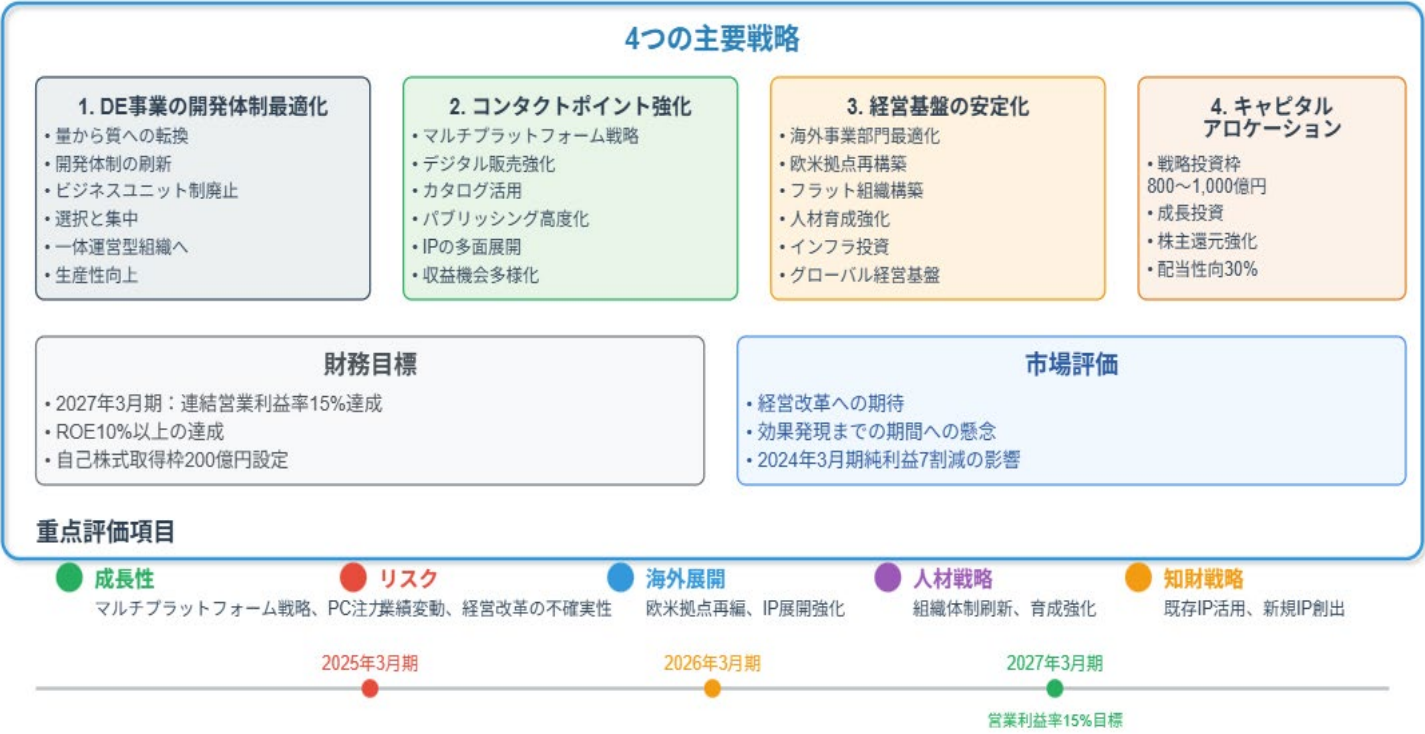


スクウェア・エニックスの新中期経営計画の内容と、それに対する評価

Felo AI



概要

株式会社スクウェア・エニックス・ホールディングス（以下、スクエニ HD）は 2024 年 5 月 13 日、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 [1 3 4](#)。本計画は、前中期経営計画での売上高・営業利益目標未達成という結果を踏まえ [40 44 50](#)、デジタルエンタテインメント（DE）事業の生産性向上、「量から質へ」の転換、マルチプラットフォーム戦略の推進、経営基盤の安定化、そして株主還元の強化を柱としています [10 11 15](#)。

アナリストやメディアからは、経営改革への期待と同時に、目標数値の具体性や成果発現までの期間に対する懸念も示されています [89](#)。特に、2024 年 3 月期の純利益 7 割減や一部タイトルの開発中止に伴う減損損失計上が背景にあり [2 62 65](#)、株価も一時大幅に下落しました [9 89 91](#)。海外展開においては、欧米拠点の再編やグローバルな IP 展開が計画されており [42 66](#)、人材戦略としては開発体制の抜本的刷新や育成強化が掲げられています [42 90](#)。知財・無形資産戦略では、既存 IP の多面展開と新規 IP 創出が重視されています [42 46 87](#)。

詳細レポート

新中期経営計画の概要

スクエニ HD は、2024 年 5 月 13 日に 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 [1 3 4](#)。この計画は、前中期経営計画の課題であった一部 AAA タイトルや外部開発タイトルの期待以下の収益性、既存タイトルの経年劣化を補填できる新規ヒット作の不足、自社タイトル間のカニバリゼーションなどを克服し、持続的な成長を目指すものです [34 40 44](#)。



計画の柱となるのは以下の 4 つの戦略です [17 42 43](#)。

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（顧客接点）強化による収益獲得機会の多様化
3. 経営基盤のさら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

財務目標としては、2027年3月期に連結営業利益率15%の達成、3ヵ年累計で800～1,000億円の戦略投資枠（成長投資または株主還元）の設定、ROE10%以上の達成を掲げています [5 9 23](#)。

主要戦略

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

- 「量から質へ」の転換: 「確かな面白さ」を届けるため、プロジェクトを見直し、タイトルポートフォリオを再構築します [10 11 15](#)。大・中規模HDタイトルは安定した面白さをベースにファン層の維持・拡大を、SDタイトル（スマートフォン・PCブラウザ向け）は安心して長く遊べる面白さをベースにヒット率向上を目指します [42 43 44](#)。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 [42 43 44](#)。
- 開発体制の刷新: 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移行します [42 90](#)。2025年3月期より国内スタジオを対象に開発組織体制を抜本的に刷新し、大規模投資タイトルの開発進捗を経営とスタジオが管理する体制へ変更しました [21 45 61](#)。これにより、内製開発人員の人材流動と開発コスト最適化を推進します [86](#)。プロデューサーおよび関連職種のミッションを再定義し、社内支援体制の整備や開発投資効率の向上に努めます [42 43 52](#)。
- 開発リソースの選択と集中: 国内スタジオのHD/SDタイトル全てのプロジェクトをレビューし、一部タイトルの開発中止や追加投資を決定するなど、開発リソースの選択と集中を実行しています [45 46 71](#)。コンテンツ制作勘定残高の削減も進んでいます [86](#)。

画像は「中期経営計画（2025年3月期～2027年3月期）」PDFより引用

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への転換:** HD タイトルは、任天堂プラットフォーム、PlayStation、Xbox、PC を含むマルチプラットフォーム展開を強力に推進します [4 34 42](#)。SD タイトルも iOS/Android に加え、PC 等でのローンチを検討します [42 43 52](#)。これにより、より多くのお客様に遊んでいただける環境を整備します [42](#)。
- **デジタル販売強化とカタログ活用:** 新作タイトルのデジタル販売への導線強化や、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を目指します [42 43](#)。PC ユーザー獲得にフォーカスした取り組みも推進します [43](#)。
- **パブリッシング機能の高度化:** マーケティング機能を集約し、セールス機能との連携を強化します [42](#)。ファーストパーティーデータを活用したマーケティング高度化にも取り組みます [42](#)。
- **IP の多面展開:** 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、クロスメディア戦略のさらなる推進、新規市場へのアプローチを図ります [42](#)。ライツ・プロパティ等事業関連組織を統合し、IP の多面展開を推進する組織体制を構築します [42](#)。

DE事業の開発体制最適化による生産性向上

中長期ポートフォリオの考え方

「確かな面白さ」をお届けする「量から質」への転換

- 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へのキャッチアップ（マーケット・イン）をバランスよく開発プロセスに組み込む
- 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、各IPを支えるタイトル開発を担うコアチームの練度向上を図る
- 全体ポートフォリオおよび個別IP双方の観点から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

- **海外事業部門の最適化:** 欧州、米国両拠点の機能及び組織構造の見直しとコスト最適化に着手し、日本国内の新組織体制に対応した再構築を目指します [42 66](#)。グループ間での協業促進やロンドン開発拠点の機能強化も図ります [42](#)。
- **国内組織・人事施策:** 2024 年 4 月よりフラットな組織体制の構築に着手し、抜擢登用のチャンス拡大や意思決定機

構の簡素化を進めています [42](#)。採用・昇格・マネジメント任命制度の整備も行います [42](#)。

- **人材育成強化:** 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社内プログラムを導入予定です [42](#)。
- **インフラ投資:** 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います [42](#)。新グローバル経営基盤を国内で稼働させており、**2025 年度**を目処に欧米拠点にも展開予定です [24 68](#)。

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

- **戦略投資枠の設定:** 最大 1,000 億円の 3 ヶ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 [38 42 59](#)。
- **成長投資:** 企業価値向上に資する投資機会を厳選し、インオーガニック投資の実施を検討します [42](#)。
- **株主還元:** 配当性向 30%を基本方針とする通常配当に加え、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 [9 42 54](#)。

各方面からの評価

成長性

- **期待される点:**
 - 「量から質へ」の転換と開発体制最適化により、主要 IP を中心とした大型タイトルの安定的な投入が期待されています [10 12 45](#)。
 - マルチプラットフォーム戦略による顧客接点の拡大と収益機会の多様化が見込まれます [4 42 43](#)。
 - PC プラットフォームへの注力は新たな成長ドライバーとして注目されています [45 86](#)。
 - **2027 年 3 月期**に営業利益率 15%という目標は、現状からの大幅な改善を示すものです [5 29 37](#)。
- **懸念・課題:**
 - アナリストからは、短期的な利益成長期待の低下や、施策の効果が現れるまでに数年を要するとの指摘があります [89](#)。
 - **2025 年 3 月期**の営業利益計画が市場予想を下回ったことは、株価下落の一因となりました [9 89](#)。
 - 新作タイトルの成否が業績を大きく左右する構造は変わらず、ヒット作を継続的に生み出せるかが鍵となります [12 57](#)。
 - **SMBC 日興証券**の前田栄二アナリストは、新中期経営計画の目標数値について「やや物足りない印象」とコメントしています [89](#)。
 - **2026 年 3 月期**の業績計画では減収を見込んでいる点も注視されています [11 60 90](#)。

リスク

- **業績変動リスク:**

- 2024 年 3 月期は、一部タイトルの開発中止に伴うコンテンツ廃棄損や評価損として 388 億円の減損を計上し、純利益が前期比 69.7%減となりました [2 26 62](#)。この発表後、株価は一時ストップ安まで下落しました [9 89 91](#)。
- 開発中止したタイトルが将来の収益源となる可能性があっただけに、「将来売るはずだったゲームがおじゃんになった」という見方もあれば、「回復に向けた膿出し」というポジティブな見方もあります [91](#)。
- 主力のデジタルエンタテインメント事業の利益減少が続いており、この立て直しが急務です [91](#)。

- **経営改革リスク:**

- 「量から質へ」の転換や開発体制の抜本的改革は大きな挑戦であり、その実行度と成果が出るまでの不確実性がリスクとなります [89 91](#)。
- 組織文化の変革や従業員のモチベーション維持も重要な課題です。

- **市場環境リスク:**

- スマートフォンゲーム市場の成長鈍化や競争激化 [34 63 91](#)。
- 消費者の可処分時間の奪い合いや嗜好の変化への対応 [30 64 89](#)。

海外展開

- **戦略:**

- 欧米拠点の機能・組織構造の見直しとコスト最適化を進めています [42](#)。一部報道では、欧米部門でのレイオフが報じられました [14 66](#)。
- 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 [42](#)。
- マルチプラットフォーム戦略により、海外の幅広いユーザー層へのアプローチを強化します [42 43 52](#)。
- 2025 年度を目処に、新グローバル経営基盤を欧米拠点にも展開する計画です [24 68](#)。

- **評価:**

- グローバルでの IP 展開力強化は、収益源の多角化と成長に不可欠と評価されています。
- 海外スタジオ売却後のポートフォリオ再編を経て、より選択と集中を進めた海外戦略が求められています [4 36 43](#)。
- コスト最適化と並行して、海外市場でのヒット作創出や IP 認知度向上が課題となります。

人材戦略

- **戦略:**

- 開発体制の再編として、ビジネスユニット制を廃止し、開発機能に重心を置いた一体運営型の組織体制を導入しました [42 90](#)。
- 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再定義と社内支援体制整備、タイトル開発進捗管理

プロセス全体の見直しによる開発投資効率向上を図ります [42 43 52](#)。

- フラットな組織体制の構築、抜擢登用のチャンス拡大、意思決定の迅速化を進めています [42](#)。
- 新入社員研修や若手・中堅社員向けの能力開発プログラムの導入など、人材育成に注力します [42](#)。

● 評価:

- 「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」への転換は、質の高いコンテンツを生み出す上で重要とされています [42 43 52](#)。
- 長年の課題であった縦割り構造の弊害を解消し、社内ノウハウの集約・共有が進むことが期待されます [86 91](#)。
- 一方で、組織再編に伴う混乱や、従業員の士気への影響を懸念する声もあります。欧米でのレイオフ報道も、人材戦略の側面として注目されます [14 66](#)。

知財・無形資産戦略

● 戦略:

- 保有する豊富なライブラリーIPを活用し、カタログタイトルのラインナップ強化に挑戦します [42 43 44](#)。これにはHD-2D リメイク作品なども含まれます [45 46 86](#)。
- 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」を重視します [42 43 44](#)。
- 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、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 [42](#)。
- ライツ・プロパティ等事業関連組織を統合し、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ます [42](#)。
- パートナー企業との協業によるトランスメディア展開を前提とした新規 IP 開発も進行中です [46 87](#)。

● 評価:

- 「ドラゴンクエスト」や「ファイナルファンタジー」といった強力な IP を多数保有していることはスクエニ HD の最大の強みであり、これらの多面展開やリバイバルは安定的な収益貢献が期待されます [91](#)。
- 「量から質へ」の転換の中で、新規 IP 創出のハードルが上がる可能性も指摘される一方、独創性を重視する方針は新たなヒット作誕生への期待を高めます。
- IP を活用したクロスメディア展開は、ゲーム以外の収益機会を創出し、ファンエンゲージメントを高める上で有効と評価されます。採用情報サイトでは、知財戦略のスペシャリスト募集も見られます [8 78](#)。オンラインゲーム・ソーシャルゲーム業界の法務・知財・特許関連の求人も存在します [18 79](#)。

1. [ステークホルダーの皆様へ | IR 情報 | 株式会社スクウェア ...](#)

2. [スクエニ HD の純利益 7 割減 24 年 3 月期、開発中止で減損](#)

3. [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](#)

4. [スクウェア・エニックス、新中期経営計画で「マルチ ...](#)
5. [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 ...](#)
6. [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](#)
7. [「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](#)
8. [知的財産の求人一覧 - リクルートダイレクトスカウト](#)
9. [スクエニHD株、一時ストップ安-今期営業利益計画が市場 ...](#)
10. [スクウェア・エニックスが「再起動の 3 年間」計画を掲げた ...](#)
11. [スクエニ HD、26 年 3 月期は減収・営業増益を計画 「量から質 ...](#)
12. [9684 スクウェア・エニックス HD の将来性分析 \(AI 評価\) - 株テク](#)
13. [プレゼンテーション資料 | IR 情報 | 株式会社スクウェア ...](#)
14. [スクエニ、欧米のインディーやパブリッシング部門などで ...](#)
15. [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 ...](#)
16. [スクウェア・エニックス・ホールディングス 2025 年通期決算](#)
17. [スクウェア・エニックスが純利益 69.7%減を受けて「改革案 ...](#)
18. [オンラインゲーム・ソーシャルゲーム業界の法務・知財・特許 ...](#)
19. [スクエニ HD の 2026 年 3 月期、純利益 17.6%増 予想平均下回る](#)
20. [中期経営計画 \(2025 年 3 月期～2027 年 3 月期 ... - 日本経済新聞](#)
21. [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 ...](#)
22. [2024 年度 決算説明会 質疑応答 \(要旨\) - TBS ホールディングス](#)
23. [スクエニ、行方不明の新ドラクエ 再起動のカギは任天堂](#)
24. [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 -](#)
25. [Deep research で 2 月 7 日のスクエア・エニックスの決算を予想 ...](#)
26. [スクウェア・エニックス HD, 2024 年 3 月期の決算短信を発表 ...](#)
27. [安田秀樹【後退したソニーのゲーム事業と抜群の安定度を ...](#)
28. [経営企画 経営戦略担当 株式会社スクウェア・エニックス - doda](#)
29. [スクエニ 2025 年 3 月期決算 | とうか - note](#)
30. [スクウェア・エニックス・ホールディングス【9684】のリスク ...](#)
31. [25/05/16【GPT 作文】スクエニ社の決算/中計 | ほーりー - note](#)
32. [株価 25%暴落のスクエニに何が起きている？ドラクエの販売は ...](#)
33. [【役員インタビュー】NP の事業が成長し続ける理由とは - ...](#)
34. [スクエニ 今後三カ年の計画「量から質へ」「マルチ ... - Kultur](#)
35. [中期経営計画 \(2025 年 3 月期～2027 年 3 月期 ... - 日本経済新聞](#)

36. [スクウェア・エニックス、新中期経営計画で「マルチ ...](#)
37. [スクエニ 2025 年 3 月期決算 | とうか - note](#)
38. [ステークホルダーの皆様へ | IR 情報 | 株式会社スクウェア ...](#)
39. [プレゼンテーション資料 | IR 情報 | 株式会社スクウェア ...](#)
40. [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](#)
41. [スクウェア・エニックス、大幅減益を受け「再起動の 3 年間 ...](#)
42. [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](#)
43. [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](#)
44. [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](#)
45. [スクウェア・エニックスが「再起動の 3 年間」計画を掲げた ...](#)
46. [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 ...](#)
47. [「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](#)
48. [中期経営計画（2025 年 3 月期～2027 年 3 月期 ... - 日本経済新聞](#)
49. [スクウェア・エニックス、2024 年決算と新たな中期経営計画 ...](#)
50. [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](#)
51. [2024 年度 決算説明会 質疑応答（要旨） - TBS ホールディングス](#)
52. [スクウェア・エニックス、新中期経営計画で「マルチ ...](#)
53. [スクウェア・エニックス、新中期経営計画で「マルチ ...](#)
54. [スクウェア・エニックス・HD【9684】 - バフェット・コード](#)
55. [スクエニ 2025 年 3 月期決算 | とうか - note](#)
56. [スクエニ・エニックスの損失から見るゲームビジネスの課題！！！！](#)
57. [9684 スクウェア・エニックス HD の将来性分析（AI 評価） - 株テク](#)
58. [スクエニHD株、一時ストップ安ー今期営業利益計画が市場 ...](#)
59. [ステークホルダーの皆様へ | IR 情報 | 株式会社スクウェア ...](#)
60. [スクエニ HD、26 年 3 月期は減収・営業増益を計画 「量から質 ...](#)
61. [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 ...](#)
62. [スクエニ HD の純利益 7 割減 24 年 3 月期、開発中止で減損](#)
63. [スクエニ 今後三カ年の計画「量から質へ」「マルチ ... - Kultur](#)
64. [スクウェア・エニックス・ホールディングス【9684】のリスク ...](#)
65. [スクウェア・エニックス HD、2024 年 3 月期の決算短信を発表 ...](#)

66. [スクエニ、欧米のインディーやパブリッシング部門などで ...](#)
67. [スクウェア・エニックスが「再起動の 3 年間」と題して、今後 ...](#)
68. [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 -](#)
69. [25/05/16 【GPT 作文】スクエニ社の決算/中計 | ほーりー - note](#)
70. [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 ...](#)
71. [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 ...](#)
72. [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](#)
73. [スクウェア・エニックス・ホールディングス 2025 年通期決算](#)
74. [Deep research で 2 月 7 日のスクエア・エニックスの決算を予想 ...](#)
75. [株価 25%暴落のスクエニに何が起きている？ドラクエの販売は ...](#)
76. [スクウェア・エニックスが純利益 69.7%減を受けて「改革案 ...](#)
77. [プレゼンテーション資料 | IR 情報 | 株式会社スクウェア ...](#)
78. [知的財産の求人一覧 - リクルートダイレクトスカウト](#)
79. [オンラインゲーム・ソーシャルゲーム業界の法務・知財・特許 ...](#)
80. [スクエニ、行方不明の新ドラクエ 再起動のカギは任天堂](#)
81. [安田秀樹【後退したソニーのゲーム事業と抜群の安定度を ...](#)
82. [スクエニ HD の 2026 年 3 月期、純利益 17.6%増 予想平均下回る](#)
83. [【役員インタビュー】NP の事業が成長し続ける理由とは一 ...](#)
84. [安田秀樹【半導体からゲームセクターに投資資金がシフト ...](#)
85. [経営企画 経営戦略担当 株式会社スクウェア・エニックス - doda](#)
86. [スクウェア・エニックスが「再起動の 3 年間」計画を掲げた中期経営計画を公開。「量から質」への転換を実現。主
要 IP を中心に | ニコニコニュース](#)
87. [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集中を厳格化し、大型タイトルの定期的な発売を実現
させる方針 | ゲーム・エンタメ最新情報のファミ通.com](#)
88. [「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、おじさんゲーマー3 人が送る魂のエール | 井の中
の宴 武藤弘樹 | ダイヤモンド・オンライン](#)
89. [スクエニHD株、一時ストップ安-今期営業利益計画が市場予想下回る - Bloomberg](#)
90. [スクエニ HD、26 年 3 月期は減収・営業増益を計画 「量から質」に転換、「確かな面白さ」提供する開発体制も
中計期間は成長に向けた再起動の 3 年に | gamebiz](#)
91. [株価 25%暴落のスクエニに何が起きている？ドラクエの販売は中止？投資すべきか考える | つばめ投資顧問](#)