



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 2014年3月期（以下「当期」）の決算説明会を開催いたします。

本日の説明者は、  
 代表取締役社長 松田 洋祐  
 最高財務責任者 渡邊 一治  
 でございます。

松田より、当期決算の概要をご説明した後、事業戦略についてご説明いたします。



松田でございます。当期決算の概要、および今後の当社の事業戦略について、ご説明します。

決算短信も使いながら、ご説明します。



## 2014年3月期実績 連結決算実績

	2013年3月期		2014年3月期		対前年度 増減比
	実績	増減比	実績	増減比	
売上高	1,480	100%	1,550	100%	5%
営業利益	△61	-	105	7%	-
経常利益	△44	-	125	8%	-
当期純利益	△137	-	66	4%	-
減価償却費	73		66		△7
設備投資額	125		54		△71
期末従業員数	3,782人		3,581人		△201人

SQUARE ENIX 4 SQUARE ENIX HOLDINGS CO., LTD.

当期の業績は、売上高 1,550 億 23 百万円、営業利益 105 億 43 百万円、経常利益 125 億 34 百万円、当期純利益 65 億 98 百万円となりました。

5月9日に開示しました業績予想修正と同額です。

当期は、下期偏重の商品ラインナップでしたが、通期としては、昨年来進めてきた事業の一部見直し、資産の見直し等の成果が出て、50～90 億円の営業利益の予想であったところ、そのレンジを上回る結果となりました。

## 2014年3月期実績 報告セグメント別

①2014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	ライブ・ プロパティ 等事業	持株又は会社 等	連結
売上高	946	470	102	38	△5	1,550
営業利益	107	45	23	11	△81	105
営業利益率	11.3%	9.6%	22.4%	29.4%	-	6.8%
②2013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	ライブ・ プロパティ 等事業	持株又は会社 等	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 エンタテインメント 事業	アミューズメント 事業	出版 事業	ライブ・ プロパティ 等事業	持株又は会社 等	連結
売上高	51	27	△9	5	△4	70
営業利益	107	49	△2	4	8	166

SQUARE ENIX 5 SQUARE ENIX HOLDINGS CO., LTD.

短信 19・20 ページのセグメント情報と合わせてご覧ください。

デジタルエンタテインメント事業は、売上高 945 億 71 百万円・営業利益 107 億 9 百万円、アミューズメント事業は、売上高 469 億 52 百万円・営業利益 45 億 17 百万円、出版事業は、売上高 102 億 28 百万円・営業利益 22 億 93 百万円、ライブ・プロパティ等事業は、売上高 37 億 86 百万円・営業利益 11 億 15 百万円の実績となっています。

調整額、本社費を控除し、連結売上高 1,550 億 23 百万円、営業利益 105 億 43 百万円となりました。

デジタルエンタテインメント事業は、HD ゲーム、MMO、スマートデバイス・PC ブラウザゲーム等の 3 つの区分で構成していますが、当期の成果としましては、昨年 8 月の MMO 「ファイナルファンタジーXIV」のグローバルローンチが大きな成功を収めました。ゲーム自体の評価も高く、その後の運営や今年 4 月の PS4 版の発売も順調です。

また、スマートデバイス・PC ブラウザゲーム等においては、上期に「拡散性ミリオンアーサー」を、韓国に続き中国、台湾へ展開し、成功しました。

下期には、「ドラゴンクエストモンスターズ スーパーライト」がヒットしたほか、「デッドマンクルス」等複数のタイトルをローンチし、一定の成果が出てきています。

スマートデバイス向けのゲームについては、ネイティブアプリ市場の盛り上がりを踏まえ、当社も注力してきましたが、

当期後半から一定の成果が徐々に出てきたと感じておりません。

最後に、HDゲームに関しては、前期に行ったコンテンツ制作勘定の見直しを、欧米のスタジオでも行い、当期第1四半期決算において特別損失としてコンテンツ評価損の計上を行いました。欧米のスタジオは、開発方針を「PCファースト」の新しいビジネスモデルへ切り替え、鋭意開発中であります。欧米スタジオに関してはこうした資産見直しをかなり強力に進めました。

一方、今年2月に発売した中堅タイトル「シーフ」は、PS4、Xbox Oneを中心に期待以上の出荷となりました。

また、「ファイナルファンタジーX/X-2 HD リマスター」も好評で、収益的に大きく貢献しました。

これらの結果、デジタルエンタテインメント事業は、売上高945億円、営業利益107億円になりました。

アミューズメント事業は、全体として堅調でした。アミューズメント施設の運営は、対前期比既存店売上高が堅調に推移しており、足元も消費税増税による消費動向の影響が若干ありますが、路面店を中心に好調で、今年度も当期の勢いを維持していきたいと考えています。

また、アミューズメント機器では、当期は「ロード オブ ヴァーミリオン III」、「グローヴコースター」等の新規機種投入が進み、足元も、「パズドラ バトルトーナメント」が好調な滑り出しとなっております。

アミューズメント事業は、当期は安定的に収益が出せたと考えており、今年度以降もその勢いを維持したいと考えております。

出版事業は、前期と比較してほぼ横ばい、若干の減収となりました。特に、幾つかの人気漫画タイトルの連載終了がありました。出版事業は、次なる飛躍に向けて、タイトルを仕込む時期となっております。

その仕込みが結実するのは、今年度後半から来年度になる

と考えております。

ライセンス・プロパティ等事業は、安定的に売上・利益を出しております。売上の規模は小さいですが、一次著作を含めたIPのグランドデザインの強化という観点から、重要な事業と位置づけておりますので、安定的な利益創出を維持したいと考えております。

当期は、デジタルエンタテインメント事業を中心とした様々な構造改革、資産の見直しを進めてきました。その一部はまだ進行中ですが、当期末の終わり頃から一定の成果が見えてきており、今年度も成果が一層顕在化するよう、注力しております。

#### 2014年3月期の取組の総括

- 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

6

SQUARE ENIX HOLDINGS CO., LTD.

こちらの3項目は、1年前の決算説明会でデジタルエンタテインメント事業の構造改革のポイントとしてご説明した項目です。

「長期大規模開発の見直し」については、開発の回転を上げていくということですが、大きな見直しとして、欧米スタジオのタイトルについて、オンライン対応を進めております。後ほどご説明します「ノスゴス」や未発表タイトルがその成果として出てきておりますので、今後の発表をお待ちください。

「ゲーム機としてのスマートデバイス」については、スマートデバイス向けのゲーム開発を加速させるということです。このマーケットは移り変わりが速いので、タイムリーに製品を提供していくことが重要です。

動きの速い市場動向を先取りして、マーケットリーダーとしてゲームを提供することが重要ですので、今年度が正念場であると考えております。未発表タイトルが多くあるので、それらのローンチの成否が、今年度の収益の重要なポイントになると考えております。

「地域に応じたプロダクトポートフォリオ」は、単に海外展開を行うという話ではなく、各地域の特性に応じたゲーム

開発をするという趣旨です。グローバルを念頭においた開発を進めるのではなく、各地域、各スタジオにとって得意な分野に集中したゲームを作り、当該地域でヒットしたものを、他の地域で展開出来るか考える、というスタンスであります。

後ほどご説明しますが、今年度については、中国を始めとするアジア市場において、複数のタイトルがローンチを控えており、今年度の大きなトピックスになります。

以上がデジタルエンタテインメント事業の構造改革のポイントです。

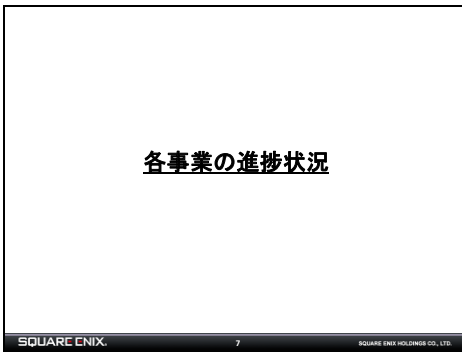
次に、貸借対照表の状況について、ご説明いたします。決算短信 7・8 ページをご覧ください。

コンテンツ制作勘定は、前期末 158 億円でしたが、当期末は 205 億円となりました。

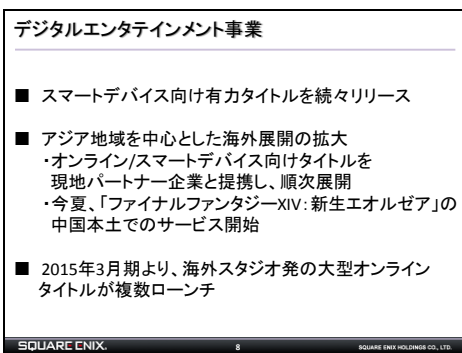
その構成としては、HD ゲームに加えて、MMO、スマートデバイス・PC ブラウザゲームのタイトルが含まれております。コンテンツ制作勘定については、残高もさることながら、開発中タイトルがどのようなプロダクトミックスとなっているかが重要と考えております。

決算短信 8 ページは、負債の項目です。社債の償還期限まであと 1 年を切りましたので、固定負債から流動負債に振り替えたこと以外に、大きな変化はありません。

以上が当期の概況です。



次に、各事業の進捗をご説明いたします。



今年度において、特に重要なのは中国本土・アジア市場における展開です。

今年度は、中国シャンドゲームズとの提携により、MMO「ファイナルファンタジーXIV」の中国本土ローンチを計画しております。シャンドゲームズが中国全土での大々的な広告宣伝を展開する予定です。

中国国内での評判も非常に良いと聞いておりますので、グローバルローンチに続き、今夏の中国ローンチを成功させるべく、準備を進めております。

月額課金タイプのMMOの収益を増加させるには、まず提供するプラットフォームを上げ、さらに展開地域を上げていくのが重要なポイントになります。従って、今回の中国展開の成否は我々にとって戦略上重要なマイルストーンとなります。

次に、海外スタジオのポートフォリオの見直しについてですが、先ほど、オンライン対応への切り替えを行っているとお申し上げしましたが、一方で、「トゥームレーダー」などのシングルプレイの大型タイトルの開発も継続しております。

ゲームタイトルによっては、オンラインになじむものとは違うものがありますので、各タイトルのスタジオの特性にあった形で開発を進めております。

現時点でご報告できるタイトルは限られておりますが、今後、E3、PAX、GAMESCOM等のゲームショウのタイミングに合わせて、順次、発表していきます。

**スマートデバイス向け有カタイトル**

・2014年3月期、それ以降にリリースされた主なタイトル

- ・「ドラゴンクエストモンスターズ」らしいゲーム性の高さが好評
- ・短期間で多くのユーザー層を獲得(500万DL突破)
- ・今後も、続々新しい展開を準備中

SQUARE ENIX

当期以降にリリースしたスマートデバイス向けの主なタイトルでは、「ドラゴンクエストモンスターズ スーパーライト」が500万ダウンロードを突破しております。

この他には、「三国志乱舞」、「デッドマンズクルス」、「スクールガールズストライカーズ」等が好調に推移しております。

タイトーの「パズルボブル」は、国内ではLINEで提供していますが、韓国カカオトークへの提供も開始しましたので、アジア展開も期待しております。

**スマートデバイス向け有カタイトル**

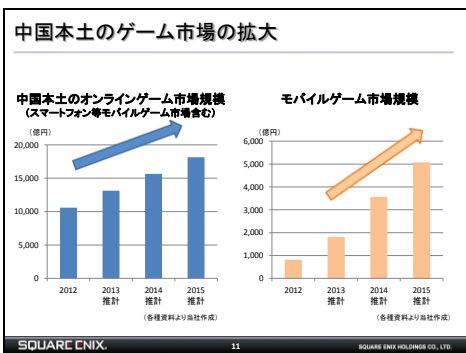
・今後、リリース予定の主なタイトル

- ・スマートフォンで体験する本格的「FINAL FANTASY」タイトル
- ・近日配信
- ・拡散性ミリオンアーサーの正統進化作品
- ・2014年内にサービス開始予定

・今後も、強カタイトルを続々リリース(随時発表)

SQUARE ENIX

今後、リリース予定のスマートデバイス向けの主なタイトルとしては、まず、「ファイナルファンタジーアギト」が、近日配信予定となっております。「乖離性ミリオンアーサー」も控えております。



先ほど申し上げました通り、中国本土のゲーム市場開拓が今年度の大きなテーマとなります。

特に、中国本土は、F2PのPCオンラインゲームのマーケットが非常に大きいですが、最近、モバイルゲーム市場が加速度的に伸びていますので、ここをタイムリーに捉えていくことが重要なテーマです。



**アジア地域を中心とした今後の海外展開の拡大**

ファイナルファンタジーXIV: 新生エオルゼア  
 ・今夏に中国本土の展開を開始  
 (シャングァーゲームズグループと提携)  
 ・その他の地域での展開も準備中

ドラゴンクエストX 目覚めし五つの種族 オンライン  
 ・海外での展開を検討中

タイトル名	展開地域	パートナー
赤壁乱舞 (中国版三国志乱舞)	中国本土	テンセント
ミリオンアーサーサーガ	タイ、インドネシア、ベトナム	NHN Entertainment
ミリオンアーサー (2014年5月配信済み)	韓国、台湾、香港、 マカオ、シンガポール、 マレーシア	シャングァーゲームズ グループ

SQUARE ENIX 12 SQUARE ENIX HOLDINGS CO., LTD.

MMO「ファイナルファンタジーXIV」は、中国に加えて、その他の地域での展開も準備中であり、「ドラゴンクエストX」についても、海外展開を検討中です。

スマートフォン向けゲームでは、「三国志乱舞」を中国テンセントとの協業で展開してまいります。

中国本土・東南アジア向けのモバイルゲームの展開は、我々にとっても重要な課題ですので、日本で成功したタイトルを積極的にこれらのマーケットに提供していくことに注力してまいります。

**デジタルエンタテインメント事業—HDゲーム**

タイトル	プラットフォーム	地域	発売日(予定)
FINAL FANTASY 3	PS3	米欧	5月20日(米) 5月21日(欧)
THIEF	PS4/PS3/Xbox360/PC XboxOne	日	6月12日 9月4日
MURDERED	PS4/PS3/Xbox360/PC XboxOne	日米欧	6月23日(米) 6月18日(欧) 7月17日(日) 9月4日(日)
NORGOTH	PC(Steam)	ワールドワイド	CBT中

©2014 SQUARE ENIX HOLDINGS CO., LTD. SQUARE ENIX HOLDINGS CO., LTD.

今年度のHDゲームのタイトルですが、直近で出てくるものとして、シングルプレーでストーリー性の高いゲームである「マードード」が挙げられます。これは、国内のチームが米国エアタイト・ゲームズと共同で開発したゲームで、PS4、PS3、XboxOne、Xbox360、PCのマルチプラットフォームで出す予定です。マーケットの事前評価も高いので、一定の成果を期待しております。

一番下に記載しているタイトルが「ノスゴス」です。これは、当期に欧米スタジオの開発方針の見直しを行ってオンライン対応を進めた成果のひとつです。「レガシーオブケイン」という有名なタイトルの世界観をベースにして、F2PのPCオンラインゲームとして開発したものです。現在クローズドベータ中です。ゲームプレーとしては、かなり高い評価を頂いております。

今年度中にいくつか、このようなオンライン系のタイトルを発表していく予定であります。



### デジタルエンタテインメント事業—HDゲーム

タイトル	プラットフォーム	地域	発売日(予定)
	Xbox One	日	9月4日
	Xbox One	日	9月4日
	PS3	日米欧	2014年

SQUARE ENIX 14 SQUARE ENIX HOLDINGS CO., LTD.

「トゥームレーダー ディフィニティブエディション」、「コールオブデューティー ゴースト」などを Xbox One 向けにもリリースする予定です。また、「キングダムハーツ 2.5」も鋭意開発中であります。

これ以外にもいくつか開発中のタイトルがあり、順次発表してまいります。

### デジタルエンタテインメント事業—地域別販売本数

(単位: 万本)

地域	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度(計画)
日本	649	668	674	480	340
北米	474	674	609	820	380
欧州	543	611	681	408	480
アジア他	19	23	28	34	
計	1,685	1,768	1,900	1,722	1,800

※0以上の販売本数には、既にダウンロードされているソフトの販売本数を含まず、以下の販売本数は含まない。 \*2015年度=2015年3月期

SQUARE ENIX 15 SQUARE ENIX HOLDINGS CO., LTD.

こちらは、地域別の販売本数です。この数字は、物理的なディスクの販売本数であり、ダウンロードによる販売本数を含みません。

全体として、オンラインゲームへ移行していますので、当社の売上高に占める物理的なディスクの売上高の割合は、下がっていく傾向にあります。

一方で重要なのが、HD ゲームにおけるダウンロード販売の割合の増加で、特に欧米マーケットにおいては、大きな数字になりつつあります。

カタログタイトルを中心にダウンロード販売が、好調に推移しており、今年度はその部分がいつそう大きくなると考えております。

### デジタルエンタテインメント事業—クラウドゲーム

- 「ドラゴンクエストX」のクラウドゲーム技術を利用した展開(※)はタブレットからスマートフォンへ拡大 ※クラウドゲーム

- クラウドゲーム技術を利用した「配信ゲームタイトル拡大」「対応プラットフォーム拡大」を準備中
- 新クラウドゲーム技術 新しいゲーム体験の創出に貢献できるクラウド技術プロジェクトを昨年11月に発表

SQUARE ENIX 16 SQUARE ENIX HOLDINGS CO., LTD.

将来に向けた話になりますが、クラウドゲームに関しても、一定のリソースを技術開発に投入していきます。

「ドラゴンクエストX」は、ストリーミングでのスマートフォンへの展開を開始しております。

また、今年度 e-STORE を中心にいくつかのタイトルを、クラウドゲーム技術を利用したストリーミングで配信しようと考えております。

また、昨年11月に発表しました新しいクラウド技術については、一定の成果を出せるよう、ベンチャー的な取り組みを行っています。

**アミューズメント事業**

今期稼働予定の主な筐体

4月24日(木)稼働開始  
非常に好調な稼働状況  
従来のアーケード利用者と異なった顧客層の獲得に期待

パズドラ バトルトーナメント  
パズドラ 最強バトル トーナメント  
パズドラ 最強バトル トーナメント

LEFT 4 DEAD  
たご

今期稼働予定

SQUARE ENIX 17 SQUARE ENIX HOLDINGS CO., LTD.

続いて、アミューズメント事業ですが、4月24日に稼働した「パズドラ バトルトーナメント」は、好調な滑り出しとなっております。

また、「レフトフォーデッド」というタイトルは、海外ゲームタイトルのアミューズメント機器化の取り組みの一つになります。

タイトー、スクウェア・エニックスで、こういったアミューズメント事業に関する事業開発にそれぞれ取り組んでおります。

**出版事業**

電子書籍事業の四半期ごとの売上成長状況

2013年3月期1Qの売上を100%としております。

四半期	売上 (百万円)
2013/3 1Q	100
2013/3 2Q	144
2013/3 3Q	141
2013/3 4Q	290
2014/1 1Q	400
2014/1 2Q	562
2014/1 3Q	769
2014/1 4Q	810

当期も、WEBコミック「ガンガンONLINE」から2作品がアニメ化予定

ぼっちのぼん  
月刊 女子山崎くん

SQUARE ENIX 18 SQUARE ENIX HOLDINGS CO., LTD.

次に出版事業ですが、大型タイトルも含めて、連載が終了するタイトルがありますので、新しいタイトルの仕込みに力を入れております。

一方で、規模はまだ小さいですが、電子書籍の売上高が顕著に伸びております。

電子書籍は、今後、漫画の重要な流通手段となりますので、電子書籍によるコンテンツ配信の強化に取り組んでまいります。

**2015年3月期 業績見通し**

SQUARE ENIX 19 SQUARE ENIX HOLDINGS CO., LTD.

続いて、2015年3月期の業績見通しを申し上げます。

**2015年3月期計画**

2014年3月期実績		2015年3月期計画		対前年度増減額	
売上高	1,550	1,400~1,500	△150~△50		
営業利益	105	50~100	△55~△5		
経常利益	125	50~100	△75~△25		
当期利益	66	35~65	△31~△1		

2014年3月期実績		2015年3月期計画		対前年度増減額	
減価償却費	66	80	14		
設備投資額	54	70	16		

(参考)第2四半期連結累計期間事務費計画 (単位:億円)

2014年3月期実績		2015年3月期計画		対前年度増減額	
売上高	617	630~690	13~73		
営業利益	47	△20~20	△67~△27		
経常利益	57	△20~20	△77~△37		
当期利益	26	△13~13	△39~△13		

売上高、営業利益とも当期を若干下回る水準を想定しております。今年度は、スマートデバイス向けのタイトルや、海外スタジオにおける HD ゲームのオンライン化など、新しい試みが相当入っており、数字の見通しに関しては、アップサイドとダウンサイド・リスクの双方を織り込んでおります。

売上高 1,400~1,500 億円、営業利益 50~100 億円、経常利益 50~100 億円、当期利益 35~65 億円と予想しております。

なお、下期中心のラインナップ構成になっている関係で、上期の予想については、売上高 630~690 億円、営業利益△20~20 億円、経常利益△20~20 億円、当期利益△13~13 億円と予想しております。

**2015年3月期計画:報告セグメント**

2015年3月期の計画額は、半額以上の中間値である売上:1,400億円、営業利益:70億円の場合の各セグメント別数値に示されています。

①2015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	ライセンスプロバティ等事業	持株又は会社	連結
売上高	890	440	90	30	△0	1,450
営業利益	97	45	12	6	△85	75
営業利益率	10.9%	10.2%	13.3%	20.0%	-	5.2%

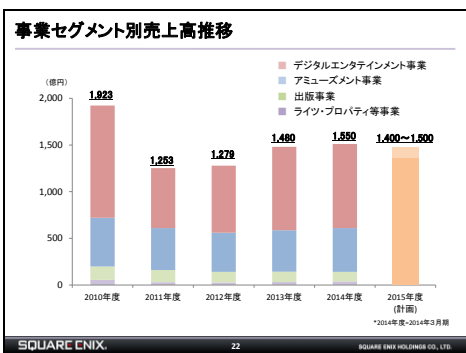
②2014年3月期 報告セグメント (単位:億円)

	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	ライセンスプロバティ等事業	持株又は会社	連結
売上高	946	470	102	38	△5	1,550
営業利益	107	45	23	11	△81	105
営業利益率	11.3%	9.6%	22.4%	29.4%	-	6.8%

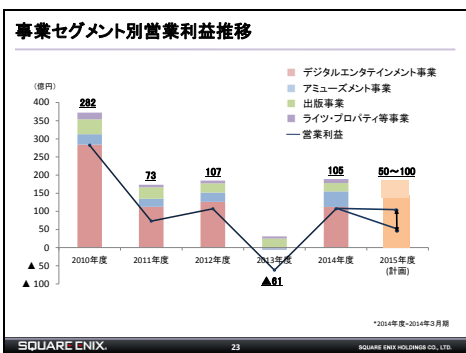
③対前年度増減(①-②) (単位:億円)

	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	ライセンスプロバティ等事業	持株又は会社	連結
売上高	△56	△30	△12	△8	5	△100
営業利益	△10	0	△11	△5	△4	△30

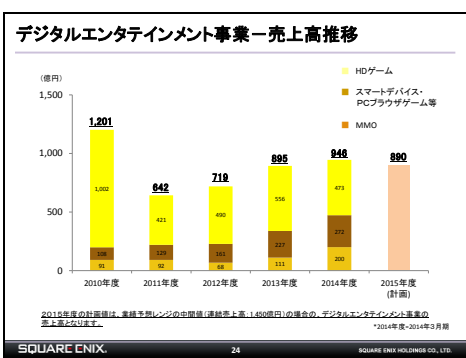
こちらは、今年度計画のセグメントごとの内訳となります。



売上高の推移です。



営業利益の推移です。



こちらは、デジタルエンタテインメント事業の売上高の内訳になりますが、今年度に関しては、HDゲームとスマートデバイス・PCブラウザゲーム等の売上高が、ほぼ拮抗すると予想しております。

## 今後の利益見通し

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、2014年5月12日現在のものです。当社は、新たな情報や2014年5月12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。

## 今後の中期的な営業利益見通し



これまでご説明したことを踏まえて、営業利益の最高益の更新を早期に目指すことが重要な経営課題だと考えております。

事業環境、プラットフォームは時間の経過とともに変わりますが、我々コンテンツ会社の目指すところは、どのようなプラットフォーム環境下においても、面白いコンテンツ、面白いゲーム、楽しい漫画を提供していくということです。これにしっかり取り組んで、営業利益の最高益更新を目指してまいります。

### 今後の経営体制 ～社外取締役の追加～

SQUARE ENIX 27 SQUARE ENIX HOLDINGS CO., LTD.

最後に、ご報告がございます。

今後の経営体制について、社外取締役を新たに一名追加する予定です。

## 今後の経営体制－社外取締役の追加

現行の経営体制に加え、社外取締役を1名追加する。

**取締役(社外・新任) 西浦 裕二**  
 アクサジャパンホールディングス(株)取締役  
 元アリックスパートナーズ・アジア・  
 エルエルシー日本代表

※本年6月の株主総会での承認を前提とする。

SQUARE ENIX 28 SQUARE ENIX HOLDINGS CO., LTD.

本日、取締役会において、6月の定時株主総会に上程する取締役選任議案を決議し、現在の取締役メンバーに加えて、西浦裕二氏を社外取締役候補とすることと致しました。

西浦氏は、アクサジャパンホールディングスの取締役をされていますが、アリックスパートナーズアジアなどにおいて、30年以上にわたり企業経営の第一線で活躍されてきました。

この幅広い知見を我々のガバナンスに活かして頂こうと考えております。

取締役の就任については、もちろん、株主総会において選任をご承認いただけることが条件になります。

これで、当社の社外取締役は、山村氏、西浦氏の2名体制となることとなります。



以上で当期の決算、今年度の見通しの概略をご説明しました。

今年度に関しては、チャレンジングな年になると考えておりますので、業績予想数値としては若干堅めに見ておりますが、期待できるタイトルも複数ございますので、アップサイドの実現に向けて、鋭意努力してまいります。