



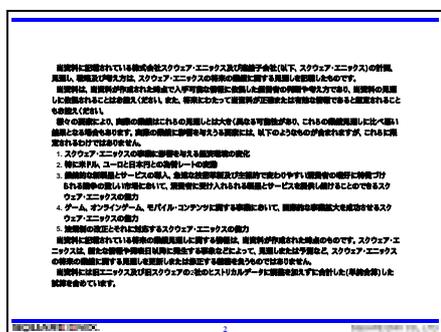
ただいまより、株式会社スクウェア・エニックス 2004年3月期決算説明会を始めます。

本日の決算説明会は、3部構成になっております。

第1部は、2004年3月期決算実績についての概要のご報告です。

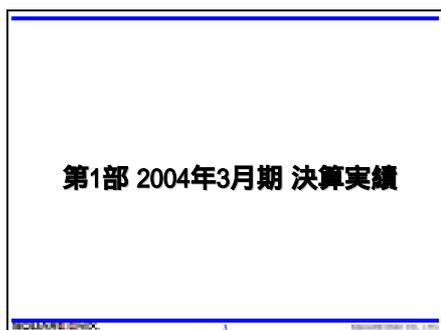
第2部は、今期の事業計画についてのご説明です。

第3部は、当社の中期的な事業戦略についてのご説明です。



## 第1部 2004年3月期決算実績

まず、2004年3月期決算実績についてのご報告です。



項目	2004年3月期	2003年3月期	2002年3月期	2001年3月期	2000年3月期
売上高	632,200	632,200	632,200	632,200	632,200
営業利益	193,980	193,980	193,980	193,980	193,980
経常利益	182,480	182,480	182,480	182,480	182,480
当期純利益	109,930	109,930	109,930	109,930	109,930
期末資産合計	1,106,330	1,106,330	1,106,330	1,106,330	1,106,330
期末負債合計	44,790	44,790	44,790	44,790	44,790
期末純資産	1,061,540	1,061,540	1,061,540	1,061,540	1,061,540

上段にB/S、下段にP/Lを表示しております。前年度が合併初年度となることから、対前年度の比較対象がございませんので、旧株エニックスおよび旧株スクウェアの併記、並びに単純合算をご参考として載せております。両者の間に取引はありませんから、ほとんど単純合算で比較できるのですが、会計方針等にずれがあることから、正確なものではございません。あくまでもご参考としてご覧頂ければと思います。

B/Sのところなのですが、前年度末の資産合計で1,106億33百万円、前々年度末と比較し、サイズはほとんど変わっておりませんが、若干構成が変わっております。

ワーキングキャピタルは、期末直前にどのようなタイトルがあるかによって変動するものであり、前年度末の大きなタイトルである「ドラゴンクエストV」は、ほとんど出荷し終わった形になっておりますので、あまりB/Sには計上されず、流動資産は、減っております。

一方で固定資産が、単純合算ベースとの比較で44億79百万円増加しております。これは、お手許の決算短信10ページをご覧いただきますと、旧株エニックス、旧株スクウェアの前年度末残高の併記があり、右側が新会社の実績になっておりますが、無形固定資産が75億50百万計上されております。これは、2004年3月にシアトルにありますUIEVOLUTION社を買収したことによる暖簾代63億円が大部分です。

次に負債と資本ですが、流動負債が減っており、固定負債が少し増えております。流動負債については、先程の流動資産と対応するものであり、固定負債に関しましては、短信の注記にもございます退職給付引当金等、引当絡みの増加になっております。

具体的には、旧会社双方共簡便法を採用していたものが原則法に基準が変わった結果、増加したというものであります。構成メンバーも実際の退職条件も変わっておりませんが、簡便法から移行したことにより引当が増加したことが固定負債の増加要因になっております。少数株主持分の減少は、中間決算時にも申し上げましたが、主要因は、エレクトリック・アーツ社との合併事業の解消によるものであります。

従業員が315人増加していますが、要因は、2つあり、実際の純増と連結対象の変更の2つです。開発スタッフの契約社員が約100人増加しております、残りの210人は連結対象を変更したことによる増加であります。例えばSQUARE ENIX WEBSTAR(中国)は、170人弱ありますが、前々年度は、連結対象ではありませんでしたから、これが入ったことによって大幅に増加しております。あとは、UIEVOLUTIONの20人等が増加要因になっております。

次に決算短信の1ページ目、(3)連結キャッシュフローをご覧ください。営業活動によるキャッシュフローが、141億39百万円でございますが、投資活動によるキャッシュフロー、および財務活動によるキャッシュフローが大きくマイナスになっております。これらは、一時的な要因がございますのでご説明申し上げます。

営業活動によるキャッシュフローはほとんど正常な状態でございます。投資活動によるキャッシュフローは2つ要因がございます。1つは、UIEVOLUTION社の買収。もう1つは、合併に伴い旧両社の社員を1つの社屋に集結させており、この引越し関連の費用が計上されております。開発機材関連の投資や、オンライン関連の投資が増加しているということではなく、この2つの要因が影響して105億79百万円になっております。

財務活動によるキャッシュフローは、合併に伴い、配当金に変わって合併交付金を旧株スクウェアの株主に対してお支払いしていることが大きく、67億39百万円となっております。

今後につきましては、投資活動によるキャッシュフローは、よほどの買収案件がない限り大きくなりません。おそらく開発機材関連についての増加分も徐々にしか出ませんから年間で数十億以上になるような影響にはならないと思います。

財務活動によるキャッシュフローも配当以外は、別段、考えておりませんので、これも通常予想配当から逆算される数字以外は、現段階で想定されるものではありません。

次にP/Lについてです。売上高が632億2百万円、営業利益193億98百万円、経常利益182億48百万円、当期純利益109億93百万円となっております。当期純利益につきましては、前々年度の旧株スクウェアが映画の償却以降特殊な状態になっておりましたので増減の見え方がおかしいのですが、単純合算ベースで増収、増益で過去最高益という実績が計上されております。

2004年4月16日に上方修正した際に売上630億円、経常利益180億円としており、実績差異はほとんどありませんでしたが、当期純利益に関しましては87億円としておりました。これは、日程的に連結の財務数値を締めた直後の数字になっておりますので、税関係の計算がかなり保守的になっていたというのが、原因でございます、実際には、ほぼ実効税率を掛けた数字になりました。

減価償却費については、同水準で推移しております。設備投資につきましては、前々年度の単純合算ベース16億27百万円に対して前年度27億4百万円になっております。この増加分は社屋の移転に伴うものがほとんどであり、一時的なものです。

デジキューブの破産宣告に伴う影響につきましては、決算短信12ページの営業外費用の持分法による投資損失7億60百万円。それから細かい話になりますが、一番下の法人税等調整額に2億強の影響がありますので、ネットで約5億円が連結のP/Lに与えた影響になっております。返品その他に関しましては、返品調整引当金の範囲内で処理できましたので、P/Lには、影響を与えておりません。以上、連結財務諸表につきましてご説明申し上げます。売上と営業利益につきましては、次のセグメント別のご説明で代替させていただきます。

2004年3月期 連結事業別セグメント

セグメント	売上高	営業利益	営業利益率	前年同期比
ゲーム事業	4,444,411	1,938,200	43.6%	▲1.1%
出版事業	11,667,197	1,868,100	16.0%	▲0.1%
映画事業	2,888,000	4,124	0.1%	▲0.1%
その他事業	1,162,000	107,500	9.2%	▲0.1%
合計	19,761,608	3,818,024	19.3%	▲0.3%

前年度の連結セグメントに関してですが、ご覧頂いている数字になっております。最上段が前年度の実績、中段が単純合算ベースを今のセグメントに置き換えた参考値です。

ゲーム事業の販売本数で多かったのは、「FINAL FANTASY X-2」の北米版、欧州版が、合計で220万本弱。次に多かったのが期末に国内で発売した「ドラゴンクエストV」で130万本。「FINAL FANTASY TACTICS ADVANCE」は、北米、欧州の発売がおよそ110万本となり、超大作はありませんでしたが、ミリオン以上がいくつか計上され、ご覧頂いた数字になっております。

オンライン事業に関しましては、前年度は、期初から黒字となっており、売上で89億24百万円、営業利益で23億48百万円の計上になっております。利益のほとんどが「FINAL FANTASY XI (FFXI)」ですが、あとは中国の「クロスゲート」等になっております。80億近くがFFXIの売上になっており、残りの8億位が中国の売上になっております。FFXIの北米のサービスに関しましては、PC版は、昨年秋から、PS2版は、3月からの開始になっております。ですから年間フルでの計上ではありませんけれども、北米の貢献が売上ですでに20億円ほどあります。オンライン事業全体では、前々年度の単純合算ベースで売上約40億円に對しまして前年度89億24百万円と着々と前進しております。

モバイル・コンテンツ事業に関しましても前々年度の単純合算16億96百万円が27億93百万円と順調に成長しております。

出版事業は、前々年度64億17百万円の売上に対して96億71百万円と急激に伸長しております。これは、「鋼の錬金術師」の影響が大きくなっています。現状7巻まで発売されている「鋼の錬金術師」関連のコミックス、ファンブックその他、また掲載しております月刊「少年ガンガン」等飛躍的に伸長致し、非常に大きく貢献しております。攻略本に関しましては、前年度は大きなものは計上されておられません。

その他事業は、売上は同じレベルなのですが、前々年度の利益率が異常に高くなっております。これは、「ファイナルファンタジー」の映画の影響で、この二次利用、三次利用の売上がほぼそのまま利益として計上されているためです。業務の実態としては営業利益率で2-3割という前年度の実績がベースになります。

消去又は全社につきましては、47億22百万円です。これも合併することによっていかにコントロールするかが、1つのポイントだったのですが、合併前よりも若干セーブして終わることができました。

全体で売上高632億2百万円、営業利益193億98百万円、営業利益率30.7%で、過去最高の営業利益額、利益率達成という状況になっております。

2004年3月期 海外売上高

国・地域	2003年3月期	2004年3月期	前年比	前年比
日本	4,772,000	4,444,411	▲6.9%	▲6.9%
北米	11,667,197	11,667,197	0%	▲4.0%
欧州 (EU)	2,888,000	2,888,000	0%	▲5.8%
アジア	1,162,000	1,162,000	0%	▲8.5%
合計	19,761,608	19,761,608	0%	▲6.0%

旧エニックスの2003年3月期の売上高は、海外比率が10%未満のため全て日本で合算しております。

次に、海外売上高です。実際に最終商品がどの地域で売れたかを示した数字です。前々年度と前年度を比較しますと日本が下がって北米が上がったということになっております。今の工程は、まず日本語版を開発し、次にローカライズ作業を施して、輸出するという形になっておりますので、大きなタイトルが1年おきに国内、海外が入れ替わるようになっております。今後は徐々に平準化していこうと思っております。

**2004年3月期実績～ゲームソフト販売本数**

	日本	北米	欧州	アジア等	合計
2004年3月期実績	493万本	585万本	274万本	81万本	1,333万本
2003年3月期実績	274万本	383万本	209万本	11万本	1,077万本
前年増減	219万本	202万本	66万本	70万本	256万本

「剣神ドラゴンクエスト 群り伝説の剣」の販売回数も上記販売本数に含まれております。

次に販売本数です。日本が493万本、北米が585万本、欧州が274万本、アジア等が10万本となりました。販売本数には、スタンドアロンゲームに加えて、オンラインゲームのパッケージ部分の本数も加算されており、また、「剣神ドラゴンクエスト」は、パッケージソフトではないのですが、「ドラゴンクエスト」シリーズということで50万本程が、日本の販売本数に含まれております。

日本の場合は値引き販売がほとんどありませんので、ほぼそのままそれぞれのタイトルの卸値が売上に計上されてきますが、北米、欧州に関しては、発売後、時間の経過とともに価格の調整をかなり入れますので、本数と売上がそれほどリンクしません。なお、アジア等の10万本には、「クロスゲート」等の分は入っていません。プリペイドカードによる方法になっておりますので、板の枚数としては、カウントしておりません。どうしてもオンラインタイトルということになると本数以外の要素が入ってきますので、事業実態とは少し離れた形になっておりますけれども、ご参考としてご報告致します。

**2004年3月期決算実績～単体**

		2004年3月期実績		2003年3月期実績		前年増減	
		金額	対前年増減	金額	対前年増減	金額	対前年増減
売上高	1,333,000	1,333,000	256,000	1,077,000	256,000	256,000	256,000
営業利益	1,000,000	1,000,000	150,000	850,000	150,000	150,000	150,000
経常利益	800,000	800,000	100,000	700,000	100,000	100,000	100,000
当期純利益	600,000	600,000	100,000	500,000	100,000	100,000	100,000

最後に単体の実績です。こちらは、連結ベースでご説明したポイントとほとんど変わりません。こちらでも単純合算ベースの比較をご参考として記載させて頂いております。

**第2部 2005年3月期 事業計画**

**第2部 2005年3月期事業計画**

次に、2005年3月期の事業計画をご説明申し上げます。

項目	2005年3月期計画		2004年3月期実績		2004年3月期実績
	金額	対前年増減	金額	対前年増減	
売上高	760	+100	660	+100	660
営業利益	215	+100	115	+100	115
経常利益	215	+100	115	+100	115
当期利益	115	+100	15	+100	15
EPS	115	+100	15	+100	15

連結売上高で760億円、営業利益・経常利益215億円、当期利益115億円を計画しております。かなりの増収増益ですが、合併発表時の2002年11月に前期と当期につきまして、合併後2年間がどのような数字になるのかを発表しており、ほぼその時に発表した数値に近いです。

大体、今のところは計画通りで、およそ2年前に計画していた既定路線で進行しております。減価償却費が動いていますが、これは先程お話ししましたUIEVOLUTIONの暖簾代が5年均等償却によって12億円ずつP/Lに計上されるためです。

設備投資額については、本社移転関係がなくなりますので、また元の水準に戻っております。

セグメント	2005年3月期計画		2004年3月期実績		2004年3月期実績
	金額	対前年増減	金額	対前年増減	
ゲーム事業	600	+100	500	+100	500
出版事業	100	+100	50	+100	50
その他	60	+100	10	+100	10

セグメント別には、ご覧頂いている計画です。

ゲーム事業は、プロジェクト毎の収支管理をしております。あるタイトルを作ると言うことになると、足切り利益率が何%以上だったら始めるというプロジェクト毎の管理をしており、ゲームの開発費につきましては、コンテンツ制作勘定として資産計上しますので、実際に販売された段階での利益率につきましては、計画通りに行えば、ほぼその通りに計上されます。1つ1つのプロジェクトの収支管理をしている合成体ですから、一定の固定費を回収した後は、ほぼこの利益率に収まるようになっていきます。

ではその固定費とは何かというと広告宣伝や営業部隊の費用と間接経費などの販管費です。現状の事業状況から、ボリュームとしては、ほとんどがゲーム事業に計上されていますので、固定費も大きく見えます。従って上期と下期でレベニューのアンバランスが生じた場合には、利益率が一旦落ちたように見えますけれども、通期では、固定費を回収し、ご覧の利益率になるように計画しています。

オンラインゲーム事業は、最初にパッケージ販売したときはゲーム事業と同じような見方になるのですが、会員に対してサービスを提供しつづけるという側面がありますので、固定費を会費でカバーするというモデルになります。今年は、先行投資的な期間になると思います。先般、発表致しました「エバークエスト2」の日本でのパブリッシング、ディストリビューション、コミュニティマネジメントを行うという計画は、従前の旧株エニックス、旧株スクウェアにはなかった発想ですけれども、コミュニティマネジメントをさらに強化するとか、オンラインゲームにおける外部との関わりはどのようなものになるのかとか、あのようなタイプのゲームをどうすれば日本で売れるのかなど様々な実験的な意味合いがあります。これも1つのチャレンジですから先行投資的なものになります。前期89億円の売上に対して115億円の売上、一方、費用の方は、65億75百万円から91億円になっております。米国の強化、それから欧州についてもサービスを開始致しますので、先行投資が発生します。

モバイル・コンテンツについては、タイトルやサービスが非常に多岐多様になり、事業全体として管理しますので、開発費もキャピタライズせず、全て費用で落としております。このためリリースタイミングとのずれにより、かなり利益率が動きます。今期にしましては、新しいタイプのコンテンツを制作するとともに海外の展開に抽車をかけようと思っております。今年度はもう少し踏み込んでやっていこうということで費用が非常に増えております。これは、ほとんど制作関連で、海外スタッフの増員も考えているということです。

出版にしましては、「鋼の錬金術師」効果というのは、前年度ほど見込むことは出来ませんが割と保守的にみております。「鋼の錬金術師」の分が少し落ちる分だけ攻略本が入ってきます。この辺りのバランスでこの数字にしております。

全体的にいいますとかなりの増収なもの、営業利益につきましては、そこそこの計画にあえてしております。今年、来年とそれ以降にむけて展開するための布石をいかに打つかがポイントだと思っておりますので、全社で営業利益率25-30%を出せるような水準ギリギリまで、できるだけ間口を広げる、根を深くするという所に注力していこうということでございます。



次に、連結営業利益の単純合算と単純合算ベースで計算した利益率の推移をご覧ください。前年度 31%で今年度の計画は 28%ですが、大体 25 - 30%の利益率をターゲットとして経営していくというのは、ここ何年間か申し上げている通りであります。215億円という水準は、これも過去からご覧いただきますと頭一つ出ており、1つ上の大台を狙っていきたいということです。

2005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月期計画	603万本	280万本	121万本	37万本	1,210万本
前年比	6%	2%	10%	0%	100%
2004年3月期実績	483万本	585万本	274万本	107万本	1,362万本
前年比	3%	4%	20%	1%	100%
前年度実績	313万本	305万本	183万本	77万本	1,027万本

「特種ドラゴンクエスト 龍り伝説の剣」の販売回数も上記販売本数に含んでおります。

これもご参考で販売本数を載せております。「ファイナルファンタジー XII」はいつ発売されるのかと「ドラゴンクエスト VIII」はどうするのかなどおそらくご質問が出ると思うのですが、毎回同じ申し上げ方をしているのですが、事業計画を立てるときに個別タイトルの積み上げでは作っていません。パイプラインにどの位タイトルがあってそのリリースタイミングを考えながらどの数字に落とししていくかという計画の立て方を致します。パイプラインというのがどうということかと申しますと、お手許の短信 10ページの B/S 資産部分に「コンテンツ制作勘定」というものがございまして、これが、キャピタライズしている開発費です。これだけの仕掛品があるということです。万一、中止ということになると、開発中止損として特別損失が発生します。リスクの測定は、このコンテンツ制作勘定と特別損失との過去のバランスから、どの位きちんと出てくるかということを見ていただければ良いのではと思います。

この表をお見せしたかった趣旨と致しましては、何万本ということよりも内外のバランスです。先程も申し上げましたが、大きいものが国内で出てそれを輸出するというやり方をしておりますので、これまで、国内と海外の入れ替わりがあり、今年度まだ残念ながらそうっております。

2006年3月期 中間期 事業計画～連結/単体

項目	2005年3月期実績	2006年3月期計画	2006年3月期中間期計画	2006年3月期中間期実績
売上高	18,779	18,779	18,779	18,779
営業利益	5,370	5,370	5,370	5,370
営業利益率	28%	28%	28%	28%
経常利益	5,370	5,370	5,370	5,370
経常利益率	28%	28%	28%	28%
純利益	3,975	3,975	3,975	3,975
純利益率	21%	21%	21%	21%

次に中間期の事業計画です。上期、下期のバランスについて申し上げます。連結・単体ともかなり下期偏重になります。

前年度と同様に下期にタイトルが集中するという状況になっておりますので、中間期だけ見ますとこのような数字になっております。

2006年3月期 中間期 セグメント事業計画

セグメント	売上高	営業利益	営業利益率	純利益	純利益率
ゲーム事業	1,200	200	16.7%	150	12.5%
映像事業	1,000	150	15.0%	100	10.0%
その他	500	50	10.0%	30	6.0%
合計	2,700	400	14.8%	280	10.4%

次に中間期のセグメント計画です。

以上が当期の事業計画でございます。

### 第3部 中期経営戦略

### 第3部 中期経営戦略

「ドラゴンクエスト」、「ファイナルファンタジー」という非常に強力なフランチャイズを更に強化していくことは勿論なのですが、新しいフランチャイズをどうたてていくかということにも継続して注力してまいります。2年前に発売しました「キングダムハーツ」ですとか、昨年ブレイク致しました「鋼の錬金術師」ですとか、十分に一つのフランチャイズと名乗れるものが各年に1つずつ発売されております。それをいかに継続するかというのが、大きな課題であります。さらに品質を向上して、事業の収益に繋げていくというのは、勿論でございます。

今から第3部で申し上げますのは、それは当然のこととして、さらにこれからの環境変化にどう立ち向かっていくかという概念的なお話です。

**ネットワークは、エンタテインメントに本質的な変化をもたらしつつある**

**Network is Game**

コミュニケーションは、新たなゲームの楽しみ

**Everything does Game**

いつでも、どこからでも、ゲームを楽しむ事が出来る

E3でも申し上げたのですが、ユーザーさんからみた環境が非常に大きく変わるタイミングにあると見ております。ネットワークという環境がエンタテインメントの分野全体に本質的な変化をもたらしつつあるということを考えております。

キャッチフレーズ的に、「Network is Game」と「Everything does Game」この2つを申し上げておきます。

「Network is Game」とは、コミュニケーション自体が新しいコンテンツの重要な1要素であってそれ自体が新しいゲームの楽しみであるということです。ゲームが他のエンタテインメントと最も違うのは、テクノロジーの進化をテコにして面白さの広がりを作ってきたところだと思います。今の時代に即して言えば、ネットワーク環境と不可分な新しいテクノロジーを、どう新しい面白さに繋げるかがポイントであるということ表現しています。

「Everything does Game」とは、ユーザーさんが接する端末も多機能化、高機能化が進んで参りますので、いつでもどこからでも場所も端末も選ばずに、デジタルコンテンツ、デジタルエンタテインメントに接する機会が提供されるということです。これは、今よりもかなり豊かな環境になるということです。

### Network is Game : ユーザー間のコミュニケーション自体が ネットワークコンテンツの不可欠な要素

ソフトウェア

- ・精緻されたシナリオ
- ・多岐的な登場人物と  
多岐なサブクエスト
- ・オリジナルの高い音楽

+

コミュニティ

- ・ユーザー間の  
コミュニケーション
- ・ユーザーが作成する  
コンテンツ

スクウェア・エニックス 2004年5月20日現在

繰り返しますと、「Network is Game」というのは、ユーザー間のコミュニケーション自体が不可欠な要素である、今までのソフトウェアに加えてコミュニティ自体がコンテンツの1つの重要な要素になってくる、そういう問題意識です。

### Everything does Game : 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

Access from anywhere :

ユーザーはどこからでも同一のコンテンツにアクセス出来るようになる

Access to everything :

ユーザーは1つの端末から様々な種類のコンテンツにアクセス出来るようになる

スクウェア・エニックス 2004年5月20日現在

「Everything does Game」というのは、どこからでも1つのコンテンツに入っていくことができる、PSからも入れるしPCからも入れるし携帯からも入れるということ、例えばPS2であれば、ゲームも出来るしDVDプレイヤーで映画も見ることが出来るし、PSXになったら更に違う情報コンテンツの楽しみ方も増えている、ということです。  
非常に多様なコンテンツにアクセスできると、この双方が合わさることによって、ユーザーさんに提供される環境が非常に厚みを持ったものになるということを表現しております。

### それは、産業アーキテクチャーにも 変化をもたらす

これまで

- PS2など端末の種類ごとにパーティクルに統合された単一プラットフォームの事業構造、コンテンツ開発はバラバラで、コンソールメーカーとの緊密な関係が最重要。
- プロダクト固有の発展。

これから

- オープンネットワークによって、端末ごとの垂直統合が崩壊、普及プラットフォームにまたがる開発体制を築くことが重要。
- 端末、ネットワーク関係の優劣の重要性が低下し、顧客がオープンなコンテンツを呼び寄せる。
- 顧客からのファー・ドレッグ的発展に加え、サービスに反映させていくことでネットワークが構築される。

スクウェア・エニックス 2004年5月20日現在

こういうことが起きるとどうなるかと言うと、産業アーキテクチャーが全く変わってしまうと思っております。合併の発表をした際に、生態系が変わるとか産業が変わるとかいろいろな表現をしていましたけれども一言で申しますとこういうことでございます。これまでは、端末の種類毎にそれぞれ縦に統合された事業構造が形成されてきました。ゲームコンソールがコンテンツとユーザーとの関係を繋いでいて、コンソールメーカーとどう向き合うかというのが、ユーザーさんにとっても、プロバイダ側のソフトメーカーにとっても重要だったのですが、それがいつでも、どこからでもという環境になってしまうと、端末自体が透明になってくるというイメージです。  
オープンネットワークにより、端末毎の垂直統合が水平的になって来るといえます。PC業界で何年か前に起こった事象と非常に似ているのではないかと思います。そうするとこの中でどんなことに注意しながらこのカテゴリーの付加価値を高めていくかというのがポイントになると思います。

**新たなアーキテクチャーに対応する  
当社の戦略は、……**

- コミュニティマネジメントの強化
- “ポリモーフィック・コンテンツ”の展開
- 新たなプラットフォームの組成

この新しい産業アーキテクチャーに対応する当社の戦略として挙げておりますのがコミュニティマネジメントの強化であり、このカテゴリーは従来なかったものです。先ほど、コンテンツを構成するのは、ソフトウェアとコミュニティの2つがあると申し上げましたが、コミュニティという観点がかつてなかったものから、これをどうマネージするかと質をどう高めていくかといった問題意識自体がなかったのです。ところが我々は、オンラインゲームの開発・運営の経験から、この質をいかに高めていくかがユーザーさんに提供できる大きな付加価値になるという問題意識を持つことができいております。オンラインゲーム、モバイル・コンテンツその他ネットワーク関連のサービスには、非常に注力しようと考えております。

**“ポリモーフィック・コンテンツ” (Polymorphic Content) の展開**

次にポリモーフィックコンテンツの展開です。少しわかりにくい言葉かもしれませんが、従来の二次利用的な展開ですとご覧いただいているような状況になります。小説があってそれが映画になって、その映画は、DVD、地上波等になり、それをゲーム化して、キャラクターグッズ等が出て行くという順番になります。ところが、1つの端末から様々なエンタテインメントに接することができるということになると、ユーザーさんの嗜好の広がりがある1つのコンテンツで捉えようと思った時にどうマーケティングがあるかを考える必要があり、そこから出てきた我々の考え方がポリモーフィック・コンテンツです。1つのものを作って順番に二次展開するのではなく、端末の特性や表現形態の特性を織り込んでオリジナルの世界観を作り、それを多面展開していくというやり方です。我々がオリジナルコンテンツにこだわってきたという所を武器として高めていきたいと思っています。具体例がこれから順次出てまいりますので、その都度説明が出来るようになると思いますが、概念的にこういうことをやっいていこうということを、前もってお伝えしておこうと思います。

先般のE3でもそうなのですが、スポーツや映画など既にコンテンツとして成立しているものをいかにゲーム化するか、ゲームが二次利用商品として特化していく傾向が顕著です。しかし、既存のコンテンツの表現形態、文法をゲームに応用するということになり、世界観の広がり自体に一定の制約が加えられるのではないかと、従ってそんなに長くは続かないのではないかと考えています。また、二次利用商品ということになると、1つの端末からいろんなコンテンツに接することが出来るという環境になったときに、根源的な権利を持っている所に収益が収斂していくと思います。結果、オリジナルコンテンツを持っていないと非常に辛くなって来るだろうと考え、こういうタイプの展開にしようと考えております。

**新たなプラットフォーム組成への取り組み**

- UIEvolution社の買収 → 高度なネットワーク技術力の獲得
- Intel社との協力 → 半導体、チップセット等の基盤技術での協力
- グローバル展開の強化 → 全拠点フル装備

最後に「新たなプラットフォームの組成」ですが、これは、ハードメーカーになるということではありません。従前のゲームコンソールは、1つの筐体として自己完結していたのですが、ネットワーク化、多機能化等々を考えますとプラットフォームというのは、1社で構成されない、あるいは1つの筐体で構成されなくなると考えております。産業アーキテクチャーが変わっていくときに、他社さんの動きを非常に精密に予測しないとどんどん錯綜して、結果、ある1つの出口に限定されたビジネスの展開になってしまいます。従って、広い意味でのプラットフォームが何であるのかを概念的に組み立てることが、大きな仕事だと思っております。その脈絡でUIEVOLUTIONの買収を行い、INTELさんとロードマップその他の情報交換を始めました。グローバル展開というのも、各拠点に収益の出口は全部持ってあり、かつ本社機能も持っている状況を作る必要があるため、北米・欧州・中国の全拠点ともトップレベルの人材を確保しながらフル装備にしていくことにしました。

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。様々な要素により、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、2004年5月20日現在のものです。当社は、新たな情報や2004年5月20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通しを更新しまたは修正する義務を負うものではありません。



以上、2004年3月期の決算のご報告と本年度の事業計画、そして、中期的な戦略についてご説明させて頂きました。

なお、本日発表致しました決算短信の最後のページで人事につき記載があります。合併後1年経ちまして新会社として軌道にのったということで新体制の取締役の人事について発表しております。これは、株主総会で承認をいただいた後の体制になりますが、現状の福嶋会長、社長の和田、本多副社長、千田取締役、成毛取締役という体制から、和田、本多、千田、成毛はそのまま、旧株スクウェア創業時から関わったクリエイターのトップである河津とグローバル展開をしていくうえで連結ベースに動いて行かなければなりませんので、財務担当の松田を取締役に加えております。

福嶋会長につきましては、取締役としての再任ではなく、相談役名誉会長ということで、今後とも私どもにアドバイス頂くということになっております。