



Road to 2020

2017年5月15日
セガサミーホールディングス株式会社

【免責事項】

本資料における市場予測や業績見通し等の内容は、現時点で入手可能な情報に基づき、経営者が判断したものであります。従いまして、これらの内容はリスクや不確実性を含んでおり、将来における実際の業績は、様々な影響によって大きく異なる結果となりうることを、予めご承知おきください。

【目次】

1. <u>構造改革の振り返り</u>	
事業構造改革期の取り組み（2015年3月期～）	4
構造改革の振り返り（2014年3月期～）	5
2. <u>Road to 2020</u>	
意識改革（我々のミッション）	8
長期イベント	9
重点課題（セグメント別サマリー）	10
中期業績目標	11
3. <u>セグメント別目標/事業戦略</u>	
遊技機事業	15
エンタテインメントコンテンツ事業	20
リゾート事業	26
事業環境構築	33
資本政策	36

1. 構造改革の振り返り

構造改革期の取り組み（2015年3月期～）

2015年3月期

コスト構造改革

- 固定費を年間60億円削減

2016年3月期

事業構造改革

- 事業ポートフォリオ見直し

【成長投資事業】
成長事業への投資
売上成長

デジタルゲーム

IR（統合型リゾート）

その他新規領域

【基盤事業】
収益構造への変革
ファン顧客の拡大

遊技機

パッケージゲーム

AM機器

AM施設

映像

- 事業効率向上

遊技機事業

開発・生産リソースの
集約及び効率化

エンタメコンテンツ事業

ノンコア事業の整理

2017年3月期

実行期

- 各種施策の実施

成長投資事業

リゾート

資産効率の向上

- ・「ジョイポリス」譲渡
- ・釜山における複合施設
開発中止

基盤事業

パッケージゲーム

PCゲーム強化

- ・PCゲーム開発会社
Amplitudeの買収

AM施設

資産効率の向上

- ・心斎橋の土地売却

遊技機事業

(株)ユニバーサルエンター
テインメントとの合併会社
「ZEEG」設立

ZEEG™

2018年3月期

成長期へ

- 各種施策の実施

成長投資事業

リゾート

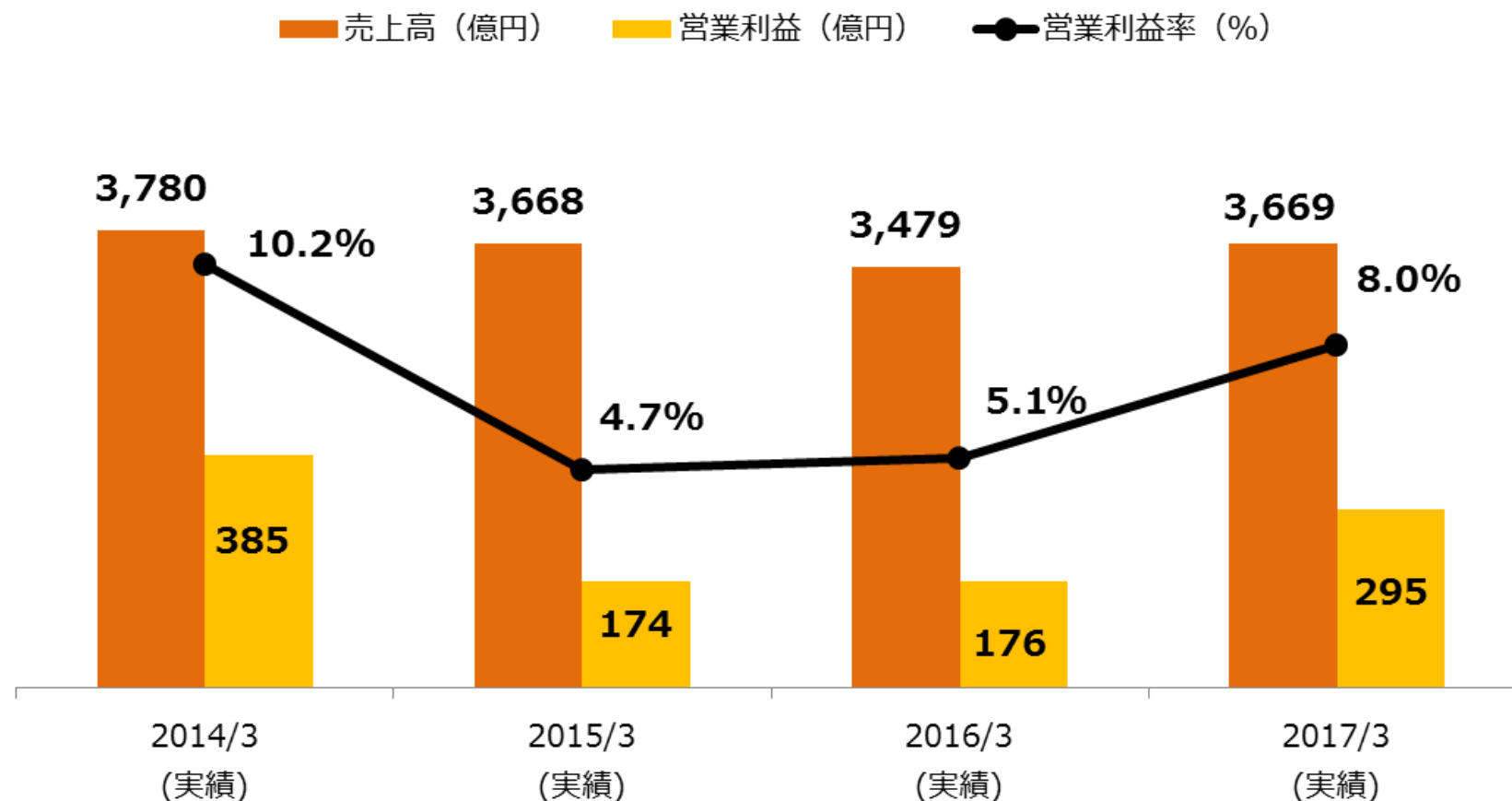
IR（統合型リゾート）
ノウハウ蓄積

- ・PARADISE CITY開業
(2017年4月20日)



意識改革

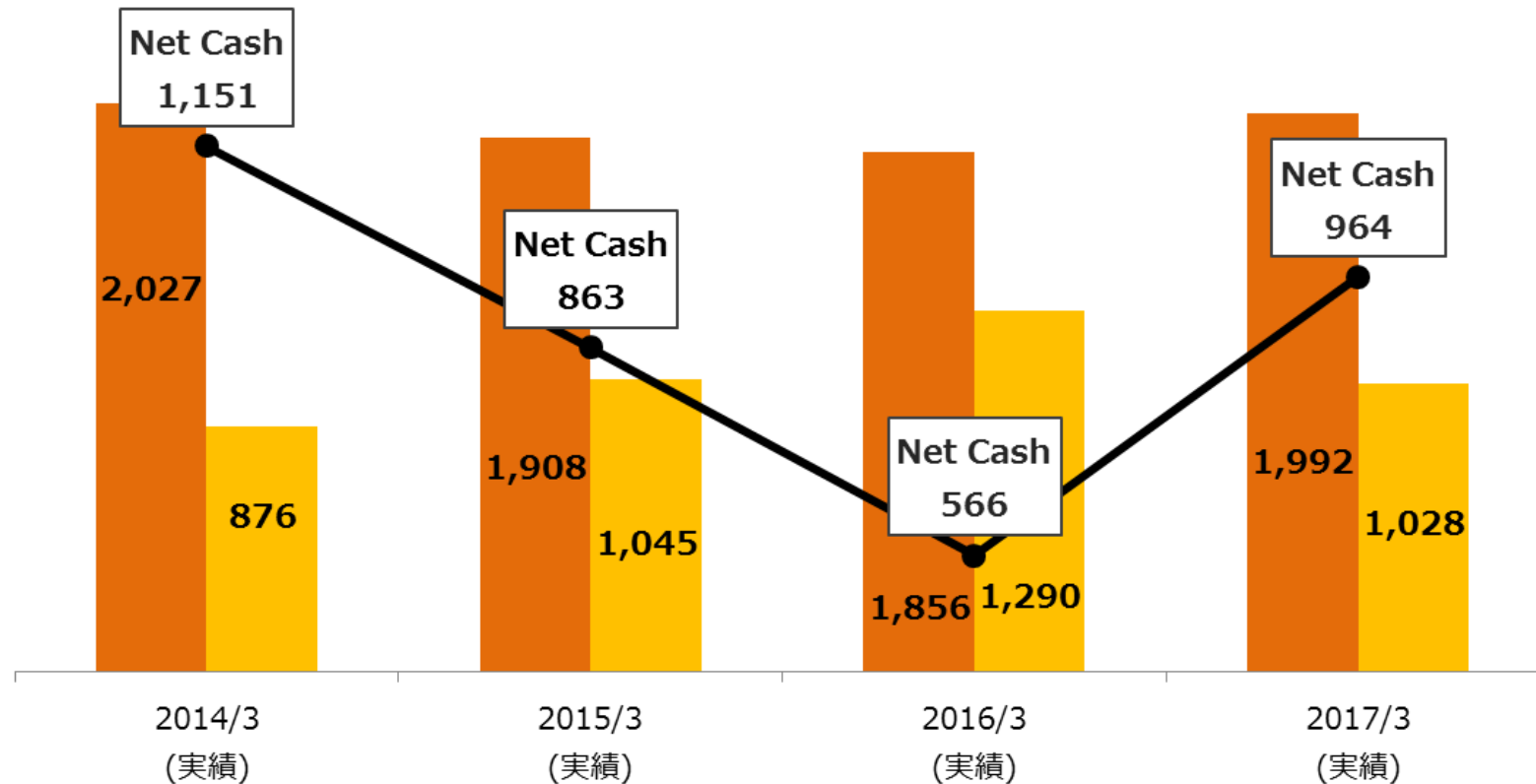
構造改革の振り返り（2014年3月期～）



✓ 構造改革着手後、収益は回復トレンドに

(億円)

■ 現預金残[※] ■ 借入残高 ● Net Cash



✓ **16/3期までのネットキャッシュ減少トレンドから脱却**

※キャッシュフロー計算書上の現金及び現金同等物の残高



Road to 2020
SEGA SAMMY GROUP

Value (価値観・DNA)

「創造は生命」×「積極進取」

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)

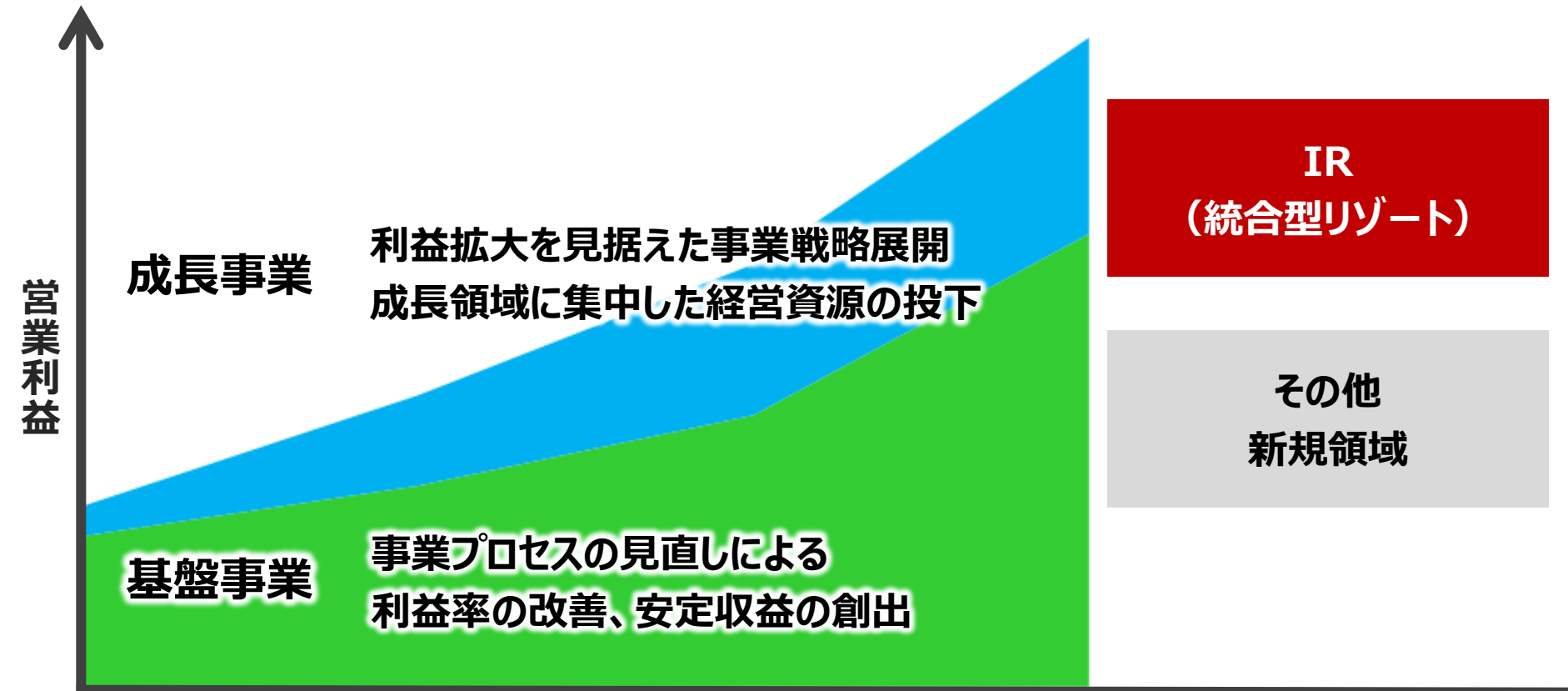


Goal
(具体的目標)



中期の取り組み（～2020年3月期）

長期展望
(2021年3月期～)



✓ 収益基盤の強化 → 新たな成長領域への参入

成長投資事業

リゾート

- ・IR事業の成功に向けたノウハウの取得

デジタル ・ パッケージ

- ・グローバルヒットタイトルの創出

基盤事業

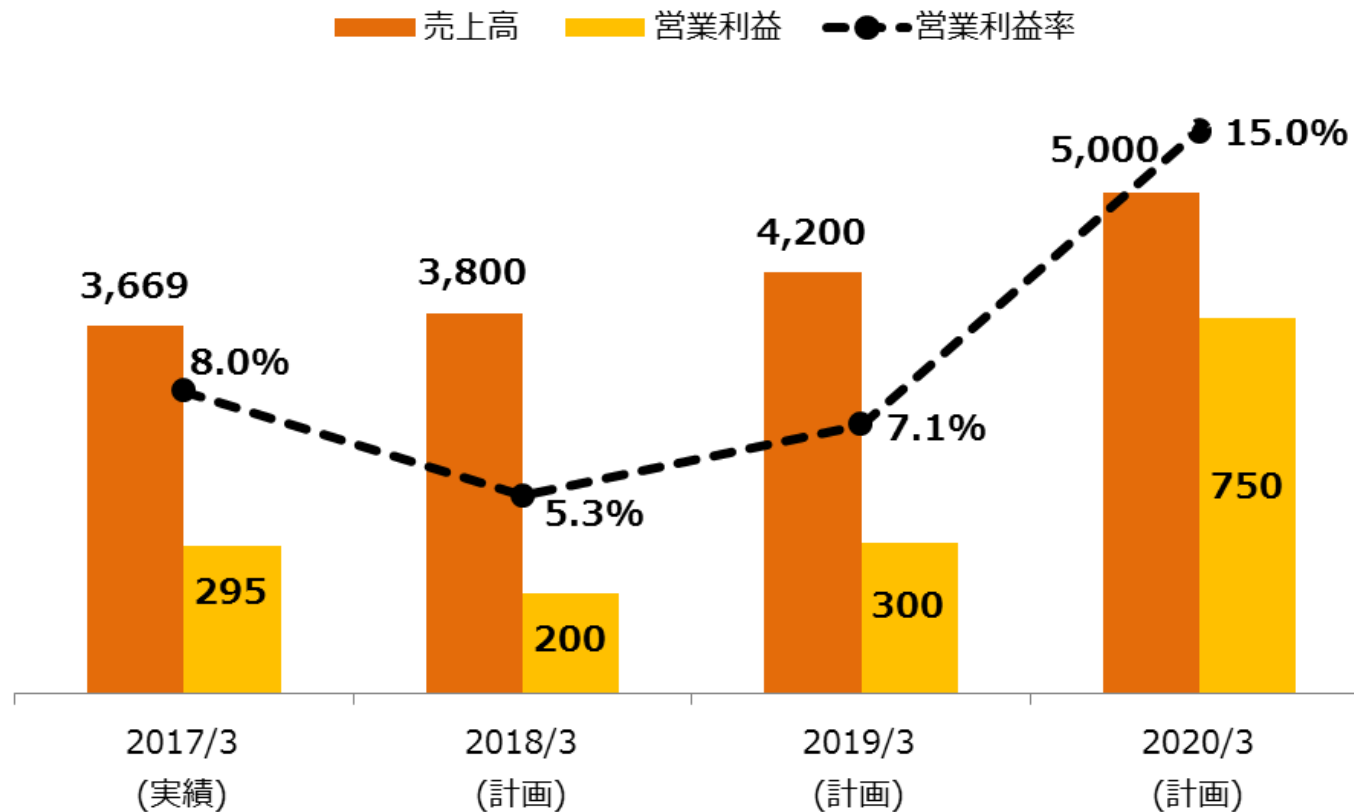
遊技機

- ・リユース推進
- ・業界プラットフォームの構築
- ・開発効率の改善

事業環境構築

- ・グループ本社機能の集約、働き方改革
- ・ファン層拡大に向けた、BtoCの取り組み

■ 2020年3月期目標



✓ **営業利益率15%以上**

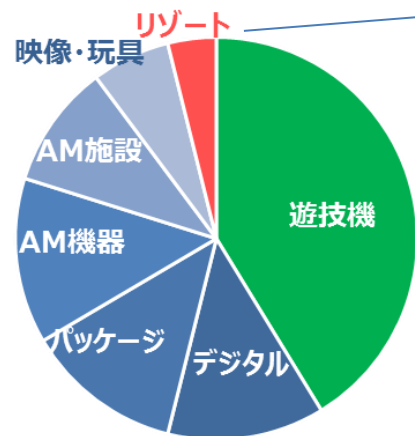
売上高：5,000億円 営業利益：750億円

✓ **総資産規模は現状レベルを前提に、ROA5%以上**

中期業績目標（売上高・営業利益構成比）

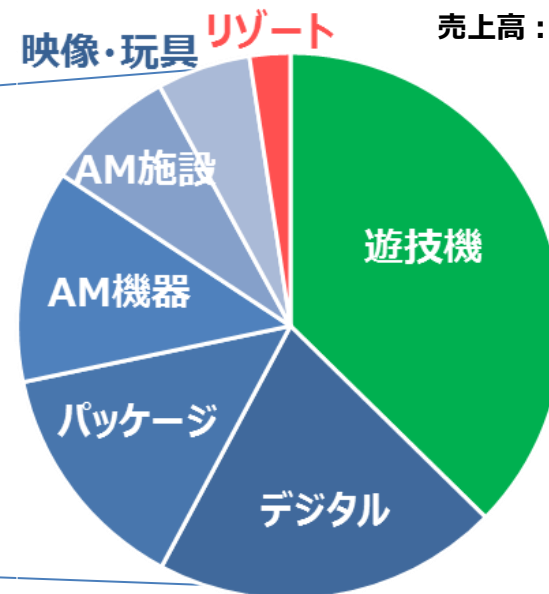
2017年3月期

売上高：3,669億円



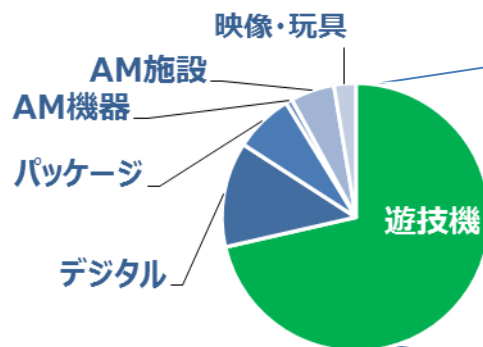
2020年3月期

売上高：5,000億円



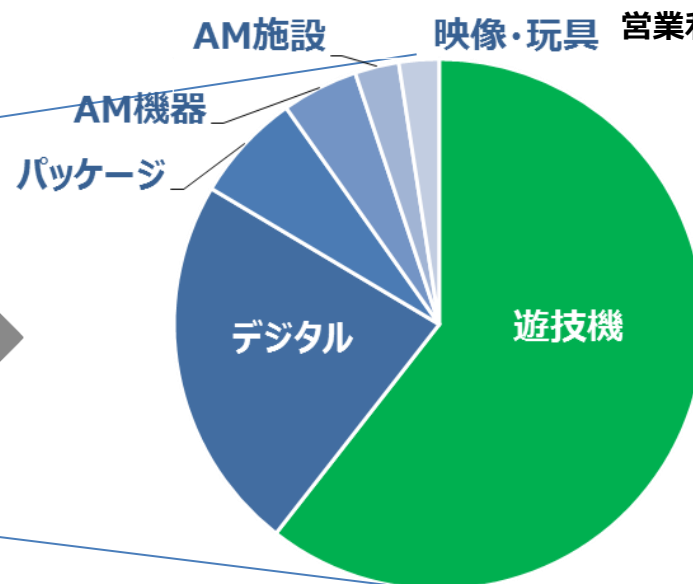
2017年3月期

営業利益：295億円



2020年3月期

営業利益：750億円



中期業績目標（セグメント別）

連結売上高
5,000億円

連結営業利益
750億円

連結営業利益率
15.0%

		2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期 経営目標
連結	売上高	3,669	3,800	4,200	5,000
	営業利益	295	200	300	750
	営業利益率	8.0%	5.3%	7.1%	15.0%
遊技機	売上高	1,482	1,500	1,650	1,850
	営業利益	263	200	280	520
	営業利益率	17.7%	13.3%	17.0%	28.1%
エンタテインメントコンテンツ	売上高	2,057	2,200	2,450	3,050
	営業利益	111	100	150	320
	営業利益率	5.4%	4.5%	6.1%	10.5%
リゾート	売上高	130	100	100	100
	営業利益	-22	-30	-20	-10
	営業利益率	-	-	-	-
全社・その他	売上高	-	-	-	-
	営業利益	-57	-70	-110	-80

※パラダイスセガサミーは持分法適用のため含まれておりません

3. セグメント別目標/事業戦略



社是：価値観
積極進取

【ミッション】
感動体験を創造し続ける

【ビジョン】
業界の革新者たれ
～新しいものはサミーから～

セグメント目標 (ゴール)

営業利益率30%以上*

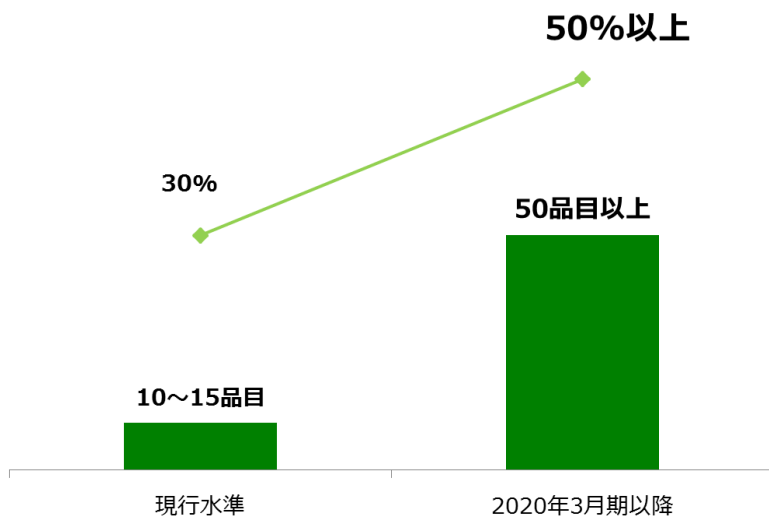
■ 重点課題① 「リユース推進」

リユース対象率の向上

- リユースを意識した製品設計
- リユース最大化に向けたラインナップ編成
- リユース対象部品の拡大

【リユース品目数及び対象率目標（パチスロ）】

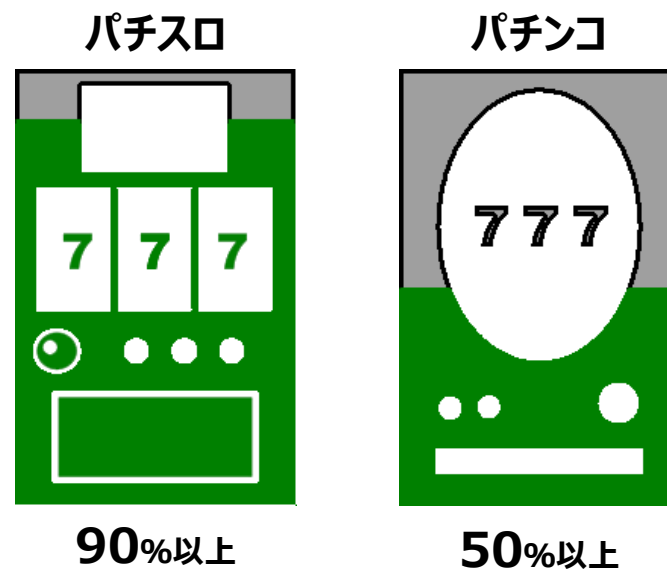
■ リユース品目数 ▲ リユース対象率



部材共通化促進

- 部材共通化促進
- パチンコ・パチスロの共通部材の拡大
⇒ 廃棄リスク低減、リユース規模の拡大

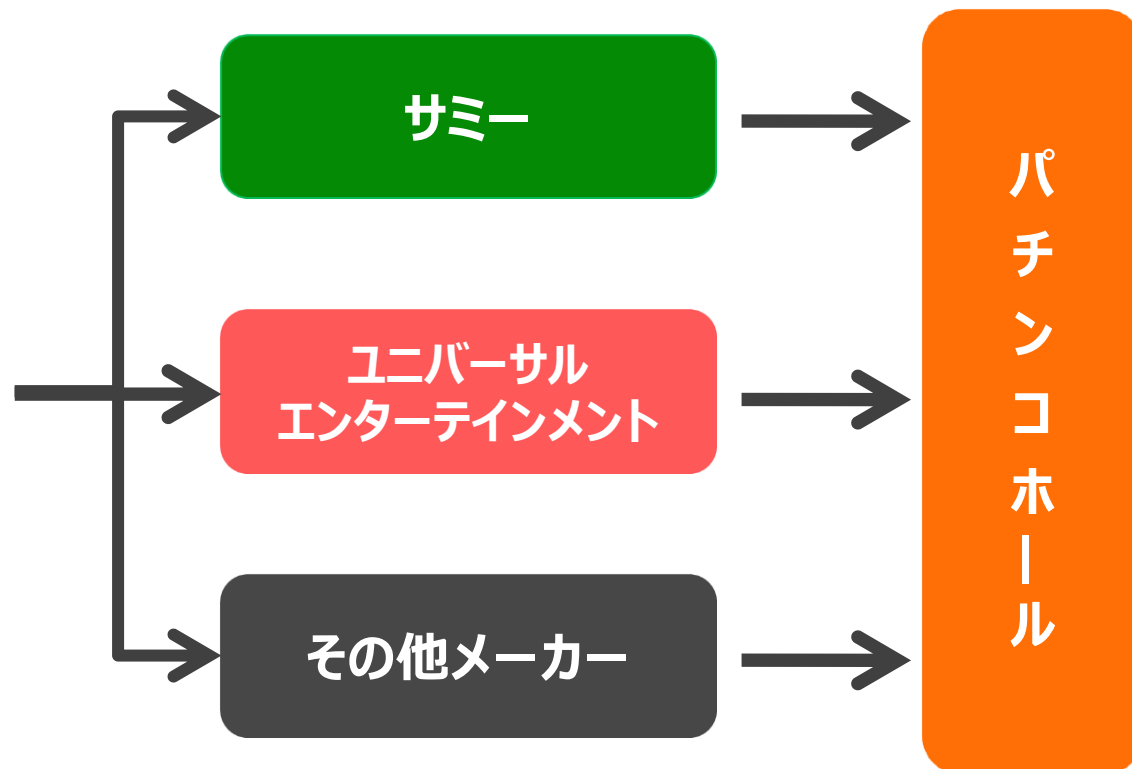
【共通部材比率目標（2020年3月期）】



■ 重点課題② 「業界プラットフォームの構築」

共通筐体・部品ユニットの
開発・販売

ZEEG筐体・部品ユニットを
採用した製品の開発・販売

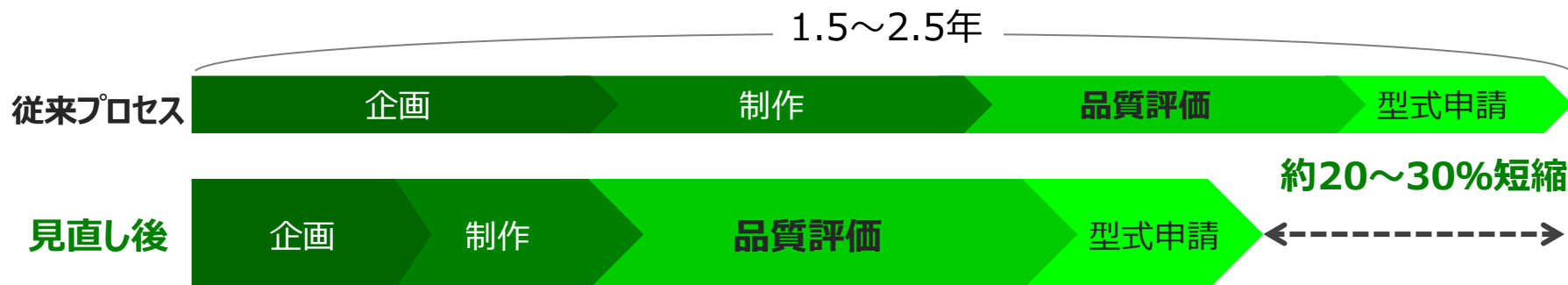


- ✓ ハイクオリティ筐体の採用による製品力向上
- ✓ 将来的な筐体リユースによる原価改善

■ 重点課題③ 「開発効率の改善」

開発プロセスの見直し
・
製品クオリティの向上

- 開発期間短縮化により、市場ニーズの旬を逃さない製品投入
 - ⇒ タイトル数の絞り込み / 1タイトルあたりの人員増
 - ⇒ 開発プロセスの抜本的見直し
(社内承認体系、品質管理工程、内製化促進など)
- 品質評価プロセスの強化 (試射等)



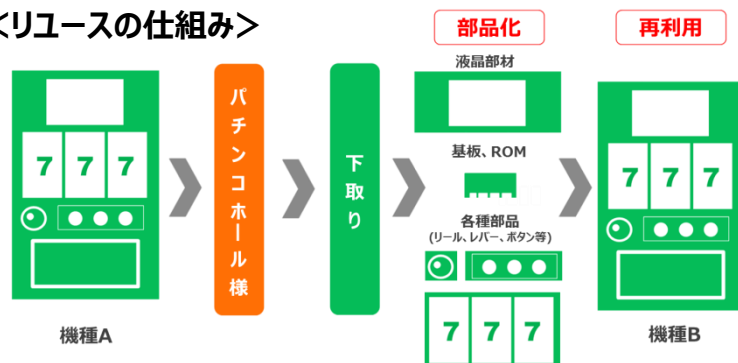
✓ 開発期間短縮、品質評価プロセスの強化により
市場ニーズをとらえた製品投入

■ 施策別 重点ポイント

リユース

- ・リユースを意識した製品設計
- ・リユース対象部品の拡大
- ・部材共通化の促進

<リユースの仕組み>



原価低減

- ・原価指標を用いた原価管理強化
- ・デバッグ業務の抜本的見直し
- ・役物等専用品の厳選

ZEEGの設立、ブランド活用

- ・ユニバーサル社との連携
- ・共同購買の実施
- ・ハイクオリティ筐体の採用
- ・サミーブランドへの集約
- ・開発タイトル数厳選
- ・開発・生産・販売効率の向上



BtoC

- ・ファンイベント等の開催
- ・スマートフォン向け情報サイト運営

ぱちガブ!

『ぱちガブッ!』





【ミッション】
感動体験を創造し続ける



【ビジョン】
Be a Game Changer
～革新者たれ～

セグメント目標 (ゴール)

<売上高>	<営業利益>	<営業利益率>
3,000億円以上	300億円以上	10%以上



■ 重点課題 「グローバルヒットタイトルの創出」

分散投資から
集中投資へ移行

- **タイトル数の厳選** (ミドルヒット狙い⇒ビッグヒット狙い)
- **期待タイトルへの集中投資** (プロモーション強化等)

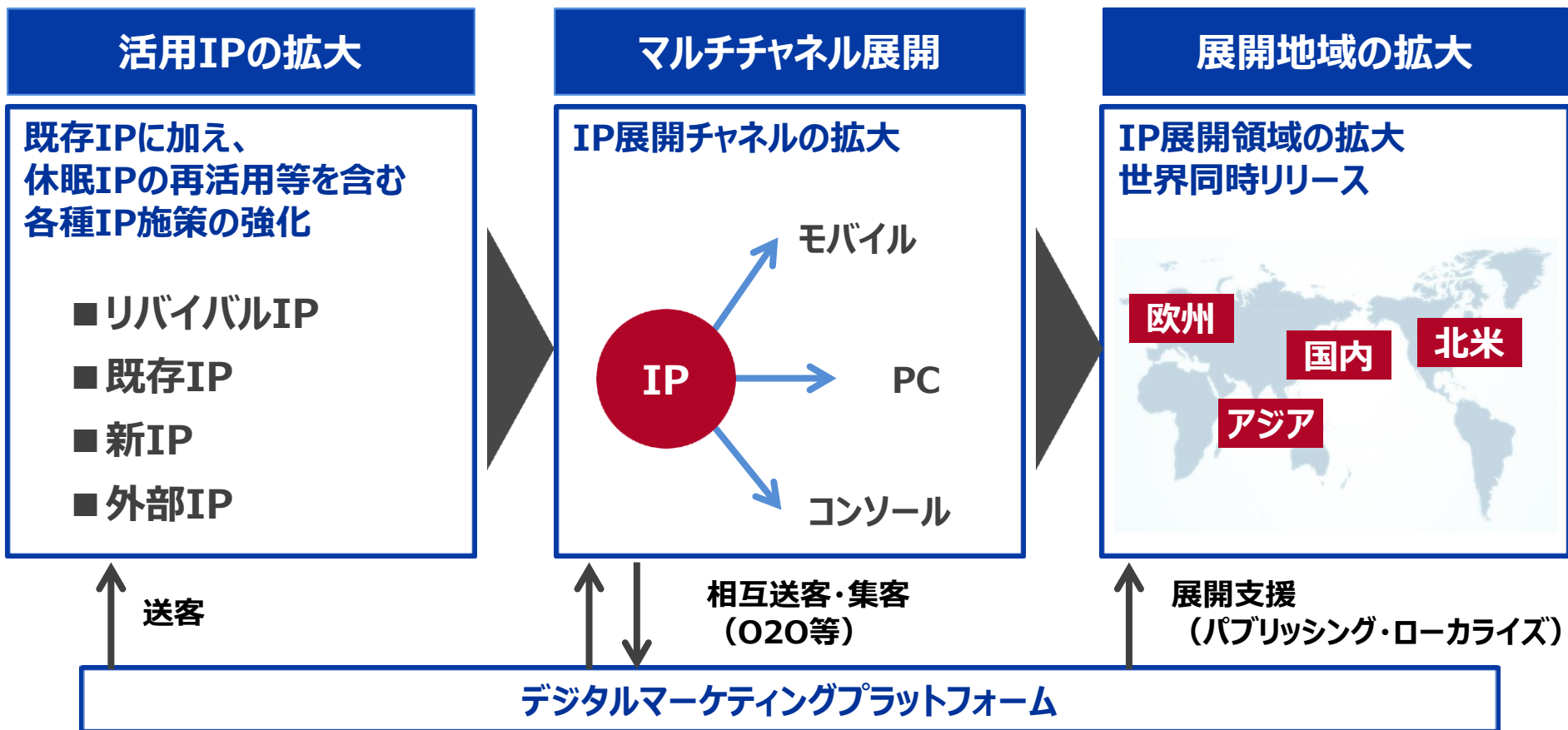
グローバル展開を
促進する仕組み作り

- **デバイス軸からIP軸へ、事業の軸をシフト**
- **地域拠点の機能統合による強化**

✓ **上記戦略を実現するため、組織等の事業構造を再編**



■ 重点課題 「グローバルヒットタイトルの創出」

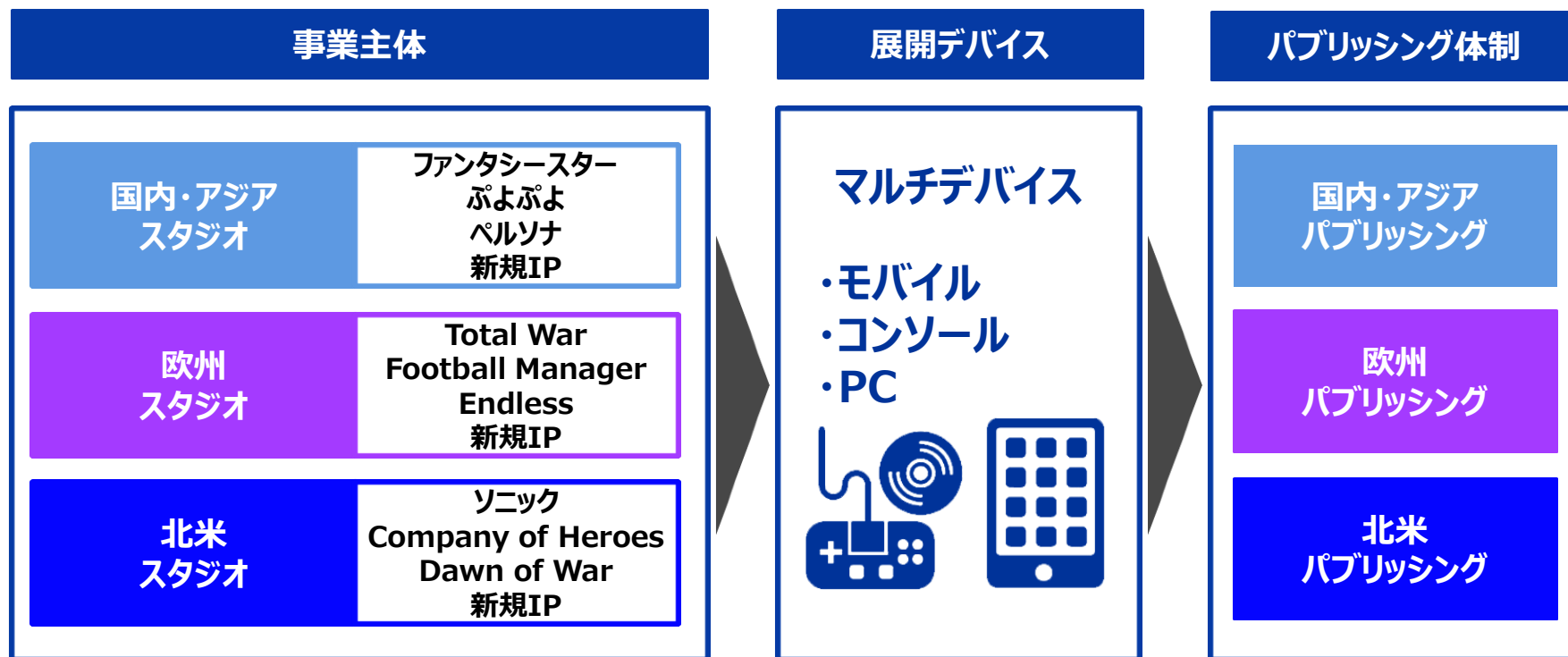


- ✓ 過去のIPのリバイバル、外部IP等の積極活用
- ✓ 各IPの展開チャネル・展開地域を拡大し、IP価値を最大化



■ 重点課題 「グローバルヒットタイトルの創出」

<今後の組織体制>



- ✓ IP軸にスタジオを編成し、マルチデバイス・グローバル展開促進
- ✓ 地域ごとのパブリッシング機能等の統合による効率性向上



■ 分野別 重点ポイント

デジタルゲーム分野

- ・グローバルヒットタイトルの創出
- ・デジタルマーケティング事業の確立
- ・海外パブリッシング事業の拡大
- ・既存タイトル長期運営による収益維持
- ・次世代タイトルの開発



『ぶよぶよ!!クエスト』
©SEGA



『オルタンシア・サーガ-蒼の騎士団-』
©SEGA / f4samurai



『チェインクロニクル3』
©SEGA



『ファンタシースターオンライン2』
©SEGA

パッケージゲーム分野

- ・欧米PCの既存IP拡大と新規獲得
- ・開発受託による収益基盤構築
- ・新規IPへの挑戦
- ・有力IPのリバイバル
- ・開発エンジンの有効活用



『Total War: WARHAMMER』

© Copyright Games Workshop Limited 2016. Warhammer, the Warhammer logo, GW, Games Workshop, The Game of Fantasy Battles, the twin-tailed comet logo, and all associated logos, illustrations, images, names, creatures, races, vehicles, locations, weapons, characters, and the distinctive likeness thereof, are either ® or TM, and/or © Games Workshop Limited, variably registered around the world, and used under licence. All Rights Reserved to their respective owners.



『龍が如く6 命の詩。』
©SEGA



『Football Manager 2017』

© Sports Interactive Limited 2016. Published by SEGA Publishing Europe Limited. Developed by Sports Interactive Limited. SEGA and the SEGA logo are either registered trademarks or trademarks of SEGA Holdings Co., Ltd. or its affiliates. SEGA is registered in the U.S. Patent and Trademark Office. Football Manager, the Football Manager logo, Sports Interactive and the Sports Interactive logo are either registered trademarks or trademarks of Sports Interactive Limited. All rights reserved.



『ペルソナ5』 ©ATLUS ©SEGA
All rights reserved.



■分野別 重点ポイント

アミューズメント機器分野

- ・ジャンルNo.1タイトルの投入
- ・原価低減の取り組み強化



『SOUL REVERSE』

©SEGA

アミューズメント施設分野

- ・電子マネー等による運営効率向上
- ・新規事業による収益獲得
- ・既存施設のスクラップ&ビルド



『セガ さらばーと富士見』



『池袋GIGO』

©SEGA ENTERTAINMENT Co. Ltd.

映像・玩具分野

<映像>

- ・主要3IPの収益力強化
- ・国内外への配信ビジネス強化
- ・3D CG制作の強化

『コナン』、『アンパンマン』、『ルパン三世』の主要3IPを強化



『名探偵コナン から紅の恋歌(ラブレット)』
©2017 青山剛昌/名探偵コナン製作委員会

<玩具>

- ・既存IPの収益力強化
- ・アライアンスを用いた新領域挑戦

『アンパンマン』シリーズを中心に安定収益創出



『アンパンマン おしゃべりいっぱい! ことばずかん スーパーデラックス』
©やなせたかし/プレーベル館・TMS・NTV

【ミッション】
感動体験を創造し続ける

【ビジョン】
Experiential Innovator
～感動体験の革新者たれ～

セグメント目標 (ゴール)

IR事業の成功
ブランド認知の向上

■ 重点課題 「IR事業の成功に向けたノウハウの取得」

IR(統合型リゾート)事業の構成要素

	パラダイスシティ	フェニックス・シーガイア・リゾート
カジノ	約15,500㎡ (Slot Machines : 291台、Table Game:158台、 Electronic Table Game : 4台 62席)	-
ホテル	711室 (約60室のデザイナーズホテルを追加建設)	950室 ※3施設合計
コンベンション	約3,000㎡ (約3,000名が収容可能)	約5,500㎡ (約5,000名が収容可能)
エンタテインメント 施設	SPA、CLUB、 WONDER BOX(ファミリー向け施設) (2018年度オープン予定)	SPA、温泉、フィットネス、乗馬クラブ
その他施設	PLAZA(商業・文化施設、ショッピングモール) (2018年度オープン予定)	ゴルフ場、テニスコート、結婚式場

※3施設：シエラトングランデオーシャンリゾート、コテージヒムカ、ラグゼーツ葉の合計

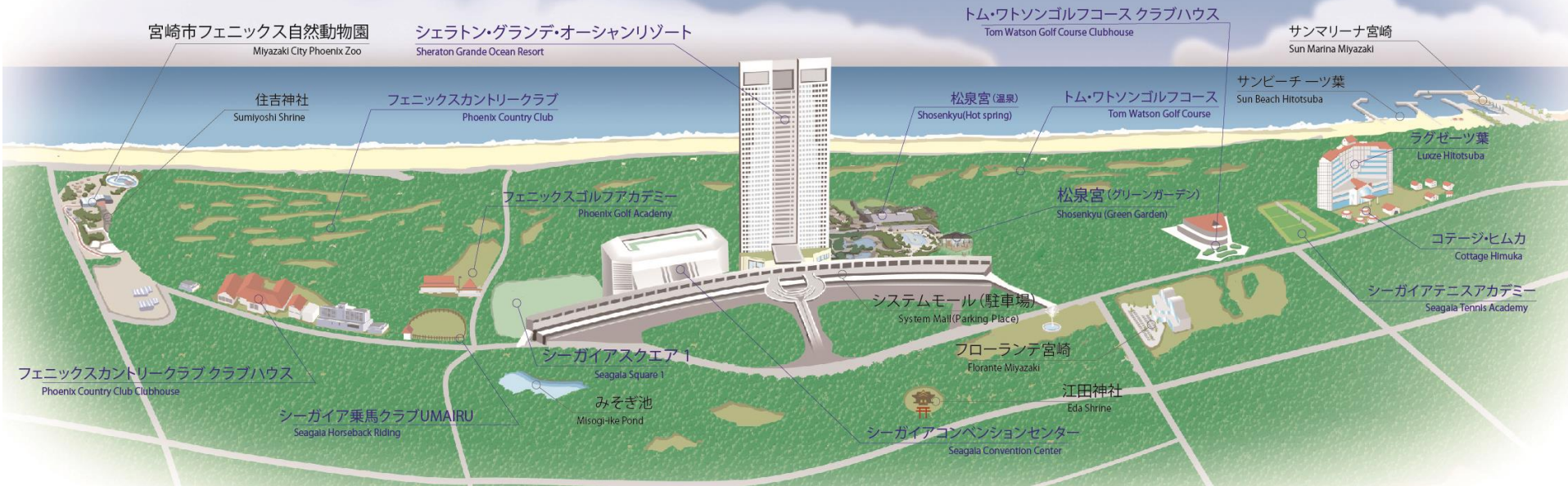
- ✓ 滞在型観光のハブとなるリゾートホテル運営
- ✓ 国際レベルの会議にも対応できる大型会議場の運営
- ✓ 「パラダイスシティ」を通じたカジノ開発・運営ノウハウ取得

■ 参考 (パラダイスシティ施設概要)



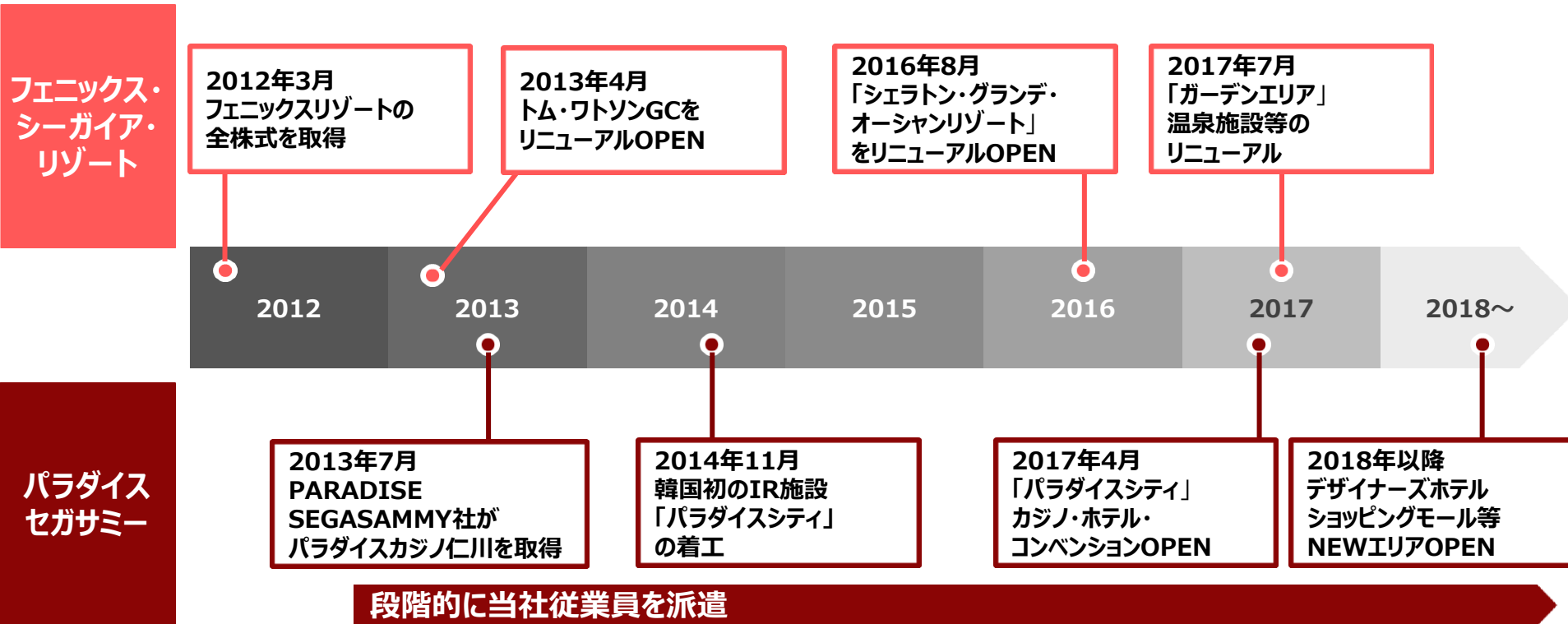
- ✓ アジア最大規模のハブ空港である仁川国際空港から車で3分
- ✓ ラグジュアリーホテル、韓国最大規模の外国人専用カジノ、コンベンションホールがオープン（2017年4月）
- ✓ デザイナーズホテル、商業施設、プレミアムスパ等の追加施設が2018年上半期に完成予定

■ 参考 (フェニックス・シーガイア・リゾート施設概要)



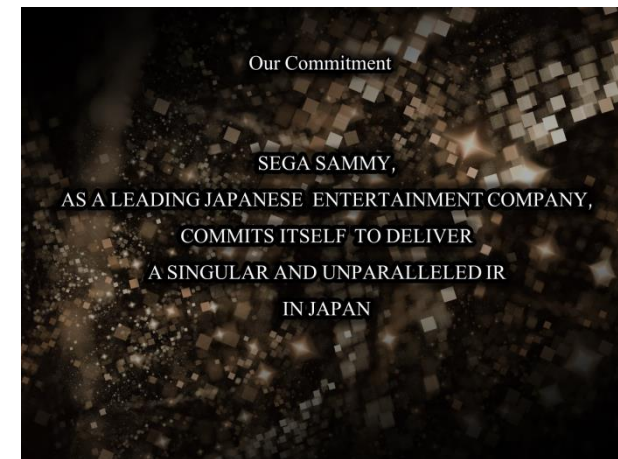
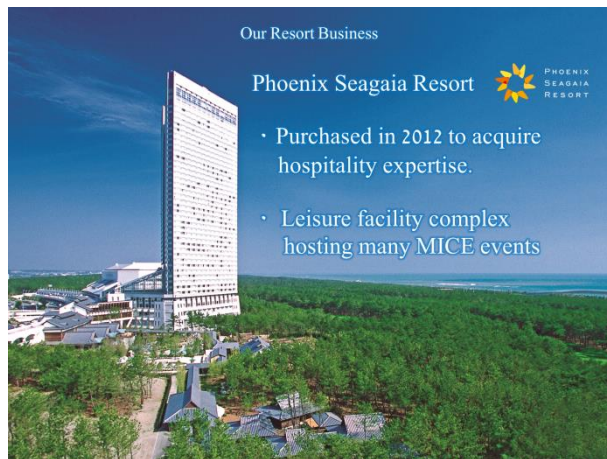
- ✓ 「シェラトン・グランデ・オーシャンリゾート」をはじめとする3つの宿泊施設
- ✓ 最大5,000名収容可能な国際級のコンベンション施設
- ✓ 日本屈指の名門ゴルフコース「フェニックスカントリークラブ」等のスポーツ施設

■ 参考 (リゾート事業における取り組み)



- ✓ フェニックスリゾートを通じた、リゾート施設運営ノウハウの蓄積
- ✓ 「Paradise Sega Sammy」への役職員派遣により
直接カジノ運営・開発ノウハウを蓄積

■ Japan Gaming Congressにおける講演 (2017年5月11日)



■ 施設別 重点ポイント

フェニックス・シーガイア・リゾート

- ・『シェラトン・グランデ・オーシャンリゾート』のホテル宿泊稼働率、利益率の向上
- ・『フェニックスカントリークラブ』のゴルフラウンド稼働率の向上
- ・ホテル、ゴルフ、コンベンション等の開発運営ノウハウの取得
- ・シーガイアクラブ会員強化による顧客囲い込み



パラダイスシティ 韓国(仁川)

- ・『IR(統合型リゾート)』の開発・運営によるノウハウの取得
- ・1段階2次施設開発による施設稼働の更なる向上 (スパ、クラブ、ファミリー向け施設、商業施設・文化施設、ホテル等の開発)
- ・派遣人員の強化による更なるノウハウの取得



グループ本社機能の集約、働き方改革の推進



移転対象会社	移転人数
セガサミーホールディングス株式会社	約140名
サミー株式会社	約1,460名
株式会社セガホールディングス	約300名
株式会社セガゲームス	約2,200名
株式会社アトラス	約220名
株式会社サミーネットワークス	約270名
株式会社ダーツライブ	約200名
合計	約4,790名

※人数は正社員、契約社員、派遣社員、アルバイト等を含む

- 働き方改革を目的とした、グループオフィスの集約
- ✓ 大崎エリアへの移転
- ✓ グループ会社間の連携強化
- ✓ コアタイム導入による業務効率化

主な施策 (サミー)

■ユニバーサルカーニバル×サミーフェスティバル2017 パチンコ・パチスロメーカー同士のコラボイベントの開催



※画像は2016



※画像は2016

■各種イベントの実施・協賛 (Sammyクラブサウンドイベント、メディア対抗！サミー春のファンまつり、ケツメイシ全国ツアー協賛等)



主な施策 (セガ)

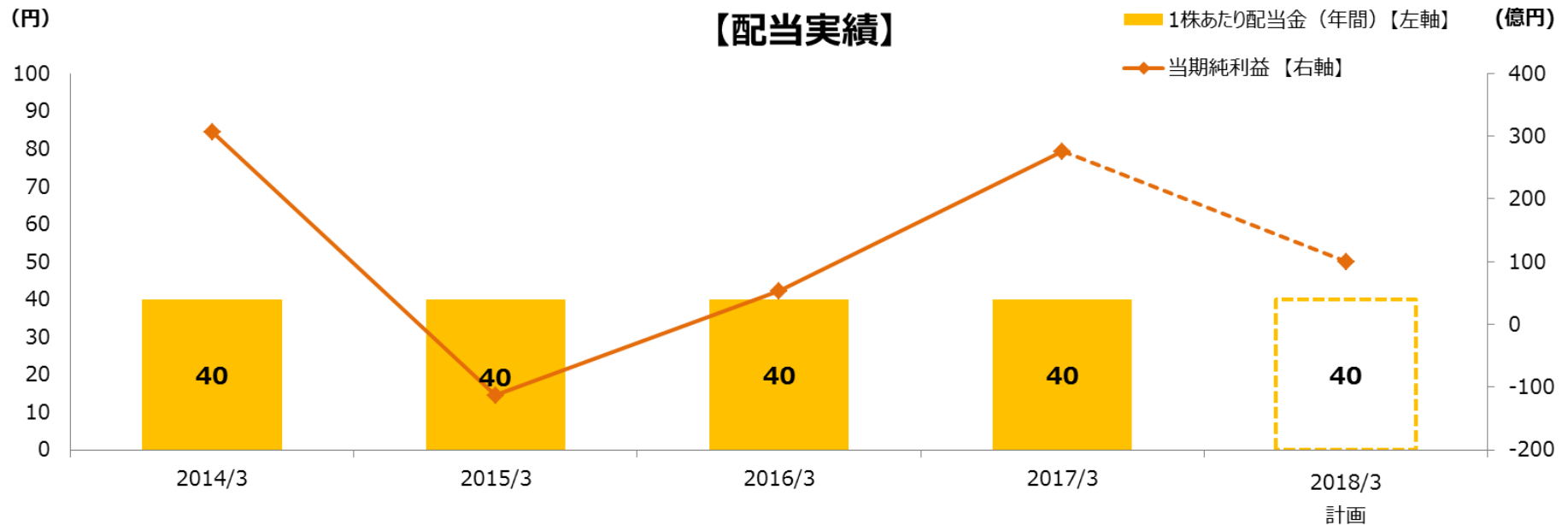
- セガ主催のファン向けイベント セガフェスを開催(秋葉原)

セガフェス™



- 各種ゲームイベント等に出展 (東京ゲームショー2017、JAPEO2017、Anime Japan2017等)





- ✓ **引き続き、安定配当による株主還元を基本方針とする
(2018年3月期計画：年間40円)**



<http://www.segasammy.co.jp/>

[免責事項]

本資料における市場予測や業績見通しなどの内容は、現時点で入手可能な情報に基づき、経営者が判断したものであります。従いまして、これらの内容はリスクや不確実性を含んでおり、将来における実際の業績は、様々な影響によって大きく異なる結果となりうることを、あらかじめご承知おきください。

グループの製品・サービスについては、各社のWebサイトをご覧ください
<http://sega.jp/> (セガグループ 製品情報サイト)
<http://www.sammy.co.jp/> (サミー株式会社)

* 本資料に記載されている会社名及び製品名等は、該当する各社の商標または登録商標です。