

株主の皆様へ



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。

新生、株式会社スクウェア・エニックス(2003年4月1日、株式会社エニックスと株式会社スクウェアとの合併により誕生)としての初めてのAnnualレポートをお届け致します。

初年度の経営成績は、連結ベースで売上高632億2百万円、営業利益193億98百万円、当期純利益109億93百万円、売上高営業利益率30.7%、ROE11.9%と、旧両社単純合算比較で過去最高水準を達成する事ができました。また、この間合併による組織的混乱もなく融合が進み、きわめて順調なスタートを切る事ができました。

しかしながら、私共が目指すのは、世界最高にして最大のデジタルコンテンツ・グループです。当年度実績は、順調とはいえスタート以上のものではありません。

ここでは、私共のビジョンについて述べたいと思います。

> Network is the Game. Everything plays Games.

ネットワークがもたらした業界構造の根本的变化

合併を決意した直接的契機は、テレビゲーム業界の構造変化です。

IT産業全体の構造が、端的にはPC業界において垂直統合型から水平分業型に変質していく過程において、テレビゲーム業界は垂直統合型のビジネスモデルが維持できていた稀有な存在でした。これは、ゲームコンソールという機能特化型の端末・システムによって、ハード、ソフト双方の業者が他端末では経験しえない極めてユニークなエンタテインメントを提供できてきた事、またこのために、業界内の利益配分のバランスが崩れない状態でうまく市場が成長してくれた事が大きかったのではないかと思っています。

しかしながら昨今になって、事情が一変しました。

ハード業者にとっては、特に描画能力に優る専用機の性能が汎用機であるPC等(近い将来には携帯電話)に急迫されてきた事、新たな競争力とするべきであったネットワーク機能の取り入れにつきPCに遅れを取った事、他方ソフト業者にしても、ハード

のスペック向上に伴い開発コストが増加した事、またゲームソフトの他素材への転用が困難なためにコストの他事業分野への転嫁が限定的であった事、顧客にとっては、PC、携帯電話を通してテレビゲーム以外にも新鮮なデジタルコンテンツが市場に出始めた事。これら全てが業界を圧迫しました。完全垂直統合モデルの強さがここでは逆に作用します。デフレプレッシャーを吸収する能力を持った主体がゲームコンソール・メーカー以外には存在せず、他方、彼らのみで支えるにはあまりにも市場が成長してしまっていたのです。

一見これは日本固有の問題のようですが、海外市場においても同等であり、いずれは起きる事であると考えます。海外でこうした状況になっていないように映るのは、ゲームコンソール普及にかかる内外の時差と、流通構造の違いが時差をさらに広げているからに他なりません。

さらに、上述の変化がなかったとしても、本質的な問題としてネットワーク環境の進展があります。開放系を本旨とするネットワークシステムは、垂直統合モデルとは相容れません。この点については内外の格差も生じません。

テレビゲーム業界は垂直統合から水平分業モデルに変質し、顧客オーナーシップはコンソール・メーカーからコンテンツ・プロバイダーにシフトしていくでしょう。

新しいエンタテインメント時代の到来

合併を決意した本質的目的は、巨大な新市場への挑戦です。

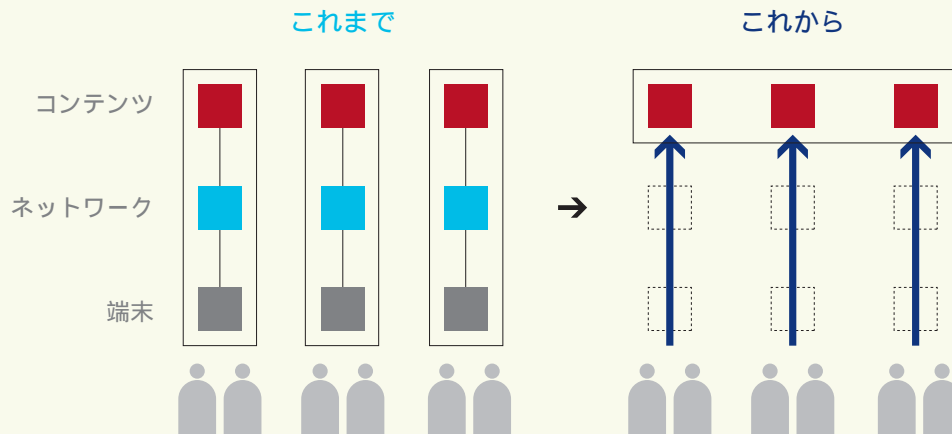
業界構造の変化とは、逆の捉え方をすると、顧客に対して新しいエンタテインメントを提供するための変態の過程であるともいえます。変化に対応できない企業には淘汰を促しますが、的確に変化を捉える企業に対しては莫大なビジネスチャンスを与えるはずで

ネットワークがもたらす新たな時代を2つのフレーズで表現してみました。

1. Network is the Game.

顧客間のコミュニケーション自体がネットワーク・コンテンツの重要な構成要素であるという意味です。翻って考えると、ゲームとは一定のルールを前提としたコミュニケーションといえるのではないのでしょうか。チェス、スポーツ等の面白さの本質も、人々との関わり合いの妙であると思われます。ここにきて、ようやくデジタルコンテンツでコミュニケーションが楽しめるまでテクノロジーの進歩が追いつきました。コミュニケーション、またその結果形成されるコミュニティにかかる欲求は人間の本性に根ざしているだけに、市場は無限大といっても過言ではありません。

産業アーキテクチャーの変化



2. *Everything plays Games.*

端末の多機能化、高機能化が進む結果、顧客のコンテンツに対するアクセス方法も多様化していくという事を表現しています。顧客は、いつでもどこからでも同一のコンテンツにアクセスできるようになり、また、一つの端末から様々なコンテンツにアクセスできるようになっていくでしょう。

いずれも顧客にとって素晴らしい時代の到来といえるのではないのでしょうか。

以上の状況は、テレビゲーム業界のみならず、IT産業全てを巻き込む動きであると考えます。

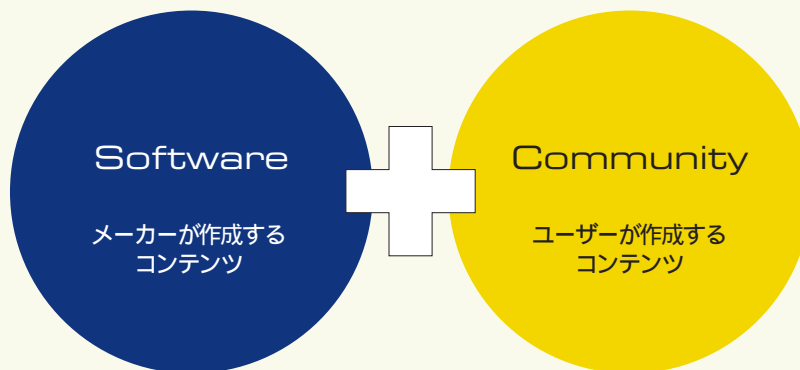
最高、最大のデジタルコンテンツ・グループへ

テレビゲーム業界の際立ってユニークな点は、テクノロジーを梃子としてエンタテインメントを拡充、進化させてきた事にあります。これまで述べてきた環境変化をチャンスとするのに最も適しているのが私共の業界ではないか。

スクウェア・エニックスには新たな時代をリードしていく使命があると思っております。

どのような産業構造に変化しても対応するために、さらに踏み込んでいけば、次なる生態系における新たな役回りを自らのイニシアティブで構築するためには、①一旦ヴァリューチェーンの全てをコンパクトに持つ事、②財務体質を強固にする事、③徹底した情報収集さらに広範な提携関係実現のためにプレゼンスを向上させる事、が必要となります。

Network is the Game



エニックスとスクウェアは、ものづくりに対する執念においては完全に一致していたものの、事業手法、重点地域の考え方につき正反対であったため、両社の合併により上記条件を最短でクリアする事ができました。

また、両社は、パッケージソフトであまりにも著名であったために看過されがちですが、実は業界内で最もネットワーク・コンテンツへの取り組みが早く、徹底していた点で共通しており、この事が今後の展開の重要な基礎になっています。

それでは、どのような戦略で臨むのか。

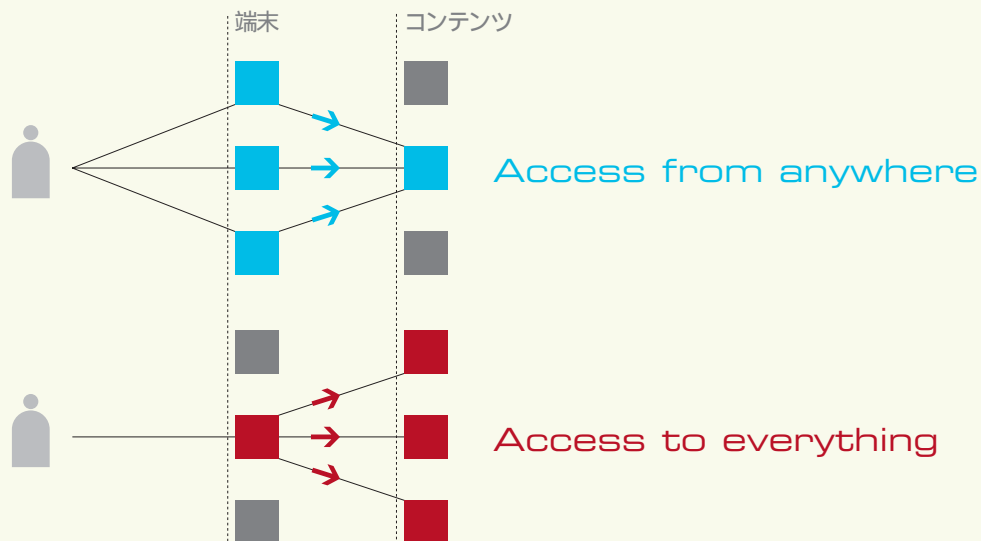
私共は以下の3点を重点課題と捉えています。

- ① コミュニティ・マネジメントの強化
- ② “ポリモーフィック・コンテンツ”展開
- ③ 新たなプラットフォームの組成

ネットワーク・コンテンツはソフトウェアとコミュニティの2要素で構成されます。後者はこれまで存在しなかったサービス・カテゴリですが、このコミュニティの品質管理こそが、今後最も大きな付加価値になってくると考えています。顧客にとって最も価値が高く、業者にとって最も参入が困難なこの分野にこそ、資源を投入していくつもりです。

次に“ポリモーフィック・コンテンツ”展開です。当初から多面展開する事を前提にオリジナルの世界観を構築し、各端末、各メディアの表現特性を活かしつつ多コンテンツに展開していくという手法です。昨今スポーツや映画など既にコンテンツとして成立しているものをいかにゲーム化するか、つまりゲームを二次利用商品として扱っていく傾向が顕著ですが、Everything plays Gamesの一般化とともに、根源的な権利を持っている所に収益が収斂していくと考えるべきです。

Everything plays Games



3点目の、新たなプラットフォームの組成とは、ハードメーカーになるという意味ではありません。水平分業モデルに産業構造が変化した時、どの企業、あるいは機能と、どのように関係するのかを、自らデザインし、組み立てていかなければならないという事です。

最後に、今後のスケジュールについて簡単に述べます。

2004、2005年度については、現時点のパイプラインで収益の骨格は形成できます。他方、新しい産業地図の概要が見え始めるのが2005～2006年度。従って、当初2年間は、基盤強化と先行投資期間と位置付けます。本年4月より、海外3拠点同時拡充を開始したのもこの一環です。2006、2007、2008年度にはIT産業全体での大競争に参戦します。拡充期間との位置付けです。そして2010年。この段階で、世界最高にして最大

のデジタルコンテンツ・グループとして収穫期に入っているのが当面の目標です。

いよいよ冒険のスタートです。

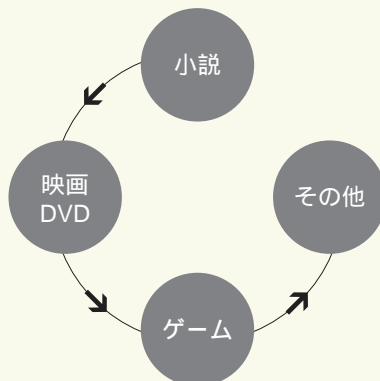
今後とも、変わらぬご支援の程、よろしくお願い申し上げます。

2004年7月

代表取締役社長 **和田 洋一**

“ポリモーフィック・コンテンツ”の展開

従来の二次利用的コンテンツ展開



“ポリモーフィック・コンテンツ”

