

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。

2005年3月期アニュアル・レポートをお届け致します。

新会社発足2年目の経営成績は、連結ベースで売上高738億64百万円（前年度比16.9%増）、営業利益264億38百万円（同36.3%増）、経常利益259億1百万円（同41.9%増）、当期純利益149億32百万円（同35.8%増）と、過去最高益を大きく更新する事ができました。

経営指標につきましても、売上高営業利益率35.8%、ROE 14.5%と、全産業を通じてトップランクの水準が達成できております。

全て予定通り、順調に進捗している事を冒頭にご報告致します。

また当期は、株主の皆様への感謝も込めて、普通配当に記念配当30円を加え、年間60円（前年度比2倍）に増配させていただく事に致しました。

Creative & Innovative

テレビゲーム業界はハード世代交代の端境期に

当年度は、主力のゲーム事業で10.4%（前年度比増収）、オンラインゲーム事業55.2%（同）、モバイル・コンテンツ事業63.2%（同）、出版事業12.3%（同）と、主要事業セグメントで増収、増益を達成する事ができました。各事業が順調に伸長した結果、売上及び利益の貢献度も良好に分散し、全社としてバランスの取れた事業ポートフォリオになってきております。

他方、期末の株主資本は1,089億33百万円、有利子負債ゼロ、株主資本比率82.7%となっており、強固な財務体質を確保しております。

しかしながら、現状には決して安閑としていただけません。これからの激戦に備えた体力作りが予定通り終わった、第一段階を無事終える事ができ、いよいよ第二段階に進む事ができる、これ以上の意味はありません。

2005年度から2006年度にかけて、ソニー・コンピュータエンタテインメント、任天堂、マイクロソフトが相次いで新型ゲーム機を市場に投入します。

テレビゲーム業界は、約5年に一度の世代交代期に突入します。

新旧両世代の端境期には、価格の下落圧力、お客様の購買対象の分散、隣接サービスとの競争激化、といった状況が起こり、極めて厳しい市場環境となります。

当然、我々は、早期から対応策を講じており、同期間、パッケージソフトについては最強のタイトルラインアップで臨みます。店頭にスクウェア・エニックス・コーナーを設ける等、営業も強化し、市場の踊り場に備えます。パッケージソフト以外の収益貢献割合も高めており、継続的、安定的に利益を追求できる体質に改善してきております。

また、次世代機についてもリーダーであり続けられる基盤を確保しています。2005年5月にロスアンゼルスで開催されたE3（エレクトロニック・エンタテインメント・エキスポ、世界最大のゲームトレードショー）においては、ソニー・コンピュータエンタテインメント、マイクロソフト、任天堂、全てから、最も重要なゲーム会社として紹介されました。我々のテレビゲーム業界におけるプレゼンスは、世界トップ水準にまで高まっております。

ここまでも、まだ十分とは言えません。

今回の産業構造の変化は、テレビゲーム業界だけのものではなく、全産業を巻き込んだ、数十年に一度の根本的なものだからです。

ゲーム機の世代交代も、構造変化の一部分にすぎません。

Network is the Game.
Everything plays Games.

ユビキタス・ネットワーク時代の衝撃

産業構造の変化とは何か。

それは、ユビキタス・ネットワーク環境がもたらす根本的な構造変化です。

4ページの図は、各種端末の能力の供給曲線を表しています（簡略に表現するためにあえてCPUのクロック周波数のみを能力として表示しています）。

縦軸は対数をとっていますから、この十数年の進歩がいかに早かったかがわかります。また、90年代後半からは、（普及台数を合わせ考えれば）一貫して家庭用ゲーム機が能力を牽引していた事が見て取れます。なぜ、テレビゲーム業界が、テクノロジーを梃子としてエンタテインメントを進化させてこられたかをご理解いただけたらと思います。

しかしながら、ここでの重要なポイントは、実はお客様の需要曲線がどのようになっているかにあります。

新世代のテレビゲーム機は、据置型、携帯型を問わず全てネットワーク対応となりました。PC、PDA、カーナビ等はずっとよりネットワーク対応です。全端末がネット対応を果たす事で、これまで独立進化を遂げてきた各種端末は、ネットワーク・デバイスとしての共通の意味も持つようになりました。

各種端末はネットワークに接する窓であると捉えた時、そこに新たな価値が生まれるため、端末における処理能力の供給は既に十分かもしれません。

つまり、お客様の需要曲線は、端末の能力供給ほどには上がっていかない、場合によっては全く上がらない、という事になる可能性があります。

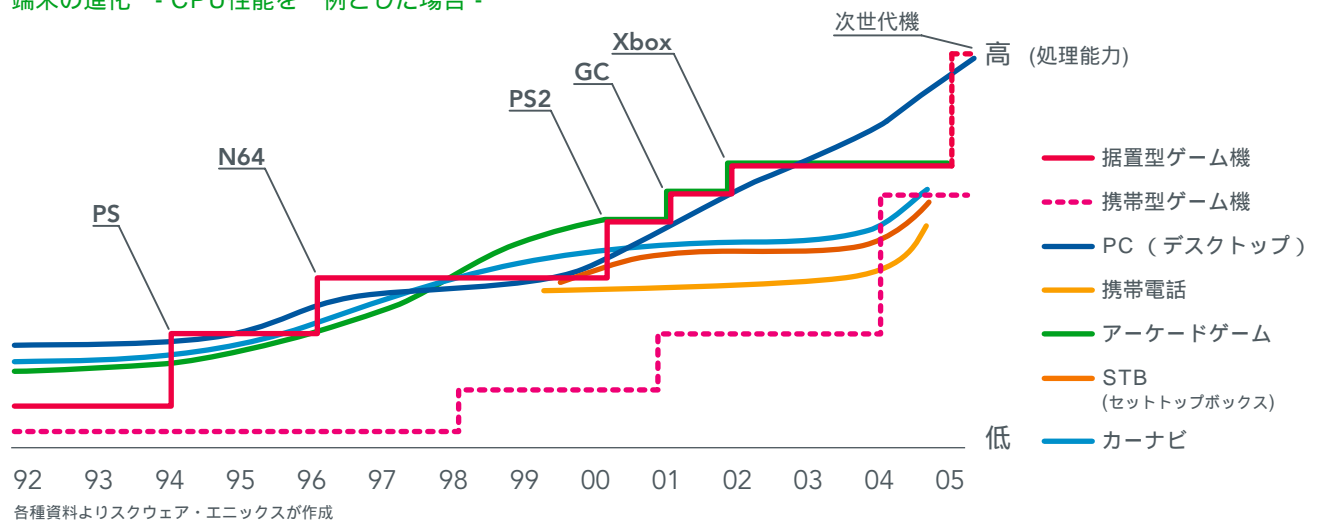
こうなるとボトルネックは通信環境になります。

5ページの図は、日本のブロードバンドの世帯普及率を表しています。90年代、ネット後進国と言われた状況から一転、最も優れたインフラを有する国になっております。

翻って考えると、通信には国境がありません。各国の環境は相乗効果を発揮しながら不可逆的に進歩していきます。早晚、主要国においては、通信環境はボトルネックにならなくなるでしょう。

かくして、以前より描かれていたユビキタス・ネットワーク時代が、いよいよ現実のものとなってしまいます。

端末の進化 - CPU性能を一例とした場合 -





構造変化の本質は業者から顧客へのパワーシフト

預言者の描く未来には時期の記載がありません。

実務家は、すぐにでも未来が現実になると勇み足となり、早すぎたと思いついて今度は無関心になり、結局はチャンスを逃し、いつでも翻弄されています。

消費者主権、顧客中心主義等々、これまでも似て非なる議論がなされてきました。

しかしながら、真の意味でのパワーシフトが、いよいよ現実のものとなります。

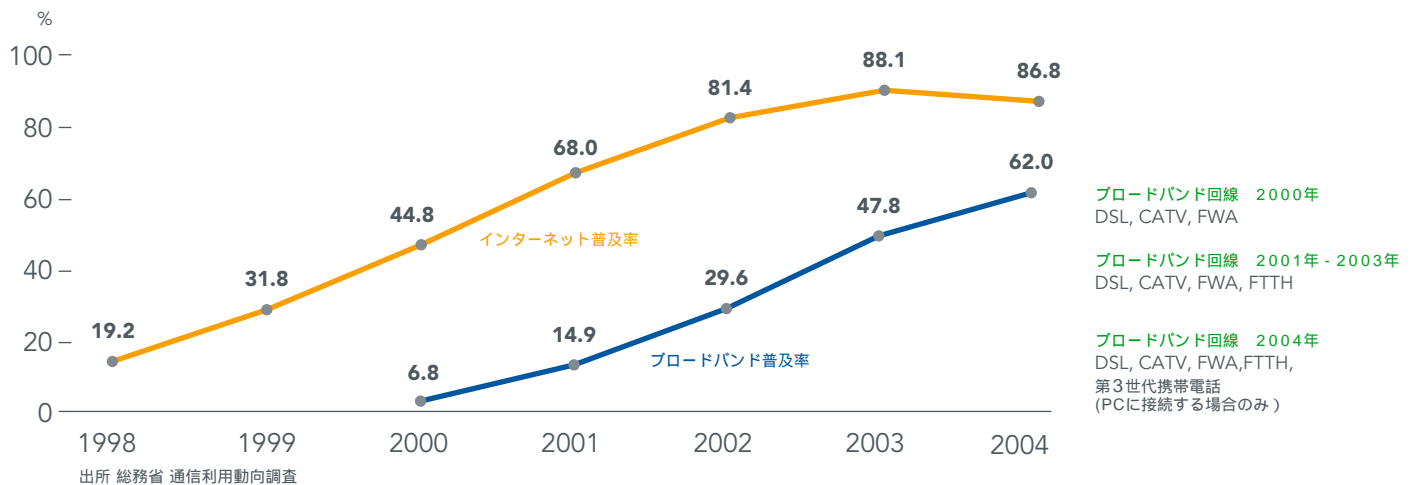
経営者に要求される最も重要な判断は、構造変化の中身とタイミングの見極めであると考えております。

私は、ここ2、3年が、産業構造のみならず、社会システム全体も変わっていく分水嶺になるであろうと確信しております。全ての経営戦略の基礎にこの時代感を据えております。

コンテンツの実体は情報であるため、今回の構造変化は、我々及び隣接の産業には直接的な影響があります。

処理能力も通信環境も潤沢に供給された状況になると、お客様は、コンテンツ業者と同等の発信能力を持って最終的にはコンテンツ供給者の一部となり、他方、コンテンツ業者は、供給者の一人であると同時に供給者としてのお客様をサポートする役割になります。

日本のブロードバンドの世帯普及率



新時代に臨む我々のビジョン

このような構造変化のどこに収益の源泉があるのか。競争が高度になっていき、収益機会はなくなっていくのではないのか。

このように感じられる方もいらっしゃると思います。

しかしながら我々は、構造変化そのものが収益の源泉になるのだと考えています。

これまでの議論を収益機会という観点からご説明します。

我々は、最終消費者の所得増は前提にしていません。お客様は同じ額のお金を支払うのですが、その金額の配分が構造変化によって変わるのだと考えます。付加価値は、第一にインフラ層に大きく配分され、潤ったインフラ業者は再投資を行い環境を整備し、このためインフラについてはコモディティ化が起り、結果として配分が逡減していきます。次に、ハード層に同等の変化が起き、最後にソフト層に付加価値が遷移していきます。

ソフト層に対する配分が劇的に増加する機会を捉えようというのが我々の基本戦略です。

我々の優位性は要約すれば以下の2点にあります。

1. インフラ層、ハード層に関わっていない事

極めて逆説的ですが、持っていない事が強みとなります。

既にこの層で成功した業者は、自らの地盤を否定できず、ネットワーク時代には成り立たない垂直統合モデルを志向してしまうでしょう。

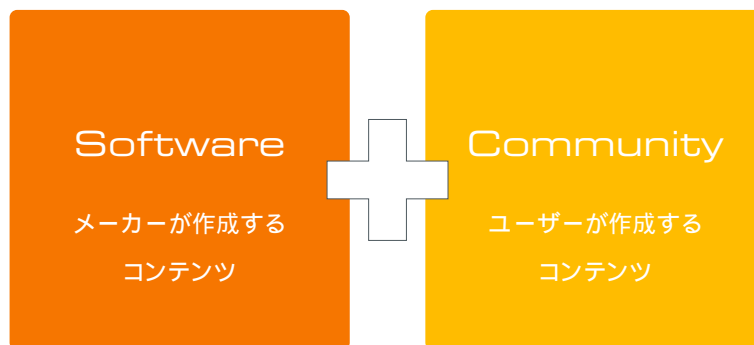
シナジーを追求しなかったとしても、新規分野への限界的投資収益は現状の巨大な事業に引きずられ、埋没していきます。

2. ソフト層における総合展開が可能な数少ない存在である事

ソフト層の付加価値が高くなったら大きく困る事に利がある事は自明です。ソフト層にも、ソフトウェア・プラットフォーム、アプリケーション、ユーザー・サービス等、いくつかの階層、分野がありますが、これら全てに優位性を確保しているのがスクウェア・エニックスです。

2004年にUIEVOLUTIONを買収して以来、ソフトウェア・プラットフォームの開発がさらに加速しました。全ての端末をヴァーチャル空間への窓と捉えるならば、機種レベルの凹凸を吸収してあげるプラットフォームが必要なはず。ゲーム機、PC、携帯電話、どこか

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



らでもコンテンツに接する事ができる'クロスプラットフォーム'戦略は、その体現です。

アプリケーション層は、まさに我々のコンテンツ力が遺憾なく発揮できる分野です。世界中の人々に愛されてきた多種多様なゲーム、アニメ、漫画の資産、及び、これらを生産し続ける事ができる優れたスタッフを有しています。

さらにユーザー・サービスについては、限界事例としてのオンラインゲームの運営経験が、競争力の源泉になります。これは実地体験しなければ容易にキャッチアップできない分野です。

無論、我々にも弱点があります。それはこれまでの企業文化、成功体験です。

スクウェア・エニックスは売切型パッケージソフトで成功した会社なので、製品に対する完璧主義が徹底しています。しかしながら、顧客をサポートするポジションに立つ際には、場合によっては完璧主義は業者の独り善がりになってしまう危険があります。新しい時代にあっては、お客様との関わりがコンテンツそのもの、お客様とともに品質を向上させていくという意識変換が必要となってきます。

付加価値の遷移をいかに的確に捉えるかが重大な競争条件となっており、昨今の買収、提携の動きもこの脈絡で考える事ができます。大半が、規模の経済というより、範囲の経済を追求している事からもご理解いただけるのではないかと思います。

これまでの動向は全て想定通りでしたが、さらに加速する必要があります。莫大な資金力で構造変化を乗り切ろうとする動きがいよいよ本格化してきているからです。

新しい社会には、新しい価値基準、社会規範が必要とされます。スクウェア・エニックスは、決して役割の重さを忘れる事なく事業に邁進してまいります。

当年度で体力作りが完了しました。2005、2006年度については、いよいよ、会社の骨格改造です。エニックス、スクウェアの合併により日本に起こったゲーム業界再編時代も終盤にさしかかってきました。今後はさらに他業態との繋がりを強化していく必要があるでしょう。

今後とも、変わらぬご支援の程、よろしく願い致します。

和田洋一

2005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