

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。

2007年3月期アニュアル・レポートをお届け致します。

当年度の経営成績は、連結ベースで、売上高1,634億72百万円（前年度比31.3%増）、営業利益259億16百万円（同67.5%増）、経常利益262億41百万円（同68.8%増）、当期純利益116億19百万円（同32.0%減）となりました。

売上高経常利益率は、16.1%、ROEについては、9.3%となっております。

また、配当につきましては、業績連動と安定還元との最適なバランスを利益配分の方針としておりまして、当年度は一株当たり35円（連結配当性向33.3%）とさせていただきます。

お陰様をもちまして、きわめて順調な事業運営になっております。

しかしながら、私共の目指す目標はさらに高く、環境は想定通りますます困難になっております。

再度身を引き締めて、全力で事業に邁進していく所存でございます。

2006年度は依然として過渡期

ゲーム産業にとって、2006年度は依然として大きな過渡期に位置しています。この時期には、いかに、収益を維持しながら、内なる変化を遂げるかが課題となります。

好調だったスクウェア・エニックス

ゲーム事業は、新旧のコンビネーションが功を奏したために、成果に繋がりました。

現世代ソフトであるプレイステーション2タイトルについては、前年度国内でローンチされた「FINAL FANTASY XII」、「KINGDOM HEARTS II」等が欧米で販売され、大きく収益に貢献しました。

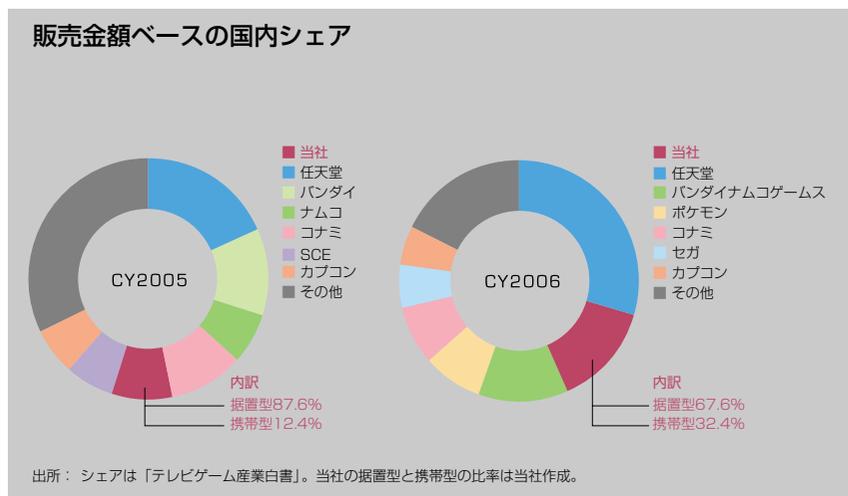
国内においては全国販売店900か所にスクウェア・エニックス・コーナーを設置させていただくことで、販売競争が激化

する中においてもブランド力を活かした展開を行うことができました。新作のみならず、旧作あるいは廉価版等も、確実に収益の底支えとなるような体制になりました。

欧米においても基礎固めができてきました。特に欧州拠点が当年度より完全自社パブリッシングに移行したことに伴い、上記新作の販売に貢献したばかりか、旧作のリピートオーダーにかかる能力が向上し、現世代機における市場機会を最大限に引き出すことに成功しています。

一方、次世代ゲーム機については、従来のような一点集中ではなく、市場、タイミング

[図1]



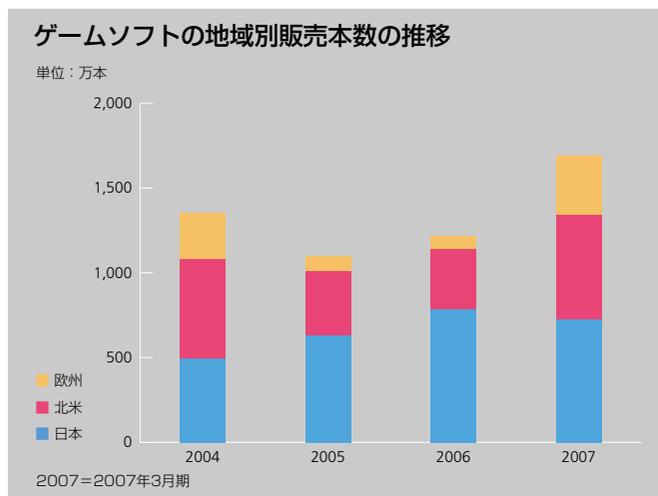
及び顧客層を冷静に分析した上でのきめ細かい展開が勝敗を分けるようになってきていると考えます。

次世代据置型ゲーム機は、ネットワーク環境を前提としており、美しいハイデフィニションの映像をセールスポイントにしています。逆に言えば、これらの環境が整わなければ十分にその能力を引き出して楽しむことができないということを意味します。他方、携帯型ゲーム機は自己完結しており、特段の環境を要求しません。このことから、私共は、2006年度、2007年度は、携帯型ゲーム機が据置型に先行して普及すると予想し、これまでの間、開発ラインのシフトを行ってきました。

当年度は、その成果として、国内において、「ファイナルファンタジーⅢ」の完全リメイク版（国内99万本、北米46万本）、「ドラゴンクエストモンスターズ ジョーカー」（国内141万本）を、各々新型ゲーム機であるニンテンドーDSで発売することができ、大ヒットとなりました。また、「ドラゴンクエストモンスターズ ジョーカー」については、そのWiFi対応の機能も好評を博し、累計接続件数は560万件以上に達し、新たな市場を予感させる結果となりました。

もちろん、これはあくまでも過渡期の戦術であり、今後も携帯型ゲーム機だけに依存するという意味ではありません。据置型ゲーム機及びPCについては、今後数年の技術的動向を把握して最先端を目指していきます。それと同時に開発効率をも追求したいと考えています。このため、じっくりと構える意味もあり、当年度から、プロジェクトベースの研究に代えて、恒常的組織として研究開発部を発足させております。

【図2】



オンラインゲーム事業については、毎年最高益を更新しており、利益率も49.5%と、極めて高水準を維持しています。「ファイナルファンタジーXI」に対する依存度が高いことが弱点ではありますが、当年度においては、次代に向けた準備も漸く整い始めました。

モバイル・コンテンツ事業は、目標利益をクリアし最高益は更新できたものの、海外展開についての成果がまだ出ておりません。携帯電話の市場は、各国別に異なった進化を遂げることが明白になってきましたので、戦略の変更が必要となっております。

出版事業については、旧エニックスに遡る事業発足以来、最高売上高、最高利益を達成することができました。

ひとつの作品に頼るのではなく、コンスタントにヒットが生み出せる実力がついてきました。定期刊行物、アニメ、コミックスといったメディアの連携により総合的に収益を確保するという戦術も安定してきました。

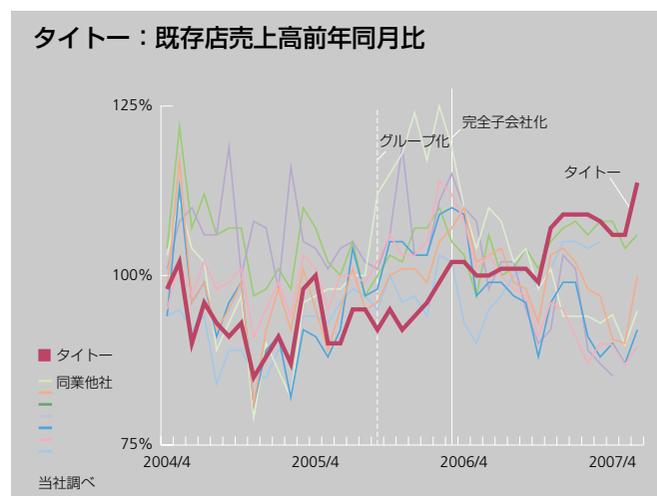
スタートラインに着いたタイトー

さて、ここで、当年度より完全子会社となりましたタイトーにつき、経過をご報告いたします。

業務用ゲーム機の製造販売とアミューズメント施設運営を手がけるタイトーをグループに組み入れることは、事業戦略上、二つの意味があります。

一つ目は、お客様との全ての接点を確保するという、これまでの戦略の一環です。

【図3】





Creative & Innovative

各エンタテインメントの様相が変化し、相互侵食していく中で、お客様の嗜好を全面的に捉まえるためには、お客様とあらゆる接点を確保しておく必要があります。

従来のスクウェア・エニックスだけでは、ヴァーチャルな世界での接点については素地があるものの、物理的な空間の活用、体感型のエンタテインメントの創出といった要素は、対応に限界があります。

二つ目は、財務的観点です。

ゲーム事業、オンラインゲーム事業は、設備産業の性格が強くなってきています。一方、タイトーは現金商売です。双方の財務的なりスクプロフィールが正反対であることを活用し、より積極的な事業展開が可能になると考えました。

しかしながら、これまでのタイトーのパフォーマンスでは、グループの一角として機能してもらうためには十分ではありません。

当年度は、次年度以降に向けてフレッシュスタートを切るための変革期と位置付けました。

奇策はありません。経営資源を最適に配分し直すこと、これより他にありません。重要なことは、最速で行うことです。

まずは、不採算事業からの撤退、不採算店舗の閉鎖、人員整理を実施しました。明らかに損失につながるものは当然として、機会損失の可能性があるものも、「不採算」と定義し、整理しました。当年度で全ての処理が完了しております。

次に、当落線上のパフォーマンスしか出していない経営資源の再配分、ないしは活性化です。

第一段階は、アミューズメント施設運営事業の活性化です。

施設運営は、不動産、ゲーム機及び人員という三つの資源を投下して収益をあげる事業です。従来は、立地を最優先するあまり、条件の悪い不動産を仕込み、投資余力がなくなるため、ゲーム機の新陳代謝が鈍くなり、この結果収益が上がらないために経費削減を行い人材に投資できなくなる、この悪循環でした。

この循環を逆に回すことが基本方針です。人材を活性化し、ゲーム機への適正かつ大胆な投資を行い、不動産は理の通る条件のものしか受け付けられない、ということ。投下する資金はほとんど変わりません。こうした構造変革を推進することで、全く異なる利益体質になります。改革についての断固とした姿勢は社員の士気向上にも繋がり、売上にも良い影響が出てきます。[図3] をご覧いただければ、既に成果が出始めていることをご確認いただければと思います。

施設運営で成果を出すことを第一段階とし、第二段階では業務用ゲーム機の強化に取り組みます。また、タイトーの携帯電話事業、家庭用ゲームソフト事業は、従来のスクウェア・エニックスと方向性が異なるため、あえて統合せずに事業運営することで、かえってシナジーが追求できるものと考えています。

*なお、タイトーの全ての事業は、子会社化に伴うのれんの償却も含め、AM等事業セグメントとして一括して表示しております。

経常利益500億円に向けて

私共は、エンタテインメントを基礎とした、世界トップのコンテンツ・メーカー、コミュニティ・サービス会社を目指しています。数値で表現すれば、当面の目標は、経常利益500億円となります。

エニックスとスクウェアとが合併し新会社が発足して4年が経ちました。

この間、紆余曲折はありながら、旧2社の経常利益の合計額のレンジが、新会社になることによって明らかに変わったことがお分かりいただけるかと思います(図4)。

200±50億円がコンスタントに達成できる基礎体力ができたため、次のステップに入ります。まずは単年度500億円を達成し、次に恒常的に500±100億円が実現する企業体力にしていきます。

スクウェア・エニックス(除く、AM等事業)で350±50億円、タイトー(AM等事業)で100±50億円の配分です。

現状の手元資金は、これら施策を加速するために活用する予定です。

ゲーム市場で何が起こっており、我々はいかに立ち向かおうとしているか

コンピュータゲームは、30年以上前にアミューズメント施設において産声をあげ、日本のインベーダーゲームでプレイクしました。20数年前に家庭用ゲームが誕生すると、同じく

日本において瞬く間に大ブームとなって世界中に伝播していき、今やゲームが認識されていない地域はないほどです。さらに2000年に入ると、携帯電話、PDA等、多機能端末の性能が上がったため、これらでもゲームがプレイされるようになりました。端末はお客様のライフスタイルによって選好されるために、ゲームプレイヤーの層も多様化していきました。

ゲームの映画化、また、映画、アニメのゲーム化に代表されるエンタテインメントの相互交流は、さらに市場を厚くしていき、ゲーム産業は、わずかの間に、世界で認知される一大産業に成長しました。

もはやゲーム産業は、先住者であるゲーム業界だけのものではなくなくなってしまったのです。しかしながら、ゲーム業界にその自覚があるのでしょうか。家庭用ゲーム機メーカーの構築した閉じた生態系の中でのみ棲息してきたゲームソフトメーカーは、今、コンテンツ創造能力だけでなく、ビジネス展開能力をこそ深刻に問われています。

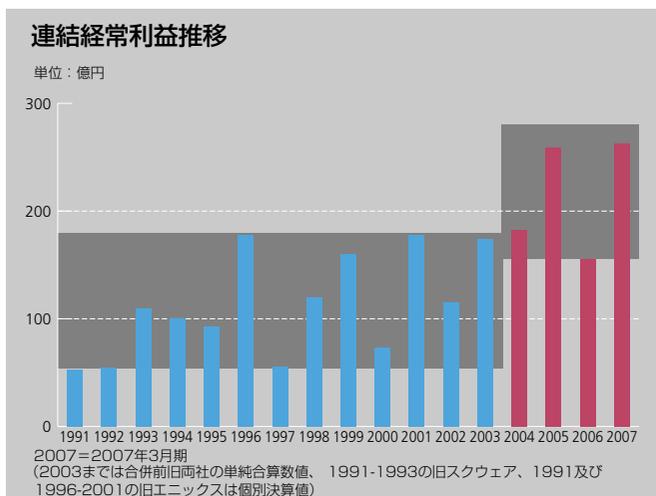
目前に、莫大なチャンスがあります。

一方で、これまで経験したことのない競争圧力に晒されてもいます。

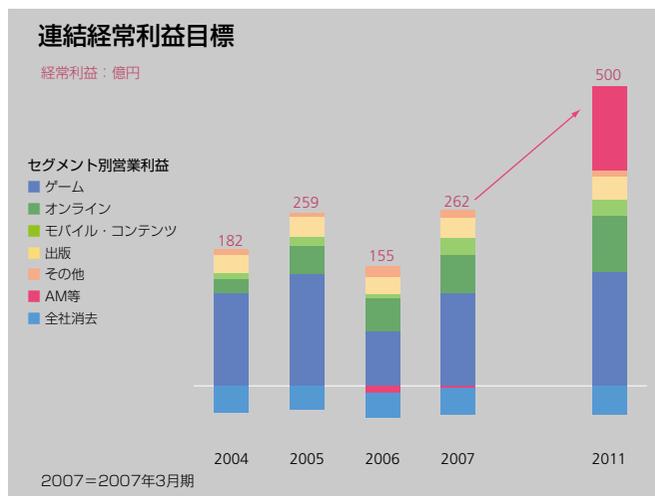
忽然と数千億円に成長したPCカジュアルゲーム市場などは脅威の好例だと感じています。

メディアが、マスクROM、ディスクからネットワークになることでマーケティング、ディストリビューションの在り方が変質していきます。理屈では分かっている、業界からは具体案が提示できていません。カジュアルゲームというジャ

[図4]



[図5]



ンルで、これまでゲームをプレイしなかった主婦層等を捉まえ、大成功を収めるという発想は、大手ゲーム会社からは出てきませんでした。

これまでと異なったビジネスモデルで他業界からゲーム産業に参入する機会が飛躍的に増えています。

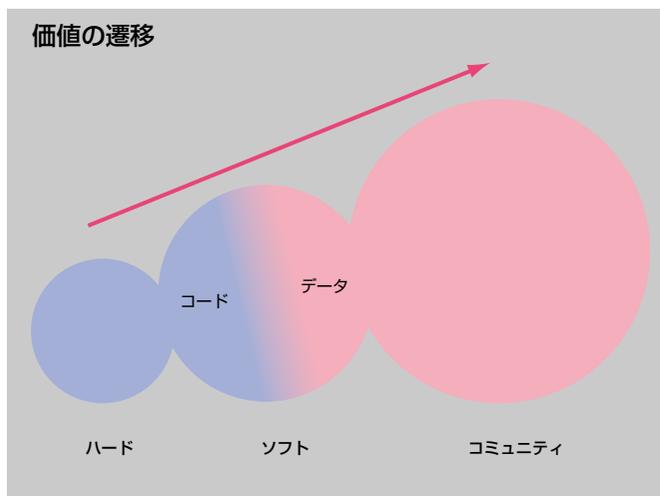
当社も、ゲーム業界に身を置くがゆえに、これまでの慣習によらず、自覚的に戦略を転換しなければ未来はないと考えています。

目下の基本方針は、多様性の確保です。

お客様自身の多様化、お客様のコンテンツへの接し方の多様化に従って、コンテンツ、サービスも多様化していかなければなりません。ただし、これは平均化、分散化という意味ではありません。お客様の嗜好をきっちりと捉えた特殊で濃いものが、複数なくてはならないという意味です。

また、ビジネスモデルも柔軟にしておかなければなりません。残念ながら、ゲームを含む大きな産業システム、すなわち生態系の未来像は、まだ現時点では確定していないため、どのような状況になっても対応できる戦略オプションを持つておくことが肝要であると考えます。

[図6]



スクウェア・エニックス・グループは 感性を演出する企業を目指します

最後に長期的な目標について申し上げます。

私共は、世界中の人々に、スクウェア・エニックスと聞いた時に、ある思い出、あるいは感情、また空気の湿度でも温度でもいい。共通した感性を抱いてもらえる企業になりたいと思っています。

先ほど、当社は、世界トップのコンテンツ・メーカー、コミュニティ・サービス会社を目指していくと申し上げました。これは、上記目標を、既に存在する単語で構成し直したものです。

ビジョンを実現するために、当社が、本質的な事業領域、重点分野をどこに定めているかについても、やや抽象的ですが申し上げます。

コンピュータの価値の遷移を指して、ハードからソフトへ、ソフトからサービスへと、よく言われます。このサービスにあたるのが、私共でいえばコミュニティ（関係性）ということでしょう。

さらに議論を明確にするためには、ソフトを因数分解してみる必要があります。

ソフトは、駆動エンジンであるコードと、コンテンツであるデータに分けられます。

私共は、あくまでコンテンツ創造に注力することで、コミュニティから収益を上げるようになっていくものと考えています。

まずは過渡期を乗り切り、新たな姿で皆様の前に現れ、十分に期待にお応えできるように、全力で事業を推進してまいりますので、どうか、今後とも、変わらぬご支援の程、よろしくお願い致します。

和田洋一

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