

» 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。2018年3月期は、連結売上高は2,503億円と前期比で微減となりましたが、営業利益、経常利益、当期純利益は過去最高を更新することができました。以下に各事業の状況と、今後の経営方針について述べさせていただきます。

各事業の概況

デジタルエンタテインメント事業

2018年3月期のデジタルエンタテインメント事業は、売上高1,914億円、営業利益434億円と、前期比で減収増益となりました。

HD(High-Definition:ハイディフィニション)ゲームにおいては、「ドラゴンクエスト」シリーズ最新作「ドラゴンクエストXI 過ぎ去りし時を求めて」を2017年7月に発売いたしました。PlayStation 4、ニンテンドー3DSの2プラットフォームへの提供という挑戦的な取り組みを行いました。おかげさまでいずれもお客様からは大変高い評価をいただき、両プラットフォーム合わせて300万本を超える大ヒットとなりました。2019年3月期は、同タイトルの欧米版を2018年9月に発売し、「ドラゴンクエスト」ブランドをグローバルに成長させてゆく所存です。

「ファイナルファンタジー」シリーズにおいては、「ファイナルファンタジーXII ザ ゾディアック エイジ」を発売いたしました。「ファイナルファンタジーXII」のリマスター版ですが、グラフィックスを一新し、新しい要素なども盛り込み、世界中のお客様から好評をいただきました。リマスターの取り組みは、シリーズ過去作をプレイしたことのないお客様に最新の表現でシリーズ作品をお届けし、ゲームフランチャイズを継続的に活性化するという点で重要であります。また既にプレイされたお客様にとっても、現在の新しい技術により再現されたゲームプレイは新たな驚きと感動をもたらすものであると信じており、今後も引き続きリマスター版の提供を積極的に進めてまいります。

2018年3月期に、「NieR:Automata」が大きな成果を上げたことは、非常にうれしく思っております。本タイトルは2017年3月期の第4四半期に発売したものでありますが、2018年3月期を通じて堅調に販売本数を伸ばし、大きなフランチャイズに成長いたしました。従来 of 家庭用ゲームの売れ方は、発売直後の数か月でライフタイムの大半を売り切るというようなパターンでしたが、本作は、むしろ発売後数か月以降の伸びが大きく、販売面でもエポックメイキングなタイトルになったと評価しております。シングルプレイゲームでありながら、ダウンロード販売比率が60%弱と他タイトルと比較しても

極めて高く、また現在も継続的に売れ続けていることをみるに、パッケージからデジタルへの移行を象徴するタイトルとなったことは間違いありません。「NieR」シリーズとしては7年ぶりの2作目ですが、今回は新しいお客様にも大変評価いただき、当社グループの新しいフランチャイズを確立できたと考えております。



ファイナルファンタジーXII
ザ ソディアック エイジ

©2006, 2017 SQUARE ENIX CO., LTD. All Rights Reserved.



ドラゴンクエストXI 過ぎ去りし時を求めて

©2017 ARMOR PROJECT/BIRD STUDIO/SQUARE ENIX
All Rights Reserved.



NieR:Automata

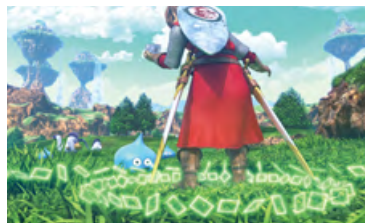
© 2017 SQUARE ENIX CO., LTD. All Rights Reserved.
Developed by PlatinumGames Inc.

MMO (Massively Multiplayer Online: 多人数同時参加型オンラインゲーム) に関しては、「ファイナルファンタジーXIV」、「ドラゴンクエストX」とも、2年ぶりに拡張版ディスクの発売を行い、課金会員数の維持、拡充に努めました。オンラインゲームの運営においては、継続的なコンテンツの投入により課金会員数をいかに維持するかが重要です。オンラインゲームの課金会員数は経年とともに減衰する傾向が強いところ、特に「ファイナルファンタジーXIV」については、今回の拡張版により、サービス開始以来最大の課金会員数を記録するという、大きな成果を上げました。ゲーム自体も大変高い評価をいただき、グローバルMMORPGとしての存在感を示した1年だったと評価しています。両タイトルとも、サービス開始から既に5年を超える長期運営になってきていますが、継続的にコンテンツの投入を行ってゆくことにより、さらなるサービスの拡充に努めてまいります。



ファイナルファンタジーXIV

© 2010 - 2018 SQUARE ENIX CO., LTD. All Rights Reserved.



ドラゴンクエストX オンライン

©2012-2018 ARMOR PROJECT/BIRD STUDIO/
SQUARE ENIX All Rights Reserved.

スマートデバイス、PCブラウザゲーム等については、売上高1,000億円には若干届かず、2018年3月期後半にリリースしたタイトルが総じて振るわなかったなど、多くの課題を残した1年でした。ヒット率の維持向上は常に重要なテーマであるところ、2018年3月期の新作は非常に厳しい結果に終わったものが多かったのは遺憾であります。国内ゲーム市場が成熟し、新しいヒットが生まれにくいと



巷間言われますが、一方で中国や韓国のディベロッパー・パブリッシャーによるヒット作の登場は、新たなトレンドとして注目に値します。新しいゲーム体験・創造的なゲーム体験を常に追求すること、2019年3月期はもう一度この原点に立ち返って、開発体制・運営体制を見直し、新たなヒット作の創造に努めてまいります。

アミューズメント事業

2018年3月期は、筐体販売の新規タイトル数減少により、売上高417億円、営業利益24億円と減収減益の結果に終わりました。しかしながら、店舗運営は安定的に推移し、「タイトーステーション溝の口店」のリニューアルに伴い、アーケードライブバー「MEGARAGE(メガレイジ)」をスタートするなど、新しい試みも積極的に展開いたしました。世の中の有人店舗減少の流れの中で、従来では得られなかった好立地条件の店舗物件が数多く出てきています。こういった機会を的確に捉えて、積極的な店舗展開を行うことで、収益の底上げを図ってまいります。

アミューズメント機器販売においては、「電車でGO!!」を稼働開始いたしました。「電車でGO!!」は初代発売以来20周年を迎え、この度新生「電車でGO!!」として生まれ変わりました。「電車でGO!!」ブランドは、株式会社タイトーのみならず当社グループにとっても重要なIP(Intellectual Property: 知的財産)であります。様々な課題は抱えつつも、コアなお客様からは高い評価をいただいております。これを今後より広く普及させるための方策を検討中であります。今後の展開にぜひご期待ください。また、2019年3月期は完全新作である「星と翼のパラドクス」の稼働を開始いたします。大型筐体での体感型ゲームということで、ユーザーの皆様のご期待も非常に大きいタイトルです。家庭用ゲームでは得られないライブ感がアーケードゲームの醍醐味であり、当社グループのゲームポートフォリオにおいて重要なピースであることは今後も変わりません。アミューズメント事業においても、これからも新たな挑戦を続けてまいります。



電車でGO!!

(アーケード版)

©TAITO CORPORATION 1996, 2018 ALL RIGHTS RESERVED.

JR東日本商品化許諾済



MEGARAGE タイトーステーション溝の口店内

©TAITO CORPORATION 2018 ALL RIGHTS RESERVED.





出版事業

2018年3月期の出版事業は、売上高110億円、営業利益24億円となりました。出版事業においてもデジタルシフトの流れは著しく、出版事業に占めるデジタル売上の比率は20%を超えました。今後はデジタル売上の比率がさらに高まることが予想されますが、その流れを加速させるべく、2017年3月期より、「マンガUP!」、「ガンガンpixiv」のサービスを開始いたしました。スマートフォンアプリに対応することで、より広い読者層に簡単に漫画を楽しんでいただける環境を整え、新たな需要を掘り起こしていきたいと考えております。これらのスマートフォンアプリのDAU(Daily Active Users:1日にサービスを利用したユーザー数)も相当規模に成長してきており、これからの出版事業を支える媒体の一つに成長してゆくことを期待しています。

VR(Virtual Reality:仮想現実)による漫画表現の新たな取り組みとして、漫画のVR化プロジェクトである「プロジェクトHikari」を進めてまいりましたが、ようやく2018年5月に製品版である「結婚指輪物語VR」の発売に至りました。漫画の中に入るといった体験をVR技術で実現するという実験的なプロジェクトではありますが、このような取り組みにより新しい漫画表現を追求して当社グループのコンテンツ・ラインナップの充実を図ってまいります。

ライツ・プロパティ等事業

2018年3月期のライツ・プロパティ等事業は、売上高75億円、営業利益18億円となりました。2016年の「ドラゴンクエスト」30周年、2017年の「ファイナルファンタジー」30周年と、当社グループが誇るこの2大フランチャイズの30周年を記念して様々なイベントなどを企画し、収益につなげることができました。利益面では広告宣伝費の増加により前期比で減益ではありましたが、これら周年イベントを通して、さらなるブランド強化につなげ、今後のフランチャイズ展開に貢献することを期待したいと考えています。

2017年3月期にオープンした「SQUARE ENIX CAFE」は、2018年3月期に大阪、上海への展開を進めることができ、当社コンテンツの発信基地としてお客様にご好評をいただいております。今後の展開は現時点では未定ではありますが、こうしたリアル店舗事業は当社のブランド形成にもよく機能することから、前向きに取り組んでゆこうと考えております。

これからの事業展開について

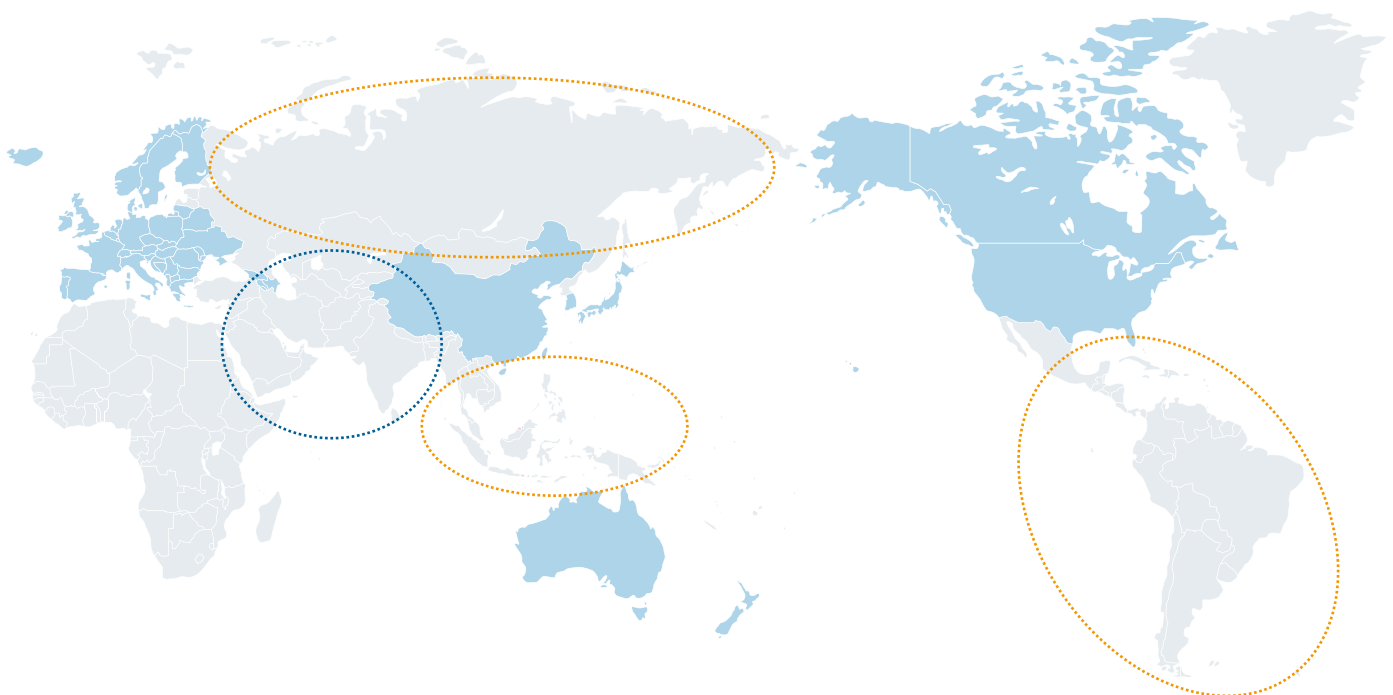
当社グループがこれからさらに成長を遂げてゆくための方策として、1.デジタル販売の強化、2.マルチプラットフォーム展開、3.地域展開、4.Game as a Service, Game as Mediaを掲げて事業を進めてまいりました。

地域展開

地域展開は、中東・東南アジア・ラテン諸国、インドが重要戦略地域と述べてまいりましたが、この考えは変わらず、2019年3月期以降はその中でもインドを投資重点地域と定めて展開を図ってゆきたいと考えております。近年のインドは通信インフラが整備され、フィンテックの進展による決済手段が整ってきたことにより、いよいよゲームビジネスを本格的に展開できる環境になりつつあります。このタイミングで改めてインド市場への投資を強化してまいります。また中東地域も非常に有望です。国単位ではなく、広くアラビア語圏と捉えたときその市場は大変魅力的であります。当社ゲームのローカライズ・カルチャライズのみならず、現地デベロッパー支援など、新たなタレント発掘のチャンスと捉えて投資を進めてゆこうと考えております。

デジタルエンタテインメント事業海外展開

- 今後、重点的に開拓を狙う新興市場
- 今後、開拓を狙う新興市場
- 既に事業活動を行っている市場



Game as a Service, Game as Media

昨今、国内においてeスポーツが大きく話題となっております。eスポーツはその興行的側面がクローズアップされがちですが、当社としては、そういった興行的側面のみに着目するのではなく、むしろそれを支えるプレイヤーのコミュニティをより支援するような施策を通じて、eスポーツが盛り上がるようにサポートしていきたいと考えます。2018年3月期は「Game as a Service」という概念が、いわゆるルートボックス問題と紐づいて大きく物議をかもしましたが、私たちは、この概念は、ユーザーエンゲージメントを高めるゲームデザインとして捉えるべきものと考えており、eスポーツも含めた今後のゲームの在り方を形作る重要な考え方であると捉えています。「Game as Media」もこのようなゲームのサービス化の流れの中で考えるべきものであり、単にプレイするのみならず、ゲーム実況やゲーム観戦がゲームの楽しみ方の一つとして確立され、ゲームのメディア価値に着目した新たな事業展開を考える時代になってきています。



デジタル販売の強化 / eコマース

デジタル販売の強化に関しては、特にHDゲームにおいて、お客様のゲームの購買が、従来のパッケージからデジタルフルゲームダウンロードにシフトする流れに合わせて、販売サイトの強化、リニューアルなどによって、お客様の購買導線をよりシームレスにするための施策を実施してきました。その結果、2018年3月期は、過去に販売したタイトルのダウンロード売上が増加したことで、HDゲームの売上に占めるデジタル比率は40%強と大きく伸長しました。デジタル購買の流れは不可逆的であり、今後は、単に販売サイトのリニューアルにとどまらず、お客様の嗜好やゲームプレイスタイルに合わせて、テラーメイドの推奨を可能とするような仕組み作りが必要となってきます。

当社グループにおいてはこのような取り組みは遅れていると言わざるを得ず、今後いち早くこの遅れをとりもどすべくシステム開発などを強化してゆきます。

さらに一歩進めて、このようなゲームのデジタル販売のみならず、当社グループの有するIPを一層活用するために、広い意味でのeコマース戦略を新たに5番目の柱として掲げます。自社製フィギュア・グッズ、ライセンスグッズなどの二次的著作物販売は、今まではライセンス・プロパティ等事業としてセグメント認識し、原著物を補完する位置づけとして展開してまいりました。しかしながら、昨今のユーザーの皆様の消費行動は、単に個々のゲーム・漫画をそれ単体で楽しむのではなく、そのコンテンツ

の関連商材を含めて総合的に楽しむ傾向が強くなっております。単にゲームをプレイするのみならず、その世界観やキャラクターの人となりにより深く楽しむようになってきています。SNSの普及に伴い、ユーザーの皆様のプレイ体験や評価・評判がより多くのプレイヤーの間で共有され、ユーザーコミュニティが世界的な規模で形成される時代になってきています。そこにおいては原著作物や二次的著作物の区分なく、ゲームや漫画などのコンテンツが一つの世界として楽しまれています。そのような意味で、従来は原著作物を補完する位置づけとしていたライツ・プロパティ等事業は、もはや補完的な位置づけにとどめるべきでなく、ゲーム・漫画などのデジタル販売と並んで、これらを含めて広い意味でのeコマースとして再定義し、その成長を目指すべきと考えております。これによりベースの収益がより厚みを増し、新たな新規コンテンツの開発投資が可能となってまいります。2019年3月期以降の新たな取り組みとしてeコマースをテーマに掲げるゆえんであります。

マルチプラットフォーム展開

マルチプラットフォーム展開に関しては、今年のE3でゲームストリーミングが一つの大きな話題となりました。現世代の家庭用ゲーム機もサイクルのほぼ終盤に差し掛かり、次世代機が話題に上りつつある中、ゲームストリーミングがいよいよ現実化しつつあります。この先数年のうちに5G(第5世代移動通信システム)の導入により通信環境が劇的に変わることが予想されていますが、クライアント環境によらないゲームサービスの登場は、従来のゲーム事業に大きなパラダイム変換を迫るものであろうと考えています。ゲームデザインのみならず、ビジネスモデルに至るまで従来のゲーム事業の在り方を根本から変える可能性があります。当社グループとしてはこの流れに対応すべく、研究開発体制、営業体制を強化して、さらなる事業拡大につなげてまいります。また、AI(Artificial Intelligence:人工知能)やブロックチェーン、XR(VR、AR(Augmented Reality:拡張現実)、MR(Mixed Reality:複合現実)の総称)などの新技術が、新たなプラットフォームを生み出し、一見私たちの事業からは飛び地に見える技術が、私たちのコンテンツと組み合わせることで想像もできなかった新たなサービスを生み出す可能性があります。ポストスマートフォンを見据えて、このような新技術への先行投資を積極的に進めてまいります。既に公表している通りベンチャーキャピタル経由で25百万USDの投資枠を設定しております。このような新たな投資により、時代に即したコンテンツビジネスを展開してまいります。

株主の皆様の変わらぬご支援をお願い申し上げます。

代表取締役社長
松田 洋祐

