

株主の皆様へ



代表取締役社長
松田 洋祐

平素よりスクウェア・エニックス・グループの経営にご理解とご支援を賜り、厚く御礼申し上げます。

まず、新型コロナウイルス感染症によりお亡くなりになられた方々に謹んで哀悼の意を表します。また、現在療養されている方々の一日も早いご快復を心よりお祈り申し上げます。そして、新型コロナウイルス感染症の対応にあたったださっている多くの医療関係者の皆様、およびコロナ禍においても私たちの社会生活を維持するために日夜活動してくださっているエッセンシャル・ワーカーの皆様に、深く感謝申し上げます。

継続収益の拡大とコンテンツ投資を通じた持続的成長

2020年3月期は、感染が急拡大した新型コロナウイルス感染症の影響が第4四半期後半に若干みられたものの、売上高2,605億円、営業利益327億円、親会社株主に帰属する当期純利益213億円と、前期比で減収増益での着地となりました。売上高に関しては、当初2020年3月に予定していた「FINAL FANTASY VII REMAKE」の発売を同4月に延期した影響などにより、前期比減収となりましたが、一方でMMO(Massively Multiplayer Online:多人数同時参加型オンラインロールプレイングゲーム)やスマートデバイス・PCブラウザゲーム等の伸長により継続収益のベースが拡大したことから、営業利益段階で増益とすることができました。

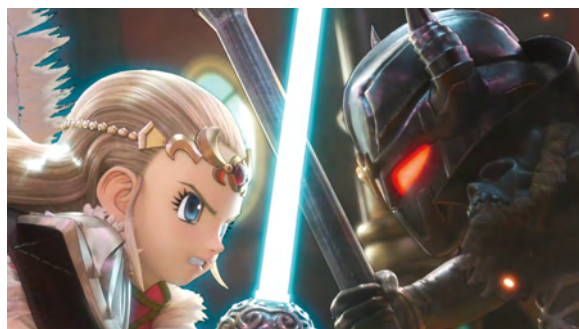
継続収益を厚くしてゆくことの重要性は、以前より申し上げているところであり、今後もそれが変わることはありません。コンテンツの開発は成功、不成功の変動が大きく、本来的にボラティリティが高いものです。ボラティリティが高いということは、すなわちリスクが高いということです

が、大ヒットを目指すリスクテイクこそがコンテンツ開発の本源的価値でもあります。特に大型のHD(High-Definition:ハイディフィニション)ゲーム開発にはそれが一層当てはまります。コンテンツ事業においては、ゼロから1を創るリスクを常に取らなければなりません。そしてそれを支えるのが、1から10、10から100へと育っていった継続収益です。この継続収益化のサイクルを回すことにより、収益の厚みが増し、本源的リスクの高いコンテンツへの投資に耐えられる事業構造をつくり上げてゆくことができるのです。

2020年3月期は、MMOにおいては「ファイナルファンタジーXIV」、「ドラゴンクエストX オンライン」の拡張パッケージ発売により、ユーザーベースの維持拡大をはかりました。特に「ファイナルファンタジーXIV: 漆黒のヴィランズ」が高く評価され、新生サービス開始から6年を経て月額課金会員数が最高となるなど、大きな成果を収めました。



ファイナルファンタジーXIV: 漆黒のヴィランズ
© 2010 - 2020 SQUARE ENIX CO., LTD. All Rights Reserved.

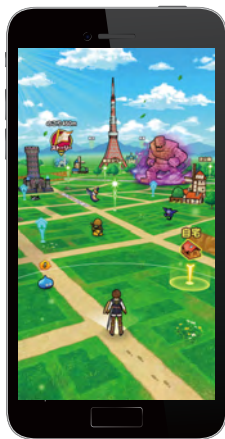


ドラゴンクエストX オンライン
© 2012-2020 ARMOR PROJECT/BIRD STUDIO/SQUARE ENIX All Rights Reserved.

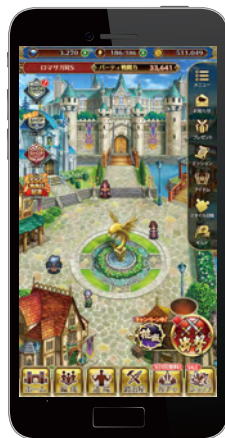
株主の皆様へ

スマートデバイス・PCブラウザゲーム等においては、2018年12月からサービスを開始した「ロマンシング サガ リ・ユニバース」が年間を通して利益貢献しました。また「ドラゴンクエストウォーク」(2019年9月開始)と「WAR OF THE VISIONS ファイナルファンタジー ブレイブエクスヴィアス 幻影戦争」(2019年11月開始)がそれぞれヒットし、収益拡大に大きく寄与しました。このように、新しいチャレンジとそれを可能とする継続収益基盤の強化をうまくかみ合わせることで、当社グループの持続的成長を実現してゆきます。

また、継続収益のベースを拡大するという点において、2020年3月期は出版事業が大きく伸長したことが貴重な成果でした。出版事業は、デジタル化の流れにのり、着実に収益を拡大しています。特にマンガアプリの「マンガUP!」は、DAU(日次利用者数)、MAU(月次利用者数)を着実に伸ばしており、当社の出版プラットフォームとして確固たる地位を築きました。新規タイトルの創出という点では、「薬屋のひとりごと」や「地縛少年花子くん」といったヒット作を出すことができ、出版のコンテンツライブラリーの厚みを増すことができました。



ドラゴンクエストウォーク
© 2019, 2020 ARMOR PROJECT/
BIRD STUDIO/SQUARE ENIX
All Rights Reserved.



ロマンシング サガ リ・ユニバース
© 2018-2020 SQUARE ENIX CO., LTD.
All Rights Reserved.
Powered by Akatsuki Inc.
ILLUSTRATION: TOMOMI KOBAYASHI



薬屋のひとりごと
©2020 Natsu Hyuuga/Shufunotomo Infos Co., Ltd.
©Nekokurage/SQUARE ENIX ©Itsuki Nanao/
SQUARE ENIX



地縛少年花子くん
©Aidairo/SQUARE ENIX



WAR OF THE VISIONS
ファイナルファンタジー ブレイブエクスヴィアス 幻影戦争
© 2019-2020 SQUARE ENIX CO., LTD. All Rights Reserved.
Co-Developed by gumi Inc.



新しいアミューズメントサービスの創出へ

一方、アミューズメント事業においては、第3四半期まで店舗運営は比較的好調に推移していたものの、2020年3月から新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けて、第4四半期は売上を落とす結果となりました。アミューズメント事業、特に店舗運営については、継続収益による貢献を期待するものですが、来店型の事業という性格から今回の新型コロナウイルス感染症拡大の影響を直接受けており、4月以降も大変厳しい状況が続いています。地方自治体による休業要請が解除されたとはいえ、従来の売上水準へ

の回復は未だ見通せず、今後の店舗運営にあたっても感染症拡大を起こさない細心の注意が必要とされます。当面は、損益分岐点を下げるための固定費削減と不採算店舗の見直しにより対応しますが、中長期的には「Withコロナ」の時代に対応した新しいアミューズメント施設の在り方を追求してゆきます。今回のコロナ禍を新しいアミューズメントサービスを生み出す契機と捉えて事業を推し進めてゆきます。

新型コロナウイルス感染症の影響を克服

2021年3月期は、期初から世界中で新型コロナウイルス感染症が猛威を振るい、世界主要都市でロックダウン（都市封鎖）が実施され、日本においても緊急事態宣言が発出されるなど、大変なスタートとなりました。4月に発売した「FINAL FANTASY VII REMAKE」も、コロナ禍による流通過程の停滞・混乱に備えて、パッケージの製造・出荷本数を絞った結果、当初の想定を下回る初期出荷となりました。一方でデジタル販売が急速に伸び、当社のPlayStationプラットフォームタイトルにおいて初めて200万のダウンロード販売を突破いたしました。デジタル販売へのシフトはゲーム業界全般にみられる大きなトレンドですが、今回のコロナ禍により、それが一気に推し進められることとなりました。2021年3月期の新作ラインアップにおいてもデジタル販売戦略をより効果的に進めてゆきます。

コンテンツ開発面においては、新型コロナウイルス感染症拡大に伴い、早急に在宅勤務へ移行し、開発活動を維持継続することに努めてきました。現状ではグループ全体で

従前のほぼ7割から8割まで稼働が上がってきていますが、今後はさらに環境構築に努め、これをほぼ10割のレベルまで引き上げることを目指しています。コロナ禍収束後も在宅勤務を原則とし、オフィスワークを併用したハイブリッド型の勤務体制に移行することにより、大規模災害や感染症流行に柔軟に対応できる組織体制の構築を目指します。一方で、ボイス収録やモーションキャプチャーなど、外部に依存する業務の一部は未だ十分に回復しておらず、少なからぬ影響が出るものと想定していますが、外部協力会社、協業者との連携をより密にし、様々なアイデアを出し合うことで、この難局に対応してゆきます。

また、上述のとおり、アミューズメント事業は売上喪失という厳しい事態に直面しており、未だ今後の回復が見通しづらい状況です。このようなことから、2021年3月期の業績見通しについては、未定とし、今後合理的な算定が可能となった段階で速やかに公表することとしました。



FINAL FANTASY VII REMAKE
© 1997, 2020 SQUARE ENIX CO., LTD. All Rights Reserved.
CHARACTER DESIGN: TETSUYA NOMURA/ROBERTO FERRARI

次世代機、そしてクラウドへ

他方、業界の動きをみれば、今年(2020年)は、PlayStation 5、Xbox Series Xという次世代機がいよいよ発売となります。今年のE3(Electronic Entertainment Expo)は中止となってしまいましたが、これから年末に向け、次世代機にまつわるニュースが増加してくるでしょう。大きな盛り上がりを感じたいと思います。当社グループでも、次世代機への対応を積極的に行ってゆきます。現世代機と次世代機の双方に対応する「CrossGen(Cross-Generation)」タイトルのみならず、完全次世代機向けのタイトル開発も積極的に進めてゆきます。次世代機のスペックを最大限活かした新しいゲーム体験をユーザーの皆様にお届けするべく、現在鋭意開発を行っています。これらのタイトルの情報

は今後順次公表し、新しいプラットフォームでの事業拡大に向けて邁進してゆきます。

さらに、新しい時代に向けてクラウドへの対応をより積極的に進めてゆきます。ゲームプラットフォームの目線はすでに次世代を超えてその次に向かっていきます。次の大きな波はクラウドです。クラウド環境下でのゲーム事業に向けて従来のプラットフォームのみならず新たなプレイヤーの参入が期待されます。新たなプラットフォームの参入はゲームパブリッシャー、ゲームディベロッパーに事業拡大の新しいチャンスを提供します。プラットフォーム間の健全な競争によりゲーム産業全体がさらに成長することを期待します。

クラウド環境下でのゲームの流通・販売と開発

クラウド環境下でのゲーム事業は、流通・販売とゲーム開発の両面から捉えることができます。流通・販売面からは、ゲームのストリーミング配信が新たな事業機会を提供するものと期待します。従来のパッケージ製品によるゲーム販売からデジタルダウンロードによる販売への移行が今急速に進んでいますが、ストリーミングにより、ゲームを「購入」ということから、ゲームを「利用」という形態が生まれてきています。「サブスクリプション」です。現在いくつかのサブスクリプションサービスが存在しており、未だメジャーなものはありませんが、この先ゲームのクラウドストリーミングが進展すれば、ゲームのサブスクリプションサービスの存在感は上がってくるものと考えています。その時どのくらいのゲームライブラリーをそろえること

ができるかが、サブスクリプションサービスの魅力を決するものと考えます。当社グループの持つゲームライブラリー、特にシングルプレイゲームのライブラリーは、サブスクリプションサービスにあたって非常に魅力的なものになると考えています。それをどのようなサブスクリプションサービスに提供するか、また我々自身が自らチャンネルを持ち、独自のサブスクリプションとして運営することも選択肢に含めて検討、実施してゆきます。

また、サブスクリプションサービスは、ゲームの販売に対しても、キュレーション機能として有効に作用するものと考えています。サブスクリプション会員に対して今までプレイしたことのないゲームをレコメンドし、試遊してもらうことにより、新たなプレイヤーを増やすという効果は当然に



期待されます。このような作用を通じて、より一層の収益拡大を追求してゆきます。

ゲーム開発面からは、クラウド・セントリック、クラウド・ネイティブなゲームの開発が重要です。クラウド環境下でしか体験できないような新しいゲーム体験が提供されることにより、クラウドゲーミングが本格的に立ち上がるであ

ろうと予想しています。コンソール、PC等のクライアントに依存しないクラウドのパワーを活かした新しいゲーム体験が、大きな差別化要素となると期待します。通信環境やサーバーコスト等、超えるべきハードルは高いものがありますが、いずれは技術的に解決されるでしょう。その時を見据えて研究開発を進めてゆきます。

Game as a Serviceへの進化

ゲームのクラウドへの移行が進展するに従い、ゲームの在り方自体が、よりサービスの方向に進化してゆくものと想定します。Game as a Service (GaaS) です。また、GaaSが進展するにしたがい、ゲーム自体がプラットフォーム化する

ことが予想されます。巨大なDAUやMAUを擁するゲームはそれ自体が一つの巨大なSNSプラットフォームになりえます。あるプレイヤーが必ずしもゲームそのものとは関係しない情報発信を行っても、それが瞬時に多くのプレイヤーに届

けられ、大きなスケールでインタラクションが起こる様は、まさにSNSであるといっていよいでしょう。今回のコロナ禍においても、いくつかのゲーム内において発生したムーブメントなどが話題となりました。制作者の意図を超えてゲームが人々をつなぎ、新たな発信の場になるということは、ゲームの新たな面を見せた画期的な出来事であったと評価すべきでしょう。ゲームのクラウドシフトとGaaSは必ずしも相互

関連性を有するものではありませんが、クラウドの時代においては、このような傾向がより顕著になるものと考えています。複数のゲームサービスのDAU/MAUの総和も重要ですが、巨大なDAU/MAUを擁するゲームを開発運営するということも目指してゆかなければいけません。ユーザーの皆様へのエンゲージメントを高めて、長く遊んでいただけるゲーム開発を目指してゆきます。

AIのエンターテインメントへの応用

さて、今般、株式会社スクウェア・エニックス・AI&アーツ・アルケミーというグループ会社を立ち上げました。ゲーム事業で培ったAI技術やノウハウを、広くエンターテインメント全般に活用し、さらには他の産業への応用も視野に入れて、新しい事業展開を図る目的で設けたものです。AI分野においては世界規模で大企業からスタートアップに至るまで多数の企業が鎬を削っています。その中でも、ゲームAIは隣接するエンターテインメント業界のみならず、他

業界からも注目されています。ゲームだけの出口にとどまらないエンターテインメントAIの創出を行うことによりゲームやエンターテインメントの枠組みを越えた新たな事業展開を行い、同時にグループ全体への技術的成果の還元を目指してゆきます。このような取り組みを通じて、グループ全体ひいてはゲーム産業、エンターテインメント産業の発展に貢献したいと考えています。

2021年3月期の株主還元政策

最後に、2021年3月期の株主還元政策について申し上げます。2020年3月期は、連結配当性向30%の当初方針通り、期末配当44円、年間配当54円と、2019年3月期より増配といたしました。2021年3月期は、業績見通しは未公表ですが、還元政策にあたっては、配当を中心とし、連結配当性向30%を維持し、投資と還元のバランスに配慮した運営を行ってゆきます。次世代ゲーム機の登場とクラウド時代

に向けて積極的な投資の実施と株主の皆様への還元を最適なバランスで行うことに努めます。そして、「Withコロナ」の新しい生活様式に対応し、持続可能な成長を目指してゆきます。

引き続きご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。

松田 洋祐

代表取締役社長

松田 洋祐