



## 2006年4-12月実績(P/L)

	(当期12ヶ月)			2007年3月期 通期目標	修正率	2006年3月期 実績
	(に参考) 2006年4-12月 中間実績	2006年9-12月 9ヶ月実績	2006年4-12月 9ヶ月実績			
売上高	75,959	47,076	123,035	160,000	(150,000)	124,473
営業利益	9,169	10,687	19,856	22,000	(19,000)	15,470
営業利益率	12%	22%	16%	14%	(12%)	12%
経常利益	9,400	10,828	20,228	22,000	(19,000)	15,547
当期純利益	3,219	5,776	9,995	11,000	(11,000)	17,076

SQUARE ENIX

5

SQUARE ENIX CO., LTD.

次に、P/Lですが、スライドでは、ご参考として、本日、発表いたしました通期業績予想の修正数字を記載しています。売上高が1,500億円から1,600億円、営業利益、経常利益が190億円から220億円への上方修正で、当期純利益は据え置いております。

経常利益までは非常に順調ですが、AM等事業については、中間決算発表の際に申し上げた通り、来期からフレッシュスタートを切れるよう、当年度中に、財務的処理を完了させる考えです。

経常利益の下では、利益も損もかなり計上が見込まれ、最終の当期純利益にはあまり大きな影響は与えないような着地を目指しますが、これは、全て決算処理の問題になりますので、現段階での当期純利益の予想は据え置いております。

## 2006年4-12月実績(事業セグメント)

4-12月実績(9ヶ月間実績)								単位:百万円
	ゲーム	オンラインゲーム	モバイルコンテンツ	出版	AM等	その他	全社計	連結
売上高	40,299	10,569	4,266	8,120	16,269	2,267	82,090	123,035
営業利益	13,024	4,889	724	2,555	△ 754	1,297	21,691	19,856
営業利益率	32.3%	47.1%	16.5%	31.4%	-1.3%	29.7%	26.3%	16.1%

ご参考:2006年3月期 通期実績								単位:百万円
	ゲーム	オンラインゲーム	モバイルコンテンツ	出版	AM等	その他	全社計	連結
売上高	45,816	15,220	5,067	9,742	41,069	6,957	117,871	124,473
営業利益	9,580	5,907	726	2,866	△ 1,320	2,007	20,766	15,470
営業利益率	20.9%	37.4%	14.3%	29.4%	-1.3%	28.8%	17.6%	12.4%

SQUARE ENIX

6

SQUARE ENIX CO., LTD.

次に、事業セグメント別実績ですが、スライドの上の表が当第3四半期累計(9ヶ月間の累計値)です。下の表は2006年3月期(前期)の通期12ヶ月分の実績値です。

通期どうしの比較のように見えますが、AM等事業(タイトー)は、2006年3月期は、P/Lが下期のみの連結となっており、当期は期初から9ヶ月間連結されていますので、この影響で連結の数字がたまたま似ているだけです。

当期と前期の違いは、当期は、大型タイトルを海外で多く発売していることです。国内も、年末に発売した「ドラゴンクエストモンスターズ ジョーカー」や上期に発売した「ファイナルファンタジーIII」などがありましたが、海外販売が大きくなっているところが一番の違いです。

オンラインゲームは、巡行速度で推移しています。モバイル・コンテンツが回復してきているというのは、上期にご報告した通りで、出版も順調です。

以上の通り、ゲーム、オンラインゲーム、モバイル・コンテンツ、出版、その他と、ほぼ見込み通り順調に推移しています。

ゲームについては、踊り場であるということはずっと申し上げておりますが、今年度、来年度は、共通エンジンの開発など、開発体制のシフトを行いながら、新しい環境に向けて飛躍するための準備をしているところです。準備期間ですので、本格的な次世代大型タイトルは、今年度内はまだ発売されませんし、来年度も順次出しては行きますが、次々と多く出ることはありません。

このため、来年度までは、移植やリメイクで固く稼ぎながら、小型のタイトルで、利益を出していくことになると思います。利益率はプレイステーションの最高時と比べると、どうしても下がりますので、利益の絶対額を維持するように頑張るというやり方になります。

オンラインゲームは、依然として順調です。新しいタイトルのチャレンジも継続していますので、まだコミットできる数字はありませんが、来年度以降、アップサイドがあるかもしれません。

モバイル・コンテンツは、国内の基礎が非常にしっかりしてきましたので、海外が立ち上がってくれば、上乘せも期待できます。

出版は、順調に推移しており、ベースラインが切り上がってきています。ほぼ、予測できる数字で当年度が着地し、来年度も同様に期待出来ます。

AM等については、過去の負債は、全て今年度で処理してしまいたいと考えております。

以上が、第3半期までの状況とこれからの見通しです。これまでお話ししている事と内容に変化はありません。

2006年4-12月実績(販売本数)					
	日 本	北 米	欧 州	アジア等	合 計
2006年4-12月 実績	564万本	552万本	189万本	6万本	1,311万本
構成比	43.0%	42.1%	14.4%	0.5%	100.0%
(参考)					
	日 本	北 米	欧 州	アジア等	合 計
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	64.3%	28.7%	6.7%	0.3%	100.0%

次に、販売本数です。

当年度は、海外販売が比率として大きくなっています。



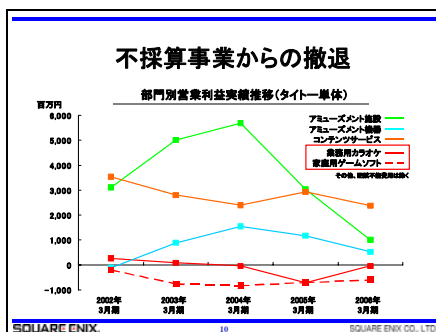
次に AM 等事業（タイトー）について、ご説明いたします。

選択と集中	
・ 不採算事業からの撤退	
・ 重点事業へ経営資源をシフト	
・ 間接業務の効率化	

極めてシンプルで、「選択と集中」を行います。

不採算事業からの撤退、経営資源の重点事業へのシフト、間接業務の効率化。

これは、旧スクウェア、合併後のスクウェア・エニックスの時と同じです。基礎に忠実に、当り前のことをいかに徹底的にスピーディーにやるかに尽きるということです。戦略的にもものすごく高級な話というわけではなく、実行力の問題です。



まず、不採算事業からの撤退について、ご説明します。

過去5年の営業利益額の実績推移を見ると左グラフの通りです。緑色の線のアミューズメント施設（ゲームセンターの施設運営の利益）、水色のアミューズメント機器（ゲームセンターに供給する業務用ゲーム機販売の利益）、オレンジ色のコンテンツサービス（家庭用カラオケなど若干の周辺事業を含むモバイル・コンテンツ中心の事業の利益）。これらをどう上げていくかは、後で述べます。他方、事業としての継続が非常に難しいのが、赤い線で書いている下の2つの事業（業務用カラオケ事業と家庭用ゲームソフト事業）です。業務用カラオケ事業は、喫水線ギリギリのところ、直近では赤字に転落しており、家庭用ゲームソフト事業は、数年間ずっと赤字になっています。

### 不採算事業からの撤退 間接業務の効率化

- |            |                     |
|------------|---------------------|
| ・業務用カラオケ   | ・事業譲渡(2006年7月)      |
| ・家庭用ゲームソフト | ・仕入販売から撤退<br>・開発に特化 |
| ・人員の合理化    |                     |
| ・不採算店の閉鎖   | ・2割程度               |

SQUARE ENIX

11

SQUARE ENIX CO., LTD.

業務用カラオケ事業は、既にご報告しました通り、2006年7月に事業譲渡を完了しております。

家庭用ゲームソフト事業については、開発スタッフは40～50人しかおりません。この人数でなぜ年間5～10億円の赤字がコンスタントに出るのかと申しますと、家庭用ゲームソフトの仕入販売が赤字の根源でした。

スクウェア・エニックスの場合、国内での発売タイトル数は年間10～20タイトルなのに対し、タイトーは年間80～100タイトルです。どこが違うのかと言うと、タイトーは、外部から買ってきてそれを売る仕入販売の部分が大きく、ここで損が蓄積してくるという構図でした。去年の秋くらいから、この仕入販売の整理を行っています。自社タイトルでは、ユニークなものも出ていますので、開発に特化し、販売、営業はスクウェア・エニックスとの統合を行いました。

以上のように、業務用カラオケ事業、家庭用ゲームソフト事業については、決着がついております。

また、社員が現状およそ1,000人います。「選択と集中」を進めていきますと、どうしても人的資源の再配分が必要になってきます。従来とは異なるフォーメーションに変化させなければならないということです。これに伴い、200数十名を上限に希望退職の募集手続きに入っております。これも、当年度内に引当を処理する予定でおります。

次に、アミューズメント施設の店舗が、期初に約240店舗(235店舗、12月末は225店舗)ありましたが、不動産費用等、固定費が高い店舗を40数店舗閉鎖いたします。一旦、2割程度の店舗の閉鎖を行い、経営資源を稼げるところにシフトし、そこからまた広げていくということになります。

以上でタイトーの負の部分に決着をつけることとなります。

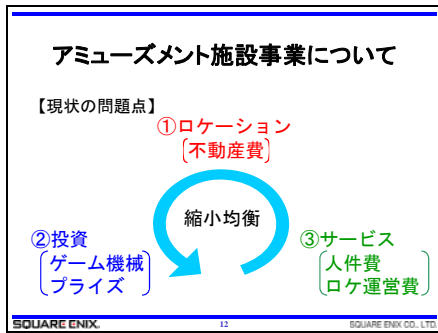
負の部分に決着をつけた後は、攻めに転じます。

もちろん、タイトーとスクウェア・エニックスがいかにシナジーを出していくかを同時進行でやっていくのですが、その前にそれぞれの分野において両者が強靱でなければならないので、あと2年間くらいは、別に走らせようと思っています。もちろん、先日発表したドラゴンクエストのキッズカードゲーム機のような展開は行いますが、本格的に一緒にやっていくのはもう少し先になります。

タイトーの事業は、大きく分けて、①施設運営、②業務用、家庭用のゲーム開発事業、③(今は主としてモバイル・コンテンツですが、)その他のネットワーク関連の新規事業、の3つがあります。

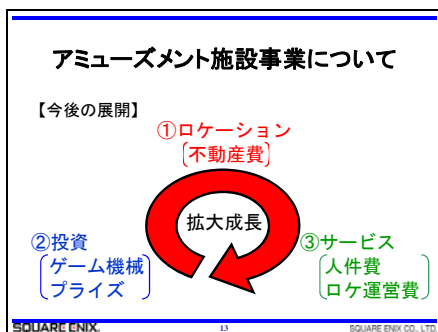
これらの3つの分野をどうやって伸ばしていくかですが、施設運営を強靱にするところから始めます。まず収益率を高め、次にシェアを取っていく方向にシフトしていくと、メーカー部門が安定した開発方針を持てることになり、おそらく1～2年のタイムラグでメーカー部門にも効いていきます。

モバイルを中心としたネットワーク関連事業は、今まではキャリアが偏っていました。タイトーの売上構成は、通常の3キャリアのマーケットシェアとは逆のシェア分布になっており、ソフトバンクが最も多く、次にKDDIでドコモは最も少ないというバランスになっています。このバランスを再調整することによって、今よりもかなり強靱になります。加えて、タイトーは、ゲームと音楽の双方を追究してきましたので、新しいアイデアが潤沢にあります。斬新なアイデアについては、順次事業化していくようにいたします。これらも、今年か来年くらいに結果が出るのではと考えています。



施設運営については、これまでは、このスライドのようになっていました。業界全体がいかに良い店舗立地を取るかに全力を注ぐため、不動産提供側が過当競争をあおります。その結果、非常に高い不動産費になっています。高い不動産費用を払っても、ゲーム機の投資やお客様のケアをきちんとしないと収益が上がりませんが、不動産に資源を投入しすぎて、経費があまり使えなくなり、ゲーム機に対する投資が相対的に減ってきて、稼働率の悪い鮮度の低いゲーム機が置いてある、ということが起きてきます。

ゲーム機の償却には3～5年かかります。償却が終わってからは、会計上全部利益になりますから、償却後に荒稼ぎしようという考え方になり、ゲーム機を長く持とうという発想が業界全体に元々あります。加えて、不動産への投資負担が乗っかりますから、ゲーム機にあまりお金が使えなくなり、新しい機械の導入テンポが遅れていきます。また、クルーの人件費やロケ運営費、内装費などの経費も圧迫されて少なくなります。既存店の収益改善よりも、新規店舗の出店によるフロンティア拡大により収益を改善しようとするため、さらに不動産に多額の投資を行います。業界全体の流れが上向いている時は良いのですが、一旦、横ばいになると、逆スパイラルに陥ってしまう構造であったという認識です。



これを反対にしようと考えます。不動産費用がどうしても高く高い店舗を閉鎖し、閉鎖にかかる財務的処理も当期中に行い、来期以降、自営店舗だけでなく、レンタル店やフランチャイズ店も含めて積極展開していきます。

また、場所をお金で買うのではなく、ちょっと離れた店舗立地でも、お客さんに歩いて来てもらえるブランド作りをしようと思います。今のタイトーは、看板もバラバラですので、このあたりを集中的に手当てします。50m余計に歩いて頂けるブランドにしていきます。不動産費用が理屈に合う水準になると、ゲーム機に対して多く投資をしても、回収が早まります。

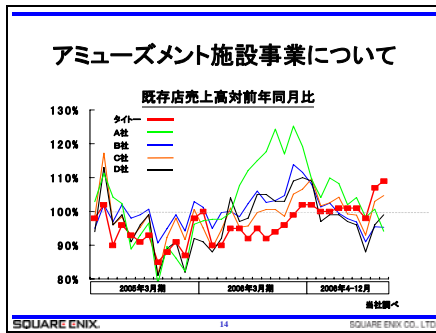
業界慣習は無視し、とにかく積極的に投資して、回収したらまたすぐ買うというように回転を早めようと考えます。機種更新の売上に対する貢献が大きいので、レバレッジが働きます。今まで不動産費用に使っていたお金をこちらに回します。

サービスについても、アルバイトに対する研修をもう少しシステムティックにしていけることを、予算化してやっていくつもりです。

いずれにしても、とにかく場所をお金で買うところから派生してずっと逆スパイラルに入っていたのを、逆に回そうという計画です。

この体制が整うのが、年度内で、4月からはきっちり施設運営できると考えています。





当年度に入ってから、何が問題なのかを整理してそこに対する構造整備をしてきたわけですが、営業現場に関しても意識改革の成果が出始めています。

このスライドは、既存店売上高の対前年同月比の推移です。

実際には、既存店と新規店の合計が利益の絶対額になりますし、前年同月比ですから、利益がグロスで効いてくるよりも遙か手前の数字になりますので、先行指標として改善の成果が出始めているというところをご覧くださいと思います。

2005年3月期、2006年3月期、2006年4~12月期と、タイトーは、残念ながら、2006年3月期の始めを除き、同業他社の中で一貫してほぼ最下位でした。2005年3月期、2006年3月期については、100%を越えたのはわずかに1ヶ月だけなので、前年同月比で2年間下げつづけてきたということです。この結果が、さきほどの部門毎の数字になっているわけですが、2006年4月になってから、全体の動きに逆行する形でほぼ100%を割らなくなりました。全体のトレンドは、2006年の1月から大きく下がっていますが、二枚腰しで100%で残っています。

また、2006年の10月以降は、既存店の売上対前年同月比という先行指標ではありますが、業界の中でトップの数字になっており、営業の現場のムードも変わってきています。この動きが、将来、実際の数字として利益に落ちてきますので、先ほど申し上げたお話は、一見、抽象的かもしれませんが、極めて実務的にうまく回ってくる戦術として、今後、機能してくると考えております。このような収益改善策の実行により、今後、数年の前半くらいで、50~100億の経常利益が出せる会社ができると思っています。

以上、簡単ですが、今回は、AM等事業セグメント（タイトー）について、ご説明させて頂きました。

スクウェア・エニックスグループ全体の来年度の課題としては、収益を落とさずに踊り場を乗り切り、水面下で生まれ変わっていく準備を進めることです。タイトーについては、今申し上げているような、成果もすでに出始めていますが、当年度中に荷物は全部降ろして、4月からフレッシュスタートを切り、事業を推進することで50~100億の経常利益が出る体質にすることを目標に、連結での数字を縮めていくこととなります。

