

2021年3月期 決算プレゼンテーション

2021/5/13

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。

© SEGA SAMMY HOLDINGS INC. All Rights Reserved.

スピーカー：取締役 専務執行役員グループCFO 深澤恒一

本日は当社決算説明会にアクセスいただきありがとうございます。
私から2021年3月期の実績、及び2022年3月期計画につきましてご説明差し上げます。
本日使用する資料は、弊社ホームページにアップしている「決算プレゼンテーション」を使用いたします。

A decorative graphic consisting of a square divided into three triangular sections: a blue triangle at the top-left, a green triangle at the bottom-right, and a larger grey triangle in the center. The number '01' is written in white in the center of the grey triangle.

01

2021年3月期実績 / 2022年3月期計画

2021/3期実績、2022/3期計画

(億円)	2020/3	2021/3	2022/3
	通期実績	通期実績	通期計画
売上高	3,665	2,777	3,120
エンタテインメントコンテンツ	2,476	2,178	2,130
遊技機	1,085	531	890
リゾート	104	63	95
その他/消去等	0	5	5
営業利益	276	65	200
エンタテインメントコンテンツ	165	279	230
遊技機	232	-106	90
リゾート	-36	-41	-30
その他/消去等	-85	-67	-90
営業外収益	32	28	30
営業外費用	55	76	30
経常利益	252	17	200
エンタテインメントコンテンツ	162	279	250
遊技機	227	-113	90
リゾート	-53	-89	-50
その他/消去等	-84	-60	-90
経常利益率	6.9%	0.6%	6.4%
特別利益	31	288	-
特別損失	12	403	-
税金等調整前当期純利益	271	-98	200
親会社株主に帰属する当期純利益	137	12	140
ROE	4.6%	0.4%	-
1株当たり配当(円)	40	30	40

2021/3期 実績

- 新型コロナウイルス感染症の影響を受け、各事業の好調／苦戦が鮮明に
- コンシューマ分野が飛躍的に伸長
- 「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
- 繰延税金資産を計上し、当期純利益を計上

2022/3期 計画

- 遊技機事業、AM機器分野等の収益回復
- コンシューマ分野における営業費用の増加、レポート販売の反動減を見込む

© SEGA SAMMY HOLDINGS INC. All Rights Reserved.

-3-

まず、3ページ目をご覧ください。

初めに2021年3月期の実績です。新型コロナウイルス感染症の影響により、前期比では大幅な減収・減益となりましたが、好調なコンシューマ分野がけん引する形で、営業利益・経常利益ともに黒字を計上することが出来ました。

また、「構造改革」を実施したことに伴い、特別利益・特別損失ともに大きく計上しました。

なお、2月12日に公表しました業績予想から、特に経常利益と親会社株主に帰属する当期純利益が大きく乖離しておりますが、経常利益につきましては、第3四半期までは営業外収益に計上していた投資有価証券の評価益について、第4四半期中に当該有価証券を売却したことに伴い、科目が特別利益に変わったことが主な要因です。

次に、親会社株主に帰属する当期純利益につきましては、第4四半期において新たにフェニックスリゾートにおける減損損失を特別損失に計上した一方で、繰延税金資産を計上したことにより税金費用が大幅に減少したことから、黒字転換して着地いたしました。

配当につきましては、中間配当を一株当たり10円とさせていただきますが、期末配当は従来水準である一株当たり20円に戻すことを本日決議しております。

2022年3月期計画につきましては、コンシューマ分野におけるレポート販売の反動減や、新作タイトルの増加に伴う営業費用の増加を見込む一方で、遊技機事業の販売台数増加や「構造改革」による固定費削減効果等を見込むことから、前期比で増収・増益を計画しております。

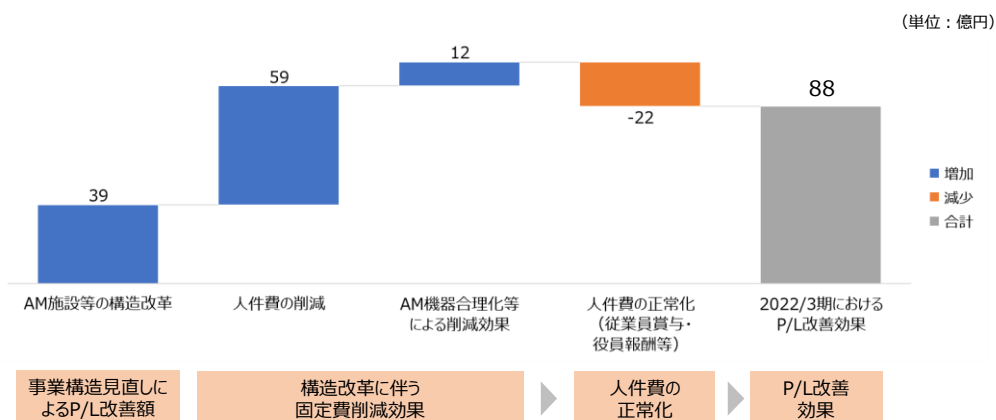
		2021/3期のP/L影響額
①事業構造の見直し	・AM施設分野の構造改革費用	-191億円（特別損失）
	・オービィ横浜の閉館	-5億円（特別損失）
	・AM機器分野の構造改革費用	-32億円（特別損失）
②固定費削減	・希望退職者の募集、等	-92億円（特別損失）
③B/Sの見直し	・投資有価証券の売却益 （サンリオ株式等の売却）	+112億円（特別利益）
	・非事業不動産の売却益 （大阪の土地の売却）	+152億円（特別利益）

4ページ目をご覧ください。

「構造改革」につきましては、事業構造の見直し、固定費削減、BSの見直しの3つの観点から取り組みましたが、21年3月期においては、これら施策の実施に伴い特別利益または特別損失を計上いたしました。

「構造改革」実施による影響

■ 「構造改革」に伴う2022年3月期P/L改善効果



「構造改革」に伴うP/L改善効果については、事業構造の見直しに伴い39億円、人件費の削減により59億円、その他のAM機器関連の効率化等により12億円のコスト削減効果を見込みます。

一方で、圧縮していた人件費の正常化、主には賞与部分を前期は圧縮しているので、これの正常化によるコスト増等を踏まえ、P/L改善効果はトータルで約88億円程度と想定しております。

(参考)「構造改革」の取り組み (セグメント別)

		事業構造 見直し	固定費削減	その他	備考
エンタテインメント コンテンツ事業	コンシューマ分野		●		
	AM機器分野	●	●	●	部門・機能の合理化 開発リソースをコンシューマ分野へシフト 海外販売子会社の株式譲渡
	AM施設分野	●			AM施設運営子会社の株式譲渡
	その他	●	●		オービィ横浜の閉館 オアシスパークの株式譲渡
遊技機事業			●		
リゾート事業			●		一部施設の営業休止
その他/消去等			●		

6ページ目をご覧ください。

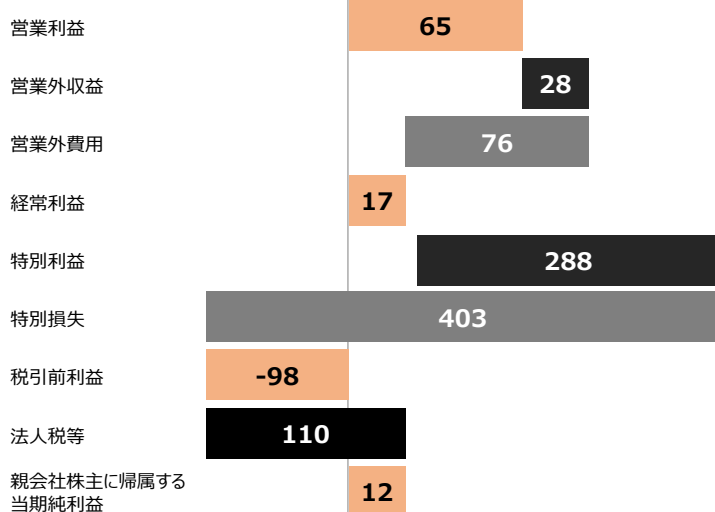
こちらはセグメント別を実施した内容となりますが、ほぼ全ての事業領域で「構造改革」に取り組みました。

段階利益（2021/3期実績）

SEGA Sammy

(単位：億円)

(単位：億円)



営業外損益、特別損益の内訳

営業外収益	28
投資事業組合運用益	14
営業外費用	76
持分法投資損失	56
特別利益	288
有形固定資産売却益	152
投資有価証券売却益	112
特別損失	403
構造改革費用（AM施設・AM機器分野における構造改革費用、希望退職者募集に伴う特別退職加算金等の費用、等）	341
減損損失	33
新型コロナウイルス感染症の影響による損失	28

© SEGA SAMMY HOLDINGS INC. All Rights Reserved.

-7-

次に、7ページ目は段階利益の状況です。

営業外費用については、主にパラダイスセガサミー等に起因する持分法投資損失を計上しております。

また、先ほどご説明した通り「構造改革」の実施に伴う特別利益及び特別損失を計上した結果、税引前当期純損失は98億円となりましたが、繰延税金資産を計上したことにより、親会社株主に帰属する当期純利益については12億円となりました。

各種費用等

(億円)	2020/3	2021/3	2022/3	2021/3期実績	2022/3期計画
	通期実績	通期実績	通期計画		
研究開発費・コンテンツ制作費	765	619	741		
エンタテインメントコンテンツ	586	455	579	<ul style="list-style-type: none"> ・ コンシューマ分野・AM機器分野における新作タイトルの投入減少 	<ul style="list-style-type: none"> ・ コンシューマ分野・AM機器分野における新作タイトルの投入増加
遊技機	181	163	162		
リゾート	1	2	0		
その他/消去等	-3	-1	0		
設備投資額	228	145	161		
エンタテインメントコンテンツ	182	104	75	<ul style="list-style-type: none"> ・ AM施設運営グループ会社の譲渡に伴い減少 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 遊技機事業における新規事業関連の投資増加
遊技機	35	33	72		
リゾート	2	1	5		
その他/消去等	9	7	9		
減価償却費	148	121	88		
エンタテインメントコンテンツ	89	67	35	<ul style="list-style-type: none"> ・ AM施設運営グループ会社の譲渡に伴い減少 	<ul style="list-style-type: none"> ・ AM施設運営グループ会社の譲渡に伴い減少
遊技機	36	34	35		
リゾート	11	9	8		
その他/消去等	12	11	10		
広告宣伝費	174	136	219		
エンタテインメントコンテンツ	141	115	167	<ul style="list-style-type: none"> ・ コンシューマ分野における新作タイトルの投入減少 	<ul style="list-style-type: none"> ・ コンシューマ分野、遊技機事業における新作タイトルの投入増加 ・ 遊技機事業におけるTVCM解禁
遊技機	15	12	30		
リゾート	4	2	4		
その他/消去等	14	7	18		

※2020/3期の実績について、セグメント区分の変更による遡及対応を行っております。

次に、8ページ目は、各種費用となります。

21年3月期についてはエンタテインメントコンテンツ事業において、新作タイトルが減少したことに伴い、研究開発費・コンテンツ制作費、及び広告宣伝費が大幅な減少となりました。

一方で、22年3月期の計画につきましては、新作タイトルの増加に伴い、これら費用は増加する見込みです。

なお広告宣伝費につきましては、遊技機事業においても新作タイトルの増加に加えてテレビCMの解禁を受け、増加を見込んでおります。

設備投資額につきましては、AM施設事業の売却に伴い、エンタテインメントコンテンツ事業で減少いたしましたが、22年3月期の計画では、遊技機事業での製作出資や新規事業関連への設備投資を見込んでいるため増加する見込みです。

減価償却費につきましては、AM施設事業売却により減少しております。

連結貸借対照表 要約

科目	【資産の部】			科目	【負債・純資産の部】		
	2020年3月期末	2021年3月期末	増減		2020年3月期末	2021年3月期末	増減
現金・預金	1,590	1,549	-41	支払手形・買掛金	178	169	-9
受取手形・売掛金	404	381	-23	社債（1年内）	100	-	-100
有価証券	53	7	-46	短期借入金	133	-	-133
たな卸資産	470	529	+59	その他	450	428	-22
その他	172	296	+124	流動負債 計	861	597	-264
流動資産 計	2,689	2,762	+73	社債	100	100	-
有形固定資産	866	616	-250	長期借入金	420	420	-
無形固定資産	179	149	-30	その他	232	185	-47
投資有価証券	550	383	-167	固定負債 計	752	705	-47
その他	297	305	+8	負債合計	1,614	1,303	-311
固定資産 計	1,892	1,453	-439	株主資本 計	3,012	2,949	-63
資産合計	4,582	4,215	-367	その他の包括利益累計額合計	-71	-42	+29
				新株予約権	8	-	-8
				非支配株主持分	19	4	-15
				純資産合計	2,968	2,912	-56
				負債及び純資産合計	4,582	4,215	-367

	2020/3期末	2021/3期末	増減		主な増減要因
現金預金・現金同等物	1,586	1,545	-41	(流動資産)	主にたな卸資産が増加
有利子負債	753	520	-233	(固定資産)	AM施設における構造改革に伴う減少、及び有価証券の売却による減少
ネットキャッシュ	832	1,025	+193	(負債)	借入金の返済及び社債の償還を行ったことにより減少
自己資本比率	64.2%	69.0%	+4.8pt	(純資産)	主に配当金の支払いにより減少

© SEGA SAMMY HOLDINGS INC. All Rights Reserved.

-9-

続きまして、9ページ目、連結貸借対照表をご覧ください。

AM施設事業の売却や有価証券の売却を行ったことから、20年3月期末と比較して約440億円固定資産が減少いたしました。

負債につきましては、借入金の返済や社債の償還を行ったことから、20年3月期末と比較して約310億円減少しております。

純資産につきましては、20年3月期末と比較して約56億円減少しております。

これらの結果、21年3月末時点の自己資本比率は69%となりました。

21年3月期末のネットキャッシュは1,024億円となり、20年3月期末からは192億円増加、第3四半期末からは397億円増加いたしました。

今後の財務戦略パッケージ全体の考え方については、後ほど中期計画の説明の中で里見よりご説明させていただきます。

連結キャッシュフロー

現金及び
現金同等物残高
2020/3期末

1,586

(単位：億円)

営業CF
-63

投資CF
+304

財務CF
-314

2021/3期末

1,545

営業キャッシュフロー

(単位：億円)

税金等調整前当期純利益	-98
減価償却費	+145
構造改革費用	+341
たな卸資産の増加	-80
特別退職金の支払	-72
法人税等の支払	-75
その他	-224

投資キャッシュフロー

有形固定資産の売却	+181
投資有価証券の売却	+212
その他	-89

財務キャッシュフロー

長期借入金の返済	-133
社債償還	-100
配当金の支払	-70
その他	-11

© SEGA SAMMY HOLDINGS INC. All Rights Reserved.

-10-

次に、10ページ目の連結キャッシュフローをご覧ください。

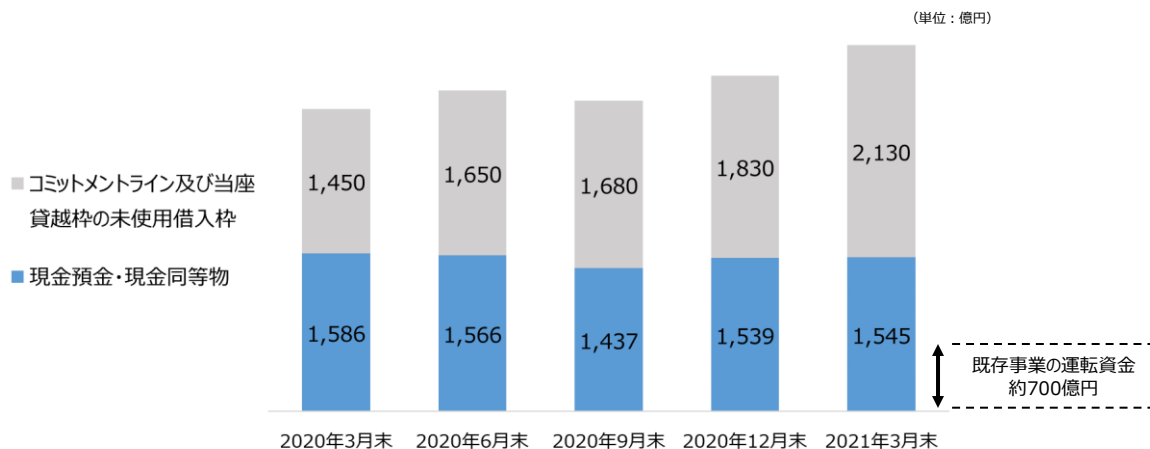
主には減収影響に加えて棚卸資産の増加や特別退職金の支払い等により、営業キャッシュフローは、マイナスの63億円となりました。

投資キャッシュフローは非事業性不動産や有価証券の売却等を進めた結果、プラス304億円となり、その結果、フリーキャッシュフローはプラスの240億円となりました。

また、社債の償還や借入金の返済が進んだこと等から財務キャッシュフローについては、マイナスの314億円となりました。

以上のことから、21年3月期の総合キャッシュフローはマイナス74億円となりました。

2021年3月末の流動性として3,675億円を確保



© SEGA SAMMY HOLDINGS INC. All Rights Reserved.

11ページ目をご覧ください。

流動性については、1,545億円の現預金・現金同等物に加え、金融機関からのコミットメントライン及び当座貸越枠の未使用借入枠として2,130億円有しており、合計で3,675億円と十分な水準を維持しております。

A square graphic divided into four triangular sections: a blue triangle at the top-left, a green triangle at the bottom-right, and two grey triangles at the top-right and bottom-left. The number '02' is centered in white.

02

セグメント別の実績 / 計画

(億円)	2020/3	2021/3	2022/3
	通期実績	通期実績	通期計画
売上高	2,476	2,178	2,130
コンシューマ	1,255	1,357	1,400
AM機器	510	357	430
AM施設	419	210	-
映像・玩具	262	232	265
その他/消去等	29	22	35
営業利益	165	279	230
コンシューマ	147	314	210
AM機器	-6	-16	17
AM施設	14	-14	-
映像・玩具	27	21	18
その他/消去等	-17	-26	-15
営業外収益	13	9	24
営業外費用	16	10	4
経常利益	162	279	250
経常利益率	6.5%	12.8%	11.7%

2021/3期 実績

- ◆ コンシューマ分野が貢献し、前期比で大幅増益
- ◆ AM施設運営グループ会社の株式譲渡に伴い、第4四半期より連結除外

2022/3期 計画

- ◆ コンシューマ分野のリピート販売の反動減
- ◆ 新作タイトル増加に伴う開発費・広告宣伝費等の営業費用増加
- ◆ AM機器分野は構造改革による固定費削減効果により収益改善の見込み
- ◆ ソニック映画の配分収入を計上予定

13ページ目より、セグメント別の概要です。

最初にエンタテインメントコンテンツ事業ですが、21年3月期実績につきましては、巣ごもり消費の影響から、過去作のリピート販売が好調であったコンシューマ分野がけん引し、前期比で大幅に増益となりました。

なお2月12日公表の業績予想と比較して、経常利益が82億円下回りましたが、これは、さきほどご説明した通り、業績予想では営業外収益として見込んでいた投資有価証券評価益が、株式売却に伴い特別利益での計上が変わっていることに加え、第4四半期において主にコンシューマ分野の一部タイトルの販売等が想定を下回ったことや広告宣伝費が増加したことが要因となっております。

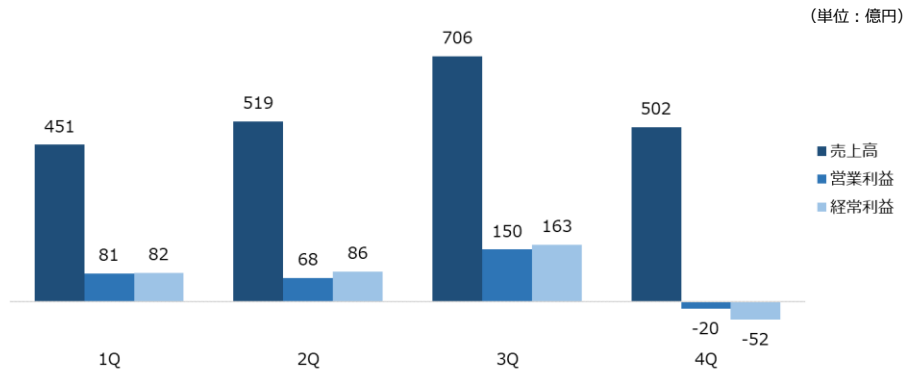
22年3月期計画ですが、21年3月期と比較して減益を計画しております。

AM機器分野の黒字転換を計画する一方で、コンシューマ分野においては、21年3月期に新作が少なかったことに加えて巣ごもり消費の落ち着きを見込むことから、リピート販売の反動減を想定しております。

また、新作タイトルの投入増加に伴い開発費や広告宣伝費等の営業費用が増加する見込みです。

エンタテインメントコンテンツ事業（2021/3期実績の四半期推移）

- ・1Q～3Qにかけてコンシューマ分野が好調に推移
- ・4Qはリピート販売の減少や評価減等の一過性費用を計上
- ・有価証券売却に伴い4Q経常利益が減少（特別利益に科目変更）



© SEGA SAMMY HOLDINGS INC. All Rights Reserved.

-14-

14ページ目は、21年3月期実績の売上高、営業利益、経常利益の四半期ごとの推移となります。

第4四半期単体では、コンシューマ分野を中心に、約26億円の評価減を計上したこと等から損失計上となりましたが、通年でコンシューマ分野が好調に推移いたしました。

2021/3期 実績

◆ コンシューマ分野	(フルゲーム) 巣ごもり消費の影響等を受け、リピート販売が飛躍的に増加 (F2P) 新作タイトルが好調に推移、既存タイトルも堅調に推移
◆ AM機器分野	・新型コロナウイルス感染症の影響による施設休業や稼働低下に伴い課金収入・機器販売が減少 ・プライズカテゴリー等の定番製品の販売及び主力タイトルのコンテンツ更新等が堅調に推移
◆ AM施設分野	・4月～5月は順次休業対応を実施 ・構造改革によりAM施設運営グループ会社の株式を譲渡（第4四半期より連結除外）
◆ 映像・玩具分野	(映像) 劇場版「名探偵コナン 緋色の弾丸」の公開延期 (玩具) 知育玩具を中心に堅調に推移

2022/3期 計画

◆ コンシューマ分野	(フルゲーム) リピート販売の巣ごもり消費の反動減、新作タイトル増加に伴うコスト増を見込む (F2P) 「ファンタシースターオンライン2」シリーズの新作を予定
◆ AM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 ・UFOキャッチャーシリーズやプライズ等の定番製品、及び新製品を発売予定
◆ 映像・玩具分野	(映像) 劇場版『名探偵コナン 緋色の弾丸』を公開、映像制作・配信等による収入を計上予定 (玩具) 新製品・定番製品を販売

© SEGA SAMMY HOLDINGS INC. All Rights Reserved.

-15-

続きまして、15ページ目をご覧ください。

コンシューマ分野については後程詳細をご説明いたします。

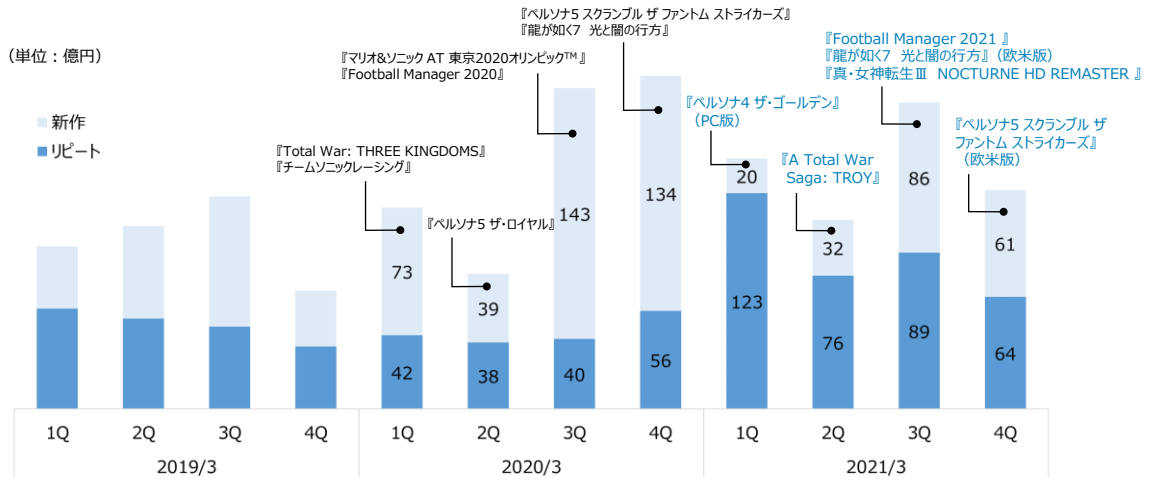
AM機器分野は、新型コロナウイルス感染症の影響を受け苦戦しておりましたが、22年3月期計画につきましては、「構造改革」による固定費削減効果に加えて比較的堅調なプライズカテゴリーを中心に業績寄与し、黒字転換する見込みです。

AM施設分野につきましては、「構造改革」により22年3月期から当該セグメントは無くなります。

映像・玩具分野は、21年3月期においては劇場版「名探偵コナン」の公開が丸一年延期となりましたが、テレビアニメシリーズの特別総集編の取り組み等で補ったほか、玩具においても『すみっぐらしPC』等の知育玩具を中心に、通年で堅調に推移いたしました。

22年3月期については、劇場版『名探偵コナン』による配分収入等を見込んでおります。

コンシューマ分野（フルゲーム（ゲーム本編））の売上高推移



※リピート：「SONIC」シリーズ、「ベルソナ」シリーズ、「Total War」シリーズ、「Football Manager」シリーズ、「龍が如く」シリーズ等の前期以前リリースタイトル
 ※2019年3月期はセグメント変更前の参考値

© SEGA SAMMY HOLDINGS INC. All Rights Reserved.

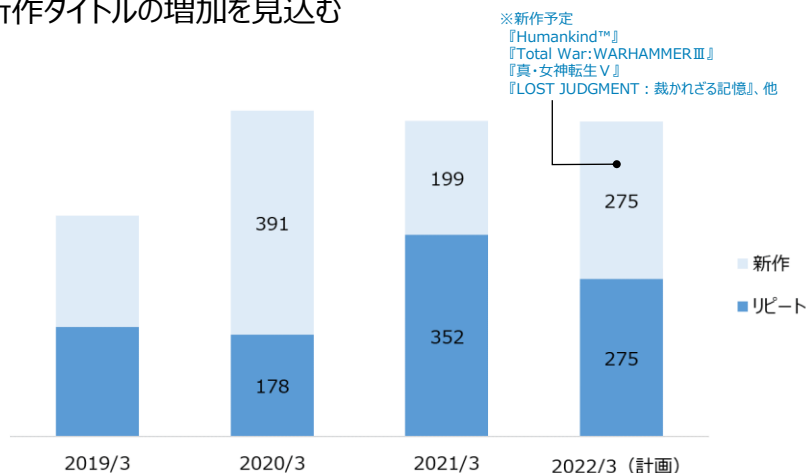
-16-

16ページ目は、コンシューマ分野におけるフルゲームの四半期ごとの売上高推移となります。
 21年3月期においては、濃いブルーで示しているリピート販売が伸長し、収益に大きく貢献いたしました。

コンシューマ分野（フルゲーム（ゲーム本編）の売上高推移）

2022/3期は新作タイトルの増加を見込む

(単位：億円)



※リピート：「SONIC」シリーズ、「ペルソナ」シリーズ、「Total War」シリーズ、「Football Manager」シリーズ、「龍が如く」シリーズ等の前期以前リリースタイトル
 ※2019年3月期はセグメント変更前の参考値

© SEGA SAMMY HOLDINGS INC. All Rights Reserved.

17ページ目は通期での比較です。

22年3月期計画につきましては、大型の新作タイトルを複数予定しておりますが、リピータイトルについては、減少を見込んでおります。

コンシューマ分野（フルゲームのIP別の販売本数）

【2021/3期 主なタイトル実績】

IP	販売本数	主なタイトル(発売月)
Sonic	約440万本	『マリオ&ソニック AT 東京2020オリンピック™』(2019年11月) 『チームソニックレーシング』(2019年5月) 『ソニックマニア』(2017年8月) 『ソニックジェネレーションズ』(2011年12月) など
Total War	約400万本	『Total War: SHOGUN 2』(2011年3月) 『Total War: ROME II』(2013年9月) 『Total War: WARHAMMER 2』(2017年9月) 『Total War: Three Kingdoms』(2019年5月) など
Football Manager	約380万本	『Football Manager 2021』(2020年11月) 『Football Manager 2020』(2019年11月) 『Football Manager 2020 Mobile』(2019年11月) 『Football Manager 2021 Mobile』(2020年11月) など
ペルソナ	約300万本	『ペルソナ5 スクランブル ザ ファントム ストライカーズ』(2020年2月) 『ペルソナ4 ザ・ゴールデン』(2020年6月) 『ペルソナ5 ザ・ロイヤル』(2019年10月) 『ペルソナ5』(2016年9月) など
その他	—	『Endless Space2』(2017年5月) 『Alien: Isolation』(2014年10月) 『龍が如く7 光と闇の行方』(2020年1月) 『Two Point Hospital』(2018年8月) など

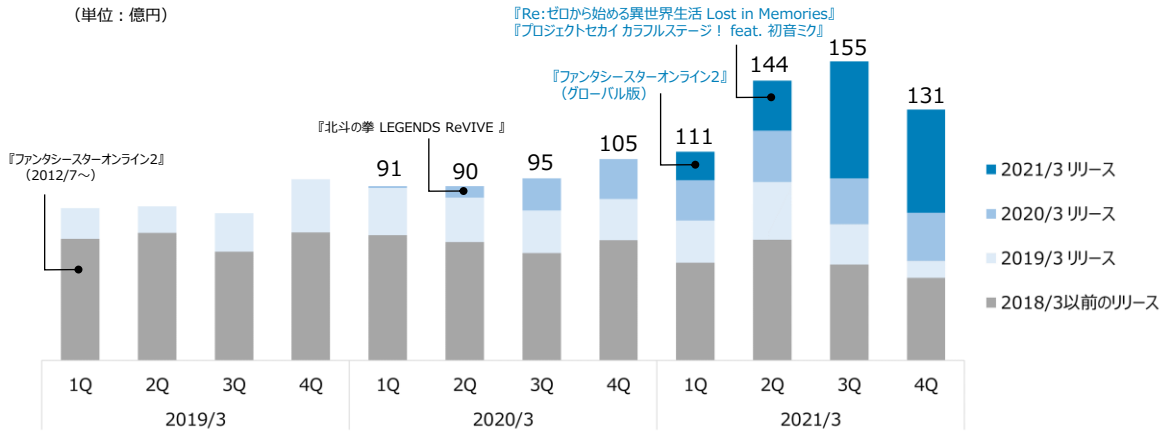
© SEGA SAMMY HOLDINGS INC. All Rights Reserved.

-18-

18ページ目は、ゲーム本編のIP別の販売本数実績となります。
引き続き、定番IPの過去作が堅調な販売となりました。

2021/3期投入の新作2タイトルが好調に推移

（単位：億円）



※2019年3月期はセグメント変更前の参考値

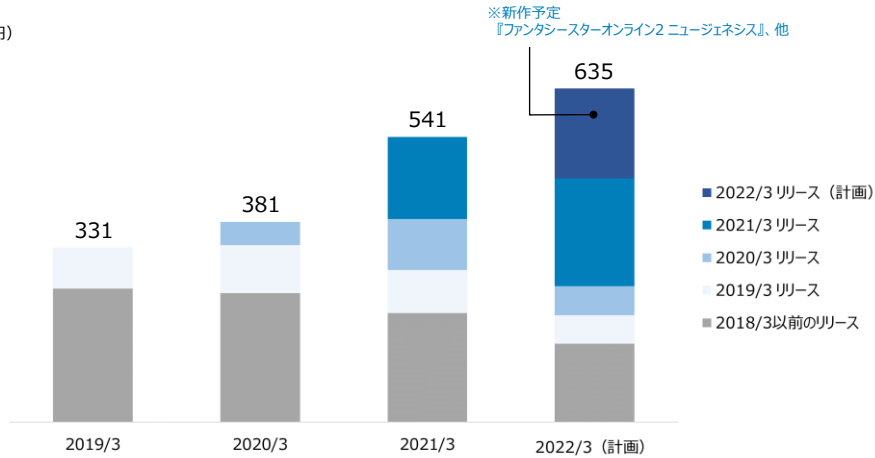
© SEGA SAMMY HOLDINGS INC. All Rights Reserved.

-19-

19ページ目は、「F2P」の四半期ごとの売上高推移となります。
 21年3月期は、『プロジェクトセカイ』や『リゼロ』等の新作タイトルが好調に推移いたしました。

2022/3期は『ファンタースターオンライン2』シリーズの新作投入予定

(単位：億円)



※2019年3月期はセグメント変更前の参考値

© SEGA SAMMY HOLDINGS INC. All Rights Reserved.

20ページ目は通期での比較です。

22年3月期は、21年3月期タイトルの通年での寄与を見込むほか、6月に「PSO2」のシリーズ最新作となる、『ファンタースターオンライン2 ニュージェネシス』のサービスを開始する予定であることから、増収を見込みます。

コンシューマ分野（F2Pの好調タイトル）

SEGA Sammy

【2021年1月～3月における売上高上位3タイトル】

(1位)



『プロジェクトセカイ カラフルステージ！ feat. 初音ミク』

© SEGA / © Colorful Palette Inc. / © Crypton Future Media, INC. www.piapro.net piapro All rights reserved.

配信開始時期：2020/9

(2位)



『北斗の拳 LEGENDS Revive』

© 武論尊・原哲夫/コアミックス 1983 著作権許諾証GC-218 ©SEGA

配信開始時期：2019/9

(3位)



『Re:ゼロから始める異世界生活 Lost in Memories』

©長月達平・株式会社 KADOKAWA刊 / Re:ゼロから始める異世界生活2製作委員会 ©SEGA

配信開始時期：2020/9

© SEGA SAMMY HOLDINGS INC. All Rights Reserved.

-21-

21ページ目は、「F2P」の前期第4四半期の3ヶ月間における売上高上位3タイトルとなります。引き続き『プロジェクトセカイ』をはじめとした新作タイトルが大きく貢献いたしました。

コンシューマ分野（主要新作タイトル）

SEGA Sammy

【2021/3期 4Q新作タイトル】

【2022/3期～ 新作タイトル（予定）】

（フルゲーム）



『ペルソナ5 スクラブル ザ ファントム
ストライカーズ』（欧米版）

©ATLUS ©SEGA/ ©KOEI TECMO GAMES
All rights reserved.

（フルゲーム）



『HUMANKIND™』

© Amplitude Studios 2020.
© SEGA.

（フルゲーム）



『真・女神転生V』

©ATLUS. ©SEGA. All rights reserved.

（フルゲーム）



『Total War: WARHAMMER III』

© Games Workshop Limited 2021.
Published by SEGA.

（フルゲーム）



『LOST JUDGMENT : 裁かれざる記憶』

©SEGA

（F2P）



『ファンタシースターオンライン2
ニュージェネシス』

© SEGA

© SEGA SAMMY HOLDINGS INC. All Rights Reserved.

-22-

22ページ目は、コンシューマ分野における主要新作タイトルです。

参考：コンシューマ分野（売上高推移）

(億円)	2020/3				2021/3				2022/3
	1Q	2Q累計	3Q累計	4Q累計	1Q	2Q累計	3Q累計	4Q累計	通期計画
売上高	267	558	902	1,255	324	614	1,024	1,357	1,400
国内	129	270	459	642	124	279	487	646	650
海外	139	290	454	639	196	334	543	724	750
海外比率	52.1%	52.0%	50.3%	50.9%	60.5%	54.4%	53.0%	53.4%	53.6%
その他/消去等	-1	-2	-12	-26	2	1	-6	-13	1
フルゲーム	115	194	378	570	144	252	426	551	550
新作	73	113	256	391	20	52	138	199	275
日本	2	6	75	125	0	1	18	21	-
アジア	4	5	11	35	7	10	12	17	-
欧米	66	101	169	229	12	41	106	160	-
リポート	42	81	121	178	123	199	288	352	275
日本	5	11	15	27	17	27	37	45	-
アジア	3	8	11	17	5	11	15	22	-
欧米	33	61	94	133	99	161	235	285	-
ダウンロード比率	65.9%	58.6%	48.4%	46.0%	66.5%	67.7%	62.8%	63.8%	68.6%
F2P	91	181	276	381	111	255	410	541	635
日本	84	169	258	353	91	215	355	472	-
アジア	0	0	1	3	0	1	2	2	-
欧米	6	11	16	24	19	39	52	66	-
その他	61	184	258	330	65	106	194	277	215

・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金無料、アイテム課金制のゲームコンテンツ等の販売等。
 ・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、他。

© SEGA SAMMY HOLDINGS INC. All Rights Reserved.

23ページ目は、参考として、コンシューマ分野における売上高の詳細となります。

参考：コンシューマ分野（フルゲーム（ゲーム本編）の販売本数推移）

	2020/3				2021/3				2022/3
	1Q	2Q累計	3Q累計	4Q累計	1Q	2Q累計	3Q累計	4Q累計	通期計画
フルゲーム販売タイトル数	9タイトル	13タイトル	26タイトル	36タイトル	4タイトル	6タイトル	15タイトル	18タイトル	26タイトル
日本	2タイトル	3タイトル	9タイトル	11タイトル	0タイトル	0タイトル	2タイトル	2タイトル	5タイトル
アジア	3タイトル	3タイトル	6タイトル	12タイトル	1タイトル	1タイトル	4タイトル	6タイトル	9タイトル
欧米	4タイトル	7タイトル	11タイトル	13タイトル	3タイトル	5タイトル	9タイトル	10タイトル	12タイトル
フルゲーム販売本数（万本）	649	1,210	2,057	2,857	1,298	1,908	3,420	4,177	3,787
新作	230	355	746	1,148	79	118	377	602	964
日本	6	17	118	191	1	2	37	43	66
アジア	13	13	30	78	15	20	26	36	41
欧米	211	324	597	879	62	96	313	522	857
リピート	418	855	1,311	1,709	1,219	1,790	3,042	3,575	2,823
日本	21	44	58	88	46	69	99	123	93
アジア	11	28	38	58	24	51	70	100	65
欧米	386	782	1,214	1,562	1,148	1,669	2,873	3,351	2,665

※販売本数には無償ダウンロードを含まず
 ※サブセグメント変更により、ゲーム本編タイトル数および販売本数の2020/3期実績を変更
 ※同一タイトルを複数地域で販売した場合、販売地域毎（日本、アジア、欧米）にそれぞれ1カウント

24ページ目も、同じく参考として、コンシューマ分野における「フルゲーム」の販売本数の推移となります。

21年3月期は巣ごもり消費による影響やセガ60周年キャンペーン等により、リピート販売が大きく伸長しましたが、22年3月期計画につきましては、リピート販売は減少する見通しです。

エンタテインメントコンテンツ事業 (販売スケジュール)



© SEGA SAMMY HOLDINGS INC. All Rights Reserved.

25ページ目、26ページ目は、エンタテインメントコンテンツ事業における各タイトルの販売スケジュールとなります。

~2021/3

2022/3期以降 (予定)

A M 機器

<主な稼働中のタイトル> 艦これアーケード / StarHorse シリーズ / Fate Grand Order Arcade / WCCF FOOTISTA 2019 / 三国志大戦シリーズ
mimai でらっくす / オンゲキ / CHUNITHM シリーズ

<主な定番販売タイトル> UFOキャッチャー® シリーズ / プライズ景品

トランスフォーマー・シャドウライジング StarHorse4 (コンテンツ更新)

fiz 頭文字D THE ARCADE

映像・玩具

ソニック・ザ・ムービー (日本公開) 名探偵コナン 緋色の不在証明 名探偵コナン 緋色の弾丸 それいけ! アンパンマン ふわふわフワリーと雲の国
※2021年6月25日公開予定

ディズニー&ディズニー/ピクサーキャラクタ― マジカルスマートノート マウスでさせかえ! すみっくぐらしパソコンプラス チェインレンサー

(億円)	2020/3	2021/3	2022/3
	通期実績	通期実績	通期計画
売上高	1,085	531	890
パチスロ	541	139	405
パチンコ	374	285	427
その他/消去等	170	107	58
営業利益	232	-106	90
営業外収益	7	6	1
営業外費用	11	12	1
経常利益	227	-113	90
経常利益率	20.9%	-	10.1%

パチスロ			
タイトル数	59タイトル	59タイトル	99タイトル
販売台数(台)	123,336	35,273	101,000
パチンコ			
タイトル数	79タイトル	49タイトル	59タイトル
販売台数(台)	104,581	69,013	103,000
うち本体販売	33,056	53,641	69,500
うち盤面販売	71,525	15,372	33,500

2021/3期 実績

- ◆ 下期以降、営業活動を本格的に再開
- ◆ 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、販売台数が前期比大幅減

2022/3期 計画

- ◆ 撤去期限を迎える旧規則機の入替に向け、主力タイトルを含む新作の投入を進め、収益回復を見込む
- ◆ 構造改革の実施により固定費が減少する一方で、タイトル数の増加等に伴う広告宣伝費等の増加を見込む

© SEGA SAMMY HOLDINGS INC. All Rights Reserved.

-27-

次に、27ページ目をご覧ください。

遊技機事業は、21年3月期においては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。

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

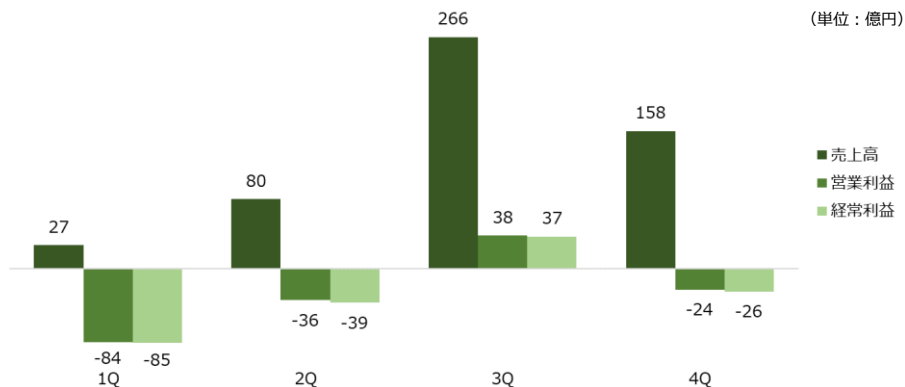
22年3月期につきましては、旧規則機の撤去期限を迎えるため、入替需要に合わせて主力タイトルを含む新作を投入し、収益回復を図ってまいります。

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おります。

なお旧規則機の撤去期限については、業界自主規制で2021年11月末としていた撤去期限が2ヶ月延長され、2022年1月末までとすることが業界組合において決定されました。この撤去期限延長による影響は慎重に見極めてまいります。現時点では大きな影響は想定しておりません。

遊技機事業（2021/3期実績の四半期推移）

遊技機の販売活動再開に伴い下期は収益改善



© SEGA SAMMY HOLDINGS INC. All Rights Reserved.

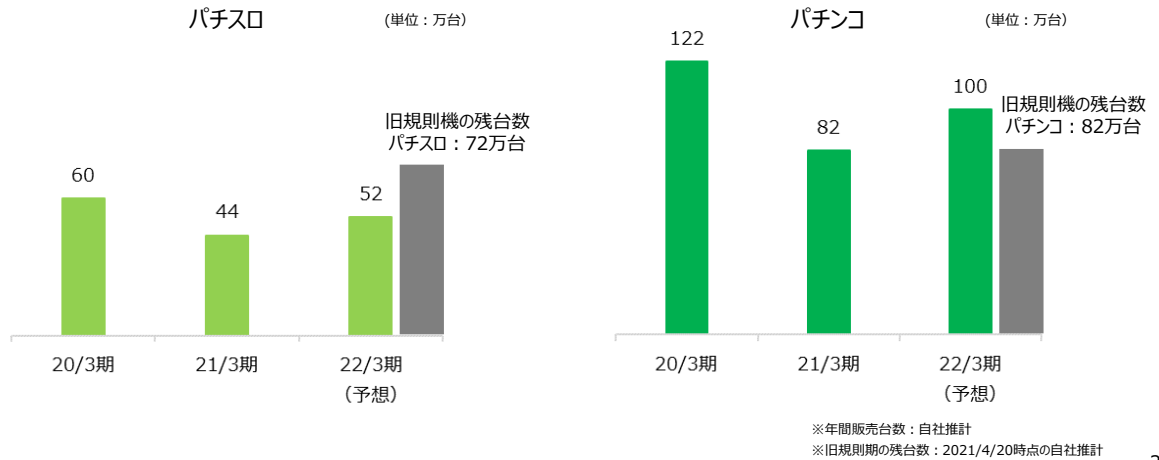
-28-

28ページ目は、四半期ごとの推移となります。

上期に大きく損失を計上しましたが、営業活動が本格的に再開された下期は、約50億円程度の部材評価損を計上したうえでも、下期単体で利益計上することができました。

撤去期限到来等により、22/3期の販売台数は21/3期比で回復を見込む

■ 市場の年間販売台数予想、旧規則機の残台数



© SEGA SAMMY HOLDINGS INC. All Rights Reserved.

29ページ目は、旧規則機の撤去台数及び市場の年間販売台数の予想となります。

当社の推計ですが、21年3月期の販売台数はパチスロ・パチンコともに前期比で大幅な減少となりましたが、22年3月期については、旧規則機の撤去期限を迎えることから、パチスロ約52万台、パチンコ約100万台程度に増加するものと想定しております。

なお、撤去される台数の一部は既存の6号機の再設置等、新台販売以外の方法によって補われる事を想定しているため、パチスロについては撤去台数に対して新台販売台数が下回る予想となっております。

遊技機事業（販売スケジュール）

新シリーズ
スペック替えタイトル

SEGA Sammy



(21/3期の主な販売タイトル)			(22/3期の販売予定タイトル)			
	納品月	販売台数		納品月		
パチスロ	パチスロ北斗の拳 宿命	3月	17,456台	パチスロ	パチスロAngel Beats!	4月
	パチスロ七つの大罪	11月	6,207台		パチスロカメラ	6月
	パチスロ頭文字D	1月	5,369台	パチンコ	P甲鉄城のカバネリ	4月
パチンコ	P真・北斗無双 第3章	12月	43,901台		P北斗の拳8 救世主	5月
	P交響詩篇エウレカセブン HI-EVOLUTION ZERO	8月	10,223台		P超ハネ獣王	6月
	P(物語)シリーズ セカンドシーズン	2月	6,560台		P蒼天の拳 天刻	7月

© SEGA SAMMY HOLDINGS INC. All Rights Reserved.

-30-

30ページ目は販売スケジュールとなります。

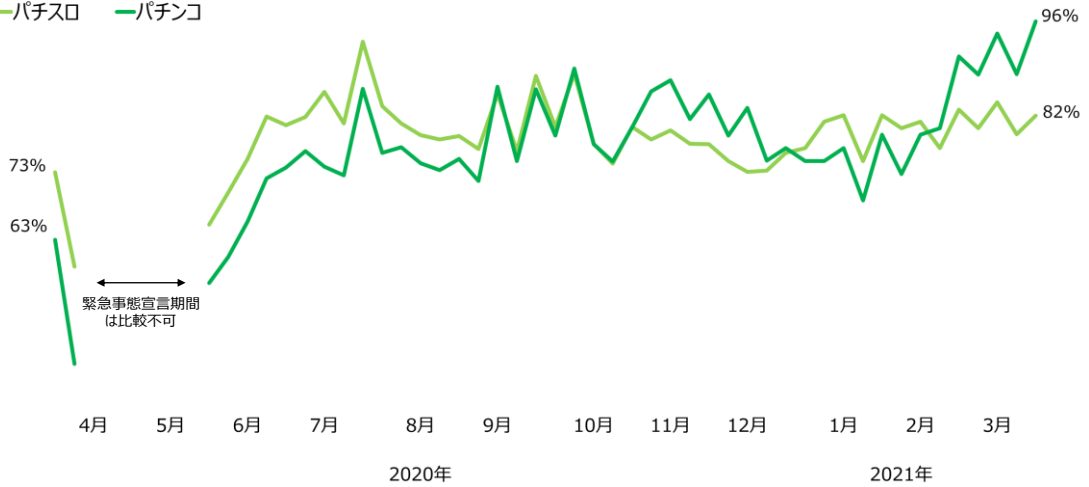
22年3月期においては、こちらに記載のない発表前のタイトルも含め、パチスロ9タイトル、パチンコ5タイトルの新作投入を計画しております。

なお、こちらのタイトル数にはスペック替え等の派生タイトルは含んでおりません。

参考：遊技機事業（稼働状況）

■ 平均稼働率の前年同時期比

— パチスロ — パチンコ



※ダイコク電機㈱DK-SISデータ(4円パチンコ、20円スロットのデータ)を元に自社推計

© SEGA SAMMY HOLDINGS INC. All Rights Reserved.

31ページ目をご参考までに、平均稼働率の前年同時期比となります。

(億円)	2020/3 通期実績	2021/3 通期実績	2022/3 通期計画
売上高	104	63	95
営業利益	-36	-41	-30
営業外収益	2	0	0
営業外費用	19	48	20
経常利益	-53	-89	-50
経常利益率	-	-	-

<フェニックスリゾート>

施設利用者人数 (千人)	839	552	856
宿泊3施設	359	223	373
ゴルフ2施設	92	75	95
その他施設	388	254	388

2021/3期 実績

- ◆ フェニックスリゾート：新型コロナウイルス感染症による影響を大きく受け、施設利用者数が前期比65.7%まで減少
- ◆ 「Go To トラベル事業」期間中は個人需要が高まり施設稼働回復

フェニックスリゾートの施設利用者数(前年同月比)

4月	5月	6月	7月	8月	9月
32.5%	8.6%	33.4%	45.5%	58.0%	97.8%
10月	11月	12月	1月	2月	3月(※)
112.8%	119.2%	89.7%	40.5%	47.5%	139.4%

(※) 2019年3月比では79.6%

2022/3期 計画

- ◆ フェニックスリゾート：個人集客の強化により2020/3期水準への収益回復を見込む
- ◆ パラダイスセガサミー：損失幅の縮小を見込む（営業外費用）
- ◆ 引き続きIR事業に向けた費用を計上

最後に、32ページ目からリゾート事業になりますが、新型コロナウイルス感染症に伴う旅行需要の低下や渡航制限に伴い、21年3期は低調に推移いたしました。

日本国内においては、「Go Toトラベル事業」の期間中にはフェニックスリゾートの施設利用者数が前年を上回る等、潜在的なリゾート施設の需要を認識いたしましたが、全体を補うには至りませんでした。

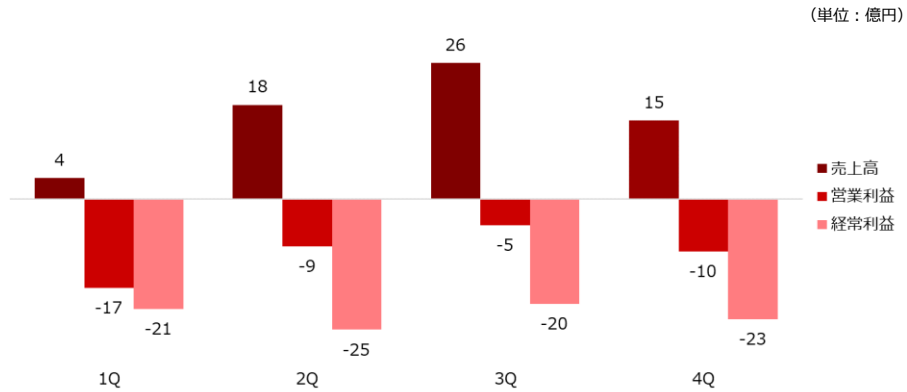
22年3月期は、フェニックスリゾートにおいて個人向け施策の強化を進め、一定の回復を見込むとともに、パラダイスセガサミーにおいては渡航制限の緩和を前提として、損失幅の縮小を見込んでおります。

なお、計画策定の前提として、7月以降に渡航制限が緩和される事を仮定しているため、緩和の有無、または緩和のタイミングによっては業績への影響が生じる可能性があります。

また、引き続き日本国内のIR事業参入に向けた先行費用の計上を見込んでおります。

リゾート事業（2021/3期実績の四半期別推移）

3Qはフェニックスリゾートが営業利益を計上
IR事業向け準備コストを各四半期に計上



© SEGA SAMMY HOLDINGS INC. All Rights Reserved.

-33-

33ページ目は、四半期ごとの推移となります。

「Go Toトラベル事業」の影響により、第3四半期には売上が一時的に回復いたしましたが、第4四半期には再び減少いたしました。

リゾート事業（パラダイスセガサミー）

		(億ウォン)	
(億ウォン)		2020/3期 4Q累計	2021/3期 4Q累計
売上高		4,633	1,775
	カジノ	3,755	1,268
	ホテル	692	444
	その他	184	63
売上原価		3,912	2,160
	カジノ	2,104	952
	ホテル	1,182	854
	その他	624	353
売上総利益		721	-385
	販売費及び一般管理費	521	281
営業利益		199	-667
EBITDA		844	-77
純利益		-225	-1,062
カジノ利用者数（千人）		382	174

出所：パラダイス社発表資料より作成

セガサミー持分法取込額（億円）	-16	-47
------------------------	------------	------------

2021/3期 実績

- ◆ 集客数の減少
 - ・ カジノ利用者数 前期比45.5%
 - ・ 一部施設の営業休止や固定費削減等による
施設運営の効率化を実施

2022/3期 計画

- ◆ 各国の渡航制限は2Qまで継続の見通し
- ◆ 施設稼働の回復により損失幅の縮小を見込む

※パラダイスセガサミーは当社持分法適用関連会社 ※パラダイスセガサミーは12月決算のため当社へは3か月遅れで計上 ※現地会計基準

© SEGA SAMMY HOLDINGS INC. All Rights Reserved.

-34-

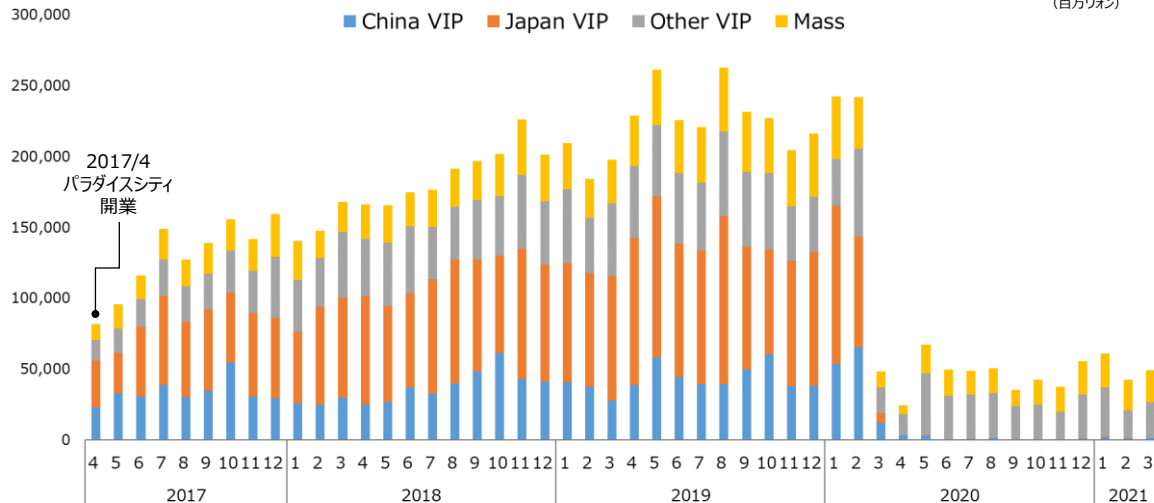
34ページ目は、パラダイスセガサミーの実績となります。

パラダイスセガサミーの決算は3ヶ月遅れで計上しているため、1月から12月の業績となりますが、カジノ利用者数が前期比で大きく減少したことを受けて営業損失に転落しております。

リゾート事業（パラダイスセガサミー）

■ パラダイスシティ ドロップ額*推移

(百万ウォン)



※ ドロップ額 = テーブルにおけるチップ購入額
 ※ 2018年1月以降の集計方法変更

35ページ目は、パラダイスセガサミーにおけるカジノドロップ額の推移となります。

引き続き渡航制限があるため、メイン顧客層であった日本人VIP及び中国人VIPのドロップ額が大きく減少しております。

03

新・中期計画（2022/3期～2024/3期）

スピーカー：代表取締役社長グループCEO 里見治紀



© SEGA SAMMY HOLDINGS INC. All Rights Reserved.

現在も緊急事態宣言下であり、コロナ禍が続いている状況ではありますが、1年前の第1回目の緊急事態宣言時には、我々が営むエンタテインメント産業全体が不要不急産業ということも言われました。我々は本当に不要不急なのか、エンタテインメントがなくても人類は生きていけるとしても、そんな人生ではつまらないということを再認識して、我々の存在意義を考える1年でありました。そうした中で、2030年を目指し、我々の長期ビジョンを策定しました。先ほど申し上げたとおり、我々の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」というビジョンそれらは不変であるということをしっかり再確認しております。

まず、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」を目指すと掲げました。ただ、これはゲームコンテンツに限るものではなくて、アニメや玩具、マーチャンダイジングやグッズといったエンタテインメントコンテンツも含めて、よりグローバル市場に対してこれからどんどん届けていくという意思に他なりません。次に、遊技機事業におきましては、販売・稼働シェアナンバー1を目指していきます。最後に、リゾート事業につきましては、「国内IR事業の開業」を掲げております。

そして、全てを包含して、サステナブルな経営を目指していくということで、4つの「E」を頭文字とするキーワードを策定しました。Environment、Empathy、Edge、Economicsの4つであり、これらを重要視し、我々としてサステナブルな経営を目指していこうという長期の意思表示となります。

Goal
目標

Beyond the Status Quo

～現状を打破し、サステナブルな企業へ～

2024年3月期：経常利益450億円、ROE10%超

Strategy
重点戦略

コンシューマ分野
成長投資

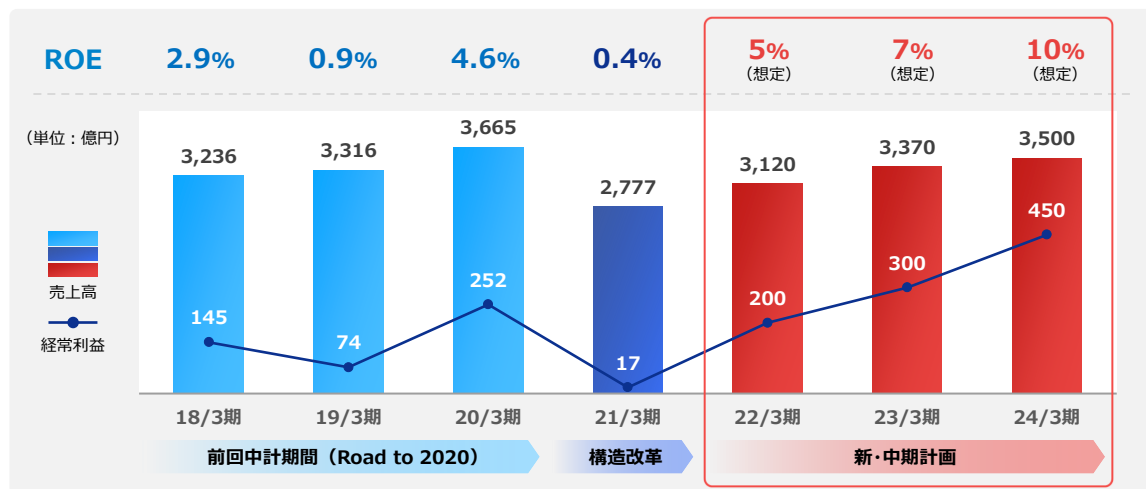
遊技機事業
収益の基盤固め

IR事業者
認定

また、本日発表する新・中期計画のテーマとしては、「Beyond the Status Quo」としました。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。定量的には、2024年3月期に、経常利益450億円、ROE10%を目指していきます。

具体的な戦略としては、まず、セガのコンシューマ分野を世界市場に向けて成長投資をしていきます。また、遊技機事業の収益基盤をしっかりと固めていき、そして国内IR事業の認定を受けるということを目指していきたいと考えております。

資本効率重視の経営シフトによるROE向上



© SEGA SAMMY HOLDINGS INC. All Rights Reserved.

-39-

経営方針として、資本効率重視の経営シフトによるROEの向上を目指していきます。これまで、ROEの水準が非常に低かったのですが、その理由は大きく2点あり、まずは純利益の水準が低かったことと、国内IR参入に向けて自己資本を厚く保ってきたこと。すなわち、財務レバレッジをあまり効かせてこなかったということです。今後は積極投資に方針を転換し、ROE10%を目指していきます。

24/3期にROE10%、経常利益450億円を目指す

		21/3期実績	22/3期計画	23/3期計画	24/3期計画	(単位：億円)
エンタテインメントコンテンツ	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	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	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%	

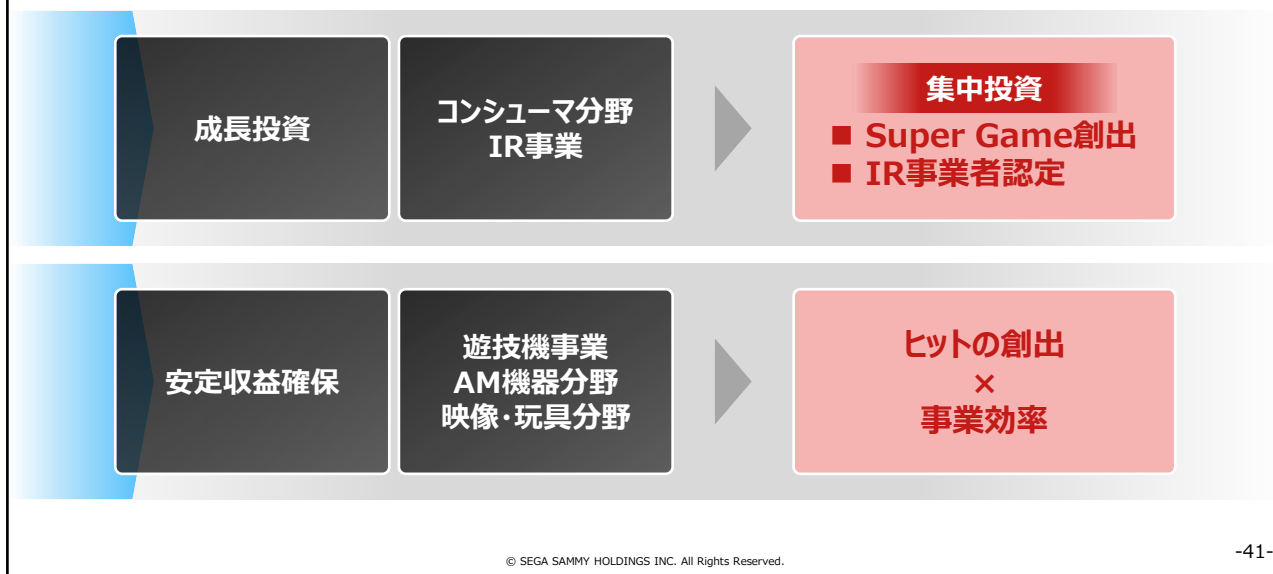
© SEGA SAMMY HOLDINGS INC. All Rights Reserved.

-40-

エンタテインメントコンテンツ事業については、3年後の2024年3月期には400億円の経常利益を目指します。

遊技機事業については、この3年間は成長というよりはしっかりと100億円水準の利益を出せる収益体質にしていきます。

リゾート事業は、コロナ禍が落ち着くことが前提となりますが、パラダイスシティの早期の黒字転換を図ると共に、国内IRへの参入準備に向けた支出も落ち着くと考えております。無事、ライセンスが取れた暁には、開発準備の方に移っていくフェーズとなります。



成長投資で一番大きなところはコンシューマ分野です。

Super Gameという新しい言葉を社内で作り、目指していきたいと考えております。この定義については、ライフタイムで1,000億円の売上を目指せるようなゲームを想定しております。単なるゲームに留まらず、そこで生じる様々なコミュニティも含めてサービスを提供していきます。ゲームの世界の中で、ゲーム以外の様々な遊びやコミュニティを提供し、お客様に時間を過ごしていただけるような、新たなジャンルのゲーム開発にチャレンジをしていきます。

IR事業に関しては、ライセンスが取れた暁には大きな投資とはなりますが、こちらの投資をどう判断していくのかについては、後ほど詳しく説明いたします。

そして、その他の事業については、安定的な収益をしっかりと確保していきます。ヒットを創出し、同時に事業効率を上げていくという方針で進めてまいります。

エンタテインメントコンテンツ事業 コンシューマ分野

Entertainment Contents Business

グローバルリーディングコンテンツプロバイダーへ

24/3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

26/3期

Super Game創出

積極的な成長投資

(5年で最大1,000億円規模の追加投資)

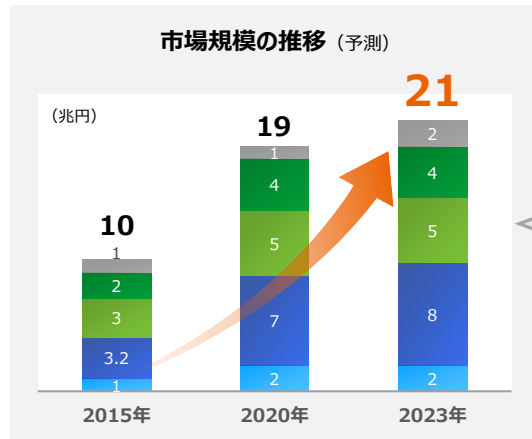
© SEGA SAMMY HOLDINGS INC. All Rights Reserved.

-43-

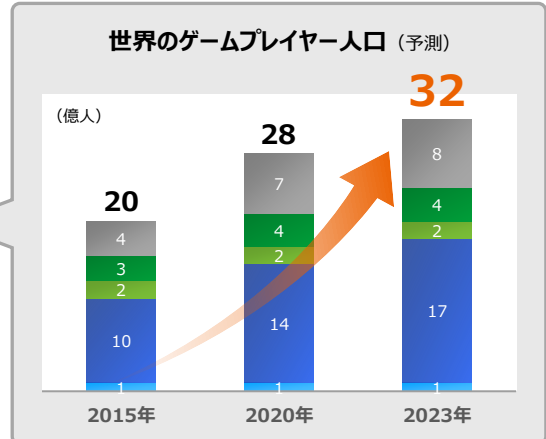
エンタテインメントコンテンツ事業について、具体的に説明をします。この3カ年に関しましては、まずは既存のIPをしっかりと深掘りをしていきます。既存のIPをグローバルに展開することで、収益規模を拡大していきます。それに加えて、グローバルのゲームプレイヤーに向けて、大きく投資をかけて、5年以内にSuper Gameを創出していきます。

例えば、PSO2は、累積で今期中にライフタイムでの売上が1,000億円に到達します。このIPも、今期は、New Genesisという形で、実質的に新たなゲームとしてリブートをかけ、全世界に向けて同時に届けていくという戦略を掲げております。また、来期には欧州スタジオで開発している新規のFPSのリリースを予定しております。加えて、現在、仕込みを始めているゲーム2タイトルが、4～5年後を目途に順次リリースされ、それらはSuper Gameを目指しております。

これら以外にも、開発リソースを日本だけではなくて海外も含めて、しっかり増強していき、チャンスがあればM&A等も想定しております。また、スタートアップ等への投資も引き続き積極的に推進し、コンシューマ分野に、今後5カ年で1,000億円規模の追加投資を行うことを想定しております。



※出典：Newzooレポート2021年1月より加工、1USD円=105円換算



※出典：Newzooレポートより加工、過去6か月以内にPC、家庭用ゲーム機、モバイル端末、クラウドゲーミングサービスのいずれかでゲームプレイしたすべての人々

■ 日本 ■ アジア ■ 北米 ■ 欧州 ■ その他

© SEGA SAMMY HOLDINGS INC. All Rights Reserved.

グローバルゲームの市場規模は、大きく成長し続けており、2023年には21兆円産業になるのではないかと予想されております。ゲームプレイヤー人口も早晩30億人への到達が見込まれております。この世界中の30億人のゲームプレイヤーに対して、我々はゲームコンテンツを届けていくのだという意思を、今、社内に浸透させております。

加えて、この外数にゲームビューワーといった、実際にゲーム自体はプレイしないがライブ配信者等のゲームプレイの実況映像を見ているというユーザーも、今後は、我々の提供するサービスの対象になってきます。

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



© SEGA SAMMY HOLDINGS INC. All Rights Reserved.

-45-

DXの進展により、デバイスの垣根、地域の垣根がどんどんなくなっているのが今の環境です。そうした中、30億人を超えるユーザーにゲームコンテンツを届けられる可能性が広がってきております。今までのように、PlayStation、Switch、Xbox、PCのプラットフォーム、そして、クラウドプラットフォーム等を含め、全方位的に、様々なゲームコンテンツをタイムリーにリリースしていきたいと考えております。

収益モデルも、今までのパッケージ売切型から、F2P、サブスクリプション、シーズンパス等、様々な形でお客様からお金をいただくというモデルが出てきておりますので、適切な形でサービスを提供し、しっかりと収益の底上げをしていきたいと考えております。

【重点戦略】



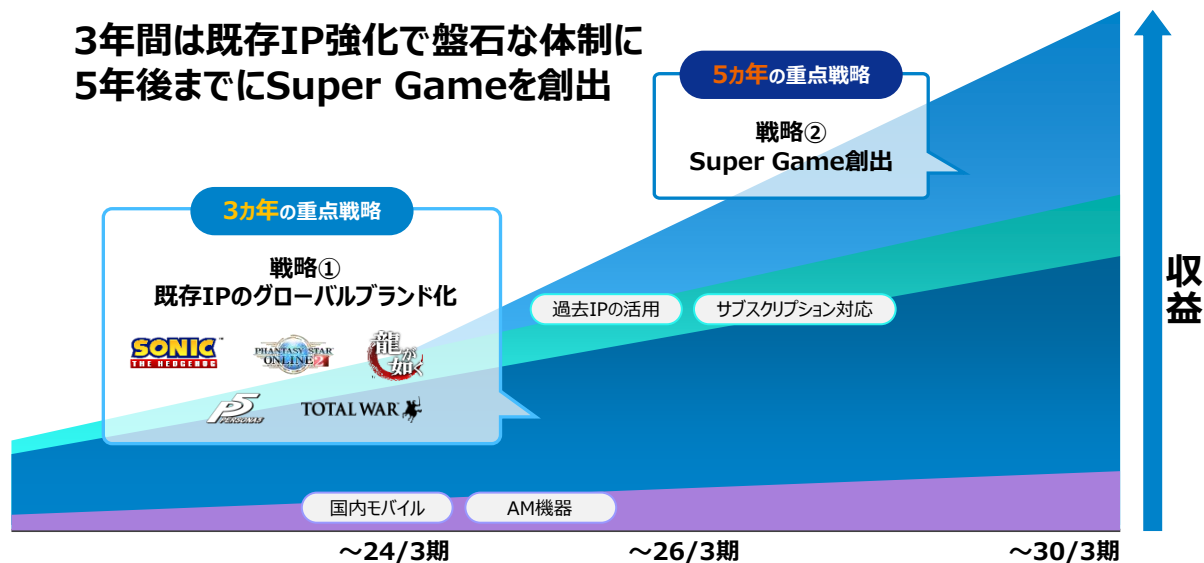
© SEGA SAMMY HOLDINGS INC. All Rights Reserved.

次の3カ年については、まずは、既存のソニック、龍が如く、TOTAL WAR、ペルソナ等の我々が持つ既存の有力IPを更に深掘りし、グローバル市場に届けていくことが一つの重要な戦略となります。

加えて、5年後を目途にSuper Gameの提供にチャレンジをしていきます。そして、サブスクリプション等のサービスがクラウドも含めて、今後ますます増加していくことが予想されますので、我々が持つ豊富なIPを更に有効活用すべく発掘し、また深掘りをして、まずはリマスターを展開していきます。反応が良ければ、リメイクやリブート(過去IPを活用した新たなゲームの開発)をしていくことで、大ヒットに繋げていくということを進めていきたいと考えております。

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は安定期に収益をしっかりと生んでいく事業にしていきます。国内モバイルについては、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狙っていくという形で、成長を期待できる部分もあると考えております。

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

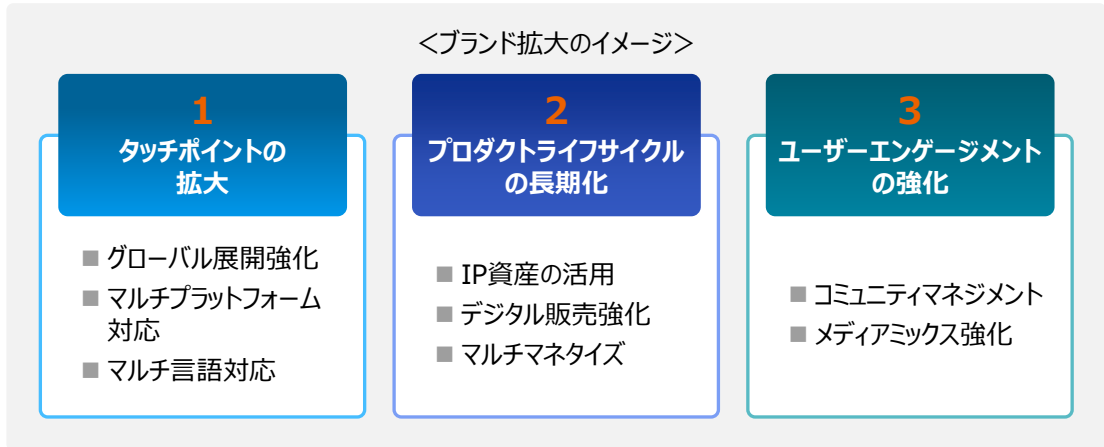


© SEGA SAMMY HOLDINGS INC. All Rights Reserved.

-47-

概念図ですが、こうしたイメージで、それぞれの戦略の収益がミルフィーユのように積み上がっていくことを示しています。

コアファンを有する主力IPをグローバルブランドとして成長させる



© SEGA SAMMY HOLDINGS INC. All Rights Reserved.

-48-

既存IPのグローバルブランド化については、戦略上のポイントは大きく3点ございます。

①タッチポイントの拡大です。様々なプラットフォームに対し、多言語対応をした上で、グローバルでの同時展開を基本として進めていくことを戦略としております。

②プロダクトサイクルの長期化です。今までは2～3年サービスをしたら終了、というオンラインゲームも多くありましたが、PSO2はサービス開始から既に約9年を経過しております。こうした、本当に10年選手のようなタイトルが今後リリースできなければなりません。こうした長い期間サービス運営をできるようなタイトルの開発をしっかり固めていきたいと考えております。

③ユーザーエンゲージメントの強化です。特にオンラインゲームになってくると、コミュニティを活性化し、エンゲージメントを高め、熱量を維持していくことが非常に重要となってきます。例えば、先日発表をさせていただいたNFT等の取り組みもその一つです。戦略に沿ってこうしたチャレンジもしていきたいと考えております。

タッチポイントの
拡大

■ 龍スタジオ初のワールドワイド同時発売で販売エリア拡大

ロストジャッジメント
LOST JUDGMENT
: 裁かれざる記憶

©SEGA

- 世界同時発売（2021年9月24日予定）
- 対応プラットフォーム：PlayStation4, PlayStation5, Xbox One, Xbox Series X/S
- 9ヶ国語対応（日本語・繁体字・簡体字・ハングル・英語・フランス語・イタリア語・ドイツ語・スペイン語）

© SEGA SAMMY HOLDINGS INC. All Rights Reserved.

-49-

既存IPのグローバルブランド化について、具体例として直近に発表した『ロストジャッジメント』を出させていただきます。

これまで龍が如くスタジオのゲームは、まずは、日本でリリースをし、それから時間を置いてグローバルに展開をしておりました。近年、ファーストステップとして、日本とアジアを同時発売するところまではきておりましたが、今作については、全世界同時発売、9カ国対応し、かつマルチプラットフォーム展開を予定しております。

まずは本作が第一歩となりますが、今後は、こうした展開を他のタイトルでも戦略的に進めていきます。

ユーザーエンゲージメント
の強化

■メディアミックス強化でSONICブランド認知拡大

20/3期～

映画化



2020年3月公開、興行収入320M \$

©SEGA

23/3期～

映画の続編、Netflixでのアニメ化



© SEGA SAMMY HOLDINGS INC. All Rights Reserved.

-50-

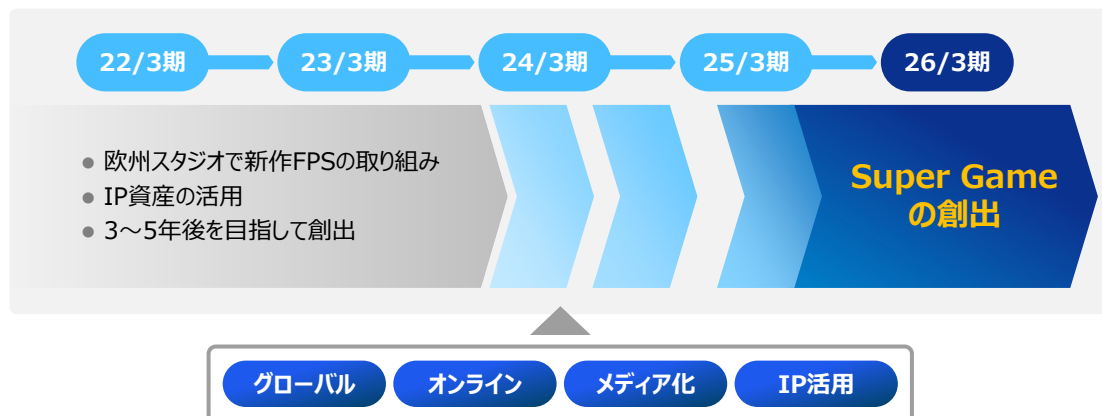
また、メディアミックスの強化という点では、ソニックIPを挙げるすることができます。

昨年、映画がコロナ禍にもかかわらず、世界中で大ヒットを記録し、昨年の全世界興行収入ランキングで第6位を記録しました。興行収入が伸びていた矢先にコロナ禍でロックダウンとなってしまったので、それがなければ更に興行収入は伸びていたと思います。

一方で、コロナ禍による巣籠効果の影響で、ビデオオンデマンドや、DVD、ブルーレイ、ペイ・パー・ビュー、サブスクリプション等の販売が非常に伸びております。製作パートナーのパラマウント社としても、大ヒットを受けて、早期に次回作「2」の話が進み、既に映画製作が始まっているということについても発表させていただきました。

また、ソニックIPは、映画とは別に完全新作のアニメーションをNetflix社が配給することも発表させていただきました。

大型グローバルタイトル創出へチャレンジ



ライフタイム1,000億円の売上を目指す

© SEGA SAMMY HOLDINGS INC. All Rights Reserved.

-51-

そして、Super Gameと定義させていただきました、大型グローバルタイトルの開発です。まずはSuper Gameに準ずる新作の大型FPSを欧州スタジオで開発しており、来期にはサービス提供をスタートする予定です。

Super Gameの定義は、ここに書いてあるように、キーワードとしては、「グローバル」、「オンライン」、「メディア化」に発展することが可能、そして我々が持つ既存だけでなく過去も含めた「IPの活用」が挙げられます。特に、今後ゲームはエンタテインメントの中でも一大メディアになってくることは確実ですので、ゲームで遊んでいただくだけでなく、一大コミュニティを形成していけるようなコンテンツ、サービスを提供することを目標としております。

定量的には、先ほど申し上げた通り、一つの目線としてライフタイムで1,000億円の売上を目指すようなゲームを創出していきたいと考えております。

グローバルで認知が高いIPを数多く保有、精査し活用していく

現役IPの例

- ファンタシースター
- Sonic
- Total War
- Football Manager
- 龍が如く (YAKUZA)
- ペルソナ
- 女神転生 etc.

過去IP群（休眠含）の例

- Crazy Taxi
- Jet Set Radio
- Space Channel 5
- Rez
- Panzer Dragoon
- NiGHTS
- Shinobi
- Virtua Fighter
- Altered Beast
- House of the Dead
- Streets of Rage
- Soul Hackers etc.

※どのIPを活用していくかについては精査中

1 リマスター

過去作品をHD映像化

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

3 リポート

IPの世界観を維持しながら
新しいゲームに作り変える

© SEGA SAMMY HOLDINGS INC. All Rights Reserved.

-52-

我々は、グローバルで認知度が高いIPを非常に多く持っております。

表の左側を現役IPと定義させていただきましたが、現在、新作を毎年のように出しているIPとなります。右側が、現在はタイトルを出していませんが、特に海外市場で非常に人気のあるIPの例となります。但し、例えばライセンスアウトについてですが、Space Channel 5はVR版が昨年リリースされたり、Panzer Dragoonも海外のスタートアップ企業がリマスター版をリリースしたり、Streets of Rageについては、Streets of Rage 4という、新作をフランスのスタートアップ企業が開発し、ヒットとなっております。また、Virtua Fighterの新プロジェクトに取り組んでいることについては、既に発表させていただいております。

基本的な考え方としては、人気があるIPを、順次リマスターし、サブスクリプションマーケット等に乗せていきます。有力なタイトルについては、リメイクし、しっかりと、今現在のプラットフォームのクオリティ水準にまで引き上げたタイトルとしてリリースをしていきます。そして、その中でも大きな可能性を秘めたIPについては、リポートとして、そのIPの世界観を維持しながら、現在の時代に合った全く新しいゲームにつくり変え、全くの新作としてリリースをするというステップを踏んで、それぞれのIPを活性化させていく戦略です。



© SEGA SAMMY HOLDINGS INC. All Rights Reserved.

© SEGA
© ATLUS ©SEGA All rights reserved.

-53-

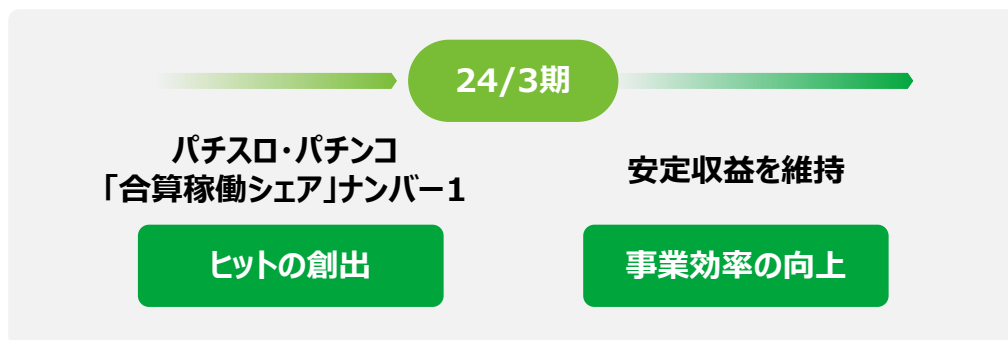
これらは一部に過ぎませんが、ご覧のように、我々のIPはまだまだ沢山あります。
ここに新規のIPが今後追加されてきますし、こうした財産であるIPを世界中の人たちに新しい形で届けていきたいと考えております。

遊技機事業

Pachislot and Pachinko Machines Business

販売・稼働シェア ナンバー1

安定収益体質 の構築



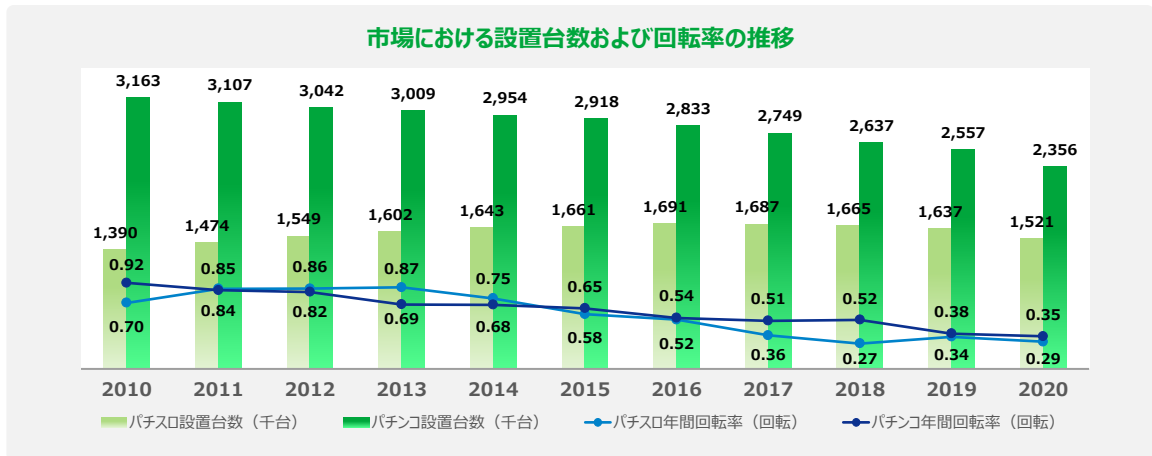
© SEGA SAMMY HOLDINGS INC. All Rights Reserved.

-55-

遊技機事業については、長期的には販売と稼働、そして設置のシェアについても、それぞれのナンバー1を取っていきたいと考えておりますが、この3年に関しては、まずはパチスロ・パチンコの合算の稼働シェアでナンバー1を目指します。

パチンコホールの軒数や設置されている機械の台数が減少してきているマーケットではありますが、我々はまだ市場のシェアナンバー1ではございません。仮に、我々が既にナンバー1で、市場も縮小してきているとすれば伸びしろは無いこととなりますが、我々はまだまだ業界内でシェアを増やせる余地がございますので、この部分についてしっかりと取り組んでいきたいと考えております。

市場設置台数は緩やかな減少傾向、回転率は低水準で推移



※年間回転率 = 年間販売台数/設置台数

出所：警察庁、矢野経済研究所（2020は自社推計）

© SEGA SAMMY HOLDINGS INC. All Rights Reserved.

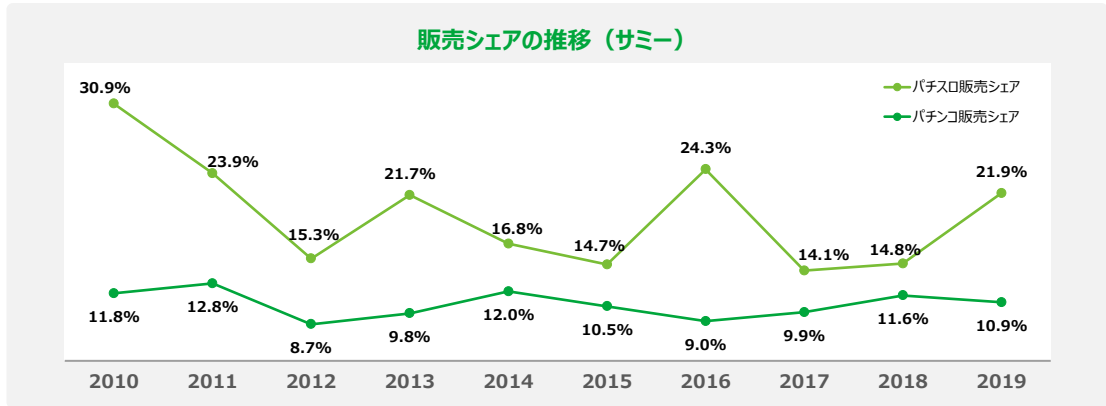
設置台数は減ってきておりますが、店舗数の減少に比べれば緩やかではあります。M&A等が今、非常に活発であり、廃業を選ばれる小型店の一方で、大型店の出店は続いているため、店舗の減少スピードよりも、台数減少のスピードは緩やかとなっております。

回転率については、ホール様がどれだけ機械を購入しているかを表しておりますが、非常に低く推移しております。規則や規制が過去4年ほど、毎年のように変わって厳しくなり、まるで試合中にゴールポストがどんどん動くという中で、我々メーカーは開発に苦労してきました。

ここに来て、去年を底に、規則や規制に関しては緩和方向に進んでおります。パチンコについては遊タイムの搭載、またパチスロでは有利区間のゲーム数上限が3,000ゲームに伸びたりと、緩和方向に進んでいるというポジティブニュースもございます。引き続き、メダルレスや、封入式のパチンコ、管理遊技機等も出てきます。

今、大きなヒット作を緩和の波に乗って、作っていきたくと考えております。

パチスロ：直近は15%～20%前後で推移
パチンコ：10%前後で推移



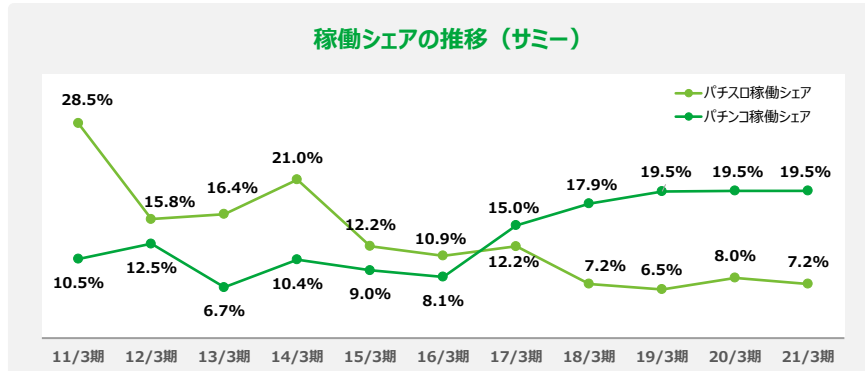
出所：矢野経済研究所 ※各年の7月～翌年6月までの決算期を基準として、矢野経済研究所が推計

© SEGA SAMMY HOLDINGS INC. All Rights Reserved.

サミーの販売シェアについてですが、パチスロは直近で15～20%前後、パチンコは10%程度で安定しておりますが、伸ばしていきたいと考えております。

パチスロ：直近では10%を下回る
パチンコ：20%前後で推移

参考：稼働シェアの順位



※ダイコク電機DK-SISデータ(4円パチンコ、20円スロットのデータ)を元に自社推計

※期中平均にて算出 (期を跨ぐ週は計算より除外)

※稼働シェア = 機種毎の設置台数 × 機種毎の稼働 (パチスロ：投入されたメダル枚数、パチンコ：打ち出された玉数) の総和の内、サミー製品が占める稼働の割合

© SEGA SAMMY HOLDINGS INC. All Rights Reserved.

合算稼働シェア

1位	S社	19%
2位	K社	17%
3位	サミー	13%
4位	U社	13%

パチスロ稼働シェア

1位	K社	35%
2位	U社	25%
3位	D社	11%
4位	サミー	7%

パチンコ稼働シェア

1位	S社	34%
2位	サミー	20%
3位	S社	11%
4位	N社	10%

稼働シェアについては、サミーは合算で現在3位、約13%となっております。
 パチスロでは現在4位、パチンコでは2位となっており、まずは合算で、稼働シェア1位を目指していきたいと考えております。長期的にはパチスロでもパチンコでも、それぞれの稼働シェア1位を目指していきたいと考えております。

稼働シェアが一番重要な理由としては、お客様であるパチンコホールが損をしないため、という点です。機械が稼働しているというのは、供給過多ではなかったということで、しっかりユーザー、ファンがついてきてくれているということでございます。稼働しているということはファンも喜んでくれていることですので、この稼働シェアをしっかり上げていきたいと考えております。



そういった中で、ラインナップを徹底的に見直していきます。打率の高いシリーズ機を中心にラインナップを最適化しつつ、厳選したIPによって新規シリーズの創出にもチャレンジしていきます。

また、過去のリバイバルについても、セガ同様、サミーにも多くの過去のヒット作がございますので、現行のルールの中でも面白いものが作れるのであれば、これらのリバイバルにもチャレンジしていきたいと考えております。

ヒット確率を上げるという点では、イノベーションとの兼ね合いもありますが、ユーザー視点を徹底的に持っていかうと考えております。新しいジャンルが出た時にはユーザー視点も大事ではありますが、本当に新しいジャンルを作るというプロダクトアウトの発想という点、これらをバランスを取って行っていきます。

そして、デジタルメディア等を使った、ユーザーに向けた様々な告知についても行っていかうと考えております。TVCMの解禁という、業界の自主規制が撤廃され、またTVCMだけではなくて今の世の中に合ったデジタルな部分でも若年層にも向けて、様々なマーケティングを仕掛けていきたいと考えております。



事業効率の向上については、開発効率の向上という点で、パチスロ・パチンコ間でより一層の画像の共通化等に取り組んでいきます。例えば、パチスロでもパチンコでも北斗の拳を作っておりますが、今まではキャラクターモデルが別々であったり、開発の自由度を優先していたこともありましたが、こういったところも徹底的にお互い使っていくことを行っていきます。

また、スペック替え等の派生タイトルの開発も推進してまいります。

部材の共通化については更に進めていくことや、初回ロットの適正化や余剰在庫の抑制にも引き続きチャレンジしていきます。

また、各社の決算説明会でも説明されている通り、世界的な半導体不足が我々のアーケードゲームやパチスロ、パチンコにも影響してきておりますが、短期においては、ここはしっかり半導体の確保は先手先手を打ってやっていきますが、それ以外の、余剰が発生するような在庫については適切に管理していきます。

EC販売については、パチンコでも移行して、デジタルトランスフォーメーションを推進していきます。

➤ ZEEG筐体の採用促進

- 24/3期はパチスロで完全移行予定

➤ 外部メーカーによるZEEG筐体の活用拡大

- 採用社数：現状3社→5社（予定）※当社含む

ZEEGについては、2024年3月期までには当社パチスロはZEEG筐体に完全移行していく予定です。今は現行機の申請等もあり、筐体についてはまだ混在しているところですが、移行を進めていきます。

現状は、我々を含めて3社がZEEGを採用しておりますが、追加で2社あり、プラットフォーム化を推進していきたいと考えております。

そして、この場では大きく触れませんが、サミーとしても新規事業にチャレンジしていきます。こちらについては今月、来月あたりに発表できればと考えておりますが、キーワードとしては、デジタル、オンラインであり、サミーおよびセガサミーグループと相性が良いゲーミングという分野でチャレンジをしていきたいと考えております。

リゾート事業

Resort Business

➤ 横浜IRへの参画を目指す

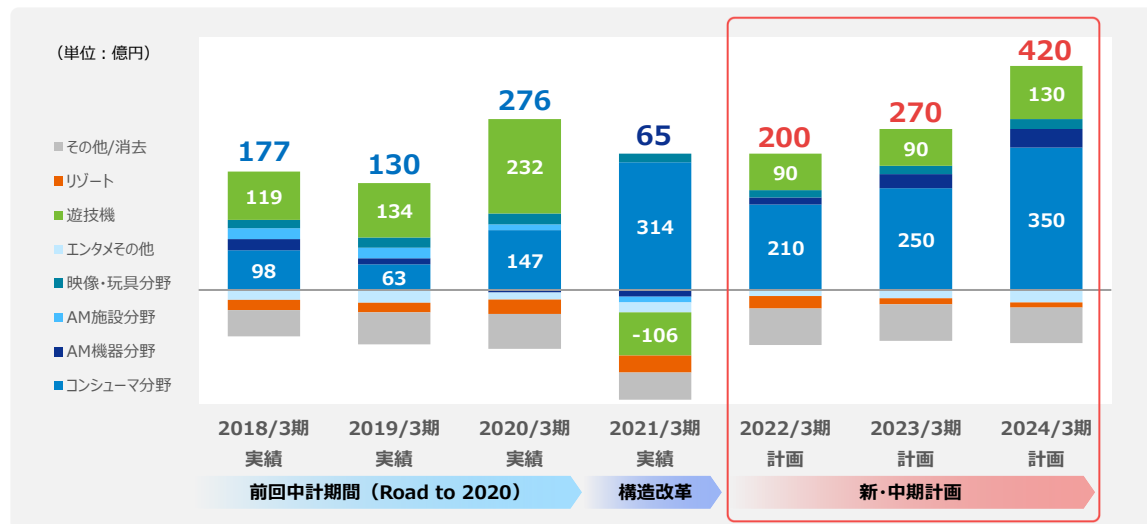
➤ 透明性の高いサステナブルなIRの実現

リゾート事業に関しては、一番はもちろんIR事業参画を目指していくことではありますが、先ほど申し上げた通り、パラダイスシティについては、今期中には営業利益での黒字化は目指せる可能性もまだあると考えております。

フェニックス・リゾートについては、ワクチンの普及やそれに伴った「Go Toトラベル」キャンペーンがしっかり下期にかけて行われていくのであれば、先ほど申し上げたとおり、「Go Toトラベル」の期間は昨対を大きく超えるお客様に来ていただきましたので、今期中の黒字化も、「Go Toトラベル」次第ではチャレンジしていきたいと考えております。

そして、「透明性の高いサステナブルなIRの実現」については、日本が世界最高水準のIRを目指すという国の指針で動いておりましたが、残念ながら、清廉性といったところが世界最高水準を目指すというのが元々のコンセプトであったのが、今はどちらかというと世界最大級に規制が厳しい、IRオペレーターに対してのルールが厳しい状況になっており、法律で決まっている部分を変えることは難しいですが、それ以外の運用の部分では交渉できる部分はしっかりと交渉しているところです。また、今まではマジョリティで目指すと言っていましたが、今月が横浜IRのRFPの締切ですが、今はマイノリティで参加しようと考えております。締切が過ぎ、我々がどういったコンソーシアム、座組でチームアップしていくかについては近々公表できるかと思えます。

(参考) 新・中期計画 (3カ年) 営業利益の推移



※2019年3月期以前はセグメント変更前の参考値

© SEGA SAMMY HOLDINGS INC. All Rights Reserved.

今日、この説明会を聞いていただいている皆さんが一番問題視しているのは、今期の数字の水準であると思います。

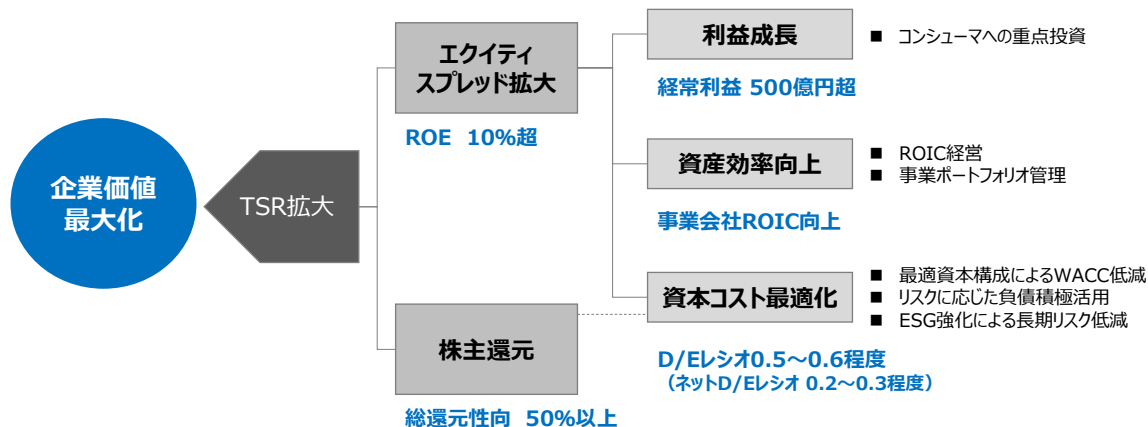
「構造改革」を経て、コスト構造も大きく見直して、V字回復に繋がるストーリーになるだろうと考えている方が多かったとは思いますが、結果として、今期の営業利益計画が200億という水準は、随分と低いと思われる方が多いかと思えます。事実、遊技機事業につきましては、入替期限が11月30日から1月末まで延長されたということもございまして、お客様であるホール様の、購買意欲がまだまだ戻ってきていないということも踏まえて、保守的に見ている部分はございます。

また、コンシューマ事業については、前期はレポートの割合が非常に大きかったですが、世界的な巣籠需要が一時的には落ち着いてくることを想定しております。また、新作が多くリリースされますので、マーケティング費用等も保守的に積んでいるのは事実です。全体の数字感として、まずは、この計画水準を最低ラインとして置き、当然、アップサイドをグループとしては目指していきたいと考えております。

財務戦略、他

Financial Strategy and others

資本効率重視の経営へ

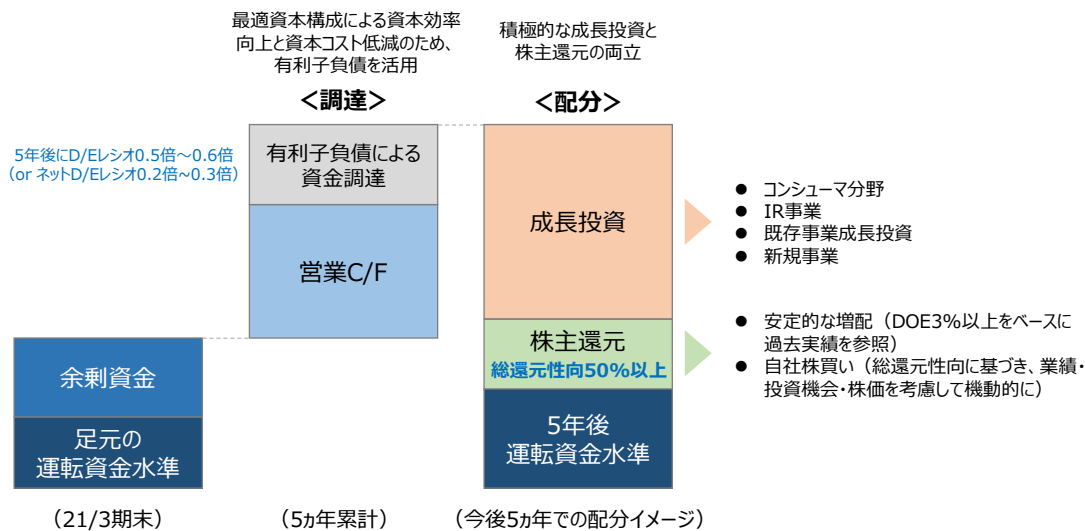


財務戦略については、企業価値の最大化と、先ほど申し上げた通り、資本効率重視の経営をしていきます。

エクイティスプレッドを拡大してROE10%超を目指しながら、経常利益は500億円というところを目指して、消費者分野を中心に伸ばしていきたいと考えております。ROICを各事業会社のKPIとして設けており、各事業がそれぞれ自分たちの目指したKPIのROE、ROICを目指していくとすると、資本効率の最適化でD/Eレシオ0.5から0.6程度を目指していき、総株主還元性向では50%以上を目指していきます。

成長投資と株主還元の考え方（～26/3期）

【概念図】



© SEGA SAMMY HOLDINGS INC. All Rights Reserved.

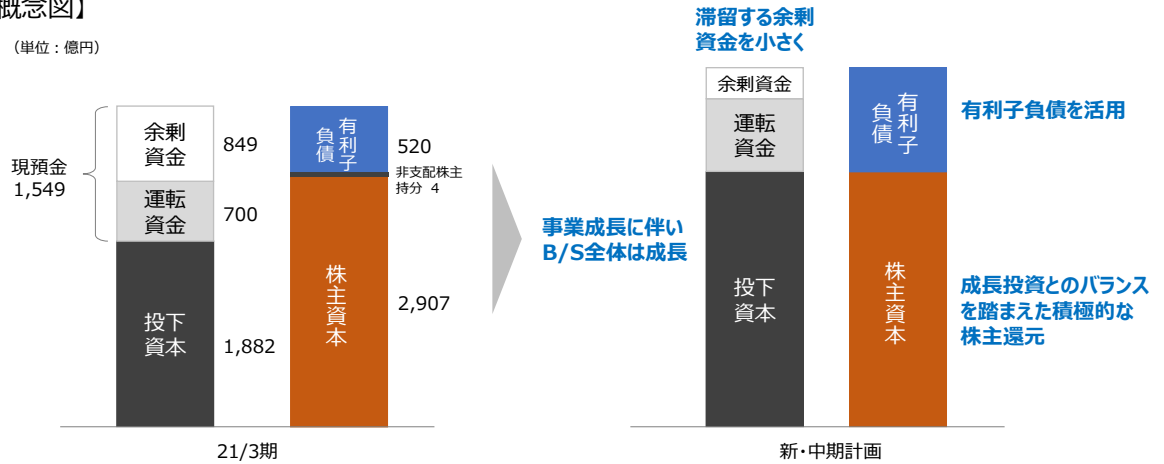
成長投資と株主還元の考え方については、安定的な増配でDOE3%以上を目指します。これに我々は普段の運転資金を確保して、それ以外の部分を成長投資に回していきます。

最適資本構成の考え方

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)



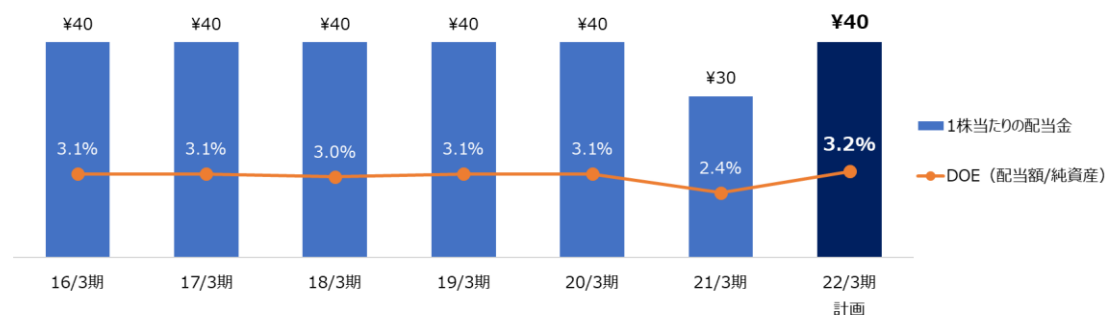
※投下資本 = 現金を除く総資産 - 有利子負債以外の負債
 ※株主資本には、その他包括利益累計額を含む

また、有利子負債の活用についても、我々は使っていない借入枠、コミットメントライン等の当座貸越等がまだ非常に多くございますので、これも有効活用して積極投資に振り向けていきます。

株主還元に関する基本方針

過去の配当実績を意識した上で下記の還元方針を導入

- 総還元性向 = 50%以上
- 配当政策 = DOE 3%以上
- 自社株買いについては、業績動向・株式市場の動向等を勘案し機動的に判断

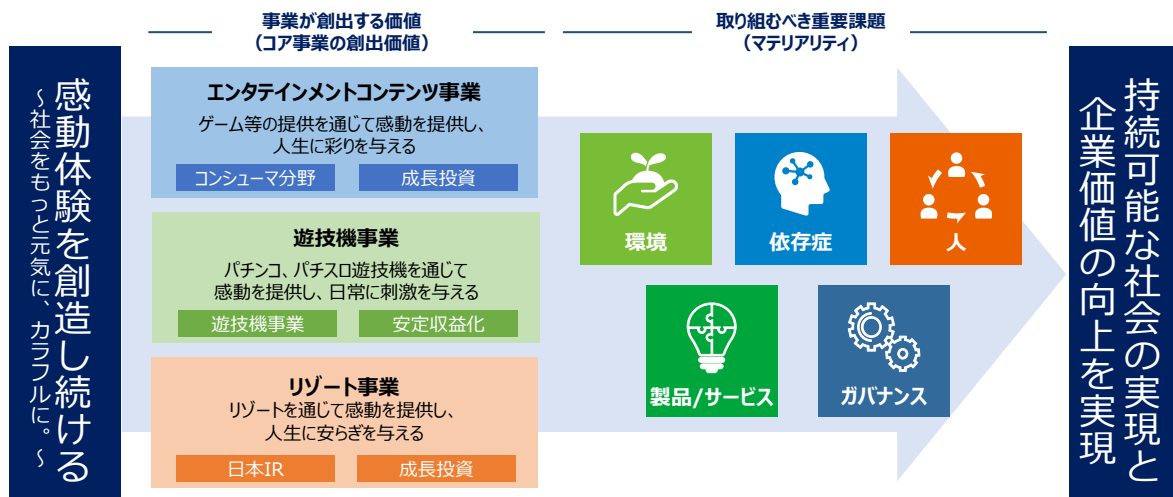


© SEGA SAMMY HOLDINGS INC. All Rights Reserved.

-69-

株主還元については、DOE3%というのは過去の平均値がちょうどそのくらいではありましたが、前期は「構造改革」に伴い、誠に遺憾ながら10円と、一度中間では下げさせていただきました。今後は過去の実績を参照しながらも、大きく収益が出て、DOEが2.9%や3%以下であった場合、40円にはこだわらず柔軟に3%まで持っていければと考えております。例えば、41円や42円という配当も目指していきたいと考えておりますし、それでもまだ資金的余裕がある、大きく収益が出たという場合には、バイバック等に予算を振り向けていくことも考えております。

定量目標の設定とアクションプランの強化に取り組む



© SEGA SAMMY HOLDINGS INC. All Rights Reserved.

ESG・SDGsについては、現在定めている5つのマテリアリティの中でも、特に昨今は人権の問題が世界各国で大きな問題になっており、先ほど申し上げた通り、半導体についても、サステナブルな調達をしっかりと行っていきたいと考えております。



環境については、SCOPE3まで対応した、我々の提供した商品やサービスが環境にどう影響を与えていくのか、これをしっかりと計算をし、いかに減らしていくかについてもチャレンジしていきたいと考えております。

また、TCFDへの対応や、ダイバーシティの推進等も積極的にやっていきたいと考えております。女性活躍や障がい者雇用、ダボス会議で設定された「The Valuable 500」にも、我々は署名もしておりますので、こうしたところも積極的に推進していきます。

✓ 高い独立性・多様性を持った取締役会、監査役会の構成

【経営体制】

	現在		2021/6/24付 (※)	
	取締役会	監査役会	取締役会	監査役会
構成人員数	8名	4名	8名	3名
内、独立社外 (比率)	2名 (25%)	2名 (50%)	4名 (50%)	2名 (66%)
内、女性 (比率)	1名 (12%)	-	3名 (37%)	1名 (33%)

✓ ROE連動型の中期株式報酬制度の導入 (※)

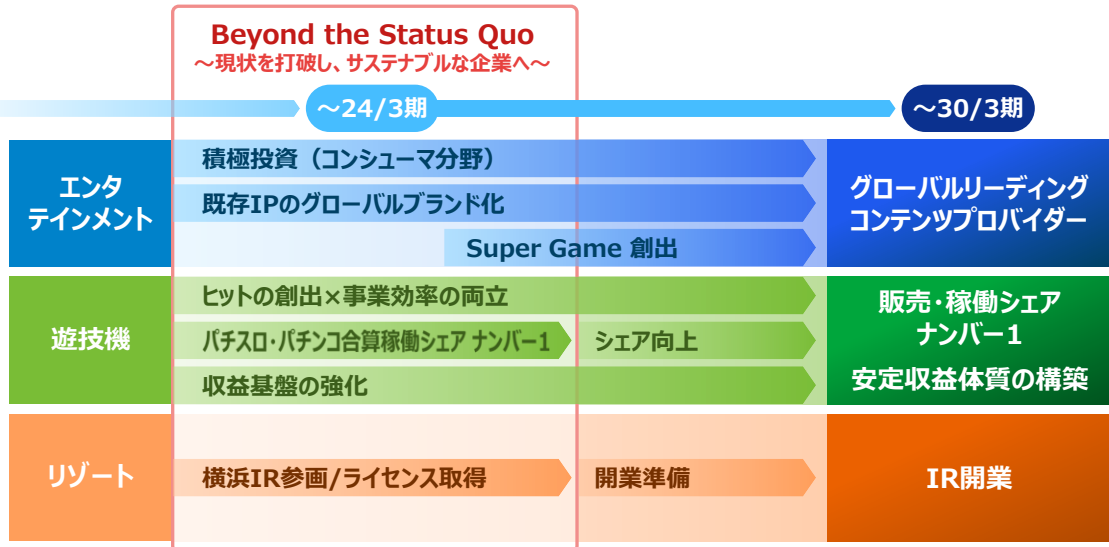
※2021年6月24日開催予定の第17期定時株主総会での承認事項です

© SEGA SAMMY HOLDINGS INC. All Rights Reserved.

-72-

ガバナンスについては、取締役の人数はこの6月24日の総会で承認されればの前提ではありますが、トータルで8名というのは変わらず、内訳が変わり、独立社外比率50%を目指します。女性比率については3名の37%となり、監査役会については独立社外比率66%、女性比率33%を目指す構成を提案しております。

そして、ROE連動型の中期株式報酬制度を導入し、こちらはセガサミーの役員だけでなく、グループ主要企業の役員にも導入します。全社一丸となって、先程の、各社のKPIにROICを入れるというところとも相まって、株主の皆様と同じ目線で経営陣がやっていく体制にしていきたいと考えております。



© SEGA SAMMY HOLDINGS INC. All Rights Reserved.

-73-

こちらがサマリーです。2030年3月期までにこれらの大目標を目指すにあたり、この3年は「Beyond the Status Quo ～現状を打破し、サステナブルな企業を目指す～」を掲げ、このような施策を行っていきたいと考えております。



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

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います。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。

グループの製品・サービスについては、下記Webサイトをご覧ください

<https://www.segasammy.co.jp/japanese/pr/corp/group/list.html>
(セガサミーグループ会社一覧)

- 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。