



2025
ANNUAL REPORT

2025年3月期 アニュアルレポート

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

「パーパス」に込めた想いについて

スクウェア・エニックス・グループで働く一人ひとりが「無限の想像力」を発揮して、より自由にかつ積極的に新しいコンテンツを生み出すこと。そして、一人でも多くのお客様にそのコンテンツの魅力を伝え、心に届けることで、お客様の日常に「新しい世界」が生み出され、やがてそれが「思い出」となることで、より豊かな人生を送ることに貢献したい、という想いが込められています。

CONTENTS

- 03 財務ハイライト
- 04 ステークホルダーの皆様へ
- 08 事業の概況
- 14 特集
- 16 ESG（環境・社会・ガバナンス）
- 34 役員一覧
- 36 沿革
- 37 会社データ
- 38 株式データ

本アニュアルレポートでは財務セクションを省略しております。

当該情報は下記をご参照ください。

<https://www.hd.square-enix.com/jpn/ir/library/fs.html>

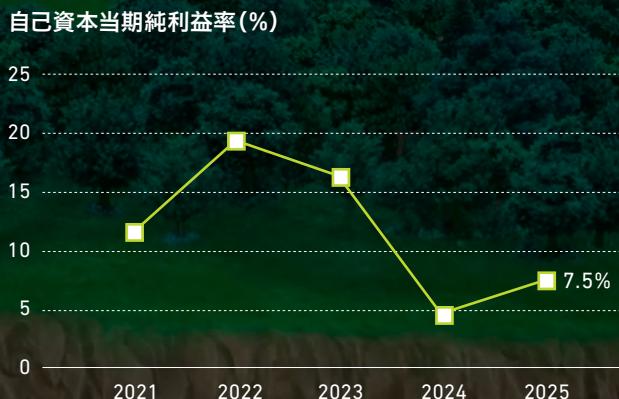
財務ハイライト

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
3月31日に終了した事業年度

© ARMOR PROJECT/BIRD STUDIO/SPIKE CHUNSOFT/SQUARE ENIX

年間	百万円						千米ドル
	2021	2022	2023	2024	2025	2025	
年間							
売上高	¥ 332,532	¥ 365,275	¥ 343,267	¥ 356,344	¥ 324,506	\$2,170,319	
営業利益	47,226	59,261	44,331	32,558	40,580	271,402	
経常利益	49,983	70,704	54,709	41,541	40,939	273,804	
親会社株主に帰属する当期純利益	26,942	51,013	49,264	14,912	24,414	163,282	
期末現在							
総資産	¥ 336,144	¥ 380,902	¥ 399,634	¥ 410,876	¥ 416,160	\$2,783,307	
純資産	243,278	284,429	317,266	317,129	336,368	2,249,652	
1株当たり金額							
当期純利益	¥ 225.75	¥ 426.82	¥ 411.62	¥ 124.37	¥ 203.38	\$ 1.36	
純資産	2,029.69	2,370.48	2,641.74	2,638.33	2,795.25	18.69	
主要経営指標							
営業利益率	14.2%	16.2%	12.9%	9.1%	12.5%		%
経常利益率	15.0	19.4	15.9	11.7	12.6		
自己資本当期純利益率	11.6	19.4	16.4	4.7	7.5		
自己資本比率	72.1	74.4	79.1	77.0	80.7		

米ドルの表示は、便宜上2025年3月31日現在の為替レート1米ドル=149.52円を使用して換算しています。





A Message to Our Stakeholders

ステークホルダーの皆様へ

代表取締役社長

桐生 隆司

ステークホルダーの皆様へ

平素より、スクウェア・エニックス・グループの経営にご理解とご支援を賜り、厚く御礼申し上げます。

2025年3月期は、当社グループが掲げる中期経営計画(2025年3月期～2027年3月期)の初年度にあたり、策定した戦略の実行と、将来を見据えた改革の推進に注力した1年となりました。変化の激しいエンタテインメント業界において、持続的な成長を実現するためには、IPポートフォリオ、開発体制、収益構造などのあらゆる側面での変革が不可欠であるとの認識のもと、一步一步着実に改革を進めてまいりました。本レポートでは、まず2025年3月期の業績についてご説明し、その上で当社グループが取り組んできた各種施策をご報告いたします。

2025年3月期の業績

2025年3月期は、売上高は3,245億円、営業利益は405億円、経常利益は409億円、親会社株主に帰属する当期純利益は244億円と前期比で減収増益となりました。事業概況については、以下セグメント別にご説明申し上げます。

デジタルエンタテインメント事業

2025年3月期は、売上高は2,065億円、営業利益は338億円でした。HD(High-Definition)ゲーム(HD)においては、「FINAL FANTASY XVI」、「ファイナルファンタジー ピクセルリマスター」、「ドラゴンクエ

ストモンスターズ3「魔族の王子とエルフの旅」、「FINAL FANTASY VII REBIRTH」等複数の大型タイトルを発売した前期と比較して、新作タイトルからの売上が減少したことにより、前期比で減収となりました。一方で、主に開発費の償却負担や広告宣伝費が前年から減少したこと等に加え、2024年11月に発売した「ドラゴンクエストIII そして伝説へ…」の販売が当初の想定を上回ったこと等により、前期の営業損失から黒字転換しました。

MMO(Massively Multiplayer Online: 多人数同時参加型オンラインロールプレイングゲーム)においては、「ファイナルファンタジー XIV」の最新拡張パッケージ「ファイナルファンタジー XIV: 黄金のレガシー」発売により前期比で増収増益となりました。

スマートデバイス・PCブラウザ等(SD)をプラットフォームとしたコンテンツにおいては、2024年11月に「エンバーストーリア」のサービスを開始したものの、既存タイトルの弱含み及び前年にロイヤリティ収入の計上があったことにより前期比で減収減益となりました。

アミューズメント事業

アミューズメント事業においては、既存店売上高及び機器販売が前年を上回ったことにより、売上高は712億円、営業利益は78億円となりました。プライズを中心とした店舗運営により、路面店が好調に推

移したことにより、有力タイトルの機器販売があったことから、前期比で増収増益を達成しました。

出版事業

出版事業においては、全体として底堅く推移したものの、前期にアニメ放送をきっかけに大ヒットした「薬屋のひとりごと」の反動減があったことに加え、今後の新作投入に向けた費用の増加等により、売上高は307億円となり、営業利益は109億円となりました。

ライツ・プロパティ等事業

ライツ・プロパティ等事業は、有力IPにかかる新規キャラクターグッズの販売が好調だったこと等によって、売上高は190億円、営業利益は60億円となりました。

中期経営計画初年度の取り組み

現中期経営計画の3か年を「さらなる成長に向けた再起動の3年間」と位置づけ、初年度となる当期は、後述の4つの重点施策を軸とした取り組みを推進してまいりました。

1. 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

国内スタジオにおいて開発組織体制を抜本的に刷新し、スタジオの一体運営を推進しました。これにより、全ての大規模投資タイトルにおいて、経営とスタジオが緊密に連携し、開発の進捗管理を統合的に行う体制へと移行しました。開発ポートフォリオやスケジュールの最適化に加え、内製開発人員の柔軟な活用と開発コストの最適化を図っています。

さらに、このような新体制のもとで、HD・SD問わず全てのプロジェクトを対象に開発パイプラインを精査し、選択と集中を着実に実行しました。運営中タイトルにおいては、プラットフォームの拡大、決済手段の多様化、運営コストの見直しといった収益性改善の施策を展開しています。

これら一連の取り組みを通じ、「量から質」への転換を加速させ、中長期の視点から強固なパイプラインの整備を進めています。現中期経営計画の3か年を経て、主要IPを中心とした大型タイトルを安定的にグローバル市場に投入できる体制を構築してまいります。

2. 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のもと、HD・SD両タイトルにおけるPC展開をはじめ、新たなプラットフォーム展開による新規市場開拓を推進しました。加えて、バンドル販売やデジタルシフトを加速させるセル施策の強化等を通じて、カタログタイトルの販売拡大も実現しています。

IPの価値最大化に向けては、マーチャンダイジングとライセンス事業に関わる国内組織を統合し、社内に点在していたIP関連の知見を集約しました。これにより、来期以降のグローバル成長を見据えた体制整備を進めるとともに、新たな取り組みとして国内外におけるポップアップストアの展開や当社IPを活用したイベント・興行・クロスメディア展開の推進など、多様な顧客接点の創出を加速しています。

さらに、パートナー企業各社との協業による、グローバルでの複数の未発表案件を含む新規展開や、クロスマedia展開を前提とした新規IP開発にも着手しました。主要な出版IPの活用に加え、海外売上の拡大、アミューズメント事業における新業態展開、グループ内シナジーの強化などを通じて、当社IPの収益機会を一層多角化してまいります。

3. 経営基盤のさらなる安定化に向けた各種施策の導入

国内組織においては、管理会計制度の見直しやAIの活用による業務効率化を推進しています。新人事制度の一部導入を2026年3月期よ

り予定しており、会社業績に連動する賞与制度や人材開発委員会の設立を通じて、戦略的人材育成施策と成果創出の体制を構築してまいります。

海外組織においても、国内と同様に管理会計制度を刷新し、人件費や広告宣伝費を中心とした販管費の最適化により、前期に比べて販管費率の改善を実現しました。加えて、新人事制度を導入し、開発ス



ステークホルダーの皆様へ

タジオとパブリッシング機能の見直しを通じて、グローバルな経営体制の再構築を進めています。今後は、HDゲーム開発スタジオとパブリッシング機能の一層の最適化を図るとともに、グループ内連携を強化することで、効率的な開発体制を実現してまいります。



4. 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

2025年3月期においては、成長投資の機会を継続的に探索とともに、増配を実施し、株主還元の強化に取り組みました。具体的には、過去最高益となった2022年3月期の水準を目標に、1株当たり129円の配当を実施しました。また、株式の流動性向上と、より幅広い投資家層の獲得を目的に、1:3の株式分割（効力発生日：2025年10月1日）を発表しました。

当社グループは今後も、成長投資と株主還元の最適なバランスを追究し、企業価値のさらなる向上を実現してまいります。

当社のガバナンス体制について

当社グループは、持続的な成長と企業価値の向上を実現するうえで、経営の透明性・健全性・迅速性を確保することが不可欠であると認識しています。そのため、コーポレート・ガバナンス体制の強化を経営の重要課題の一つと位置づけ、継続的な改善を図ってまいりました。2025年3月期には、リスク管理体制の整備や内部統制システムの運用状況についても再点検を行い、グローバル規模でのリスク対応能力の向上に取り組んでいます。

むすび

AIに代表される先端テクノロジーの発展は、エンタテインメント産業における新たな可能性を日々広げています。こうした変化を脅威ではなく、機会と捉え、当社グループは挑戦を重ねてまいりました。

当社グループの最大の原動力は、社員一人ひとりの無限の創造力であり、その結晶として生み出されるコンテンツやプロダクト、サービスこそが、IPの価値を高め、世界中のお客様に新しい体験と思い出を届ける源泉です。2025年3月期は「再起動の3年間」の初年度と位置づけ、多様な接点を通じてグローバルでのIPファンベース拡大と、未来に向けた体制の強化を進めました。今後も、お客様の心を動かす体験を生み出すコンテンツを絶えず磨き上げることで、お客様一人ひとりの人生に彩りを添え、長くご愛顧いただける価値を提供してまいります。

2026年3月期におきましても、パーパスの実現に向けてグループ一丸となり挑戦を続けてまいりますので、ステークホルダーの皆様におかれましては、引き続き変わらぬご支援とご理解を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

桐生 隆司

代表取締役社長

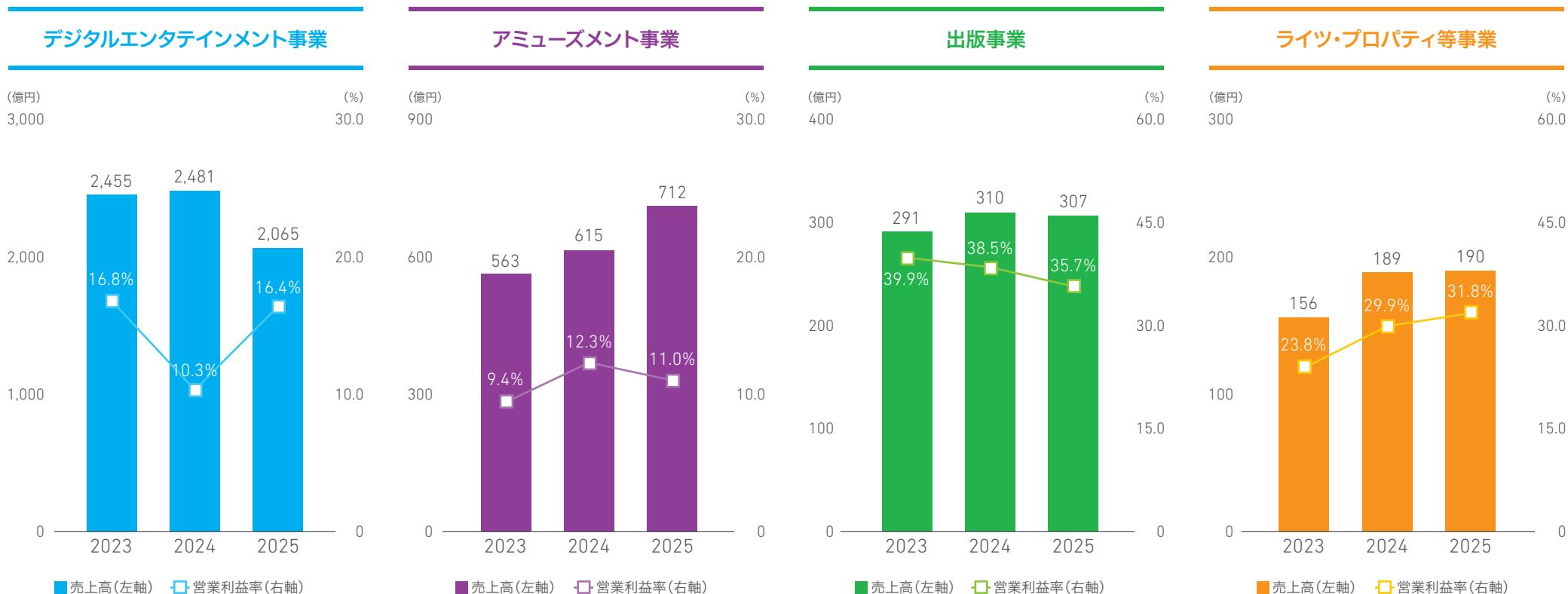
桐生 隆司

事業の概況

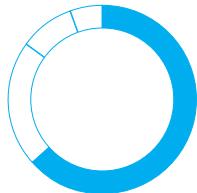
事業の概況

当社グループは、報告セグメントをデジタルエンタテインメント事業、アミューズメント事業、出版事業、及びライツ・プロパティ等事業と定め、各々のセグメントにおいて事業基盤の強化と収益力の向上に努めております。

当連結会計年度の業績は、売上高は324,506百万円(前期比8.9%減)、営業利益は40,580百万円(前期比24.6%増)、経常利益は40,939百万円(前期比1.4%減)、親会社株主に帰属する当期純利益は24,414百万円(前期比63.7%増)となりました。



デジタルエンタテインメント事業



2025年3月期売上高構成比

63.6%

ゲームを中心とするデジタルエンタテインメント・コンテンツの企画、開発、販売及び運営を行っております。デジタルエンタテインメント・コンテンツは、顧客のライフスタイルにあわせて、家庭用ゲーム機(携帯ゲーム機含む)、PC、スマートデバイス等、多様な利用環境に対応しています。

当連結会計年度は、HD(High-Definition)ゲームにおいて、「FINAL FANTASY XVI」、「ファイナルファンタジー ピクセルリマスター」、「ドラゴンクエストモンスターズ3 魔族の王子とエルフの旅」、「FINAL FANTASY VII REBIRTH」等を発売した前年と比較して、新作タイトルからの売上が減少したことにより、前期比で減収となりました。一方で、開発費の償却負担や広告宣伝費及びコンテンツ評価損が前年から減少したこと等に加え、2024年11月に発売した「ドラゴンクエストIII そして伝説へ…」の販売が当初の想定を上回ったこと等により、前期の営業損失から黒字転換しました。

MMO(多人数同時参加型オンラインロールプレイングゲーム)においては、「ファイナルファンタジーXIV」の最新拡張パッケージ「ファイナルファンタジーXIV: 黄金のレガシー」発売により前期比で増収増益となりました。

スマートデバイス・PCブラウザ等をプラットフォームとしたコンテンツにおいては、2024年11月に「エンバーストリア」のサービスを開始したものの、既存タイトルの弱含み及び前年にロイヤリティ収入の計上があったことにより前期比で減収減益となりました。

当事業における当連結会計年度の売上高は206,536百万円(前期比16.8%減)となり、営業利益は33,867百万円(前期比33.0%増)となりました。



© SQUARE ENIX



© ARMOR PROJECT/BIRD STUDIO/SPIKE CHUNSOFT/SQUARE ENIX



© SQUARE ENIX
LOGO ILLUSTRATION: © YOSHITAKA AMANO



© ARMOR PROJECT/BIRD STUDIO/SQUARE ENIX

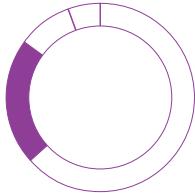


© ARMOR PROJECT/BIRD STUDIO/SQUARE ENIX



© SQUARE ENIX

アミューズメント事業



2025年3月期売上高構成比

21.5%

アミューズメント施設の運営、並びにアミューズメント施設向けの業務用ゲーム機器・関連商製品の企画、開発及び販売を行っております。

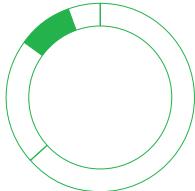
当連結会計年度は、既存店売上高及び機器販売が前年を上回ったことにより、前期比で増収増益となりました。

当事業における当連結会計年度の売上高は71,215百万円(前期比15.7%増)となり、営業利益は7,846百万円(前期比3.7%増)となりました。

© TAITO CORPORATION



出版事業



2025年3月期売上高構成比

9.5%

コミック雑誌、コミック単行本、ゲーム関連書籍等の出版、許諾等を行っております。

当連結会計年度は、全体として底堅く推移したものの、前年度にアニメ放送をきっかけに大ヒットした「薬屋のひとりごと」の反動減があったことに加え、今後の新作投入に向けた費用の増加等により、前期比で減収減益となりました。

当事業における当連結会計年度の売上高は30,752百万円(前期比1.1%減)となり、営業利益は10,977百万円(前期比8.4%減)となりました。



月刊「少年ガンガン」
© SQUARE ENIX



「ガンガンONLINE」
© SQUARE ENIX



「マンガUP!」
© SQUARE ENIX



地縛少年 花子くん
©Aidairo/SQUARE ENIX

薬屋のひとりごと
©2025 Hyuganatsu/Imagica Infos Co., Ltd.
©Nekokurage/SQUARE ENIX
©Itsuaki Nanao/SQUARE ENIX



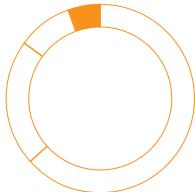
片田舎のおっさん、剣聖になる
～ただの田舎の剣術師だったのに、大成了弟子たちが俺を放ってくれない件～
©Shigeru Sagasaki/SQUARE ENIX
©Tetsuhiro Nabeshima/SQUARE ENIX

その着せ替え人形は恋をする
©Shinichi Fukuda/SQUARE ENIX

ファイナルファンタジーVII リバース アルティマニア
© SQUARE ENIX
CHARACTER DESIGN: TETSUYA NOMURA / ROBERTO FERRARI
LOGO ILLUSTRATION: © YOSHITAKA AMANO
ドラゴンクエストIII そして伝説へ…
公式ガイドブック[HD-2D版]
© ARMOR PROJECT/BIRD STUDIO/SPIKE CHUNSOFT/SQUARE ENIX



ライツ・プロパティ等事業



2025年3月期売上高構成比

5.4%



ドラゴンクエストIII そして伝説へ…
キャラクター&モンスタークリアクリルブロック
コンプリートセット
© ARMOR PROJECT/BIRD STUDIO/SPIKE CHUNSOFT/
SQUARE ENIX



SQUARE ENIX MASTERLINE NieR:Automata
1/3 Scale - 2B (YoRHa No. 2 Type B)
© 2017 SQUARE ENIX CO., LTD. All Rights Reserved.



『ファイナルファンタジーXIV: 黄金のレガシー』
特別装丁コレクターズBOX
© SQUARE ENIX



SQUARE ENIX GARDEN
© SQUARE ENIX

主として当社グループのコンテンツに関する二次的著作物の企画・制作・販売及びライセンス許諾を行っております。

当連結会計年度は、有力IPにかかる新規キャラクターグッズの販売が好調だったこと等によって、前期比で増収増益となりました。

当事業における当連結会計年度の売上高は19,067百万円(前期比0.8%増)となり、営業利益は6,067百万円(前期比7.2%増)となりました。



全世界シリーズ累計出荷・
ダウンロード販売本数

9,500万本以上

(2025年6月末時点)

「ドラゴンクエスト」シリーズ

1986年にファミリーコンピュータ用ソフト「ドラゴンクエスト」を発売して以来、全世界で人気のロールプレイングゲームです。3Dマップの採用、ワイヤレス通信を使った「すれちがい通信機能」の搭載、オンライン対応、クラウドプレイの対応など、それぞれのタイトルで時代に即した技術を用いた新しい遊びの創造に挑戦をしているタイトルです。



対応機種: Nintendo Switch™ / PlayStation®5 / Steam® / Xbox Series X/S / Microsoft Store on Windows
© ARMOR PROJECT/BIRD STUDIO/SQUARE ENIX



対応機種: Windows® / PlayStation®4 / Nintendo Switch™
© ARMOR PROJECT/BIRD STUDIO/SQUARE ENIX



対応機種: Nintendo Switch™ 2 / Nintendo Switch™ / PlayStation®5 / Xbox Series X/S / Steam® / Microsoft Store on Windows
2026年2月5日(Steam®のみ2026年2月6日)発売予定
© ARMOR PROJECT/BIRD STUDIO/SQUARE ENIX



© ARMOR PROJECT/
BIRD STUDIO/SQUARE ENIX
Developed by KLabGames
配信開始日: 2026年予定



© ARMOR PROJECT/BIRD STUDIO/SQUARE ENIX
Developed by Aiming Inc.



© ARMOR PROJECT/BIRD STUDIO/SQUARE ENIX



© ARMOR PROJECT/BIRD STUDIO/SQUARE ENIX
Developed by Aiming Inc.

FINAL FANTASY™ ファイナルファンタジー

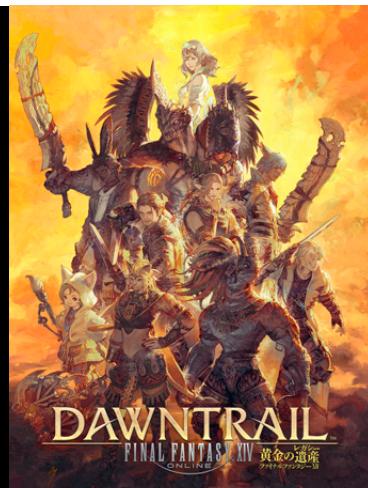
全世界シリーズ累計出荷・
ダウンロード販売本数

2億400万本以上

(2025年6月末時点)

「ファイナルファンタジー」シリーズ

1987年の第1作発売以来、最先端の映像技術と独特的な世界観、豊かなストーリー性で、世界中のお客様から高い評価を得ている、日本発のロールプレイングゲームです。欧米市場にも積極的に展開し、全世界で累計2億400万本以上の出荷・ダウンロード販売を達成しています。



対応機種: PlayStation®5 / PlayStation®4 / Xbox Series X/S / Windows® / Mac / Steam®
© SQUARE ENIX
LOGO ILLUSTRATION: © YOSHITAKA AMANO



対応機種: PlayStation®5 / Steam® / Epic Games Store / Xbox Series X/S / Microsoft Store on Windows
© SQUARE ENIX



対応機種: PlayStation®5 / Steam® / Epic Games Store
© SQUARE ENIX
CHARACTER DESIGN: TETSUYA NOMURA / ROBERTO FERRARI
LOGO ILLUSTRATION: © YOSHITAKA AMANO

対応機種: PlayStation®5 / Steam® / Epic Games Store (Nintendo Switch™ 2 / Xbox Series X/S / Microsoft Store on Windows 2026年1月22日発売予定)
© SQUARE ENIX
CHARACTER DESIGN: TETSUYA NOMURA / ROBERTO FERRARI
LOGO ILLUSTRATION: © YOSHITAKA AMANO



対応機種: Nintendo Switch™ 2 / Nintendo Switch™ / PlayStation®5 / PlayStation®4 / Xbox Series X/S / Microsoft Store on Windows
© SQUARE ENIX



© SQUARE ENIX Powered by Applibot, Inc.
CHARACTER DESIGN: TETSUYA NOMURA /
CHARACTER ILLUSTRATION: LISA FUJISE



© Disney. © Disney/Pixar. Developed by SQUARE ENIX

全世界シリーズ累計出荷・
ダウンロード販売本数

3,800万本以上

(2025年6月末時点)

「キングダム ハーツ」シリーズ

ディズニーとスクウェア・エニックスから生まれたロールプレイングゲームです。2002年3月に第1作目「キングダム ハーツ」(対応機種: プレイステーション2)を発売して以来、これまでに13作品(ファイナルミックス版も含めると20作品)を発表し、全世界で人気シリーズとなっています。



対応機種・発売日:未定
© Disney. Developed by SQUARE ENIX



© 2025 Hyuganatsu/Imagica Infos Co., Ltd.
© Nekokurage/SQUARE ENIX
© Itsuki Naoe/SQUARE ENIX

ESG(環境・社会・ガバナンス)

サステナビリティへの取り組み

気候変動に係るリスク及び収益機会が自社の事業活動や収益等に与える影響について

1. 気候関連のリスク及び機会に係る組織のガバナンス

当社におけるサステナビリティに関連するリスク及び機会の監視・管理に責任を持つガバナンス組織は取締役会です。具体的な監視・管理のプロセスとしては、当社グループにおけるサステナビリティ活動全体の取り組みの進捗状況について、原則年1回、代表取締役社長を通じて後述のサステナビリティに関するプロジェクトチーム(以下、プロジェクトチーム)からの報告・提言を受け、サステナビリティに関する取り組み並びにリスク及び機会について最終的な評価とモニタリングを実施します。また、取締役会は、当社グループとしてのサステナビリティに関する方針の策定・見直し、サステナビリティに関する対策の大幅な変更が必要な場合には、意思決定を行います。上記以外のサステナビリティに関する事項は、代表取締役社長が意思決定を行い、取締役会がこれをモニタリングします。

なお、中長期的な企業価値の向上のため、今後、サステナビリティに関する取り組みを拡充・充実させることを目的として、サステナビリティに関連するリスク及び機会を特定し、課題の解決に向けた取り組みを立案し、実行する組織として、最高財務責任者を責任者とするプロ

ジェクトチームを2025年4月に設置しました。プロジェクトチームは、最高財務責任者のほかに人事、法務、情報システム、総務等を担当する部門長等から構成され、各部門より当社グループのサステナビリティに影響する法改正や情勢の変化等の外部環境及び当社グループ内部の非財務資本の状況について情報を収集し、目標の設定・見直しや必要な対策の立案・実行等について検討した上で、代表取締役社長に報告・提言を行います。

気候関連についても、上記枠組みの中で対応しています。

2. 戦略

当社グループの手掛けるビジネスは、一般的な製造業と比べると環境負荷は小さいと認識していますが、社会からの要請等を踏まえ、気候変動への対応を経営上の課題の一つとして位置づけ、取り組みを進めています。

①再生可能エネルギーの導入

当社グループにおいて、温室効果ガス排出抑制のためには、自社使用

電力の再生可能エネルギーへの切り替えが効果的かつ実行可能な施策と認識しています。主要な国内事業所については再生可能エネルギーの使用を推進しており、今後他の施設に関しても切り替えを検討していきます。

②プラスチックの利用削減

中期経営計画に定める「コンタクトポイント強化による収益獲得機会の多様化」の一環としてデジタル販売を強化し、プラスチックの使用量削減に努めています。

③環境配慮型什器の選定及びリユース推進

拠点開設における什器の選定においてサステナブル素材を導入している物や環境配慮に優れた物を選定するようにしています。

また、既存拠点リニューアルにおいて不要となった什器をリユース業者に引き渡しています。引き渡した什器は都市部の倉庫に保管され、かつ再流用も都市部のオフィスを中心としているため郊外への輸送と比べてCO₂削減がでており、リユースによるサーキュラーエコノミー実現に貢献しています。

3. リスク管理

当社の各部門の責任者は、自部門の管掌する分野におけるサステナビリティに関するリスクを識別し、その影響度や発生可能性等に基づき対応の要否等を評価し、プロジェクトチームに報告します。また、サステナビリティに関する機会について識別し、事業へのインパクト等を評価し、プロジェクトチームに報告します。

プロジェクトチームは、原則年2回、各部門の責任者よりサステナビリティに関するリスク及び機会についての報告を受け、目標の設定・見直しや必要な対策の立案・実行等について検討した上で、これらを代表取締役社長に報告・提言します。

代表取締役社長は、プロジェクトチームから報告・提言を受けた目標や対策等について意思決定を行います。また、プロジェクトチームを通じて、各部門の責任者に対して指示を行います。

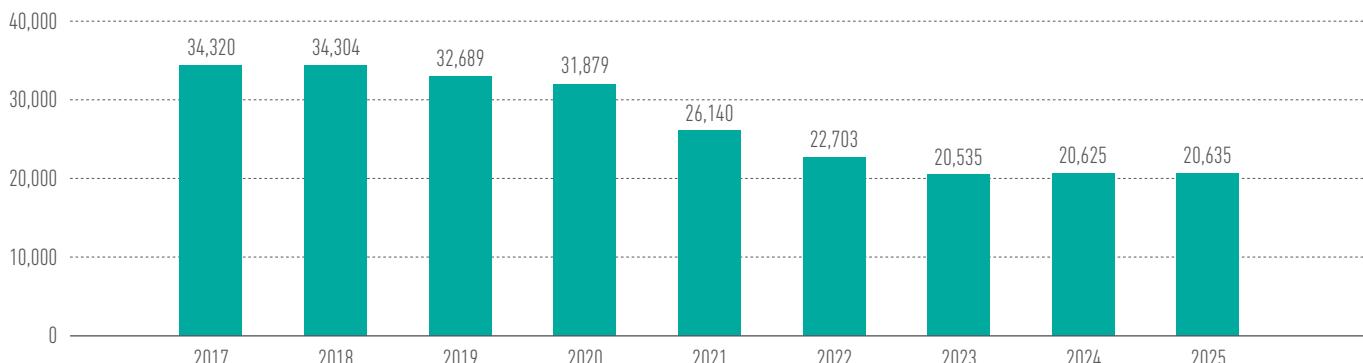
気候関連についても、上記枠組みの中で対応しています。

4. 指標と目標

プロジェクトチームにおいて、今後、中長期的な企業価値の向上の観点からマテリアリティの特定を行っている段階であるため、サステナビリティ関連のリスク及び機会に関する指標及び目標は改めて検討を行うことになりますが、2025年3月末日現在、国内事業所・データセンター・アミューズメント施設における使用電力によるCO₂排出量を定量的な指標としています。国内事業所・データセンターについては2030年には実質ゼロを目標とします。アミューズメント施設については2050年には半減を目標とします。

使用電力によるCO₂排出量

(tCO₂) ※概算・暫定値を含む



環境・社会への取り組み

当社グループでは、環境・社会への取り組みを通じて、企業価値の向上と持続的成長の実現を目指しています。

Environment(環境保護への取り組み)

当社事業であるデジタルエンタテインメントは、もともと環境へ与える負荷が相対的に小さい業態です。そこで、当社グループは、一層の環境保護を意識した事業活動を推進しています。ゲームコンテンツの販売方法は、ゲームソフトを記録した光学ディスクをパッケージ商品化し、物理的な流通チャネルを通じてお客様にお届けする方法と、ゲームソフトをサーバからお客様のゲーム機、PCなどに直接ダウンロードしていただく方法に分けられます。当社は環境保護への取り組みの一環として、ダウンロード販売を促進することにより、パッケージ商品の物流に伴う排出ガスの削減、パッケージ商品原材料の資源の節約などに取り組んでいます。また、パッケージ商品においても、リサイクル可能な素材を使用する等、環境への負荷を最小限にとどめる事業活動に努めています。

Social(社会貢献活動への取り組み)

より安心・安全なゲームプレイ環境の提供

社会的責任への取り組みとして、日本、北米、欧州などで当社グループが販売する家庭用ゲームソフトについて、各国で採用されているゲーム内容を基準としたレーティング制度を利用し、対象年齢など所定の表示を行っています。^{※1}また、日本で提供しているモバイルゲームについては、一般社団法人コンピュータエンターテインメント協会が制定した「ネットワークゲームにおけるランダム型アイテム提供方式運営ガイドライン」^{※2}を遵守し、全ての有料アイテムの確率表記を行っています。このように、当社グループは、ゲーム内容に関する適切な表示を行うことで、お客様により一層安心・安全なゲームプレイ環境を提供しています。

※1 日本のレーティング制度は、特定非営利活動法人コンピュータエンターテインメントレーティング機構(略称CERO)が実施し、ゲーム内容に基づいて対象年齢層を表示しています。

※2 有料ガチャ(金銭もしくは金銭で購入できる仮想通貨を直接の対価とすることができるランダム型アイテム提供方式)で提供されるアイテムについて、全てのアイテムとそれらの提供割合を表示することによって、お客様の購入判断に役立てていただいている。

社会及び業界の発展に向けた産学連携活動

当社グループは産学協同の取り組みを積極的に推進し、新しい表現の可能性を追求するとともに、コンテンツ産業の発展及び発信力の向上、エンタテインメント産業に携わる人材育成に取り組んでいきます。

東京大学大学院工学系研究科松尾研究室と協力し、2021年後期から「世界モデル・シミュレータ寄付講座」を開設しました。当社グループの協力・監修のもと「シミュレーション×ディープラーニング」を主軸とした講義を実施するなど、ゲームをはじめとするデジタルコンテンツ表現における技術の応用可能性を訴求しています。

また、東京藝術大学大学院映像研究科との連携では、当社グループのゲームクリエイターによる学生の作品制作に対するメンタリング・指導や、ゲーム制作に関する専門知識を解説する講座を提供しました。

人的資本

当社グループは、「無限の想像力で、新しい世界を創り出そう。」というパーカスのもと、持続的な企業価値向上の源泉として人的資本を重要な経営資源と位置づけています。一人ひとりの創造性と主体性を最大限に引き出すことが、当社グループの競争力の中核であるとの認識のもと、環境整備・制度設計を推進しています。

具体的には2025年4月、持続的な成長のための人事諸施策として、次の施策の推進を行う方針決定をしました。

- ・当社グループの普遍的な価値観である「バリューズ」の浸透
- ・中長期かつ全社視点での人材戦略を議論する「人材開発委員会」の設置
- ・従業員の成長を確かなものにし、当社グループの将来を担う人材を戦略的に育成する体系的な人材開発計画の実施
- ・会社業績に対してよりダイレクトに従業員に報いる賞与額決定の仕組みの導入

また、多様性の尊重を企業文化の基盤とし、国籍・性別・年齢・キャリア背景を問わず、多様な人材が成長・活躍できる組織づくりを進めています。採用・登用においては、ジェンダーや新卒・中途の区別なく、能力と適性に基づいた公正な選考・評価を実施しています。その他、ハイブリッド勤務制度やフレックスタイム制度の整備、健康支援施策の充実等、働き方の多様性を支える環境整備とウェルビーイング向上にも注力しています。こうした取り組みにより、従業員の創造性を引き出し、持続的な価値創出を実現する企業文化の強化を図っています。

当社グループにおける人事施策の代表事例として、株式会社スクウェア・エニックス(以下、「スクウェア・エニックス」)の取り組みを以下にご紹介します。

人材育成

従業員の成長を促し、それぞれの能力を最大化すること、また、それがより最適な形で發揮されることが、当社グループの持続的な成長を実現するための大きな原動力になるとの考え方のもと、従業員に向けて様々な成長機会を創造、提供することを通じて人材育成に積極的に取り組んでいます。

新入社員研修「Game Dev Boot Camp」

新入社員に対してゲームの企画から発売までの開発プロセスをチーム単位で疑似体験することで、基本的な業務スキルを習得させ、チームメンバーと協働することの重要性を体得させています。さらに、失敗を恐れず挑戦するマインドを醸成しています。職場配属後は、自ら考え、判断し、行動するといった主体性を重視したOJTを行っています。



最先端技術教育・社内開発ナレッジ勉強会

AI、ブロックチェーン技術、その他最先端技術に関する従業員のリテラシーを高め、コンテンツ開発に活用することを目的として、情報交換会・社内セミナーの定期開催、社内ポータルサイトを活用した最先端技術情報の共有・自己啓発の促進等に取り組んでいます。また、実際のコンテンツ開発ナレッジ等を部門やプロジェクト横断で共有する機会を多く設け、効率的かつ高品質なコンテンツ開発に結び付けるための取り組みを行っています。さらに、これら最先端技術、社内ナレッジをテーマとした技術交流等を通じ、社内コミュニケーションの活性化を図っています。

コンプライアンス研修

コンプライアンス遵守の観点から従業員に対し、労働関連諸法令、業務関連法及び個人情報等各種情報の取り扱い、社会規範等に関する研修を毎年実施しています。さらに管理職等の階層別研修においてもこれに関連する研修を実施する等、コンプライアンス意識のさらなる向上及び徹底を図り、適切な事業活動の継続に取り組んでいます。

グローバル人材育成

英語を中心としたグローバルコミュニケーションの必要性がますます高まる中、社内英会話教室の開催、オンライン英語学習の提供等を通じ、従業員の外国語スキル習得を推進しています。

基礎スキル研修・リスクリング

新入社員に対しゲーム開発に必要となる各種3DCG制作用ツール、プログラム言語、アルゴリズム及びエンジン等、各専門領域における基本的スキルを習得するための機会として、開発基礎スキル研修を実施しています。また、新入社員以外にもリスクリングニーズに対して新しいツールやエンジンを学ぶ機会を提供し、開発スキルの底上げを図っています。



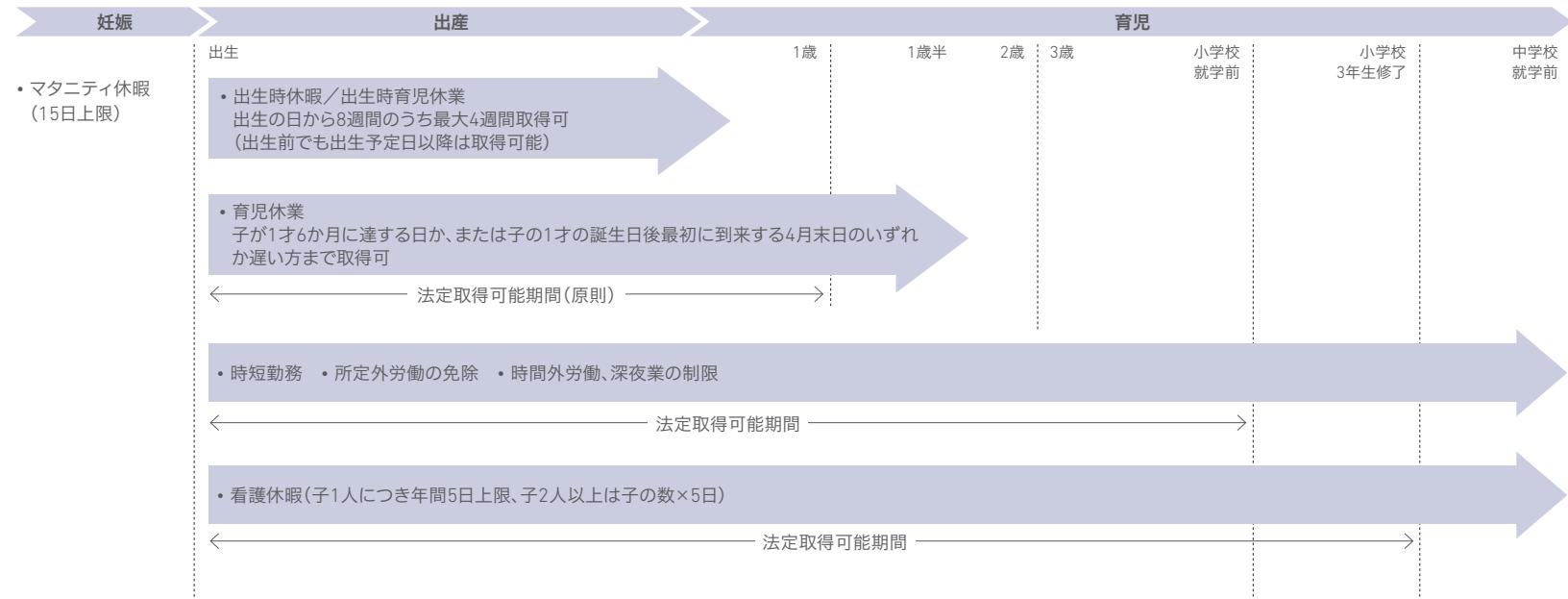
働き方の多様化

従業員のライフステージの変化に柔軟に対応すべく、例えば育児と仕事の両立支援策として、法定を上回る水準の勤務制度や独自の福利厚生施策を導入しています。これにより、最適なワークライフバランスの実現を後押ししています。

「保活コンシェルジュサービス」の導入

外部サービスとして「保活コンシェルジュサービス」を従業員に提供しています。専門家からのノウハウ、情報の共有や相談を通じ、効果的に効率的な保育園探し及び出産後のスムーズな職場復帰を支援しています。

両立支援制度(育児)



両立支援制度(介護)

介護休業

対象家族1人につき、1要介護状態ごとに通算1年まで
(3回を上限に分割取得可)

介護休暇

対象家族1人につき年間5日上限
(30分単位で取得可)
対象家族2人以上は、人数×5日

時間短縮等措置

複数の勤務体系を導入し、社員が選択し、利用可能。対象家族1人につき利用開始から3年間で2回以上利用可能
・所定労働時間の短縮
・始業、終業時間の繰り上げ、繰り下げ
・フレックスタイム制(時短フレックス制あり)

クリエイティブスタジオ3

山崎 康司

出生時育児休業と育児休業を3か月取得しました。上司も快諾してくれ、新生児が徐々に成長していく貴重な時期に立ち会うことができました。また、妻の産後の回復期から育児に慣れるまでの大変な時期を共に過ごせたことは、今後の子育てにおいて非常に有益でした。保育園探しも慣れない育児で余裕がない中、「保活コンシェルジュサービス」を通じ、自宅から登園可能なリストをいただくなど、このサポートには大変助けられました。



出版事業本部 書籍編集ディビジョン

宮内 梢

第一子の出産に伴い、産前産後休暇・育児休業を取得しました。その際、「保活コンシェルジュサービス」を活用し情報を効率的に収集できました。子供との時間も大事にしたいが早めに復帰したいと欲張りだった私にとって、育児休業中に一時的な就労を在宅で行ったことも大変有難かったです。復帰後も在宅勤務やフレックスタイム制度を利用するなど、柔軟な働き方により、仕事と育児の両立が図れています。



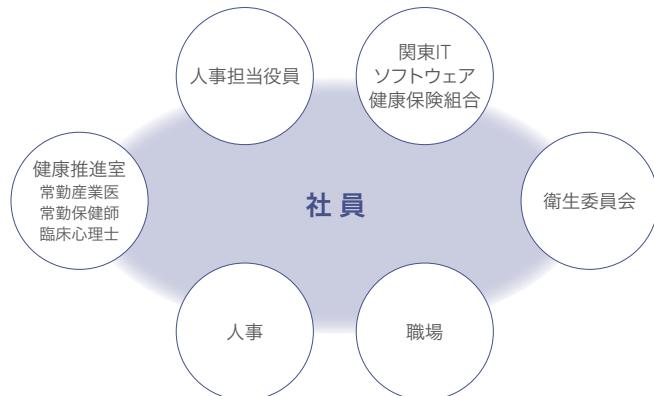
健康経営

お客様に最高の製品やサービスを提供するための基盤となるのは、従業員の健康であることは言うまでもありません。従業員が心身共に健康であること、及びその増進を図ることを経営上の課題の一つと捉えています。日常的な健康管理、運動習慣の重要性を様々な施策を通じて発信することで、従業員全員が意識し、行動する企業風土づくりを積極的に進めています。



2025・2024・2023・2022・2021 認定

健康経営推進の体制



勤務体制にとらわれない生活習慣の改善支援

専門のインストラクターによるストレッチプログラムや、ヨガ教室をオンラインで実施するなど「オフィスでも自宅でも取り組める運動支援策」を毎週行っています。また、歩数計測アプリを用いて、社員同士でチームを組み、ゲーム性のある課題をクリアしながら目標歩数を目指すことに加えて、健康増進と社内コミュニケーションの促進を目的とした春・秋の年2回のウォーキングイベントや、さらに日々の歩行を促進するためのウォーキング施策を通年で実施しています。

また、食事・睡眠に関しても、産業医・保健師によるオンラインセミナーや社内ツールを用いた情報発信により、従業員の生活習慣向上のための施策を実施しています。



オンラインストレッチ配信



スクエニウォーク spring 2025
SQUARE ENIX.
オンラインストレッチ配信

健康増進活動へのインセンティブ付与

従業員が主体性を持って健康増進に取り組める持続的な環境づくりのため、運動プログラムへの参加や生活習慣の記録、健康増進情報の閲覧等、従業員の健康増進に資する活動に対し、ポイント形式のインセンティブを付与する仕組みを導入しています。



社内ではWellness-HPという呼称で実施

コーポレート・ガバナンスの状況等

1. コーポレート・ガバナンスの概要

①コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、多彩なコンテンツ／サービス事業を展開しているスクウェア・エニックス・グループを統括する純粋持株会社であり、迅速、透明かつ健全な経営体制のもと、株主・顧客・取引先・従業員・社会等当社が関わる全てのステークホルダーの利益を尊重し、良好な関係性を維持することが、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値最大化の実現に必要不可欠なものと認識しております。そのため、当社は、コーポレート・ガバナンスの充実・強化が重要な経営課題であると認識しており、グループとして継続的に取り組んでおります。

②企業統治の体制の概要及び当該体制を採用する理由

当社は、企業統治の一層の充実を図ることを目的に、2018年6月22日より、監査等委員会設置会社に移行し、社外取締役のみで構成する監査等委員会を設置することにより、経営に対する監査・監督機能の強化を図っております。

さらに、経営と執行の分離を明確にするため、取締役会は社外取締役を中心とした構成としてモニタリング機能を強化する一方、重要な業務執行の決定につき取締役会から取締役に委任できるよう定款に規定し、業務執行の効率化・迅速化を図る体制を整備しております。

当社は、取締役（監査等委員である取締役を除く。）9名（うち社外取締役6名）及び監査等委員である取締役3名（全員社外取締役、うち常勤1名）が在任しており、社外取締役全員を東京証券取引所の定めに基づく独立役員に指定しております。

取締役会は、原則として月1回開催し、各取締役による検討・意見交換などにより相互牽制機能を十分に高めつつ、活性化が図られております。

役員報酬及び取締役候補者の決定に係る客観性と透明性を確保するため、構成員の過半数を独立社外取締役、委員長を独立社外取締役とする報酬・指名委員会を任意で設置し、取締役会が定めた役員報酬制度の基本方針に基づく取締役（監査等委員である取締役を除く。）の個別報酬額及びその内容、取締役候補者の指名基準、並びに取締役会上程する取締役候補者等を、同委員会において決定しております。

監査等委員会は、原則として月1回開催し、監査等委員会監査等基準に準拠し、内部統制システムの構築・運用状況等を踏まえたうえで、内部監査部門と連携しつつ、取締役の職務執行の適法性や妥当性に関する監査を行っております。なお、監査等委員の中には財務及び会計に関する相当程度の知見を有する者がおります。

当社は、取締役会において、「内部統制システム構築に関する基本方針」を決議し、これを維持・推進することで、監査・監督機能の徹底を図り、業務執行が法令及び定款に適合することを確保するとともに、取締

役の職務執行の効率化を推進しております。

さらに、コンプライアンス体制の徹底を図るため、「行動規範」においてコンプライアンスの重要性を明確化するとともに、内部統制委員会及び内部通報制度を設置し、全社的なコンプライアンスの取り組みを横断的に統括しております。また、IT統制及び効率的業務遂行の基盤である情報システムの管理・運営に関しては、情報システム運営委員会を設置し、情報システム全般を統制しております。

なお、リスク管理体制の徹底を図るため、管理部門の強化、並びに内部統制委員会及び内部通報制度の設置により、全社的なリスク管理の取り組みを横断的に統括しております。

当社は、当社の子会社の業務の適正を確保するため、関係会社管理に関する規程を制定し、子会社に対し、当該会社の当社グループにおける重要性及び会社規模に応じた適正な管理・監督を行っております。当該規程に基づき、子会社の経営状況その他の重要な情報について報告を求めるとともに、主要な子会社にあっては、月次及び随時の報告会を開催するなどの方法により、子会社の経営状況を適時把握し、必要な措置を適時的確に行うこと可能としております。

コーポレート・ガバナンスの状況等

主要な会議体の構成員は以下のとおりであります。(◎は議長、委員長を表す。)

役職名	氏名	取締役会	監査等委員会	報酬・指名委員会	内部統制委員会
代表取締役社長	桐生 隆司	◎		○	◎
取締役	北瀬 佳範	○			○
取締役	三宅 有	○			○
社外取締役	小川 正人	○		◎	
社外取締役	岡本 美津子	○		○	
社外取締役	Abdullah Aldawood	○			
社外取締役	高野 直人	○		○	
社外取締役	我妻 三佳	○			
社外取締役	Tracy Fullerton	○			
社外取締役(常勤監査等委員)	岩本 信之	○	◎	○	○
社外取締役(監査等委員)	豊島 忠夫	○	○		
社外取締役(監査等委員)	進士 肇	○	○		
最高財務責任者	平澤 俊之				○
最高法務責任者	関 一				○
グループ財務戦略部長	濱田 高行				○
グループ内部監査室長	篠原 聰				○

③責任限定契約の内容の概要

当社と各社外取締役は、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、各氏とも10百万円又は法令が定める額のいずれか高い額としております。

④役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は、保険会社との間で役員等賠償責任保険契約を締結しており、被保険者が負担することとなる、その職務の執行に関し責任を負うこと又は当該責任の追及に係る請求を受けることによって生ずることのある損害を当該保険契約により填補することとしております(ただし、故意又は重過失に起因して生じた当該損害は除く。)。当該保険契約の被保険者は、当社及び子会社における取締役及び従業員等であります。なお、保険料は全額当社が負担しております。

⑤取締役の定数

当社の取締役(監査等委員である取締役を除く。)は12名以内とし、監査等委員である取締役は4名以内とする旨定款に定めております。

⑥取締役の選任の決議要件

当社は、取締役の選任決議について、議決権行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行う旨定款に定めております。また、取締役の選任決議は、

コーポレート・ガバナンスの状況等

累積投票によらない旨定款に定めております。

⑦剩余金の配当等の決定機関

当社は、剩余金の配当等会社法第459条第1項各号に定める事項について、法令に別段の定めがある場合を除き、取締役会の決議により定めることができる旨定款に定めております。これは、機動的な資本政策の選択肢を拡げることを目的とするものであります。

⑧取締役の責任免除

当社は、会社法第426条第1項の規定により、取締役会の決議をもつて同法第423条第1項の行為に関する取締役（取締役であった者を含む。）の責任を法令の限度において免除することができる旨定款に定めております。これは、取締役が職務を遂行するにあたり、その能力を十分に発揮して、期待される役割を果たしうる環境を整備することを目的とするものであります。

⑨株主総会の特別決議要件

当社は、会社法第309条第2項に定める株主総会の特別決議要件について、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の3分の2以上をもって行う旨定款に定めております。これは、株主総会における特別決議の定足数を緩和することにより、株主総会の円滑な運営を行うことを目的とするものであります。

⑩取締役会の出席状況

氏名(役職)	2025年3月期取締役会出席状況
桐生 隆司 (代表取締役社長)	100.0%(16回／16回)
北瀬 佳範 (取締役)	100.0%(16回／16回)
三宅 有 (取締役)	100.0%(16回／16回)
小川 正人 (社外取締役)	100.0%(16回／16回)
岡本 美津子 (社外取締役)	100.0%(16回／16回)
Abdullah Aldawood (社外取締役)	87.5%(14回／16回)
高野 直人 (社外取締役)	100.0%(16回／16回)
我妻 三佳 (社外取締役)	100.0%(13回／13回)
Tracy Fullerton (社外取締役)	100.0%(13回／13回)
岩本 信之 (社外取締役(常勤監査等委員))	100.0%(16回／16回)
豊島 忠夫 (社外取締役(監査等委員))	100.0%(16回／16回)
進士 肇 (社外取締役(監査等委員))	100.0%(16回／16回)

※開催回数は、各取締役の在任期間中の取締役会の開催回数を記載しています。

⑪社外役員の状況

イ. 当社との人的関係、資本関係又は取引関係その他の利害関係

当社の社外取締役は9名であり、当社と各社外取締役との間に特別の利害関係はありません。

ロ. 当社の企業統治において果たす機能及び役割

小川正人氏及び高野直人氏は、経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、岡本美津子氏は、過去に社外役員となること以外の方法で会社経営に関与した経験はありませんが、アニメーションを含むコンテンツ分野における豊富な経験と幅広い学識・見識に基づき、Abdullah Aldawood氏は、サウジアラビア王国におけるエンタテインメント分野の発展のための国家的責任者としての実績、国際的金融機関における豊富な経験及び、グローバル経営における豊富な経験と幅広い見識に基づき、我妻三佳氏は、過去に社外役員となること以外の方法で会社経営に関与した経験はありませんが、IT・テクノロジー、セキュリティに関するリスクマネジメント分野における豊富な経験と幅広い見識に基づき、また、Tracy Fullerton氏は、ゲームを含むエンタテインメント分野における豊富な経験と幅広い学識・見識、並びにゲーム開発会社の設立及び経営経験に基づき、それぞれ、当社社外取締役に就任以来、取締役の職務執行に対する監督・牽制機能を担っており、取締役会においても、独立の立場から当社グループの持続的な成長、中長期的な企業価値の向上及び企業統治体制の一層の充実のための発言を行っております。

コーポレート・ガバナンスの状況等

岩本信之氏、豊島忠夫氏及び進士肇氏に関する企業統治において果たす機能及び役割につきましては、「2.監査の状況 ①監査等委員会監査の状況」に記載のとおりであります。

八、社外取締役を選任するための当社からの独立性に関する基準又は方針の内容

当社は、社外取締役を選任するための独立性について特段の定めを設けておりませんが、財務、会計、内部統制等に関する専門的知見に基づき当社の企業統治において客観的かつ独立的な立場から適切な職務遂行を期待でき、一般株主と利益相反が生じるおそれがない者を選任することとしております。

社外取締役については、通算任期が最長10年以内であることとしております。

なお、当社は、小川正人氏、岡本美津子氏、Abdullah Aldawood氏、高野直人氏、我妻三佳氏、Tracy Fullerton氏、岩本信之氏、豊島忠夫氏及び進士肇氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として同取引所に届け出ております。

⑫社外取締役による監督又は監査と内部監査、監査等委員会監査及び会計監査との相互連携並びに内部統制部門との関係

社外取締役と、内部監査部門、監査等委員会及び監査法人との相互連携については、取締役会、監査等委員会及び内部統制委員会等において適宜報告及び意見交換がなされております。

⑬取締役会全体の実効性についての分析評価

2025年3月期に係る当社の取締役会の運用状況は以下のとおりです。また、取締役に対し、質問票によるアンケートを実施した結果、当社の取締役会の実効性について肯定的な評価を得ております。これらのことから、当社の取締役会は、実効的に機能しております。

- ・取締役会を原則として月1回開催し(2025年3月期:16回開催)、必要な事項につき適時に審議・決定を行うとともに、当社グループの事業に係る報告を受け業務執行の監督を行っております。
- ・いずれの取締役の出席率も高く(12名中11名が100%、1名が87.5%)、また取締役会においては、十分な審議時間を確保して活発な議論を行っております。
- ・取締役会における審議の結果、議案修正・再検討が決議されることもあり、取締役会による業務執行に対する規律が機能しております。

当社は、取締役会構成員の意見を適時に徴しつつ、取締役会の実効性向上に努めております。

2. 監査の状況

①監査等委員会監査の状況

監査等委員である社外取締役3名で構成する監査等委員会により監査を行っております。また、内部監査部門に対し定期的に業務監査内容についての報告を求めるとともに、必要に応じて監査等委員会の職務への補助を指示しております。

2025年3月期において監査等委員会を21回開催しており、個々の監査等委員の出席状況は以下のとおりであります。

氏名(役職)	2025年3月期監査等委員会出席状況
岩本 信之 (常勤監査等委員)	100.0%(21回／21回)
豊島 忠夫 (監査等委員)	100.0%(21回／21回)
進士 肇 (監査等委員)	100.0%(21回／21回)

2025年3月期の監査等委員会において具体的に検討した内容は、監査方針及び監査計画の策定、取締役の職務の執行状況、内部統制システムの整備・運用状況、子会社における監査の状況、内部監査部門との連携及び監査環境の整備、監査等委員である取締役の人事、取締役(監査等委員である取締役を除く。)の人事及び報酬等であります。

また、会計監査人の職務の執行状況を確認し、会計監査人の監査の方法及び結果の相当性を検証したほか、会計監査人の選解任又は不再任に関する事項、会計監査人の報酬等について検討いたしました。

各監査等委員は、それぞれの専門分野で培われた豊富な経験と高い見識に基づき、取締役会においては、独立の立場から当社グループの持続的な成長、中長期的な企業価値の向上及び企業統治体制の一層の充実のための発言を行っております。

岩本信之氏は、経営者としての財務・会計を含む豊富な経験と幅広

コーポレート・ガバナンスの状況等

い見識に基づき、当社監査等委員である社外取締役として、取締役の職務執行に対する監視・監査機能を担っております。また、常勤監査等委員として報酬・指名委員会、内部統制委員会等の取締役会以外の重要な会議に出席するほか、重要な会議の議事録、契約書、稟議書及び会計情報等を閲覧することによって得られた情報を他の監査等委員と共有しております。

豊島忠夫氏は、過去に社外役員となること以外の方法で会社経営に関与した経験はありませんが、公認会計士の資格を有しており、当社監査等委員である社外取締役に就任以来、財務及び会計に関する知見に基づき、取締役の職務執行に対する監視・監査機能を担っております。

進士肇氏は、過去に社外役員となること以外の方法で会社経営に関与した経験はありませんが、弁護士の資格を有しており、当社監査等委員である社外取締役に就任以来、法律分野に関する豊富な経験と幅広い見識に基づき、取締役の職務執行に対する監視・監査機能を担っております。

②内部監査の状況等

内部監査については、グループ内部監査室（社長直轄組織として設置。）があり、監査等委員会及び監査法人と相互に情報を共有しながら、重要性とリスクを考慮し、グループ会社を含んだ社内管理体制及び業務プロセスを定期的にチェック、検討・評価（内部評価）を行い、社長に対し報告及び提言を行っております。

監査等委員会と監査法人との相互連携については、各四半期及び本

決算時の年4回、報告及び意見交換を行うほか、適宜、意見交換の場を設定し、その内容を監査業務に反映しております。

なお、これらの監査については、取締役会及び内部統制委員会に対して適宜報告を行っております。

③会計監査の状況

イ. 監査法人の名称

EY新日本有限責任監査法人

ロ. 繼続監査期間

19年間

ハ. 業務を執行した公認会計士

指定有限責任社員 業務執行社員：原科 博文
(継続監査年数4年)

指定有限責任社員 業務執行社員：倉持 太郎
(継続監査年数3年)

ニ. 監査業務に係る補助者の構成

公認会計士 10名、その他 37名

ホ. 監査法人の選定方針と理由

監査法人の選定に際しては、会計監査人に必要とされる専門性、

独立性、適切性及び品質管理・審査体制を備えていることに加え、当社の国際的な事業活動を一元的に監査できる体制を有していることを総合的に勘案いたします。その結果、EY新日本有限責任監査法人は適任であると判断いたしました。

なお、当社は、会社法第340条に定める監査等委員会による会計監査人の解任のほか、原則として、監査法人が職務を適正に遂行することが困難と認められる場合には、監査等委員会の決議を経て、会計監査人の解任又は不再任に関する議案を株主総会に上程いたします。

ヘ. 監査等委員会による監査法人の評価

監査等委員会が定めた「会計監査人の選定・評価基準」に従って、監査法人の品質管理の状況、監査チームの専門性、独立性及び職務執行体制、海外のネットワークファームと連携したグループ監査等を評価した結果、いずれも問題ないと判断しております。

④監査報酬の内容等

イ. 監査法人に対する報酬

区分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に基づく報酬	非監査業務に基づく報酬	監査証明業務に基づく報酬	非監査業務に基づく報酬
当社	56百万円	1百万円	55百万円	1百万円
連結子会社	80百万円	-百万円	80百万円	-百万円
計	136百万円	1百万円	135百万円	1百万円

当社における非監査業務の内容は、前連結会計年度及び当連結会計年度ともに英文財務諸表作成に関する指導助言業務であります。

また、連結子会社における非監査業務に基づく報酬につきましては、前連結会計年度及び当連結会計年度ともに該当事項はありません。

ロ. 監査法人と同一のネットワーク(Ernst&Young)に属する組織に対する報酬(イを除く)

区分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に基づく報酬	非監査業務に基づく報酬	監査証明業務に基づく報酬	非監査業務に基づく報酬
当社	-百万円	2百万円	-百万円	1百万円
連結子会社	157百万円	69百万円	180百万円	38百万円
計	157百万円	72百万円	180百万円	40百万円

当社における前連結会計年度の非監査業務に基づく報酬は、社内規定に係る助言業務であります。当連結会計年度は税務助言業務であります。

連結子会社における非監査業務の内容は、前連結会計年度及び当連結会計年度ともに税務助言業務であります。

ハ. その他の重要な監査証明業務に基づく報酬の内容

(前連結会計年度)

該当事項はありません。

(当連結会計年度)

該当事項はありません。

二. 監査報酬の決定方針

当社の監査法人に対する監査報酬の決定方針は、当社の事業規模、監査日数及び業務の特性等を勘案して決定しております。

ホ. 監査等委員会が会計監査人の報酬等に同意した理由

会計監査人に対する報酬に対して、当社の監査等委員会が会社法第399条第1項の同意をした理由は、過年度の監査時間及び監査報酬との比較、並びに同規模の企業及び同業他社の監査報酬との比較の結果、当連結会計年度の監査時間及び監査報酬について妥当であると判断したためであります。

3. 役員の報酬等

①役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針に係る事項

当社の役員報酬制度の基本方針と決定プロセスは、以下のとおりです。

当社は、役員報酬制度の客観性と透明性を確保するため、構成員の過半数を独立社外取締役、委員長を独立社外取締役とする報酬・指名委員会を任意で設置し、役員報酬制度の基本方針は、同委員会に諮問したうえ取締役会において決定し、取締役(監査等委員である取締役を除く。)の個別報酬額及びその内容は、取締役会の委任に基づき役員報酬制度の基本方針に従い同委員会において決定する。

コーポレート・ガバナンスの状況等

役員報酬制度の基本方針

取締役(監査等委員である取締役を除く。)の報酬等

- ・業務執行取締役の報酬等は、固定報酬(金銭)、業績連動報酬(金銭)及び譲渡制限付株式報酬から構成し、代表取締役社長については、それぞれ同程度の割合(ただし、業績連動報酬(金銭)は、業績により変動)とし、その他の業務執行取締役については、業績・担当業務における成果等により個別に割合を設定する。なお、子会社の取締役等を兼務する者は、当該子会社から報酬等を受け取る場合がある。
- ・非業務執行取締役及び社外取締役の報酬等は、固定報酬(金銭)及び譲渡制限付株式報酬から構成し、居住地等により個別に割合を設定する。
- ・固定報酬(金銭)に関しては、職責、過去の支給実績、これまでの会社業績、優秀な人材確保への配慮、外部専門機関による調査、適切な比較対象となる他社の報酬水準の動向、経済情勢等を総合的に勘案し決定し、毎月支給する。
- ・業績連動報酬(金銭)に関しては、代表取締役社長については、全社業績部分及び個人業績部分で構成し、報酬・指名委員会で予め定めた基準に基づき算定する。全社業績部分については、規模と収益性のバランスの取れた成長を目指すため、連結売上高及び連結営業利益を指標としてその額を算定し、具体的には、基準額からの増減度合いに応じて定めた倍率を全社業績部分に係る基準報酬額に乗じて算定し、それに対して、競合企業群における相対的な成長度合いに応じて定めた係数を乗じて決定する。個人業績部分については、代表取締役

社長の成果を報酬・指名委員会が評価し、その結果に応じて定めた倍率を個人業績部分に係る基準報酬額に乗じて決定する。なお、支給時期は、年1回、各事業年度の業績確定後とする。

・譲渡制限付株式報酬に関しては、取締役(監査等委員である取締役を除く。)に対し、持続的成長の実現と企業価値の向上に取り組む長期的インセンティブを付与すること及び株主との一層の価値共有を進めることを目的とし、株価の下落局面においても株価向上へのインセンティブを与え続けることができることや取締役に対する退職慰労金を廃止して株式報酬に振り替えた経緯から、これに沿った内容のものを採用している。その報酬額は、金銭報酬とのバランスを考慮し、都度、報酬・指名委員会において決定する。なお、付与時期は、年1回、第2四半期中とする。

監査等委員である取締役の報酬等

- ・監査等委員である取締役の報酬等は、監査等委員である取締役の経営に対する独立性に鑑み、固定報酬(金銭)のみとする。
- ・固定報酬(金銭)に関しては、職責、過去の支給実績、優秀な人材確保への配慮、外部専門機関による調査、適切な比較対象となる他社の報酬水準の動向、経済情勢等を総合的に勘案し決定し、毎月支給する。

取締役報酬の決定プロセス

- ・取締役(監査等委員である取締役を除く。)の個別報酬額及びその内容は、取締役会が決定した基本方針に基づき、報酬・指名委員会にお

いて決定する。

- ・監査等委員である取締役の個別報酬額及びその内容は、取締役会が決定した基本方針を参照しつつ、監査等委員である取締役の協議により決定する。
- ・個別の報酬額及びその内容に関しては、株主総会で承認された報酬枠内において、毎年の業績、各取締役の職責・業績への貢献度、過去の支給実績、優秀な人材確保への配慮、外部専門機関による調査、適切な比較対象となる他社の報酬水準の動向、経済情勢等を総合的に勘案し決定する。

コーポレート・ガバナンスの状況等

②役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額			対象となる役員の員数
		固定報酬	業績連動報酬	譲渡制限付株式報酬	
取締役(監査等委員を除く。) (うち社外取締役)	497百万円 (68百万円)	246百万円 (56百万円)	107百万円 (-百万円)	144百万円 (12百万円)	8名 (5名)
取締役(監査等委員) (うち社外取締役)	57百万円 (57百万円)	57百万円 (57百万円)	-百万円 (-百万円)	-百万円 (-百万円)	3名 (3名)
合計 (うち社外取締役)	554百万円 (125百万円)	303百万円 (113百万円)	107百万円 (-百万円)	144百万円 (12百万円)	11名 (8名)

※1 取締役(監査等委員である取締役を除く。)の金銭報酬限度額は、2022年6月23日開催の第42回定時株主総会において年額1,200百万円以内(うち社外取締役分は年額96百万円以内)、また、取締役(監査等委員である取締役を除く。)の譲渡制限付株式としての報酬等の限度額は、2022年6月23日開催の第42回定時株主総会において年額800百万円以内(うち社外取締役分は年額64百万円以内)と決議いただいております。なお、第42回定時株主総会終結時の取締役(監査等委員である取締役を除く。)は、10名(うち社外取締役は6名)であります。

※2 監査等委員である取締役の報酬限度額は、2018年6月22日開催の第38回定時株主総会において年額80百万円以内と決議いただいております。なお、第38回定時株主総会終結時の監査等委員である取締役は3名であります。

③連結報酬等の総額が1億円以上である者の連結報酬等の総額等

氏名	連結報酬等の総額	役員区分	会社区分	連結報酬等の種類別の総額		
				固定報酬	業績連動報酬	譲渡制限付株式報酬
桐生 隆司	295百万円	取締役	当社	100百万円	85百万円	110百万円

4. 株式の保有状況

①投資株式の区分の基準及び考え方

当社グループは、株式等の価値の変動または株式等に係る配当によって利益を受けることを目的として取得する株式については保有目的が純投資目的である投資株式、事業提携や取引関係の強化の目的で取得する株式については保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式に区分する方針としております。

②当社における株式の保有状況

a. 保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

イ. 保有方針及び保有の合理性を検証する方法並びに個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容

当社は、事業提携や取引関係の強化を目的として、当社の中長期的な企業価値の向上に資する場合に保有することを基本方針としております。上場株式については、毎年当社取締役会等において所期の目的の達成状況を確認すること及び保有の継続可否を判断することにより、保有の合理性を検証しております。定量的に現状及び将来の損益状況を確認すること及び定性的に所期の目的の達成状況等を確認することにより、個別銘柄の保有の適否を総合的に検証しております。

コーポレート・ガバナンスの状況等

口. 銘柄数及び貸借対照表計上額

区分	銘柄数	貸借対照表計上額の合計額
非上場株式	7銘柄	541百万円
非上場株式以外の株式	1銘柄	555百万円

(当事業年度において株式数が増加した銘柄)

区分	銘柄数	株式数の増加に係る取得価額の合計額	株式数の増加の理由
非上場株式	2銘柄	171百万円	クラウドゲーミング領域及びメタバース領域における知見の獲得及び協業
非上場株式以外の株式	一銘柄	一百万円	—

(当事業年度において株式数が減少した銘柄)

該当事項はありません。

ハ. 特定投資株式及びみなし保有株式の銘柄ごとの株式数、貸借対照表計上額等に関する情報

特定投資株式

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、定量的な保有効果及び株式数が増加した理由	当社の株式の保有の有無
	株式数	株式数		
	貸借対照表計上額	貸借対照表計上額		
株式会社gumi	1,180,000株	1,180,000株	①モバイルオンラインゲーム及びブロックチェーンゲームの開発・配信に係る提携 ②ブロックチェーンゲーム専用プラットフォームの設立検討に向けた提携 ③Web3.0領域のネットワークの相互活用による提携を企図	無
	555百万円	470百万円		

※定量的な保有効果については、記載が困難であります。保有の合理性は、毎年、当社取締役会において所期の目的の達成状況を確認すること及び保有の継続可否を判断することにより検証しております。

みなし保有株式

該当事項はありません。

コーポレート・ガバナンスの状況等

b. 保有目的が純投資目的である投資株式

区分	当事業年度		前事業年度	
	銘柄数	貸借対照表 計上額の 合計額	銘柄数	貸借対照表 計上額の 合計額
非上場株式	4銘柄	0百万円	4銘柄	0百万円
非上場株式 以外の株式	2銘柄	43百万円	2銘柄	69百万円

区分	当事業年度		
	受取配当金の 合計額	売却損益の 合計額	評価損益の 合計額
非上場株式	-百万円	-百万円	※1
非上場株式 以外の株式	0百万円	-百万円	29百万円 (-百万円)

※1 非上場株式については、市場価格がないことから、「評価損益の合計額」は記載しておりません。

※2 「評価損益の合計額」の()は外書きで、当事業年度の減損処理額であります。

5. IR活動

当社は、投資家の皆様に対し有用な情報をお届けするために、適時・適正な情報開示を行うことを基本方針としております。具体的には、金融商品取引法及び東京証券取引所の定める「適時開示規則」に従って、投資判断に重要な影響を与える情報については適時開示を行い、それ以外の情報についても、当社を理解していただく上で有用と判断されるものについては、積極的に開示を行っております。IR活動の基本原則は次のとおりです。

機関投資家・アナリストの皆様には四半期毎に決算説明会を開催し、主に代表取締役社長が説明を行うこととしております。海外投資家の皆様に対しては海外ロードショーを例年、適宜実施し、主に代表取締役社長が説明を行うこととしております。さらに、個別面談、スマートミーティングを通じて、資本市場との建設的な対話を努めております。

当社のホームページには決算短信、決算説明会資料(代表取締役社長の説明内容も掲載)、有価証券報告書、アニユアルレポート、株主総会招集通知、株主総会概要(質疑内容等)、議決権行使結果などを掲載しております。

役員一覧

2025年7月31日現在

取締役



代表取締役社長
桐生 隆司

所有株式数 50,071株



取締役
北瀬 佳範

所有株式数 9,235株



取締役
三宅 有

所有株式数 19,485株



取締役*
小川 正人

所有株式数 2,416株



取締役*
岡本 美津子

所有株式数 2,416株



取締役*
Abdullah Aldawood



取締役*
高野 直人

所有株式数 1,867株



取締役*
我妻 三佳

所有株式数 947株



取締役*
Tracy Fullerton



取締役(常勤監査等委員)*
岩本 信之



取締役(監査等委員)*
豊島 忠夫



取締役(監査等委員)*
進土 肇

名誉会長

福嶋 康博

* 会社法第2条第15号に定める社外取締役です。

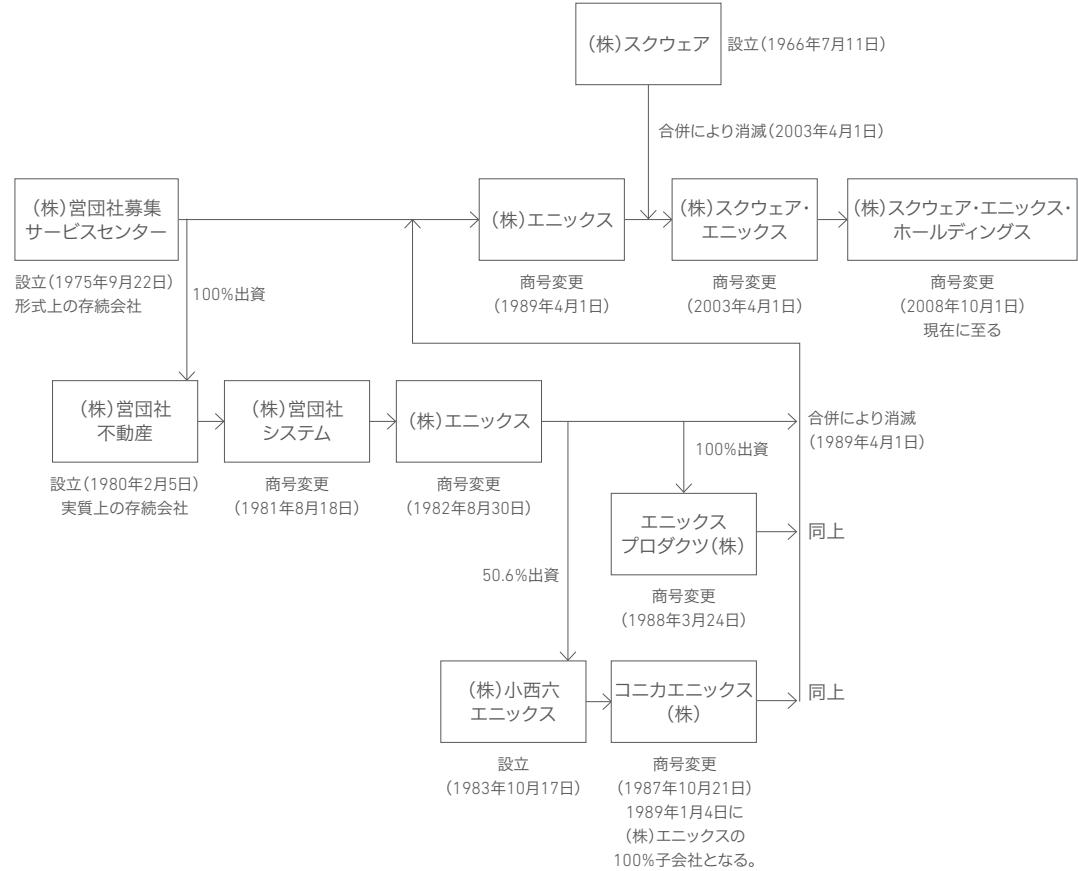
取締役のスキルマトリックス

氏名	当社における地位	企業経営・ グローバル経営	メディア エンタテインメント	IT・テクノロジー	法務・ リスクマネジメント	財務・会計	組織・人材開発
桐生 隆司	代表取締役社長	●	●			●	●
北瀬 佳範	取締役	●	●				●
三宅 有	取締役	●	●				●
小川 正人	社外取締役	●			●		●
岡本 美津子	社外取締役		●				●
Abdullah Aldawood	社外取締役	●	●	●		●	
高野 直人	社外取締役	●				●	●
我妻 三佳	社外取締役			●	●		●
Tracy Fullerton	社外取締役	●	●	●			●
岩本 信之	社外取締役 (常勤監査等委員)	●				●	●
豊島 忠夫	社外取締役 (監査等委員)				●	●	
進士 肇	社外取締役 (監査等委員)				●	●	

沿革

1980年 2月	株式会社営団社募集サービスセンターの100%出資により、不動産売買及び仲介を目的として株式会社営団社不動産を設立(資本金500万円)
1981年 8月	商号を株式会社営団社システムに変更
1982年 8月	商号を株式会社エニックスに変更
1983年10月	株式会社小西六エニックスを小西六写真工業株式会社他との共同出資により設立(資本金6,000万円、設立時の当社の出資比率は50.6%、1984年6月より49%、1987年10月商号をコニカエニックス株式会社に変更)
1988年 3月	出版物及びキャラクター商品の開発・販売を目的としてエニックスプロダクツ株式会社を設立(資本金3,000万円、100%出資)
1989年 4月	経営の合理化を目的として、株式会社営団社募集サービスセンター、コニカエニックス株式会社及びエニックスプロダクツ株式会社と合併し商号を株式会社エニックスとする
1991年 2月	当社株式が、社団法人日本証券業協会に店頭登録銘柄として登録となる
1999年 8月	当社株式が東京証券取引所市場第一部に上場
2003年 4月	株式会社エニックスと株式会社スクウェアが合併し商号を株式会社スクウェア・エニックスとする
2004年 7月	北米及び欧州子会社に新経営体制を導入。併せて、商号を各々SQUARE ENIX, INC.、SQUARE ENIX LTD.へ変更し、グローバル市場におけるコーポレートブランドを統一
2005年 1月	当社100%出資により、SQUARE ENIX (China) CO., LTD.(中国・北京市)を設立
2005年 9月	株式会社タイトーを連結子会社化(2006年3月完全子会社となる)
2006年11月	北米における当社グループ会社を統括する持株会社として、SQUARE ENIX OF AMERICA HOLDINGS, INC.(米・カリフォルニア州ロスアンゼルス)を設立
2008年10月	持株会社体制へ移行し、商号を株式会社スクウェア・エニックス・ホールディングスとする
2009年 4月	Eidos plcを完全子会社化
2018年 6月	監査等委員会設置会社に移行
2022年 4月	東京証券取引所の市場区分の見直しにより、東京証券取引所の市場第一部からプライム市場に移行
2022年 8月	CRYSTAL DYNAMICS, INC., EIDOS INTERACTIVE CORP.等を売却

形式上の存続会社及び実質上の存続会社等の設立から合併に至る経緯



会社データ

2025年8月31日現在

会社概要

設立 1975年9月22日

資本金 24,039百万円

従業員数 連結: 4,604名 (2025年3月31日時点)

(注)従業員数には、臨時雇用者数は含まれておりません。

新宿オフィス(本社)

〒160-8430

東京都新宿区新宿6丁目27番30号

新宿イーストサイドスクエア

渋谷オフィス

〒150-6215

東京都渋谷区桜丘町1番1号

渋谷サクラステージSHIBUYA タワー

スクウェア・エニックス・ホールディングスグループ

会社名	設立年月	決算期	資本金	議決権比率	主な事業内容
主要なグループ会社					
日本					
株式会社スクウェア・エニックス					
株式会社タイトー	2008年10月	3月	1,500百万円	100.0%	デジタルエンタテインメント事業、アミューズメント事業、出版事業及びライツ・プロパティ等事業
株式会社スクウェア・エニックス・AI&アーツ・アルケミー	2009年 6月	3月	50百万円	100.0%	デジタルエンタテインメント事業、アミューズメント事業及びライツ・プロパティ等事業
株式会社スクウェア・エニックス・AI&アーツ・アルケミー	2020年 3月	3月	85百万円	100.0%	AI技術・CG技術・アートを組み合わせた製品の研究開発・事業推進
北米					
SQUARE ENIX OF AMERICA HOLDINGS, INC.	2006年11月	3月	1米ドル (100.0%)	100.0%	米州における当社グループ会社の株式・持分保有及び事業管理
SQUARE ENIX, INC.	1989年 3月	3月	10百万米ドル (100.0%)	100.0%	米州市場におけるデジタルエンタテインメント事業、出版事業及びライツ・プロパティ等事業
欧州					
SQUARE ENIX LTD.	1998年12月	3月	145百万 英ポンド	100.0%	欧州等における当社グループ会社の株式・持分保有及び事業管理、並びに欧州その他市場におけるデジタルエンタテインメント事業、出版事業及びライツ・プロパティ等事業
アジア					
SQUARE ENIX(China)CO., LTD.	2005年 1月	12月	12百万米ドル	100.0%	中国市場におけるデジタルエンタテインメント事業
北京易通幻龍網絡科技有限公司	2005年 8月	12月	10百万人民元 [100.0%]	—	アジア市場におけるオンラインゲームの販売及び運営
SQUARE ENIX PVT. LTD.	2012年 9月	3月	454百万INR	100.0%	インド市場におけるエンタテインメント製品の販売促進、企画、制作

(注) 議決権比率の()内は、間接所有割合で内数です。

議決権比率の[]内は、緊密な者または同意している者の所有割合で外数となっています。

株式データ

2025年3月31日現在

株式の状況

発行済株式総数: 367,594,788株(2025年10月1日時点)
 (注)2025年10月1日付で当社普通株式1株を3株に分割しました。

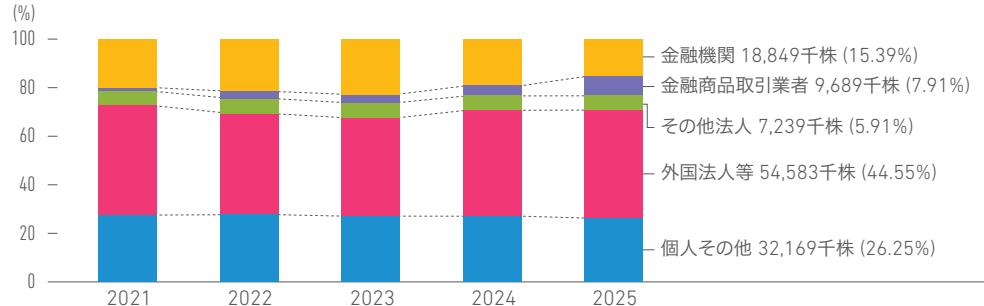
株主数: 23,515名

大株主

順位	株主名	当社への出資状況	
		持株数(千株)	持株比率(%)
1	福嶋 康博	23,626	19.67
2	日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	13,515	11.25
3	株式会社福嶋企画	6,763	5.63
4	JP MORGAN CHASE BANK 380752 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	6,448	5.36
5	JP MORGAN CHASE BANK 380815 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	5,361	4.46
6	株式会社日本カストディ銀行(信託口)	4,069	3.38
7	BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG (FE-AC) (常任代理人 株式会社三菱UFJ銀行)	3,865	3.21
8	みずほ証券株式会社	3,619	3.01
9	THE CHASE MANHATTAN BANK, N. A. LONDON SPECIAL ACCOUNT NO.1(常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	2,830	2.35
10	HSBC HONG KONG-TREASURY SERVICES A/C ASIAN EQUITIES DERIVATIVES (常任代理人 香港上海銀行東京支店カストディ業務部)	2,747	2.28

(注) 持株比率は自己株式(2,431,591株)を控除して計算しています。

株式の所有者別状況



株式のメモ

事業年度:	4月1日～翌年3月31日
剰余金の配当の基準日:	9月30日(中間配当基準日) 3月31日(期末配当基準日)
定時株主総会:	毎年6月
株主名簿管理人:	三菱UFJ信託銀行株式会社
お問合せ先・郵便物送付先:	〒137-8081 新東京郵便局私書箱第29号 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 TEL. 0120-232-711(通話料無料)
上場証券取引所:	東京証券取引所
証券コード:	9684
単元株式数:	100株
公告掲載URL:	http://www.pronexus.co.jp/koukoku/9684/9684.html
(ただし、電子公告によることができない事故その他のやむを得ない事由が生じた時は、東京都において発行される日本経済新聞に掲載して公告いたします。)	



見通しに関する注意事項

このアニュアルレポートに記載されている株式会社スクウェア・エニックス・ホールディングスおよび連結子会社(以下スクウェア・エニックス・ホールディングス)の現在の計画、見通し、戦略、確信などのうち、歴史的事実でないものは、将来の業績に関する見通しです。これらの情報は、現在入手可能な情報から得られたスクウェア・エニックス・ホールディングスの経営者の判断に基づいており、リスクや不確実性が含まれています。実際の業績は、様々な重要な要素により、これら業績見通しとは大きく異なりうることをご承知おきください。

実際の業績に影響を与えるリスクや不確実な要素には、以下のようなものがあります。(1)国内および海外の経済事情、特に消費動向、(2)為替レート、特にスクウェア・エニックス・ホールディングスが海外事業を展開している米ドル、ユーロまたはその他の通貨と円とのレート、(3)デジタルエンタテインメント分野における顧客嗜好の変化、(4)新製品の導入と急速な技術革新、(5)競争環境の変化、(6)法的・規制的变化、(7)政治情勢の変化、(8)天候による生産影響、(9)原材料価格の変動、(10)労働問題、(11)税制変更、(12)通貨政策の影響などです。ただし、実際の業績に影響を与える要素はこれらに限定されるものではありません。