、非常に参入障壁が高い。従って、少数激戦を勝ち抜けばグループ全体の収益の底支えになると考えました。

成功確率を上げるため、我々の最も強力なIPであるFFとドラゴンクエストに戦力を集中し、これらが成功するまでは他に手を広げないという戦術を採りました。具体的にはFFXIは可能な限り継続。FFXIVについては、2010年に日米欧で立ち上げ、2011年から中国へも展開。さらにドラゴンクエストのMMO版を2012年に日本でローンチする予定でした。ところが、FFXIVのローンチで大きく躓くことになりました。FFのブランドが大きく傷ついただけでなく、グループ全体の収益設計が

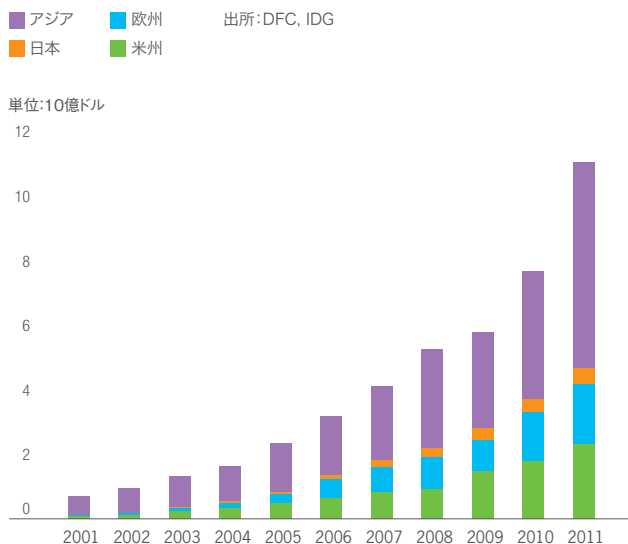
狂い、さらには開発スタッフのローテーションにも甚大な影響を及ぼしました。グループにとって大きな岐路でしたが、当初方針を変更すべきではないと判断しました。FFブランド再生とMMO市場に対する信頼回復のためにも、あえてFFXIVはシャットダウンせず、現行サービスは改良を加えながら継続し、同時進行で根本からの立て直しを図るという茨の道を選択しました。1年以上を経て2012年初から課金を開始しましたが、ゲームに対する信頼が予想以上に回復しており、ローンチ半年後には閑散としてしまっていたところから、むしろ課金開始後にお客様がどんどん伸びていっています。奇跡的な挽回で順調に軌道に乗せることができました。さらに、2012年から2013年にかけて大幅改訂版をリリースして完全復活を図ります。FFXIVは、今後、収益の柱になっていくものと確信します。なお、2012年ローンチに向けて、「ドラゴンクエストX」の開発は極めて順調に進んでおります。

当初計画から2年遅れましたが、当年度ようやく軌道修正が完了しました。我々のブランドに対する強い思い、困難を突破する実行力も示せたのではないかと考えています。2013年3月期には増収に寄与し、2014年3月期からは大きく利益に貢献してくるでしょう。

SNゲームは、お客様同士が繋がることで楽しめる設計になっているもの、つまりソーシャル要素を基礎に作っているものを指しています。現段階ではこれらゲームを携帯電話、スマートフォン、PCで提供しているため、ソーシャルゲームではなくこれら端末で提供されるゲームもこの分類に含めています。開発組織が同質なためです。MMOゲームが全社の底支えとなる安定収益源の役割を担っているのに対して、この組織のミッションは当社収益のアップサイドを可能な限り引き上げることです。

この分野は、顧客層拡大と、ビジネスモデル進化との、双方のフロンティアになっています。不確実な新規分野に対して強固な基盤をつくるためには、短期に密度の濃い経験を積まなければなりません。一点突破の博打も、効率重視の集権化もすべきではないと考えています。我々は、あえて組織を10程度に分割して運営しています。試行錯誤のサイクルを短くすると同時に、小さな組織を並走させることで、グループ全体として多

【図3】 MMOゲーム市場規模の推移



様な経験を早期に蓄積することを狙っています。

当年度はかなり進捗がありました。前年度にローンチしたブラウザゲーム「戦国IXA」は30億円を超える利益貢献を果たし、既に当社の柱のひとつに育ちました。また、年明けにローンチした携帯電話、スマートフォン向けの「FFブリゲイド」はローンチ後1か月以内に登録会員100万人を達成し、3月に200万人を突破するなど、既に2013年3月期の柱のひとつになっています。今後、アジア、欧米への展開も計画しており、さらに発展が期待できます。これらはいずれもF2P(Free To Play)のビジネスモデルです。成功例を複数経験したことから、ゲーム運営にかかるKPI(Key Performance Indicator)の解析能力も向上してきました。一般的には、成功事例が積み上がると、組織を統合し、量産、効率化を志向します。しかしながら、この分野から汲み取るべき知見は非常に豊かだと感じており、まだまだ貪欲に経験を積むべきだと考えております。従って関係スタッフには、プロジェクトを成功させたら、統合ではなく、むしろ分家するように促しています。

上記は日本発の案件になりますが、当年度はこの分野につき、欧米各拠点においてもスタートを切ることができました。いずれも2013年3月期のローンチになりますが、例えば欧州拠点で開発した「Gameglobe」は、お客様自身がゲームを作って作品をシェアし共にプレイするという斬新なデザインであり、しかも、コンソールゲーム並みに高品質であるにも関わらずブラウザで動作するという技術的にも優れた作品で、2012年のE3においても高い評価を受けました。

これらに加えて今後は、中南米圏、アジア圏、東欧圏にも、積極的に進出していく考えです。

HDゲームは、主としてゲーム機用のゲームを指す造語です。当年度は、「デウスエクス」、「FFXIII-2」を日米欧で発売し、実績が上がりました。特に前者は、収益貢献だけではなく、今後の主要IPのひとつとしてデビューできた点で、大きな意味がありました。

さて、昨今この分野は斜陽であるかのように報じられていますが、本当にそうなのでしょうか。ビジネスの枠組みが機能しなくなっているという点ではそのとおりでしょう。しかしながら、このタイプのコンテンツについては、今後ますます進化していく



ものと考えています。

従来の枠組みは、①ディストリビューションについてはパッケージソフトの店頭売り切り、②主要な端末はゲーム機、③収益認識はディスク販売の一時点のみ、の3つのポイントに集約されます。逆に言えば、この要素を崩していけば問題は解決に向かいます。ディストリビューションについては先行して変化が進んでいます。通信販売に止まらずダウンロード販売が一般的になってきており、さらに、PDLC(Premium Downloadable Content)が主要タイトルに実装されるようになりました。今後、旧来型と新規の比率が逆転していくでしょうが、起こるべき変化はほぼ完了しております。他方、端末については、依然として据置型ゲーム機と他のあらゆる端末とで境界が引かれています。全ての端末で同等のゲーム体験を期待するのは間違っていますが、棲み分けは、端末毎に異なってくるライフシーンで成されるべきです。正しい棲み分けに進化していけば、さらに幅広いお客様がゲームに接するようになるでしょう。最後の収益モデルですが、これが一番立ち遅れています。オンライン上のパブリッシャーはゲーム機メーカーであるため、彼らが方針を変更し、必要な要素を実装しなければ何も変わりません。既にPDLCで部分的に変化が始まっているものの、定額課金すらなかなか許されず、F2Pに至っては否定的な見解のままです。

ゲーム機市場の低落傾向の根本原因のひとつはビジネスモデルの立ち遅れであると考えており、非常に残念です。しかしながら、別の観方をすれば、各メーカーが考えを変えるだけで対応が完了するわけですから、一夜にして変化を成し遂げることも可能です。一刻も早い方針転換を期待します。

この分野での我々の戦略は、①ビジネスモデルの転換を前提としてゲームデザインに変更を加える、②お客様との継続的な関係が重要になるので強力なIPを10に絞って育成する、③品質は妥協しない、の3点になります。①を達成するために、MMOゲーム、SNゲームでの知見を積極的に移転させています。部門を超えた発表会を開催するなど情報共有の場を提供するだけでなく、個別タイトルに対して各々ビジネスモデルに関する課題設定を行っています。②についてはこれまでも戦略の柱として申し上げているとおりです。③につき補足します。あまりにもゲーム開発が困難で高コストになってしまったため、業界全体で途方に暮れているのが実情です。2000年代、ゲームエンジンが一世を風靡したのも頷けます。戦略は二者択一です。ひとつは、インディーズでもゲーム開発できる環境が整備されつつあることを積極的に活用する。ただし、カジュアルなゲームが中心になるので大きく利益が出るか否かは不透明、従って固定的リスクは抑える。つまり、会社規模を極小化し、内部に開発スタッフは持たずIP許諾に徹する。もうひとつは、他社が追い付けないところまで走り切るというもの。当社は後者を選択しています。本稿において、アミューズメント事業やMMOゲームの説明箇所でも同一の思想が現れていることにお気づきになったと思います。そうである以上、開発環境の整備、進化については、全社的な課題として取り組まなければなりません。ゲームエンジンはその重要な要素です。当社は、外部のゲームエンジンを使用しているだけでなく、既に内製ゲームエンジンを活用しております。今般、それに加え次世代性能を見据えた「Luminous Studio」エンジンの開発に着手しています。2012年のE3でデモの初披露を行いました。予想以上に業界の反応が大きく、進路が正しいことを確信することができました。

HDゲームという分類は、ビジネスモデル、提供端末、いずれの観点からもなくなります。これは市場が縮小するということ

ではなく、むしろ逆に現状のコンソールゲームが変質し発展していくという意味です。上記3つの組織分類が不要となり、新たな事業セグメントが提示できる時が、過渡期が終わる時なのだと思います。

数年後の大転換に向けて

ゲーム業界は他の業界と同じく、コンテンツ産業全体の生態系転換の中に巻き込まれると、以前より指摘してきました。そろそろそのタイミングに来ていると考えますので、産業全体に言及しながら今後の見通しにつき述べます。

コンテンツ産業は、作品化・商品化・マーケティングの3つの機能で構成されます。マーケティングにはプロモーション、ディストリビューション、マネタイゼーションが含まれます。例えば音楽であれば、作曲し演奏するのが作品化、収録しCDに焼き付けるのが商品化、店頭で販売するのがマーケティングです。ゲーム業界でいえば、我々の開発するアセットの実体はプログラムであって、このままでは販売できません。従って、我々が作品化した後、商品化のプロセスが必要になります。ゲームソフトという高度なアプリケーションが動作するゲーム機を製造、販売し、プログラムをDVDに焼き付けてパッケージにします。これが商品化で、ゲーム機メーカーがその機能を果たしました。パッケージソフトを店頭で販売するのがマーケティングです。どの業界でも基本構造は同じです。

コンテンツは無形なため、ビジネスにするためには商品化、すなわちメディア化が必須で、メディアの種類によってマーケティングが決まっています。コンテンツ産業では、商品化によって業界が分かれており、商品化の付加価値が最も高かったのです。

この構造が、ネットワーク化、デジタル化により、最初の変質を迎えます。

メディアがネットワークになったことに伴い、特殊な環境を用意しなくともコンテンツが享受できるようになったため、商品化の価値が下がりました。また、複製自在というデジタルの特性ゆえに、コンテンツがネット上に氾濫します。ネットユーザーが提供するブログ等がこれに加わり、情報、コンテンツが

供給過多になったので、いかにこれを整理するかという機能に価値が生まれました。機能としてはマーケティングの範疇です。この時期の文化を象徴する言葉が、フリー、シェアです。ネット上では、情報、コンテンツの価値が激しく下落していき、作品化、商品化を担う業者の生存が困難になりました。また、マーケティング機能を担っているネット業者も、顧客囲い込みに鎬を削りながら、自らが招いた無料化によって収益機会が限られ、結果として、各機能のバランスが崩れ、コンテンツ産業は生態系の危機を迎えました。今世紀に入ってから検索時代は、一将功成りて万骨枯る状況だったのです。興味深いことに、この間生き残ったコンテンツ業界は、ゲームや日本の携帯電話サービスといった垂直統合モデルを採用しているところだけでした。

ところがAppleの登場で、第二の転換が起こります。

彼等は、ことごとく前時代の逆を選択しました。水平統合に対して垂直統合モデル、ブラウザに対してネイティブアプリ、フリーに対してプレミアム。ネットユーザーは、それまでの環境に対して、利便性が高い上に無料ではあるものの、雑然とし安全ではないと感じていたのか、iPhoneに殺到します。Appleは、顧客を完全にロックインすることに成功しました。解が見つけられないでいたIT事業者はこの成功を見て、次々に垂直統合モデルに鞍替えしていきます。iPhoneという物理的端末と、iTunes Storeというネット上のマーケティング・プラットフォームの組み合わせが、この垂直統合モデルの原型です。Google、Amazon、Microsoftが次々に端末製作に名乗りをあげ、Facebookですら参入しそうな様相です。目下の主戦場はタブレットPC。ネット上の覇権争いのために物理的端末の競争に突入するという逆説です。

この状況は、作品化を担う我々のような業者にとっては、コンテンツが基本無料から有料に変わるということなので朗報です。他方、多端末への対応が必須となり、開発作業は非効率になります。

それでは、その次に何が起こるでしょうか。

HTML5とクラウド・コンピューティングの二大イノベーションが、再度生態系を大転換するとみています。これらによって

端末の差別化が困難となり、囲い込み競争を行っているIT事業者は目先の武器を失います。Apple型の垂直統合モデルは成立しなくなるでしょう。

ゲームは、お客様がゲームに関わることで楽しんでいただく双方向のコンテンツですから、他のコンテンツと異なり、本来複製自在とはいきません。加えて、ゲームにオンライン要素が実装されるようになったことにより、我々とお客様との関係は一時的ではなく継続的なものとなりました。現時点でお客様と我々との間に存在するのは、マーケティング機能を担う業者だけになっております。このマーケティング機能を独占する者の解体を促すのが、これらイノベーションであると考えています。我々は、開闢以来初めて、直接お客様と結びつくことができるようになるのです。

現在進行している戦略は、現状の利益を確保するためだけでなく、来るべき時代に向けての準備でもあります。現状の維持拡大と、次代の飛躍という二兎を追いたいと考えております。

今後ともご支援のほど、よろしく申し上げます。

代表取締役社長

和田洋一