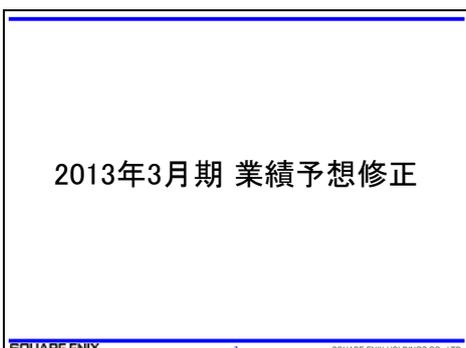
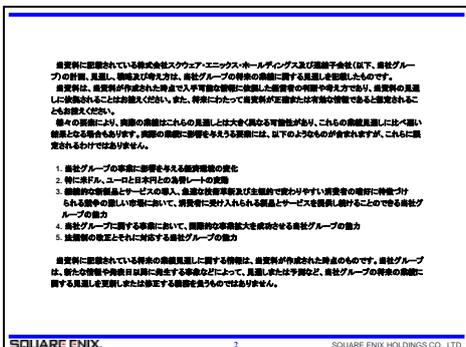




只今より株式会社スクウェア・エニックス・ホールディングス 2013年3月期業績予想修正の説明会を開催いたします。

本日は、代表取締役社長 和田 洋一  
同じく、代表取締役 松田 洋祐  
2名が説明者を務めさせていただきます。

まず、始めに、和田より今回の業績予想修正の内容について、ご説明申し上げます。



お忙しいお時間にお集まり頂き、ありがとうございます。  
今回の2013年3月期業績予想修正につきましては、ひどい結果になり、株主・投資家の皆様方に対して、ご心配・ご迷惑をおかけしております。

	前週(10月公表)		今期公表値		増減
	通期	増減比	通期	増減比	
売上高	1,500	100%	1,450	100%	△50
営業利益	75	5%	△60	-	△135
経常利益	65	4%	△50	-	△115
当期純利益	35	2%	△130	-	△165
	2012年3月期		2013年3月期		増減
	通期実績	増減比	通期予想	増減比	
売上高	1,279	100%	1,450	100%	171
営業利益	107	8%	△60	-	△167
経常利益	103	8%	△50	-	△153
当期純利益	61	5%	△130	-	△191

SQUARE ENIX 4 SQUARE ENIX HOLDINGS CO., LTD.

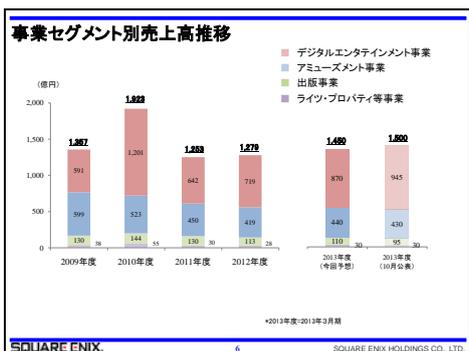
業績数値ですが、前回公表値の売上高 1,500 億円、営業利益 75 億円に対して、今回公表値は、売上高 1,450 億円、営業損失▲60 億円になっております。

経常損失は▲50 億円であり、特別損失を大きく計上したうえで、税効果等を考慮して、最終損失▲130 億円になっております。

	①2013年3月期 通期実績数値予報(今期) 報告セグメント					増減
	デジタルエンタテインメント事業	アミューズメント事業	出版事業	ライセンスソフト等事業	調整額	
売上高	870	440	110	30	△0	1,450
営業利益	10	△5	22	5	△92	△60
営業利益率	1.1%	-	20.0%	16.7%	-	-
	②2012年3月期 通期実績数値予報(前週10月公表) 報告セグメント					増減
	デジタルエンタテインメント事業	アミューズメント事業	出版事業	ライセンスソフト等事業	調整額	
売上高	945	430	95	30	△0	1,500
営業利益	138	0	15	5	△83	75
営業利益率	14.6%	-	15.8%	16.7%	-	5.0%
	③対前週増減(①-②)					増減
	デジタルエンタテインメント事業	アミューズメント事業	出版事業	ライセンスソフト等事業	調整額	
売上高	△75	10	15	-	△0	△50
営業利益	△128	△5	7	-	△9	△135

SQUARE ENIX 5 SQUARE ENIX HOLDINGS CO., LTD.

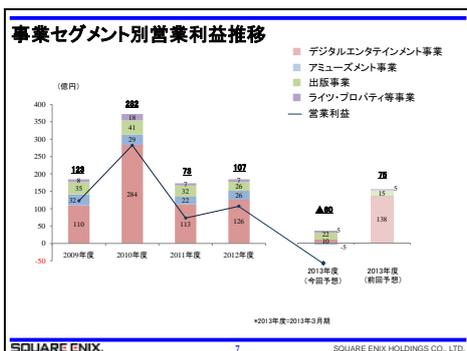
こちらのページが事業セグメント別の数値になっております。



過去、5年間の売上高の推移を見ますと、当期売上高の今回公表値は、他の年度の実績数値とそれ程変わりません。それから、昨年10月の公表値との差異も、若干中身が入り替わっている部分はありますが、大きく変わったという事ではありません。

デジタルエンタテインメント事業の売上高 945 億円の計画が、今回 870 億円となり、75 億円の差異が出ております。

ここが利益にどう影響を与えたかという事が本日のご説明のポイントになります。



こちらが営業利益の推移です。事業セグメントごとの営業利益の積み上げですが、未配賦の全社費用等がありますので、折れ線が、連結営業利益になります。

前回公表値の連結営業利益 75 億円は、良くない水準ではありますが、直近 2 年度とさして変わらないものでした。しかし、今回、数字を集計したところで、非常に大きな差異が出ました。

当社の中核事業であるデジタルエンタテインメント事業の過去の推移を申し上げますと、2009 年度 110 億円、2010 年度 284 億円、2011 年度 113 億円、2012 年度 126 億円、そして 2013 年度については今回の業績予想で 10 億円まで落ちております。10 月の前回公表値は 138 億円で、例年並みでしたが、今回、大きな差異▲128 億円が出ました。

上期デジタルエンタテインメント事業の営業損失の実績が▲21 億円でありましたので、通期で 10 億円の営業利益ですと、下期は 31 億円の営業利益が必要になります。前回公表値は、下期で 159 億円の営業利益となる予定でしたので、下期で▲128 億円の差異が生じた事になります。

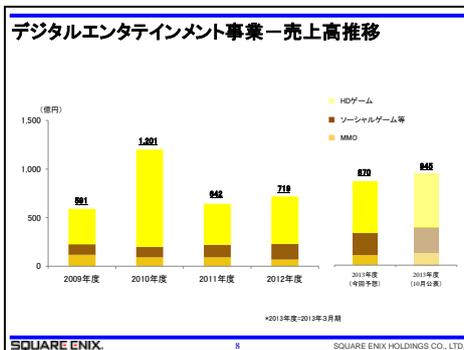
次に、アミューズメント事業が例年に比べて良くない業績となっております。過去からの営業利益推移を申し上げますと、2009 年度 32 億円、2010 年度 29 億円、2011 年度 22 億円、2012 年度 26 億円に対して、2013 年度は▲5 億円の営業損失という事で非常に良くない予想となっております。

これは、上期で非常に悪い業績であった要因を、下期まで引きずってしまったということです。但し、金額的な大きさとしては、デジタルエンタテインメント事業と比較して、それほど大きなものではありません。

出版事業は、当年度は、22 億円程度の営業利益になる見込みです。過去からの営業利益推移を申し上げますと、2009 年度 35 億円、2010 年度 41 億円、2011 年度 32 億円、2012 年度 26 億円となっており、例年と比較して良い業績ではありませんが、10 月の公表値との比較ではプラスとなっております。

従いまして、売上高が大きく減少した訳では無いが、利益が大きく減少したという点、その差異が主にデジタルエンタ

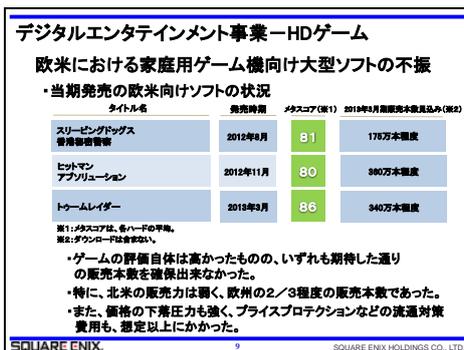
テインメント事業で出たというところが、今回の業績予想修正の要点になります。



こちらがデジタルエンタテインメント事業の売上高内訳です。

上から、HDゲーム、ソーシャルゲーム等、MMOとなっており、前回公表値945億円と予想していたものが、今回870億円になってしまったということです。

870億円の内訳は、HDゲーム530億円、ソーシャルゲーム等230億円、MMO110億円です。



先ほどご説明した営業損益の予算差異▲128億円ですが、その大部分の▲80億円以上が、HDゲームで出ております。

今年度のコンソールゲームは、欧米向けの主力タイトルが中心になっておりました。

2009年にEidosを買収して以来、2010年3月期に大きく収益貢献した後は、毎年1つか2つのタイトルを出してまいりました。当年度は、日本国内の大型タイトルが無い中で、「ヒットマン」や「トゥームレイダー」といった欧米向けのゲーム業界を代表するタイトルを出すという、初の大きな試みでした。

これらのタイトルについては、ゲームの内容を磨き上げるというところに、随分と力を入れまして、メタスコアも高得点を取ることが出来ました。

ただ、販売実績は、結果が伴わなかったという事で、大きな差異が営業利益ベースで出ております。

予算の中でどの程度、販売本数を見込んでいたのかという事については、通常申し上げておりませんが、今回は、予算数値そのものではありませんが、その考え方についてあえて申し上げます。

まず、「スリーピングドッグス」ですが、内容やジャンル、メタスコアの点数等を踏まえると、欧米で200～250万本程度は売れなければなりません。

「ヒットマン」は、このスコアと出来を考慮しますと、欧米・日本を合わせて450～500万本程度、「トゥームレイダー」については、500～600万本程度のタイトルとしての力をそれぞれ持っていると思います。

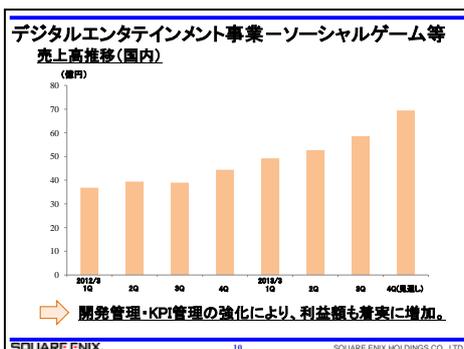
今申し上げた数字を予算にそのまま計上するのはリスクがあるので、それぞれの8～9割程度で予算を立てましたが、更にそれを下回る結果となりました。

欧州の販売状況も軟調でありましたが、アメリカの販売不振が大きく、大きな影響となりました。

また、販売本数が伸びなかった事に加えて、プライスプロテクションやリベートなど流通対策経費が追加的に発生し、損益を大きく圧迫しております。

この3タイトルでほとんどの差異が出ております。

なお、MMOについても、「ドラゴンクエストX」のWii U版が年度末ぎりぎりの発売になるのに対し、費用の計上はほぼ全て当年度になりますので、これがマイナスに効いております。



次に、ソーシャルゲーム等は、堅調に推移しております。着々と売上高が伸びており、2013年度通期の売上高は200数十億円の見込みになっております。

利益率も順調に改善しております。先行投資をしながら、利益額自体も伸びております。

この分野に関しましては、いきなりスターが現れて、いきなり、地に落ちるといったジェットコースターのような状態に業界全体がなっております。

しかし、当社としては、有力なIPを持っているというだけでなく、組織力・開発力の強化を目的として新社屋に移って以降、KPIの共有や互いのノウハウの交換という事を日常的に行うようになり、効果が表れてきていると考えております。

組織を一つに統合せずに、複数を併走させ、ノウハウを共

有させるといふ組織管理手法が奏功し、多様性と組織力が双方出て来たため、この分野に関しては、底堅い展開になっております。

一発で業績全体を変えるほどのタイトルが出て来ているわけではありませんが、非常に手堅い安定した伸びになっております。

**デジタルエンタテインメント事業—ソーシャルゲーム等**

・国内の各タイトルが順調に伸長

・アジア展開スタート(「拡散性ミリオンアーサー」の韓国での成功)  
(国内タイトルの一—「戦国IXA 千万の覇者」 (海外の成功事例—「拡散性ミリオンアーサー」)




©2012 SQUARE ENIX CO., LTD. All Rights Reserved. (戦国IXA)

©2012-2013 SQUARE ENIX CO., LTD. All Rights Reserved. (拡散性ミリオンアーサー)

・2010年8月以来、サービスを継続しているPCオンラインゲームのヒットタイトル「戦国IXA」のスマホ・モバイル版(2012年4月スタート)。登録会員数:45万人

・日本で2012年4月よりサービスを開始し、大ヒットした「拡散性ミリオンアーサー」を2012年12月に韓国にてサービス開始(※)。スタートから2ヶ月で登録会員数は100万人を突破。

※韓国では、韓国AGTOZSOFT社と提携し、展開。

SQUARE ENIX 11 SQUARE ENIX HOLDINGS CO., LTD.

この分野の成功事例として、2つ挙げさせていただきます。

ブラウザゲームからスマホ向けにという、大体携帯電話向けからスマホ向けへの焼き直しということになりますが、PCブラウザゲームからスマホ向けという形で、当年度は「戦国IXA 千万の覇者」という成功事例が出ました。

次に、国内でヒットしている「拡散性ミリオンアーサー」について、年末から韓国でサービスを開始しています。サービス開始以来ずっとトップランク入りしており、いま韓国で最も売れているゲームの一つになっています。

来年度はソーシャルゲームの韓国・中国を始めとするアジア展開に注力してまいります。幸先の良いスタートを切ることができました。

以上が、デジタルエンタテインメント事業の差異の内容に関するご説明になります。

もう一つの大きなポイントとして、特別損失の計上をご説明いたします。

欧米を中心としたグローバル展開については、高品質のゲーム制作という観点では、ある程度の結果を出しておりますが、収益モデルが旧態依然としたままであり、それに加えて販売力が想像以上に弱く、販売本数が足りなかったという点がございまして。

従いまして、制作を中止し廃棄するものは廃棄し、見込んでいた収益が上がらないものは一掃したいという事で、特別損失を計上しております。

#### 特別損失の計上

事業環境の変化を反映して、事業再編に関連する特別損失を約100億円計上する。

・コンテンツ廃棄損	約40億円
・コンテンツ評価損	約40億円
・その他	約20億円

SQUARE ENIX

12

SQUARE ENIX HOLDINGS CO., LTD.

概要を申し上げますと、コンテンツ廃棄損 40 億円のうち 20 数億円が日本の事業会社で制作しているものであり、これを中止つまり廃棄にいたしました。

また、米国子会社で昨年からスマートフォン向けにカジュアルゲームを制作する組織を立ち上げましたが、うまく行きませんでしたので、こちらも閉鎖いたしました。これで 10 億円程度の影響が出ております。

また、一部、欧州のスタジオでも数億円の廃棄損が出ており、合計で約 40 億円となっております。

コンテンツ評価損に関しては、会計期間が終了しているわけではありませんが、各タイトルの収益見込みの下方修正をしたこと、また事業モデルの見直しをしたことに伴い、評価損を計上する見込みです。これが、日本で約 20 億円、欧米で約 15 億円の見込みです。

また、組織再編に関連するその他の損失が、全社で 20 億円程度発生する見込みであります。

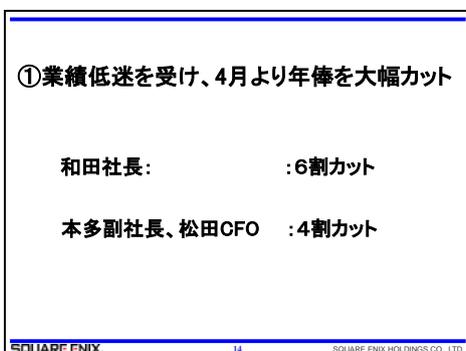
今回、環境変化に対応する様々な手は打ってきましたが、2011 年度以降、良い業績が出せておりません。

やるべきことはやってきたつもりですが、私の力が及ばず、このような結果になっていると思います。アミューズメント事業でマイナスが出て、欧米のコンソールゲームでマイナスが出て、ソーシャルゲーム等は良かったものの、MMO も期待したほど寄与していないという状況です。



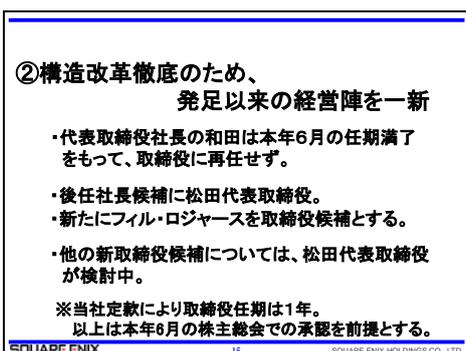
これまで蒔いてきた種が、偶然か必然か、全部マイナスでシンクロしてしまったため、当期は大きな赤字になっております。

そこで、経営体制の見直しを考えております。



まず、今回の業績の下方修正を受け、常勤取締役の年俸について4月から大幅にカットいたします。

社長の和田が6割、副社長の本多、CFOの松田が4割をカットいたします。



次に、スクエニ発足以来、取締役会構成が変わっておりませんが、大きく変えることにいたしました。

当社定款の定めにより、取締役の任期は1年ですので、今年の6月の株主総会で取締役全員が任期満了になります。

これまで毎年、重任をしてきましたが、今年は、和田については、重任を致しません。取締役候補になりませんので、株主総会以降は、自動的に社長でなくなります。

取締役会議長の和田としては、赤字を出した社長としての和田を続投させるわけにはいきませんので、今年6月下旬をもって、退任させます。

後任には、大きく体制を変えて貫うために、松田を指名したいと思います。

松田が今から改革に着手していくわけですが、急な話ですので、取締役会構成・事業計画について、まだご説明できる段階ではありません。

現在、松田がそれらを検討し始めるところです。

松田からは、今後、欧米について、抜本的な改革が必要になるので、欧州子会社のCEOであるフィル・ロジャースをスクウェア・エニックス・ホールディングスの取締役候補としたいという提案があり、私も賛同しております。

松田とロジャースを中心として、どのような取締役会構成にするのかということ、松田が今から決めるということになります。

むろん、これは6月の株主総会で取締役選任議案が承認を得ることを前提にしております。

では、松田の方から一言申し上げます。

『松田でございます。株主総会での承認を前提としますが、和田より、社長という大役を引き継いだ後は、今まで、当社の全業務、全事業、全てのアセットについて、抜本的にゼロベースで見直したいと思っております。』

環境変化の激変のもと、何が是で何が駄目なのかという事を根本的に見直し、伸ばすものについては、思い切り資源を投じ、駄目なものについては、徹底的に絞るということを実行してまいりたいと思っております。

具体的なプランについては、改めて決算説明会等の場で、ご説明致しますので、しばらくお待ちくださいますよう、宜しくお願いいたします。』

松田からご挨拶申し上げましたが、取締役会の内容、事業計画、具体的な数値については、決算説明会までに詳細を纏めて、皆様方に発表したいと思っております。

私自身、やはりこの会社を良いときに良い形で、次に引き継ぎたいと思っておりました。しかし、ここまでの赤字とい

う事になりますと、もうお前は去れ、という天の声だと思いましたが、引継ぎをしながら、別の形でのお手伝いをする方が適切だと考え、退任することを決断しました。

徹底的に変えるという観点からは、松田が一番適任だと考えます。松田も新任取締役ではないのですが、これまでは、CFO という立場でありましたので、全体を見る私とは違う角度で当社事業を見てきました。従って、新たに社長という立場でものを見たときに、抜本的な改革が出来るのではないかと期待しております。それから、個人の属性、仕事ぶりで申しますと、筋が通った事を貫徹するという意志の強さ、決定力があり、そこを評価しました。

私自身、今後、どうするのかと、質問があるかと思しますので、質問の前に述べますが、ホールディングスからは完全にいなくなります。社長でもなければ、取締役でもなければ、職員でもなくなります。ですから、経営には全く口を出しません。

ただ、新規分野も含めまして、社員として、お手伝いするのが義務だと思っており、そこできちんと成果を出したいと思っております。

経営からは、一線を退きますが、現場で働いて、お返しをしようと思っております。

本日は、数字の決算修正の説明と同時に体制改革についてのご報告を致しました。

2013年3月期 業績予想修正  
について

SQUARE ENIX.

2013年3月26日

SQUARE ENIX.

16

SQUARE ENIX HOLDINGS CO., LTD.