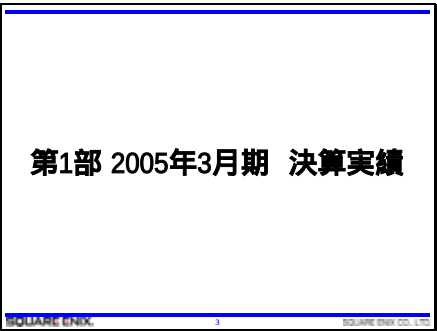
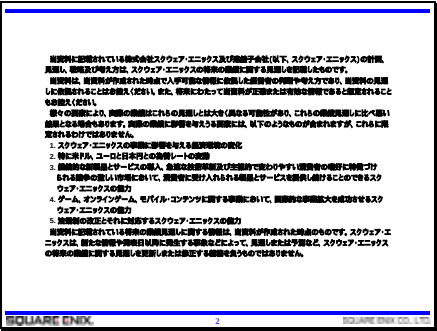


只今より、株式会社スクウェア・エニックス 2005 年 3 月期 決算説明会を開催いたします。



2005年3月期 連結決算実績									
2005年3月31日現在					2004年3月31日現在				
項目	金額	前年比	増減	対売上比率	項目	金額	前年比	増減	対売上比率
売上高	141,843	98%	14,843	100%	売上高	126,999	98%	14,843	100%
売上原価	76,750	98%	7,450	54%	売上原価	69,300	98%	7,450	54%
売上総利益	65,093	100%	7,393	46%	売上総利益	57,699	100%	7,393	46%
営業外収入	1,700	100%	1,700	1%	営業外収入	1,700	100%	1,700	1%
営業外支出	5,512	100%	3,812	4%	営業外支出	9,324	100%	3,812	4%
営業利益	61,281	100%	3,581	43%	営業利益	49,975	100%	3,581	43%
経常利益	61,281	100%	3,581	43%	経常利益	49,975	100%	3,581	43%
特別損失	1,000	100%	1,000	1%	特別損失	1,000	100%	1,000	1%
当期純利益	60,281	100%	2,581	42%	当期純利益	48,975	100%	2,581	42%
期末繰越利益剰余金	1,000	100%	1,000	1%	期末繰越利益剰余金	1,000	100%	1,000	1%
期末総資産	1,000	100%	1,000	1%	期末総資産	1,000	100%	1,000	1%
期末負債	1,000	100%	1,000	1%	期末負債	1,000	100%	1,000	1%
期末純資産	1,000	100%	1,000	1%	期末純資産	1,000	100%	1,000	1%

2005 年 3 月期(以下：当期)の決算実績をお手許の資料と決算短信を併せてご説明させていただきます。

売上高、営業利益ともにほぼ計画通りで過去最高益を達成することが出来ました。中身について簡単にご説明申し上げます。

まず、決算短信、15 ページをご覧ください。こちらが連結の P/L になります。

売上高・売上原価・売上総利益をご覧くださいますと売上総利益が

前期 411 億 17 百万円 売上比 65.1%
 当期 481 億 61 百万円 売上比 65.2%

やや数字が出来すぎですが、売上に対する比率は、ほとんど変わっておりません。これは事業ポートフォリオがある程度、適正になってきたためと思っております。次に販売費及び一般管理費をご覧くださいますと

前期 215 億 69 百万円
 当期 219 億 75 百万円

約 4 億円しか増えていません。いわゆる固定費コントロールが奏功しているということで、売上が増えた分、それがそのまま利益率に貢献しています。

次に営業外損益です。
 前期は為替差損があったのに対し、当期は 2 億 96 百万円の為替差益が計上されています。

また、営業外費用でコンテンツ廃棄損 9 億 83 百万円が計上されております。
 バランスシートに開発費約 150 億円を計上していますが、環境に従って再評価をしていきます。再評価の中でリリースを断念したものについては廃棄損として営業外費用に計上します。

特別損益は、投資有価証券を徐々に処分したところが損にでたり益に出たりしているだけで、もう大きなものは残っていません。

当期純利益は、149 億 32 百万円です。

次に決算短信 13 ページの B/S をご説明いたします。資産合計が 1,106 億 33 百万円から 1,316 億 95 百万円に 210 億 61 百万円増加しております。

当期で稼いだ分がそのまま資産増につながっているという状態です。
 受取手形及び売掛金は、年末タイトルがあるかどうかにより増減します。
 コンテンツ制作勘定は、前期 101 億 28 百万円から当期 155 億 10 百万円に 53 億 81 百万円増加しております。これは、2006 年 3 月期に大型タイトルが出るため、2005 年 3 月末現在でみると積みあがっている状態になります。
 また、投資有価証券が 22 億 21 百万円減少しておりますが、これは国債の償還が約 20 億円あったことによるもので、現預金に振り替わっているだけです。

次に決算短信 14 ページの負債・資本についてですが、流動負債の未払法人税等が増加しています。これは、繰越欠損金が前期でなくなり、ゲタがなくなったためです。

最後に決算短信 17 ページのキャッシュ・フローです。225 億 67 百万円が増えています。ほとんどが営業活動によるキャッシュ・フローの増加によるものです。

投資活動によるキャッシュ・フローは、前期に UIEVOLUTION の買収が計上されているのと当期に国債の償還が計上されている以外に大きなものはありません。

財務活動によるキャッシュ・フローは、主として配当の支払です。

大体、巡航速度で年間 100 ～ 150 億円ずつキャッシュが稼げる体力になっております。

従業員数については、最終的には二千数百人の体制をイメージしておりますが、当期は 1,412 人から 1,662 人に 250 人増加しております。

設備投資は、11 億円ほど減少しています。

今後、オンラインゲームの会員増によるネットワーク関連のサーバー投資、ゲーム機が次世代になることによる開発機材の増加などが徐々に発生すると思いますが、今の段階ではあまり大きくないと思っております。

2005年3月期 連結事業別セグメント

2005年3月期連結事業別セグメント (単位: 百万円)									
	ゲーム事業	オンラインゲーム事業	その他ゲーム事業	出版事業	その他出版事業	海外売上比率	連結		
売上高	47,348	10,883	6,887	10,888	2,888	-	78,014		
営業利益	22,348	3,888	2,887	7,888	1,888	4,181	38,014		
営業利益率	47.3%	35.7%	41.8%	72.8%	65.7%	-	48.7%		

2004年3月期連結事業別セグメント (単位: 百万円)									
	ゲーム事業	オンラインゲーム事業	その他ゲーム事業	出版事業	その他出版事業	海外売上比率	連結		
売上高	47,348	9,888	2,787	9,888	2,788	-	62,814		
営業利益	22,348	3,888	2,887	7,888	1,888	4,181	38,014		
営業利益率	47.3%	39.7%	103.9%	80.7%	67.7%	-	60.5%		

2003年3月期連結事業別セグメント (単位: 百万円)									
	ゲーム事業	オンラインゲーム事業	その他ゲーム事業	出版事業	その他出版事業	海外売上比率	連結		
売上高	47,348	9,888	2,787	9,888	2,788	-	62,814		
営業利益	22,348	3,888	2,887	7,888	1,888	4,181	38,014		
営業利益率	47.3%	39.7%	103.9%	80.7%	67.7%	-	60.5%		

次に事業別セグメントの状況をご説明します。

当期は、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、出版事業とほぼ全事業計画通りの伸びになっております。

オンラインゲーム事業は、現在は FFXI が安定期に入り、どんどん効率的になっておりますので、果てしなく利益率が上がって行くように見えますが、新規タイトルが発売されますと、当然、利益率に変化が出てくると思います。

また、決算短信 26 ページの資本的支出の見方ですが、これで事業毎の設備投資のイメージがご覧いただけます。

例えば、オンラインゲームのサーバー投資が発生した場合は、このオンラインゲーム事業の欄に計上されており、ゲーム開発のために購入した開発機材は、ゲーム事業の欄に計上されます。

2005年3月期 海外売上高

2005年3月期 海外売上高 (単位: 百万円)					
販売地域	2004年3月期	2005年3月期	増減率	対前年度増減	
日本	64,491	69,092	90%	14,601	
北米	15,618	12,295	17%	△ 3,323	
欧州 (P.A.L.)	2,121	1,296	2%	△ 825	
アジア等	972	1,178	2%	207	
総合計	83,202	83,861	100%	659	

次に海外売上高です。現状は日本で作ったものをローカライズして海外に売るという構造になっていますので、現時点での増減は市場動向によるものではなく、当社の製品化プロセスに因るということになります。徐々に内外平準化して参りますが、2005 年、2006 年はまだこの形になります。

2005 年 3 月期は、国内に比重がかかった年でした。

2005年3月期～ゲームソフト販売本数

	日 本	北 米	欧 州	アジア等	合 計
2005年3月期 実 績	800万本	270万本	80万万本	7万本	1,157万本
増 減 比	10%	10%	10%	10%	10%
2004年3月期 実 績	493万本	505万本	274万本	50万本	1,262万本
増 減 比	30%	6%	20%	7%	10%
前 年 比 率	107万本	△209万本	△182万本	△3万本	△297万本

SQUARE ENIX

7

SQUARE ENIX CO., LTD.

ゲーム販売本数につきましても同様の理由で内外のバランスに差異が出ております。

2005年3月期 決算実績～単体

	2005年3月期(単位:百万円)	2004年3月期(単位:百万円)	増減率	2005年3月期(単位:百万円)	2004年3月期(単位:百万円)	増減率
営業収入	800,430	777,174	27%	800,430	777,174	27%
営業利益	24,700	20,810	17%	24,700	20,810	17%
経常利益	40,820	38,940	4%	40,820	38,940	4%
税引前利益	5,510	5,510	0%	5,510	5,510	0%
税引後利益	5,510	5,510	0%	5,510	5,510	0%
純利益	5,510	5,510	0%	5,510	5,510	0%
株主総数	1,157	1,157	0%	1,157	1,157	0%
1株当たり利益	4,762	4,762	0%	4,762	4,762	0%

SQUARE ENIX

8

SQUARE ENIX CO., LTD.

次に単体の実績です。ほとんど連結と変わっておりません。現時点では連単倍率が非常に低いので、そんなに大きな差異はありません。

以上が、2005 年 3 月期の実績です。

第2部 2006年3月期 事業計画

次に 2006 年 3 月期の事業計画をご説明申し上げます。

2006年3月期 事業計画～連結/単体

资产	2005 年 12 月 31 日		2006 年 12 月 31 日		净资产变动率
	金额	百分比	金额	百分比	
现金	73,884	90%	60,465	90%	16.1%
应收账款	26,416	32%	27,459	41%	38%
存货	19,367	24%	27,466	41%	42%
固定资产	14,817	18%	30,551	47%	105%
递延所得税	3,000	—	3,169	—	60
其他资产	7,513	9%	2,609	4%	6.6%

注: 净资产变动率 = (2006 年 12 月 31 日净资产 - 2005 年 12 月 31 日净资产) / 2005 年 12 月 31 日净资产 × 100%

资产	2005 年 12 月 31 日		2006 年 12 月 31 日		净资产变动率
	金额	百分比	金额	百分比	
营业收入	81,810	100%	73,866	100%	17.0%
营业成本	19,080	23%	24,666	34%	21.6%
毛利	25,112	31%	21,006	29%	21.8%
营业费用	11,817	14%	17,109	23%	44%
营业利润	13,295	16%	3,897	5%	86%
其他损益	1,332	—	2,300	—	75%

注: 净资产变动率 = (2006 年 12 月 31 日净资产 - 2005 年 12 月 31 日净资产) / 2005 年 12 月 31 日净资产 × 100%

売上高で 900 億円、営業利益率で 30%を計画しております。

利益面は、ゲーム機の世代交代の時期ですから相当厳しめに見ておいた方が良いでしょうと思っています。

E3で「ファイナルファンタジーXII」の国内を織り込んだと発表したように、大型タイトルが2005年度にまとめて発売されます。キャッシュには大きなブレはないのですが、資産計上されている開発費が、発売と同時に一気に費用化されるために費用が会計上多くみえますので、現段階でP/L上はこれ位で見ておこうということがあります。

2002 年度に合併の発表を行った際、「2005、2006 年度にゲーム業界を巻き込んだ産業構造の大変化が起きる。その際に主導的に戦い抜くために相互補完関係にある両者を今の時点で合併させる」と申し上げました。最近、様々な経営統合が報じられていますが、当初の想定通りの動きで、環境認識にいささかの変更も加えられていません。当社の事業計画につきましても、合併時に発表した 1 年目、2 年目の業績予想は数パーセント誤差の精度で着地しております。

2006年3月期事業計画～連結事業別セグメント

	売上高	そのうち広告費	そのうち印刷代	広告費率	その他収益率	販売比率	純利益
売上高	10,000	10,000	5,000	1.000	0.500	0.500	2,500
そのうち広告費	10,000	10,000	5,000	1.000	0.500	0.500	2,500
そのうち印刷代	5,000	5,000	5,000	1.000	0.500	0.500	2,500
純利益	2,500	2,500	2,500	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%
	売上高	そのうち広告費	そのうち印刷代	広告費率	その他収益率	販売比率	純利益
売上高	10,000	10,000	5,000	1.000	0.500	0.500	2,500
そのうち広告費	10,000	10,000	5,000	1.000	0.500	0.500	2,500
そのうち印刷代	5,000	5,000	5,000	1.000	0.500	0.500	2,500
純利益	2,500	2,500	2,500	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%
	売上高	そのうち広告費	そのうち印刷代	広告費率	その他収益率	販売比率	純利益
売上高	10,000	10,000	5,000	1.000	0.500	0.500	2,500
そのうち広告費	10,000	10,000	5,000	1.000	0.500	0.500	2,500
そのうち印刷代	5,000	5,000	5,000	1.000	0.500	0.500	2,500
純利益	2,500	2,500	2,500	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%

パッケージソフトは、本音はかなり伸びているのですが、次世代に移行する前の最後の年になりますので、ある程度価格の影響があるという前提でこの数字にしております。

オンラインゲームは、年度内に課金が始まるかどうか微妙なタイトルがありますので、一見すると伸び率が鈍化しているようにも見えますが、2005 年度と 2006 年度の 2 年分足すとあまり変わってきません。

出版は、「鋼の錬金術師」の効果が 2003 年度、2004 年度と非常に大きく出たのですが、この効果が剥落したらという状況です。

また、攻略本も今のようなものがどんどん出ているとは限らないという数字になっております。

ここ数年、特殊要因が出ていた状況だったと考えられますのでこれらの要因を元に戻した数字になっております。

全体売上高で 900 億円、営業利益率 30% で営業利益 270 億円を当面の目標としております。

2006年3月期中間期事業計画～連結・単体

		2009年3月31日現在		2009年3月31日現在		対前年度増減率
		中核子事業(百万円)	親会社	中核子事業(百万円)	親会社	
資 本 金	株 主 資 本	24,384	100%	24,384	100%	1,00%
資 本 公 積 金	資本剰余金	5,812	17%	5,812	24%	△1,28%
法 定 公 積 金	資本剰余金	8,151	19%	8,151	33%	△1,13%
法 定 公 積 金	資本剰余金	5,048	4%	5,048	21%	△2,22%
法 定 公 積 金	資本剰余金	753	-	753	-	1,00%
法 定 公 積 金	資本剰余金	753	-	753	-	1,00%

親会社増減率に、UEVOLUTION社買収による影響額の調整率を含みます。

		2009年3月31日現在		2009年3月31日現在		対前年度増減率
		中核子事業(百万円)	親会社	中核子事業(百万円)	親会社	
資 本 金	株 主 資 本	19,732	100%	23,500	100%	0,00%
資 本 公 積 金	資本剰余金	4,711	9%	5,750	25%	△2,27%
法 定 公 積 金	資本剰余金	4,978	18%	5,750	25%	△1,53%
法 定 公 積 金	資本剰余金	5,768	14%	5,768	25%	△1,53%
法 定 公 積 金	資本剰余金	779	-	5,000	-	23%
法 定 公 積 金	資本剰余金	679	-	5,000	-	5,72%

SQUARE ENIX, 12 SQUARE ENIX CO., LTD.

中間期は、第2四半期に発売を考えていたタイトルが結構、下期にずれており、発売時期調整を行うとどうしても下期に比重がかかっております。

もう一つは、春に間に合わないのであれば冬に持って行った方が売りやすいということで上下の差がかなり出ています。

2006年3月期 中間期 連結事業セグメント計画						
(単位: 百万円)						
セグメント	ゲーム事業	その他サービス事業	出版事業	その他事業	減価償却資産	合計
売上高	10,000	5,000	5,000	5,000	5,000	25,000
営業利益	900	2,000	800	900	0	3,600
営業利益率	9.0%	40.0%	16.0%	18.0%	-	14.4%

(単位: 百万円)						
セグメント	ゲーム事業	その他サービス事業	出版事業	その他事業	減価償却資産	合計
売上高	8,000	2,000	5,000	5,000	5,000	25,000
営業利益	800	2,000	800	900	0	3,500
営業利益率	10.0%	100.0%	16.0%	18.0%	-	14.0%

(単位: 百万円)						
セグメント	ゲーム事業	その他サービス事業	出版事業	その他事業	減価償却資産	合計
売上高	2,000	2,000	5,000	5,000	5,000	19,000
営業利益	200	2,000	800	900	0	3,900
営業利益率	10.0%	100.0%	16.0%	18.0%	-	20.5%

2006年3月期事業計画～ゲームソフト販売本数					
	日本	北米	欧州	アジア等	合計
2005年3月期実績	850万本	410万本	400万本	-	1,660万本
達成率	90%	100%	100%	-	90%
2006年3月期計画	950万本	450万本	450万本	3万本	1,853万本
達成率	95%	100%	100%	100%	95%
計画差	100万本	40万本	50万本	3万本	193万本

販売本数は 1,300 万本を計画しております。

利益配分に関する基本方針	
成長投資のための内部留保	
継続的・安定的な配当	
増配や自社株買いを含む株主還元	

手許のキャッシュについての考え方ですが、発生ベースの経費が現状、三百数十億円になっています。今は開発部隊の 6-7 割がパッケージソフトにかかっており、パッケージソフトの工期は大体 2 年なので、2 年間はタイトル開発に張り付いてしまう。この間レベニューが立たないのです。このため仮に 350 億円の 6 割が 2 年間たてこもるのであれば、400 億円くらいあるとそんなに苦しくない、500-600 億円あると相当に安定的という見方をしています。

機動的に資金調達ができるのであれば別に手許にお金を持っている必要はないのですが、証券市場にしろ金融市場にしろ多分にムードで動くところがございますので、ある程度はキャッシュを持っている必要があります。

今までも申し上げていますが、この 2005-6 年はかなり会社の骨格を変えていく必要があります。提携や出資案件も含めてお金を使っていくことになります。

次に利益配分についての考え方を表しているのが、今ご覧いただいているページです。

成長投資のための内部留保というのは、当然ございます。
継続的な配当の目処としては配当性向 30% くらいというイメージであります。
ある程度安定的ということを意識していますので、パーセントを固定してはいませんが、目処としてはそんな感じです。

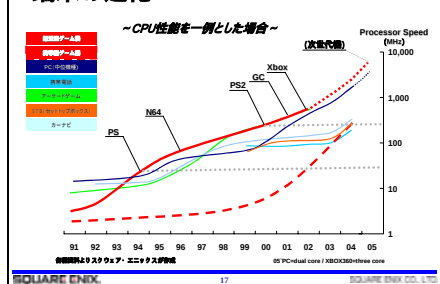
それでも、まだ余地があれば増配・自社株買いという 2 つで対応するという考えております。

以上が 2006 年 3 月期の事業計画であります。

第3部 当社の経営ビジョン ～クロスプラットフォーム戦略～

第 3 部でお話することは、今までと変わっておりませんが、敢えてクロスプラットフォーム戦略というのを副題に付けてみました。

端末の進化



このグラフは、横軸に時間、縦軸に性能（あえてCPUのみ）をとっています。

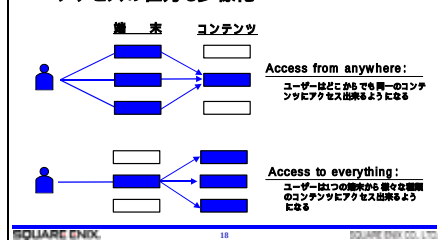
今回の E 3 において次世代のゲームコンソールが発表されました。相変わらず、ゲームコンソールが他の端末を性能において凌駕し牽引している事がグラフからも見てとれますが、さらに視野を広げて眺めると2つの事がわかります。

一つは、あらゆる端末である程度のインタラクティブ・コンテンツは動いてしまうという事実です。我々は能力の供給曲線ばかり追ってきましたが、ユーザー側からの需要曲線を想定してみれば、既に（CPUだけの単純比較でいえば）全端末がPS2並みの性能に達しております。全てのユーザーが最先端だけでしか満足いただけないとは限りません。その「許せる水準」に全端末が到達したのがここ1年くらいなのです。

もう一つは、全ての端末がネットワーク対応になっているという点です。

これらの論理的帰結は、あらゆる端末は早晚、ユーザーにとって単なる「窓」になってしまうという事ではないかと考えております。どの「窓（＝端末・メディア）」からでも我々のコンテンツ、サービスに接していただける事こそが重要と考え、これを称して、クロスプラットフォームと呼んでおります。

Everything plays Games: 端末の多機能化により、コンテンツへの アクセスの仕方も多様化

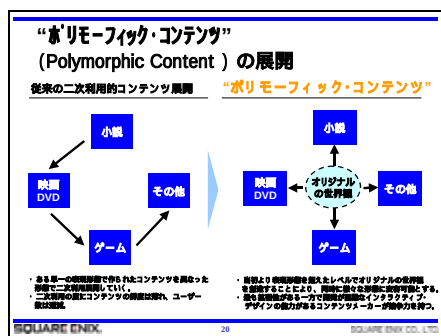


そうなるとこんな事になってしまいます、というのが左図です。

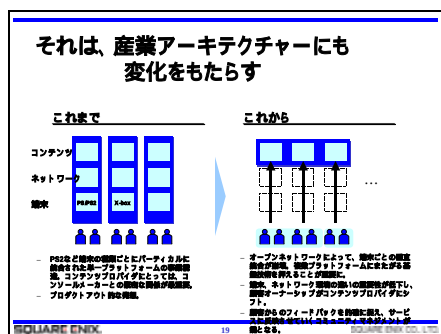
どこからでも、どこへでも、といった感じでしょうか。

上段を意識して展開する事が先述した「クロスプラットフォーム戦略」ですね。

下段を活用しようというのが「ポリモーフィック・コンテンツ戦略」です。



同じ端末から映画、ゲーム等、多様なコンテンツに接する事ができるので、ユーザーはコンテンツ間のスイッチをいとも簡単に行います。この状況を活用し、1つの世界観を映画、ゲーム等、複数の表現形態で打ち出すことをマーケティングの中核に位置付けようというのがポリモーフィック・コンテンツの考え方です。



産業アーキテクチャーが変わる時、自らが、どの分野、どの層のプレイヤーになるかを定める事が、会社にとって最も重要な戦略になります。

自らの立ち位置が試行錯誤され、序盤戦の優勝劣敗が決着し、おおまかな産業地図が出来上がるのが2005、2006年度であると思っています。

我々は、最大最良のコンテンツ・プロバイダーとして産業全体をリードするべく全力をあげていきたいと考えています。

この状況を前提にビジネスを組み立てる事が非常に重要だと思っています。

2005、2006 年度が、大乱戦の時期だと思いますので、今、申し上げていることも刻々と塗り変わっていく可能性はありますが、現時点で考えていることということで申し上げます。