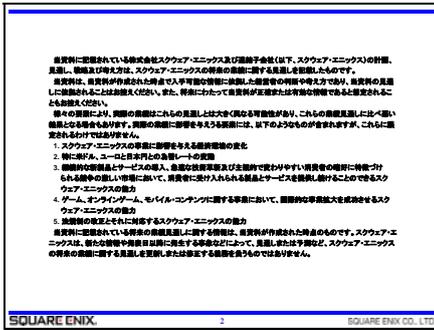


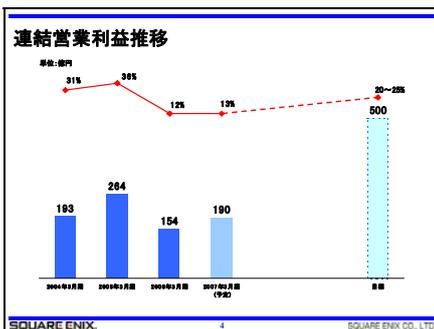
2006年3月期決算説明会を開始致します。



本日の決算説明会は、

- 第1部 2006年3月期の決算実績
- 第2部 2007年3月期の計画
- 第3部 当社の経営戦略

についてご説明します。



連結営業利益の推移をご覧ください。

スクウェア・エニックスが2社の合併によって発足した初年度が2004年3月期ですから、当年度(2007年3月期)が合併4年目となります。2004年3月期193億円、2005年3月期264億円と両社単純合算ベースで最高益を更新してまいりましたが、前期は154億円でした。

合併時に、2005年度に変化の兆しがでて、2006年度にその変化がかなり明確になり、この段階で多くの選択肢を持っておく事が重要であると申し上げました。

ゲーム産業が過渡期にある中、目標の営業利益500億円達成に向け、どうやって新しい環境にスイッチしていくかを考えております。

2006年3月期は、今までのビジネスを維持拡大しつつ、新しい芽(新事業)を育て、2005-7年度で新しい環境へ橋渡ししていく事を基本方針としておりました。ところが、市場環境が想定以上に厳しい一方で、新しい芽は、まだ芽でしかないという状況から、154億円という営業利益の実績になっています。

まずは、2006年3月期の実績について、ご説明します。

次に、当年度の事業計画についてご説明します。

2006年3月期同様、戦略・業態の転換期として、新しい芽を仕込んでオプションを増やしていきますが、どのタイミングで花開いてくるか、現時点では不透明な部分もありますので、これらは、当年度事業計画には、織り込んでおりません。

最後に、新会社発足以来どういう考え方で経営しているのか今回も視点を変えてご説明したいと思います。毎年違う事を言っているようなのですが、違う観点から全く同じ事を言っております。

	2005年3月31日現在		2006年3月31日現在		増減率(%)
	金額	前年比	金額	前年比	
売上総収入	110,053	84%	132,201	(27,475)	22,197
売上	21,641	16%	81,237	(3,839)	59,456
販売	131,695	100%	212,340	(18,322)	81,653
粗利益	20,790	16%	37,840	(86,318)	17,050
営業	1,313	1%	53,334	(3,004)	52,080
経常	22,103	17%	19,354	(85,722)	69,131
営業	658	0%	1,120	(85)	462
経常	108,933	83%	120,933	(-)	12,060
経常	131,095	100%	213,348	(-)	81,653
経常	1,652	-	3,590	(1,111)	1,383
	2005年4月1日(2005年3月)		2006年4月1日(2006年3月)		増減率(%)
	金額	前年比	金額	前年比	
売上	23,684	100%	124,812	(3,005)	56,958
販売	26,435	36%	15,210	(A) 793	▲ 10,968
営業	25,901	35%	15,547	(A) 850	▲ 10,353
経常	14,922	20%	17,601	(A) 879	▲ 2,144
営業	1,814	-	5,283	(5,364)	6,489
経常	1,523	-	9,149	(6,416)	7,625

それでは2006年3月期の連結決算の実績についてご説明します。

B/Sは、スクウェア・エニックスとタイトーが完全に連結されており、P/Lは、スクウェア・エニックスが1年分でタイトーが下期半年分だけが連結された数字となっております。

一番右側に対前年度増減となっておりますが、タイトーの影響をご覧いただくために2006年3月末現在のB/S・P/L共にカッコ書きでタイトーの数字を内数表示しております。

この内数と対前年度増減をご覧いただき、これらの数字が顕著に違うものはスクウェア・エニックスに増減要因があり、そうでないものはタイトーの要因ということになります。後ほどご説明しますが、※印で書いてある連結に伴う処理は、税効果その他とリンクします。

決算短信10ページの連結貸借対照表をご覧ください。

今回の決算は、環境変化・業態変化に備えて、厳しく資産評価を行い、B/Sを筋肉質にすることを方針としております。まず、流動資産で大きいのが「コンテンツ制作勘定」です。2005年3月期末155億円に対して、2006年3月期末73億円で、81億97百万円減少しております。これは、スク・エニのいわゆる家庭用ゲームソフトの開発コストになります。正式に開発に着手したタイトルの開発コストが、資産に計上されていき、販売時に一挙に費用化されます。2006年3月期は、「ファイナルファンタジーXII」、「キングダムハーツII」という大型タイトルに加え、新作タイトルを毎月発売した結果、81億円減少しました。この分だけ、P/L上は費用が多く計上されるということになります。なお、「コンテンツ制作勘定」は、70~100億円くらいが通常時の数字です。

次に、無形固定資産の連結調整勘定です。2005年3月期末49億円に対して、2006年3月期末234億円になっており、185億円増えています。2005年3月期末の49億円は、主にUIEVOLUTIONの暖簾代です。今回、この暖簾代は、他の関係会社等も含め減損の処理を行った結果、2006年3月期末には、UIEVOLUTIONの暖簾代はなくなりましたが、新たにタイトーの暖簾代が計上されております。

決算短信24ページの「※6 減損損失」をご覧くださいと、2006年3月期のP/Lに反映した減損損失の内訳をご確認いただけます。

UIEVOLUTIONについては償却期間を5年としており、買収後3年経ち、事業としては非常に成果が出ていますが、暖簾代を残りの償却期間2年で回収するのは現実的でないということで、減損損失に計上し、連結調整勘定からはずしてあります。

一方、タイトーに関しては、別法人として運営していくということで、償却期間を20年としてあります。

それから、貸倒引当金が、2006年3月期末で47億円となっております。これは、タイトーが2006年3月期中間期末で計上しているもので、B/Sとして引き継いでおり、P/Lへの影響はありません。

資産サイドでのポイントは、コンテンツ制作勘定が前期末に比べて減少して巡航速度になっていることと、連結調整勘定は、再査定で減損処理を行っているということで、これらは、いずれもP/Lに影響を与えております。それから、貸倒引当金です。今後できるだけフットワークを軽くしておく必要があります。資産を保守的に見ていることが、数字として大きく出ております。

負債の部は、決算短信11ページにあります通り、大きく動いているのは固定負債の社債のところ、ワラント債500億円を計上しています。資本の部は、利益が利益剰余金として順調に積みあがっています。

スライドの5ページに戻って頂きますと、少数株主持分は、2006年3月期

末で11億20百万円ですが、タイトーの分ということではありません。3月末で100%子会社になっておりますので、少数株主持分という科目では計上されません。

以上がB/Sについてのご説明です。

人数は、スク・エニ、タイトー両社ほぼ横ばいです。

スライド下段のP/Lをご説明します。決算短信12ページを併せてご覧下さい。

売上、売上原価、売上総利益をご覧頂きますと、2005年3月期は、738億円の売上に対して、売上総利益481億円、売上総利益率65.2%、2006年3月期は、1,224億円の売上に対して、売上総利益563億円、売上総利益率45.3%と、売上総利益率が前期比20ポイントも下がっています。内訳は、スク・エニ分が売上で835億円、売上総利益444億円、売上総利益率53%。一方、タイトー分が売上で410億円、売上総利益120億円、売上総利益率は29%となっております。

スク・エニの売上総利益率が65.2%から53%に下がっていますが、これはゲーム事業において、価格の下落と中堅以下のタイトルの売上数量の伸び悩みにより、限界利益率の高いパッケージソフトの減収分がそのまま営業利益に影響を与えました。さらに、売上原価において、コンテンツ制作勘定の費用計上が通常よりも80数億円と大きいので、これらの影響により、利益率が落ちています。

今後、2007年3月期、2008年3月期初期の段階では、携帯型ゲーム機向けタイトルや移植タイトルにシフトしていきますので、同様の状況が続くものと考えており、利益率が著しく改善するということにはなりません。従って、他の事業でカバーしていかなければなりません。

タイトーについては改善する余地、余力があると思っています。

B/Sについて、現実に即した厳しい査定を行っているのご説明しましたが、これはP/Lでも同様です。ゲーム事業の見直しで30億円弱が、売上原価、販管費、営業外費用の3つの科目に、影響しております。

具体的には、2007年3月期以降に発売を予定しているタイトルの一部について売上、利益の予測を下げ、評価減を行ったことにより、その額を原価計上しています。また、ゲーム開発に着手する前に、実際に作るかどうかの試験期間があり、試験期間のコストは、販管費に計上していますが、この試験期間中のタイトルについて市場環境を勘案した結果、開発を中止したものが、その影響額が販管費に10数億円出ております。

営業外費用では、開発を進めていたタイトルの中で、発売を中止したものをコンテンツ廃棄損として計上しています。

この3つを合わせて、25~30億円のコストが加わっており、B/S上の手当てと併せて、今の市場環境を見たうえでの決算となっております。

その他、広告宣伝費が2005年3月期53億円から2006年3月期74億円と増加しております。これも、大部分がスク・エニによる影響ですが、2006年3月期は販売したタイトル数が非常に多かったことが要因です。当年度以降、効率化を図ってまいります。

決算短信13ページの特別利益に投資有価証券売却益が13億53百万円計上されておりますが、これは上期に発生したマッグガーデンの売却益です。特別損失の減損損失は、先程のご説明のとおりです。あとは、たな卸資産特別処理損16億52百万円を合わせて特別損失に計上しています。

最後に、一番下の法人税等調整額が、マイナス90億円となっております。ここはまた改めてご説明します。

減価償却費、設備投資についてですが、今年設備投資は、パッケージソフト、オンラインゲーム、その他、様々な機材の変更が必要になることから、平常より若干額が増えます。

参考

(補足資料)

株式会社タイトーのグループ化とWRT債発行にかかる財務的効果

SQUARE ENIX

2006年1月

SQUARE ENIX. SQUARE ENIX CO., LTD.

先程、P/Lのご説明の際に触れました法人税等調整額について、ご説明します。

先日、発表した2006年3月期業績予想修正の際にご説明したとおり、タイトーの完全子会社化に伴い、税効果会計が適用された結果、繰延税金資産(法人税等調整額)が発生いたしました。

スライドの9~14ページにご参考として、本年1月に当社IRサイトに掲載した資料「タイトーのグループ化とWRT債発行にかかる財務的効果」を入れております。当初より一貫して同等の説明をしていることをご理解頂くために、あえてこの資料で、詳しくご説明します。

参考

タイトー 完全子会社化のスキーム

SQUARE ENIX. SQUARE ENIX CO., LTD.

まず、タイトーの100%子会社化のスキームですが、TOBをかける段階では、実際に何%集まるかが不透明でしたので、産業活力再生法による100%子会社化を予定しておりました。しかしTOBの結果、タイトー株式の94.5%を取得でき、より機動的なスキームとして、当社の100%子会社であるSQEXとタイトーを合併させるスキームに変更しました。

また、タイトーの子会社化は、実質的なLBOであり、負債見合いの実質的なデットファイナンスの考え方でワラント債を発行しました。なぜLBOかと申しますと、レバレッジをきかせることにより、事業投資について非常にシビアになり、そのことによって経営を研ぎ澄ます効果があると考えているためです。

参考

完全子会社化に伴うタイトーの資本再構成(Recapitalization)※

Recap 前 Recap 後

SQUARE ENIX. SQUARE ENIX CO., LTD.

リキャップ前のタイトー自己資本は670億円ですが、スクウェア・エニックスの100%子会社であるSQEXと合併させることにより、これが株の割当て及び交付金の支払債務に振り替わります。この結果、タイトーの自己資本は小さくなり、レバレッジのきいた負債・資本構成になります。他方、SQEXとタイトーとの合併は、いわゆる非適格合併になりますので、スクウェア・エニックスが新タイトーから受け取る合併交付金は「みなし配当」になり、益金不算入になります。

決算短信29ページをご覧ください。

繰延税金資産の記載になりますが、2.の内訳をご覧くださいますと、受取配当金等永久に益金に算入されない項目で、△209.88%があります。これにより、法人税等調整額で戻しが入ってまいります。

参考

Recap後のタイトーの負債は実質的にスクウェア・エニックスのWRT債見合い

SQUARE ENIX. SQUARE ENIX CO., LTD.

金額が大きかったので、監査法人等とも慎重に検討を行い、確認を得た時点で開示することとなりました。

この税効果会計の適用により、最終損益ベースでは過去最高益になっています。

経営手法として、まず、リキャップを行ってレバレッジのきいた子会社経営をしていきたいと考え、それを実行した結果、制度上、税効果会計の適用になったということです。

参考

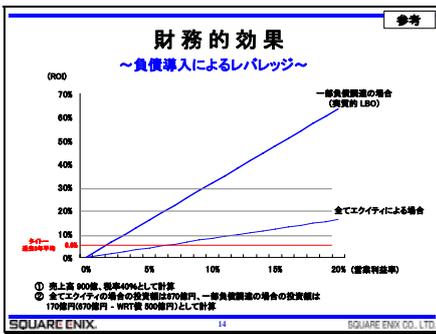
負債調達の商品設計(500億円のWRT債)

~実質的なデット調達(ゼロクーポン)~

2010年満期円貨転換社債型新株予約権付社債

(1)通常時 (2)特約行使時(基準価額の変更時)

SQUARE ENIX. SQUARE ENIX CO., LTD.



なお今期の配当については、昨年、30円の普通配に加えて30円の記念配、合わせて60円を実施しましたが、当期末の利益配当は、税効果による利益増は、事後的には現金として効果が出るものの、現段階でキャッシュベースの増となっているわけではないので、普通配のみの30円として、株主総会に付議する予定です。
また、数十億円の自社株買いも合わせて検討しております。これは、株価がある想定水準まで来たら取締役会にて決議した上で実行し、皆様にお伝えするということになるかと思えます。

以上、P/Lについてご説明しました

2006年3月期 連結事業別セグメント

① 2006年3月期連結事業別セグメント (単位:百万円)							
	ゲーム事業	ソフトウェア事業	ソフトウェア事業	出版事業	AM等事業	その他事業	消滅又は会社
売上高	45,916	15,720	5,087	9,742	41,060	6,957	124,473
営業費用	36,326	9,872	2,341	6,875	42,240	2,949	109,603
営業利益	9,590	5,848	2,746	2,867	△6,180	4,008	14,870
営業利益率	20.9%	37.8%	54.2%	29.4%	△14.8%	57.7%	12.4%

② 2006年3月期連結事業別セグメント (単位:百万円)							
	ゲーム事業	ソフトウェア事業	ソフトウェア事業	出版事業	AM等事業	その他事業	消滅又は会社
売上高	47,044	13,852	1,557	10,659	2,649	—	73,864
営業費用	22,256	8,881	2,818	7,448	1,868	—	47,421
営業利益	19,644	4,969	1,239	3,211	781	—	26,434
営業利益率	41.8%	36.0%	79.1%	30.4%	29.5%	—	35.9%

③ 2006年3月期連結事業別セグメント (単位:百万円)							
	ゲーム事業	ソフトウェア事業	ソフトウェア事業	出版事業	AM等事業	その他事業	消滅又は会社
売上高	3,972	1,387	510	△1,117	41,060	4,388	50,609
営業費用	14,031	946	1,522	△572	42,240	2,953	61,577
営業利益	△10,059	441	△1,012	△562	△6,180	1,435	△10,968

こちらは、事業セグメント別です。
ゲーム事業は、先ほど申し上げたとおり、単価、数量共に厳しい状況の中で、主要タイトルは、大体目標どおりだったのですが、中・小型タイトルが利益を圧迫しました。
オンライン事業は、もう少し業績の拡大スピードをあげたかったのですが、安定的に推移いたしました。
モバイル・コンテンツ事業は、投資が先行しました。この先行投資分は2007年3月期に入り、成果が出てくるものと見ております。
出版事業は、旧エニックス時代には売上50~60億円が安定水準だったのですが、現在、80~100億円の売上をコンスタントに出せる、非常に安定した事業となっております。
AM等事業は、タイトーの事業全部をこのセグメントで計上しております。2006年3月期に関しては、下期のみの計上となり、残念ながら、営業赤字という結果となりました。現在、営業その他のブラッシュアップや、資産の再査定などを含め、経営に直接参画して、改革を進めているところです。

2006年3月期 海外売上高 (単位:百万円)

販売地域	2005年3月期		2006年3月期		対前年度増減
	売上高	構成比	売上高	構成比	
日本	59,092	80%	104,433	84%	45,341
北米	12,295	17%	15,635	13%	3,340
欧州(PAL)	1,298	2%	1,378	1%	80
アジア等	1,179	2%	3,025	2%	1,846
総合計	73,864	100%	124,473	100%	50,609

こちらは、海外売上高です。

2006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
2006年3月期 実績	786万本	357万本	82万本	4万本	1,229万本
構成比	64%	29%	7%	0%	100%
2005年3月期 実績	630万本	376万本	92万本	7万本	1,105万本
構成比	57%	34%	8%	1%	100%
対前年度 増減	156万本	△29万本	△10万本	△3万本	118万本

SQUARE ENIX. 14 SQUARE ENIX CO., LTD.

こちらは、ゲームソフト販売本数です。
日本、海外とも、タイトルごとに製品単価、利益率が異なっておりますので、単純に業績との連動を見ることはできません。

以上が、2006年3月期のご説明です。

第2部 2007年3月期 事業計画

SQUARE ENIX. 15 SQUARE ENIX CO., LTD.

次に2007年3月期の事業計画をご説明します。

2007年3月期 連結事業計画

業績	2006年3月期		2007年3月期		対前年度増減
	実績	構成比	計画	構成比	
売上	124,473	100%	150,000	100%	25,527
営業利益	15,470	12%	19,000	13%	3,530
営業貢献	15,547	12%	19,000	13%	3,453
経常利益	17,076	14%	11,000	7%	△6,076
経常損失	8,283	-	12,000	-	3,717
経常投資	9,149	-	12,000	-	2,851

中興	2006年3月期		2007年3月期		対前年度増減
	実績	構成比	計画	構成比	
売上	27,891	22%	80,000	53%	48,909
営業利益	2,684	2%	5,000	3%	2,316
営業貢献	2,730	2%	5,000	3%	2,470
経常利益	2,202	2%	3,000	2%	798
経常損失	800	-	5,000	-	4,500
経常投資	561	-	6,500	-	5,939

上記の業績計画には、連結調整後の数値が示されています。

SQUARE ENIX. 16 SQUARE ENIX CO., LTD.

連結事業計画は、売上高 1,500 億円、営業利益 190 億円を計画しています。
営業利益 190 億円は、スクウェア・エニックス発足初年度と同レベルの数値で、利益率では、2006年3月期を少し上回ります。

この事業計画は、次世代の家庭用ゲーム機が出揃う前の端境期であり、市場環境は好転しないことを前提にするとともに、将来に向けて蒔いている種（新事業）については、売上高に反映させていません。

2007年3月期 連結事業セグメント計画

ゲーム事業	ソフトウェア事業	サービス事業	AM事業	その他事業	経費又は損失	損益
売上高	43,000	14,000	8,200	72,000	3,000	130,000
営業費用	23,000	8,000	6,000	70,000	2,000	109,000
営業利益	20,000	6,000	2,200	2,000	1,000	21,000
営業利益率	47%	43%	27%	3%	33%	16%

ゲーム事業	ソフトウェア事業	サービス事業	AM事業	その他事業	経費又は損失	損益
売上高	45,216	15,221	5,027	81,500	1,027	138,471
営業費用	26,326	9,812	6,341	82,249	2,348	127,076
営業利益	18,890	5,409	725	2,251	2,000	11,395
営業利益率	42%	35%	14%	3%	19%	8%

ゲーム事業	ソフトウェア事業	サービス事業	AM事業	その他事業	経費又は損失	損益
売上高	△1,316	△1,723	1,133	31,931	△1,307	28,721
営業費用	△1,328	△1,812	2,059	28,568	△1,348	△1,197
営業利益	116	91	74	3,363	△1,000	29,918

SQUARE ENIX 17 SQUARE ENIX CO., LTD.

次に、連結事業セグメント計画です。

ゲーム事業は、この1年はとにかく地道に固めていきます。営業については、現在、東京中心に展開している「スク・エニコーナ-」を、全国に分散しているタイト-の営業部隊を活用して、全国展開していきます。「スク・エニコーナ-」は、一種の店舗内店舗として展開しているもので、マーケットが厳しいときには効果があるものと考えています。また、廉価版についての取組みも徐々に軌道に乗ってきており、ゲーム機の種類に関わらず、「アルティメットヒッツ」という当社のオリジナルブランド名で、同じパッケージデザインで展開しています。この戦略の効果が出てきており、既に10億円を超える売上を計上しています。

2007年3月期のタイト-の出荷計画は、海外で、「キングダムハーツII」の欧州版や「ファイナルファンタジーXII」の欧米版の投入を予定しており、国内では、携帯型ゲーム機向けタイト-や中・小型タイト-を中心に投入を予定しています。オンライン、モバイルはほぼ現状の延長です。

出版は、もう少し伸ばせると考えております。AM等事業(タイト-)は、売上高730億円、営業利益22億円を計画しています。利益をどこまで伸ばせるのかがポイントです。AM等事業の変化率が全社で一番効いてくると思います。

その他事業は、2006年3月期に「ファイナルファンタジーVII アドベントチルドレン」(映像作品)が国内でトップセールスを記録したこともあり、セグメントの業績を大きく伸ばしましたが、今期は、巡行速度を前提に計画しています。

以上の合計で、売上高1,500億円、営業利益190億円を計画しています。

2007年3月期 中間期 連結事業セグメント計画

ゲーム事業	ソフトウェア事業	サービス事業	AM事業	その他事業	経費又は損失	損益
売上高	14,000	5,000	2,000	25,000	1,000	47,000
営業費用	7,500	3,000	2,000	23,000	2,000	35,500
営業利益	6,500	2,000	0	2,000	△1,000	11,500
営業利益率	47%	40%	0%	8%	33%	24%

ゲーム事業	ソフトウェア事業	サービス事業	AM事業	その他事業	経費又は損失	損益
売上高	8,007	5,225	2,215	4,471	4,883	27,801
営業費用	4,401	2,271	1,003	4,401	2,271	14,357
営業利益	3,606	2,954	1,212	0	2,612	13,444
営業利益率	45%	57%	55%	0%	53%	49%

ゲーム事業	ソフトウェア事業	サービス事業	AM事業	その他事業	経費又は損失	損益
売上高	5,801	775	1,381	420	△1,303	6,674
営業費用	3,351	708	1,137	20	△2,332	2,684
営業利益	2,450	67	244	400	△1,000	3,988

SQUARE ENIX 18 SQUARE ENIX CO., LTD.

こちらは、中間期の連結事業セグメント計画です。

2007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
2007年3月期計画	500万本	540万本	260万本	0本	1,300万本
構成比	38%	41%	20%	0%	100%
2006年3月期実績	786万本	351万本	82万本	4万本	1,223万本
構成比	64%	29%	7%	0%	100%
対前年度増減	△286万本	189万本	178万本	△4万本	77万本

SQUARE ENIX 19 SQUARE ENIX CO., LTD.

こちらは、ゲームソフトの販売本数計画です。今期は、欧米にシフトしているのが見て取れるかと思えます。本数よりも構成比が大幅に変わっている点にご着目ください。欧米の営業拠点、ようやく立ち上がりはじめ、「ドラゴンクエストVIII」は、前期、アメリカで確かな実績をあげ、本年4月より投入した欧州でも60万本を突破する状況です。60万本という数字は非常に大きく、廉価版をプラチナ版と名づけて別途出せる下限が60万本ですから、初発でこの数字が出せたのは、タイト-にとって非常に大きいことです。だんだん軌道に乗ってまいりました。

第3部 経営戦略

続いて、経営戦略をご説明いたします。
営業利益190億円から500億円の目標値達成までの過程で業態転換を成し遂げ、収益構造をうまくスイッチさせていく必要がありますが、2006年3月期は、芽が出るのが遅く、環境悪化の方が早い状況で、谷間が開いてしまったというのが正直なところではあります。

今期も、谷間が埋まるかどうかは現段階でまだ確言できませんが、どういった考え方でどういう手を打っているかをご説明しておきます。

私が尊敬している経営者であるインテルのアンディ・グロブ氏の言葉に、「業態転換の時は、まずはカオスに身を任せ、次にカオスにおいて手綱を取る。」というのがございます。カオスの真ん中が彼の言う「死の谷」で、今はまだこの状態です。

株式市場では、同じく身を任せていて利益は上がってないけれど、期待感から、ものすごいPERになるところと、そうでないところで差があると思いますが、業界、さらに産業を見てもまだ、はっきりとした答えが出ていないという認識を持っています。

「カオスに身を任せる」とは、経営のオプションを増やすということです。「手綱をとる」とは、オプションの中でいけると思うものが出てきたらそこに集中投下するということです。今は、意味のあるオプションの増やし方をしていくということが重要だと考えています。

我々は、「世界最高品質のコンテンツを提供するコミュニティマネジメント会社である（りたい）」と考えています。
コンテンツは、もちろんゲーム中心ですが、コミュニティマネジメントとは、オンラインゲームのコミュニティマネジメントのことだけを指すものではありません。「嗜好を同じくするユーザーの集団」を「コミュニティ」と呼んでおり、そのユーザーの集団に対するサービスの会社という意味です。

現状、「コミュニティマネジメント」という単語は、MMORPGのゲームマスターという非常に狭義な意味で使われていますが、我々は、ある嗜好を同じくする集団に対してのサービス、有機的なサービス提供を、そのコミュニティに対するマネジメントサービス提供と呼んでおります。

このコミュニティの核になるのが、我々がゲームで作り出した世界観です。この核となる世界観をどう収益化し、掘り下げていくかが戦略です。

我々は、端末やメディアにおけるシェア向上を目指すのではなく、嗜好を同じくするコミュニティをマーケットと捉え、そのコミュニティに対して多面的な接点を作っていくことで収益向上を図るのを基本戦略としております。

嗜好をベースに集団を意識しますから、属している顧客のライフスタイルは様々です。そのため、コミュニティを徹底的に捉える準備を整え、どのようなライフスタイルにも対応できるようにしなければなりません。それを称して「出口を増やす」という言い方をしています。「出口を増やす」とシェアが上がる、ということではありません。

産業の市場認識やビジネスにおける慣習も含めたバリューチェーンが、端末やメディアで分類されており、事業セグメントもこの分類で開示するしかないため、スライドの縦軸にあるゲーム機、PC、携帯電話、出版物、ゲーム施設といった分類を使っています。

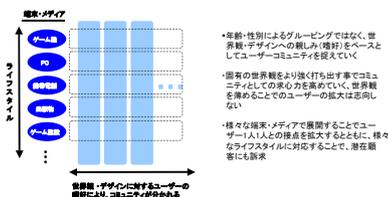
世界観やデザインに対するユーザーの嗜好によりコミュニティが分かれるはずで、しかも個人は複数のコミュニティに属しています。そこを捉えていくために、実際に経営するにあたっては、横軸、X軸で見えています。世界観やデザインへの親しみを嗜好と呼びますが、年齢や性別によるグルーピングではなく、嗜好をベースにマーケットを捉える発想です。

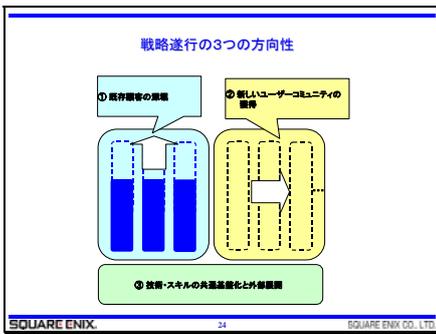
なぜかという、スクウェアもエニックスも、求心力の高い世界観を持ったオリジナルのコンテンツを作ってきました。この強みを伸ばそうという考えです。

世界最高品質のコンテンツ
を提供するコミュニティマネジメント会社

.....であるための基本戦略について

嗜好をベースとしたユーザーコミュニティをマーケットと捉え、
多面的な接点を作っていくことで収益向上を図る事が基本戦略

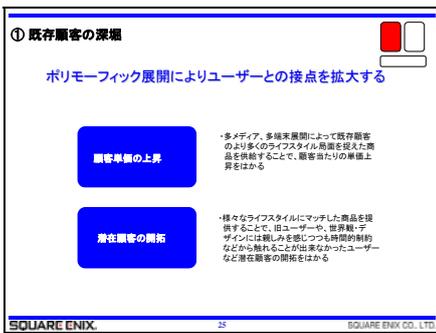




具体的には、3つの方向性で考えています。

- 1つ目は、既存顧客の深堀り。
- 2つ目は、新しいユーザーコミュニティの獲得。
- 3つ目は、あらゆるライフスタイルに対応するための、技術的な共通基盤を持つ必要があります。ユーザーは1人でも、それに対して端末やメディアごとに移植コストをかけていると大変なことになりますから、共通基盤をいかに自由自在にできるかという技術的な側面です。

それぞれについてご説明いたします。



まずは、既存顧客の深堀です。従前からご説明しているポリモーフィック展開によって多様なメディア、端末でのコンテンツ展開を図っていくと、ユーザーとの接点が拡大することがポイントになります。これによって2つのことを狙っています。

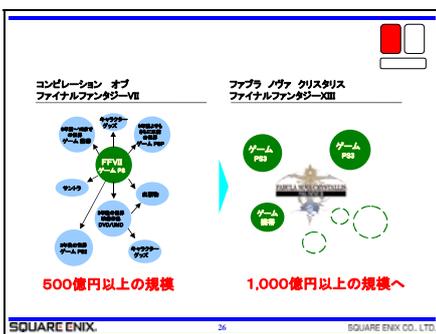
1つは、顧客単価の上昇です。

多メディア、多端末展開によって既存顧客のより多くのライフスタイルを捉えた商品を提供する事で、顧客ひとりあたりの単価の上昇を図ります。例えば、「ドラゴンクエスト」の大ファンでも、同じゲームソフトを2本は買ってくれません、でも、携帯電話で月額500円ならやってみるか、出版物が出たら買ってみるか。このように顧客単価が上がります。ネット環境になると、顧客単価の上げ方がモデルとしても成立します。商品単価ではなく、顧客単価を、つまりゲームの単価を上げるのではなく、多様なコンテンツを提供していくことでひとりあたりの単価を上げて行くという考え方です。

もう1つは、潜在顧客の開拓です。

プレイステーション版の「ファイナルファンタジーVII」が好きな大学生が就職して、忙しくて新しいゲーム機を買う暇もないし、やる暇もないと、ゲームで続編を出しても買ってくれませんが、あのCGがもう一回観たいと思っただけで「アドベントチルドレン」という映像作品を買えば、2時間で観ることができる。プレイステーション2を持っていないなくても、DVDプレーヤーで観ることが出来るので買うわけです。

属しているコミュニティのライフスタイルが別軸でありますから、顧客毎のライフスタイルに対応できるものでないと、購入にはつながらない。本当はこのコミュニティに属しているけれども、商品やサービスが提供されていないから、顧客になれない人達もいるわけです。いわば、ファンクラブを作ると参加してくれるが、ファンクラブで買うものがないという状態です。コミュニティ内の潜在顧客をどうすくい上げていくかということがこの展開です。



実験的な取り組みとして「コンパレーション オブ ファイナルファンタジーVII」で、多様な展開を行いました。

携帯電話向けゲームとして「ビフォアクライシス ファイナルファンタジーVII(ファイナルファンタジーVIIの6年前からファイナルファンタジーVIIまでの世界)」を投入し、10万人規模の会員を獲得しております。PSP向けの「クライシスコア」というタイトルを先日発表しました。3年後の世界のゲーム、これは前期発売された「ダージュオブケルベロス」です。これも50万本以上の出荷本数になっております。2年後の世界の「アドベントチルドレン」も日米ともトップになり、映画館で上映していないDVDとしてはトップという水準になっております。また、「アドベントチルドレン」を発売したことによって、従前の「ファイナルファンタジーVII」の攻略本だけでなく、「アドベントチルドレン」から派生した出版物、キャラクターグッズ、サントラCDが発売され、波及効果が出ております。

「ファイナルファンタジーVII」のゲーム自体、プレイステーションのキータイトルで、3~400億円以上の収益を上げた凄いタイトルだったのですが、直近2,3年の展開だけでさらに100億円以上の上積みになっております。これを実験素材として、1,2年前から「ファイナルファンタジーXIII ファブ

「ラノヴァクリスタリス」の構想を温めてきました。「新しいクリスタルの物語」ということで、予め設定した神話の世界観だけ共通にして、それぞれのクリエイターのインスピレーションに基づいて各コンテンツを作っていくというプロジェクトです。先日のE3で、プレイステーション3向けのタイトルを2つ、携帯向けのタイトルを1つ発表しましたが、今後もいくつか絡めてまいります。それぞれからの派生もありますし、その派生同士がまた相乗効果を生むこととなります。ここを上手くつなげていきたいと考えております。

「ファイナルファンタジーVII」も8-9年経っていますが、このコミュニティができれば、十分に10年仕事になります。

これはさすがに「ファイナルファンタジー」、「ドラゴンクエスト」、「キングダムハーツ」クラスのコンテンツでないと無理です。元から強いコンテンツでないとリスクすぎるので、全てにはやりませんが、強力なコンテンツに関しては、そのコミュニティに対して徹底して、収益化することを仕込んでいます、というのが先日のE3での発表になります。

これが、既存顧客の深堀りです。

もう1つは、新しいユーザーコミュニティの獲得です。

ユーザー数の拡大は、新たなユーザーコミュニティを獲得することによって行い、今のコミュニティを水増しすることでは行いません。例えばお子さんには受けて、大人には受けないコンテンツにもう少し大人の素材を入れてみようというのは絶対行いません。

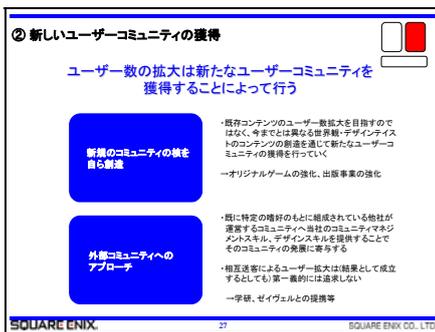
求心力のあるコミュニティは、そのコミュニティのコア・ユーザーに背中を向けられたら、後は崩壊しかありません。むしろ、コミュニティを濃くして長く稼ぎ、決して今のものを薄めてはいけないという考え方です。

マーケットサイズ、事業サイズを大きくするためには、新しいコミュニティを自ら作るか、外部のコミュニティにアプローチするかのどちらかになります。

新しいコミュニティを自ら作るに関しては、ゲームの場合は、オリジナルゲームにこだわっていき、世界観を磨き上げ、表現をブラッシュアップしていきます。出版も、「鋼の錬金術師」以降、非常に良いヒット作が出ており、ゲームと同様、強化してまいります。

外部コミュニティへのアプローチは、すでにコミュニティを持っている第三者に我々の力で付加価値を提供して、収益化に取り組んでいくという考えです。

例えば学研さんやゼイヴェルさんとのJV設立による提携は、我々がコミュニティを運営する能力を提供し、レベニューをシェアするという考え方です。つまり、このコミュニティでスクウェア・エニックスの素材をECで売るということは、現時点では想定していませんし、「ファイナルファンタジー」のキャラを使おうとすると、このコミュニティが変質してしまうので、行うべきでないと考えています。分散型のシェア至上主義とは正反対のアプローチです。



③技術・スキルの共有基盤化と外部展開

- クロスプラットフォームのミドルウェアの開発・外部提供**
 - UIENGINEを用いたコンテンツ、プラットフォームの開発例(オンデマンドTV、EZ Game Street)
 - 松下電器産業とのシームレス・コンテンツの開発および利用環境の共同構築
- ゲーム開発ツール、ミドルウェアの活用促進**
 - 次世代向け開発の効率化及び、より広い層の人材がゲーム開発に取り懸る環境を整備すべく、ゲーム開発ツールがミドルウェアの活用を進める
 - エンジン内の製法を進めるとともに外部ツールも場合にに応じて活用促進
- 顧客管理プラットフォームの開発**
 - 各ユーザーコミュニティのニーズを把握するためポイント制などの顧客管理プラットフォームの開発を進める
 - 新たなユーザーコミュニティへのアプローチのため、アイテム課金、従量制、ゲーム内広告など新たな課金方法に対応した課金プラットフォームの開発を進める

SQUARE ENIX 38 SQUARE ENIX CO., LTD.

3つ目に、共通基盤としての技術、スキルを持つことです。

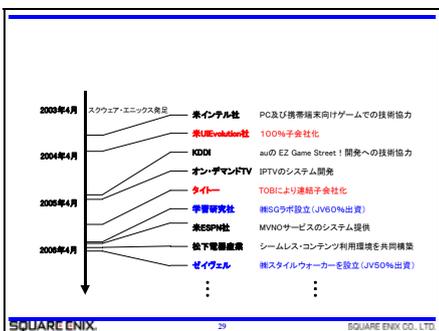
多様なライフスタイルに対応するためには、どの端末、メディアにも対応しなくてはなりませんから、それらをまたぐ能力、すなわち、クロスプラットフォームのミドルウェア開発、外部提供が必要になります。

3年前に買収した UIEVOLUTION の UIENGINE というミドルウェアを使って、コンテンツとプラットフォームの開発を進めており、すでにオンデマンド TV と EZ Game Street に対する実績があります。さらには、松下電器産業さんとの提携にも繋がっております。

ゲーム開発ツールとミドルウェアの利用促進も必要になってきます。

顧客管理、クロスプラットフォームについては、コミュニティに参加する人達に、いかに快適にコミュニティに居続けていただくかという観点から、いくつか考えています。

戦略を遂行することによって我々が作っているゲームや出版を中心としたコンテンツに対するコミュニティから継続的に収益をあげ、事業を拡大していくという戦略であります。



最後に一連の提携等の流れにつきご説明します。このところいくつか提携案件がありますが、今までご説明した脈略で進めているものです。スライドの中の赤字は100%子会社化したところで、青文字はジョイントベンチャーを設立したものです。

2003年4月にスクウェア・エニックスが発足しました。これは2005、6年度に業態転換が起こり、産業構造が根本的に変わることによって準備を開始するためのもので、3年半前の合併記者会見でご説明した通りです。

インテル社との技術協力等は、共通基盤、クロスプラットフォームの核になるCPUを勉強するために始まりました。

UIEVOLUTION については、彼らのアーキテクチャ自体に対する考え方が違うため、技術的コラボのスピードを上げるために100%子会社化しました。

KDDI さんには、au の EZ Game Street のバックボーンを提供しています。

オンデマンド TV のユーザーインターフェースも裏方で行っています。

ネットに入っていけばいくほど、リアルとバーチャルとのやり取りが重要になり、ロケーションの出口を持つことが必須になります。その運用ノウハウを獲得するため、タイマーの完全子会社化になりました。

家庭用にしろ業務用にしろ、体感とコミュニケーションの2つがゲームのテーマだと思っています。この2つをテーマにするとリアルなロケーションを持っていることによって開発能力が全く変わってきます。

オンラインの中継地点としてのロケーションは極めて重要で、これは必ずしも今のゲームセンターだけではありません。新しいショッピングセンターでのカードゲーム市場が出来ましたが、こういうリアルな場所の市場はまだ無限にあると思っています。

学習研究社さんとは、「SG ラボ」というジョイントベンチャーを作りました。これは、シリアスゲーム事業を展開するもので、表現メディアとしてのゲームを新しくどう展開するかというコンセプトが軸になっています。

また、コミュニティという観点でも捉えられます。私は「科学」と「学習」の大ファンでしたが、これも1つのコミュニティという切り口で考えられるポイントだと思っています。

ESPN には、いわゆる MVNO—Mobile Virtual Network Operator のサービスのシステムを UIEVOLUTION が提供しております。

松下電器産業さんとは、シームレス・コンテンツ利用環境の構築で提携し、UniPhier チップに対する技術協力と、ミドルウェアエンジンの開発を行っています。

先般の E3 において、ビル・ゲイツ氏自ら Xbox と Vista のさらに次の展開として「Live Anywhere」という話をしていました。これは、我々が以前から

言っているクロスプラットフォームの概念です。

我々は、完全なクロスプラットフォーム展開のためには、大きなテレビに何をつなぐかだけではなく、テレビそのものが非常に大きな役割を果たすと考えております。

ゼイヴェルさんは外部コミュニティに対してのアプローチの一例で、アバターに着せ替えが出来て、それに対するコメントをやり取りし、コーディネーションに関してプロがアドバイスする、といったことを携帯電話上でやれるようになるのが面白いと思います。

見た目の解像度もかなりキレイでないといけませんし、今のアバターは重ね着がなかなか出来ないのを、いくつも重ね着してコーディネーションできるようにする。そういったことの協力をしようと考えています。

「ファイナルファンタジー」のキャラを中にいれるとか、グッズを売るとかではなく、このコミュニティがやりたいことを我々の技術で実現し、コミュニティを濃くして収益をあげるという考え方です。別のコミュニティを外からも持つてくる1つの例です。

今後も、以上のような展開が継続していきます。自前での構築だけではなく、アライアンス、買収、ジョイントベンチャーという多様な戦術の中で実現していかないと、大きな環境変化には対応できないという問題意識で進めております。

2006年3月期 決算説明会

SQUARE ENIX.

2006年5月24日

SQUARE ENIX.

30

SQUARE ENIX CO., LTD.