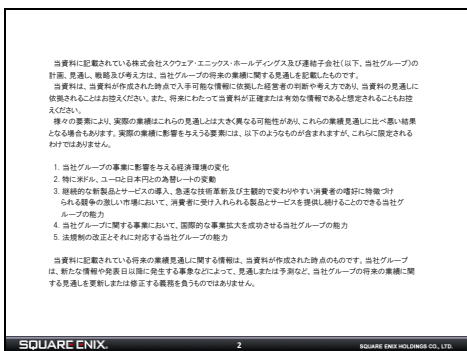




只今より株式会社スクウェア・エニックス・ホールディングス 2013年3月期決算の説明会を開催いたします。

本日の説明者は、  
スクウェア・エニックス・ホールディングス  
代表取締役専務 松田 洋祐  
スクウェア・エニックス  
経理財務部長 渡邊 一治  
でございます。

松田より 2013年3月期決算の概要をご説明した後、当社の事業戦略についてご説明いたします。



松田でございます。2013年3月期決算の概要、および今後の当社の事業戦略について、ご説明いたします。



## 2013年3月期実績 連結決算実績

	2012年3月期		2013年3月期		対前年度 増減比
	金額	増減比	金額	増減比	
売上高	1,279	100%	1,480	100%	16%
営業利益	107	8%	△61		
経常利益	103	8%	△44		
当期純利益	61	5%	△137		

	2012年3月期		2013年3月期		対前年度 増減額
	金額	増減比	金額	増減比	
減価償却費	50		73		23
設備投資額	52		125		73
期末従業員数	3,424人		3,782人		358人

SQUARE ENIX 4 SQUARE ENIX HOLDINGS CO., LTD.

2013年3月期の業績は、売上高が1,479億81百万円、営業損失が60億81百万円、経常損失が43億78百万円、当期純損失は137億14百万円となっており、ほぼ、3月26日に公表した業績予想通りの結果となっております。

短信の9頁の損益計算書で具体的なポイントを申し上げますと、2013年3月期の返品調整引当金繰入額が39億27百万円と、前期の15億2百万円から大幅に増加しております。

また、大型タイトルを含む発売タイトル数が多かったことにより、広告宣伝費が123億9百万円と、前期の72億58百万円から大幅に増加しております。

それらを含めて、営業損失が60億81百万円となりました。

こちらがセグメント毎の内訳です。短信では、19・20頁に記載があります。

デジタルエンタテインメント事業の業績が非常に厳しく、セグメント利益が44百万円と、わずかに利益を確保しました。

アミューズメント事業は、上期に発売したゲーム機器が不振だったことが影響して、3億53百万円のセグメント損失となりました。

出版事業は、110億86百万円の売上に対して、24億84百万円のセグメント利益となっており、前期より若干減益にはなっていますが、安定的に利益を出しております。

ライセンス・プロパティ事業は、32億64百万円の売上高に対して、6億67百万円のセグメント利益となっており、ここも安定的に利益を出しております。

本社・本社費は、89億24百万円です。

もともとの計画では、デジタルエンタテインメント事業の利益で、当初の営業利益計画値を達成する予定でしたが、当該事業セグメントが非常に厳しい結果に終わったために、全体として60億81百万円の営業損失に終わりました。

貸借対照表の項目については、特筆すべき項目はありませんが、1点だけ申し上げますと、短信8頁に記載のある返品調整引当金について、残高が2012年3月末で15億45百万円であったところ、2013年3月末で43億19百万円と大きく増

## 2013年3月期実績 報告セグメント別

①2013年3月期 報告セグメント						(単位:億円)
	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 事業	消通又は会社 その他	減損
売上高	895	443	111	33		1,480
営業利益	0	△4	25	7	△89	△61
営業利益率	0.0%	△0.8%	22.4%	20.4%		△4.1%

②2012年3月期 報告セグメント						(単位:億円)
	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 事業	消通又は会社 その他	減損
売上高	719	419	113	28		1,279
営業利益	126	26	26	7	△76	107
営業利益率	17.5%	6.1%	22.7%	26.8%		8.4%

③対前年度増減(①-②)						(単位:億円)
	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 事業	消通又は会社 その他	減損
売上高	176	24	△2	5		201
営業利益	△126	△29	△1	△1	△12	△168

SQUARE ENIX 5 SQUARE ENIX HOLDINGS CO., LTD.

加しております。

短信 10 頁をご覧くださいと、コンテンツ等廃棄損 36 億 96 百万円、コンテンツ評価損 48 億 34 百万円をそれぞれ計上した結果、特別損失合計は 112 億 10 百万円となり、当期純損失が 137 億 14 百万円になりました。

決算の内容につきましては、以上の通りです。

今後の事業、特にデジタルエンタテインメント事業の HD ゲーム事業について、ご説明します。

一言で申しますと、パッケージ販売、特に欧米市場でのパッケージ販売ビジネスの営業効率、収益効率が非常に厳しくなっております。2013 年 3 月期は、大型タイトル「スリーピングドッグス」、「ヒットマン」、「トゥームレイダー」を発売しました。ゲームのクリエイティブ面では、いずれのゲームも市場からの評価は高く、クオリティとしても満足できるもので、当初目的としていた既存 IP の再活性化、および新規 IP 創造の目標は達成できたと考えております。

しかし、採算面で見ると、他の多くの強力タイトルとの競争が激しくなっており、様々なエンタテインメントコンテンツが提供される中、お客さまの選別も厳しくなっており、非常に厳しい結果となりました。

特に、流通への販売本数もさることながら小売りでの実売本数、つまり純売上高が重要ですが、ここが非常に厳しい結果になっております。パッケージ販売では、価格政策が重要であり、近年の競争激化を反映してプライスプロテクション（価格維持対策費）、バックエンドリベート（販売奨励金）といった価格政策費用が非常に重くなってきております。

また、欧米市場においては、これまで比較的長期にわたって売れるということが言われていましたが、大型タイトルが込み合っていく中、販売機会・期間が非常に狭まってきており、初回出荷を極大化するための広告宣伝費の負担が重くなってきております。

これらの結果として、先ほど、損益計算書で説明したとおり、返品調整引当金繰入額及び広告宣伝費が増加し、開発費

### デジタルエンタテインメント事業 (HDゲーム事業)の見直しについて

SQUARE ENIX

6

SQUARE ENIX HOLDINGS CO., LTD.

は回収出来たものの、十分に利益貢献するまでには至らなかったわけです。

この状況は2013年3月期の一過性のものではなく、構造的な問題と考えております。従来のように、収益モデルとしてのパッケージソフト販売だけでは、投資に見合った利益を十分に確保するのが難しくなってきたと考えております。

従って、この価格面で硬直的なビジネスモデルをどのように変えていくのが重要であり、オンライン化や収益機会の多様化が鍵となると思います。

この点は、従前から申し上げている事ですが、今後も一層これを推進して参ります。

#### 今後のHDゲーム事業戦略

- 長期大規模開発の見直し  
→開発の回転を上げる
- ゲーム機としてのスマートデバイス
- 地域に応じたプロダクトポートフォリオ

SQUARE ENIX

7

SQUARE ENIX HOLDINGS CO., LTD.

今後のHDゲーム事業の改革として、3点上げたいと思います。

一つ目は、長期大規模開発の見直しです。

長期大規模開発は、資産の回転が非常に遅く、投資してから販売するまでの期間が長すぎるので、どうやってその回転を上げていくのかを考えなければなりません。

2013年3月期の決算が厳しいものになった原因は、収益機会面で、パッケージ販売のビジネスモデルの硬直的な性格が非常に悪く出たという点と、開発面で投資期間が長期化して資産の回転が悪くなっている点が重なったことによるものと認識しています。

従って、開発面においては資産の回転をどう上げるかということ重要となります。

数年間にわたって全く収益機会を持たずに完成後に一気に投資を回収するモデルと、完成前に部分的に収益化していくモデルとでは、同じ金額を投資するとしてもビジネス上のリスクは、大きく異なります。ここが重要なポイントであると考えます。

この問題は、単なる財務面の話ではありません。

資産の回転が悪いという事は、開発期間中の数年間、お客様との接点をほとんど持っていないということです。ゲーム内容を、お客様にお知らせしないまま数年間かけて開発し、

完成後に初めてゲームを提供し、一気に投資回収するというモデルは、お客様を余りにも待たせ過ぎであり、収益機会を逃してしまいます。

特に、今のような時代で、数年間にわたってお客様との接点を持たないということは、お客様に対して不誠実であるとも言えます。今の時代は、完成してからお客様と接触を始める時代ではなくなっています。開発中・発売前もお客様と接触頻度を上げ、ゲーム内容を理解して頂いて、最終的にお客様の期待に添うようなゲーム開発をしていくというビジネスモデルに変えていかなければなりません。

Kickstarter というクラウドファンディングの仕組みがありますが、これは単なる開発者に対するファイナンスの仕組みではなく、開発中・発売前からお客様と関わりながらゲーム開発をするという開発・マーケティング一体になった仕組みであると捉えるべきだと思います。

米国 Valve 社が行っている Steam Greenlight や Early Access など、お客様と接触頻度を高めて、ニーズを反映し、エンゲージメントを高めるという点で非常に興味深く、当社としても、そういう観点の取り組みをしていくことを検討しております。ゲームが完成する前にお客様に何を提供できるのか、どのようにしてそれをお客様に楽しんでもらえるのか、そしてそれをどう収益に結び付けられるのか、これを実施し資産の回転をあげてゆきたいと考えております。

以上が、長期大規模開発について、実現していきたいと考えている点です。簡単な話ではありませんが、十分可能な環境になってきていると思っています。

2つ目は、「ゲーム機としてのスマートデバイス」です。

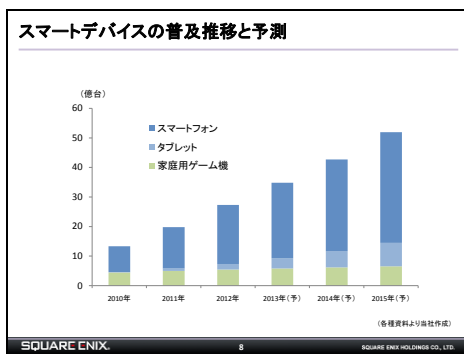
このような言い方をすると、家庭用ゲーム専用機とスマートフォン、タブレット等のスマートデバイスとの対立で捉えられるかもしれませんが、そうではありません。

我々は、ビデオゲームを開発・販売しますので、ゲームデバイスの選択が根本的に重要です。

申し上げるまでもなく、スマートフォンやタブレットの技

術進化は著しく、ゲームデバイスとして見た場合も、そのスペックは十分に上がってきております。

逆に、ゲーム機自体もスマートなものになっていき、最終的にこれらが収斂していくのか、分散していくのかは分かりませんが、コンテンツ提供者としては、スマートフォンやタブレットは、無視することが出来ないデバイスになっています。



こちらは家庭用ゲーム機を含めたスマートデバイスの普及推移と予測ですが、ゲームを提供するうえで、スマートフォンやタブレットは、無視できないと考えております。

当社グループのゲームのポートフォリオは、特に国内のスクウェア・エニックスのそれは、家庭用ゲーム専用機向け（携帯ゲーム機を含む）にはシングルプレイ中心のじっくりプレイするゲームが多く、一方、マルチプレイやイベントドリブンなタイプのソーシャルゲーム等は、主にスマートフォン・タブレット・PC向けといった構成になっています。

これからは昨今のデバイスの進化を踏まえて、スマートフォン・タブレット向けにも、たとえばシングルプレイを中心としたストーリードリブンのゲームなど、我々が従来ゲーム専用機向け開発で得意としてきたようなゲームの提供を積極的に行うことを考えております。既に、開発チームに指示をして取り組みを開始しています。

これまで、過去作のリメイクや過去作のソーシャル化といった形でこれらのデバイス向けにゲームを提供してきていますが、それらだけではなく、こういったタイプの新作ゲームの提供も行ってまいります。

ここで一番難しいのが収益モデルです。従来のパッケージソフト販売モデルは、販売本数×単価という計算の世界でした。それゆえ、開発とセールス・マーケティングを分離し、それぞれの機能に特化するのが最適な事業モデルでした。今後は、フレキシブルな事業モデルになります。

よって、単にいいゲームを開発するだけではなく、お客様にどのようにゲームを提供させていただくのか、どのように

楽しんでいただくのか、そしてどのようにその対価をいただくのかを考えながら、開発・マーケティング・営業が一体となって、ゲーム開発を行っていく必要があります。Pay per download ひとつをとってもどうやってそれを伸ばして行くのかを考えなければなりません。

落とし切りモデル、F2P モデル、有料追加コンテンツのハイブリッド等、様々な収益モデルとゲーム性をどう一体化させて、我々の新作を提供していくのかということが重要です。

#### 今後のHDゲーム事業戦略

- 長期大規模開発の見直し  
→開発の回転を上げる
- ゲーム機としてのスマートデバイス
- 地域に応じたプロダクトポートフォリオ

SQUARE ENIX

7

SQUARE ENIX HOLDINGS CO., LTD.

3つ目の「地域性」です。

我々の大きな誤算は、大型タイトルを全世界で大きく売るという前提に立って投資を進めてきたという点です。予算も全世界で販売する前提で計画しておりました。各市場の地域性を余り考慮せずに、大型タイトルをいかに売るという点を重視していましたが、そのような方法が成り立つタイトルは限られています。

2013年3月期に、中止や見直しをかけたタイトルの多くは、そのような考え方に基づくものでした。

ゲームやエンタテインメントの商材が多様化・増加する中で、世界中をカバーし、世界中で売れるという前提を置くのは難しいと考えております。

もちろん、我々の技術のショウケースでもあるフラッグシップタイトルについては、世界中で収益を上げるために投資を続けていきますし、ハイエンドの品質・ゲーム性を徹底的に追求します。その中のいくつかのタイトルについては、今年のE3において、何らかの形で皆様方に情報を提供することができると思います。

他方、全部が全部そのような方向性を追求するのはファイナンス的にも困難であり、製品全体のポートフォリオを考える必要があります。

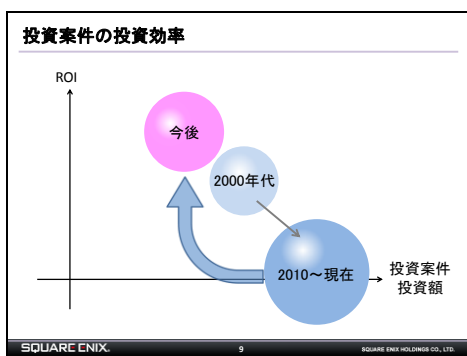
見方を変えると、昨今のゲーム市場では、オンライン、スマートフォン、タブレットといった分野からも、ブロックバスターゲームが出現しております。我々のAAAタイトル、10個のIPを世界で販売するという戦略は、暗黙裡に、シングル

プレー中心のハリウッドスタイルのシネマティックな大型ゲームを想定しておりました。今後は、「AAAタイトル」の定義の見直しが必要と考えており、従来型のブロックバスタータイトルだけではなく、新しいブロックバスタータイトルも追求する必要があります。

地域性、お客様の嗜好は分散しているので、各地域で製品のポートフォリオを考えながら、ゲーム開発を行って参ります。

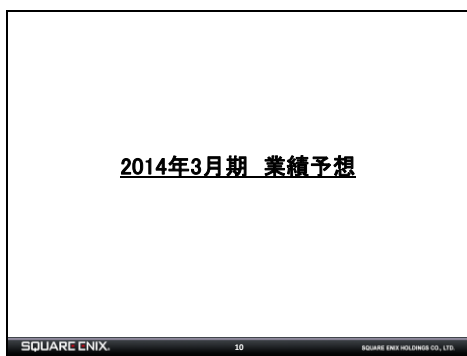
これまでにお話しした3つの点の改革をまさにスタートしたところですので、现阶段では、具体的なタイトル等は申し上げられません。

しかし、着実に取り組んで参りたいと考えております。



次に、投資の投資効率についてですが、本スライドは、2000年代から現在、今後についてのイメージを纏めたものです。

現在の状態は、右下の青い大きなバルーンであります。一定の成果は上げているものの、投資効率としては厳しかったため、今後は、これを左上の方向にもっていきます。先ほどご説明したような方策で、伸ばすところは伸ばし、絞るところは絞っていき、メリハリのある投資にしていきます。



続きまして2014年3月期の業績予想です。

今回から業績予想をレンジで開示することにいたしました。

今後の事業環境の変化、商品構成の変更等を踏まえると、現時点での損益予想の振れ幅は非常に大きくなっておりまして、このようにさせていただきました。



**2014年3月期計画**

	2013年3月期 実績	2014年3月期 計画	対前年度 増減額
売上高	1,480	1,400~1,500	△80~20
営業利益	△61	50~90	111~151
経常利益	△44	50~90	94~134
当期純利益	△137	35~60	172~197

	2013年3月期 実績	2014年3月期 計画	対前年度 増減額
減価償却費	73	70	△3
取崩投資額	125	70	△55

(ご参考) 前2四半期 連結累計期間専攻計画 (単位: 億円)

	2013年3月期 実績	2014年3月期 計画	対前年度 増減額
売上高	611	590~630	△21~19
営業利益	△52	△20~0	32~52
経常利益	△63	△20~0	43~63
当期純利益	△55	△13~0	42~55

SQUARE ENIX. 11 SQUARE ENIX HOLDINGS CO., LTD.

2014年3月期業績予想については、売上高は1,400~1,500億円、営業利益は50~90億円、経常利益は50~90億円、当期純利益は35~60億円となっております。

**2014年3月期計画: 報告セグメント**

2014年3月期の計画値は、予想レンジの中間値である売上高:1,400億円、営業利益:70億円の各セグメント別の数値に基づきます。

①2014年3月期 報告セグメント (単位: 億円)

	デジタル エンターテインメント 事業	アミューズメント 事業	出版 事業	ライツ プロパティ 等事業	株式会社 増減	連結
売上高	880	440	100	30	△0	1,450
営業利益	105	30	15	5	△85	70
営業利益率	11.9%	6.8%	15.0%	16.7%	-	4.8%

②2013年3月期 報告セグメント (単位: 億円)

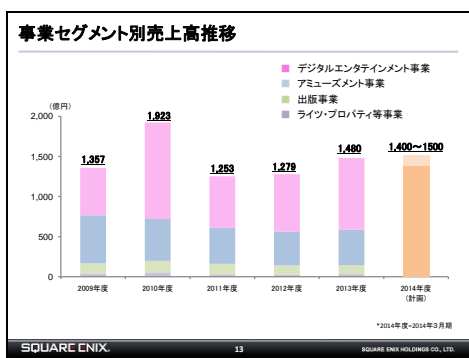
	デジタル エンターテインメント 事業	アミューズメント 事業	出版 事業	ライツ プロパティ 等事業	株式会社 増減	連結
売上高	895	443	111	33	△1	1,480
営業利益	0	△4	25	7	△89	△61
営業利益率	0.0%	△0.8%	22.4%	20.4%	-	△4.1%

③対前年度増減(①-②) (単位: 億円)

	デジタル エンターテインメント 事業	アミューズメント 事業	出版 事業	ライツ プロパティ 等事業	株式会社 増減	連結
売上高	△15	△3	△11	△3	1	△30
営業利益	105	34	△10	△2	4	131

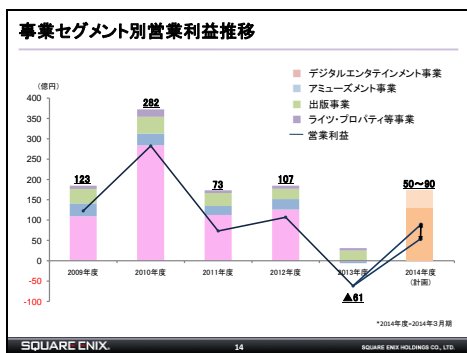
SQUARE ENIX. 12 SQUARE ENIX HOLDINGS CO., LTD.

こちらは、セグメント別の計画値です。2014年3月期の予想数値は、レンジの中間値で記載しております。

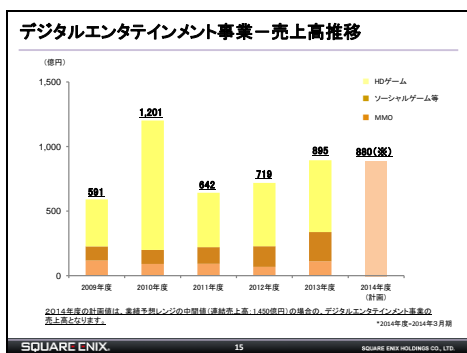


こちらは、セグメント別の売上高の推移です。2014年3月期の予想数値については、1,400~1,500億円の予想になっております。

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、2013年5月13日現在のものです。当社は、新たな情報や2013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。



こちらは、セグメント別の営業利益の推移です。  
2014年3月期の予想数値については、50~90億円の予想になっております。



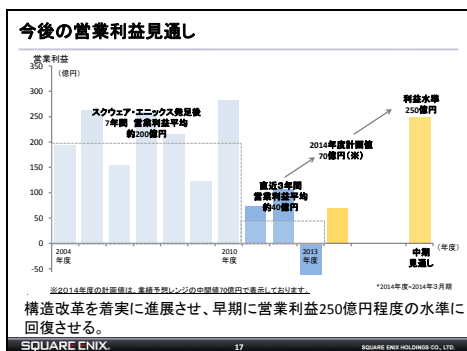
こちらは、デジタルエンタテインメント事業の売上高の推移です。2014年3月期の予想数値については、レンジの中間値で記載しております。

MMOについては、2大タイトルの1つである「新生版ファイナルファンタジーXIV」が2014年3月期にローンチを予定しており、βテストなどでも好評であり、チームの士気も上がっておりまして、いい成果を期待しております。

**今後の利益見通し**

今後の利益見通しについて、ご説明いたします。

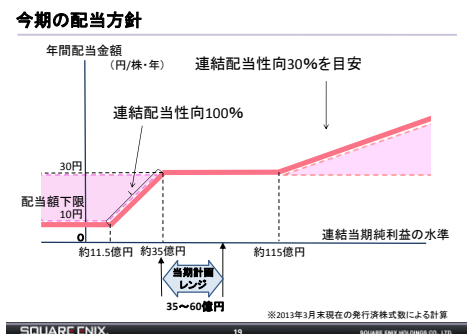
本資料に記載されている当社の計画、見通し、戦略および考え方は、将来の業績に関する見通しを記述したものです。これらの記載は、本資料作成時点で入手可能な情報に依拠した、当社の経営者の仮定や判断に基づいています。従って、これらの業績見通しに依拠されることは差し控えられるようお願いいたします。また、これらの業績見通しが、発表日以降も正確または有効な情報であると想定されることも差し控えて下さい。様々の要素により、実際の業績はこれらの業績見通しとは大きく異なる可能性があり、これらの業績見通しに比べ悪い結果となる場合もあります。  
本資料に記載されている将来の業績見通しに関する情報は、2013年5月13日現在のものです。当社は、新たな情報や2013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しまたは修正する義務を負うものではありません。



これまでご説明してきた施策を通じて、早期に営業利益 250 億円以上の水準を達成することが第一目標だと思っております。ここから、更に高い利益水準を目指していきますが、まずは、営業利益 250 億円の水準まで回復させることが第一ステップです。



次に、配当に関するご説明です。



2013 年 3 月期の期末配当につきましては、当初予定通り、一株当たり 20 円の配当を行うべく、5 月 17 日の取締役会で決議する予定です。

こちらのスライドは、2014 年 3 月期の配当の考え方を纏めております。

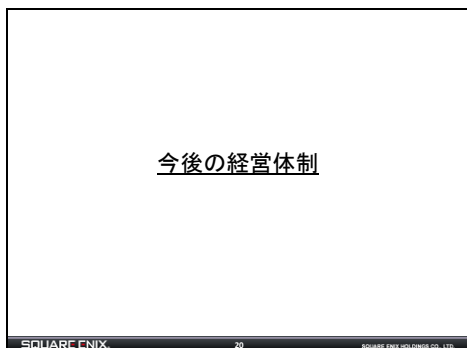
足元の収益の変動幅が大きいということに鑑み、配当性向 30%を堅持しつつ、安定的な配当をどう実現するのかという観点で、検討いたしました。

連結当期純利益が 115 億円を超える場合は、配当性向 30%を目安として配当を行います。35～115 億円の水準である場合、言い換えれば、1 株当たり当期純利益が 30～100 円の場合は、一株当たり年間 30 円配当をいたします。

連結当期純利益が 35 億円を下回る場合、言い換えれば、1 株当たり当期純利益が 30 円を下回る場合は、配当性向 100%となるよう配当することとし、その場合の配当額の下限を一株当たり年間 10 円にいたします。

連結当期純利益で 115 億円以上が我々の目標ですので、早急にそのような水準を実現したいと存じます。

最後に、今後の経営体制をご説明いたします。



スクウェア・エニックス・ホールディングスの経営体制	
代表取締役社長	松田 洋祐
取締役(新任)	フィリップ ティモ ロジャース
取締役	本多 圭司
取締役	千田 幸信
取締役(社外・新任)	山村 幸広 <small>グラムメディア・ジャパン(株)CEO            エキサイト(株)元代表取締役社長</small>

※以上は本年6月の株主総会での承認を前提とする。

スライドの下部には「SQUARE ENIX」のロゴとページ番号「21」が確認できます。

ご覧の経営体制を6月25日開催予定の当社定時株主総会に上程いたします。

3月26日の説明会でご説明した私、フィル・ロジャースに加え、本多圭司、千田幸信が重任いたします。

更に、新たな社外取締役として、山村幸広氏を招聘したいと考えております。山村氏はエキサイトの元社長であり、オンラインビジネスに造詣・経験の深い方です。我々が、今後、オンラインビジネスを進めて行くにあたって、山村さんの知見・経験が非常に有意義であろうと考え、就任を要請しました。山村氏からご快諾頂き、本日、皆様方に取締役候補としてご報告させて頂きました。

最後になりますが、私は、業績回復の奇策・特効薬は無いと考えております。

当社は、エンタテインメントコンテンツをお客様に提供する会社であります。この原点に立ち戻り、お客様に楽しんで頂けるコンテンツを提供し、お客様との長期的な関係を築いてゆくことが大切であると考えております。最終的には、それが株主の皆様の利益にかなう一番の近道と考えております。それを担う事の出来る新しいクリエイターが社内に育ってきております。

今後、全社一丸となって、業績回復に邁進していきますので、ご協力・ご支援の程を宜しくお願い申し上げます。

