

株主の皆様へ

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。

2008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1,475億16百万円(前年度比9.8%減)、営業利益215億20百万円(同17.0%減)、経常利益188億64百万円(同28.1%減)、当期純利益91億96百万円(同20.9%減)となりました。

売上高経常利益率は、12.8%、ROEについては、6.7%となっております。

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1株当たり30円(連結配当性向36.7%)とさせていただきます。

遺憾ながら前年度の利益を更新することができませんでした。

新会社が発足し、5年が経ちました。これまでの経過を総括した上で、今後の戦略を再確認させていただきます。

2008年3月期は利益のボックス圏を出られず

株式会社エニックスと株式会社スクウェアとは、来るべき業界再編を先取りする形で合併しました。

2003年4月に新会社を発足させて以来、経常利益水準を、50億円～180億円のレンジから、150億円～270億円のレンジへと押し上げることができました(図1)。両社のシナジーは良好に働き、次のステップへの基盤が出来上がりました。

この利益水準をさらに500億円まで向上させるべく各種施策を打っておりますが、残念ながら、2008年3月期は足踏みという結果となりました。

発足以来5年間の成果:ほぼ全ての事業セグメントは成長軌道に

事業運営とは、まずは売上の成長を目指し、次に(あるいは同時に)利益率の向上を図ることだと考えております。

成長戦略の検証として、事業セグメント毎に、発足以来5年間の年平均増収率を概観してみます。

ゲーム事業の売上高は、2003年3月期の457億円(合併直前期の両社単純合算値)から2008年3月期の416億円へと、年平均成長率(CAGR)は△1.9%となっており、振り出しに戻ってしまっています。開発、販売、双方に課題があり、これについては後述します。

他方、他の全ての事業セグメントについては、極めて順調に成長しております。

オンラインゲーム事業は、同じ期間に、42億円から121億円へと年平均23.8%成長しております。

日米欧と地域的にもバランスがとれており、利益率も48.6%(2008年3月期)と極めて高く、わずかな期間で基幹事業に成長しました。

現時点では主力MMO(Massively Multiplayer Online)に対する依存が高くなっていますが、カジュアル・オンラインゲーム等、タイプの異なるものもいくつか芽が出始めています。さらに、アイテム課金等、数パターンのビジネスモデルの試行錯誤も始めており、持続的成長に向けて順調に事業推進できております。

モバイル・コンテンツ事業は、同じく17億円から66億円へと年平均31.1%成長しております。良好に成長しているのみならず、利益率も26.7%(同)と高い水準になっております。

ただし、事業が日本国内に偏っていることが課題です。今後は海外展開については、完全自前主義にこだわらず、地域毎に強力なパートナーを見つけることで、スピードを上げていきます。

出版事業については、同じく64億円から112億円へと年平均11.7%成長しており、利益率も32.5%(同)という実績です。増収率、利益率とも、出版業界においては例外的な高水準となっております。

定期刊行物、アニメ、コミックスによるクロスメディア戦略は効果的に成果を上げています。しかしながら、他社の追随を許さない真の強みは、作家の方々と編集者達との良好なチームワークと、作

品に先行投資する育成型の事業スタンスです。このため、毎年コンスタントにヒット作が出るようになっており、極めて順調な事業展開となっております。

その他事業は、マーチャンダイジング事業とスクウェア・エニックス側の業務用ゲーム機器事業との合計です。これも、42億円から90億円へと年平均16.4%成長しており、利益率も36.9%(同)と極めて高水準です。

マーチャンダイジング事業は順調に成長しており、海外展開にも着手できたことから、さらなる飛躍が期待できます。

また、当年度については、「ドラゴンクエスト モンスターバトルロード」等、業務用ゲーム機器が大きく貢献しております。タイトーをグループ化することで、スクウェア・エニックスの開発能力を業務用ゲームにも引き出すことができ、綺麗にシナジーが表れております。

最後にAM等事業ですが、ここには便宜上、旧タイトーの全事業を一括して計上しております。

2005年9月にグループ化しましたので、スクウェア・エニックス発足時にはカウントされておらず、同事業セグメントの売上高691億円はそのままグループの売上成長となります。

この事業セグメントにおけるポイントは利益の目覚ましい改善です。

グループ化した2006年3月期に7億円の赤字(のれん控除前)だったものが、2007年3月期10億円(同)、2008年3月期には44億円(同)にまで改善しました(図3)。このまま、100億円体質までもっていく予定です。

以上のように、ゲーム事業以外は、改善すべき課題はあるものの、過去5年間の総括としてはまずまずの及第点となっております。それではゲーム事業において何が問題なのか。今後どのように対処していくつもりなのかを述べます。

ゲーム事業の課題

我々の作るゲームソフトは、ロールプレイング・ゲーム(RPG)を主軸とし、徹底的に高品質を追求しているところに特色があります。この品質重視の文化自体は我々の誇りとするところで、今後もこだわっていくつもりです。

しかしながら、品質重視が極端に振れると、時として頑なさに転ずることとなり、時代の流れに対応しきれない場面も出てきます。我々は、その時々トップのゲーム・コンソールに開発を特化することで、そのマシンの性能を最大限に引き出し、他社の追随を許さない最高品質の作品を作り上げてきました。また、大作RPGを効率的に開発するために、業界で最も早く機能別分業体制を取り入れました。この方針の結果である成功体験がくびきとなったのです。



現時点の事業環境のポイントは多様性です。

多様なゲーム機で、多言語に展開し、さらにはお客様の嗜好の多様化にもお応えしていかなければなりません。

単一コンソール特化の経験はマルチプラットフォーム戦略の進捗を遅らせ、いきすぎた分業体制は、作品に対する全体観の希薄化、機動力の鈍化を招き、多言語化、並びにジャンルの多様化の阻害要因となりました。

技術力については、「FINAL FANTASY XI」において、4年前から、マルチプラットフォーム、世界同時リリースを、ほぼ毎年達成できており何の問題もありません。

上述の問題の所在が、能力ではなく文化にあることについての認識の甘さが、私の経営責任であると反省しております。

これまでの改革方針を大きく改め、当期からは徹底的に踏みこんだ方策をとることとしました。これに伴って、いくつかの開発ラインの再編を断行したために、売上原価の中の評価損で30億円、営業外費用の中の中止損で18億円、合計で48億円の損失を計上することとなりました。

正直に言えば2009年3月期まで時間がかかるとは思いますが、確かな手応えは感じており、世界に冠たる開発チームとして復活させられると確信しております。

また、社内ゲーム開発以外にも課題はあります。

我々はパブリッシャーではありませんが、これまで他社タイトルの販売をしたことがありませんでした。日本国内の営業力は抜群ですが、欧米セールス・マーケティング組織については未整備であった

ため、グローバル戦略として着手できずにいたためです。今般、ようやく体制が整い、遅ればせながら他社タイトルのパブリッシングを開始します。業務の難易度が低いにも関わらず、これまで着手してこなかったがために実績がゼロであることから、この分野の成果はそのまま全社の嵩上げになります。

さらに、外部業者への開発委託についても、これまで対象が国内に限られておりました。欧米組織を開発拠点としても機能させ、積極的に発注していきます。

ゲーム産業の発展段階

ゲーム産業は3つの発展段階をたどると見ており、各段階毎に最適な事業戦略を遂行することこそが経営の根幹であると考えております。

第一段階はハードメーカーの時代です。

(産業勃興時～2000年代初期)

ゲーム機の登場により、コンピュータゲームという全く新しいエンタテインメントが誕生しました。

当時、インタラクティブな描画を実現する能力を備えている一般向けハードは存在しなかったため、コンピュータゲームは、ゲーム専用機のみでプレイされることとなります。

ゲーム機メーカーは、ゲーム機を製造・販売し、自らゲームソフトを開発・販売します。ネットワーク外部性を活かすため、サードパーティからもゲームソフトの供給を受け、その多くを自らの販売網に乗せました。このように完全な垂直統合モデルでできあがった生態系は、「ゲーム『機』産業」と呼ぶのが妥当でしょう。

また、この時代のハードは、まだお客様の要求に完全に答えられる能力をもっていなかったため、機能向上が至上命題と捉えられました。どのゲーム機メーカーも処理能力の向上に邁進し、ゲーム機毎の特色を打ち出すといった差別化戦略はとられませんでした。業者間競争が32bit戦争等、CPUの性能で表現されていたことは、当時の競争がいかに画一的であったかを伺わせます。

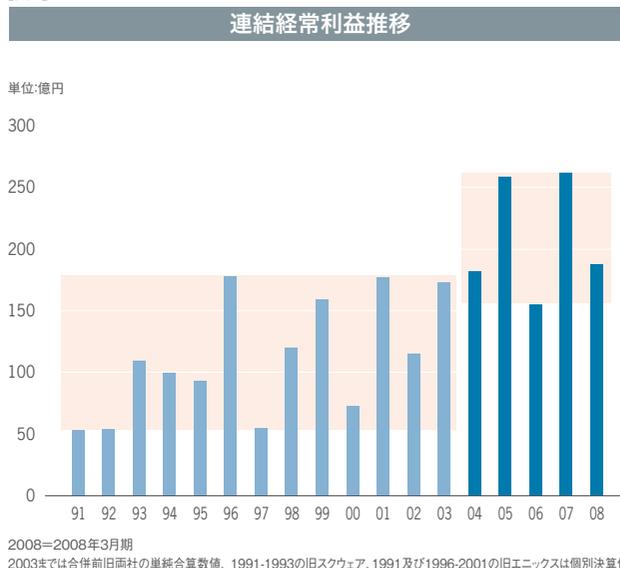
垂直統合モデルの生態系で、その中核となるゲーム機メーカーの競争が画一的であれば、当然、一強皆弱に帰着します。

従って、この時代におけるゲームソフトメーカー(サードパーティ)の最も効率的な戦略は、勝者となったハードメーカーのみにソフトを供給し、販売等、開発以外の一切の業務も同じく委ねるということになります。全て任せてハイリスク・ハイリターンを狙うか、自らの裁量余地を確保しミドルリスク・ミドルリターンでいくかが、各ソフトメーカーの戦略の特徴となっていました。

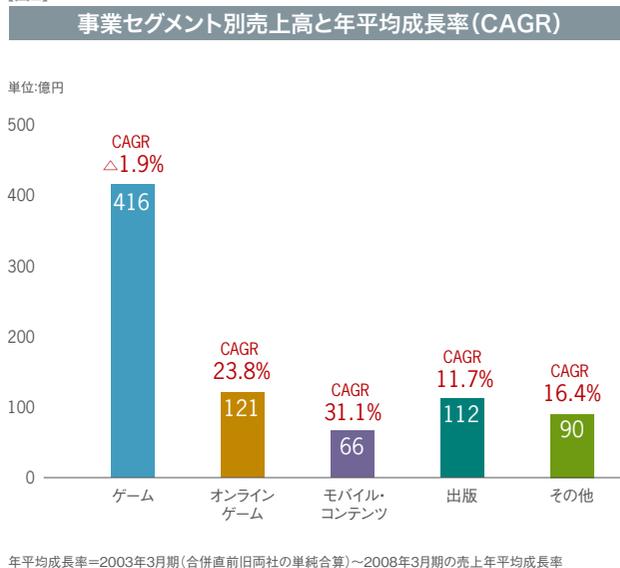
旧スクウェアはこの環境に過剰適応しました。極めて特殊な環境下の特殊な戦術による成功だったという自覚が希薄だったため、変化を受け容れたがらない風土が出来てしまいました。

それが今日の改革に時間がかかっている遠因です。

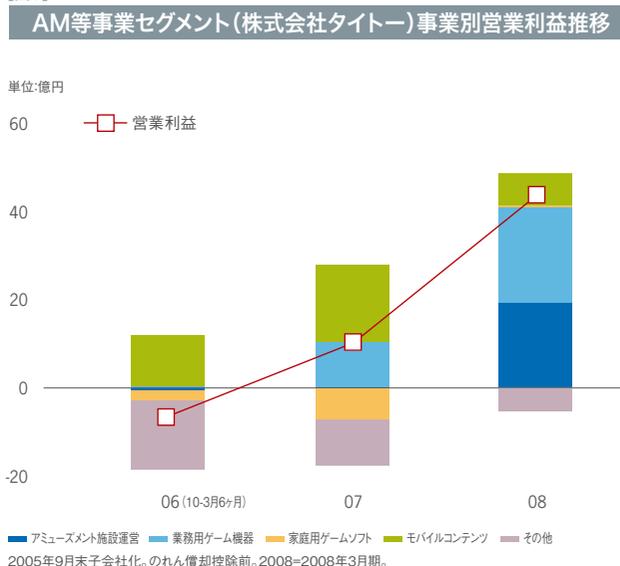
【図1】



【図2】



【図3】



第二段階はパブリッシャーの時代です。

(2000年代中期～2010年代初期)

2000年前後からゲームが世界中に広がっていきます。浸透タイミングの相違とその時期の各地域の状況によって、お客様の多様な嗜好が地層のように形成されていきます。

また、ハードの処理能力が当面の目標に達したために、ゲームメーカーは、ようやく各々の特色を打ち出すようになりました。標準的なPCや携帯電話等、ゲーム専用機以外の端末もゲームが楽しめる能力に到達してしまいました。

他方、あらゆる端末がネットワーク機能を持つようになったため、そもそもハードのみの完全垂直統合モデルは成立しなくなりました。

もはや一極集中を産み出す環境ではなくなり、ハードメーカー時代は終焉しました。しかしながら、ゲーム人口は拡大の一途をたどり、コンピュータゲームは、世界中で認知されるエンタテインメントのジャンルになりました。「ゲーム産業」が確立したのです。

もはやソフトメーカーは、ひとつのハードメーカーの傘に頼るわけにはいきません。世界に広がった市場にいかにも自ら働きかけるかが死活問題となります。

この時代の競争に必要な要素は、開発の観点でいえば、少しでも多くのお客様に届くように、マルチプラットフォーム、多言語で作ること、販売の観点でいえば、世界中に強力な自社流通網を確保することです。

我々がこの時代の前半戦でどのように遅れをとり、いかに今後挽回していくかは先程述べた通りです。

これから後半戦に入ります。

この時期には上記だけでなく、戦略上、ネットワーク要素がさらに重要になっていきます。幸いにもこのポイントについては、現時点で業界内の決着はついていません。我々は、この状況をあえてチャンスと捉えています。

第三段階はメディア・コンテンツ市場融合の時代です。

(2010年代中期以降)

メディア・コンテンツ産業はひとつになり、映画業界、音楽業界、ゲーム業界という垣根も国境もなくなります。

たった今やっておかなければならないのは、第二段階の環境に適応して収益を最大化することに加えて、第三段階への準備を整えておくことです。

産業の第三段階の競争はゲーム業界にとどまらない

産業が第三段階へと質的に変化する要因としては3点考えられます。

第一点は通信の進化です。これまでにない大容量データのやり取りが可能になり、デジタルコンテンツは物理的なメディアから開

放され、メディアやチャンネルの物理的相違によって分断されていたコンテンツ間の垣根がなくなります。

第二点はハードの進化です。高性能で多機能の端末は、あらゆる種類のデジタルフォーマット・コンテンツの処理を可能にします。

第三点はネットワーク文化の誕生です。上記二つで物理的制約から解き放たれたコンテンツは、ユーザー間のコミュニケーションにより、融合していきます。これまでのコンテンツの分類ではなく、嗜好のみを求心力とするコミュニティができあがっていきます。

この時代の生態系がどのようなものになるかはまだはっきりとはわかりません。明らかなのは、メディア・コンテンツ産業全体での大競争が始まるということです。もはや競争相手はゲーム会社だけではなくなります。安閑としていると、産業の最下層として限定した機能のみを提供する企業になってしまうでしょう。

その時代にメインプレイヤーであるためには、少なくともゲーム業界内ではトップ5の実力を持っていなければなりません。

また、戦力として以下の能力が必須だと考えます。

第一は自社IP(Intellectual Property)。市場が融合してしまえば、あるメディアについての権利だけ持っていても対応しようがありません。

第二はお客様のコミュニティとの直接的なつながり。どの時代になっても価値が劣化しないのがお客様の嗜好を結び目としたコミュニティです。

第三は新しいタイプの人材。この時代になると関係の構築のされ方が、これまでのヒエラルキー型からネットワーク型に変質します。

現状の収益を追求しながらも、これらの準備も怠りません。

時代が変遷していく中で企業を持続的に成長させるには非常に困難が伴います。

収益を最大化するために組織をデザインしなければならないが、それは次代では無意味になる。時代の変化は相転移に似ています。臨界点になるまで変化に気づかないが、その間着々と変化は進んでおり、ある日突然全く別物になってしまう。

持続的成長こそが経営に与えられた使命だと思っています。

全力で事業に邁進していく所存でございますので、ご支援の程、よろしく願いいたします。

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