

株主の皆様へ



代表取締役社長
松田 洋祐

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賜り、厚く御礼申し上げます。2019年3月期は、売上高2,710億円、営業利益245億円、親会社株主に帰属する当期純利益184億円という結果となりました。売上高は前期比で8.2%増となりましたが、大型タイトルの投入による各種費用の増加により、営業利益は前期比35.7%減となりました。また、グループ会社の事業方針見直しに伴う特別損失を計上したことから、親会社株主に帰属する当期純利益は前期比で28.5%減となりました。

各事業の概況

デジタルエンタテインメント事業

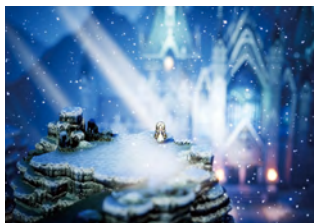
2019年3月期のデジタルエンタテインメント事業は、売上高2,045億円、営業利益290億円と、前期比で増収減益となりました。

HD (High-Definition: ハイディフィニション) ゲームにおいては、欧米の開発スタジオの新規大型タイトル「SHADOW OF THE TOMB RAIDER」及び「JUST CAUSE 4」を投入いたしました。AAAゲーム市場の競争が激化する中、いずれもローンチ直後から苦戦を強いられ、初動は期初計画を大きく下回る結果となりました。しかし、その後の各種販売促進施策により、初動の遅れを回復しつつあり、2020年3月期も継続してリピート販売の積み上げを狙ってまいります。また日本の開発スタジオからは、「KINGDOM HEARTS III」、「LEFT ALIVE」、「OCTOPATH TRAVELER」などの新作を投入いたしました。中でも「KINGDOM HEARTS III」は、ナンバリングタイトルである前作の「KINGDOM HEARTS II」から約13年ぶりの新作で、世界中のお客様から大きな期待を寄せられていました。実際のゲームの評価も高く、第4四半期の発売であったものの、2019年3月期の業績予想で掲げた売上高2,700億円の達成に大きく寄与しました。「OCTOPATH

TRAVELER」は、完全新作のRPG (Role-Playing-Game: ロールプレイングゲーム) で、そのアートスタイルやゲームプレイ、シナリオなどが世界中のRPGファンの皆様から高く評価され、新たなIP (Intellectual Property: 知的財産) を生み出すことができました。ゲーム会社、コンテンツ会社にとって、新規IP、新規フランチャイズを創造することは事業の核であります。常に新規IPの確立を目指して開発投資を続けなければなりません。「OCTOPATH TRAVELER」は、まさに新規IP創造への継続的な挑戦の成果であり、今後の成長と展開に期待しています。

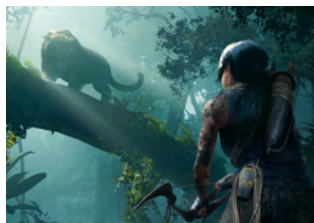
MMO (Massively Multiplayer Online: 多人数同時参加型オンラインゲーム) は、「ファイナルファンタジーXIV」、「ドラゴンクエストX」ともに拡張パッケージの発売がなく、前期比で減収となったものの、継続的な運営施策により、課金会員数の維持増加に努めてまいりました。2020年3月期は、「ファイナルファンタジーXIV」、「ドラゴンクエストX」の拡張パッケージを2年ぶりに発売し、課金会員数の一層の増加に努めてまいります。

スマートデバイス・PCブラウザゲーム等は、HDゲームと同様に2019年3月期は大変な苦戦を強いられました。2018年12月にサービスを開始した新作「ロマンシング サガ リ・ユニ



OCTOPATH TRAVELER

© 2018, 2019 SQUARE ENIX CO., LTD. All Rights Reserved.



SHADOW OF THE TOMB RAIDER

SHADOW OF THE TOMB RAIDER © 2018 Square Enix Ltd. All rights reserved. Published by Square Enix Co., Ltd. SHADOW OF THE TOMB RAIDER and TOMB RAIDER are registered trademarks or trademarks of Square Enix Ltd.



JUST CAUSE 4

JUST CAUSE 4 © 2018 Square Enix Ltd. All rights reserved. Developed by Avalanche Studios AB (Fatalist Production AB). JUST CAUSE, SQUARE ENIX and the SQUARE ENIX logo are registered trademarks or trademarks of the Square Enix group of companies. AVALANCHE and the AVALANCHE logo are trademarks of Fatalist Entertainment AB. All other trademarks are the property of their respective owners.



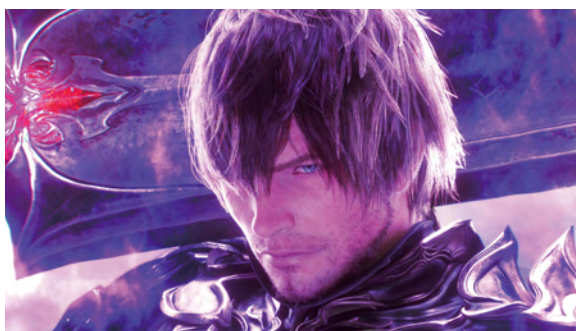
KINGDOM HEARTS III

© Disney, © Disney/Pixar. Developed by SQUARE ENIX

株主の皆様へ

ベース」が好スタートをきることができ、第4四半期において大きく売上・利益貢献したものの、期初から第3四半期までにサービスを開始したその他の新作ゲームが軒並み低調な結果となり、サブセグメント全体としては、売上、利益とも極めて厳しい結果となりました。既存タイトルの減衰を新規タイトルの投入により補完し、ポートフォリオ全体の成長を図るという戦略に変更はありませんが、新規タイトルをお客様にご満足いただけるものにできなかったことは、誠に遺憾です。国内のスマートデバイス向けゲーム市場は、成熟化により競争が激

化しているのは事実ですが、お客様に評価していただける新しいタイトルは依然として登場しています。2019年3月期の本サブセグメントの不振は、ひとえにお客様に新たな面白いゲーム体験をお届けすることができなかった結果であると猛省しております。このような結果を踏まえて、2020年3月期より株式会社スクウェア・エニックスの開発部門を大きく再編成し、開発体制の見直しを行いました。これからのタイトルにぜひご期待いただきたいと思います。



ファイナルファンタジーXIV

© 2010 - 2019 SQUARE ENIX CO., LTD. All Rights Reserved.



ドラゴンクエストX オンライン

© 2012-2019 ARMOR PROJECT/BIRD STUDIO/SQUARE ENIX All Rights Reserved.



ロマンシング サガ リ・ユニバース

© 2018, 2019 SQUARE ENIX CO., LTD. All Rights Reserved. Powered by Akatsuki Inc.

ILLUSTRATION: TOMOMI KOBAYASHI



星と翼のパラドクス

© SQUARE ENIX SUNRISE

© 2018, 2019 SQUARE ENIX CO., LTD.

All Rights Reserved. / SUNRISE

アミューズメント事業

2019年3月期は、売上高462億円、営業利益19億円と前期比で増収減益となりました。「星と翼のパラドクス」などの新規大型タイトルが売上増に貢献しましたが、開発費の償却負担を十分に吸収できる水準には至りませんでした。一方、店舗運営に関しては年間を通じて安定的な業績を実現できており、新店の展開を進めるなど、着実に業容を拡大させつつあります。2020年3月期は、2020年7月開催の東京オリンピック・パラリンピック競技大会に向けて来日観光客の増加が見込まれる一方、消費税増税など事業環境は予断を許しません。店舗運営の不断の改善を通じて、当セグメント全体の底上げを図ってまいります。

出版事業

2019年3月期は、売上高140億円、営業利益39億円と増収増益を果たすことができました。大きな成長ドライバーになっているのが、デジタル販売です。2019年3月期の売上高に占めるデジタル販売の割合は40%近くとなり、直近の単月売上では50%を上回る勢いになってきています。「マンガUP!」や「ガンガンpixiv」などのサービスが好調で、MAU (Monthly Active Users: 月次アクティブユーザー数)、DAU (Daily Active Users: 日次アクティブユーザー数)も堅調に伸びており、当セグメント全体の利益率の向上に大きく寄与しています。一方、紙媒体によるコミック販売もデジタル販売に連動する形で成長しており、当セグメント全体が良いバランスで成長しています。デジタル化の流れは不可逆的であり、今後もデジタル比率の向上が見込まれます。デジタル時代に合った媒体で新しいIPを創造し、当セグメント全体を継続的に成長させてまいります。

ライツ・プロパティ等事業

2019年3月期は、売上高73億円、営業利益9億円と前期比で減収減益となりました。2019年3月期は新商品の仕込みの時期であり、先行投資がかさんだためこのような結果となりましたが、2020年3月期以降は大型タイトルの発売に合わせて新商材の投入や新しい商品ラインアップの展開などを通じて、成長を目指してゆきます。当セグメントは、一次著作の補完的意味合いの二次著作ビジネスにとどまりません。最近のお客様は、コンテンツの世界観を全体として楽しむ傾向が顕著になっております。当セグメントで展開する製品・サービスは、このようなお客様のニーズにこたえるものであり、当社IPのポートフォリオをより豊かにするものであります。またeコマース事業を積極的に推し進めることにより、お客様の購買の利便性をさらに向上させ、お客様にとって当社製品・サービスをより身近なものにするよう努めてまいります。

中期業績目標について

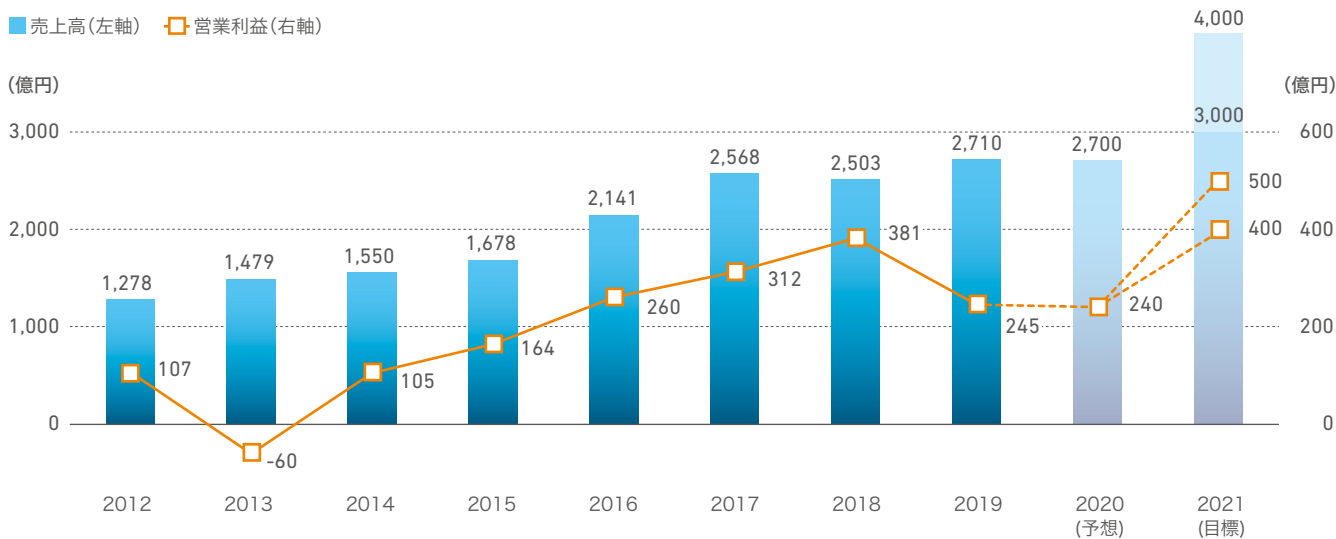
2021年3月期以降に、売上高3,000～4,000億円、営業利益400～500億円を安定的に達成できる事業構造の確立を目指します。当初、中期業績目標達成を見込んでいた2020年3月期は、売上高2,700億円、営業利益240億円と、2019年3月期並みの水準を計画しております。スマートデバイス・PCブラウザゲーム等において、2019年3月期の第3四半期までに投入した新作が不振であったため、当初見込んでいた収益の実現が難しいことに加え、2019年3月期に投入したHDゲームの新作タイトルのリピート販売を保守的に見込んでいることが要因です。中期業績目標を実現するために、

- ①デジタル販売の強化、②マルチプラットフォーム展開、③地域展開、④Game as a Service, Game as Media、及び
- ⑤eコマースの戦略課題に取り組んでまいりました。

中期業績目標の達成を早期に図るべく、安定的継続収益の拡大を図るとともに、新規IP向けの継続投資を行ってまいります。HDゲームの新作は、開発費償却後のリピート販売が大きく利益貢献します。安定的継続収益の拡大ができれば、現在のパイプラインで中期業績目標は達成可能だと考えています。

中期業績目標

**売上高3,000～4,000億円、営業利益400～500億円を目指す。
デジタルエンタテインメント事業を中心に増収増益を図る。**



今後の事業展開について

クラウドゲーミング

現世代ゲームコンソールがその終盤にさしかかり、次世代機が関係者の話題に上るようになってきました。また、Google社の「Stadia」やMicrosoft社の「Project xCloud」など、クラウドゲーミングサービスの発表が大きな話題となっています。また、Apple社の「Apple Arcade」や、Netflix社のゲーム開発の開始など、ゲーム事業への新たな参入が増え、従来のプラットフォームとパブリッシャーによるゲーム産業の構図は大きく書き換えられつつあります。

特にクラウドゲーミングについては、従前より、ゲームビジネスの可能性を大きく変えるものといわれながらも、実際には挑戦と失敗の歴史でもありました。今回、5G(第5世代移動通信システム)の普及を見越し、Google社やMicrosoft社などのIT大手企業が参入することで、いよいよクラウドゲーミングが本格的に離陸する可能性が見えてきました。大容量のデータ通信や、大規模なサーバーインフラを必要とするクラウドゲーミングは、大手通信事業者やクラウドサーバー事業者にとって次の新たなビジネスチャンスと映ることは間違いなく、一層の新規参入が期待されます。そういった点からも、今回こそクラウドゲーミングが本格的に立ち上がることを強く期待します。

ゲームパブリッシャー、ゲームディベロッパーにとって、クラウドゲーミングは二つの視点から見ることができます。



第一の視点として、新たなゲームディストリビューション・チャンネルとしての捉え方です。既存ゲームや新規ゲームをお客様の手元に届ける手段として、ゲームコンソールやPC、スマートデバイスなどがその役割を担ってきたわけですが、これからは新たにクラウドストリーミングによるゲーム配信がそれに加わります。通信環境やストリーミング技術は日々進化するものであり、いずれは大きな差異を感じなくなる時が到来するであろうものの、プレイ感覚が個々のユーザーの通信環境に大きく依存するクラウドストリーミングによるゲーム配信が直ちに既存ゲームコンソールやPCに置き換わるという可能性は当面は低いと見ざるを得ません。従って、ゲームパブリッシャー視点から見て、ゲームストリーミングサービスに当面大

株主の皆様へ

大きく期待するところは、既にゲームコンソールやPCで常時ゲームをプレイしているユーザーもさることながら、その外側にいるよりカジュアルなゲームファン、あるいはゲームコンソールなどの入手が困難な地域にいるゲームファンの獲得です。昨今、ゲーム動画の配信が人気を博し、ゲームを実際にプレイしなくともゲームプレイ動画を楽しむゲームファンが世界中に数多くいます。クラウドストリーミングによるゲーム配信によって、即座にかつシームレスにゲームプレイに移行できる環境が整えられれば、そういったカジュアルなファンが実際にゲームをプレイする可能性が高まるでしょう。また、ゲームコンソールが普及していない、あるいは販売されていない地域においても多くのゲームファンが存在します。こういった方々に対してゲームをお届けする手段として、クラウドストリーミングによるゲーム配信は大きな武器になるものと期待しています。グローバルレベルのサービスでなくとも、地域限定のローカルサービスを行う独立系事業者は既にいくつか出現しています。このようなサービス地域の拡大は、私たちゲームパブリッシャーにとって恩恵があることは間違いありません。

第二の視点として、従来型ゲームの配信にとどまらず、クラウドならではの、あるいはクラウドでしか実現できないゲーム体験の可能性です。このようなクラウド・セントリックあるいはクラウド・ネイティブなゲーム開発の動きは既に様々なディベロッパーの中で出てきています。当社グループとしても、現在進めているいくつかの新規ゲーム開発において、このようなクラウド・セントリックな要素を取り入れることを具体的に計画しています。クラウドならではの新しいゲーム体験が提供されれば、いよいよ既存のコンソールゲームプレイヤーやPCゲームプレイヤーにも大きく訴求でき、クラウドゲーミングの普及、地位確立に大きく貢献することが期待できます。

技術的課題に加えて、通信料金などのユーザー負担の問題など、まだまだ解決すべき課題は多いものの、上述のとおり、クラウドゲーミングは大きな可能性を秘めています。当社グループとしては、Google社の「Stadia」に「ファイナルファンタジーXV」「SHADOW OF THE TOMB RAIDER」などの既存タイトルや新規タイトル「Marvel's Avengers」の投入を既に決定しており、世界的なクラウドゲーミングの本格的立ち上げに大きく期待しています。

継続収益基盤の拡充

次世代ゲーム機やクラウドゲーミングの立ち上げなど、ここ数年でデジタルコンテンツ産業の業界地図は大きく変わると予想されます。そして、求められるコンテンツの質・量ともますます大きくなってゆくことが予想されます。そういった流れに対応し、常にお客様に最高の感動をお届けするためには、コンテンツ開発への継続的かつ積極的な投資が必要となります。開発投資規模はより大きくなり、それを支える基盤技術への投資も一層重要になってきます。そして、これらの投資を賄うだけの収益基盤・財務基盤がこれまで以上に極めて重要になってきます。それを実現するものが、当社グループが誇る豊かなコンテンツポートフォリオからの継続収益です。



デジタル化の進展により、ゲームのライフタイムが従来以上に長くなることから、販売施策は、発売時のみならず発売後も極めて重要になってきています。マンガコンテンツもデジタル化により常時お客様のニーズにお応えできる環境ができつつあり、それが当社出版事業の成長を支える柱となってきました。また、お客様のコンテンツの楽しみ方の多様化は、単にゲームやマンガなどをプレイ・購読するだけでなく、その世界観全体を楽しむべく、映像作品、舞台作品など、様々な消費機会が求められるようになってきています。当社グループとしても、2020年3月期より株式会社スクウェア・エニックスに専任組織を立ち上げ、このようなお客様の多様なニーズに的確に対応してまいります。このように、お客様のエンゲージメント、お客様とのつながりを不断に強化してゆくことで、継続的な収益を実現することができるのです。

新たなコンテンツの開発は多額の投資を必要とし、それにはリスクが伴います。コンテンツの提供を生業とする当社グ

ループは、常にこのリスクを取って新しい楽しいコンテンツを作り、世界中のお客様にお届けしてゆかなければなりません。そのようなリスクを取れるようにするためには、継続収益の厚みが必要となります。そしてその新しいコンテンツは新たな継続収益を生み出し、新しい投資が可能になります。このような循環を実現することにより、当社グループの持続的成長が実現され、当社グループの企業理念を具現化することが可能となります。デジタル化の進展や次世代ゲーム機の登場、クラウドゲーミングの立ち上げなどの動きは、お客様のエンゲージメントを強化する良い機会となります。昨今話題となっているサブスクリプションモデルも、いかにお客様のエンゲージメントを強化できるか、といった視点からその是非を検討する必要があります。お客様のエンゲージメント、お客様とのつながりを強化することにより、継続収益を実現し、新たな挑戦を常に可能とする事業基盤を確立することで、変化の時代に対応してまいります。

株主還元について

2019年3月期の年間配当は1株当たり47円とさせていただきます。従来より、連結配当性向30%を目途としており、2020年3月期もその方針を維持する考えです。上述のとおり、デジタルコンテンツ業界は引き続き大きな変化の時代を進んでおり、現在進めているコンテンツ開発に加えて、次世代機への対応やクラウド・セントリック、クラウド・ネイティブゲームなどの開発も必要になってきています。このような状況を踏まえて、資金使途については、成長の基となるコンテンツ開発投資へ優先的に配分し、かつ投資リスクに耐えうる財務基盤としての現預金の水準を維持することにより、継続収益を高

める施策を維持してまいります。株主還元については、成長投資とのバランスを鑑みて、引き続き配当を基本に行ってまいりたいと考えております。

株主の皆様のご理解とご支援を改めてお願い申し上げます。

代表取締役社長
松田 洋祐

