



代表取締役社長
和田 洋一

株主の皆様におかれましては、ますますご清栄の事とお喜び申し上げます。

2006年3月期アニュアル・レポートをお届け致します。

当年度の経営成績は、連結ベースで、売上高1,244億73百万円（前年度比68.5%増）、営業利益154億70百万円（同41.4%減）、経常利益155億47百万円（同39.9%減）、当期純利益170億76百万円（同14.3%増）となりました。

経営指標につきましては、売上高営業利益率12.4%、ROE14.9%となっております。

発足当初2年間は効率を追求した基礎体力作り。3年目にあたる当年度と次年度が当社グループ全体の骨格改造。構造改革を成し遂げた上で、さらに2010年度を目処に完成形に向けて飛躍していく。新会社をスタートさせた際にこのように申し上げました。

当年度は、環境変化と構造改革の衝撃に対抗するために強力な商品ラインアップで臨みました。「ファイナルファンタジー X 」、 「キングダムハーツ 」、は、業界においては当年度の記録となり、CG映像作品である「ファイナルファンタジー V アドベントチルドレン」は、日米双方において、異例の成功事例として注目されております。主力作品は期待通りの結果を出したものの、想定以上に環境変化が厳しかった事から他が追従できず、減益を余儀なくされました。

現実を見据え再度身を引き締める一方で、世界トップに到達するまでは、信念に基づき、揺らぐ事なく邁進していきたいと存じますので、どうかご理解賜りますよう、よろしくお願い致します。

Net
Every

2005年度は、「ゲーム産業」元年

テレビゲーム産業は、誕生以来20年間、極めて順調に成長してきました。成長の牽引力が、全く新しい画期的なコンテンツの登場であった事は言うまでもありませんが、同等に重要であったのがそのユニークな産業構造です。

ゲーム機メーカーが、ゲーム機、ゲームソフト共に、自ら開発、販売する。これが原初の姿です。産業の成長を促したユニークさは、ゲーム機メーカーが徹底的にネットワーク外部性を意識して動いた事にあります。このおかげで、彼らの外部に膨大なソフト供給基盤が成立しました。ゲーム機メーカーは、ゲーム機一世代毎に、ソフト、流通を包含した完全な生態系を形作り、巨大産業に成長させていったのです。

端的に言えば、当産業はこれまで、「ゲーム産業」としてではなく、「ゲーム機産業」として発展してきました。この状態は、我々ゲームソフト会社にとっては、リスクの取り易い、ある意味で快適な環境であったと言えます。

ところが、昨今、生態系を維持させていたいくつかの前提条件が崩れてきました。

媒体がROMカートリッジ、DVDといった物理メディアから、ネットワークになっていきます。この事は、流通構造を変えるだけでなく、ビジネスモデルそのものも変えてしまいます。

また、ゲーム機の優位性にも変化が出てきました。特に描画能

力において圧倒的なコストパフォーマンスを実現していたゲーム機は、一方で顧客に対する性能の供給過剰、他方で他の汎用端末の著しい能力向上といった問題に直面してきたのです。

無論、これまでのモデルが一般的に成り立たなくなったという事ではありません。米国アップル社のiPod、任天堂のニンテンドーDSのブームは、依然として成功の余地がある事の実証です。申し上げているのは、数兆円に及ぶ市場をたった一つのゲーム機メーカーで維持する事が困難になったという事です。また、この事は、ゲーム機メーカーの行く末を論うためではなく、我々ソフト会社がどのような問題に直面しているかをご理解いただくためにご説明しております。

翻って、コンテンツそのものに視点を移せば、この20年間、世界中の方々がゲームに慣れ親しんでくださり、蓄積された資産は莫大です。最早、テレビゲームは、エンタテインメントのージャンルとして確立したと言えるでしょう。

これまでの生態系が壊れ、コンテンツそのものが自立していかざるをえなくなる。かくして、真の意味で「ゲーム産業」が立ち現れたというのが基本的な環境認識です。

大きなチャンスであると共に、これまで自ら実行せずに済ませていたあらゆるポイントにつき根底から検討しなければならないという大きなチャレンジでもあります。

work is the Game.
thing plays Games.

経営オプションをどのように持つか

以上、ゲーム産業についてご説明してきましたが、実は今回の動きは産業内にとどまりません。

経済全体を巻き込んだ産業革命の一端がゲーム産業にも現れていると見た方が自然なのではないでしょうか。

我々の業界のみならず、あらゆる業界で試行錯誤が繰り返されており、いまだ次世代のビジネスモデルのコンセンサスに辿り着けていません。

事態が流動的な変革期における戦術は、経営オプションを多様かつ効果的に持つ事、これに尽きると考えます。

それでは、どのように経営オプションを持つか？

革命の本質は、業者から顧客へのパワーシフトです。

随分と性急な議論も多いのですが、かつてパワーが認められなかった顧客がサプライチェーンの一端を直接的に担うようになる、このあたりが妥当な定義ではないでしょうか。

この、顧客へのパワーシフトを依拠とするオプションの取り込みが、基本方針となります。

同時に会社の機動力を確保しておく必要もありますので、2005年11月、500億円の新株予約権付社債の発行に踏み切りました。

世界トップのコミュニティ・マネジメント会社になるための3つの軸

我々の目標は、世界最高のコンテンツを提供する最良のコミュニティ・マネジメント会社になる事です。

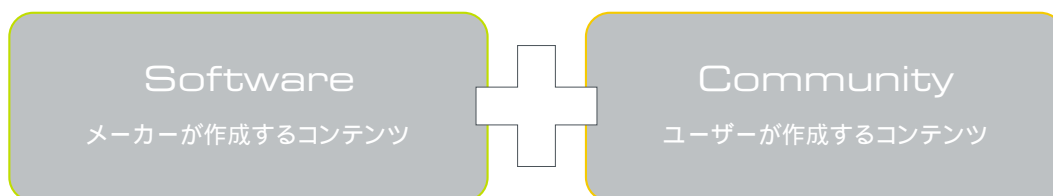
ここでいうコミュニティとは、ネット・コミュニティに限定するものではなく、嗜好を同じくするお客様の集団という意味です。

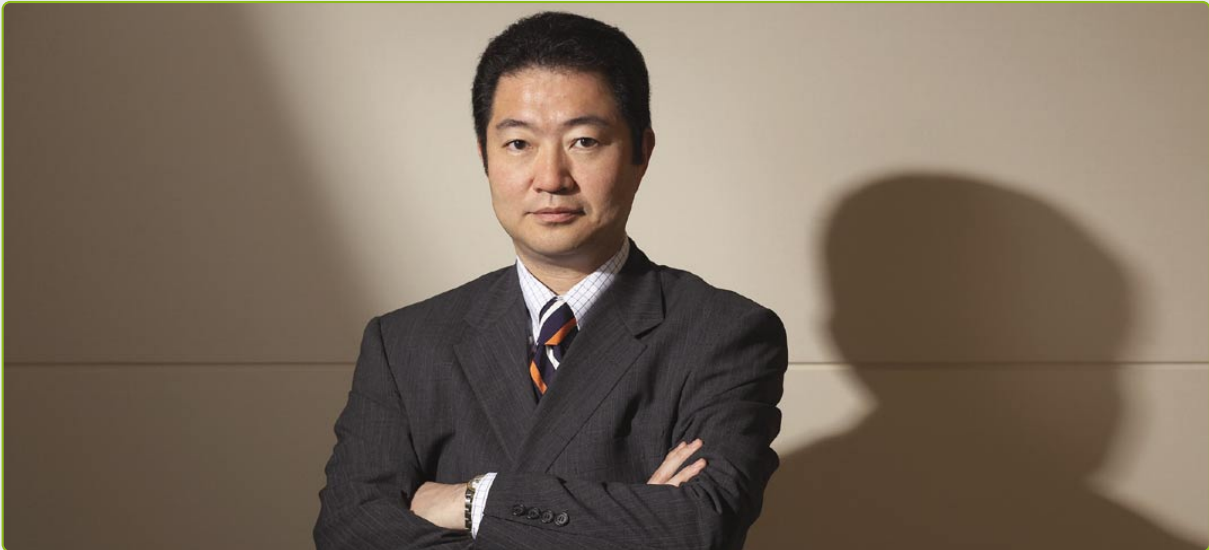
最高のコンテンツ/サービスを、各コミュニティに対して有機的に提供し、さらに強固なコミュニティにしていく。

エンタテインメントの世界では、楽しくなければ一銭のお金も払ってくれません。逆に言えば、払っていただいているという事は、既に相当のコミットをしていただいているという事になります。ネットワーク環境が整い、ヴァーチャル、リアル双方におけるコミュニティ形成が進む事で、コンテンツとお客様、あるいはお客様相互の関係が一層強くなっていきます。

このエネルギーをうまくビジネスの梃子にできないかというのが、我々の基本戦略です。お客様が形成するコミュニティの活力こそが成長のエンジンであるという考え方です。

ネットワーク社会のコンテンツはメーカーとユーザーとの共同作品





コミュニティの核になるのが、ゲーム、漫画等で作り出す世界観です。提供する世界観やデザインに対する嗜好によってコミュニティが分かれます。年齢、性別、国籍等、これまで使われてきた分類はほとんど役に立ちません。

これをお客様側から見れば、各人は複数の嗜好を持ち、複数のコミュニティに矛盾なく属しています。

重要なのは、各コミュニティの特色を一般化してはならないという事です。サイズの大小は別として、たった一つのかけがえないものという認識が必要です。

ところが、お客様のライフスタイルは、これまでのマーケティングの分類のように、年齢、職業等で同一性が見られ、接する端末、メディアは、このライフスタイルとの関連が高いようです。

そこで、コンテンツ/サービスの出口を多様に準備しておく事が重要になってきます。コミュニティの求心力を高めるためにも、収益向上のためにも、あらゆるライフスタイルに対応できる体勢が必要です。家庭用ゲーム機、PC、携帯電話、雑誌等に加え、タイトーをグループ化する事でアミューズメント施設事業にも参入した理由の一つはここにあります。

それでは、以上の戦略を実行するための具体策とは何であるか。我々は3つの軸で考えています。

既存コミュニティの深堀り

繰り返しになりますが、あるコミュニティに属するお客様には嗜好以外の同一性は少なく、従って各人各様のライフスタイルをとっていらっしゃる。多端末、多メディア展開を行い、コミュニティを構成するお客様各人との接点を増やす事で、顧客単価の上昇と共に、潜在顧客の呼び起こしを図ります。

顧客単価の上昇とは、例えば、ゲームで体験した感動を映像でも再び味わいたいというニーズにお応えするといった状態を指します。

潜在顧客の定義は、一般とは少し異なるかも知れません。お客様側から見れば、属しているコミュニティと自身のライフスタイルとは別軸ですからライフスタイルに対応したコンテンツ/サービスがなければ購買行動に繋がられません。例えば、多忙なサラリーマンがあるバンドのファンクラブに属していたとして、そこで提供されるコンサートチケットは行く時間がないために買えないが、いつでも聞けるCDなら買う事ができる、といった状態でしょうか。潜在顧客とは、嗜好は一致しているが収益に繋がっていない方々という意味です。留意すべきは、コミュニティを大きくするために、関係のない血を入れてはならないという点です。コミュニティが一旦希薄化すれば、再生させるのは至難の業です。

新たなコミュニティの開拓

コミュニティを薄める事を禁じ手として事業拡大を行うためには、既存のものにのみ拘泥するのではなく、新たなコミュニティを開拓し続けなければなりません。

これまで我々はオリジナルコンテンツにこだわり、いくつかの名作を生み出してきました。今後も皆様の期待にお応えするように創造にさらに磨きをかけていきます。ゲーム、出版、アニメと、表現の場を多様に持っている事自体が優位性になってくると思います。

他方、これまでとは異なり、外部コミュニティにも積極的にアプローチしていきます。求心力のあるコミュニティを既に確保した第三者に対して我々が付加価値を提供し活性化のお手伝いをする、それ自体を事業化し新たな収益源に育てていこうと考えております。EZ Game Street!、オンデマンドTV等に対するサービス提供は初期の試みです。また、ゼイヴェル様とのJVもこの戦略の一環です。いずれも、当社のブランドではなく相手先のブランドを高めるために黒子で動かさうというものです。

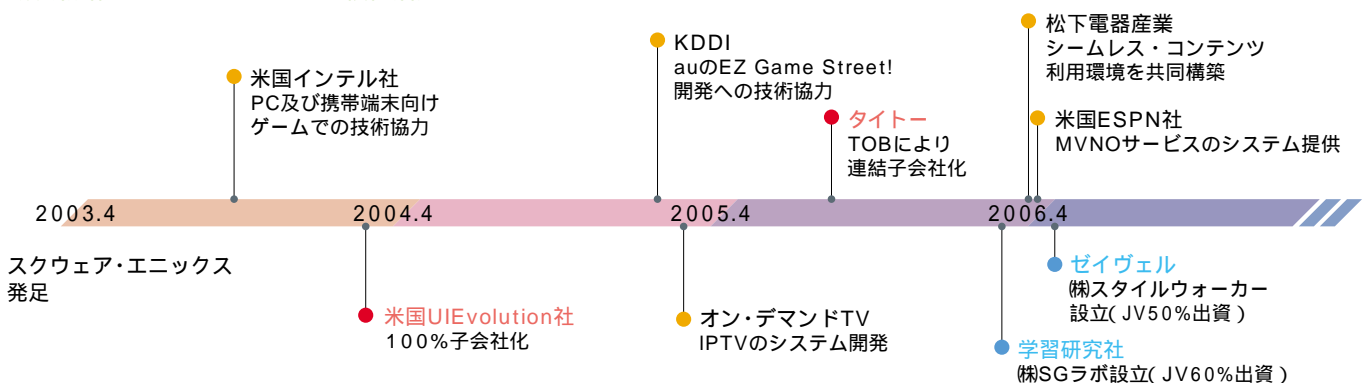
少し観点は異なりますが、ここで学習研究社様とのJVについて言及しておきます。ゲームという表現メディアは、エンタテインメント以外、すなわち学習、啓発、福祉等へも効果があります。この応用分野に乗り出そうというのが目的です。ゲームに慣れ親しんでいただいた方が数多くいらっしゃる地の利を活かし、全く新しい市場に育てていきたいと考えております。

共通基盤としての技術開発の強化

Creative & Innovative。これは我々の精神です。

アートとテクノロジーの両輪を有するところに優位性があります。ゲーム開発においては世界最高水準を維持するためにあらゆる努力を継続する方針です。

成長戦略としてアライアンスも積極活用



さらに、追加的なテーマにも注力していきます。

多様なライフスタイルに対応するためには、あらゆる端末、メディアに対応できなければなりませんから、それらをまたぐ能力、すなわちクロスプラットフォームにかかるミドルウェアの開発も必要になります。3年前に子会社化した米国UI Evolution社のチームと共同でプロジェクトを進めており、先般、松下電器産業様との業務提携が実現しました。これはゲーム機、PC、携帯電話に加え、広くデジタル家電にも開発の対象を広げていくものです。

以上3つが具体策の骨子です。

我々の使命と社会貢献

我々の事業には、ネットワーク社会における先行事例がいくつも現れます。現時点では、オンラインゲームにおいてのみ完全なヴァーチャル社会が実現しているためです。

先行者が論点を正しく設定し、これを着実に乗り越えていかなければ、次世代の基盤が脆弱なものになってしまう危惧があります。不遜ながら、こうした使命を肝に銘じ、社会に対する意見発信にも注力していかなければならないと感じております。知恵と労力を直接的に提供する事により、積極的に社会貢献してまいり所存です。

2006年度より家庭用ゲーム業界の団体である社団法人コンピュータエンターテインメント協会の会長会社になったのもその一環です。また、2006年度より3年間、東京大学において知的財産にかかる研究拠点を確保しました。この研究会をハブとして踏み込んだ議論をしていきたいと思っております。

次代を豊かにする基礎作りに貢献する事が、事業創造にも必ずや生きてくると信じております。

どうか、今後とも、変わらぬご支援の程よろしくお願い致します。

和田洋一

2006年7月

株式会社スクウェア・エニックス
代表取締役社長 和田 洋一