



和田 洋一  
代表取締役社長

株主の皆様におかれましては、ますますご清栄のこととお喜び申し上げます。

2011年3月期アニュアル・レポートをお届けします。

当年度の経営成績は、連結ベースで、売上高1,252億71百万円(前年度比34.8%減)、営業利益73億25百万円(同74.1%減)、経常利益53億90百万円(同80.6%減)、当期純損失120億43百万円となりました。

売上高営業利益率については5.8%となっております。

当年度は、改革の不徹底に起因する脆弱さが全て表面化しました。前年度までにほぼ処理が終了したとご報告しておきながら、誠に申し訳ありません。

新たな展開を徹底するためにも、バランスシートの再査定を行いました。その結果として最終損失を計上することになりましたが、財務体質そのものは依然として健全であるため、配当は30円とさせていただきます。

ゲーム産業は大きな変革期にあります。その中において当社グループは、従来のビジネスモデルからの収益を維持しながら、同時に、新たな産業の生態系を見据えて事業の骨格を変質させていくという、二正面展開を行っています。当年度については、遺憾ながら前者でつまずいたということになります。

環境変化は依然として激しいものの、当初より予想していたおりの展開となっていることから、基本戦略には変更を加えません。

- ① グローバル化
- ② ネットワーク化
- ③ 自社IP強化

これについては、後述します。

### 当年度の敗因

当年度は新作において結果が出ませんでした。

家庭用ゲームソフト市場の競争は激しさを増しており、トップレベルのものと全く収益に繋がらないものとの極端な二極分化の様相です。こうした環境であるにもかかわらず、対応が中途半端でした。新規タイトル立ち上げを急ぐあまり完成度につき詰めが甘かったこと、また、中堅クラスでデビューして次回作から飛躍しようという漸進策をとったこと、これらが敗因だと考えます。

また、成功を疑わなかった「ファイナルファンタジーXIV」(オンラインゲーム)でも大きくつまずきました。

開発組織運営の脆弱さが露呈した形となり、お客様にも株主の皆様にも多大なご心配とご迷惑をおかけしました。ファイナルファンタジーのブランド修復とMMORPG市場でのプレゼンス復活のために、あえてシャットダウンはせずに、チームを一新し、改修作業を進めております。作業は非常に順調に進んでおり、近い将来、最高のタイトルとして復活させる意気込みでおります。

こうした失敗に対する反省から、当年度下期より、主力フランチャイズを新旧合わせて約10に絞り込んで確立することにしました。これらについては、妥協のない開発体制で臨むこととします。当年度発売予定であった「デウスエクス」を次年度に延期して品質向上を徹底したのもこのためです。

新規タイトルの不振、「ファイナルファンタジーXIV」のつまずき、「デウスエクス」の発売延期により、当年度は当初予定していた利益計画を大幅に下回り、営業利益は発足以来最低水準の73億円まで落ち込むこととなりました。

### 復活の準備

まずは、期末処理に当たり、バランスシートを厳しく再査定することにしました。

営業利益73億円から最終損失120億円まで、為替差損21億円を除くと、172億円のギャップがあります。

このうちの51%、88億円が営業権等の減損です。アイドス及びタイトーの買収時に計上した営業権は、その時点での市場環境を前提としております。これら企業の潜在価値は依然として高いと思われるものの、今後の大きな産業変革を見た時、将来の予想されるビジネス・モデルを基礎に保守的に再評価すべきだと判断しました。

また、26%、44億円はコンテンツ中止損等の損失です。有カタイトルへの絞り込みの過程で計上しました。コンテンツ制作勘定そのものは160億円から199億円に増えておりますが、グローバル展開を意識して構成を大きく変えており、現時点で4割以上が日本以外の開発拠点で計上されております(図1)。

さらに税金20億円を加えると、ギャップの約9割になります。

いきなり赤字転落ということで随分とご心配をおかけしましたが、実状は以上のとおりです。なお、総資産額の減額は、営業権と、償還直前の社債と返済資金との両建て分が大部分で、特別損失項目のほとんどは資金流出を伴わない評価に関するものであることから、手元の現預金は減じておりません(図2)。

財務上の手当ては重要であるものの、これはあくまでも過去の清算です。より重要なのは、事業そのもの、なかんずく人材の活性化であることは言うまでもありません。組織再編、指揮命令系統の見直しを行っただけでなく、従来、組織ヒエラルキーに従った意思伝達手段を採っていましたがこれを改善し、グループのビジョン、さらには実務執行上の工夫についても、経営からグループ全社員に直接的に語りかけるようになりました。また、社員間での忌憚のない意見交換を促す趣旨で、

各種勉強会、情報交換会も合わせて開始しました。グループの文化そのものを革新していくことが最も重要であり、成功への近道だと考えております。

### 新しい息吹

グループの文化を根本から変えるのは簡単なことではありませんが、既に先行して良い結果を出しているチームもあります。2011年6月のE3において、各タイトルが、品質において極めて高い評価をいただきました(図3)。当社グループにとってブランド価値向上は最重要課題であるため、これは非常に心強い事例となりました。

また、新規ジャンルでも芽は育ち始めています。

2010年8月にローンチしたブラウザゲーム「戦国IXA」は、アイテム課金モデルを採用しておりますが、既に収益の柱に育ちつつあります。さらに、ソーシャルゲームについてもいくつかの成功例が出ております。これら新規ジャンルに手ごたえが出たことから、さらなる開発強化に取り組んでおります。

### ゲーム産業発展史

ここで、我々の基本戦略をご理解いただくために、これまで

図1 コンテンツ制作勘定の地域別内訳

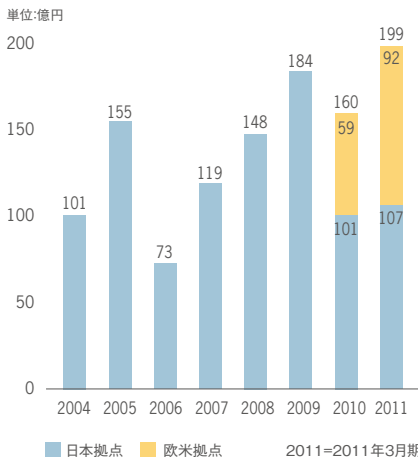


図2 総資産額の比較

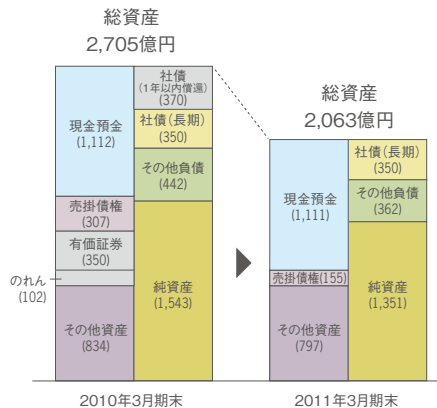
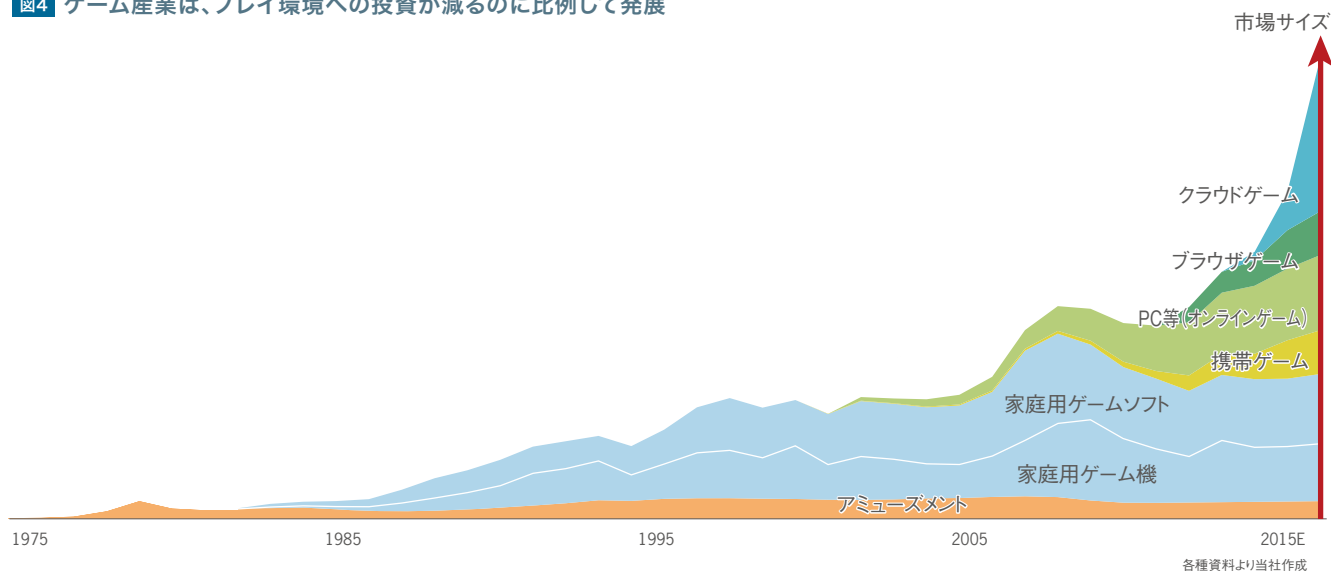


図3 米見本市 E3(2011年6月開催)にて今後の発売タイトルが高評価を獲得

2011年6月30日現在

- 「トゥームレイダー」(2012年秋発売予定)  
**68のAwardにノミネートされ21を受賞**  
Best Action Game (IGN) 等
- 「ヒットマン アブソリューション」(2012年発売予定)  
**50のAwardにノミネートされ19を受賞**  
Best of Show (GameSpot) 等
- 「DEUS EX」(2011年8月発売予定\*)  
**19のAwardにノミネートされ4を受賞**  
\*日本は2011年9月
- 「ファイナルファンタジーXIII-2」(2011年12月発売予定\*)  
**12のAwardにノミネートされ1を受賞**  
\*北米は2012年1月、欧州はEarly 2012

図4 ゲーム産業は、プレイ環境への投資が減るのに比例して発展



を振り返りながら、今後のゲーム産業の展望を述べます。

当社グループは、この時代認識に基づいて戦略を立案し、実行しております。

ゲーム産業の発展には、顕著な傾向があります。

ゲームというアプリケーションは非常に複雑なため、動作する環境に高い能力を要求します。お客様がゲームをプレイするためには、アプリケーションソフトに加えて環境、すなわちハードに対する投資が必要になります。この環境投資が減少するのに比例して、お客様の抵抗感が和らぎ、ゲーム産業は発展してきました(図4)。

デジタルゲームの勃興期には、ゲーム・アプリケーションを動作させることは難しく、一つのゲームにつき一つのハードが必要でした。従って、アーケード業者がゲーム機を購入し、コインオペレーションでお客様から資金回収するというビジネス・モデルが採られました。

次に、任天堂がファミリーコンピュータを発売し、ゲーム機を一般消費者が購入できるレベルにまで引き下げました。家庭用ゲームの誕生です。

以降、家庭用ゲーム市場は、ゲーム・コンソールの性能向上、サードパーティからのゲームソフト供給の増加により、急

速に成長していきます。

2000年にプレイステーション2が発売されると、ゲーム・コンソールは専用機でなくなります。同機の価格をゲーム・コンソール+DVDプレイヤーとして考えれば、ゲームをプレイするための環境に対する投資は劇的に下がったこととなります。

この数年後、日本では携帯電話でゲームがプレイできるようになりました。汎用機でゲームがプレイできる時代に突入したのです。なお、PCについては、以前よりゲームをプレイすることはできたものの、極めて高い性能が必要だったため事実上ゲーム専用機のような位置づけでしたが、この頃より、一般に普及しているPCでもゲームが楽しめるようになりました。

2007年のiPhone発売を契機に、スマートフォン、タブレットPCの普及が飛躍的に伸びたことで、汎用機でゲームをプレイするというスタイルが完全に定着しました。

なお、2006年時点で、全てのゲーム機がインターネット対応となったことも、その後の産業の展開を考える上で極めて重要なポイントです。

全ての端末でゲームがプレイできるようになったため、もはやハードについては環境投資に関する障壁はなくなり、今後は、ゲーム・アプリケーションが動く土台のソフトの動向に注

力する必要があります。

次の展開では、PCに標準実装されているソフト上でゲームが動くかどうか焦点になってくるでしょう。ブラウザやフラッシュのようなものがこれにあたります。

今後数年は、これらのソフトの能力が飛躍的に向上し、これまでゲームを意識しなかったお客様にまで（既に始まっていますが）幅広くゲームが広がっていくと考えられます。

急激な顧客層の拡大とネットワーク環境の浸透は、ビジネス・モデル及びコンテンツ・デザインの双方に根本的な変質をもたらします。新たな市場に対応するためのイノベーションに成功した業者のみが今後の主役となります。

DVD等の物理的メディアを、店頭という物理的な流通網を通じて販売し、宣伝活動も専らマスメディアで行っていた時代は過ぎ、販売チャネルとしてのソーシャルネットワークをいかに活用するかがポイントになってきています。また、定額での売切販売から、ネットを通じた従量課金（フリーミアムはその一類型）へと収益モデルの変化が既に起こっています。

ビジネス・モデルが変わる以上、コンテンツ・デザインも進化させなくてはなりません。

今後必要とされる価値観は、これまでとは根本的に異なります。

我々も含めて多くのゲーム会社がなかなか飛躍できないのは、市場の成長が鈍化しているためではなく（むしろ大きく成長している）、価値観の変革が徹底できていないためだと考えます。

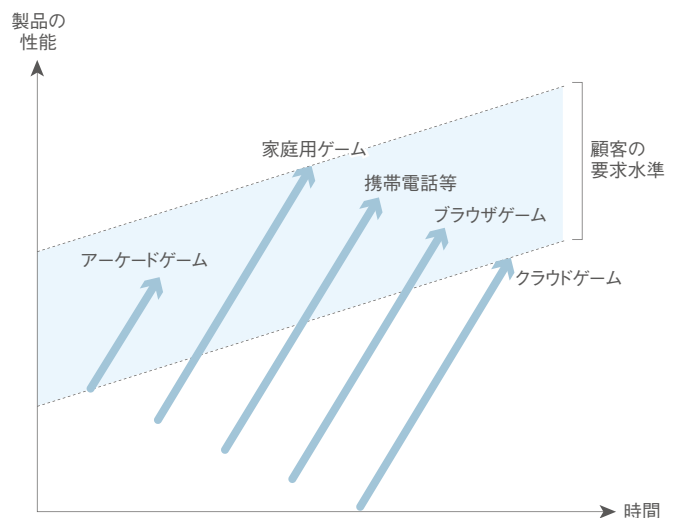
さらにその次に来るのがクラウドゲーミングです。

ネットワーク環境が整備されることが前提とはなりますが、データの保管、処理は、基本的にはサーバー側で行われることになります。この段階になると、コンテンツ、サービスはサーバー側で動作することになるため、ゲームを超えて様々な融合が起こり、新しいエンタテインメント市場が立ち現われると考えられます。

ここで、よく言われる疑問について触れておきます。すなわち、ブラウザやクラウドもある程度は市場をつかむだろうが、やはり簡単なもののみで、本格的なゲームはコンソール中心であるという疑問です。私は、これら新プラットフォームは全く遜色なく進化を遂げ、コンソール等との棲み分けを必要としなくなると思います。まさに、イノベーションのジレンマの



図5 イノベーションのジレンマ



指摘のとおりです。持続的改革は破壊的イノベーションに凌駕されるが、持続的改革で成果をあげている者には理解できないか、実行できないというジレンマが、綺麗にゲーム産業にも当てはまると考えます(図5)。むしろ、10年後であれば、ハイエンドなもの程クラウドになるのではないかとすら考えております。

## 当社グループの3つの戦略

### ① グローバル化

お客様のハードルが下がっていくことに比例してゲーム産業が発展していくのであれば、地域的な拡大は必然です。グローバル化はいかなる企業にとっても大前提となるはずです。従って、グローバル化をどのように考えるかが差別化の戦略になります。

当社グループは、グローバル市場という抽象市場は想定しません。

全てのタイトルを全世界で販売することは現実的ではなく、目標とすべきではないと考えております。市場は、地域ではなく、お客様の嗜好でセグメントし、各コンテンツは自らの特性を追求していくべきです。日本の非常に狭いコアユーザーを狙ったら、フランスと中国の学生にも受け入れられたということが起こってくると思います。嗜好でセグメントしながらも、地域を限定しないことによってスケールを出していこうと考えています。

こうした考え方にに基づきながら、流通については、逆に地域に完全に根を下ろします。

コンテンツに対する嗜好に国境はなくても、流通は各地域の商習慣に完全に依存します。ちなみにネットワークサービスについても地域の文化に根差した極めてローカルなものであると考えております。

また、当社グループは人材採用拠点が全世界に存在しており、これは非常に大きな競争力です。各地域の人材の能力に加え、人事制度、税制、為替を総合的に勘案し、最適な人材ポートフォリオを構築していこうと思います。

さらに、新興市場への参入にも注力していきます。日米欧については概ね基盤ができ、中国についても足掛かりをつかみました。いよいよ他地域にも広く攻勢をかけようと考えます。

### ② ネットワーク化

先述のとおり、ビジネス・モデル、コンテンツ・デザイン、双方を変革しなければなりません。重要なことは、お客様との継続的な関係を意識する、価格はお客様が満足度に応じて決める、この二点です。新たなジャンルに対する追撃の手を緩めないだけでなく、パッケージソフトの形態をとっている従来型タイトルについても、ネットワーク要素の実装を必須にしています。

また、共有インフラを活用すれば、我々でもネットワーク事業者になりうる、プラットフォーム事業者になりえます。最終的には、我々は、コミュニティのプラットフォーム事業者に変質していかななくてはならないと考えています。

### ③ 自社IP強化

エンタテインメントを事業領域とする以上、お客様と我々との最終的な絆は、コンテンツ・ブランドになります。

どのようなインフラの上で、どのようなビジネス・モデルで展開されようが、これは変わりません。ファイナルファンタジー級の強いIPを10以上創るために全力をあげます。

また、ネットワークを事業の根幹に据えて事業運営していくと、同一タイトルを、コンテンツ化、サービス化する際の変換の自由度が必要になってきます。どのように変化させるかはタイトル制作段階では予測不可能である一方、現行著作権は「何に」変化させるかで権利が押さえられます。従って、自社のIPでなければ、事業展開に根本的な障害が発生することが予想されます。我々が自社IPにこだわるゆえんです。

当年度は大変ご心配をおかけしましたが、定めた目標に向けてまい進する決意でございますので、変わらぬご支援をよろしく申し上げます。

代表取締役社長

和田洋一