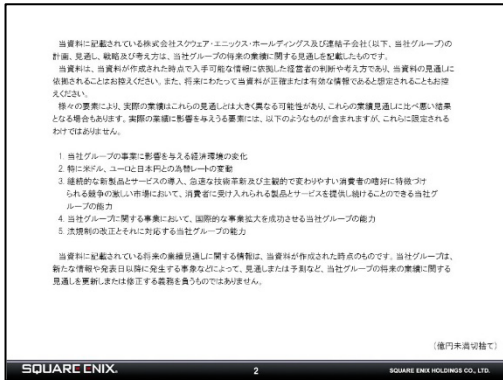




ただ今より、株式会社スクウェア・エニックス・ホールディングス 2024年3月期第2四半期(以下「当第2四半期」)決算説明会を開催いたします。

本日の説明者は、代表取締役社長 桐生 隆司(以下、桐生)です。



桐生より当第2四半期決算の概要及び事業の進捗等についてご説明します。



桐生です。当第2四半期決算の概要についてご説明します。

2024年3月期上期 連結業績

	2023年3月期		2024年3月期			前年同期増減	通期計画	前期増減
	上期	通期実績	上期	前年同期増減	通期計画			
売上高	1,633	3,432	1,720	87	3,600	168		
営業利益	260	443	173	△87	550	107		
営業利益率	15.9%	12.9%	10.1%	△5.8pt	15.3%	2.4pt		
経常利益	451	547	261	△190	550	9		
経常利益率	27.6%	15.9%	15.2%	△12.4pt	15.3%	△0.6pt		
親会社株主に帰属する当期純利益	394	492	166	△228	385	△107		
繰後控除費	35	69	34	△1	99	30		
設備投資額	50	96	56	6	117	21		

当第2四半期累計の連結業績は、売上高 1,720 億円(前年同期比 87 億円増)、営業利益 173 億円(同 87 億円減)、経常利益 261 億円(同 190 億円減)、親会社株主に帰属する四半期純利益 166 億円(同 228 億円減)となりました。

なお、経常利益及び親会社株主に帰属する当期純利益における前年同期比の減少額が営業利益の同減少額を上回っています。この主な要因としては、為替差益が前年同期比で減少したことに加え、前年は海外の複数スタジオ及び一部 IP の売却に伴う関係会社株式売却益を計上したことが挙げられます。

本資料に記載されている当社の計画、見直し、戦略および考え方は、将来の業績に関する見直しを記述したものです。これらの記載は、本資料作成時点で入手可能な情報に依拠した、当社の経営者の仮定や判断に基づいています。従って、これらの業績見直しに依拠されることは差し控えますようお願いいたします。また、これらの業績見直しは、発表日以降も正確または有効な情報であると想定されることも差し控えて下さい。様々な要素により、実際の業績はこれらの業績見直しとは大きく異なる可能性があり、これらの業績見直しに比べ悪い結果となる場合もあります。本資料に記載されている将来の業績見直しに関する情報は、2023年11月7日現在のもので、当社は、新たな情報や2023年11月7日以降に発生する事象などによって、見直しまたは予測など、当社の将来の業績に関する見直しを更新または修正する義務を負うものではありません。

**2024年3月期 上期業績 報告セグメント**

(単位:億円)

	2023年3月期		2024年3月期		増減
	上期	9月末	上期	9月末	
売上高	1,633	1,633	1,220	1,220	87
デジタルエンタテインメント事業	1,171	1,171	1,220	1,220	49
アミューズメント事業	258	258	284	284	26
出版事業	146	146	144	144	Δ2
ライツ・プロパティ等事業	74	74	83	83	9
消去又は全社	-17	-17	-13	-13	4
営業利益	260	260	173	173	Δ87
デジタルエンタテインメント事業	245	245	155	155	Δ90
アミューズメント事業	25	25	32	32	7
出版事業	60	60	55	55	Δ5
ライツ・プロパティ等事業	17	17	18	18	1
消去又は全社	-89	-89	-88	-88	1
営業利益率	15.9%	15.9%	10.1%	10.1%	Δ5.8pt
デジタルエンタテインメント事業	21.0%	21.0%	12.7%	12.7%	Δ8.3pt
アミューズメント事業	9.9%	9.9%	11.5%	11.5%	1.6pt
出版事業	41.2%	41.2%	38.1%	38.1%	Δ3.1pt
ライツ・プロパティ等事業	23.9%	23.9%	22.3%	22.3%	Δ1.6pt
消去又は全社	-	-	-	-	-

デジタルエンタテインメント事業は、売上高 1,220 億円(前年同期比 49 億円増)、営業利益 155 億円(同 90 億円減)でした。

アミューズメント事業は、売上高 284 億円(前年同期比 26 億円増)、営業利益 32 億円(同 7 億円増)でした。

出版事業は、売上高 144 億円(前年同期比 2 億円減)、営業利益 55 億円(同 5 億円減)でした。

ライツ・プロパティ等事業は、売上高 83 億円(前年同期比 9 億円増)、営業利益 18 億円(同 1 億円増)でした。

詳細は各事業の状況にてご説明します。

**連結貸借対照表(要約)**

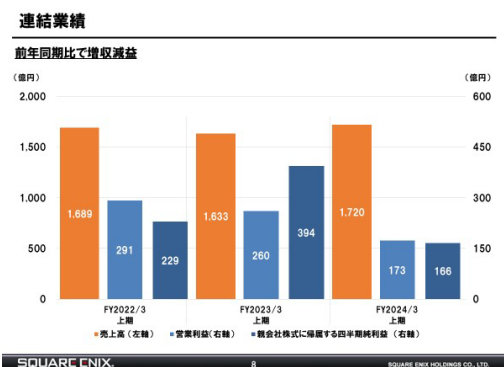
(単位:億円)

勘定科目	<資産の部>			<負債・純資産の部>			
	2023年3月末	2023年9月末	増減	2023年3月末	2023年9月末	増減	
現金・預金	1,935	2,012	77	支払手形・買掛金	235	237	2
受取手形及び売掛金	399	473	74	支払法人債等	34	47	13
棚卸資産	57	59	2	遊金負債	51	63	12
コンテンツ制作勘定	872	869	Δ3	その他	395	448	53
その他	159	121	Δ38	流動負債計	717	796	79
流動資産合計	3,422	3,537	115	固定負債	106	106	0
有形固定資産	177	201	24	負債合計	823	903	80
無形固定資産	58	57	Δ1	株主資本合計	3,247	3,285	38
投資その他の資産	337	314	Δ23	その他	-74	-78	Δ4
固定資産合計	573	573	Δ0	純資産合計	3,172	3,207	35
資産合計	3,996	4,110	114	負債純資産合計	3,996	4,110	114

連結貸借対照表のコンテンツ制作勘定に関しては、今後の新作タイトル開発が進んだ一方で、上期に大型タイトルを含む複数の新作タイトルを発売したことにより、2023年3月末時点から2023年9月にかけて微減となりました。

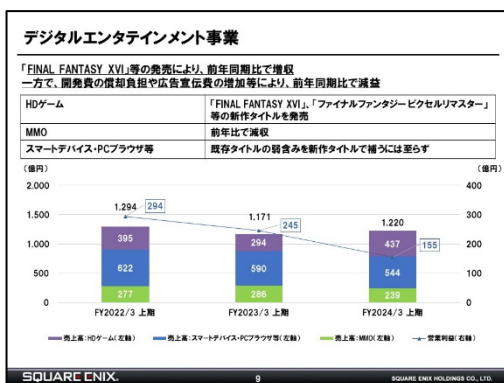
次に連結業績及び各事業の状況について詳しくご説明します。

**連結業績及び各事業の状況**



連結業績では、直近3か年(第2四半期累計ベース)において、当第2四半期累計の売上高が最も高くなった一方で、営業利益及び当期純利益については最も低くなりました。詳細は各事業の状況にてご説明します。

本資料に記載されている当社の計画、見通し、戦略および考え方は、将来の業績に関する見通しを記述したものです。これらの記載は、本資料作成時点で入手可能な情報に依拠した、当社の経営者の仮定や判断に基づいています。従って、これらの業績見通しに依拠されることは差し控えられようお願いたします。また、これらの業績見通しが、発表日以降も正確または有効な情報であると想定されることも差し控えて下さい。様々な要素により、実際の業績はこれらの業績見通しとは大きく異なる可能性があり、これらの業績見通しに比べ悪い結果となる場合もあります。本資料に記載されている将来の業績見通しに関する情報は、2023年11月7日現在のものです。当社は、新たな情報や2023年11月7日以降に発生する事象などによって、見直しまたは予測など、当社の将来の業績に関する見直しを更新または修正する義務を負うものではありません。



デジタルエンタテインメント事業の内訳です。

HD ゲームは、「FINAL FANTASY XVI」、「ファイナルファンタジー ピクセルリマスター」等の新作タイトルを発売したことにより、増収となりました。

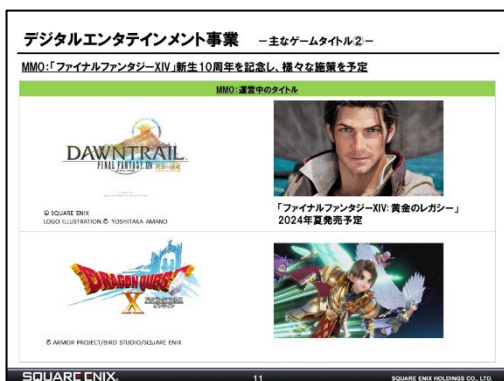
MMO に関しては、2022 年 3 月期にコロナ禍に伴う巣ごもり需要、2023 年 3 月期には拡張パッケージ「FINAL FANTASY XIV: 暁月のフィナーレ」発売後の強いモメンタム継続等を要因に過去 2 年は高水準の売上高を記録した一方で、当第 2 四半期は端境期のため、減収となりました。

一方で、スマートデバイス・PC ブラウザ等の売上高については、直近 3 か年で最も低い水準となりました。新作の「ドラゴンクエスト チャンピオンズ」、「FINAL FANTASY VII EVERCRISIS」を投入したものの、既存タイトルの弱含みを補うことができませんでした。

その結果、当第 2 四半期累計の営業利益は 155 億円となりました。



HDゲームでは、当第 1 四半期に「ファイナルファンタジー ピクセルリマスター」、「FINAL FANTASY XVI」、当第 2 四半期に「インフィニティストラッシュ ドラゴンクエスト ダイの大冒険」を発売しました。今後も複数の新作タイトル発売を予定しています。直近リリースした「STAR OCEAN THE SECOND STORY R」は非常に高い評価を受けています。さらに、今後も「ドラゴンクエストモンスターズ 3」、「FINAL FANTASY VII REBIRTH」等の新作タイトル発売により、さらなる売り伸ばしを図りたいと考えています。



MMO は、「FINAL FANTASY XIV」からご説明します。7 月のファンフェスティバルにて、拡張パッケージ「FINAL FANTASY XIV: 黄金のレガシー」を 2024 年夏発売予定と発表しました。2022 年 3 月期及び 2023 年 3 月期 (第 2 四半期累計ベース) 対比で、当第 2 四半期累計の売上高は減収となったものの、端境期としては堅調に推移したと考えています。様々な情報がラスベガス、ロンドンのファンフェスティバルにて発表されており、拡張パッケージ発売に向けた期待感が徐々に醸成されることによ

本資料に記載されている当社の計画、見通し、戦略および考え方は、将来の業績に関する見通しを記述したものです。これらの記載は、本資料作成時点で入手可能な情報に依拠した、当社の経営者の仮定や判断に基づいています。従って、これらの業績見通しに依拠されることは差し控えますようお願いいたします。また、これらの業績見通しが、発表日以降も正確または有効な情報であると想定されることも差し控えて下さい。様々な要素により、実際の業績はこれらの業績見通しとは大きく異なる可能性があり、これらの業績見通しに比べ悪い結果となる場合もあります。本資料に記載されている将来の業績見通しに関する情報は、2023年11月7日現在のものです。当社は、新たな情報や2023年11月7日以降に発生する事象などによって、見直しまたは予測など、当社の将来の業績に関する見直しを更新または修正する義務を負うものではありません。

って、今後のパフォーマンスに結び付くことを期待しています。

「ドラゴンクエスト X オンライン」に関しても、「FINAL FANTASY XIV」同様、様々な施策を準備しており、今後発表したいと考えています。

スマートデバイス・PC ブラウザ等については、上期に「ドラゴンクエスト チャンピオンズ」、「FINAL FANTASY VII EVERCRISIS」の2タイトルをリリースしました。

「ドラゴンクエスト チャンピオンズ」については、サービス開始直後は堅調だったものの、その後はやや弱含んでいる状況ですが、まもなく半年のアニバーサリーを契機に再活性化を図りたいと考えています。

一方で、「FINAL FANTASY VII EVERCRISIS」については、リリース直後である9月及び10月のパフォーマンスには満足しています。今後はホリデーシーズン及び2024年2月発売予定の「FINAL FANTASY VII REBIRTH」により当タイトルの露出増加が見込まれる点に加え、さらにハーフアニバーサリーイベント実施によるアクティビティ活性化を図り、新作タイトルの柱として今後の収益貢献を期待しています。

既存主力タイトルについては、若干の変動はあるものの、今後も持続的な収益貢献を期待しています。

デジタルエンタテインメント事業全体の売上高構成です。

当第2四半期累計では、「FINAL FANTASY XVI」の発売によるパッケージ売上高増加により、直近3か年比でデジタル比率が若干低下しました。

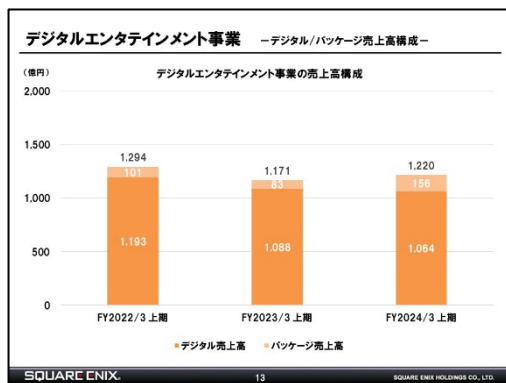
**デジタルエンタテインメント事業** -主なゲームタイトル3-

スマートデバイス・PCブラウザ等:今後も複数の新作を投入予定

運営中の主なタイトル一覧(※年月はタイトルの提供開始時期)

2013年8月	2014年4月	2014年9月	2015年10月	2015年10月	2017年2月	2018年12月
ドラゴンクエストXI 過ぎ去りし時を求めて	ドラゴンクエストビルドERS 勇者の伝説	FINAL FANTASY RE:BIRTH	FINAL FANTASY RE:0	FINAL FANTASY RE:0	FINAL FANTASY VII EVERCRISIS	ドラゴンクエスト チャンピオンズ
2018年7月	2019年8月	2019年11月	2020年7月	2020年10月	2021年2月	2021年12月
ドラゴンクエストビルドERS 勇者の伝説	ドラゴンクエストビルドERS 勇者の伝説	ドラゴンクエストビルドERS 勇者の伝説	ドラゴンクエストビルドERS 勇者の伝説	OCTOPATH TRAVELER	ドラゴンクエストビルドERS 勇者の伝説	ドラゴンクエストビルドERS 勇者の伝説
2022年4月	2023年2月	2023年4月	2023年9月			
ドラゴンクエストビルドERS 勇者の伝説	ドラゴンクエストビルドERS 勇者の伝説	ドラゴンクエストビルドERS 勇者の伝説	ドラゴンクエストビルドERS 勇者の伝説			

SQUARE ENIX 12 SQUARE ENIX HOLDINGS CO., LTD.



本資料に記載されている当社の計画、見通し、戦略および考え方は、将来の業績に関する見通しを記述したものです。これらの記載は、本資料作成時点で入手可能な情報に依拠した、当社の経営者の仮定や判断に基づいています。従って、これらの業績見通しに依拠されることは差し控えますようお願いいたします。また、これらの業績見通しが、発表日以降も正確または有効な情報であると想定されることも差し控えて下さい。様々な要素により、実際の業績はこれらの業績見通しとは大きく異なる可能性があり、これらの業績見通しに比べ悪い結果となる場合もあります。本資料に記載されている将来の業績見通しに関する情報は、2023年11月7日現在のものです。当社は、新たな情報や2023年11月7日以降に発生する事象などによって、見直しまたは予測など、当社の将来の業績に関する見直しを更新または修正する義務を負うものではありません。

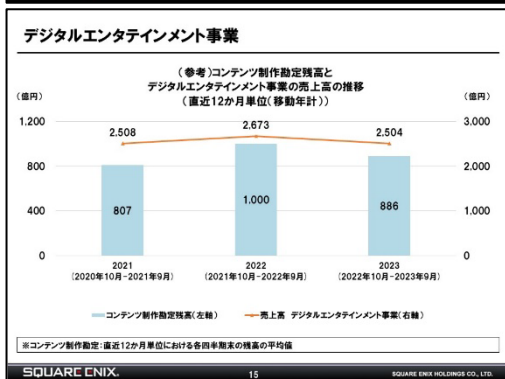
**デジタルエンタテインメント事業** -地域別販売本数-

販売本数=パッケージ販売本数+ダウンロード販売本数  
 パッケージ販売本数:当期に販売したパッケージソフトの販売本数  
 ダウンロード販売本数:当期に販売したダウンロードソフトの販売本数

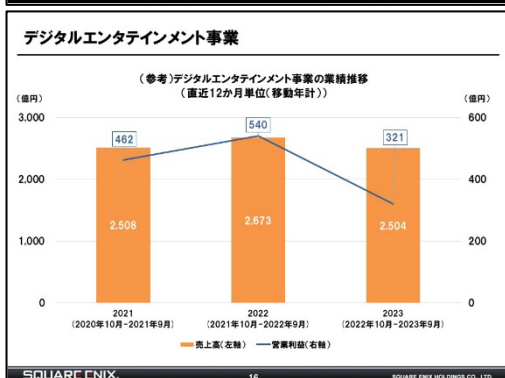
地域	2023年3月期 上期実績			2024年3月期 上期実績		
	パッケージ	ダウンロード	合計	パッケージ	ダウンロード	合計
日本	73	137	210	68	223	291
欧米	116	507	624	166	611	777
アジア他	30	77	107	38	111	149
計	220	721	941	272	944	1,217

※上記は、HDゲームとMMOに含まれるタイトルの販売本数。  
 上記の販売本数には、当社がアシスト/パートナーとなっているタイトルとエンドユーザー販売のタイトルを含む。

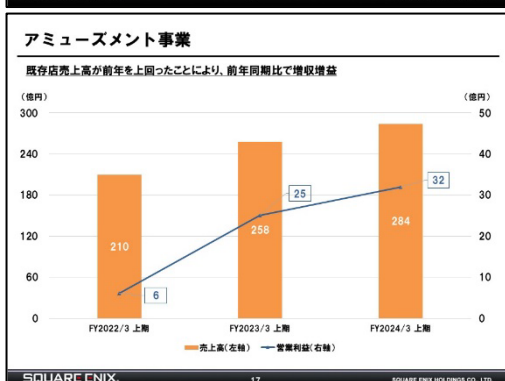
当第2四半期累計の販売本数に関しては全地域で前年同期の水準を上回りました。2023年3月期は、旧作を中心としたラインナップであったのに対し、当第2四半期累計では「FINAL FANTASY XVI」と「ファイナルファンタジー ピクセルリマスター」等の新作タイトル発売により、販売本数増に寄与しました。



移動年計におけるコンテンツ制作勘定とデジタルエンタテインメント事業における売上高の推移です。



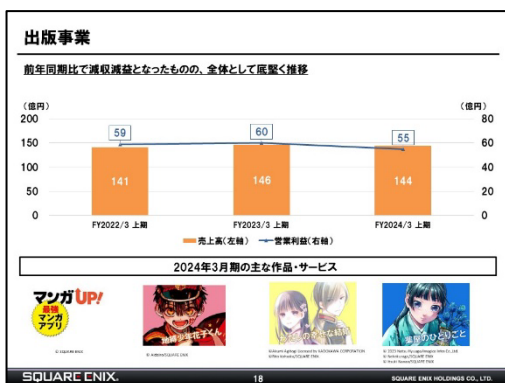
移動年計におけるデジタルエンタテインメント事業の業績推移です。



アミューズメント事業は直近3年、売上高及び営業利益ともに右肩上がりに成長しています。

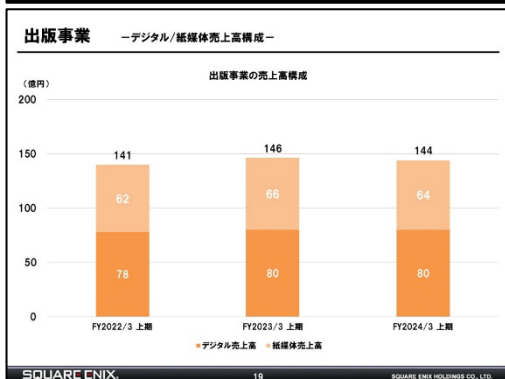
その主要因としては、コロナ禍が落ち着き、既存路面店の売上高が好調に推移したことに加え、固定費削減及び店舗運営の効率化を推進したことが挙げられます。

本資料に記載されている当社の計画、見通し、戦略および考え方は、将来の業績に関する見通しを記述したものです。これらの記載は、本資料作成時点で入手可能な情報に依拠した、当社の経営者の仮定や判断に基づいています。従って、これらの業績見通しに依拠されることは差し控えられるようお願いいたします。また、これらの業績見通しが、発表日以降も正確または有効な情報であると想定されることも差し控えて下さい。様々な要素により、実際の業績はこれらの業績見通しとは大きく異なる可能性があり、これらの業績見通しに比べ悪い結果となる場合もあります。本資料に記載されている将来の業績見通しに関する情報は、2023年11月7日現在のものです。当社は、新たな情報や2023年11月7日以降に発生する事象などによって、見直しまたは予測など、当社の将来の業績に関する見直しを更新または修正する義務を負うものではありません。

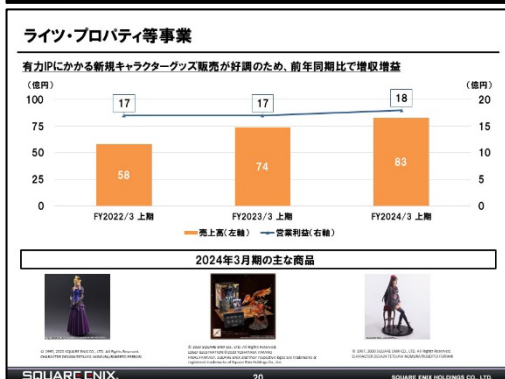


出版事業での売上高は、直近3か年でほぼ横ばいとなった一方で、円安や原材料費の値上げによる原価増等の影響により、営業利益は微減となりました。

2022年3月期までは、異世界転生のブームにより、当社の作品に占める同ジャンルの割合が多かったものの、人気は落ち着いた後は、様々なジャンルのヒットを安定的に創出できたことにより、底堅く推移しています。



出版事業の売上高構成です。



ライセンス・プロパティ等事業です。売上高は3か年で右肩上がりに成長した一方で、プロダクトミックスの違い等により、利益に関してはほぼ横ばいとなりました。

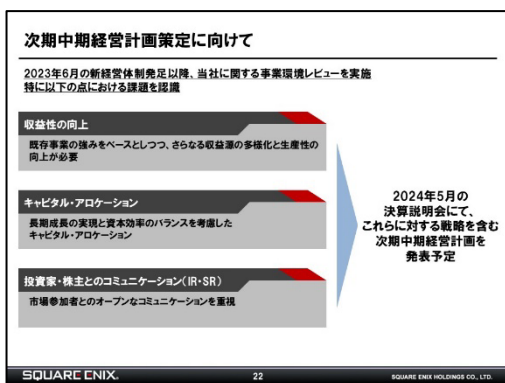
当期は「FINAL FANTASY」シリーズの新作「FINAL FANTASY XVI」、「FINAL FANTASY VII REBIRTH」発売に関連した様々な商品展開を行うことにより、成長を実現したいと考えています。

次に、次期中期経営計画策定に関してご説明します。

### 次期中期経営計画策定に向けて

従前は当社の第2四半期及び通期の決算説明会にて、現「中期業績目標及び事業戦略」の進捗説明を行っていましたが、アナリスト及び機関投資家の皆様より、今後の中長期な観点における事業戦略と現状の課題認識に関する説明のご要望や、当社からの情報発信のあり方等に関して様々なご意見を以前より頂戴していました。そのようなご意見等を踏まえ、当第2四半期の決算説明会より次期中期経営計画策定に向け、今後

本資料に記載されている当社の計画、見通し、戦略および考え方は、将来の業績に関する見通しを記述したものです。これらの記載は、本資料作成時点で入手可能な情報に拠った、当社の経営者の仮定や判断に基づいています。従って、これらの業績見通しに依拠されることは差し控えますようお願いいたします。また、これらの業績見通しが、発表日以降も正確または有効な情報であると想定されることも差し控えて下さい。様々な要素により、実際の業績はこれらの業績見通しとは大きく異なる可能性があり、これらの業績見通しに比べ悪い結果となる場合もあります。本資料に記載されている将来の業績見通しに関する情報は、2023年11月7日現在のものです。当社は、新たな情報や2023年11月7日以降に発生する事象などによって、見直しまたは予測など、当社の将来の業績に関する見直しを更新または修正する義務を負うものではありません。



の取り組みに対する現時点の方向性に絞ってご説明します。

現在は、デジタルエンタテインメント事業のHDゲーム及びスマートデバイス・PCブラウザ等におけるパイプラインの精査、国内外のパブリッシング体制の適正化等に取り組んでいます。収益性向上の実現には、収益源の多様化と生産性の向上が必要だと考えています。収益源の多様化とは、当社事業及びIPの強みを活かし、多様なコンテンツに展開することにより、事業を安定的に成長させることを指します。一方で、生産性の向上とは、経営資源を最適な分野にアロケーションするだけでなく、コストの最適化を指します。このように事業の安定成長と、コストの最適化を図ることにより、収益性の向上を実現したいと考えていますが、具体的な施策については2024年5月の決算説明会にて発表いたします。

キャピタル・アロケーションについては、持続的な成長を実現するための成長投資と株主還元の最適なバランスを総合的に勘案することを従来の方針としています。次期中期経営計画においては、現状の方針よりさらに踏み込んだ形で、様々な観点から数字を検証し、長期的な成長に向けた実現性・蓋然性を担保するためのキャピタル・アロケーションをどう行うかといった点を説明したいと考えています。

最後に、投資家・株主の皆様とのコミュニケーションに関しては、よりオープンなコミュニケーションを実施し、皆様から頂戴したご意見をふまえ、経営施策に反映していくという循環を作りたと思っています。今回より決算説明会の運営方法を変更しましたが、これは上記の考えに基づく施策の一つであり、逐次通訳から同時通訳への変更や、短期的な足元の数字よりも事業に関する定性的情報に関する説明を要望されるご意見を多く頂戴していたことが背景にあります。

今後もこういった皆様のご意見を頂戴しながら、投資家・株主の皆様とのコミュニケーション活動をより積極的に行いたいと思っています。そういった考えの下、質疑応答の時間も十分に取りたいと考えています。

私からの説明は以上です。

## 株式会社スクウェア・エニックス・ホールディングス 2024年3月期 第2四半期決算説明会 質疑応答

日時 : 2023年11月7日(火) 18時30分～19時30分

回答者 : 代表取締役社長 桐生隆司

### 【主な質疑応答内容】

Q. 2024年2月に発売予定の「FINAL FANTASY VII REBIRTH」において相応の利益貢献を見込んでいるか？また、下期における利益の積み上げ要素を教えてください。

A. 通期業績目標である営業利益 550 億円の達成には、「FINAL FANTASY VII REBIRTH」の販売動向が最も大きな変動要因になると考えている。当タイトルに関しては、前評判も高く、第4四半期(以下、4Q)で相応の収益貢献を期待したい。また、9月にローンチした「FINAL FANTASY VII EVERCRISIS」についても、「FINAL FANTASY VII REBIRTH」との連携やハーフ・アニバーサリー等のイベント実施により、4QはHDゲームだけでなく、スマートデバイス・PCブラウザ等でも相応の収益貢献を見込めるのではないかと考えている。

MMOについては2024年1月に「FINAL FANTASY XIV」のファンフェスティバルが東京ドームで実施され、2024年夏に投入される「ファイナルファンタジーXIV: 黄金のレガシー」に向けた期待感が徐々に醸成されることにより、4Q以降のパフォーマンスに結びつくことを期待している。

Q. 当第2四半期累計実績は期初計画に対し、想定通りの進捗といった認識か？

A. 想定通りである。「FINAL FANTASY XVI」に関しては、18カ月間で売上を最大化すべく、ダウンロードコンテンツ、PC版の投入を最適なタイミングで行っていく。

Q. 次期中期経営計画の大枠を考えると、持続的な成長を実現するために当社に現状足りないものは何か？それを解決するために、M&A等のインオーガニックな投資を想定しているか？

A. 当社に足りていないものは、2点挙げられる。

1つ目は、タイトルの多様性が低い点である。これは、「ドラゴンクエスト」や「ファイナルファンタジー」シリーズといった強いIPを保有しているがゆえに、特定のゲーム性やジャンルに今まで依存しすぎたのではないかと考えている。一方で、ゲーム市場ではお客様の嗜好が多様化したことにより、様々なジャンルのコンテンツが遊ばれるようになっており、必ずしも大型タイトルだけに人気が集まっているとは限らない。例えば、当社タイトルである「パワーウォッシュ シミュレーター」はこれまでの当社タイトルポートフォリオの中ではやや異質のカジュアルに遊べるゲームだが、着実に収益を積み上げることができている。したがって、今後はタイトルポートフォリオの多様性を強化すべく、内製開発体制の強化により、開発の練度を上げていきたい。内製開発体制強化の手段として、インオーガニックな手法も選択肢として排除しない。



2つ目は、マーケティングである。コンテンツの販売方法がデジタルシフトするだけでなく、対応デバイスが多様化する中で、効率的にマーケティングができる体制を強化したい。今までは、「ドラゴンクエスト」や「ファイナルファンタジー」シリーズといった強力なIPを保有しているがゆえに、コンテンツ開発を中心とした資源配分を行ってきた傾向があったものの、今後はこのマーケティングを司るパブリッシング機能の強化も必要である。この領域については、採用を含めた体制整備を中心に取り組んでいきたい。以上2点に関して、具体的な取り組みについては次期中期経営計画にて説明したい。

Q. HDゲームにおける収益性向上を実現させるため、生産性の向上に関する施策を講じるにあたり何が必要で、どのように実行しようと考えているか？

A. 現状は、社内開発と外注開発の2つに分けられるが、長期的には、社内リソースでの開発体制を強化する必要がある。HDゲームについては、質の高いゲーム開発を可能とする体制を整備し、新作のヒット率を上昇させる必要がある。具体的には、厳選した新作タイトルにリソースを集中し、クオリティの高いタイトルを開発したいと考えている。一方で、大型タイトルだけに集中するわけではなく、先ほど申し上げたタイトルポートフォリオ多様化や開発者育成の観点等から、ダウンサイドリスクを限定したうえで、新たなチャレンジにも取り組んでいきたい。このような施策の結果として、内製開発体制を強化し、開発練度を上げ、クオリティの高いゲームを安定的にリリースし、収益性の向上を実現したい。

Q. 開発体制が総花的に広がっているために、開発のコントロールが難しくなっているのではないかと？

A. 開発体制の問題というよりは、ラインアップの数が多すぎたことが問題ではないかと考えている。今後はラインナップを絞り込み、各タイトルのクオリティを向上させる体制を整備したい。

Q. なぜ今までラインナップを絞り込めなかったのか？

A. お客様のニーズ、デバイスが多様化する中で、主力タイトルのみでなく、様々なコンテンツ開発を行うことにより、ヒットを生み出そうとした結果、リソースが分散してしまったのではないかと考えている。一方で、最近のゲーム市場では、大型タイトルにおける優勝劣敗が明確となっているだけでなく、インディーゲームでも十分に存在感を発揮できるといった傾向がみられる。大型タイトルとインディーゲームの二極化が進んでいる状況だが、当社はその中間に位置するタイトルを多く開発してしまったのではないかと。今後は、メリハリをつけていきたい。

Q. 「ファイナルファンタジー」シリーズについて、現状「FINAL FANTASY XVI」まで発売されているが、今まで当シリーズを遊んだことがないゲームユーザーは、エントリーバリアを感じているのでは？今後ファンベースを増やすために、他社が取り組んでいる映像化といった多面展開に関してどう考えているか？

A. 多面展開に関しては、前向きに考えている。さらなる収益源の多様化として「ファイナルファンタジー」シリーズでもクロスメディア展開を検討したい。「ファイナルファンタジー」シリーズだけに限らず、当社のフランチャイズを幅広い年齢層かつ、グローバルに訴求できるような多面展開であれば、積極的に取り組みたいと考えており、次期中計経営計画にも具体的な施策を取り入れたい。

Q. 新作の「インフィニティ ストラッシュ ドラゴンクエスト ダイの大冒険」に関して、市場での評価は厳しい印象だが、社内での評価は？開発において、プロダクトアウトからマーケットインの思考にシフトすると言及されていたが、今後はマーケットやユーザーの期待値との乖離が縮まることで、クオリティの改善は期待できるのか？

A. 「インフィニティ ストラッシュ ドラゴンクエスト ダイの大冒険」に関しては、お客様から厳しい声を頂戴しており、社内でも課題認識を持っている。また、アニメの放送とゲームの発売時期のずれや、お客様がコンテンツに期待する点と当社がセールスポイントとして注力したゲーム要素に乖離があったことも影響したのではないかと考えている。開発におけるプロダクトアウトからマーケットインへのシフトに関して、スマートデバイスは既に具体的な取り組みとして、お客様に事前に遊んでいただいた際のフィードバックを開発プロセスに組み込んでいる。また開発初期段階のHDゲームにおいても、お客様の意見を取り入れられるような仕組みづくりに取り組んでいる。

Q. 次期中期経営計画策定に向けて、社内で軋轢が生まれていないか？社内で同じゴールが共有できているか？

A. 経営陣および開発陣とのコミュニケーションにおいて、軋轢はないと考えている。大規模な調査等を実施し、当社の位置づけを定量的かつ定性的に分析したうえで把握し、今後どうすべきかに関して議論を重ねてきた。また、様々な形での意見交換を通じ、信頼関係を構築し、現在掲げている同計画の浸透を図ってきた。