



代表取締役社長

**松田 洋祐**

2001年 10月 株式会社スクウェア  
(現・株式会社スクウェア・エニックス・ホールディングス)  
執行役員

2003年 4月 当社執行役員経理財務部長

2004年 6月 当社取締役経理財務担当

2013年 3月 当社代表取締役専務

2013年 6月 当社代表取締役社長(現任)

(重要な兼職の状況)

株式会社スクウェア・エニックス代表取締役社長

SQUARE ENIX OF EUROPE HOLDINGS LTD.

(当社グループ欧州持株会社)取締役

SQUARE ENIX OF AMERICA HOLDINGS, INC.

(当社グループ北米持株会社)取締役社長

平素よりスクウェア・エニックス・グループの経営に多大なご理解とご支援を賜り、厚く御礼申し上げます。この度、2013年6月25日に開催された定時株主総会及び取締役会において、当社の代表取締役社長に就任いたしました。これまでの経験を活かし、新たな体制のもと、事業の大きな発展に向けて全力で経営にまい進してゆく所存ですので、何卒よろしくお願い申し上げます。

さて、2013年3月期は、当社グループにとって大変厳しい一年となりました。売上高1,479億81百万円(前年度比15.7%増)、営業損失60億81百万円(前年度は107億13百万円の営業利益)、経常損失43億78百万円(前年度は102億97百万円の経常利益)、純損失137億14百万円(前年度は60億60百万円の純利益)と、スクウェア・エニックス発足以来初めての営業損失を計上いたしました。家庭用ゲーム機が今世代から次世代に移りつつあり、ソーシャルゲーム等の新しいゲーム分野が大きく伸長し、スマートフォンやタブレット等のスマートデバイスが急速に普及するといった大きな事業環境の変化の中、当社は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・プロパティ等事業の各分野において事業に邁進してまいりましたが、デジタルエンタテインメント事業、なかんずくHDゲーム事業の不振、アミューズメント事業における新型業務用ゲーム機器販売の不振を受けて、グループ全体として営業損失を計上する結果となりました。

アミューズメント事業は、業務用ゲーム機器開発販売とアミューズメント施設運営よりなりますが、業務用ゲーム機器開発販売において年度前半に投入した新型機器である「超速変形ジャイロゼッター」が残念ながら大変厳しい結果に終わり、当初の見込みを大きく下回ることとなりました。新規IPでの挑

戦で一定の成果は見られたものの、全体として大きくヒットするまでには至らず、計画出荷台数を大きく下回ることとなりました。一方で、アミューズメント施設運営は、年度を通じて堅調であり、特に年度後半は、既存店売上高の前年度対比でも103%と数字を伸ばしてきております。当年度は、このように業務用ゲーム機器販売の不振が大きく影響したわけですが、業務用ゲーム機器の開発力自体は、グループ全体として大きく伸びてきており、「ロード オブ ヴァーミリオン」「ガンズリンガー ストラトス」など強力なIPが育ってきております。バーチャルに対するリアルなエンターテインメントという文脈において、アミューズメント施設向けゲーム開発やアミューズメント施設運営は、今後も根強い需要が見込まれる分野であり、当社の事業ポートフォリオの重要な一部であります。来年度以降は、消費税増税というアミューズメント施設運営にとっては厳しいイベントが待ち構えておりますが、運営の一層の効率化と強力なIP群でそれを飲み込んで、大きく業績回復を目指す所存です。

出版事業は、売上高110億86百万円、営業利益24億84百万円と堅調に推移しております。新作の発掘からアニメ展開によるコミック拡販という流れがよく作用し、堅調な事業展開となっております。さらに、「ガンガン ONLINE」という新しい媒体による新作発掘も本格的に伸びてきて、「私がモテないのは

どう考えてもお前らが悪い!」「月刊少女野崎くん」といった新規IPが数多く生まれ、雑誌と並ぶ新作発掘媒体としての存在感を増してきております。出版業界においては今、従来の紙媒体に加えて電子書籍の台頭といった大きな変化が起きてきております。当社はこういった流れに対しても柔軟に対応し、新しい事業機会を的確にとらえて事業拡大に努めてまいります。

ライセンス・プロパティ等事業は、売上高32億64百万円、営業利益6億67百万円と堅調に推移しております。当年度は、「ファイナルファンタジー」25周年を記念してのコレクターズボックスの販売や、記念コンサートを実施し、好評をいただきました。また、オフィス移転に伴い、新オフィス敷地内にオフィシャルグッズショップ「ARTNIA」を開店し、沢山のお客様にご利用いただいております。キャラクターグッズ、CD等の販売に加えて、このような新たな試みに取り組むことで、当社ブランドの強化に貢献しております。

さて、ここでデジタルエンタテインメント事業について述べさせていただきます。デジタルエンタテインメント事業は、HDゲーム、MMO、ソーシャルゲーム等の事業に大きく分けをして管理しておりますが、当年度は、HDゲーム事業が非常に厳しい結果に終わった一方、MMO事業は「ドラゴンクエストX 目覚めし五つの種族 オンライン」が2012年8月にサービスインし、堅調に運営を行っており、もうひとつの大きな柱である「ファイナルファンタジーXIV：新生エオルゼア」も2013年8月にサービスインするべく順調に開発を進めております。また、ソーシャルゲーム等は、既存タイトルが引き続き収益に貢献する他、2012年4月にサービスを開始して国内でヒットしたソーシャルゲーム「拡散性ミリオンアーサー」が、同年12月よりサービスを開始した韓国でもヒットするなど、新規タイトルも順調に伸長しております。これらにより、売上高は226億86百万円と前年度より大幅に増収増益を達成し、大きな成長分野としてさらなる伸長を期待しております。

HDゲーム事業において、当社は当年度、欧米中心に3つの大型タイトルを投入いたしました。国内市場はニンテンドー3DS向けの「ドラゴンクエストVII エデンの戦士たち」等を投入し堅調な動きを見せましたが、欧米中心に投入した大型タイトル、「スリーピングドッグス 香港秘密警察」「ヒットマン アブソリューション」「トゥームレイダー」は計画に届かず、非常に厳しい結果に終わりました。これらのタイトルは、いわゆる家庭用ゲーム専用機に向けて開発をしていたもので、多くのゲームメディア等から高い評価をいただき、ゲーム開発面においては相応の成果を達成したものと評価しております。一方で、販売面においては、他社の競合大型タイトルの投入が相次ぐなか競争が激化し、価格政策面で非常に苦戦を強いられました。小売店向けへの値引費用や価格維持費用、また販売促進協力費用が大きくなり、出荷本数は稼げても収益がそれに見合わないといった状況となりました。これらは、損益計算書において、返品調整引当金繰入額が39億27百万円と、前年度よりも大きく増加して、利益にマイナスに働いた大きな原因であります。

このような状況は、単に販売体制を再度強化すべきことで対処するような一過性のものでなく、構造的なものであるとらえております。すなわちHDゲーム事業のビジネスモデルに内在する問題が大きく顕在化したのが当年度の結果です。

HDゲーム事業は、ゲームをディスクに記録して販売するモデルを基本としています。PC向けの販売やゲーム発売後の追加コンテンツの販売においてはディスクを介さないダウンロード販売が主流となっておりますが、多くの家庭用ゲーム専用機向けのゲーム販売は、ディスクを介して提供されます。ディスク販売モデルにおいては、売上はディスク販売本数×単価で決まります。出荷本数を増やす、あるいは単価を上げることが売上を最大化することになるわけですが、昨今のゲーム市場におけるタイトル数の増加、競合大型タイトルの増加により、流通へのゲーム供給が非常に厳しくなっております。小売店にお





いてもゲームタイトルの選別を強化しており、出荷本数を伸ばすための販売協力金や広告宣伝費用、価格補償費等の価格政策費負担が大きくなっております。その結果、実売価格が大きく低下し、出荷本数は伸びても収益が伸びないという状況をもたらしております。一方でこのビジネスモデルは、ゲーム開発に関しても深刻な影響を与えております。ディスクを介してのゲームの販売は、お客様へのゲーム提供のタイミングが発売の一時点に限定されてしまいます。ゲーム開発中は収益機会がほぼありません。ゲーム開発の現場においては汎用的なゲームエンジンの利用などゲーム開発の効率化に努めてはいるものの、家庭用ゲーム専用機の高性能化に伴い、HDゲームの開発期間は長期化する傾向にあります。財務的にみれば、ゲーム開発投資が長期にわたり累積し回収リスクが高まるということであり、また別の言い方をすれば、投資の回転が悪いということでもあります。このような結果、出口における実売価格の大幅下落と相まって、非常に厳しい数字になったのが今般の決算でありました。従って、これは一過性の問題ととらえるべきではなく、HDゲーム事業の構造的な問題ととらえるべきと考えております。

これをどう見直すかが我々経営陣に課せられた大きな使命であります。上記の通り、HDゲーム事業の構造問題は、収益モデルの硬直性と、長期大規模開発における投資の回転の悪さです。この二つは相互に大きく関係しています。長期大規模開発における投資の回転を上げるためには、発売前においても収益機会を作ってゆくことが必要です。大規模開発を行うタイトルは、我々のフラグシップタイトルであり、我々の技術のショーケースであります。これらタイトルの開発の旗を降ろすことはありません。そして、これらはまた強力なブランドであるがゆえに、多様なコンテンツ展開の可能性を秘めております。ゲームの発売に至る前においても、様々な形でお客様にコンテンツをお届けするモデルが可能です。そのような開発を行うことにより、収益機会を前倒しし、財務リスクを低減しながら投資の回転を上げてゆく取り組みをこれから推進してゆきます。また、このような取り組みは単に財務的な効果のみで語るべきものではありません。長期にわたり収益機会を持たないことは、すなわち長期にわたりお客様との接点を得ていないということでもあります。今の時代は、お客様との関わりをいかに高めゆくかが重要な時代であると認識しております。長期大規模



開発のあり方を見直すことは、お客様との関わりあい方を見直すということでもあります。

次に収益モデルについて述べさせていただきます。モバイルデバイス向けゲームも含めたオンラインゲームの分野においては、いわゆるFree to Play (F2P) モデルに代表されるような柔軟性のある価格モデルが主流となってきております。F2Pモデルのゲームは、ゲームの販売単位が物理的なディスクではなく、ゲーム内のアイテムや仮想通貨であることから、ゲーム流通上の制約がなく、プレイヤーの需要に応じて収益を変化できる点で柔軟なモデルです。ここではF2Pと固定価格モデルの対立を論じるという趣旨ではありませんが、昨今、ゲームをプレイする環境は大きく変化し、お客様のゲームに対する嗜好も大きく変化しております。ゲームをするためのデバイスも大きく進化しており、またお客様がゲームに求める体験もそれに応じて様々なものになってきております。従って、我々ゲームメーカーも、ゲームを提供させて頂く点において柔軟でなければならず、ディスクを介してのゲーム販売という限られた出口から、ゲームを遊んでいただく環境に応じた多様な収益モデルを考えなければ

ならない時代になってきております。そのような流れの中、HDゲーム事業においても、単にディスク単位の収益モデルから柔軟な収益モデルをどのように実現してゆくかという点が事業上非常に重要であり、これが今後のHDゲーム開発の在り方を規定してゆくものと考えております。

昨今のスマートフォンやスマートタブレット等の進化は驚異的なものがあります。また、家庭用ゲーム専用機もスマートとなってきています。これらが収斂してゆくのか拡散してゆくのか予測はつきませんが、いずれの方向であっても、我々はゲームを供給できなければなりません。また、これらに加えてマイクロコンソールといわれる新しいゲーム機も登場し、クラウドゲーミングサービスも商用化段階に入ってきており、我々がHDゲームを提供できる環境は、従来のPCや家庭用ゲーム専用機だけの時代から大きく広がってきております。すなわち、いろいろなデバイス、いろいろな環境でHDゲームを遊べる時代になってきているということでもあります。これは、大変大きなパラダイム変換です。従来型のディスク販売のビジネスモデルにおいては、ゲーム開発とゲーム販売を切り分けて、それぞれが部分最適を

目指すことで全体としての最適化を達成できた分業モデルでした。ゲームの提供がディスクを通してのものであるがゆえに、ゲームの価格はディスク単位で付けられ、ゲーム開発はゲームディスクのもとであるゴールドマスターの完成に特化注力でき、ゲーム販売はディスク販売数とその単位価格を最大化することに特化することで全体の収益を最大化することができたモデルでした。しかしながらスマートデバイスが普及し、様々なデバイスや環境でHDゲームが楽しめるようになると、ゲームの提供方法はディスク販売一辺倒にはなりません。かつての分業体制から収益モデル設計とゲーム開発が一体化する方向に移行してゆかなければなりません。これは、我々にとって新たな挑戦です。新たなスキルセットを要求される大きな挑戦です。しかしながら、これを克服することで新たな事業機会が開けてきます。我々は、ゲームを開発し販売する会社であります。従ってデバイスがどのようになろうとも、ゲーム環境がどのように変化しようとも、お客様にゲームをお届けできなければなりません。ハイエンドなゲームを遊べる環境は確実に広がっており、我々が今まで培ってきたゲーム開発能力を遺憾なく発揮できる時代になってきているものと確信しております。従来と大きく違うのは、収益モデルです。収益モデルの変化に対応しつつ、質の高い我々ならではのゲーム体験をお客様にお届けできるような体制を早急に整えることが、今年度の重要な目標であります。

最後に、もう一つの大きなテーマとして、地域性の問題を取り上げます。我々が従来戦略の一つとして掲げてきたのはAAAタイトルをグローバルに売るということでした。しかしながら、いくつかの例外を除けば、グローバルに販売できるタイトルは極めて少数であります。また、新規IPでそれを実現するのは極めて難しい挑戦です。世界におけるお客様の嗜好は様々です。ライフスタイル、収入状況、インフラ状況等大きく異なります。そのような中、ひとつのゲームをワールドワイド販売を前提に開発するというのは非常な困難を伴います。従って、今後は地域地域における嗜好性を重視した製品ポートフォリオを重

視します。当社のグローバルなネットワークを活かし、地域性を重視した製品構成で事業運営を推進してまいります。もちろん、ある地域でヒットした製品の他地域への展開の機会を常に追求してまいります。まずは地域性を考慮した製品ポートフォリオを重視することで、グローバルに事業展開を進めてまいります。また、インド・アジア地域、中東、ラテンアメリカ等はこれから大きく成長が期待できるマーケットです。これら地域において確たる事業基盤をつくり、早期に収益化を目指すことも、今年度の大きな事業目標として掲げてゆきます。

当年度の非常に厳しい業績に関しまして、株主の皆様には大きなご心配をおかけしました。この状況を打破し、1日も早く業績回復を達成するのが我々新経営陣に課せられた使命であると認識しております。ゲーム業界を取り巻く事業環境の変化は、いまだかつてないほど激しくかつ大きなものであります。それゆえ我々にとっても大きなチャンスであると捉えております。株主の皆様におかれましては、引き続き多大なるご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

代表取締役社長  
松田 洋祐

松田 洋祐