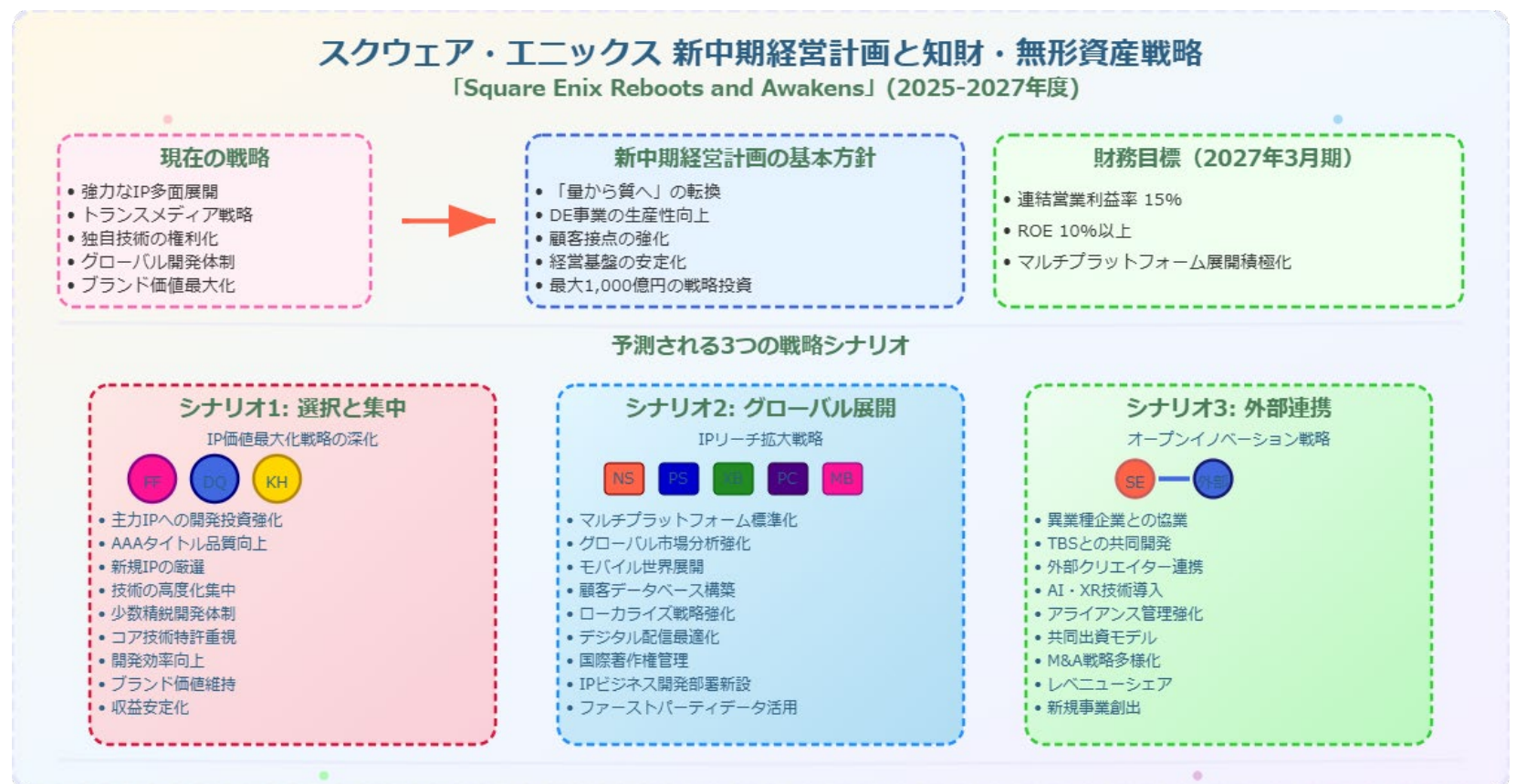


スクウェア・エニックスの新中期経営計画により、知財・無形資産戦略はどう変わるか？

Felo AI



概要

スクウェア・エニックス・ホールディングスは、2025年3月期から2027年3月期までの新中期経営計画「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 [17](#) [19](#) [30](#)。この計画は、「量から質へ」の転換を基本方針とし、デジタルエンタテインメント（DE）事業の生産性向上、顧客接点の強化、経営基盤の安定化、そして成長投資と株主還元のバランスを重視するものです [5](#) [11](#) [12](#)。この新方針は、同社の知的財産（IP）を中心と

した無形資産戦略に大きな影響を与えることが予想されます。具体的には、IP ポートフォリオの選択と集中、グローバル展開とマルチプラットフォーム戦略の加速、そして外部パートナーシップを活用したオープンイノベーション型 IP 創出という 3 つの主要なシナリオが考えられます。これらは、同社が保有する強力な IP 群、ブランド、技術、開発体制、顧客ネットワークといった多様な無形資産の価値を最大化し、持続的な成長を目指す動きとして現れるでしょう。

詳細レポート

スクウェア・エニックス・ホールディングスの現状の知財・無形資産戦略

スクウェア・エニックス・ホールディングスは、「ファイナルファンタジー」や「ドラゴンクエスト」といった世界的に有名な IP を多数保有しており、これらを中核とした知財・無形資産戦略を展開しています [18](#) [35](#) [38](#)。

IP（コンテンツ）とブランド戦略: 同社は、保有 IP をゲームだけでなく、アニメ、映画、コミック、音楽、グッズなど多角的に展開するトランスメディア戦略を推進し、ブランド価値の最大化を図っています [4](#) [10](#) [18](#)。これにより、ユーザーとのエンゲージメントを高め、IP のライフサイクルを長期化させています。過去のゲームをリメイクして商品化することも、ブランド価値を維持し、新しいユーザー層にアピールする重要な戦略です [40](#) [62](#)。



技術とノウハウ: ゲーム開発における技術力は同社の競争力の源泉です。例えば、「ドラゴンクエストウォーク」では、既存の GPS 位置情報技術に新しい面白さを加えることで差別化を図り、関連技術の権利化を進めています [62](#)。また、かつて「アクティブタイムバトル (ATB)」システムで特許を取得したように、独自性の高いゲームシステムや技術開発を重視しています [62](#)。開発投資はコンテンツ制作勘定として会計処理され、その規模は財務にも影響を与えています [2 10 63](#)。

知的財産権 (特許・商標など): 同社は、他社ゲームと差別化できる要素を中心に特許権の取得を進めています [4 40 62](#)。新しいゲームシステムや技術がこれに該当し、知財部門が権利化の可否を検討します [4 40 62](#)。年間には多数の新作ゲームがリリースされており、それらに関連する知的財産権の管理は重要です [62](#)。商標権についても、ブランドの継続的な使用による価値向上を認識し、過去のゲームに関する商標権も維持する必要性が高まっていると考えています [40 62](#)。

組織能力と開発体制: 国内外に開発スタジオを有し、内製と外部委託を組み合わせるゲーム開発を行っています [62](#)。2022 年には、海外中核スタジオであった Crystal Dynamics、Eidos-Montréal、Square Enix Montréal を Embracer Group AB に売却し、経営資源の選択と集中を進めました [2 7 58](#)。これは、大規模化・高度化するゲーム開発に対応し、グローバル市場で通用する強固な骨太のタイトル開発に注力するためです [2 7 63](#)。また、2023 年には子会社の Luminous Productions をスクウェア・エニックス本体に吸収合併し、開発力強化を図っています [28 50](#)。

顧客ネットワークとデータ: 世界中に広がるファンベースは大きな無形資産です。近年は、SAP S/4HANA を導入してグローバル経営基盤を刷新し、印税管理システムも強化するなど、データに基づいた経営管理の高度化を進めています [20 61](#)。

無形資産の財務的側面: 貸借対照表には、のれんを含む無形固定資産が計上されており、その価値変動は企業評価にも影響します [6 10 14](#)。

新中期経営計画「Square Enix Reboots and Awakens」の概要

2024 年 5 月に発表された新中期経営計画は、2025 年 3 月期から 2027 年 3 月期までの 3 年間で「さらなる成長に向けた再起動の 3 年間」と位置づけています [3 17 19](#)。

基本方針と重点戦略:

- 「量から質へ」の転換: 確かな面白さを持つコンテンツを提供するため、タイトルポートフォリオを再構築し、開発リソースを選択と集中により最適化します [3 5 8](#)。
- DE 事業の開発体制最適化:

- プロダクトアウト（開発者の創造性）とマーケットイン（顧客の声・市場トレンド）のバランスを重視した開発プロセスを構築します [5 24 83](#)。
- 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、コアチームの練度向上を図ります [5 24 83](#)。
- HD（家庭用ゲーム機・PC 向け）タイトルは安定した面白さを、SD（スマートフォン・PC ブラウザ向け）タイトルは長く遊べる面白さを追求し、ヒット率向上を目指します [5 19 83](#)。
- 新規 IP は新規性・独創性を重視し、新たなファン層を開拓します [5 19 60](#)。既存の豊富なライブラリーIP も活用します [5 19 83](#)。
- 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へ再編します [5 19 83](#)。
- **コンタクトポイント（顧客接点）強化:**
 - HD タイトルは、任天堂プラットフォームを含むマルチプラットフォーム展開を積極的に推進します [5 11 12](#)。
 - デジタル販売を強化し、パブリッシング機能（マーケティング、セールス）を高度化します。ファーストパーティデータ（自社保有データ）の活用も進めます [5 17 83](#)。
 - 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拡大やクロスメディア戦略を推進します [5 24 81](#)。
- **経営基盤の安定化:** 海外拠点（欧米）の機能・組織構造の見直しとコスト最適化、国内ではフラットな組織体制構築や人材育成強化などを行います [5 83](#)。
- **キャピタル・アロケーション:** 3 年間で最大 1,000 億円の戦略投資枠を設定（成長投資または株主還元）。うち 200 億円は今後 1 年間の自己株式取得枠とします [5 13 17](#)。成長投資には M&A などのインオーガニック投資も含まれます [5 13 73](#)。

財務目標: 2027 年 3 月期に連結営業利益率 15%、ROE（自己資本利益率）10%以上を目指します [5 11 13](#)。



新中期経営計画が知財・無形資産戦略に与える影響と予測されるシナリオ

新中期経営計画は、スクウェア・エニックス・ホールディングスの知財・無形資産戦略に以下の3つの主要なシナリオをもたらすと予測されます。

シナリオ1: 「選択と集中」によるIP価値最大化戦略の深化 このシナリオでは、同社は経営資源をより厳選されたIPに集中投下し、個々のIP価値を徹底的に高めることを目指します。

- **IP（コンテンツ）:** 既存の強力なIP（例：「ファイナルファンタジー」「ドラゴンクエスト」「キングダム ハーツ」）への開発投資をさらに強化し、AAAタイトルの品質向上と安定供給を目指します [5 11 18](#)。一方で、収益貢献が期待できないプロジェクトや、新方針に合致しないタイトルの開発中止判断はより厳格になります（例：「キングダム ハーツ ミッシングリンク」の開発中止発表 [11 64](#)）。新規IP創出は継続しますが、「確かな面白さ」「新規性・独創性」といった基準が一層厳しくなり、少数精鋭のプロジェクトに絞られるでしょう [5 19 60](#)。
- **ブランド:** 主力IPのブランド価値維持・向上にマーケティング予算やプロモーション活動を集中させます。トランスメディア戦略は継続されますが、展開対象となるIPは厳選される可能性があります [18 24 83](#)。
- **技術・ノウハウ:** AAAタイトル開発に不可欠な内製開発技術（グラフィックス、AI、ゲームエンジン等）の高度化に注力します。外部スタジオへの開発委託は、品質管理を徹底し、実績と信頼のあるパートナーに絞り込む形となるでしょう [12 19](#)。
- **組織能力:** 開発チームは少数精鋭化し、専門性を高める方向へシフトします。プロデューサーの役割と責任を再定義し、プロジェクト管理能力と開発効率の向上を図ります [5 83](#)。
- **知的財産権（特許・商標）:** ゲームの「面白さ」や「差別化」に直結するコアなゲームシステムや革新的技術に特

化した特許出願戦略をとるでしょう [4 40 62](#)。2025 年の特許取得件数が過去と比較して減少傾向にあることは、この「量から質」への転換と選択・集中を反映している可能性があります [26](#)。主力 IP のグローバルなブランド保護のため、商標権の監視・管理体制は一層強化されます [40 62](#)。

- **財務的インパクト:** 選択と集中により、開発費の償却効率を高め、コンテンツ制作勘定のボラティリティを抑制することが期待されます [2 10 12](#)。

シナリオ 2: マルチプラットフォーム展開とグローバル展開加速による IP リーチ拡大戦略 このシナリオでは、より多くのユーザーに自社 IP を届けるため、対応プラットフォームの拡大とグローバル市場への浸透を加速させます。

- **IP (コンテンツ):** PC、各種コンソール（任天堂プラットフォーム含む）、スマートフォンなど、マルチプラットフォームでの展開を前提とした IP 開発が標準となります [5 11 12](#)。これにより、特定のプラットフォームに依存しない収益構造を目指します。グローバル市場のトレンド分析を強化し、海外ユーザーの嗜好も取り入れたコンテンツ企画が増えるでしょう。モバイルゲームについても、日本市場限定ではなく、「ファイナルファンタジーXIV モバイル」のようにグローバル展開を当初から視野に入れたタイトルが増加すると考えられます [11 15 64](#)。過去には日本限定でリリースされたモバイル IP 「Emberstoria」のようなケースは見直される可能性があります [15 59](#)。
- **顧客ネットワーク:** グローバルな顧客データベースの構築と、CRM ソリューションなどを活用した顧客エンゲージメントの深化を進めます [17 83](#)。ファーストパーティデータを活用し、個々のユーザーに最適化された情報提供やサービス展開を行うことで、顧客ロイヤリティを高めます。
- **ブランド:** 各国・地域の文化や嗜好に合わせたローカライズ戦略を強化しつつ、グローバル IP としての統一されたブランドイメージを構築・維持します。新設される IP ビジネス開発専門部署が、その調整役を担う可能性があります [5 24 81](#)。
- **バリューチェーン・サプライチェーン:** グローバルなデジタル配信プラットフォーム（Steam, PlayStation Store, Nintendo eShop, App Store, Google Play など）との連携を強化し、効率的なコンテンツ配信体制を構築します。地域ごとの販売戦略や価格戦略も最適化されるでしょう [5 83](#)。
- **著作権:** グローバル展開に伴い、各国の著作権法や関連法規への対応がより重要になります。国際的な著作権管理体制の強化や、海賊版対策におけるグローバルな連携が求められます。
- **組織能力:** グローバルマーケティング能力、高度なローカライゼーション能力、海外法務・知財部門の専門性向上が不可欠です。IP ビジネス開発専門部署は、海外市場開拓と収益機会創出の中心的役割を担うでしょう [5 24 81](#)。

シナリオ 3: パートナシップと外部連携によるオープンイノベーション型 IP 創出戦略 このシナリオでは、自社リソースに加えて、外部の技術やアイデアを積極的に取り込み、新たな IP 創出や事業展開を目指します。

- **IP (コンテンツ):** TBS テレビとのオリジナル IP ゲーム共同開発のように、異業種企業や外部クリエイターとの協業による新規 IP 創出が活発化するでしょう [1 11 23](#)。ゲームという枠に囚われず、多様なエンターテインメント分野への展開も視野に入ります。
- **ノウハウ・技術:** 自社にない専門技術（例えば、AI、XR、ブロックチェーン等）や、特定のジャンルにおけるコン

テンツ企画・開発ノウハウを持つ外部パートナーとの連携を通じて、新たな価値創造を目指します。

- **組織能力:** 外部パートナーとの円滑な連携を推進するためのアライアンスマネジメント能力や、外部 IP・技術を評価し導入するデューデリジェンス能力の強化が求められます。
- **資本戦略・M&A:** スタジオの 100%保有戦略に固執せず、開発リスクをパートナーと分担できるような共同出資やマイノリティ出資といった多様な資本構成を検討します [2 7 63](#)。これは、かつて Eidos 社買収などで見られた 100%保有戦略からの転換を示唆します [2 7 51](#)。また、戦略投資枠を活用し、業容拡大や安定化に資する M&A や他社への出資も積極的に検討されるでしょう [5 13 73](#)。
- **契約・ライセンス:** 共同開発、ライセンスアウト、ライセンスインなど、複雑な権利関係や収益分配を伴う契約が増加するため、高度な契約交渉力と契約管理体制が重要になります。レベニューシェアモデルなど、多様なビジネスモデルに対応できる柔軟な契約ノウハウの蓄積が求められます。

無形資産全般への横断的影響:

- **データ活用:** 開発初期段階から市場のニーズを捉えるため、またリリース後の運営やマーケティング効果を最大化するために、ゲーム内外の各種データ（プレイログ、販売データ、SNS 上のユーザーの声など）を統合的に分析し、データドリブンな意思決定を全社的に推進することが予想されます [5 17 83](#)。
- **信頼・レピュテーション:** 「量から質へ」の転換が成功し、「確かな面白さ」を持つ高品質なタイトルを継続的に提供できれば、ユーザーからの信頼回復・向上に繋がります。また、開発プロジェクトの中止判断などを含む経営判断の透明性と、計画の着実な実行は、株主や投資家からの評価・信頼を維持・向上させる上で重要です [8](#)。
- **組織文化と人材:** ビジネスユニット制の廃止と一体運営型組織への移行、組織のフラット化は、部門間のサイロ化を解消し、より柔軟で迅速な意思決定を可能にすることを目指しています [5 83](#)。この変革を成功させるには、社員の創造性を最大限に活かしつつ、組織としてのマネジメントを両立させる新たな組織文化の醸成と、変化に対応できる人材育成（研修・育成システムの再構築、若手・中堅社員の能力伸長サポートなど）が鍵となります [5 83](#)。

これらのシナリオは相互排他的ではなく、組み合わされて実行される可能性が高いと考えられます。新中期経営計画を通じて、スクウェア・エニックス・ホールディングスが保有する多様な無形資産をいかに効果的に活用し、企業価値向上に繋げていくかが注目されます。

要約

スクウェア・エニックス・ホールディングスの新中期経営計画「Square Enix Reboots and Awakens」は、同社の知財・無形資産戦略に大きな変革をもたらす見込みです。現状は強力な IP の多面展開や独自技術の権利化などを特徴としていますが、新計画では「量から質へ」の転換を核に据え、「選択と集中による IP 価値最大化」「マルチプラットフォームとグローバル展開による IP リーチ拡大」「パートナーシップと外部連携によるオープンイノベーション型 IP 創出」とい

う 3 つの戦略シナリオが予測されます。これらは、既存のブランド力、技術力、開発体制、顧客ネットワークといった無形資産を再構築・強化し、データ活用や組織文化の変革を通じて、2027 年 3 月期の営業利益率 15%達成という財務目標の実現と持続的成長を目指すものです。特に、IP ポートフォリオの厳選、マルチプラットフォーム展開の積極化、TBS との協業のような外部連携の強化が具体的な動きとして注目されます。

1. [Square Enix Partners with TBS TV to Create an Original IP ...](#)
2. [2022 年 3 月期 株主の皆様へ | IR 情報](#)
3. [スクエニ HD、26 年 3 月期は減収・営業増益を計画 「量から質 ...](#)
4. [株式会社スクウェア・エニックス - 日本弁理士会関東会](#)
5. [ステークホルダーの皆様へ | IR 情報 | 株式会社スクウェア ...](#)
6. [Financial Information | Investor Relations - Square Enix](#)
7. [2022 To Our Shareholders | Investor Relations - Square Enix](#)
8. [Square Enix Tries Another Reboot - Naavik](#)
9. [2021 To Our Shareholders | Investor Relations - Square Enix](#)
10. [スクウェア・エニックス・ホールディングス【9684】の事業内容](#)
11. [スクエニの“量から質”目指す 3 年計画。開発リソースの選択と ...](#)
12. [スクウェア・エニックス、2024 年決算と新たな中期経営計画 ...](#)
13. [スクエニ HD、27 年 3 月期を最終年度とする中期計画 営業利益 ...](#)
14. [Other Intangible Assets \(% of Annual Assets\) Chart - YCharts](#)
15. [Square Enix's global growth strategy too often overlooks mobile](#)
16. [Square Enix Holdings \(9684\) earnings announcements and reports ...](#)
17. [Square Enix announces new medium-term business plan](#)
18. [スクウェア・エニックス・ホールディングス：ブランド価値を ...](#)
19. [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](#)
20. [スクウェア・エニックス、グローバル一体の経営管理を実現 -](#)
21. [スクウェア・エニックス HD 社長に聞く、クラウドゲームに ...](#)
22. [Square Enix Holdings Co Ltd \(9684\) Balance Sheet](#)
23. [Square Enix Announces New Game IP With TV Show Partner](#)
24. [To Our Stakeholders | Investor Relations - Square Enix](#)
25. [スクウェア・エニックス・HD【9684】 - バフェット・コード](#)
26. [株式会社スクウェア・エニックスの特許登録一覧](#)
27. [Square Enix Holdings \(SQNNY\) Intangibles](#)
28. [Reorganization within the SQUARE ENIX GROUP](#)

29. [Square Enix New Medium-term Business Plan : r/JRPG — Reddit](#)
30. [中期経営計画（2025年3月期～2027年3月期 ... — 日本経済新聞](#)
31. [Square Enix Financial Results Fiscal Year 2025 — Reddit](#)
32. [Square Enix receives billion dollar investment and investors ...](#)
33. [Square Enix's Bold New Era: Brand New IP & Collab Strategy](#)
34. [Square Enix Holdings Co., Ltd. Announces Financial Results ...](#)
35. [Corporate — Assets — Square Enix North America Press Hub](#)
36. [Square Enix Reveals Its Plan To "Reboot" The Company Over ...](#)
37. [Square Enix Holdings Co \(FRA:EI4\) Other Long Term Assets](#)
38. [Square Enix Holdings Co Ltd – Company Profile — GlobalData](#)
39. [Inside Square Enix's reboot strategy: aggressive multiplatform ...](#)
40. [株式会社スクウェア・エニックス — 日本弁理士会関東会](#)
41. [スクウェア・エニックス・ホールディングス：ブランド価値を ...](#)
42. [スクウェア・エニックス、2024年決算と新たな中期経営計画 ...](#)
43. [中期経営計画（2025年3月期～2027年3月期 ... — 日本経済新聞](#)
44. [Square Enix holdings share price drop 12%, in fears of profit ...](#)
45. [Inside Square Enix's reboot strategy: aggressive multiplatform ...](#)
46. [A new IP is being developed at Square Enix — DLCompare.com](#)
47. [株式会社スクウェア・エニックスの特許登録一覧](#)
48. [Square Enix to 'Aggressively Pursue a Multiplatform Strategy ...](#)
49. [Square Enix's Bold New Era: Brand New IP & Collab Strategy](#)
50. [Reorganization within the SQUARE ENIX GROUP](#)
51. [2022年3月期 株主の皆様へ | IR 情報](#)
52. [Square Enix Partners with TBS TV to Create an Original IP ...](#)
53. [Financial Information | Investor Relations — Square Enix](#)
54. [Square Enix Financial Results Fiscal Year 2025 — Reddit](#)
55. [スクウェア・エニックス・HD【9684】 — バフェット・コード](#)
56. [スクウェア・エニックス・ホールディングス【9684】の事業内容](#)
57. [Square Enix Announces New Game IP With TV Show Partner](#)
58. [2022 To Our Shareholders | Investor Relations — Square Enix](#)
59. [Square Enix's global growth strategy too often overlooks mobile](#)
60. [To Our Stakeholders | Investor Relations — Square Enix](#)
61. [スクウェア・エニックス、グローバル一体の経営管理を実現 —](#)

62. [株式会社スクウェア・エニックス | 日本弁理士会関東会](#)
63. [2022 年 3 月期 株主の皆様へ | IR 情報 | 株式会社スクウェア・エニックス・ホールディングス](#)
64. [スクエニの“量から質”目指す 3 年計画。開発リソースの選択と ...](#)
65. [中期経営計画（2025 年 3 月期～2027 年 3 月期 ... — 日本経済新聞](#)
66. [「わくわくを禁じ得ない！」スクエニ新中計“再起動の 3 年間”に](#)
67. [スクウェア・エニックス、2024 年決算と新たな中期経営計画 ...](#)
68. [スクエニ HD、26 年 3 月期は減収・営業増益を計画 「量から質 ...](#)
69. [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](#)
70. [スクウェア・エニックス HD 社長に聞く、クラウドゲームに ...](#)
71. [スクウェア・エニックス・HD【9684】 — バフェット・コード](#)
72. [Square Enix announces new medium-term business plan](#)
73. [スクエニ HD、27 年 3 月期を最終年度とする中期計画 営業利益 ...](#)
74. [Square Enix's Bold New Era: Brand New IP & Collab Strategy](#)
75. [ステークホルダーの皆様へ | IR 情報 | 株式会社スクウェア ...](#)
76. [Square Enix Announces New Game IP With TV Show Partner](#)
77. [2021 To Our Shareholders | Investor Relations — Square Enix](#)
78. [Square Enix Reveals Its Plan To "Reboot" The Company Over ...](#)
79. [Sega Sammy's New Medium-term Plan Highlights Growth ...](#)
80. [Square Enix Partners with TBS TV to Create an Original IP ...](#)
81. [To Our Stakeholders | Investor Relations — Square Enix](#)
82. [Square Enix New Medium-term Business Plan : r/JRPG — Reddit](#)
83. [ステークホルダーの皆様へ | IR 情報 | 株式会社スクウェア・エニックス・ホールディングス](#)