

グループ戦略説明会 (英国Eidos社のグループ化について)

SQUARE ENIX®

2009年4月22日

SQUARE ENIX

1

SQUARE ENIX HOLDINGS CO., LTD.

只今より英国 Eidos plc(以下:Eidos) グループ化に伴う戦略説明会を開催いたします。

本資料に記載されている株式会社スクウェア・エニックス・ホールディングス及び連結子会社(以下、当社グループ)の計画、見通し、判断及び考え方は、当社グループの将来の業績に関する見通しを前提としたものです。本資料は、当資料が作成された時点での入手可能な情報に依拠した経営者の判断や考え方であり、当資料の見通しに依拠されることはお断りいたします。また、将来にわたって当資料が正確または有効な情報であると想定されることもお断りいたします。実際の業績はこれらの見通しとは大きく異なる可能性があります。これらの業績見通しに基づく将来の業績となる場合もあります。実際の業績に影響を及ぼす原因には、以下のようなものがありますが、これらに限定されるものではありません。

1. 当社グループの事業に影響を及ぼす経済環境の変化
2. 税制、為替、ユーロと日本円との為替レートの変動
3. 取締役の報酬とボーナスの支払い、取締役の報酬に付随する費用の増減
4. 取締役の報酬とボーナスの支払い、取締役の報酬に付随する費用の増減
5. 当社グループに関する訴訟、訴訟の結果が当社グループの業績に与える影響
6. 当社グループの将来の業績に影響を及ぼすその他の要因

本資料に記載されている将来の業績見通しに関する情報は、当資料が作成された時点のものであり、当社グループは、新たな情報や事実が明らかになる場合に応じて、見直しを行う可能性があります。当社グループは、将来の業績に関する見直しを定期的に実施する義務を負うものではありません。

SQUARE ENIX

2

SQUARE ENIX HOLDINGS CO., LTD.

Eidos社の概要

商号	Eidos plc
設立	1995年11月(1990年 Eidos Interactive設立)
所在地	英国(ウィンブルドン)
事業内容	インタラクティブ・エンタテインメント製品の開発、製作及び販売
決算期	6月30日
主要IP	「Tomb Raider」、「Hitman」、「Kane & Lynch」、「Dues Ex」等
主要スタジオ	Crystal Dynamics(米)、IO Interactive(デンマーク)、Eidos Montreal(カナダ)等

SQUARE ENIX

3

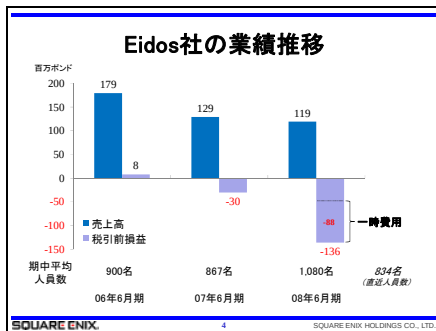
SQUARE ENIX HOLDINGS CO., LTD.

社長の和田でございます。

本日の日本時間夕刻に、Eidos 買収の正規手続きが完了し、同社はスクウェア・エニックス・ホールディングスの完全子会社となりました。これで、スクウェア・エニックスグループ全体の当面の骨格ができたということをご報告します。

Eidos は、英国ウィンブルドンに本社を持つゲームソフトの開発、販売を行なっている会社です。数年前に SCi Entertainment(以下:SCi)によって買収され、存続法人が SCi になっていることから、登記上は SCi の設立年月日である 1995 年設立となっていますが、Eidos 自体は 1990 年に設立されています。また、決算期は 6 月 30 日となっています。

Eidos は、「Tomb Raider」「Hitman」「Kane & Lynch」「Dues Ex」など自社 IP のソフトを多く販売しています。また、「Tomb Raider」を作っているサンフランシスコの Crystal Dynamics、「Hitman」や「Kane & Lynch」を作っているデンマークの IO Interactive、そして 2 年前に開設されたカナダの Eidos Montreal の 3 つの主要開発スタジオをはじめ、世界中に開発拠点を持っています。



過去数年の Eidos の業績は、非常に厳しい状況にあります。

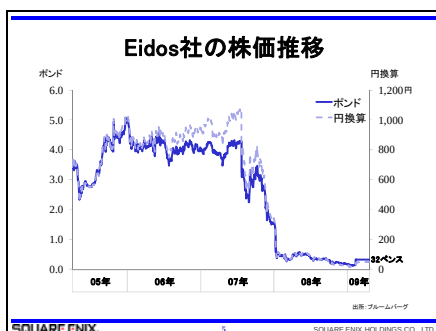
2006 年 6 月期から売上が落ちてきており、税引前損益ベースで 2007 年 6 月期は 30 百万ポンドの赤字に転落し、直近の 2008 年 6 月期には大幅なリストラを断行した一時費用等も含めて、1 億 36 百万ポンドの赤字になっています。

ただ、整理は着実に進んでおり、直近では、200 人程度の人員削減を実行しています。

なお、この一時費用の内訳は、当社でいうゲームのコンテンツ制作勘定のライトオフ、SCi が Eidos を買収した時ののれんの臨時償却と、退職関連の費用です。

基本的には、良いゲームをたくさん作っているのですが、規模が中途半端であるにも関わらず、パブリッシャーとしての機能を確保するために、セールス／マーケティングに関してかなり無理をしていたと認識しています。自社タイトルだけではパブリッシャーとしての機能を保ちえないことから他社タイトルの販売もしていますが、売上を稼ぐためにリテラーに各タイトルの単価をかなり安く押し込むなど、無理をしてやっているところがあります。

そのため、当社グループに加わることでスケール・メリットが出れば、現段階でも黒字を十分確保できていると考えております。



このスライドは、2005 年 4 月以降の Eidos の株価の推移です。

左側のスケールが英ポンドベース、右側が円ベースです。業績の悪化に伴って 2007 年末くらいから暴落し、それ以降、世界の株価暴落時に更に選別されてしまい、直近では非常な低水準まで落ち込んでいます。

買付けの概要

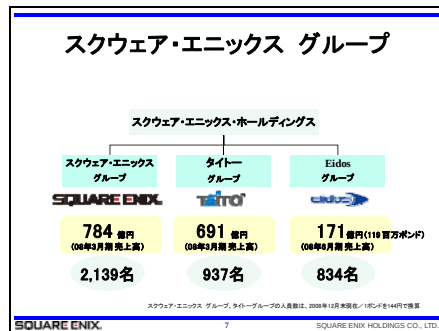
手続き	スキーム・オブ・アレンジメント
効力発生日	2009年4月22日
買付価格	1株当たり 32ペンス
議決権の総株数	283,588,730 株
発行済全株式の価値	約 94.3百万ポンド (約 121 億円)
買収資金	平元資金を充当
買収後の当社持分	100%

1ポンドを144円で換算

SQUARE ENIX. 6 SQUARE ENIX HOLDINGS CO., LTD.

技術的な話を申し上げますと、今回は、スキーム・オブ・アレンジメントという手法で買い付けを行ないました。

日本時間で本日夕刻に効力が発生しており、買付価格は、1 株あたり 32 ペンスで、円ベースでの買収価格の総額は、約 121 億円ということになります。



グループのストラクチャーについてご説明いたします。

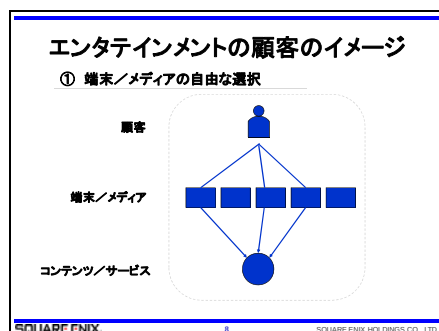
昨年から持株会社体制に移行しましたが、その下でスクウェア・エニックスグループ、タイトーグループ、Eidos グループの 3 つのブランドを併存させる体制にします。

それぞれのブランドを存続させたまま、組織的な運営も基本的には並行運用するつもりです。お客様や取引先と接するところでの顔やブランドはそれぞれのものになりますが、水面下のインテグレーションは随時行なっていく体裁とし、Eidos もスクウェア・エニックスとタイトーの関係と同様に運用していくつもりです。

現状の売上高の内訳は、スクウェア・エニックスグループで 784 億円、タイトーグループは 691 億円、Eidos グループは 171 億円となっています。従業員数は、スクウェア・エニックスグループが 2,139 名、タイトーグループが 937 名、Eidos グループは 834 名です。

社長就任後、グローバル企業としての骨格作りを進めてきたわけですが、この買収により、地域的にも、性格的にも、お客様とあらゆる接点を持つことができ、概ね骨格作りが完了したというのが、今回の意義になります。

もちろん改革は随所に必要ですが、以降、この骨格にどう肉付けしていくかが我々の克服すべき課題になったということです。



実は戦略の骨格は以前より変わっておりません。

ここで、2000 年に私がスクウェアに入社して 2001 年に社長に着任して以来持ち続けている設計図の元になった、エンタテインメント・ビジネスについての考え方をご説明したいと思います。

まず、エンタテインメントのお客様のイメージには、3 つの特徴があると考えています。

1 つ目は、お客様があるコンテンツやサービスに接するための端末／メディアは、お客様が自由に選択できるようになるということです。

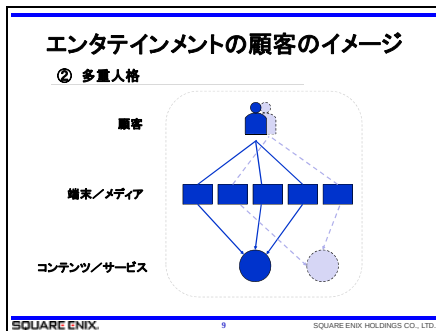
家庭用ゲーム機が典型的な例ですが、これまでは、ある端末／あるメディアに、固有のソフト／サービスが乗っかるという状態でしたが、これがどんどん分散してきています。

結果として、お客様は、あらゆる接点で、1 つのコンテンツ／サービスを楽しむことができる環境になっていくと考えています。

このため、コンテンツ屋としては、この端末／メディアとの接点をいかに増やしていくかというのが、課題になりました。

最初はゲーム機から入って、ゲーム機のマルチ化を行い、PC に入り、ペーパーメディアやその応用編としてのアニメ、携帯電話、映像コンテンツと端末／メディアとの接点を増やし、さらに、タイトーを買収することによって、アーケードゲームという物理的な接点にも範囲を拡げました。

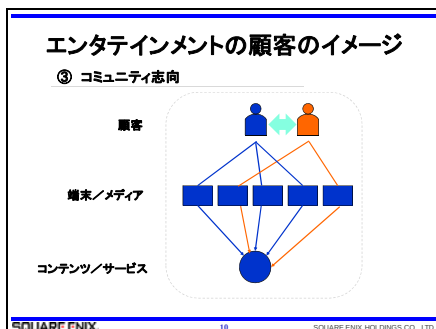
これをグローバルにどう展開するかという課題が残っていたわけですが、今回の Eidos の買収で完結ということになります。



多重人格というのは特殊な言い方ですが、2 つ目は、お客様は各人の中に矛盾なく、色々な嗜好を持っているという考え方です。

お客様は、色々な嗜好を相互に独立させた形で持っていることを認識した上で商品設計が必要であると考えており、例えば、何歳くらいでどういう職歴で年収がどのくらいか、などお客様をセグメントするのは、全く意味がないと思っています。

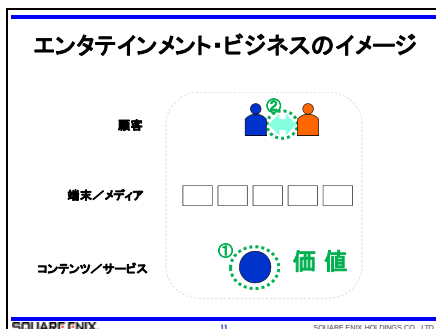
1 つのコンテンツ／サービスが持つ求心力を最大限に高めることに意識を働かせる必要があるというのが、2 つ目の前提となります。



3 つ目は、ある 1 つのコンテンツにお客様が入りこむと、そのコンテンツ／サービス、世界観を一種のハブとして、お客様同士の関係が形成され、このお客様同士のコミュニティ自体に価値が出てくるということです。

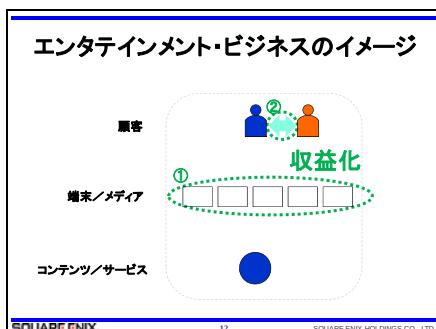
この数年間、この 3 つのお客様のイメージを前提として、自律的努力と M&A の両輪で、会社の骨格を作ってきました。

まだ、完成形ではありませんが、今回の買収で当面の骨格ができたと考えております。



これまでに述べました 3 つのお客様のイメージを前提としたビジネスの展開について、ご説明いたします。

どこに価値の源泉があるのかというと、1 つはコンテンツ／サービスそのものです。この魅力、求心力があることが重要で、これにより、どれだけ、ロイヤリティの高いお客様に来て頂き、継続的に楽しんで頂けるかがポイントになってきます。もう 1 つは、その非常に求心力の強いコンテンツ／サービスで繋がってくれているお客で形成されるコミュニティを演出することが価値になります。



他方、収益化は主として端末／メディアのところで図ります。

現状の当社の事業セグメントは、端末／メディアごとに切られており、オフラインのゲーム、オンライン、携帯電話、アーケード、出版、グッズと分けられています。

先ほど申し上げました価値の源泉と、強化するポイントをきっちり分け、ビジネスを設計していきたいと考えています。

エンタテインメント・ビジネス に必要な要素

- ① ブランド価値の創出
- ② 多様な顧客接点の確保
→多様な端末／メディアへのコンテンツの加工
→多様な端末／メディアでのビジネス展開
→グローバル展開
- ③ コミュニティ・マネジメント能力

このようなお客様のイメージと、そこからどういったビジネスを展開するかを総合しまして、エンタテインメント・ビジネスに必要な要素は以下の 3 つだと思っております。

① ブランド価値の創出

非常に求心力の高い、継続的にロイヤリティが高い状態を維持できるようなブランド価値をつくる必要があります。

② 多様な顧客接点の確保

1 つのコンテンツ、1 つの世界観を多様な端末／メディアに展開するための企画面・技術面双方での加工能力が必要となります。

また、それぞれの端末／メディアごとに、ビジネスの商習慣が違うため、それに対応するビジネスのノウハウ、ビジネスモデルの作成能力をどう維持するかも重要です。

加えて、地域展開の多様性も必要になり、いかにグローバルに展開していくかが重要になってくると考えています。

③ コミュニティ・マネジメント能力。

これらを有機的に繋げることによりはじめて得られるコミュニティの価値を高め、それ自体をどう収益化するかがポイントになります。

私どもが描いているお客様と市場、それからビジネスのポイントを前提にした上での、戦略のご説明をさせて頂きました。

もちろん何が正しくて何が正しくないかという話は、それがまさに経営戦略、経営方針によるものになりますので、異論もあるところだと思いますが、我々はこれをベースに設計しています。

これを基本として描いた設計図を順次実行してきて、今回で概ね骨格ができたということになります。

Eidos社グループ化に伴う 大型タイトルの充実

スクウェア・エニックス

ファイナルファンタジー	8,500万本以上
ドラゴンクエスト	4,700万本以上
キングダムハーツ	1,200万本以上

Eidos

Tomb Raider	3,000万本以上
Hitman	800万本以上

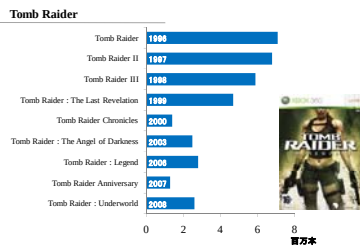
コンテンツ展開を進める上での重要なポイントは、IP 自体がしっかりしているということです。

Eidos の場合はかなり良質な IP を持ち、またそれが自社のものであるということが、他のデベロッパー／パブリッシャーと比較した時の特長となっています。

欧米のパブリッシャーでも、売上が大きいところはたくさんありますが、注意深く見ると、自社 IP は驚くほど少なく、フランチャイズとして機能しているような自社 IP を持っているところは僅かしかありません。そういう意味で、スクウェア・エニックスには「ファイナルファンタジー」や「ドラゴンクエスト」「キングダムハーツ」等の代表的なフランチャイズがあります。

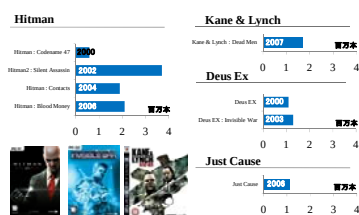
一方 Eidos は、ワールドワイドの販売累計が 3,000 万本以上の「Tomb Raider」や、累計 800 万本以上の「Hitman」などのシリーズを持っています。

Eidos社の主なタイトルの実績／1



こちらは、「Tomb Raider」シリーズの実績です。

Eidos社の主なタイトルの実績／2



「Tomb Raider」以外にも、Eidos は、育ってくる余地のありそうなシリーズをいくつか保有しています。

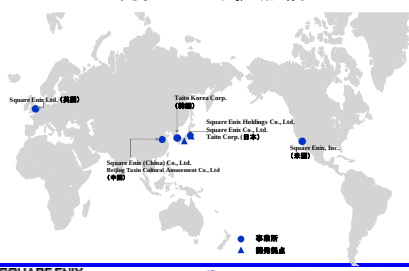
もうすぐ続編が発売される「Kane & Lynch」はおそらく 200 万本級に育ってくると思っており、シリーズ累計では 500 万から 1,000 万が狙えるタイトルになるのではないかと考えております。

「Deus Ex」についても、現在、新規のタイトルとして再生しようとしている最中です。

また、こちらにも続編を制作中の「Just Cause」も最終的にはシリーズ累計で数百万本級になるタイトルだと思っております。

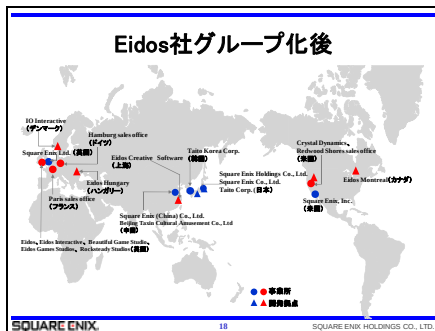
こういったフランチャイズをいくつか組み合わせる余地が出てきたことは大きく、開発スタジオ自体がオリジナルの IP を作る能力が高いところを評価しました。また、これらのタイトルのジャンルは、アクションやアドベンチャーなど、現状スクウェア・エニックスが必ずしも得意ではないものになりますので、企画面・技術面での相互補完関係も期待できていると思っています。

現在の主な拠点網



グローバル展開などと偉そうに言いながら、現在の我々の拠点はこれだけしかありません。

開発拠点については、東京と大阪にあるのみです。



Eidos を買収することにより、これだけの拠点網になります。

日本人が海外でスタジオや事務所を立ち上げていくことと、欧米人が欧米で立ち上げてきたということは、その根の深さが違いますので、この統合によって、真の意味でのグローバル企業になれると思っています。

この拠点網の意味ですが、消費市場としての基盤が3極で出来たということが大きいです。さらに、ここにある拠点は、優秀なクリエイターが固まっている地域であり、スタジオのサイズは別にして、ほぼ欧米の優秀なクリエイターを糾合しうるところに既に拠点ができたということになります。世界中のクリエイターに対してウィンドウが開いたということには、非常に大きな意味があります。

生産拠点、販売拠点の双方として機能するということになりますので、ビジネスのプラットフォームとして非常に強固なものができたと考えています。また、欧米と日本での文化の融合を今後かなり意識して進めていくことによって、また新しいタイプのコンテンツのスタイルが生み出しうるのではないかと期待もあります。

Eidos社グループ化の意義

- ① スクウェア・エニックス・グループの
第一次変態の完了
- Mono から Multi へ
- ② 本件に係るシナジー
- Eidos社コンテンツの多面展開
 - セールス/マーケティングのスケールメリット
 - 機能、技術の共有
 - グローバルなビジネスインフラの確立

以上をまとめますと、グループの第一次変態が完了したということが、Eidos 社のグループ化の 1 つ目の意義になります。

単一のカルチャー、ビジネスライン、ジャンルをいかにマルチにしていくかという事を課題としてきましたが、今回で骨格が固まり、今後はそれを育てるというステージに入ることができます。

2 つ目の意義は、両社が同じグループになることによるシナジーです。

スクウェア・エニックスは、1つの世界観をいかに多面的に収益化するかということに特化してきました。

例えばファイナルファンタジーの場合、ナンバーが出たらそのナンバーの続編やスピンアウトを作り、さらに、そのタイトルのファンブックや携帯電話への応用等、違う接点での展開も行うことにより、1つの世界観からたくさんの派生コンテンツを提供しています。

このようなコンテンツを最初に作るのは大変なのですが、結果として、多様な出口で回収するモデルを採用することで、その大変さを、いわば正統化しています。

一方、Eidos は、基本的には本編を販売しているのみで、スピンアウトタイトルや他の素材への展開はほとんど行っていない状況です。

ごく一部のライセンス事業の中で結果的に大きくなった「Tomb Raider」の映画も、基本的には許諾をしているのみのため、映画から他素材への収益化は必ずしも取り込めていない状態です。

私どもの考え方で、Eidos の一つ一つの IP を、多様に収益化してシナジーを出していきたいと考えております。

セールス／マーケティングにつきましては、現状のスクウェア・エニックスも欧米に関しては中途半端なサイズです。無理をしないので利益を積み上げているものの、サイズは大きくないのが現状です。

一方、Eidos は無理をしており、その結果、損益が痛んでいる状況ですが、両社合わせたサイズになりますと、適度な利潤が出てくると思います。これは非常に単純にシナジーが出るところです。スケール

に加えて交渉能力が全然変わってきますので、改善が見込まれると思っております。

次に技術の観点でいえば、作っているゲームのジャンルが違うことから、お互いが苦手な分野を補完しあうことができ、共有は、かなり有利に働くと考えております。

ノウハウは、一体化した立場でないと、最後の最後はどうしても秘匿せざるを得ないという部分があるのですが、今回は完全一体化で隅から隅まで共有できますので、ここもシナジーが働くと思っております。

また、日米欧でビジネスのインフラが整ったことも、非常に大きいです。何を作って売っているかは注目されますが、その土地に根を下ろした管理能力、ビジネスを創造する能力、ビジネスを支える能力等のインフラが、今回のグループ化によって 3 極で確立され、足場が固まったということも非常に重要です。

ただ、これも Eidos だけを支えるにはトウーマッチであり、損益に影響が出ていました。一方、我々スクウェア・エニックスは、慎重に必要以上のものは一切増やさないというやり方をしてきましたので、やはり海外は弱く、東京から出向いている状況です。このような事態が、今回解決するという事です。

それから、すぐ出てくるシナジーではないですが、収益機会として本当は一番大きいのは、ビジネスのネットワーク化です。ダウンロードコンテンツにせよ、サイト運営にせよ、ここをどうグローバルに展開していくかということが、デジタルエンタテインメントの業界の中では最も重要な課題であり、一番そこに収益が眠っているであろうと考えています。

スクウェア・エニックスはそういったことを統合する部署を設けず部品を散らしています。課金システムなどの足回り・サーバーの管理・ロードバランス等々の IT 系の部分、「ファイナルファンタジーXI」のような月額定額制の MMORPG のコミュニティ管理、「ファンタジーアース」のようなアイテム課金モデルのライセンスアウト、昨年立ち上げ、約半年で 1 億 2000 万ページビューになったスマイルラボが運営する「ニコっとタウン」というカジュアルポータル、それから、スクウェア・エニックスメンバーズという当社独自のサイトがあり、ここにも順次商品を揃え、通信販売も、海外展開も始めております。

これらを部品で散らしている段階でどう統合していくかという状態です、いずれにしても、今年、それぞれを取りまとめて、我々のネット戦略として展開していくつもりでした。

一方、Eidos 側も去年から非常に力を入れ始めまして、現状欧州で展開を始めたところです。今、百数十万のユーザーがいるらしいですが、この両者の部品を今年統合することによって、非常に有力なネットビジネスが展開できるのではないかと考えています。

プレゼンにはあえて書いておりませんが、収益機会としては、非常に大きいと思っております。

以上、本日 Eidos の買収が完了したということでスクウェア・エニックスグループ全体の骨格が当面の形になったということをご報告する意味で、お集り頂きました。また、今までなぜそういった展開をしていたかというエンタテインメントの顧客の仮説、ビジネス展開のポイントについての考え方を背景としてお話ししました。

ようやく充実させていく局面に入ることが出来たので CEO としてはちょっとほっとしている状態です。

もちろんそれぞれの問題が全部解決するとは言っていません。
 枠組みを作って、それぞれを解決していかなければいけないのですが、枠組み作り自体に大変な労力が必要でしたから、当面の着地というところでございます。

以上簡単ではございますが、説明を終わります。

