

2010年3月期 決算説明会

SQUARE ENIX
2010年5月18日

SQUARE ENIX

1

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。

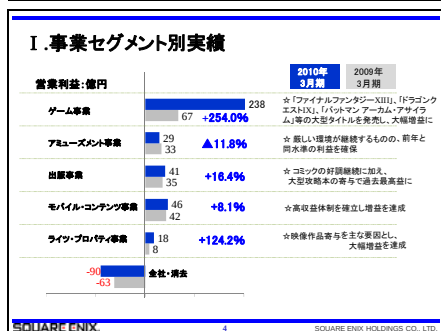
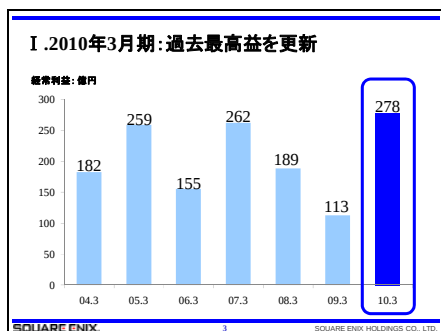
次に、開発中のタイトルに係るコンテンツ制作勘定について、2010 年 3 月期に大型タイトルを発売したことによる減少に加え、査定をさらに厳格化し、いくつかの開発ラインの見直しを行ったことを要因として、たな卸資産評価損 64 億 35 百万円を計上し、スリム化を実施しております。この結果、2010 年 3 月末のコンテンツ制作勘定残高は 160 億 25 百万円となっております。

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。

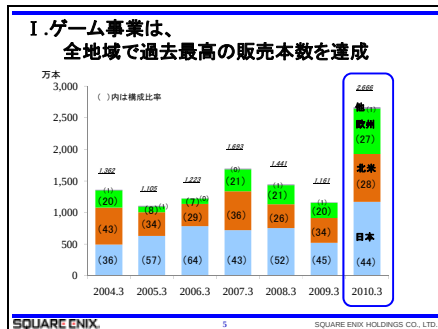
なお、2008 年 10 月 1 日に純粋持株会社に移行したことから、2009 年 3 月期については、4-9 月の半年分の事業会社としての収入が計上されておりました。2010 年 3 月期は、過年度法人税等 66 億 49 百万円を計上した結果、純損失が 42 億 94 百万円となりました。この過年度法人税等は、日米のグループ会社間のロイヤリティ料率に関わる移転価格の事前確認を税務当局に申請した結果、日本で法人税を追加納付し、米国で還付を受けております。事前確認の申請当事者になっている関係から、連結上 66 億 49 百万円の税金が、当社単体に発生しております。米国では、還付取戻分がプラス

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。

社長の和田でございます。



ライツ・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。

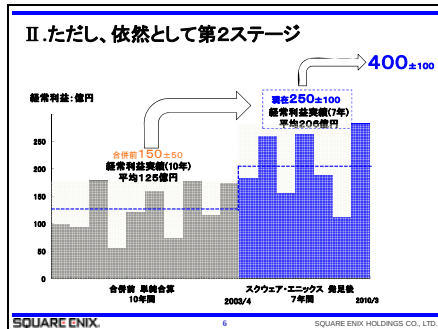


このスライドは、ゲーム事業の地域別販売本数です。

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。



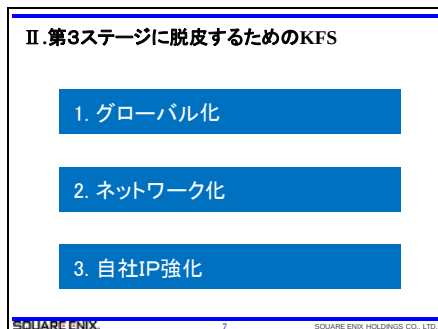
このスライドは、過去の経常利益の推移です。

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。

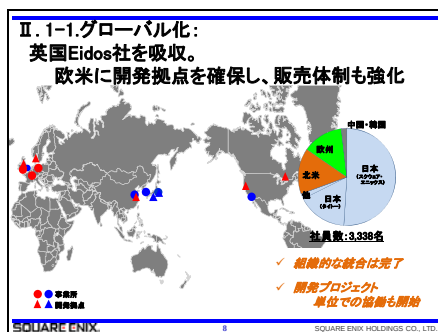
しかし、残念ながら、この水準を抜け出せていない状況です。ビジネスモデルの転換、環境変化に適応した体制にどう移行するかが課題であることを認識し、一部成果も出ているのですが、次の水準に到達出来ていません。

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。

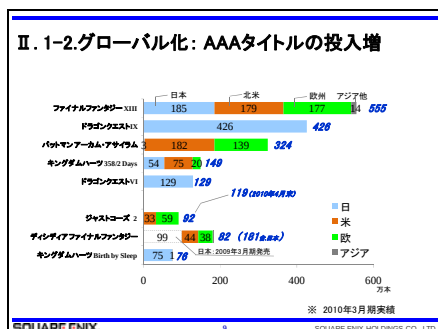


この観点から 2010 年 3 月期を総括いたします。

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覧です。

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ければならないと考えています。

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。

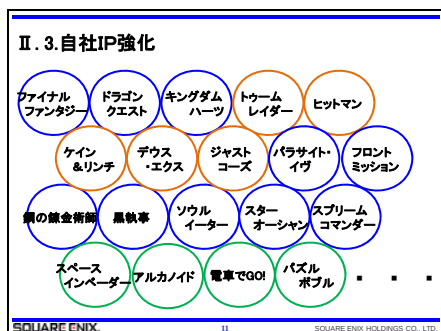
II. 2. ネットワーク化： ビジネスの骨格をネットワーク型にシフト

- 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。

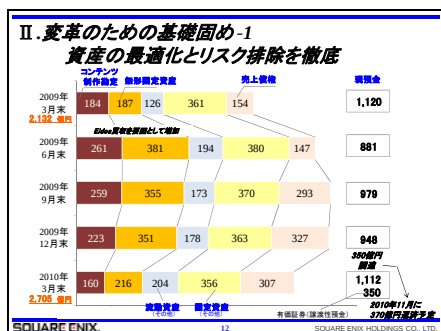
このため、継続して自社 IP にこだわっていきます。

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。

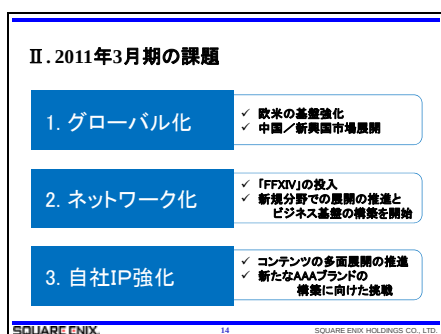
2009 年 3 月末時点では旧アイドスがグループに加わっておりませんので、2009 年 6 月末との比較で資産の推移をご覧頂ければと思います。



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。



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とか、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が課題です。

Ⅲ. 2011年3月期計画

通期連結事業計画		2010年3月期		2011年3月期		対前年度増減
	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	28,235	15%	20,000	13%	▲ 8,235	
経常利益	27,822	14%	20,000	13%	▲ 7,822	
当期純利益	9,569	5%	12,000	8%	▲ 2,431	
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 通期計画期間別事業計画		2010年3月期		2011年3月期		対前年度増減
	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	ゲーム事業	アニメ・マンガ事業	出版事業	モバイル・ソフトウェア事業	サービス・ソフトウェア事業	消通及びその他	減損
売上高	85,000	54,000	10,000	11,000	3,000		163,000
営業利益	18,000	3,000	2,000	4,000	800	△8,000	20,000
営業利益率	21.8%	5.8%	20.0%	41.8%	26.7%	-	12.3%

2011年3月期 業績計画	ゲーム事業	アニメ・マンガ事業	出版事業	モバイル・ソフトウェア事業	サービス・ソフトウェア事業	消通及びその他	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%

2011年3月期 業績計画	ゲーム事業	アニメ・マンガ事業	出版事業	モバイル・ソフトウェア事業	サービス・ソフトウェア事業	消通及びその他	減損
売上高	△24,040	△1,299	△4,367	829	△2,473	3	△23,287
営業利益	△5,214	108	△2,420	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 第2四半期連結累計期間 業績計画	ゲーム事業	アニメ・マンガ事業	出版事業	モバイル・ソフトウェア事業	サービス・ソフトウェア事業	消通及びその他	減損
売上高	38,400	25,000	6,000	6,000	1,600		76,000
営業利益	4,000	1,400	1,300	3,300	300	△5,000	4,000
営業利益率	10.4%	5.6%	20.0%	55.0%	18.8%	-	5.3%

2011年3月期 第2四半期連結累計期間 業績計画	ゲーム事業	アニメ・マンガ事業	出版事業	モバイル・ソフトウェア事業	サービス・ソフトウェア事業	消通及びその他	減損
売上高	△8,444	25,853	2,875	6,470	5,240	△3	50,645
営業利益	△1,365	1,156	2,335	2,469	1,587	△4,273	13,000
営業利益率	16.4%	4.5%	20.7%	44.9%	43.7%	-	14.6%

2011年3月期 第2四半期連結累計期間 業績計画	ゲーム事業	アニメ・マンガ事業	出版事業	モバイル・ソフトウェア事業	サービス・ソフトウェア事業	消通及びその他	減損
売上高	△9,844	△853	△1,875	△1,730	△1,810	2	△14,540
営業利益	△6,365	204	△1,435	31	△1,187	△727	△9,000

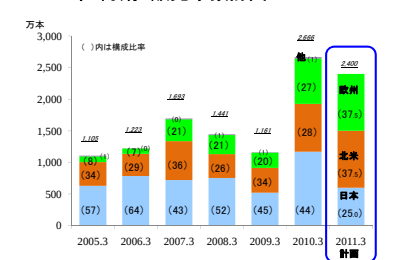
SQUARE ENIX

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。

Ⅲ. 2011年3月期 販売本数計画



SQUARE ENIX

18

SQUARE ENIX HOLDINGS CO., LTD.

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みのみ)

タイトル名	地域	プラットフォーム	発売予定時期
ニーア レプリカント/デジタル	日・米・欧	PS3/Xbox360	4月22日(日) 4月23日(欧) 4月27日(米)
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 バトルロイヤリティ	日	Wii	7月15日
ケインアンドリンダの クラウド・サイズ	日・米・欧	PS3/Xbox360/PC	8月28日(日) 8月29日(欧) 9月27日(米)
キングダム ハーツ バースバイスリープ	米・欧	PSP	9月7日(米) 9月10日(欧)
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 エボルブ	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く予定です。

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。