

株主の皆様へ



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。

代表取締役社長
松田 洋祐

2021年3月期は、新型コロナウイルスの感染拡大により、世界の主要都市の多くでロックダウン(都市封鎖)が実施され、日本国内においても緊急事態宣言が発出されるなど、今まで経験したことのない状況下でのスタートとなりました。その後も、現在に至るまで4度にわたる緊急事態宣言発出を余儀なくされるなど、未だ新型コロナウイルス感染症が収束する兆しが見られません。しかしながら、国外に目を向けるとワクチン接種によるコロナ後の経済再開に向けいち早く動き出しており、今後国内においてもワクチン接種が進むことにより、本格的な経済活動の再開が期待されます。

このように、2021年3月期は世界中が新型コロナウイルス感染症の渦中に巻き込まれた1年ではありましたが、売上高3,325億円、営業利益472億円、当期純利益269億円と、売上高から段階利益に至る全ての項目において、過去最高の業績を記録するとともに、中期業績目標である売上高3,000億円～4,000億円、営業利益400億～500億円を達成することができました。

中期業績目標の達成にあたっては、従前より継続収益の厚みを増すことが最重要ポイントと申し上げてきました。単に一過性の数値達成にとどまらず、継続収益の層が厚みを増し、さらなる成長投資を可能とする収益基盤の確立を実現できたことを評価しています。

以下、セグメント別にご説明申し上げます。

デジタルエンタテインメント事業

2021年3月期は、売上高2,639億円、営業利益505億円となりました。HD(High-Definition:ハイディフィニション)ゲームにおいては、「FINAL FANTASY VII REMAKE」、「Marvel's Avengers(アベンジャーズ)」といった大型タイトルを発売いたしました。「FINAL FANTASY VII REMAKE」は、新型コロナウイルス感染症が世界的に拡大し始めた時期の発売だったことから、流通面において今までに経験したことがない対応を迫られ、一時は発売すら危ぶまれる状



FINAL FANTASY VII REMAKE

© 1997, 2020 SQUARE ENIX CO., LTD. All Rights Reserved.
CHARACTER DESIGN: TETSUYA NOMURA/ROBERTO FERRARI



Marvel's Avengers (アベンジャーズ)

© 2021 MARVEL. Developed by Crystal Dynamics and Eidos Montréal.
Development support provided by Nixxes. All rights reserved.

株主の皆様へ

況でした。こうした困難な状況下にもかかわらず、開発、営業の双方の努力によって発売を成し遂げ、大きな成果を上げることができました。「FINAL FANTASY VII REMAKE」は、世界中のファンの皆様が心待ちにしていたタイトルであり、無事にお客様にお届けできたことは大きな喜びです。また、コロナ禍の影響により従来の店頭販売等が十分に機能しない中で、デジタル販売を大きく伸ばすことができたことは今回の成功の特徴の一つでした。デジタル販売へのシフトは従前より見られた傾向であり、当社もパッケージ販売からデジタル販売へのシフトを強力に推進すべく、様々な施策に取り組んできましたが、コロナ禍により、お客様の購買行動がさらにデジタルにシフトしました。「FINAL FANTASY VII REMAKE」のような大型タイトルは、市場投入の量を確保するために、パッケージ販売の比率が高くなりますが、新型コロナウイルス感染拡大の防止策と

して、ロックダウンや緊急事態宣言が発出されたために、パッケージの生産を抑えざるを得ず、またお客様も外出がままならないため、店頭での購入からオンラインでの購入へと、需要、供給の両面から加速度的にデジタルシフトが進み、大きな利益貢献を実現することができました。今回のコロナ禍によって、加速度的に進んだお客様の購買行動におけるデジタルシフトは不可逆的であり、コロナ後もこの傾向は続いてゆくでしょう。今後さらにデジタルシフトを推進してゆきます。

また、「Marvel's Avengers(アベンジャーズ)」は、GaaS(Game as a Service)に挑戦した野心作でした。コロナ禍に対応した在宅勤務体制へのシフトなど、開発の最終局面における想定外の様々な困難を乗り越えてリリースまでこぎ着けたものの、残念ながら十分な成果を出すことができませんでした。一方で、GaaSというゲームスタイルへ挑戦し



聖剣伝説3 TRIALS of MANA

© 1995, 2020 SQUARE ENIX CO., LTD. All Rights Reserved.



BRAVELY DEFAULT II

© 2021 SQUARE ENIX CO., LTD. All Rights Reserved.



たことにより、スタジオや開発チームの特性や嗜好に応じたゲームデザインを選択する必要性など、今後のゲーム開発における論点が明確となりました。この挑戦から得られた知見を、当社の今後のゲーム開発全体に活用してゆきたいと思えます。本タイトルにおける新たな挑戦は厳しい結果となったものの、ゲームのサービス化が進展する中で、GaaSというアプローチはさらに重要な位置を占めることは間違いありません。このような流れをどのようにゲームデザインに取り込み、新しい体験を生み出すかが今後の重要な課題であると考えています。

また一方で、「聖剣伝説3 TRIALS of MANA」、「BRAVELY DEFAULT II」等の優れたタイトルも、お客様にお届けすることができました。既存のIP(知的財産)を現代の技術でよみがえらせ、新たなお客様にお届けすることは戦略的にも重要です。このような取り組みは、従来からのファンの皆様のみならず、新たなお客様の獲得を通じて継続収益の厚みを増すことにも貢献しています。当社の有する豊富なIP資産の活性化を通じて、さらなる継続収益基盤の拡大につなげてまいります。

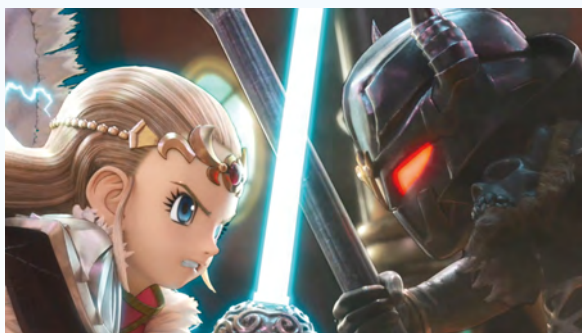
株主の皆様へ

MMO (Massively Multiplayer Online: 多人数同時参加型オンラインロールプレイングゲーム) に関しては、2021年3月期は拡張パッケージの端境期であり、運営収益中心の年でした。2022年3月期の拡張パッケージ発売に向けた開発を進めており、2022年3月期後半に向けて大きな盛り上がりを期待しています。MMOは継続収益という観点で、当社の収益の柱の一つとなっており、これからもその進化・成長をさらに加速させていく所存です。

スマートデバイス・PCブラウザゲーム等に関しては、「ドラゴンクエストタクト」、「オクトパストラベラー 大陸の覇者」、「NieR Re[in]carnation」等の新作タイトルをリリースしました。「ドラゴンクエストタクト」は、ドラクエシリーズにおけるタクティカルロールプレイングゲームとして、当フランチャイズに新たな魅力を加えることとなりました。2020年7月のサービス開始より、大変ご好評をいただき、早くも当社のスマホラインナップの主力タイトルに育っています。また、



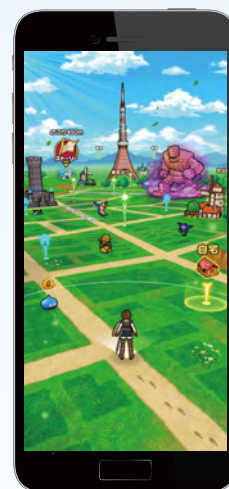
ファイナルファンタジーXIV
© 2010 - 2021 SQUARE ENIX CO., LTD. All Rights Reserved.



ドラゴンクエストX オンライン
© 2012-2021 ARMOR PROJECT/BIRD STUDIO/SQUARE ENIX All Rights Reserved.



ドラゴンクエストタクト
© 2020,2021 ARMOR PROJECT/
BIRD STUDIO/SQUARE ENIX
All Rights Reserved.
Developed by Aiming Inc.



ドラゴンクエストウォーク
© 2019-2021 ARMOR PROJECT/
BIRD STUDIO/SQUARE ENIX
All Rights Reserved.



NieR Re[in]carnation

© 2021 SQUARE ENIX CO., LTD. All Rights Reserved. Developed by Applibot, Inc.



オクトパストラベラー 大陸の覇者

© 2020, 2021 SQUARE ENIX CO., LTD. All Rights Reserved.



WAR OF THE VISIONS

ファイナルファンタジー ブレイブエクスヴィアス 幻影戦争

© 2019-2021 SQUARE ENIX CO., LTD. All Rights Reserved. Co-Developed by gumi Inc.

「オクトパストラベラー 大陸の覇者」、「NieR Re[in]carnation」は、HDゲームで生み出された新しいIPをスマートフォン向けゲームへ展開したタイトルです。収益の拡大を目指すという取り組みとして、これら2タイトルがお客様からの好評をいただいたことは大きな成果であったと評価しています。このように一つのIPを当社内の様々なセグメント等に多面的に展開する取り組みを意識的に行うことにより、「IPエコシステム」を回してゆくことが、継続収益の重層化に貢献するものと考えています。

アミューズメント事業

2021年3月期は、売上高343億円、営業損失15億円となり、1年を通して大変厳しい状況が続きました。特に、第1四半期の2020年4月～6月における日本国内の緊急事態宣言発出により、大都市圏を中心に大型店舗が休業を余儀なくされ、既存店の売上高は前期を大幅に下回る状況に陥りました。しかしながら、コロナ禍の長期化を見据えて、固定費

水準の見直しにいち早く取り組み、収益性の改善に努めた結果、時短営業が継続したものの、2021年3月期の後半には売上高も回復の兆しを見せ、損失幅が縮小いたしました。日本国内では、4度目の緊急事態宣言が発出されるなど不安定な状況が続いておりますが、今後ワクチン接種が進むことにより、経済再開によるリバウンド需要と、コロナ禍を通じて取り組んできた筋肉質の店舗経営により、大幅な収益改善を期待しています。

出版事業

2021年3月期は、売上高268億円、営業利益116億円と、電子媒体と紙媒体の売上高が好調に推移したに加え、コロナ禍における巣ごもり需要も相まって、大幅な増収増益を達成することができました。「薬屋のひとりごと」等の新たな作品の創出も積極的に行いました。また、新たな取り組みとして、2021年1月より新文芸レーベル「SQEXノベル」を創刊いたしました。新規IPの創出は、エンターテインメント企



業にとって最も重要なテーマであり、今後は「SQEXノベル」を通じて、さらに多くの新しいマンガのIPが創出されることを期待しています。また、2021年3月期の出版業界では、「鬼滅の刃」や「呪術廻戦」などの世界的な大ヒットが生まれ、日本のコンテンツの底力を世界に示した年でもありました。当社出版事業のさらなる成長実現に向け、海外市場は欠くことのできない重要なピースです。数年前から取り組んでいる北米事業も、売上規模は日本国内と比べればまだまだこれからですが、着実に成長しています。海外展開においては、デジタル戦略が鍵になるものと考えています。「マンガUP!」のようなコミックアプリをグローバルで展開することにより、非連続的な成長を実現してゆきたいと考えています。



薬屋のひとりごと
 ©2020 Natsu Hyuuga/Shufunotomo Infos Co., Ltd.
 ©Nekokurage/SQUARE ENIX
 ©Ittsuki Nanao/SQUARE ENIX



マンガUP!
 ©2021 SQUARE ENIX CO., LTD. All Rights Reserved.

ライツ・プロパティ等事業

2021年3月期は、売上高94億円、営業利益22億円となりました。これまでの当事業における二次的著作物の販売は、ゲームイベント等での物販が大きな収益機会でした。しかしながら、コロナ禍により状況は一変し、国内外ともに、大小問わずあらゆるイベントが軒並み中止に追い込まれ、大変な苦戦を強いられることが容易に予想されました。そこで、この状況を打開すべく、EC(電子商取引)へ軸足を移し、スクウェア・エニックス e-STOREや、オンライン配信に切り替わった東京ゲームショウなどの機会を通じて、ECの強化を図ったことで、上記のとおり成果を実現することができました。コロナ禍により、当事業のDX(デジタルトランスフォーメーション)が推進される結果となったわけです。今後、リアルイベントの復活とともに、当事業の従来の商機も

また復活してゆくものと期待しますが、今回のコロナ禍で実現したDXは、当事業の今後の新たな成長ドライバーとなってくれるものと期待しています。

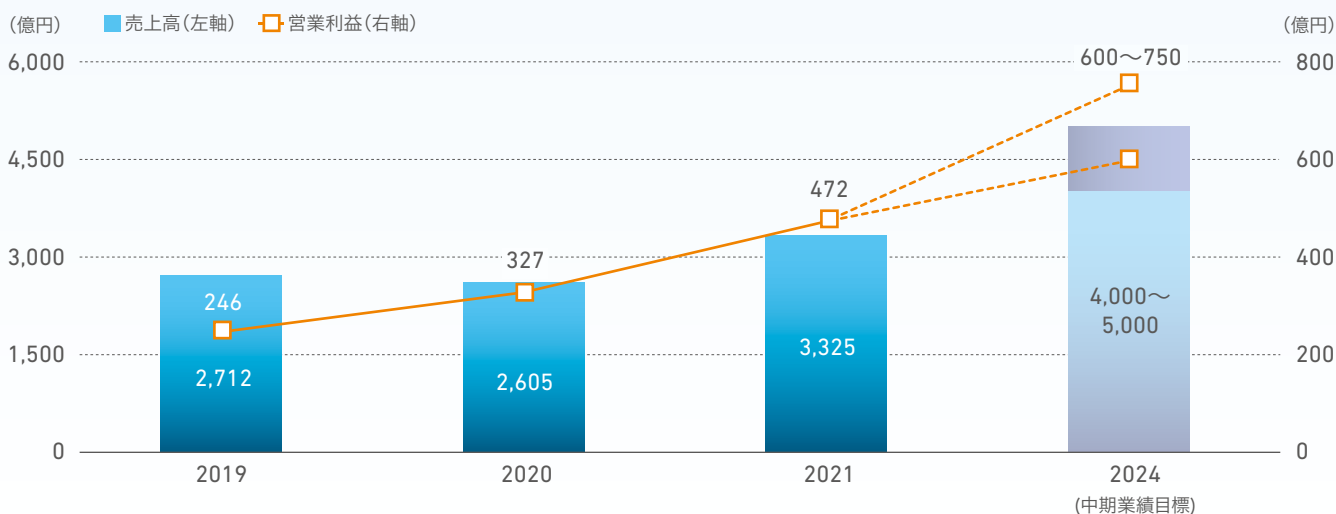
中期業績目標

さて、2021年3月期に中期業績目標を達成したことを受け、2022年3月期より3か年を目途に、新たな中期業績目標として、売上高4,000億円～5,000億円、営業利益600億円～750億円を設定しました。

この目標の実現に向け、コンテンツ開発力の強化、地域的展開の拡大、新たな販売網の構築に取り組んでまいります。

コンテンツ開発力の強化に関しては、IPエコシステムを涵養し、新規IPの創出とその多面展開、既存IPの活性化等を着実に実施することで、継続収益のさらなる底上げを図り、

中期業績目標 売上高4,000～5,000億円、営業利益600～750億円を目指す。



株主の皆様へ

持続的な成長を実現します。

また、地域的展開の拡大においては、成長著しい東南アジア、インド、中東、南米地域での当社グループのプレゼンスを向上させるべく、特にインドでは、子会社展開をより加速させるとともに、中東地域では有力パートナーとの提携を通じて、当社コンテンツの普及に努めてゆきます。

さらに、新たな販売網の構築に向け、クラウド時代を見据えたコンテンツのクラウドディストリビューションを本格化させるべく、様々なクラウドプラットフォームへのコンテンツ投入を本格化させるとともに、自社チャネルの構築を目指してゆきます。このようなコンテンツ開発、地域展開、新しい販売網の構築を通じて、上記で掲げた目標の達成を目指します。

当社グループにおけるコンテンツの ポートフォリオの進化

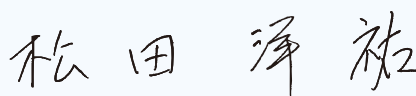
ゲームの遊び方、ゲームとの関わり方が多様化し、完成された世界観・物語を提供することにとどまらないゲームやコンテンツが、世界中の多くの人々を惹きつける時代となってきました。当社グループのコンテンツ・ゲームのポートフォリオは、新しい時代の新しさを体現し、究極の「面白さ」を提供すべく進化させる必要があります。抽象的概念である「面白さ」をその時代時代において最新のものに具現化してゆくこ

とこそ、エンターテインメント企業たる当社の使命です。それを今一度自覚し、新たな中期業績目標の達成に向けて邁進してゆきます。

株主還元について

2021年3月期は、従来の連結配当性向30%に加え、中期業績目標を達成したことにより、10円の特別配当を実施いたしました。今後は、引き続き配当を還元方針の中心に位置づけ、連結配当性向30%をベースにしつつも、より柔軟な利益還元を実施してゆきたいと考えています。株主の皆様への利益還元は、経営の重要政策の一つであると考えております。成長投資とのバランスに配慮しつつ、株主の皆様の期待に応えられる還元政策を実施してまいります。

株主の皆様のご理解と変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。



代表取締役社長

松田 洋祐