



代表取締役社長

松田 洋祐

2001年 10月 株式会社スクウェア
(現・株式会社スクウェア・エニックス・ホールディングス)
執行役員

2003年 4月 当社執行役員経理財務部長

2004年 6月 当社取締役経理財務担当

2013年 3月 当社代表取締役専務

2013年 6月 当社代表取締役社長(現任)

(重要な兼職の状況)

株式会社スクウェア・エニックス代表取締役社長
SQUARE ENIX OF AMERICA HOLDINGS, INC.
(当社グループ米州持株会社) 取締役社長
SQUARE ENIX OF EUROPE HOLDINGS LTD.
(当社グループ欧州等持株会社) 取締役
SQUARE ENIX (China) CO., LTD.
(当社グループ中国事業会社) 副董事長

平素よりスクウェア・エニックス・グループの経営にご理解とご支援をいただき、誠にありがとうございます。昨年6月に代表取締役社長に就任し1年が経過いたしました。この間の歩みにつきましてご報告申し上げるとともに、今後の事業運営方針についてご説明申し上げます。

2014年3月期の連結業績は、売上高1,550億円、営業利益105億円、純利益65億円となりました。2013年3月期の厳しい結果を受けて全グループ一丸となり業績回復に努めた結果この数字を成し遂げることができました。これもひとえに皆様のご支援の賜物であり、改めてここに御礼申し上げます。

当社の中核事業であるデジタルエンタテインメント事業は、後述の通り、事業改革を進めているところであります。2014年3月期は、欧米のスタジオを中心に開発方針や組織体制の見直しを強力に推し進めるとともに、既存のラインアップによる収益改善にも取り組んでまいりました。家庭用ゲーム機向けタイトルでは、「ファイナルファンタジーX/X-2 HDリマスター」、「Thief」（欧米のみ）、「トゥームレイダー ディフィニティブエディション」等の販売が当初の計画よりも好調でした。

スマートデバイス、PCブラウザ等をプラットフォームとしたコンテンツにおいては、ブラウザゲーム「戦国IXA(イクサ)」が引き続き収益貢献する一方、スマートフォン向けゲーム「拡散性ミリオンアーサー」が、PlayStation Vita版の発売や、韓国・台湾・中国本土でヒットを記録する等、プラットフォームと地域の拡大を実現しております。また、2014年1月に国内でサービスを開始した「ドラゴンクエストモンスターズ スーパーライト」が好調なスタートを切りました。

MMOでは、昨年8月に運営を開始した「ファイナルファンタジーXIV」、2012年8月に運営を開始した「ドラゴンクエストX」、運営が13年目に入った「ファイナルファンタジーXI」の3タイトルで100万人近い課金ユーザを維持しており、安定的な収益基盤を確立いたしました。



ファイナルファンタジーX/X-2 HDリマスター
©2001-2004, 2013 SQUARE ENIX CO., LTD. All Rights Reserved.
CHARACTER DESIGN: TETSUYA NOMURA



トゥームレイダー ディフィニティブエディション
TOMB RAIDER ©2014 SQUARE ENIX LTD. All Rights Reserved.



アミューズメント事業は、店舗運営の効率化に注力してきた結果、アミューズメント施設運営は、対前期比既存店売上高が堅調に推移しております。また、アミューズメント機器の開発販売でも、「ロード オブ ヴァーミリオンIII」、「グルーヴコースター」（アーケード版）、「ガンズリンガー ストラトス2」等の新規機種

の投入が進み、好調な結果となりました。このように、アミューズメント事業は、安定的に収益が出せるようになっており、今後もその勢いを維持したいと考えております。

次に、出版事業の2014年3月期業績は、いくつかの人気漫画タイトルの連載終了があり、前期と比較して若干の減収となりました。2015年3月期は、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、その仕込みが結実するのは、2015年3月期後半以降になると考えております。

一方、ライツ・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のですが、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、今後とも安定的な利益創出を維持したいと考えております。

さて、ここで当社の中核事業であるデジタルエンタテインメント事業における戦略的課題について述べさせていただきます。

昨年の社長就任にあたり、**1. 長期大規模開発の見直し、2. ゲーム機としてのスマートデバイス、3. 地域に応じたプロダクトポートフォリオ**、という3つの項目を重点課題に掲げて事業運営を行ってまいりました。以下それぞれについてご説明申し上げます。



戦国IXA(イクサ)
©2010-2014 SQUARE ENIX CO., LTD. All Rights Reserved.



ドラゴンクエストX
©2012-2014 ARMOR PROJECT/BIRD STUDIO/
SQUARE ENIX All Rights Reserved.

1. 長期大規模開発の見直し

HD(ハイ・デフィニション)ゲームは、スクウェア・エニックス・グループのDNAであり、クリエイティブのショーケースです。HDゲーム開発が私どもの事業にとって引き続き重要であることに変わりはありません。しかしながら、昨年のアニュアルレポートにおいて述べたように、現在のHDゲーム事業を特徴づけているディスク販売モデルの構造的な問題は深刻であり、これにどのように対処してゆくかは非常に重要な経営課題です。現在一つの大きな方向として、いわゆるF2Pに代表される変動価格モデルがHDゲーム・ビジネスシーンにおいても普及しつつあり、既にいくつかの成功事例も出てきております。

また、昨年から、順次発売されている新しい家庭用ゲーム機において、各プラットフォームは従来の有料コンテンツ販売に加えて、F2Pモデルのコンテンツ提供にも力を入れてゆく姿勢を見せています。私どもにとっても、このような新しいビジネスモデルに基づくオンライン型のHDゲーム展開は構造改革の重要な柱であり、欧米スタジオにおけるHDゲーム開発についてはその方向にむけて大きな見直しを行いました。現在公表しているタイトルはまだ限られていますが、変動価格モデルに基づくHDゲームタイトルを、今後順次ご紹介してゆく予定です。

また、HDゲーム開発のもう一つの大きな問題点として資産

の回転が低いという点があげられる、と昨年のアニュアルレポートで述べました。開発期間の長期化にどのように対応するかということです。ゲームエンジン研究や開発ツール研究といったテクノロジー面の研究は言うに及ばず、ビジネスモデル面においてもゲーム発売前後でどのように追加的にお客様にコンテンツを提供するか、派生商品開発やエピソードモデル等の新しい取り組み等、挑戦すべきところは多々あります。これらについては現在鋭意取り組んでいるところであり、今後、あらためてその成果をご報告させていただきたいと考えております。

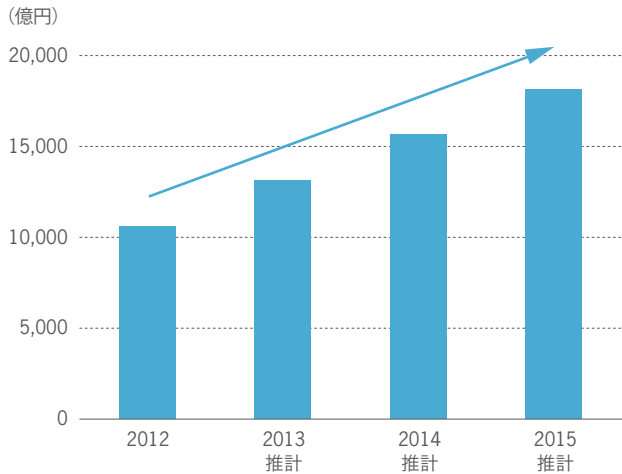
次に、テクノロジー、ビジネスモデル両面において新たな可能性を秘めているのがクラウドゲーミングです。社内において新しいクラウドゲーム技術の開発プロジェクトが立ち上がり、商用を目指して現在事業開発中です。今年6月のE3においてもその技術の先進性に対してメディア等から高い評価をいただいたのは記憶に新しいところです。また、「ドラゴンクエストX」においては、台湾のユピタス社の協力の下、スマートフォン・タブレットへのゲームストリーミングサービスを開始しており、今年9月からはニンテンドー3DSでも、サービスを開始する予定です。クラウドゲーミングは既に実用段階に入ってきており、2015年3月期以降、その成果をいくつかご報告できると考えております。



ドラゴンクエストX
©2012-2014 ARMOR PROJECT/BIRD STUDIO/
SQUARE ENIX All Rights Reserved.

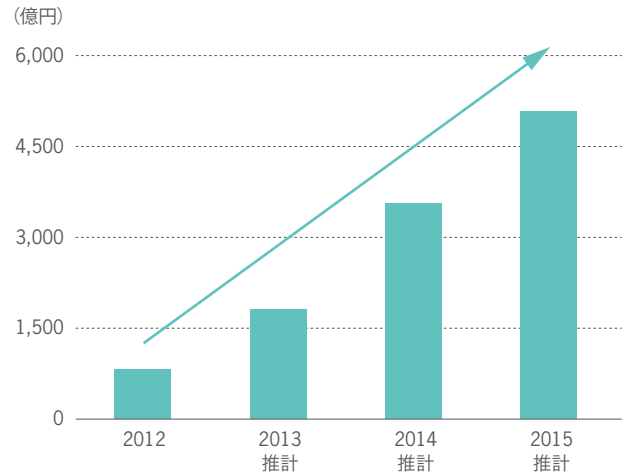
図1 中国本土のオンラインゲーム市場規模

(スマートフォン等モバイルゲーム市場含む)



各種資料より当社作成

図1 中国本土のモバイルゲーム市場規模



各種資料より当社作成

このようにHDゲーム事業は、従来のゲーム専用機におけるディスク売り切りモデルから進化する兆しをみせております。また、売り切りモデル自体もディスク販売からフルゲームダウンロードに急速に移行しつつあり、ゲーム販売も本格的なデジタルディストリビューションの時代に突入しております。私どもも、このような変化を大きなチャンスととらえて、HDゲーム事業を新たに進化させるべく努力してまいり所存です。

2. ゲーム機としてのスマートデバイス

スマートフォンやタブレットといったスマートデバイスは、それ自体はゲーム機ではありません。しかし、その急速な普及に伴い、ゲームを遊ぶデバイスの一つとして大きな地位を占めるに至っております。人々がそれらでゲームをプレイするというのは既に日常の光景となっており、スマートデバイスでお客様にどのように私どものコンテンツを遊んでいただくかが事業戦略上の重要なテーマです。このような認識の下、2014年3月期においては、いかにスマートデバイス向けゲーム開発、サービスを加速するかという点に集中して事業を進めてまいりました。その結果、年度後半以降、「ドラゴンクエストモンスターズ スーパーライト」、「スクールガールストライカーズ」のような大きなヒット作

も出るようになり、相応の成果が顕れつつあります。また、この分野は日本国内が先行しておりましたが、スマートデバイス向けゲーム開発に特化したスクウェア・エニックス モントリオールから「Hitman GO」というゲームをこの4月にローンチし、世界的に高評価を得ることができました。大ヒットというまでには至っていませんが、スマートデバイス向けゲームとして、そのゲーム性やアートスタイル等の斬新さを高く評価されたことは大きな成果であるとみております。今後は欧米においてもこのよ



ドラゴンクエストモンスターズ スーパーライト
©2014 ARMOR PROJECT/BIRD STUDIO/
SQUARE ENIX All Rights Reserved.
©SUGIYAMA KOBO
Developed by Cygames, Inc.



スクールガールストライカーズ
©2014 SQUARE ENIX CO., LTD. All Rights Reserved.

うな成果を大きなヒットに結び付けることを目指します。

世界におけるスマートデバイス向けゲーム市場は成長著しく、中でも、中国本土を中心としたアジア市場の伸びは特筆すべきものがあります【図1参照】。2014年3月期においては、私どもも「拡散性ミリオンアーサー」を韓国・台湾・中国本土向けに投入し、大きな成果を得ることができました。また、これはスマートデバイス向けゲームではありませんが、昨年8月にグローバルローンチを成功させ世界中から高い評価をいただいた「ファイナルファンタジーXIV」をこの夏から中国市場に展開し、本格的な中国進出を目指します。「三国志乱舞」をはじめとしたモバイルタイトルも積極投入することで、アジア市場からの売上をより一層成長させてゆきたいと考えております。

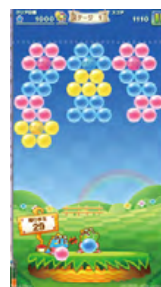
また、アジアのみならず、インドや南米等もゲーム市場としての成長が著しい地域です。これらの成長市場をいかに取り込むか、その鍵となるのがスマートデバイス向けゲームです。新興地域が経済成長するに従って、エンターテインメントに対する需要が大きくなることは間違いありません。その時に、人々がエンターテインメントコンテンツを楽しむためのデバイスは、スマートフォンでありタブレットです。そこへ私どものコンテンツを供給し、遊んでいただくことが大きなビジネスチャンスになります。2015年3月期は、こういった成長市場を攻略してゆくための足掛かりの年としたいと考えております。



拡散性ミリオンアーサー
©2012-2014 SQUARE ENIX CO., LTD.
All Rights Reserved.



三国志乱舞
©2013, 2014 SQUARE ENIX CO., LTD.
ALL Rights Reserved.



LINEパズルポプ
©TAITO CORP. 1994, 2014



3. 地域に応じたプロダクトポートフォリオ

従来の私どもの製品販売戦略は、一つの製品をグローバルに売るというものでした。従って、グローバル市場を前提にゲーム開発を行ってきたわけです。しかしながら、各地域の文化や生活習慣は様々であり、そこで暮らすお客様のゲームの嗜好や遊び方も様々です。また、ゲームを遊ぶ環境自体も従来のゲーム専用機から、スマートデバイスといった汎用機やクラウドストリーミング等、様々な選択肢が提供されております。さらにゲーム開発自体も、そのすそ野が幾何級数的に拡大しております。「資金調達を行い、開発環境を整え、ゲームを開発し、開発したゲームを流通させ販売する」というゲームビジネスの一連の活動は、従来、大規模資本を有する大手パブリッシャーしか成し得なかったのですが、「ゲーム開発ツールのオープン化・低価格化」や「クラウドファンディングによる資金調達」、「ダウンロードによる直接販売」により、大規模資本を不要とするようなエコシステムができ上がり、それがインディディベロッパーの隆盛につながって、たくさんの新しいゲームが世界中から供給される状

況が現出しております。このように世界的にゲームを遊ぶ環境のみならず、ゲーム自体も多様化・分散化の度合いを強めており、ゲーム市場を単純に「グローバル」という言葉で一括りにするのは難しい状況になっていると認識しております。

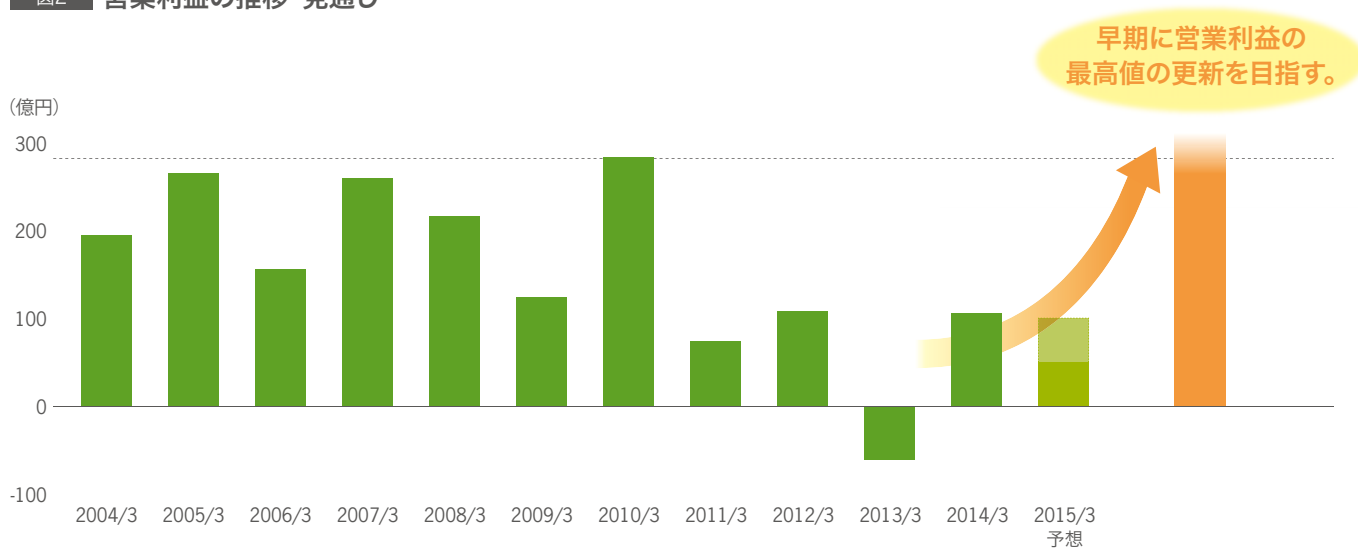
そのような状況下、私どものコンテンツ開発はいかにあるべきでしょうか。鍵となるのは、「フォーカス(集中)」であると私は考えます。お客様の嗜好が多様化・分散化するからこそ、クリエイターが得意とするところにフォーカスすることで、お客様からより評価していただけるコンテンツを作ることができます。従って、ここで地域と申し上げているのは、物理的な地域ではありません。現代のデジタルエンタテインメントの世界において、物理的な国境や境界は意味をなしません。ネットを通じて世界がつながっており、コンテンツの発信は世界同時です。ここでいう地域性とは、物理的なものではなく、お客様の多様性ということです。

また、クリエイターの得意とするところも多様です。従って、クリエイターは、自らの得意とするところにフォーカスすることで、お客様に最高の体験をお届けすることができるのです。たとえば、JRPG(ジャパニーズ・ロールプレイング・ゲーム)を愛されるお客様は世界中にたくさんいらっしゃいます。そのようなお客様に向けて、JRPGにフォーカスして最高のゲームをお届けすることが、結果として世界から評価されることになる、それが現代のデジタルコンテンツビジネスであると私は考えます。

以上、2014年3月期の総括と今後の取り組みについてご説明させていただきました。

2013年3月期の非常に厳しい結果を受けて内外とも大きく開発体制を見直し、自らが得意とするところにフォーカスすることを旨として、コンテンツ開発を行ってまいりました。その結果、今後多様なスタイル、多様なジャンルのコンテンツが生まれることでしょう。そして、その多様さに通底する大切な価値観は「面白さ」です。クリエイターが自らの得意とするところにフォーカスし「面白さ」を追求することで、お客様に最高のコンテンツをお届けする。これが当社グループのコンテンツ開発のあるべき姿であり、当社グループの価値です。

図2 営業利益の推移・見通し



これを実現することにより、早期に営業利益の最高益を更新することを目指し、そのレベルで安定的に収益を確保できる事業基盤を確立してまいりたい所存です【図2参照】。

コンテンツ業界、なかんずくゲーム業界は今、大きな変化の真っただ中にあります。このような変化は、脅威であるとともに大きなチャンスです。積極果敢に攻めることで、このチャンスを自らのものとし、コンテンツ業界のリーディングカンパニーとして、さらなる大きな飛躍を目指します。皆様の変わらぬご支援をお願い申し上げます。

代表取締役社長
松田 洋祐

松田 洋祐