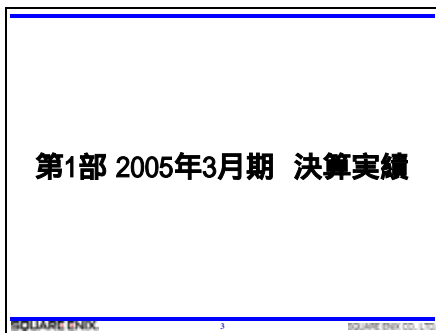
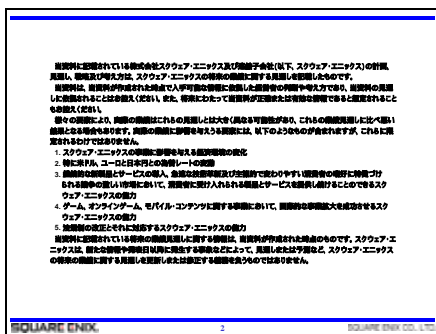




只今より、株式会社スクウェア・エニックス 2005年3月期 決算説明会を開催いたします。



項目	2005年3月期(百万円)	2004年3月期(百万円)	増減	増減率
売上高	481,610	411,170	70,440	17.1%
売上原価	175,000	171,000	4,000	2.3%
売上総利益	306,610	240,170	66,440	27.7%
営業外費用	11,000	10,000	1,000	10.0%
営業利益	295,610	230,170	65,440	28.4%
特別損益	1,000	0	1,000	-
当期純利益	296,610	230,170	66,440	28.9%

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月期連結決算(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	その他事業	消滅子会社
売上高	47,244	10,982	2,887	10,888	2,289	-
営業利益	22,248	5,888	2,812	7,488	1,888	4,181
営業利益率	47.1%	53.7%	97.5%	68.4%	82.4%	184.1%
経常利益	19,248	4,888	2,287	6,488	1,288	3,181
経常利益率	40.7%	44.5%	79.3%	59.5%	55.8%	78.4%

2004年3月期連結決算(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	その他事業	消滅子会社
売上高	37,244	9,982	2,787	9,888	2,289	-
営業利益	17,248	4,888	2,812	6,488	1,888	4,181
営業利益率	46.3%	49.0%	101.2%	65.6%	82.4%	184.1%
経常利益	14,248	3,888	2,287	5,488	1,288	3,181
経常利益率	38.2%	38.9%	81.7%	55.5%	55.8%	78.4%

2005年3月期連結決算(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	その他事業	消滅子会社
売上高	2,244	9,982	2,787	1,888	25,178	-
営業利益	712	2,287	1,188	887	2,481	2,481
営業利益率	31.8%	22.8%	42.6%	46.5%	9.8%	9.8%
経常利益	3,248	2,287	879	2,287	2,288	881
経常利益率	145.3%	22.8%	31.5%	20.8%	9.1%	35.3%

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**

販売地域	2004年3月期		2005年3月期		対前年度増減
	売上高	比率	売上高	比率	
日本	64,491	70%	59,092	80%	△ 5,399
北米	15,618	25%	12,235	17%	△ 3,383
欧州(PAL)	2,121	3%	1,294	2%	△ 827
アジア等	872	2%	1,178	2%	△ 307
総合計	93,102	100%	73,804	100%	△ 19,298

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ふこととなります。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	690万本	270万本	67万本	17万本	1,054万本
構成比	59%	26%	6%	1%	100%
2004年3月期 実績	493万本	585万本	274万本	90万本	1,442万本
構成比	34%	41%	19%	6%	100%
前年比増減	197万本	△215万本	△107万本	△73万本	△387万本

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(百万円)	前年比増減	2004年3月期(百万円)	前年比増減	2003年3月期(百万円)
売上高	880,430	27%	692,374	20%	573,844
営業利益	24,789	27%	20,870	17%	15,269
経常利益	494,823	49%	325,620	50%	248,822
純利益	37,519	2%	37,069	1%	36,910
営業活動による現金及び現金同等物の増減	6,587	1%	1,881	1%	7,980
投資活動による現金及び現金同等物の増減	42,088	4%	46,746	4%	47,042
財務活動による現金及び現金同等物の増減	24,417	64%	166,369	16%	166,723
現金及び現金同等物の増減	73,032	167%	314,996	16%	311,745
現金及び現金同等物の期末残高	4,937	+	4,341	-	984

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**

SQUARE ENIX 9 SQUARE ENIX CO., LTD.

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**

項目	2005年3月期		2006年3月期		対前年増減率
	実績	計画	実績	計画	
売上高	73,000	100%	86,000	100%	18.1%
営業利益	28,438	39%	27,000	31%	-5%
経常利益	26,857	37%	27,000	31%	0%
営業利益率	39%		31%		-8%
経常利益率	37%		31%		-6%
営業利益変動率	3,581		-1,438		-40%
経常利益変動率	1,581		-2,000		-127%

※前年対比は、EVOLUTION社買収による買収後の結果を含みます。

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さだろうと思っております。

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 上はこれ位で見ようと思っております。

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ておりません。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**

セグメント	2005年3月期		2006年3月期		対前年増減率
	実績	計画	実績	計画	
ゲーム事業	60,000	100%	69,000	100%	15.0%
出版事業	10,000	100%	10,000	100%	0.0%
その他	3,000	100%	7,000	100%	133.3%
合計	73,000	100%	86,000	100%	18.1%

パッケージソフトは、本音はかなり伸びると思っておりますが、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**

項目	2005年3月期		2006年3月期		対前年増減率
	実績	計画	実績	計画	
売上高	34,000	100%	39,000	100%	14.7%
営業利益	13,000	38%	12,000	31%	-7.7%
経常利益	12,000	35%	12,000	31%	0.0%
営業利益率	38%		31%		-7%
経常利益率	35%		31%		-4%
営業利益変動率	1,000		-1,000		-100%
経常利益変動率	0		-1,000		-100%

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。

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います。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、2005年5月24日現在のものです。当社は、新たな情報や2005年5月24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。

**2006年3月期中間期 連結事業セグメント計画**

セグメント	ゲーム事業	ソフトウェア事業	サービス事業	その他事業	計
売上高	10,000	5,700	2,500	2,500	20,700
営業利益	4,000	2,200	800	900	7,900
営業利益率	40%	39%	32%	36%	38%

2005年3月期中間期実績

セグメント	ゲーム事業	ソフトウェア事業	サービス事業	その他事業	計
売上高	9,200	5,200	2,300	2,100	19,000
営業利益	3,800	2,100	700	800	7,400
営業利益率	41%	40%	30%	38%	39%

2005年3月期中間期実績(前年比)

セグメント	ゲーム事業	ソフトウェア事業	サービス事業	その他事業	計
売上高	2,800	1,700	1,000	1,200	6,700
営業利益	2,800	1,700	1,000	1,200	6,700
営業利益率	100%	100%	100%	100%	100%

**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
2006年3月期計画	650万本	410万本	40万本	-	1,100万本
前年度実績	600万本	370万本	30万本	0万本	1,000万本
増減率	8%	11%	33%	-	10%
前年度実績	220万本	34万本	△52万本	△7万本	195万本

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となります。

次に利益配分についての考え方を表しているのが、今ご覧になっているページです。

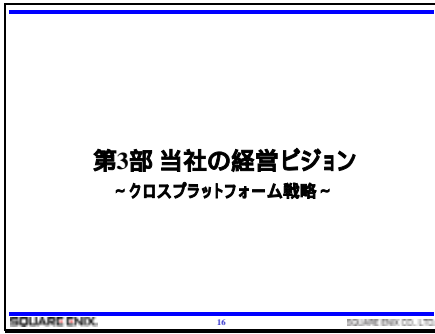
成長投資のための内部留保というのは、当然ございます。継続的な配当の目処としては配当性向 30% くらいというイメージであります。ある程度安定的ということを意識していますので、パーセントを固定してはいませんが、目処としてはそんな感じです。

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ことを考えております。

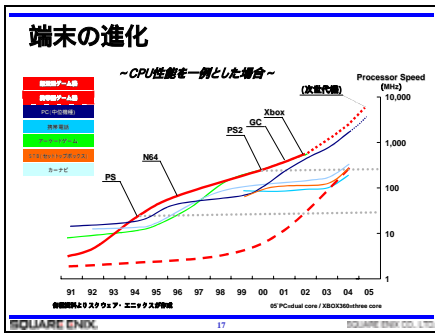
以上が 2006 年 3 月期の事業計画であります。

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ますようお願いいたします。また、これらの業績見直し、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、2005年5月24日現在のものです。当社は、新たな情報や 2005年5月24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しまたは修正する義務を負うものではありません。



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。



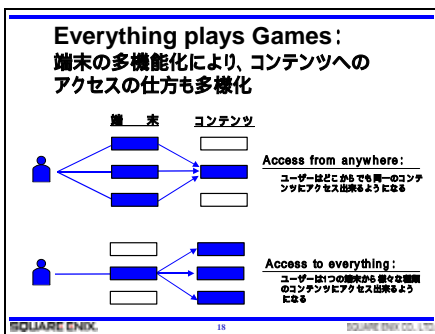
このグラフは、横軸に時間、縦軸に性能（あえてCPUのみ）をとっています。

今回のE3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。

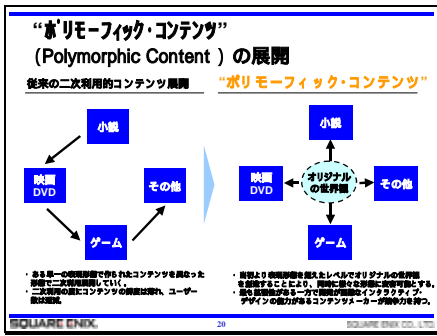


そうなるとこんな事になってしまいます、というのが左図です。

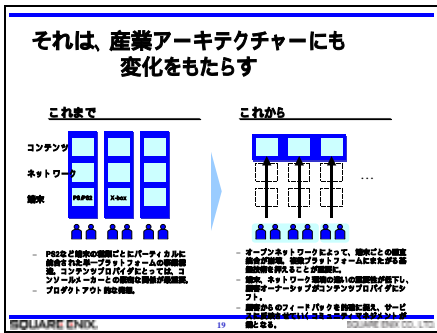
どこからでも、どこへでも、といった感じでしょうか。

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おります。

2005、2006年度が、大乱戦の時期だと思っておりますので、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した。