

BEYOND THE STATUS QUO



INTEGRATED REPORT 2021

SEGASammy

BEYOND THE STATUS QUO

～現状を打破し、サステナブルな企業へ～

当グループは、2021年5月に新・中期計画を発表しました。

新型コロナウイルスの世界的な感染拡大の影響を受け、事業を取り巻く環境が劇的に変化する中で

当グループは、現状を打破し、サステナブルな企業になるため、新たな船出を迎えました。

「統合レポート2021」では、新・中期計画を軸に今後の当グループの成長戦略について説明し、

さらにその先の長期ビジョンである、2030年に目指す姿を紹介しています。

Index

- 02 MISSION (存在意義)の実現
- 04 新・中期計画 (2022年3月期～2024年3月期)
- 12 ステークホルダーの皆様へ
- 14 CEOメッセージ
- 20 CFOメッセージ
- 24 業績トレンド
- 28 特集: コンシューマ分野の成長戦略
- 34 事業概況
 - 36 エンタテインメントコンテンツ事業
 - 40 遊技機事業
 - 44 リゾート事業
- 46 セガサミーグループの創出価値と重要課題
- 52 バリューチェーンで見るESGリスクと対応
- 54 感動体験ストーリー
- 56 非財務データ
- 58 コーポレート・ガバナンス
- 68 取締役、監査役及び執行役員
- 71 財務情報
- 79 会社概要/株式情報



サステナビリティアクションレポート2021

当グループの5つのマテリアリティ (重要課題)に関する詳細な活動情報やデータを紹介しています。統合報告書と合わせてご活用ください。



<https://www.segasammy.co.jp/japanese/pr/commu/>

見直しに関する注意事項

この統合レポートに記載されている、セガサミーホールディングス株式会社及びグループ企業に関する業績見直し、計画、経営戦略、認識などの将来に関する記述は、当社が現時点で把握可能な情報に基づく将来に関する見直しであり、その性質上、正確であるという保証も将来その通りに実現するという保証もありません。従って、これらの情報に全面的に依拠されることはお控えいただきますようお願いいたします。実際の業績に影響を与える要因は、経済動向、需要動向、法規制、訴訟などがありますが、業績に影響を与える要因はこれらの事項に限定されるものではありません。

ネバダ州ゲーミング法令及び規制に関わる、投資家・株主への注意事項

当社は、株式公開会社としてネバダ州ゲーミング・コミッションに登録されており、当社の子会社として米国ネバダ州で事業を行う、セガサミークリエイション株式会社及びその完全子会社であるSega Sammy Creation, USA, Inc.の2社の株式を直接的又は間接的に保有することについて適格であると認定されております。両子会社は、ネバダ州においてゲーミング機器を製造・販売するライセンスを受けております。ネバダ州法の規制により、当社の株主もネバダ州ゲーミング当局が定める規則の適用対象となります。当該規制の内容については、<https://www.segasammy.co.jp/japanese/ir/stock/regulation/> をご覧ください。



セガサミーホールディングス株式会社
代表取締役社長グループCEO

里見 治紀
Haruki Satomi

感動体験の創造を通じて、社会をもっと元気に、カラフルに。

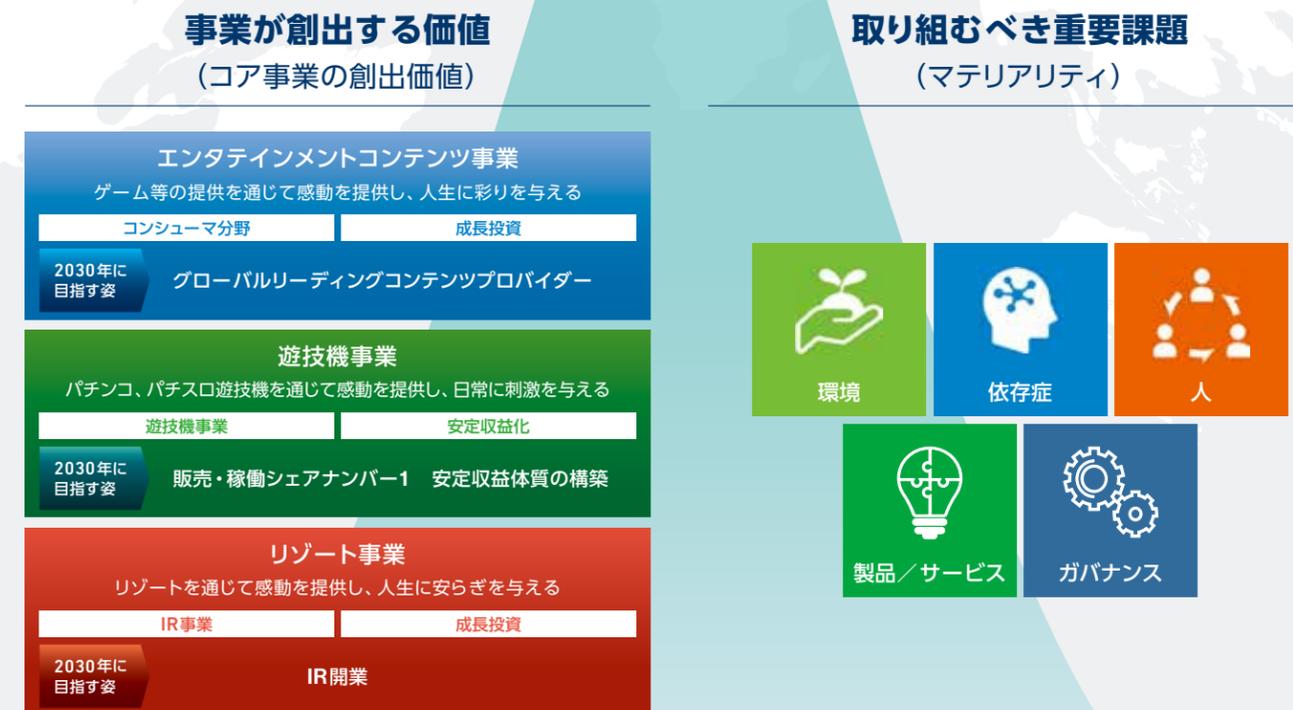
2030年を目指し、私たちは長期ビジョンを策定しました。存在意義であるミッション「感動体験を創造し続ける～社会をもっと元気に、カラフルに。～」、「Be a Game Changer」というビジョン(ありたい姿)は引き続き不変です。

それを上位概念として、セガを中心としたエンタテインメントコンテンツ事業に関しては、「グローバルリーディングコンテンツプロバイダー」を目指します。ゲームコンテンツなどを、グローバル市場へこれからどんどん提供していきます。次に、遊技機事業は、ユーザー視点のモノづくり、ラインナップの最適化等により販売・稼働シェアナンバー1を目指していきます。最後に、リゾート事業は、参入機会を見極めたうえで、IR開業に向け注力していきます。

そして、よりサステナビリティを向上させるための検討を開始しており、持続的な企業価値向上を目指し取り組んでまいります。

MISSION (存在意義)
感動体験を創造し続ける
～社会をもっと元気に、カラフルに。～

VISION (ありたい姿)
Be a Game Changer
～革新者たれ～



VALUE (価値観・DNA)
創造は生命×積極進取

価値観・DNAをベースにした
事業運営

事業と
マテリアリティの
結合

新・中期計画の目標は、「Beyond the Status Quo」です。現状を打破し、サステナブルな企業グループを目指していきます。定量目標として、2024年3月期に経常利益450億円、ROE10%超の達成を目標として掲げました。

Beyond the Status Quo

～現状を打破し、サステナブルな企業へ～

GOAL
目標

2024年3月期：経常利益 **450** 億円、ROE **10%** 超

STRATEGY
重点戦略



*IR事業に関する今後の方針についてはP44をご参照ください。

戦略骨子

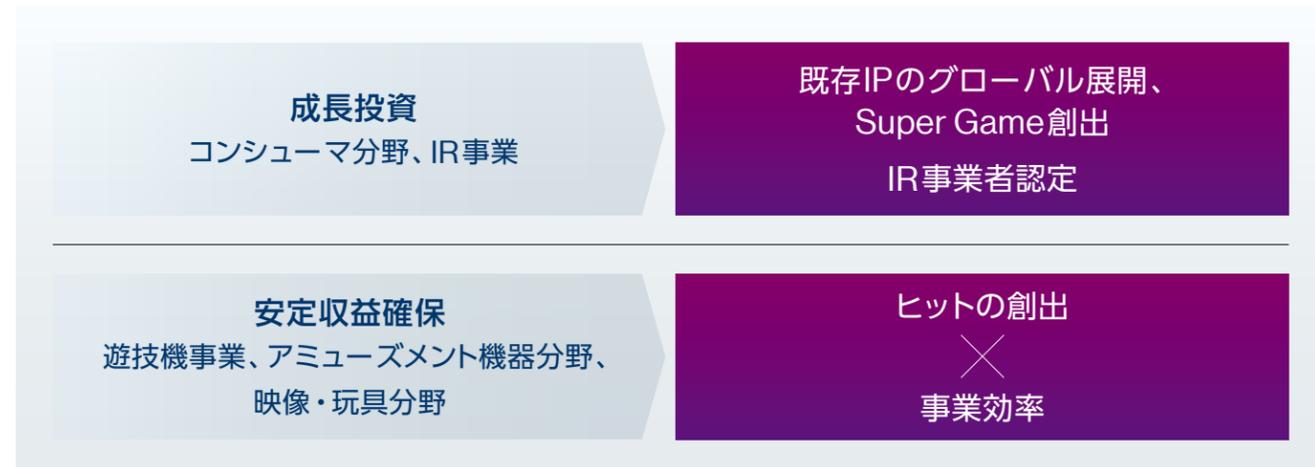
成長投資においては、コンシューマ分野を中心に経営資源を投入し、既存IPのグローバルブランド化によって収益規模を拡大します。

マルチプラットフォーム展開や世界同時発売等のタッチポイントの拡大、IPのリマスター、リメイク等によるプロダクトライフサイクル長期化、メディアミックスによるユーザーエンゲージメント強化などの取り組みを進めていきます。そして、長期的には

ライフタイムで1,000億円の売上を記録できるSuper Gameの創出を目指します。

遊技機事業では、ユーザー視点のモノづくり、ラインナップの最適化等を進めシェアの向上を図り、同時に事業効率をあげ、安定的な収益を確保していきます。

IR事業については、IR事業者認定の可能性を引き続き追求していきます。

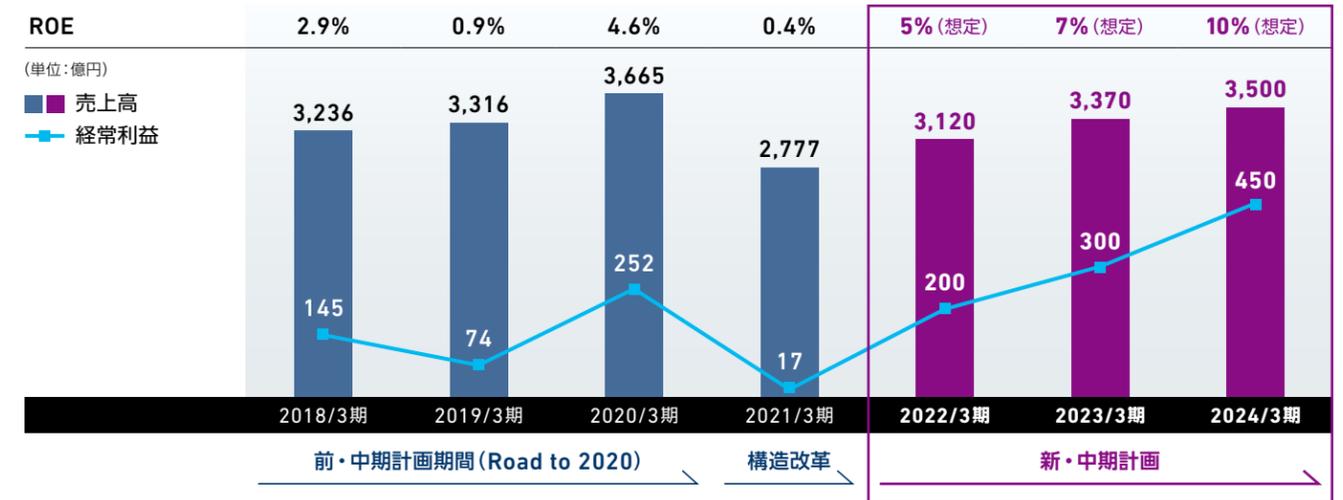


定量目標

資本効率重視の経営シフトによって、ROEの向上を実現していきます。これまでは、国内IR参入に向けて自己資本を厚く確保してきたため、財務レバレッジを抑制していましたが、今後

は、資本構成を最適化し、積極投資に方針を転換し、ROE10%超を目指していきます。

資本効率重視の経営シフトによるROE向上



事業別の内訳

エンタテインメントコンテンツ事業は、さらなる成長を実現し、2024年3月期には400億円の経常利益を目指します。遊技機事業は、この3年間は100億円水準の経常利益を確実に生み

出せる事業体質を確立します。リゾート事業は、コロナ禍が収束することを前提として、早期の黒字化を図ります。

		2021年3月期(実績)	2022年3月期(計画)	2023年3月期(計画)	2024年3月期(計画)
エンタテインメント コンテンツ事業	売上高	2,178	2,130	2,380	2,420
	営業利益	279	230	285	390
	経常利益	279	250	300	400
遊技機事業	売上高	531	890	880	960
	営業利益	-106	90	90	130
	経常利益	-113	90	90	130
リゾート事業	売上高	63	95	105	105
	営業利益	-41	-30	-15	-13
	経常利益	-89	-50	0	10
その他/消去	売上高	5	5	5	15
	営業利益	-67	-90	-90	-87
	経常利益	-60	-90	-90	-90
連結	売上高	2,777	3,120	3,370	3,500
	営業利益	65	200	270	420
	経常利益	17	200	300	450
	ROE	0.4%	5%	7%	10%

エンタテインメントコンテンツ事業の目標と戦略

エンタテインメントコンテンツ事業においては、コンシューマ分野を当グループの成長領域と位置づけています。2022年3月期から2024年3月期までは、既存のIPの深掘りを進め、グローバルに展開することで、収益規模を拡大していきます。加えて、2026年3月期までに、グローバルでスケールする大型タイトルとして、Super Gameの創出を目指します。

さらに、開発リソースを日本のみならず海外も含め増強していき、チャンスがあればM&Aも積極的に行います。また、スタートアップ等への投資も引き続き推進します。コンシューマ分野には、今後5か年で1,000億円規模の追加投資を計画しています。

長期目標

グローバルリーディングコンテンツプロバイダーへ

2024年3月期

～2026年3月期

- ▶ 既存IPのグローバルブランド化による収益基盤の増強
- ▶ グローバルプレイヤーに向けての投資促進期

Super Gameの創出

詳細は、P28-33をご参照ください

積極的な成長投資

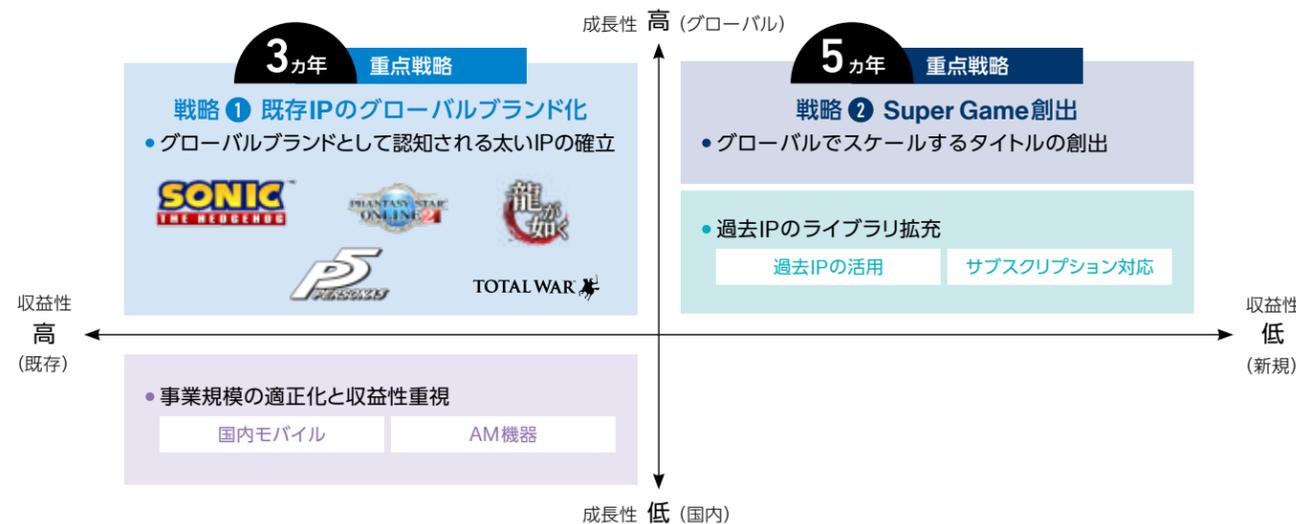
(5年で最大1,000億円規模の追加投資)

戦略ポートフォリオ

新・中期計画期間中の重点戦略は、ソニック、ファンタースター、龍が如く、ペルソナ、TotalWarなどの既存の有力IPを深掘りし、グローバル市場へ提供していくことです。そして、5年後までにSuper Gameの創出にチャレンジしていきます。また、グローバルで認知が高いIPを数多く保有しているため、過去IPの活用を積極的

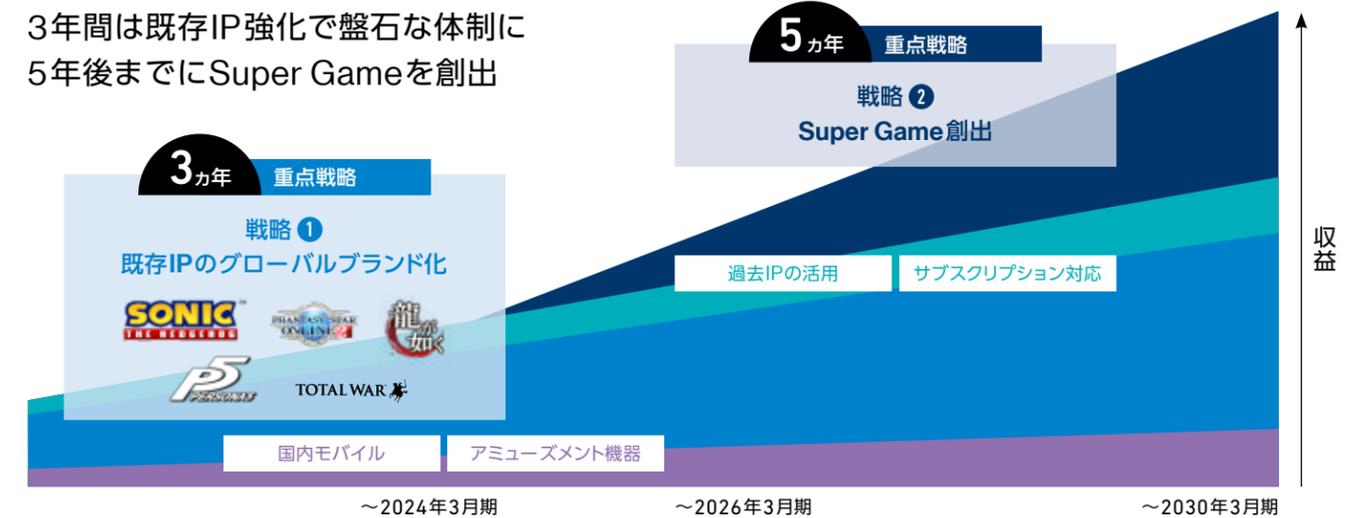
に行っていくほか、リマスター、リメイク、リブートなどの展開も行っていきます。

一方で、国内のモバイル(スマホゲーム)やアミューズメント機器は安定的に収益を確保できる事業へと育成します。国内で成功したタイトルについては、選別して海外市場もねらっていきます。



収益拡大のイメージ

3年間は既存IP強化で盤石な体制に
5年後までにSuper Gameを創出



戦略① 既存IPのグローバルブランド化

3か年重点戦略

主力IPをグローバルブランドとして成長させる

ブランド拡大のイメージ

① タッチポイントの拡大

- グローバル展開強化
- マルチプラットフォーム対応
- マルチ言語対応

② プロダクトライフサイクルの長期化

- IP資産の活用
- デジタル販売強化
- マルチマネタイズ

③ ユーザーエンゲージメントの強化

- コミュニティマネジメント
- メディアミックス強化

戦略② Super Game創出

5か年重点戦略

大型グローバルタイトル創出へチャレンジ

2022年3月期 2023年3月期 2024年3月期 2025年3月期 2026年3月期

- 欧州スタジオで新作FPSの取り組み
- IP資産の活用
- 3～5年後を目指して創出

Super Gameの創出

グローバル オンライン メディア化 IP活用

ライフタイム1,000億円の売上を目指す

遊技機事業の目標と戦略

遊技機事業では、2024年3月期までに、パチスロ・パチンコの合算稼働シェアナンバー1、安定収益体質の構築を目指します。

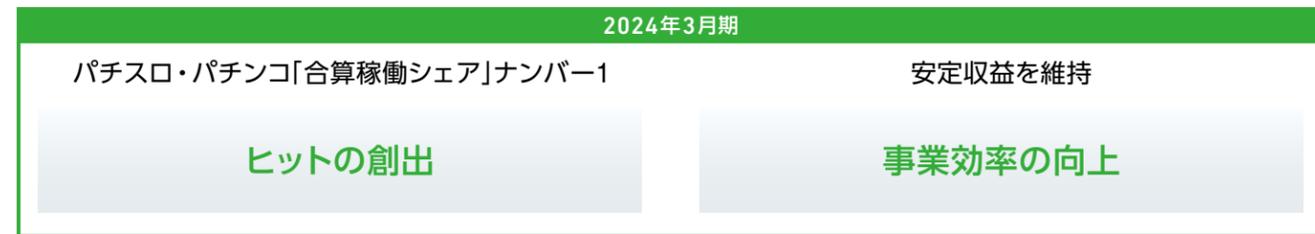
遊技機市場全体としては、ホールの軒数は縮小傾向にありますが、店舗の大型化によって設置台数は一定水準を維持しており、製品の回転率を上げることで収益確保できる余地は十分にあると考えています。これまで以上にシェア獲得に注力し、販売・稼働、さらに設置シェアのトップを目指していきます。

また、安定収益体質の構築に向け、開発効率の向上や原価改善による事業効率化にも注力していきます。

長期目標

販売・稼働シェアナンバー1

安定収益体質の構築



ヒットの創出

近年、新作IPに偏っていたラインナップなどを見直し、ユーザー視点のモノづくりを徹底します。ヒットの可能性の高いシリーズ機を中心にラインナップを編成するほか、過去のヒット作によるリバイバルも積極的に進め、新規IPについては厳選していきます。さらにメディア機能の強化として、ユーザーに向けた様々な告知を

行います。これまで業界で自主規制していたテレビCMが解禁されたことから、テレビCMやデジタルメディアを活用し幅広いマーケティングを実施します。

① ラインナップの見直し

- ラインナップ編成の最適化(シリーズ機中心)
- 新規IPの厳選・絞り込み
- 過去IPのリバイバル

② ヒットの確率を高める

- ユーザー視点のモノづくり
- 属性別ユーザー分析の深化

③ メディア機能の強化

- デジタルメディアを活用したユーザーコミュニケーションの拡大

事業効率の向上

開発効率の向上に向け、パチスロとパチンコの演出に使用する映像等の共通化に取り組んでいきます。また、スペック替えなどの派生タイトルの開発も推進していきます。部材の共通化をさらに進めるほか、初回ロットの適正化による余剰在庫の抑制など、原価改善

にも引き続き取り組んでいきます。EC販売にも注力し、対象をパチンコへも拡大することで、DX(デジタルトランスフォーメーション)を加速させていきます。

① 開発効率の向上

- パチスロ・パチンコ間の画像共通化
- 映像制作の合理化
- スペック替え等の派生タイトルの拡大

② 原価改善

- パチスロ・パチンコ間の部材共通化の促進
- 初回ロットの適正化による余剰在庫の抑制(中長期目標:余剰在庫ゼロ)

③ EC化の推進

- パチンコについてもEC販売へ移行

リゾート事業の目標と戦略

横浜市のIR事業者選定取りやめにより、IR事業戦略は再検討が必要となりましたが、引き続きIR参入機会を見極めていきます。その他の事業について、「PARADISE CITY」、「フェニックス・シーガイア・リゾート」ともに今後の需要回復を見込み、しっかりと収益確保に向けて取り組んでいきます。

長期目標

IRへの参画を目指す

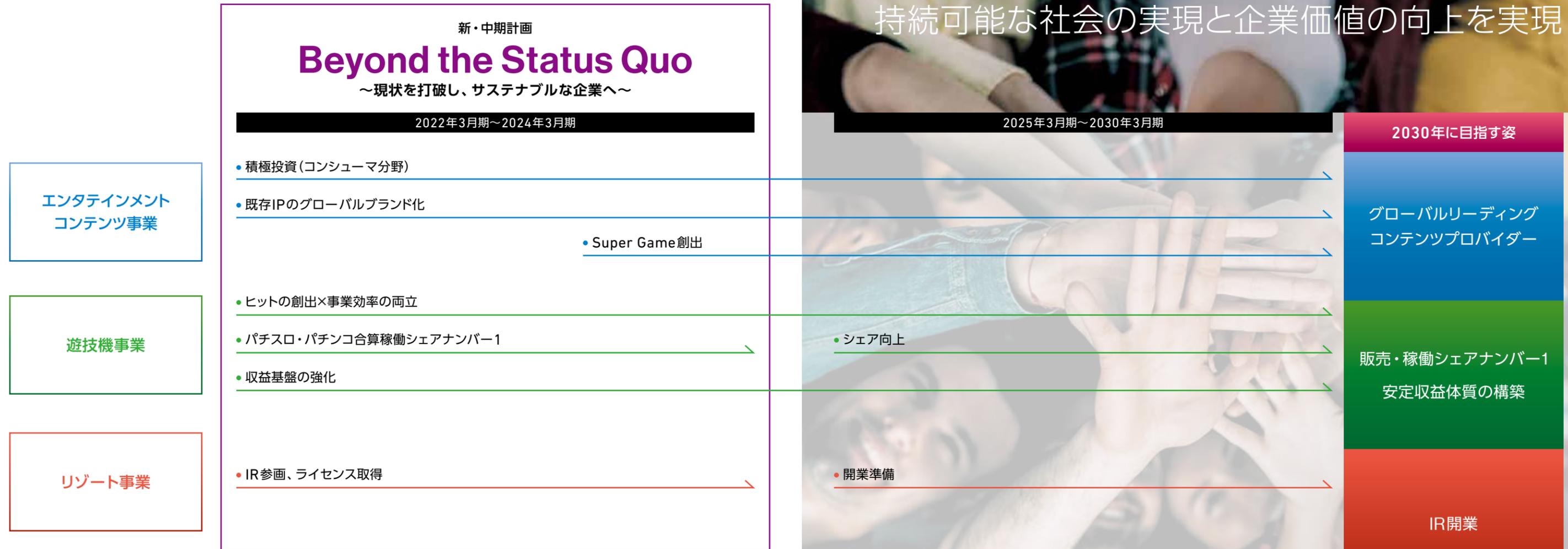
透明性の高いサステナブルなIRの実現

IR(統合型リゾート)施設開業までのプロセス



中長期マップ

2030年の当グループの目指す姿の実現に向けて、新・中期計画のスローガンである「Beyond the Status Quo ～現状を打破し、サステナブルな企業へ～」のもと、各種施策を着実に実行していきます。



持続可能な社会の実現と企業価値の向上を実現



代表取締役会長
里見 治
Hajime Satomi



感動体験の創造こそが、 私たちの社会的価値

世界は今、大きな転換期を迎えています。新型コロナウイルスの感染拡大は、世界中に大きな影響を与え、人々の価値観や生活様式が大きく変わりました。あらゆる企業がこの不透明な時代に、これからの社会にどのように貢献し、価値を提供できるかという命題に向き合い、将来像を模索しています。

こうした中、当グループは構造改革を断行いたしました。巣ごもり需要によって、エンタテインメントコンテンツ事業が業績を伸ばした一方で、リアルビジネスである遊技機事業やリゾート事業は、厳しい状況へと追い込まれました。このような事業環境を踏まえ、アフターコロナにおけるグループのあり方を熟考した上での改革は、祖業ともいえるアミューズメント施設事業からの撤退や、創業時から当グループを支えてくれていた社員を含め、多くの社員を対象とした希望退職者の募集など、苦しい決断を迫られるものとなりました。

ただ、このような未曾有の状況下において、私はどれだけ社会が動乱し、環境が変化しようとも、感動を得たいという人間の根源は決して変わらないという確信を得ました。人々はエンタテインメントによる感動体験を求め続け、エンタテインメントのある日常の素晴らしさをこれほど実感した年はなかったと感じています。私たちには、その感動体験を創造できる力があります。そしてその力を世界中へ広げていくことが、私たちの本当の社会的価値であると信じています。まだまだ不透明な状況は続きますが、この信念を胸に、引き続き当グループはエンタテインメントによって感動体験を創造し続けます。

新たな世代への経営継承

サミーの前身となるサミー工業の設立、そして2004年のセガサミーホールディングスの誕生以降もグループの先頭に立ち、走り続けてきましたが、2021年4月に私はCEOのバトンを里見 治紀に譲り、代表取締役会長となりました。今後のグループ経営は新CEOが中心となって、舵取りを行うこととなります。もちろん、私もこれまでの人脈や経験を活かし、代表取締役会長として、しっかりと新CEOを支えていきます。

私たちが対峙するエンタテインメント市場は、流行の変化が激しく、技術も目覚ましく進歩しており、誰も体験したことのないコンテンツが日々生み出されています。だからこそ経営者には、この流行をキャッチアップできる若い感性が不可欠であり、まだ40代である新CEOには大いに期待しています。また、この若さもさることながら、彼の最大の魅力は、大局を見る力があることです。世界の動きを大きな視点で捉えることは、時代の先を読む力につながります。時代の先を読む力を持つことは経営者としてとても重要です。私自身も、若い時から常に時代の先を読み、会社を大きくしていきました。今後は、これまで以上にお客様や社員を含むステークホルダーとのコミュニケーションを大切に、誰からも信頼されるCEOへと成長していくことを期待しています。

飛躍に向け、挑戦を続ける

近年のデジタル技術の進化はすさまじく、今後さらに加速していくことでしょう。そして、10年後、20年後の技術がどうなっているかは誰も正確に知ることはできません。ただし、エンタテインメントは、デジタル世界だけで完結していくものではなく、リアルな世界は必ず残るという確信が私にはあります。私たちが挑戦を続ける国内IR事業もまさに、人と人が直接関わり合い、感動を生み出していくエンタテインメントです。当事業は、これから方向性を決定していくこととなりますが、世界中の多くのユーザーが訪れる、笑顔に満ちた場となると思います。

コロナ禍によって、当グループは大きな変化がありましたが、これを私は飛躍のための助走であると感じています。構造改革によって、組織はさらに強くなり、新・中期計画とともに、長期的に目指すべきビジョンも決定しました。後は、全社員が臆することなく、挑戦を続けていくだけです。ステークホルダーの皆様には、引き続きセガサミーグループにご期待いただくとともに、より一層のご支援、ご協力をお願い申し上げます。



代表取締役社長グループCEO
里見 治紀
Haruki Satomi



感動体験を創造できる企業であり続ける

セガサミーグループは、「感動体験を創造し続ける～ 社会をもっと元気に、カラフルに。～」をグループミッションに掲げています。このミッションは、未だ猛威を振るっている新型コロナウイルス感染症拡大の中で、さらに重要度を増しています。このグループの共通ミッションがあるからこそ、コロナ禍の環境下においても、私たちは進むべき方向を誤ることはありませんでした。

2020年春の緊急事態宣言下において、当グループの存在意義について、改めて深く考えさせられました。極論すれば、エンタテインメントは世の中が平和でなければ消費されない平和産業といえます。当初、パチンコホールを中心に世間から非難を浴び、エンタテインメントは不要不急ビジネスとして存在意義そのものを問われましたが、それでもそこで余暇を過ごしたいと考え、精神的な安定を求めて訪れてくださるお客様がいました。もちろん、エンタテイ

ンメントがなくても人は生きていけますが、エンタテインメントがない人生は、本当に豊かでしょうか。衣食住、安心・安全が満たされた次に人が求めるのは、喜び、刺激、安らぎです。それらを高いレベルで提供できる経営資源を持つことが、私たちの最大の価値なのです。これからも、感動体験を創造できる企業であり続けることが、間違いなく私たちの存在意義であると、今は確信を持っています。

経営面に関しては、刻一刻と変化するコロナ禍の当グループへのインパクトを想定し、スピード感を持って、対応を進めました。2020年春の緊急事態宣言時は、この状況が長期化した場合、当社の純資産が半分まで減少するという最悪のシナリオまで想定しましたが、幸いコロナ禍の影響はそこまで業績を押し下げることなく、むしろコンシューマ分野については、巣ごもり消費の影響もあり、大幅な増益となりました。フィジカルな接触を伴う業界である遊技機事業

やリゾート事業では苦戦を強いられましたが、結果的に2021年3月期の売上高は2,777億円、営業利益は65億円、経常利益は17億円、親会社株主に帰属する当期純利益は12億円と、黒字を確保することができました。

期中には、当グループの今後の持続的成長に向け、事業ポートフォリオ改革や、成長に向けた資金を確保する構造改革を推し進めました。

従前からアミューズメント施設事業の収益性の低さ、遊技機業界の市場規模のシュリンクなどについては当グループの課題として認識しており、課題解決に向けて事業効率、資産効率の向上に努めて参りましたが、このような未曾有

の有事が起きたことにより、スピード感を持ってこれまで以上に大胆な改革を決断する必要がありました。

希望退職を募るなど、痛みを伴う改革もありましたが、このことで当グループは、これまで以上に筋肉質な企業体質へと変貌を遂げることができると考えておりますし、希望退職に応募していただいた方々がセガサミーグループに在籍していたことを誇れるような企業グループにする責務があると考えています。今後は、この確固たる基盤のもと、社員のモチベーションをさらに高め、将来の飛躍、そしてビジョンの実現に向け、新・中期計画を着実に実行していきます。

2021年3月期実績

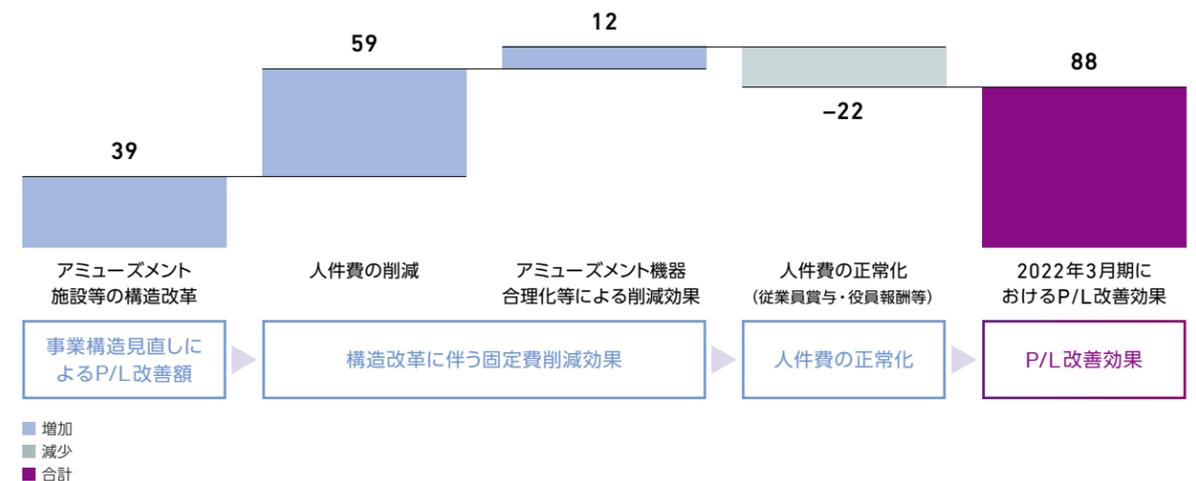
売上高	営業利益	経常利益	親会社株主に帰属する当期純利益
▼ 前期比24.2%減	▼ 前期比76.4%減	▼ 前期比93.3%減	▼ 前期比91.2%減
2,777 億円	65 億円	17 億円	12 億円

「構造改革」実施による影響

「構造改革」実施による影響		2021年3月期のP/L影響額
1. 事業構造の見直し	・アミューズメント施設分野の構造改革費用	-191億円 (特別損失)
	・オービィ横浜の閉館	-5億円 (特別損失)
	・アミューズメント機器分野の構造改革費用	-32億円 (特別損失)
2. 固定費削減	・希望退職者の募集等	-92億円 (特別損失)
3. バランスシートの見直し	・投資有価証券の売却益(サンリオ株式等の売却)	+112億円 (特別利益)
	・非事業不動産の売却益(大阪の土地の売却)	+152億円 (特別利益)

「構造改革」に伴う2022年3月期P/L改善効果

(単位: 億円)



新CEOに就任

私は2021年4月1日に当社の代表取締役社長グループCEOに就任しました。そして5月には新CEOとして新・中期計画となる「Beyond the Status Quo～現状を打破し、サステナブルな企業へ～」を発表しました。この「Beyond the Status Quo」に込めた思いとして、セガサミーグループの売上高は2021年3月期には2,777億円まで減少しており、2004年のセガとサミーの統合時をピークとして半減している状況です。これを打開し、中期で4,000億円、長期で5,000億円以上の売上高を実現するとともに、資本効率を重視した経営を推進し、グループ価値の最大化を実現することがCEOとしての経営責任であると認識しています。

新・中期計画

今般発表した新・中期計画のスローガンとして「Beyond the Status Quo～現状を打破し、サステナブルな企業へ～」を掲げました。定量目標として、2024年3月期に経常利益450億円、ROE 10%超を目指します。スローガンにある「現状を打破」に、私は強い思いを持っています。これまで、国内IR事業への投資余力を意識する必要があったため、自己資本の増強を進める必要があり、これが資本効率低下の一因でした。残念ながら国内IR事業については引き続き、参入機会の見極めが必要になりましたが、国内IR事業以外の成長領域への投資は積極的に進めます。特に今後、持続的な市場の成長が見込まれるコンシューマ分野に関しては、積極的な追加投資を計画しています。財務的な投資の後押しと、私たちの保有するIP資産や開発力等を融合させ、中長期的に大きな飛躍を実現させたいと考えています。

そのためには、前CEOが醸成させてきた私たちの価値観・DNAである「創造は生命×積極進取」をしっかりと受け継ぎながら、時代の変化に合わせて経営・事業を改革・進化させていきます。私たちを取り巻く環境の変化はますますスピードを増しており、日々、新しいテクノロジーやビジネスモデルが生まれています。こうした変化を受け入れ、柔軟に対応していくことが肝要であり、いつまでも過去の成功体験に引きずられては、あっという間に競合他社に置いていかれます。こうした危機感をしっかりと持ち、社員一丸となって新たな挑戦を続けていきます。

一方で、会計上の利益を追い求めるだけでは、持続的な成長を実現することはできません。社会の中での存在意義を自覚し、社会全体へ正のインパクトを与えることを意識した上で長期的な視野で経営する必要があります。私たちの重要課題(マテリアリティ)である「環境」、「依存症」、「人」、「製品／サービス」、「ガバナンス」にしっかりと向き合い、サステナブルな企業を志向していきます。この新・中期計画のスローガンを全社員で共有し、実現していくことが、われわれがミッションとして掲げる「社会をもっと元気に、カラフルに」にも必ずつながっていくと信じています。

Goal 目標

Beyond the Status Quo

～現状を打破し、サステナブルな企業へ～

重要課題(マテリアリティ)



環境



依存症



人



製品／サービス



ガバナンス

エンタテインメントコンテンツ事業の戦略

この事業では長期目標として「グローバルリーディングコンテンツプロバイダー」を掲げました。市場環境が良好な今だからこそ、われわれの保有するIP資産、開発力、財務力等をフル活用し、グローバル規模で競争力を発揮できる存在となることを目指します。

その最初の3年となる新・中期計画における最重要課題は、既存IPの展開領域を拡大し、既存IPのグローバルブランド化を進めることです。そのためには、「タッチポイントの拡大」、「プロダクトライフサイクルの長期化」、「ユーザーエンゲージメントの強化」の3つの施策を進める必要があります。

まず、「タッチポイントの拡大」に関しては、グローバル、マルチプラットフォーム展開をさらに加速します。これまで当グループは、一つのIPを単一プラットフォームと単一地域で展開、もしくは、ある地域で成功したIPを他の地域、プラットフォームに移行するやり方でした。しかし、このモデルでは、投資効率やマーケティング効率が悪いというデメリットがありました。近年、ゲーム業界はデジタル販売が拡大し、ディストリビューション手法が劇的に変化しています。以前はグローバルで製品を販売するためには、世界各地にオフィスを持ち営業人員を配置する必要がありましたが、デジタル販売であれば即世界中に配信できる時代になっています。また、ユーザーの裾野も急激に広がっています。過去、ゲーム事業は高額なハードを購入できるユーザーが多い先進国が主戦場でした。しかし、ゲームのプラットフォームが、PC、スマートフォンへと拡大する中で、世界中の多くの人々にゲームを提供できる環境になりました。このタッチポイントを大きく拡大できるチャンスをしっかりと捉え、成長へとつなげていきます。

次に「プロダクトライフサイクルの長期化」です。これまでのゲームはリリース後売り切り、そして後継シリーズを数年後に販売するというビジネスモデルが主流でした。しかし、一つのゲームに追加コンテンツなどを配信し、アップデートを適時行うことで、長くユーザーに遊んでもらう

ことが、今やスタンダードとなっています。当グループも、10年以上ユーザーを魅了し続けるゲームをたくさん生み出していけるよう、開発や運営をさらに高度化していきます。

最後に「ユーザーエンゲージメントの強化」では、コンテンツに触れる機会を多面的に増やしていきつつ、ユーザーの潜在的なニーズをタイムリーに把握し、それを製品・サービス提供につなげていくことが求められます。昨年の「ソニック・ザ・ムービー」では、最初のキャラクターデザインに対して世界中のソニックファンから多くの意見を頂き、そのファンの意見を踏まえて改善に取り組んだ結果、大きな成功を収めることができました。今後のIP価値の最大化に向けて、ファンの期待値を把握することは重要なテーマとなります。ファンの期待値を的確に把握した上で、その期待値を大きく超える製品・サービスの提供を実現することができれば、各IPのファンがより一層増え、結果的には収益の最大化にもつながります。

新・中期計画の3年間、当グループはこれらの施策を実行し、さらにその先は、Super Game(大型グローバルタイトル)の創出を目指していきます。そのために、5年間で最大1,000億円規模の追加投資を検討してまいります。投資対象は開発リソース・製品パイプライン以外にも視野を広げた上でM&Aも選択肢にし、成長に向けた投資を積極的に推進していきます。

ゲームの市場規模はここ数年で非常に伸びており、2023年には市場規模が20兆円を超え、ゲームプレイヤー、配信者、視聴者も含めた「ゲーマー」は30億人以上に達すると予想されています。この世界中の「ゲーマー」に支持される感動体験を創出することができれば、大きなリターンを得ることが可能です。この将来有望な市場に向けて、当グループのこれまでに生み出した保有IP、ゲームクオリティ、ブランド力を発揮することができれば、実現することは十分に可能であると確信しています。

既存IPのグローバルブランド化

① タッチポイントの拡大

② プロダクトライフサイクルの長期化

③ ユーザーエンゲージメントの強化

遊技機事業の戦略

2021年3月期は、コロナ禍を受け遊技産業全体が大きな影響を受けました。パチンコホールは休業を余儀なくされ、遊技機メーカーは旧規則機の撤去期限延長を受け、新規則機の販売が停滞しました。一方で、コロナ禍を受けても徹底した感染症対策を行った上で多くのパチンコホールが営業を続けており、底堅いユーザーの支持もあり、遊技機市場の火は依然として消えていません。長期的に考えた場合、国内に事業領域が限定されるこの事業において大幅な成長を実現することは困難かもしれませんが、当社では引き続き遊技機事業を高い収益性、高い競争力を保持する重要な事業であると位置づけています。長期目標として「販売・稼働シェアナンバー1」、「安定収益体質の構築」を掲げ、これらを実現することでキャッシュ創出力のさらなる向上に取り組めます。

現在サミーの「稼働シェア」は、パチスロで4位、パチンコで2位、合算3位ですが、新・中期計画中の3年間で、パチスロ・パチンコ「合算稼働シェア」ナンバー1を目指していきます。機種が稼働しているということは、市場に適正な台数が供給されているということであり、取引先であるパチンコホールの経営に貢献できている、ユーザーに支持されている証です。だからこそ、私たちは、「稼働シェア」にこだわり、最も重要なKPIと位置づけました。このKPIを高める鍵は、なんといってもヒット機種を創出することです。そのために、ラインナップを徹底的に見直し、実績のあるシリーズ作を中心としたラインナップを構築し、成功確度の向上と安定収益のバランスを取っていきます。また、過去のIPについても再活用を積極的に検討し、現行の規制

の中で、よりゲーム性の高いものへリバイバルしていきます。そして、ヒット確率をあげるためには、ユーザー視点でのモノづくりを徹底し、ニーズに合った機種へとバージョンアップすることが不可欠となります。ユーザー視点とプロダクトアウトの発想をミックスして、時勢に合った画期的な機種を生み出していきます。さらに、自主規制緩和によって広告が可能になったテレビCMや、若年層に向けたデジタルメディア等を活用し、直接ユーザーに向け、機種の魅力をアピールしていきます。

こうした施策を進める中で、安定した利益率を確保するためには、事業効率の向上も重要となります。その一環として、開発効率をあげるため、これまで同じIPでパチンコ、パチスロで異なる演出画像を使用していた機種については、順次共有化を進める予定です。さらに部材の共通化にも注力し、ロットの適正化、余剰在庫の抑制に引き続きチャレンジしていきます。また、パチスロで実施しているEC販売については、パチンコでも開始し、業界のDXを先導していきます。

ZEEG筐体に関しては、採用をさらに促進し、2024年3月期までにパチスロは完全移行する予定です。他社への提案も進め、引き続き業界内で多くのメーカーに採用していただくことを目指していきます。

また、遊技機だけではなく、新分野も開拓することで、新たな収益基盤の確保も進めていく予定です。私たちが長年培ったゲーミング分野でのノウハウを活用し、テキサスホールデムを軸とした新規事業「m」を開始しました。今後も事業領域の拡大を模索してまいります。

ヒット機種の創出

① ラインナップの見直し

② ヒットの確率を高める

③ メディア機能の強化

事業効率の向上

① 開発効率の向上

② 原価改善

③ EC化の推進

サステナブルな経営に向けて

2020年に当グループは、持続的に企業価値を向上するための、取り組むべき重要課題(マテリアリティ)を再定義しました。

その一つである「環境」に関していえば、気候変動は、今後世界的に最も影響の大きなリスクとして捉えられ、当グループも本格的な取り組みが求められています。これまで当社では、温室効果ガスの排出の抑制を自社だけ、つまりスコープ1の視点で考えていましたが、それをスコープ3まで拡大する方針で現在動いています。アミューズメント機器や、パチンコ、パチスロなどの稼働時の消費電力を適切に把握し、当グループの事業活動がどの程度環境に負荷を与えているかを速やかに把握し、負荷の軽減に向けて取り組んでまいります。

その他の重要課題(マテリアリティ)である「依存症」、「人」、「製品／サービス」、「ガバナンス」についても2022年3月

期中に具体的なアクションプランを策定し、KPIを定め、公表できるよう、事業会社と活発な協議を行っています。

今後は、こうしたESG及びSDGsに関連する事項は、経営トップ層において話し合いができる十分な時間を設けていきたいと考えています。経営監督と執行を分離し、ビジネスに関する判断は事業会社に委ね、取締役会は外部環境の長期的テーマに沿った議論をする場とすることが適切だと考えています。それが、当グループを支える高度なコーポレート・ガバナンスにもつながっていきます。また、2021年6月時点の取締役会の構成は、社内取締役と社外取締役の比率は50%であり、女性取締役も3名参画しています。多様なスキルと知見を持つ社外の力も加え、多面的な視点から、今後世界の大きな動きの中での当グループのあるべき姿を検討していきます。

最後に

2021年3月期は、予期せぬ大きな環境変化の中で、構造改革を断行しました。それによって、私たちはより力強い体質になったことが最大の成果でした。そして今後は、さらにこの組織の力を高めていくことが、持続的成長には不可欠です。そのためには、多様な人財が各々の能力を活かし、イノベティブな活動ができる環境整備が鍵となります。また、海外への飛躍を目指すためには、海外人財の増強も極めて重要な課題であると認識しています。そのために国籍、人種、性別を問わず、多様な価値を生み出す能力のある人財が集まり活躍できるよう、制度の整備や魅力的な企業文化を構築します。長期的な目標は、「多様性を持つ人財が当たり前」に働く職場」という社内の雰囲気をつくりあげることです。

さらに、人事評価制度も見直し、年功序列ではなく、実力とパフォーマンスに応じて、昇級・昇進を決定する制度へと変更しました。

今後、こうした多様な能力を持つ人財、そしてステークホルダーの皆様とともに、セガサミーグループは、これまで以上に企業価値を高めていきますので、当グループへより一層のご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。





取締役 専務執行役員 グループCFO
深澤 恒一
Koichi Fukazawa



最適資本構成と積極投資で グループのさらなる成長を目指します

構造改革の断行

2021年3月期をスタートしたとき、CFOとしての最大の課題は、新型コロナ禍の渦中であって、収益予想もできない、先行きが全く見通せない中、事業資金をしっかりと確保することでした。コミットメントラインの拡大など、一通りの資金手当てを完了し、当面の財務安全性が担保された上で、環境変化に合わせた本格的な構造改革を断行いたしました。

アミューズメント施設事業については、投資リターンの観点からこれまでも課題を認識しており、成長分野であるコンシューマ事業へのリソースシフトを明確にするためにも、事業の売却を決定いたしました。また、希望退職者募

集を中心とした固定費の圧縮や、非事業資産の売却にも取り組まれました。特に、市場が縮小傾向にある遊技機事業においては、競合他社に比べても過剰な人員規模となっておりました。これまで当グループの柱となっていた事業であるため難しい経営判断でしたが、これにより現在の厳しい環境にも正面から対抗できる体制が整いました。

新型コロナウイルス感染症の影響は当グループにとりましても大変大きなものでしたが、この危機を機に、これまでの経営課題をスピーディーに解決し、次の事業成長の基盤を構築することができました。

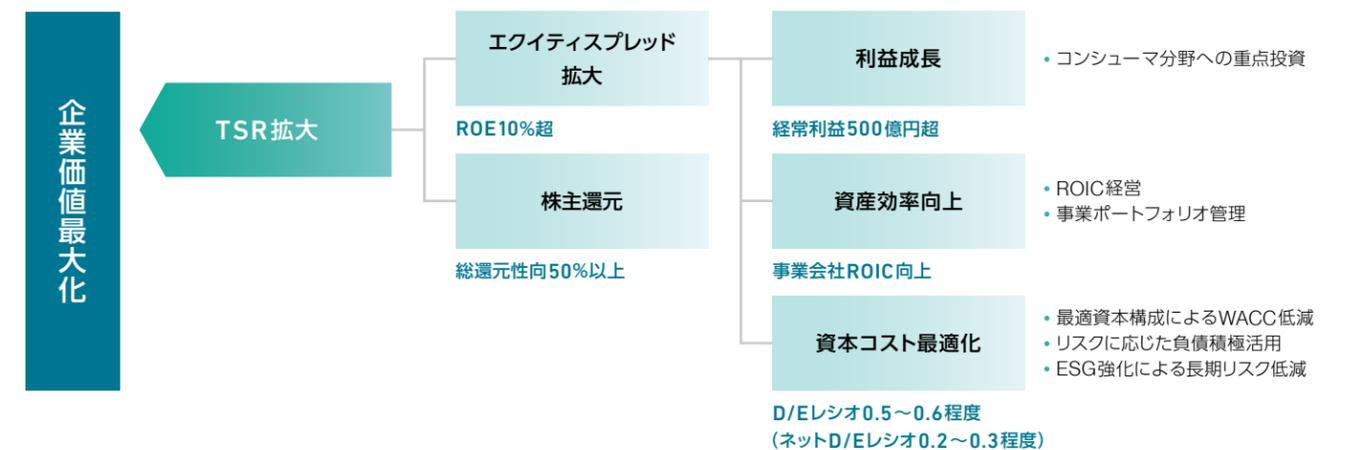
資本効率重視の経営

事業面での構造改革の実施と並行して、資本効率重視の経営システムを本格的に導入することを決定しました。新・中期計画のもと、事業ポートフォリオの見直しも含めた、全社的な経営システムの抜本的な変革ともいえる施策です。

今後の財務戦略で重要なのは、ROEの3つの構成要素の1つ「資本コストの最適化」です。これを言い換えれば、「最適資本構成によるWACCの低減」ということになります。過去、当グループの事業は他の業種よりも業績の変動要素が大きいと捉え、リスクバッファを多めにとる財務戦略を行ってきましたが、過度なキャッシュの積み上げは、資本効率の向上に対する足かせになるとともに株価の下方

圧力にもなっていました。2021年3月期の構造改革を経て策定した新・中期計画にて、当グループの将来に明確な方向性を打ち出し、リスクと資本構成に関する精度の高い分析を実施いたしました。調達上の財務規律として、適正な現預金ポジションと格付水準を維持する条件で、2021年3月期末に一旦0.2倍程度まで下がったD/Eレシオを0.5～0.6倍レベルまで引き上げていきたいと考えます。有利子負債を過去よりも大胆に活用することで、新・中期計画で計画した事業投資をしっかりと行い、最適なWACCのもとで、企業価値を最大化していきます。

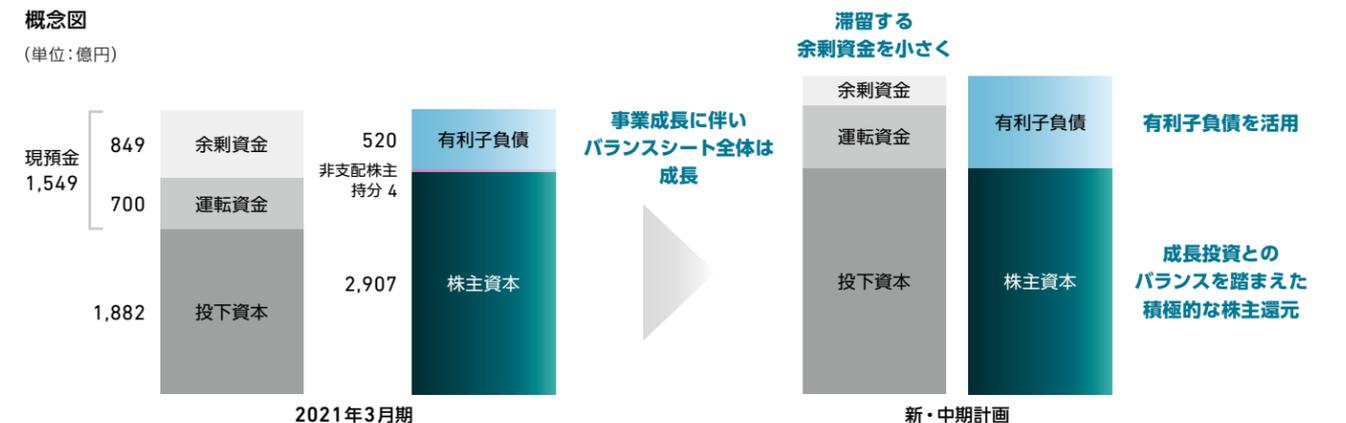
資本効率重視の経営へ



有利子負債の活用によるROE向上と資本コストの低減

概念図

(単位: 億円)



※ 投下資本=現預金を除く総資産-有利子負債以外の負債
※ 株主資本には、その他の包括利益累計額を含む

資金調達については、コミットメントラインと当座貸越の未使用枠の合計が、2021年3月期末時点で2,130億円ありますが、市場の金利情勢によっては、社債の発行なども検討します。

最適資本構成の検討に合わせて、株主還元の明確な方針も決定しました。これまでは年40円の安定配当でしたが、これを下限値として意識しながらも、DOE 3%以上・総還元性向50%以上を掲げ、利益に連動した還元方針を明確にし、事業成長に応じた株主還元を実施していきます。

また、事業投資効率を計る指標として事業会社にROICの導入を進めています。各事業における最低限求められるROIC水準は、持株会社サイドで資本コストをベースに設

定していますが、ROIC引き上げに向けた各種施策については、各事業会社との対話を通して施策の達成度の確認と運用面のモニタリングを実施しながら、各事業のROIC向上を図っていきます。

これらの各指標は、単なる達成すべき管理指標ではなく、すべてが有機的にかかわり、最終的なROE向上につながっていくための仕組みになっています。

なお、新・中期計画のROE目標10%超は、当グループの過去5年の平均WACCをベンチマークとし、理想的なエクイティスプレッドを実現するための数値として設定したものです。

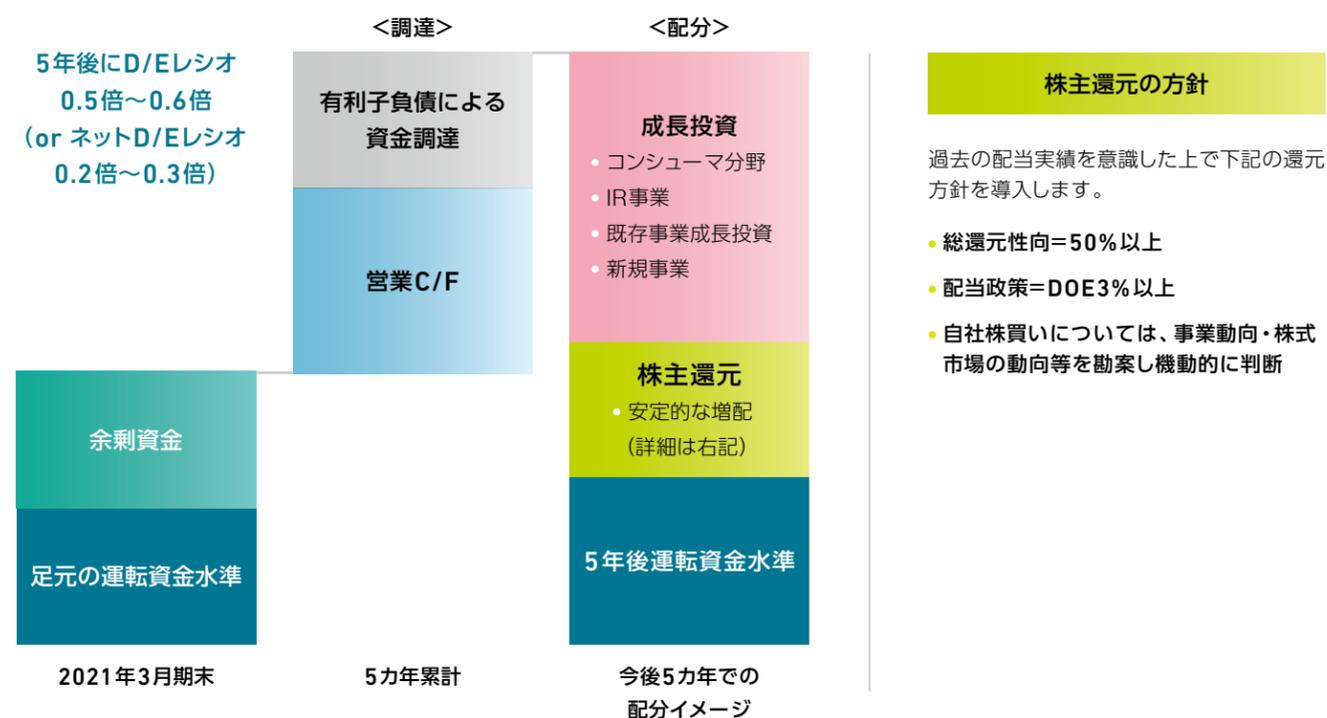
を実現すべく、新・中期計画では5年間で最大1,000億円規模の追加投資を見込んでいます。

ここでいう追加投資は、会計上様々な項目として現れてくることが想定され、一概にコンシューマゲームへの投資といっても、単なるR&Dばかりを指すものではありません。

成長投資計画

新・中期計画の要諦は、エンタテインメントコンテンツ事業のコンシューマ分野を今後の当グループの成長エンジンとして明確化し、そこに重点的な投資を実行するものです。前述の最適資本構成の考え方は、飽くまでもこの投資戦略が前提となっており、なんとしてもコンシューマ分野における飛躍

成長投資と株主還元の考え方(2022年3月期～2026年3月期)



今後のコンシューマ分野の成功の可否は、ユーザーエンゲージメントを高めるメディアプラットフォームの構築やコミュニティの活性化といった要素が重要で、むしろ直接的なゲームユーザー以外のコミュニティ参加者を広く囲い込む戦略が求められます。もちろん投資額先行の話ではなく、投資内容が重要ですが、こうしたいわばマーケティング関連の投資も検討していきます。

当グループには、積極投資によってグローバルブランドへと成長しうるIPが多くあり、それらの一つひとつを価値向上させることで、事業収益の安定化・最大化を図ることができます。

ESG強化による長期リスク低減・企業価値向上

当グループを取り巻く外部環境は急速に変化しており、ESGをはじめとしたサステナビリティ課題についても経営の根幹にかかわる課題として捉え、真摯に取り組む必要があります。昨今重要性が高まっている環境問題や、当グループの事業に深く関係する依存症問題についても、消費者の嗜好や価値観の変化という形で、いずれ必ず当グループの事業に甚大な影響をもたらすものと考え、プロアクティブな対策を取っていきます。

特に、カーボンニュートラルへのトランジションは、長期的な財務インパクトが大きくなる可能性がある一方で、現時点での取り組みは十分ではないと考えます。TCFDに

成長戦略の実行と最適資本構成の実現

横浜市のIR事業者選定取りやめを受け、当グループにおきましてもIR事業戦略の再検討が必要となりましたが、横浜市RFPのプロセスを経て、当グループが間違いなくIR事業に関する日本のトップチームであることを確信しました。したがってIR事業については引き続き参入機会を見極めていきますが、資源配分を含む足元の投資戦略についても再検討を進めていきます。

投資家の皆様からは、「投資できない余剰資金はどうか」という質問をよく受けますが、CFOとしての私の

一方で、遊技機事業は非常にユニークなポジションにあります。構造改革によって最適経営規模となったため、従来よりも安定的な収益貢献を可能とする体制が整いました。ホールとユーザーからこれまで以上の支持を受けることを意識し、競争優位性を高めることで、縮小傾向にある市場におけるシェア拡大をねらっていきます。適正規模の投資を継続していけば、引き続き年間100-150億円の経常利益を確保できる安定収益事業と考えています。

基づいた財務開示を進めるにあたり、現在、スコープ1～スコープ3での環境目標の策定を進めています。

また、人財多様性の推進も急務です。人種や性別、LGBTなどはもちろん、思考の多様性を重視します。様々な価値観を持つ人財が唯一解の無いテーマを自由闊達にディベートすることで、最適解に到達できることが最強の組織だと思っています。

現在、社外の視点も入れながら、上記マテリアリティに対応する具体的なアクションを検討しており、2022年には発表できる予定です。

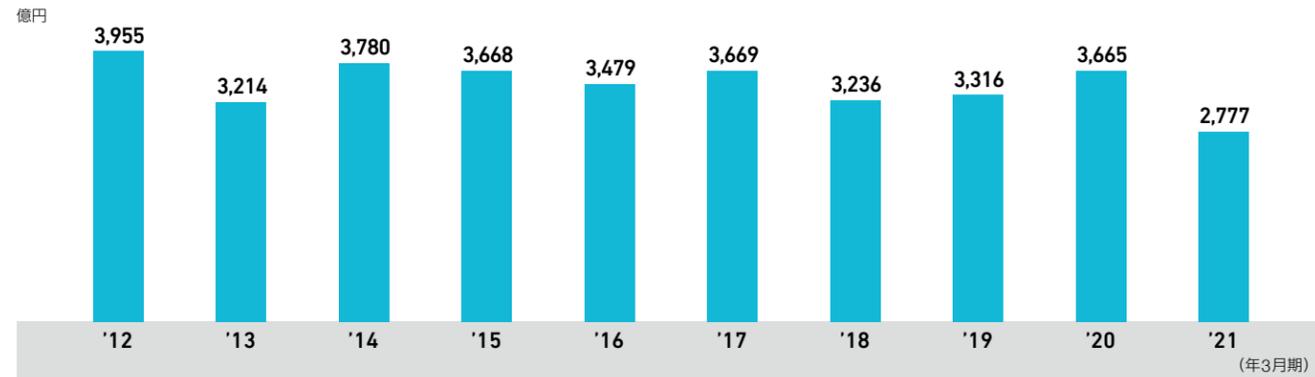
責務は、企業戦略に則って、事業成長のための積極的な事業投資を実現し、最適な資本構成を実現することで資本効率を引き上げること、エクイティスプレッドを拡大していくことであると考えています。その過程をしっかりと開示しながら対話を重ね、当グループの将来について、株主、投資家の皆様の信頼を得られるよう努力を継続していきます。

業績トレンド

売上高*1

新型コロナウイルス感染症の影響を受け、各事業の好調と苦戦が鮮明になりました。その中でコンシューマ分野が飛躍的に伸長しましたが、連結売上高は前期比24.2%減少し、2,777億円となりました。

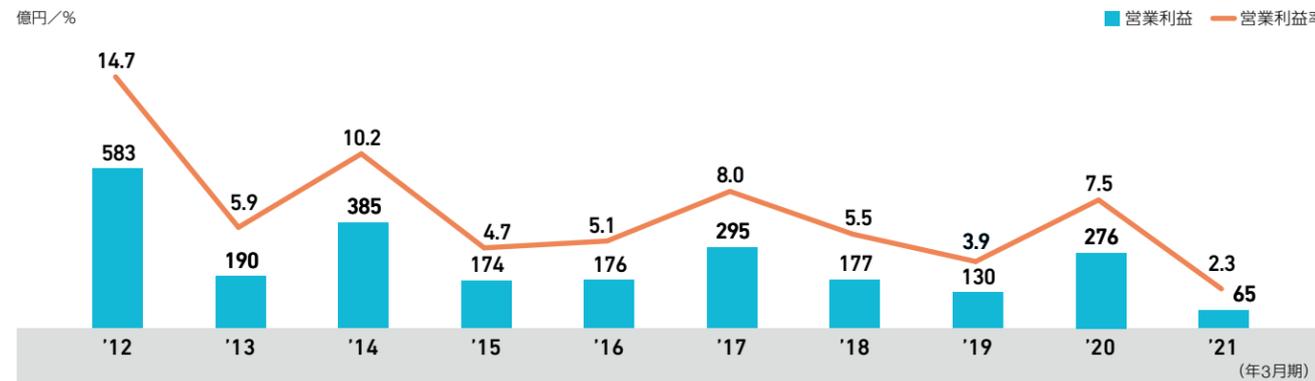
2,777億円



営業利益／営業利益率

営業利益は前期比76.4%減少し、65億円となりました。

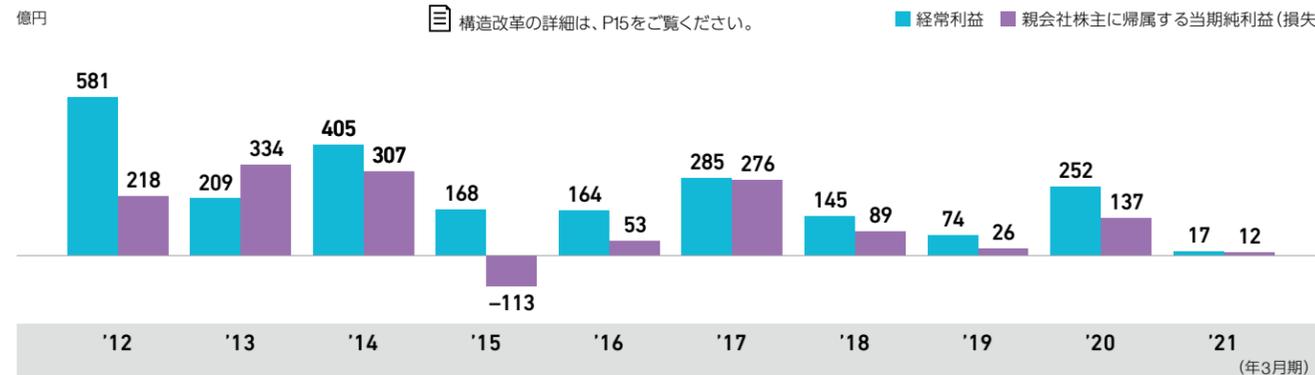
65億円／**2.3**%



経常利益／親会社株主に帰属する当期純利益(損失)*2

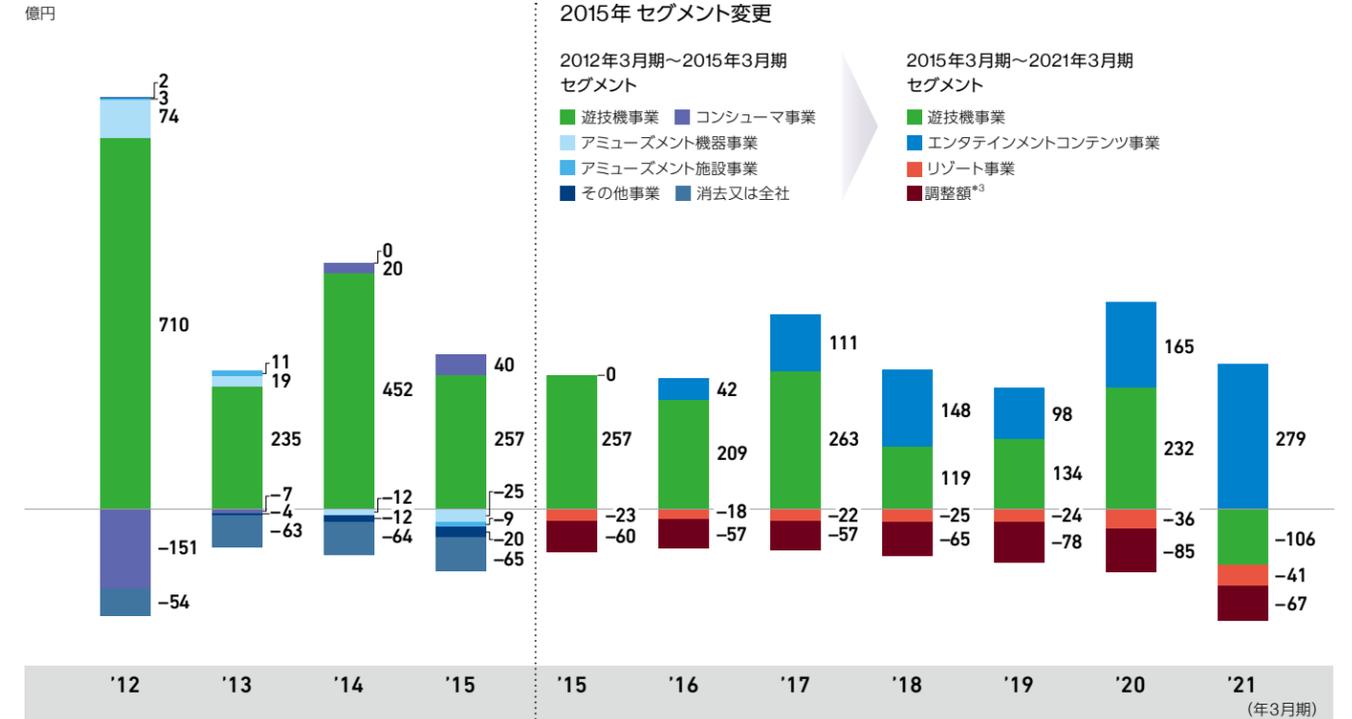
構造改革の実施に伴い、特別利益・特別損失ともに大きく計上しました。親会社株主に帰属する当期純利益は、前期比91.2%減少し、12億円となりました。

17億円／**12**億円

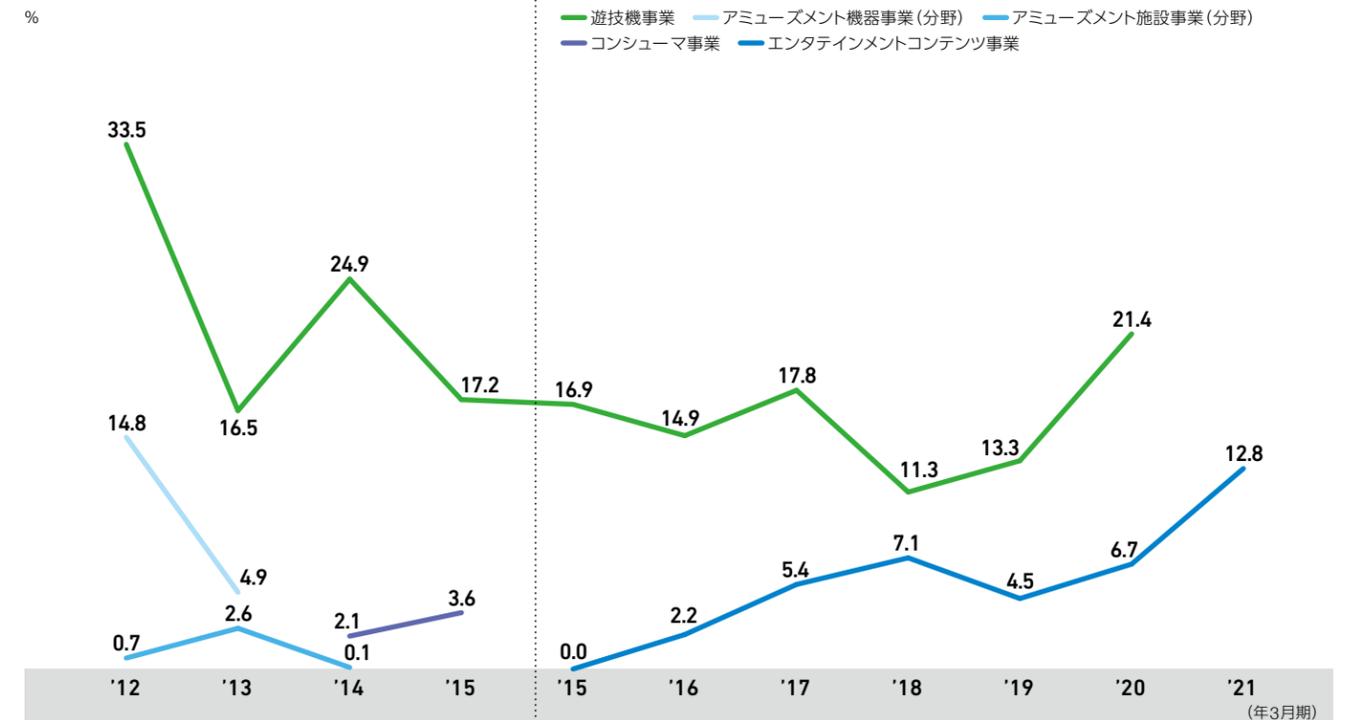


*1 2016年3月期より売上高の計上基準を①純額基準から総額基準、②出荷基準から納品基準へ変更したことにより、2015年3月期実績を遡及修正しています。
*2 「企業結合に関する会計基準」(企業会計基準委員会平成25年9月13日企業会計基準第21号)等を適用し、2016年3月期より、「当期純利益」を「親会社株主に帰属する当期純利益」としています。

セグメント別営業利益(損失)*3



セグメント別営業利益率

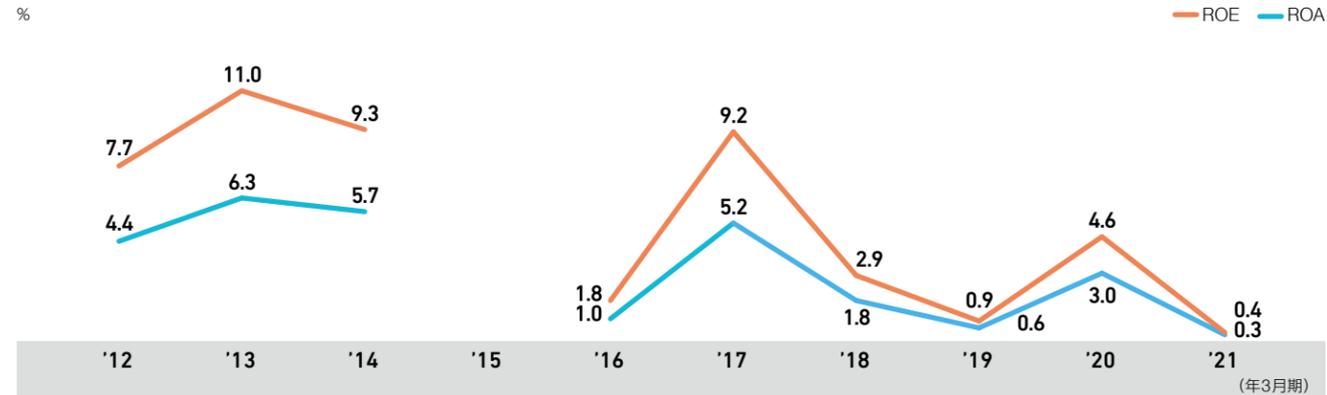


*3 2015年3月期のセグメント変更以降、調整額にはセグメント間取引消去と各報告セグメントに配分していない全社費用を含めています。

ROE／ROA*4

ROEは前期から4.2ポイント減少し、0.4%となりました。
ROAは前期から2.7ポイント減少し、0.3%となりました。

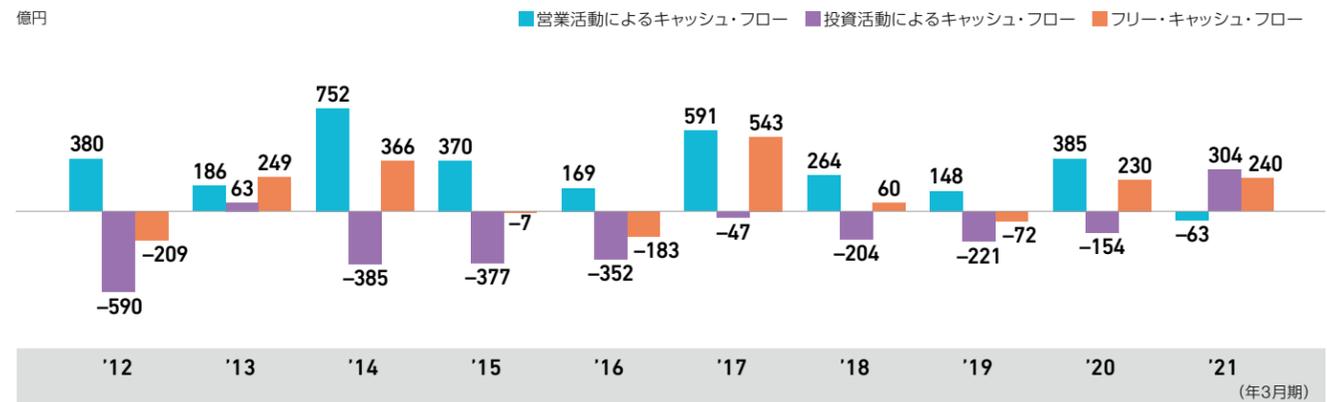
*4 ROA = 親会社株主に帰属する当期純利益／総資産



キャッシュ・フロー

2021年3月期における営業活動によるキャッシュ・フローは63億円の支出(前期は385億円の収入)となりました。

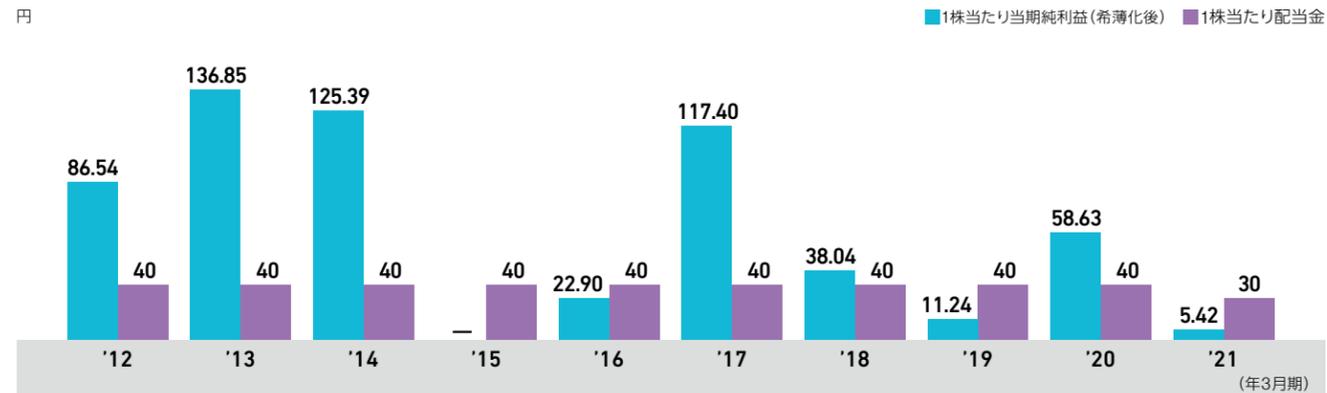
投資活動によるキャッシュ・フローは304億円の収入(前期は154億円の支出)となりました。



1株当たり当期純利益／1株当たり配当金

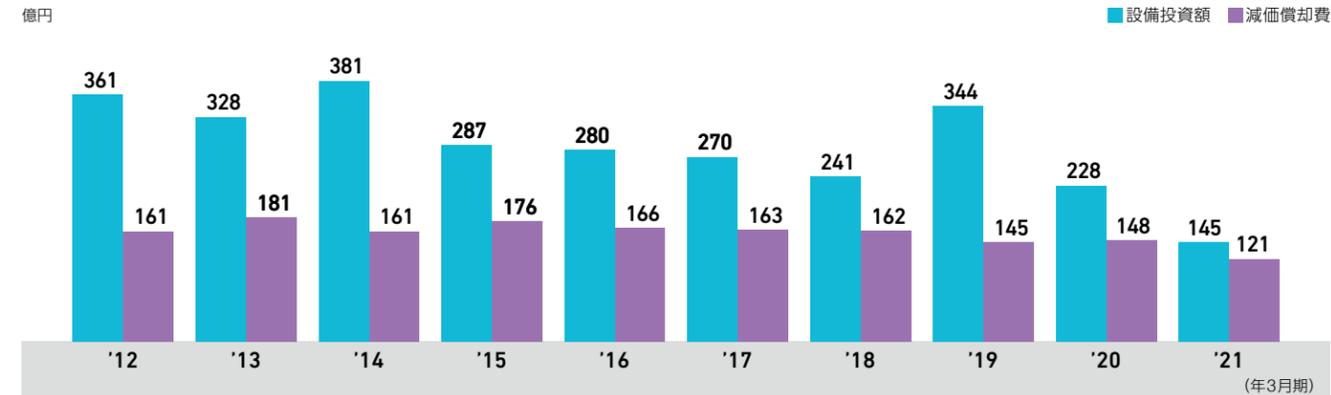
1株当たり当期純利益(希薄化後)は、前期と比べ53.21円減少し、5.42円となりました。

1株当たり配当金(年間)は、30円となりました。



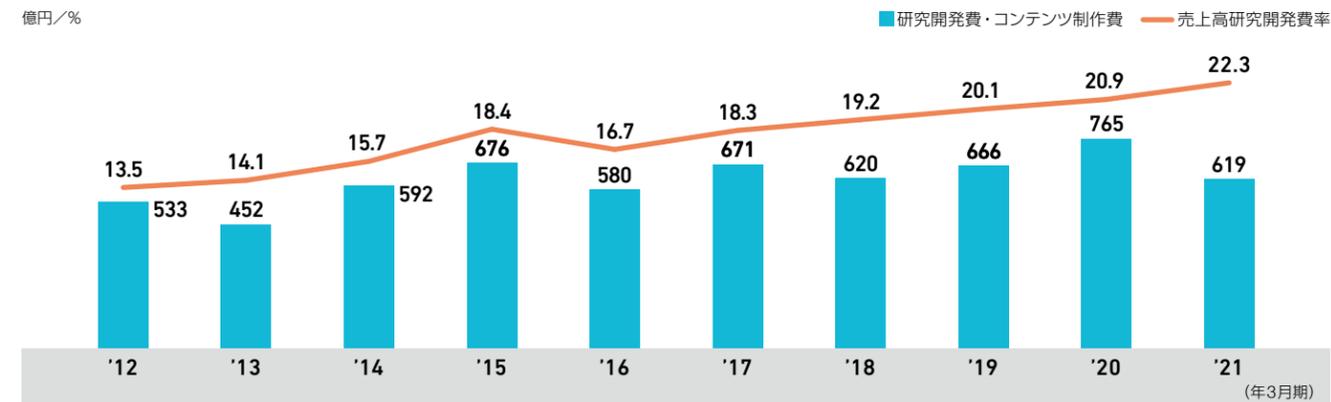
設備投資額／減価償却費*5

設備投資額は、前期比36.4%減少し、145億円となりました。
減価償却費は前期比18.2%減少し、121億円となりました。



研究開発費・コンテンツ制作費*5／売上高研究開発費率

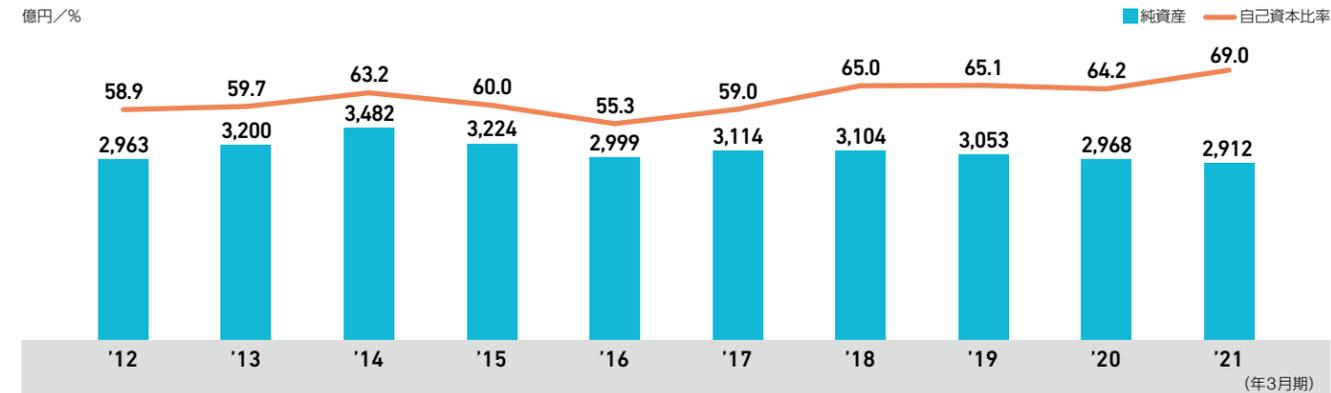
研究開発費・コンテンツ制作費は、前期比19.1%減少し、619億円となりました。



純資産／自己資本比率

純資産は、前期末に比べ56億円減少し、2,912億円となりました。

自己資本比率は、前期末に比べ4.8ポイント向上し、69.0%となりました。



*5 2014年3月期より集計方法を変更し、2013年3月期まで減価償却費に含まれていたデジタルタイトルの償却費用を研究開発費・コンテンツ制作費に含めています。



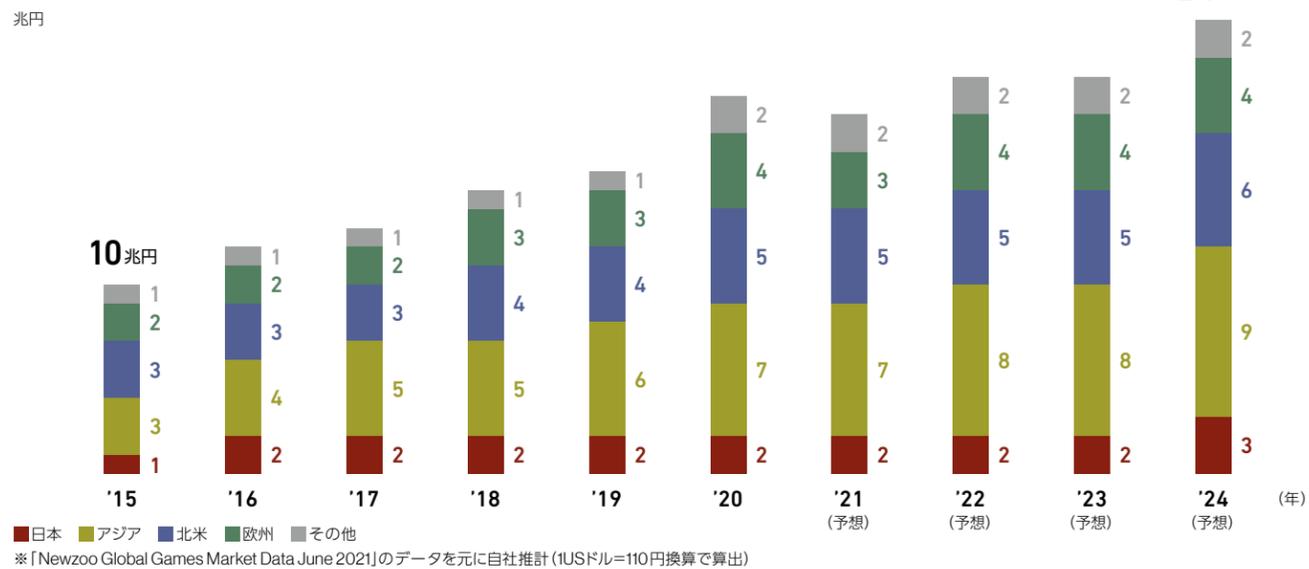
コンシューマ分野の成長戦略

市場環境

グローバルレベルでのゲームコンテンツ市場の成長継続

グローバルのゲームコンテンツ市場はコロナ禍による巣ごもり需要も追い風となり、右肩上がりに拡大を続けています。特に多くの新興国があるアジア地域では、2015年に3兆円だった市場は、2020年には7兆円に達し、5年間で倍増しています。世界全体では、2024年には24兆円に達すると予想されており、巨大な産業へと成長を続けています。

ゲームコンテンツ市場規模



30億人のユーザーが形成するエコシステム

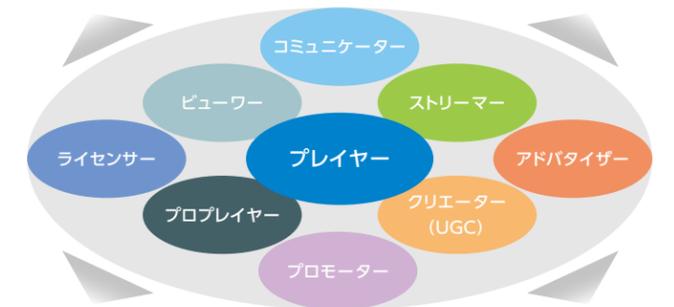
定期的にゲームをするユーザーは現在、30億人規模に達していると推定されています。世界の巨大テック企業がゲーム分野に大規模なインフラ投資を行い、既存のゲーム領域だけでなく、クラウドゲームやサブスクリプションモデルを強化してきています。いずれは、高価な端末を必要とせず、世界中の誰もが安価にサービスを楽しめる環境が整っていくことで、ゲームにアクセスするハードルは急激に低下していきます。その結果、従来のように高価なゲーム専用機を購入し、TVに接続してじっくりゲームをするのではなく、スマートフォンやPCを使って生活の合間にゲームを習慣的に楽しむ「ホビーゲーマー層」といえるユーザーが出現し、そのボリュームは年々増加してきています。加えて、コロナ禍によるグローバルレベルでのDX化が一気に加速し、こうした大きな環境の変化がゲーム人口を大きく増加させている主要因となっています。

また、ゲームへの関わり方という点でも、これまでと異なり多様化が進んでいます。もちろん、ゲームプレイヤーが中心とはなりますが、それに加えて、ゲームを配信するストリーマーやそれを視聴するビューワーといったように、多くの人々がグローバル規模で集うゲームという大きな世界観の中で、相互に関連し合うエコシステムが拡張していることも、今後、ゲーム人口が増加していく要因として期待されています。

ゲームはグローバル30億人へリーチする巨大産業に



ゲームへの関与が多様化し、エコシステムが拡張



*スマートフォンやPCを使って生活の合間にゲームを習慣的に楽しむゲーム層のこと。当社による造語。

デバイス・地域の垣根がなくなり、ユーザーとの接点が増加

ゲーム市場は、DXの進展により、デバイスと地域の垣根が加速度的に低くなってきており、PlayStation、Switch、Xbox、PCといったプラットフォーム、そして、今後は、新たに顕在化しつつあるクラウドプラットフォームなどを含めた全方位に、様々なゲームコンテンツをタイムリーにリリースできる環境が整いつつあります。

当グループにおいてもこれまでのパッケージ売切型から、F2P、サブスクリプション、シーズンパスなど、様々な方法での収益モデルの構築を進めています。今後も時代に合った最適な方法でサービスを提供し、収益の底上げを目指していきます。

デバイス・地域の垣根がなくなり、ユーザーとの接点が増加

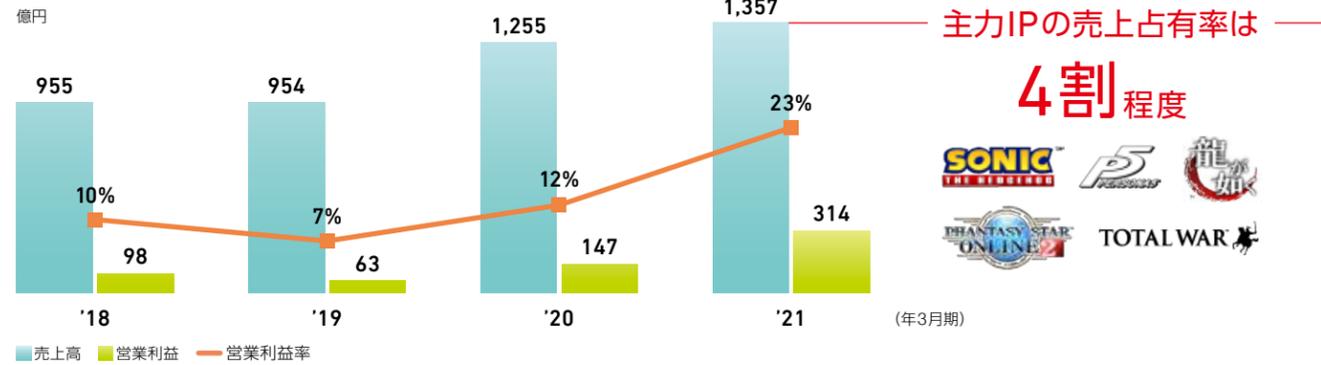


コンシューマ分野戦略

主力IPが中期的なコンシューマ分野の成長をけん引

2021年3月期のコンシューマ分野の業績は、コロナ禍による巣ごもり需要の効果も受け、売上高、営業利益、営業利益率がそれぞれ大幅に伸びました。その中で、主力IPと位置づける、「ソニック」、「ペルソナ」、「龍が如く」、「ファンタシースター」、「Total War」で占める売上占有率が4割程度となっており、業績に大きく貢献しています。また、これらの主力IPはリピート販売のニーズも高く、長期にわたって利益を生み出しています。

コンシューマ分野の業績推移



グローバルで展開する強力なスタジオ体制を強化する

セガは日系ゲーム企業としては最大規模のグローバルなスタジオ体制を構築しています。2005年にイギリスにあるスタジオを買収したことを皮切りに、その後着実に規模を拡大し、優秀な人材も確保してきました。それぞれのスタジオの持つ有力IPは、各地で成功を収めており、現在グローバル展開の中軸を担っています。今後も将来性のあるスタジオに対しては、国内外問わずM&Aも検討し、グローバル規模でスタジオ体制のさらなる強化を図っていきます。

スタジオ体制

	2005年	2006年	2013年	2014年	2016年	2019年
開発スタジオ						
所在地	イギリス	イギリス	カナダ	日本	フランス	イギリス
開発人員数	約620名	約160名	約270名	約180名	約110名	約30名
主要IP	TOTAL WAR	FOOTBALL MANAGER	COMPANY OF HEROES	P5	Legend	TWO POINT HOSPITAL
2022年3月期 新作タイトル(予定)	WARHAMMER	FOOTBALL MANAGER 2022	「Age of Empires IV」 ※Microsoftパブリッシュ	SEGA 2022	HUMANKIND	TWO POINT CAMPUS

トップインタビュー

株式会社セガ 代表取締役社長COO

杉野 行雄

Yukio Sugino

Q1: 中期的に、主力既存IPをグローバルブランドへと成長させるための方法を具体的に教えてください。

セガは、昨年、レビューサイト「Metacritic」において、全世界のゲームパブリッシャーランキングNo.1の評価を得ることができました。グローバルブランドとして認知されるためには、前提として、高品質の製品・サービスの提供が欠かせません。一方で、拡大をするグローバルゲーム市場においては、資本力のある欧米勢を中心とした大手パブリッシャーが巨額の開発費をかけたAAAタイトルを投入し、ユーザーの獲得を図っています。こうした厳しい競争環境の中で競合に対抗し、セガのタイトルをユーザーに手に取っていただくためには、リソースの選択と集中を図るべく、ポートフォリオマネジメントを進めていくことが重要であると考えています。昨年、コンシュー

マ領域とアミューズメント領域に分社化していた事業会社を統合し、新生セガとしてスタートを切りましたが、グローバル市場で戦うべく、分散していた開発リソースを結集することで、より機動的かつメリハリの効いたリソースの再配分を行いやすくすることが最大の目的となります。

こうした大方針のもとで、具体的には、以下の施策を掲げて中期的に推進していきます。

“タッチポイントの拡大”、“プロダクトライフサイクルの長期化”、“ユーザーエンゲージメントの強化”の3つとなります。以下、具体例をあげて説明をしていきます。

「主力IP」をグローバルブランドとして成長させる 品質の追求&投資の集中

① タッチポイントの拡大

② プロダクトライフサイクルの長期化

③ ユーザーエンゲージメントの強化

まず、“タッチポイントの拡大”については、15年以上続く人気シリーズである「龍が如く」の事例をあげます。過去においては、当シリーズは、特定のプラットフォーム、展開地域も日本市場がメインとなっていました。日本のコンソール市場が停滞していく中で、徐々に展開地域をアジア、欧米へと広げてきた経緯があります。欧米での市場が大きいPCを含めたマルチプラットフォーム展開を推し進め、タッチポイントを拡大してきた結果、「龍が如く」はシリーズを経るごとにセールスが増加してきています。市場が広がった結果として、2020年1月に発売した「龍が如く7 光と闇の行方」では、約70%が海外地域での販売となっています。また、2021年9月発売の

最新作「LOST JUDGMENT: 裁かれざる記憶」では、9カ国語対応、全世界同時発売でのマルチプラットフォーム展開にチャレンジし、足下好調なスタートを切っています。グローバルゲーム市場は、新コンソール機の登場、新たなプラットフォームの参入もあり、足下では非常に活性化していますが、セガとしては、それを大きな機会と捉え、「マルチプラットフォーム展開×全世界同時発売」戦略を推進していくことで、タッチポイントを大きく拡大していきたいと考えています。

次に“プロダクトライフサイクルの長期化”について、「ペルソナ」の事例をあげて説明します。2020年、「ペルソナ4 ザ・ゴールデン」をPCプラットフォームであるSteamに投入しま

した。このタイトルは、2012年にPS Vita向けにリリースしたタイトルのリマスター版になりますが、予想を大幅に超えるセールスとなりました。このことは、過去の良質なタイトルであれば、今の市場でも十分に通用することが証明されたといえます。セガには、長い歴史の中で培ってきた豊富なIP群がありますので、それらのIPについてリマスター、リメイク等を施し、今の市場にマッチしたクオリティでリリースすることで、さらなる市場機会を獲得していくという戦略です。また、デ

ジタル販売が今後より一層進んでいくことで、物理的な制約から解放され、ロングテールでタイトルが売れていく環境になっていくことが予想されます。セガは、豊富なタイトル群を保有していることで、リピート販売が伸び、足下では業績の大きな下支えとなっています。今後、プラットフォーム主導でサブスクリプションサービス市場が成長していけば、さらに長期間にわたり、ユーザーの皆様へセガのコンテンツを手にとっていただける環境が整っていくことを期待しています。

IP資産の活用

<p>① リマスター 過去作品をHD映像化</p>	<p>② リメイク 過去のゲーム性を維持しながら 新要素を大幅追加</p>	<p>③ リブート IPの世界観を維持しながら 新しいゲームに作り変える</p>
--------------------------------------	--	---

最後に“ユーザーエンゲージメント”については、「ソニック」の事例をあげます。2020年、映画「ソニック・ザ・ムービー」が全世界で大ヒットし、2020年の全世界興行収入ランキングでは第6位を記録しました。この映画の大成功の要因は、まさにソニックが持つグローバル規模でのファンコミュニティの力といえます。映画公開前のプロモーションとして事前に公開されたキャラクターデザインに対し、ファンがSNS等であげた多くの厳しい声に対し、真摯に聞き入れ尊重し、デザインの大きな変更にも踏み切った結果、ファンの満足度を大きく向上させることにつながりました。ファンコミュニティが、一転してポジティブなインフルエンサーとなり、それがマスレベルに伝播し、大きな反響となって映画の大ヒットにつながりました。

映画の大ヒットにより、IPの露出が一気に高まり、ゲームの販売にも大きく寄与し、ソニックIP全体として大飛躍を遂げることとなりました。すでに、Netflix社から新作アニメーションが配給されることも決定していますが、ほかにも、数多くのビジネス機会の声をかけていただけています。このように、ファンの声を聞き入れ、それを真摯に開発、IPの展開活動に反映していくことで、ファンの皆様のエンゲージメントを高めていくアクションが非常に重要になってきています。

上記取り組みを通して、主力既存IPをグローバルブランド化させていき、この中期計画の成長を遂げていきたいと考えています。

Q2: 長期的なスパンでの、成長ストーリーについて教えてください。

中期的なスパンでの成長は主力既存IPのグローバル化がけん引していきますが、並行して、長期的な成長に向けた取り組みも進めていきます。前述の通り、ゲームへの関わり方は多様化し、エコシステムが急激に拡張しています。そうした中、セガとしても、これまでのゲームの枠を超え、多様な関わりを持つゲームコミュニティを刺激するような“Super Game”の創出にチャレンジしていきたいと考えています。ゲームを取り巻くトレンドは日々変化をしていますので、そうしたトレンドをしっかり捉えながら、未来のゲームコミュニティを予測し、そこに刺さるゲーム開発を進めていきます。

当然、こうしたSuper Gameの開発にあたっては、投資規模も大きくなるのが想定されます。新しい技術やトレンドを取り入れる必要も出てきます。そのためには、パイプラインやバリューチェーンの補強といった観点から、投資をしていく必要が出てきます。過去に、アトラス社を買収し、グループ入りしてもらいましたが、そこから得たものは大きく2つあります。1つはRPGジャンルにおける世界に通用する魅力的なIPであり、もう1つは米国拠点を持っていたローカライズ能力です。ここで得たローカライズ能力を活かし、「龍が如く」や「初音ミク」といった日本的なIPに対し、現地のユー

ザーに刺さる翻訳表現がビルトインされたことで、ゲームクオリティの向上をもたらしました。その結果は、Metacriticスコアの向上に顕著に表れており、海外市場でのセールスの伸びにつながっています。このように、機能強化のためのM&Aは長期的には必ず大きな力となってきますので、引き続きこうした観点での投資も積極的に視野に入れていきたいと思えます。

また、セガは、長期的なスパンでこれまで、世界各地のゲーム開発スタジオをグループに加えてきており、日系ゲーム企業としては最大規模のグローバルスタジオ体制を保持しています。この体制を強化していくことが、グローバル市場におけるさらなる飛躍につながっていくことと思えます。

[目](#) スタジオ体制の詳細は、P30をご覧ください

Q3: 今後コンシューマ分野を成長させていくための課題は、何と考えますか。

セガはこれまでマーケットとの対話が不足していたと認識しています。ユーザーのゲーム関与の仕方や、新たなプラットフォーム台頭など、グローバルマーケットが激変する中でも、自社の論理ややり方に固執してしまった点が反省としてあります。マーケットが将来どのような方向に進むかをしっかりと見極めなければ、たちまち取り残されてしまうという危機感は、より強くなってきています。巣ごもり需要の影響によって過去のタイトルが、非常に高く再評価されるなど、マーケットの変化から得た気づきもありました。前述の通り、私たちには、他社が持ち得ない素晴らしい既存IPがたくさんあり、大きなチャンスがあったのに十分に活かしきれていなかったのです。こ

れは、まさにコロナ禍によって大きく変化したマーケットが再認識させてくれたことです。

また、他社との連携に関しても、不足していたと感じています。目下、激変するマーケットに対応するためにも、様々なビジネスパートナーとコミュニケーションの機会を増やしており、連携を強化することで、ゲームクオリティの向上や、新たなサービスやゲーム開発の種を得ることもできました。もちろん課題はありますが、セガは高いブランド力や豊富なIP群を背景に、有利なポジションには確実に立てていますので、この先、グローバルのトップ集団とも十分に戦っていけるという確かな手ごたえを感じています。



Entertainment Contents

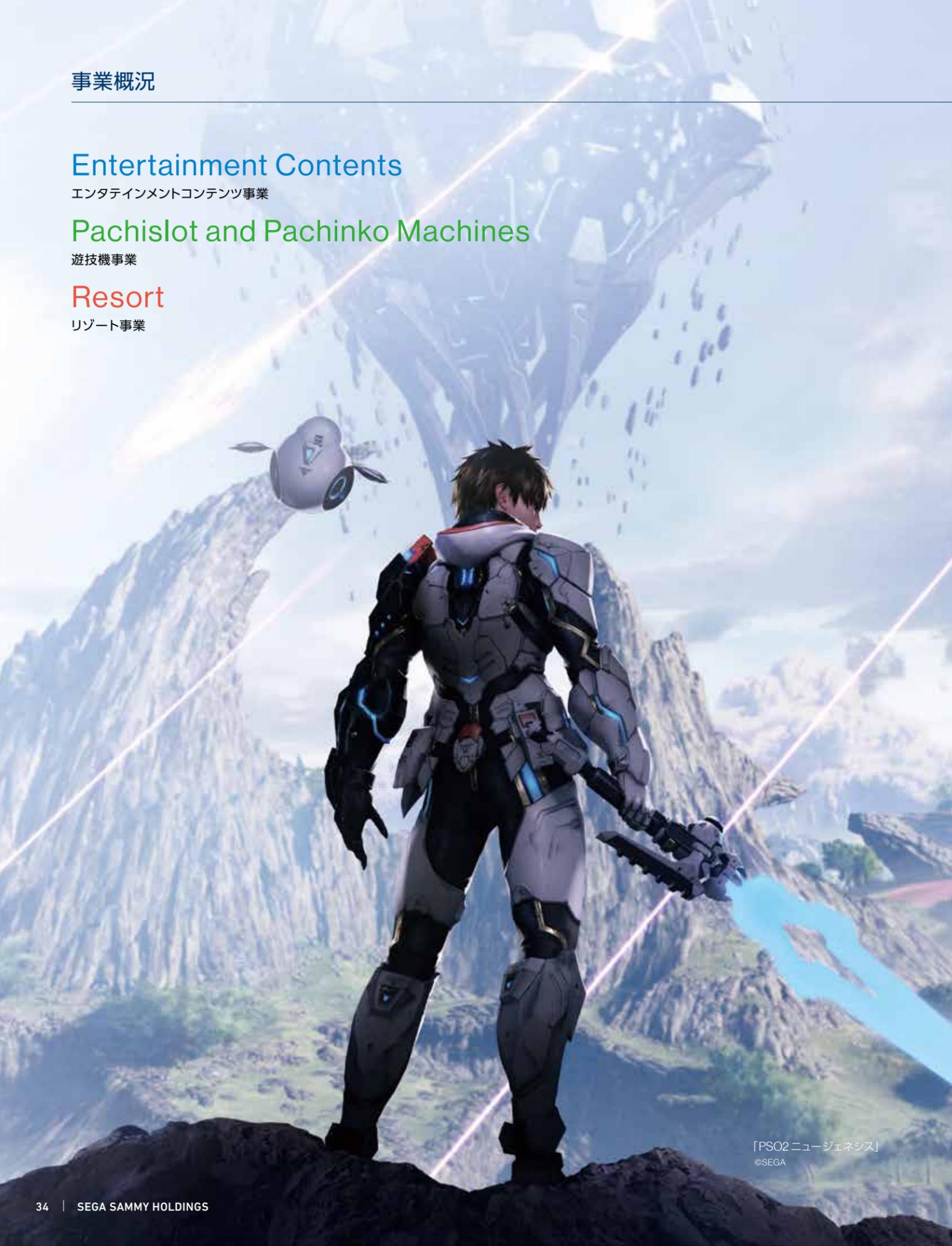
エンタテインメントコンテンツ事業

Pachislot and Pachinko Machines

遊技機事業

Resort

リゾート事業



「PSO2 ニュージェネシス」
©SEGA

価値創造の源泉となるIPポートフォリオ

当グループは、競争力のあるIPを複数保有しています。保有IPによって、安定的な収益が実現でき、さらにその有効活用を通じて、IPの価値を多面的に拡大しています。



買収IPの例

IPタイトル	初登場	多面展開	累計シリーズ数	累計販売本数/台数/ダウンロード数(DL)
「真・女神転生」シリーズ	1992年	遊技機、コンシューマ、アミューズメント機器、玩具等	31作品	約 1,770万 (本/DL ^{*2}) (フルゲーム、F2P合計)
「ペルソナ」シリーズ	1996年	遊技機、コンシューマ、アミューズメント機器、玩具等	18作品	約 1,500万 (本/DL)
「Total War™」シリーズ	2000年	コンシューマ	—	3,780万 (本/DL)以上
「Football Manager」シリーズ	2004年	コンシューマ	—	2,400万 (本/DL)以上

自社開発IPの例

IPタイトル	初登場	多面展開	累計シリーズ数	累計販売本数/台数/ダウンロード数(DL)
「ソニック」シリーズ	1991年	遊技機、コンシューマ、アミューズメント機器、玩具等	—	約 13.8億 以上(本/DL ^{*2}) (フルゲーム、F2P合計)
「ぶよぶよ」シリーズ	1991年 ^{*1}	遊技機、コンシューマ、アミューズメント機器、玩具等	—	約 3,500万 (本/DL ^{*2} /ID/ユーザー) (フルゲーム、F2P、AM登録ID総数(IP取得後からの累計))
「サクラ大戦」シリーズ	1996年	遊技機、コンシューマ、アミューズメント機器、玩具等	—	約 570万 (本/DL) (フルゲーム、F2P合計)
「龍が如く」シリーズ	2005年	遊技機、コンシューマ、アミューズメント機器、玩具等	164作品	約 1,700万 (本) (フルゲーム合計)
バーチャファイターシリーズ	1993年	遊技機、コンシューマ、アミューズメント機器、玩具等	—	1,800万 以上(本/DL/ID) (パッケージ・デジタル合計。アミューズメント機器のID数合計)
「アラジン」シリーズ	1989年	遊技機、コンシューマ、アミューズメント機器、玩具等	14作品	約 56万台 (パチスロ・パチンコ遊技機、アミューズメント機器合計)
「獣王」シリーズ	2001年	遊技機、コンシューマ、アミューズメント機器、玩具等	15作品	約 51万台 (パチスロ・パチンコ遊技機、アミューズメント機器合計)
「ファンタシースター」シリーズ	1987年	遊技機、コンシューマ、アミューズメント機器、玩具等	—	約 900万 ユーザー ^{*3}
「チェインクロニクル」シリーズ	2013年	遊技機、コンシューマ、アミューズメント機器、玩具等	3作品	約 2,500万 (本/DL ^{*2}) (フルゲーム、F2P合計)

*1 セガが権利を取得したのは1998年。累計販売本数は権利取得以降にセガから販売されたタイトルのみを集計
*2 Free to Play (F2P) タイトルのダウンロード数を含む *3 「ファンタシースターオンライン2」、「PSO2 ニュージェネシス」国内版・グローバル版における集計値

外部IPの例

IPタイトル	初登場	多面展開	累計シリーズ数	累計販売本数/台数/ダウンロード数(DL)
「初音ミク×セガプロジェクト」シリーズ	2009年	コンシューマ、アミューズメント機器、玩具等	65作品	約 1,150万 (本/DL ^{*2}) (フルゲーム、F2P合計)
「北斗の拳」シリーズ	2002年	遊技機、コンシューマ、アミューズメント機器、玩具等	35作品	約 299万台 (パチスロ・パチンコ遊技機合計)
「蒼天の拳」シリーズ	2009年	遊技機、コンシューマ、アミューズメント機器、玩具等	13作品	約 48万台 (パチスロ・パチンコ遊技機合計)

Entertainment Contents

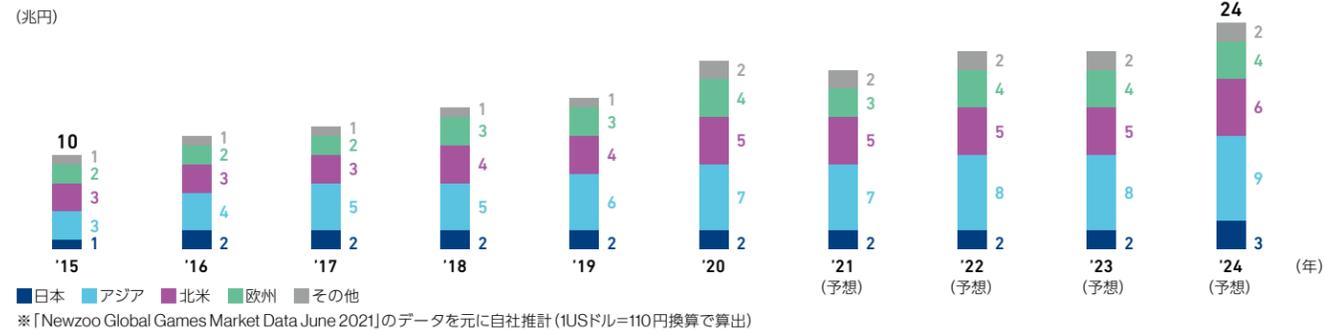
エンタテインメントコンテンツ事業

豊富なIP資産を活用し、グローバルでコンテンツ展開を行うほか、幅広い事業ポートフォリオによる事業価値の拡大を追求していきます。

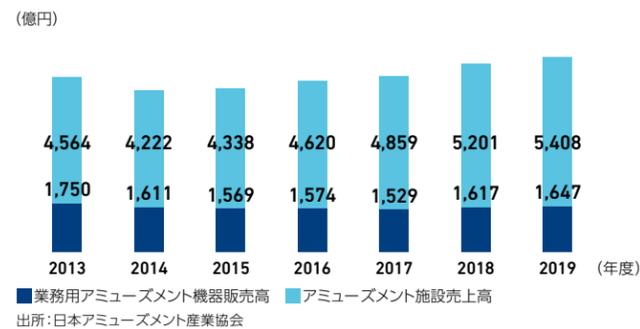
外部環境

グローバルでのゲームコンテンツの市場規模はダウンロード販売の拡大や、ゲーム配信プラットフォームの増加を背景に成長が続いています。アミューズメント機器、施設市場はプライズの好調などにより回復傾向でしたが、新型コロナウイルス感染症の影響を受け、厳しい状況にあります。

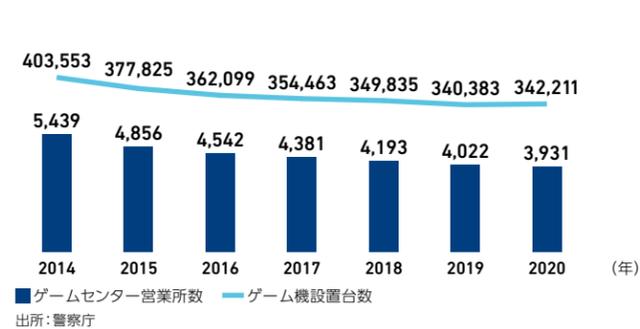
ゲームコンテンツ市場規模



国内アミューズメント機器・アミューズメント施設売上高



ゲームセンター営業所数、ゲーム機設置台数



今後想定される機会とリスク	対応
<p>機会</p> <p>ゲームコンテンツ市場の成長継続 ゲームコンテンツ市場は、欧米、アジア市場の伸長等に後押しされ、拡大しています。また、多様なゲーム配信プラットフォームの登場やダウンロード販売の増加に伴い、さらなる成長の可能性が広がっています。</p>	<p>タッチポイントの拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> グローバル展開強化 マルチプラットフォーム対応 マルチ言語対応 <p>プロダクトライフサイクルの長期化</p> <ul style="list-style-type: none"> IP資産の活用 デジタル販売強化 マルチマネタイズ <p>ユーザーエンゲージメントの強化</p> <ul style="list-style-type: none"> コミュニティマネジメント メディアミックス強化
<p>リスク</p> <p>開発費高騰のリスク ゲームコンテンツの開発費は、新技術への対応や開発期間の長期化等に伴い増加傾向にあり、想定した投資回収ができないリスクがあります。</p>	

事業の概要

広範な分野での展開により、安定的収益を確保

エンタテインメントコンテンツ事業は、様々なエンタテインメント領域で事業を展開しています。領域ごとに異なる市場の成長性や競合状況のもと、バランスの取れたポートフォリオを基盤に、特定のIPやタイトル、事業に依存せず、安定的な収益を生み出しています。

Consumer Games

コンシューマ分野

既存の有力IPを深掘りし、グローバル展開を推進することで、収益規模を拡大していきます。

休眠IPを含め豊富なIP資産を有効活用するため、リメイク、リマスター、リブートなどの展開だけでなく、サブスクリプションサービスへの提供なども進めています。



Amusement Machine Sales

アミューズメント機器分野

ラインナップの絞り込みにより事業規模を適正化し、成長分野であるコンシューマ分野へ開発リソースシフトを進めるほか、好調なプライズカテゴリーを中心に取り組み、収益効率向上を目指します。

Animation and Toys

映像・玩具分野

映像分野は、主要IPの「名探偵コナン」「それいけ!アンパンマン」「ルパン三世」等のアニメーション制作に加え、映像ライセンスビジネス、マーチャндаイジングビジネスなどを軸に取り組んでいます。

玩具分野は、主力の知育玩具やキャラクター製品、大人向け製品など、幅広いターゲットに向けて展開しています。

劇場版「名探偵コナン 緋色の弾丸」
©2020 青山剛昌 / 名探偵コナン製作委員会



2021年3月期の実績

コンシューマ分野

フルゲーム*は、「ペルソナ5 スクランブル ザ ファントム ストライカーズ (欧米版)」、「龍が如く7 光と闇の行方 (欧米版)」、「Football Manager 2021」などの新作タイトルを発売したほか、リピート販売が好調に推移し、販売本数は4,177万本(前期は2,857万本の販売)となりました。また、F2P*については、「Re:ゼロから始める異世界生活 Lost in Memories」や「プロジェクトセカイ カラフルステージ! feat. 初音ミク」などの新作タイトルに加え、既存タイトルも好調に推移しました。

*コンシューマ分野を以下3つのビジネスモデルに区分しています。

フルゲーム(ゲーム本編)	主に家庭用ゲーム機やPC向けのゲーム本編のディスク販売及びダウンロード販売等(追加ダウンロードコンテンツ販売は含まない)。
F2P	主にスマートフォンやPC向けの基本プレイ料無料、アイテム課金制のゲームコンテンツの販売等。
その他	追加ダウンロードコンテンツ販売、他社タイトルの受託販売、開発受託、タイトル譲渡、プラットフォーム向けの一括タイトル提供、ゲームソフト以外の製品の販売等。

2021年3月期(実績)

売上高: **1,357** 億円 営業利益: **314** 億円



「ペルソナ5 スクランブル ザ ファントム ストライカーズ (欧米版)」
©ATLUS. ©SEGA. / ©KOEI TECMO GAMES. All rights reserved.

「プロジェクトセカイ カラフルステージ! feat. 初音ミク」
©SEGA/©CP/©CFM

アミューズメント機器分野/アミューズメント施設分野

アミューズメント機器分野は、「UFOキャッチャー®」シリーズやプライズ等の定番製品を中心に販売しました。また、アミューズメント施設分野は、構造改革の実施により、アミューズメント施設運営子会社の株式譲渡を2020年12月に実施したことに伴い、第3四半期連結会計期間末に同社を連結の範囲から除外しています。

2021年3月期(実績) ※アミューズメント機器分野実績

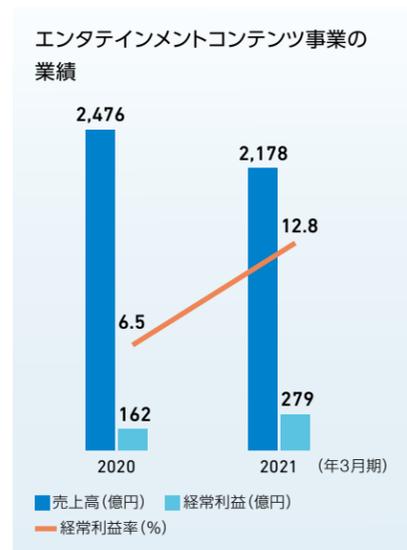
売上高: **357** 億円 営業損失: **16** 億円

映像・玩具分野

新型コロナウイルス感染症の影響により劇場版「名探偵コナン 緋色の弾丸」の公開が延期となりましたが、「名探偵コナン」のTVアニメシリーズの特別総集編となる映画「名探偵コナン 緋色の不在証明」の公開や、映像制作に伴う収入及び配分収入を計上したほか、玩具において「マウスできせかえ! すみっこぐらしパソコンプラス」等の新製品や定番製品を販売し、堅調に推移しました。

2021年3月期(実績)

売上高: **232** 億円 営業利益: **21** 億円



「頭文字D THE ARCADE」
©しげの秀一/講談社 ©SEGA
All manufacturers, cars, names, brands and associated imagery featured in this game are trademarks and/or copyrighted materials of their respective owners. All rights reserved. The trademarks Porsche, Porsche Crest, Porsche Logotype, Carrera and 911 are used under license of Porsche AG.



「名探偵コナン 緋色の不在証明」
©青山剛昌/小学館・読売テレビ・TMS 1996

To be a Global Leading Contents Provider

今後の展開

コンシューマ分野を当グループの成長事業と位置づけ、既存有力IPのグローバル展開を重点戦略として、タッチポイント拡大や、ライフサイクルの長期化、ユーザーエンゲージメント強化等の取り組みを進めていきます。その他、国内のモバイルゲームやアミューズメント機器等については安定的にしっかりと収益を生む事業にしていきたいです。

2022年3月期は、コンシューマ分野にてリピート販売の反動減を見込むほか、アミューズメント機器分野では固定費削減による収益性改善を見込んでいます。



「PSO2 ニュージェネシス」
©SEGA

2021年3月期(実績)

売上高: 2,178 億円
営業利益: 279 億円
経常利益: 279 億円

2022年3月期(計画)

売上高: **2,130** 億円
営業利益: **230** 億円
経常利益: **250** 億円

コンシューマ分野

フルゲームは、リピート販売の反動減、新作タイトル増加に伴うコスト増を見込んでいます。また、F2Pでは、「PSO2 ニュージェネシス」のグローバル展開を開始しています。



2022年3月期(計画)

売上高: **1,400** 億円
営業利益: **210** 億円

アミューズメント機器分野

構造改革実施による固定費削減効果により収益改善する予定です。「UFOキャッチャー®」シリーズやプライズ等の定番製品、及び新製品の発売を予定しています。



「UFO CATCHER 9 third」
©SEGA

2022年3月期(計画)

売上高: **430** 億円 営業利益: **17** 億円

映像・玩具分野

映像分野では、劇場版「名探偵コナン 緋色の弾丸」がヒットしており、映像制作・配信等による収入を計上する予定です。玩具分野については、引き続き、新製品・定番製品を販売していきます。



「鬼滅の刃POD」
©吾峠呼世晴/集英社・アニプレックス・ufotable



劇場版
「名探偵コナン 緋色の弾丸」
©2020 青山剛昌/名探偵コナン製作委員会

2022年3月期(計画)

売上高: **265** 億円 営業利益: **18** 億円

Pachislot and Pachinko Machines

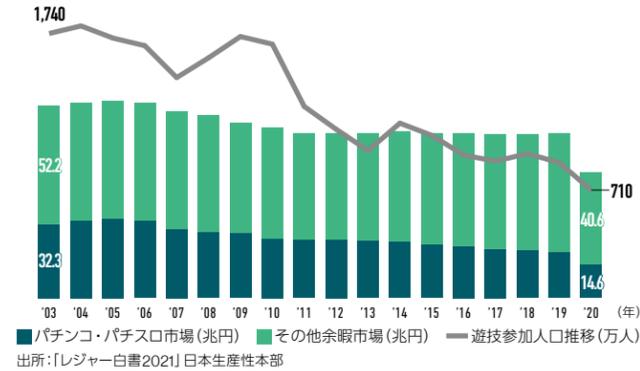
遊技機事業

「業界の革新者」として新たな取り組みを打ち出していくとともに、収益性の強化を通じて、安定的な利益の創出を目指します。

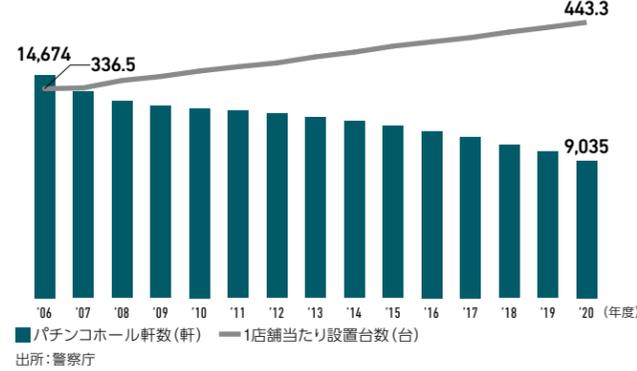
外部環境

1995年以降緩やかに遊技人口が減少傾向にあることから、パチンコホールの軒数や設置台数、遊技台の年間回転率は長期的に減少トレンドを辿っています。一方で、大型店の出店や大手パチンコホールの増加により、1店舗当たりの設置台数は増加傾向にあります。

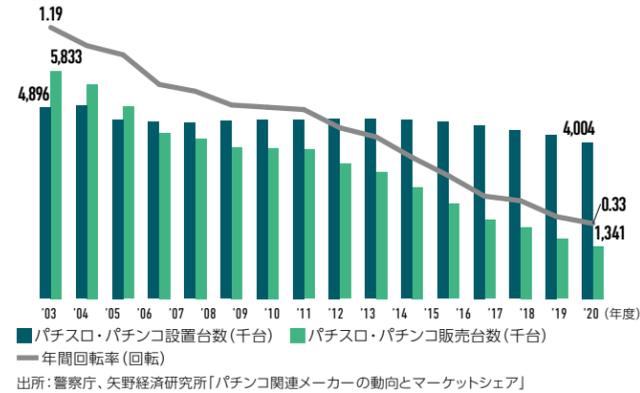
市場規模及び遊技参加人口推移



パチンコホール軒数と1店舗当たりの設置台数推移



遊技機設置台数、販売台数、年間回転率推移



遊技機の許認可プロセス

遊技機メーカーは新機種の販売を行う際に、「風俗営業等の規制及び業務の適正化等に関する法律施行規則」に基づく複数の許認可プロセスを経ることが義務付けられています。



市場データの詳細はP77-78をご参照ください

今後想定される機会とリスク		対応
機会 ユーザー層拡大の可能性 規則改正によって開発の幅が広がった新規機はユーザー層の裾野を広げる可能性があります。	リスク 遊技人口の減少 遊技人口の減少は、ホールの購買力を低下させ、販売台数に影響を与えます。	ヒット機種の創出 ● ラインナップの見直し ● ヒットの確率を高める ● メディア機能の強化
新規機種の需要拡大 新規機種がユーザーの支持を得られれば、需要の拡大や遊技人口の増加が期待できます。	新規機種によるユーザー離れ 新規機種がユーザーに受け入れられず、遊技人口減少が加速する恐れがあります。	事業効率の向上 ● 開発効率の向上 ● 原価改善 ● EC化の推進
	部材リスク 部材が調達できないことによって、販売機会を逸する恐れがあります。	

事業の概要

遊技機事業は、強力なIP群と、業界屈指の開発力を活かし、幅広いファンのニーズに応える製品を供給しています。パチスロ遊技機、パチンコ遊技機ともに市場の活性化に寄与する斬新な遊技性を備えた機械の開発・供給に取り組むとともに、部品リユースを中心とした原価改善、環境負荷削減も進めています。

強力なIP群と開発力

サミーは、人気タイトル「北斗の拳」シリーズを筆頭に、ブランド力あるIP群を有しています。

IP
Sammy's Strengths
 複数の実績あるシリーズを保有



「P真・北斗無双 第3章」
 ©武論尊・原哲夫/NSP1983 版権許諾証KOJ-111
 ©2010-2013 コーエーテックモゲームス
 ©Sammy

「パチスロANEMONE 交響詩篇エウレカセブン HI-EVOLUTION」
 ©2018 BONES/Project EUREKA MOVIE
 ©BANDAI NAMCO Sevens Inc.,
 ©Sammy



シリーズ名	タイトル数累計	販売台数	シリーズ名	タイトル数累計	販売台数
北斗の拳	35	約299万台	北斗無双	7	約21万台
アラジン	14	約56万台	エウレカセブン	6	約16万台
獣王	15	約51万台	〈物語〉シリーズ	11	約14万台
蒼天の拳	13	約48万台	コードギアス	3	約6万台

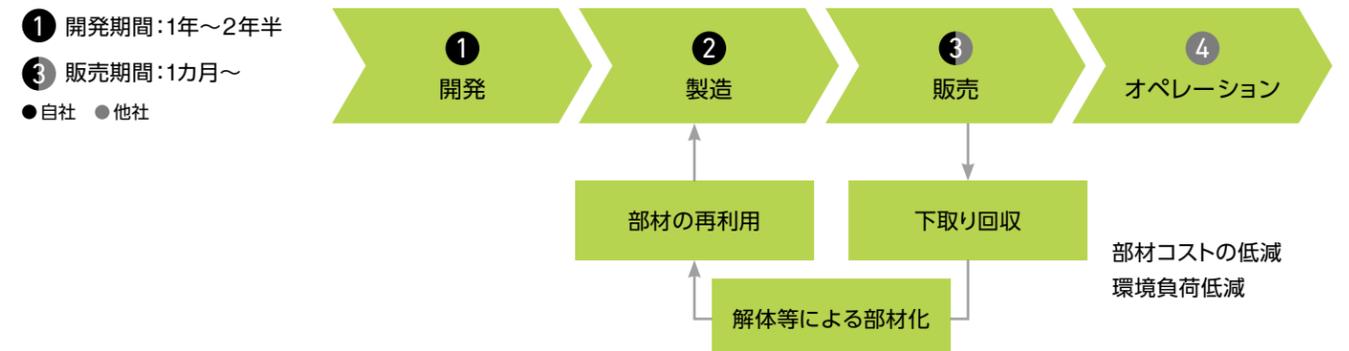
※2021年3月末時点

原価低減を進め、利益率が向上

パチスロ、パチンコ事業は電子部品の原価比率が高いのが特徴です。効率的な開発に取り組むとともに、部材のリユース等原価低減を進めています。



バリューチェーンで見る遊技機事業



2021年3月期の実績



「パチスロ北斗の拳 宿命」や「P真・北斗無双 第3章」などの新機種を市場投入しましたが、新型コロナウイルス感染症によるパチンコホールの営業自粛等の影響を受け、本格的な営業活動の再開が下期以降となったことや、旧規則機の撤去期限延長に伴い新規則機に対する需要が落ち込み、販売が伸び悩みました。その結果、パチスロは、35千台の販売（前期は123千台の販売）となりました。パチンコは、69千台の販売（前期は104千台の販売）となりました。

また、部材等の評価損を計上したことなどにより、遊技機事業初となる営業損失を計上する結果となりました。

「パチスロ北斗の拳 宿命」
©武論尊・原哲夫/コアミックス 1983, ©COAMIX 2007 著作権許諾証 YRG-121 ©Sammy



遊技機販売台数



遊技機販売台数シェア



*7月～6月の間に迎える決算期
出所：矢野経済研究所「パチンコ関連メーカーの動向とマーケットシェア」

2021年3月期の主な販売タイトル

機種	納品月	販売台数	
パチスロ	パチスロ北斗の拳 宿命	2021年3月	17,456台
	パチスロ七つの大罪	2020年11月	6,207台
	パチスロ頭文字D	2021年1月	5,369台
パチンコ	P真・北斗無双 第3章	2020年12月	43,901台
	P交響詩篇エウレカセブン HI-EVOLUTION ZERO	2020年8月	10,223台
	P〈物語〉シリーズ セカンドシーズン	2021年2月	6,560台



「P交響詩篇エウレカセブン HI-EVOLUTION ZERO」
©2017 BONES/Project EUREKA MOVIE ©BANDAI NAMCO Entertainment Inc. ©Sammy



「パチスロ七つの大罪」
©鈴木央・講談社 / 「七つの大罪」製作委員会・MBS
©鈴木央・講談社 / 「七つの大罪 TVSP」製作委員会・MBS
©鈴木央・講談社 ©Sammy

Build a Stable Earnings Structure

今後の展開

新規則に対応した、パチスロ、パチンコの投入を開始しています。ラインナップを見直し、ヒット確率の高いシリーズ機を中心としたユーザー視点のモノづくりを徹底しています。また、開発効率向上、原価改善等の、事業効率の向上にも取り組んでいます。

2022年3月期は、旧規則機の撤去期限を迎えるため、入替需要に合わせて主力タイトルを含む新作を投入し、収益回復を図っていきます。なお、「構造改革」に伴う固定費の減少を見込む反面、新規投入タイトル数の増加及びテレビCMの解禁等に伴い、広告宣伝費等の営業費用は増加を見込んでいます。



「パチスロコードギアス 逆のルルーシュ3」
©SUNRISE / PROJECT GEASS Character Design ©2006 CLAMP・ST
©SUNRISE / PROJECT GEASS Character Design ©2006-2008 CLAMP・ST
©SUNRISE / PROJECT G-AKITO Character Design ©2006-2011 CLAMP・ST
©BANDAI NAMCO Sevens Inc. ©Sammy

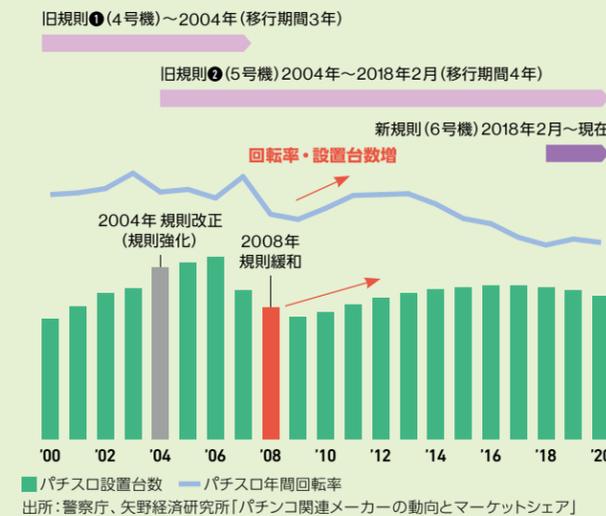
2021年3月期(実績)
売上高: 531億円
経常利益: -113億円

2022年3月期(計画)
売上高: 890億円
経常利益: 90億円

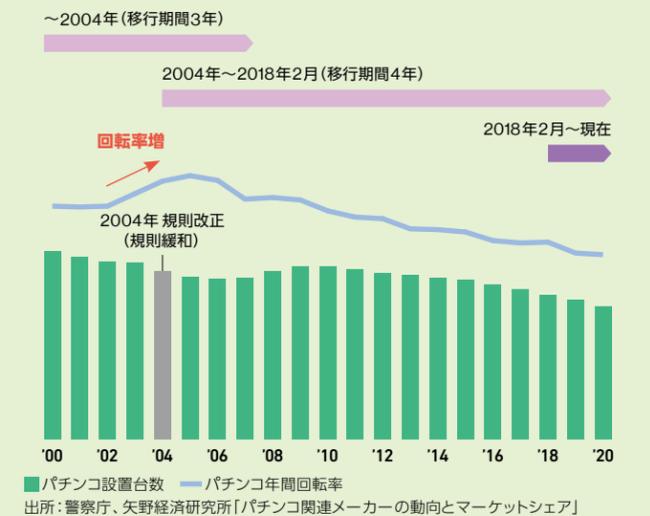
規則改正時の市場環境

規則改正に伴う遊技機入れ替わりにより、一時的に設置台数や回転率は低下しますが、ヒット機種の登場などにより回復する傾向にあります。前回のパチスロ規則改正時には、規則緩和後に登場したヒット機種の登場により、ホールの購買意欲が高まり回転率向上につながりました。

パチスロ 市場環境: 前回の規則改正時



パチンコ 市場環境: 前回の規則改正時



2022年3月期の主な販売タイトル

機種	納品月	
パチスロ	パチスロAngel Beats!	2021年4月
	パチスロガメラ	2021年6月
パチンコ	P甲鉄城のカバネリ	2021年4月
	P北斗の拳8 救世主	2021年5月
	P超ハネ獣王	2021年6月
	P蒼天の拳 天刻	2021年7月



「パチスロガメラ」
©KADOKAWA ©Sammy



「P北斗の拳8 救世主」
©武論尊・原哲夫/コアミックス 1983, ©COAMIX 2007 著作権許諾証 YTA-212 ©Sammy

Resort

リゾート事業

中長期的なグループの柱とするべく、既存リゾート施設の収益力強化と並行し、IR(統合型リゾート)事業のノウハウを蓄積しています。

外部環境

IR(統合型リゾート)開設に向けた動きが本格化

2018年7月にカジノを含むIR(統合型リゾート)整備法が成立し、政府が「観光立国」の切り札と位置づけるIR(統合型リゾート)開業に向けた動きが本格化しています。

今後は候補地と業者の選定が進められていくこととなります。

今後想定される機会とリスク	対応
<p>機会</p> <p>国内IR(統合型リゾート)の産業化 将来的にIR(統合型リゾート)が国内で実現し、当グループの参入が実現すれば、大きな収益源となる可能性があります。</p>	<p>国内IR(統合型リゾート)事業進出に向けたノウハウの取得</p> <ul style="list-style-type: none"> 「PARADISE CITY」への人員派遣 リゾート施設の開発、運営 依存症問題への対応 <p>詳細はP49をご参照ください</p> <ul style="list-style-type: none"> アメリカネバダ州でのゲーミング機器製造・販売ライセンスの取得
<p>リスク</p> <p>国内IR(統合型リゾート)事業への参入リスク IR(統合型リゾート)の関連法制の遅れは、当グループの長期シナリオに大きな影響を与えます。また、事業者として選定されなければ投資が回収できない恐れがあります。</p> <p>依存症問題への対応リスク 依存症問題などの社会問題に対する対応を怠れば、社会的批判等を受ける可能性や、持続的な産業育成ができなくなる可能性があります。</p>	

2021年3月期の実績

「フェニックス・シーガイア・リゾート」において、新型コロナウイルス感染症の影響を受け、集客数の大幅な落ち込みが見られたことから施設利用者数は前期比65.7%となりました。一方で、「Go Toトラベル事業」のキャンペーン期間中においては個人客の需要が高まり、2020年10月、11月の施設利用者数は前年同月比で110%以上となるなどの回復が見られました。また、日本国内におけるIR参入に向けた費用が発生しました。海外については、PARADISE SEGASAMMY Co., Ltd.(当社持分法適用関連会社)が運営する「PARADISE CITY」において、新型コロナウイ

ルス感染症の影響等により、2020年1月～12月のドロップ額(テーブルにおけるチップ購入額)が前期比で33.8%、カジノ来場者数が前期比45.5%となるなど、大幅な落ち込みが見られました。

※ PARADISE SEGASAMMY Co., Ltd.は12月決算のため3ヵ月遅れで計上

2021年3月期(実績)

売上高: **63**億円 経常損失: **89**億円

今後の展開

「フェニックス・シーガイア・リゾート」においては、個人向け施策の強化を進め、一定の回復を見込むとともに、「PARADISECITY」においては渡航制限の緩和を前提として、損失幅の縮小を見込んでいます。

IR事業に関する今後の方針について

横浜市のIR事業者選定取りやめを受け、当社のIR事業戦略については再検討が必要となりました。しかし、長年IR事業に投資を重ね、様々な知見とノウハウを蓄積している当社はIR事業の国内トップクラスの企業であると自負しています。これを活用できるよう、引き続きIR事業への参画機会を見極めてまいります。

事業の概要

リゾート施設の運営を通じて日本国内におけるIR(統合型リゾート)参入に向けた開発・運営ノウハウの取得に取り組んでいます。

Phoenix Seagaia Resort

フェニックス・シーガイア・リゾート

日本有数の複合施設

宮崎県の太平洋に面した南北約11km、約700haの広大な黒松林の中にある「シェラトン・グランデ・オーシャンリゾート」をはじめとする3つの宿泊施設や、最大5,000名収容可能な国際級のコンベンション施設、日本屈指の名門ゴルフコース「フェニックスカントリークラブ」やテニスクラブなどの恵まれた環境を活かした極上のリゾートステイを提供しています。施設の価値の継続的な向上を通じて、集客力の強化に努めつつ、リゾート施設の運営ノウハウの蓄積を進めています。



©フェニックスリゾート

The North Country Golf Club

ザ・ノースカントリーゴルフクラブ(北海道千歳市)

スポーツ振興と千歳市への地域貢献活動の一環として、「セガサミーカップゴルフトーナメント」を開催しているほか、冬季はスノーアクティビティ施設「ノース・スノーランドin千歳」の運営を行っています。



PARADISE CITY

パラダイスシティ

韓国初のIR(統合型リゾート)施設

韓国PARADISE GROUPとの合併会社、PARADISE SEGASAMMY Co., Ltd. が運営する「PARADISE CITY」は、ホテル、カジノ、商業施設、コンベンションホール、クラブなどを備えた韓国初のIR(統合型リゾート)施設です。上質な空間とサービスの提供を通して、北東アジア随一のIR(統合型リゾート)施設を目指しているほか、日本におけるIR(統合型リゾート)事業への参入を見据え、開発・運営ノウハウの蓄積を進めています。



©PARADISE SEGASAMMY Co., Ltd. All rights reserved.

セガサミーグループは、グループミッションに掲げる「感動体験」を持続的に創造し、提供し続けることをテーマに、社会ニーズに応え、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指しています。

その実現に向け、コア事業が創出する価値にフォーカスし、事業に紐づいた重要課題(マテリアリティ)を洗い出すとともに、外部のフレームワーク「SASBモデル」を参考に重要課題(マテリアリティ)を特定し、グループ全体への浸透と実践に努めています。

事業が創出する価値

コア事業の創出価値



**エンタテインメント
コンテンツ事業**

ゲーム等の提供を通じて感動を
提供し、人生に彩りを与える



遊技機事業

パチンコ、パチスロ遊技機を通じて
感動を提供し、日常に刺激を与える



リゾート事業

リゾートを通じて感動を提供し、
人生に安らぎを与える

感動体験を創造し続ける

～ 社会をもっと元気に、カラフルに。～

持続可能な社会の実現と企業価値の向上を実現

取り組むべき重要課題と重点項目

取り組むべき重要課題(マテリアリティ)



環境

製造過程の環境負荷低減を重視した製品設計やリサイクル、リユースを通して、より効率性を上げる取り組みのほか、環境保全や消費電力の削減などの取り組みを進めます。



依存症

パチンコ・パチスロの「のめり込み問題」や、ゲームに没頭して健康に深刻な障害が出る「ゲーム障害」、IR(統合型リゾート)事業と関連性の深い「ギャンブル依存症」をはじめとした依存症問題の対応・予防への取り組みを進めます。



人

多様な人材が働きがいを持って活躍できる環境を作り、創造性豊かな企業風土を形成していくほか、ダイバーシティを当然のこととし、人権の尊重と差別の禁止、弱者保護による不平等の排除を徹底します。



製品／サービス

エンタテインメントを通じて感動体験を創造し、社会をもっと元気に、カラフルにするために、革新的な製品の提供を可能とするための開発プロセスの構築、製品・サービスの持続的な品質向上、安心・安全に楽しめる製品・サービスの提供を行います。



ガバナンス

コンプライアンスやリスク管理を含めたコーポレート・ガバナンスを重視し、法令遵守体制、内部統制システムの強化を行い、企業経営の健全性確保、透明性向上、効率性向上を目的としたガバナンス経営を徹底します。

重点項目

● 環境負荷軽減

● 依存症低減

● 働きがいの向上

● 多様性の向上

● 不平等の排除

● 革新的製品の開発

● 製品／サービス品質向上

● 安心、安全な製品提供

● コーポレート・ガバナンス
強化

SDGs該当項目





環境



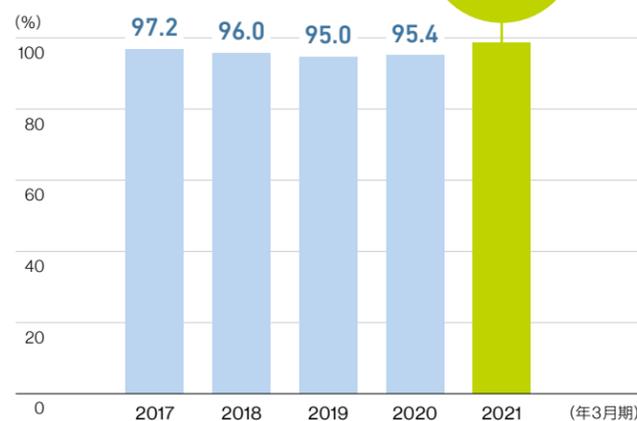
事業活動から発生する環境負荷の軽減

P 遊技機の部品リユース・回収の取り組み

サミーでは、遊技機を構成している部品のリユース性を高めるため、設計・開発段階から部品・基板・ユニットの共通化を図り、2016年にリユースできる部品点数の目標値を定めました。2021年3月期のリユース部品回収率は89.7%、遊技機のリサイクル率は98.6%でした。引き続き、リユース効果の最大化を目指しています。

業界内においては、他メーカーと連携して部品・ユニットのプラットフォーム化を図り、業界全体での環境負荷低減に向けた取り組みを継続しています。

サミー遊技機のリサイクル率



地球環境資源への配慮

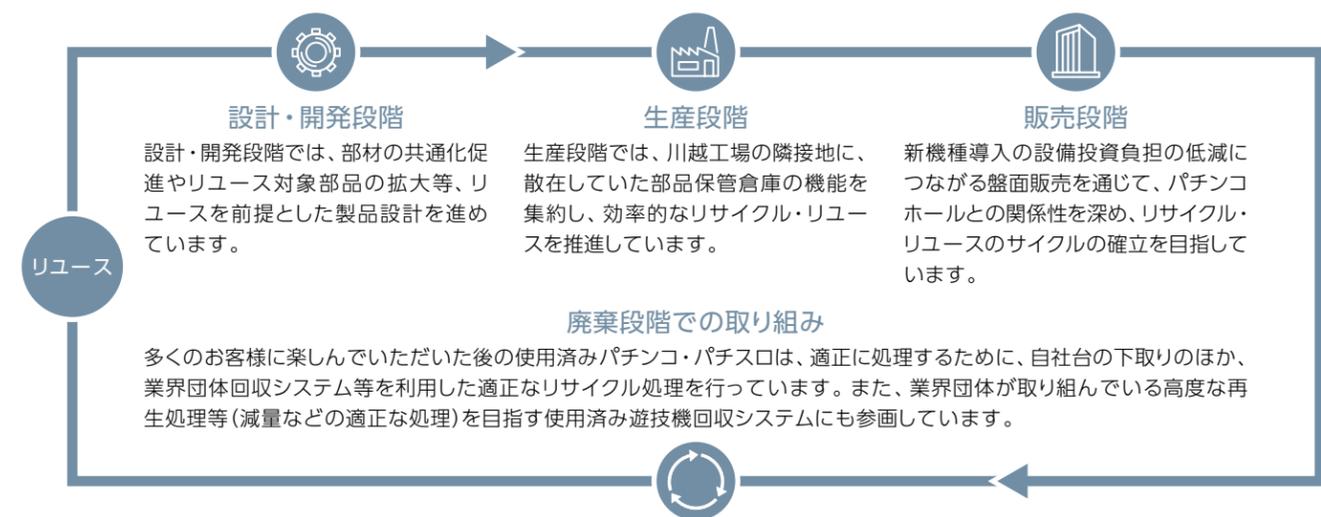
P バリューチェーン全体でのリユース促進

遊技機の開発段階から製造、販売に至るバリューチェーン全体の最適化を通じて、使用部材の削減に伴う環境負荷の軽減と、リユース(部品の再利用)を両立し、事業全体の収益性向上につなげています。

適用部材の範囲拡大や、部材の共通化比率を拡大させ、効率性を高めています。

目 サミー川越工場における環境配慮の状況の詳細はP57をご覧ください。

バリューチェーン全体でのリユース促進



依存症



遊技機事業における依存症対策

P 電話相談機関「リカバリーサポート・ネットワーク」への支援

2003年のぱちんこ依存問題研究会の発足を契機に、のめり込みに関する対策を開始しました。2006年には、業界団体の支援によって「リカバリーサポート・ネットワーク(RSN)」が設立され、啓発活動や電話相談などの幅広い取り組みを展開しています。

パチンコ・パチスロ依存問題啓発週間の取り組み

毎年、5月14日から5月20日はパチンコ・パチスロ依存問題の啓発週間です。業界団体では、この啓発週間を中心に、問題についての理解を広げるためフォーラムを開催するほか、啓発週間をお知らせするポスターの掲示等の活動を行っています。当グループは、こうした取り組みに賛同し、業界の健全な発展に貢献していきます。

遊技機業界のこれまでの取り組み

- 2003年 ぱちんこ依存問題研究会の発足
- 2006年 リカバリーサポート・ネットワーク(RSN)設立
- 2017年 パチンコ・パチスロ依存(のめりこみ問題)に対する声明
- 2018年 改正規則に適合する遊技機入れ替え
パチンコ・パチスロ産業依存対策有識者会議(第三者委員会)
- 2019年 パチンコ依存問題対策基本要綱策定
パチンコ・パチスロ産業依存問題対策要綱策定
- 2020年 全日本遊技事業協同組合連合会全国理事会において
警察庁から依存対策推進への期待と協力の要請

エンタテインメントコンテンツ事業におけるゲーム依存症への対応

E 業界団体との連携

世界保健機関(WHO)年次総会(2019年5月)において、オンラインゲームやテレビゲームの過度なプレイによって、「ゲーム依存症」が新たに疾患として認定されました。

一般社団法人 コンピュータエンターテインメント協会(CESA)、一般社団法人 日本オンラインゲーム協会(JOGA)、一般社団法人 モバイル・コンテンツ・フォーラム(MCF)、一般社団法人 日本eスポーツ連合(JeSU)のゲーム関連4団体

では、ゲームプレイにより引き起こされる事象に関する調査・研究及びゲームの楽しみ方に関する啓発などを推進する4団体合同検討会を設置しました。

現在4団体合同検討会では、外部有識者の研究会と連携してゲーム障害についての調査研究を進めており、今後効果的な対策の検討なども進めます。当グループは、4団体合同検討会と連携しながら適切な対応を行ってまいります。

安心・安全なIR施設開発・運営に向けて

R ギャンブル依存症についての産学共同研究

セガサミーホールディングスと国立大学法人京都大学は、ギャンブル行動の遷移に関するデータの収集と分析を通じて、ギャンブル依存症のプロセス研究^{*}を産学共同で実施しています。本研究は、カジノ施設におけるプレイヤーのプレイデータを収集・分析することにより、人が危険な賭けにいたる前の兆候を明らかにすることを目的として実施します。

当グループでは本研究成果と結びつけることにより、依存症の兆候が見られるプレイヤーを早期に発見し、深刻化を未然に防ぐ仕組みの確立を目指します。あわせて施設利用時における自制・抑制を促す施設オペレーションを確立することで、啓発・予防から医療機関などによる治療との連携まで一貫した体系的なギャンブル依存症対策の構築を目指します。

これまでの研究ではプレイデータの分析を行いました。特に、繰り返しギャンブルを行う過程で、事前の勝敗が後の賭け行動にどのような影響を与えるかに着目し、カードゲームの一つであるバカラのプレイデータを分析しました。本研究からは、ギャンブルに繰り返し興じることで、勝敗の結果に依らず、賭け金を増やしていく傾向があること、またこの傾向は勝った後でより顕著であることが明らかとなりました。また、勝ちを重ねていくことで、リスクな賭け方であっても、賭けに参加する割合が増えていくことも明らかとなりました。また、この論文は『International Gambling Studies』に掲載されました。

^{*} 本共同研究は、京都大学こころの未来研究センターにおいて、2017年12月から2023年3月まで実施予定



人

働きがいの向上

SS 新人事制度の導入(2021年4月より開始)

“感動体験を創造し続ける”ために、“Game Changer”であること。これは当グループ共通の理念です。劇的な環境変化の中、変革を起こす側であり続けるために、人事領域の指針として「セガサミーグループHR変革ビジョン」を定めました。このビジョンは、従来からの年功的・硬直的な人事の仕組み・運用スタイルを脱し、各社・各自の多様性を最大限に引き出しつつ、グループ企業である強みを発揮していくため、変革の方向性を示すものです。志と実力を示す社員が活躍するフィールドを目指し、3つの要件と5つの重要推進事項を定めています。

これに伴い、グループ各社では、多様性を活かす行動様式として、「セガサミー5つの力」(突破力、共感力、決断力、自制力、徹底力)を根付かせるように人財育成を進めていきます。さらに、志と実力に応じた任免、成果・貢献に応じた報酬配分、グループの垣根を越えた人財価値の最大化を推進していきます。

SS リモートワーク環境の整備

当グループでは、新型コロナウイルス感染症の拡大を受け、従業員の安心・安全を確保すべく、事業、業務特性に応じて在宅勤務と事業所勤務を組み合わせた働き方にシフトすることで、生産性の維持向上とさらなる感染拡大の防止、抑制に努めています。

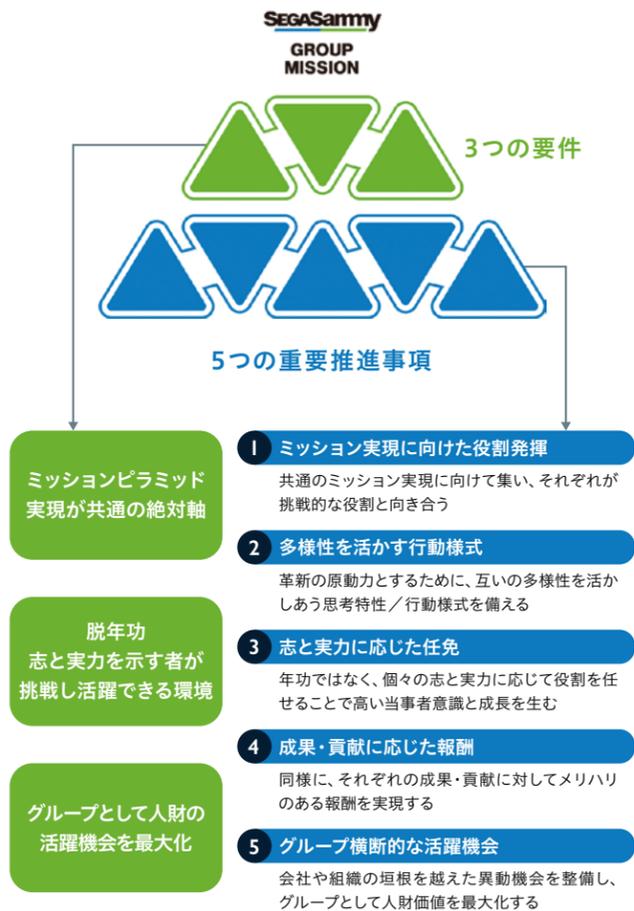
多様性の向上、不平等の排除

SS 同性パートナーのための「パートナーシップ証明書」

法的には夫婦と認められない人たちが、家族として当たり前の権利やサービスを受けられないという社会課題がある中、セガサミーホールディングスは、各種社内制度において、同性パートナーを配偶者と同じ扱いとしています。

同性パートナーの申請には、公正証書の提出が必要となりますが、今後、一般社団法人 Famieeが発行する同性パートナーのための「パートナーシップ証明書」を利用可能とする予定です。

セガサミーグループHR変革ビジョン



SS 人種差別反対への意思表示

反人種差別運動「Black Lives Matter」が広がる中、Sega of America, Inc.のTwitterを通じて、2020年6月には黒人差別に反対する声明を発信。また、急増するアジア系の人々に対するヘイトクライムに対しては、2021年3月に、すべての人種差別や暴力の根絶を支持する旨のメッセージをSega of America, Inc.、セガサミーホールディングスより発信しました。



製品／サービス

製品／サービス品質向上と安心・安全な製品提供

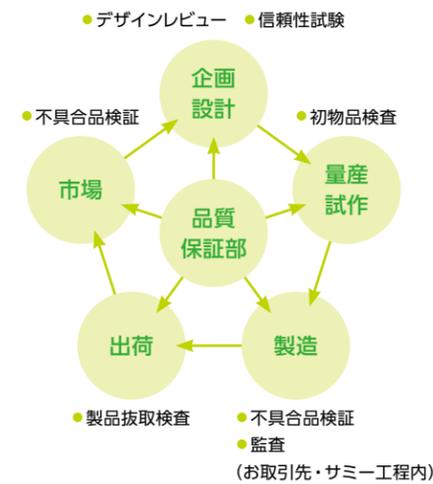
P 製品・サービスの安全と品質保証

遊技機事業では積極的な創意工夫と効果的な品質改善の実施により、安全で良質な製品やサービスを提供しています。また、人体の安全にかかわる「重要不具合」ゼロという目標を設定し、実現のための施策として以下の活動を行っています。

- ① 品質マニュアルの作成や品質記録の管理
- ② お取引先における4M*管理チェックや監査・指導
- ③ 生産時における工程監査や高温環境下での製品打込み検査
- ④ 可動役物の検査仕様の適正化と寿命試験による評価検証
- ⑤ 開発・営業・生産部門との品質に関する連携

* 4M: Man, Machine, Material, Method

品質保証活動(遊技機事業)



P 不正防止対策

遊技機の射幸性の抑制と不正改造の防止を主な柱とした「風適法施行規則等の改正」(2004年7月施行)を受けて、遊技機事業では、不正な方法で利益を得る、いわゆるゴト行為を未然に防ぐために遊技機不正対策グループを設置し、継続的に市場情報を収集し不正に強い遊技機づくりに取り組んでいます。複雑化する不正改造に対しては、遊技機の流過程を把握することで、不正に改造された遊技機そのものを市場から根絶していく取り組みを進めています。

また、当社または当グループ会社を騙った「サクラ・打ち子」などの不審な勧誘や一部市場に流布している根拠の無い不当な攻略情報に対し、サミーのWEBサイトや小冊子などで注意を促すなどの対策を図っています。

E 製品・サービスへの表示とラベリング

エンタテインメントコンテンツ事業のコンシューマ分野では、家庭用ゲームソフトの製品パッケージや取扱説明書など、お客様に安心して製品やサービスをご利用いただけるよう、説明法規制や業界団体が定めるガイドライン・社内規程に準じて、分かりやすく適切に表示することを徹底しています。また、各種製品における利用対象範囲の明確化や倫理問題にも積極的に取り組んでおり、各国の倫理審査結果に従った表示を行っています。日本においては、CERO*に基づく対象年齢表示に加え、独自の自主基準も表示しています。またCEROの審査を通じて得たノウハウを蓄積し、事例をもとにした9カテゴリー、26項目のガイドラインを策定しているほか、メールマガジンを通じて国内外の倫理的な表現問題に関する最新事例を随時発信することで、社員の意識向上を図っています。

* 特定非営利活動法人コンピュータエンターテインメントレーティング機構の略称



CEROの年齢別レーティング制度年齢区分マーク
ゲームソフトの表現内容に基づき対象年齢等を表示することで、安心して購入し、楽しんでいただくことができます。国内で販売される業務用ゲームソフトを除く家庭用ゲームソフト等が表示対象です。

目 IP価値拡大に向けた取り組みの詳細は、特集(P28-33)をご参照ください。

バリューチェーンで見るESGリスクと対応

当グループは、対面する市場やビジネスモデルによって異なる様々なESGリスクに対峙していることを認識し、対応を進めるとともに、SDGsへの貢献に向け重点テーマを定め取り組みを進めています。



エンタテインメントコンテンツ事業



未成年者の過度な利用

射幸性を煽る「ガチャ」と呼ばれるシステムを利用した未成年者への過度な課金がしばしば社会問題となっており、コンテンツベンダーとしての対応が求められています。

対応 一部タイトルで年齢認証による月間の課金上限設定を設けるほか、曖昧な表現により過度な期待を持たせることや、過課金を防ぐための社内ガイドラインを設定・運用し、安心・安全な製品/サービスの提供を行っています。また、多様なゲームプレイを多様なユーザーに提供することで世界中に感動を届けています。

お客様サポート

ゲームを通して消費者と接点を持ち続け、継続的にサポートを提供していく必要があります。サポートに不備があればブランドの毀損につながります。

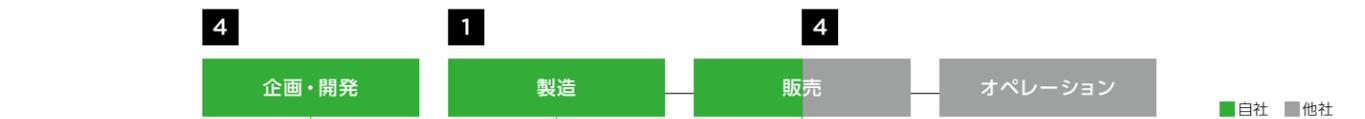
対応 ユーザーサポート窓口を通じた対応に加え、必要に応じて専用窓口を設置しています。

ゲーム障害

世界保健機関(WHO)がゲーム障害を精神疾患と認定しています。

対応 CESA、JOGA、MCF、JeSUなどのゲーム団体が連携し、公正中立で専門性を持つ外部有識者による研究を開始しています。問題のあるプレイなどの実態を把握し、背景要因や防御要因についての検討を行うためのゲーム障害に関する妥当な測定尺度や性質を検討する「尺度調査」が4団体のもとで開始されています。

遊技機事業



規則の見直し等

遊技機を販売するためには、風営法をはじめ、関係諸法令への適合性を判断する型式試験の適合を受ける必要があります。そのため規則改正が行われた場合、遊技機の商品性や販売台数が大きな影響を受けることになります。

対応 規則改正等にいち早く対応するため、開発の迅速化に向けた効率化に取り組んでいます。また、遊技機の型式試験適合に関しては、適合率低下などのリスクに対応していく必要がある一方で、幅広いユーザーに気軽に楽しんでもいただける多様な遊技性を持つ機種開発に努めており、製品クオリティの向上と規則改正等への迅速な対応との両立を図っています。

原材料による環境負荷と回収・余剰部材の処理

サミーの生産工程では、電子部品等が余剰部材となる可能性があります。木材などの天然資源や、接着剤など環境に負荷をかける恐れのある素材も使用しています。使用済み遊技機の適正な処理も重要な責務となっています。

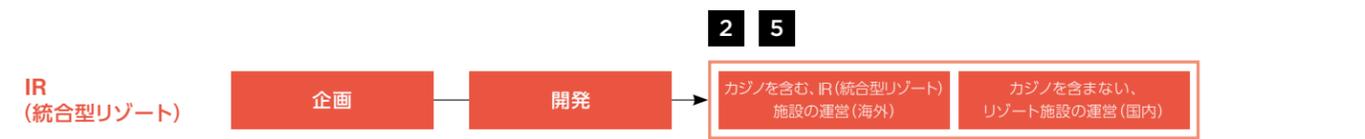
対応 全ての事業プロセスを通じて、3R(リデュース、リユース、リサイクル)の取り組みを徹底しています。設計・開発段階では部品の共通化、部品の共用を進めるとともに、パチンコホールから撤去された遊技機については、リユース等を行っています。接着剤は環境負荷の少ない水系接着剤の使用を促進しています。リユースの取り組みは環境負荷軽減を目的としている一方で、部材共通化による原価低減などを実現し、経営効率を高め、事業の収益性拡大との両立を図ります。

のめり込み問題や不正によるイメージの悪化

パチンコ・パチスロ依存症(のめり込み問題)に対する社会的な批判の高まりや、不正改造された遊技機によるパチンコホールの営業や不正な操作行為等が、パチンコ・パチスロへのイメージを悪化させ、結果的に遊技機市場の縮小につながる恐れがあります。

対応 業界を持続的に発展させていくため、のめり込み抑制のための取り組みを業界団体をあげて積極的に行っています。また、リカバリーサポート・ネットワークへの支援や気軽に遊べる遊技機の開発などの対応を行っています。不正対策においては、業界団体と連携し、不正改造された遊技機の自主回収を行うとともに、社内不正対策部門を設け、市場情報を収集し、不正に強い遊技機づくりに取り組んでいます。また、根拠のない攻略情報に対して、注意を促すなどの対策を講じています。

リゾート事業



コンプライアンス違反

法令に違反し監督官庁から何らかの処分を受けたり、訴訟等が提起された場合、当グループのブランドイメージが悪化し、国内IR(統合型リゾート)事業への参入に影響を及ぼす可能性があります。

対応 「グループコンプライアンス・リスク連絡会議」のもと、法令・社会規範を遵守した健全な企業経営を展開するための社内体制構築を図っています。

依存症対策

ギャンブル依存症対策に対する社会的要請への対応を疎かにすれば、世論の反発を招き、事業の継続性が脅かされる恐れがあります。

対応 体系的なギャンブル依存症対策の構築に向け、京都大学と産学共同研究を進めています。ギャンブル依存症の兆候がみられるプレイヤーの行動データ分析を通じて、依存症を早期に発見し、深刻化を未然に防ぐ仕組みの確立を目指しています。

「感動体験」創出の追求は未来へと続きます

世の中に革新的な製品を生み出してきたセガと様々な業界初の製品を送り出してきたサミーが2004年10月に経営統合して誕生したのがセガサミーグループです。経営統合以降も、各社が感動体験を生み出し続け、2012年にはリゾート事業へも本格的に参入するなど、新たな感動体験を創造し続けています。



2004年 経営統合

1975年 設立 **Sammy**

1989
● 業界ではじめてシングルボーナス「集中役」を実装したパチスロ遊技機「アラジン」発売



「アラジン」
©Sammy

2001
● AT(アシストタイム)機能を搭載したパチスロ遊技機「獣王」発売



「獣王」
©Sammy

2003
● 現在も更新されていない前人未到の販売記録を打ち立てたパチスロ遊技機「パチスロ北斗の拳」発売



「パチスロ北斗の拳」
©武論尊・原哲夫/NSP1983
©Sammy

2008
● 当社のパチンコ史上最大の販売台数となる「ぱちんこCR北斗の拳」発売



「ぱちんこCR北斗の拳」
©武論尊・原哲夫/NSP 1983.
©NSP 2007 著作権許諾証SAE-307
©Sammy

2009
● 5号機に新たなゲーム性を盛り込んだ「パチスロ交響詩篇エウレカセブン」発売



「パチスロ 交響詩篇エウレカセブン」
©2005 BONES/Project EUREKA
©SAMMY
©BNEI

1960年 設立 **SEGA**

1988
● 高性能CPU(16bit)を搭載した家庭用ゲーム機「メガドライブ」発売



「メガドライブ」
©SEGA

1993
● 世界初の業務用3D-CG格闘ゲーム機「バーチャファイター」を稼働開始



「バーチャファイター」
©SEGA

1998
● 業界で初めてインターネット通信機能を実装した家庭用ゲーム機「ドリームキャスト」発売



「ドリームキャスト」
©SEGA

2005
● 大ヒットシリーズとなる家庭用ゲーム初代「龍が如く」が登場
● 業務用トレーディングカードゲーム「三国志大戦」シリーズ初登場



「龍が如く」
©SEGA



「三国志大戦」
©SEGA

2012
● オンラインRPG「ファンタジースターオンライン2」配信開始



「ファンタジースターオンライン2」
©SEGA

2013
● 「パチスロ北斗の拳 転生の章」発売
● 「パチスロ化物語」発売



「パチスロ化物語」
©西尾維新/講談社・アニプレックス・シャフト
©Sammy



「パチスロ北斗の拳 転生の章」
©武論尊・原哲夫/NSP 1983.
©NSP2007 著作権許諾証YGL-126
©Sammy

2015
● ゲームIPを活用した新シリーズ「ぱちんこCR真・北斗無双」発売



「ぱちんこCR真・北斗無双」
©武論尊・原哲夫/NSP1983
©2010-2013 コーエーテックモゲームス
©Sammy

2019
● 北斗の拳シリーズ初の6号機「パチスロ北斗の拳 天昇」発売



「パチスロ北斗の拳 天昇」
©武論尊・原哲夫/NSP 1983.
©NSP 2007 著作権許諾証YAF-420
©Sammy

2021
● 6.1号機仕様の「パチスロ北斗の拳 宿命」を発売



「パチスロ北斗の拳 宿命」
©武論尊・原哲夫/コアミックス 1983.
©COAMIX 2007 著作権許諾証YRG-121
©Sammy

2012
● フェニックスリゾート(株)を完全子会社化
● 韓国PARADISE GROUPと合併会社「PARADISE SEGASAMMY」を設立



「フェニックス・シーガイア・リゾート」
©フェニックスリゾート

2017
● 米国ネバダ州におけるゲーミング機器製造・販売ライセンスを取得
● 韓国初の統合型リゾート施設「PARADISE CITY」開業



「PARADISE CITY」
©PARADISE SEGASAMMY Co., Ltd. All rights reserved.

2021
● 「PSO2 ニュージェネシス」がサービス開始



「PSO2 ニュージェネシス」
©SEGA

1988
● 高性能CPU(16bit)を搭載した家庭用ゲーム機「メガドライブ」発売



「メガドライブ」
©SEGA

1993
● 世界初の業務用3D-CG格闘ゲーム機「バーチャファイター」を稼働開始



「バーチャファイター」
©SEGA

1998
● 業界で初めてインターネット通信機能を実装した家庭用ゲーム機「ドリームキャスト」発売



「ドリームキャスト」
©SEGA

2005
● 大ヒットシリーズとなる家庭用ゲーム初代「龍が如く」が登場
● 業務用トレーディングカードゲーム「三国志大戦」シリーズ初登場



「龍が如く」
©SEGA



「三国志大戦」
©SEGA

2012
● オンラインRPG「ファンタジースターオンライン2」配信開始



「ファンタジースターオンライン2」
©SEGA

2013
● スマートフォン向けゲーム「ぶよぶよ!!クエスト」
「チェインクロニクル」配信開始



「ぶよぶよ!!クエスト」
©SEGA



「チェインクロニクル」
©SEGA

2016
● 家庭用ゲーム「ペルソナ5」発売
● PC向けゲーム「Total War: WARHAMMER 2」発売



「ペルソナ5」
©ATLUS ©SEGA
All rights reserved.



「Total War: WARHAMMER 2」
© Games Workshop Limited 2020.
Published by SEGA.

2020
● 映画「ソニック・ザ・ムービー」の公開



「ソニック・ザ・ムービー」
©2020 PARAMOUNT PICTURES AND SEGA OF AMERICA, INC. ALL RIGHTS RESERVED.

2021
● 「プロジェクトセカイ カラフルステージ! feat. 初音ミク」発売

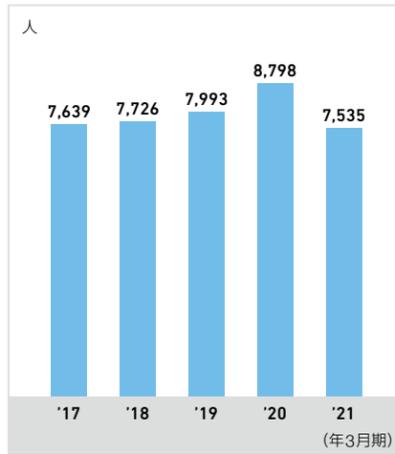


「プロジェクトセカイ カラフルステージ! feat. 初音ミク」
© SEGA/ © CP/ © CFM



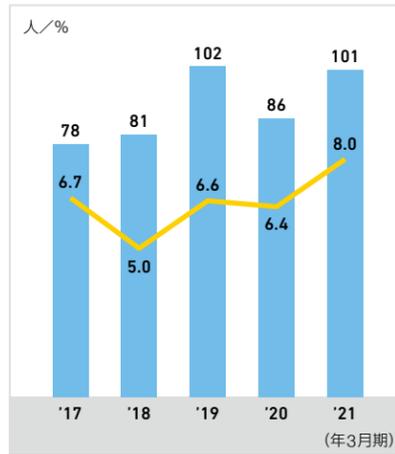
人財関連

社員数



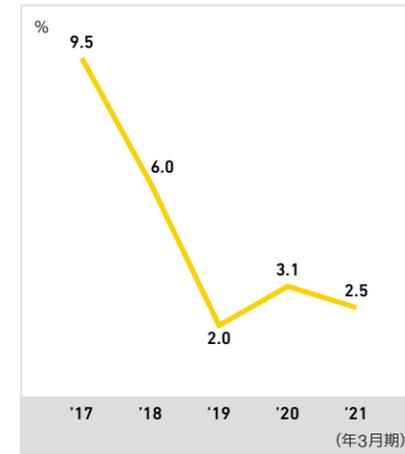
※ 2020年3月期は、主にエンタテインメントコンテンツ事業における臨時雇用者の無期労働契約への転換により増加

女性管理職者数／女性管理職比率



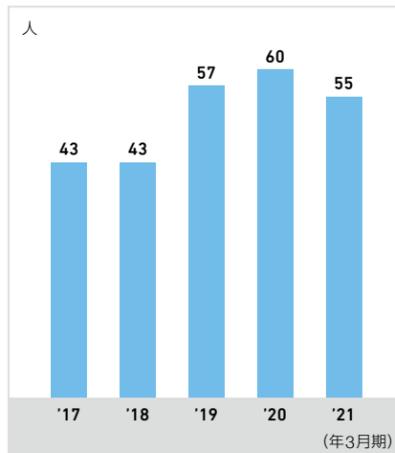
■ 女性管理職者数 ■ 女性管理職比率

新入社員離職率

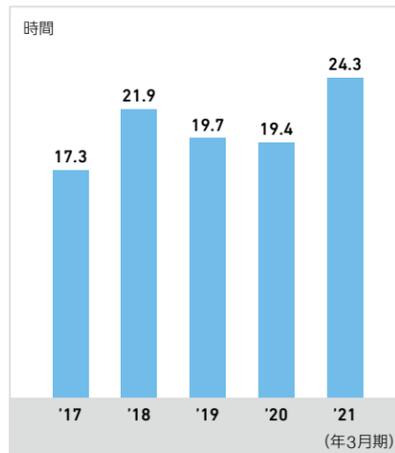


※ 新入社員離職率はセガサミーホールディングス、セガ、サミーのみ

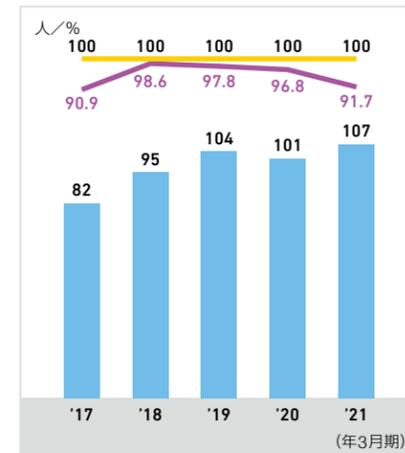
定年後再雇用者数



月平均時間外労働時間



育児休業取得者数／育児休業復職率



■ 育児休業取得者数 ■ 育児休業復職率(男性) ■ 育児休業復職率(女性)

その他の指標

	2017	2018	2019	2020	2021
中途採用者数(人)	212	226	224	193	97
障がい者雇用者数(人)	97	94	104	98	129
産前・産後休業取得者数(人)	45	55	66	70	46
有給休暇取得日数(日)	8.2	11.5	12.5	14.0	11.0
有給休暇取得率*(%)	46.2	63.7	69.5	75.6	48.1
ボランティア休暇のべ取得日数(日)	92	70	101	18	0
ボランティア休暇のべ取得人数(人)	57	46	42	16	0

* 年間の有給休暇取得日数を年間の法定有給休暇付与日数で除して算出しています。一部グループ企業で採用している法定外有給休暇も加味しています。

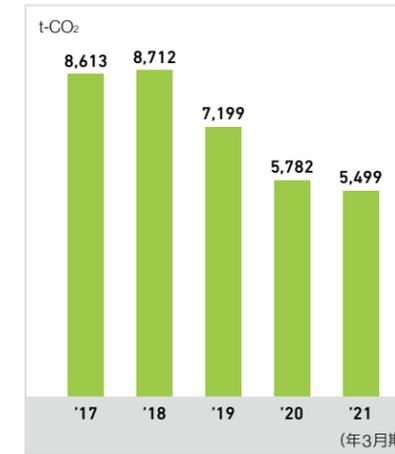
対象範囲・集計方法

- 2018年3月期及び2019年3月期：国内15社、2020年3月期：国内13社、2021年3月期：国内12社(セガサミーホールディングス、セガグループ、セガ、サミー、セガトイズ、トムス・エンタテインメント、セガサミークリエイション、セガ・ロジスティクスサービス、サミーネットワークス、フェニックスリゾート、ダーツライブ、パタフライ)
- 社員数はグループ連結
- 障がい者雇用人数は「障害者雇用率制度」適用グループ企業の障害者雇用人数

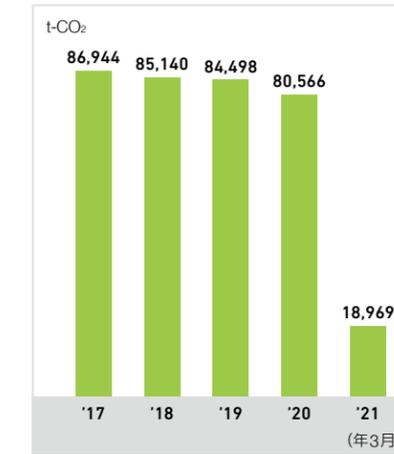


環境関連

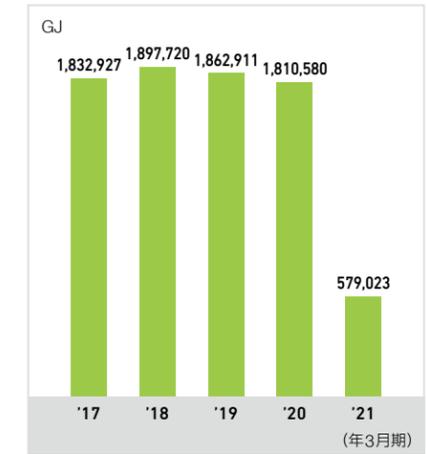
CO₂排出量(スコープ1)



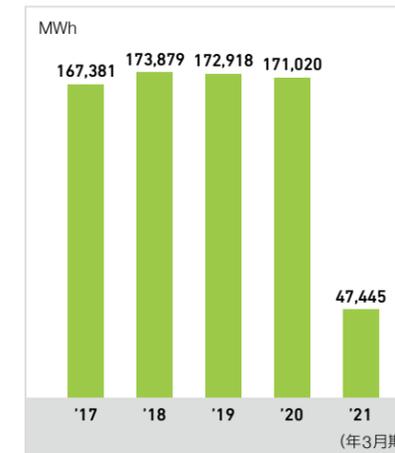
CO₂排出量(スコープ2)



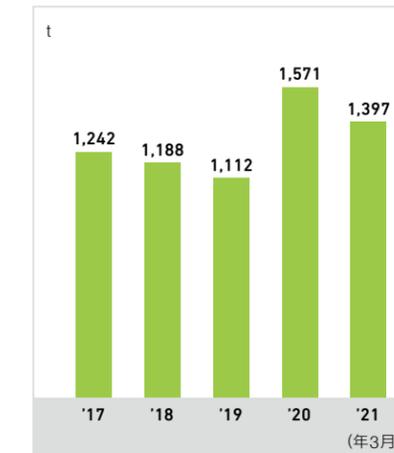
総エネルギー投入量



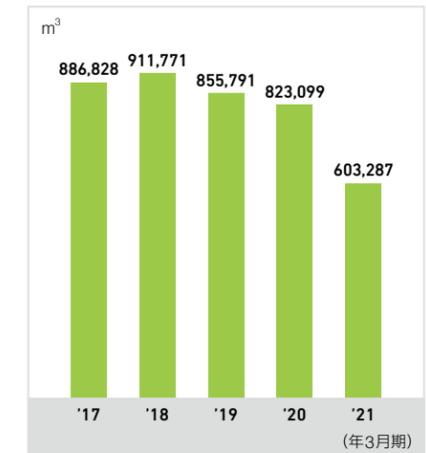
電力使用量



産業廃棄物排出量



水使用量



- ※1 集計データの一部延床面積による推計値を含みます。
- ※2 CO₂総排出量の減少は、燃料使用量及び電気使用量の削減が主要因です。
- ※3 購入電力のCO₂排出係数：各報告年度の前年度の電気事業者別の調整後排出係数を使用しています。

環境法令違反件数

	2019	2020	2021
環境法令違反件数	0	0	0

サミー川越工場における環境配慮の状況

	2019	2020	2021
遊技機のリサイクル率の推移(ばちんこ・パチスロ合算)	95.0	95.4	98.6
遊技機の環境配慮素材の利用			
木材使用量(t)	370	215	29
うちPEFC認証木材	13.8%	3.3%	100%

データ集計範囲 11社

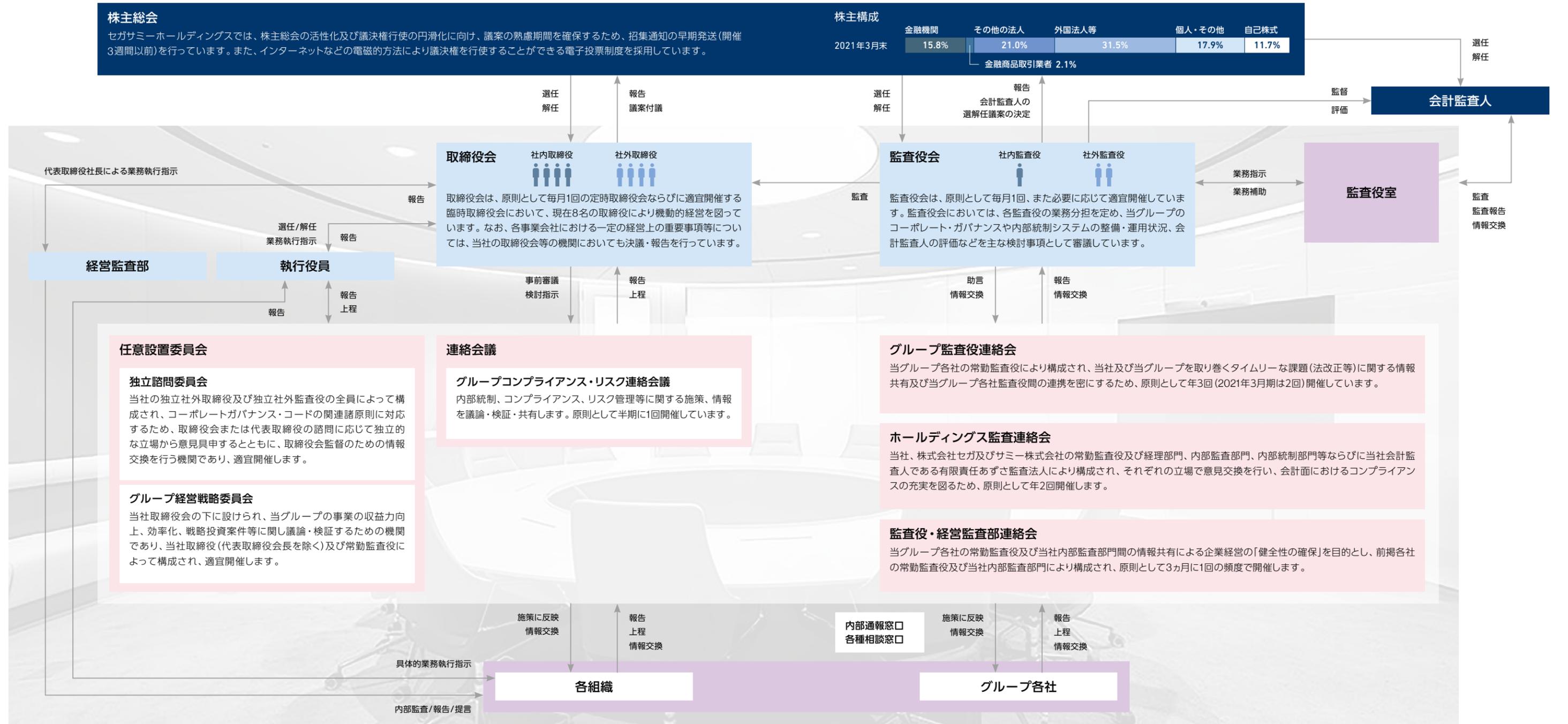
- セガサミーホールディングス(株)、(株)セガ(旧)セガグループ、(株)セガゲームス、(株)セガ・インタラクティブ、サミー(株)、(株)ダーツライブ、フェニックスリゾート(株)、(株)サミーネットワークス、(株)セガトイズ、(株)トムス・エンタテインメント、(株)セガ・ロジスティクスサービス、Sega of America, Inc.、Sega Europe Ltd.

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

セガサミーグループは、コーポレート・ガバナンスを企業行動の最も重要な基盤として位置づけています。企業経営の「効率性の向上」「健全性の確保」「透明性の向上」を「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」として掲げ、取締役候補者の選任、取締役報酬の決定、経営の監視、監査報酬の決定等、経営の重要な問題をこの方針に従い判断しています。

コーポレート・ガバナンス体制

セガサミーグループは、激しく変化する経営環境の中では、業界・市場動向・製品・商品・サービス等に関する知識や経験等に富んだ取締役が迅速かつ最適な経営判断を導き出すと考え、監査役設置会社形態を採用し、あわせて社外取締役の選任、執行役員制度と内部監査体制の強化を行い、運営と管理の両面からコーポレート・ガバナンス体制を充実させています。なお、2010年1月度より、一般株主保護の観点から社外監査役のうち2名を独立役員として選任し、より一層、経営の透明性の向上を図っています。



コーポレート・ガバナンスQ&A

コーポレート・ガバナンスに関する基本方針

効率性の向上

迅速かつ適正な意思決定プロセスの確立及び企業経営の効率性を向上させることで企業価値の最大化を目指し、株主の皆さまをはじめとするステークホルダーに対して、その利益の還元を努めます。

健全性の確保

激しく変化する事業環境の中、企業価値の最大化を図るため、グループを取り巻く様々なリスクを適切に認識・管理するとともに、法令のみならず倫理・社会規範等をも遵守する体制(コンプライアンス体制)を確立することで経営の健全性の確保を図ります。

透明性の向上

企業に対して情報開示の重要性が高まる中、セガサミーグループは、株主の皆さまをはじめとするステークホルダーに対して説明責任を果たすとともに、積極的なIR活動を行うことでディスクロージャーをさらに充実させ、経営の透明性の向上を図ります。



Q 社外取締役及び社外監査役は

どのような方針と理由で選任していますか。

A 高い見識と幅広い経験に基づき、外部的視点から、当社及び当グループの企業価値をどのように高めるかを助言する機能に加え、取締役の業務執行に対する監督機能を期待し、経営者から選任しています。

当社取締役8名のうち、4名は社外取締役かつ独立役員です。また、監査役3名のうち、2名は社外監査役かつ独立役員です。社外取締役、社外監査役とも出席する各会議体において、各々の豊富な経験、高度の専門知識等に基づく指摘・助言を行っています。

選任方針

社外取締役については、社外取締役の持つ高い見識と幅広い経験に基づき、外部的視点から、当社及び当グループの企業価値をどのように高めるかを助言する機能に加え、取締役の業務執行に対する監督機能を期待し、経営者から選任しています。社外監査役は、監査体制の中立性・独立性の向上という、コーポレート・ガバナンス体制の実現において重要な役割を担っているものと理解し、中立的・客観的な視点から監査を行うことにより経営の健全性を確保することを期待し、様々な分野に関する豊富な知識、経験を有する者から選任しています。

独立性に関する考え方

社外取締役及び社外監査役の独立性については、東京証券取引所が定める独立性基準を基礎とし、同基準に記載された「主要な取引先」「多額の金銭」等の判断については、公表されている独立役員選任基準モデル等を参照して定めた基準により判断することとし、当該基準を充たした者は一般株主と利益相反が生ずる恐れがないと判断しています。

社外取締役の選任理由

勝川 恒平 経営者(金融機関)

長期にわたる金融機関での豊富な経験に基づく金融・財務に関する高い見識を当社の経営に反映するため。

メラニー・ブロック 経営者(国際ビジネス)

女性かつ外国人取締役として多様な思考や価値観に基づき、国際的なビジネスリーダーとしての幅広い経験を当社の経営に反映するため。

村崎 直子 経営者(リスクコンサルティング)

警察庁、外務省及びリスクコンサルティングファームでの長年の経験を通じて培った、グローバルでのリスクやガバナンスの分野の幅広い知見を当社の経営に反映するため。

石黒 不二代 経営者(デジタル分野)

ネットイヤーグループ株式会社の創業者として企業経営及びデジタル分野の豊富な知見を当社の経営に反映するため。

社外監査役の選任理由

大久保 和孝

公認会計士としての長年の監査業務経験を当社の監査に反映するため。

木下 潮音

弁護士としての豊富な経験と高い見識を当社の監査に反映するため。



Q 取締役・監査役にどのようなトレーニングやサポートを行っていますか。

A 研修会や外部セミナーを行っています。

当社取締役及び監査役は、その就任の際に、社内でのオリエンテーションを行うとともに、上場会社の取締役・監査役として期待される役割・責務、関連法令及びコンプライアンスに関する知識



Q 政策保有株式の保有方針について、教えてください。

A 企業価値が向上し、株主の皆様の利益につながると考えられる場合に限り、当該株式を保有します。

当社が純投資以外の目的で保有する株式は、当該株式を保有することで、業務提携、取引拡大等が可能になるものに限定し、かつ、当該株式を保有する結果当社の企業価値を向上させ、株主の利益につながると考えられる場合に限り、その株式を保有することとしています。

保有の合理性を検証する方法につきましては、取締役会にて定期的に経済合理性と将来の見通しなどから、今後の保有の是非について検証しています。

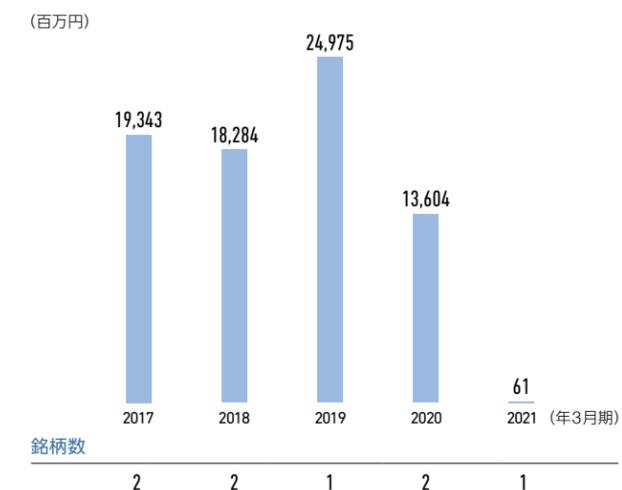
また、検証内容につきましては、定量評価により現状及び将来の損益状況を確認するとともに、

習得を目的とする研修への参加機会を提供されており、就任後も、たとえば取締役会終了後に弁護士や各分野の専門家等の外部講師による研修会を開催するなど、必要な知識、新しい知識の習得・研鑽の機会を継続的に提供しています。

また、当社は各取締役・監査役による自己研鑽を奨励し、当社が加盟する団体等の主催する外部セミナー、勉強会等への参加を奨励し、その必要経費について支援を行うこととしています。

定性評価による保有目的の達成状況などを踏まえ、総合的に保有の適否を検証しています。

政策保有株(非上場株式を除く)の金額推移



Q 財務報告に係る内部統制システムはどのように維持・構築していますか。

A 評価・報告の仕組みを整備し、財務報告の信頼性を確保しています。

当グループでは、グループ内部統制プロジェクトを2006年3月期に立ち上げ、企業集団として金融商品取引法に定められた「財務報告に係る内部統制の評価及び監査」制度(いわゆる日本版SOX法)が求める内部統制システムの評価・報告の仕

組みを整備し、また評価によって発見した不備の改善を進めてきました。この結果、財務報告の信頼性確保への取り組みが定着し、2021年3月期における当グループの財務報告に係る内部統制は有効であると判断するに至りました。今後につきましても、財務報告の信頼性を継続的に確保するとともに、効率性の向上と健全性の確保も視野に入れ、内部統制システムの維持と構築に取り組んでいきます。

詳しくは「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」をご参照ください。
<https://www.segasammy.co.jp/japanese/media/file/pr/corp/governance/governance.pdf>



取締役会の実効性評価の取り組み状況についてお聞かせください。

取締役会の機能の改善を図り、取締役会の実効性のさらなる向上を目指します。

当社は、独立社外取締役と独立社外監査役により構成される独立諮問委員会が、当社の取締役会がその役割・責務を実効的に果たす上で重要と考えられる事項(取締役会の規模、構成、運営方法、審議の状況、支援体制等)について、毎年、分析ならびに評価を実施することとしています。

2021年3月期は、すべての取締役及び監査役に対してアンケートを実施し、その内容を基礎として独立諮問委員会において分析ならびに評価を行った結果、当社の取締役会は個別議案の意思決定に比重が置かれつつも、多様なバックグラウンドを持った社外取締役を3名配置することで、経営の監視・監督機能の強化が図られていることから、当社取締役会の実効性は確保されていると

の答申が2021年5月開催の定時取締役会においてなされました。

独立諮問委員会からは、取締役会の構成については、多様性あるメンバーがバランスよく選任されており、社外取締役の比率についても概ね適正水準であるとの認識が示されました。

取締役会の運営については、社外取締役を交えたグループ経営戦略委員会は、機関決定の事前に十分な情報提供及び議論をする場として有効に機能しており、各取締役が適切に意思決定できる仕組みが備わっているとの認識が示された一方で、重要案件の進捗や事後報告の機会を増やすこと及び、質疑・議論の時間を厚めに確保できるよう、時間管理を徹底するとともに、CEOへの権限委譲を含めた議案の上程基準の見直しなど効率的な運営に向けた提言がありました。

当社取締役会は、本実効性評価を踏まえて、当社取締役会の機能の改善を図り、取締役会の実効性のさらなる向上を図ってまいります。

取締役会	出席状況	主な活動状況
取締役会の開催回数	13回	
社外取締役		
夏野 剛	13回中13回出席	主に経営的見識等から意見を述べるなど、取締役会の意思決定の妥当性・公正性を確保するための提言等を行っています。
勝川 恒平	13回中12回出席	主に経営的見識等から意見を述べるなど、取締役会の意思決定の妥当性・公正性を確保するための提言等を行っています。
メラニー・ブロック	13回中13回出席	主に経営的見識等から意見を述べるなど、取締役会の意思決定の妥当性・公正性を確保するための提言等を行っています。
(社外取締役の出席率)	97%	
社外監査役		
榎本 峰夫	13回中12回出席	主に弁護士としての専門的見地及び経営的見識等から意見を述べるなど、取締役会の意思決定の妥当性・公正性を確保するための提言等を行っています。
大久保 和孝	13回中12回出席	主に公認会計士としての財務会計ならびに内部統制に関する専門的見地及び経営的見識等から意見を述べるなど、取締役会の意思決定の妥当性・公正性を確保するための提言等を行っています。
(社外監査役の出席率)	92%	

※上記は、2021年3月末時点の情報です。



株主・投資家との対話の状況についてお聞かせください。

投資家の皆様の投資判断に資する情報を積極的に開示しています。

当社は、株主・投資家との建設的な対話を促進するために、IR・SR担当執行役員を任命するとともに、IR・SR担当部署を設置し、次の取り組みを行うことを基本方針としています。

- 株主・投資家との建設的な対話を促進するにあたっては、経営企画担当、財務経理担当、法務担当及び総務担当等社内各部署と有機的な連携をとることとしています。
- 毎四半期の業績開示に合わせ、機関投資家を中心としたオンラインでの説明会を開催しています。決算説明会には代表取締役社長及び最高財務責任者等が出席し、直接的な対話を積極的に行っています。

- 株主・投資家に対しては、IR・SR担当執行役員及びIR・SR担当者が、毎四半期の業績開示後に個別のミーティングを実施するほか、会社の動向に合わせて適宜、スモールカンファレンス等を実施しています。
- 海外の株主・投資家に対しては、年間複数回、当社代表取締役もしくは最高財務責任者等が個別に対話する機会を設けています。
- 株主・投資家との対話の状況を代表取締役や最高財務責任者及びその他の取締役または執行役員に、定期的または必要に応じて速やかに

フィードバックを行い、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に活かすよう努めています。

- 決算説明会や各種ミーティングを問わず、株主との対話にあたっては、未公表の重要事実の取り扱いについて、株主間の平等を図ることを基本とすべきという考えのもと、金融商品取引法等の関連法令を遵守することはもとより、インサイダー取引防止を目的とした社内規程「インサイダー取引防止規則」に基づき、情報管理に努めることとしています。



経営全般において、重要としているリスクとその対策を教えてください。

グループコンプライアンス・リスク連絡会議が中心となり、対策を進めています。

当グループではリスク管理等に関する施策、情報を議論・検証・共有する場として、グループコンプライアンス・リスク連絡会議を設置しています。

グループ内に潜在するリスクについて影響度と発生可能性によるクロスマッピングを行い、リスク評価を行った上で、その対策などについて検証などを行った結果を取締役に報告し、議論をしています。グループコンプライアンス・リスク連絡会議によって特に重要と判断しているリスクは以下の通りです。

リスク項目	概要	主な対策
コンプライアンス、法令違反	<ul style="list-style-type: none"> ● コンプライアンス、法令違反によるIR(統合型リゾート)事業者の許認可取得の阻害、ネバダ州ゲーミング・コミッションの適格剥奪のリスク ● 当グループの提供する製品・サービスによる第三者への権利侵害 ● 当グループの製造する製品の不具合 ● ユーザー等からの予期せぬ苦情から発生する訴訟によるブランドイメージ棄損のリスク 	<ul style="list-style-type: none"> ● 専門部署設置によるグループ・コンプライアンス施策の実施 ● 「企業倫理ホットライン」の浸透 ● 「内部通報制度認証(自己適合宣言登録制度)」登録 ● 反社会的勢力との関与防止活動 <ul style="list-style-type: none"> ① 当グループ全体で推進する反社会的勢力への対応施策として、各グループ会社においてルールを設けながら取引の際に背面調査を実施 ② その他既存取引であっても必要に応じ、背面調査を実施
災害等	<ul style="list-style-type: none"> ● 本社、事業所、生産拠点及び当グループの取引先が、地震、火災、洪水等の大規模自然災害やテロ攻撃等によって物的・人的に想定を超える被害を受けるリスク 	<ul style="list-style-type: none"> ● 「危機管理規程」を制定し、事業活動に潜在するリスクを特定し、平常時からリスクの低減及び危機の未然防止に努めるとともに、重大な危機が発生した場合の即応体制整備・維持
情報セキュリティ	<ul style="list-style-type: none"> ● ハッキング等の外的攻撃 ● コンピュータウイルス等により情報システムの不具合、故障 	<ul style="list-style-type: none"> ● グループ各社へのセキュリティガバナンス強化活動、教育活動、監査活動の実施 ● 事前予防策(監視やモニタリング)、事後対策の実施(インシデント対応)、脆弱性診断の実施など ● セキュリティ監視ツールの強化
感染症の拡大	<ul style="list-style-type: none"> ● 社内の感染症拡大による事業機能の停止 	<ul style="list-style-type: none"> ● 新型コロナウイルス感染症対策として、国及び自治体の方針に従い、グループ方針を策定し展開、予防対策の徹底を実施 ● テレワークの推進



役員報酬額及び
算定方法をお聞かせください。

透明性の確保及び企業価値向上へのインセンティブを高める目的で役員報酬制度を設計しています。

取締役(社外取締役を除く)に対する報酬制度は、以下に掲げる基本方針のもと決定しています。

- 1 株主との価値共有や株主重視の経営意識を高める制度であること。
- 2 当グループの企業価値向上に向け、経営陣の業績責任を明確にできるもの。

- 3 当グループの持続的成長に向けたインセンティブとして機能するもの。
- 4 当社取締役が担う役割と責務を遂行するに相応しい優秀な人財を確保・維持できる報酬水準であること。

また、当社の取締役(社外取締役を除く)の報酬体系は、基本方針の観点から、「固定報酬」と「業績連動報酬」として「役員賞与」「譲渡制限付株式報酬」とで構成しています。

固定報酬

基本報酬・役割報酬の要素ごとに報酬額を定めた報酬テーブルを策定し、これらの各報酬の合計額を月額固定報酬として支給しています。

役員賞与

経常利益額の水準・事業計画達成度・対前年成長度の3つの要素から役員賞与月数を定めた賞与テーブルより算出された係数を乗じた役員賞与額を支給しています。

役員報酬制度の詳細は、有価証券報告書をご覧ください。
https://www.segasammy.co.jp/japanese/ir/library/pdf/printing_yuhou/2021/202103_4q_yuho.pdf

株式報酬(譲渡制限付株式報酬)

当社は、取締役(社外取締役を除く)を対象に、企業価値の持続的向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的として、譲渡制限付株式報酬制度(勤務継続型及び業績連動型)を導入しており、具体的な支給及び配分については、中期計画を達成した時点における単年度の固定報酬、単年度業績連動賞与、譲渡制限付株式報酬の割合が概ね1:1:1となるよう、当社の取締役会において決定します。

また、中期計画における、勤務継続型譲渡制限付株式と業績連動型譲渡制限付株式の割合は概ね1:3となる予定です。

2021年3月期の取締役及び監査役報酬の内容は以下の通りです。

役員区分	対象となる役員の数(人)	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)		
			基本報酬	賞与	譲渡制限付株式
取締役	社内	6	544	—	—
	社外	4	46	—	—
監査役	社内	1	18	—	—
	社外	2	20	—	—

(注) 1 上記の基本報酬について、当事業年度の経営成績及び構造改革に伴う希望退職の実施に関する経営責任を明確にするために、取締役・執行役員報酬の減額を決定しました。基本報酬にはその減額を反映しています。
(対象者及び減額内容) 代表取締役: 月額基本報酬の30%、取締役専務執行役員: 月額基本報酬の20%、取締役上席執行役員: 月額基本報酬の10%
(対象期間) 2020年11月から2021年3月(5ヵ月間)
2 当事業年度末現在の人員は、取締役8名(うち社外取締役3名)、監査役4名(うち社外監査役2名)です。上記の支給人員の内訳が相違しているのは、2020年6月24日開催の定時株主総会の終結の時をもって退任した取締役2名(うち社外取締役1名)を含んでおり、また、無報酬の監査役が1名在任しているためです。

2021年3月期の連結報酬等の総額が1億円以上である者の報酬は以下の通りです。

氏名	役員区分	連結報酬等の総額(百万円)	会社区分	連結報酬等の種類別の額(百万円)		
				基本報酬	賞与	譲渡制限付株式
里見 治	取締役	241	当社	241	—	—
里見 治紀	取締役	147	当社	147	—	—



INTERVIEW

社外取締役インタビュー

勝川 恒平
Kohei Katsukawa

長らく金融業界に身を置き、融資の現場等でさまざまな知見を蓄積してきました。こうした経験や視点を活かし、今まさに「第2の創業期」を迎えているセガサミーグループの歩みがさらに加速するよう、監督と助言の立場から、全力で後押ししていきます。

Q1. 自身の社外取締役としての役割についてお聞かせください。また、どのような点を重視していますか。

私は社外取締役として、社会や経済環境がどのように変化していくか中長期的かつ俯瞰的視点で助言するよう努めています。これまで培ってきた経験から、戦略の方向性や経営のあり方について、取締役会や経営戦略会議でアドバイスする機会が多いと思います。私は、長らく金融業界に身を置き、銀行在職中は、法人取引先への多岐にわたる業務を経験してきました。特に融資の現場では、財務状況だけでなく、経営トップの覚悟、企業文化、社員の意識、商売筋など、その企業を持つ無形の資産にも注目して与信判断を行うなど、様々な知見を蓄積してきました。ステークホルダー重視の経営がメインストリームとなる昨今、こうした経験や視点は取締役会や経営戦略委員会等の議論の場においても活かされていると思っています。

Q2. セガサミーのガバナンス体制や運営についてどのように評価していますか。

当社のガバナンス体制の特徴の一つは、取締役会の前段階の議論の場として、社内外の取締役、監査役で構成するグループ経営戦略委員会を設けていることです。この委員会において、経営状況や経営計画に関して十分な時間をかけて議論し、内容を確認・共有した上で、取締役会での議案の審議を行っています。特に、委員会の中で提示される様々な指標に注視し、監督しています。指標には、財務会計、人事、コンプライアンスなどありますが、私たち社外役員はそれらの指標を分析し、他企業の数値と比べて、明らかに乖離がある異常値については、納得いくまで質疑を重ねています。異常値を持つ企業は、必ず何かしらの問題を抱えており、時には大きく企業価値を棄損することさえあります。こうした問題を看過しないためには、経営、金融、法務など多様なスキルや経験に基づく、あらゆる角度からの外部の目が不可欠であると考えています。2021年6月より、様々なキャリアを備えた社外取締役が新たに加わり、取締役会の多様性は一層強化されました。当グループのリスクガバナンスの観点からも、こうした多様性のある取締役会は、さらに重要性が増していくと考えています。

Q3. セガサミーグループは、マテリアリティとして、「環境」、「依存症」、「人」、「製品/サービス」、「ガバナンス」を掲げています。この中で特に注視している点はどこでしょうか。

特に「人」に関して注目しています。どのような会社でも、システム化されたから組織が動くことはなく、社員の主体性によって、ビジネスは伸展していくのです。「やらされている」という受け身の姿勢が蔓延する会社には、必ず限界があります。一方、社員一人ひとりがやりがいを持ち、「仕事を通じて、社会に貢献していく」という意思を持つ組織は、どのような環境の中でもその強さを発揮することができます。そのため経営者には、社員が失敗を恐れることなく、自主的にチャレンジできる雰囲気や環境づくりが要求されるのです。

それと同時に、「多様性」のある組織づくりは、今後の成長においてますます必要となってきますので、さらに強化していくべきです。経営戦略委員会の議論の中でも迅速に対応する重要性の高い事項として位置づけていますし、2021年より新任の取締役として、女性2名が参画し、取締役8名中3名が女性となったことも、多様性に向けた経営の強い意思を感じています。グループ社員においても同様のことがいえます。当社のコンシューマービジネスは幅広いユーザーに向けた製品開発が必要ですので、多様な人財の視点や発想が必ず活かされると考えます。

海外人財について申し上げますと、セガブランドは海外でも広く認知されていますので、競合他社と比較すれば、優秀な人財を登用できる下地はできていると感じています。現在、海外の子会社の中では、外国人がトップを担うケースも多いですが、中長期的に海外売上高50%以上を目指すのであれば、なおさら日本国籍に拘ることなく、適材適所の判断基準によって、重要なポストを海外人財に与え、チャンスを与えていくべきだと考えます。

こうした、多様性ととともに、新しいことにどんどん挑戦するトライアル&エラーの精神が根付いてくれば、さらに当グループは、飛躍できると確信しています。



セガサミーグループは、
今後さらに強く、そして社会から
信頼される企業に必ずなれると、
私は確信しています



Q4. 今後、セガサミーグループへ期待することや課題をお聞かせください。

2020年の春、新型コロナウイルスの感染拡大が続き、多くのビジネスが自粛を余儀なくされる中で、セガサミーのみならず、どの企業も先の読めない状況が続きました。そうした中で、当グループは、迅速な資金調達や構造改革によって、ワーストシナリオは回避することができました。

今後のフェーズは、「その先の成長」です。コロナの終息後の事業環境を見極めて、新たな需要についてしっかりと対応していくことが大切です。2021年5月に新・中期計画を発表し、今後当グループが進むべき道は、クリアになり、やるべきことは整理されました。その上で、この中期計画を成功へと導く原動力となるのが、ミッションピラミッドにもある価値観「創造は生命×積極進取」であると考えます。要は、社員に対してトライアル&エラーを許容する企業文化を醸成することです。一方で、現状に甘んじて挑戦することを躊躇したり、成果を生まない「行動」に対しては厳しい社風を根付かせることも重要であると考えます。そのためには、人事・評価制度もしっかりと整備していかなければなりません。

また、当グループは素晴らしいIPをたくさん保有し、世界的なブランド力を持っていますが、こうした経営資源を有効に活用できていないことが残念な点です。グループが保有する資源を横断的に活用する意識と挑戦が無かったことも、一つの要因でしょう。こうした課題にも積極的に挑んでいくことができれば、結果として企業価値の向上にもつながり、投資家の皆様をはじめとしたステークホルダーからの信頼も勝ち得ていくと思います。

2021年4月には、若く、グローバル視点も持ち合わせ、バイタリティーあふれる里見 治紀氏が新たにCEOに就任しました。2020年の構造改革においては中心的な役割を担い、新・中期計画の達成に強い決意を持つ新CEOによる体制は、まさに「第2の創業期」であると感じています。今新たなスタートラインに立つセガサミーグループは、今後さらに強く、そして社会から信頼される企業に必ずなれると、私は確信しています。この歩みがさらに加速するよう、監督と助言の立場から、全力で後押ししていくことが私の重要な責務であると認識しています。

取締役



1980年 サミー工業(株)(現サミー(株))代表取締役社長
2004年 (株)セガ代表取締役会長
(一社)日本アミューズメントマシン工業協会
(現(一社)日本アミューズメント産業協会)会長(現任)
サミー(株)代表取締役会長CEO
(株)セガ代表取締役会長兼CEO
当社代表取締役会長兼社長
2007年 (株)セガ代表取締役社長CEO兼COO
2008年 同社代表取締役会長CEO
2012年 サミー(株)取締役会長
2013年 同社代表取締役会長CEO
2015年 日本電動式遊技機工業協同組合相談役(現任)
2016年 当社代表取締役会長兼社長CEO兼COO
2017年 当社代表取締役会長CEO
サミー(株)代表取締役会長(現任)
(株)セガホールディングス(現(株)セガ)取締役名誉会長(現任)
2018年 当社代表取締役会長グループCEO
フェニックスリゾート(株)取締役相談役(現任)
2021年 当社代表取締役会長(現任)



2004年 サミー(株)入社
2005年 (株)セガ入社
2012年 当社取締役
(株)セガ取締役
2014年 サミー(株)取締役
(株)セガ代表取締役副社長
2015年 サミー(株)代表取締役副社長
2016年 同社代表取締役社長COO
当社常務取締役
2017年 当社代表取締役社長COO
サミー(株)代表取締役社長CEO(現任)
(株)セガゲームス(現(株)セガ)代表取締役会長CEO(現任)
2018年 当社代表取締役社長グループCOO
フェニックスリゾート(株)取締役会長(現任)
2021年 当社代表取締役社長グループCEO(現任)
(株)サミーネットワークス取締役会長(現任)
日本電動式遊技機工業協同組合理事(現任)
(公社)経済同友会幹事(現任)
日本電動式遊技機特許(株)取締役(現任)



1990年 (株)三和銀行(現(株)三菱UFJ銀行)入行
2003年 サミー(株)入社
同社執行役員 社長室長
2004年 当社執行役員 社長室長
(株)セガ執行役員 会長・社長室長
2005年 同社取締役 会長・社長室長
2007年 セガサミー・アセット・マネジメント(株)
(現マーザ・アニメーションプラネット(株))代表取締役社長
当社上席執行役員 政策・渉外担当
2008年 (株)セガ取締役 新規事業本部長
2009年 (公社)経済同友会幹事(現任)
セガサミー・ビジュアル・エンタテインメント(株)
(現マーザ・アニメーションプラネット(株))代表取締役社長
2014年 (株)セガトイズ代表取締役専務
2015年 当社取締役
2016年 当社常務取締役兼CFO
2018年 当社常務取締役グループCFO
2020年 当社取締役 専務執行役員グループCFO(現任)
2021年 サミー(株)取締役(現任)



1987年 (株)日本リース(現 三井住友ファイナンス&リース(株))入社
1999年 同社財務企画部長
2001年 サミー(株)入社
2002年 同社執行役員 社長室副室長
2004年 同社取締役 管理本部長
同社取締役 コーポレート本部長兼社長室長
2007年 当社上席執行役員
2012年 フェニックスリゾート(株)取締役
2015年 タイヨーエレクトリック(株)代表取締役社長
2016年 (株)セガホールディングス(現(株)セガ)取締役
同社取締役 コーポレート本部長
(株)セガエンタテインメント
(現(株)GENDA SEGA Entertainment)取締役(現任)
Sega Amusements Taiwan Ltd. 監事
2017年 (株)セガホールディングス(現(株)セガ)
常務取締役 コーポレート本部長
(株)セガゲームス(現(株)セガ) 監査役
2018年 当社上席執行役員 法務本部長
2019年 当社取締役
2020年 当社取締役 上席執行役員(現任)
(株)セガ取締役(現任)

社外取締役



1974年 (株)住友銀行(現(株)三井住友銀行)入行
2001年 同行執行役員 大阪第二法人営業本部長
2005年 同行常務執行役員 法人部門副責任役員(東日本担当)
2007年 エヌ・アイ・エフSMBBCベンチャーズ(株)
(現SMBBCベンチャーキャピタル(株))代表取締役副社長
2010年 SMBBCベンチャーキャピタル(株)代表取締役社長
2014年 銀泉(株)代表取締役社長
京都大学イノベーションキャピタル(株)社外取締役(現任)
2016年 当社社外取締役(現任)
銀泉(株)特別顧問
エレコム(株)社外取締役(現任)
2017年 DXアンテナ(株)取締役(現任)
2021年 銀泉(株)顧問(現任)



1987年 西オーストラリア大学 人文学士課程修了
1990年 クイーンズランド大学 文学修士課程(日本語会議通訳/翻訳専攻)修了
2003年 (株)AGENDA(現(株)Melanie Brock Advisory)代表取締役(現任)
2010年 豪日交流基金理事会役員
豪日経済委員会理事役員(現任)
在日オーストラリア・ニュージーランド商工会議所(ANZCCJ)会頭
豪州食肉家畜生産者事業団(MLA)駐日代表
2012年 オーストラリアン・ビジネス・アジア(ABA)会長
2016年 在日オーストラリア・ニュージーランド商工会議所(ANZCCJ)名誉会頭(現任)
2019年 当社社外取締役(現任)
豪日研究センター(AJRC)理事会役員(現任)
豪州政府機関アドバンス・グローバルアンバサダー(現任)



1995年 警察庁入行
2001年 外務省アジア大洋州局北東アジア課
2003年 静岡県警察本部刑事部捜査第二課長
2005年 兵庫県警察本部警備部外事課長
2006年 警察庁警備局外事情報部外事課
2007年 警察庁警備局警備企画課
2008年 ベイン・アンド・カンパニー・ジャパン・インコーポレイテッド
2010年 クロール・インターナショナル・インク日本支社シニア・ディレクター
2013年 同社アソシエイト・マネージング・ディレクター
2015年 同社日本支社代表
2016年 同社マネージングディレクター兼日本支社代表
2018年 (株)ノブリス代表取締役社長(現任)
クロール・インターナショナル・インク日本支社シニア・アドバイザー(現任)
2021年 (株)サンセイラディック社外取締役(現任)
当社社外取締役(現任)



1981年 ブラザー工業(株)入社
1988年 (株)スワロフスキー・ジャパン入社
1994年 Alphametrics, Inc. 社長
1999年 Netyear Group, Inc. 取締役
ネットイヤーグループ(株)取締役
2000年 同社代表取締役社長
2013年 (株)損害保険ジャパン(現 損害保険ジャパン(株))社外監査役
2014年 (株)ホットリンク社外取締役
マネックスグループ(株)社外取締役(現任)
2015年 損害保険ジャパン日本興亜(株)(現 損害保険ジャパン(株))社外取締役(現任)
2019年 (公社)経済同友会幹事(現任)
2021年 ウイングアーク1st(株)社外取締役(現任)
ネットイヤーグループ(株)取締役(現任)
当社社外取締役(現任)

*1 会社法第2条第15号に定める社外取締役

監査役



阪上 行人
常勤監査役



大久保 和孝*2
社外監査役



木下 潮音*2
社外監査役

2003年 サミー(株)入社 監査室長
2004年 同社管理本部 法務部長
2006年 当社監査役室長
2014年 当社監査役
(株)セガ 常勤監査役
2015年 (株)セガ・インタラクティブ(現(株)セガ) 監査役
(株)セガホールディングス(現(株)セガ) 常勤監査役
(株)セガゲームス(現(株)セガ) 監査役
(株)トムス・エンタテインメント 監査役
(株)セガ エンタテインメント
(現(株)GENDA SEGA Entertainment) 監査役
マーザ・アニメーションプラネット(株) 監査役
2017年 (株)アトラス 監査役
2019年 (株)セガ・ロジスティクスサービス 監査役
(株)ダーツライブ 監査役
2020年 (株)セガ 監査役(現任)
2021年 当社常勤監査役(現任)

1995年 センチュリー監査法人
(現EY新日本有限責任監査法人)入所
2003年 新日本インテグリティアシュアランス(株)
(現EY新日本サステナビリティ(株)) 取締役
2005年 同社常務取締役
2006年 新日本監査法人(現EY新日本有限責任監査法人)
パートナー
2012年 新日本有限責任監査法人
(現EY新日本有限責任監査法人)シニアパートナー
2016年 新日本有限責任監査法人
(現EY新日本有限責任監査法人)経営専務理事
当社社外監査役(現任)
(株)大久保アソシエイツ代表取締役社長(現任)
サンフロンティア不動産(株)社外取締役(現任)
(株)ブレインパッド社外監査役(現任)
(株)LIFULL社外取締役(現任)
(株)サーラコーポレーション社外取締役(現任)
(株)商工組合中央金庫社外取締役(現任)
武蔵精密工業(株)社外取締役(現任)
(株)SS Dnaform代表取締役社長(現任)

1985年 弁護士登録
橋本合同法律事務所
1986年 第一芙蓉法律事務所(現任)
2004年 第一東京弁護士会副会長
2010年 東京大学法科大学院客員教授
2011年 スルガ銀行(株)社外監査役
2013年 東京工業大学副学長(現任)
2014年 日本労働法学会理事(現任)
2018年 スルガ銀行(株)社外取締役
2021年 当社社外監査役(現任)

*2 会社法第2条第16号に定める社外監査役

執行役員



杉野 行雄
常務執行役員



高橋 真
上席執行役員



中原 徹
上席執行役員



大脇 洋一
上席執行役員



加藤 貴治
執行役員



工藤 レイ
執行役員



大塚 博信
執行役員



竹山 浩二
執行役員



一木 裕佳
執行役員

財務情報



「HUMANKIND™」
©Amplitude Studios 2021.
©SEGA.

P/L (損益計算書)

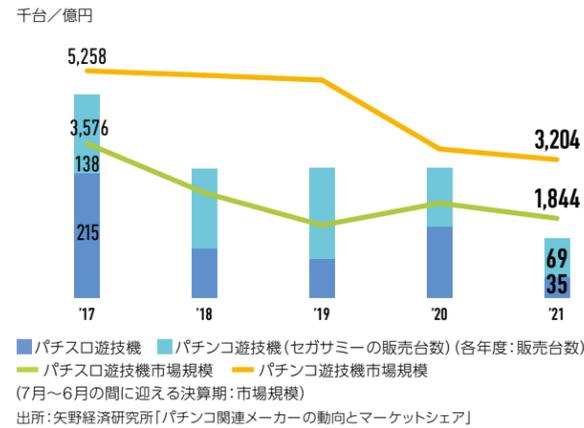
長期トレンド

エンタテインメントコンテンツ事業は、プラットフォーム増加に伴い、売上、利益ともに増加傾向にあり、今後も継続した成長を見込んでいます。

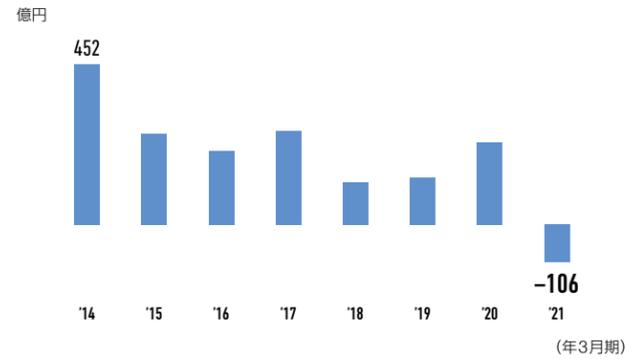
一方、遊技機事業は、規制強化による市場環境の大きな変化によって売上、利益ともに減少傾向が続いていますが、原価改善等による事業効率向上に取り組んでいます。

主な減益要因

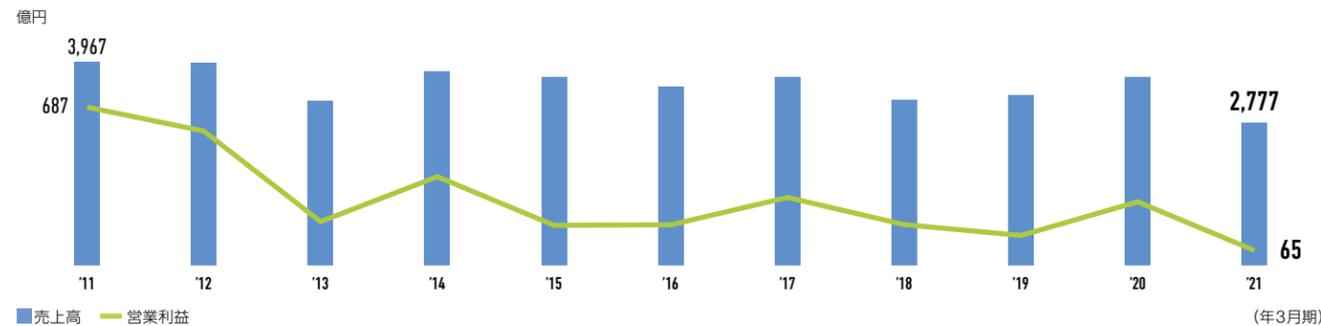
市場縮小を背景とする既存事業の収益減少
サミーの販売台数/パチスロ・パチンコ市場規模



遊技機事業の営業利益

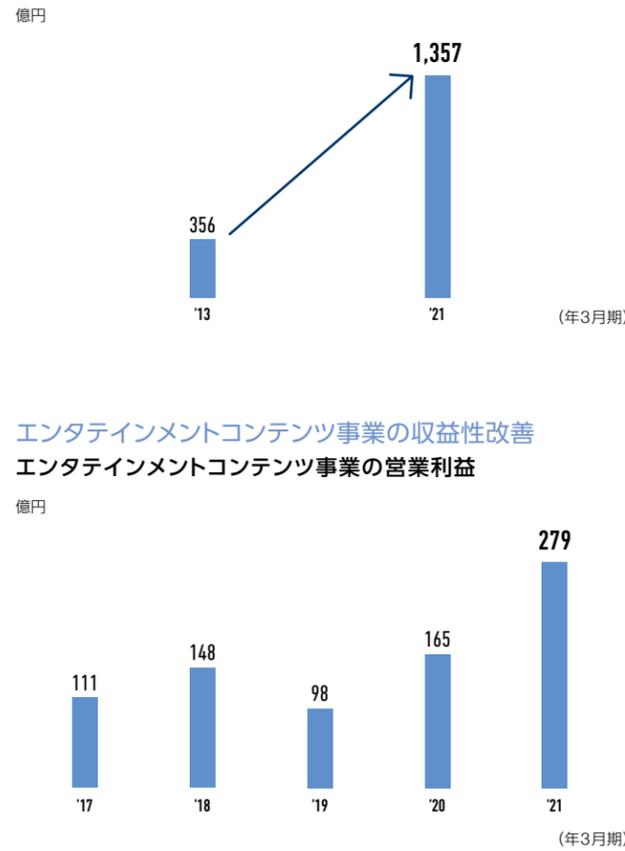


売上高及び営業利益の長期トレンド



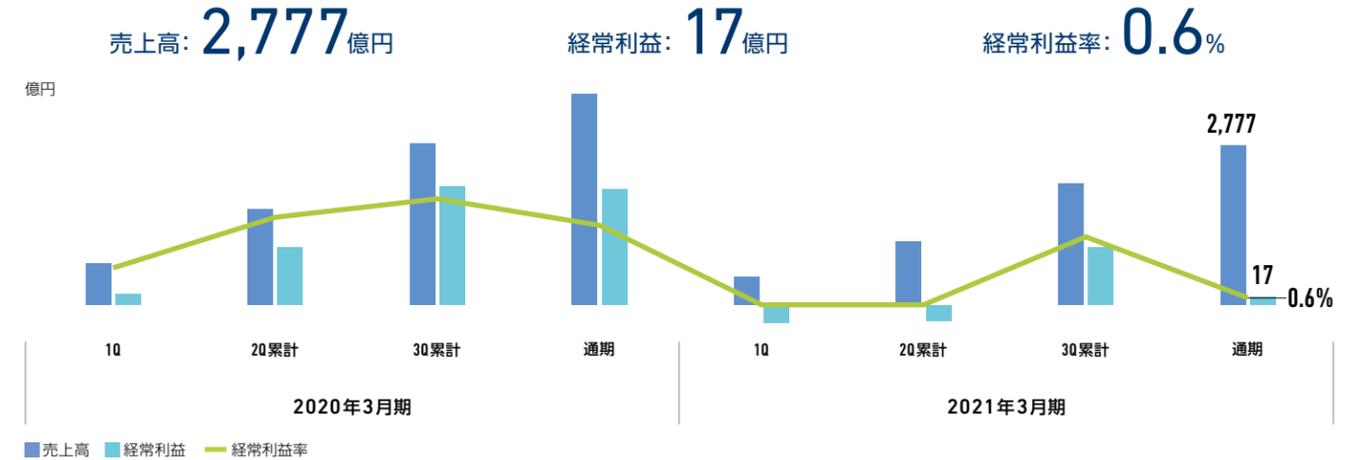
収益改善

エンタテインメントコンテンツ事業の収益性改善
エンタテインメントコンテンツ事業の営業利益



2020年3月期と2021年3月期の比較

(2021年3月期)



要約連結財務諸表

	2020	2021	増減
売上高	3,665	2,777	-24%
エンタテインメントコンテンツ事業	2,476	2,178	-12%
遊技機事業	1,085	531	-51%
リゾート事業	104	63	-39%
その他/消去等	0	5	-
売上原価	2,300	1,769	-23%
売上総利益	1,365	1,007	-26%
販売費及び一般管理費	1,088	942	-13%
営業利益	276	65	-76%
エンタテインメントコンテンツ事業	165	279	69%
遊技機事業	232	-106	-
リゾート事業	-36	-41	-
その他/消去等	-85	-67	-
営業利益率	7.5%	2.3%	-5.2pt
営業外収益	32	28	-13%
営業外費用	55	76	38%
経常利益	252	17	-93%
特別利益	31	288	829%
特別損失	12	403	3,258%
税金等調整前当期純利益	271	-98	-
法人税等合計	131	-117	-
親会社株主に帰属する当期純利益	137	12	-91%
1株当たり配当(円)	40	30	-
1株当たり当期純利益(円)	58.65	5.42	-
1株当たり純資産(円)	1,251.02	1,236.82	-

売上高(遊技機事業)

旧規則機の撤去期限延長により、新規則機に対する需要が落ち込み、前期比大幅減。

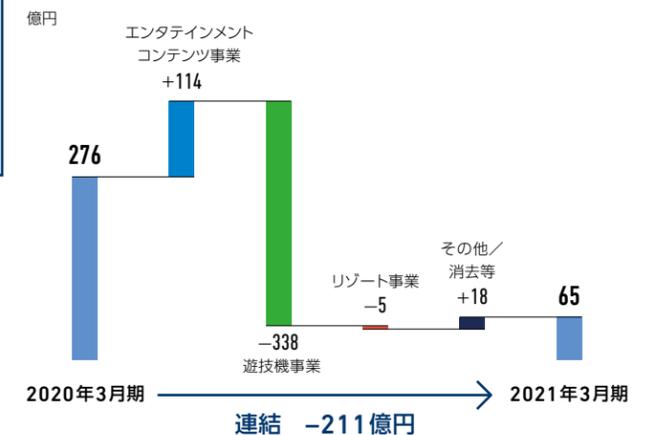
営業利益(エンタテインメントコンテンツ事業)

エンタテインメントコンテンツ事業が貢献し、前期比で大幅増益。

特別利益/特別損失

「構造改革」実施に伴い、特別利益・特別損失ともに大きく計上。

セグメント別の営業利益増減



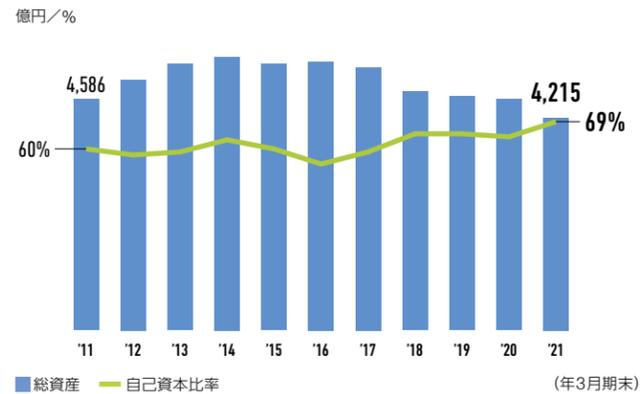
B/S (財政状態)

長期トレンド

2011年3月期以降、エンタテインメントコンテンツ事業での買収に伴うのれんの増加、IR(統合型リゾート)事業への取り組み、成長分野への新たな投資に伴う投資有価証券の増加等により、総資産は増加傾向にありました。一方、近年は本社移転に伴う現金及び預金の減少、有価証券の減少、社債の償還等により減少傾向にあります。

業態の特性上、ヒットの有無により収益が大きく変動するなかでも、自己資本比率は一定の水準を維持しており、成長分野への投資及び安定的な配当を実施しています。

総資産及び自己資本比率の推移



2020年3月期末と2021年3月期末の比較



■ 投資その他の資産 ■ 無形固定資産 ■ 有形固定資産 ■ 流動資産 ■ 純資産 ■ 負債合計
-160 億円 -30 億円 -250 億円 +73 億円 -56 億円 -311 億円

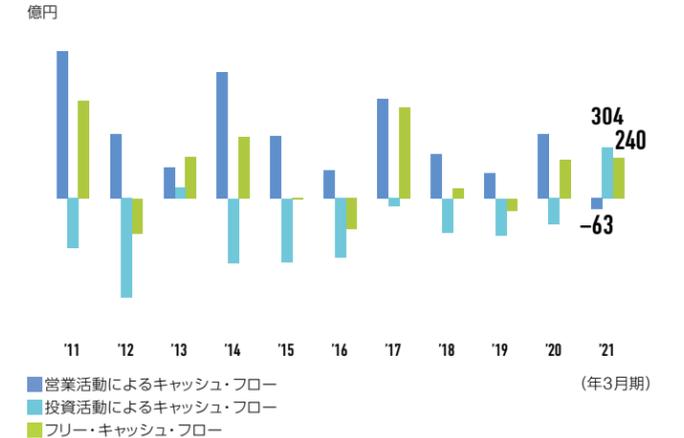
構造改革に伴って、投資有価証券を売却
 現金及び預金、売上債権及び有価証券が減少した一方で、たな卸資産及び未取還付法人税等が増加
 親会社株主に帰属する当期純利益を計上し、為替換算調整勘定が増加した一方で、配当金の支払により株主資本が減少したほか、その他有価証券評価差額金が減少
 有利子負債や未払法人税等が減少

Cash Flows (キャッシュ・フロー)

長期トレンド

成長分野におけるM&Aや、生産体制の増強等の戦略投資により、一時期を除き投資活動によるキャッシュ・フローのキャッシュアウトが継続しています。2011年3月期頃以降は、上場子会社3社の完全子会社化等の組織体制変更に向けた投資に加え、IR(統合型リゾート)事業やコンシューマ分野等、成長領域への投資を積極的に実行しています。CMS(キャッシュ・マネジメント・システム)によりグループ内の資金の有効活用を図るとともに、借入、社債等など多様な流動性補完を確保し、投資資金需要への機動的な対応を図っています。

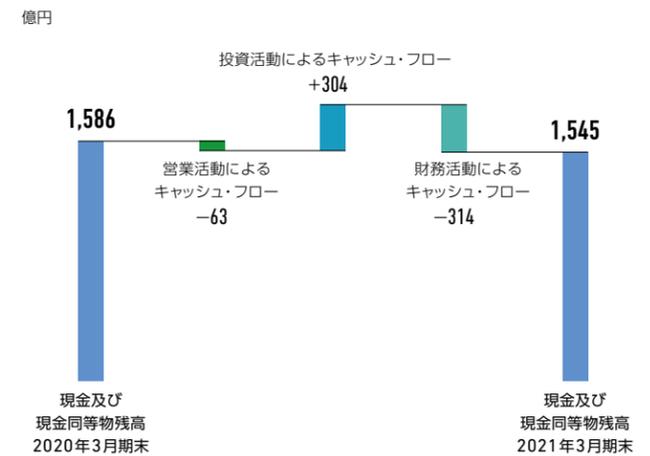
キャッシュ・フローの推移



2021年3月期のキャッシュ・フロー

2021年3月期末における現金及び現金同等物の残高は、2020年3月期末に比べ40億77百万円減少し、1,545億40百万円となりました。

連結キャッシュ・フローの状況



■ 営業活動によるキャッシュ・フロー ■ 投資活動によるキャッシュ・フロー ■ 財務活動によるキャッシュ・フロー
-63 億円 +304 億円 -314 億円

減価償却費を148億26百万円計上し、法人税等の還付が14億64百万円あった一方で、税金等調整前当期純損失を98億44百万円計上したこと、法人税等を75億58百万円支出したこと、及び構造改革に伴う特別退職金を72億60百万円支出したこと等により、2021年3月期における営業活動によるキャッシュ・フローは63億84百万円の支出(2020年3月期は385億37百万円の収入)となりました。
 有形固定資産の取得により73億50百万円、無形固定資産の取得により68億49百万円をそれぞれ支出した一方、構造改革の一環として非事業資産を対象にバランスシートの見直しを進める中で、投資有価証券の売却により212億3百万円、有形固定資産の売却により181億25百万円の収入を計上したこと等により、2021年3月期における投資活動によるキャッシュ・フローは304億73百万円の収入(2020年3月期は154億64百万円の支出)となりました。
 長期借入金の返済により133億31百万円、社債の償還により100億円、配当金の支払により70億63百万円をそれぞれ支出したこと等により、2021年3月期における財務活動によるキャッシュ・フローは314億92百万円の支出(2020年3月期は109億56百万円の支出)となりました。

Non-Financial Assets (非財務資産)

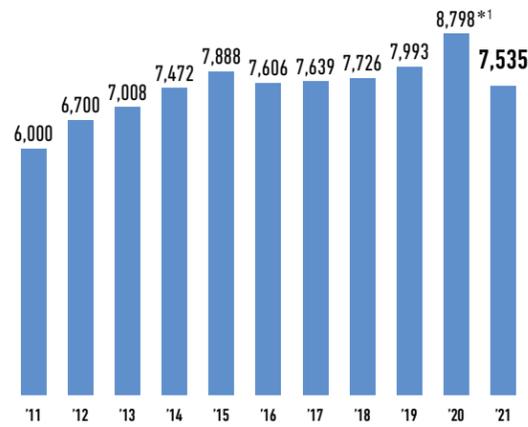
人財

連結従業員数

当期末の連結従業員数は、構造改革による希望退職者募集の実施、アミューズメント施設事業の株式譲渡に伴うグループ会社の連結範囲からの除外等により、前期末比1,263名減の7,535名となりました。

連結従業員数

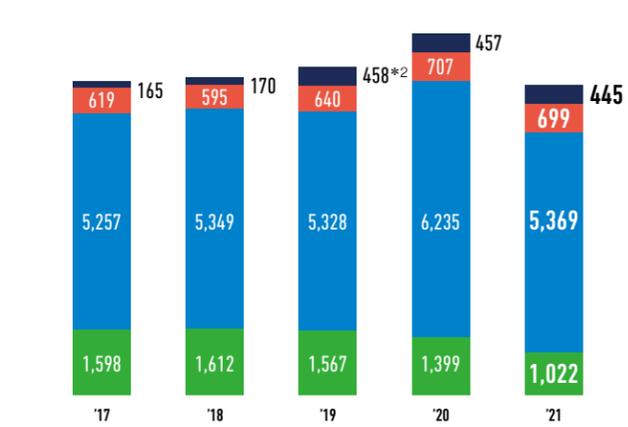
人



(年3月期末)

事業別従業員

人



(年3月期末)

*1 主にエンタテインメントコンテンツ事業における臨時雇用者の無期労働契約への転換(約440名)による人数の増加になります。

*2 管理機能を中心とするグループ横断的な組織再編の実施に伴う受け入れ出向者数の増加

知財

研究開発費・コンテンツ制作費

当グループは、競争力の源泉となる知財の強化、充実を図るため、研究開発費・コンテンツ制作費に積極的な投資を行っています。近年は特に、コンシューマ分野で中期的なラインナップ拡充に向けた投資を計画しています。2021年3月期については、新作タイトルが減少したため、研究開発費・コンテンツ制作費は、前期比146億円減少し、619億円となりました。

ご参考

製品・サービス別の研究開発費・コンテンツ制作費の認識基準

当グループは、競争力の源泉であるIPの創出・強化並びに継続的な収益獲得に向け、長期的な視座で研究開発費・コンテンツ制作費の安定的な投資に努めています。開発期間・ライフサイクルに基づき、費用計上の方法、タイミングは製品・サービスごとに異なります。

遊技機事業

発生ベースで費用に計上(外注加工費は検収時点で計上)

コンシューマ分野

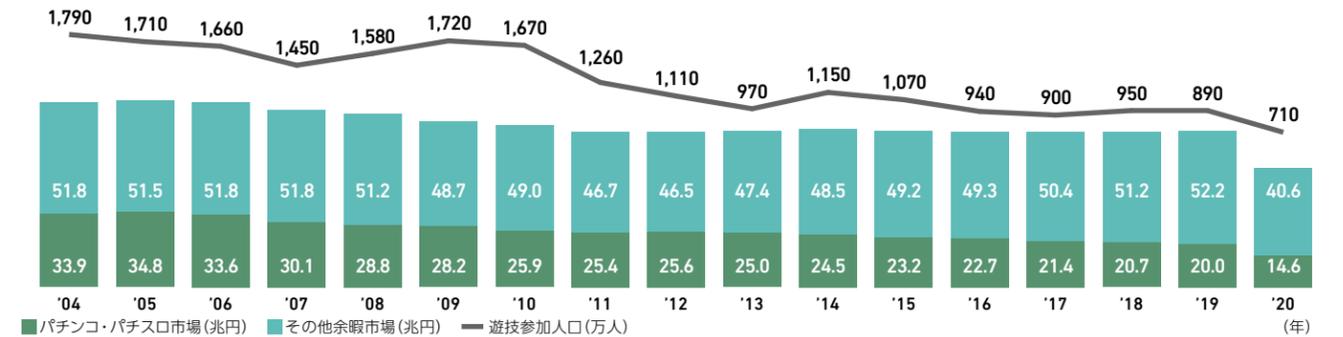
- 開発期間中は、棚卸資産又は無形固定資産に計上し、発売後に費用化。
- フルゲームは発売後3ヶ月間において費用化される比重が高く、全体で24ヶ月にわたって費用計上。また、F2Pタイトルは、主に24ヶ月にわたり均等償却。

アミューズメント機器分野

- 開発期間中は棚卸資産に計上し、発売後に費用化。
- 主に12ヶ月で償却。発売後2ヶ月間において費用化される比重が高く、全体で12ヶ月にわたって費用計上。

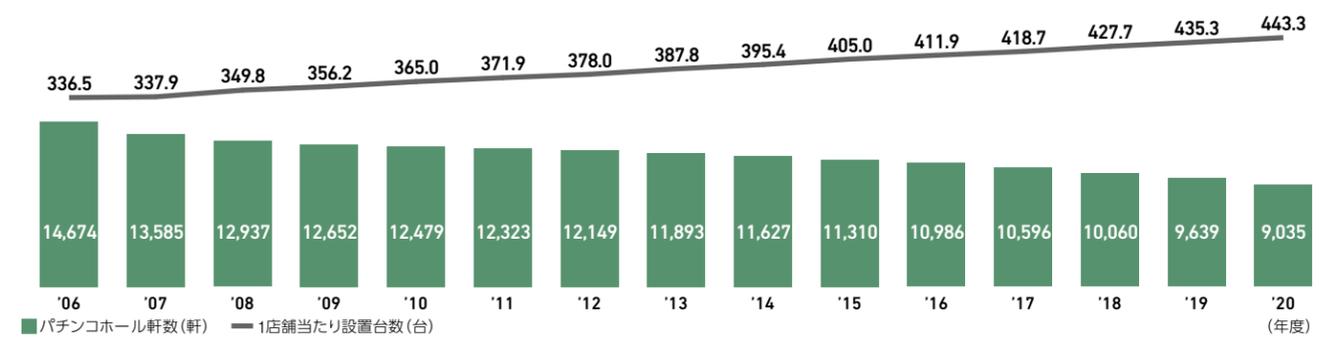
基礎データ

市場規模及び遊技参加人口推移



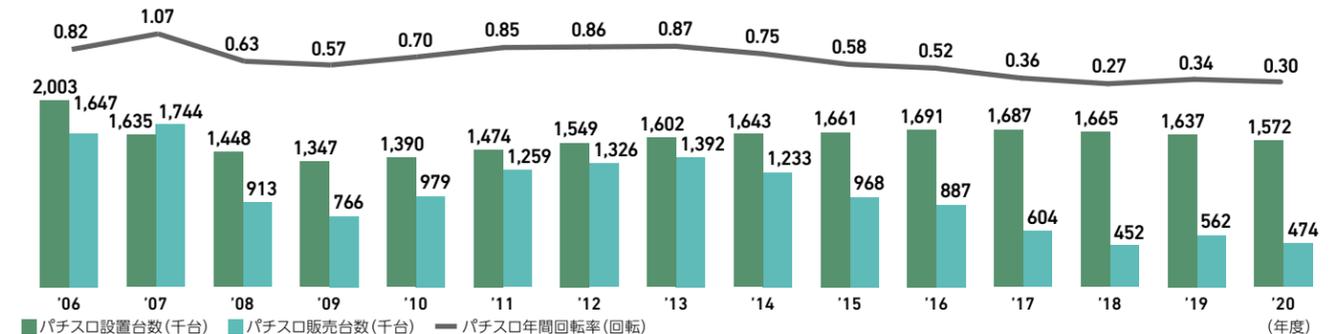
出所:「レジャー白書2021」日本生産性本部

パチンコホール軒数と1店舗当たりの設置台数推移



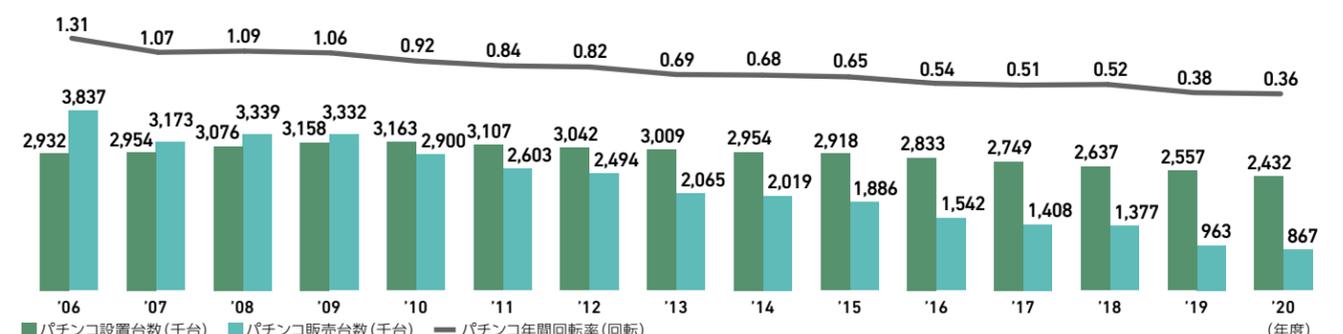
出所:警察庁

パチスロ／設置台数、販売台数、年間回転率推移



出所:警察庁、矢野経済研究所「パチンコ関連メーカーの動向とマーケットシェア」

パチンコ／設置台数、販売台数、年間回転率推移



出所:警察庁、矢野経済研究所「パチンコ関連メーカーの動向とマーケットシェア」

会社概要／株式情報

会社概要

会社名	セガサミーホールディングス株式会社
英文表記	SEGA SAMMY HOLDINGS INC.
所在地	〒141-0033 東京都品川区西品川一丁目1-1 住友不動産大崎ガーデンタワー
URL	https://www.segasammy.co.jp
設立	2004年10月1日
資本金	299億円(2021年3月31日現在)
事業内容	総合エンタテインメント企業グループの持株会社として、グループの経営管理及びそれに附随する業務

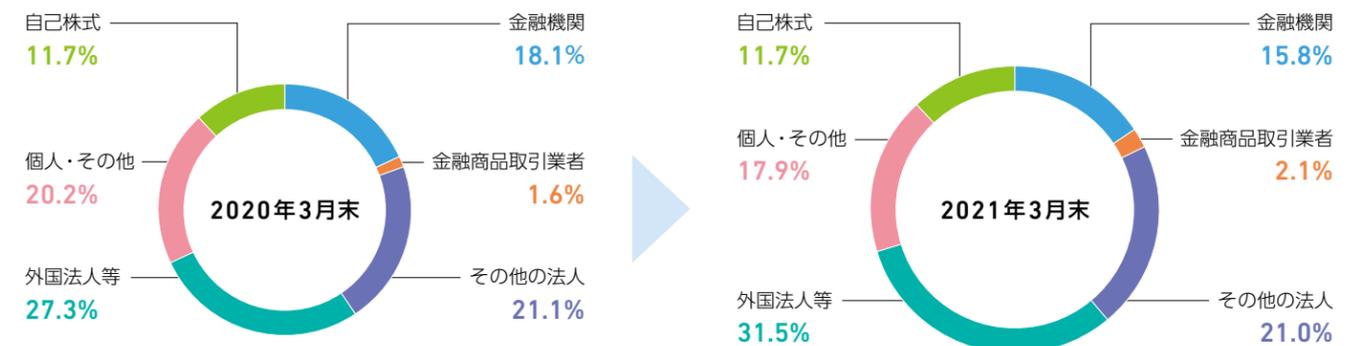
株式の状況 (2021年3月31日現在)

発行可能株式総数	800,000,000株
発行済株式総数	266,229,476株
株主数	63,903名

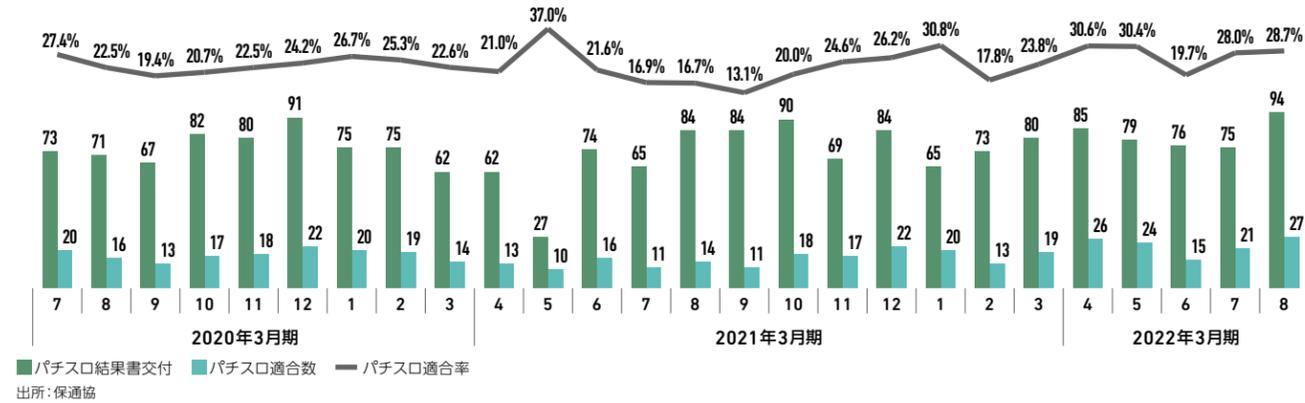
大株主の状況 (2021年3月31日現在)

氏名又は名称	所有株式数	発行済株式の総数に対する所有株式数の割合
合同会社HS Company	35,308,000	13.26%
セガサミーホールディングス株式会社	31,142,581	11.69%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	15,314,700	5.75%
有限会社エフエスシー	13,682,840	5.13%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	8,380,000	3.14%
里見 治	7,833,638	2.94%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	6,271,472	2.35%
KOREA SECURITIES DEPOSITORY-SAMSUNG	5,648,300	2.12%
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	3,831,676	1.43%
里見 治紀	3,723,161	1.39%

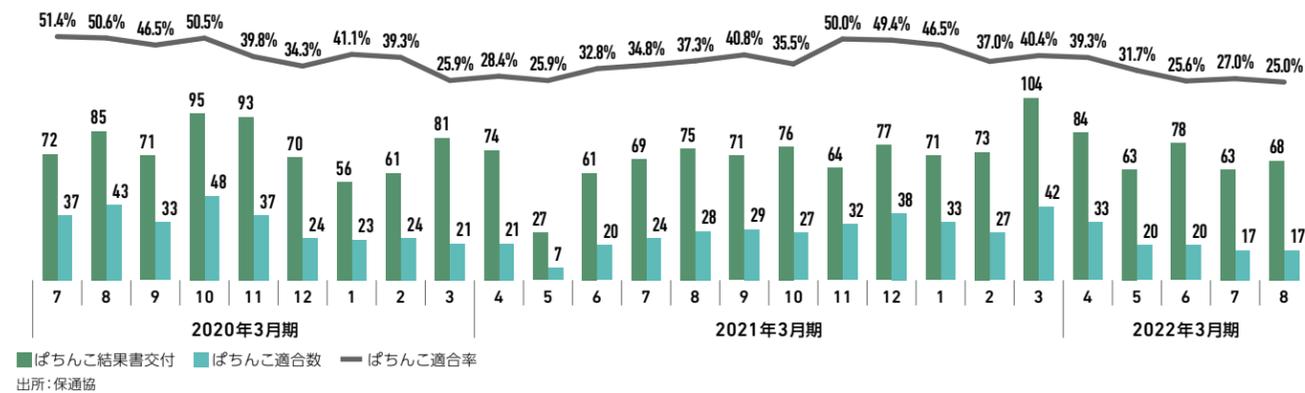
所有者別分布



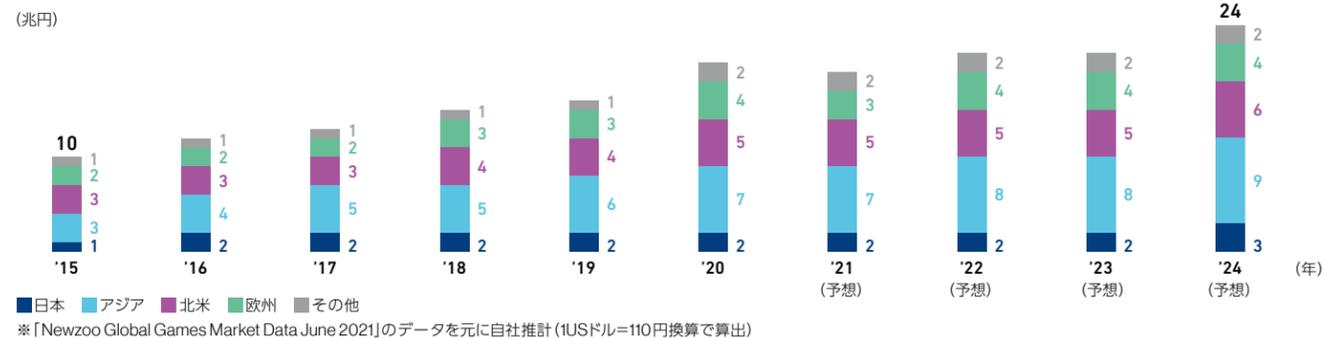
パチスロ型式試験結果データ



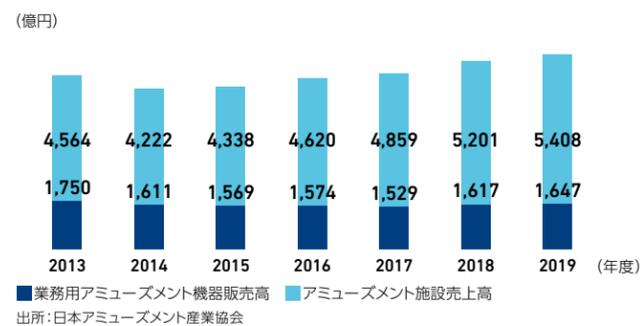
ぱちんこ型式試験結果データ



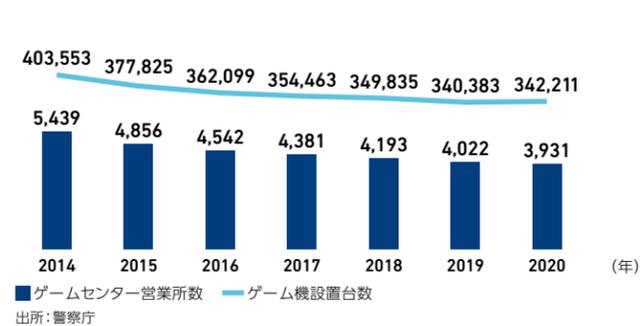
ゲームコンテンツ市場規模



国内アミューズメント機器・アミューズメント施設売上高



ゲームセンター営業所数、ゲーム機設置台数





セガサミーホールディングス株式会社

〒141-0033 東京都品川区西品川一丁目1-1 住友不動産大崎ガーデンタワー

www.segasammy.co.jp