

スクウェア・エニックスの知財・無形資産戦略：現状と新中期計画による変革

1. 現在の知財・無形資産戦略の要点

スクウェア・エニックス・ホールディングス（以下、スクエニ）は、自社が保有する**知的財産（IP）**を中心に据え、多様なコンテンツをグローバルに展開する戦略を取っています^①。具体的には、「ファイナルファンタジー」や「ドラゴンクエスト」など強力なゲームIPを起点として、ゲームのみならずコミックス、音楽、アミューズメント施設など幅広い分野でコンテンツ提供を行い、ブランド価値と収益機会の最大化を図っています^①。こうしたクロスメディア展開によって、IPという無形資産を多角的に活用し、世界中の顧客基盤を拡大することが基本方針となっています。

近年の戦略として、スクエニは自社のポートフォリオ再編にも踏み切りました。前中期経営計画期間中（2022年3月期～2024年3月期）には、欧米の開発スタジオおよび一部IPの売却（例：北米スタジオの約3億ドルでの売却）による事業ポートフォリオ整理を実施し、オンラインゲーム（MMO）の拡大や出版事業の成長など**収益基盤の強化**にも取り組みました^{② ③}。これらの施策によりコアIPに経営資源を集中する一方、不採算や非中核の資産を整理することで、保有する無形資産群の価値向上を図っています。

しかし同時に、スクエニは**いくつかの課題**にも直面していました。大型HDゲーム（家庭用機/PC向け）の収益性が低調で、スマートデバイス向け事業の成長も減速し、社内全体でのタイトルポートフォリオ管理が不十分であったことが明らかになっています^④。例えば一部のAAAタイトルや外部委託タイトルが期待ほど利益を上げられなかったり、既存タイトルの陳腐化を補う新作を十分に創出できず、またリリース時期の重複による**カニバリゼーション（自社タイトル同士の食い合い）**も発生したと報告されています^⑤。こうした状況から、従来の「量による拡大路線」を見直し、無形資産の質と効率に焦点を当てた戦略への転換が求められていました。

現在スクエニは、「**量から質**」への転換をキーワードに、IP開発・提供戦略を再構築しています^⑥。具体的には、安易にタイトル数を増やすのではなく、確かな面白さとクオリティを備えたコンテンツ創出に注力する方針です。大規模・中規模のHDゲームについては安定した品質でファン層の維持・拡大を図り、スマートフォン向けなどの小規模タイトルでは長く愛される楽しさを提供してヒット率向上を目指すとしています^⑥。また、新規IP開発では独創性や新規性を重視し、新たなファン層の開拓に挑戦する方針です^⑥。加えて、過去の名作など豊富な**ライブラリーIP**（既存資産）も積極的に活用し、リマスター版や移植を通じてカタログタイトル群の強化にも取り組んでいます^⑦。

開発組織とプロセスの強化も重要な戦略要素です。社内の開発体制については、従来の事業部制・BU制を廃止し、開発スタジオを横断した一体運営型の体制へ刷新しました^{⑧ ⑨}。これにより、内製開発力を強化するとともに、複数部署に分散していた人材やノウハウの集約・共有を図っています^⑩。全タイトルを統合的に管理することで、社内ナレッジの蓄積と展開が促進され、組織的な**創造力（クリエイティビティ）**と生産性の両立が目指されています^⑩。加えて、プロデューサー職をはじめとする開発管理職のミッションを再定義し、タイトル開発の進捗管理プロセスを見直すことで、開発投資効率を高める施策も導入されています^⑧。これらの取り組みは、開発という無形資産（技術力・組織能力）の底上げを図るものと言えます。

マーケティングと顧客基盤の観点では、デジタルシフトとデータ活用を軸に戦略を展開しています。新作タイトル発売時にはデジタル販売への導線を強化し、豊富なカタログタイトル資産の活用によって継続的な収益獲得機会を創出するなど、**デジタル販売強化**による顧客接点の拡充を図っています^⑪。また、マーケティング

グ機能を社内で集約し、販売部門との連携を強める組織改編を行うことで、重複作業の排除と効率化を進めています¹²。さらにCRMやファーストパーティデータの分析を活用し、ユーザー動向に基づく高度なマーケティングを実践する体制を整備しています¹³。これらは**顧客ネットワーク**や**データ**といった無形資産を活用し、IPの長期的な価値最大化とファンコミュニティの強化を意図した施策です。

また、**マルチプラットフォーム戦略**への転換も現行戦略の重要な柱です。スクエニは主要IPタイトルの提供プラットフォームを拡大し、任天堂プラットフォーム、PlayStation、Xbox、PCといったあらゆるプラットフォームで展開する方針を打ち出しました¹⁴。従来、特定ハードへの時限独占提供なども見られましたが、市場環境の変化に伴いより広いユーザー層にリーチする必要性が高まったためです¹⁵。今後はAAA級タイトルも可能な限り同発マルチプラットフォームで提供し、モバイル向けタイトルについても必要に応じてPC版を展開するなど、**グローバルでより多くの顧客に遊んでもらえる環境整備**を進めています¹⁶¹⁷。この戦略により、ハードにとらわれずIPの裾野を広げ、地域ごとのユーザー獲得を最大化しようとしています。

最後に、**新技術領域への取り組み**も無形資産戦略の一環です。スクエニは近年、ブロックチェーンエンターテインメント/ Web3.0、人工知能（AI）、クラウドを「重点投資分野」と位置づけ、新規事業領域として積極的に探索しています¹⁸。2023年にはこれら3分野のミッションと目標を再定義し、組織体制やリソース配分を最適化する動きを進めました¹⁸。特にAIに関しては、**ゲーム開発効率の向上**やマーケティング高度化への短期的活用と、将来的な新規コンテンツ創出への応用に期待を寄せており、最先端技術を積極的に取り入れる姿勢を明確にしています¹⁹。社長の桐生隆司氏も「技術革新はビジネス機会である」と捉えており、生成AIなど先端技術によって創造プロセス自体を変革し、新たなエンターテインメント価値を生み出す可能性を探っています²⁰。このような技術基盤への投資は、スクエニにとって将来の無形資産（ノウハウや独自技術、コンテンツ形態）の獲得につながる戦略といえます。

以上のように、現状のスクエニは**IP、組織能力、顧客基盤、技術力**といった無形資産を総合的に強化・活用する戦略を進めています。その根底には「無限の想像力で新しい世界を創り出す」という新パーパス（存在意義）の制定²¹や、「心にまで届けよう」「全力で挑戦しよう」といったバリュー（行動指針）の策定²¹があり、企業文化の面からもクリエイティビティとユーザーファーストを重視する姿勢が示されています。これらの取り組みによって高品質なコンテンツを安定的に提供し、ユーザーの期待を超える体験を創出することで、同社の**ブランドに対する信頼**を維持・向上させていくことが狙いです²²。

2. 新中期経営計画における知財・無形資産活用の方針と変更点

2024年5月13日、スクエニは**2025年3月期から2027年3月期を対象とする新中期経営計画「Square Enix Reboots and Awakens～さらなる成長に向けた再起動の3年間～」**を発表しました²³。この新中期計画では、前計画で浮き彫りになった課題を踏まえ、知的財産およびその他の無形資産の活用方針を刷新する4つの戦略が掲げられています²⁴。以下では、新計画における方針と従来からの**主な変更点**を分析します。

① 開発体制の最適化と「量より質」への転換:

新計画の第一の柱は、**デジタルエンタテインメント事業（ゲーム事業）の開発体制を最適化し生産性を向上すること**です²⁴。これは従来の開発プロジェクトの進め方を抜本的に見直し、前述の「量から質」への転換を具体的に推進するものです。桐生社長の下で2023年後半より行われた開発パイプラインの精査では、全ての進行中プロジェクトをレビューし、期待値に見合わない一部タイトルの開発中止や、有望タイトルへのリソース集中（追加投資）を決定するなど、大胆な取捨選択が実行されました²⁵²⁶。その結果、2024年3月期には開発中止に伴う損失計上も発生しましたが（約141億円の損失²⁶）、将来の効率化のための**痛みを伴うリポート**と位置付けられています。

組織面では、国内スタジオの体制刷新により**全ての大型投資タイトルの進捗を経営陣とスタジオが共同で管理する体制**へ移行しました²⁷。これにより、経営サイドがポートフォリオ全体を俯瞰しながらリソース配分やスケジュール調整を行い、タイトル同士の競合（カニバリゼーション）を避け計画的なローンチを可能にしています²⁸²⁹。開発案件の**ポートフォリオ管理とスケジュール最適化**を強化した点は、従来計画からの

大きな改善点です。さらに、内製開発人員の配置見直しやコスト最適化も進められており、開発リソースの選択と集中によって**開発投資規律の強化**が図られています²⁵。このように、新計画では知的資産である「開発力」を鍛え直し、少数精鋭のプロジェクトで確実に成果を出す方針が明確化されました。

また、新計画では**内製開発力強化のための組織改革**も一段と推し進められました。前述のとおりBU制廃止によりスタジオ横断の開発組織を構築したほか、プロデューサー職等の役割定義を見直して「個の創造力」と「組織のマネジメント」を調和させた開発推進体制への転換が図られています⁹。意思決定フローを簡素化し組織のフラット化を進める人事施策や、新人育成・クリエイター支援の制度整備など、人材という無形資産を最大限に活かす環境作りも計画に盛り込まれています³⁰。これらは従来不足していた経営管理基盤の整備にも該当し、組織能力強化による**持続的なコンテンツ創出力の向上**が期待されています。

② 顧客接点の強化と収益機会の多様化:

第二の柱は、**コンタクトポイント（顧客接点）の強化による収益機会の多角化**です³¹。最大のトピックは前述した**マルチプラットフォーム戦略への本格転換**で、これは新計画における方針転換を象徴するものです。スクエニは主要IPの新作・既存作を問わず、任天堂機・PlayStation・Xbox・PCといったあらゆるプラットフォームへ**可能な限り同時展開**することを宣言しました¹⁴。例えば、これまでPlayStation向けに時限独占していたタイトルについても、今後は順次XboxやNintendo Switch向けにも投入していく計画であり（※ただし既存契約下のものは例外もあります¹⁷）、事実上**プラットフォーム独占戦略の見直し**が図られています^{32 15}。ゲーム市場の成長鈍化や競争激化の中で、従来以上に幅広いユーザー層へリーチする必要に迫られたことが背景にあり³³、新計画ではこのグローバル展開を収益拡大の鍵と位置づけています。

加えて、新作発売時の**デジタル販売チャネル強化**と既存タイトルのロングテール化も推進されています。具体的には、発売時のプロモーション施策でダウンロード版購入への誘導を強め、新作のデジタル比率を高めること¹¹、さらには豊富な過去タイトル資産を活用してPC移植やリマスター等を行い**カタログタイトルの拡販**による収益底上げを図ることが挙げられています^{34 35}。例えば、近年発表された『ドラゴンクエストIII HD-2Dリメイク』や各種旧作のリマスター版投入などもこの方針に沿った動きと言えるでしょう³⁵。またスマートデバイス向けタイトルについては、iOS/Androidに加え早期にPC版を展開してユーザー層を拡大することや、運営中のゲームにおいて決済手段の多様化・運営コスト最適化を進め利益率改善を図ることも明記されています^{36 37}。これらは**顧客接点を増やし収益チャネルを多元化**する施策であり、単一タイトルや単一プラットフォームへの依存リスクを軽減する狙いがあります。

新計画における重要な変更点として、**IPの多面展開（クロスメディア戦略）のさらなる推進**が挙げられます。スクエニは「IPを起点にあらゆるメディア形式で提供する」トランスメディア戦略を強化するとし³⁸、その具体策として**グローバル市場に特化したIP事業開発部門の新設**を打ち出しました³⁹。この専門部署は、海外におけるライセンスビジネス拡大を担うもので、地域ごとに多様化するユーザー嗜好に合わせてIPの商品・サービス展開を広げる役割を果たします³⁹。例えば、人気ゲームのキャラクターグッズやコラボレーション企画を欧米・アジア各地で展開したり、ハリウッドやストリーミング向け映像コンテンツ化を推進するといった取り組みが想定されます。さらに、社内のライツ・プロパティ事業関連組織を統合し、IP展開の**シナジー創出**を図る体制構築にも着手しています⁴⁰。従来はゲーム部門とライセンス部門（出版・グッズ等）が別組織でしたが、これを統合運営することで、例えばゲーム発売と連動した他メディア展開や、一貫したブランド戦略の遂行が容易になります。要するに、新中期計画では知的財産という無形資産を**社内横断的かつグローバルに活用する仕組み**へと大きく舵を切ったと言えます。この変化は、それまで個別最適だったIP活用を全社的視点で再構築するもので、大きな戦略転換点です。

③ 経営基盤の更なる安定化策:

第三の柱は、グループ全体の経営基盤を強化し安定性を高める施策です⁴¹。まず、**海外事業部門の機能・組織構造の見直し**が挙げられています⁴²。欧米の拠点について、先のスタジオ統合に対応した組織再編を行い、不要な重複や非効率を排除するとともに、ロンドンの開発拠点機能を強化するなど、グループ内協業を促進する方針です⁴²。実際、新計画発表後に海外拠点でレイオフ（一部人員削減）が報じられるなど、収益

性向上に向けた再編が進行しています⁴³。こうした改革は、グローバル規模での**バリューチェーンの最適化**（開発～販売の一貫効率化）に寄与し、中長期的な収益安定につながるとみられます。

また、国内事業においても**創造力と生産性の両立に向けた組織・人事施策**が導入されます³⁰。優秀な若手人材の登用機会を拡大し、意思決定の迅速化のため組織のフラット化を推進するほか、統合された開発組織に対応した人事制度の整備（採用・育成・評価の一体運用）を進める計画です³⁰。新人研修・若手育成プログラムの拡充など、人材開発への投資も掲げられており⁴⁴、社員の**組織能力やノウハウ**といった無形資産を底上げすることで、長期的な競争力強化を図っています。

さらに、**高速なPDCAサイクルを回す事業インフラ整備**として、管理会計制度の精緻化やハイブリッド勤務下での生産性最大化のためのITインフラ投資、クリエイティビティを支えるオフィス環境整備なども盛り込まれました⁴⁵。これは、データに基づく経営判断や柔軟な働き方の支援を通じて、社内プロセス全体の効率と適応力を高める狙いがあります。以上のような基盤強化策は、一部前計画で不十分と指摘された**経営管理基盤の整備**に対する回答であり、組織的な無形資産（制度、風土）の改善によって持続的成長を下支えしようとするものです。

④ 成長投資と株主還元を睨んだ資本アロケーション:

第四の柱は、**成長投資と株主還元のバランスを考慮した資本配分戦略**です⁴¹。新中期計画では、今後3年間で**最大1,000億円**の戦略投資枠を設定し、これを成長投資または株主還元に充当する方針が示されました⁴⁶。このうち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、かつ自社の事業知見を活かした形で**インオーガニック投資（M&Aや出資）**を検討するとしています⁴⁷。具体的には、必要に応じて有望な開発スタジオや技術企業の買収、新規IPの取得なども視野に入れ、事業拡大・安定化を図る考えです⁴⁷。一方で株主還元については、連結配当性向30%を基本としつつ、この成長投資とのバランスを見て柔軟に実施すると表明されています⁴⁸。この資本政策は、従来計画で数値目標未達により投資家の信頼が揺らいだ点を踏まえ、より現実的かつメリハリの効いた資源配分を行う狙いと考えられます。経営指標面では、本計画期間内に**営業利益率15%（2027年3月期）**やROE10%以上を目指すといった目標も設定されており⁴⁹、無形資産戦略の成果を財務数値にも反映させることを目標としています。

以上の4戦略を総合すると、新中期経営計画における知財・無形資産活用の方針は「**選択と集中による再起動**」と表現できます。具体的な変更点としては、(a) **タイトル開発・提供の質的向上**（プロジェクト数削減と品質重視、スケジュール管理の徹底）⁵⁰、(b) **プラットフォーム戦略の刷新**（独占志向から全方位展開へ）³²、(c) **IP展開組織の再編**（クロスメディア・ライセンス事業の統合強化）³⁹、(d) **人材・組織能力開発への投資**（組織改革と人事制度・インフラ整備）³⁰、そして(e) **戦略投資余力の確保**（資本配分明確化とM&A検討）⁴⁶が挙げられます。これらは従来からの延長上にある施策も含まれますが、その**徹底度と実行力**において明確な転換点を示しています。例えばマルチプラットフォーム化やデジタル販売の強化は以前からの課題意識でしたが、新計画では経営トップのコミットメントの下、具体的な組織変更と投資配分を伴って推進される点で踏み込みが違います。また、社内プロジェクト管理やグローバル展開の手綱を経営が握る形に改めたことで、全社的な無形資産（IP・人的資源・ブランド等）の活用効率が飛躍的に高まることが期待されます。

3. 想定される複数の戦略シナリオ

上述の新方針に基づき、スクエニが今後取り得る戦略のシナリオとして、いくつかの方向性が考えられます。ここでは**グローバルIP強化、技術基盤強化、ブランド再構築**の3つのシナリオを例示します。

- ・**グローバルIP強化シナリオ**: 主力IPの国際展開をさらに加速させ、世界規模でブランド価値を高める戦略です。具体的には、マルチプラットフォーム戦略の徹底により北米・欧州・アジアなど各市場でユーザー基盤を拡大し、人気フランチャイズの知名度を向上させます¹⁵。加えて、新設されたグローバルIP事業開発部門の下で、ゲームIPを映画・アニメ化したり海外企業とコラボレーションした商品展開を行うなど、**クロスメディア展開**を各地域の嗜好に合わせて推進します³⁹。このシナリオ

では、例えば「ファイナルファンタジー」シリーズの海外ドラマ化や、大規模イベント（テーマパークやコンサート）のグローバル開催、あるいは新興国市場向けの人気IPスマホゲーム展開などが考えられます。グローバルIP強化によって複数地域での収益源を確保できれば、一地域の市場変動リスクを補いながら全体収益を底上げできます。また、多様なチャネルでIPに触れる機会を提供することで、新規ファンの獲得や既存ファンのロイヤリティ向上が期待できます。しかし一方で、各国市場ごとに適切なローカライズやマーケティング投資が必要となり、IPの品質管理を徹底しないとブランド毀損のリスクもある点に留意が必要です。総じて、このシナリオはスクエニの「IPポートフォリオのグローバル最大化」を追求するものであり、新中期計画の方針とも合致した有力な戦略と言えます。

- ・**技術基盤強化シナリオ**: 社内外の最先端技術への投資を通じて、新たな価値創造と競争優位の確立を図る戦略です。スクエニは既にブロックチェーンやAI、クラウドを重点分野と位置付けていますが

18、このシナリオではそれを一層推進します。例えば、**ゲーム開発プロセスへのAI活用**を積極化し、キャラクターモデリングやQAテストの自動化、シナリオ生成補助などにAIを導入することで開発効率を飛躍的に高めます。短期的には開発コスト削減と期間短縮の効果が見込まれ、リソースを他の創造的作業に再配分できるでしょう 19。中長期的には、AIが生み出す新しいゲーム体験（例：NPCの高度な自律会話やプレイヤー行動に適應するコンテンツ生成）により、これまでにない魅力を持つタイトル創出も可能になります 20。また、ブロックチェーン技術を活かした**デジタル資産エコシステム**の構築も考えられます。スクエニ初のNFTゲーム「SYMBIOGENESIS」のように、ゲーム内アイテムにブロックチェーン由来の資産価値やユーザー間取引要素を持たせ、新たな収益モデルを開拓する取り組みです。Web3領域は未知数な点も多いものの、うまくユーザーエクスペリエンスと融合できれば、熱心なコミュニティ形成や長期的な収益源となる可能性があります。また**クラウド技術の強化**では、クラウドゲームサービスや大規模サーバー技術への投資により、将来的なメタバース展開やリアルタイム配信技術の内製化なども視野に入ります。さらに、このシナリオでは必要に応じ**外部の技術企業やプラットフォームとの提携・買収**も積極的に検討するでしょう 47。最先端技術を持つベンチャーへの出資や、自社に不足する開発エンジン・ツールを持つスタジオのM&Aは、技術的無形資産を迅速に獲得する近道です。技術基盤強化シナリオの成果が実れば、スクエニはコンテンツ品質と開発生産性の両面で他社に先んじ、**イノベーションを牽引する企業**として新たな市場機会を創出できるでしょう。ただし、高度技術への投資は成果が不確実であり、特にブロックチェーンゲーム分野などは市場ニーズの見極めやユーザー受容に慎重さが求められます。加えて、技術偏重になりすぎると従来ファンの求めるゲーム体験から乖離する恐れもあるため、クリエイティブの本質とのバランスを取った導入が重要です。

- ・**ブランド再構築シナリオ**: スクエニの企業ブランドおよび各IPブランドの価値を再定義・再強化する戦略です。前計画期において、いくつかの大型タイトルが販売目標を下回り 51、投資家やユーザーから同社の方向性に懸念が示される場面がありました。こうした背景を踏まえ、本シナリオでは**顧客視点に立ったブランド価値の再構築**に重点を置きます。具体的には、今後リリースするタイトルすべてにおいて一定以上の品質水準を保証し、「スクエニのゲームなら期待を裏切らない」という信頼を取り戻すことが急務です。新中期計画で掲げた「ユーザーの期待を超えるタイトルローンチを安定的・定期的に実現する開発体制の構築」 52 は、この信頼回復に直結する取り組みでしょう。そのために、発売前の品質チェック体制の厳格化や、ユーザーテスト・フィードバックの開発反映を徹底し、不出来な作品を未完成のまま市場に出さない方針を貫きます。これはブランドの**レピュテーション（評判）**という無形資産を守る上で不可欠です。また、ユーザーコミュニティとの対話を深める施策も考えられます。公式フォーラムやSNSを通じてプレイヤーの声に真摯に向き合い、アップデートで要望に応えるなどの姿勢を示すことで、「顧客志向」の企業イメージを醸成します。桐生社長が述べたように**プロダクト志向とマーケット志向のバランス**を取りながらコンテンツを創ること 53 が、結果的にファンからの信頼獲得につながるでしょう。さらに、企業ブランド再構築の一環として、スクエニの**コーポレートメッセージやビジョンの発信**を強化することも有効です。新たに制定したパーパス「無限の想像力で、新しい世界を創り出そう」を対外的なブランドストーリーに位置付け、単なるゲーム会社に留まらない創造企業であることをアピールします。加えて、社会的責任（CSR）やDE&I（多様性・公平性の尊重）など昨今重視される要素に積極的に取り組むことで、ブランドに厚みと好感度を持たせることもできるでしょう。ブランド再構築シナリオの成果としては、ユーザーのロイヤ

リティ向上に伴うLTV（顧客生涯価値）の上昇や、良好な評判による新規顧客の自然流入、ひいてはIPごとの長期的収益力の向上が期待できます。また投資家に対しても、約束した目標を着実に達成する企業文化を示すことで企業価値評価の向上（株価上昇や安定化）につながる可能性があります。一方で、このシナリオを実現するには社内外のコミュニケーションを密にし、短期的利益より長期的信用を優先する経営判断が求められます。大型タイトルの発売延期なども厭わず品質を追求する姿勢が必要となり、計画達成とのバランスを取る難しさもあります。しかし長い目で見れば、ブランドへの信頼醸成こそがすべての無形資産を活かし切る基盤となるため、スクエニにとって極めて重要な戦略シナリオと言えるでしょう。

4. まとめと将来の展望

スクウェア・エニックス・ホールディングスは、自社の持つ多様な無形資産（IP、技術、ブランド、人材、ノウハウ等）をテコに事業再成長を図るべく、現在「再起動の3年間」と位置付けた中期戦略に取り組んでいます。現状の戦略要点と新中期経営計画の方針を総括すると、**魅力的なIP創出と徹底活用、組織力と技術力の強化、そしてグローバルな収益基盤拡大**がキーワードとして浮かび上がります。これらはいずれも企業の目に見えない資産を磨き上げることで持続的な競争優位を築く試みであり、エンターテインメント業界の急速な変化に適応するための必然と言えます。

新中期計画に盛り込まれた施策は、収益目標の達成のみならずスクエニの企業体質そのものの転換を目指すものです。開発体制や組織カルチャーの改革は、社員一人ひとりの創造性を引き出しつつ市場ニーズにも迅速に応える柔軟な企業へと生まれ変わる土台となるでしょう⁵⁴⁵³。グローバル視点でのIP展開とマーケティング強化は、同社のコンテンツを世界中のより幅広いオーディエンスに届け、新たなファンコミュニティを創出する原動力となるはずで³⁸。また、最先端技術への積極投資は、新しいエンターテインメントの形態を切り開く可能性を秘めており、市場のゲームチェンジャーとなるポテンシャルもあります。

もっとも、こうした戦略が功を奏するかどうかは実行次第です。競合他社もグローバルなIP争奪や技術革新にしのぎを削る中、スクエニが優位性を発揮し続けるには計画された施策を着実に遂行し、**機動的な軌道修正**を行う能力が求められます。幸い新経営陣は変化を恐れず挑戦者たるマインドを掲げており⁵⁵、市場環境の変動にも柔軟に対応していく意思を示しています。これは同社の将来展望において心強い要素です。

財務目標として掲げられた2027年3月期営業利益率15%やROE10%以上⁵⁶は決して容易なハードルではありませんが、無形資産戦略を深化させることで十分達成可能な水準とも考えられます。仮にグローバルヒットIPが誕生しクロスメディアで大成功を収めれば、一躍収益は跳ね上がるでしょうし、AI活用による開発効率向上で固定費圧縮が進めば利益率改善に直結します。ブランド再構築によりユーザーの信頼を勝ち得れば、リリースするコンテンツごとに安定した売上を見込めるようになるはずで³⁸。今後数年間は、こうしたシナリオのどれか一つではなく**複数を組み合わせた総合戦略**で臨むことで、スクエニは真の再成長軌道に乗っていくと期待されます。

総括すれば、スクエニの知財・無形資産戦略は現在大きな転換期にあり、それは同社にとっての「再起動」であると同時に、将来の飛躍に向けた**助走期間**でもあります。豊富なIPとクリエイター陣という財産を抱える同社が、新たな経営ビジョンの下でどのように自己変革を遂げるのか、そしてエンターテインメントの未来をどう切り拓いていくのか——その行方に業界内外から熱い視線が注がれています。今後の展望として、スクエニがこの戦略を着実に実行し、再び世界中のユーザーに驚きと感動を届けることで、自社の企業価値とブランドを一段と高めていくことが期待されます。そしてその過程で得られる成功体験や蓄積されたノウハウ自体が、さらなる無形資産となって未来の成長を支えていくに違いありません。

参考文献・出典： 新中期経営計画発表資料および決算説明会資料¹⁵⁷³⁹⁴⁶、ファミ通・電ファミニコゲーマー・AUTOMATON等の報道²⁴⁶¹⁴、桐生隆司社長の所信表明・書簡²⁰¹⁸、Naavikiによる分析記事⁵⁰³⁸など。各種情報を基に筆者作成。

1 4 8 11 12 13 16 21 30 34 36 39 40 42 44 45 46 47 48 49 56 57 2025年3月期 決算短信
<https://www.hd.square-enix.com/jpn/25q4tanshin.pdf>

2 6 9 14 52 スクウェア・エニックス、新中期経営計画で「マルチプラットフォーム戦略」「量から質」への転換を掲げる - AUTOMATON
<https://automaton-media.com/articles/newsjp/20240513-293191/>

3 15 17 26 32 33 35 38 43 50 51 Square Enix Tries Another Reboot
<https://naavik.co/digest/square-enix-another-reboot/>

5 7 23 24 28 31 41 スクエニ、新中期経営計画を発表。収益性などの課題を受けて、“さらなる成長に向けた再起動の3年間”と題した戦略で巻き返しを図る | ゲーム・エンタメ最新情報のファミ通.com
<https://www.famitsu.com/article/202405/4977>

10 25 27 29 37 スクウェア・エニックスが中期経営計画を発表。「再起動の3年間」計画を説明
<https://news.denfaminicogamer.jp/news/2505142c>

18 19 20 22 53 54 55 A New Year's Letter from the President | SQUARE ENIX HOLDINGS
https://www.hd.square-enix.com/eng/news/2024/html/a_new_years_letter_from_the_president_4.html