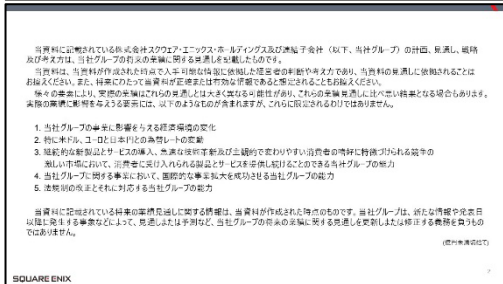




ただ今より、株式会社スクウェア・エニックス・ホールディングス 2025年3月期(以下「当期」)決算説明会を開催いたします。

本日の説明者は、
代表取締役社長 桐生 隆司(以下「桐生」)です。



桐生より、当期決算の概要、各事業の進捗状況、および中期経営計画について説明いたします。



桐生です。まず初めに、当期決算の概要について説明いたします。

2025年3月期通期 連結業績

	2024年3月期		2025年3月期		前期増減
	通期実績	通期実績	通期実績	前期増減	
売上高	3,563	3,245	3,245	△318	
営業利益	325	405	405	80	
営業利益率	9.1%	12.5%	12.5%	3.4pt	
経常利益	415	409	409	△6	
経常利益率	11.7%	12.6%	12.6%	0.9pt	
親会社株主に帰属する当期純利益	149	244	244	95	
期末従業員数	4,770人	4,604人	4,604人	△166人	

当期連結業績は、売上高 3,245 億円(前期比 318 億円減)、営業利益 405 億円(同 80 億円増)、経常利益 409 億円(同 6 億円減)となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益は、2024年3月期にコンテナ等廃棄損 220 億円を特別損失として計上したことにより、244 億円(同 95 億円増)となりました。

2025年3月期通期業績 報告セグメント

	2024年3月期		2025年3月期		前期増減
	通期実績	通期実績	通期実績	前期増減	
売上高	3,563	3,245	3,245	△318	
デジタルエンタテインメント事業	2,481	2,000	2,000	△481	
ゲーム	815	712	712	△97	
アニメーション	319	307	307	△12	
デジタルエンタテインメント事業	169	193	193	24	
映画	33	30	30	△3	
営業利益	325	405	405	80	
デジタルエンタテインメント事業	254	238	238	△16	
ゲーム	75	75	75	0	
アニメーション	179	163	163	△16	
デジタルエンタテインメント事業	50	60	60	10	
映画	145	145	145	0	
営業利益率	9.1%	12.5%	12.5%	3.4pt	
デジタルエンタテインメント事業	10.2%	16.4%	16.4%	6.2pt	
ゲーム	9.1%	11.0%	11.0%	1.9pt	
アニメーション	50.5%	55.7%	55.7%	5.2pt	
デジタルエンタテインメント事業	29.0%	31.0%	31.0%	1.9pt	
映画	—	—	—	—	

セグメント別の当期業績です。デジタルエンタテインメント事業において、大型タイトルの発売がなかったことが減収の主要因となりました。一方で、アミューズメント事業及びライセンス・プロパティ等事業は堅調に推移しました。また、出版事業については減収減益となったものの、概ね安定的な事業運営を継続しています。

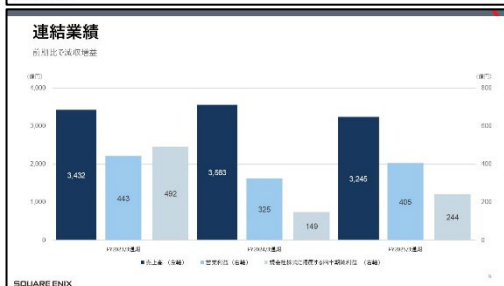
本資料に記載されている当社の計画、見直し、戦略および考え方は、将来の業績に関する見直しを記述したものです。これらの記載は、本資料作成時点で入手可能な情報に依拠した、当社の経営者の仮定や判断に基づいています。従って、これらの業績見直しに依拠されることは差し控えられますようお願いいたします。また、これらの業績見直しは、発表日以降も正確または有効な情報であると想定されることも差し控えて下さい。様々な要素により、実際の業績はこれらの業績見直しとは大きく異なる可能性があります。これらの業績見直しに比べ悪い結果となる場合もあります。本資料に記載されている将来の業績見直しに関する情報は、2025年5月14日現在のものです。当社は、新たな情報や2025年5月14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。

勘定科目	資産の部			負債・純資産の部			
	2024年3月末	2025年3月末	増減	2024年3月末	2025年3月末	増減	
現金・預金	2,259	2,477	218	支払引当金	243	174	△69
受取手形及び売掛金	446	331	△115	支払法人税等	69	25	△44
債権控除	57	56	△1	預金負債	44	27	△17
ノウハウ権利資産	483	489	△16	その他	457	445	△11
その他	143	109	△34	貸倒れ控除	815	873	△142
連結資産合計	3,392	3,445	53	固定負債	121	124	3
有形固定資産	230	278	48	負債合計	937	797	△140
無形固定資産	58	48	△10	株主資本合計	3,252	3,427	185
投資有価証券	429	389	△37	その他	81	75	6
固定資産合計	716	716	0	純資産合計	3,171	3,363	192
資産合計	4,108	4,161	53	負債資産合計	4,108	4,161	53

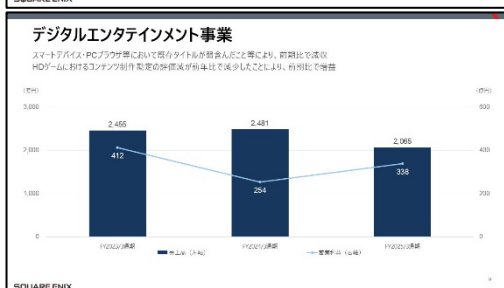
連結貸借対照表です。

コンテンツ制作勘定については、中期経営計画に掲げる「量から質への転換」の方針に基づき、パイプラインの見直しと開発投資の適正化を進めており、2024年3月末時点から16億円減少し、469億円とその効果が表れています。

次に、連結業績および各事業の状況について説明いたします。



連結業績については、前期比で減収増益となりました。



デジタルエンタテインメント事業は、前期比で減収となった一方、営業利益は増益となりました。

売上高は、スマートデバイス・PC ブラウザゲームにおいて、既存タイトルの経年による影響があったほか、HDゲームにおいて大型タイトルがなかったことにより、減収となりました。一方で、利益面では、コンテンツ制作勘定における評価減が減少したこと等により、増益となりました。



HDゲームは、売上高751億円、営業利益33億円となりました。前期は大幅な減損計上の影響により営業損失81億円となりましたが、当期は114億円の改善となり、黒字転換を果たしております。

業績を牽引したのは、2024年11月14日に発売した「ドラゴンクエストIII そして伝説へ…」です。発売直後から大変好調なスタートを切り、累計出荷・ダウンロード販売本数が200万本を突破するなど、当期の売上高および営業利益の双方に大きく貢

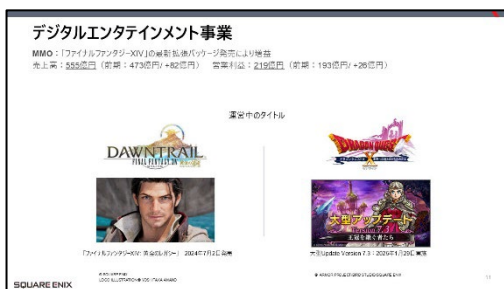
本資料に記載されている当社の計画、見直し、戦略および考え方は、将来の業績に関する見通しを記述したものです。これらの記載は、本資料作成時点で入手可能な情報に拠った、当社の経営者の仮定や判断に基づいています。従って、これらの業績見通しに依拠されることは差し控えますようお願いいたします。また、これらの業績見通しが、発表日以降も正確または有効な情報であると想定されることも差し控えて下さい。様々な要素により、実際の業績はこれらの業績見通しとは大きく異なる可能性があり、これらの業績見通しに比べ悪い結果となる場合もあります。本資料に記載されている将来の業績見通しに関する情報は、2025年5月14日現在のものです。当社は、新たな情報や2025年5月14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たりは修正する義務を負うものではありません。

献いたしました。

一方で、当期は大型タイトルの投入がなかったことに加え、「ライフ イズ ストレンジ ダブルエクスポージャー」が想定を下回るパフォーマンスとなったこともあり、売上面では一定の影響が見られました。

なお、当期は「評価損の計上が減少」というのは、前期に大きく発生したコンテンツ制作勘定の評価減が大幅に減少したことを指しており、パイプラインの健全化や投資の選択と集中が着実に進展していることの証左と考えております。

こうした結果、当期は前期の営業赤字から大幅に改善し、黒字を確保することができました。今後は、大型タイトルのラインナップを拡充しながら、収益性の高い開発・運営体制をさらに強化してまいります。



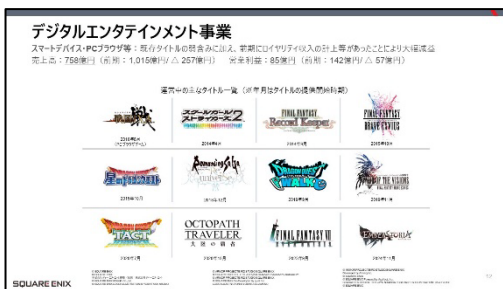
MMO につきましては、売上高 555 億円、営業利益 219 億円と、増収増益となりました。当期は主力タイトルの堅調な稼働が継続しており、安定した収益基盤を維持しております。

まず、「ファイナルファンタジーXIV: 黄金のレガシー」につきましては、2024年7月のリリース以降も引き続き多くのお客様に遊んでいただいております。堅調に推移いたしました。継続的なアップデートやイベント施策を通じて、既存プレイヤーのエンゲージメントを維持・向上させ、安定した収益を確保しております。

また、「ドラゴンクエストX オンライン」についても、2025年1月29日に実施した大型アップデートが奏功し、プレイヤーの稼働率や継続率ともに向上しました。お客様により深く遊んでいただける環境を整備することで、収益性の改善にもつながっております。

さらに「ファイナルファンタジーXI」も引き続き堅調に稼働を維持しており、MMO 全体として安定した事業運営を実現しています。

MMO は、引き続きグループ全体の収益を支える安定的かつ堅調な収益基盤として機能しております。



スマートデバイス・PC ブラウザ等につきましては、売上高が758 億円(前期比:257 億円減)、営業利益 85 億円(同 57 億円減)の減収減益となりました。

これまで当社では、年に複数のタイトルをリリースし、その中からヒットタイトルを育成することで収益を積み上げていくというポートフォリオ型の運営を行ってまいりました。

しかしながら、日本国内を中心としたモバイルゲーム市場の成熟化が進む中で、当社は中期経営方針で掲げる「量から質への転換」の考え方にに基づき、当期よりタイトル戦略の見直しを進めております。

具体的には、運営フェーズも含めて収益化の可能性が高いタイトルに開発・運営リソースを集中し、投資の選択と集中を進めています。そのため、当期の新規リリースは1 本のみとなっております。

この新規タイトル「エンバーストーリア」は、完全新規 IP として、リアルタイムストラテジーという新たなジャンルに挑戦するものであり、将来的なポートフォリオ拡充および新規ユーザー層の獲得を目的としております。

一方、既存タイトル群においては、経年による売上の減少や、2024 年3 月期に計上されたロイヤリティ収入の反動減が影響し、営業利益は2024 年3 月期を下回る結果となりました。ただし、こうした動きは市場環境や事業構造の転換を踏まえた想定範囲内であり、戦略的な事業再構築の過程として捉えております。

今後は、持続的な収益が見込めるタイトルへの集中と、新たなジャンルへの挑戦を両輪とした、中長期的な事業基盤の強化を進めてまいります。

デジタルエンタテインメント事業の地域別販売本数につきましては、日本・欧米・アジアの各地域で概ね堅調に推移いたしました。

まず日本では、パッケージ販売本数は前年とほぼ同水準で推移し、ダウンロード販売は、やや減少となりましたが、全体としては前年並みの水準を維持しております。一方、欧米およびアジ

デジタルエンタテインメント事業

地域別販売本数

販売本数：パッケージ販売本数 + ダウンロード販売本数
パッケージ販売本数：当該地域でのパッケージソフトの発売本数
ダウンロード販売本数：当該地域でのダウンロードソフトの発売本数

地域	2024年3月期 実績			2025年3月期 実績		
	パッケージ	ダウンロード	合計	パッケージ	ダウンロード	合計
日本	195	460	653	196	447	642
欧米	349	1,291	1,639	233	1,372	1,604
アジア	70	260	330	27	271	298
計	613	2,011	2,622	453	2,090	2,542

※上記は、Wii U、3DS、Switch、PS4、PS5、Xbox One、Xbox Series S/X、Nintendo Switch Lite、Nintendo Switch OLEDモデルの発売本数です。

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られようお願いたします。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、2025年5月14日現在のものです。当社は、新たな情報や2025年5月14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。

ア地域では、総販売本数としては前年を下回ったものの、デジタル販売はいずれの地域でも増加いたしました。これは、当期において大型タイトルの新規投入がなかった中でも、既存のカタログタイトルの販売強化や、前期までに発売されたタイトルのデジタル販売促進を継続的に進めてきたことが寄与しております。

特に、デジタルチャネルを活用した販売施策の拡充や、プライスプロモーション等の積極展開により、新規タイトルが不在の中でも、安定した販売本数を維持することができました。

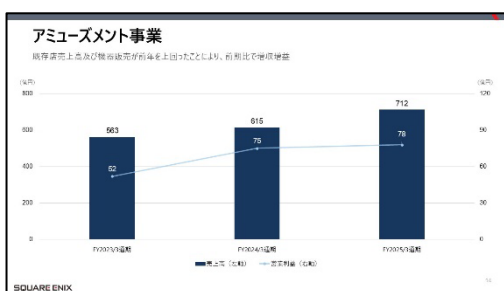
これらの結果、当期は大型タイトルの不在を補いつつ、デジタル販売を中心とした販売基盤強化が進展した一年となりました。

アミューズメント事業につきましては、増収増益となり、特に売上高は前年を大きく上回る水準となるなど、事業全体として堅調に推移いたしました。

業績の背景としては、まずコロナ禍からの回復による来店客数の増加が挙げられます。加えて、当社が展開する「タイトーステーション」を中心とした直営店およびフランチャイズ店舗において、魅力ある店舗づくりを推進したことが奏功し、顧客満足度の向上と集客力の強化につながりました。

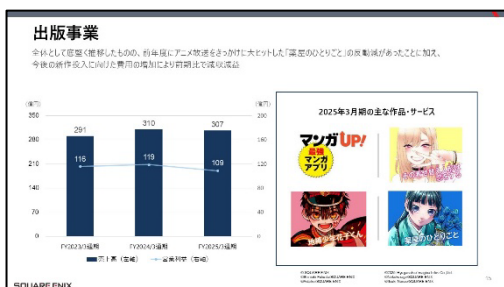
また、店舗事業に加えて、オンラインクレーン事業などのデジタル領域でも積極的な展開を進めた結果、リアルとオンラインの双方で顧客接点を拡大し、多様なチャネルを通じた収益機会の拡大を実現しています。

こうした取り組みを通じて、当期は売上・利益ともに前年を上回り、安定成長を継続することができました。今後も、リアル・オンラインを横断した新たなエンタテインメント体験の創出を通じ、持続的な成長を目指してまいります。



出版事業については、減収減益となりましたが、事業は底堅く推移しており、当初想定どおりの水準での着地となりました。

まず売上高については、2024年3月期に「薬屋のひとりごと」がアニメ展開を契機に歴史的な大ヒットとなった反動減の影響を受けました。ただし、こうした一時的な反動減を新作タイトルの投入や、既存作品・サービスの堅調な販売が下支えたことで、売



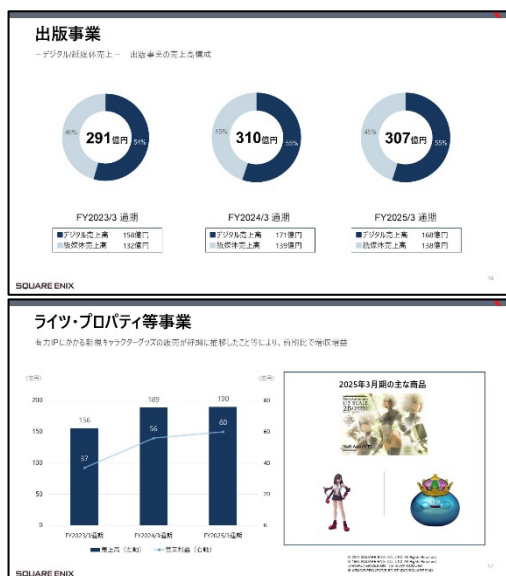
本資料に記載されている当社の計画、見通し、戦略および考え方は、将来の業績に関する見通しを記述したものです。これらの記載は、本資料作成時点で入手可能な情報に依拠した、当社の経営者の仮定や判断に基づいています。従って、これらの業績見通しに依拠されることは差し控えますようお願いいたします。また、これらの業績見通しが、発表日以降も正確または有効な情報であると想定されることも差し控えて下さい。様々な要素により、実際の業績はこれらの業績見通しとは大きく異なる可能性があり、これらの業績見通しに比べ悪い結果となる場合もあります。本資料に記載されている将来の業績見通しに関する情報は、2025年5月14日現在のものです。当社は、新たな情報や2025年5月14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。

上高は微減にとどまりました。一方、営業利益については、前期比で10億円の減益となりました。

これは、これまででもご説明の通り、出版事業を次の成長ステージへ引き上げるための先行投資を継続していることが主な要因です。新規作品の仕込みや新たなメディア展開を見据えた諸費用が先行したことで、営業利益は前年を下回りましたが、これらの投資は中長期的な成長に向けた戦略的支出であり、2026年3月期以降の売上拡大への寄与を期待しております。

今後も、ヒットタイトルの創出と新規IPの育成、さらにはアニメ・映像・デジタルメディアなど他事業とのシナジーを図りながら、持続的な成長基盤の構築を進めてまいります。

出版事業の売上高構成については、大きな変化はありません。当社としては、既存の安定的な収益基盤を維持しつつ、先ほど申し上げた通り、売上高を次のステージへと引き上げていく取り組みを継続してまいります。



ライセンス・プロパティ等事業については、前期比で増収増益となりました。大型タイトルの発売が限定的であった中においても、安定的な収益拡大を実現し、次の成長に向けた確かな一歩となる期になりました。

2024年3月期は「ファイナルファンタジーVII リバーズ」等HDゲームの大型タイトル発売に連動した商品展開が業績を大きく押し上げました。

一方、当期はHDゲームにおいて、大型タイトルの発売がなかったものの、既存IPのブランド力を活かした多面的なライセンス展開・商品化施策を積極的に推進しました。特に、「NieR:Automata(ニーア オートマタ)」などの人気タイトルを活用したグッズやコラボレーション企画が好調に推移し、売上・利益ともに前年を上回る結果となっております。

こうした取り組みは、単年度の業績拡大にとどまらず、中期経営計画で掲げる「IP価値の最大化」戦略の一環として、次の成長フェーズに向けた事業基盤の強化にもつながっています。

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、2025年5月14日現在のものです。当社は、新たな情報や2025年5月14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。

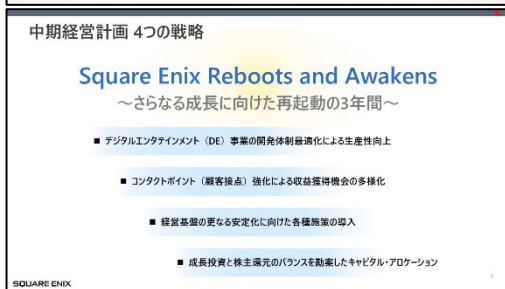
その意味でも、当期はライセンス・プロパティ等事業が着実に成果を出した1年であったと考えております。

以上が、当期業績に関するご説明となります。





続いて、中期経営計画の進捗状況についてご説明申し上げます。



2024年5月13日の中期経営計画発表時に、当社は「さらなる成長に向けた再起動の3年間」をスローガンとして掲げ、このテーマのもと、企業価値の一段の向上を目指す経営方針を策定し、その方針の実現に向け、4つの戦略を軸とした取り組みを進めてまいりました。

当社は、この3年間で、①未来の成長に向けた足場固め、②新たなビジネス機会を創出するための種まき、③それらを芽吹かせるための具体的施策の実行という3つの観点に基づく期間として位置づけ、着実に取り組みを進めております。この方針のもと、当社は当期を通じて、掲げた4つの戦略に基づき、各領域でさまざまな施策を展開してまいりました。

各戦略の進捗についてご説明いたします。

中期経営計画初年度の施策成果と振り返り	
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	<ul style="list-style-type: none"> 国内スタジオのポートフォリオ再構築とそのため組織体制の整備 開発におけるコスト最適化と投資規模コントロール
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	<ul style="list-style-type: none"> HDタイトルにおけるマルチプラットフォーム戦略の実行推進 IPの価値最大化に向けた多業展開の加速
経営基盤の更なる安定化に向けた各種施策の導入	<ul style="list-style-type: none"> 国内事業の経営インフラ整備 海外事業の構造改革手と販管費最適化
成長投資と株主還元のパラシを助成したキャピタル・アロケーション	<ul style="list-style-type: none"> 成長投資機会の継続的探索と増配による株主還元強化 株式分割による株式の流動性向上と投資家需の拡大

まず、一つ目の戦略である「デジタルエンタテインメント事業の開発体制最適化による生産性向上」についてです。

当社は、本戦略では「売上の拡大」と「コストの最適化」の両立を通じた生産性向上を目指しております。特に初年度となる当期は、その中でも「コスト最適化」と「投資規模のコントロール」に重点を置き、着実に取り組みを進めてきました。

具体的には、開発投資を適切にマネジメントするための体制を整備するとともに、開発中および今後開発に着手するタイトルを含めたポートフォリオ全体の再構築を進めております。これにより、開発リソースの配分最適化とパイプラインの健全化を図り、今後の収益性向上につながる基盤を構築しております。

こうした取り組みは、当社の国内スタジオを中心に推進しており、開発体制の再構築により、安定的かつ効率的な開発環境の確立を目指しております。

二つ目の戦略は、「コンタクトポイント（顧客接点）の強化によ

る収益獲得機会の多様化」です。

当社はこれまで、特定のプラットフォームやメディアに依存する形で事業を展開してまいりましたが、現中期経営計画では、これを見直し、マルチプラットフォーム戦略へのシフトを明確に打ち出しております。特にHDゲーム領域においては、原則としてマルチプラットフォーム戦略を採用し、可能な限り多くのお客様にリーチできる環境を整備し、お客様との接点の最大化と販売機会の拡大に取り組んでまいりました。

さらに、こうした動きはゲーム開発にとどまらず、出版・アミューズメント・ライセンス・プロパティなど、当社の他事業を横断したIP展開へと広がっております。各事業の強みを連携・統合し、グループ全体として保有するIPの価値を最大化するための多面的な展開を加速させた一年となりました。

これらの施策を通じ、当社は顧客接点の拡大とIPの長期的価値向上を図りながら、多様な収益機会の創出を実現する体制の整備を着実に進めております。

三つ目の戦略は、「経営基盤のさらなる安定化に向けた各種施策の導入」です。この戦略は、先にご説明した「開発体制の最適化」および「顧客接点の強化」という上位2つの戦略を確実に実行し、その成果を着実に次の打ち手へとつなげていくための経営インフラを整備することを目的としております。

具体的には、各施策の実行状況を定量的・定性的に把握し、PDCAサイクルを確実に回す仕組みの構築を進めております。これにより、実行フェーズにおける成果や課題を適切に振り返り、次の施策へと反映していくためのデータドリブンなマネジメント体制の構築を進めております。

こうした取り組みは、国内・海外双方で並行して推進しており、各地域の環境や組織特性に応じて最適なスピードと手法で実行しております。今後も、各事業の実行基盤をより強固なものとするべく、経営インフラの整備と施策実行の両輪を進めてまいります。

四つ目の戦略は、「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」です。当社は持続的な成長を実現するため、将来の成長を支えるための投資機会を継続的に探索・実行することを基本方針としております。

当期においても、新規領域への参入や既存事業を補完・強化する企業への出資など、戦略的な成長投資を実施しております。これらは、中長期的な事業ポートフォリオの強化および競争優位性の向上を目的としたものであり、今後も継続的な投資機会の探索と実行を進めてまいります。

一方で、株主の皆さまへの還元についても、持続的かつ安定的な株主還元の実現を重要な経営課題の一つと位置づけております。当期においては増配を発表するとともに、株式分割の実施を通じて株式の流動性向上および投資家層の拡大を図るなど、株主価値の向上に資する施策もあわせて実行してまいります。

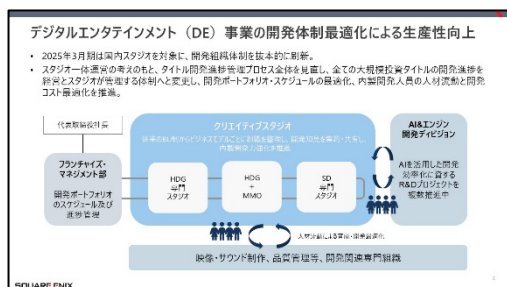
当社は、成長投資と株主還元のバランスを適切に保つことを基本に、キャピタル・アロケーションを引き続き推進してまいります。次に、それぞれの戦略における当期の具体的な取り組み内容と、2026年3月期に向けた当社の方向性についてご説明いたします。

当社は、開発体制の最適化と生産性向上を目的として、2024年4月に組織再編を実施し、2025年4月にはその取り組みを一層強化いたしました。

これまでの事業部制から、ビジネスモデルに即した体制へと移行し、HDゲーム、MMO、スマートデバイス・PCブラウザなど、それぞれの事業特性に合わせた開発・運営体制を再構築しております。特にクリエイティブスタジオでは、HDゲーム専任型やMMO・スマートデバイス複合型など、専門領域ごとに知見を集約し、従来組織間に分散していたノウハウを一元化することにより、開発力と生産性の向上を図っております。

また、映像・サウンド制作・品質管理といった関連部署との人材流動を促進し、外部委託に依存せず、社内リソースを最大限に活用できる体制への転換を進めました。

さらに、2024年4月には「AI & エンジン開発ディビジョン」を



新設し、生成 AI をはじめとする先端技術の活用を通じて、開発効率化および研究開発を推進しております。AI を新たな“開発の武器”として位置づけ、次世代の内製開発体制の構築に取り組むことで、従来の開発サプライチェーンを高度化するとともに、新しいテクノロジーを取り込んだ次世代型開発体制への移行を進めております。

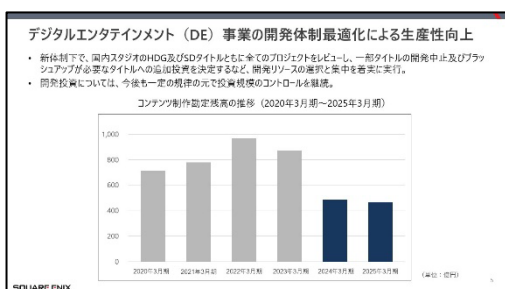
また、「フランチャイズマネジメント部」を新設し、タイトルポートフォリオの再構築と開発プロセスのモニタリング体制を強化しました。大型タイトルについては、クリエイティブスタジオのトップと定期的にレビューを実施し、開発進捗を適切に把握・評価しております。ポートフォリオ全体を横断的に管理することで、開発の見える化とプロジェクト管理の精度向上を実現しております。

こうした取り組みにより、従来の事業部制の枠を超えた知見共有と連携の強化が進み、閉じていたノウハウやスキルが全社的に活用される環境が整いつつあります。当社は今後も、この新たな仕組みをさらに発展・加速させ、創造性と効率性を両立した開発体制の確立を目指してまいります。

こうした新たな開発体制のもとで実施した取り組みの成果についてご説明いたします。

先ほどコンテンツ制作勘定のページでも触れましたが、当期は、新たな開発体制のもと、国内スタジオが手掛ける HD ゲームおよびスマートデバイス・PC ブラウザにおける全てのプロジェクトを対象に精査を行いました。

この精査では、中期経営方針で掲げる「量から質への転換」を基本方針とし、特にスマートデバイスを中心とした運営型タイトルについて、お客様に長期的に楽しんでいただけるかどうか、そして当社として持続的な収益を確保できるかどうかという観点から、各プロジェクトの継続可否を慎重に検討いたしました。その結果、開発中止の判断を下した案件もある一方で、将来的な成長が見込めるタイトルには追加投資を実行するなど、メリハリのある投資判断を徹底しております。これにより、開発投資の選択と集中を一層明確化し、投資効率の改善を図ることができました。

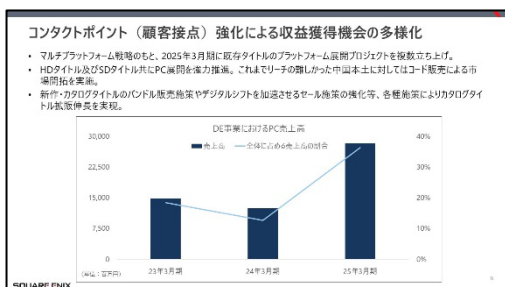




当社が掲げる「量から質への転換」のもと、中長期パイプラインの整備を進めてまいりましたが、国内スタジオにおける再構築は、当期において概ね完了いたしました。現中期経営計画は「再起動の3年間」として、2027年3月期までを対象期間に位置づけております。この期間においては、すでに発表済みのタイトルをはじめ、継続的な新作の投入を予定しております。

具体的には、2025年6月に Nintendo Switch 2 と同時発売となる「プレイブリーデフォルト フライングフェアリー HD リマスター」、また「ドラゴンクエストI&II」など、既に公表しているタイトルに加え、新作タイトルやマルチプラットフォーム戦略のもとで展開する複数の開発プロジェクトを順次投入してまいります。また、「ファイナルファンタジーVII リメイク インターグレード」の Nintendo Switch 2 版も発売を予定しております。

このように、再起動の3年間においては、マルチプラットフォーム展開の強化を軸に、既存IPのリーチ拡大を図りながら、より多くのお客様に当社タイトルに触れていただく機会を創出してまいります。併せて、2027年3月期以降の次期中期経営計画に向けて、大型タイトルを定期的に投入できる体制の確立に向けた準備も、着実に進めてまいります。



続いて、二つ目の戦略である「コンタクトポイントの強化による収益獲得機会の多様化」についてご説明いたします。

当社では、マルチプラットフォーム戦略のもと、お客様との接点を拡大し、より多様な収益機会の創出を進めております。当期においては、複数のタイトルでマルチプラットフォーム展開プロジェクトを立ち上げ、Nintendo Switch 2 への移植をはじめ、既存IPのさらなる展開を推進いたしました。

また、近年の市場動向を踏まえ、PCプラットフォームの重要性が一層高まっていることから、当社ではPC市場への取り込みを加速しております。2024年3月期は「ファイナルファンタジーVII リバーズ」のPC版が好調な販売実績を記録したほか、「ファイナルファンタジーXVI」のPC版も多くのお客様にご支持いただくなど、PC展開の成果が着実に表れ始めております。今後も、既存コンソールタイトルのPC市場への展開を積極的に進

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、2025年5月14日現在のものです。当社は、新たな情報や2025年5月14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。

め、さらなるリーチ拡大を図ってまいります。

さらに、アクセスが難しい市場へのアプローチにも注力しており、地域特性に応じた販売モデルを構築しております。こうした柔軟な市場戦略を通じ、お客様との接点の最大化を目指してまいります。

加えて、「売り方」の観点においても、デジタル分野におけるベストプラクティスの確立に取り組んでおります。たとえば、「キングダムハーツ」シリーズの Steam 版では、バンドル販売やプライスプロモーションを組み合わせることで、より多くのお客様に手に取っていただく機会を創出いたしました。

今後も、単にタイトルを移植・展開するだけでなく、販売手法そのものを最適化し、収益性の向上とお客様接点の拡大を両立させる取り組みを継続してまいります。こうした施策の成果は、すでに当期の業績にも着実に反映され始めており、今後もこれらの取り組みを継続・強化し、さらなる成長につなげてまいります。

ゲーム開発にとどまらず、当社が保有する IP の価値最大化を目的とした取り組みも強化しております。

先ほどご説明したとおり、ライセンス・プロパティ事業は好調に推移しておりますが、その取り組みをさらに拡張し、ライセンスビジネスを中心とした IP 展開の戦略的統合を進めております。これまで社内に分散していたライセンス関連の知見や機能を集約し、新たな中核組織を設立いたしました。この体制を基盤に、グローバル成長に向けた IP ビジネスの加速を図ってまいります。

当期は、こうした新体制のもとで、さまざまな IP 展開を実施いたしました。例えば、ポップアップストアの展開や、「ファイナルファンタジー」と「マジック:ザ・ギャザリング」とのカードゲームのコラボレーションなど、当社 IP を活用した多様な商品開発を進め、IP の新たな魅力を形にしてお届けする取り組みを推進しております。



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られようお願いたします。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ます。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、2025年5月14日現在のものです。当社は、新たな情報や2025年5月14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または修正する義務を負うものではありません。

ディア企業としての多様なコンタクトポイントや発信力を掛け合わせることで、これまでにない新しい IP 価値の創出を図ってまいります。

詳細については今後あらためてお知らせいたしますが、本プロジェクトを通じて、新しい IP 開発のモデルケースとなるような取り組みを推進してまいります。

出版事業においても、ゲームと同様に、クロスメディア戦略を通じた新規 IP の創出とグローバル展開の加速に取り組んでまいります。

先ほどもご紹介した「薬屋のひとりごと」をはじめ、当社の主要タイトルはいずれもテレビアニメ化を契機に読者層を拡大しており、こうしたメディア展開が出版物やデジタル販売の成長を後押ししております。今後は、この成功モデルを踏まえ、海外市場への展開を一層強化し、市場および地域の両面で拡大を図ることで、当社 IP のさらなる可能性を引き出してまいります。

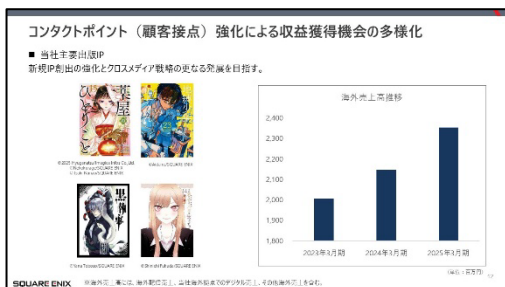
海外売上高は着実に拡大を続けております。足元では、コロナ禍の収束を経て、特に米国市場においてマンガ・アニメ市場全体の成長が一時的に鈍化しているとの見方もありますが、当社としては依然として大きな成長余地を有する市場と捉えており、今後も積極的に開拓を進めてまいります。

当社は、出版ビジネスにおける多彩な IP 群を基盤に、クロスメディアおよびグローバル展開を通じてコンタクトポイントの強化を推進し、これにより、収益獲得機会のさらなる多様化を実現してまいります。

アミューズメント事業においても、タイトーを中心に事業拡大を進めております。

まず、エリアの拡大については、特に海外市場における成長余地が依然として大きいと捉えており、当期には香港に新たに3店舗を出店いたしました。今後も、当社が掲げる「リアルなエンタテインメントの場」の拡大と掛け合わせながら、海外展開を一層推進してまいります。

また、事業領域の拡大として、従来のクレーンゲームやプライズを中心としたアミューズメント施設に加え、「らくがキッズ」や



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る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、2025年5月14日現在のものです。当社は、新たな情報や2025年5月14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。

「BOOTVERSE (ブートバース)」といった新しい業態にも挑戦しております。こうした取り組みを通じて、リアルエンタテインメントの可能性をさらに広げてまいります。

さらに、グループ内シナジーの最大化を目的として、マーチャライジング事業との協業も強化しております。具体的には、スクウェア・エニックスの IP を活用したプライズ商品の開発や、海外 e-STORE 事業の統合展開など、タイトーとスクウェア・エニックスグループ全体のリソースを連携させた総合的な集客・販売施策を展開しております。

これらの取り組みを通じて、アミューズメント事業の新たな価値創出と、グループ全体としての成長基盤の拡大を図ってまいります。今後は、2026年3月期に向けて、これらの施策をさらに具体化し、加速させてまいります。

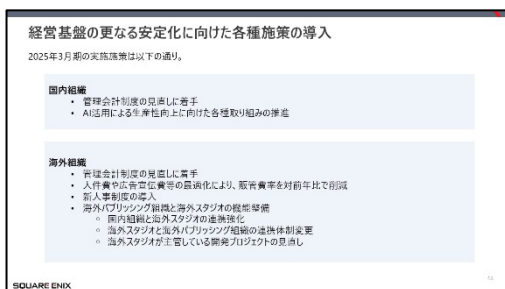
三つ目の戦略である「経営基盤のさらなる安定化に向けた各種施策の導入」についてご説明いたします。

まず国内では、管理会計制度の見直しに着手しました。これにより、事業・プロジェクト単位での収益性やコスト構造をより精緻に把握し、経営判断の高度化を図ってまいります。

あわせて、AI の活用による生産性向上にも取り組んでおります。スクウェア・エニックスに加え、タイトーでも AI を活用した業務効率化の取り組みを開始しており、今後はこうした知見をグループ全体で共有・展開することで、グループ全体の生産性向上につなげてまいります。これらの取り組みは、今後さらに加速させていく方針です。

一方、海外においても同様に管理会計制度の見直しを進めるとともに、当期は人件費や広告宣伝費の最適化を実行し、販管費比率の対前年削減を達成しました。こうした取り組みは一過性のものではなく、制度の精緻化から得られるデータや洞察をもとに、継続的なコスト構造の改善と新たな課題の発見・解決につなげてまいります。

また、国内と海外の連携強化も当期に積極的に推進し、海外スタジオが主導する開発プロジェクトの見直しにも着手いたしました。2026年3月期は、こうした取り組みをさらに加速してまいり



経営基盤の更なる安定化に向けた各種施策の導入
2026年3月期は、主に下記の施策を実施予定。

国内組織

- ・ 新人事制度の一部導入（会社業績によりダイレクトに連動する賞与原資の決定）
- ・ 人材開発委員会の設立による、戦略的人材育成施策の策定と実行
- ・ AI活用による生産性向上に向けた各種取り組みの更なる推進

海外組織

- ・ HDゲーム開発スタジオ及びパブリッシング職能の最適化
- ・ グループ内連携の強化による開発体制効率化

SQUARE ENIX

ます。

2026年3月期、国内においては、これまで進めてきた開発体制やポートフォリオの整備が一段落したことを受け、中長期的な成長を見据えた人材育成・人材流動化の推進に加え、報酬・評価制度を含む人事制度全体の見直しにも着手してまいります。

また、海外スタジオにおける開発体制およびパブリッシング体制の最適化についても、当期に引き続き重点的に取り組むことで、HDゲーム開発における海外スタジオの役割の明確化と、パイプライン全体の最適化を進めてまいります。

株主還元の推移及び今後の見通し
弊社における株主還元の推移及び今後の見通しについては、以下の通り。

過去最高益となった2022年3月期の水準を目安に配当を実施

1株当たり年間配当額及び配当性向の推移

SQUARE ENIX

最後に、4点目の戦略である「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」についてご説明いたします。

当期は、1株当たり129円の配当を実施いたします。これは増配となり、株主の皆さまへの安定的な利益還元を重視した対応です。なお、過去最高益を計上した2022年3月期においても同額の129円を配当しており、今回の水準はその実績を踏まえたものとなっております。

また、2026年3月期の配当予想についても、当期と同額の129円を予定しております。

当社は、この「再起動の3年間」を通じて、経営改革と成長基盤の整備を着実に進め、その成果を次なる成長ステージにおける企業価値の向上と、株主の皆さまへの持続的な還元へとつなげてまいります。

成長投資と株主還元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も勘案し、以下の枠組みを基本的な考え方とする。

戦略投資枠
合計 800~1,000億円

M&A投資

- ・ 自社事業の成長を促進し、実需拡大及び安定化を促進したイノベーション投資を実施
- ・ 企業価値向上に資する投資機会を厳選して実施
- ・ 適切な資金調達（AI、アワードマーケティング施策等）

株主還元

- ・ 現時点で、2025年3月期及び2026年3月期
合計 310億円を花巻に充てます。
- ・ 2025年3月期配当性向63.4%（2025年3月期）
- ・ 2026年3月期は54.0%を予定
- ・ 2025年10月に130株減分派を予定

SQUARE ENIX

キャピタル・アロケーションの全体方針についてご説明いたします。

当社は、前回の中期経営計画発表時に、戦略投資枠として800億円から1,000億円を設定しており、この枠の中で、成長に向けた戦略的投資と株主還元のバランスを図ってまいります。

まず、株主還元についてです。当期は、155億円を配当に充てております。さらに、先ほどご説明した2026年3月期の1株当たり129円の配当予想を加えますと、2年間の合計で310億円を配当として実施する見込みです。この結果、当期の総還元性向は63.4%、2026年3月期はおよそ54%を見込んでおり

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、2025年5月14日現在のものです。当社は、新たな情報や2025年5月14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。

ます。また、株式の流動性向上を目的として、2025年10月には1対3の株式分割を実施する予定です。

一方で、株主還元と並行して、成長投資の機会についても継続的に探索しております。当期は、戦略投資枠の一部を活用し、成長に資する投資を実行いたしました。今後も、自社が持つ事業知見を活かし、業容拡大および企業価値の向上に資する投資機会を厳選しながら、積極的かつ着実に投資を進めてまいります。

中期経営計画の1年目の進捗と、2年目に向けた方針について、4つの戦略ごとに整理してご説明いたしました。

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を勘案したキャピタル・アロケーション

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
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**
- 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
3年累計**戦略投資枠最大1,000億円**
- 経営基盤の更なる安定化に向けた各種施策の導入
資本効率を重視した経営にシフトし、**ROE 10%以上**を目指す
- 成長投資と株主還元を勘案したキャピタル・アロケーション

2026年3月期 連結業績予想

	2025年3月期 実績実績	2026年3月期	
		連結計画	前増減
売上高	3,245	2,800	△445
営業利益	405	410	5
営業利益率	12.5%	14.6%	2.1p1
経常利益	409	410	1
経常利益率	12.6%	14.6%	2.0p1
総合社株主に帰属する 当期純利益	244	287	43
配当金の状況			
			(単位：円)
第2四半期末	28	54	28
年終末	101	75	△26
合計	129	128	0

無限の想像力で、新しい世界を創り出そう。

三つの財務目標については、中期経営計画で掲げたKPIの達成に向け、引き続き取り組んでまいります。

その上で、2026年3月期の業績予想は、売上高2,800億円、営業利益410億円と減収増益の見通しとなりますが、引き続き、事業基盤の強化と足場固めを着実に進めてまいります。また、先ほどもご説明のとおり、配当予想は1株当たり129円としております。

最後に、当社のパーパスについてご紹介いたします。「無限の想像力で新しい世界を創り出そう」という理念のもと、中期経営計画の2年目となる2026年3月期においても、企業価値のさらなる向上と持続的な成長を目指し、全社一丸となって取り組んでまいります。

中期経営計画の進捗に関するご説明は以上でございます。

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直しに関する情報は、2025年5月14日現在のものです。当社は、新たな情報や2025年5月14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。

株式会社スクウェア・エニックス・ホールディングス 2025年3月期 決算説明会 質疑応答

日時 : 2025年5月14日(水) 19時00分～20時00分

回答者 : 代表取締役社長 桐生 隆司

【主な質疑応答内容】

Q. HDゲームは、「ドラゴンクエストIII そして伝説へ…」のヒットにより黒字転換を果たした一方、「ライフイズ ストレンジ ダブルエクスポージャー」の販売不振やAAAタイトル不在による利益水準の脆弱性も明らかになった。今後、HDゲームを中期的に安定収益事業へ育成するためには、どのようなポートフォリオ構築が必要と考えるか。

A. HDゲームを安定収益事業として確立していくためには、まずポートフォリオ全体を戦略的に設計し、お客様の期待に応えるタイトルを安定的に提供していくことが不可欠だと考えている。ここでいう「安定的」とは、リリース時期のばらつきやカニバリゼーションのような内部競争を避けつつ、適切なタイミングで大型タイトルを投入し、それを支える中・小規模タイトルもバランスよく配置することを意味する。こうしたタイトル構成の最適化こそが、長期的な収益基盤の安定化に直結すると認識している。その前提として、当社では2025年3月期の1年間をかけて、国内スタジオを中心に現行パイプラインの再精査を実施した。2028年3月期以降を見据え、再起動フェーズの3年間で開発体制を整備し、既存の大型IPをはじめとするタイトルを安定的に市場に供給できる開発環境の構築を進めている。開発ラインの見直しと体制再構築を並行して行うことにより、リリースのサイクルの平準化と、確実に期待に応えられる作品づくりの両立を図っていく。

Q. HDゲームを中期的に安定収益化させるために、リスクコントロールの観点では何を最も重視しているか。

A. 安定収益化に向けては、開発そのものにおける「質」と「コスト」のバランスを適正に保つことに加え、マーケティングやセールス体制の強化も極めて重要である。特に海外市場を中心に、販売戦略やプロモーションの在り方について抜本的な見直しを進めており、2026年3月期にかけてセールス&マーケティング機能の再構築を推進する計画である。これにより、良質なコンテンツをより多くのお客様に届け、開発投資を確実に回収できる仕組みを強化していく。さらに、マルチプラットフォーム戦略の推進もリスクコントロールの観点から極めて重要である。新たに登場するハードを含め、PCや複数のプラットフォームに安定的にタイトルを供給することで、お客様との接点を最大化し、販売機会の拡大につなげていく。こういった取り組みを通じ、開発・販売の両面でリスクを分散しながら、HDゲームをより安定的な収益構造に転換していく。これらの施策を着実に進めることにより、今後2年間で体制整備を完了させ、HDゲームを安定した収益事業として確立することを目指している。