

株主の皆様へ

株主の皆様におかれましては、ますますご清栄のこととお喜び申し上げます。

2009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1,356億93百万円(前年度比8.0%減)、営業利益122億77百万円(同42.9%減)、経常利益112億61百万円(同40.3%減)、当期純利益63億33百万円(同31.1%減)となりました。

売上高経常利益率については8.3%、ROEは4.3%となりました。

配当につきましては、1株当たり30円(連結配当性向54.4%)とさせていただきます。

当年度の配当性向が非常に高くなっておりますので補足します。

当社の利益配分の方針には、業績運動と安定還元との最適なバランスを旨とし、連結配当性向は30%を目安とすると謳っておりますが、底流には、企業は持続的成長を果たすべきとの考えがあり、この場合の成長とは、1株当たり配当金の成長と定義しております。表現を変えれば、配当金額が段階的に伸びていきながら、配当性向がおおむね30%程度に収まるというのが方針ということになります。

エンタテインメント産業の性格上、業績変動は免れないものの、基礎体力が着実に成長する中での変動でなければ容認されないことは自覚しております。

当年度の業績は、残念ながら不振でした。しかしながら、基礎体力を落としているわけではなく、次なる成長に向けての準備もできていると考え、配当性向は高いものの30円の支払いが妥当であると判断しました。

それでは実際に、持続的成長に向けて、中長期的視野に立った戦略が遂行されていたのか。

この点についてのご説明をします。

当社グループの成長戦略

グローバル化、ネットワーク化を契機として、エンタテインメント産業は、生態系の大きな変革期にあると考えています。当社グループの成長戦略は、この時代認識に基づいております。

変革期の戦術は時宜に応じて的確に変化させる必要がありますが、基本戦略としては、以下の4点を据えています。

スクウェア・エニックス・グループの基本戦略

- ① ブランド価値の向上
- ② グローバル体制の確立
- ③ 多様な顧客接点の確保
- ④ コミュニティ・マネジメント能力の強化

① ブランド価値の向上

エンタテインメントの根源は経験価値であり、その価値を向上させるためには、確固たるコンテンツ／サービスを自ら作り上げ、ブランドとして定着させることが重要であると考えます。言い換えれば、当社グループのアイデンティティは、価値の源泉を自ら作ることで、あくまでクリエイターであって仲介者ではないということです。

また、自社IP（知的財産）に拘ることは、権利処理上の困難を排除することで、多面展開にかかる柔軟性、拡張性を確保することにつながり、収益極大化の重要な基礎を形成することにもなります。

当年度は、主力フランチャイズについてのブランド価値強化はできているものの、新たなIP創出で目覚ましい成果が出ているのは出版事業にとどまりました。継続して課題克服に取り組んでまいります。

② グローバル体制の確立

通信が高度になることで、国際交流が加速し、各国の嗜好はもはや国内では閉じなくなっております。エンタテインメント、なかんずくデジタル・エンタテインメントにおいては、市場がグローバルであるという前提で戦略を設計する必要があります。

しかしながら、これまで当社グループのビジネスの基盤は、ほとんどが日本国内にありました。収益の相当部分を日本に依存しており、欧米で支持される強力なフランチャイズを持ってはいるものの、日本で開発したコンテンツを輸出するという、典型的な輸出型の事業構造でした。

当年度はグローバル体制をいかに確立するかが経営テーマでした。

端緒として、当年度より、欧米会社への開発発注を開始しました。ガスパワード・ゲームス社*をはじめ、有力なデベロッパーとの関係が確立し、既に2009年のE3においていくつかのタイトル紹介ができるまでになっております。

また、日本国内の強力な販売力を活用し、ユー・ピー・アイソフト社（日本国内については当社独占）、アクティビジョン社を中心に、世界トップレベルのパブリッシャーのタイトルの日本国内販売も開始しました。

これら施策は、2009年後半から収益貢献していく予定です。

さらに、今年は、グローバル体制確立において、決定的な一歩を踏み出すことができました。

これについては後述します。

*ガスパワード・ゲームス社

米国ワシントン州に本拠地を置くゲーム開発会社。同社が開発中の「Supreme Commander 2」(2010年に当社グループより販売予定)は、2009年6月に米国ロサンゼルスで開催された「E3 2009」においてBest Strategy Gameを受賞するなど注目を浴びております。

③ 多様な顧客接点の確保

コンテンツは、物理的価値ではなく経験価値に意味があることから、何らかの接点を通してでなければお客様に届きません。この場合の接点とは、ゲーム機、PC、携帯電話といった端末、本、DVD、電波等のメディア、映画館、ゲームセンター等の施設、DVD店舗流通、ISP、携帯キャリア等のディストリビューション・チャンネル、すべてを包含した総称として使っております。

そしてコンテンツ収益化の仕組みは、この接点ごとに成立しており、お客様における接点の選択はそのライフスタイルに依存します。つまり、お客様のコンテンツに対する嗜好が変わらなかつたとしても、お客様のライフスタイルが変化すれば、収益化できなく

なる可能性があるということです。

すべての接点においてコンテンツを提供する意味はここにあります。お客様がいかなる接点を選択しても確実に収益化するとともに、同一コンテンツを複数接点で収益化することで収益の極大化も図れます。

さらに、コンテンツの露出が多層的になり、ブランド価値も高まっています。

これまでエンタテインメント産業は、映画業界、音楽業界、漫画業界、ゲーム業界といったように、お客様との接点によって業界が分かれていました。

しかしながら、映画業界をはじめとする業界側のマルチウィンドウ戦略の推進に加え、コンテンツのフォーマットがデジタルになったことに伴い、この境界線が薄れてきております。

ブランド展開の収益に対する影響が、以前よりはるかに強力に出てくる環境になりつつあるということです。

当社の事業セグメントは、こうした環境を踏まえながらも、あえて顧客との接点によって分けております。

最も根源的な価値はコンテンツそのものの求心力であり、これは接点を選ぶものではないということは繰り返し述べているとおりですが、各事業セグメントにおいて成功しなければシナジーは働かないという規律も、日常的な事業を運営する上では重要だからです。

モバイル・コンテンツ事業は非常に好調で、営業利益、営業利益率ともに過去最高を更新しております。

ただし、依然として国内でしか展開できていないことが課題で、今後、欧米展開を加速させることによってさらに収益を拡大させていきます。

出版事業も非常に好調です。

毎年、新しい作品がヒットし、極めて順調といえます。しかし、同じく展開が国内に限定されていることが課題です。今後、オンラインでの展開を基礎に、地域的な拡大を図ろうと考えております。

AM等事業は苦戦しております。

タイトーを4年前に買収してから、再建に成功し、利益ベースで40～50億円水準にまで回復させることができたのですが、当年



度は、さすがに景気後退の影響を受けました。おそらく、今後、1～2年は経済環境の厳しさを引きずることになるとは思います。残存者利得を狙う分野と考えており、最終的な勝者になるために鋭意努力しているところです。なお、スクウェア・エニックスとタイトーとのシナジー効果は現れています。「ドラゴンクエスト・モンスターバトルロード」、「ロード・オブ・ヴァーミリオン」などは業界でも非常に注目されている成功例です。

④ コミュニティ・マネジメント能力の強化

ブランド価値は、当社とお客様との関係だけでは十分でなく、そのブランドを一種のハブとして、お客様間のコミュニケーションを活性化することによってさらに高まっています。

ファイナルファンタジーXIのようなタイプからニコットタウン*のようなタイプまで、多様なコミュニティの運営を行うことで、グループの能力強化を図っております。

以上4つが、当社グループの成長戦略の基本ということになります。

*ニコットタウン

当社の完全子会社である株式会社スマイルラボが運営する仮想空間コミュニティサービス。正式版スタート(2008年9月29日)から約9ヶ月間で累計ID数が24万IDを突破し、月間ページビューも2億ページビューを超え、急成長を続けています。

ゲームはエンタテインメントのメインストリームに

コンピュータ・ゲームは、約30年前に、まずはアーケード・ゲームとしてブームが起きました。

20数年前には日本においてファミコンが登場し、以降、家庭用ゲーム機は熾烈な競争の中で進化を遂げ、90年代後半に米州、2000年代に欧州と、普及地域は世界中に広がっていきます。

また、この間、PCゲームも欧米地域において着実に地歩を固めていき、90年代後半以降には、オンラインゲームを中心に、韓国、中国等、アジア地域でも大ブレイクしていきます。

さらに、2000年以降、携帯電話機の機能向上に伴い、携帯電話においてもさまざまなゲームがプレイされるようになります。

他方、子供の娯楽で始まったコンピュータ・ゲームは、20～30年の歴史を経ることで、大人のエンタテインメントとしても進化を遂げていきます。

ゲームは、地域、年齢層、端末、あらゆる観点で拡がりを見せる中で、世界のエンタテインメントのメインストリームの一つとなったのです。

今やゲーム産業は、今後も継続的な成長が見込まれる一大産業に成長しました。

従って、我々のような参加企業は、一流の市場に向かう覚悟で

万全の体制で臨まなければなりませんし、また、そうする価値があると考えております。

アイドス社のグループ化

ゲーム産業の対象がグローバル市場であるからには、当社も当然にグローバル企業でなければなりません。

開発拠点は世界中に確保すべきであり、また、セールス・マーケティングチームも日本からの出先ではなく、各地域に根を下ろしたものでなければなりません。

打開策を模索する中で、2009年4月、84.3百万ポンド(買収時換算、約121億円)で、アイドス社を完全子会社化することができ、グローバル体制確立の決定的な一歩を踏み出すことができました。

アイドス社がグループの一員として適格であると判断した理由は次の3点です。

1つ目は、ゲーム開発能力が非常に高いという点。トゥームレイダー(累計3,000万本以上)、ヒットマン(累計800万本以上)に代表される良質なコンテンツの開発実績が豊富にあります。

2点目は、彼らのタイトルが、欧米パブリッシャーとしては非常に珍しく、ほぼすべて自社IPであるということです。このことは、

アイドス社の主なスタジオとタイトル

■ Crystal Dynamics	アメリカ	Tomb Raider : Underworld (2008年11月発売) Hitman : Blood Money (2006年5月発売)
■ IO Interactive	デンマーク	Kane & Lynch : Dead Men (2007年11月発売) Mini Ninjas (2009年9月発売予定)
■ Eidos Montréal	カナダ	Deus Ex 3 (発売日未定) Thief 4 (発売日未定)
■ Beautiful Game Studios	イギリス	Championship Manager 10 (2009年9月発売予定)
■ Eidos Game Studios [※]	イギリス	Just Cause 2 (2010年発売予定) Battlestations : Pacific (2009年5月発売)

※Eidos Game Studiosは、「Battlestations」を開発しているEidos Hungary Studioの管理に加え、「Batman: Arkham Asylum」を開発しているRocksteady Studios(アイドスが25%保有)や「Just Cause」を開発しているAvalanche Studios等の外注開発会社の管理も行っています。

我々の基本戦略である多様な顧客接点の確保という観点から極めて重要な意味を持ちます。

3点目は、モノヅクリへのこだわりが非常に強いという文化が、当社グループのそれと合致するという事です。また、作品の世界観を重要視し、お客様の豊かなゲーム体験を追求するという文化も共通しております。

短期・中期のシナジーは、十分に期待できます。

アイドス社は、素晴らしいコンテンツを開発しているものの、自らの収益化の出口はゲームソフト販売のみでした。当社グループの特徴である多面展開を促すことで収益の極大化を図ることができます。また、グループ全体の地域別販売シェアが適度に分散することから、パブリッシャーとしてのスケールメリットが享受できます。さらに、これまでの当社がRPG・ジャンル、映像に強みがあり、アイドス社はアクション・ジャンルに強みがあったことから、双方は理想的な補完関係にあります。クリエイター間の交流は、最高の作品を生み出す基礎になると確信しております。

さらに重要なポイントは長期的な効果です。

エンタテインメントは、家電やビジネスソフトのように、一つのもの「グローバル・スタンダード」として世界中に適用していくというモデルには馴染みません。

グローバルとローカルのバランスこそが決定的に重要であると考えております。

この問題意識に立つと、日本が国外に進出する際、日本発の展開の在り方、すなわち、国外拠点を日本人が作り、ローカルスタッフを雇用しながら陣容を拡張していくという方法では限界があると思っておりました。

アイドス社は、欧州において20年の歴史を有し、当社による買収まで現地上場企業として活躍した実績もあり、これをそのままグループに取り入れるということで、理想的な文化融合が実現するものと期待しております。

成長に向けての骨格が整った

当社グループは、最高のコンテンツを生み出すために努力を惜しみません。これは当然として、これまで、成長のための骨格作り、すなわち、顧客に対してあらゆる接点を持ち、グローバルに展開していくためのビジネス・プラットフォームを確立することに注力してきました。

スタートはエニックスとスクウェアとの合併です。

スクウェア・エニックスの誕生により、おのおのが持っていたゲーム事業、キャラクター・グッズ事業に加え、出版事業、モバイル・コンテンツ事業においても確固たる基礎を築くことができ、顧客接点の多様化に成功しました。

また、タイトーをグループに加えることで、アーケード事業という、お客様との物理的な接点も確保することができました。

今回、さらに、アイドス社の買収により、グローバル企業としての基礎の確立に成功しました。

おおむね、目指すべき姿の骨格が見えてきました。残るは中国等アジアの拠点作りと、ビジネス・プラットフォームのオンライン化だけです。

無論、ただ骨格ができただけでは事業にはなりません。ここに血肉をつけ、成果を出していくことが重要なことは十分に認識しております。

30年前、アーケードにおいて革命を起こしたのはスペース・インベーダー(タイトー)でした。20年前、家庭用ゲームソフトを社会に認知させたのはドラゴンクエスト(エニックス)でした。また、10年前、描画が3Dになって他の映像コンテンツとゲームとが同等に見られる契機となったのがファイナルファンタジー(スクウェア)でした。さらに、同じく10年前、3Dでアクション・アドベンチャーの金字塔を打ち建てたのがトゥームレイダー(アイドス)でした。

当社グループは、これまで、ゲーム産業の飛躍のタイミングに、必ずリーダーの立場におりました。不遜ながら、次に到来する、メディア・エンタテインメントの大連合の時代にも、主役である使命があると考えております。

骨格作りに注力するのはそのためです。

当年度の業績については極めて遺憾ではありますが、産業を牽引するとの志は断固として貫いてまいりますので、どうか、今後ともご支援のほどよろしく申し上げます。

株式会社スクウェア・エニックス・ホールディングス

代表取締役社長 和田 洋一

和田洋一