



これより、スクウェア・エニックス戦略説明会を開催いたします。

私どもは、2003年4月1日、スクウェア・エニックスとして新しく生まれ変わりました。当然のことではあります。4月1日より社内規定・ルール・組織など全ての面において一つの会社として運営しております。また、東京地区の全従業員を新しいビルに集結する移転をもって、合併作業は完全に終了することをここに報告いたします。

本日の戦略説明会は三部構成となっております。

第1部は、旧エニックス・旧スクウェアそれぞれの2003年3月期決算実績をご報告いたします。

第2部は、合併新会社であるスクウェア・エニックスの2004年3月期計画をセグメントを中心にご説明いたします。

第3部は、スクウェア・エニックスの中期的な見通し、方針をご説明いたします。



### 第1部 2003年3月期決算説明

旧エニックス、旧スクウェアのそれぞれの2003年3月期決算実績をご説明いたします。

項目	2003年3月期決算実績	2002年3月期決算実績	増減	注
売上高	21,910	21,867	+43	
経常利益	2,430	1,840	+590	
営業利益	2,430	1,840	+590	
営業費用	195	342	-147	
従業員数(人)	1,127	1,366	-239	

旧エニックスにつきましては、前期(2002年3月期)との比較で、連結では売上高が29億48百万円減の218億77百万円、経常利益が28億36百万円減の46億52百万円、単体では売上高が21億91百万円減の208億78百万円、経常利益が29億43百万円減の45億23百万円となり、売上高の減少がほぼ利益の減少にそのまま影響しております。

これは前期にプレイステーション対応ゲームソフト「ドラゴンクエストIV」の発売がございまして、当該ゲームソフトの販売やそれに関連する出版物などの販売が非常に好調でありましたが、当期(2003年3月期)は「ドラゴンクエストIV」に匹敵するタイトルがなかったということです。

また、左図には記載はございませんが財政状態という面で申し上げますと、総資産金額は期末の運転資産等により大きく変動いたしますので、期末時点における株主資本比率等は大きな意味を持たないと考えています。固定的な投資を株主資本でどの程度カバーしているかという点で申し上げますと、株主資本が固定資産の約4.5倍となっており、これにより強固な財務体質であることがわかりいただけると思います。

項目	2003年3月期決算実績	2002年3月期決算実績	増減	注
売上高	32,400	32,400	0	
経常利益	8,694	8,694	0	
営業利益	8,694	8,694	0	
営業費用	23,706	23,706	0	
従業員数(人)	1,028	968	+60	

旧スクウェアにつきましては、前期との比較で、連結では売上高が36億40百万円増の402億86百万円、経常利益が86億94百万円増の127億60百万円、単体では売上高が54億1百万円増の326億94百万円、経常利益が63億82百万円増の103億31百万円となり、非常に好調な業績を残すことができました。これは、海外販売や新しい試みである「ファイナルファンタジーX-2」の成功などが大きな要因であることは従前からご報告しております。また、旧スクウェアにおきましては、税効果会計による影響が多分にございますので、左図で税金等調整前当期純利益(単体決算では税引前当期純利益)を記載してございます。

財政状態という点では、株主資本が固定資産の約3.5倍となっており、強固な財務体質であったことがご理解いただけることと思います。

従業員数につきましては、前期から当期にかけて関連会社の整理・統合を行いましたため、単体では増加、連結で微減ということになっています。

第2部 2003年3月期決算説明

合併新会社スクウェア・エニックスの2004年3月期事業計画をご説明いたします。



左図は、2004年3月期事業計画と2003年3月期旧両社の単純合算値とを併記してご説明いたします。2004年3月期は、連結で売上高が626億円、経常利益で183億円、単体では売上高が524億円、経常利益が155億円を計画しています。これは昨年(2002年)11月の合併発表時の数値とほぼ同水準のものとなっており、2003年3月期単純合算値と比較しまして若干ではありますが増収増益を計画しています。

スライド2のスクリーンショット。表形式で2004年3月期計画と2003年3月期旧両社の単純合算値を比較しています。

連結決算		単体決算		単体決算	
項目	2004年3月期計画	2003年3月期旧両社単純合算値	項目	2003年3月期旧両社単純合算値	2002年11月合併発表時
売上高	626	626	売上高	524	524
経常利益	183	183	経常利益	155	155
営業利益	155	155	営業利益	130	130
経常利益率	28.0%	28.0%	経常利益率	27.7%	27.7%

また、経常利益率については、連結で2003年3月期単純合算値の28.0%から29.2%へ、単独で27.7%から29.6%へと向上しています。

皆さんが意外に思われるのは、上下のバランスの方ではないかと思えます。こちらは、合併発表から半年足らずの4月1日合併ということもあり、また発売スケジュール調整の過程で旧両社の販売スケジュールが同様のものであったことから、下期偏重の販売スケジュールとなっています。今後の発売スケジュールについては、バランスをとっていますが、2004年3月期については下期偏重となっていますことをご理解いただければと思います

また、旧エニックスの決算短信 28 ページに記載の配当予想について、ここで若干補足させていただきます。配当予想につきましては、中間配当 10 円、期末配当 20 円の合計 30 円を予想しています。これは、業績に裏付けられた配当を行うという業績配当という考え方がある一方で、投資家さまの立場における安定収益という意味で中間配当もお支払いする考え方をミックスさせた配当政策とご理解いただければと思います。

スライド3のスクリーンショット。事業別セグメント別の数値を比較しています。

パッケージ		オンライン		モバイル		出版/その他		
項目	2004年3月期計画	2003年3月期旧両社単純合算値	項目	2003年3月期旧両社単純合算値	項目	2003年3月期旧両社単純合算値	項目	2003年3月期旧両社単純合算値
売上高	400	400	売上高	140	売上高	100	売上高	80
経常利益	155	155	経常利益	50	経常利益	40	経常利益	60
営業利益	130	130	営業利益	40	営業利益	30	営業利益	60
経常利益率	39.8%	39.8%	経常利益率	35.7%	経常利益率	40.0%	経常利益率	75.0%

続きまして、2004年3月期事業計画をセグメント別に数値を上げてご説明いたします。左図の事業別セグメント(パッケージ/オンライン/モバイル/出版/その他)は、新会社において採用する事業別セグメントであり、旧両社におきましては名称自体は似ているものもご説明しますが、似て非なるものであり、不連続であることご理解ください。そのため、ご参考までに2003年3月期単純合算値を新会社と同一の事業別セグメントで算定したものを左図下に記載してご説明いたします。

ここでご注目いただきたい点は、各事業別セグメントの全てが規模・利益率ともに一定水準を確保し、既に事業として確立しているという点です。以下、セグメント別にご説明いたします。

パッケージ事業は、従来のゲームのことを指し、オンラインゲームとの対比の意味でパッケージという名称を付しています。

パッケージ事業は金額こそ減少しておりますが、営業利益率は39.8%から40.8%へ向上しています。この40%という利益率は、全世界のデジタルコンテンツメーカーと比較いたしましてトップ水準となっています。他のコンテンツメーカーは15~25%の水準で推移しており、その要因はパフォーマンスの低いタイトルの乱発、外部コンテンツ利用によるロイヤリティ支払い増があげられます。スクウェア・エニックスでは、海外展開や他のエンタテインメントとの融合ということを意識し、オリジナルコンテンツとこの営業利益率40%という水準を意識して運営していきます。

また、開発体制につきましては、旧スクウェアで採用し、既に実績をあげている「開発事業部制」を引き継ぎ、権限と責任を明確化することによってパフォーマンスを向上させることを目指します。これにより、旧スクウェアにとっては、「キングダム ハーツ ファイナルミックス」や「ファイナルファンタジーX-2」で実績ある運用は組織に定着しており、旧エニックスにとっては、よりヒット率の精度の高いタイトル供給を行えることになると考えています。

本資料に記載されている当社の計画、見通し、戦略および考え方は、将来の業績に関する見通しを記述したものです。これらの記載は、本資料作成時点で入手可能な情報に依拠した、当社の経営者の仮定や判断に基づいており、従って、これらの業績見通しに依拠されることは差し控えられますようお願いいたします。また、これらの業績見通しが、発表日以降も正確または有効な情報であると想定されることも差し控えて下さい。様々の要素により、実際の業績はこれらの業績見通しとは大きく異なる可能性があり、これらの業績見通しに比べ悪い結果となる場合もあります。  
本資料に記載されている将来の業績見通しに関する情報は、2003年5月29日現在のものです。当社は、新たな情報や2003年5月29日以降に発生する事象などによって、見通しまたは予測など、当社の将来の業績に関する見直しを更新または修正する義務を負うものではありません。

項目	2004年3月期	2003年3月期	前年同四半期	前年同四半期	前年同四半期	前年同四半期
売上高	101	94	94	94	94	94
営業利益	27.7	27.7	27.7	27.7	27.7	27.7
営業利益率	27.7%	27.7%	27.7%	27.7%	27.7%	27.7%

オンライン事業は、オンラインゲームのことを指し、CD/DVD 等ゲームディスク販売および会費等課金の双方の収益費用を計上しています。

2003年3月期は、旧エニックスでは日本とアジアのPC向けに、旧スクウェアでは日本のPS2とPC向けに、オンライン事業を展開してきた立ち上げの1年でした。そのオンライン事業が、2004年3月期には売上高で101億円、営業利益率で27.7%と既に一つの事業として確立できるまでになる見込みです。また、2004年3月期の冬には、「ファイナルファンタジーXI」の北米展開があり、それに伴う初期費用を含めての水準となっている点をご注目いただきたく思います。

また、売上高に占めるディスク販売と課金収入の比率については、2003年3月期は約1:2であり、2004年3月期は約1:3となる見込みです。

モバイル事業は、携帯電話へのコンテンツ提供等に関する事業です。

モバイル事業は、旧スクウェアは最近開始した事業でしたが、旧エニックスについては既に積極的に取り組んでいる事業でした。そのため、2003年3月期に売上高で約17億円、営業利益率で47.1%の実績をあげています。2004年3月期では、売上高で35億円とサイズの拡大を図り、新たなコンテンツ投入を行ってまいります。これも、携帯電話におけるコンテンツ市場の拡大を鑑みて、決して無理のない、むしろコンサバティブな計画であると考えています。

出版事業は、ゲームソフト関連書籍、マンガ等の出版に関する事業です。

旧スクウェアにつきましては、自社出版がゼロでしたので、単純に素材増加という要因だけで売上増が見込める事業です。今後、ゲームソフト関連書籍につきましては、自社出版を基本としながらも、製品PR等の様様な観点から勘案し、ライセンス許諾も継続していく予定です。

その他事業は、上記に含まれないキャラクターグッズ等販売のマーチャンダイジング等を指します。

2003年3月期においては特殊要因として映画DVD販売の収益が計上されており、そのために金額も利益率も高くなっていますが、2004年3月期以降はその要因がなくなるため、左図の水準となると見込んでいます。

全社又は消去は、ヘッドクォーターや未配賦費用が計上されています。

2004年3月期は48億円から50億円へと2億円増加しておりますが、これは移転に係る消耗品購入等一時的なものです。また、実際の移転費用に関しましては、特別損失で経常する予定です。

当該部分はヘッドクォーター等であり、多くの合併事例では、当該部分が合併後にどの程度削減されたという議論がよくなされてまいりました。スクウェア・エニックスでは、後ほどご説明いたしますように海外展開強化を考えておりますため、必ず海外法人等とのヘッドクォーター関連費用の重複が発生しています。ただし、この重複が発生したとしても、現在と同水準である営業費用の10%前後が適正水準と考え、それを実現しつつける考えであります。

プラットフォーム	販売本数	タイトル数
国内ゲームソフト販売本数	370万本	1,147タイトル
日本ゲームソフト販売本数	150万本	477タイトル
海外ゲームソフト販売本数	185万本	477タイトル
その他ゲームソフト販売本数	3万本	1タイトル
合計ゲームソフト販売本数	558万本	1,147タイトル

ご参考までに、左図はゲームソフトの各販売地域別の販売本数見込みとそのプラットフォーム別のタイトル数の内訳を記載しています。

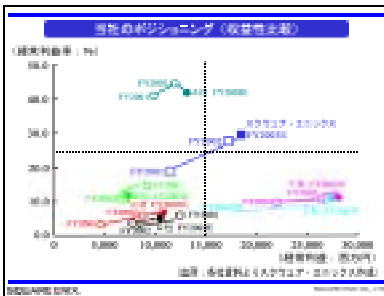
国産タイトル	海外タイトル	国産タイトル	海外タイトル
FINAL FANTASY-REBIRTH	FINAL FANTASY	FINAL FANTASY XI	FINAL FANTASY
FINAL FANTASY X-2	FINAL FANTASY X	FINAL FANTASY X-2	FINAL FANTASY X
FINAL FANTASY X-2	FINAL FANTASY X	FINAL FANTASY X-2	FINAL FANTASY X
FINAL FANTASY X-2	FINAL FANTASY X	FINAL FANTASY X-2	FINAL FANTASY X
FINAL FANTASY X-2	FINAL FANTASY X	FINAL FANTASY X-2	FINAL FANTASY X
FINAL FANTASY X-2	FINAL FANTASY X	FINAL FANTASY X-2	FINAL FANTASY X
FINAL FANTASY X-2	FINAL FANTASY X	FINAL FANTASY X-2	FINAL FANTASY X
FINAL FANTASY X-2	FINAL FANTASY X	FINAL FANTASY X-2	FINAL FANTASY X
FINAL FANTASY X-2	FINAL FANTASY X	FINAL FANTASY X-2	FINAL FANTASY X
FINAL FANTASY X-2	FINAL FANTASY X	FINAL FANTASY X-2	FINAL FANTASY X

ご参考までに、左図は現在(2003年5月29日現在)、発表しておりますタイトルを記載しています。

ここでご注目いただきたい点は、海外タイトルラインアップです。左図は先日開催されました The Electronic Entertainment Expo 2003 (E3 2003) に出展し、高い評価を得たものばかりです。従前も海外展開強化ということを申し上げておりましたが、全世界展開を前提としたタイトル開発というものが定着してきた事実としてご認識いただければと思います。

説明会の質疑応答におきまして、タイトルラインアップに関するご質問をいただきましたので、あわせて記載します。

「ファイナルファンタジーXII」については、2004年3月期の計画に含めていません。「ドラゴンクエストVIII」は2004年3月期計画に含めていません。「キングダムハーツ」の続編につきましては、先日某雑誌に「キングダムハーツ」ディレクター野村哲也がインタビューに回答していただいておりますとあり、続編制作につき決定していませんので、計画にございません。



左図は昨年(2002年)11月の合併発表時にもお見せしたグラフです。縦軸に経常利益率、横軸に経常利益額をとった同業の比較となっています。

スクウェア・エニックスは過去数値につき、単純合算値を使用しておりますが、中央やや左の四角から左上へと移動し、第一象限へと移行しています。

利益率が高ければ規模が小さい、規模が大きければ利益率が低いという同業とは一線を画し、業界のリーダーとして成長しつづけるためにも、売上高規模1,000~2,000億円を目指す間は、経常利益率30%という水準はこだわり続けてまいります。

### 第3部 スクウェア・エニックス中期戦略

スクウェア・エニックスの中期戦略をご説明いたします。

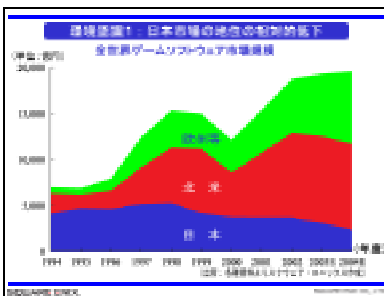


まず、環境認識としましては二つございます。

一つは、日本市場の地位の相対的低下です。左図のとおり、既に日本市場は世界で三番目の市場へと相対的に低下してきています。これは正面から受け止めるを得ない事実です。これを受けまして、ゲームソフトメーカーはいかに海外で勝っていくかということが死活問題となってきています。

海外を強化するという事で海外に着目したゲーム開発を行わなければならないかと言えば、そうではないと認識しています。その証拠に、当社ゲームタイトルはE3で高い評価を得ていますし、また旧スクウェアでは北米・欧州で、旧エニックスはアジアである程度の実績を残しています。

また、当社のようにオリジナルコンテンツを制作し、それを海外に展開するというモデルは、ローカライズ費用しか必要でないコストパフォーマンスの高いタイトルをサイズの大きい市場・今後拡大する市場へ投入できるという意味で非常にチャンスとなります。



**環境認識② エンタテインメントの新要素**  
エンタテインメントの要素としてのコミュニケーション

- コミュニケーション
  - オンラインでのコミュニケーション
  - モバイルにおけるグループウェアツール
- コミュニティ
  - 仮想空間における人と人の出会いと繋がり
  - パーティプレイ、アライアンス、リンクシールド (FFXI)

環境認識の二つ目は、エンタテインメントに新たな要素が加わってきたことです。それはコミュニケーションとコミュニティという要素です。先般、ゲームに飽きがきた等と囁かれています、それはこのコミュニケーションという要素を活用できていないからだと考えています。

この新要素にこだわるからこそ、当社はオンライン事業とモバイル事業にもこだわり続けていきます。この二つの事業については、2003年3月期までに足場を固めることができ、今後の事業展開に向けた準備はできたものと認識しています。

**スクウェア・エニックスの競争優位性**

- 創造力 (Creative Ability)
- 技術力 (Technical Skills)
- コンテンツ (Original Contents)
- ブランド (Brand Equity)
- オンライン (Online Experience)

↓

世界最高のデジタルコンテンツメーカーに

このような環境認識のもと、当社がそれらに対応できる潜在能力を持っていることを示していますのが左図となります。

旧エニックス・旧スクウェアともにオリジナルコンテンツ制作に注力し、確固たるストーリーライン・世界観・キャラクターというものを生み出してきており、創造力という面で十分に力を持っています。

技術力という点では、映像・通信といった新しいものに積極的に取り組み、そこから蓄積されたものであると認識しています。

コンテンツについては既に多くのコンテンツを保有しており、例えば携帯電話向けにコンテンツ提供するという例だけでも相当なコンテンツの厚みを持っています。

ブランドについては、会社ブランド・タイトルブランド双方を保有しており、これが全世界展開に関して大きな要素となってくることと考えています。

オンラインについては、「経験知」というもの自体が競争力となってくると考えています。

**中期事業セグメント別売上高イメージ** (単位:億円)

セグメント	2004年3月期実績		比率	中期目標		比率
	2004年3月	2003年3月		2004年3月	2005年3月	
パッケージ	385	320	62%	200	600	50%
オンライン	101	75	16%	100	300	25%
	16	14		50		
モバイル	31	25	6%	150	13%	
その他	16	14	4%	100	8%	
合計	549	478	100%	1,200	100%	

私どもの経営思想を数値で表現したところによる中期目標を左図に掲げております。

**事業セグメント別戦略**

- パッケージ
  - ビッグタイトルの安定的・継続的リリース
  - ローカライズ体制の強化
- オンライン
  - F2P等の運営で得られた経験からオンラインコミュニティ・マネジメントの要素
  - タイトルラインアップの拡充
- モバイル
  - グループウェア的な仕組みをコミュニケーションに活かす
  - 充実したプロパティを基にした良質なコンテンツの提供
- 出版
  - 同社出版に伴う費用の削減による多様なラインアップ

事業セグメント別の戦略は以下のとおりです。

パッケージ事業については、ビッグタイトルの安定的・継続的リリースは当然のこととして、ローカライズ強化により海外展開の強化を図ってまいります。

オンライン事業については、オンラインに対する経験知が最も必要とされるコミュニティマネジメントを強化し続けるとともに、様々なモデルによるタイトル供給を行うことにより、オンライン事業に対する幅広い選択肢を保有することを考えています。

モバイル事業については、着メロ・待受け・ゲームコンテンツ供給等も行いますが、当社はコミュニケーションを主体としたゲーム性のあるものを狙っていきます。

**地域セグメント別戦略**

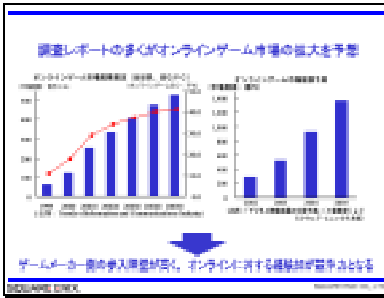
- 北米
  - 北米市場における自治体管轄体制の確立
  - オンライン事業の立ち上げ (早期に国内並みの専売環境へ)
- 欧州 (PAL 地域)
  - 日本市場を上回る市場規模のポテンシャル開拓
  - 多言語環境への地帯的な対応
- アジア
  - 急速なユーザー層に対するスケラビリティの確保

地域セグメント別の戦略は以下のとおりです。

北米については、直販体制移行に伴う利益の拡大を目指す一方で、オンライン事業を早期に立ち上げ、事業化は果たすことを目指します。

欧州 (PAL 地域) については、多言語への効率的なローカライズを行う等その市場のポテンシャル開拓に努めていきます。

アジアについては、まだ未開拓部分が多く、その地域に適したビジネスモデルをもって取り組んでいきます。

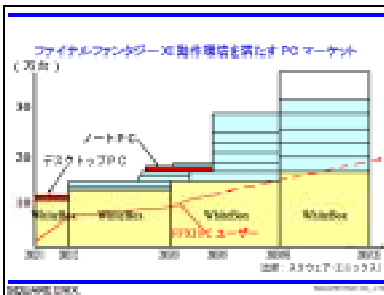


オンライン事業に関しまして、補足いたします。  
 現在のコンセンサスとしてオンラインゲーム市場の拡大ということを予想しているという点については異論のないところであると認識しています。  
 オンラインゲーム市場では、オンラインゲームのクオリティがあがることによってユーザーにとっての参入障壁は低くなりますが、ゲームメーカーの参入障壁は依然として高い水準でとどまることになります。当社はオンラインに対する経験知の獲得を目指し、先行するメリットがここに十分あり、その経験知こそが競争力となると考えています。

主要MMORPGの概要

タイトル名	開発元	サービス開始日	プラットフォーム	最大同時接続人数	累計会員数	サービス地域
Ultima Online	Electronic Arts	1997年10月	PC	1000	1200	PC
EverQuest	NCSoft	1999年10月	PC	1000	1200	PC
EverQuest II	Amazon Online	2005年10月	PC	1000	1200	PC
Ragnarok Online	Gravity	2002年10月	PC	1000	1200	PC
Final Fantasy XI	SQUARE ENIX	2002年10月	PC	1000	1200	PC
World of Warcraft	Blizzard Entertainment	2004年11月	PC	1000	1200	PC

左図は主要MMORPGを掲げたものですが、その会員数の基準は統一性がない点をご留意いただきたく思います。  
 ここで注目いただきたいのは、「ファイナルファンタジーXI」については国内で最高水準の会員数を獲得していますし、「クロスゲート」については累積会員数 1,000 万人、同時アクセスでも 11 ~ 12 万人の実績があるという点です。つまり、当社は「ファイナルファンタジーXI」、「クロスゲート」という全く異なるモデルのMMORPG 双方でそれぞれが高い水準で実績を挙げているという点です。



また、PC 業界についても大きな変化がおきています。  
 昨今、PC スペックが急激に高くなってきています。これはその性能を使い尽くすコンテンツを求めているという環境変化であると認識しています。  
 左図は、「ファイナルファンタジーXI」の PC 版発売以降の会員数推移と「ファイナルファンタジーXI」の動作環境を満たす PC およびその動作確認をうたった PC の規模とを表現したものです。これをご覧になりますと、「ファイナルファンタジーXI」というコンテンツが会員数増とそれに対応する PC 普及という相乗効果、非常によい循環が実現できていることがご理解いただけると思います。

モバイル事業の展望

- 高度した負荷なコンテンツの提供
  - モバイル独自のコンテンツの提供
  - 従来コンテンツをモバイルへ提供
- ユーザーインターフェース・ネットワーク技術に対する経験知
  - 新たなコミュニケーションエクスペリエンスの提供

2003年5月7日発表資料「ちよこめと」(開発中)

また、モバイル事業についても若干補足いたします。  
 当社は着メロ・待受け・ゲームコンテンツ提供等も着実に進めては参りますが、前述いたしましたとおり、新しいコミュニケーション提供を目指していきます。その一つが先般発表いたしました「ちよこめと」です。

スクウェア・エニックス戦略説明会

SQUARE ENIX

May 29, 2003

最後に繰り返しますが、私どもスクウェア・エニックスは夏の移転を持ちまして全ての合併作業を完結いたします。  
 また、事業的な面で見ましても、スクウェア・エニックスの各事業分野はそれぞれが一定の規模・一定の利益率を確保しており、全てが事業として成立していることをご理解いただきたく思います。

本資料に記載されている当社の計画、見直し、戦略および考え方は、将来の業績に関する見直しを記述したものです。これらの記載は、本資料作成時点で入手可能な情報に依拠した、当社の経営者の仮定や判断に基づいています。従って、これらの業績見直しに依拠されることは差し控えられますようお願いいたします。また、これらの業績見直しは、発表日以降も正確または有効な情報であると想定されることも差し控えて下さい。様々の要素により、実際の業績はこれらの業績見直しとは大きく異なる可能性があり、これらの業績見直しに比べ悪い結果となる場合もあります。  
 本資料に記載されている将来の業績見直しに関する情報は、2003年5月29日現在のものです。当社は、新たな情報や2003年5月29日以降に発生する事象などによって、見直しまたは予測など、当社の将来の業績に関する見直しを更新または修正する義務を負うものではありません。