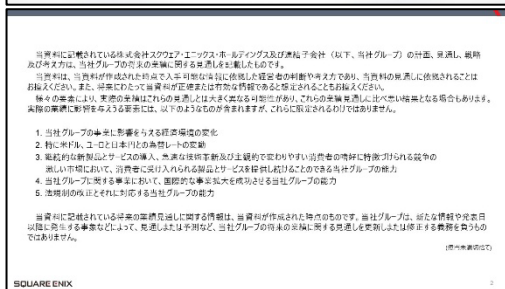




ただ今より、株式会社スクウェア・エニックス・ホールディングス 2026年3月期(以下「当期」)決算説明会を開催いたします。

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、当期決算の概要および各事業の進捗状況について説明します。



まず、2026年3月期の業績について、ご説明します。

2026年3月期 連結業績

	2025年3月期		2026年3月期	
	通期実績	通期実績	通期実績	前期増減
売上高	3,245	2,976	2,976	△269
営業利益	405	547	547	142
営業利益率	12.5%	18.4%	18.4%	5.9pt
経常利益	409	644	644	235
経常利益率	12.6%	21.7%	21.7%	9.1pt
親会社株主に帰属する当期純利益	244	296	296	52
期末従業員数	4,604人	4,290人	4,290人	△314人

当期連結業績は、売上高 2,976 億円(前期比 269 億円減)、営業利益 547 億円(同 142 億円増)、経常利益 644 億円(同 235 億円増)、親会社株主に帰属する当期純利益 296 億円(同 52 億円増)となりました。

この結果、当期は売上高こそ減収となったものの、営業利益以下の段階利益はすべて増益となりました。

また、営業利益率は 18.4%となり、2025年3月期の 12.5%に対して 5.9ポイント改善しました。利益率の観点からも、非常に良好な着地であったと考えております。

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、2026年5月14日現在のものです。当社は、新たな情報や2026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。

2026年3月期 通期業績 報告セグメント (単位:億円)

	2025年3月期		2026年3月期		前期増減
	決算実績	2025年3月期	決算実績	2026年3月期	
売上高		3,215		2,976	△239
デジタルエンタテインメント事業		2,900		1,720	△1,180
プロパティ事業		712		721	9
その他事業		203		235	32
デジタルエンタテインメント事業		196		230	34
売上高増減		30		-15	-45
営業利益		495		547	52
デジタルエンタテインメント事業		238		433	195
プロパティ事業		18		48	30
その他事業		239		96	△143
デジタルエンタテインメント事業		60		112	52
営業利益増減		-181		105	286
営業利益率		15.5%		18.4%	2.9%
デジタルエンタテインメント事業		19.4%		25.1%	5.7%
プロパティ事業		11.0%		19.3%	8.3%
その他事業		35.7%		23.2%	-12.5%
デジタルエンタテインメント事業		31.0%		44.0%	13.0%
営業利益増減		-		-	-

次に、セグメント別の状況です。

売上高の減収については、主としてデジタルエンタテインメント事業によるものです。

一方で、アミューズメント事業およびライセンス・プロパティ等事業については増収となりました。特にライセンス・プロパティ等事業では、ロイヤリティ収入が寄与したことにより、両事業ともに増収増益での着地となりました。

営業利益についても547億円となりました。ライセンス・プロパティ等事業の寄与を除くと、デジタルエンタテインメント事業の増益による影響が大きく、売上高・営業利益の双方において、当期は同事業がプラス・マイナス両面の主要因となっております。

また、収益性の観点では、この後の中期経営計画進捗のご報告でもご説明しますが、デジタルエンタテインメント事業、特にHDゲームおよびSDのサブセグメントにおける利益率の改善が、当期の営業利益率18.4%の実現に大きく寄与しております。

次に、連結貸借対照表についてご説明します。

当期末のコンテンツ制作勘定は462億円となり、2025年3月期末から7億円減少しました。

今後の大型タイトル等の開発進捗に応じて、コンテンツ制作勘定は一定程度の増加を見込んでおりますが、「再起動の3年」における開発管理の取り組みは着実に進展していると考えております。

次に、連結業績および各事業の状況について説明します。

連結貸借対照表 (単位:億円)

勘定科目	資産の部			負債・純資産の部			
	2025年3月末	2026年3月末	増減	勘定科目	2025年3月末	2026年3月末	増減
現金・預金	2,477	2,780	303	支払手形・買掛金	174	171	△3
貸付金及び貸付金	331	304	△27	未払法人税等	25	161	136
短期貸付	56	64	8	繰上金	27	21	△6
コンテンツ制作勘定	489	462	△27	その他	445	362	△83
その他	109	91	△18	流動負債合計	673	747	74
流動資産合計	3,445	3,683	238	固定負債	124	140	16
有形固定資産	278	274	△4	負債合計	797	887	90
無形固定資産	48	42	△6	純資産合計	3,437	3,556	119
貸付手の他の資産	389	379	△10	その他	-73	-65	8
固定資産合計	716	696	△20	純資産合計	3,363	3,492	129
資産合計	4,161	4,380	219	負債純資産合計	4,161	4,380	219

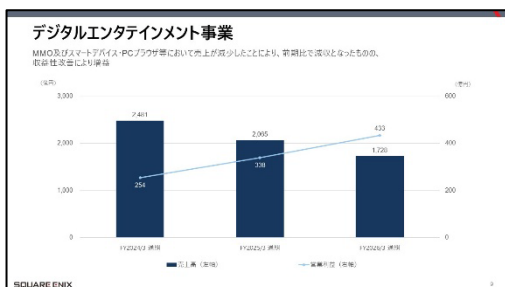


本資料に記載されている当社の計画、見通し、戦略および考え方は、将来の業績に関する見通しを記述したものです。これらの記載は、本資料作成時点で入手可能な情報に拠った、当社の経営者の仮定や判断に基づいています。従って、これらの業績見通しに依拠されることは差し控えられますようお願いいたします。また、これらの業績見通しが、発表日以降も正確または有効な情報であると想定されることも差し控えて下さい。様々な要素により、実際の業績はこれらの業績見通しとは大きく異なる可能性があり、これらの業績見通しに比べ悪い結果となる場合もあります。本資料に記載されている将来の業績見通しに関する情報は、2026年5月14日現在のものです。当社は、新たな情報や2026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。



売上高は前期比で減収となったものの、営業利益および親会社株主に帰属する当期純利益は増益となりました。

中期経営計画のもと、売上規模の拡大を優先するのではなく、「量から質」への転換を進めてきました。こうした取り組みにより、各事業における取り組みの成果が、収益性の改善として着実に表れております。



続いて、デジタルエンタテインメント事業についてご説明します。

同事業は、売上高は減収となっている一方で、営業利益は着実に改善しており、大幅な増益となっていることが本グラフにも表れております。

当期については、収益性改善に向けた取り組みに加え、発売した各タイトルを着実にお客様へお届けできたことが、今回の業績につながったと考えております。単なる収益性改善施策だけでなく、各タイトルをお客様に手に取っていただくための戦略が成果につながったものと認識しております。



続いて、サブセグメント別の状況についてご説明します。まず、HD ゲームです。

売上高は765億円と、前期比14億円の増収、営業利益は141億円と、同108億円の大幅な増益となりました。

第4四半期においては、「ライフ イズ ストレンジ:リユニオン」および「ドラゴンクエストVII Reimagined」が想定を上回って推移したことに加え、その他の複数の要因も寄与し、営業利益の押し上げ要因となりました。

また、新作タイトルの販売が好調であったことに加え、カタログタイトルの販売も堅調に推移した結果、HDゲームは増収増益となりました。

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、2026年5月14日現在のものです。当社は、新たな情報や2026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。

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 = 本体に限定し、パッケージソフトの発売本数
 ダウンロード販売本数 = 追加購入ソフト/ダウンロードソフトの発売本数

地域	2025年3月期 前期			2026年3月期 後期		
	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	190	447	642	101	426	607
欧米	231	1,373	1,604	276	1,440	1,714
アジア他	27	271	299	40	296	337
計	450	2,091	2,545	498	2,170	2,668

※売上高、利益は、パッケージソフト、ダウンロードソフトの両方を対象とし、本体に限定し、パッケージソフトの売上高、利益を算入し、ダウンロードソフトの売上高、利益を算入して算出しております。

続いて、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いてご説明します。

当期の販売本数は、2,668 万本となり、2025 年 3 月期の 2,545 万本に対して増加いたしました。

地域別に見ると、日本は若干のマイナスとなりましたが、欧米およびアジアが堅調に推移しました。特に欧米が大きくプラスとなったことが、全体の増加を牽引しております。

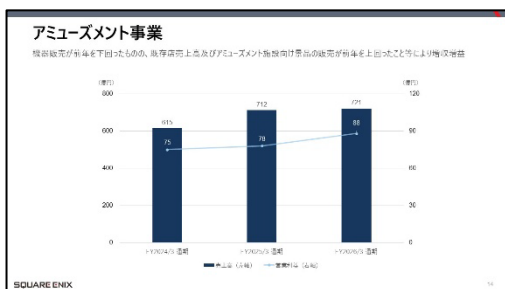
2025 年 3 月期には「ドラゴンクエスト III」の HD-2D 版が日本で非常に大きなヒットとなったことから、当期はその反動が一部見られました。一方で、その他のタイトルも含め、欧米およびアジアにおける販売本数が堅調に推移したことが、今回の結果につながったと考えております。

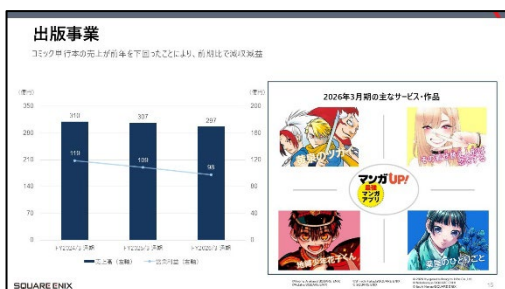
続いて、アミューズメント事業についてご説明します。

前期比で増収増益と、引き続き事業として堅調に推移しております。

2025 年 3 月期については、機器販売が売上高・営業利益の双方に大きく寄与しました。一方、当期における機器販売の影響は限定的でした。こうした環境下において、既存店売上高、店舗数の増加、アミューズメント施設向け景品の販売、商品ラインナップの工夫などを通じて、収益性の向上も意識しながら取り組んだ結果、増収増益で着地しました。

また、既存店でのビジネス展開に加え、アミューズメント施設以外での展開や、フランチャイズを中心としたグローバル展開も進めてまいりました。こうした取り組みにより増収増益を達成できたと考えております。今後もこのモメンタムを継続しながら、グループ全体の IP も活用し、新たな取り組みを進めてまいります。





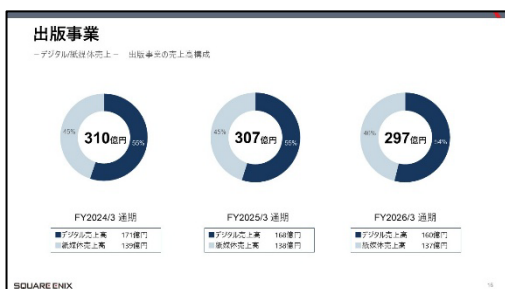
続いて、出版事業についてご説明します。

前期比で、減収減益となりました。「薬屋のひとりごと」の大ヒットによる影響は非常に大きく、それに代わる新たなタイトル群で売上を補うには高いハードルでした。いくつか萌芽となるタイトルは出てきておりますが、その影響を十分に補うまでには至りませんでした。

また、「その着せ替え人形は恋をする」も完結を迎えました。これまでコミック単行本の売上を牽引してきた大型タイトル群がやや減速していく中で、新しいトレンドを当期に十分に捉え切れなかった面があったと見ております。

一方で、2027年3月期については、「黄泉のツガイ」が4月からアニメ放映を開始しております。同作品については、「薬屋のひとりごと」や「その着せ替え人形は恋をする」に続き、出版事業の成長を牽引するタイトルとなることを期待しております。

出版事業のデジタルと紙媒体の売上構成比については、大きな変化はございません。

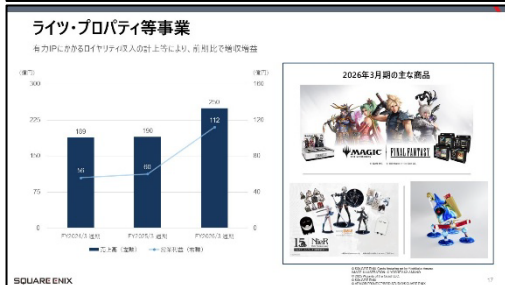


続いて、ライツ・プロパティ等事業についてご説明します。

売上高は250億円、営業利益は112億円となり、大幅な増収増益となりました。

増収増益の主な要因は、「マジック:ザ・ギャザリング」と「ファイナルファンタジー」のコラボレーションに係るロイヤリティ収入であり、当期業績の大きな押し上げ要因となりました。

一方で、「マジック:ザ・ギャザリング」を除くライツ・プロパティ等事業については、特に海外において一部課題が見られました。米国では関税等に伴う物流面の影響があり、中国についても一部でモメンタムの鈍化が見られました。国内は堅調に推移したものの、海外の一部地域がやや苦戦したことにより、「マジック:ザ・ギャザリング」を除く事業全体としては概ね横ばいでの着地となったと認識しております。



ロイヤリティ収入により営業利益が100億円を超える水準となったことは、大きな成果であると認識しております。今回得られた知見を、今後の取り組みに活かしていきたいと考えております。



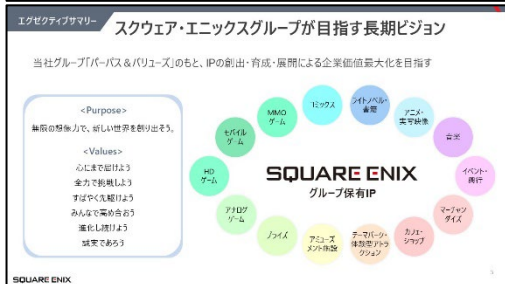
以上、当期実績についてご説明しました。



続いて、中期経営計画の進捗状況についてご説明します。



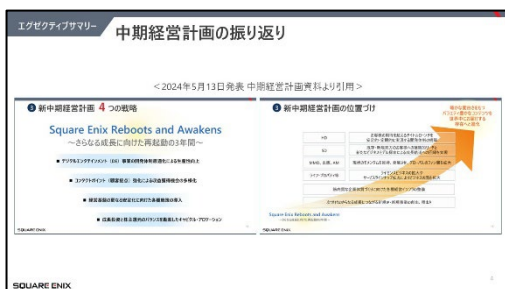
まず、エグゼクティブサマリーからご説明します。



当社グループが保有するIPを核として、多様な事業を有機的に結合・拡大し、企業価値の最大化を目指すことが、当社グループが目指す長期ビジョンの基本的な考え方です。ここでいう企業価値には、株主の皆様に対する株価や時価総額といった価値に加え、中長期的なお客様のロイヤリティ向上、従業員を含まさまざまなステークホルダーの皆様からの期待に応えていくことも含まれます。

こうした考え方のもと、この長期ビジョンを3か年でどのように具現化していくかが、現中期経営計画の重要なテーマと考えております。

本日は、これまでの取り組みと成果を振り返るとともに、最終年度である2027年3月期、および次期中期経営計画を見据えた今後の方針についてご説明します。



2024年に公表した中期経営計画においてお示した内容です。左側には4つの戦略を、右側には、それらを具現化するために3か年で取り組む主な施策を示しております。

本日は、右側に記載している各施策を中心に、これまでの進捗についてエグゼクティブサマリーとしてご説明します。

エグゼクティブサマリー 中期経営計画進捗と今後の展望			
セグメント	目指すこと	2025年3月期～2026年3月期	2027年3月期
HD	お客様の期待を超えるタイトルローンチを定期的・定期的に実現する開発体制の構築	・国内外の開発スタジオ再編 ・「量」から「質」への転換を実現するパイプラインの再構築と開発管理体制の見直し	・開発プロセスにおける「アップデート」の加速 ・要する成長を実現するタイトルローンチへの終極整備
SD	既存・新興両方の両極への継続的リリース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	・「高質と量」によるタイトルの拡充 ・次世代多様化やコスト最適化等による収益性向上	・「量」中タイトルによる既存・新規顧客へのリーチ拡大 ・成長軌道への回帰を加速した新規タイトルの開発完了
MMO		・各環境下によるメンバーの増強	・拡張版によるファンベース拡大
出版	現状のメンバーを維持・充実に、プロ・パブリックのファン層を拡大	・要する成長に向けた開発体制強化	・新規IP創出を加速する体制整備
AM		・新形態開発における成功事例	・海外展開の拡大 ・グローバルの活用による事業拡大

HD ゲームに関しては、お客様の期待を超えるタイトルを安定的かつ定期的にローンチし、それを実現する開発体制を構築していくことを掲げております。この2年間、2025年3月期および2026年3月期においては、国内外の開発スタジオの再編に着手し、これは概ね完了しております。

さらに、各スタジオから生み出されるパイプライン、すなわち今後投入していくタイトルをどのようにポートフォリオとして構築し、お客様にお届けできる商品として仕上げていくかという観点から、開発管理体制および開発体制そのものの見直しも徹底的に行ってまいりました。

その成果は、先ほどご覧いただいた2026年3月期におけるHDゲームの業績にも一部表れていると考えております。この勢いを緩めることなく、2027年3月期においても、引き続き、開発プロセスにマーケットインのアプローチをさらに取り込み、あわせてタイトルローンチの体制も整備してまいります。2027年3月期以降、さらにその先を見据えると、HDゲームを含めて売上高の成長軌道へシフトしていく局面に入りますので、そこに向けた準備をしっかり整えることを、2027年3月期に実現したいと考えております。

また、SD、すなわちスマートデバイスに関しては、これまで当社タイトルを遊んでくださったお客様に加え、新たなお客様も取り込みながら、新たな収益機会を探索してまいりました。具体的には、決済手段の多様化という形で成果が表れています。また、売上高については、新規タイトルをローンチしなければ低下していく面があるため、売上高・利益の双方を伸ばし、成長軌道への回帰を実現するためのパイプライン整備に取り組んでいます。

先ほど申し上げた通り、決済手段の多様化については、ほぼすべてのタイトルでアプリ外決済の導入が完了しております。また、運営コストについても、クリエイティブスタジオ内にスマートデバイスを専門とする組織を設け、社内に分散していたさまざまなノウハウを集約しました。その結果、一部タイトルでは、従来は組織上の壁によって実現しにくかったコラボレーションも積極的に行えるようになっております。これにより、既存のお客様に複数

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、2026年5月14日現在のものです。当社は、新たな情報や2026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。

タイトルを横断して楽しんでいただくことや、当社の IP を通じて他のグループ内 IP にも触れていただく取り組みも進めております。

今後はこれに加え、2027年3月期以降、新しいタイトルを定期的に投入し、お客様に当社の SD ゲームを楽しんでいただくことが重要になります。先ほど申し上げた通り、「ドラゴンクエストスマッシュグロウ」は4月にローンチしておりますが、今後も安定的に、安心して遊んでいただけるタイトルを提供できるよう、タイトル開発に取り組んでまいります。

MMO、出版、アミューズメントについては、現状のモメンタムを維持・発展させるとともに、グローバルのファン層を拡大していくことを掲げております。

MMOについては、先ほど申し上げた通り、2027年3月期に「ドラゴンクエスト X オンライン」および「ファイナルファンタジー XIV」の双方で新たな拡張版を投入する予定です。まずはこれらを通じて、ファンベースの維持・拡大をしっかりと進めてまいります。

出版については、これまで先行投資フェーズとして取り組んでいく旨をお話してまいりました。出版事業においては、編集者と作家の皆様との信頼関係、さらに中長期で作品づくりに取り組む体制づくりが極めて重要です。

出版においては、HD ゲームや SD における「量から質への転換」とは異なり、一定の量を確保していくことも重要です。そのため、この2年間は、編集職をはじめとした人材リソースの獲得・育成に取り組んでまいりました。

これら新たなリソースを、これまでヒット作を生み出してきた当社のチームに組み込むことで編集体制を強化し、先ほど申し上げた「黄泉のツガイ」、さらにはそれに続く新しい出版 IP の創出と、その IP を活用した他事業との連携を含む、さまざまなビジネス展開を進めてまいります。

アミューズメントについては、この2年間、新業態の開発や、国内を中心とした新たなお客様の開拓に取り組んでまいりました。

クレーンゲームに過度に依存すると、成長やお客様からの支持を広げていくことが難しくなる面があります。そのため、新しい業態の開発や店舗そのものの魅力向上に、タイトーを中心として取り組んでまいりました。

今後はこれに加え、すでに一部地域で展開を開始し成果が表れている海外展開をさらに進めてまいります。

国内で培ったノウハウを海外にも展開するとともに、当社グループのIPをさらに積極的に活用し、タイトーが持つアセットとの組み合わせによって事業拡大を図ってまいります。

ライセンス・プロパティ等事業については、2年前に、ライセンスビジネスの拡大およびサービスラインナップの拡充を目指していくことをお示しました。

ライセンスビジネスについては、2026年3月期には、「マジック：ザ・ギャザリング」と「ファイナルファンタジー」のコラボレーションにより、大きな成功事例を生み出すことができました。この他、EC展開地域の拡大や商材拡充についても、越境ECの導入を進めるほか、ミュージック領域で当社IPを活用した新商品の開発など、さまざまな取り組みを進めております。

こうした2025年3月期および2026年3月期の取り組みにあたっては、組織体制も含めた見直しを進めてきました。2027年3月期は、そこで開始した取り組みをさらに発展させ、次の成長につなげていきます。

特にライセンスビジネスについては、体制整備をさらに進めることで、2026年3月期の成功事例を形式知化し、継続的な成長につなげていきます。あわせて、当社のさまざまなIPを活用した事業拡大の可能性についても、引き続き検討を進めます。

2年前に課題意識としてお示しました「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については、2025年3月期および2026年3月期には、特に海外拠点において抜本的な構造改革を断行いたしました。

こうした構造改革の効果については、従前よりご説明している通り、2027年3月期以降に定量的な効果が発現する見込みで

エグゼクティブサマリー 中期経営計画進捗と今後の展望

セグメント	目指すこと	2025年3月期～2026年3月期	2027年3月期
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多角化	・ライセンスビジネスでの成功事例創出 ・商材拡充及びEC展開地域の拡大	・ライセンスビジネスの成長を加速させる体制の整備 ・IPを共同した事業拡大に向けたビジネス機会の開拓
筋肉質な企業体質づくり(海外を含む各種経営インフラの整備)		・海外拠点の抜本的構造改革の遂行と経営効率化 ・各種データ整備の確信に資する	・構造改革効果の定着 ・パフォーマンスの最大化に関するデータ整備確信の加速
次世代の成長を牽引する新規IP・創業事業の創出、強化		・出題専攻領域を中心とした、継続的な新規IP創出 ・資本圏パートナーとの協働等による新たな創り出しへの挑戦	・新規IP創出を加速化するタレントの育成に特化した施策の実施

SQUARE ENIX

す。これを一過性のものとせず、継続的に管理していくことが重要であると考えております。

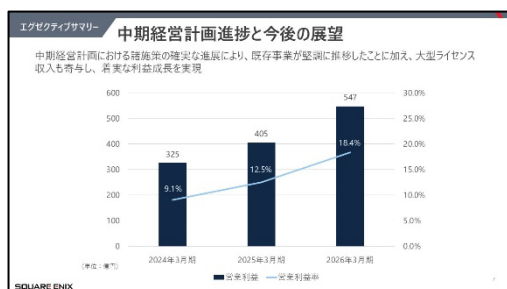
また、各種データ基盤の整備については、コスト削減と成長投資を両立していくうえで重要な取り組みと位置づけております。HD ゲーム・SD のみならず、出版やアミューズメントも含め、当社 IP をどのような形でお客様にお届けすることが最適なのかという、お客様視点の情報をファーストパーティーデータとして蓄積していくことが重要であると考えております。

この取り組みについては、まずパブリッシング、特に HD ゲーム領域から着手し、データ基盤の整備を進めていきます。

さらに、既存事業のオーガニックな成長に加え、次世代のさらなる成長に向けた取り組みとして、異業種パートナーとの協業等による新たな施策も進めてきました。出版事業で生み出した IP を他領域へ展開する取り組みや、ライセンス・プロパティ等事業との連携によるマーチャндаイズ展開など、事業横断での取り組みも進めております。

新規 IP の創出は年々難易度が高まっていると認識しており、その原動力は人材およびチームにあると考えております。人材およびチームの発掘・育成に向けた施策についても具体化を進めていきます。

これらは短期的な施策ではなく、中長期的な成長に向けた投資として位置づけております。2027年3月期においては、その成果を具体的な形として示していきたいと考えております。



こうした2年間の取り組みの定量的な成果については、先ほど申し上げた通り、既存事業が堅調に推移したことに加え、2026年3月期には大型ライセンス収入が大きく寄与しました。

その結果、営業利益は547億円となり、過去実績と比較しても高い水準での着地となりました。営業利益率についても、過去10年で最も高い水準となっております。

こうしたパフォーマンスを2026年3月期に達成できたことは、中期経営計画における3か年の取り組みが着実に定着し、成果として表れつつあることを示すものと認識しております。



それでは、中期経営計画における各戦略の進捗について具体的にご説明します。

まず、4本柱の一つ目である「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」についてご説明します。

HDゲームは、営業利益141億円、営業利益率19%となり、高い水準で着地しました。

これは、選択と集中の実行によるタイトルポートフォリオの精査に加え、一本一本のタイトルを最後までしっかり仕上げ投入していく取り組みの成果であると認識しております。また、当社全体でのリソース活用やナレッジ共有を進めるための体制整備に加え、海外スタジオの整理と、それに伴う国内への開発リソースの集約、タイトルラインナップの厳選化も奏功したものと考えております。

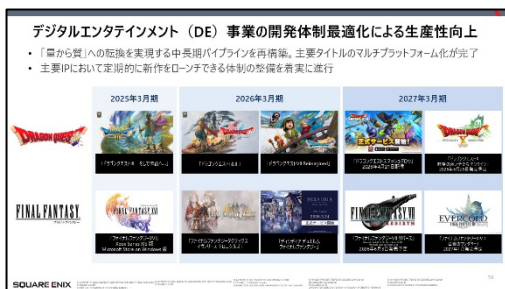
2026年3月期は、リメイクやリマスターを含め、比較的可見通ししやすいタイトル構成であった面もあります。今後、新規タイトルの投入が増えていく中においても、現在のモメンタムを維持できるよう、2027年3月期も引き続き取り組んでいきます。

2027年3月期の取り組みについてご説明します。

SDにおいては、「ドラゴンクエスト スマッシュグロウ」を4月にサービス開始しました。また、3月にローンチした「ディシディア デュエルム ファイナルファンタジー」とあわせ、今後のSD事業における重要なタイトルと位置づけております。

特に「ドラゴンクエスト スマッシュグロウ」については、国内を中心に良好なスタートを切れたと認識しております。この勢いを維持しながら、「量から質への転換」の方針のもと、収益性を意識しつつ、成長軌道への回帰を目指していきます。

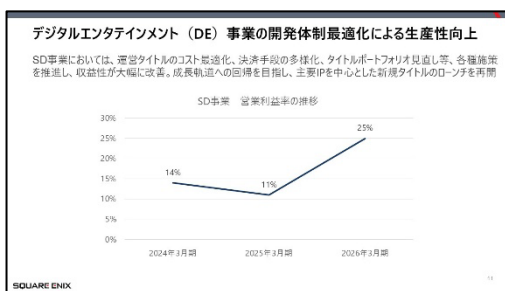
また、「ファイナルファンタジーXIV」および「ドラゴンクエストX オンライン」については、拡張版の投入を予定しております。特



に「ファイナルファンタジーXIV」については、4月のファンフェスティバルでの発表以降、大きな盛り上がりを見せているとの報告を受けております。2027年1月の発売に向け、今後のファンフェスティバルも含め、この勢いを維持していきます。

HDゲームについては、「ファイナルファンタジーVII リバーズ」のXbox および Nintendo Switch 2 への展開を予定しております。これはマルチプラットフォーム戦略に基づく取り組みであり、同タイトルについても主要プラットフォームでの展開が実現することになります。

また、その他のタイトルについてもマルチプラットフォーム化は概ね完了しております。今後もコンタクトポイントの拡大とあわせて、販売本数の伸長に取り組んでいきます。



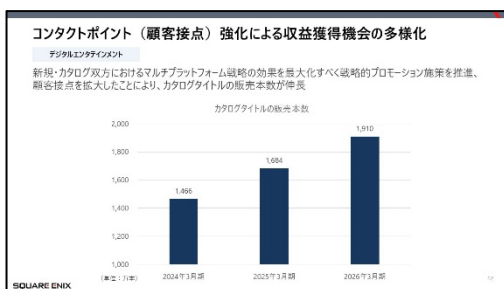
スマートデバイス事業についてご説明します。

同事業においても、開発体制最適化による生産性向上の成果が表れており、営業利益率は25%まで改善しました。

決済手段の多様化、特にアプリ外決済をお客様に選択いただく施策が収益性改善に寄与しています。また、タイトルポートフォリオの見直しに加え、運営に関するノウハウの横展開や、クリエイティブスタジオ内での知見共有を通じて、タイトル間のシナジー創出を進めてきたことも、収益性改善に寄与したものと認識しております。

一方で、2026年3月期は新規タイトルの投入がほとんどなかったため、新規タイトルに係る開発費償却が発生しなかったことも、営業利益率改善の一因となりました。

今後は、新規タイトルを投入する中で、開発費償却も含めて収益性をどこまで維持できるかが重要になります。2027年3月期においても、引き続き注力していきます。



2本目の柱である「コンタクトポイント強化による収益獲得機会の多様化」についてご説明します。

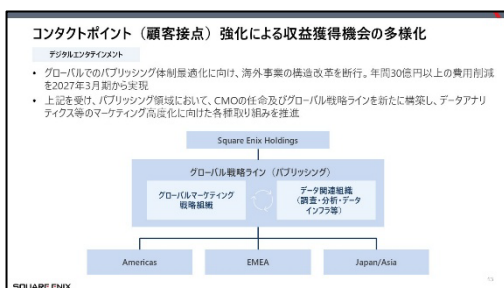
これは、お客様との接点を強化することで、収益獲得機会の多様化を図る取り組みです。

マルチプラットフォーム戦略は、コンソール、PCを含む複数のプレイ環境に対応することで、より多くのお客様に当社タイトルをお届けするための取り組みです。加えて、プロモーション効果をプラットフォーム横断で最大化できる点も重要であり、特にカタログタイトルにおいて有効な施策であると考えております。

これらの取り組みについては、2026年3月期に一定の成果が表れたものと認識しております。

加えて、これまで投入してきたタイトルの積み重ねも寄与しております。カタログタイトルの販売本数は右肩上がり推移しており、デジタルエンタテインメント事業、特にHDゲームの収益性向上に大きく貢献しております。

収益性強化に向けた施策が、着実に成果として表れつつあるものと認識しております。



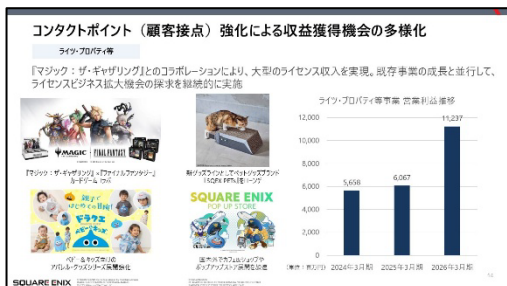
さらに、パブリッシング領域のマーケティングについても、グローバルでのマルチプラットフォーム展開を進める中で、売上拡大に向けた新たな体制を導入しました。これは、先ほどご説明した海外事業の構造改革とあわせて実施した取り組みです。

パブリッシング領域では、構造改革を通じて整備した組織の中で、CMOを中心とするグローバル戦略ラインを構築し、データを活用しながら、米国、EMEA、日本、アジアの各地域に根ざしたマーケティング組織と連携して全体戦略を策定していきます。

また、各地域と開発部門をつなぎながら売上拡大を図るとともに、グローバル戦略ラインに情報を蓄積することで、よりデータドリブなマーケティングを推進する体制の構築に着手してござ

す。

この体制については、2027年3月期に基盤を固め、2028年3月期以降、次期中期経営計画を見据えたタイトルローンチに備えていきます。



ライツ・プロパティ等事業についても、「ファイナルファンタジー」と「マジック:ザ・ギャザリング」のコラボレーションに加え、商品ラインナップの拡充やライセンスビジネス拡大に向けた取り組みを進めています。

また、お客様に商品を手にとっていただく機会や、当社 IP に触れていただく機会を拡大する取り組みとして、成田空港など全国でポップアップストアを展開しています。2027年3月期には、こうしたポップアップストアのグローバル展開にも取り組みます。

今後も、さまざまな地域でポップアップストアやお客様との接点となる場づくりを進めるとともに、そこで展開するアイテムの拡充にも取り組んでいきます。

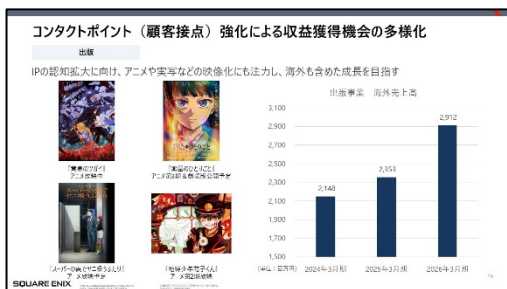
出版事業の海外展開についてご説明します。

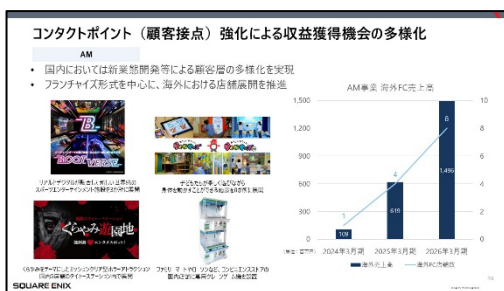
近年、アニメを起点とした IP 展開が出版 IP の価値拡大において大きな役割を果たしていると認識しております。

「薬屋のひとりごと」や「地縛少年花子くん」については、これまでコミックスを中心に大きな成長機会を獲得してきました。今後は、「黄泉のツガイ」に加え、2027年3月期にアニメ放映が予定されている「スーパーの裏でヤニ吸うふたり」についても、注目しております。これらの作品はいずれも、コミックス単行本として根強いファンベースを有しております。

当社が出版事業で創出する IP を、アニメや実写といった映像化、さらには多様なチャネルを通じた海外展開へとつなげていくことは、今後注力すべき領域であると考えております。

コミックスやグッズの販売に加え、ライセンス事業におけるノウハウの蓄積や体制構築も進めながら、出版 IP を起点としたさらなる事業拡大に、グループを挙げて取り組んでいきます。





アミューズメント事業についてご説明します。

同事業では、新業態の展開および海外事業の拡大に取り組んでいます。

スクウェア・エニックス・グループには、「ドラゴンクエスト」や「ファイナルファンタジー」をはじめとする長寿IPが数多く存在します。一方で、長寿IPは、ファン層の年齢が相対的に上がっていく傾向もあります。

その点、タイトーのアミューズメント施設には、幅広い年齢層のお客様にご来店いただいているという特徴があります。

例えば、「らくがキッズ」では、通常のスクウェア・エニックスのゲームとは異なるお客様層、特に小さなお子様を中心とした多様なお客様にご利用いただいています。

こうしたファン層は、一つのコンテンツのみで短期間に形成できるものではありません。新しい業態を継続的に創出することで、お客様との新たな接点を構築していくことが重要であると考えております。

今後は、グループIPの活用を通じてタイトー店舗の魅力向上を図るとともに、店舗を通じて当社IPを知っていただくことで、IPの価値向上や新たな年齢層へのアプローチにも取り組んでいきます。

さらに、海外についてもフランチャイズ形式での展開を進めており、展開エリアの拡大を通じて、年齢層と地域の両面で多様なお客様との接点を広げていきます。



今申し上げた取り組みの具体例として、タイトーのリアルアセットを活用したグループ横断的なシナジー創出を進めています。こうした取り組みはすでに一定程度進展しており、今後はさらに加速していきます。

例えば、「パラノマサイト」や「サガ」シリーズについても、リアル店舗と組み合わせることで新たな顧客接点を創出できると考えています。「くらやみ遊園地」と「パラノマサイト」のように、各事業のアセットを組み合わせる展開にも取り組んでいます。

このように、さまざまなアセットを組み合わせることでIP価値を

高める取り組みについては、今後も一層注力していきます。

また、ゲーム IP や出版 IP を活用したクロスメディア展開にも取り組んでいます。

ゲームに限らず、キャラクターを活かした展開を通じて多様なお客様層にアプローチするとともに、お客様との接点拡大に向けて、当社 IP を柔軟かつ多面的に活用していきます。

「ファイナルファンタジー」を事例としてご説明します。当社グループの強みは、多様な事業を有し、それぞれの強みを、IP を軸に有機的に結合させながら、多様なファンベースや地域に向けた展開に迅速に挑戦できる点にあります。

今後も、「ファイナルファンタジー」に限らず、ゲーム発の IP、出版 IP、タイトーの IP など、グループが保有する多様な IP を活用していきます。グループの多様な事業を有機的に結合させることで、お客様との接点を拡大していきます。

また、お客様がどの事業を通じて当社 IP に初めて触れた場合でも、そこからさまざまな形で接点を広げられるよう、今後も IP 価値の最大化と活用に取り組んでいきます。

3 本目の柱である「経営基盤のさらなる安定化に向けた各種施策の導入」についてご説明します。

AI の活用は、当社グループがエンタテインメント事業を持続的に推進していく上で、重要な取り組みであると考えております。

当社グループでは、部門や会社をまたいだ取り組みに加え、パートナー企業との連携も進めながら、AI をはじめとする先端テクノロジーの活用を推進しております。事業運営の効率化を図るとともに、その効率化によって生み出された時間を、新たな可能性やクリエイティビティの発揮につなげるべく、さまざまな取り組みを進めています。

例えば、出版領域では、社内 AI コンテストから生まれた、AI を活用した写植作業の効率化に取り組んでいます。写植は、吹き出しへの文字配置を行う工程であり、出版編集業務の中でも負荷の高い作業の一つです。

AI を活用し、外部パートナーの協力も得ながら、この工程を



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、2026年5月14日現在のものです。当社は、新たな情報や2026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。

効率化するためのツール開発を進めており、すでに実用化しています。

今後も、業務効率化やクリエイティビティ向上に資するツール開発およびAI活用を推進していきます。これにより収益性の向上を図るとともに、経営基盤の強化につなげていきます。

こうしたAI活用の取り組みに加え、人材面の強化も重要です。当社グループのエンタテインメントビジネスの核となるのは、人の創造力です。この創造力と生産性を両立させるため、組織および人材の強化に向けた人事関連施策を順次導入しています。

スクウェア・エニックスでは、2026年3月期から業績連動型の報酬制度を導入しています。これは、収益性、特に営業利益をKPIとして意識することを目的とした制度です。

加えて、人材開発委員会を設置し、グループの中長期的な成長を担う人材の発掘・育成や、適切な配置に向けたキャリアパスの構築について検討を進めています。あわせて、キャリア形成を支援するためのトレーニングや関連プログラムの導入も進めています。

さらに、制度やルールの整備に加え、実際の運用も重要です。活躍機会の拡大に向けて、キャリアラダーの整備や、採用・昇格・マネジメント任命体制を横断的に見直す取り組みを進めています。

人材面においても流動性を高め、グループ全体で人材の活用機会を広げるための施策を順次導入しています。

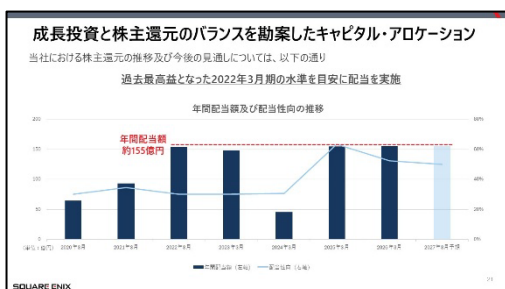
成長投資と株主還元のバランスを勘案したキャピタル・アロケーションについてご説明します。

2026年3月期については、年間配当総額155億円を予定しております。これは、当社が最高益を達成した2022年3月期と同水準の配当額です。また、2027年3月期についても、この水準を据え置く前提で業績予想を開示しております。

配当については、2025年3月期および2026年3月期の合計で、約300億円を充当済み、または充当を予定しております。さらに、2027年3月期も同水準の配当を予定しているた

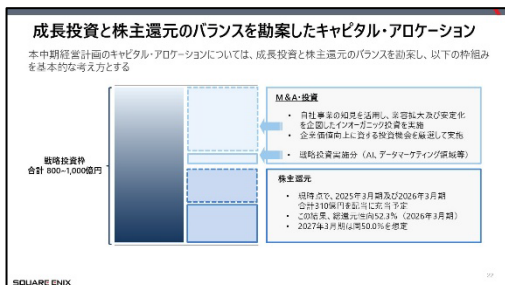
経営基盤の更なる安定化に向けた各種施策の導入
「創造力と生産性の両立」に向け、組織と人材の強化に向けた人事関連施策を導入

経営戦略と組織運営を最適させる各種施策の導入	人材の活躍機会拡大	中長期的な人材育成体制整備
<ul style="list-style-type: none"> 業績連動型賞与制度を導入 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 	<ul style="list-style-type: none"> DE事業における、開発部門一休となった開発人材の採用・昇格・マネジメント任命体制を整備 高度専門人材も上級職に認定するキャリアラダーを確立 	<ul style="list-style-type: none"> 新入社員に対する帰属感へのオリジナル研修プログラムを拡充するとともに、ローテーション制度を導入 若手・中堅社員のスキル向上をサポートする社内研修プログラムを強化



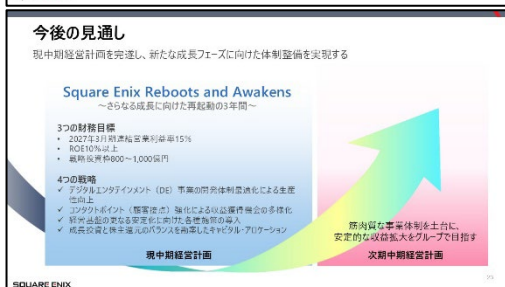
本資料に記載されている当社の計画、見通し、戦略および考え方は、将来の業績に関する見通しを記述したものです。これらの記載は、本資料作成時点で入手可能な情報に依拠した、当社の経営者の仮定や判断に基づいています。従って、これらの業績見通しに依拠されることは差し控えられますようお願いいたします。また、これらの業績見通しが、発表日以降も正確または有効な情報であると想定されることも差し控えて下さい。様々な要素により、実際の業績はこれらの業績見通しとは大きく異なる可能性があり、これらの業績見通しに比べ悪い結果となる場合もあります。本資料に記載されている将来の業績見通しに関する情報は、2026年5月14日現在のものです。当社は、新たな情報や2026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、現行の業績予想を前提とすると、還元性向は50%程度を想定しております。



現中期経営計画では、戦略投資額として800億円から1,000億円を想定していることをお示してきました。

今後も、中長期的な成長に資する投資を継続するとともに、株主還元とのバランスを勘案しながら、適切に資本配分を行っていきます。



最後に、今後の見通しについてご説明します。

2027年3月期については、2026年3月期に営業利益を重視して取り組んできた成果を土台として、これをさらに強固なものにするるとともに、「再起動の3か年」の最終年度として、各施策を着実に推進していきます。

その上で、現在の事業体制を基盤に、グループ全体で安定的な収益拡大を目指していきます。

また、次期中期経営計画への橋渡しとなる重要な期間として、各種施策を着実に推進していきます。



こうした点を踏まえ、2027年3月期の連結業績予想についてご説明します。

	2026年3月期 実績	2027年3月期 連結計画	前増減
売上高	2,976	2,980	4
営業利益	547	490	△57
営業利益率	18.4%	16.4%	△2.0pt
経常利益	644	490	△154
経常利益率	21.7%	16.4%	△5.3pt
親会社株主に帰属する当期純利益	296	310	14
配当金の状況 (単位: 円)			
2027年3月期末(株式分割前/後)	54 / 118	54 / 118	—
年率 (株式分割前/後)	75 / 25	75 / 25	—
合計 (株式分割率/後)	129 / 43	129 / 43	—

売上高は2,980億円を見込んでおり、前期比では概ね横ばいの水準です。営業利益は490億円、経常利益は490億円を見込んでおります。為替については、足元で地政学的リスク等もあり、変動幅を見通しにくい状況が続いていることから、現時点ではこの前提としております。

その結果、営業利益率は16.4%を見込んでおります。

また、配当金については、先ほどキャピタル・アロケーションの箇所でもご説明した通り、株式分割後の基準で年間43円を想

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られる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、2026年5月14日現在のものです。当社は、新たな情報や2026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。

定しております。



以上、中期経営計画の進捗および2027年3月期の取り組みについてご説明しました。

株式会社スクウェア・エニックス・ホールディングス 2026年3月期 決算説明会 質疑応答

日時 : 2026年5月14日(木) 19時00分～20時30分

回答者 : 代表取締役社長 桐生 隆司

【主な質疑応答内容】

Q. MMOで拡張版の発売を予定している一方で、営業利益は減益計画となっている。業績予想に織り込んでいる前提、およびアップサイドとなり得る要素について教えてほしい。また、HDゲームについては、他社大型タイトルの発売予定もある中、市場環境をどのように見ているか。

A. 2027年3月期の業績予想については、2026年3月期にライツ・プロパティ等事業における「マジック:ザ・ギャザリング」と「ファイナルファンタジー」のコラボレーションに係るロイヤリティ収入が大きく寄与した一方で、2027年3月期はその影響を見込んでいないことを前提としている。

一方で、アップサイド要因としては、今後投入予定のタイトル群が挙げられる。例えば、6月に発売予定の新規IPタイトル「冒険家エリオットの千年物語」や、未発表タイトルを含む新作タイトルの販売動向は、業績に影響を与える要素になると考えている。

また、マルチプラットフォーム展開も収益拡大の機会と捉えている。特にNintendo Switch 2については、今後の普及拡大を見込んでおり、評価の高いカタログタイトルの展開を通じて販売機会の拡大を図っていく。

他社大型タイトルについては、発売時期によっては、特に北米市場において影響が生じる可能性があると考えている。そのため、タイトルごとの顧客層や地域特性、競争環境を踏まえながら、マーケティングデータ等も活用し、適切なタイミングでタイトルを投入していく。

Q. HDゲームについて伺いたい。前期はリメイク、リマスターが比較的多かったと認識している。今後、フランチャイズの大型新作など、開発費規模の大きいタイトルを投入する際に、現在と同程度、またはそれ以上の収益性を確保できる可能性について、どのように考えているか。

A. 大型タイトルの収益性については、タイトルごとの特性による影響が大きいと考えている。

例えば、「ファイナルファンタジー」と「ドラゴンクエスト」では、ファンベースや顧客層が異なる。また、販売が期待できる地域や市場環境についても、他社タイトルの発売状況などの影響を受ける。

特にAAAタイトルについては、一本あたりのプレイ時間が長くなる傾向もあるため、競争環境が販売動向に与える影響についても考慮する必要がある。

加えて、開発費の規模も踏まえると、現時点ではタイトルごとに慎重に見極める必要があると考えている。

そのため、安心して市場に投入できる体制をどこまで整備できるかが重要であり、2027年3月期においても全社で取り組んでいく。

Q. HDゲームの2027年3月期の目標にある「さらなる成長を実現するタイトルローンチ体制の整備」について、具体的な取り組みを教えてください。大型タイトルでも利益を確保できる収益構造の構築を指すのか、あるいは大型タイトルを安定的に投入できる体制整備を指すのか。

A. 大型タイトルは開発費が相対的に大きいため、短期的な収益という観点では、中小規模タイトルに比べてアップサイド、ダウンサイドの双方にリスクがある。

そのため、この3か年では、まず大型タイトルを安定的に投入できる体制の構築に注力してきた。また、大型タイトル単体の収支だけではなく、HDゲームのその他タイトル、スマートデバイス、MMO、アミューズメント、出版を含めた事業ポートフォリオ全体で、大型タイトル投入時の収益変動を吸収できる構造を構築することも重要であると考えている。

したがって、二者択一ではないが、当社フランチャイズの中でも大きなファンベースを持つタイトルについて、定期的に大型タイトルを投入できるパイプラインを構築することを、開発リソースの最適配分という観点から優先的に進めている。

Q. MMOについて伺いたい。拡張版によるファンベース拡大に加え、MMOはデバイスに依存せず、世界中の多様なお客様との接点を持つ点で大きな可能性があると考えている。中期経営計画におけるMMOの位置づけについて、改めて教えてください。

A. 当社のMMOには、「ファイナルファンタジーXIV」「ドラゴンクエストX オンライン」「ファイナルファンタジーXI」の3タイトルがあり、それぞれ異なる役割を担っていると考えている。

「ファイナルファンタジーXI」については、3タイトルの中でも特に、運営期間が最長ということもあり、長年プレイして下さるファンの皆様に支えられている。そのため、安心して継続的に楽しんでいただける運営を維持することが基盤であると考えている。

「ドラゴンクエストX オンライン」についても、国内を中心に安定的に推移しており、プレイしていただいているお客様の数も堅調である。今後は、同タイトルのオンラインコミュニティをどのように維持・活性化していくかが重要になる。加えて、「ドラゴンクエストX オンライン」のお客様に、スマートデバイスやHDゲームなど当社の他タイトルにも触れていただく機会を提供していきたいと考えている。また、新技術を活用した実証的な取り組みを進める場としても重要な役割を担うと考えている。

主軸となる「ファイナルファンタジーXIV」については、既存のお客様、復帰されるお客様、新たに始められるお客様に対して、常に良質な体験を提供し続けることが重要である。その上で、ポップアップストアやグッズ展開に加え、さまざまなメディア展開の可能性についても検討を進めている。

さらに、出版事業におけるコンセプトブックやファンブック、アミューズメント事業におけるリアルエンタテインメント展開など、ゲーム以外の領域でも「ファイナルファンタジーXIV」のファンベースとコンテンツ力を活用できる余地があると考えている。こうした取り組みについても、今後具体的な形でお示しできるよう進めていく考えである。