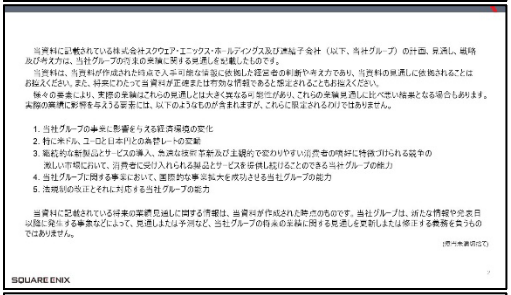
ただ今より、株式会社スクウェア・エニックス・ホールディングス 2024 年 3 月期（以下「当期」）決算説明会を開催いたします。

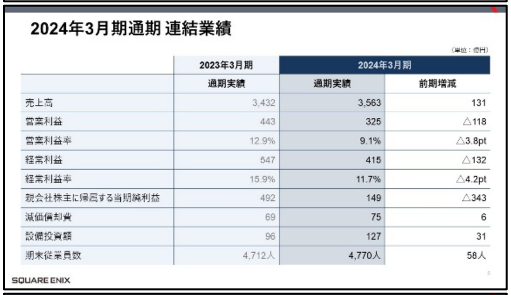
本日の説明者は、

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、および新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。



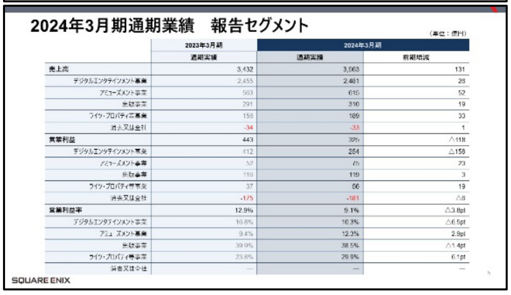
2024年3月期通期 連結業績

（単位：億円）

	2023年3月期 通期実績	2024年3月期 通期実績	2024年3月期 前期増減
売上高	3,432	3,563	131
営業利益	443	325	△118
営業利益率	12.9%	9.1%	△3.8pt
経常利益	547	415	△132
経常利益率	15.9%	11.7%	△4.2pt
親会社株主に帰属する当期純利益	492	149	△343
減価償却費	69	75	6
設備投資額	96	127	31
期末従業員数	4,712人	4,770人	58人

当期連結業績は、売上高 3,563 億円（前期比 131 億円増）、営業利益 325 億円（同 118 億円減）、経常利益 415 億円（同 132 億円減）となりました。

さらに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を受け、親会社株主に帰属する当期純利益は 149 億円（同 343 億円減）となりました。



2024年3月期通期業績　報告セグメント

（単位：億円）

	2023年3月期 通期実績	2024年3月期 通期実績	2024年3月期 前期増減
売上高	3,432	3,563	131
デジタルエンタテインメント事業	2,455	2,481	26
アミューズメント事業	563	615	52
出版事業	291	310	19
ライツ・プロパティ等事業	156	189	33
消去又は全社	-34	-33	1
営業利益	443	325	△118
デジタルエンタテインメント事業	412	254	△158
アミューズメント事業	52	75	23
出版事業	116	119	3
ライツ・プロパティ等事業	37	56	19
消去又は全社	-175	-181	△6
営業利益率	12.9%	9.1%	△3.8pt
デジタルエンタテインメント事業	16.8%	10.3%	△6.5pt
アミューズメント事業	9.4%	12.3%	2.9pt
出版事業	39.9%	38.5%	△1.4pt
ライツ・プロパティ等事業	23.8%	29.9%	6.1pt
消去又は全社	—	—	—

当期売上高は前期比増収となったものの、デジタルエンタテインメント事業の利益水準が当社想定に届かなかったため、営業利益は減益となりました。

デジタルエンタテインメント事業以外については、いずれも堅調に推移しており、このモメンタムを今後も維持することが重要と考えております。

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。様々の要素により、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、2024 年 5 月 13 日現在のものです。当社は、新たな情報や 2024 年 5 月 13 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。

連結貸借対照表

（単位：億円）

	資産の部				負債･純資産の部		
勘定科目	2023年3月末	2024年3月末	増減	勘定科目	2023年3月末	2024年3月末	増減
現金･預金	1,935	2,259	324	支払手形･買掛金	235	243	8
受取手形及び売掛金	399	446	47	未払法人税等	34	69	35
棚卸資産	57	57	0	返金負債	51	44	△7
コンテンツ制作勘定	872	485	△387	その他	395	457	62
その他	159	143	△16	流動負債合計	717	815	98
流動資産合計	3,422	3,392	△30	固定負債	106	121	15
有形固定資産	177	230	53	負債合計	823	937	114
無形固定資産	58	58	0	株主資本合計	3,247	3,252	5
投資その他の資産	337	426	89	その他	-74	-81	△7
固定資産合計	573	716	143	純資産合計	3,172	3,171	△1
資産合計	3,996	4,108	112	負債純資産合計	3,996	4,108	112

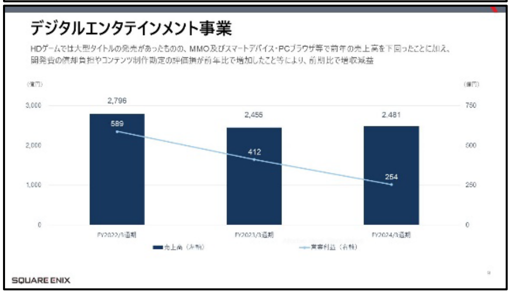
SQUARE ENIX

連結貸借対照表です。

コンテンツ制作勘定に関しては、コンテンツ等廃棄損および評価損（以下「減損」）の計上等により、2023 年 3 月末時点から 387 億円減少し、485 億円となりました。

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。

連結業績を過去 3 か年で比較すると、売上高は 2022 年 3 月期に次いで 2 番目に高い水準となりました。一方で、コンテンツ制作勘定の減損による影響が主要因となり、営業利益および当期純利益は最も低い結果となりました。



デジタルエンタテインメント事業の内訳です。

HD ゲームにおいては、「FINAL FANTASY XVI」、「FINAL FANTASY VII REBIRTH」等の主力タイトルを含む複数の新作タイトルを発売したものの、当社が期待した利益水準には残念ながら届きませんでした。

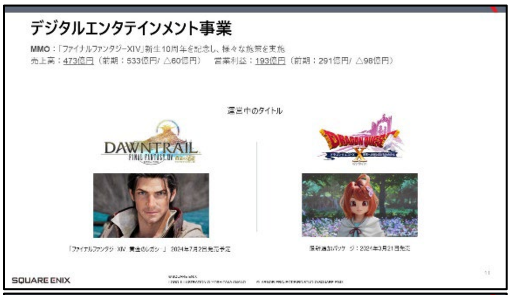
MMO およびスマートデバイス・PC ブラウザ等につきましても、前期売上高を下回る結果となりました。詳細は各事業の状況にて説明いたします。

当期より、サブセグメント別における営業利益の開示を再開いたしました。

HD ゲームは、売上高 992 億円（前期比 207 億円増）、営業損失 81 億円（同 40 億円損失拡大）となりました。第 4 四半期には「FOAMSTARS」、「FINAL FANTASY VII REBIRTH」の 2 タイトルを発売したものの、初動としては当社の想定に届かなかったことに加え、コンテンツ制作勘定の評価減計上等により、営業損

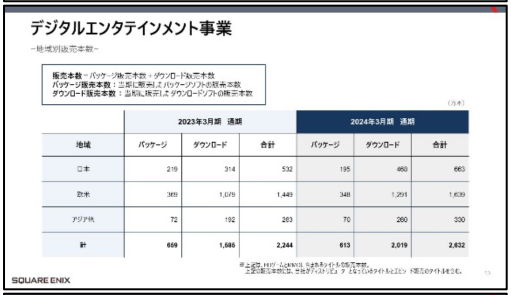
本資料に記載されている当社の計画、見通し、戦略および考え方は、将来の業績に関する見通しを記述したものです。これらの記載は、本資料作成時点で入手可能な情報に依拠した、当社の経営者の仮定や判断に基づいています。従って、これらの業績見通しに依拠されることは差し控えられますようお願いいたします。また、これらの業績見通しが、発表日以降も正確または有効な情報であると想定されることも差し控えて下さい。様々の要素により、実際の業績はこれらの業績見通しとは大きく異なる可能性があり、これらの業績見通しに比べ悪い結果となる場合もあります。
本資料に記載されている将来の業績見通しに関する情報は、2024 年 5 月 13 日現在のものです。当社は、新たな情報や 2024 年 5 月 13 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。

失を計上する結果となりました。



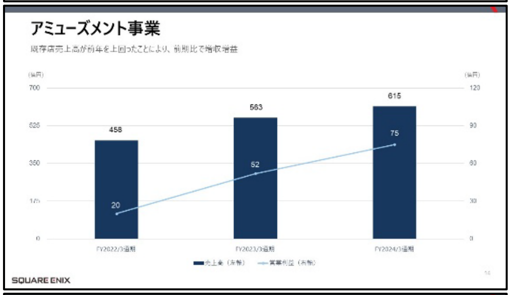
MMO は、拡張パッケージ「FINAL FANTASY XIV：黄金のレガシー」発売前の端境期だったため、売上高 473 億円（前期比 60 億円減）、営業利益 193 億円（同 98 億円減）となりました。

スマートデバイス・PC ブラウザ等は、売上高 1,015 億円（前期比 121 億円減）、営業利益 142 億円（同 20 億円減）となりました。当期中に複数の新規タイトルをリリースしたものの、経年に伴う既存タイトルの収益減をカバーするには至りませんでした。

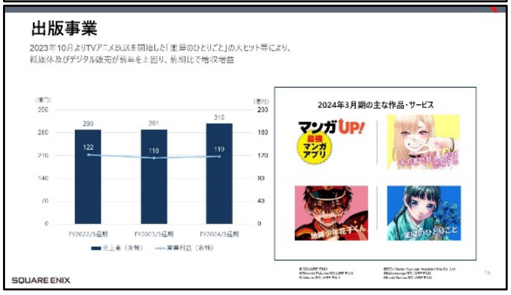


	2023年3月期　通期			2024年3月期　通期		
地域	パッケージ	ダウンロード	合計	パッケージ	ダウンロード	合計
日本	219	314	532	195	468	663
欧米	369	1,079	1,449	348	1,291	1,639
アジア他	72	192	263	70	260	330
計	659	1,585	2,244	613	2,019	2,632

デジタルエンタテインメント事業の総販売本数は、2,632 万本（前期比 388 万本増）となりました。特にダウンロード販売本数が全地域で増加した点は好材料であり、今後も新作・カタログタイトルを問わず、デジタル販売の強化に努めてまいります。

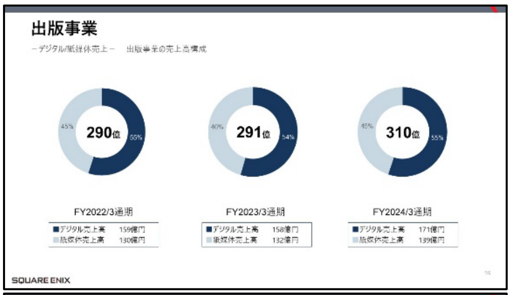


アミューズメント事業は、ポストコロナによる需要回復を経て、売上高 615 億円（前期比 52 億円増）、営業利益 75 億円（同 23 億円増）となりました。従前より好調であった郊外型店舗に加え、都心型店舗においても多数のお客様にご来店いただいたことにより、店舗運営事業全体の成長に繋がりました。

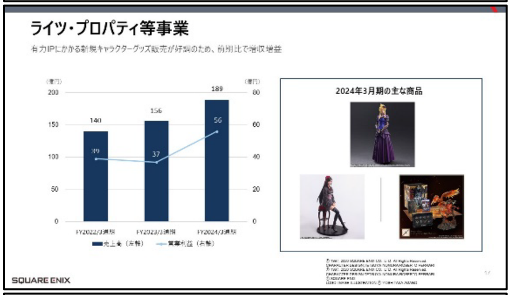


出版事業についても、売上高 310 億円（前期比 19 億円増）、営業利益 119 億円（同 3 億円増）と好業績でした。特に「薬屋のひとりごと」アニメ放送（2023 年 10 月～2024 年 3 月）の大ヒットを受け、コミックの販売が大幅に増加しました。

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。様々の要素により、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、2024 年 5 月 13 日現在のものです。当社は、新たな情報や 2024 年 5 月 13 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。

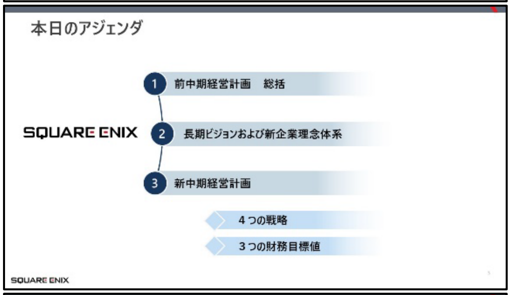


出版事業の売上高構成です。デジタル・紙媒体の構成比は大幅に変動することなく、事業規模が持続的に成長しております。



ライツ・プロパティ等事業は、売上高 189 億円（前期比 33 億円増）、営業利益 56 億円（同 19 億円増）となりました。当期の HD ゲーム新作「FINAL FANTASY XVI」、「FINAL FANTASY VII REBIRTH」等の主力 IP にかかる関連商品の販売が好調に推移しました。

続きまして、新中期経営計画（2025 年 3 月期～2027 年 3 月期）について説明いたします。



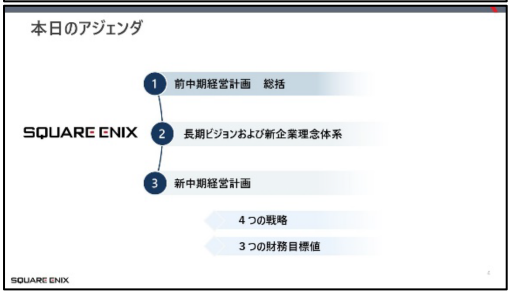
アジェンダは以下のとおりです。

① 前中期経営計画（2022 年 3 月期～2024 年 3 月期）の総括

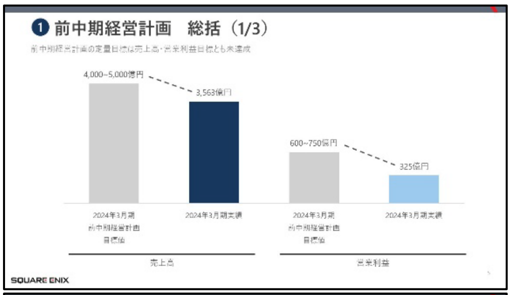
② ①を踏まえて策定・導入した「長期ビジョンおよび新企業理念体系」について

③ 新中期経営計画について

まず、前中期経営計画の総括について説明いたします。

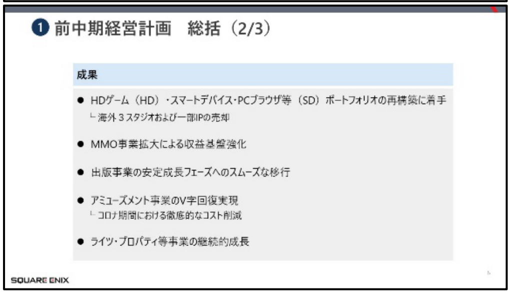


本資料に記載されている当社の計画、見通し、戦略および考え方は、将来の業績に関する見通しを記述したものです。これらの記載は、本資料作成時点で入手可能な情報に依拠した、当社の経営者の仮定や判断に基づいています。従って、これらの業績見通しに依拠されることは差し控えられますようお願いいたします。また、これらの業績見通しが、発表日以降も正確または有効な情報であると想定されることも差し控えて下さい。様々の要素により、実際の業績はこれらの業績見通しとは大きく異なる可能性があり、これらの業績見通しに比べ悪い結果となる場合もあります。
本資料に記載されている将来の業績見通しに関する情報は、2024 年 5 月 13 日現在のものです。当社は、新たな情報や 2024 年 5 月 13 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。



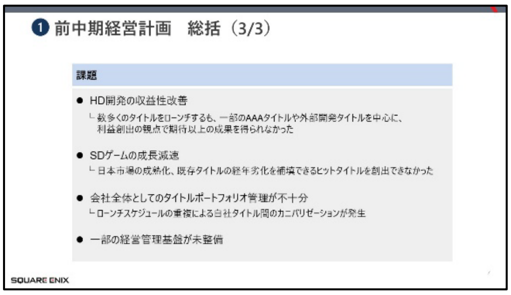
当期決算は売上高 3,563 億円、営業利益 325 億円と、前中期経営計画の定量目標であった売上高（4,000～5,000 億円）、営業利益（600～750 億円）はいずれも未達となりました。

しかしながら、定性的には将来につながる様々な成果が得られたと考えております。



デジタルエンタテインメント事業では、HD ゲーム、スマートデバイス・PC ブラウザ等（以下「SD ゲーム」）のポートフォリオ再構築に着手いたしました。具体的には海外 3 スタジオおよび一部 IP の売却により、収益性や顧客ロイヤリティの向上に資する IP への絞り込みおよびそれらIPに開発を集中する体制構築を実現しました。

デジタルエンタテインメント事業は改革に着手したばかりですが、それ以外の事業については、当社事業ポートフォリオにおける収益基盤としての地位を確立し、安定成長フェーズに移行できたと考えております。

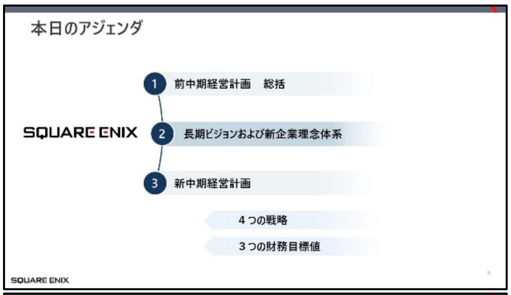


デジタルエンタテインメント事業については、引き続き課題があるものと認識しております。HD ゲームは、前中期経営計画の期間 3 か年全てにおいて、営業損失を計上する結果となり、収益性改善には至りませんでした。さらに、当社全体としてタイトルポートフォリオ管理が不十分だったことにより、当社タイトル間でカニバリゼーションが発生し、機会損失につながったと考えています。

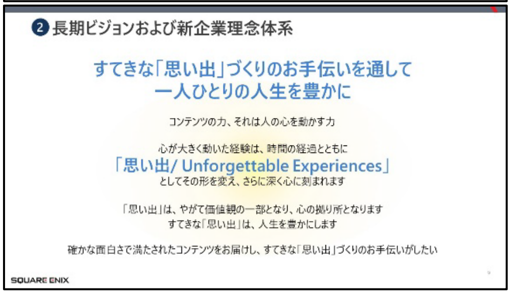
また、SD ゲームについても、日本市場の成熟化や海外企業の参入により、事業成長が減速しました。

これらのような課題に対して、定量データの可視化が必要と感じており、今後は経営基盤の整備に取り組んでいきたいと思います。

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。様々の要素により、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、2024 年 5 月 13 日現在のものです。当社は、新たな情報や 2024 年 5 月 13 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。

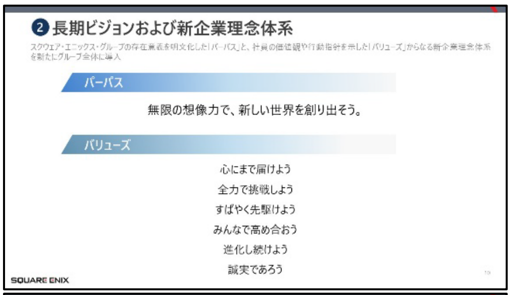


こうした前中期経営計画の総括を踏まえて、当社長期ビジョンおよび新企業理念体系について説明いたします。



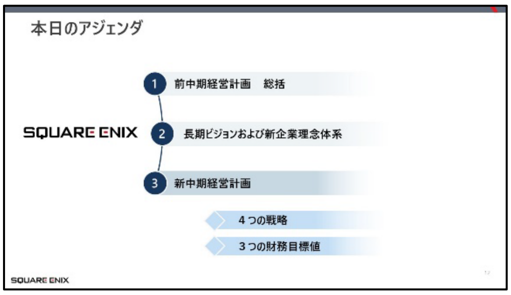
この度、当社グループがどのような存在であるべきかを改めて見つめなおし、長期ビジョンを策定いたしました。

コンテンツに触れ、心が動くというその感覚、それが時間の経過とともに「思い出」、ひいては価値観の一部や心の拠り所になり、人生を豊かにすることにつながるのではないかと考えました。そして、この人生を豊かにするような「思い出」をお客様にお届けできるようなコンテンツをこれからも世の中に送り出すことが当社グループの使命、存在意義であるという結論に達しました。



その中で、パーパスとバリューズといった新企業理念体系を導入いたしました。本企業理念体系を当社グループ全社員の指針として、「思い出」づくりの元となるコンテンツ作りに勤しんでいきたいと考えております。当社グループ全社員に対しても、私自身よりこれらに込めた思いを説明しており、企業文化の変革を引き続きリードしてまいります。

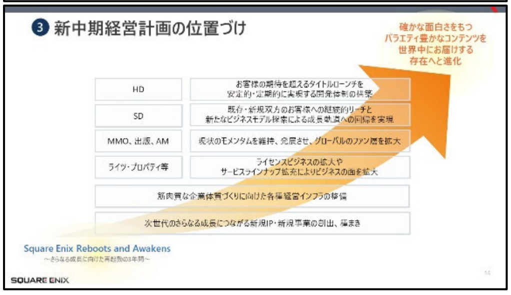
長期ビジョンおよび新企業理念体系といった未来から逆算し、新中期経営計画で実現すべき内容を議論した結果、当社のコア・コンピタンスは IP にあることを再認識いたしました。これら IP を「確かな面白さをもつバラエティ豊かなコンテンツ」といった形で皆様にお届けすることによって、我々の価値を最大化していくことが、当社の持続的な成長のために極めて重要だと考えました。



それをどのように実現するかという点を、新中期経営計画（2025 年 3 月期～2027 年 3 月期）の骨子に纏めています。

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。様々の要素により、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、2024 年 5 月 13 日現在のものです。当社は、新たな情報や 2024 年 5 月 13 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。

新中期経営計画を当社のさらなる成長に向けた再起動の 3 年間として位置づけ、「Square Enix Reboots and Awakens」というスローガンを作成しました。



新中期経営計画の位置づけをより具体化するために、当社が 3 年後にありたい姿を整理いたしました。

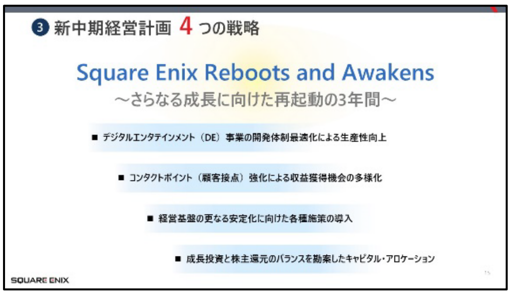
HD ゲーム事業では、お客様の期待を超えるタイトルローンチを安定的・定期的に実現できる開発体制を構築します。

SD ゲーム事業では、お客様への継続的なリーチを可能にする環境整備と、新たなビジネスモデルの探索に取り組むことによる成長軌道への回帰を目指します。

MMO・出版・アミューズメント事業では、現状のモメンタムを維持・発展させ、グローバルでのファン層を拡大し、より一層の成長を実現します。

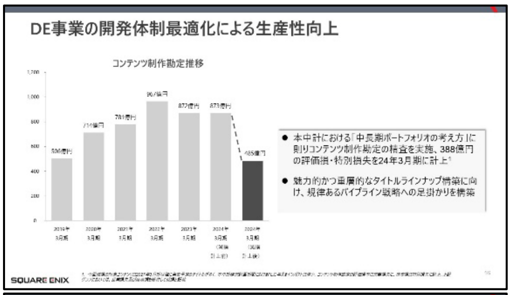
ライツ・プロパティ等事業では、ビジネスの面を拡大し、新たなサービスやグローバル展開にチャレンジできる環境整備に取り組みます。

各事業での取り組みに加え、これら成長を支える経営インフラの整備、新規 IP・新規事業の創出にも取り組みます。このように多層的な事業ポートフォリオを構成することで、当社が「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へお届けする存在」へ進化することが 3 年後に実現したい姿です。

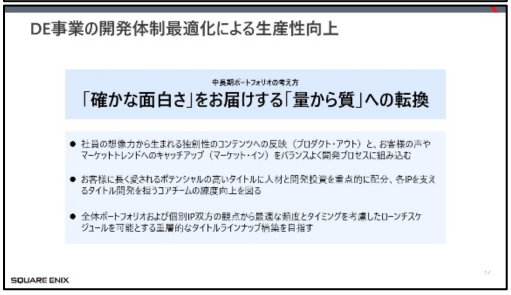


3 年後のありたい姿を見据え、新中期経営計画で取り組む内容を 4 つの戦略骨子として示しました。具体的には、①デジタルエンタテインメント（DE）事業の開発体制最適化による生産性向上、②コンタクトポイント強化による収益獲得機会の多様化、③経営基盤の更なる安定化に向けた各種施策の導入、④成長投資と株主還元のバランスを勘案したキャピタル・アロケーションです。

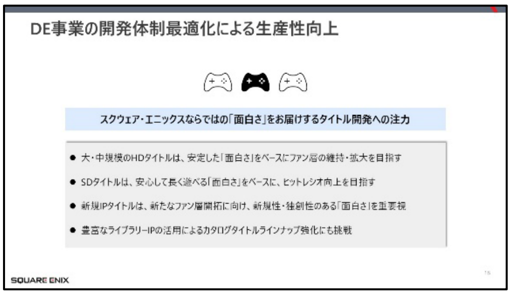
本資料に記載されている当社の計画、見通し、戦略および考え方は、将来の業績に関する見通しを記述したものです。これらの記載は、本資料作成時点で入手可能な情報に依拠した、当社の経営者の仮定や判断に基づいています。従って、これらの業績見通しに依拠されることは差し控えられますようお願いいたします。また、これらの業績見通しが、発表日以降も正確または有効な情報であると想定されることも差し控えて下さい。様々の要素により、実際の業績はこれらの業績見通しとは大きく異なる可能性があり、これらの業績見通しに比べ悪い結果となる場合もあります。
本資料に記載されている将来の業績見通しに関する情報は、2024 年 5 月 13 日現在のものです。当社は、新たな情報や 2024 年 5 月 13 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。



DE 事業の生産性向上にあたっては、中長期タイトルポートフォリオの考え方に鑑み、コンテンツ制作勘定の精査を実施しました。魅力的かつ重層的なラインナップ構築に向け、規律あるパイプライン戦略への足掛かりを構築する必要があると判断し、当期において、388 億円の減損計上に至りました。

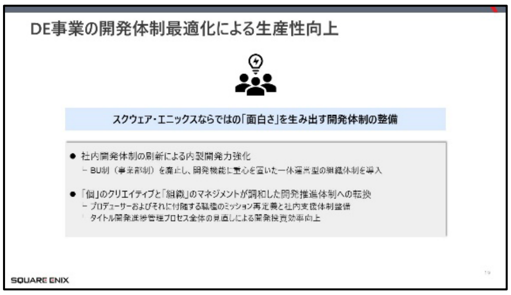


中長期ポートフォリオの考え方として、「確かな面白さ」をお届けする「量から質」への転換を掲げました。プロダクト・アウトとマーケット・インの考え方をバランスよく開発プロセスに取り入れるとともに、ポテンシャルの高いタイトルに経営資源を重点投下することで、開発練度の向上を図ります。さらに全体最適の視点から、開発リソース配分、ローンチスケジュールの最適化を推進します。これらの取り組みが成果として表れるには相応の時間がかかりますが、必ず実現したいと考えています。



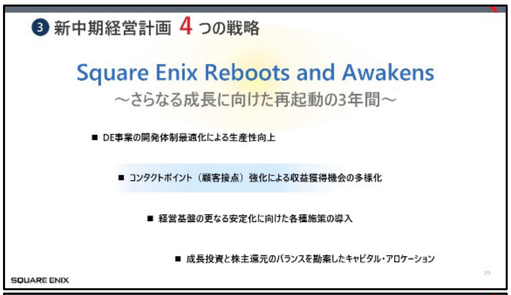
HD ゲームについては、当社が安定した面白さを届けられるタイトルのリリースに注力します。SD ゲームでは、タイトル数の厳選、ヒットレシオ向上を通じ、お客様に長く遊んでいただけるラインナップへの移行を目指します。

新規 IP については開発投資を一定規模に抑制したうえで、新規性・独自性のある「面白さ」の実現に挑戦していきます。また当社の豊富なライブラリーIP を活かし、カタログタイトルのラインナップ強化にも取り組んでまいります。

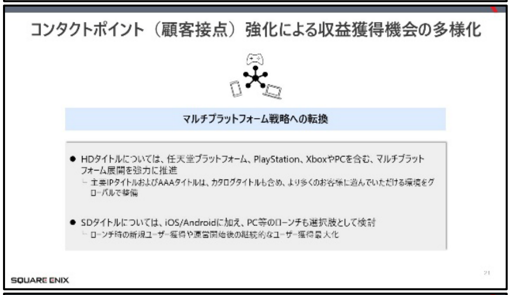


開発体制については、縦割り化によるデメリットが顕在化していた従来の組織体制（BU 制）を廃止し、一体運営型の組織体制を導入することで、内製開発力を強化してまいります。また、社内支援体制の整備やタイトル進捗管理プロセスの見直しを通じて、プロデューサーのクリエイティビティを組織として支えていく開発推進体制に転換し、開発投資効率の向上を図ります。

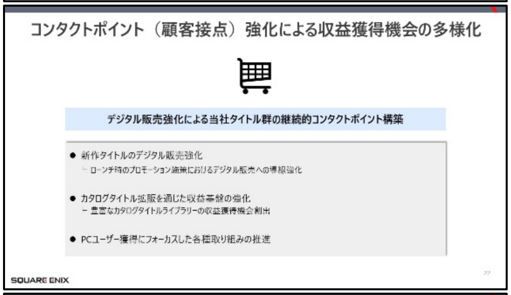
本資料に記載されている当社の計画、見通し、戦略および考え方は、将来の業績に関する見通しを記述したものです。これらの記載は、本資料作成時点で入手可能な情報に依拠した、当社の経営者の仮定や判断に基づいています。従って、これらの業績見通しに依拠されることは差し控えられますようお願いいたします。また、これらの業績見通しが、発表日以降も正確または有効な情報であると想定されることも差し控えて下さい。様々の要素により、実際の業績はこれらの業績見通しとは大きく異なる可能性があり、これらの業績見通しに比べ悪い結果となる場合もあります。
本資料に記載されている将来の業績見通しに関する情報は、2024 年 5 月 13 日現在のものです。当社は、新たな情報や 2024 年 5 月 13 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。



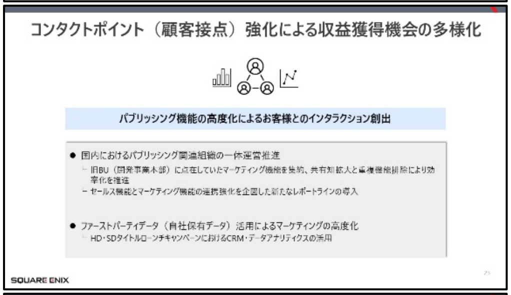
次に、コンタクトポイント強化による収益獲得機会の多様化について説明いたします。



まず、マルチプラットフォーム戦略への転換を図ります。HD ゲームにおける主要 IP タイトルおよび AAA タイトルについては、カタログタイトルを含め、より多くのお客様に遊んでいただける環境をグローバルで整備します。SD ゲームのタイトルについても、iOS/Android に加え、PC 等でのローンチを検討し、顧客獲得・リテンションを強化します。

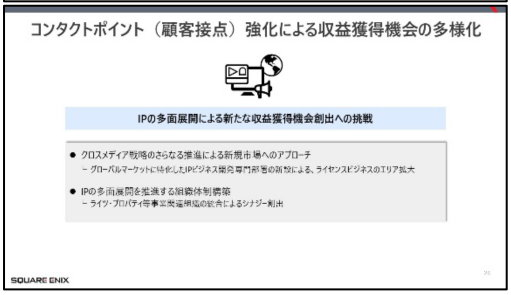


デジタル販売強化については、新作タイトルのデジタル販売およびカタログ販売の強化、PC ユーザー獲得にフォーカスした取り組みに注力します。特にカタログタイトルの拡販に関しては、IP 全体の底上げ・顧客拡大におけるマルチプラットフォーム戦略との相乗効果が見込めると考えています。



パブリッシング機能の高度化については、旧 BU に点在していたマーケティング機能を集約し、共有知拡大・重複機能排除を実現するとともに、マーケティング機能・セールス機能の一体化を図ります。

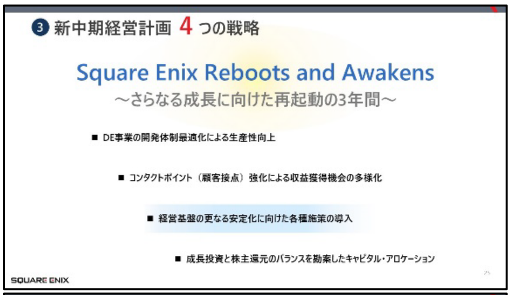
また、ファーストパーティデータの活用により、マーケティングの高度化を推進します。



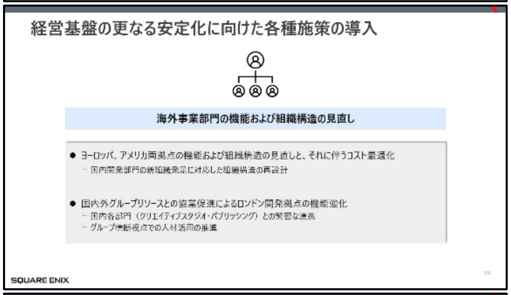
また、IP ビジネス開発専門部署を新設し、当社が保有する IP を多面的に展開するクロスメディア戦略の推進により、新たな収益獲得機会の創出に取り組みます。

さらに、社内に点在していたライツ・プロパティ等事業関連の組織統合により、シナジー創出を図り、当事業のさらなる成長を目指します。

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。様々の要素により、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、2024 年 5 月 13 日現在のものです。当社は、新たな情報や 2024 年 5 月 13 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。

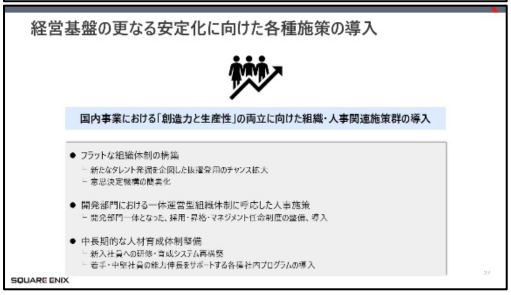


続きまして、経営基盤のさらなる安定化に向けた各種施策の導入について説明いたします。

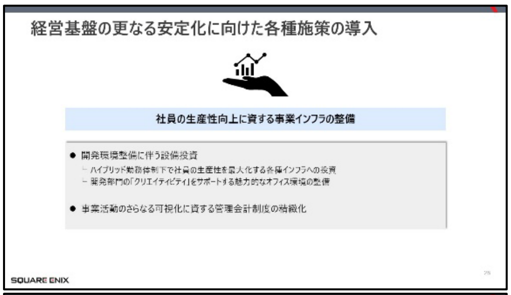


海外事業部門については、既に実施した海外 3 スタジオおよび一部 IP 売却、国内事業部門の組織再編等を踏まえ、機能・組織構造の見直しと、それに伴うコスト最適化に着手します。

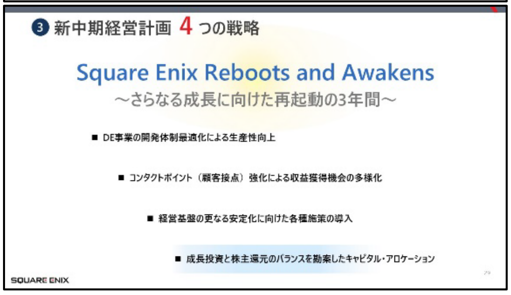
あわせて、国内各部門との連携強化を通じ、ロンドン開発拠点の機能強化にも取り組みます。



国内事業についても、「創造力と生産性」の両立に向け、フラットな組織体制の構築、開発部門の一体運営型組織体制に呼応した人事施策の導入、中長期的な人材育成体制の整備を推進します。なお、フラットな組織体制の構築については、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、意思決定の迅速化による開発・パブリッシングにおける対話増加の促進を目的として、2024 年 4 月 1 日に組織再編を実施しました。

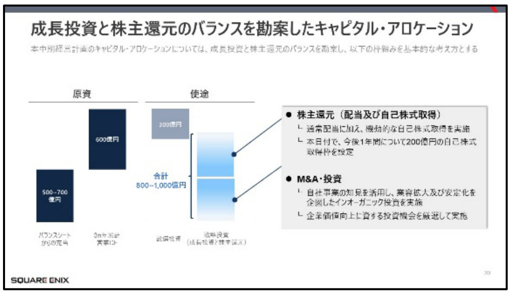


加えて、事業インフラの整備を推進するうえでは、施策の効果測定が重要になります。生産性等の指標を可視化する管理会計制度の精緻化を企図した経営インフラへの投資を実施します。また、開発部門をはじめとする社員の生産性を最大化すべく、開発環境整備に伴う設備投資を実施します。



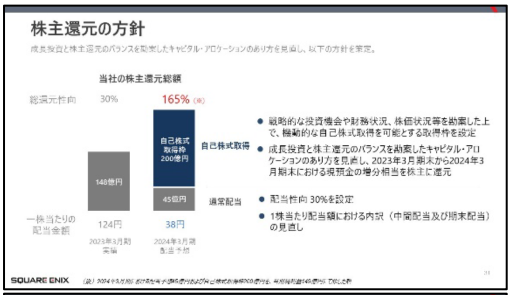
上記 3 点（①DE 事業の開発体制最適化による生産性向上、②コンタクトポイント強化による収益獲得機会の多様化、③経営基盤の更なる安定化に向けた各種施策の導入）は、オーガニック成長を実現するための足場固めの施策と位置づけています。続いて、成長と株主還元のバランスを勘案したキャピタル・アロケーションについて説明いたします。

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。様々の要素により、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、2024 年 5 月 13 日現在のものです。当社は、新たな情報や 2024 年 5 月 13 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。



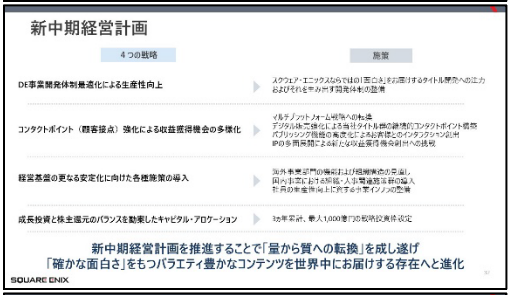
キャピタル・アロケーションについては、800～1,000 億円の戦略投資枠を設定します。手許現預金から 500～700 億円の充当、新中期経営計画・3 か年累計での営業キャッシュフローから 600 億円、合計 1,100～1,300 億円を原資とし、設備投資額 300 億円を差し引いた 800～1,000 億円を M&A・投資あるいは株主還元に充当してまいります。なお、200 億円の自己株式取得枠を設定しました。

M&A 投資につきましても、当社知見を活用し、業容拡大および収益基盤の安定化等に資するものであれば、投資機会を厳選して実施したいと考えています。

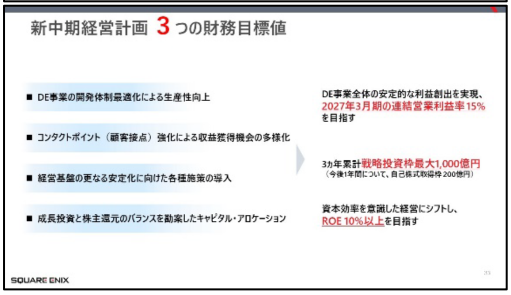


株主還元については、戦略的な投資機会や財務状況、株価状況等を勘案したうえで、機動的な自己株式取得を可能とする取得枠を設定しました。

また、中間配当・期末配当の内訳につきましても、2025 年 3 月期の配当予想より見直しています。



新中期経営計画の 4 つの戦略・施策のエグゼクティブサマリーです。足場固めの 3 年間を通じてこれらを推進することで、「量から質への転換」を成し遂げ、「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へお届けする存在へと進化していきたいと考えております。



財務目標としては、DE 事業での安定的な利益創出を通じ、2027 年 3 月期に連結営業利益率 15%を目指します。さらに最大 1,000 億円（3 か年累計）の戦略投資を行う等、資本効率を意識した経営にシフトして、ROE 10%以上の達成を目指します。

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。様々の要素により、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、2024 年 5 月 13 日現在のものです。当社は、新たな情報や 2024 年 5 月 13 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。

2025年3月期 連結業績予想

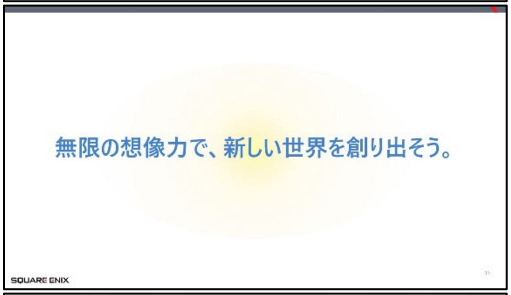
（単位：億円）

	2024年3月期	2025年3月期	
	通期実績	通期計画	前期増減
売上高	3,563	3,100	△463
営業利益	325	400	75
営業利益率	9.1%	12.9%	3.8pt
経常利益	415	400	△15
経常利益率	11.7%	12.9%	1.2pt
親会社株主に帰属する当期純利益	149	280	131

配当金の状況　（単位：円）

第2四半期末	10	28	18
年度末	28	43	15
合計	38	71	33

SQUARE ENIX



2025 年 3 月期の業績予想は、売上高 3,100 億円（2024 年 3 月期比 463 億円減）、営業利益 400 億円（同 75 億円増）、経常利益 400 億円（同 15 億円減）、親会社株主に帰属する当期純利益 280 億円（同 131 億円増）となります。配当金については中間・期末の配分を見直し、第 2 四半期末 28 円、年度末 43 円の予想といたしました。

最後に改めて、当社の新しいパーパス、「無限の想像力で新しい世界を創り出そう。」をお示しします。社員一丸となって当社を再起動し、足場固めの 3 年間を乗り切り、魅力的かつ確かな面白さをもったコンテンツを出していける存在に進化してまいりたいと考えております。何卒ご支援のほど、よろしくお願いいたします。

以上、当期決算および新中期経営計画に関するご報告とさせていただきます。

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。様々の要素により、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、2024 年 5 月 13 日現在のものです。当社は、新たな情報や 2024 年 5 月 13 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。

株式会社スクウェア・エニックス・ホールディングス
2024 年 3 月期 決算説明会 質疑応答

日　時　　:2024 年 5 月 13 日（月） 18 時 30 分～20 時 19 分
回答者　　:代表取締役社長　桐生　隆司

【主な質疑応答内容】

Q．開発体制最適化について、具体的な内容を教えてほしい。

A．クリエイティブスタジオは、HD ゲームおよび SD ゲームを開発する複数のスタジオで構成される。これらは旧 BU のように完全に独立して開発を個別に進めておらず、各スタジオヘッドおよび社長が定期的に今後の制作予定タイトル、プロジェクトの進捗状況、人材配置等について議論する場を設けている。人材配置については、専門部署が各スタジオの状況を実務ベースで把握・集約したうえで、最適なアロケーション、人材流動化の推進を図るためのコミッティを発足させた。人材採用についても、従前は各 BU で実施していたが、今後はクリエイティブスタジオ一体となって行っていく。

Q．新中期経営計画が「再起動に向けた 3 年間」という位置づけであることを踏まえると、2025 年 3 月期予想の利益水準（営業利益 400 億円）が 3 か年にわたり継続するといった認識を持つべきか。業績のアップサイドが生まれるとしたら、どのようなシナリオがあり得るか。

A．2026 年 3 月期以降の営業利益の水準感についてはコメントを差し控えるが、新中期経営計画においては、当社の立ち位置を見直し、社内体制を整備する 3 年間に充てたいといった点をご参考いただきたい。その中での主なアップサイドとしては、①新作タイトルの販売が当社想定を上回ることによる収益貢献、②ライツ・プロパティ等事業における、当社 IP を活用したダウンサイドリスクを抑制した前提での新たな事業展開、③当社事業との親和性が高い案件へのインオーガニック投資から獲得される新たな収益機会等が想定される。

Q．今後の開発投資額の考え方について、今回の開発体制の最適化が及ぼす影響も踏まえ、教えてほしい。

A．今般の開発投資に関しては、社内リソースおよび外注開発をどう活用するかといった点が重要になる。HD ゲーム開発における社内リソースは非常に貴重であるため、流動化や人材育成等を含む最適化施策を想定している。また、外注開発についても一考の余地があると考えている。しかしながら、開発投資の方針として、魅力的かつ収益性が担保できるタイトルについてはしっかりと投資をしていく点はご理解いただきたい。

Q．2027 年 3 月期の連結営業利益率 15％という目標は、どのようなシナリオに基づいた数値なのか。この 3 年間、それぞれのセグメントの収益性はどのように変化する見通しか。

A．MMO に関しては、2024 年 7 月発売の「FINAL FANTASY XIV：黄金のレガシー」が新たなシナリオに入ること、

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。様々の要素により、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、2024 年 5 月 13 日現在のものです。当社は、新たな情報や 2024 年 5 月 13 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。

さらにポストコロナ以来初の拡張版発売であることも踏まえると、動向を注視する必要はあるものの、利益水準については安定的に推移すると見込んでいる。

SD ゲームについては、国内市場の成熟化や既存タイトル減衰の影響により、当面は厳しい状況が続くことが予想される。ただし減衰幅については軒並みコントロールできていると考えており、新中期経営計画の後半になるにつれパイプラインの整理が進捗すれば、一定の収益改善は期待できる。

HD ゲームに関しては各タイトルの販売状況がスイングファクターになる点は変わらないが、この 3 年間はパイプラインの絞り込みにより、一定程度ボラティリティをコントロールできると考えている。また収益性改善に地道に取り組むことで、SD ゲームの弱含みを補い、全体としての収益性を確保していきたい。

Q. コンテンツ制作勘定の残高が 485 億円まで減少したが、今後の利益成長について、コンテンツ制作勘定、成長性、利益率の 3 軸で見たイメージを教えてほしい。

A. 今回のコンテンツ制作勘定減に至った減損には、ポートフォリオの立て直しも包含している。「確かな面白さ」をもったタイトル開発を進めていくにあたり、従前のコンテンツ・ポートフォリオの立て直しを行った。

今後はいたずらに「成長性＝売上高」を追求するために他の要素を犠牲にするのではなく、お客様に喜んでいただけるコンテンツを、一定の「開発投資額＝コンテンツ制作勘定」の規律のもとで実現し、収益性を担保することが重要である。新組織体制が軌道に乗ってきたところで改めて利益成長を目指したい考えではあるが、まずは足場固めを行っていく。

Q. キャピタル・アロケーションについて、総還元性向の目線感はどの程度を見ておけばよいか。

A. 戦略投資枠（最大 1,000 億円）の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に留意しながら進める。成長に資するインオーガニック投資の機会があれば、規律性をもって取り組む一方で、そのような機会が無い場合においては、資本効率を意識して株主還元に充当していく考えである。

Q. 2025 年 3 月期予想（営業利益 400 億円）は、どのようなパイプラインを前提としているのか。

A. HD ゲーム開発には多大な時間を要することに加え、開発中のパイプラインにおいてお客様への届け方を見直すべきと判断したタイトルがあったことによって、一部パイプラインが後ろ倒しとなっている。

さらに SD ゲームについては、数年前までは大型 IP をゲームに落とし込み、適切にプロモーションを掛ければ一定の収益が期待できたものの、日本市場の成熟化が進むなかで環境変化が生じている。

Q. 戦略投資枠（最大 1,000 億円）における M&A 投資に関して、どのような規律性、ハードルレートをもって取り組むのか。

A. 外部開発会社の合従連衡が進んでいる環境下では、開発およびバリューチェーン強化のために必要なリソースを当社に取り込んでいくことは必要だと認識している。ハードルレートについては外部要因に影響される側面もある

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。様々の要素により、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、2024 年 5 月 13 日現在のものです。当社は、新たな情報や 2024 年 5 月 13 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。

ため、回答を差し控えたい。

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。様々の要素により、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、2024 年 5 月 13 日現在のものです。当社は、新たな情報や 2024 年 5 月 13 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。