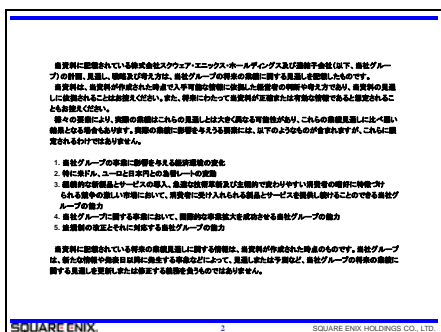




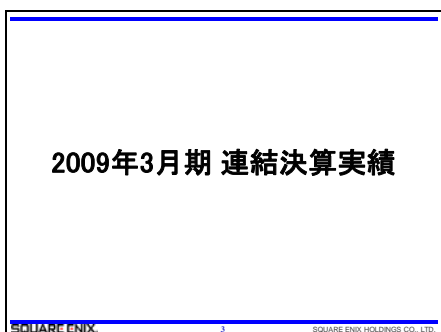
株式会社スクウェア・エニックス・ホールディングス「2009年3月期 決算説明会」を開催させていただきます。

本日の説明会は、財務担当取締役の松田より 2009年3月期の実績についてご説明をさせて頂いた後、代表取締役社長の和田より今後の見通しについてご説明をさせていただきます。



財務担当の松田でございます。

株式会社スクウェア・エニックス・ホールディングスの 2009年3月期決算についてご報告申し上げます。



項目	2009年3月31日現在		2009年3月31日時点		対前期増減
	額	増減率	額	増減率	
売上高	155,770	79%	150,307	74%	▲5,463
営業利益	56,024	27%	54,805	25%	▲1,219
経常利益	212,134	100%	213,184	100%	▲1,050
純利益	23,092	11%	23,477	11%	▲385
営業活動による現金	60,808	19%	62,892	19%	▲1,184
投資活動による現金	63,949	30%	64,469	30%	▲520
経常利益合計	148,192	79%	148,724	75%	▲532
純資産	212,134	100%	213,184	100%	▲1,050
純資産比率	2,972	-	3,097	-	▲124

項目	2007年4月1日-2008年3月31日		2008年4月1日-2009年3月31日		対前期増減
	額	増減率	額	増減率	
売上高	147,916	100%	135,093	100%	▲12,823
営業利益	21,526	15%	12,277	9%	▲9,249
経常利益	10,864	8%	11,261	8%	▲395
純利益	9,191	7%	8,332	7%	▲859
営業活動による現金	9,373	7%	9,176	7%	▲197
投資活動による現金	4,992	4%	14,119	11%	▲9,127

連結経営成績は、売上高 1,356 億 93 百万円、営業利益 122 億 77 百万円、経常利益 112 億 61 百万円、当期純利益 63 億 33 百万円となり、ほぼ、5月の連休明けに行った修正発表予想通りで着地しました。

2009年3月末の総資産が 2,131 億 94 百万円、純資産が 1,487 億 24 百万円となっております。

今回の決算のポイントを若干細かくご説明申し上げます。

貸借対照表では、開発中のタイトル、その他サービス等を含むコンテンツの仕掛を計上しているコンテンツ制作勘定が、前年度末の 147 億 93 百万円から 183 億 92 百万円になっております。

なお、当連結会計年度は、棚卸資産の評価損を 53 億 68 百万円計上しております。このうち、タイトーにおける販売用のアミューズメント機器等の評価減 5 億円強を除く部分が、スクウェア・エニックスのコンテ

ソフットの仕掛関係の評価減になります。

次に投資有価証券が、6億56百万円から20億63百万円に増加しております。これは、4月22日に買収を完了した英国Eidos社の株式をスキーム・オブ・アレンジメント中に英国法上許容される範囲で市場を通じて一部取得していることが要因です。

Eidos社は3月31日現在ではまだ子会社になっておりませんので、この一部取得部分が投資有価証券として連結貸借対照表の投資その他の資産に計上されております。

損益計算書の詳細は後ほどセグメント別にもご説明いたしますが、売上原価の795億27百万円には、先ほどの棚卸資産の評価減を含んでおります。

なお、特別損失には、固定資産除却損等、主としてアミューズメントの店舗のスクラップ&ビルドを継続的に行っていることに伴う損失が発生しています。

以上の結果、2009年3月期は、63億33百万円という連結当期純利益となっております。

次にキャッシュ・フローの状況です。

営業活動により獲得したキャッシュ・フローは189億74百万円となりました。

投資活動により使用したキャッシュ・フローは、先ほどご説明したEidos社株式の先行取得も含み、109億91百万円となりました。

財務活動により使用したキャッシュ・フローは、配当金の支払を主要因として30億44百万円となっております。

この結果、2009年3月末のキャッシュ残高は、1,118億75百万円となっております。

2009年3月期 連結決算実績:事業セグメント別

2009年3月期連結決算実績						2008年3月期連結決算実績		2007年3月期連結決算実績		2006年3月期連結決算実績					
セグメント	売上高	売上原価	営業利益	営業利益率	営業利益対売上高	売上高	売上原価	営業利益	営業利益率	営業利益対売上高	売上高	売上原価	営業利益	営業利益率	営業利益対売上高
ゲーム事業	36,343	10,629	7,092	17.0%	19.0%	32,180	7,541	3,492	8.4%	10.6%	4,192	2,887	2,889	27.3%	69.6%
映像事業	32,180	7,541	3,492	8.4%	10.6%	29,214	9,194	2,827	9.7%	11.1%	28,214	9,194	2,827	10.0%	11.1%
サービス事業	4,192	2,887	2,889	27.3%	69.6%	4,192	2,887	2,889	27.3%	69.6%	4,192	2,887	2,889	27.3%	69.6%
その他	11,905	3,669	3,669	30.8%	26.4%	11,905	3,669	3,669	30.8%	26.4%	11,905	3,669	3,669	30.8%	26.4%
合計	84,620	24,725	14,142	16.6%	16.6%	79,489	23,291	13,677	17.2%	17.2%	74,325	22,537	13,074	17.6%	17.6%

2009年3月期連結決算実績						2008年3月期連結決算実績		2007年3月期連結決算実績		2006年3月期連結決算実績					
セグメント	売上高	売上原価	営業利益	営業利益率	営業利益対売上高	売上高	売上原価	営業利益	営業利益率	営業利益対売上高	売上高	売上原価	営業利益	営業利益率	営業利益対売上高
ゲーム事業	41,588	12,088	6,578	15.8%	15.8%	32,705	6,219	4,820	14.7%	14.7%	28,214	6,219	4,820	17.1%	17.1%
映像事業	32,705	6,219	4,820	14.7%	14.7%	29,214	9,194	2,827	9.7%	11.1%	28,214	9,194	2,827	10.0%	11.1%
サービス事業	4,820	3,492	3,492	29.0%	72.9%	4,820	3,492	3,492	29.0%	72.9%	4,820	3,492	3,492	29.0%	72.9%
その他	11,905	3,669	3,669	30.8%	26.4%	11,905	3,669	3,669	30.8%	26.4%	11,905	3,669	3,669	30.8%	26.4%
合計	91,003	25,468	18,559	20.4%	20.4%	76,839	22,537	14,142	18.3%	18.3%	73,347	22,537	13,074	17.8%	17.8%

2009年3月期連結決算実績						2008年3月期連結決算実績		2007年3月期連結決算実績		2006年3月期連結決算実績					
セグメント	売上高	売上原価	営業利益	営業利益率	営業利益対売上高	売上高	売上原価	営業利益	営業利益率	営業利益対売上高	売上高	売上原価	営業利益	営業利益率	営業利益対売上高
ゲーム事業	45,245	13,468	5,113	11.3%	11.3%	41,588	12,088	6,578	15.8%	15.8%	32,705	6,219	4,820	14.7%	14.7%
映像事業	41,588	12,088	6,578	15.8%	15.8%	32,705	6,219	4,820	14.7%	14.7%	28,214	6,219	4,820	17.1%	17.1%
サービス事業	5,113	3,844	3,844	36.1%	72.1%	5,113	3,844	3,844	36.1%	72.1%	5,113	3,844	3,844	36.1%	72.1%
その他	11,905	3,669	3,669	30.8%	26.4%	11,905	3,669	3,669	30.8%	26.4%	11,905	3,669	3,669	30.8%	26.4%
合計	103,856	33,078	19,404	18.7%	18.7%	91,003	25,468	18,559	20.4%	20.4%	76,839	22,537	14,142	18.3%	18.3%

次にセグメント情報についてご説明いたします。

事業別セグメントの状況は、こちらに記載した通りの内容です。オンラインゲーム事業の利益水準が前年度より下がっておりますが、これは先ほどご説明した棚卸資産の評価損の影響によるもので、オンライン関係のサービス、インフラ周りを含めた開発部分について所用の見直しを行い、評価損を計上しているもので、年度末においてチャージしております。

2009年3月期連結決算実績：海外売上高
(単位：百万円)

販売地域	2008年3月期		2009年3月期		対前年増減率
	売上高	構成比	売上高	構成比	
日本	125,144	85%	113,397	84%	△ 11.74%
北米	13,358	9%	14,285	11%	92%
欧州 (P A L)	7,896	5%	6,713	5%	△ 1,183
アジア等	1,118	1%	1,298	1%	180
総合計	147,516	100%	135,693	100%	△ 11,823

SQUARE ENIX. 6 SQUARE ENIX HOLDINGS CO., LTD.

海外売上高は、日本が 1,133 億 97 百万円、北米が 142 億 85 百万円、欧州が 67 億 13 百万円、アジアが 12 億 98 百万円です。

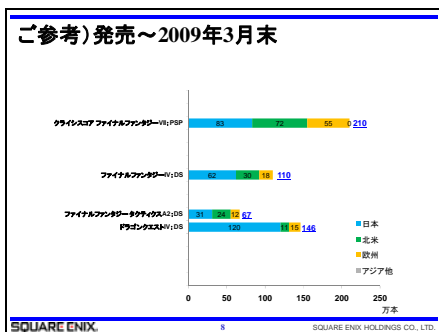
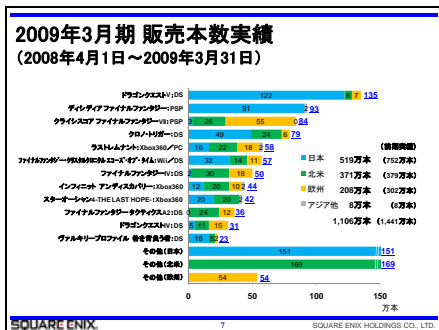
2009年3月期については、スクウェア・エニックスのゲームも日本での販売が中心でしたが、タイトーの事業の大半が日本中心であることもあり、例年同様、日本の売上高が中心になっております。

なお、配当は、中間配当を 10 円実施しておりますが、期末については 20 円に変更なく 6 月 24 日に実施致します株主総会に上程する予定であります。

この結果、連結配当性向は 54.4%になる予定です。

決算の概況については以上でございます。

2010年3月期の連結業績予想は、社長の和田の方からご説明させていただきます。



社長の和田でございます。
2010年3月期の事業計画についてご説明いたします。

2010年3月期 連結決算計画

SQUARE ENIX. 9 SQUARE ENIX HOLDINGS CO., LTD.

2010年3月期連結事業計画

決算連結 (単位: 百万円)

	2009年3月期		2010年3月期		対前年比増減
	実績	構成比	計画	構成比	
売上高	135,693	100%	180,000	100%	44,307
営業利益	12,277	9%	25,000	14%	12,723
経常利益	11,261	8%	25,000	14%	13,739
当期純利益	8,333	-	15,000	8%	6,667
株主総数	6,978	-	15,000	-	4,022
連結役員数	43,431	-	10,500	-	▲32,931

第2四半期 連結累計期間 (単位: 百万円)

	2009年3月期		2010年3月期		対前年度増減
	実績	構成比	計画	構成比	
売上高	87,874	100%	80,000	100%	22,226
営業利益	9,396	14%	12,500	14%	3,104
経常利益	9,704	14%	12,500	14%	2,796
当期純利益	6,054	9%	7,500	9%	1,446

SQUARE ENIX 10 SQUARE ENIX HOLDINGS CO., LTD.

2010年3月期の連結業績は、売上高 1,800 億円、営業利益 250 億円、経常利益 250 億円、当期純利益 150 億円で計画しております。

「ドラゴンクエスト」、「ファイナルファンタジー」の最新作の発売を見込んでおり、最高益の更新を目指していきたいのですが、Eidos 社の買収については、4 月に着地をしたばかりで、まだ不確定要素もございませぬので、キリの良い数字で開示しております。

なお、上期の計画は、売上高が 900 億円で営業利益が 125 億円と通期の 2 分の 1 になっておりますが、第 2 四半期にタイトルの販売が偏っておりますので、四半期別で言うと、第 1 四半期が非常に厳しいと思えます。

あくまで、タイトルの発売タイミングの差によるものです。

なお、2010年3月期のポイントは、Eidos 社のグループ化も一因として、ようやくイメージしていた体制の骨格が出来たことと考えており、新たなスタートの初年度となるということでございます。

2010年3月期連結計画: 事業セグメント別

2009年3月期 連結実績 (単位: 百万円)

	ゲーム事業	アニメーション事業	出版事業	その他サービス事業	消去又は全社	連結
売上高	930	400	420	410	▲5	1,800
営業利益	260	32	26	45	▲110	260
営業利益率	28.0%	8.0%	6.2%	11.0%	-22.0%	14.4%

2010年3月期 連結計画 (単位: 百万円)

	ゲーム事業	アニメーション事業	出版事業	その他サービス事業	消去又は全社	連結
売上高	489	595	130	110	35	1,357
営業利益	67	27	35	42	8	123
営業利益率	13.7%	4.6%	27.3%	38.1%	23.0%	9.0%

2010年3月期 連結計画: 対前年比増減 (単位: 百万円)

	ゲーム事業	アニメーション事業	出版事業	その他サービス事業	消去又は全社	連結
売上高	▲441	▲195	▲10	▲30	▲40	▲643
営業利益	▲193	▲5	▲10	▲1	▲13	▲222

SQUARE ENIX 11 SQUARE ENIX HOLDINGS CO., LTD.

骨格が出来て新しいスタートと申し上げましたが、2010年3月期より、事業セグメントも変更致します。

変更の理由は、グループの骨格が出来たことに伴い、本格的に事業別に経営していくため、会社の別に依存しない明確な事業別分類にすることです。

変更の要旨を申し上げます。

変更後のゲーム事業は、変更前のゲーム事業、オンラインゲーム事業、Eidos 社の(消去又は全社以外の)全て、タイトーの家庭用ゲーム事業の合計になっております。

なお、ゲーム事業とオンラインゲーム事業を 1 つの事業にしたのは、ゲームのオンライン仕様が標準になっていることに加え、最近では据置型、携帯型、ゲームコンソール、PC 等で追加のコンテンツについても、課金・収益化出来る環境が整い、オンライン仕様が収益対象になったということで、1 つの事業にしております。

アミューズメント事業は、旧セグメントで AM 等事業としていたタイトーグループの全ての業績から、タイトーの家庭用ゲーム事業、携帯電話向けコンテンツサービス事業及び全社又は消去を除き、旧セグメントでその他事業に計上していた「ドラゴンクエスト モンスターバトルロード」等のスクウェア・エニックス側のアミューズメント関連事業を合計しています。

なお、タイトーの子会社化に際して発生したのれんの償却費は、全額

このアミューズメント事業に計上しております。

出版事業は、従来と変更ありません。

新しいモバイル・コンテンツ事業は、旧モバイル・コンテンツ事業に加え、タイトーの携帯電話向けコンテンツサービス事業が合算されております。

ライツ・プロパティ事業等は、主としてスクウェア・エニックス側のフィギュア関連と映像関連が計上されております。ちなみに、タイトーでもグッズ関連の事業を行っておりますが、こちらは、物販ではなく、ゲームセンターの景品を出口としておりますので、アミューズメント事業として表示します。

なお、Eidos の売上高の全額をゲーム事業としているのは、現状のEidos は、パッケージソフトの販売以外はほとんど他社に許諾するという体裁をとっており、ビジネスとして完全に取り込み切れているわけではないためです。

これは、今後の我々の課題の1つであり、収益化のチャンスでもあります。

2010年3月期からこういう開示をしていこうと思っておりますが、現状は、まだ監査を受けておりませんので、若干数字が動くかと思えます。数字のイメージと、考え方を申し上げるために敢えて2009年3月期の組替え後の試算を含め、数字を開示しました。

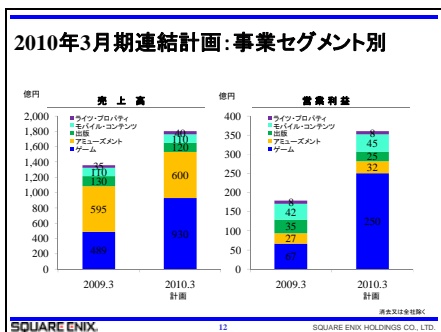
消去又は全社は、本社機能に加え、共通の資産、未配賦の資産が全て計上されます。

変更後の事業セグメントでは、スクウェア・エニックスだけではなく、タイトーもEidosも当該部分が計上されることとなります。そもそも各社の管理会計の基準が同一ではないため、現時点で単純に合算するには無理があり、決算発表では異なる数字となりますが、あえて、単純合算ベースでの数字を参考として出しています。

2009年3月期のプロフォーマの消去又は全社が57億円になっているのに対して、2010年3月期は110億円になっていますが、これには一時的な要因もかなりあります。例えば、スクウェア・エニックス側でシステム関係の新規投資が10数億円入っていたり、タイトーの企業年金の評価で7億円以上の損が計上されています。加えて2010年3月期よりEidosの消去又は全社が20数億円加わり、このような数字になります。

原則、本社機能／共通資産に関しては共有してグループ全体を運用しようと考えております。

現在でもスクウェア・エニックスとタイトーで、法務・知財、経理財務を共同のチームで運用しておりますが、4月からは、システム関係の組織的な連携も始め、アセットも共有化していくという段取りにあります。Eidos に関しても同じような形態を考えており、総枠としてのコントロールをして効率化していきたいと考えています。



新セグメントの前年比を図で書くとこのようになります。ゲーム事業の売上高、営業利益の伸びは、「ドラゴンクエストIX」と「ファイナルファンタジーXIII」の貢献を見込んだものです。

なお、Eidos 社の業績については、利益貢献はほとんどしないという仮定ですが、売上高は計上しています。

ゲーム事業以外の事業セグメントは、ほぼ前年並みか、前年よりも少し下の前提としており、無理な計画にはしていません。

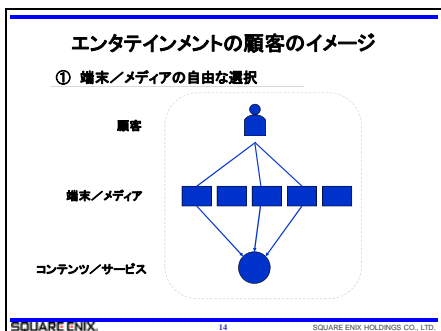
売上高、営業利益の事業毎の構成のイメージをご確認いただければと思います。

- スクウェア・エニックス・グループの基本戦略**
- ① ブランド価値の創出
 - ② 多様な顧客接点の確保
 - ・多様な端末/メディアへのコンテンツの加工
 - ・多様な端末/メディアでのビジネス展開
 - ・グローバル展開
 - ③ コミュニティ・マネジメント能力

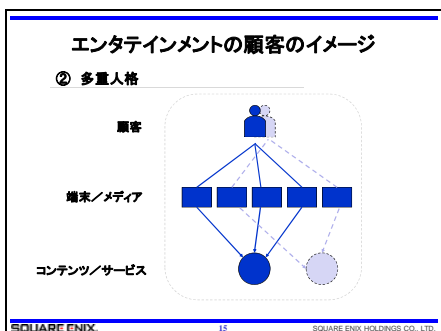
グループ全体の基本戦略は、Eidos の買収完了時に皆様方に申し上げた内容を繰り返すこととなりますので、冗長に話すつもりはないのですが、スライドにある3点をどう高めていくかがポイントであると考えております。

何故こんなことを考えているかを申し上げることで、先ほどの事業セグメントの変更の理由がおわかりいただけると思いますので、簡潔にご説明します。

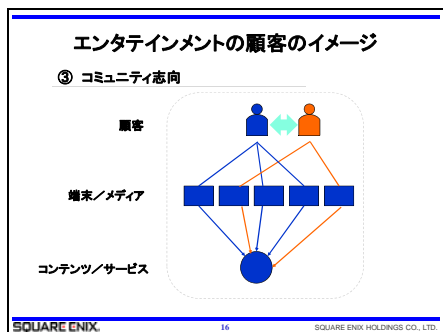
エンタテインメントの顧客に対して、我々が想定しているイメージがあって、3つくらいの仮説を置いています。



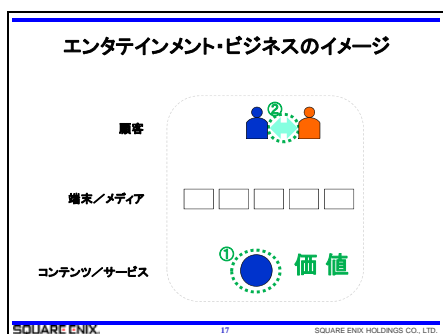
1つ目は、端末の性能が上がって、かつネットワークというメディアが環境整備される中で、あるコンテンツやサービスにお客様が接する際に、仲介点である端末/メディアをお客様が自由に選択できるようになるというものです。



2つ目の仮説は、1人のお客様は、矛盾なく複数の嗜好を持っているというものです。

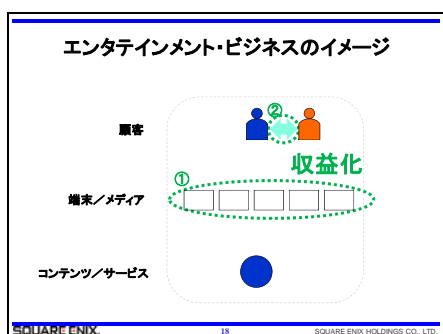


3つ目は、コンテンツとお客様が1対1の関係ではなく、1つのコンテンツに接するお客様同士のコミュニティ自体が1つのコンテンツであるというものです。
コミュニティ嗜好があるということです。



この仮説を踏まえ、我々がどこの価値を高め、注力していかなければいけないかということになりますと、当然コンテンツ/サービスそのものです。

それから、お客様同士のコミュニティをほったらかすのではなく、いかにサポートして、盛り上げるかで価値を生み出していくことを考えています。



他方、収益化については、端末とメディアのところで間接的に行うということが重要です。

このため、全ての端末/メディアで収益機会を持つことが必要となり、あらゆる出口を確保するという戦略になります。

コンテンツ/サービスの求心力、クオリティは、どの端末/メディアに加工しても大丈夫のように高めておく必要があります、このような縦横無尽な展開を志向していくためには、IPを自社で持つことにこだわることになります。

先ほどの事業セグメントは、この出口によって分類しています。収益化する「ところ」によって商慣習やお客様に対する接し方、ビジネスモデルが全部違いますので、組織運営上はこの端末/メディア、つまり収益化する出口別に設計することになります。

世界中で制作して、世界中の出口で収益化するという、2階層になり、制作はEidosもタイトーもスクウェア・エニックスも別々に行い、出口は共有する方針にしており、事業セグメントを会社別ではなくて、出口別に分けているということになります。

以上が新しい事業セグメントの内容と考え方についてのご説明です。

次に、それぞれの新しいセグメントについて、何が克服しなければならない課題なのかをお話しします。

1.ゲーム事業

- ◆ グローバル化
 - ・開発的観点
 - ・販売／サービスの観点
- ◆ オンライン化
- ◆ 開発工程の洗練

SQUARE ENIX

19

SQUARE ENIX HOLDINGS CO., LTD.

ゲーム事業は、マーケットが全世界ですから、開発、販売／サービス双方の観点から、グローバル化が前提です。

このグローバル化を推進させるため、Eidos の買収を行いました。現状、最低限の骨格が出来ましたので、これをどう深化させ、拡張するかを考えていきたいと思っています。

2つ目は、ビジネスのオンライン化です。

例えば、ディストリビューションにオンライン要素を使うと、在庫リスクがないために、スプレッドが大きくなります。

バックカタログについて強力なプッシュも出来ますし、対顧客と1対1のマーケティングも可能になることから、ようやく一般的に言われていることが全て実現する環境になります。

我々がゲームを出している端末／メディアがオンライン機能を持っていてくれないと困るのですが、PC、携帯電話に続き、ゲームコンソールもその機能を保持しております。あらゆる端末がビジネスのオンライン化に対応するようになることから、いかにオンライン化にビジネスをシフトさせるかが重要になります。グループの総力を挙げる注力が必要が出てくると思っております。

3つ目は、開発工程の洗練です。

先ほど松田からもご説明しましたが、2009年3月期も評価損を計上しております。改革に着手していると前年度の説明会で申し上げた通りなのですが、今後は、スクウェア・エニックスと Eidos が全く違う知見を持っているところが、強みになってくると思っております。

スクウェア・エニックスは、RPG という大量に素材が必要な内容を大人気で制作し、それをいかに洗練させるかに苦勞してきました。

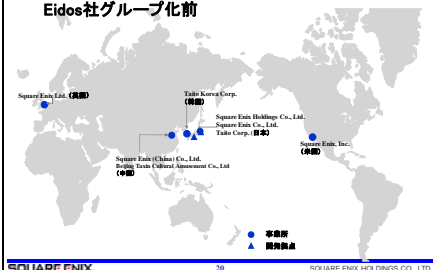
一方で Eidos は、開発スタジオが世界各国に散らばっており、また、アクション、アドベンチャーをいかに制作するかで苦勞してきました。

今回の完全なグループ化によって、お互い数年に渡って散々苦勞してきたことを隅から隅まで共有することが出来、この知見の融合は武器になります。

数値化するの是非常に難しいのですが、この経験値はそのまま実績に跳ね返ってくると思います。

1.ゲーム事業

Eidos社グループ化前

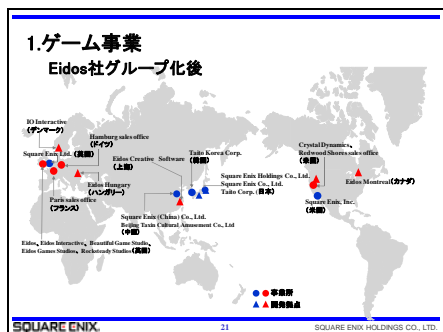


SQUARE ENIX

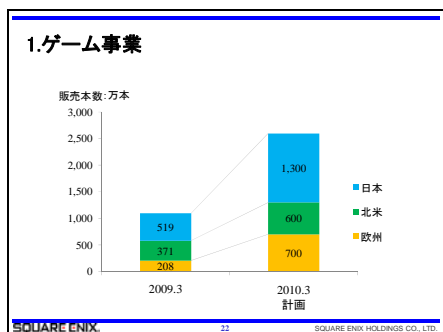
20

SQUARE ENIX HOLDINGS CO., LTD.

グローバル化つきまして補足しますと、Eidos のグループ化前はこのような拠点網でした。

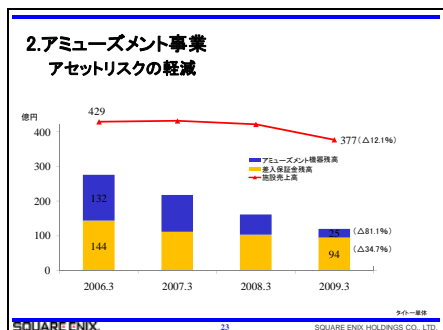


今後は、こういう状況になります。
 ゲーム制作の土壌がある地域には、ほぼ窓が開いた状態になりますから、その窓に何を入れるかは、これからの検討事項になってくると考えております。



今後、海外売上高の比率は上昇すると思いますが、2010年3月期の販売本数はこのような計画です。
 「ドラゴンクエスト」「ファイナルファンタジー」の最新作が発売されることにより、スクウェア・エニックスでは、国内販売が大きく伸び、日本に偏重する計画なのですが、Eidosのグループ化によって、欧米がいきなりこのようなサイズになります。
 また、日本以外のアジアは、現状はまだ誤差のレベルですが、潜在的には非常に大きなマーケットだと思っています。

以前から申し上げている通り、各地域の市場規模にしたがった売上比率を目指したいと思っています。ゲーム事業は、問題が完全に克服されたわけではないのですが、ようやくそのスタートに立ったということをご報告しても差し支えないと思っています。



アミューズメント事業は、タイトーをグループ化した時に申し上げた内容を別の角度からご説明いたします。

アセットと言っても良いし固定費と言っても良いのですが、固定化される部分が大きな部分を占めてしまうことがこの業界全体の特徴でした。これを回避することと、回転を高めることの2つを行ってきました。現在の環境で厳しいのが、後者について、レバレッジが効かないかむしろ逆に効く可能性があることから、戦略を見直す必要があるということです。

ただ、1つ目の固定的なものを出来るだけ排除していくというポイントについては一貫した方針としてやっております。

2006年3月期と比較すると残念ながら施設運営だけで売上高は、12.1%下落しているのですが、施設で使用するアミューズメント機器のB/S残高は、リースも活用した結果、81.1%減少しております。

また差入保証金の残高も、34.7%減少しています。
 あえてB/Sで表現しておりますが、家賃の値下げ交渉は継続的にやっており、家賃比率は、2006年3月期との比較で3~4ポイント改善しております。

今後は、回転を効かすために出店も行っていきますが、店舗形態は、自社店舗だけではなく、レンタル店舗、フランチャイズ店舗などリスク・リターンをお客様と共有する形での展開を同時に行っていきたく思います。

2. アミューズメント事業

安価で高インカムを実現する機器の開発

	例1) ホーンテッド ミュージアム	例2) ミュージックガンガン
オペレーター 価格	988,000円	1,350,000円
ロケテスト 1日インカム	21,600円	22,200円

例1) ホーンテッド ミュージアム
例2) ミュージックガンガン

©2009 SQUARE ENIX. ALL RIGHTS RESERVED. ©2009 SQUARE ENIX. ALL RIGHTS RESERVED.

SQUARE ENIX. 24 SQUARE ENIX HOLDINGS CO., LTD.

業務用ゲーム機器の市場も厳しいのですが、今までの踏襲ではなく、基軸として新しく、かつ安価で高いインカムを出せるオペレーターにとっての良い機器をいかに制作するかに注力してきました。少しずつこの成果が出始めてきており、2つの事例をご紹介します。

1つ目の「ホーンテッド ミュージアム」は、100万円を切っております。数百万円から数千万円という機械が主流の中で、100万円を切る値段で、ロケテストでのインカムの水準が2万円を超えております。

2つ目の「ミュージックガンガン」も135万円で同様に高インカムになっており、非常に良いものが出来ております。

残念なのは、2年前であれば飛ぶように売れている商品なのですが、これでも厳しいというのが、オペレーターの現状です。オペレーターにファイナンスがつかないという状況で、市場自体が閉まっていますから、これをどう回避していくかが検討事項になります。

ただ、商品としては良いものが制作出来るようになり、開発の成果が大分出てきたので、油断せずにさらに良いものを制作していきたいというご報告です。

3. 出版事業

コミックスのアニメ展開

2004/3 2005/3 2006/3 2007/3 2008/3 2009/3

PAPUWA
七名
鋼の錬金術師
まじかる☆プリンセス
ひぐらしのなく頃に
すもももも
あやむぎ
地獄へ...
なつかしき冒険島
ZOMBIE-LOAN
藤村史実
SAMURAI SLADE
ソウルイーター
龍の王
ゼライ
天竺僧士サンレッド
藤原
高橋孝
とある魔術の教科書
黒神

SQUARE ENIX. 25 SQUARE ENIX HOLDINGS CO., LTD.

出版事業は、定期刊行物からコミックスを出版して、アニメ化によって、コミックスの売上を増加させるという展開が毎年成功しております。この展開は、スクウェア・エニックスが発足以来、年々加速しており、2年前くらいから、常時3-4本のアニメが動いている状態です。

非常に循環が効いており、毎年スターが出ています。最初が「鋼の錬金術師」、それから「ひぐらしのなく頃に」、「ソウルイーター」、「黒執事」等々次々と人気作品を産み出しております。2009年4月からは、「鋼の錬金術師」を再開しており、毎年必ず柱になるものが新しく出てくるという好循環になっております。

売上高は最高を更新しているのに対して利益が横ばいに見えるのは、アニメは投資が先行することとアニメ化の本数をどんどん増やしているため、今後もこの展開で良いと思っております。また、Web等のペーパー以外のメディアへの展開も始めており、収益拡大の可能性を地道に探っていきたいと考えております。

4. モバイル・コンテンツ事業

海外展開を促す状況変化

- ◆ 欧米モバイル市場の回復
- ◆ コンテンツ・ライブラリの充実
- ◆ スマートフォン市場成長によるポータリング障壁の低減

SQUARE ENIX. 26 SQUARE ENIX HOLDINGS CO., LTD.

モバイル・コンテンツ事業は、売上高も伸びておりますし、利益率も非常に高い成長事業ですが、課題は海外展開です。今現在、日本以外の地域からはほとんど収益寄与がない状態ですが、環境が若干変わってきております。

まず、スクウェア・エニックス、Eidos、タイトーの連合により、日本向き、欧米向き、カジュアル等々コンテンツに多様性が出ます。結果、かなり交渉能力が高まることになると考えております。

それから、一番の障害になっていた携帯電話が多機種であるという問題が一部解消される可能性が出て来ました。

コンテンツを提供する際に、欧米のキャリアやハンドセットメーカーから求められる通りに全機種に移植を行っていたら、莫大なコストがかかる状況でした。

我々はそのような投資は、すべきではないとの判断から、自社で展開

するより、他社に許諾する方が得策と考えてきました。

このような今までの環境で結果的に何が起こったかという点、欧米では、ポータリングについて徹底的に投資した2-3社のコンテンツプロバイダーにシェアが集中しました。

それが、現在、幸いにもスマートフォン等の違うタイプの市場が立ち上がってきました。ポイントはスペック、課金システムが1つということです。

移植を行う数千人のスタッフを抱えなくても、戦える土俵になったということで、これは物凄く大きな変化です。ようやくコンテンツの強さ自体で勝負できるようになったと思っています。

このため、今後は、注力したいと思っておりますが、いきなり結果は出ませんので、2010年3月期の計画の中には、大きな寄与は見込んでおりません。

5. ライツ・プロパティ 事業

- ◆ 自社IPの商品化に加え、他社有力IPの商品化
「バガボンド」、「ピーナツ(スヌーピー)」、「ディズニー」……
- ◆ 映像展開

SQUARE ENIX. 37 SQUARE ENIX HOLDINGS CO., LTD.

それから最後にライツ・プロパティ事業です。

映像展開は2010年3月期に入り早々にBlu-ray Discの「FINAL FANTASY VII ADVENT CHILDREN COMPLETE」を販売し好評を得ております。

また、フィギュアについては、今までは私共の自社IPのフィギュアのみを作ってきましたが、「バガボンド」、「ピーナツ(スヌーピー)」、「ディズニー」等の他社のIPについても許諾を受け、制作/販売を始めております。この展開を加速させることも、今後の課題であり、期待が出来ると考えております。

2009年3月期 決算説明会

SQUARE ENIX.
2009年5月19日

SQUARE ENIX. 38 SQUARE ENIX HOLDINGS CO., LTD.

以上のように2010年3月期は、売上高、利益ともに好調な年にしたいと考えております。

また、ご説明した考えに基づき、事業セグメントを変更し、ようやくグローバル企業としての骨格が出来て、新たなスタートを切る初年度だというのが今年のポイントだと思っております。

2009年6月11日

スライドのP7、P22を変更しております。

詳細は、以下URLの当該ページをご参照下さい。

http://www.square-enix.com/jpn/pdf/news/20090519_02.pdf