

**2011年3月期 決算説明会**

**SQUARE ENIX**

2011年5月13日

---

SQUARE ENIX 1 SQUARE ENIX HOLDINGS CO., LTD.

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2011年3月期決算説明会を開催いたします。

本日の説明会は、まず始めに当社財務担当取締役の松田より、2011年3月期決算についてのご説明をさせていただいた後、当社代表取締役社長の和田より、当社の戦略及び2012年3月期以降の見通しを含むご説明をさせていただきます。

本資料に記載されている株式会社スクウェア・エニックス・ホールディングス及び連結子会社(以下、当社グループ)の財務、見直し、戦略及び考え方は、当社グループの将来の業績に関する見直しを記載したものです。見直しは、見直しが作成された時点で入手可能な情報に基いた見直しであり、見直しの見直しに必要となる追加情報がない限り、将来にわたって見直しが追加される可能性があるものと想定されることをお断りいたします。

見直しの見直しにより、見直しの結果にこれらの見直しとは大きく異なる可能性があり、これらの見直し見直しに比し悪い結果となる可能性も十分あります。見直しの結果に期待を寄るべきではありません。以下のようなものが含まれますが、これらに期待を寄るものではありません。

1. 当社グループの業績に悪影響を及ぼす見直しの発生
2. 特におおきく、ユーロと日本円との為替レートの変動
3. 競争的な新製品とサービスの導入、急激な技術革新及び競争相手でよりよい消費者の嗜好に追随することができず、市場での競争力低下等により、見直しに及ぼされる影響とサービスを提供し続けることのできる当社グループの能力
4. 当社グループに関する見直しにおいて、見直しの結果に悪影響を及ぼす当社グループの能力
5. 見直しの結果に悪影響を及ぼす当社グループの能力

本資料に記載されている将来の業績見直しに関する情報は、見直しが作成された時点のものです。当社グループは、見直しの発生や見直しに起因して発生する事象に応じて、見直しとは異なる見直しと、当社グループの将来の業績に関する見直しを修正し、または修正する見直しを行うものではありません。

---

SQUARE ENIX 2 SQUARE ENIX HOLDINGS CO., LTD.

スクウェア・エニックス・ホールディングスの松田でございます。2011年3月期決算の概況について、ご説明申し上げます。

**2011年3月期実績**  
**連結決算実績**

	2010年3月期		2011年3月期		対前期増減
	金額	構成比	金額	構成比	
売上高	1,923	100%	1,252	100%	△ 670
営業利益	282	15%	73	6%	△ 209
経常利益	278	14%	54	4%	△ 224
当期純利益	95	5%	△ 120	-10%	△ 216
減価償却費	80	-	66	-	△ 14
設備投資額	69	-	54	-	△ 16
期末従業員数	3,338人	-	3,297人	-	△ 41人

---

SQUARE ENIX 3 SQUARE ENIX HOLDINGS CO., LTD.

連結決算実績は、売上高 1,252 億 71 百万円、営業利益 73 億 25 百万円、経常利益 53 億 90 百万円となり、最終損益は、120 億 43 百万円の当期純損失となりました。

昨日、開示いたしました業績見通しの修正に沿った着地でございます。

第3四半期決算時に業績見通しを売上高 1,300 億円、営業利益 80 億円、経常利益 60 億円、純利益 10 億円とご報告しておりましたが、年度末において再度資産の査定を厳格に行い、特別損失を計上したことから、純損失を計上することとなりました。

なお、販管費は前期の 563 億円から 443 億円に圧縮しております。営業外費用には、為替差損が 21 億 49 百万円発生しておりますが、主として外貨建ての債券から発生したもので、評価損を計上したのみにあります。

為替差損の発生を要因として、73 億 25 百万円の営業利益に対して、経常利益は 53 億 90 百万円となっております。

特別損失についてご説明いたします。

のれんの減損を主要因とした減損損失を 88 億 53 百万円計上いたしました。事業環境が大きく変わっていることをとらえ、買収した Eidos、タイトーについての買収時のキャッシュ・フローの見積もりを厳格に見直した結果として、減損を実施したものでございます。

コンテンツ廃棄損、コンテンツ関連損失は、資産査定を厳格に行った結果として、合計 44 億円強の開発中止等の損失を計上したものです。

また、今回の震災によるタイトーの店舗の倒壊等を主要因とした災害による損失を 5 億 70 百万円計上しております。

以上の結果、120 億 43 百万円の純損失を計上しております。

バランスシートについては、今回の資産査定を厳格化、転換社債の償還に伴い、総資産を 2010 年 3 月末の 2,705 億円から 2,063 億円に圧縮しております。

本資料に記載されている当社の計画、見直し、戦略および考え方は、将来の業績に関する見直しを記述したものです。これらの記載は、本資料作成時点で入手可能な情報に依拠した、当社の経営者の仮定や判断に基づいていません。従って、これらの業績見通しに依拠されることは差し控えますようお願いいたします。また、これらの業績見通しが、発表日以降も正確または有効な情報であると想定されることも差し控えて下さい。様々な要素により、実際の業績はこれらの業績見通しとは大きく異なる可能性があり、これらの業績見通しに比し悪い結果となる場合もあります。

本資料に記載されている将来の業績見直しに関する情報は、2011年5月13日現在のもので、当社は、新たな情報や2011年5月13日以降に発生する事象などによって、見直しまたは予測など、当社の将来の業績に関する見直しを更新または修正する義務を負うものではありません。

なお、コンテンツ制作勘定が、160億円から198億円に増加しておりますが、評価の見直し、内容の精査を実施後の増加額になります。

流動負債の社債残高は、2010年満期の社債370億円の満期償還に伴い、一になっております。

固定負債には、2015年満期の社債350億円に加え、今年度から適用された会計基準に伴い、資産除去債務を6億57百万円計上しております。

なお、純資産の部が今期から変更になり、その他包括利益累計額として、その他有価証券評価差額金と為替換算調整勘定を表記しております。

為替換算調整勘定は、在外子会社に対する投資の為替の影響額で、円高が進んだことで49億51百万円から、79億29百万円に増加しております。

セグメントは、マネジメント・アプローチによる区分になり、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・プロパティ等事業に分類し、報告セグメントとしております。

キャッシュ・フローは、営業活動によるキャッシュ・フローが148億円、投資活動によるキャッシュ・フローが304億円、財務活動によるキャッシュ・フローが▲423億円となり、為替差損の発生を含む、現預金残高は、2010年3月末とほぼ同水準となっております。

なお、配当可能利益、キャッシュ・フローの状況から、配当は期末20円ということで変更はございません。

決算の概況は以上でございます。

それでは次に社長の和田よりご説明させていただきます。

社長の和田でございます。

まずは、2011年3月期決算について補足いたします。

松田からもご説明いたしましたが、2010年12月の修正発表と実績との差異は、そのほとんどが、特別損失の発生によるものです。その中で大きいものは、年間15億円程度の償却費を計上していたのれんです。買収時の環境と今後の環境が大きく変化することをふまえて試算の前提を変えました。試算でおく仮定に不確定要素が多いため、数字は極めて保守的にしました。その結果、減損を計上することとなりました。

特別損失となっているコンテンツの廃棄損、関連損失および一部、売上原価に計上しているコンテンツの評価損は、いずれもタイトルの選別（絞り込み）を行うことで、発生したものになります。

2012年3月期については、コンソール向けタイトルを、絞り込んだ結果、大型タイトルが多く発売されることはありません。

SNS、スマートフォン等の成長領域については、2012年3月期から、新たな成果が現れてくることを期待しておりますが、計画数字には、あまり強気に折り込んでいません。

総じて、2012年3月期は、あまり大きく業績が回復しないという計画になっておりますが、当年度を準備期間と位置付け、2013年3月期以降は、最高益更新を目指せる体制にしていきたいと考えております。なお、2011年3月期の配当につきましては、年間30円の安定還元を継続していきたいと考えております。

2011年3月期	2010年3月期								
売上高	営業利益	経常利益	純利益	営業利益	経常利益	純利益	営業利益	経常利益	純利益
642	450	130	30	115	99	39	7	▲15	▲85
115	99	39	7	▲15	▲85	73	-	-	5.8%
17.6%	4.8%	24.6%	22.6%	-	-	-	-	-	-

2011年3月期	2010年3月期								
売上高	営業利益	経常利益	純利益	営業利益	経常利益	純利益	営業利益	経常利益	純利益
1,201	823	144	55	291	45	41	18	▲17	▲60
291	45	41	18	▲17	▲60	282	-	-	14.7%
24.2%	7.6%	28.7%	33.4%	-	-	-	-	-	-

2011年3月期	2010年3月期								
売上高	営業利益	経常利益	純利益	営業利益	経常利益	純利益	営業利益	経常利益	純利益
▲559	▲73	▲10	▲25	▲178	▲18	▲9	▲11	2	5
▲178	▲18	▲9	▲11	2	5	▲208	-	-	-

### 当社グループ戦略の3つの柱

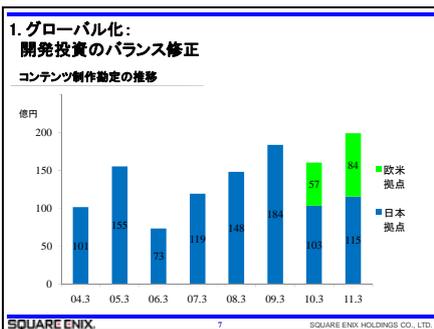
1. グローバル化
2. ネットワーク化
3. 自社IP強化

参考までに言及しますと、デジタルエンタテインメント事業の中で、2010年3月期との比較で減少しているのは、コンソール向けのパッケージソフトの販売です。「デジタル」といわれている新分野や、スマートフォン等についてはむしろ伸びておりますが、コンソール向けのパッケージソフトの販売の不振を主要因として、営業利益を下げているという内容になります。

ここからは、従前からお話ししている戦略面での進捗についてご説明申し上げます。



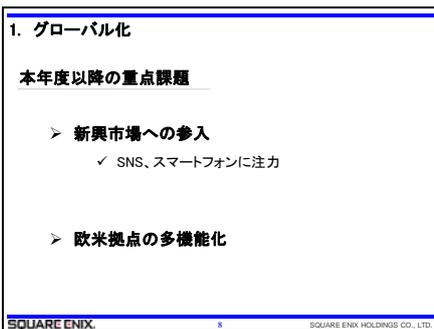
まずは、グローバル化についてです。日米欧の3拠点の整備については、英国 Eidos 社の買収、米国の拠点長のリクルート、組織改正等を、この1~2年でおおむね完成しております。



こちらは、コンテンツ制作勘定残高の日本と欧米の拠点別の比率になります。

開発面でも、日本でのみ開発する体制から、グローバルで開発する体制へ開発投資のバランス修正を行っております。

タイトルを絞り込んで強化する中で、今後はもう少し緑色(欧米拠点)の比率が増えてくるイメージです。



グローバル化の次の課題の1つは、新興市場への参入になります。

日米欧3拠点の体制が整備されたことから、アジア圏は日本拠点、中東・東欧等は英国拠点、中南米は米国拠点から、各々展開していきます。

すでに着手しているパッケージソフトの販路拡大や、iPhoneのようなグローバルデッキに対するコンテンツの提供は今後も当然に推進していきますが、これに加えて、各地域に密着したコミュニティに対しての展開を目指していくことが我々の課題になります。

2つ目の課題は、欧米拠点の多機能化になります。

現状、欧米は、主にパッケージソフトの開発、販売機能に特化されておりますので、体制が整備されたことを踏まえ、日本と同様に多機能化していくことを課題としていきます。

2012年3月期以降、残されたこの2つの課題に取り組んでいきます。

## 2. ネットワーク化

### 成長ジャンルのゲーム開発

- ✓ 小組織を多数稼働させ、多様化を図る
- ✓ 職団IXA、ニコッとタウン、タイター乙女シリーズ等で、既に利益15億円の実績

### 大型MMOの再建

### コンソールゲームのPDLC強化

### カタログタイトルのデジタル化

SQUARE ENIX

9

SQUARE ENIX HOLDINGS CO., LTD.

次に、ネットワーク化について、ご説明申し上げます。

SNS 向け等の成長ジャンルのゲーム開発については、多様性をできるだけ確保し、様々なテイストを消化することを目的として、1人の統括者に一任するのではなく、小組織を多数稼働させることにしています。

結果としていくつかの成功事例が登場しています。

現在、開発中のものもありますが、2012年3月期の計画には、あまりアグレッシブに折り込んでいません。

大型 MMO については、安定したキャッシュを稼いでもらうために、常時 2-3 本を運営する体制の構築を目指し、「ファイナルファンタジーXIV (FFXIV)」ともう1タイトルの開発を進めてきました。

現状、残念ながら、FFXIV の出足が不振であったため、改修作業を行っております。もう暫く時間はかかりますが、目途が立ち始めている状況でございます。もう1タイトルにつきましては、当年度中に発表になってくるかと思えます。なお、大型 MMO への開発投資は巨額になりますので、現在のパイプラインが安定軌道に乗るまで追加的な投資は行わない方針です。

次にコンソールゲームの PDLC 強化についてです。

コンソール向けのパッケージソフト販売のビジネスがシュリンクしているという現状から、いかにネットワークで追加的に稼いでいくかがテーマになっておりましたが、業界で顕著な成功事例が出てきましたので、ようやく現場もイメージしやすくなりました。

当社も、一昨年あたりから、いくつかのタイトルについて、この要素を追加しております。

グループ内で徹底させるために、事例集の調査・共有を行っていくつもりです。

最後にカタログタイトルのデジタル化についてです。

カタログタイトルは、今までも廉価版の販売等によって年間 10 億円以上利益貢献をしていた訳ですが、パッケージ以外であるダウンロード販売、スマートフォン等への移植がかなり収益貢献するようになってきました。カタログタイトルのデジタル化を推進することで、業績の底支えに繋げていこうと考えております。

また、ここには記載しておりませんが、今後、端末がさらに分散化してまいります。それぞれの端末が異なる課金システムを持っており、顧客がさらに分断される状況でありますので、受け皿になるようなサービスのプラットフォームを作る必要があると考えております。

**3. 自社IP強化:  
10の強力IPの構築に注力**

スタジオ	現在	目標
東京	ファイナルファンタジー ドラゴンクエスト キングダムハーツ	新規 2IP
Crystal Dynamics	トゥームレイダー	
Eidos Montreal	デウスエクス	新規 1IP
IO Interactive	ヒットマン	新規 1IP
Wimbledon		新規 1IP

SQUARE ENIX 10 SQUARE ENIX HOLDINGS CO., LTD.

自社 IP 強化については、10 の強力な IP の構築に注力していきます。このスライドの現在の欄には、継続的に収益貢献することが可能と考える IP を記載しております。目標となる新規 IP の構築につきましては、それぞれのスタジオ毎に開発を進めています。

過去の失敗は、新規 IP を育てる際に、多くの企画を立ち上げようとするあまり、あえて立ち上げ時の査定を甘くしたことにありと認識しています。結果として、査定を甘くしたものが全て失敗しており、企画の段階から徹底して議論する方針に変更しております。

なお、10 の強力な IP の展開先は、必ずしもコンシューマーソフトだけに限りません。こういった 10 の柱をいかに作るかが、重要だという考えを持ち、着手しております。

**ご参考) 2012年3月期計画**

	2011年3月期		2012年3月期		対前年増減率
	実績	達成率	計画	達成率	
売上高	1,253	100%	1,300	100%	△ 47
営業利益	73	6%	100	8%	27
経常利益	54	4%	100	8%	46
当期純利益	△ 120	-10%	50	4%	170
減価償却費	66	-	60	-	△ 6
設備投資額	54	-	60	-	6

(ご参考) 第4四半期 連結累計期間事業計画

	2011年3月期		2012年3月期		対前年増減率
	実績	達成率	計画	達成率	
売上高	681	100%	560	100%	△ 121
営業利益	57	8%	35	6%	△ 22
経常利益	35	5%	35	6%	△ 0
当期純利益	17	3%	15	3%	△ 2

SQUARE ENIX 11 SQUARE ENIX HOLDINGS CO., LTD.

2012年3月期は、2011年3月期と同程度の売上高 1,300 億円、営業利益 100 億円を計画しております。

パッケージソフトの大型タイトルのリリースがあまりないことがその要因です。

また、ソーシャルゲーム等の成長領域のゲームについても、あまり強気に見込んでおりません。

その結果、このような数字になっております。

2013年3月期以降、双方、具体的な成功事例が出て、業績の回復に繋がると考えております。

**ご参考) 2012年3月期計画  
報告セグメント別**

①2012年3月期 報告セグメント	売上高	営業利益	経常利益	当期純利益	対前年増減率
パッケージソフト	700	470	100	30	1,300
モバイルゲーム	140	25	18	7	△ 90
その他	20	8.5%	18.0%	23.3%	-
合計	860	513	126	44	7.7%

②2011年3月期 報告セグメント	売上高	営業利益	経常利益	当期純利益	対前年増減率
パッケージソフト	642	450	130	30	1,253
モバイルゲーム	113	20	30	7	△ 18
その他	5	△ 5	△ 5	△ 5	△ 8.5%
合計	760	470	165	32	5.8%

③対前年増減率(①-②)	売上高	営業利益	経常利益	当期純利益	対前年増減率
パッケージソフト	58	20	△ 30	△ 5	0
モバイルゲーム	27	5	△ 14	0	15
その他	5	△ 5	△ 5	△ 5	△ 5
合計	90	30	△ 49	17	7.7%

SQUARE ENIX 12 SQUARE ENIX HOLDINGS CO., LTD.

こちらは、セグメント別の計画値になります。

**ご参考) 2012年3月期計画  
主なタイトルラインナップ(発売時期発表済みのみ)**

タイトル名	地域	プラットフォーム	発売予定時期
ダンジョンシリーズ	日・米・欧	PS3/Xbox 360/PC	8月17日(欧) 8月21日(米) 7月29日(日)
ドラゴンクエスト25周年記念 ファミコン&スーパーファミコン ドラゴンクエスト1・2・3	日	Wii	9月
ファイナルファンタジー 零式	日	PSP	2011年夏(日)
デウスエクス	日・米・欧	PS3/Xbox 360/PC	8月29日(欧) 8月29日(米) 2011年秋(日)
スライムももりドラゴンクエスト9 大冒険と仲間	日	3DS	2011年冬(日)
ファイナルファンタジー XIII-2	日・米・欧	PS3/Xbox 360	2011年(日) 今冬(米・欧)

SQUARE ENIX 13 SQUARE ENIX HOLDINGS CO., LTD.

こちらのタイトルラインナップは、パッケージソフトについてのみ記載しております。

本資料に記載されている当社の計画、見直し、戦略および考え方は、将来の業績に関する見直しを記述したものです。これらの記載は、本資料作成時点で入手可能な情報に依拠した、当社の経営者の仮定や判断に基づいています。従って、これらの業績見直しに依拠されることは差し控えられるようお願いいたします。また、これらの業績見直しは、発表日以降も正確または有効な情報であると想定されることも差し控えて下さい。様々な要素により、実際の業績はこれらの業績見直しとは大きく異なる可能性があります。これらの業績見直しに比べ悪い結果となる場合もあります。本資料に記載されている将来の業績見直しに関する情報は、2011年5月13日現在のもので、当社は、新たな情報や2011年5月13日以降に発生する事象などによって、見直しまたは予測など、当社の将来の業績に関する見直しを更新または修正する義務を負うものではありません。

ご参考) 地域別販売本数推移

単位: 万本

地域	2004.2 通期	2005.2 通期	2006.2 通期	2007.2 通期	2008.2 通期	2009.2 通期	2010.2 通期	2011.2 通期	2011.2 通期(計画)
日本	493	630	786	721	752	519	1,170	649	500
北米	585	376	351	615	379	396	759	474	410
欧州	274	92	82	350	302	238	720	543	510
アジア圏	10	7	4	7	8	8	17	19	
計	1,362	1,105	1,223	1,693	1,441	1,161	2,666	1,685	1,450

SQUARE ENIX 14 SQUARE ENIX HOLDINGS CO., LTD.

こちらは、地域別の販売本数の推移になります。

2011年3月期 決算説明会

SQUARE ENIX

2011年5月13日

SQUARE ENIX 15 SQUARE ENIX HOLDINGS CO., LTD.

当年度は、遺憾ながら端境期、本格回復は来期以降になります。