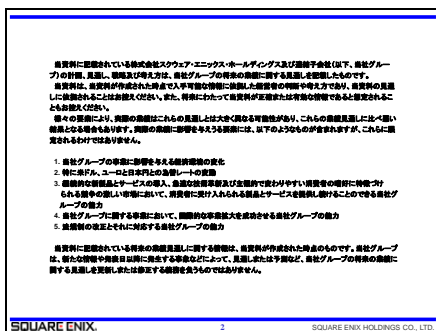




只今より株式会社スクウェア・エニックス・ホールディングス  
2012年3月期決算説明会を開催いたします。

本日の説明会は、まず当社財務担当取締役・松田より決算概要  
をご説明した後、当社代表取締役社長・和田より事業概況をご説  
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松田でございま  
す。

2012年3月期連結決算の概要についてご説明申し上げます

決算短信1ページをご覧ください。売上高が1278億96百万  
円、営業利益が107億13百万円、経常利益が102億97百万  
円、当期純利益が60億60百万円となっております。対前期増収増益  
になっています。ほぼ当初計画通りの着地です。

具体的なセグメント内訳は、短信22ページをご覧ください。

財務状況について、いくつかコメントいたします。短信7ペー  
ジの連結貸借対照表をご覧ください。総資産は2139億81百万  
円です。大きな項目としては、コンテンツ制作勘定の250億47  
百万円があります。前々期末残高が198億90百万円でしたが、  
今期発売の大型タイトルもあり、50億円強増加しております。

なお、前期から無形固定資産ののれんの償却が資産項目からな  
くなっております。

短信8ページの負債の部をご覧ください。短期借入金が13億  
円から52億円へ40億円近く増加しておりますが、主に欧州子会  
社での短期の開発資金需要のための調達をしております。

純資産の部の為替換算調整ですが、これは海外投資にかかわる  
為替の変動の部分ですが、円高のため86億円まで積み上がって  
おります。

短信9ページ以下の連結損益計算書をご覧ください。

営業外費用で為替差損があります。前々期は、大幅に円高が進  
行した関係で21億49百万円を計上しましたが、前期は、期中に  
円高が進んだものの、期末に円安に戻したため、最終的に5億  
36百万円の計上となりました。

前々期は、160億円に及ぶ特別損失を計上しましたが、前期は、ほぼ通常の内容です。全体としては前々期までに処理が終わり、前期では大きな変動はありませんでした。

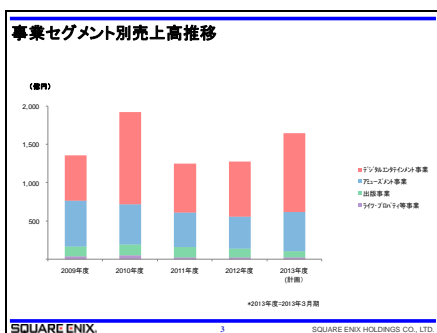
2,139億81百万円の総資産に対して、純資産が1,372億97百万円となりました。

短信14ページ以降の連結キャッシュフローをご覧ください。営業活動によるCFが67億円になっていますが、期末の運転資本の増加が大きく、前期の148億円からこうなっています。

配当は、前々期は中間10円・期末20円、前期も中間10円・期末20円で、安定配当を計画しています。

最後に平成25年3月期の連結業績予想です。

第2四半期累計では、売上高が760億円に対して、営業利益、経常利益、当期純利益ともに0です。通期は、売上高1650億円、営業利益150億円、経常利益150億円、当期純利益90億円を計画しています。

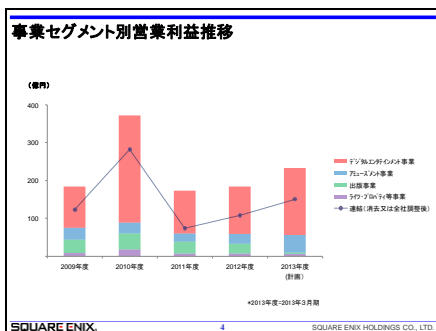


続いて、和田よりスライドを用いて事業概況を説明いたします。

始めに、5年間の各事業セグメントの売上高推移をご覧ください。

アミューズメント事業と出版事業は、今後大きく増収するという事でもありませんから、効率を上げ、増益を目指していきます。また、アミューズメント事業については、デジタルエンタテインメント事業との人材のシナジーを追求していきます。

売上、利益の重要な部分であるデジタルエンタテインメント事業は、ここが我々の利益の源泉であり、成長のけん引役なので、増収増益を図ってまいります。



これは営業利益の推移です。

各事業セグメントの利益の積み上げから消去または全社調整を差し引かなければならないため、全社の営業利益は折れ線で記しています。ちなみに消去または全社調整は、だいたい毎年80～90億円位です。

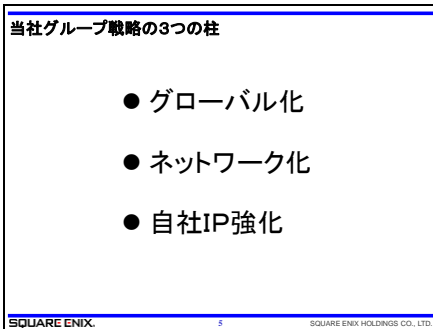
次に、セグメント毎にコメントしてまいります。

アミューズメント事業は、利益貢献が伸びてきています。売上はあまり変わっていないのですが、経費面ではかなり努力をされており、中身が変わっています。

ヒットするゲーム機が出る時に利益が出ますから、恒常的にヒット作を出さないといけません。実はこの分野は、市場の鈍化より遥かに激しく業者が撤退しているのです、チャンスがあります。

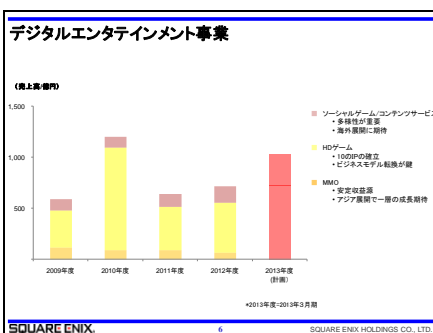
出版事業は、2010年3月期をピークに徐々に利益が下がってきて2013年3月期には結構しんどくなっている状態です。「鋼の錬金術師」が大ヒットして、以降「黒執事」や「ソウルイーター」、そして今は「妖狐×僕SS」など、ヒット作はコンスタントに出ています。ヒット作を確実に出すために、月刊誌のラインを拡大し、アニメも増やしており、これが固定費増になりますが、今のところ収益の上積み余地が見当たらないために収支が悪化するという、いわば構造問題を抱えています。

デジタルエンタテインメント事業は、以前はゲーム事業、オンラインゲーム事業、モバイル・コンテンツ事業の3つに分けていましたが、今後事業モデルが変化し、この分類は正しくなくなるであろうと1つのセグメントにした経緯があります。しかし、それではあまりに中身が分からないので、内訳をお話することで、経営状況の補足説明をいたします。ただ、経営環境は随時変わってきますので、今後も、今回の内訳を継続開示していくわけではありません。あくまでもその都度の経営の現状、戦略の方向、リスク要因、アップサイド等をご理解頂くために、補足説明をさせていただきます。



戦略の柱は変わっていません。

全ての事業運営に反映させていますので、本日はこの項目ごとの説明はいたしません。



デジタルエンタテインメント事業の売上の内訳です。

繰り返しになりますが、あくまで説明のための補足資料であって名称も暫定的です。

MMO、HD、ソーシャルと大きく3つに括っていますが、これは各々の分野の抱えている課題が違うためです。異なった課題には異なった対応が必要ですから、社内運営のための組織の括りを見ていただいた方が分かりやすいかもしれません。

まず、MMO事業。「ファイナルファンタジー（以下FF）XI」と「ファイナルファンタジー（以下FF）XIV」に加え、今期は、「ドラゴンクエスト（以下ドラクエ）X」が出てきます。後は「ファンタジーアース ゼロ」等の許諾タイトルですね。この分野は、元々安定収益源として期待していました。オンラインゲーム事業としてセグメントを切っていた頃、中味は「FFXI」ほぼ一本でしたが、安定的に営業利益50～60億円を計上しており、ピーク時には68億円までいきました。MMOは、先行投資や運営負担が大きいので、自信のIPである「FFXIV」と「ドラクエX」に当面注力し、これら2本で営業利益100億円を稼ぐという算段でした。まずは安定収益としてMMOで地歩を固め、次にHDゲームのビジネスモデルを変えて収益機会を作り、さらに新規ジャンルを乗せてアップサイドを狙う。こういう計画でした。ところが2010年にFFXIVローンチで「痛恨の一撃」をくらいました。

FFブランド再生のためにも、あえてFFXIVはシャットダウンせず、現行サービスは改良を加えながら継続し、同時進行で根本からの立て直しを図るというイバラの道を選びました。

そのため、HDゲームの人材をFFXIVにシフトせざるをえず、新規タイトルが玉突きで2～3年ダメージをくらう状態になりました。

これまでの進捗はすこぶる好調で、今年はようやくスタートが切れると思っています。

FFXIVはFFXIの時の反省を踏まえて最初からシャンダと交渉する等、中国を始めとしたアジア展開を視野に入れながら進め

ました。ドラクエも今後はやはり、いつどのようかというの分りませんが、海外で展開したいとも思っています。

ただ、当年度はまだ利益ベースで言うと、例えば FFXIV は運用しながら回収していますのでかなり大変。有料化したのもついでの間です。ドラクエ X も、当年度のパッケージソフトと同じ会計処理ですので、今まで上げてきたコストが一気に落ちます。利益で言えば来年度以降効いてくると思います。

次に HD ゲーム。ハイデフゲームというのは造語です。ここはビジネスモデルが徹底的に変わる分野。ディスクに焼いて売り切りというモデルからお客様との継続的な取引に変化していきます。これは収益機会の拡大ですが、一方でメンテが大変です。また、お客様の時間には限りがありますから、どうしても遊んでくれるタイトルが少なくなり、相当熾烈な競争になります。従って戦略としてはいかにビジネスモデルを変えるか、そしてメンテを継続できるようなすごい IP に絞り込むかという、2つしかありません。

ビジネスモデルの変更に関し、ディストリビューションについては先行して進んでいます。フル・ダウンロードがいい例ですね。しかしながら重要なのは収益モデルの方です。追加 DL を有料にしたり、アイテム販売や月額定額モデルにしたりと、モデルが多様化しています。それをいかに上手く入れるか。開発者がそう思っていないからいけないので改革にそれなりに工夫が必要です。

PDLC については1年半程前から全プロジェクトに徹底していますが、それが収益の柱になる設計にはなっていない。

PDLC をおまけのように考えている内はダメです。昔の携帯ゲーム機のマルチプレイのようなものです。ほぼ全ゲームに実装されているけどオマケとしか捉えられていないのでヒットが一つもなかった。皆がネガティブだったマルチをど真ん中にすえたモンハンが大ヒットしたというのがまさにエンタメ業界です。今、HD ゲームでも同じような事が起こっている。皆、パッケージ販売モデルから逃れられない。せつかくの新しい芽もすべて追加要素としてしか位置付けられていない。この呪縛から最も早く抜け出したクリエイターが次のスターになるのでしょうかね。我々も目下、絶賛変換中です。2年程前から方向転換について徹底していますので、来年、再来年位から我々なりの結果が出せると思います。

ディスクの値段はどんどん下がりますので、これまでと同じモデルですと収益はどんどん下がります。お客様の時間も限られているのでタイトル数も少なくなり熾烈になります。

お客様との継続的なつながりを強くして収益モデルを変えなければなりません。

表の一番上はソーシャルゲーム/コンテンツサービスという単語を使っていますが、携帯かどうかではなく、お客様どうしが繋がることで面白い設計になっているか、つまりソーシャル要素を基礎に作っているものを指しています。

ここは大分成果が出てきています。仕込みが2年ほど前からで、成果が始めたのが終わった期の後半ぐらいから。当年度もぼちぼち出始めていて、今から軌動に乗っていく感じです。

ゲームデザインやメカニズムがワンパターンだとお客様は飽きてしまいます。この分野に関しては多様性がカギだと思っているので、あえて7つ位の組織にわけて運営しています。

今の我々の問題でもありチャンスでもあるのは、まだ欧米が全然追いついていない点です。欧米拠点発のものについても今年以降成果が出れば収益のアップサイドを狙えるところです。

利益ベースの内訳は開示しません。現状組織はHDゲーム中心に設計されています。ビジネスの変化に従って組織やミッションをも変えなければなりません。つまり管理会計上の配分も変えないといけません。組織変更により、管理会計上の配分が変わり、利益が変わってしまいます。今のタイミングで利益の内訳を開示するとミスリードになってしまう危険があります。

それぞれについて若干お話しします。

タイトル名	リリース時期	累計登録者数	備考
ニコッとタウン	2009年8月	100万	WebMoneyアワード2010グランプリ
英雄DA	2010年8月	90万	WebMoneyアワード2011グランプリ 2011年11月よりソーシャルゲーム専用ストア「ソフ ン」での配信開始
モンスタードラゴン	2011年12月	20万	大型アップデートキャンペーンなど開催 中
ファイナルファンタジー ブレイブ ディフェンダー	2012年1月	200万	リリース後1ヶ月未満で登録者数100万 を突破
英雄伝説リオンアサラー	2012年4月	30万	リリース後1ヶ月未満で登録者数10万 を突破
⋮			

ソーシャルゲームについては、累計登録者数が増えています。本当はゲームのデザインによって、それぞれ意味のある数字が違い必ずしも累計登録者数が重要なわけではありません。

何を見ているかというと、毎月何万人入って、毎月何万人が抜けて、滞留がいかにあるか、そのアクティブな人がいつ課金してくれた、などという指標が重要です。KPIの持ち方自体が企業競争力の源泉になります。このリストにあるタイトルは、全部違うチームで作っています。今後も色々出てくると思います。



デジタルエンタテインメント事業—HDゲーム					
地域別販売本数(単位:万本)					
地域	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度(計画)
日本	519	1,170	649	558	390
北米	398	789	474	674	760
欧州	238	720	543	511	730
アジア他	8	17	19	23	
計	1,161	2,686	1,685	1,766	1,880
(ご参考) 売上高(億円)	384	1,002	421	490	-

\*2012年度:2012年3月期

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

次に HD ゲームです。

フル DL は結構増えてきていますが、ここには反映していません。追加コンテンツも入っていませんので、本当はこの表はあまり参考にはなりません、リクエストも多いので提供しておきます。

最終的に見たいのは、スクウェア・エニックス・グループに今何十万、百万人のお客様がアクティブでいてくれるか、それがどう伸びていっているか、に収れんさせていきます。あとは掛け算でどれだけの人が、いくら課金してくれてということになります。

この表に関してコメントすると、北米・欧州が多めなのは、今年は TR と HM という大型タイトルが出るためです。

デジタルエンタテインメント事業—HDゲーム				
タイトル名	地域	プラットフォーム	発売・予定時期	
ドラゴンクエストモンスターズ ネリーのワンダーランド3D	日	3DS	8月31日	
HEROES OF RUIN	米・欧	3DS	8月19日(欧) 7月17日(米)	
シアトリズムファイナルファンタジー	米・欧	3DS	7月9日(米)、7月8日(欧) 日本版2012年9月発売	
KINGDOM HEARTS 3D [Dream Drop Distance]	米・欧	3DS	7月20日(欧)、7月31日(米)	
ドラゴンクエストX 冒険めし玉つの冒険 オンライン	日	WU/WIU	8月2日(日)	
SLEEPING DOGS	米・欧	PS3/Xbox360/PC	8月14日(米) 8月17日(欧)	
ヒットマン アプリリオン	日・米・欧	PS3/Xbox360/PC	11月20日(米・欧) 2012年(日)	
トゥームレイダー	日・米・欧	PS3/Xbox360/PC	2012年1~3月(米・欧) 2013年(日)	

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

ラインナップは、現段階で発表しているものです。

ポイントはモデルの転換です。どういうタイトルを作るかももちろん重要ですが、いかにお客様に長い間遊んでいただくかが巧みに重用です。開発としてはそれ以上やりようがない。あとは収益モデルをいかに変えるかで、大変。

この中でもシアトリズムは定着が良い。これが DL 比率が高い。ビジネスモデル的には、あまり追加課金にはなっていませんが、こういうタイトルが良い。百万本売れたかというところが違いますが、この定着率をいかに収益に繋げていくかが重要です。

デジタルエンタテインメント事業—MMO	
ドラゴンクエスト X	ベータテスト好調(2月23日開始、現在16,000人参加) 8月2日発売・運営開始(Wii版)
ファイナルファンタジーXIV	現行版は2012年1月より課金開始(2010年9月ローンチ) 新生版ファイナルファンタジーXIV - 2012年10~11月ベータテスト開始 - PS3版発売 - 同時に課金開始 - 中国盛大グループとの提携による中国での運営準備も順調(サービス開始は2013年)

SQUARE ENIX. 10 SQUARE ENIX HOLDINGS CO., LTD.

MMO については、FFXI も鋭意継続していますが、今後は大きく 2 本です。

ドラクエ X は、ベータテストを始めて、今 16,000 人位で、8 月 2 日発売・運営開始です。

ベータに関しては今のところ非常に好調です。

MMO になると敷居が高く見えますので、ドラクエですよという売り方を今からどうするかがポイント。ポテンシャルは非常に高いと思っている。ドラクエだと思えば今までのドラクエ並みに売れるでしょうし、MMO と言った瞬間にそこまでいかないでしょう。今からの勝負だと思っています。

FFXIV については、10 年 9 月にローンチして、改修作業をして 1 月に課金開始しました。今のところ好調です。最初に 60~70 万本売れましたが、入って下さったお客様はすぐ出ていってしまい、そこでアクセス数がどんと落ちていました。普通は課金したらとどめなのですが、徐々に回復し、課金してからさらに上がってきました。あまり卑怯なことはしたくなかったので、自動

で課金移行はせず、もう一度課金手続きをしていただきました。それでも増えていってます。数字は申し上げられませんが、ローンチ時と比較されると数字が違うように独り歩きしてしまいますので。

新生版ということで土台をかなり変えたものとして、10~11月にベータを開始して、PS3版と新生PC版も同時発売・課金開始予定です。

シャンドとは、今彼ら自身も信用してくれていて、予定通りローンチできるかと思っています。

MMOは、作るのも難しいしコストもかかるので、参入障壁が高い。定着すれば安定収益が得られるので頑張っているところです。

あとはいままでのご参考です。



**2012年3月期実績**  
**連結決算実績**

	2011年3月期		2012年3月期		対前年度 増減比
	金額	構成比	金額	構成比	
売上高	1,253	100%	1,279	100%	2%
営業利益	73	6%	107	8%	46%
経常利益	△ 54	4%	103	8%	91%
当期純利益	120	-10%	61	5%	-

	2011年3月期		2012年3月期		対前年度 増減額
	金額	構成比	金額	構成比	
減価償却費	66	-	50	-	△ 16
設備投資額	54	-	62	-	2
期末従業員数	3,297人	-	3,424人	-	127人

**2012年3月期実績**  
**報告セグメント別**

2012年3月期	報告セグメント					その他	合計
	ソフト エンターテインメント 事業	ゲームソフト 事業	出版 事業	ライブ・ プロダクション 事業	その他 事業		
売上高	719	419	113	28	0	0	1,279
営業利益	126	26	26	7	79	-	107
営業利益率	17.5%	6.1%	22.7%	26.8%	-	-	8.4%

2011年3月期	報告セグメント					その他	合計
	ソフト エンターテインメント 事業	ゲームソフト 事業	出版 事業	ライブ・ プロダクション 事業	その他 事業		
売上高	642	450	130	30	0	0	1,253
営業利益	113	22	32	7	15	85	73
営業利益率	17.6%	4.8%	24.6%	22.6%	-	-	5.8%

2012年3月期	報告セグメント					その他	合計
	ソフト エンターテインメント 事業	ゲームソフト 事業	出版 事業	ライブ・ プロダクション 事業	その他 事業		
売上高	77	31	17	3	-	0	28
営業利益	13	4	6	1	15	8	34

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ます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。様々な要素により、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、2012年5月14日現在のものです。当社は、新たな情報や2012年5月14日以降に発生する事象などによって、見通しまたは予測など、当社の将来の業績に関する見通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。



**ご参考)2013年3月期計画** (単位:億円)

	2012年3月期		2013年3月期		対前年度増減率
	実績	増減率	計画	増減率	
売上高	1,279	100%	1,650	100%	29%
営業利益	107	8%	150	9%	40%
経常利益	103	8%	150	9%	46%
当期純利益	61	5%	90	5%	49%

	2012年3月期		2013年3月期		対前年度増減率
	実績	増減率	計画	増減率	
減価償却費	50	-	70	-	20
設備投資額	52	-	120	-	68

(ご参考)第2四半期連結累計期間等累計計画 (単位:億円)

	2012年3月期		2013年3月期		対前年度増減率
	実績	増減率	計画	増減率	
売上高	575	100%	760	100%	32%
営業利益	74	13%	0	-	-
経常利益	54	9%	0	-	-
当期純利益	37	6%	0	-	-

SQUARE ENIX 14 SQUARE ENIX HOLDINGS CO., LTD.

**ご参考)2013年3月期計画**  
**報告セグメント別** (単位:億円)

①2013年3月期 報告セグメント

	ゲーム エンターテインメント 事業	アニメーション 事業	出版 事業	ライブ プロパティ 管理 事業	株式会社 スクウェア・エニックス	連結
売上高	1,030	510	84	26	-	1,650
営業利益	177	47	4	5	83	150
営業利益率	17.2%	9.2%	4.8%	19.2%	-	9.1%

②2012年3月期 報告セグメント

	ゲーム エンターテインメント 事業	アニメーション 事業	出版 事業	ライブ プロパティ 管理 事業	株式会社 スクウェア・エニックス	連結
売上高	719	419	113	26	0	1,279
営業利益	126	28	26	7	78	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)

	ゲーム エンターテインメント 事業	アニメーション 事業	出版 事業	ライブ プロパティ 管理 事業	株式会社 スクウェア・エニックス	連結
売上高	311	91	29	2	0	371
営業利益	51	21	22	2	6	43

SQUARE ENIX 15 SQUARE ENIX HOLDINGS CO., LTD.

2012年3月期 決算説明会

**SQUARE ENIX.**

2012年5月14日

0119物見目録・10ページ～14ページ掲載  
 0119物見目録・15ページ～16ページ掲載

SQUARE ENIX 16 SQUARE ENIX HOLDINGS CO., LTD.