



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