



和田 洋一  
代表取締役社長

# 株主の皆様へ

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。

2010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1,922億57百万円(前年度比41.7%増)、営業利益282億35百万円(同130.0%増)、経常利益278億22百万円(同147.1%増)、当期純利益95億9百万円(同50.1%増)となりました。

売上高営業利益率については14.7%、ROEは6.3%となっております。

配当につきましては、最高益更新により記念配当5円を加え、1株当たり35円(連結配当性向42.3%)とさせていただきます。

ゲーム業界全体が大きな変革期にあることは、従前から申し上げている通りですが、当年度は、それが各社の経営成績に顕著に現れました(図1)。

ゲームの主役は、もはや日本ではなく欧米に移ったと喧伝されておりますが、企業の実態は図の通りです。欧米パブリッシャーが全滅で、日本大手は利益水準が低いながら辛うじて黒字という様相。しかしながら、欧米勢が家庭用ゲームソフトに特化しているのに対して、日本の大手企業は事業を分散させているという差が出たのみで、現状の家庭用ゲームビジネスがこのままでは立ち行かないという現実は、この図に如実に表れています。

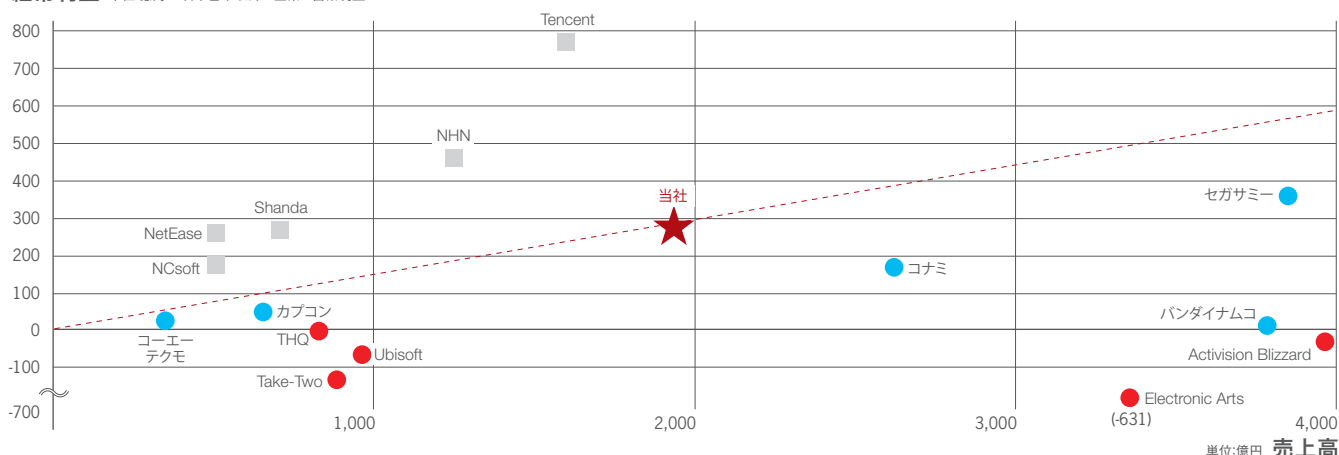
それでは主軸はどこに移るのか。

我々は日米欧の企業の中で最も高い利益率を確保しておりますが、アジアのゲーム会社はいずれも利益率において我々を凌駕しております。

無論、彼らのホームグラウンドの成長が著しいという点、政府の保護政策が機能している点も割り引いて考えなければなりません。ネットを基礎に据えたビジネスモデルにシフトしていくというトレンドは読み取れるのではないかと考えます。

図1 主要ゲーム企業の業績

経常利益 単位:億円 ※日本基準以外の企業は営業利益



為替レート:1ドル=92円、1ユーロ=113円、1ウォン=0.08円、1中国元=13円(2010年5月19日時点)。  
日本企業、Electronic Arts、THQ、Ubisoftは2010年3月期、Take-Twoは2009年10月期、その他は2009年12月期の業績

単位:億円 売上高  
出典:会社資料、Bloomberg

我々は、現状ビジネスで収益を確保すると同時に、生態系の変化を先読みし、企業を変態させていくという、極めて困難な課題に立ち向かっております。

当年度の業績を、この二つの観点から総括していきたくと思います。

### 当年度は内容の充実した最高益

当年度の実績は、売上、利益共に最高水準であるばかりか(図2)、事業セグメントで見てもほぼ全セグメントにおいて増益が達成できております(図3)。また、地域別の実績につきましても、日米欧、全地域において最高水準となっております(図4)。

### 脱皮するためのKSF

以上のように、現状ビジネスについては、厳しい環境ながら極めて順調な運営ができております。

それでは、次のステージに進むための準備はできているのか。以下、この観点で総括していきます。

我々が考えるKSF(Key Success Factors)は次の3点です。

- ① グローバル化
- ② ネットワーク化
- ③ 自社IP強化

発足以来標榜しているテーマは本質的には何も変わっていません。

### グローバル化

いかなるエンタテインメントも必ず世界中に広がっていきます。

デジタル・エンタテインメントは最も後発でしたが、コンピュータ・ゲーム、ネット・コミュニケーション共にほぼ全世界に行き渡りつつあるのが現状である以上、対象市場をグローバルにすることは必須です。対応するために、コンテンツ開発、マーケティングの組織を諸外国に置くかどうかだけが、各企業に委ねられた選択肢だと思います。

我々は全てにおいてグローバル化する道を選択しました。

その大きな第一歩が英国アイドス社の買収です。買収後1年が経過しましたが、既に組織的な統合は完了し、個別開発プロジェクト単位での協働も始まっており、経過は非常に順調です。

これによって、欧米における開発能力及びマーケティング体制の双方を強化することができました。また、途上ではありますが、地域別の人員構成比率もバランスが良くなり、グローバル展開の基礎ができました(図5～図6)。

基礎が出来たと表現したのは、拠点を現状機能のままに拡張する意図ではないと申し上げたかったからです。

都市によって、人材のパフォーマンス、コストが異なり、取

図2 売上高、経常利益の推移

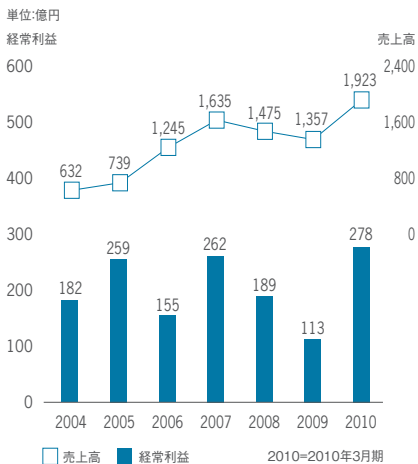


図3 事業セグメント別の営業利益

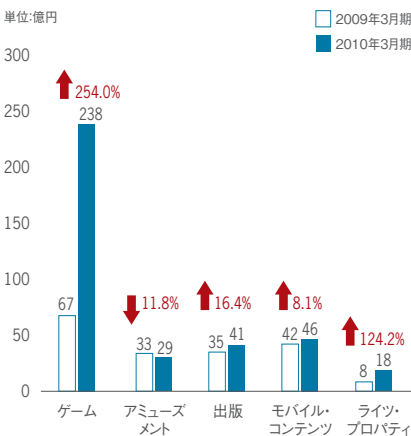
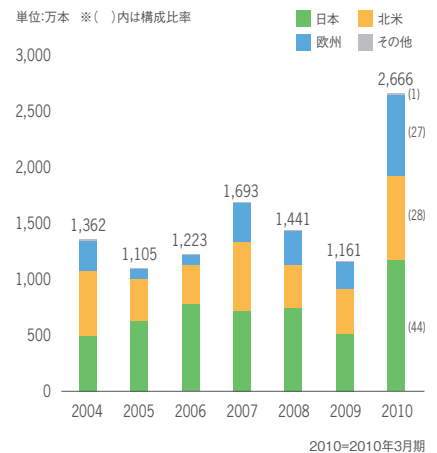


図4 ゲームソフト地域別販売本数



引環境も異なります。世界各地に窓が開いたことで、今後、グローバル化を推進する上で、最適な資源配分を考える土台ができたことを強調したかったのです。

図7は、当年度300万本以上売れたタイトルの地域別販売本数です。

「ファイナルファンタジーXIII」は、日米欧3地域でバランスよく販売されており、累計販売本数は当年度末時点で555万本まで伸びてきています。「ドラゴンクエストIX 星空の守り人」は、日本のみの発売ですが、426万本販売しています。また、「バットマン アークム・アサイラム」は、日本での販売はまだですが、欧米中心に324万本販売しています。

グローバル展開とは、全てのタイトルを全世界で販売することでも、地域特性に合わせたタイトルを当該地域で開発することでもありません。

各タイトルは自らの特性を追求し、従って個別の販売実績には地域特性が表れ、それらが合成されたグループ全体の販売はバランス型になっているというのが、我々の目指すグローバル化です。

たまたま主力タイトルが販売された当年度に、目指すべき方向がよく表れたのではないかと思います。

各地域におけるネット環境の進展が、コンテンツの国際交流をさらに加速させています。もはや、言語以外に障害はありません。

マーケティング上のセグメントをする際に、文化は依然とし

て意味を持つものの、居住地域にはあまり意味がなくなってきました。

「個客の嗜好」によるセグメントこそが肝要なのだと考えます。

以上、グローバル化については、今後、まずは現時点での骨格に、神経を張り巡らし、筋肉をつけていくことになります。

次年度は組織の定着が重要です。グループ全体を有機的に繋げ、各組織の実務執行能力を高めていくことに注力していきます。

なお、地域的展開としては、大きな課題として中国が残っています。

2010年度以降の最重要課題と捉えております。

## ネットワーク化

これまでオンラインゲームの収益の柱であった「ファイナルファンタジーXI」は、引き続き堅調ではありましたが、サービス開始から既に8年経過しています。また、「ファイナルファンタジーXIV」を始め、大型MMORPGの投入は2010年度以降になることから、当年度は、大型タイトルに限れば端境期になりました。

しかしながら、新たな試みは着々と実を結び始めております。

今後、ネットにおけるグループ総合窓口に成長させるために、当年度より「スクウェア・エニックス・メンバーズ」を本格的に強化し始めました。全世界の登録会員数も150万人を超え、ようやくスタートラインに立ちました。

図5 スクウェア・エニックス・グループ拠点

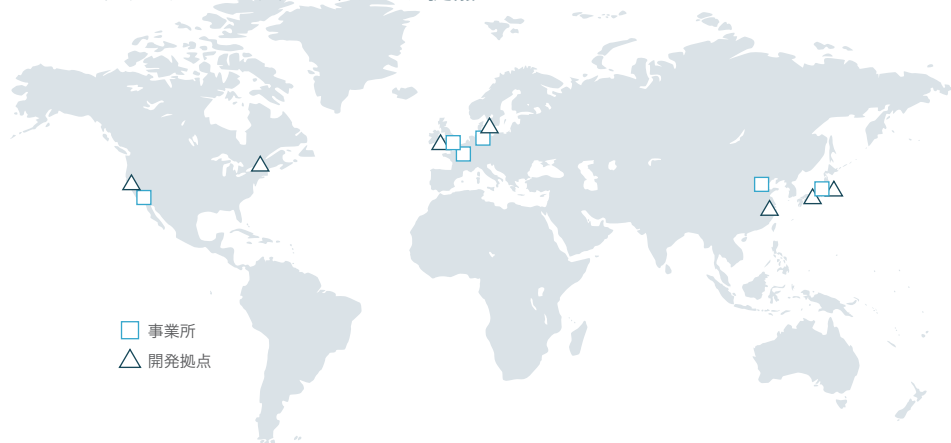
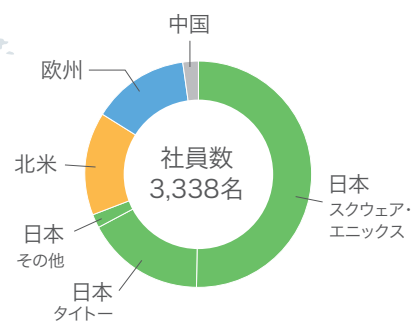


図6 地域別の人員構成比



また、アバターを中核とするカジュアルポータル・サイトについては、有力分野でありながら従前の当社グループ内の人材からは生まれにくい発想であると考え、2008年2月に別会社を設立しました(100%子会社、(株)スマイルラボ)。その後、専ら外部からのスタッフのみで会社を成長させ、2008年9月にスタートしたコミュニティサイト「ニコッとタウン」は、既に50万IDを超えており、当年度早くも通期で黒字となっております。

さらに、ダウンロード・コンテンツにも注力しており、当年度、ゲームコンソール向けだけでも50以上のタイトルを投入しております。

無論、スマートフォン等の新端末も重視し、例えば、iPhone/iPod touch 向けタイトルでは、「ケイオスリングス」、「スペースインベーダー インフィニティゾーン」、「ファイナルファンタジー」がAppStoreの売上ランキングで1位を獲得しております。

その他、ソーシャル・ゲームの開発も着実に進めております。

しかしながら、ネットワーク化の真の衝撃は、上記のようなコンテンツ層においてのみ起こるものではありません。ビジネスの骨格が変質する、つまり生態系が根幹から変わってしまうことこそが本質です。

ネットワーク化によって、市場から産みだされる利益の配分がいかになるか。

言い換えればメディアの変更により各業者の利益はどのよ

うになるか。

以前、ゲームソフトのメディアがマスクロムからCDに移った際は、削減されたメディア原価、在庫リスク等は、お客様とソフト業者に還元され、結果としてプラットフォーム・メーカーの利益にも繋がり、業界全体の成長に繋がりました。

今回はどうでしょう。メディアがネットワークになることで削減されたコストはほとんどネットワーク事業者の利益となり、さらにお客様からは削減されたコスト以上の値下げが要求されているのが実情です。

ネットワーク化への対応策を打ち出さなければ、ソフト業者は構造的に利益が享受できなくなります。

しかしながら、いつもピンチとチャンスは裏腹です。

共有インフラを活用すれば、我々でもネットワーク事業者になりうる、プラットフォーム事業者になりうるのです。

我々は、コミュニティのプラットフォーム事業者に変質していくつもりです。

次に、ネットワーク化によって、市場の成長がいかになるか？

ネットワーク・コンテンツの価格は物理的メディアのものと比較して明らかに下落しております。この意味では市場の縮小要因になりえます。

しかしながら、ネットワークの特性から、地域的拡大、顧客層の深化は、圧倒的です。

さらに、パッケージ・ビジネスと異なり、様々な収益モデルを設計することが可能です。アイテム販売などが、その可能性を示唆する先行事例でしょう。

図7 主カタイトルの地域別販売本数

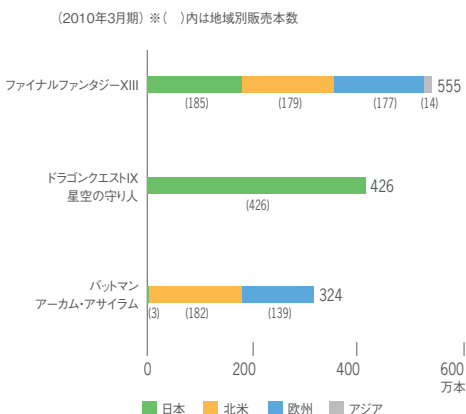
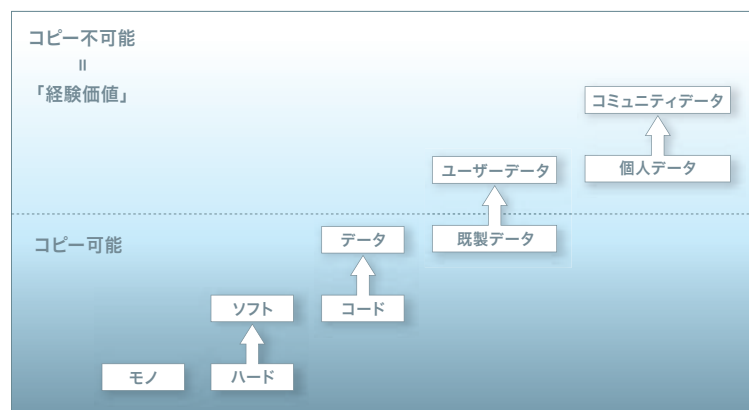


図8 価値の遷移



つまり、ビジネス展開が柔軟で迅速な企業にとっては、大きなチャンスになりえます。

既に賽は投げられています。現実から目を背けることはできません。

ネットワーク化の流れを読み、むしろその激流を活用することが重要であると考えています。

さらに別の観点からネットワーク化の重要性を説明します。お客様にとっての価値がどのように遷移していくかという観点です。

ハードからソフトへとは言い古されたテーマです。

しかし、これがまさに価値の遷移のスタートでした。

ソフトに価値が移った段階で、同じソフトでもその内容が子細に見られるようになります。ソフトは、コードとデータとに分解され、初期ではコードが重要視され、後にはデータに価値が移っていきました。ここまでの流れの一例を示せば、PCからアプリケーションソフトに価値が移り、さらに、アプリケーションである表計算ソフトでも、当初はプログラムが重要であったが、それがコモディティ化すると、アプリケーションにインプットするデータに価値が移っていったということです。さらにデータに価値が移ると、また、その中でも分化が起こります。ゲームの例でいえば、我々が作ったグラフィック等の膨大なデータ(既製データ)よりもお客様のプレイデータ(ユーザーデータ)が重要になっていきます。アジア圏を中心に、ゲーム本体を無料で配信し、アイテム販売で収益化するというモデルが生まれています。これは上記の一例と捉えることもできます。さらに一歩進めば、一人のデータよりもコミュニティのデータが価値を持つていくことでしょう。

この遷移の後半のドライバーになるのがネットワークインフラです。

bitは、コストなく完全複製できるという特性から破壊的な伝播力を持ちました。

しかしながら、その特性のために稀少性ゆえの価値を失うことになりました。ユーザーデータ、あるいはユーザー間のデータが立ち現れることで、bitは初めて稀少性を獲得するのです。

先ほど、我々はコミュニティのプラットフォーム事業者になっていくとご説明しました。

これは、既製データ作成業者から、個人データ、コミュニ

ティデータ管理運営業者に変態を遂げるという意味です。

## 自社IP強化

ネットワークを事業の根幹に据えて事業運営していくと、同一タイトルを、コンテンツ化、サービス化する際の自由度が必要になってきます。どのように変化させるかはタイトル制作段階では予測不可能である一方、現行著作権は「何に」変化させるかで権利を押さえます。従って、自社のIPでなければ、事業展開に根本的な障害が発生することが予想されます。

我々が自社IPにこだわるゆえんです。

スクウェア・エニックス、タイトー共、ほぼ全てが自社IPでしたが、アイドス社を買収したことにより、「トゥームレイダー」、「ヒットマン」、「ケイン&リンチ」等々、AAAあるいはAAAになり得るタイトル群が増加いたしました。

もちろん、これに加えて、新規タイトルの構築につきましても、継続して挑戦を続けております。

以上の3点が成長戦略になります。

## 絶え間ない「改善」

変革に耐えるためには体力が必要です。当年度は、そのための基礎固めも行っております。

コンテンツ制作勘定の適正化及びのれんの臨時償却を行いました。

体質強化、組織活性化を目的として人員調整も行いました。新卒採用、中途採用により350名以上を入社させる一方で800名以上が退社し、社員数は467名の純減となっております。

当年度は最高益を更新することができました。

しかしながら、産業を見渡せば、環境変化の真ただ中です。

決して慢心することなく、次代の産業を牽引するための進化を図ってまいりますので、今後ともご支援のほどよろしくお願いたします。

株式会社スクウェア・エニックス・ホールディングス  
代表取締役社長 和田 洋一

和田洋一