

SQUARE ENIX

新中期経営計画 (2025年3月期～2027年3月期)

株式会社スクウェア・エニックス・ホールディングス
代表取締役社長 桐生 隆司

2024年5月13日

当資料に記載されている株式会社スクウェア・エニックス・ホールディングス及び連結子会社（以下、当社グループ）の計画、見通し、戦略及び考え方は、当社グループの将来の業績に関する見通しを記載したものです。

当資料は、当資料が作成された時点で入手可能な情報に依拠した経営者の判断や考え方であり、当資料の見通しに依拠されることはお控えください。また、将来にわたって当資料が正確または有効な情報であると想定されることもお控えください。

様々の要素により、実際の業績はこれらの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。実際の業績に影響を与える要素には、以下のようなものが含まれますが、これらに限定されるわけではありません。

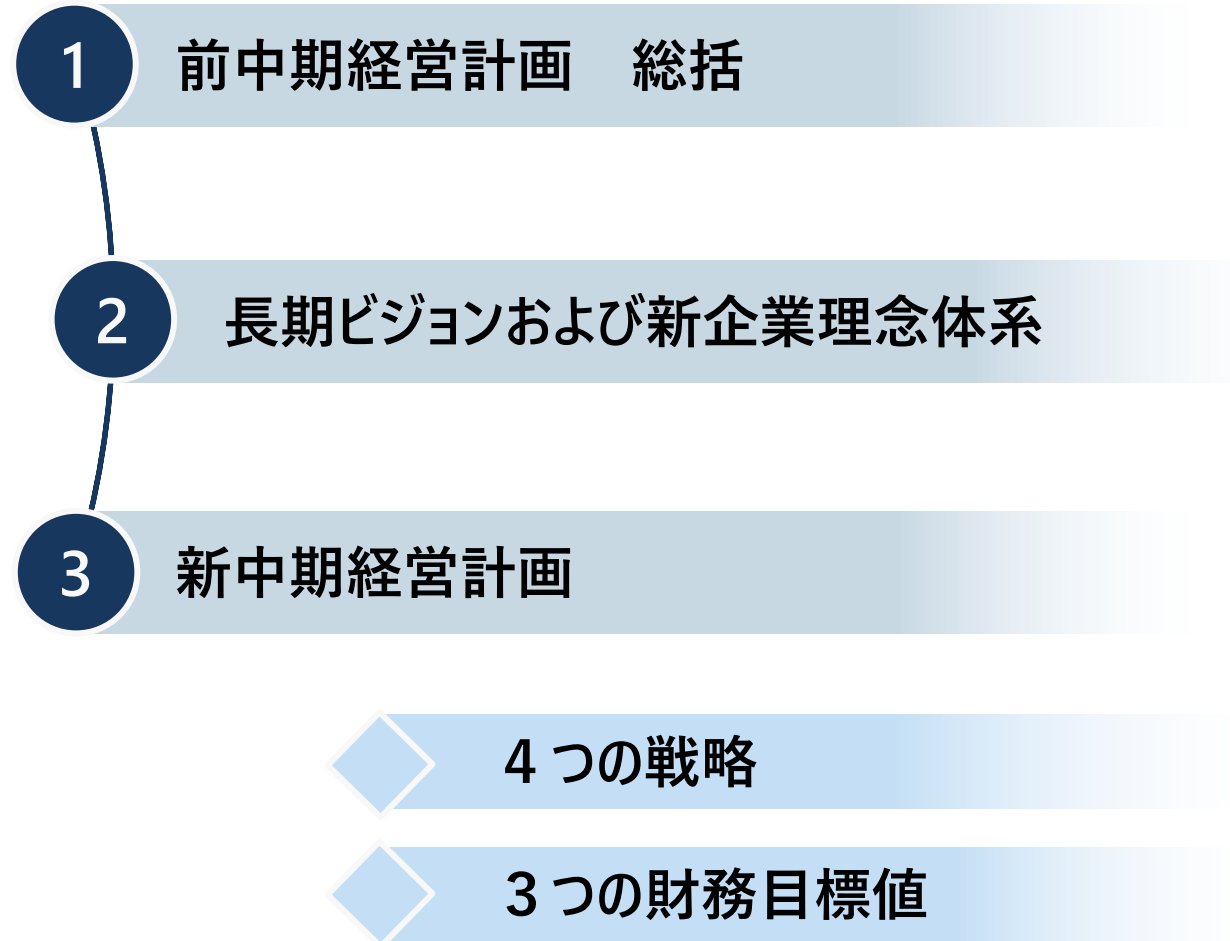
1. 当社グループの事業に影響を与える経済環境の変化
2. 特に米ドル、ユーロと日本円との為替レートの変動
3. 継続的な新製品とサービスの導入、急速な技術革新及び主観的で変わりやすい消費者の嗜好に特徴づけられる競争の激しい市場において、消費者に受け入れられる製品とサービスを提供し続けることのできる当社グループの能力
4. 当社グループに関する事業において、国際的な事業拡大を成功させる当社グループの能力
5. 法規制の改正とそれに対応する当社グループの能力

当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、当資料が作成された時点のものです。当社グループは、新たな情報や発表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、当社グループの将来の業績に関する見通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。

(億円未満切捨て)

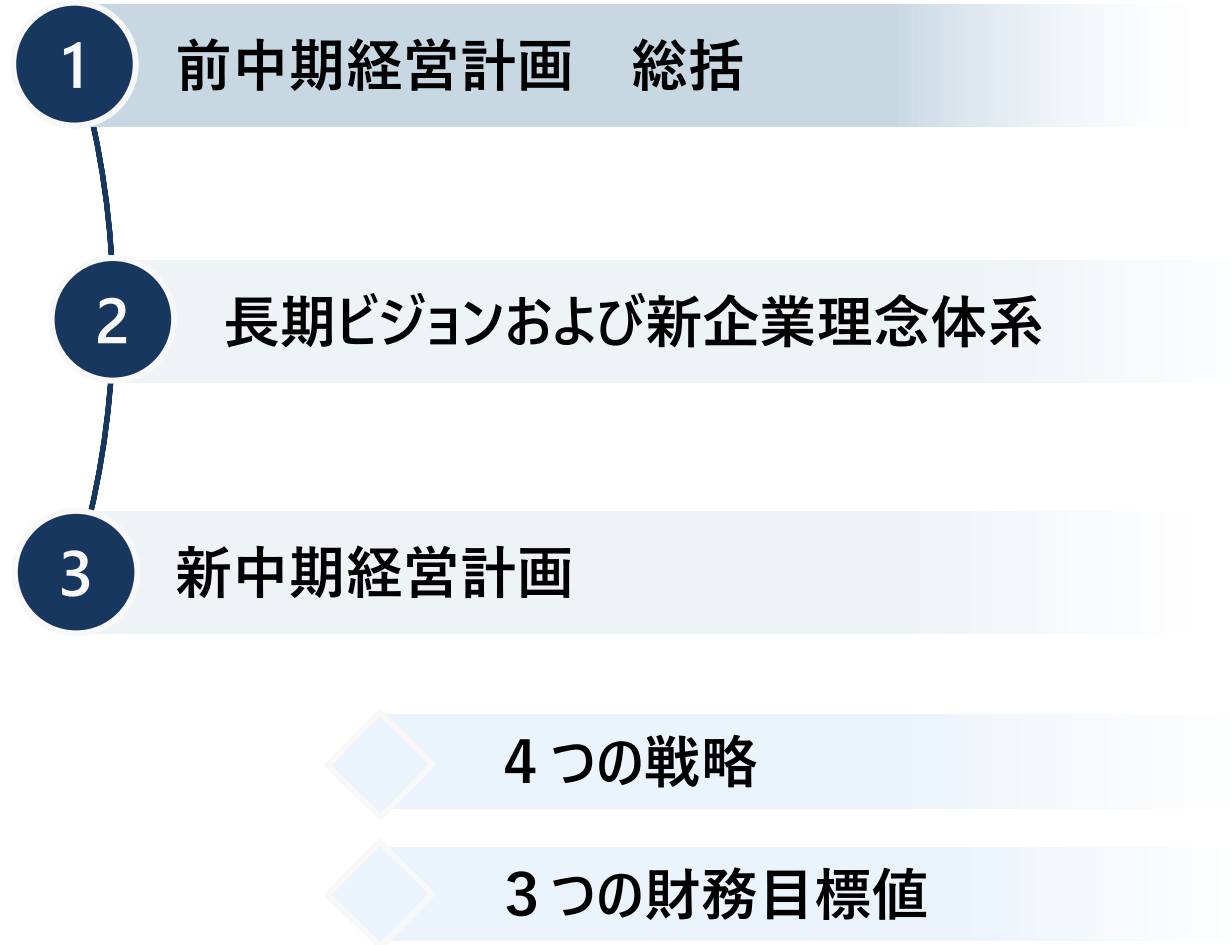
本日のアジェンダ

SQUARE ENIX



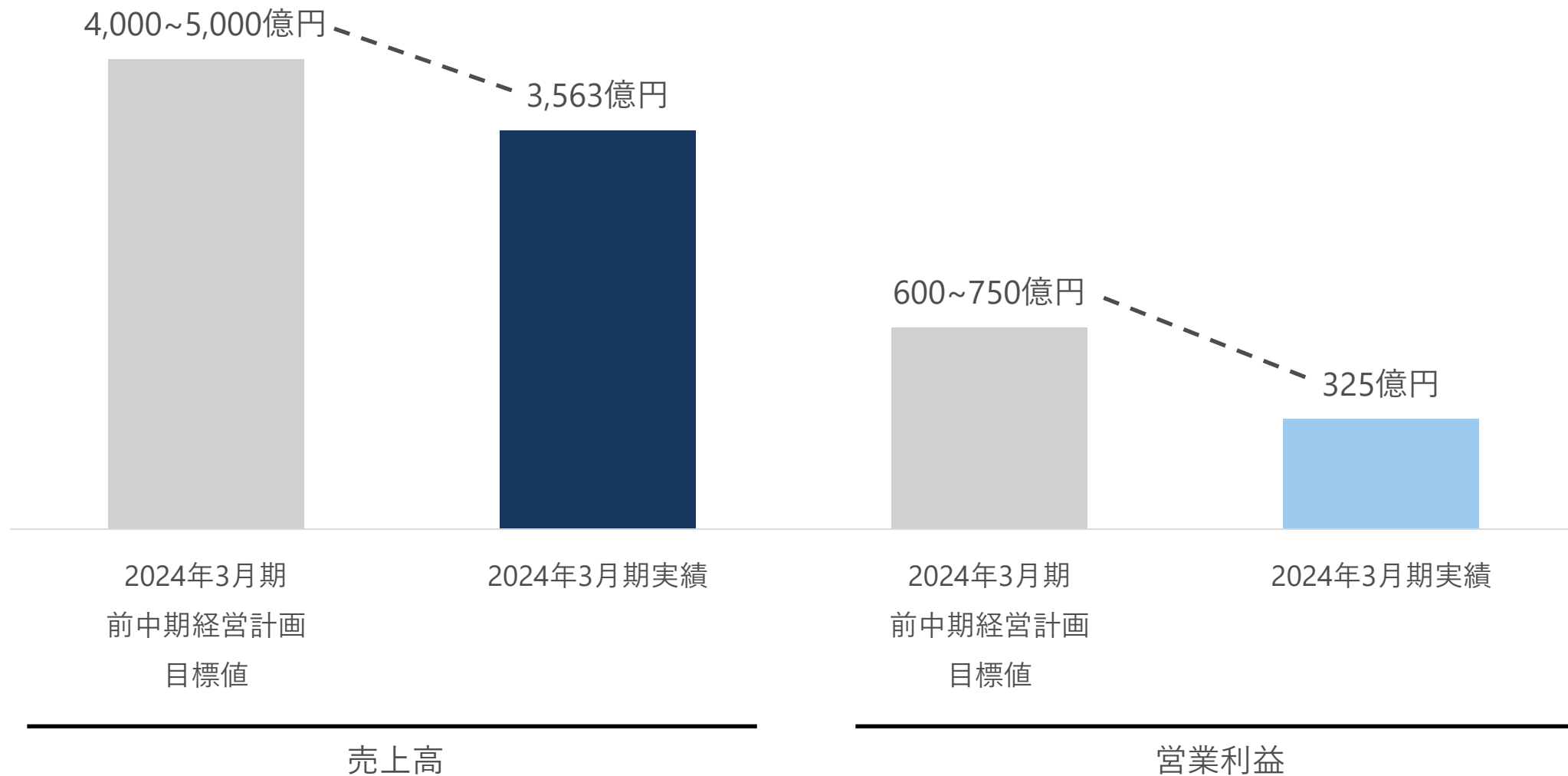
本日のアジェンダ

SQUARE ENIX



① 前中期経営計画 総括 (1/3)

前中期経営計画の定量目標は売上高・営業利益目標とも未達成



① 前中期経営計画 総括 (2/3)

成果

- HDゲーム (HD) ・スマートデバイス・PCブラウザ等 (SD) ポートフォリオの再構築に着手
 - └ 海外 3 スタジオおよび一部IPの売却
- MMO事業拡大による収益基盤強化
- 出版事業の安定成長フェーズへのスムーズな移行
- アミューズメント事業のV字回復実現
 - └ コロナ期間における徹底的なコスト削減
- ライツ・プロパティ等事業の継続的成長

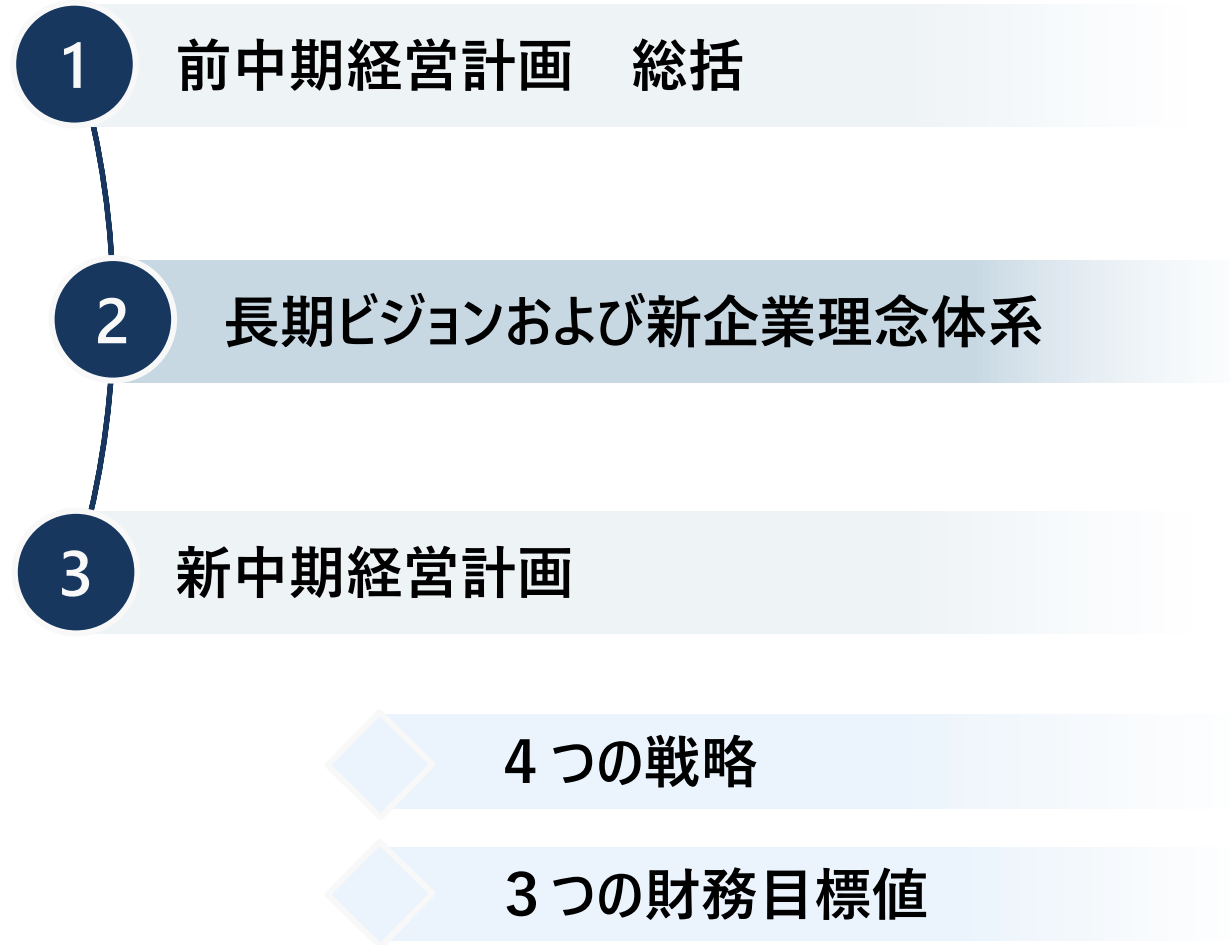
① 前中期経営計画 総括 (3/3)

課題

- HD開発の収益性改善
 - └ 数多くのタイトルをローンチするも、一部のAAAタイトルや外部開発タイトルを中心に、利益創出の観点で期待以上の成果を得られなかった
- SDゲームの成長減速
 - └ 日本市場の成熟化、既存タイトルの経年劣化を補填できるヒットタイトルを創出できなかった
- 会社全体としてのタイトルポートフォリオ管理が不十分
 - └ ローンチスケジュールの重複による自社タイトル間のカニバリゼーションが発生
- 一部の経営管理基盤が未整備

本日のアジェンダ

SQUARE ENIX



② 長期ビジョンおよび新企業理念体系

すてきな「思い出」づくりのお手伝いを通して
一人ひとりの人生を豊かに

コンテンツの力、それは人の心を動かす力

心が大きく動いた経験は、時間の経過とともに

「思い出/ Unforgettable Experiences」

としてその形を変え、さらに深く心に刻まれます

「思い出」は、やがて価値観の一部となり、心の拠り所となります

すてきな「思い出」は、人生を豊かにします

確かな面白さで満たされたコンテンツをお届けし、すてきな「思い出」づくりのお手伝いがしたい

② 長期ビジョンおよび新企業理念体系

スクウェア・エニックス・グループの存在意義を明文化した「パーパス」と、社員の価値観や行動指針を示した「バリューズ」からなる新企業理念体系を新たにグループ全体に導入

パーパス

無限の想像力で、新しい世界を創り出そう。

バリューズ

心にまで届けよう

全力で挑戦しよう

すばやく先駆けよう

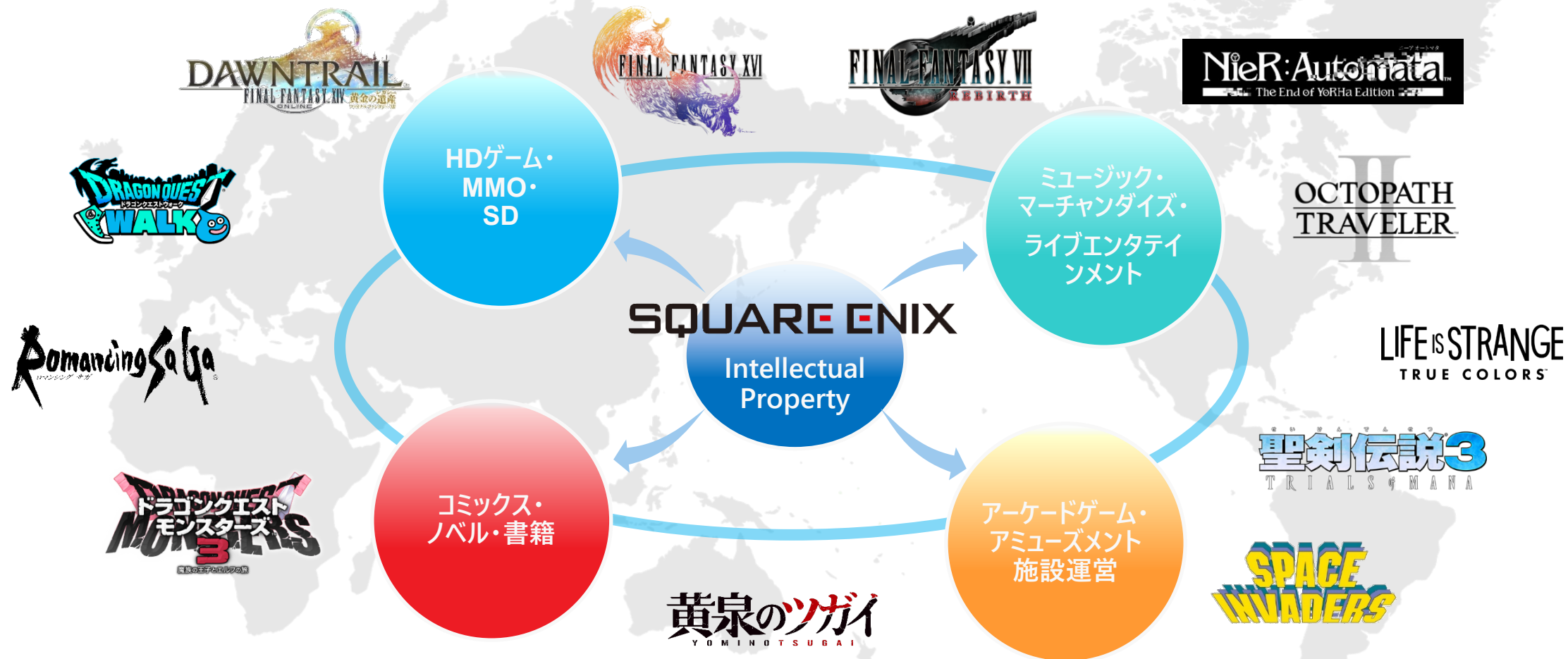
みんなで高め合おう

進化し続けよう

誠実であろう

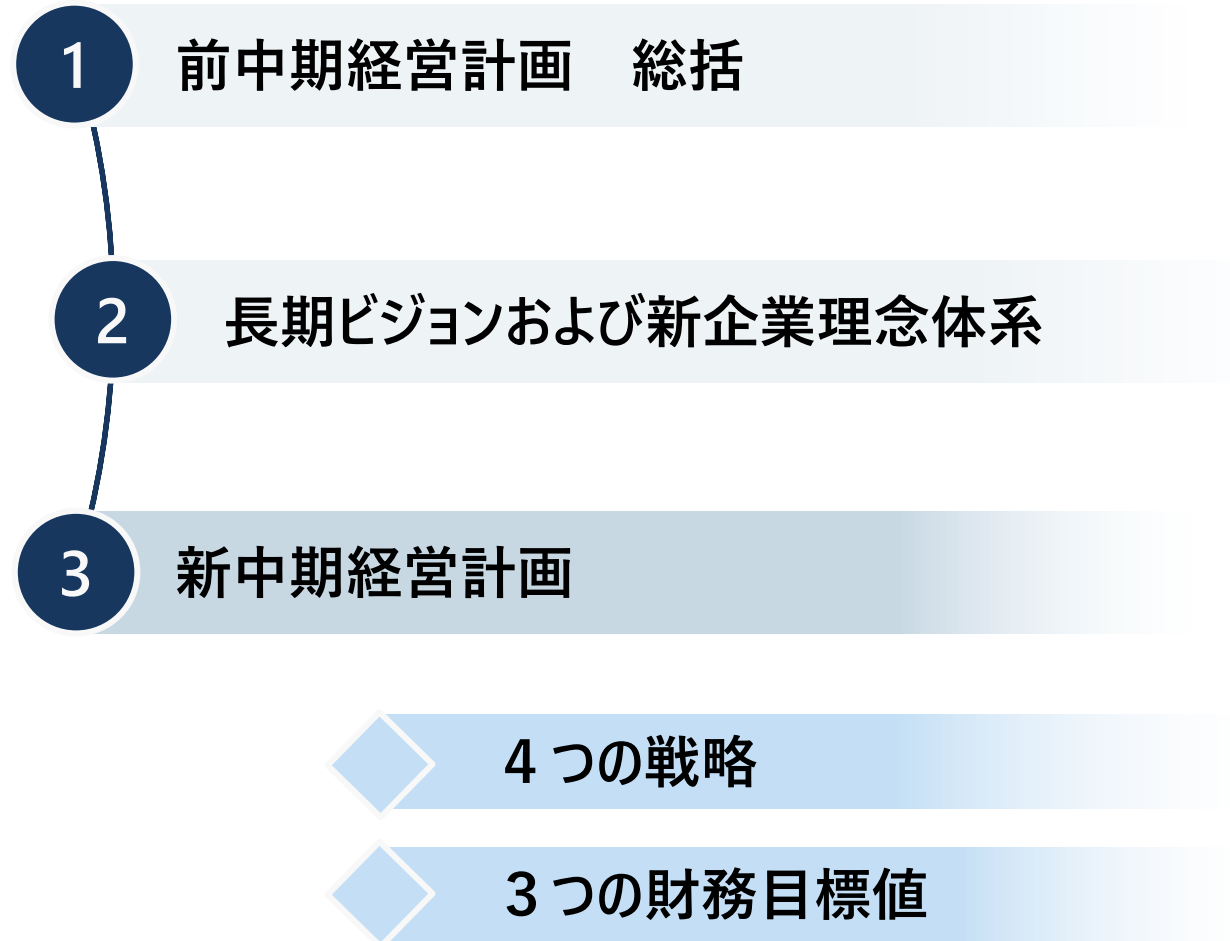
② 長期ビジョンおよび新企業理念体系

IPをコアコンピタンスに、確かな面白さをもつバラエティ豊かなコンテンツを、世界中のお客様にお届けしていく



本日のアジェンダ

SQUARE ENIX



③ 新中期経営計画

Square Enix Reboots and Awakens

～さらなる成長に向けた再起動の3年間～

3 新中期経営計画の位置づけ

確かな面白さをもつ
バラエティ豊かなコンテンツを
世界中にお届けする
存在へと進化

HD	お客様の期待を超えるタイトルローンチを 安定的・定期的に実現する開発体制の構築
SD	既存・新規双方のお客様への継続的リーチと 新たなビジネスモデル探索による成長軌道への回帰を実現
MMO、出版、AM	現状のモメンタムを維持、発展させ、グローバルのファン層を拡大
ライセンス・プロパティ等	ライセンスビジネスの拡大や サービスラインナップ拡充によりビジネスの面を拡大
筋肉質な企業体質づくりに向けた各種経営インフラの整備	
次世代のさらなる成長につながる新規IP・新規事業の創出、種まき	

Square Enix Reboots and Awakens

～さらなる成長に向けた再起動の3年間～

③ 新中期経営計画 4 つの戦略

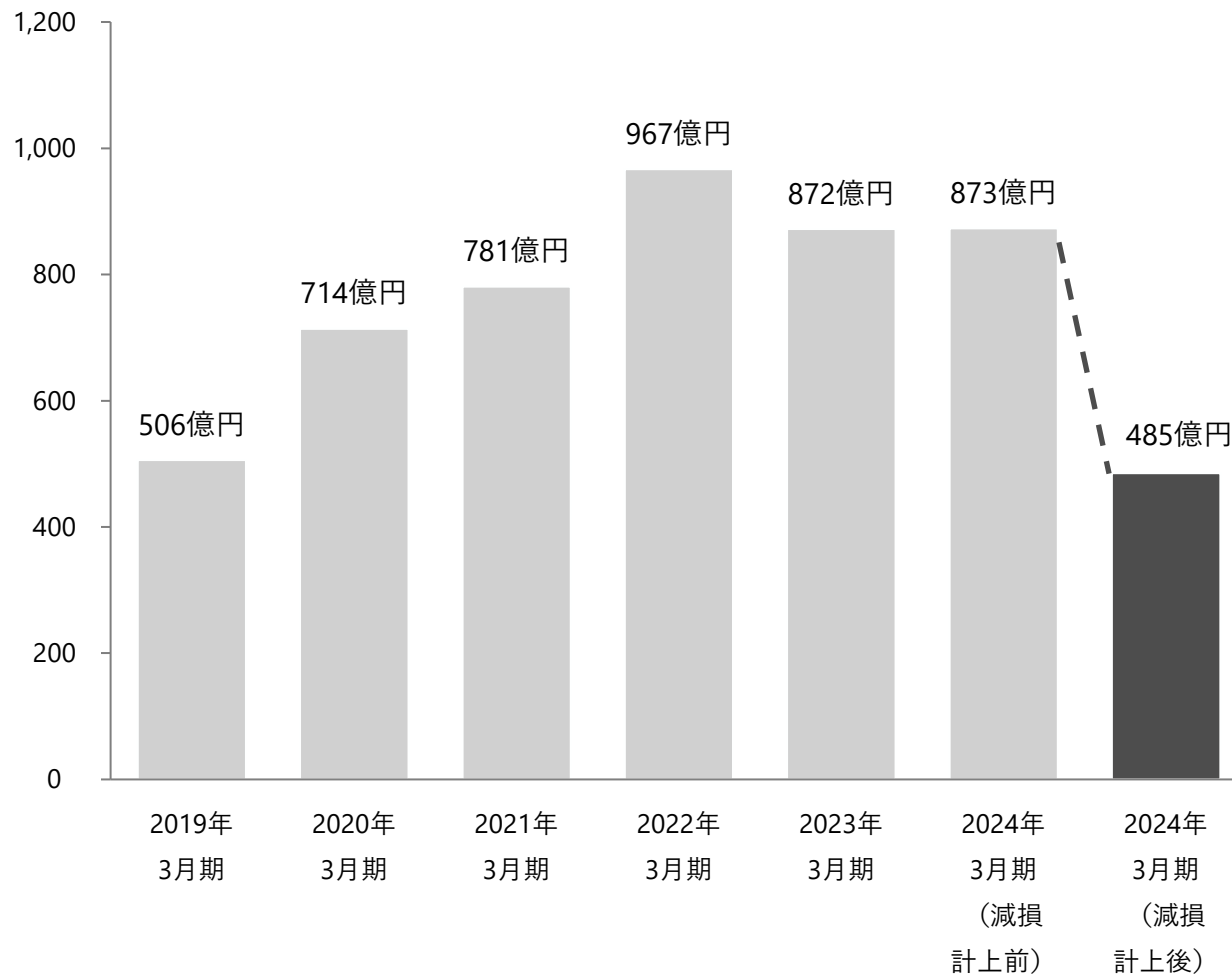
Square Enix Reboots and Awakens

～さらなる成長に向けた再起動の3年間～

- デジタルエンタテインメント（DE）事業の開発体制最適化による生産性向上
- コンタクトポイント（顧客接点）強化による収益獲得機会の多様化
- 経営基盤の更なる安定化に向けた各種施策の導入
- 成長投資と株主還元のバランスを勘案したキャピタル・アロケーション

DE事業の開発体制最適化による生産性向上

コンテンツ制作勘定推移



- 本中計における「中長期ポートフォリオの考え方」に則りコンテンツ制作勘定の精査を実施、388億円の評価損・特別損失を24年3月期に計上¹
- 魅力的かつ重層的なタイトルラインナップ構築に向け、規律あるパイプライン戦略への足掛かりを構築

1. 今回減損の対象コンテンツは2027年3月期以降に発表予定のタイトルが多く、本中期経営計画期間におけるPLに与えるインパクトは僅少。コンテンツ制作勘定の評価損等は営業損失に、廃棄損は特別損失に計上。上記グラフにおいては、営業損失及び廃棄損を総称して減損と記載

DE事業の開発体制最適化による生産性向上

中長期ポートフォリオの考え方

「確かな面白さ」をお届けする「量から質」への転換

- 社員の想像力から生まれる独創性のコンテンツへの反映（プロダクト・アウト）と、お客様の声やマーケットトレンドへのキャッチアップ（マーケット・イン）をバランスよく開発プロセスに組み込む
- お客様に長く愛されるポテンシャルの高いタイトルに人材と開発投資を重点的に配分、各IPを支えるタイトル開発を担うコアチームの練度向上を図る
- 全体ポートフォリオおよび個別IP双方の観点から最適な頻度とタイミングを考慮したローンチスケジュールを可能とする重層的なタイトルラインナップ構築を目指す

DE事業の開発体制最適化による生産性向上



スクウェア・エニックスならではの「面白さ」をお届けするタイトル開発への注力

- 大・中規模のHDタイトルは、安定した「面白さ」をベースにファン層の維持・拡大を目指す
- SDタイトルは、安心して長く遊べる「面白さ」をベースに、ヒットレシオ向上を目指す
- 新規IPタイトルは、新たなファン層開拓に向け、新規性・独創性のある「面白さ」を重要視
- 豊富なライブラリーIPの活用によるカタログタイトルラインナップ強化にも挑戦

DE事業の開発体制最適化による生産性向上



スクウェア・エニックスならではの「面白さ」を生み出す開発体制の整備

- 社内開発体制の刷新による内製開発力強化
 - └ BU制（事業部制）を廃止し、開発機能に重心を置いた一体運営型の組織体制を導入
- 「個」のクリエイティブと「組織」のマネジメントが調和した開発推進体制への転換
 - └ プロデューサーおよびそれに付随する職種のミッション再定義と社内支援体制整備
 - └ タイトル開発進捗管理プロセス全体の見直しによる開発投資効率向上

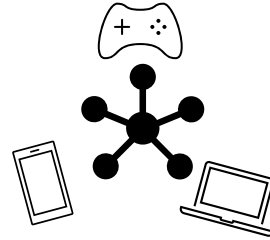
③ 新中期経営計画 4つの戦略

Square Enix Reboots and Awakens

～さらなる成長に向けた再起動の3年間～

- DE事業の開発体制最適化による生産性向上
- コンタクトポイント（顧客接点）強化による収益獲得機会の多様化
- 経営基盤の更なる安定化に向けた各種施策の導入
- 成長投資と株主還元のバランスを勘案したキャピタル・アロケーション

コンタクトポイント（顧客接点）強化による収益獲得機会の多様化



マルチプラットフォーム戦略への転換

- HDタイトルについては、任天堂プラットフォーム、PlayStation、XboxやPCを含む、マルチプラットフォーム展開を強力に推進
 - └ 主要IPタイトルおよびAAAタイトルは、カタログタイトルも含め、より多くのお客様に遊んでいただける環境をグローバルで整備
- SDタイトルについては、iOS/Androidに加え、PC等のローンチも選択肢として検討
 - └ ロンチ時の新規ユーザー獲得や運営開始後の継続的なユーザー獲得最大化

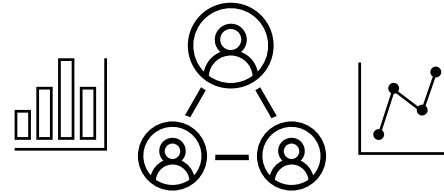
コンタクトポイント（顧客接点）強化による収益獲得機会の多様化



デジタル販売強化による当社タイトル群の継続的コンタクトポイント構築

- 新作タイトルのデジタル販売強化
 - └ ローンチ時のプロモーション施策におけるデジタル販売への導線強化
- カタログタイトル拡販を通じた収益基盤の強化
 - └ 豊富なカタログタイトルライブラリーの収益獲得機会創出
- PCユーザー獲得にフォーカスした各種取り組みの推進

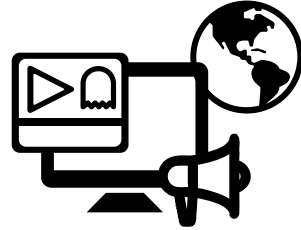
コンタクトポイント（顧客接点）強化による収益獲得機会の多様化



パブリッシング機能の高度化によるお客様とのインタラクション創出

- 国内におけるパブリッシング関連組織の一体運営推進
 - └ 旧BU（開発事業本部）に点在していたマーケティング機能を集約、共有知拡大と重複機能排除により効率化を推進
 - └ セールス機能とマーケティング機能の連携強化を企図した新たなレポートラインの導入
- ファーストパーティデータ（自社保有データ）活用によるマーケティングの高度化
 - └ HD・SDタイトルローンチキャンペーンにおけるCRM・データアナリティクスの活用

コンタクトポイント（顧客接点）強化による収益獲得機会の多様化



IPの多面展開による新たな収益獲得機会創出への挑戦

- クロスメディア戦略のさらなる推進による新規市場へのアプローチ
 - └ グローバルマーケットに特化したIPビジネス開発専門部署の新設による、ライセンスビジネスのエリア拡大
- IPの多面展開を推進する組織体制構築
 - └ ライツ・プロパティ等事業関連組織の統合によるシナジー創出

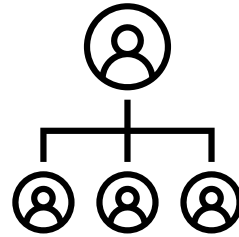
③ 新中期経営計画 4つの戦略

Square Enix Reboots and Awakens

～さらなる成長に向けた再起動の3年間～

- DE事業の開発体制最適化による生産性向上
- コンタクトポイント（顧客接点）強化による収益獲得機会の多様化
- 経営基盤の更なる安定化に向けた各種施策の導入
- 成長投資と株主還元のバランスを勘案したキャピタル・アロケーション

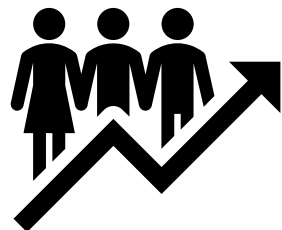
経営基盤の更なる安定化に向けた各種施策の導入



海外事業部門の機能および組織構造の見直し

- ヨーロッパ、アメリカ両拠点の機能および組織構造の見直しと、それに伴うコスト最適化
 - └ 国内開発部門の新組織発足に対応した組織構造の再設計
- 国内外グループリソースとの協業促進によるロンドン開発拠点の機能強化
 - └ 国内各部門（クリエイティブスタジオ・パブリッシング）との緊密な連携
 - └ グループ横断視点での人材活用の推進

経営基盤の更なる安定化に向けた各種施策の導入



国内事業における「創造力と生産性」の両立に向けた組織・人事関連施策群の導入

- フラットな組織体制の構築
 - └ 新たなタレント発掘を企図した抜擢登用のチャンス拡大
 - └ 意思決定機構の簡素化
- 開発部門における一体運営型組織体制に呼応した人事施策
 - └ 開発部門一体となった、採用・昇格・マネジメント任命制度の整備、導入
- 中長期的な人材育成体制整備
 - └ 新入社員への研修・育成システム再構築
 - └ 若手・中堅社員の能力伸長をサポートする各種社内プログラムの導入

経営基盤の更なる安定化に向けた各種施策の導入



社員の生産性向上に資する事業インフラの整備

- 開発環境整備に伴う設備投資
 - └ ハイブリッド勤務体制下で社員の生産性を最大化する各種インフラへの投資
 - └ 開発部門の「クリエイティビティ」をサポートする魅力的なオフィス環境の整備
- 事業活動のさらなる可視化に資する管理会計制度の精緻化

③ 新中期経営計画 4つの戦略

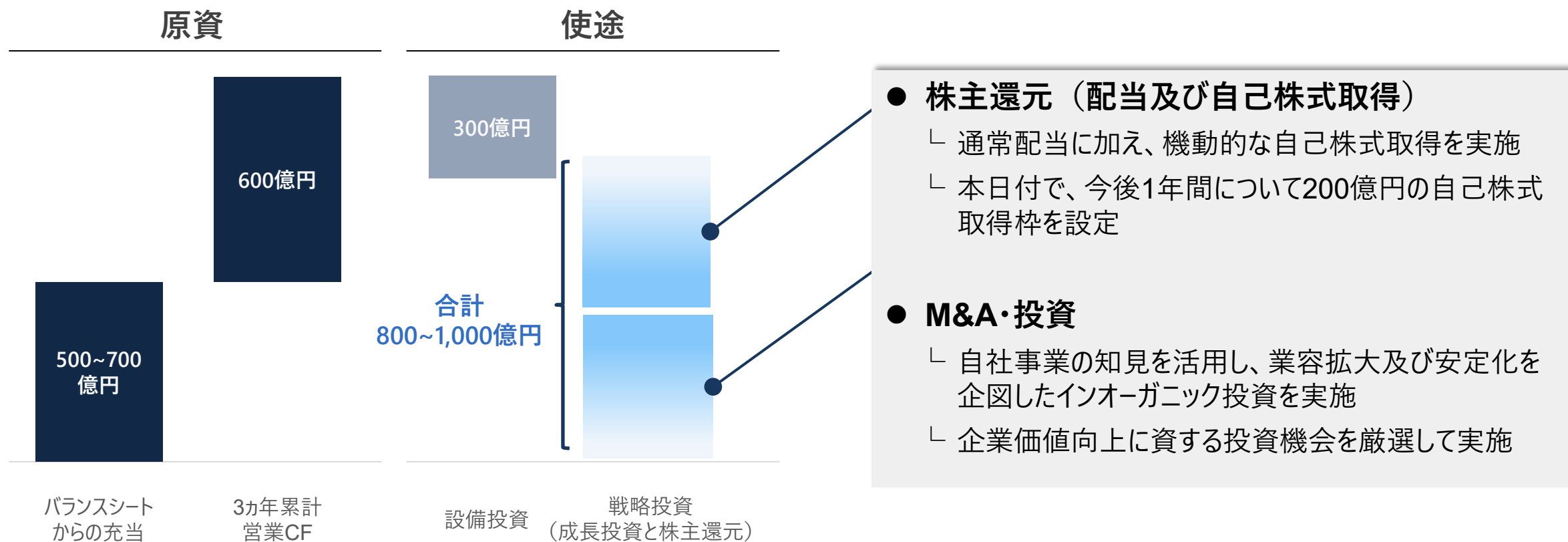
Square Enix Reboots and Awakens

～さらなる成長に向けた再起動の3年間～

- DE事業の開発体制最適化による生産性向上
- コンタクトポイント（顧客接点）強化による収益獲得機会の多様化
- 経営基盤の更なる安定化に向けた各種施策の導入
- 成長投資と株主還元のバランスを勘案したキャピタル・アロケーション

成長投資と株主還元のバランスを勘案したキャピタル・アロケーション

本中期経営計画のキャピタル・アロケーションについては、成長投資と株主還元のバランスを勘案し、以下の枠組みを基本的な考え方とする



株主還元の方針

成長投資と株主還元のバランスを勘案したキャピタル・アロケーションのあり方を見直し、以下の方針を策定。

当社の株主還元総額

総還元性向

30%

165% (※)



148億円

自己株式
取得枠
200億円

自己株式取得

45億円

通常配当

一株当たりの
配当金額

124円

38円

2023年3月期
実績

2024年3月期
配当予想

- 戦略的な投資機会や財務状況、株価状況等を勘案した上で、機動的な自己株式取得を可能とする取得枠を設定
 - 成長投資と株主還元のバランスを勘案したキャピタル・アロケーションのあり方を見直し、2023年3月期末から2024年3月期末における現預金の増分相当を株主に還元
-
- 配当性向 30%を設定
 - 1株当たり配当額における内訳（中間配当及び期末配当）の見直し

新中期経営計画

4つの戦略

施策

DE事業開発体制最適化による生産性向上

スクウェア・エニックスならではの「面白さ」をお届けするタイトル開発への注力
およびそれを生み出す開発体制の整備

コンタクトポイント（顧客接点）強化による収益獲得機会の多様化

マルチプラットフォーム戦略への転換
デジタル販売強化による当社タイトル群の継続的コンタクトポイント構築
パブリッシング機能の高度化によるお客様とのインタラクション創出
IPの多面展開による新たな収益獲得機会創出への挑戦

経営基盤の更なる安定化に向けた各種施策の導入

海外事業部門の機能および組織構造の見直し
国内事業における組織・人事関連施策群の導入
社員の生産性向上に資する事業インフラの整備

成長投資と株主還元のバランスを勘案したキャピタル・アロケーション

3カ年累計、最大1,000億円の戦略投資枠設定

新中期経営計画を推進することで「量から質への転換」を成し遂げ
「確かな面白さ」をもつバラエティ豊かなコンテンツを世界中にお届けする存在へと進化

新中期経営計画 3つの財務目標値

- DE事業の開発体制最適化による生産性向上
- コンタクトポイント（顧客接点）強化による収益獲得機会の多様化
- 経営基盤の更なる安定化に向けた各種施策の導入
- 成長投資と株主還元のバランスを勘案したキャピタル・アロケーション

DE事業全体の安定的な利益創出を実現、
2027年3月期の連結営業利益率 15%
を目指す

3カ年累計戦略投資枠最大1,000億円
(今後1年間について、自己株式取得枠 200億円)

資本効率を意識した経営にシフトし、
ROE 10%以上を目指す

2025年3月期 連結業績予想

(単位：億円)

	2024年3月期 通期実績	2025年3月期	
		通期計画	前期増減
売上高	3,563	3,100	△463
営業利益	325	400	75
営業利益率	9.1%	12.9%	3.8pt
経常利益	415	400	△15
経常利益率	11.7%	12.9%	1.2pt
親会社株主に帰属する 当期純利益	149	280	131

配当金の状況

(単位：円)

第2四半期末	10	28	18
年度末	28	43	15
合計	38	71	33

無限の想像力で、新しい世界を創り出そう。