

株主の皆様へ



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。

代表取締役社長
松田 洋祐

2021年5月に発表した「中期業績目標および事業戦略」の初年度にあたる2022年3月期は、売上高及び全ての段階利益で過去最高の通期業績(売上高3,652億円、営業利益592億円、経常利益707億円、当期純利益510億円)を達成することができました。

デジタルエンタテインメント事業

HD(High-Definition:ハイディフィニション)ゲームは、大型タイトルを複数発売した2021年3月期からの反動もあり苦戦したものの、2021年4月に発売した「OUTRIDERS」は、発売1か月で全世界350万ユーザーを突破し、ルート

シューターの新規IPとして当社グループのゲームライブラリーに新しい1ページを加えました。また、「NieR Replicant ver.1.22474487139...」は、「NieR」シリーズの原点を新たな形としてお届けすることで、世界的にロングセラーとなっている「NieR:Automata」で「NieR」シリーズに初めて触れたプレイヤーの皆様「NieR」の世界観をより深く楽しんでいただく機会を提供するとともに、新たなお客様も巻き込みながら、シリーズのさらなる活性化に貢献しました。

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)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」の拡張パッケージを発売しました。特に、「ファイナルファンタ



OUTRIDERS

OUTRIDERS © 2021 Square Enix Limited. All rights reserved. Developed by PCF Group S.A.
SQUARE ENIX and the SQUARE ENIX logo are registered trademarks or trademarks of Square Enix Holdings Co., Ltd. OUTRIDERS is a registered trademark or trademark of Square Enix Ltd.
People Can Fly and the People Can Fly logo are registered trademarks of PCF Group S.A.



NieR Replicant ver.1.22474487139...

© 2010, 2021 SQUARE ENIX CO., LTD. All Rights Reserved. Developed by Toylogic Inc.



ファイナルファンタジーXIV
© 2010 - 2022 SQUARE ENIX CO., LTD. All Rights Reserved.



ドラゴンクエストX オンライン
© 2012-2022 ARMOR PROJECT/BIRD STUDIO/SQUARE ENIX
All Rights Reserved.

ジーXIV: 暁月のフィナーレ」は、続編を待ち望んでいた世界中のお客様から熱狂を持って受け入れられ、「ファイナルファンタジーXIV」を名実ともに世界トップのMMOに押し上げるとともに、当社グループのビジネスにも多大な貢献がありました。今後も、こうした熱量の高いお客様と真摯に向き合いながら、さらなる高みを目指して運営に邁進してまいります。

スマートデバイス・PCブラウザゲーム等においては、既存タイトルの多くが成熟期に入っておりアップサイドが限定的

であったこと、2022年3月期にサービスを開始した新作タイトルが当初の想定には届かなかったことなどを主要因として、当初の想定を下回るパフォーマンスとなりました。「ドラゴンクエストウォーク」をはじめとして、複数の主要タイトルは引き続き底堅く推移しているものの、新たなヒットタイトルを生み出すことで今一度成長軌道へと回帰すべく、開発力強化に資する組織体制の整備に着手するとともに、タイトルラインナップの見直し等による収益性の向上にも取り組んでまいります。

アミューズメント事業

新型コロナウイルス感染症の影響が長引く中、依然として不透明な状況が続いておりますが、店舗運営は徐々に復調の兆しを見せております。緊急事態宣言やまん延防止等重点措置が解除され、お客様の来店数が持ち直してきていることに加え、魅力ある店舗づくり、具体的には、プライズ事業におけるニーズの把握とそれに基づいた新製品の投入などの施策が奏功し、事業全体のモメンタムは着実に改善しております。今後は、インバウンド需要の復活など、新型コロナウイルス感染症の収束後に期待されるアップサイドの機会を逃すことなく、回復基調を維持、加速させてまいります。

出版事業

出版事業においては、前期までの急成長フェーズから安定成長フェーズへと成長曲線がやや緩やかになりつつある中、第4四半期において、「その着せ替え人形は恋をする」が大ヒットとなりました。また、2022年7月より、日本国内で多

くのお客様からご好評いただいている「マンガUP!」の海外版をローンチし、グローバル展開も開始しています。今後も、お客様から支持されるコンテンツを継続的に生み出すとともに、それらをより多くのお客様にお届けすべく、マーケットの開拓にも注力することで、さらなる成長を希求してまいります。

ライツ・プロパティ等事業

ライツ・プロパティ等事業においては、コロナ禍によってリアルイベントが中止・縮小を余儀なくされ従来からの販売機会が狭まる中、EC等のデジタル販売に大きく舵を切ることにより、売上、利益ともに過去最高を記録しました。事業のDX(デジタルトランスフォーメーション)は重要なテーマであり、コロナ禍という危機的状況を転機に、販売チャネルの多様化をDXによって成し遂げられたことは、当該事業のみならず他の事業セグメントにも様々な示唆を与えるとともに、ここ数年における大きな成果であると評価しております。



その着せ替え人形は恋をする
©Shinichi Fukuda/SQUARE ENIX



ファイナルファンタジーVII リメイク PLAY ARTS改
ティファ・ロックハート

FINAL FANTASY® VII REMAKE PLAY ARTS KAI™ ACTION FIGURE TIFA LOCKHART
© 1997, 2020 SQUARE ENIX CO., LTD. All Rights Reserved.
CHARACTER DESIGN: TETSUYA NOMURA/ROBERTO FERRARI



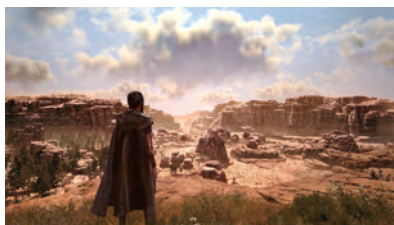
今後の見通し

「中期業績目標および事業戦略」の2年目にあたる2023年3月期は、上記に記載した成果を踏まえて、最終年度である2024年3月期に向けた地ならしの期間と位置づけます。

HDゲームにおける旗艦フランチャイズタイトルの発売は2024年3月期以降になりますが、2023年3月期は中規模タイトルや新規IPの投入等によって、タイトルポートフォリオの多様化を実現してゆこうと考えています。

また、スマートフォンゲームは、前述のとおり2022年3月期にローンチしたタイトルの中で大きく業績をけん引するタイトルに恵まれなかったこともあり、やや足踏みとなっていますが、既に着手している開発体制整備の成果が顕在化することで、今後サービスを開始するタイトル群から次の成長ドライバーとなる大きなヒットが出ることを期待しています。

さて、今後の事業戦略についてご説明を申し上げます。



FORSPOKEN

© 2022 Luminous Productions Co., Ltd. All Rights Reserved.



鋼の錬金術師 MOBILE

© 2021 荒川弘/SQUARE ENIX CO., LTD. All Rights Reserved.



FINAL FANTASY VII EVER CRISIS

© 1997, 2022 SQUARE ENIX CO., LTD. All Rights Reserved.

Powered by Applibot, Inc.
CHARACTER DESIGN: TETSUYA NOMURA
CHARACTER ILLUSTRATION: LISA FUJISE

今後の事業戦略について

スタジオポートフォリオの見直し

2022年5月2日、当社グループにおける一部の海外スタジオ及びIPをEmbracer Group AB(本社:スウェーデン)に売却することを発表いたしました。具体的な売却対象は、Crystal Dynamics、Eidos-Montréal、Square Enix Montréalの3スタジオと関連する事業資産及びIPです。今回の売却は、大規模かつ高度化するゲーム開発において、タイトル及びスタジオのポートフォリオ見直しを通じて、経営資源の選択と集中を実施することで、より強固な事業基盤を構築することを目的としています。

今やゲーム産業は、少子高齢化が進む日本市場を主戦場としていては大きな成長を実現することが困難であり、販売本数・ユーザー数いずれにおいても、より大きなスケールをもたらすグローバル市場で通用するヒットタイトルをいかにして生み出すことができるかが事業の要諦となっています。また、ゲーム開発という側面で見ても、コンソール、スマートデバイスといったハードの種類を問わず、ゲームを楽しむデバイスそのもののスペック向上に連動する形でタイトル開発の大型化及び高度化が進展し、開発投資サイズは、従来とは桁違いに大きくなっています。換言すれば、開発投資を回収し、利益を生み出す収益規模を実現するには、もはや日本市場のみにフォーカスするのでは不十分であり、グローバル市場での成功を前提に開発を行う必要があります。

また、お客様のゲーム情報に対するアクセスの利便性も飛躍的に向上しています。SNSを通じた情報は瞬時に拡散

し、様々なデバイス、メディアを通じて世界中のお客様が同じゲーム情報を同じタイミングで得ることができる時代となっています。

このような環境変化の中で、当社グループがグローバル市場に向けたタイトル開発に今後さらに注力していくためには、限りある経営資源を強固な骨太のタイトル開発に集中させることが必要です。タイトル及びスタジオポートフォリオの見直しを行い、選択と集中を進めることによって、良質なコンテンツを安定的に投入できる体制をいち早く構築し、グローバル市場における当社のプレゼンスをさらに高めなければなりません。

売却対象となった3スタジオは、2009年のEidos買収以来、海外中核スタジオとして当社グループに有形無形の大きな貢献をしてきました。一方で、大型タイトル開発を中心とするそのタイトルポートフォリオは、当社グループ内における経営資源の最適アロケーションを中長期で実現するにあたり、深刻なカニバリゼーションを起こす可能性があります。したがって、経営資源を最適に配分し、より骨太のパイプラインを構築することでさらなる成長を実現するために、今回のスタジオ売却に至りました。新たなパートナーであるEmbracer Group ABのもと、Crystal Dynamics、Eidos-Montréal、Square Enix Montréalのさらなる発展を祈念しています。

スタジオポートフォリオ戦略の第一段として、上記施策を実施いたしましたが、第二段として、下記のようなスタジオにおける資本構成の多様化を検討しております。

スタジオ資本構成の多様化

従来の当社グループにおけるスタジオポートフォリオ戦略の基本は「100%保有戦略」であり、2005年のタイトー買収、2009年のEidos買収もこの路線に沿ったものでした。「100%保有戦略」とは、当社が開発資金を全て負担するため、財務的に100%のリターンを得られる一方で、ダウンサイドに関しても100%のリスクを負うこととなります。このような戦略は、ゲームの開発規模が現在ほど大型化する以前においては、当社グループ単独でボラティリティを十分に吸収し、リスクを上回るリターンを獲得することができ、非常に有効でした。

しかしながら、開発投資規模の拡大によって、近年、上記の戦略に伴う副作用が看過できないレベルになりつつあります。具体的には、開発投資は将来の当社グループの成長の種である一方で、会計上はコンテンツ制作勘定として認識されることから、これまで以上に財務的なボラティリティとそれに起因した会計的インパクトをいかにマネージするかが重要になっているのです。ボラティリティを適切にコントロールし、成長投資におけるリスクとリターンをどうバランスさせるかが、今後のゲーム事業の経営にとって重要なテーマであり、スタジオ資本構成の多様化が必要であると考える所以です。

スタジオにおける資本構成の多様化とは、「100%保有戦略」に固執せず、開発リスクをパートナーとシェアする等、資本構成にグラデーションをつけ、当社の負うリスクを低減しつつ、スタジオポートフォリオ全体を成長させるという戦略です。具体的には、100%保有のスタジオのみならず、一部スタジオへの外部資本導入や、当社グループ以外のスタジオに一部資本参加すること等により、スタジオの資本構成に多様性を持たせるということです。その結果、100%保有ス

タジオから、持分法適用以下のスタジオまで、グラデーションを持ったスタジオポートフォリオを実現してゆくということです。上記戦略のもと、M&A等の手法も取り入れつつ、成長と財務的安定性の両立の実現に努めてまいります。

次に、今後の成長戦略における重要なパートである、ブロックチェーン・エンタテインメント領域についてご説明いたします。

ブロックチェーン・エンタテインメント領域

当社グループにおける今後の重点投資領域として、AI、クラウド、ブロックチェーンを「中期業績目標および事業戦略」で掲げております。現在、ブロックチェーン領域を最も重要なテーマと位置づけて、投資及び事業開発を進めています。ゲーム開発にかかるAIやクラウドの活用は、テクノロジーの進化をどのようにゲーム体験に具現化するかが中心となるのに対し、ブロックチェーンのユニーク性は、テクノロジーにとどまらず、ブロックチェーン的な考え方である分散型モデルという思想的側面を持つところにあります。

2022年の年頭所感において述べたように、ゲーム開発会社が提供するゲーム体験は、完成形のモデルです。ゲームを供給する側が律する範囲においてユーザーがゲーム体験を楽しむものであり、いわば中央集権型ゲームと違って差支えないでしょう。一方で、ブロックチェーンゲームは多様な動機を持つユーザーがゲームに参加し、主体的にゲーム世界を構築し、運営するというものであり、分散型ゲームと言えます。今後、この分散型ゲームのアイデアが拡大し、ユーザーに分散型ゲームへの様々な形での参加を促す動機付けの仕組みであるトークンエコノミーが普及することで、さらに拡張性のある自律的世界が実現された場合には、今まで誰も見たことがない新しいタイプのゲームが創られるのではないかと考えています。



現時点においては、ブロックチェーンゲームならではの面白さを具現化したゲームがまだ見当たらず、この分野はまだ緒に就いたばかりであると言えます。さらに、NFTアセット販売のバブルともいえる高騰や、暗号資産の異常な乱高下、及び法律、会計、税制等の対応も未だに十分ではないこと等から、ブロックチェーンゲームそのものが懐疑的に見られていることも事実です。

しかしながら、ブロックチェーンゲームは、新たな形のゲームコンテンツとして実現する可能性を秘めており、従来型のゲームに加えて、当社グループの新しい事業領域として取り組む価値があると考えている次第です。

こうした考えのもと、2022年2月にブロックチェーン・エンタテインメント事業部を新設し、この分野への取り組みを本格的に開始しています。また内外の様々なプロジェクトへ

の投資も積極化させています。ブロックチェーン・エンタテインメントとして、ブロックチェーンゲームのみならず、広く新しいエンタテインメントを追求してゆきます。当社はコンテンツの会社であり、新しい技術や新しい思考様式により、今までとは違う新しい面白さを具現化することが使命です。ブロックチェーンという技術により、どのような新しい面白さを実現させることができるかが問われています。当社は、当分野に今後も積極的に挑戦してゆきます。

以上、2022年3月期業績の振り返り、中期業績目標達成に向けての進捗状況、並びに今後の事業戦略に関して、スタジオポートフォリオ戦略と重点投資領域、特にブロックチェーン・エンタテインメント事業の進捗を中心にご説明いたしました。

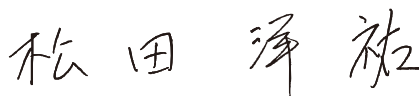
株主の皆様へ

最後に、新たな取締役会構成と株主還元方針についてご説明いたします。

当社のガバナンス体制及び株主還元について

2022年6月23日から、当社の取締役会に新たに社内取締役として、業務執行取締役3名を加えました。当ガバナンス体制の変更により、社外取締役を過半とした監督体制を維持しつつ、より執行と監督のバランスの取れた取締役会構成を実現し、企業価値向上に邁進いたします。また、株主還元政策につきましても、従来からの連結配当性向30%を維持しつつ、業績連動と安定還元の最適なバランスを旨とした利益還元に努めてまいります。

当社グループを取り巻く環境、とりわけデジタルエンタテインメント産業は未だかつてない大きな転換点を迎えています。既存事業のさらなる基盤強化と新たな事業領域への挑戦を通じて、一層の成長を実現してまいりますので、株主の皆様におかれましては、今後も何卒ご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。



代表取締役社長

松田 洋祐