

ステークホルダーの皆様へ



代表取締役社長  
桐生 隆司

## 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。

当社は、2024年5月に新企業理念体系ならびに「新中期経営計画(2025年3月期～2027年3月期)」を発表いたしました。いずれも、持続的かつ中長期的な成長の実現に向け、当社を取り巻く経営環境を近視眼的に捉えるのではなく、大局観をもって見つめなおしたうえで策定したものです。これらの策定プロセスにおいては、前中期経営計画(2022年3月期～2024年3月期)のレビューも含まれているため、まずは最終年度であった2024年3月期の業績および前中期経営計画の総括からご報告いたします。

### 2024年3月期の業績

2024年3月期は、売上高3,563億円、営業利益は325億円、経常利益は415億円、親会社株主に帰属する当期純利益は149億円と前期比で増収減益となりました。なお、親会社株主に帰属する当期純利益の減益については、当該年度においてHD(High-Definition)ゲームタイトル開発方針の見直しによるデジタルエンタテインメント事業の一部コンテンツの開発中止に伴い、コンテンツ等廃棄損220億円を特別損失として計上したことが主要因です。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(DE)事業

2024年3月期は、売上高2,481億円、営業利益は254億円でした。

HD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」など複数の大型タイトルを発売したことにより、前期比で増収となりました。一方で、これら大型タイトルの発売に伴う開発費の償却負担や広告宣伝費の計上などにより、前期比では減益となりました。

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、「FINAL FANTASY XIV」に関しては、2024年7月の拡張パッケージ発売に向け、年間を通じてグローバルで様々な運営施策を実施してまいりました。また、「ドラゴンクエストX」に関しては最新追加パッケージを2024年3月に発売するなど、お客様へのリテンション施策を積極的に実施してまいりました。

スマートデバイス・PCブラウザ等 (SD) においては、収益の大部分を占める日本国内のスマートフォンゲーム市場成熟化に伴い、新規タイトルのヒットが生まれにくくなっている環境の中、2023年9月にローンチした「FINAL FANTASY VII EVER CRISIS」は多くのお客様から好評をいただきました。また「ドラゴンクエストウォーク」をはじめとした主カタイトル群も堅調に推移しました。

### 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、郊外型店舗が前期に引き続き堅調であったことに加え、既存路面店の売上高が好調に推移したこと等により、売上高615億円、営業利益75億円となりました。

### 出版事業

出版事業においては、「薬屋のひとりごと」のアニメ放送に伴う大ヒット等により、紙媒体及びデジタル販売いずれも前期を上回り、売上高310億円、営業利益119億円となりました。

### ライセンス・プロパティ等事業

ライセンス・プロパティ等事業は、「FINAL FANTASY VII REBIRTH」、「FINAL FANTASY XVI」等の当期発売タイトルに関す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り、売上高189億円、営業利益56億円となりました。



## 前中期経営計画の総括

前中期経営計画は、2024年3月期を最終年とした3か年計画として、売上高4,000～5,000億円、営業利益600～750億円を目標に、2021年5月から様々な施策を実行してまいりました。2022年には海外3スタジオ及び一部IPの売却によって、DE事業におけるHD・SDのポートフォリオの再構築を実施しました。他にも、MMO事業の拡大による収益基盤強化、出版事業の安定的成長、アミューズメント事業における新型コロナウイルス感染症以降の業績回復、さらにはライセンス・プロパティ等事業の継続的成長の実現等の成果をあげました。

しかしながら、HDを中心としたデジタルエンタテインメント事業の収益性改善、中長期を見据えた全社視点でのタイトルポートフォリオ管理などの面では課題が残り、最終年にあたる2024年3月期は、売上高3,563億円、営業利益325億円と、目標に対して未達の結果となりました。

以上が2024年3月期の業績および前中期経営計画の総括となります。

## 長期ビジョンおよび新企業理念体系

株式会社エニックスと株式会社スクウェアが合併し、株式会社スクウェア・エニックスが誕生した2003年から約20年が経過する間、当社グループのドメインであるエンタテインメント業界は、テクノロジーの急速な進化に伴い、お客様の価値観やライフスタイルが変容する中で、大きな変貌を遂げてきました。こうした変化のスピードは、今後ますます加速していくことが想定され、次の10年20年、そしてその先も当社グループが多様なコンテンツを世界中のお客様にお届けし続けられる未来を実現するためには、旧企業理念に込められていた想いを、より幅広く、より柔軟な価値観・概念へと昇華させ、当社グループが目指すべき姿とその実現のために、社員に求める価値観や行動指針を新たに策定する必要があるという結論に至りました。こうした問題意識のもと、当社グループ全体で検討を重ね、この度、企業理念体系を刷新し、「パーパス」と「バリューズ」を制定いたしました。

### 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**

**誠実であらう**

新しい「パーパス」と「バリューズ」のもと、グループ一丸となって成長し続ける企業を目指してまいります。

## 新中期経営計画

前中期経営計画の総括を踏まえつつ、未来を見据え、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すべく、新中期経営計画「Square Enix Reboots and Awakens」を策定しました。今後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、後述する4つの戦略を実行してまいります。

### 1 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

「確かな面白さ」をお届けする「量から質へ」の転換という考え方のもと、すべてのプロジェクトを見直し、タイトルポートフォリオの再構築を行っていきます。そのために、(1)当社グループ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みます。(2)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し、タイトル開発を担うコアチームの練度向上を図ります。(3)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します。これら3つを推進することで「量から質」への転換を実現してまいります。

また、タイトル開発においては、スクウェア・エニックスならではの「面白さ」をお客様にお届けすることをより重視し、大・中規模のHDタイトルについては安定した「面白さ」をベースに、ファン層の維持・拡大に努め、SDタイトルについては、安心して長く遊べる「面白さ」をベースに、ヒットレシオ(ヒット率)向上を目指してまいります。新規IPタイトルについては、新たなファン層開拓に向け、新規性・独創性のある「面白さ」を重要視し、タイトル開発を行ってまいります。並行して、当社グループが保有する豊富なライブラリーIPを活用し、カタログラインナップの強化にも挑戦してまいります。

また、スクウェア・エニックスならではの「面白さ」を生み出す体制を構築するため、開発体制の整備にも着手してまいります。全社で開発リソースをより柔軟かつ効率的に活用できるよう、事業部型組織モデルであるビジネスユニット制を廃止し、一体運営型の組織体制をゴールに開発体制の再編を進めています。さらには、「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体制への転換をすべく、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を再定義し、社内支援体制整備及びタイトル開発進捗管理プロセス全体的見直しによる、開発投資効率向上に努めてまいります。

## 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

HDタイトルについては、マルチプラットフォーム展開を推進し、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、世界中のより多くのお客様に遊んでいただける環境を整備してまいります。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し、ロー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を図っていきます。

タイトルの発売プラットフォーム拡大によって、お客様が当社タイトルに触れる機会を増やすだけでなく、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にも積極的に取り組んでまいります。新作タイトルにおいては、ローンチ時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を推進していく一方で、豊富なカタログタイトルライブラリーの拡販による安定的な収益基盤の強化も目指します。

パブリッシングにおいては、機能の高度化によるお客様とのインタラクション創出を目指し、旧ビジネスユニット制で点在していたマーケティング機能を集約し、共有知の拡大と



重複機能排除による効率化を推進するとともに、セールス機能とマーケティング機能の連携強化にも努めていく所存です。さらに、HDおよびSDタイトルのローンチキャンペーンにおけるファーストパーティーデータ(自社保有データ)の活用によるマーケティングの高度化にも取り組んでまいります。

これらの取り組みに加えて、当社IPの多面展開による新たな収益獲得機会創出にも積極的に取り組んでいきます。まずは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を新設し、ライセンスビジネスのエリアを拡大することで、クロスメディア戦略のさらなる推進及び新規市場へのアプローチを図ります。また、ライツ・プロパティ等事業関連組織を統合することで、IPの多面展開を推進するための組織体制を構築し、社内におけるシナジー創出を目指してまいります。

### **3 経営基盤のさらなる安定化に向けた各種施策の導入**

海外事業部門においては、欧州、米国両拠点の機能及び組織構造の見直しと、それに伴うコスト最適化に着手してまいります。具体的には、日本国内事業部門の新組織発足に対応した組織の再構築を目指します。また、開発という観点では、当社グループ間での協業を促進し、ロンドン開発拠点の機能強化等、グループ横断での緊密な連携や人材活用推進を図ります。

国内においては、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を進めていきます。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と、意思決定機構の簡素化に向け、2024年4月よりフラットな組織体制の構築に着手しました。開発部門においては、先に述べた一体運営推進の考え方のもと、採用・昇格・マネジメント任命制度の整備や導入を進めています。

このような組織整備と並行して、人材育成にもさらに注力していく所存です。中長期的な社内人材の育成に向けて、新入社員を中心とした研修・育成システムの再構築や若手・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も予定しています。

また、事業活動のさらなる可視化に向け、管理会計制度の精緻化や社員の生産性最大化のためのオフィス環境整備等、各種インフラへの投資も行ってまいります。



#### 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

資本政策の面からは、成長投資と株主還元のバランスを勘案したキャピタル・アロケーションの方針を策定し、最大1,000億円の3か年累計の戦略投資枠（成長投資または株主還元）を設定しました。成長投資については、企業価値向上に資する投資機会を厳選し、自社事業の知見を活用するとともに、業容拡大及び安定化を企図したインオーガニック投資の実施を検討します。株主還元については、配当性向30%を基本方針とする通常配当に加え、これまでの当社におけるキャピタル・アロケーションのあり方を見直し、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200億円（2024年5月14日～2025年5月13日）を設定しました。また、1株当たり配当額における内訳（中間配当及び期末配当）についても見直しを実施しました。

当社グループでは、こうした経営上の目標の達成状況を判断するため、下記3つの財務目標値を設定し、さらなる企業価値の向上に努めてまいります。

- DE事業全体の安定的な利益創出を実現し、かつ、2027年3月期連結営業利益率15%を目指します。
- 3か年累計800～1,000億円の戦略投資枠（成長投資または株主還元）を設定いたします。
- 資本効率を意識した経営にシフトし、ROE10%以上の達成を目指します。

### 当社のガバナンス体制について

2025年3月期より、当社取締役会の透明性・客観性・多様性をさらに高めるため、社外取締役を4名から6名へと2名増員し、社外取締役比率が75%に上昇しました。外部視点の監督と内部視点の執行に対し、バランスの取れた取締役会を維持することで、透明性のある企業経営実現に努めています。また、当社の社外取締役は、性別や国籍を問わず、企業経営、法曹界、ファイナンス、テクノロジー、アート・メディアなどに加え、セキュリティに関するリスクマネジメントや、グローバルな視点での当社エンタテインメント事業に関する知見など、多様な領域における豊富な実績と経験を備えた方々から構成されています。

## むすび

新たなテクノロジーの誕生や急速な進化により、エンタテインメントビジネスを取り巻く環境は、日々刻々と世界規模で変化し、その影響規模も拡大を続けています。当社グループでは、このような「技術革新」を成長の糧としていち早く捉え、当社グループ社員の無限の想像力と掛け合わせることで、普遍的な魅力を持つコンテンツを創出し、ゲームやコミックス、アミューズメント施設、グッズなどの多種多様な商品・サービスを通じて、お客様に唯一無二となる思い出をお届けしてまいりました。

この先、加速度的に進化していくビジネス環境の中にあっても、当社グループがさらなる成長を実現するために、新たなテクノロジーを最大限活用し、当社の核となる「確かな面白さ」を持つ上質なコンテンツを生み出していくことで、コンテンツそのものや顧客体験を通じて、世界中のより多くのお客様がより豊かな人生を送ることに貢献し、企業価値向上を目指してまいります。

ステークホルダーの皆様におかれましては、今後とも変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

桐生 隆司

代表取締役社長

桐生 隆司