

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が 知財・無形資産戦略に与える影響と将来シナリオ

Gemini Deep Research

I. エグゼクティブサマリー

本レポートは、株式会社スクウェア・エニックス・ホールディングス（以下、スクウェア・エニックス）が 2024 年 5 月 13 日に発表した 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**」が、同社の知的財産（IP）及び無形資産戦略にどのような変革をもたらすかを分析するものである。同社は、「量から質への転換」とマルチプラットフォーム展開を中核に据え、IP、技術、ブランド、組織能力といった無形資産の創出、管理、活用方法を根本的に見直そうとしている。

本レポートでは、まずスクウェア・エニックスの現行の IP・無形資産戦略を概観し、その強みと課題を明らかにする。次に、新中期経営計画の主要戦略がこれらの無形資産に具体的にどのような影響を与えるかを詳細に分析する。最後に、これらの分析を踏まえ、同社の IP・無形資産戦略が今後取りうる複数のシナリオを提示し、それぞれの戦略的含意を考察する。この「再起動」の成功は、戦略的転換を具体的なコンテンツ品質の向上と市場の評価に結び付けられるかどうかにかかっている。

II. はじめに：スクウェア・エニックスの戦略的転換点 – 「Reboots and Awakens」の指令

スクウェア・エニックスは、「ファイナルファンタジー」や「ドラゴンクエスト」といった象徴的な IP を基盤に、世界のゲーム産業で歴史的な地位を築いてきた。しかし、2024 年 3 月期を最終年度とする前中期経営計画では、売上高 4,000 ～5,000 億円、

営業利益 600～750 億円という野心的な目標を掲げたものの¹、AAA タイトルの一部不振、SD（スマートフォン・PC ブラウザ）ゲームの成長鈍化、そして会社全体としてのタイトルポートフォリオ管理の課題が顕在化した²。これらの課題認識のもと、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、新中期経営計画「Square Enix Reboots and Awakens」が策定された¹。

本レポートにおける「知的財産・無形資産」とは、特許権、商標権、意匠権、著作権などの伝統的な知的財産権に加え、技術、ブランド、デザイン、コンテンツ、ソフトウェア、データ、ノウハウ、顧客ネットワーク、信頼・レピュテーション、バリューチェーン、サプライチェーン、そしてそれらを生み出す組織能力やプロセスなど、広範な無形資産を指す。この包括的な定義は、スクウェア・エニックスの戦略を多角的に分析する上で不可欠である。

「Reboots and Awakens」という計画名は、過去の躓きを認識し、無形資産価値の完全な実現を妨げていた可能性のある旧弊な慣行や内部のサイロを意図的に排除しようとする意志の表れと言える。「確かな面白さ」を持つコンテンツ提供に向けて、従来の事業運営モードが持続可能ではなかったことの率直な認識がうかがえる。この計画の発表時期が、ゲーム開発費の高騰⁴や業界再編が進む中で行われたことは、スクウェア・エニックスに対し、内部の無形資産創出プロセスを洗練させるだけでなく、これらの資産を競争の激しいグローバル市場で戦略的に位置付けるという大きなプレッシャーを与えている。この「再起動」は、投資家やパートナーに対する焦点の刷新と効率性向上を伝える外部へのシグナルでもある。

本レポートは、まずスクウェア・エニックスの現在の IP・無形資産エコシステムを分析し、次に新中期経営計画の核心を解剖、最後に将来の戦略シナリオを予測・評価することで、同社の進むべき方向性を深く考察することを目的とする。

III. 現状分析：スクウェア・エニックスの知的財産・無形資産エコシステム（FY2025 計画以前）

スクウェア・エニックスの競争力は、長年にわたり蓄積されてきた多様な無形資産に深く根差している。新中期経営計画の影響を評価する前提として、まずこれらの資産の現状を把握する必要がある。

A. 中核となる知的財産（IP）フランチャイズ

スクウェア・エニックスの IP ポートフォリオは、世界的に認知された強力なフランチャイズによって特徴づけられる。「ファイナルファンタジー」シリーズは累計 1 億 7,300 万本以上、「ドラゴンクエスト」シリーズは累計 8,500 万本以上、「キングダム ハーツ」シリーズは累計 3,600 万本以上を出荷しており⁵、これらは同社の収益基盤であると同時に、ブランド価値の源泉でもある。これらの IP は、数十年にわたる歴史の中で熱心なファンベースを形成し、ゲームソフト販売に留まらず、マーチャンダイジングやライセンス事業においても大きな成功を収めている。実際に、ライセンス・プロパティ等事業は高い利益率を誇り、有力 IP のキャラクターグッズ販売が好調であると報告されている⁶。

しかし、近年では一部の主力 HD（High-Definition）ゲームの販売が期待に届かず⁸、2024 年度第 4 四半期の HD ゲーム売上が前年の「ファイナルファンタジーXVI」等と比較して低調だったことが示されている⁹。一方で、「ファイナルファンタジーXVI」、「ファイナルファンタジー ピクセルリマスター」、「ドラゴンクエストモンスターズ 3 魔族の王子とエルフの旅」、「ファイナルファンタジーVII リバース」などが HD ゲームの売上に貢献した面もある¹⁰。この状況は、既存の巨大フランチャイズへの高い依存度が、同時に集中リスクであることを示唆している。新規 IP の創出における苦戦⁸は、「IP 創出」という組織能力における潜在的な弱点であり、「量から質への転換」が既存のコアフランチャイズにとっても一層重要であることを意味する。2022 年の海外スタジオ及び一部 IP の売却は、ポートフォリオ再評価の一環であった¹。

マーチャンダイジングによる IP の成功裡な収益化は、確立された IP の強力な「ブランド・エクイティ」と「顧客ネットワーク」を示唆している。しかし、IP の今日性を維持する主要な源泉であるコアなゲームコンテンツが失速すれば、この二次的な収益の流れも長期的にはリスクに晒される可能性がある。ブランドという無形資産は、常に新しい魅力的なコンテンツによって養われる必要があるからだ。

B. 技術的インフラストラクチャ

スクウェア・エニックスは、過去に「ルミナスエンジン」や「クリスタルツールズ」といった内製ゲームエンジンを活用してきたが、近年では「Unreal Engine」のような外部エンジンも積極的に採用している¹¹。「ファイナルファンタジーVII リメイク」では Unreal Engine を基盤としつつ、ライティングやスキニング、パーティクルなど多くの要素を独自にカスタマイズし、高いレベルのビジュアル表現を実現した¹²。この内製と外部エンジンの併用戦略は実用的である一方、技術的専門知識や開発パイプラインの断片化を招く可能性もはらむ。新計画が掲げる知識集約¹³の方針は、より標準化された

ツールセットへの移行を促す可能性があり、マルチプラットフォーム開発における汎用性の高い Unreal Engine のようなエンジンが有利になるか、あるいは大幅に強化され広範に採用される内製エンジンへと向かうかもしれない。

AI 技術に関しても、スクウェア・エニックスは積極的に研究開発を進めている。2024 年 7 月には、同社の AI 開発スタッフによるゲーム AI 解説書「スクウェア・エニックスの AI」が発売され、キャラクター AI、メタ AI、ディープラーニング、QA（品質保証）の自動化など、多岐にわたる知見が公開されている¹⁴。同社の三宅陽一郎氏のような人物へのインタビューからは、ゲームにおける AI に対して、単なる効率化ツールとしてではなく、より人間らしい、あるいは主体性を持つキャラクターの実現を目指す深い哲学的アプローチがうかがえる¹⁶。この先進的な AI 研究、特にその哲学的深さは、もしゲームにうまく実装されれば、将来の「質」の高いゲームにおける大きな差別化要因となり得る。しかし、最先端の AI 研究を、複数の大規模プロジェクトにわたって実用的かつスケーラブルなゲームメカニクスに落とし込むことは大きな挑戦であり、研究開発から製品化へのパイプラインにおける同社の「組織能力」が試されることになる。

特許活動も継続的に行われており、ゲーム処理プログラムやチームプレイ型ゲームプログラムなどに関する特許が登録されている¹⁸。gBizINFO によれば、株式会社スクウェア・エニックスの特許件数は 2688 件に上る¹⁹。

C. ブランド・エクイティと市場評価

「ファイナルファンタジー」や「ドラゴンクエスト」といったフランチャイズは、数十年にわたり築き上げられた絶大なブランド・ロイヤルティを享受しており、これは中核的な無形資産である⁵。しかし、スクウェア・エニックスという企業ブランド全体としては、近年のゲーム品質のばらつき、一部タイトルにおける収益化戦略、あるいは物語の複雑さに対する批判も見られる⁸。

主要 IP には強力で活発なファンコミュニティが存在するが、市場全体の信頼という点では、リリース内容の一貫性のなさから影響を受けている可能性がある²。個々のフランチャイズブランド（例：ファイナルファンタジー）の持続的な強さと、より変動しやすいスクウェア・エニックスという企業ブランドの評価との間には、乖離が生じている可能性がある。新計画の成功は、これらを整合させ、個々のゲームでの好ましい体験が企業全体への信頼を再構築することにかかっている。マルチプラットフォームへの移行¹³は顧客ネットワークを大幅に拡大する可能性があるが、多様なプラットフォーム

（PC、各種コンソール）間での一貫したブランドメッセージングと品質認識を確保することは、同社のマーケティングおよびコミュニケーション能力（組織的無形資産）にとって新たな課題となるだろう。

D. 組織能力

かつてのビジネスユニット（BU）制は、ローンチスケジュールの重複による自社タイトル間のカニバリゼーションや、一部経営管理基盤の未整備といった課題を抱えていた²。そのため、ビジネスユニット制を廃止し、一体運営型の組織体制を目指した開発体制の再編が進められている³。プロデューサーのミッション再定義や開発進捗管理プロセスの見直しも行われている³。この組織再編は、特定された非効率性や結束力のあるポートフォリオ管理の欠如に対する直接的な対応であり、IPの開発・管理方法に直接影響を与える「組織能力」という無形資産を改善することを目的とした、最も重要な内部変革と言えるだろう。

スクウェア・エニックスには伝説的なクリエイターが在籍する一方で、新たな才能の確保と育成、そして定着が課題となっている。過去には主要な人材の流出事例も見られる²²。従業員の平均年齢や勤続年数⁶も、組織のダイナミズムや適応性を議論する上で考慮すべき点かもしれない。経営層と開発現場の距離が遠のき、かつての「開発も理解する経営」が失われたとの指摘もある²⁴。北瀬佳範氏のようなプロデューサーは、開発チームには枠にとらわれない新しいものを作ってもらいたいと考え、ファンの期待を超えるチャレンジが重要であると述べている²⁵。

組織再編は効率性と知識共有の向上を目指すものだが¹³、少なくとも短期的には、確立されたチームダイナミクスや創造的なワークフローを混乱させるリスクも伴う。「一体運営」があまりにも画一性を強いると、多様な創造的アプローチを阻害する可能性もある。この移行を、主要な才能を失ったり創造的な勢いを削いだりすることなく成功裏に乗り切れることは、リーダーシップと変革管理（それ自体が重要な組織能力）の大きな試金石となる。

E. その他の主要な無形資産

現代のゲーム企業は、GaaS（Games as a Service）モデルの運営、ゲームバランス調整、マーケティングのためにプレイヤーデータを活用している。スクウェア・エニックスもこの分野での成長の余地がある。RPG開発、物語設計、特定のアートスタイル（例：ファイナルファンタジーの美的感覚）における数十年の経験は、重要な組込みノウハウを形成している（「クロノ・トリガー」²⁷や「ニーア オートマタ」²⁸のような象徴的なゲームに暗黙的に示されている）。プラットフォームホルダー（ソニー、任天堂、マイクロソフト）との関係、流通ネットワーク、物理商品・マーチャンダイジングの製造パートナーとの連携も重要である。マルチプラットフォームへの移行は、全ての主要プラットフォームエコシステムとの関係強化を必要とするだろう。特許や商標はブランド保護の基盤であり、事業戦略に沿った形で権利取得が進められている¹⁸。

ベテラン開発者やチームに組み込まれた「ノウハウ」は強力だが、主要な才能が流出すれば脆弱な資産でもある²²。新しい組織構造³は、この重要な無形資産を維持・普及させるために、知識移転と指導を優先する必要がある。スクウェア・エニックスがマルチプラットフォームや GaaS モデルにより深く進出するにつれて、「プレイヤーデータ」という無形資産の戦略的価値は大幅に増大するだろう。ゲーム改善、パーソナライゼーション、ターゲットマーケティングのためのこのデータの効果的な収集、分析、適用は、主要な競争優位性となり得るが、データインフラと分析能力への投資が必要となる。

表 1: スクウェア・エニックスの主要無形資産プロファイル (2024 年初頭時点)

資産カテゴリー	具体的内容・指標例
主要 IP フランチャイズ	ファイナルファンタジー (RPG、グローバル、ブランド力: 高 ⁵)、ドラゴンクエスト (RPG、主に日本・アジア、ブランド力: 高 ⁵)、キングダム ハーツ (ARPG、グローバル、ブランド力: 中～高 ⁵)
技術資産	ゲームエンジン (内製/Unreal Engine 等外部エンジン併用 ¹¹)、AI R&D (キャラクターAI、メタ AI、ディープラーニング ¹⁴)、特許ポートフォリオ (2688 件 ¹⁹)
ブランド力指標	企業ブランド評価 (一部批判あり ⁸)、主要フランチャイズファンベース (大規模、高エンゲージメント)
組織能力	開発体制 (BU 制廃止、一体運営へ移行中 ³)、タレントマネジメント (ベテランクリエイター在籍、新規育成に課題)、イノベーションプロセス (既存 IP 依存傾向、新規創出に課題 ⁸)
その他	主要ノウハウ (大規模 RPG 開発、物語設計、独自のアートスタイル)、顧客ネットワーク (グローバルなファンベース、プラットフォーム依存。参考: PSN MAU 1.24 億 ³¹ 、Steam アクティブユーザー4000 万超 ³³)

この表は、新中期経営計画「Reboots and Awakens」の本格的な影響が現れる前の、スクウェア・エニックスの無形資産の状況を概観するものである。これは、今後の変化と将来シナリオを評価するための基準点となる。

IV. 新中期経営計画（FY2025-FY2027）の解剖：「Square Enix Reboots and Awakens」

新中期経営計画「Square Enix Reboots and Awakens」は、スクウェア・エニックスが直面する課題に対処し、持続的な成長軌道に復帰するための包括的な戦略転換を示すものである。その核心には、無形資産の創出と活用方法の根本的な見直しがある。

A. 基本方針と戦略の柱

- 「量から質への転換」：

この方針は、開発リソースを、成果の上がらなかったタイトルを含む広範なラインナップから、よりポテンシャルの高い少数のタイトル、特に **AAA** ゲームに集中させることを意味する **13**。結果として、開発中のいくつかのタイトルが中止され、そのリソースがより有望なプロジェクトに再配分されることになった **13**。これは、**221** 億円のコンテンツ評価損の計上にも表れている。この転換は、**IP** 創出戦略（新規の賭けを減らし、主要フランチャイズの大型タイトルや極めて有望な新規 **IP** に注力）、技術資産（エンジン、ツール）へのより高い「質」の要求、そして卓越性を一貫して提供するための「組織能力」へのプレッシャーに直接影響する。

- 積極的なマルチプラットフォーム戦略：

主要タイトルを **PC**、**PlayStation**、**Xbox**、**Nintendo** といった複数のプラットフォームで積極的にリリースし、リーチと販売本数を最大化することを目指す **13**。具体的な動きとして、**Xbox** 版「ファイナルファンタジーXIV」のリリースや、「ファイナルファンタジーVII リメイク」三部作の **Nintendo Switch 2** 対応などが挙げられている **13**。この戦略は、既存 **IP** をより広範な顧客ネットワークに展開し、多様なハードウェアに対応可能な柔軟な技術資産（エンジン）を必要とし、複雑なマルチプラットフォームプロジェクト管理とマーケティングのための組織能力を要求する。

- 組織再編：

従来のビジネスユニット制を廃止し、より統合されたグループ全体の運営体制を構築する **3**。プロデューサーのような役割の再定義や開発進捗管理プロセスの全体的

な見直しも含まれる 3。これにより、サイロを解体し、知識共有を改善し 13、ポートフォリオ管理を強化し、意思決定を合理化することを目指す。これは、コンテンツやその他 IP のより効率的かつ効果的な創出と管理のために、「組織能力」と「内部プロセス」を改善することを直接のターゲットとしている。

- 開発ポートフォリオと投資の最適化：

開発投資規模を規律ある形で管理する方針が示されている 13。国内スタジオの全プロジェクト（HD および SD）を見直し、選択と集中を進める 13。これにより、より厳格な承認プロセス、質の追求のためのより長期の開発サイクル、そしてより厳選されたリリーススケジュールが予想される。これは、IP 創出と技術開発への資金的裏付けに影響し、無形資産投資からのより高い ROI を要求することになる。

- PC 重視戦略の強化：

明確に「PC ユーザーの獲得」を目指すとしている 21。これには、タイムリーな PC 版のリリースや、一部タイトルにおける PC ファースト開発の可能性も含まれる。Steam のアクティブユーザー数が 4,000 万人を超えるなど 33、巨大なグローバル市場へのアクセスを意味し、既存および新規 IP の顧客ネットワークを拡大するとともに、PC 開発における技術的習熟を必要とする。

B. 公表された目標と無形資産管理への影響

- 目標：「確かな面白さ」を持つコンテンツをグローバルに提供する¹。
 - 無形資産への影響：これは「コンテンツ」という資産の最終目標である。IP 創出、デザイン、物語における卓越性を必要とし、堅牢な技術と組織能力によって支えられる。「ブランド評価」はこれを一貫して達成することによって構築される。
- 目標：持続的な成長を達成し、収益性を向上させる⁹。
 - 無形資産への影響：全ての無形資産がこれに貢献しなければならない。IP は効果的に収益化され、技術は費用対効果の高い高品質な生産を可能にし、ブランドは販売を促進し、組織能力は効率的な運営を保証する必要がある。
- 目標：タイトル間のカニバリゼーションや不振なローンチといった過去の欠点に対処する²。
 - 無形資産への影響：ポートフォリオ管理、IP ライフサイクル計画、品質保証のためのより良い内部プロセスが必要となる。戦略計画と実行における組織能力が鍵となる。

「質より量へ」と「マルチプラットフォーム」戦略は深く結びついている。タイトルごとの投資額増加（質）を正当化するためには、スクウェア・エニックスは対象市場を最

大化（マルチプラットフォーム）しなければならない。これにより、主要な各リリースが複数のエコシステムで批評的にも商業的にも成功を収める必要があるという、非常に重要な状況が生まれる。組織再編³は、内部効率化を目的とすると同時に、業界が統合に向かう中でスクウェア・エニックスを協力関係や M&A にとってより魅力的なパートナーにするための戦略的な動きでもあるかもしれない。明確に管理された IP を持つ、合理化され効率的な組織は、より価値のある事業体となる。

表 2：新中期経営計画「Square Enix Reboots and Awakens」における中核的戦略転換と無形資産への影響

戦略の柱	主要なアクション	主な影響を受ける無形資産の種類	具体的な無形資産への影響
量から質への転換	少数の高ポテンシャルタイトルに集中、AAA 重視	IP 創出、技術、ブランド、組織能力	IP ごとの投資増、最先端技術への要求、トップタレントの必要性
積極的なマルチプラットフォーム戦略	PC、PS、Xbox、Nintendo での主要タイトル展開	IP、顧客ネットワーク、技術、組織能力、ノウハウ	エンジンの柔軟性、顧客リーチ拡大、複雑なプロジェクト管理ノウハウ
組織再編	ビジネスユニット制廃止、スタジオ統合、知識共有	組織能力、内部プロセス、ノウハウ	サイロ解体、効率化、意思決定迅速化、IP 管理プロセス改善
開発ポートフォリオと投資の最適化	厳格な承認プロセス、リソース配分の選択と集中	IP 創出、技術	投資対効果の重視、開発費管理の厳格化
PC 重視戦略の強化	タイムリーな PC リリース、PC ユーザー獲得	顧客ネットワーク、IP、技術	PC 市場へのアクセス拡大、PC 開発技術の向上

この表は、新中期経営計画の核心的要素と、それらが様々な種類の無形資産に及ぼす直接的な影響を体系的に結びつけるものである。これにより、広範な戦略的テーマをより詳細な影響に分解し、戦略と無形資産管理との関連性を読者にとって明確かつ理解しやすくする。

V. 将来シナリオ：スクウェア・エニックスの IP・無形資産戦略の進化（FY2025-FY2027）

新中期経営計画「Reboots and Awakens」の実行に伴い、スクウェア・エニックスの IP および無形資産戦略はいくつかの異なる方向に進化する可能性がある。以下に示すシナリオは、必ずしも相互に排他的ではないが、それぞれが支配的な戦略的推進力を表しており、無形資産に対する潜在的な道筋とその結果を明らかにするのに役立つ。

A. シナリオ 1：「集中的再活性化」－コアフランチャイズ価値の深化と既存資産の最適化

- **支配的論理：**「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」といった確立された大ヒット IP の価値を、高品質なリメイク、続編、リマスター、そして慎重に選ばれたスピンオフを通じて最大化することを最優先する。新規 IP 創出は極めて選択的であり、実績のあるジャンルやクリエイターに関連付けられる可能性が高い。
- **IP 創出への影響：**
 - 主要シリーズに対する、より少ないが予算の大きい新作。例：「ファイナルファンタジーVII リメイク」シリーズの継続、主要な「ドラゴンクエスト」新作、「キングダム ハーツ」続編¹³。
 - これらのリリースがファンの大きな期待と批評家の称賛に応えることを保証するための「質」への高い重点³⁵。
 - 新規 IP への挑戦は限定的で、市場調査のために外部委託されたり、小規模であったりする可能性がある。
- **技術投資の焦点：**
 - Unreal Engine¹²を使用するか、統合された内製エンジンを使用するかにかかわらず、コアフランチャイズ向けの既存の開発パイプラインの改良と最適化。
 - これらの大規模 RPG における没入感とゲームプレイを強化するための的を絞った AI 実装（より信憑性のある NPC、ダイナミックな世界など）¹⁴。
 - これらの主要タイトル向けの高忠実度グラフィックスとマルチプラットフォーム配信をサポートするツールへの投資。
- **ブランド戦略：**
 - コアブランドの伝統と名声を強化する。ノスタルジアと決定的な体験の約束を活用したマーケティングキャンペーン。

- 愛されているシリーズで一貫して高品質な作品を提供することにより、信頼を再構築することに焦点を当てる。
- **組織能力とプロセス：**
 - 主要フランチャイズを中心にチームを構成し、深い専門知識と継続性を確保する。
 - 大規模で長期間にわたる AAA 開発に最適化されたプロセス。
 - 主要タイトルに対する強力な品質保証。
- **顧客ネットワークと信頼：**
 - 既存のファンベースを再活性化する。マルチプラットフォームアプローチ¹³は、離れていたファンを呼び戻し、確立された世界観に新しいファンを引き付けることを目指す。
 - 主要フランチャイズリリースの信頼性に基づいて構築された信頼。

このシナリオは、既存の非常に価値のある無形資産（ブランド、キャラクター、世界観）を活用するという点で最も「安全」である。しかし、「質」が「より美しくなっただけで、内容は同じ」と同義になれば創造的な停滞のリスクがあり、また、新しい主要 IP を創出するという長期的な課題⁸を解決するものではない。このシナリオでの成功は、長寿フランチャイズのクリエイティブチーム内での世代交代を管理する「組織能力」に大きく依存する。オリジナルのクリエイターが引退したり異動したりする中で²²、これらの IP の「真正性」と「質」を維持するためには、「ノウハウ」と「デザイン哲学」（無形資産）を新しいリーダーシップに効果的に移転することが最も重要になる。

B. シナリオ 2：「戦略的多様化とイノベーション」－新規 IP とトランスメディア展開への計算された賭け

- **支配的論理：** コアフランチャイズを維持しつつ、リソースのかなりの部分を、グローバルな魅力を持つ新しいオリジナル IP の創出に戦略的に割り当て、アニメ、映画、現在のレベルを超えるマーチャンダイジングを通じて IP のリーチを積極的に拡大する。
- **IP 創出への影響：**
 - 新規 IP 開発のための専用パイプライン。これには、より小規模でアジャイルなチームや、革新的な外部スタジオとのパートナーシップが含まれる可能性がある。
 - 自己カニバリゼーションを避けるための多様なジャンルとアートスタイルへの重点²。
 - IP 創出プロセスの早い段階で統合されたトランスメディア開発。

- **技術投資の焦点：**
 - 新しいゲームプレイのための高度な AI、新しい世界創造のためのプロシージャル生成、市場状況が整えばユニークなデジタルコレクティブルのためのブロックチェーン（これは憶測の域を出ないが）など、新興技術の探求。
 - 多様なプロジェクトニーズに合わせて、柔軟なエンジン選択（小規模/モバイルプロジェクト向けの **Unity**、大規模な新規 IP 向けの **Unreal Engine** など）。
- **ブランド戦略：**
 - 新しいブランドアイデンティティをゼロから構築する。これには、多大なマーケティング投資と忍耐が必要となる。
 - 新規 IP の認知度とエンゲージメントを迅速に高めるためにトランスメディアを活用する。
- **組織能力とプロセス：**
 - リスクテイクと実験を奨励する内部文化を育成する。
 - 新規 IP コンセプトのための独立した **R&D** またはインキュベーションユニット。
 - トランスメディア制作とライセンス供与における強力な能力を開発する。
- **顧客ネットワークと信頼：**
 - 従来の **RPG** ファンベースを超えた新しい顧客セグメントを引き付ける。
 - 単に過去の遺産に頼るのではなく、魅力的な新しい体験を提供するスクウェア・エニックスの能力に対する信頼を構築する。

このシナリオは、新規 IP 創出の弱点⁸に直接対処するが、新規事業ごとの財務リスクは高くなる。「質」の指令は、これらの新規 IP が巧みに作られ、独創的であることを保証することに適用される。成功すれば、スクウェア・エニックスの無形資産ポートフォリオを大幅に多様化し、老朽化した巨大フランチャイズへの依存を減らすことになるだろう。新規 IP に対する強力なトランスメディア展開は、あるメディアでの成功（例えばアニメシリーズ）が別のメディア（ゲーム）でのエンゲージメントと販売を促進するという好循環を生み出し、「ブランド・エクイティ」と「顧客ネットワーク」を急速に構築する可能性がある。しかし、これには、異なるフォーマット間で一貫した品質と世界観を確保するための、洗練された「組織能力」が必要となる。

C. シナリオ 3：「プラットフォーム&エコシステム戦略」－持続的エンゲージメントのための技術とコミュニティの活用

- **支配的論理：** 主要 IP を中心に、エンゲージメントの高い、ライフサイクルの長い「ライブサービス」ゲームやゲームエコシステムを創出するために、プラットフォームレベルの技術（独自の次世代エンジン、高度な AI 駆動型コンテンツ生成/パー

ソナライゼーションツール、コミュニティプラットフォームなど）の開発または習得に注力する。

- **IP 創出への影響：**

- 拡張性、社会的相互作用、継続的なコンテンツ更新（GaaS）のためにゼロから設計された IP。
- 既存の主要 IP（例えば、「ファイナルファンタジーXIV」を超える、より野心的なファイナルファンタジーオンラインユニバース）と、このモデルのために構築された新規 IP の両方が含まれる可能性がある。

- **技術投資の焦点：**

- スケーラブルなサーバーインフラ、プレイヤー行動分析とコンテンツ適応のための AI¹⁶、高度な不正行為対策、迅速なコンテンツ展開のためのツールへの大規模な R&D。
- ライブサービス運営とマルチプラットフォームリーチに最適化された、独自の、適応性の高いエンジンの開発の可能性（カプコンの RE エンジン戦略³⁷ のより野心的なバージョン）。

- **ブランド戦略：**

- 永続的で進化する世界と強力なプレイヤーコミュニティに関連付けられたブランドを構築する。
- 主要なブランド健全性指標として、プレイヤー維持と長期的なエンゲージメントに焦点を当てる。

- **組織能力とプロセス：**

- GaaS 収益化、コミュニティ管理、データ分析の専門知識を持つ専任のライブ運営チーム。
- 継続的な更新とプレイヤーフィードバックへの対応のためのアジャイル開発プロセス。
- 強力な「顧客ネットワーク」管理能力。

- **顧客ネットワークと信頼：**

- IP の価値に不可欠となる、エンゲージメントの高い長期的なプレイヤーコミュニティを育成する。PlayStation Network³¹、Steam³³、Xbox Game Pass³⁸ などのエコシステムは、エンゲージメントの高いオンラインオーディエンスの規模を示している。
- 信頼できるサービス、公正な収益化、一貫したコンテンツ配信に基づいて構築された信頼。

このシナリオは、「技術」と「顧客ネットワーク」という無形資産に大きく依存する。成功すれば、防御力の高い長期的な収益源を生み出すが、開発哲学と組織構造をサービ

スペースのモデルへと大幅に転換する必要がある。これはスクウェア・エニックスが「ファイナルファンタジーXIV」で経験しているものの、拡大が必要となるだろう。ダイナミックなコンテンツ生成とプレイヤー体験のパーソナライゼーションのためのAI（三宅氏の研究¹⁶が示唆するように）を習得することが、このシナリオの「秘伝のタレ」となり得る。スクウェア・エニックスが、ライブサービスの世界をより応答性が高く、進化し、個々のプレイヤーに合わせて調整されていると感じさせるAIを作成できれば、GaaS分野における「質」を再定義し、比類のない「顧客ロイヤルティ」（「信頼・評判」の構成要素）を構築する可能性がある。

表3：IP・無形資産戦略に関する予測シナリオの比較概要

戦略的要素	シナリオ1：集中的再活性化	シナリオ2：戦略的多様化とイノベーション	シナリオ3：プラットフォーム&エコシステム戦略
主要IPフォーカス	既存の大型IP（FF、DQ等）の深化	新規オリジナルIPの創出と既存IPの維持	GaaS中心のIP展開（既存・新規問わず）
主要技術推進力	既存パイプラインの最適化、高品質化支援技術	新興技術の探求、多様なエンジン活用	プラットフォームレベル技術（エンジン、AI、サーバー）の開発・習得
ブランド構築アプローチ	伝統・遺産の強調、信頼回復	新規ブランドアイデンティティの構築、トランスメディア活用	コミュニティ中心、持続的エンゲージメントによるブランド形成
主要組織能力の重点	大規模AAA開発体制の強化	アジャイルなイノベーション、新規IPインキュベーション能力	ライブ運営、データ分析、GaaS開発・運営能力
リスクプロファイル	低～中	中～高	高

この表は、予測される各シナリオの明確な比較フレームワークを提供し、それぞれの戦略的優先事項と無形資産への影響を理解するのに役立つ。

VI. 戦略的含意と提言

スクウェア・エニックスが「Reboots and Awakens」計画を通じて目指す変革は、同社の IP および無形資産戦略に多大な影響を与える。各シナリオの潜在的な利点と欠点を分析し、成功要因と課題を特定した上で、IP・無形資産戦略を最適化するための提言を行う。

A. 各シナリオの潜在的な利点と欠点の分析

- 集中的再活性化（シナリオ 1）：
 - 利点：リスクが比較的低く、既存の強力なブランドを活用でき⁵、確立されたファンベースからの収益化への明確な道筋がある。
 - 欠点：創造的な陳腐化のリスク、新規 IP パイプラインの弱点を解決できず⁸、品質が低下した場合の長期的なブランド希薄化。
- 戦略的多様化とイノベーション（シナリオ 2）：
 - 利点：大規模な新しい成長エンジンの可能性、IP ポートフォリオの多様化、新しい才能とオーディエンスの獲得。
 - 欠点：新規 IP ごとの財務リスクが高く、未実証のコンセプトに対する長い開発期間、ブランド構築は費用と時間がかかる。
- プラットフォーム&エコシステム戦略（シナリオ 3）：
 - 利点：防御力の高い収益ストリーム、プレイヤーエンゲージメントとロイヤルティの深化、継続的改善のためのデータ活用。
 - 欠点：大規模な先行技術投資が必要（カプコンの例³⁷）、GaaS への大幅な組織的移行、ライブサービス市場での激しい競争。

B. スクウェア・エニックスの主要な成功要因と潜在的な課題

- 成功要因：
 - 協力と効率性を促進するための組織再編の効果的な実行³。
 - トップクラスのクリエイティブおよび技術的人材の獲得、維持、権限付与⁴。
 - マルチプラットフォーム開発を習得し、対象となるすべてのシステムで一貫した品質を提供すること¹³。
 - IP 開発と技術投資のための賢明な資本配分。
 - プレイヤーに共感を呼ぶ「質」への真摯なコミットメント（ユーザーの反応³⁵）。
- 課題：

- 再編中の変化に対する内部抵抗の克服。
- 特に新規 IP における、創造的なリスクテイクと財務的慎重さのバランス。
- AAA ゲーム開発の複雑化とコスト増大の管理⁴。
- 強力な IP と技術を持つ他の大手パブリッシャーとの競争（例：カプコン³⁷、バンダイナムコ⁴²）。
- 新しい品質管理策が迅速に効果を発揮しない場合の「コンテンツ制作勘定」評価損のリスク⁷。

C. IP・無形資産戦略最適化のための提言

- **ハイブリッドアプローチの採用：** コアフランチャイズに対する「集中的再活性化」と、新規 IP 創出のための専門的かつ慎重に管理された「戦略的多様化」部門を組み合わせたバランスの取れた戦略を採用する。真に画期的な技術的または IP コンセプトが出現しない限り、未実証の GaaS モデル（シナリオ 3）に会社全体を賭けることは避けるべきである。
- **新規 IP インキュベーションの強化：** 革新的なゲームプレイと強力な芸術的ビジョンに焦点を当て、初期投資を抑えて新規 IP コンセプトを試作・テストするための専門的な内部「スカンクワークス」を創設するか、選ばれたインディーズスタジオと提携する。
- **統一技術と知識共有への投資：** 高品質なマルチプラットフォーム開発をサポートする、非常に汎用性の高いコア技術スタック（Unreal Engine の専門知識¹²を基盤とする可能性もある）の開発、またはより深い戦略的パートナーシップを優先する。¹³で構想されているように、すべての開発チーム間で真の知識共有のための文化を育成し、システムを導入する。
- **AI 統合の深化：** 純粹に理論的な研究ではなく、ゲーム品質を直接向上させる実用的な AI アプリケーション（より賢い NPC、より良い QA、パーソナライズされた体験など）への投資を継続し、三宅氏のビジョン¹⁶が具体的なプレイヤーの利益に結びつくようにする。
- **積極的なタレントマネジメント：** 人材育成、指導（特に主要フランチャイズのノウハウ伝承のため）、定着のための堅牢なプログラムを実施する。クリエイティブリーダーが権限を与えられていると感じられる環境を創出する²⁵。
- **透明性のある IP ロードマップ：** 主要フランチャイズに関するより明確なロードマップを（内部的に、そして適切な場合には外部的に）伝え、ファンの期待を管理し、持続的な期待感を醸成し、一貫性のないリリースからの否定的な感情を軽減する⁸。
- **無形資産パフォーマンスの測定：** 主要な無形資産（ブランドセンチメント、特定 IP のファンエンゲージメント、クリエイティブ職の従業員定着率、R&D アウトプ

ットなど)の健全性と成長を追跡するための内部指標を開発する。

最大の戦略的含意は、スクウェア・エニックス内部の文化変革の必要性である。

「Reboots and Awakens」は単なる新しい PowerPoint スライドであってはならず、組織全体でより大きな説明責任、協力、そしてプレイヤー体験への絶え間ない焦点へと意識を変革し、「信頼」や「ブランド評価」といった無形資産を再構築・強化する必要がある。マルチプラットフォーム戦略¹³の成功は、スクウェア・エニックスがプラットフォームホルダー（ソニー、マイクロソフト、任天堂）と有利な条件を交渉し、彼らの進化するエコシステム戦略（Game Pass のようなサブスクリプションサービス³⁸など）を乗りこなす能力に大きく依存するだろう。この「バリューチェーン」と「顧客ネットワーク」へのアクセスは、単なる技術的な移植スキルだけでなく、鋭敏な事業開発能力を必要とする無形資産である。

VII. 結論

スクウェア・エニックスの野心的な「Reboots and Awakens」計画は、同社の IP および無形資産戦略に深遠な変革をもたらす可能性を秘めている。「量から質への転換」、積極的なマルチプラットフォーム展開、そして組織統合へのシフトは、事業運営の根本的な見直しを意味する。

既存 IP の豊富なポートフォリオの効果的な管理と活用、高品質な新しい体験の創出への新たな注力、そしてそれを可能にする技術と組織能力の育成が最重要となる。この新しい戦略がスクウェア・エニックスの競争上の地位を再構築し、持続的な成長への道筋に戻す可能性を評価する上で、その道のりは困難であるものの、中核的な無形価値を活性化させるという約束を秘めていることを強調したい。

最終的に、この新計画の下でのスクウェア・エニックスの IP および無形資産戦略の変革は、グローバルなオーディエンスのために一貫して「生涯の思い出」⁴⁷を創造する能力によって判断されるだろう。この感情的なつながりこそが、同社の最も価値のある無形資産、すなわちブランド、キャラクター、そしてファンの永続的な忠誠心の基盤なのである。

引用文献

1. ステークホルダーの皆様へ - スクウェア・エニックス・ホールディングス, 6 月

- 13, 2025 にアクセス、https://www.hd.square-enix.com/jpn/ir/library/pdf/ar_2024_04stakeholders.pdf
2. 新中期経営計画 - 株式会社スクウェア・エニックス・ホールディングス, 6 月 13, 2025 にアクセス、https://www.hd.square-enix.com/jpn/ir/library/pdf/20240513_01.pdf
 3. 2024 - ANNUAL REPORT - スクウェア・エニックス・ホールディングス - Square Enix, 6 月 13, 2025 にアクセス、https://www.hd.square-enix.com/jpn/ir/library/pdf/ar_2024.pdf
 4. 事業等のリスク | 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, 6 月 13, 2025 にアクセス、<https://www.hd.square-enix.com/jpn/ir/policy/risk.html>
 5. Square Enix - Wikipedia, 6 月 13, 2025 にアクセス、https://en.wikipedia.org/wiki/Square_Enix
 6. スクウェア・エニックス・ホールディングス【9684】の企業情報 - キタイシホン, 6 月 13, 2025 にアクセス、<https://kitaishihon.com/company/9684/top/>
 7. 2024 年 3 月期 決算短信 - スクウェア・エニックス・ホールディングス, 6 月 13, 2025 にアクセス、<https://www.hd.square-enix.com/jpn/24q4tanshin.pdf>
 8. スクウェア・エニックスの失速は事業投資戦略の失敗が原因なのか? - @DIME アットタイム, 6 月 13, 2025 にアクセス、<https://dime.jp/genre/1789167/>
 9. Financial Results for Fiscal Year Ended March 31, 2025 - Square Enix, 6 月 13, 2025 にアクセス、<https://www.hd.square-enix.com/eng/ir/pdf/25q4earnings.pdf>
 10. Financial Results for Fiscal Year Ended March 31, 2024 - Square Enix, 6 月 13, 2025 にアクセス、<https://www.hd.square-enix.com/eng/ir/pdf/24q4earnings.pdf>
 11. Square Enix New Game Engine Creation : r/SquareEnix - Reddit, 6 月 13, 2025 にアクセス、
https://www.reddit.com/r/SquareEnix/comments/1kr9mla/square_enix_new_game_engine_creation/
 12. How Square Enix leveraged Unreal Engine to modernize FINAL FANTASY VII REMAKE, 6 月 13, 2025 にアクセス、<https://www.unrealengine.com/en-US/developer-interviews/how-square-enix-leveraged-unreal-engine-to-modernize-final-fantasy-vii-remake>
 13. Square Enix Reveals Its Plan To "Reboot" The Company Over The Next Three Years, 6 月 13, 2025 にアクセス、<https://www.gamespot.com/articles/square-enix-reveals-its-plan-to-reboot-the-company-over-the-next-three-years/1100-6531527/>
 14. ゲーム AI の解説書「スクウェア・エニックスの AI」発売決定—スクエニの AI 開発スタッフによる「最もわかりやすいゲーム AI の本」 | GameBusiness.jp, 6 月 13, 2025 にアクセス、
<https://www.gamebusiness.jp/article/2024/07/03/23251.html>
 15. スクウェア・エニックスの AI 開発陣によるゲーム AI の解説書『スクウェア・エニックスの AI』、ポーンデジタルより 7/30（火）に発売予定, 6 月 13, 2025 にアクセス、https://gamemakers.jp/article/2024_07_02_72189/

16. 『ゲーム AI 開発者三宅陽一郎が語る』主体性を持つ汎用人工知能開発には、哲学を足場にしていくことが不可欠 | 全脳アーキテクチャ・イニシアティブ, 6 月 13, 2025 にアクセス、<https://wba-initiative.org/1894/>
17. スクウェア・エニックス三宅陽一郎さんに聞いた なぜ、人工知能に「哲学」が必要なのか?, 6 月 13, 2025 にアクセス、https://next.rikunabi.com/journal/20170817_p12_iq/
18. 株式会社スクウェア・エニックスの特許登録一覧, 6 月 13, 2025 にアクセス、<https://ipforce.jp/applicant-1961>
19. 株式会社スクウェア・エニックス | 5011001058146 | gBizINFO, 6 月 13, 2025 にアクセス、<https://info.gbiz.go.jp/hojin/ichiran?hojinBango=5011001058146>
20. Square Enix embarking on "aggressive multiplatform strategy" as profits drop 70% - Reddit, 6 月 13, 2025 にアクセス、https://www.reddit.com/r/KotakuInAction/comments/lcqxd4x/square_enix_embarking_on_aggressive_multiplatform/
21. 【マンガ業界 News まとめ】カカオピッコマがフランス撤退、スクエニ他各社決算など | 5/19-153, 6 月 13, 2025 にアクセス、<https://note.com/lovebeer73/n/nfa5ae9668de5>
22. プログーマーのネモ氏がスクウェア・エニックスに入社。社会人プログラマーとして活躍を続ける氏が示すプログラマーの 1 つの可能性 - 4Gamer, 6 月 13, 2025 にアクセス、<https://www.4gamer.net/games/999/G999905/20180122096/>
23. 漫画家として引き出しを増やしにスクエニに入ったら、いつの間にか任天堂子会社社長になっていた寄り道人生。「クリエイターヒストリア#10」開催・配信のお知らせ | 株式会社オルトプラスのプレスリリース - PR TIMES, 6 月 13, 2025 にアクセス、<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000035.000053906.html>
24. スクウェア・エニックスの合併による強み・弱みの補完とその後の進展 | Buddieate 株式会社, 6 月 13, 2025 にアクセス、<https://buddieate.jp/%E3%82%B9%E3%82%AF%E3%82%A6%E3%82%A7%E3%82%A2%E3%83%BB%E3%82%A8%E3%83%8B%E3%83%83%E3%82%AF%E3%82%B9%E3%81%AE%E5%90%88%E4%BD%B5%E3%81%AB%E3%82%88%E3%82%8B%E5%BC%B7%E3%81%BF%E3%83%BB%E5%BC%B1%E3%81%BF/>
25. プロデューサーセッション - WE DISCUSS VANA'DIEL- 第 5 回 北瀬佳範 パート 4, 6 月 13, 2025 にアクセス、<https://we-are-vanadiel.finalfantasyxi.com/post/?id=230>
26. 『ファイナルファンタジーVII リメイク』で始まる新たな挑戦。北瀬 佳範さんインタビュー, 6 月 13, 2025 にアクセス、<https://www.creativevillage.ne.jp/category/recruit/26380/>
27. Chrono Trigger - An Existentialist Reading, 6 月 13, 2025 にアクセス、https://www.chronocompendium.com/Term/Chrono_Trigger_-_An_Existentialist_Reading.html
28. [GDC 2018] 「NieR : Automata」はどのような方向性をもって作られたのか。田浦貴久氏とヨコオタロウ氏が語る - 4Gamer, 6 月 13, 2025 にアクセス、<https://www.4gamer.net/games/353/G035315/20180322055/>

29. Mechanisms of Meaning: Absurdism and Realism in Game Design as Philosophical Manifestations in NieR: Automata and Metal Gear Solid - Atlantis Press, 6 月 13, 2025 にアクセス、<https://www.atlantis-press.com/article/125998099.pdf>
30. 株式会社スクウェア・エニックス - 日本弁理士会関東会, 6 月 13, 2025 にアクセス、<https://www.jpaa-kanto.jp/intellectual-property/case/square-enix/>
31. Business Data & Sales - Sony Interactive Entertainment, 6 月 13, 2025 にアクセス、<https://sonyinteractive.com/en/our-company/business-data-sales/>
32. PS5 Ships 77.8 Million Units as of March 2025 - Sales - VGChartz, 6 月 13, 2025 にアクセス、<https://www.vgchartz.com/article/464679/ps5-ships-778-million-units-as-of-march-2025/>
33. www.pcgamesn.com, 6 月 13, 2025 にアクセス、<https://www.pcgamesn.com/steam/40-million-users#:~:text=As%20of%20Sunday%20March%2022,an%20incredibly%20respectable%2012%20million.>
34. Steam achieves a staggering new record of over 40 million active users, 6 月 13, 2025 にアクセス、<https://www.pcgamesn.com/steam/40-million-users>
35. スクウェア・エニックスのゲーム開発研修の実態。新入社員の作ったゲームを、社長と著名クリエイター陣が直々に、忖度なく講評する場にお邪魔してきた - 4Gamer, 6 月 13, 2025 にアクセス、<https://www.4gamer.net/games/999/G999905/20240710052/>
36. The Maw - 13th-17th May 2024 | Rock Paper Shotgun, 6 月 13, 2025 にアクセス、<https://www.rockpapershotgun.com/the-maw-13th-may-17th-may-2024>
37. The Head of Technical Research Discusses Development | ONLINE INTEGRATED REPORT 2022 | CAPCOM, 6 月 13, 2025 にアクセス、<https://www.capcom.co.jp/ir/english/data/oar/2022/development.html>
38. gamerant.com, 6 月 13, 2025 にアクセス、<https://gamerant.com/xbox-game-pass-subscriber-count-2025-growth-history-estimate/#:~:text=As%20of%20mid%2D2025%2C%20Xbox,uncovered%20by%20Twitter%20user%20Timur222.>
39. Xbox Game Pass Reaches Incredible Subscriber Milestone, 6 月 13, 2025 にアクセス、<https://gamerant.com/xbox-game-pass-subscriber-count-2025-growth-history-estimate/>
40. スクウェア・エニックス HD が純利益 69.7%減を受けて「改革案」を発表。「量から質」への転換、マルチプラットフォーム、PC ローンチなど PC ユーザー獲得への各種取り組み - 電ファミニコゲーマー, 6 月 13, 2025 にアクセス、<https://news.denfaminicogamer.jp/news/2405132f>
41. Capcom's Street Fighter 6 Sales Surpass 5 Million Units Worldwide! | Financial Post, 6 月 13, 2025 にアクセス、<https://financialpost.com/pmnbusiness/news-releases-pmn/capcoms-street-fighter-6-sales-surpass-5-million-units-worldwide>
42. Sony Group Corporation, Bandai Namco Holdings and Gaudiy Have Begun a Strategic Partnership | IconEra, 6 月 13, 2025 にアクセス、<https://icon->

[era.com/threads/sony-group-corporation-bandai-namco-holdings-and-gaudiy-have-begun-a-strategic-partnership.17235/](https://www.era.com/threads/sony-group-corporation-bandai-namco-holdings-and-gaudiy-have-begun-a-strategic-partnership.17235/)

43. Appropriate Use of IP and Mutual Use of Patents | Bandai Namco Holdings | Sustainability, 6 月 13, 2025 にアクセス、
<https://www.bandainamco.co.jp/en/sustainability/materiality/ip/use.html>
44. 2023 年 3 月期 アニュアルレポート - スクウェア・エニックス・ホールディングス, 6 月 13, 2025 にアクセス、
https://www.hd.square-enix.com/jpn/ir/library/pdf/ar_2023.pdf
45. ANNUAL REPORT 2022 FINANCIAL SECTION - Square Enix, 6 月 13, 2025 にアクセス、
https://www.hd.square-enix.com/eng/ir/library/pdf/ar_2022_13section.pdf
46. Consolidated Financial Results for the Nine-Month Period Ended December 31, 2023 - Square Enix, 6 月 13, 2025 にアクセス、
<https://www.hd.square-enix.com/eng/ir/pdf/24q3earnings.pdf>
47. 2023 annual report - Square Enix, 6 月 13, 2025 にアクセス、
https://www.hd.square-enix.com/eng/ir/library/pdf/ar_2023en.pdf