

2010年3月期 決算説明会

SQUARE ENIX
2010年5月18日

SQUARE ENIX

SQUARE ENIX HOLDINGS CO., LTD.

株式会社スクウェア・エニックス・ホールディングス「2010年3月期 決算説明会」を開催いたします。本日の説明会は、財務担当取締役の松田より2010年3月期の決算実績についてご説明した後、代表取締役社長の和田より、今後の見通しを含めたご説明をいたします。

財務担当の松田でございます。
当社の2010年3月期決算についてご説明します。

連結経営成績は、
売上高1,922億57百万円、営業利益282億35百万円、経常利益278億22百万円、当期純利益95億9百万円となり、営業利益と経常利益は、旧エニックスと旧スクウェアの合併以来最高益を達成しました。

なお、事業セグメントを事業・機能別に見直した結果、2010年3月期より変更しております。

ゲーム事業は、「ドラゴンクエストIX」、「ファイナルファンタジーXIII」、2009年4月に買収した旧アイドスの「バットマン アーカム・アサイラム」等が好調に販売を伸ばし、売上高1,099億49百万円、営業利益238億14百万円となりました。その他の事業セグメントは、アミューズメント事業が売上高522億99百万円、営業利益28億92百万円、出版事業が売上高143億67百万円、営業利益41億20百万円、モバイル・コンテンツ事業が売上高101億71百万円、営業利益45億93百万円、ライツ・プロパティ事業が売上高54億73百万円、営業利益18億27百万円となりました。消去又は全社を含めた連結経営成績は売上高1,922億57百万円、営業利益282億35百万円となりました。

次に、その他の2010年3月期決算のポイントをご説明します。

2010年3月期は、資産を厳格に再査定し、評価の見直しを行いました。
まず、特別損失にのれん臨時償却額を122億9百万円計上しております。タイトー買収に伴って発生したのれんを当初20年で償却してきましたが、事業環境、経済環境等を考慮し、また、実務慣行上20年償却が例外的となってきたことから、回収可能期間及び見積を再検討し、償却年数を10年間短縮することとしました。
この結果、タイトー及びアイドスの買収によって発生したのれんの残高は、102億33百万円となりました。

次に、開発中のタイトルに係るコンテンツ制作勘定について、2010年3月期に大型タイトルを発売したことによる減少に加え、査定をさらに厳格化し、いくつかの開発ラインの見直しを行ったことを要因として、たな卸資産評価損64億35百万円を計上し、スリム化を実施しております。この結果、2010年3月末のコンテンツ制作勘定残高は160億25百万円となっております。

次に、補足として、単体決算についてご説明します。
個別経営成績として、当社の単体業績を開示しております。売上高42億65百万円、営業利益28億50百万円、経常利益28億87百万円、当期純損失42億94百万円となっております。
当社は純粋持株会社であるため、運営収入はグループ会社からの経営指導料と関係会社からの受取配当金のみです。

なお、2008年10月1日に純粋持株会社に移行したことから、2009年3月期については、4-9月の半年分の事業会社としての収入が計上されておりました。2010年3月期は、過年度法人税等66億49百万円を計上した結果、純損失が42億94百万円となりました。この過年度法人税等は、日米のグループ会社間のロイヤリティ料率に関わる移転価格の事前確認を税務当局に申請した結果、日本で法人税を追加納付し、米国で還付を受けております。事前確認の申請当事者になっている関係から、連結上66億49百万円の税金が、当社単体に発生しております。米国では、還付取戻分がプラス

に発生し、グループ全体での連結決算では納付と還付が相殺されておりますが、単体決算上は、追加納付のみが一方的に発生し、単体決算において、特殊要因としての過年度法人税等が発生することとなりました。

当社単体として、利益剰余金は、837億41百万円です。手続面での処理の関係で、2010年3月期は純損失となっておりますが、配当財源には問題ありません。

続いて、代表取締役社長の和田よりご説明させていただきます。

当資料に記載されている株式会社スクウェア・エニックス・ホールディングス及び連結子会社(以下、当社グループ)の計画、見直し、追記及び修正等は、当社グループの意思の範囲に限定され、開示されたものではありません。

当資料は、当社が公開している最新の財務情報に基づいて作成されたものであり、今後の業績の見直しに反映されることはおぼろげであり、また、将来にわたって当資料が正確な財務情報であることを担保することは出来ません。

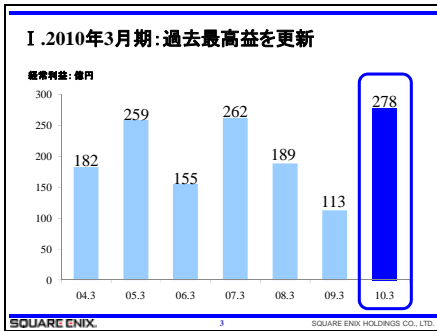
また、開示された情報は、現時点での見直しと大きく異なる可能性があります。これらの見直しと比べ、開示される見直し結果も異なります。開示された見直し結果には、以下のようなものがあります。これらにより、開示された情報とは異なる結果が生じる可能性があります。

1. 当社グループの事業に影響を及ぼす見直し
2. 特許、商標、著作権等の権利の取得
3. 開発中の製品やサービスの進捗、市場環境の変化及び競争環境の変化に伴う見直し
4. 当社グループの事業に影響を及ぼす見直し
5. 開発中の製品やサービスの進捗

当資料に記載されている見直し結果に関する情報は、当資料が作成された時点のものです。当社グループは、新たな情報や発見が現れた場合、見直しまたは修正を行う場合があります。当社グループの意思に反して見直しを決定し、または修正を行うものではありません。

SQUARE ENIX 2 SQUARE ENIX HOLDINGS CO., LTD.

社長の和田でございます。



2010年3月期の連結業績は、2003年4月の合併以来最高の経常利益を達成しました。

I. 事業セグメント別実績

営業利益: 億円	2010年3月期	2009年3月期	増減率	注
ゲーム事業	238	238	-	※「ファイナルファンタジーXIII」、「ドラゴンクエストIX」、「バットマン アークカム・アサイラム」等の大型タイトルを発売し、大幅増益に貢献
アミューズメント事業	29	33	▲11.8%	※厳しい環境が続くものの、前年と同水準の利益を確保
出版事業	41	35	+16.4%	※コミックの好成績に加え、大型収録本の寄与で過去最高益に
モバイル・コンテンツ事業	46	42	+8.1%	※高収益体制を確立し増益を達成
ライセンス・プロパティ事業	18	8	+124.2%	※映像作品等を主な要因とし、大幅増益を達成
合計	372	366	+1.6%	
会社・消去	(-90)	(-63)		

SQUARE ENIX 4 SQUARE ENIX HOLDINGS CO., LTD.

このグラフは、事業セグメント別の実績です。

ゲーム事業は、「ドラゴンクエスト IX」「ファイナルファンタジーXIII」、4月に買収した旧アイドスの「バットマン アークカム・アサイラム」といった大型タイトルが好調で、大幅な増益になりました。

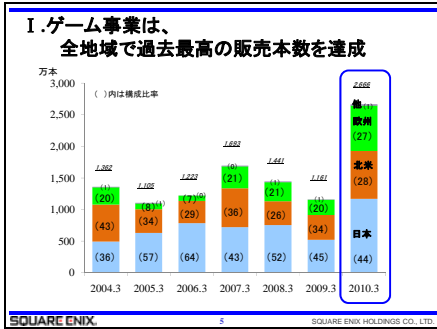
アミューズメント事業は、厳しい環境が続いていますが、前年とほぼ同水準の利益を確保しました。環境は、当年度まではまだ厳しいと考えています。

出版事業は、定期刊行物を出版し、作品のアニメ化によってお客様を挙げ、アニメ化の効果によるコミックス販売の伸長によって回収するモデルを継続しています。

通常、期初計画策定時には、全てのアニメ化が成功する前提は立てておりませんが、2010年3月期は、ほぼ全てのアニメ化が成功し、過去最高益を更新しました。

モバイル・コンテンツ事業は、高収益体制を確立し、増益を達成しましたが、海外展開が課題として残っています。推進が困難と考えている欧米のキャリア向けのビジネスは、2010年3月においても進捗は良くありませんでした。なお、所謂スマートフォン向けのビジネスについては既に着手しており、ゲーム事業及びモバイル・コンテンツ事業に計上しております。

ライセンス・プロパティ事業は、ブルーレイディスクの「ファイナルファンタジーVII アドベントチルドレン コンプリート」が貢献し、大幅増益となりました。

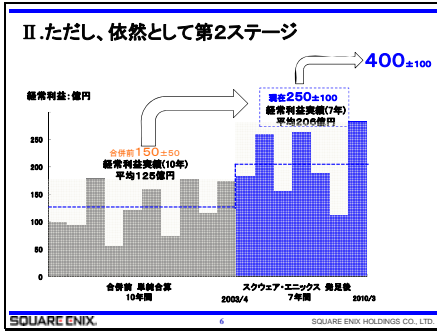


このスライドは、ゲーム事業の地域別販売本数です。

2010年3月期は、全地域で過去最高の販売本数を達成しました。

全世界展開を行う上でのタイトルの品揃え、販売体制の強化を課題として取り組んできましたが、全地域で最高の販売本数を達成したということは、意味のあることだと考えています。

2010年3月期は、日本で特に強い「ドラゴンクエスト」の最新作を販売しましたが、それでもなお日本は全体の44%となり、過半を欧州と北米が占めています。



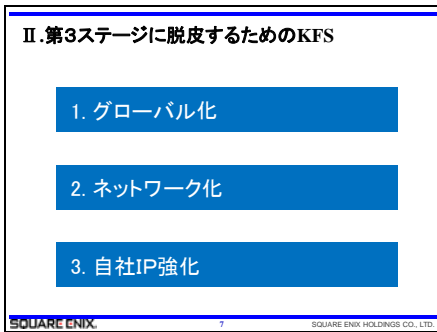
このスライドは、過去の経常利益の推移です。

旧エニックスと旧スクウェアの合併前単純合算の倍以上となる、経常利益 250 億円 ± 100 億円が、合併後の当社グループの水準となっています。これは当初立てた目標であり、実績も示すことができました。

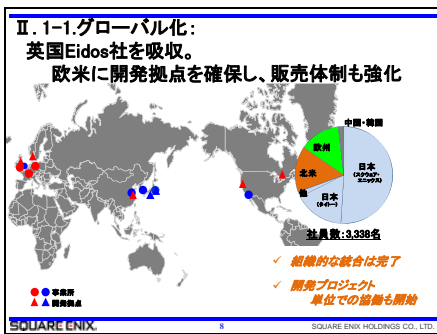
しかし、残念ながら、この水準を抜け出せていない状況です。ビジネスモデルの転換、環境変化に適応した体制にどう移行するかが課題であることを認識し、一部成果も出ているのですが、次の水準に到達出来ていません。

先程、松田からも申し上げましたが、2010年3月期の278億円という経常利益は、将来の資産性を厳しく査定し、棚卸の評価損を売上原価に含んだ数字です。これらを足し戻すと、330~340億円という経常利益水準となります。この水準が現在の当社グループの上限となっています。

現状からの脱皮が我々の課題であり、その点を厳しくご覧いただければと思います。



以前から表明している内容ですが、次のステージに脱皮するための鍵は、グローバル化、ネットワーク化、自社IP強化の3点です。

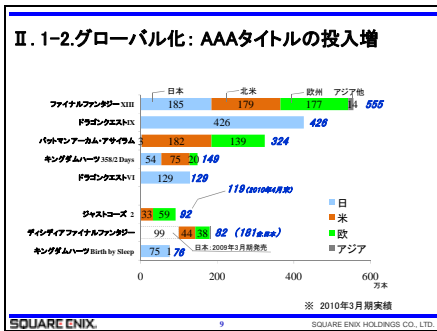


この観点から 2010年3月期を総括いたします。

まずはグローバル化についてご説明します。

英国アイドス社を買収したことによって、欧米の開発・販売体制、双方を強化することができました。地域別の人員構成比率もバランスが良くなり、グローバル展開の骨格が整いました。

なお、アイドス社買収後1年が経過しましたが、既に組織的な統合は完了し、開発プロジェクト単位での協働も開始しており、非常に順調です。



このスライドは、2010年3月期のAAAタイトルの販売状況の一瞥です。

販売地域、ジャンルが偏っていたことが我々の弱みでしたが、グローバルで200万本近く販売出来るような、AAAタイトルの数が増えてきました。

「ファイナルファンタジーXIII」は、日米欧3地域でバランスよく販売されており、累計販売本数は555万本まで伸びてきています。

「ドラゴンクエストIX」は、日本のみの発売ですが、426万本販売しています。

「バットマン アークカム・アサイラム」は、日本での販売が少ないですが、欧米中心に324万本販売しています。

全てのタイトルが全地域で売れるとは考えていませんが、世界で売れるタイトルのポートフォリオを持っていないと考えられています。

このグラフでも、「ファイナルファンタジーXIII」だけは例外的に3地域で均等に

売っていますが、他のタイトルについては、地域別に偏った売れ方をしており、今後同様の傾向が続くと考えています。

つまり、開発・販売が各地に分散している状態を構築しようとしており、各地域でそれぞれの嗜好に合った売れ方をした結果としてグローバルになっているという方向で考えています。

2010年3月期は、「ファイナルファンタジーXIII」「ドラゴンクエストIX」「バットマン アーカム・アサイラム」という解りやすい例がありましたので、今まで申し上げてきたことをイメージして頂けたのではないかと思います。

次に、ネットワーク化についてです。

最終的にはビジネスの骨格をパッケージ型からネットワーク型に変えていく必要があります。

商品の中核がネットワーク型になると、サービス内容、ビジネスモデルも当然変わります。環境やデバイスといったインフラの分野ではなく、我々が注力していきたいのは、コミュニティ・サービスの分野です。

既に準備はしていますが、現状は、部品の積み上げの段階です。

オンラインゲームは、「ファイナルファンタジーXIV」を今年投入いたします。また、その他のMMOも開発中です。

MMOの他にも、SNS系ゲーム、ブラウザゲームを開発しており、何本かは年内にご覧頂けると思います。

オンライン販売は、通販、ダウンロード販売です。

既にダウンロード販売固有のタイトルも販売しており、一例として iPhone/iPod touch 向けの「ケイオスリングス」は AppStore の売上ランキングで1位を獲得しております。また、家庭用ゲーム機向けにもダウンロードタイトルを販売しております。

次に、オンラインビジネスモデルについてです。

ネットワークで配信するタイトルについては、どんな課金システムにするのかを、ゲームの設計の段階から考えなければなりません。

一例として、出版事業の「ガンガン ONLINE」を紹介します。マンガの世界においては、定期刊行物を発行し、掲載作品のコミックス販売で回収するビジネスモデルとなっておりますが、定期刊行物自体は一般的に赤字です。定期刊行物は作家さんを育て輩出することが役割になりますが、紙代と販売コストが掛かります。紙ではなくオンライン上で掲載することによって、コストをセーブ出来ますし、作家さんにとってもチャンスが多く生まれます。

「ガンガン ONLINE」上で連載を始めた作品のコミックス化によって、2010年3月期は既に数億円の売上規模となっております。

ネットコミュニティ・マネジメントについては、「ファイナルファンタジーXI」や「ファンタジーアース」の運営も行なっていますが、「スクウェア・エニックス・メンバーズ」も全世界の登録会員数が130万人を超えています。

また、2008年9月に社員1人からスタートした100%子会社のスマイルラボが運営するコミュニティサイト「ニコッとタウン」も50万IDを超えており、2010年3月期には既に営業利益に貢献するようになりました。

ビジネスの骨格を変えるためには、収益モデル、コスト構造全てが変わらなければなりません。根本的な変革です。グループ全体の収益構造を変えることが目標であり、今年、来年で決着をつけたいと考えております。

2010年3月期までの準備状況は、グローバル化については80点、ネットワーク化については50点というところ です。

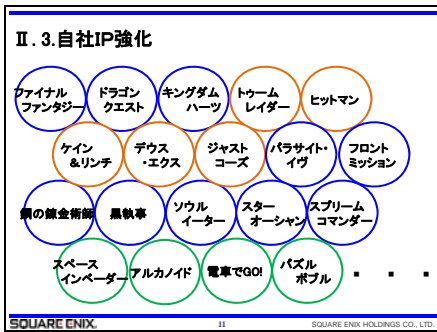
II. 2. ネットワーク化： ビジネスの骨格をネットワーク型にシフト

- ▶ オンラインゲーム
MMO, SNS...
- ▶ オンライン販売
- ▶ オンラインビジネスモデル
- ▶ ネットコミュニティ・マネジメント

SQUARE ENIX

18

SQUARE ENIX HOLDINGS CO., LTD.

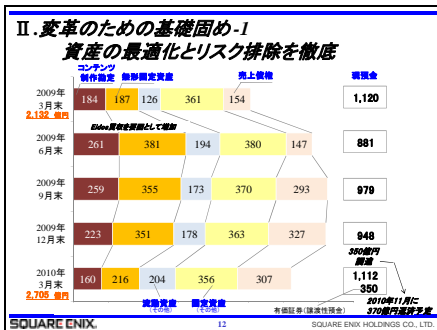


自社 IP については、旧アイドスを買収したことにより、「トゥームレイダー」「ヒットマン」「ケイン&リンチ」等々、所謂 AAA タイトル、あるいは AAA に成り得る自社 IP のタイトル群が増加いたしました。

もちろん、これに加えて、新規タイトルの構築につきましても、継続して挑戦を続けております。

コミュニティ・マネジメントの観点から申しますと、知財の関係もあり、他社からライセンスを受ける形では、コンテンツやサービスの変更に限界があります。このため、継続して自社 IP にこだわっていきます。

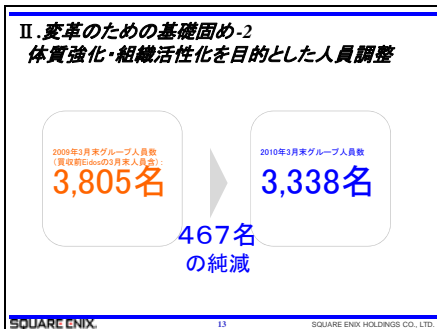
以上の3点が成長戦略の中核です。



さらに、2010年3月期は、変革のための基礎固めを行いました。松田からもご説明いたしました。コンテンツ制作勘定の処理を行い、2010年3月末での残高は160億円となっております。のれんの臨時償却も行いました。

なお、2010年11月に370億円のワラント債の償還があるため、その手当として350億円を調達しております。2010年3月末時点では350億円を調達後、譲渡性預金として有価証券に計上しておりますので、一時的に資産残高が大きくなっております。

2009年3月末時点では旧アイドスがグループに加わっておりませんので、2009年6月末との比較で資産の推移をご覧頂ければと思います。



人員に関しても、体質強化・組織活性化を目的として人員調整を行いました。

新卒採用、中途採用により350名以上が入社しておりまして、800名以上が退社、合計して467名の純減となっております。

2010年3月期は、B/Sと人員に関して、変革のための基礎固めを目的として調整を行ったということをご報告いたします。

II. 2011年3月期の課題

- グローバル化
 - 欧米の基盤強化
 - 中国・新興国市場展開
- ネットワーク化
 - 「FFXIV」の投入
 - 新規分野での展開の推進とビジネス基盤の構築を開始
- 自社IP強化
 - コンテンツの多面展開の推進
 - 新たなAAAブランドの構築に向けた挑戦

SQUARE ENIX

次に2011年3月期の課題です。

まず、グローバル化についてご説明します。

欧米における事業基盤は2010年3月期で固まりましたが、例えば米国のマーケティング・販売部門が未だ弱いか、欧米の開発拠点と国内の連携がまだ甘いといったことに加えて、中国・韓国をはじめとするアジアに対する基盤をどうやって作るかが課題となります。

ネットワーク化については、「ファイナルファンタジーXIV」の投入も予定しており、また部品の準備も出来てきましたので、当年度・来年度でビジネスの骨格を本格的に変えていくことが課題となります。

自社 IP については、新規 IP 創造の継続と、現状100万本級のタイトルを、いかに200万本級、300万本級に育てていくかということが課題です。

III. 2011年3月期計画

通期連結事業計画 (単位:百万円)

項目	2010年3月期		2011年3月期		対前年増減
	実績	達成比	計画	達成比	
売上高	192,257	100%	160,000	100%	▲ 32,257
営業利益	20,235	15%	20,000	13%	▲ 8,235
経常利益	27,822	14%	20,000	13%	▲ 7,822
当期純利益	9,509	5%	12,000	6%	▲ 2,491
減価償却費	7,962	-	7,000	-	▲ 962
設備投資額	6,916	-	8,000	-	▲ 1,084

(二参考) 第2四半期 通期連結期間事業計画 (単位:百万円)

項目	2010年3月期		2011年3月期		対前年増減
	実績	達成比	計画	達成比	
売上高	90,561	100%	76,000	100%	▲ 14,561
営業利益	13,091	14%	4,000	5%	▲ 9,091
経常利益	12,181	13%	4,000	5%	▲ 8,181
当期純利益	2,683	3%	2,400	3%	▲ 283

SQUARE ENIX

このスライドは2011年3月期の通期連結事業計画です。

売上高1,600億円、営業利益200億円、経常利益200億円、経常利益120億円を計画しております。

今の我々の状態ですと、250億円±100億円は稼がなければなりません、それが本当の価値ではなく、次のステージに向かうための準備をどれだけ実現したかが、評価の対象だと考えております。

III. 2011年3月期計画：事業セグメント別

2011年3月期 業績計画 (単位：百万円)

	ゲーム事業	アニメ・マンガ事業	出版事業	ソフトウェア事業	サービス事業	消販及び他社	減損
売上高	85,000	51,000	10,000	11,000	3,000	-	160,000
営業利益	18,000	3,000	2,000	4,000	800	△8,000	20,000
営業利益率	21.3%	5.9%	20.0%	41.8%	26.7%	-	12.5%

注：→ 1. USD⇔JPY:100, EUR⇔JPY:120, CNY⇔JPY:100

2011年3月期 業績計画 (単位：百万円)

	ゲーム事業	アニメ・マンガ事業	出版事業	ソフトウェア事業	サービス事業	消販及び他社	減損
売上高	109,949	52,299	14,367	10,171	5,473	△3	192,257
営業利益	23,814	2,892	4,120	4,593	1,827	△9,012	28,235
営業利益率	21.7%	5.5%	28.7%	45.2%	33.4%	-	14.7%

注：→ 1. USD⇔JPY:100, EUR⇔JPY:120, CNY⇔JPY:100

2011年3月期 業績計画 (単位：百万円)

	ゲーム事業	アニメ・マンガ事業	出版事業	ソフトウェア事業	サービス事業	消販及び他社	減損
売上高	274,049	△1,299	△4,387	829	△2,873	3	△32,257
営業利益	△5,214	108	△2,120	7	△1,027	△2	△8,235

SQUARE ENIX 16 SQUARE ENIX HOLDINGS CO., LTD.

このスライドは、2011年3月期の事業セグメント別計画です。

ご参考) III. 第2四半期連結累計期間：事業セグメント別

2011年3月期 業績計画 (単位：百万円)

	ゲーム事業	アニメ・マンガ事業	出版事業	ソフトウェア事業	サービス事業	消販及び他社	減損
売上高	38,400	25,000	6,000	5,000	1,400	-	76,000
営業利益	4,000	1,400	1,300	2,300	300	△5,000	4,000
営業利益率	10.4%	5.6%	20.0%	46.0%	21.4%	-	5.3%

注：→ 1. USD⇔JPY:100, EUR⇔JPY:120, CNY⇔JPY:100

2011年3月期 業績計画 (単位：百万円)

	ゲーム事業	アニメ・マンガ事業	出版事業	ソフトウェア事業	サービス事業	消販及び他社	減損
売上高	48,444	26,853	7,876	6,479	3,240	△3	90,646
営業利益	6,365	1,456	2,315	2,469	1,387	△4,273	6,366
営業利益率	13.1%	5.4%	29.4%	38.1%	42.8%	-	7.0%

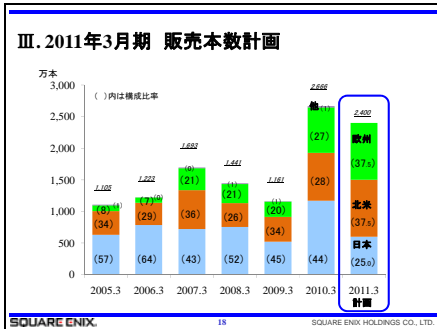
注：→ 1. USD⇔JPY:100, EUR⇔JPY:120, CNY⇔JPY:100

2011年3月期 業績計画 (単位：百万円)

	ゲーム事業	アニメ・マンガ事業	出版事業	ソフトウェア事業	サービス事業	消販及び他社	減損
売上高	△9,844	△853	△1,875	△179	△1,810	2	△14,540
営業利益	△6,365	294	△1,135	31	△1,187	△727	△9,090

SQUARE ENIX 17 SQUARE ENIX HOLDINGS CO., LTD.

このスライドは、2011年3月期第2四半期連結累計期間のセグメント別事業計画です。



このスライドは、2011年3月期のゲームソフト販売本数計画です。

全世界で2,400万本以上の販売を計画しており、日本の比率は25%となっております。2011年3月期は、「ドラゴンクエスト」のような国内大型タイトルの販売がありませんから、日米欧市場のサイズに比例した販売を計画する必要があります。

III. 今後の主なラインナップ (発売予定時期発表済のみ)

タイトル名	地域	プラットフォーム	発売予定時期
ニアレプリカント/リジェネラル	日・米・欧	PS3/Xbox360	4月22日(日) 4月23日(火) 4月27日(金)
ドラゴンクエストモンスターズ ジョーカー2	日	DS	4月28日
ドラゴンクエストモンスターズウォーriorリベリオン	日	Wii	7月15日
ケンファードリフティング ドッグサイズ	日・米・欧	PS3/Xbox360/PC	8月26日(日) 9月24日(金) 9月27日(日)
キングダム ハーツ バースバイスリーブ	米・欧	PSP	9月7日(金) 9月10日(日)
ファイナルファンタジーXIV	日・米・欧	PS3/PC	2010年
フロントミッション エボルト	日・米・欧	PS3/Xbox360/PC	2010年

SQUARE ENIX 19 SQUARE ENIX HOLDINGS CO., LTD.

このスライドは、既に発表済みの、2011年3月期に販売を予定しているタイトルのラインナップです。

2010年3月期 決算説明会

SQUARE ENIX
2010年5月18日

SQUARE ENIX 20 SQUARE ENIX HOLDINGS CO., LTD.

2010年3月期は、2003年4月の合併以来の最高益を達成しましたが、現状の事業に課題がないというわけではなく、環境変化に伴い、次のステップに行かなくてはならないのに、まだ行けていないというのが反省点です。

次の段階に行くための準備として行っている内容については、3つのポイントでご説明しました。

グローバル化は、旧アイドスの買収で大きく進捗しました。あとは補強とアジア進出です。

ネットワーク化は、部品の積み上げを行っており、当年度から有機的に組織する中で、改革を加速させます。

自社IPの強化は、ラインナップを拡充しました。今後、これを磨き上げていくとともに、新規IP構築も継続して行っています。

これに加えて、展開力を加速するため、アセットのスリム化も実行しました。これが2010年3月期の総括です。

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ます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、2010年5月18日現在のものです。当社は、新たな情報や2010年5月18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または修正する義務を負うものではありません。