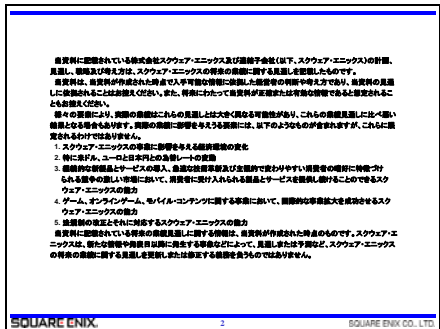
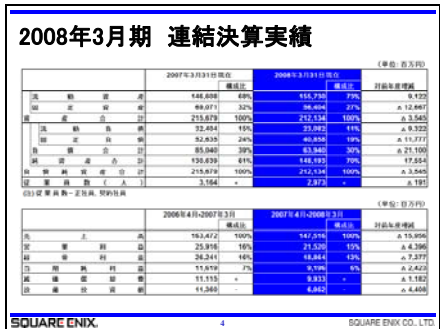




只今より、株式会社スクウェア・エニックス 2008年3月期決算説明会を開催いたします。



本日の説明会は、2008年3月期決算、2009年3月期計画についてのご説明後、AM等事業として一つに括ってある株式会社タイトー（以下：タイトー）についてのご報告をし、最後に現在どういう問題意識で経営にあたっているかということについて言及いたします。それでは、2008年3月期の実績についてご説明いたします。



まず、B/Sをご覧ください。

2007年3月期末の総資産が2,156億79百万円に対して2008年3月期末が2,121億34百万円ということで、ほとんどサイズは変わっておりません。固定資産のアミューズメント機器は、2007年3月期末の107億98百万円から2008年3月期末は59億06百万円になっており、ほぼ半減しております。これは、順次リース契約に切り替えているためです。実際には、これまでよりも購入台数を増やし、それを施設に投入しているということになります。投資その他の資産では、破産更生債権は前年度50億65百万円ありましたが、これがほとんどなくなっており、タックスアセットは利益が出ていくことで順番に減っていきま。

負債では店舗閉鎖損失引当金が、閉鎖処理が終了しているというので、大きく減少しております。

B/Sのご説明は以上です。2007年3月期に行ったタイトーの処理により前年度末に計上されていたものが、2008年3月期は、ほとんどなくなっているということでございます。

P/Lにつきましては、2007年3月期にタイトー分の処理を行ったのに対して、2008年3月期には、ゲーム事業を中心としたスクウェア・エニックスの処理を大きく行っております。具体的には、売上原価812億01百万円の中に30億円以上のコンテンツ制作勘定の評価損を計上しています。さらに、営業外費用にもコンテンツ廃棄損を17億99百万円計上しており、売上原価と営業外費用の合計でおよそ50億円、ゲーム事業に関する処理を行い、目下リフォーム中というところでございます。

具体的には、リストラという意味ではありません、人員は全くかわっておりません。今まで作っているものについて、もう一度、やり直しをしたり、見通しが甘かったものについての見直しを図りつつ、改革しているということです。

販管費の合計は、金額的にも対売上比でもほとんど変わっておりません。これは、ほぼ巡航速度で管理できているということだと思います。

B/S、P/Lを総括しますと、2007年3月期は、タイトーの飛躍のための処理を実行し、2008年3月期はスクウェア・エニックスのゲーム事業について大きくメスを入れたということになります。

こうした意図したもの他に損益に影響を与えてしまったのが、営業外費用の為替差損です。これは皆様もいろいろところで取材なさっていると思いますが、我々も例外とはならず、18億58百万円の為替差損が計上されております。

なお、特別損益は、2007年3月期、タイトー関連で全く回収の見込みなしという店舗関連の資産を償却したのですが、このうちたまたま買い手がついたものもあり、これが、2008年3月期の店舗閉鎖損失引当金戻入益として特別利益に計上されております。

キャッシュ・フローにつきましても、ほとんど移動はありませんが、営業活動によるキャッシュ・フローの中に、為替差損益16億70百万円という計上があります。これは、外貨でキャッシュを持っている分の評価が計上されているということです。キャッシュについての為替差損はこちらでご覧いただけるかと思っております。

以上がP/L、キャッシュ・フローのご説明でございます。

2008年3月期は、営業利益210億円と期初に開示しておりましたが、本音はもう少し少しくと思っておりました。

ただ、今後の事業運営を考えた時、完全には方向転換しきれていないという認識があり、ゲーム事業に関してあえて今回かなりの処理を行いました。

結果的には期初開示したのと同じ利益で着地したのですが、実際は、期初申し上げていたのとは集計の前提が大分変わっています。

営業利益から経常利益のところでは、為替の影響が出てしまっています。

2009年3月期の計画についての考え方は後ほど申し上げますが、数字はほぼ横に置いています。この意味は、次代に向けてやらなければいけないことがまだあるかもしれないという意味です。

また、決算短信の中には、持ち株会社への移行についての記載がいくつかございます。

これは勿論、株主総会で承認された後の話ですけれども、一言だけ触れますと持ち株会社に移行することによって経営を機動的に行うという趣旨ですので、事業会社は、全て持ち株会社の下に落とし、持ち株会社は純粋持株会社とし、固有の業務は、現在のところ想定しておりません。

2008年3月期連結業績(百万円)		対前年増減		対前年増減率		対前年増減率		対前年増減率		対前年増減率	
売上高	営業利益	増減	増減率	増減	増減率	増減	増減率	増減	増減率	増減	増減率
41,588	9,088	6,579	11.1%	11,158	22.2%	68,104	75.3%	9,004	22.1%	2,017	2.2%
32,705	6,216	4,820	7.7%	7,532	12.1%	65,874	20.1%	5,641	9.1%	3,064	5.4%
8,884	2,872	1,759	19.7%	3,626	12.7%	3,230	37.5%	3,363	39.2%	65,082	74.8%
21.6%	48.6%	29.7%	32.0%	6.5%	38.9%	-	14.6%	-	-	-	-

2009年3月期連結業績(百万円)		対前年増減		対前年増減率		対前年増減率		対前年増減率		対前年増減率	
売上高	営業利益	増減	増減率	増減	増減率	増減	増減率	増減	増減率	増減	増減率
51,216	13,660	9,782	11.2%	11,209	22.2%	75,702	83.0%	3,872	4.3%	△161	-0.2%
34,868	8,883	4,753	7.4%	7,804	12.6%	78,054	23.8%	2,866	4.1%	4,614	5.2%
16,348	4,777	3,877	23.1%	3,405	7.1%	2,648	15.1%	3,311	19.7%	△4,776	-10.6%
31.4%	69.5%	39.8%	32.1%	△6.6%	33.9%	-	15.4%	-	-	-	

2008年3月期連結業績(百万円)		対前年増減		対前年増減率		対前年増減率		対前年増減率		対前年増減率	
売上高	営業利益	増減	増減率	増減	増減率	増減	増減率	増減	増減率	増減	増減率
49,720	△1,562	△5,100	-10.3%	△50	-0.5%	△6,588	-13.2%	5,022	10.1%	△1,650	-3.3%
△2,282	△873	67	-7.4%	△72	-8.1%	△10,080	-20.1%	3,015	6.0%	△1,500	-3.0%
△7,486	△887	△1,265	-16.7%	21	0.2%	△4,883	-10.1%	△106	0.2%	△4,386	-9.1%

セグメントにつきまして若干ご説明します。

ゲーム事業は、非常に苦戦しています。

かなり抜本的に変革しないと、今後、戦い抜けないという危機感がありますので相当極端な処理をやっているという状況でございます。

「ドラゴンクエストIX」が出るかどうかという話について、実は、1年前のこの時期には、2008年3月期に数字に織り込んでいるという話をしています。しかしながら、残念ながら出ませんでした。全社的に何とかカバーし、計画数字を達成しております。

販売の時期その他は、詳細が決まってから申し上げますけれども、一応2009年3月期こそは出そうと考えております。

オンラインゲーム事業については、そろそろ次のゲームタイトルにスイッチするタイミングになります。「ファイナルファンタジーXI」の後継タイトルや、その他の大型タイトルについては2009年3月期に発売できるかどうかまだ不安定ですので、数字に入っていません。一方、大型のMMORPG以外のものにつきましては、すでに種まきを初めております。この結果も、今はまだ織り込んでいない状態で、「ファイナルファンタジーXI」以外に何も起こらないとこの位の数値という想定です。

モバイル・コンテンツ事業は、2007年3月期の営業利益が30億13百万円で2008年3月期は17億58百万円になっております。これは両方イレギュラーな話がありまして、2007年3月期については、ポイントに有効期限を設けたということで、これまでに溜まっていた利益が実現し、大きな数字になっていますが、この段階での実力は20億円程度でした。

実力は、2008年3月期も変わっていませんが、この期には家庭用ゲームソフトと連動したコンテンツを作っているチームがいくつかあり、そのコストが大きく計上されています。モバイル・コンテンツ事業は、家庭用ゲームソフトと違い開発費を資産計上せず、発生都度、費用化します。2008年3月期に関しては、かなり極端なタイトルを作っていましたが、結局これも時代にそぐわないということで開発中止したため、売上が実現せずコストのみ計上されたことで、この営業利益になっています。

出版事業は、非常に好調です。每期きちんとしたヒット作が出て、今も複数の作品がアニメ化されております。定期刊行物での連載からアニメ化されてコミックスで回収するという良い循環が出来ています。

利益率も非常に高く在庫管理につきましても従前よりシビアにやっていますので、ここは非常に固くなっています。

AM等事業は、後ほどお話ししますが、タイトーの全業績とのれんの償却費を合わせてここに計上しています。2008年3月期は、12億円程度ののれんの償却費が計上されておりますので、AM等事業の営業利益+12億円程度がタイトーの現在の実力になっています。これは、今期以降も伸ばして100億円位まで持っているのではないかと考えています。

次に「その他事業」です。突然、増加していますが、これもタイトーがグループになった効果になります。スクウェア・エニックスが企画を行い、タイトーが作り、販売するという製品が現時点で3つあります。「ドラゴンクエストモンスター バトルロード」と「悠久の車輪」と2008年6月から稼働予定の「ロードオブヴェーミリオン」です。

そのうち、2008年3月期に実績が出ている「ドラゴンクエストモンスター バトルロード」の収益について、スクウェア・エニックス分の収益は、スクウェア・エニックスのセグメントの中で計上するところがありませんから、「その他事業」の中に計上しています。

「その他事業」の中でバトルロードがどの程度あるかと言うと売上で45億円程度、営業利益で20数億になります。

結果、スクウェア・エニックスとタイトーのシナジー効果による営業利益という意味では、2008年3月期だけで25億円から30億円程度があったということになります。

以上のように、ほとんどのセグメントが巡航速度、あるいは、むしろ良い方向に行っていますが、ゲーム事業だけまだ変わりきれていない部分があります。先送りするというよりも先行して2007年、2008年で処理をしていく方針であるということをご理解頂ければと思います。

販売地域	2007年3月期		2008年3月期		対前年度増減
	売上高	構成比	売上高	構成比	
日本	125,848	77%	125,144	85%	△704
北米	23,801	16%	13,368	9%	△10,433
欧州(PAL)	12,271	7%	7,896	5%	△4,375
アジア等	1,551	1%	1,118	1%	△433
総合計	163,472	100%	147,516	100%	△15,956

これは、地域別の売上高です。現状、AM等事業(タイトー)が、ほぼ全て国内のみの売上ですので国内の比率が非常に高く見えます。

2008年3月期 ゲームソフト販売本数

	日本	北米	欧州	アジア等	合計
2008年3月期 実績	752万本	379万本	302万本	8万本	1,441万本
構成比	53%	26%	21%	1%	100%
2007年3月期 実績	721万本	615万本	350万本	7万本	1,693万本
構成比	43%	36%	21%	0%	100%
対前年増減	31万本	△236万本	△48万本	1万本	△252万本

SQUARE ENIX 7 SQUARE ENIX CO., LTD.

ゲームソフトの販売だけでみると、本数ベースで日本が50%±10%くらいです。その他が海外というバランスになっています。これをどうやって日本が20%程度、その他が海外というバランスに持っていかかが今の課題です。

以上が、2008年3月期の実績のご報告になります。

第2部 2009年3月期 事業計画

SQUARE ENIX 8 SQUARE ENIX CO., LTD.

次に2009年3月期計画についてご説明いたします。

2009年3月期 連結事業計画

（単位：百万円）

項目	2008年3月期		2009年3月期		対前年度増減
	実績	構成比	計画	構成比	
売上高	147,516	100%	160,000	100%	△12,484
営業利益	21,520	15%	21,000	13%	△520
経常利益	18,864	13%	20,000	13%	1,136
営業利益	9,195	6%	17,000	11%	7,804
減価償却費	9,933	-	9,900	-	△33
営業投資額	6,952	-	7,000	-	48

項目	2009年3月期		2009年3月期		対前年度増減
	計画	構成比	計画	構成比	
売上高	72,271	100%	70,000	100%	△2,271
営業利益	9,752	13%	4,000	6%	△5,752
経常利益	9,303	13%	4,000	6%	△5,303
営業利益	5,211	7%	2,500	4%	△2,711
減価償却費	4,718	-	3,800	-	△918
営業投資額	3,844	-	4,000	-	156

SQUARE ENIX 9 SQUARE ENIX CO., LTD.

先ほど申しましたが、今年度までに、徹底的にやることをやっておかないと次から戦えないと思っております。揚げた数値はやり遂げますが、まだ、改革のためにいくつかの処理が出てくるかもしれませんし、コストをかけるところがあるかもしれません。このため数字としてはあえて横ばいにしてあります。前期実績との計算上の増減はあまり意味のある話ではなく、単なる端数分です。

2009年3月期 事業計画: 通期連結事業別セグメント

（単位：百万円）

項目	ゲーム事業		モバイル・コンテンツ事業		出版事業	AM等事業	その他事業	消及又は売却	減損
	計画	対前年度増減	計画	対前年度増減					
売上高	81,888	12,000	6,470	11,168	65,134	9,325	1,317	4,274	127,416
営業利益	32,795	6,210	4,800	7,532	65,974	5,081	3,964	125,946	21,520
経常利益	8,882	5,880	1,758	3,626	3,128	3,324	△5,082	21,520	18,864
営業利益	21.4%	48.6%	26.7%	32.5%	4.9%	36.9%	-	14.6%	12.6%

項目	ゲーム事業		モバイル・コンテンツ事業		出版事業	AM等事業	その他事業	消及又は売却	減損
	計画	対前年度増減	計画	対前年度増減					
売上高	△1,588	△1,099	△21	△1,159	12,899	1,995	1,917	12,484	
営業利益	△205	△218	△300	△13	10,626	2,318	1,836	13,664	
経常利益	△1,382	△680	1,242	△1,126	2,371	△324	△418	△520	

SQUARE ENIX 10 SQUARE ENIX CO., LTD.

セグメントについていくつか方向感を申し上げますと、ゲーム事業は、2008年3月期において、必要なものはコンテンツ廃棄損として処理しておりますので、各タイトルの売上時期が前々年度に想定したよりも何ヶ月か後ろに倒れていることから、あえて弱めの想定となっております。

モバイル・コンテンツ事業は、通常のベースで入れています。

出版事業は、正直申しまして、毎回、慎ましく数値を入れています。

タイトーについては当年度、来年度で100億円の営業利益を出せる体制にしようとしておりますので、その通過地点としてAM等事業は55億円の営業利益を計画しています。

のれんの償却が2009年3月期以降も10億円強ありますので、実質的には60数億円がタイトーの目標値です。

その他事業は、去年の「ドラゴンクエスト モンスターバトルロード」の状態から今の段階ではこのくらいの数値を計画しています。

2009年3月期 事業計画：ゲームソフト販売本数

	日本	北米	欧州	アジア等	合計
2009年3月期計画	660万本	270万本	220万本		1,150万本
構成比	57%	24%	19%		100%
2008年3月期実績	752万本	379万本	302万本	8万本	1,441万本
構成比	52%	26%	21%	1%	100%
対前年度増	△92万本	△109万本	△82万本	△8万本	△291万本

SQUARE ENIX 11 SQUARE ENIX CO., LTD.

本数は、ご参考程度に開示しております。

2009年3月期 事業計画：第2四半期連結結果計期間 事業別セグメント

	ゲーム事業	モバイルゲーム事業	サービス事業	出版事業	映像事業	その他事業	経常利益	減損
売上高	13,000	5,000	3,500	5,000	38,000	6,000	6,500	78,000
営業費用	14,200	2,500	2,300	4,000	34,500	4,000	2,500	64,000
営業利益	△1,200	2,500	1,200	1,000	3,500	2,000	△3,000	4,000
営業利益率	△9.2%	50.0%	34.3%	20.0%	9.2%	33.3%	-	5.1%

SQUARE ENIX 12 SQUARE ENIX CO., LTD.

上半期につきましても、ご参考程度に開示しております。
あくまで、年間で経営計画を立てますので、社内では半期毎の数字にあまり意味を持たせていません。

第3部 タイトー (AM等) について

SQUARE ENIX 13 SQUARE ENIX CO., LTD.

次にタイトーにつきましてご説明いたします。

タイトー グループ化の狙い

- ・業務用ゲーム市場からの収益貢献
- ・家庭用ゲームとのシナジー
 - ゲームデザイン
 - インターフェイス
 - 顧客との接点
- ・財務の安定化

SQUARE ENIX 14 SQUARE ENIX CO., LTD.

なぜ、タイトーを買収したのかを、もう1度お話しすると、大きく3つあります。

1つ目は、「業務用ゲーム市場からの収益貢献」です。
業務用ゲーム市場は、国内だけで見ますと家庭用ゲーム市場より大きいですが、更に家庭用の場合は、ハード市場への新規参入はほぼ不可能ですが、業務用はそうではありません。
実は、中堅以上のゲーム会社で業務用に全く関与しなかったのは、スクウェア・エニックスの前身のエニックスとスクウェア、その他ではコーエーさんくらいではないでしょうか。あとの会社は、何らかの形で業務用に関与されています。
我々は、最後発です。
それから海外には市場がないかのように思われていますが、実際はそうではなくて、アジアから海外市場も最近復活してきており、まだ伸びる余地があるのではないかと思います。
このように業務用ゲーム市場そのものの成長余地は十分にあるとの考えが1つ目の理由です。

2つ目は、「家庭用ゲームとのシナジー」です。
スクウェア・エニックスのゲームは、基本的にはRPG仕様のものが多いです。RPGの最大の特徴は、時間がかかるということです。

家庭用ゲーム機が出たときに、ほとんどの会社が業務用のゲームを作っていてそれを家庭用ゲームに移植しました。例外がエニックスとスクウェアとコーエーさんでこの3社は、パソコンゲームをやっていてそれを家庭用に持ってきたのです。

何が一番違うかというセーブデータの使い方です。

元々、パソコンゲームを作っていたエニックス、スクウェア、コーエーさんは、セーブデータを使ったデザインが可能でした。

ただし、私達は、業務用のゲームということ考えたことがなく、専ら家庭用に専念したためゲームデザインが偏ってきました。

家庭用と業務用のうち、一方だけしかないどうしても偏ってきます。

それからインターフェイスです。家庭用ゲームのインターフェイスは、20数年前に出来たコントローラーが、凄く出来がよく、インプットとしてのインターフェイスは、その後大きくは進化していません。それから出力画面も2D、3Dの変化があったにせよ、平面から絵が見えるという点では、基本的には変わっていません。

インターフェイスが多様化してくるであろうということは当然予想できましたが、入力につき多様化できる人はゲーム機メーカーしかないのです。ゲーム機メーカーはコントローラーを作れますが、ソフトメーカーには無理です。出力はテレビでされますから、テレビ屋さんでないと無理です。

しかしながら、自分で業務用のゲームを作って、自分の施設に出すということになるとインプット、アウトプット双方の多様性についての実験が可能になります。

以上をまとめますと、ゲームデザイン、インターフェイス双方について、化学反応が起きることを狙ったということです。

顧客との接点について、スクウェア・エニックスは、オンラインゲームによってネット上のバーチャルなコミュニティは大分理解が出来たのですが、物理的な空間で何があるか、ライブのイベントで何が起るかということについては、全く経験がない。この経験をもつことも、スクウェア・エニックスだけでは無理だろうという問題意識がありました。

後ほど若干触れますが、2010年以降は、メディアコンテンツ市場が1つになると私は思っています。そうなるとういったメディアにとういったサービス、コンテンツが提供されるかということをもどの方位からでも大丈夫なようにしておかなければならない。

顧客との接点の持ち方によってサービスのデザイン、ゲームのデザイン、ビジネスモデルがどう変わるかということを先行して実験しておきませんとその時になって慌てふためいてもどうしようもないという考えがありました。

以上が「家庭用ゲームとのシナジー」ということですね。

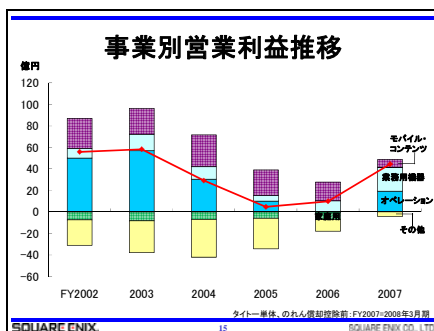
3つ目は「財務の安定化」です。

家庭用ゲームソフトはリリースされるまでは1円もお金が入らないビジネスで、建設業界のようなキャッシュ・フローになります。

非常に極端な業界ですから、現金商売、つまり最初にお金が入るという逆を持っていないと何かあったときに危険であるという認識がありました。

サイズを広げれば広げるほど、その財務リスクの振れ幅が大きい業界なので、そうじゃないキャッシュ・フローを確保する必要があります。

以上がタイトーグループ化の狙いです。



タイトーがグループ会社になったのは、2006年3月期で、当時業績は下降していました。そこで最初にまず行ったのが「選択と集中」です。

赤い折れ線は、全社の営業利益です。

柱状グラフは、事業毎の営業利益ですが、マイナスがあります。これを止めたということです。家庭用と書いてあるのは、家庭用ゲームソフトですが、タイトーの開発能力が低いわけではありません。何をやっていたかという売上を稼ぐためにタイトー社内で開発していないタイトルを仕入販売しており、ここで毎年、莫大な赤字を出していました。売上をお金で買う状態になっていましたので、これを止め、開発部隊はタイトーに残して、パブリッシャーとしての機能は全てスクウェア・エニックスに移し、グラフではほとんど見えませんが、若干のプラスに改善した状況です。

それから黄色いその他というのは業務用カラオケやパチスロのメーカー部分です。業務用カラオケは、他社に事業譲渡し、パチスロは、マーケット環境の不安定さと競争力の低さから解散しました。

ちなみにこの図には本社費用、未配賦費用も反映しております。

次に、オペレーション（施設運営）ですが、この事業の収益性が激しく落ちておりましたので、この立て直しを行っています。まず、経費構造を変える必要があったため、家賃の高い店舗の見直しを行いました。家賃以外のコストはそんなにかかっている訳ではないのですが、家賃が高すぎるために利益が出ない、利益が出ないから新しい機械が買えない、新しい機械を買わないからお客様にとって魅力がなくなる、魅力がなくなるので従業員のモチベーションが下がる、モチベーションが下がると売上が落ちる、という様にどんどん悪循環に入っていました。

このため徹底した家賃交渉を行い、どうしても家賃が下がらない店舗については閉鎖しました。これが、2007年3月期に財務的処理を行った店舗閉鎖です。

また、リースという、財務的なリスクをヘッジしたスキームを使って、機械を大幅に入れ替えました。

業務用機器事業も改善してきています。

なお、日本の業務用市場は、2,000億円程度の機器市場と7,000億円程度のオペレーション市場の2つがありますが、この2つを比率で見ますと、どんどん機器の比率が増えてきているという状態が特徴的です。

つまり、業界構造としては施設の利益をメーカーが吸い上げてしまっており、さらに業務用機器の上位集中度が極めて高い状態で、参入障壁が高くなっています。オペレーション市場は、どんなにシェアが高い企業でも十数%のシェアしかない構造ですから、圧倒的に機器メーカーが強くなり、ゲームはどんどん複雑になり、かつ金額も高くなっています。

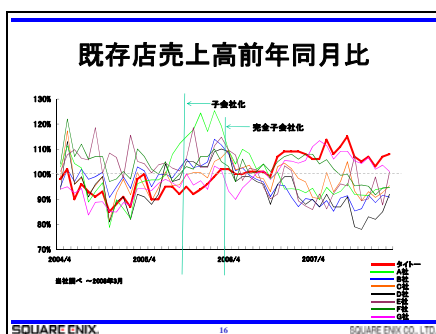
そこで、オペレーターが厳しい状況になっているという現状をふまえ、我々タイトーとしては全く逆の方向で考え、もっと安く、ライトなゲームに注力していこうと考えています。これが上手くいけば、収益に大きく貢献してくると思います。

モバイル・コンテンツは非常に苦戦している状況です。タイトーのモバイル・コンテンツは、音楽が中心でしたので、携帯電話向け音楽市場が下降すると同時に厳しくなっており、現在は、端末を携帯電話だけに限らず業務範囲を広げることで切り替えを行っている状態です。

以上のようにタイトー全体の「選択と集中」を行うことで、事業を効率化してまいりました。

まずは施設運営が先導し、機器の方も順番に迫いついてきています。

また、モバイルは課題を解消中という状態です。そして、2年以内には、コンスタントに100億円以上の営業利益が出せる会社にするのが目標です。



この図は、施設の既存店売上高前年同月比です。赤い線がタイトーです。今はマイナスになることなく、かつ同業他社中トップで推移していますが、大規模な新規出店を行っておりませんので、規模には限界があります。

これまでは既存店が落ち込むと、売上を確保するために、仮に条件が悪くても新規出店するというインセンティブが強烈に働いていました。

それを何十年も続けてきた事でコスト構造が弱くなっているという状態でしたので、今は既存店の収益を伸ばすことに注力し、新規出店は精査してからでないという方針です。

なお、機器のレンタルや店舗のフランチャイズ展開も考えております。

これまでの業務用ゲーム業界は他業界に対してかなり閉鎖的でしたが、フランチャイズやレンタルをフックにして他業界を巻き込み、ゲーム施設業界全体を盛り上げていこうと考えています。

同じ業界にずっといると同じ業界の人としか話をしないので、厳しい状況になると新しい血が入らず、もっと厳しくなってしまう。

しかし、私のような他業態・他業界から来た素人から見ると、まだまだ成長余力があるように思えます。我々がリードして他業界を巻き込むことで、業界全体を活性化することが出来れば、それが我々の収益にも貢献してくるのではないかと考えております。

以上、タイトーについては、非常に順調に推移しているということをご説明させていただきました。

第4部 FY2010以降に向けての 課題と進捗

SQUARE ENIX

17

SQUARE ENIX CO., LTD.

先ほど2008年3月期、当期について、ゲーム事業について抜本的に考える、そのために財務的な処理もやっているという話をしました。

何を焦っているのかという話を最後にします。

ゲーム産業の発展段階

第1段階 1975年～2000年
一極集中、垂直統合

第2段階 2000年～2010年
多極化、ネットワーク

第3段階 2010年～
メディア・コンテンツ市場がひとつに

※誤差5年

SQUARE ENIX

18

SQUARE ENIX CO., LTD.

ゲーム産業は、現時点で少なくとも3段階までが見えています。段階が変わる毎に産業全体の生態系が変わってしまい、そのエコシステムの中でどう生きるかによってビジネスモデルがまるっきり変わりますので、ずっと同じ環境を前提にして考えますと大失敗するという問題意識を持っています。

第1段階が1975～2000年くらいです。

一極集中、垂直統合。

基本的には家庭用ゲームは垂直統合モデルです。垂直統合モデルでありながら、ゲーム機毎の特徴が出ない。こういう状態だと一極集中が起こります。それが任天堂さん全盛時代、ソニーさん全盛時代ということになるわけです。

第2段階は、多極化とネットワーク化の時代です。誤差はありますが、顕著になってきたのが2003年以降です。

現在、決算が良い会社は、この変化の波に乗れたということです。

第2段階の前半では、多極化でマーケットが大きくなりました。

多極化の1つは地域です。日本が相対的に非常に小さなマーケットになりました。裏返すと、世界にはとてつもなく大きいマーケットができたということです。それから世代の拡がりです、ゲームが出来てから何十年も経ちますので、大人から子供まで非常に拡がりが出てきました。その他にもあらゆる面で多極化が発生しましたが、特に地域（海外）、新しいお客様の獲得（新機軸）の2つで結果を出したところが、良い収益を出しているのが現状だと思います。

第2段階の後半戦は、やはりネットワークだと思います。

コミュニティをどう捕まえるか、ディストリビューションについてのネットワークの取り入れ方、ダウンロード販売、プロモーション活動の中でテストプレイをどう役立たせるかといった点がポイントになるかだと思います。オンラインゲームという意味ではなく、ネットワーク勝負だと思います。

我々は、第2段階の前半戦で開発面、販売面の双方で非常に苦戦しました。

苦戦しながらも我慢しながらもう少しやっていくことも考えたのですが、1回大きく舵をきらないと間に合わないということで処理を開始しました。

その理由は、次の第3段階でさらに大きく変わるからです。

第3段階では、映画・テレビ・音楽・本・ライブエンタテインメントなど、メディアコンテンツ市場が1つになります。パブリッシャーが1つになる、お客様から見て同等の選択肢の中に入る、値段の比較をされる等々、解釈はいろいろありますが、業界内で仕事が完結しなくなり、ゲーム業界の会社以外が仮想敵国になってきます。

ゲーム業界は第1段階、第2段階で大きく変わったとはいえ、基本的には閉鎖的な業界でしたから、相当なことをやっておかないといけません。

例えば、映画業界などは既に色々なところから侵食を受けて業界外戦争は経験済みです。

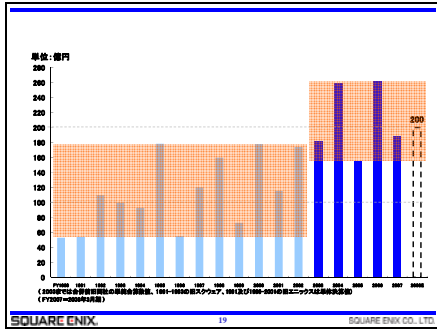
この経験がゲーム業界にはありません。恐らく今、ゲーム業界の中で考えられている以上のインパクトがあると思っておりますし、現に、いくつかのメディア企業がゲーム会社を次々に買収しているというのは皆さんもご存知のとおりでございます。

第3段階で戦うために、そろそろ時間がなくて大きく変わっていかなくてはな

らないという認識です。

メディアコンテンツ市場が1つになった時に具体的にどういう市場になるかという地図は、どなたもまだ持っていないと思います。私自身も思い浮かびませんし、他の方々がわかっているとも思えない。

ただ、漠然とした方向感だけは、私もありますし、皆さんもお持ちです。地図がなく、羅針盤で航海するという状況です。つまり、距離感が分からないので、どれくらい改革を早くしなくてはならないのか、先送りしていいのかという判断が非常に難しい。ただ、我々はあえて、急ハンドルを切ろうと思いました。



エニックスとスクウェアが合併する時にシナジーはどうか、間接費がどの位減るか、といった質問を多く受けたのですが、この図の薄い青が合併前のエニックスとスクウェアの経常利益の単純合算で濃い青が合併後です。

2008年3月期は良くはないのですが、それでも、前のサイクルよりは良いです。合併前よりも合併した後のほうが、ことごとく良い状況です。

これは、2003年、第2段階の初期段階に生態系の変化を見越し、それになじむ形に会社を変えたので、市場の成長を享受してこうなっています。

例えば、私が社長だったスクウェアは、開発は全てプレイステーション用という状況でした。結果、非常に効率は良くなりますが、他の作り方が全く分からない状態になってしまいます。

また、ソニーさんの流通に乗っかり、自社販売網を持っていませんでした。ソニーさん向けしか作っていないので、わざわざコストを払って流通網を持つ意味がなかったのです。

ただ、社長に着任してすぐわかったのは、多極化になるとこれらが致命的な欠陥になるということです。

まず真っ先にやったのは、任天堂さんとの取引再開です。携帯型ゲーム機にも作っていかないと入力わからなくなってしまうということもありました。色々なプラットフォームに出そうとすると、自社流通が必要なのは、非常に基本的なところですが、エニックスは国内で自社販売をしておりましたので、そこについての能力は共有することができました。

オンラインゲームも、スクウェアは、典型的なMMORPGで日米欧での世界展開を志向していたのに対して、エニックスはPCオンラインで、しかも地域は中国でした。アジア圏と日米欧圏は、今でもかなり違いますが、当時は全く違うマーケットでした。第2段階から第3段階にかけて、ネットワークというインフラ自体が環境変化の主要因となると思われたので、両方が必要でした。

旧スクウェアは、モバイル・コンテンツ事業はやっていませんでした。

これは、2000年段階では考えられない戦略だったのですが、かなり先行してモバイル・コンテンツ事業を手掛けていたエニックスと一緒にすることが総合的によい結果になりました。

合併したことで、拠点もビジネスラインも多様化することができました。多様性も持たせることで、違う生き物にしたというのが、スクウェア、エニックス合併のポイントなのです。だから、内製と外注も分かれていた方がよい訳です。

当時は、同じRPGを作っているのと同じじゃないかと言われたのですが、そうではなくて、いかに多様性、多極化に対応するかという観点で合併しています。

もし仮にこれを、逆にやると大変なことになったのです。他社さんで、苦勞されているところと大変でないところがあるのは、他社さんはだいたい業務用から来ていますので、すでにその段階でビジネスラインが分散していたのです。分散していれば、基本的に抵抗力があります。

エニックスとスクウェアは、極端な単品会社だったので抵抗力がない、あるようにしなくてはならない、従って多様化、合併という思考の順番です。

第2段階のごく初期に準備は出来たが、その後の対応に遅れたというのはこれまで述べた通りです。しかしながら、合併がなかったら、おそらく皆様の前で私が話すことはなかったでしょう。

今回はもっと大規模に変化が起きると思っています。しかも、業界内で完結しません。

**FY2010(第3段階の起点)
以降に向けての課題**

- 強力なコンテンツ創造能力
- グローバル展開力
- 強靱な企業文化
- 最低限の規模
(経常利益 500±100億円)

SQUARE ENIX 30 SQUARE ENIX CO., LTD.

メディアコンテンツ市場が一緒になった時、オリジナルコンテンツを創造する能力があるということが決定的に重要になります。

フォーマットがデジタルになって、インフラがネットワークになって、初めて、インタラクティブなコンテンツの創造が可能になります。インタラクティブなコンテンツは、今のところ、本格的なものはゲーム業界くらいしか作っていません。そういう意味では同じコンテンツ創造能力でも他業界と比較してかなりアドバンテージがあると考えていますので、これは徹底的にこだわることです。

グローバル展開力は、まだ当社は弱いです。企業文化というのは、多様性に対応できること、適応能力の問題です。

最後は、最低限の規模、500億円±100億円位の経常利益の企業であることです。500億円の経常利益という数字は、税引後当期利益が300億円位で、きちんと成長すると30倍位のPERかと思えます。つまり1兆円の時価総額でないともまずいという意味です。

今回行ったゲームソフトについての処理は、1番目のコンテンツ創造能力、つまりゲームデザインや作り方を変えていかないといけない、その変わっていき方が遅いというところについて処置するために処理しました。

企業文化ともリンクします。どうしてもなかなか変えようとしないうところをこじあけないといけないですから、敢えてショック療法を取っています。

社内的にはもっと強く言おうと思っているのですが、この2つをどうしても処置しておかないといけないということで、今回処理をしているということです。

足元の数字もちろんコミットして達成していきませんが、次に向けて、どうしてもやらなくてはならないことを、いかに実行していくことが経営する際のポイントになっております。

課題に向けての進捗状況

	FY2003	2004	2005	2006	2007	2008E	2009E	2010E
ゲーム	104	194	94	163	99	75	100	100
オンラインゲーム	33	50	59	69	59	50	50	100
モバイル・PDA・PCソフト	12	17	7	30	18	30	30	30
出版	33	34	29	34	34	26	26	40
その他	10	8	20	13	33	30	10	10
各種消去	△47	△41	△46	△48	△81	△68	△60	△60
計(SQUARE ENIX)	194	264	166	283	184	155	200	200
AM等	■200	■200	▲12	▲4	31	30	50	150
経常利益	104	264	154	256	215	210		
経常利益	182	259	155	262	189	200		300

SQUARE ENIX 31 SQUARE ENIX CO., LTD.

この表は、スクウェア・エニックス発足以来の営業利益と経常利益を並べたものです。500億円を達成することになると、事業別には大体こういう数字になります。

もちろん、いわゆるオーガニックグロスだけではなく、M&Aもあります。現在の延長で達成を考えるとこれぐらいの数字になります。

進捗でいきますとAM等事業(タイトー)は、100億円位は今のままで稼いでくと思っています。

その他事業が、急がっているのもタイトー効果で、スクウェア・エニックスのコンシューマソフトを企画していたメンバーが業務用の企画を行って出てきたシナジーが現れています。現時点で目標よりもかなり上回っているということになります。

出版事業は、2008年度は、若干コンサバな数字で計画していますが、これも巡航速度です。

後は、ゲーム事業、オンラインゲーム事業で、ここが現状改革中、リフォーム中というところなんです。

成功しているところをそのままやってしまうとまずい。カルチャーを変えるということが、重要なわけです。能力のエッセンスが何かというところの整理は、本人たちも私もなかなかやりきれなかったというのが昨年までです。

今は、ここが見えてきましたが、結果はまだ出ておりませんので慎重を要するところなんです。

第3段階に向かって歩を進めるため、ゲーム事業について変わりきれていないところを、一気に処理して乗り切る方針としたことが、今回の決算のポイントになります。

2008年3月期 決算説明会

SQUARE ENIX
2008年5月23日

SQUARE ENIX 32 SQUARE ENIX CO., LTD.