

セガサミーマネジメントミーティング 2021

主な質問

2021年12月22日

セガサミーホールディングス株式会社

経営企画本部 IR・SR部

- 開催日時 2021年12月14日(火) 16:00~17:30
- 回答者： 里見 治紀 (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)
深澤 恒一 (セガサミーホールディングス株式会社 取締役 専務執行役員 グループ CFO)
杉野 行雄 (株式会社セガ 代表取締役社長 COO)

セッション1： コンシューマ分野の成長戦略について

Q： 『SONIC FRONTIERS』は、映像を見るとオープンワールドのようなイメージだが、そのような見方であっているのか。また、ターゲットとなる販売本数があれば教えてほしい。

A： 販売本数については、久しぶりのソニックシリーズの完全新作かつ、グローバルでのマルチプラットフォーム展開を想定しているため、前作『SONIC FORCES』の初年度の販売は超えていきたい。ライフタイムでは、更なる飛躍を期待している。詳細は今後の発表をお待ちいただきたいが、クオリティに妥協せず、新たなチャレンジをしている。元々は、ソニック 30周年の今年にリリース予定だったものを、クオリティに更に磨きをかけるため1年延期を決定した経緯がある。本タイトルに限らずだが、開発フェーズにおいて、外部評価に基づくゲームテストを導入するなど、リリース前のタイトルクオリティアップに向けた分析も着実に実施しており、良いゲームになりそうな感触であり、期待をしている。

Q： Total WarのNetEaseとの取り組みについて、特に中国国内と中国国外で、パブリッシャーを含めて、どのようなスキームでビジネスを進められる予定なのか。また、収益に対するインパクトはどの程度を想定すればよいか。

A： 本件のパブリッシャーについては、今のところNetEase社を想定しているが、昨今の中国の不透明な環境もあるため、ライセンサーのGames Workshop社の意向も含めて、お互いにとってベストな形を話し合っていて決めていきたいと考えている。収益インパクトについては差し控えたい。

Q： 外部環境の説明の中で、P2E*型のモデルについて言及があったが、P2Eに関して現在どのような考えを持っているか伺いたい。

A： NFTについては、いろいろと実験していきたいと考えており、既に様々なスタディや検討を開始している。P2Eに関しては、現時点で決定していることはない。既に、海外を含めていろいろな発表がされているが、現時点ではネガティブな反応を示すユーザーもいる。ネガティブな要素をいかに軽減していけるか、日本のレギュレーションの中でどこまで導入できるのか、また何がユーザーに受け入れられて、何が受け入れられないのか等を慎重に見極めながら、われわれのミッションである「感動体験を創造し続ける」コンテンツにつながるものであれば検討をして行くし、ただの金もうけと思われるようなものであれば、展開を見送るといった判断軸で考えていきたい。

(* Play-to-Earnの略。遊びながら稼ぐという意味)

Q： 成長投資 1,000 億円の考え方について、ベースに加えて、追加での投資ということだが、そもそもベースとしては年間どれぐらいの投資をしているのか。また、投資予定領域(既存 IP の拡張、新規 IP の創出、Super Game の創出など)について、それぞれどの程度を想定しているかを伺いたい。

A： ベースの開発費については、現時点で年間 500 億円程度のイメージ。今後のフェーズにおいては、さらなる開発リソース強化のため、国内・海外含めて、採用の積極化を進めているため、開発費は増加して行く想定。M&A 等による開発リソースの補強も 1,000 億円の内数として想定している。また、特に海外スタジオは、スタジオの労働環境も高く評価されており、そうしたことも含めてヒットタイトルの創出にもつながっているため、積極採用と併せてオフィス環境の整備にも投資していきたい。

その他で想定する投資領域としては、IP 獲得やバリューチェーンの補完。バリューチェーンについては、グローバル且つオンラインゲーム市場で戦っていくにあたっては、まだ弱いと認識している。PSO2 の展開を通じてノウハウは溜まってきているので、その補強には投資をしていきたい。IP 獲得については、国内外問わず良いスタジオがあれば検討して行きたい。いろいろな可能性を検討して行きたいが、M&A は、相手の事情もあり、同時にリーズナブルな買収価格であるかも重要であるため、慎重に検討を進める。また NFT を含む新しい技術や領域などについては、社内だけで対応するのではなく、パートナーと組んだ方が良いのではないかと考えており、そうした分野に投資していくことも考えていきたい。

Q： ソニック IP について、マーチャンダイズや映画等、収益拡大に向けてよりソニック IP のマネタイズを強化していく可能性について伺いたい。

A： 収益への貢献度という点では、やはりゲームが中心になると考えている。まずは、ゲームにおいてグローバル×マルチプラットフォームで大型の新作を出すことを進めたい。足下の環境について言えば、グローバルで大ヒットした映画が、その後、サブスクでも展開されたことにより、リーチした視聴者数が大きく増加しており、そこにモバイルや他のビジネスも含めると、数億人レベルの人にリーチ出来ている IP になっている。映画効果で、親子 2 世代などでソニック IP を楽しめるというシチュエーションがかなり増えているため、このタイミングでクオリティの高い良質なゲームをリリースすることが重要であると考えている。ゲーム以外での展開については、信頼できる、かつ質の良い製品・サービスを出してくれるパートナーときちんと組んでいくことが大前提であると考えている。

Netflix と進めているアニメに関しては、ソニック IP が強いこともあり、当社としては非常に低リスクで展開をできている。4 月に公開予定の続編映画の公開に向けては、映画前作のサブスク等での視聴が増え、また収益が伸びてくるだろうとみている。マーチャンダイズ等のライセンスビジネスは小売販売価格ベースでは、既に数百億円の規模になってきており、欧米での展開はかなり広がってきている。一方で、日本を含むアジアはまだ課題と考えているので、ゲームの新作に向け、来年にかけて力を入れて検討をしていきたい。

Q： セガが保有している IP の中で、ソニックと同様の IP 戦略展開をし得る IP が他にあるのか伺いたい。

ソニック IP 以外の可能性については、ライセンスやマーチャンダイズの例でいえば、現在多くのオファーを受けているのは、ベルソナや、プロジェクトセカイ。こうした IP については、今後、更に積極展開できると考えている。ただし、ソニックのようなレベルで、数億人にリーチできる IP に成長するというのは現段階では想定していない。

また、今年リメイクしたスーパーモンキーボールは、かつて App Store がローンチタイトルとしてリリースした際に何百万ダウンロードを記録した経緯があり、特に米国で非常に人気が高いため、映像やマーチャンダイズ展開も考えられる。また、ソニック映画のヒットを受けて、過去 IP の映像化やリメイクのオファーが非常に増えている。休眠 IP の復活を、他のパートナーと組んで進めて行くことも含めて、今後、活性化させていくことを検討している。

Q : リポート販売の戦略について、每期継続して収益を積み上げていく戦略について、どのように考えているのか伺いたい。新作が豊富な年度の翌年度はリポートで稼ぐというサイクルができてきているとみているが、例えば、他社においては、価格戦略と地域戦略を組み合わせる収益積み上げを進めている例などもある。このようなアプローチをどう考えているかについてお聞かせいただきたい。

A : コンシューマタイトルについては、発売日にパッケージを買うという文化ではなくなってきており、デジタル販売の浸透により長期間収益貢献するビジネスになってきている。事実、新作が出た翌年は、そのタイトルをリポートとしてカウントしているので、特に期末に新作がリリースされた場合は、翌年のリポートのボリューム増加に貢献することになる。価格戦略については、見直さなければならないところに来ていると感じている。例えば、ソニックの新作は、クオリティを重視し、相応の開発費もかけているものなので、早い段階で安易に値段を下げて販売本数を増やすより、IP 価値を維持していくことで、価格も維持して行くことが重要だと考えている。

もう一点はエリア展開。DX が進んだことで、これまでマーケティングが生き届かなかった南米、アフリカ、インド等といったエリアへのリーチが可能になってきている。どのエリアにどれぐらいチャンスがあるのかは、常に模索・検討を続けているが、来期からはそういったエリアをしっかりと開拓して行くことで、収益ベースの底上げを図って行きたいと考えている。

Q : NFT や P2E にも絡む部分で、近年「メタバース」がバズワードになっていると思うが、セガは、これをどう定義しているか、またこのビジネス機会等について、どのように見ているかを教えてほしい。

A : 何がメタバースなのか？という点については、「人が集まりコミュニティが生まれる場」と捉えている。例えば、Fortnite やどうぶつの森がメタバースの一つと言われているのは、多くの人が集まり、そこでコミュニティができていくからであると考えている。そのため、まずは IP 自体がしっかりと成立しており、それが多くのユーザーから歓迎されることが重要であるのではないかと。例えば、プレイヤーが 1 万人しかいないゲームでメタバースは成立しないし、逆にメタバース的な要素があるからといってゲームに人が集まる訳でもないと考えている。PSO2 は、音楽ライブ等も展開しており、既にメタバースを体現できているのでは、という話をよくいただくが、サンドボックス型のゲームに拡張性があるようなゲームをこれまで開発してきたのはセガの強みである。今後、どんどんこうした新しい要素を取り入れていかないと、3 年後、5 年後の世界では今のゲームは古くなっていると思うので、5 年後ぐらいの世界に向けたゲーム作りはかなり意識して行っている。ただ、メタバースを作ることが目的ではなく、あくまでクオリティの高いゲームを作ることが第一だと考えている。

Super Game は、グローバル・マルチプラットフォーム対応でネットワークがあり、コミュニティもあるものにしていきたいと考えており、そこに PvP といわれる対戦要素があれば、それが e スポーツに発展をする可能性もある。そして世界で何千万ダウンロードされて、相応のアクティブユーザーがいればメタバースになる可能性がある。プロジェクトセカイの中でもライブを開催しているが、非常に好評であり、バーチャルワールドではないものの、メタバース化的なこともチャレンジしている。5 年後には、メタバースの定義が今の概念と変わっている可能性も十分あると考えており、我々はメタバースという言葉をしていないが、似たコンセプトのものが Super Game になってくるのだろうと考えている。

Q : 海外スタジオのプロジェクト管理について、どのように管理しているか。苦労している点などはあるか。

A : 海外スタジオのプロジェクト管理に関しては、今のセガヨーロッパのトップは、もともと開発会社のマネジメントをしていた経験を持っており、スタジオとのコミュニケーションが非常にうまい。例えば、彼は組織図を出してくる際に、必ずスタジオが一番上で、自分が一番下といった見え方の組織図を出してくるぐらいのイメージで、スタジオをマネジメントが支えるという気概をセガヨーロッパ傘下のスタジオで浸透させ、両者の信頼関係を構築している。なかなか顔を合わせてのミーティングが出来ない昨今の環境下でも、フランクに何でも言える関係がグループ本社も含めて築けている。特に、M&A でグループ入りしたスタジオのアイデンティティを守り、それをリスペクトしている部分が、うまく機能している大きな理由であると考えている。

足下で苦労している点としては、コロナ禍におけるマネジメントに尽きると思う。また、現状のゲーム市場は、開発者の獲得合戦になっているような状態であるので、人材獲得とリテンションといった課題に対しては、他社同様に苦労をしている。

Q： Creative Assembly で開発中の FPS について、来期の発売が期待されるが、情報がまったくないので情報のアップデートをお願いしたい。

A： 欧州の FPS については、いくつか乗り越えなければいけない壁があり、そこをきちんと乗り越えて、納得できる品質レベルにしっかり整えてから発売したいと考えている。情報のアップデートについては、もう少しお待ちいただきたい。

セッション 2： 遊技機事業、投資・財務戦略等について

遊技機事業

Q： 遊技機の規制緩和について、ホール側にとって十分なスマートパチスロ・パチンコの導入インセンティブとなるのか。以前 CR 機導入の際にも規制緩和によるインセンティブがあったと思うが、そこまでの緩和では無いと思っている。また、上記に加えて設備投資の観点からもスマートパチスロ・パチンコが普及しないリスクがあるとみているが、どのように考えているか。

A： 今回の規制緩和について、CR 機への入替以来の大きな変更になると考えている。CR 機と同様にスマートパチスロ・パチンコの導入には基本的に専用のユニットを購入する必要があるものの、CR 機への入替の際には規制緩和が売上に繋がるという点から、当時はユニットの取り合いとなっていた。また、導入の仕方によってもホール様へのメリット度合が異なり、スマートパチスロ・パチンコと現行機種が併存している店舗よりも、スマートパチスロ・パチンコのみを設置する店舗の方がオペレーション効率化の恩恵が大きくなると考えている。型式試験における適合状況や、現行機種も引き続き販売することを鑑みると、本格普及は 2024 年頃になると考える。

投資・財務戦略等

Q： ROIC 向上に向けた施策について、取り組んでいる中で手応えはあるのか、また実現確度についてもスケジュール感を含めて教えてほしい。26/3 期までに、ターゲットを達成できそうか。

A： 3 か年で ROE10%を達成することを中計目標として掲げており、ROIC ハードルレートについてもこの期間中に達成する前提である。サミーについては ROIC 向上のための施策が具体的に検討できており、達成の蓋然性は高い。セガについても今後投資額が大きくなっていくものの、中計期間の経常利益を達成すればハードルレートを超える前提となっている。

以上