

スクウェア・エニックス・ホールディングス新中期経営計画（2025-2027年度）の評価分析

概要

スクウェア・エニックス・ホールディングスは2025年5月14日、「Square Enix Reboots and Awakens ~さらなる成長に向けた再起動の3年間~」と題した新中期経営計画を発表しました^[1]。この計画は4つの主要戦略から構成されており、前中期経営計画の課題を踏まえた抜本的な改革を目指しています^[1]。

新中期経営計画の主要内容

4つの戦略的柱

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」への転換を基本方針とし、確かな面白さを届けるタイトル開発に注力^[1]
- 国内スタジオの開発組織体制を抜本的に刷新し、全ての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に変更^[1]
- AI&エンジン開発ディビジョンを設立し、AIを活用した開発効率化に資するR&Dプロジェクトを複数推進^[1]

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

- HDタイトルにおけるマルチプラットフォーム戦略の実行推進^[2]
- 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^[2]
- IPの価値最大化に向けた多面展開の加速^[1]

3. 経営基盤の更なる安定化に向けた各種施策の導入

- 海外事業部門の機能および組織構造の見直し^[1]
- 国内事業における組織・人事関連施策群の導入^[1]
- 社員の生産性向上に資する事業インフラの整備^[1]

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

- 3ヵ年累計で最大1,000億円の戦略投資枠を設定^[1]
- M&A・投資に加え、AI、データマーケティング領域等への戦略投資を実施^[1]

財務目標

同社は2027年3月期の連結営業利益率15%、ROE（自己資本利益率）10%以上を目指すことを発表しました^[3]。また、2026年3月期の業績予想として売上高2,800億円、営業利益410億円を計画しています^[1]。

成長性に関する評価

ポジティブな評価

投資家からは「量から質への転換」という方針転換が評価されており、開発リソースの選択と集中により収益性の向上が期待されています^[4]。アナリストは新中期経営計画に基づく開発体制の最適化と顧客接点の強化により、収益基盤の安定化と成長が期待されると分析しています^[4]。

業界関係者からは、主要IPを中心とした大型タイトルの安定的な投入計画が注目されており、2027年3月期以降に大型タイトルを定期的に発売する構想が成長への期待を高めています^[5]。

課題と懸念

一方で、短期的な成長については慎重な見方もあります^[6]。約221億円のコンテンツ廃棄損により、2027年3月期以降に発売予定だったタイトルのかなりの部分が破棄されたため、中期的な業績展望に確信が持てない状況となっています^[6]。アナリストは「改善に時間がかかる」と指摘し、新体制での開発成果が出るまでには時間を要すると分析しています^[6]。

リスク要因に関する評価

開発・投資リスク

投資家とアナリストが最も懸念するのは、新作タイトルの成功可否です^[4]。特に大型AAAタイトルの開発コストの増加と、市場競争の激化が業績に影響を与える可能性が指摘されています^[4]。

業界関係者からは、スクエニの考える「面白さ」の具体的な定義が不明確であることが課題として挙げられています^[7]。FF7Rのような野村風ゲーム、FF14のような吉田風ゲーム、HD2Dのようなレトロゲームのリファインなど、方向性の明確化が求められています^[7]。

市場・競合リスク

為替リスクについては、円安の影響が収益にプラスに働く一方で、為替変動によるリスクも存在すると分析されています^[4]。また、ゲーム市場やアミューズメント市場における競争激化が業績に影響を与える可能性も指摘されています^[4]。

海外展開戦略に関する評価

マルチプラットフォーム戦略の評価

メディアからは、マルチプラットフォーム戦略への転換が高く評価されています^[2]。HDタイトルについて任天堂プラットフォーム、PlayStation、Xbox、PCなどマルチプラットフォーム展開を強力的に推進する方針が、リーチできるユーザー層の拡大につながると期待されています^[2]。

業界関係者は、既存タイトルのプラットフォーム展開プロジェクトの複数立ち上げや、中国本土に対するコード販売による市場開拓を評価しています^[1]。特にPC売上高の増加が実現されており、DE事業におけるPC売上高の全体に占める割合が着実に向上していることが確認されています^[1]。

グローバル展開の課題

一方で、海外事業の構造改革については慎重な評価もあります^[1]。海外スタジオや一部IPの売却を含むポートフォリオ整理は実施されたものの、海外市場での競争力強化には更なる取り組みが必要との指摘があります^[8]。

人材戦略に関する評価

組織体制の刷新

人材戦略については、国内スタジオの組織体制刷新が注目されています^[1]。従来のBU制からビジネスモデルごとに組織を整理し、開発知見を集約・共有することで内製開発力強化を推進する方針が評価されています^[1]。

投資家からは、スタジオ一体運営の考えのもと、人材流動による育成・開発最適化を図る取り組みがポジティブに受け止められています^[1]。また、人事データアーキテクトの採用など、HRテクノロジーを活用したデータドリブンな人材管理への転換も評価されています^[9]。

AI活用による生産性向上

特に注目されているのは、AI活用による生産性向上への取り組みです^[1]。AI&エンジン開発ディビジョンの設立により、AIを活用した開発効率化に資するR&Dプロジェクトを複数推進していることが、業界関係者から先進的な取り組みとして評価されています^[1]。

オムロンとの共同研究により「人間のモチベーションアップを促すAI」の開発も進めており、ゲーム開発で培った「メタAI」技術を人材育成分野に応用する試みが注目されています^[10]。

知的財産・無形資産戦略に関する評価

IPの多面展開戦略

知的財産戦略については、IPの価値最大化に向けた多面展開の加速が高く評価されています^[1]。ライセンス・プロパティ等事業の業績が2023年3月期から2025年3月期にかけて売上高、営業利益ともに大幅に伸長していることが成果として確認されています^[1]。

メディアからは、マーチャンダイジング事業とライセンス事業の組織統合により、社内に散在していたIP事業の知見を集約したことが評価されています^[1]。国内外でのポップアップストアなど多様な顧客接点開発への注力も、IPの価値最大化戦略として注目されています^[1]。

クロスメディア展開の評価

業界関係者からは、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開発が評価されています^[1]。TBSテレビとの完全新規オリジナルIPのゲーム開発における協業発表は、新たなコンテンツ創出への期待を高めています^[1]。

アニメ「NieR:Automata」の放映や、サウジアラビア国内でのFFVII Rebirthイベント及びFFXIVコンサート実施など、グローバルでIPファンベースを醸成・開拓する取り組みも評価されています^[1]。

メディア・アナリストの総合評価

ポジティブな反応

メディアからは「わくわくを禁じ得ない」として、スクエニの「心機一転やっつろう」という意気込みが評価されています^[11]。特に、生ける伝説たるゲームメーカーが我が身を省みて「この3年間がんばろう」という姿勢を示したことが、往年・現役のファンから応援されています^[12]。

決算アナリストは、前年比で営業利益が24.6%増の405億円と大幅増益となり、営業利益率も12.5%と前年の9.1%から向上したことを評価しています^[13]。特にコスト削減による利益改善が明確になったことが、株価の持ち直しにつながっています^[13]。

慎重な見方

一方で、批判的な評価も存在します^[6]。東洋証券のアナリストは「スクエニHDは批判を悪としているようなので、改善に時間がかかると見ている」と指摘し、ユーザー認知の問題について懸念を示しています^[6]。

投資家の間では「業績回復基調は評価できるが、本格成長には次の大型タイトル成功が必要」との声があり、今後の展開を見極める姿勢も見られます^[13]。アナリストは2026年の売上高を3,240億円と、ほぼ過去12ヶ月と同水準と予想しており、大幅な成長は期待していない状況です^[14]。

結論

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は、「量から質への転換」という明確な方針転換と、4つの戦略的柱に基づく包括的なアプローチが評価されています。特に開発体制の最適化、マルチプラットフォーム戦略、AI活用による生産性向上、IPの多面展開などの取り組みは、投資家・業界関係者・メディアから一定の評価を得ています。

しかし、短期的な成長については慎重な見方が多く、大型タイトルの成功可否、開発コストの管理、市場競争への対応など、多くの課題も指摘されています。「再起動の3年間」として位置づけられた本中期経営計画の成否は、今後の具体的な成果によって判断されることになるでしょう。

✪

1. https://www.hd.square-enix.com/jpn/ir/pdf/20250514_01.pdf
2. <https://automaton-media.com/articles/newsjp/20240513-293191/>
3. <https://gamebiz.jp/news/385975>
4. <https://www.kabutec.jp/blog/?p=335>

5. <https://news.yahoo.co.jp/articles/1b9ef0f3726bcf5b772afe8239d184af190116a1>
6. <https://jp.gamesindustry.biz/article/2405/24052701/>
7. <https://switchsoku.com/square-enix/101037>
8. <https://www.hd.square-enix.com/jpn/25q4tanshin.pdf>
9. https://doda.jp/DodaFront/View/JobSearchDetail/j_jid__3012608848/
10. https://www.hrpro.co.jp/trend_news.php?news_no=1176
11. <https://diamond.jp/articles/-/344328>
12. <https://diamond.jp/articles/-/344328?page=5>
13. https://note.com/kabu_neko_nya/n/n8021ba44c1c3
14. <https://simplywall.st/ja/stocks/jp/media/tse-9684/square-enix-holdings-shares/news/36c726a2c31f9d28>