

セガサミー マネジメントミーティング 2021

2021/12/14

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。

本日のアジェンダ

| 時間 | プレゼンテーション | 登壇者 |
|---------------|-------------------------------|----------------|
| 16:00 - 16:30 | セッション1: コンシューマ事業の成長戦略 | 里見 治紀 杉野 行雄 |
| 16:30 - 17:00 | Q&A | |
| 17:00 - 17:20 | セッション2: 遊技機事業 セッション3: 財務戦略 | 里見 治紀 深澤 恒一 |
| 17:20 - 17:30 | Q&A | |

セガサミーの取り組み（18/3期～24/3期）

前中期計画
RT2020
(18/3期～20/3期)

構造改革期
(21/3期)

新中期計画
Beyond The Status Quo
(22/3期～24/3期)

目標

営業利益率15%以上、ROA5%以上

経常利益450億円以上、ROE10%超

主な施策

- <全社>
- グループ本社機能の集約
 - 働き方改革の推進
- <エンタテインメントコンテンツ事業>
- グローバルヒットタイトルの創出
- <遊技機事業>
- リユース推進
 - 開発効率の改善

- <全社>
- 事業構造の見直し
 - 固定費削減
 - 非事業性資産売却
・不動産、有価証券等
- <エンタテインメントコンテンツ事業>
- AM施設事業の譲渡
 - コンシューマ分野へのリソース集中

- <全社>
- 資本効率重視の経営ヘシフト
 - 最適資本構成の実現
- <エンタテインメントコンテンツ事業>
- 既存IPのグローバルブランド化
 - ・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
 - グローバルプレイヤーに向けての投資促進
- <遊技機事業>
- ヒットの創出
 - ・ラインナップ見直し、ユーザー視点のモノづくり
 - 事業効率の向上
 - ・開発効率の向上、原価改善等

営業利益推移 (15/3期~24/3期)

(億円)

← RT2020 (構造改革) → ← Beyond the Status Quo →

600

300

0

■ エンタテインメントコンテンツ ■ 遊技機 ■ リゾート ■ 全社/消去等

(300)

15/3期

16/3期

17/3期

18/3期

19/3期

20/3期

21/3期

22/3期
(計画)

23/3期
(計画)

24/3期
(計画)

※22/3期計画：2021年11月8日公表の業績予想
23/3期計画・24/3期計画：2021年5月13日公表の中期計画

コンシューマ事業の成長戦略

杉野 行雄

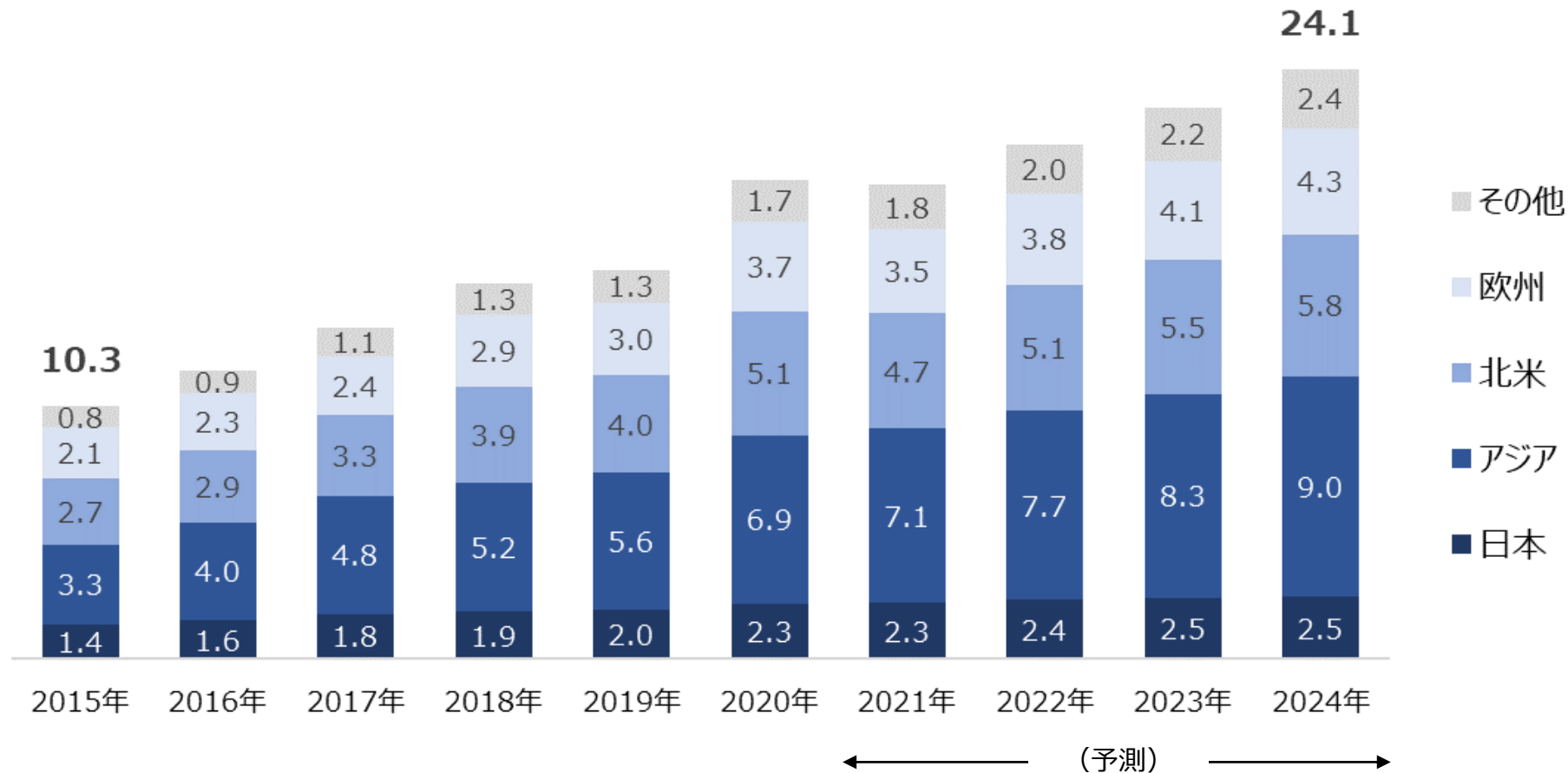
(株)セガ 代表取締役社長COO

01

市場環境

コンシューマ事業のグローバルでの成長継続

(単位：兆円)



※ 「Newzoo Global Games Market Data June 2021」 のデータを元に自社推計 (1USD = 110円換算で算出)

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



ゲームはグローバル30億人へリーチする巨大産業に

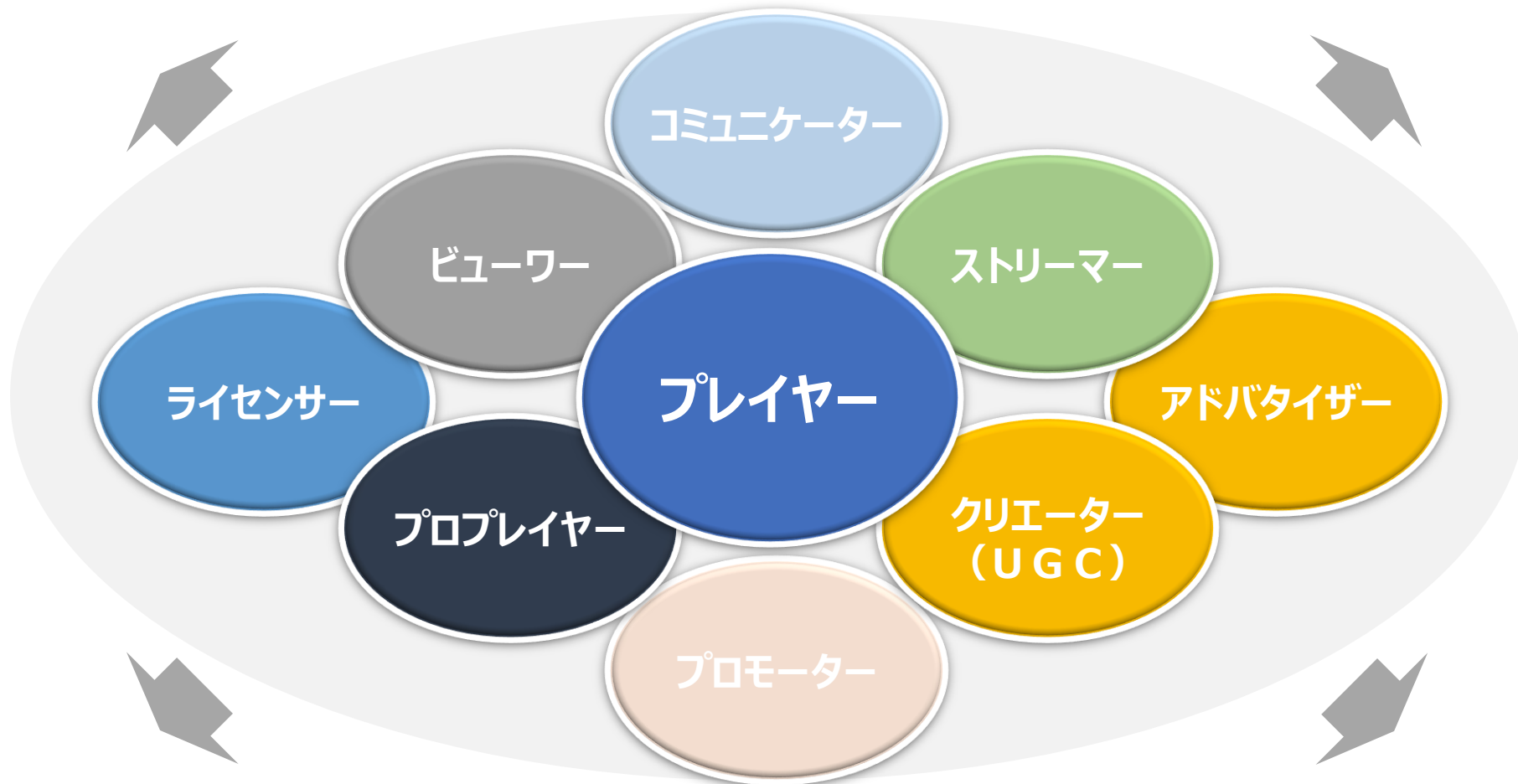
(G A F A M等) 巨大資本の本格参入

クラウド・サブスクリプションの進展

ゲームアクセスへのハードル低下

ホビーゲーマー層の出現

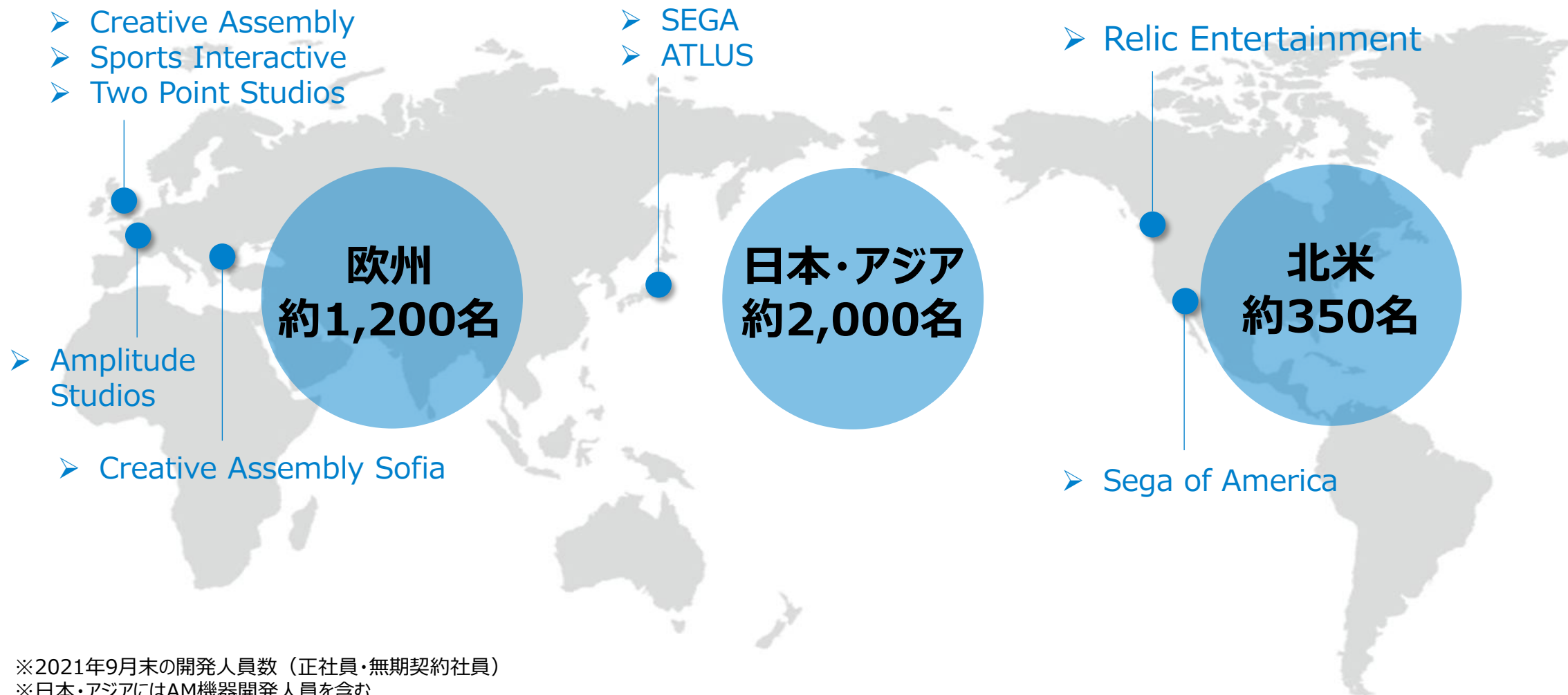
ゲームへの関与が多様化し、エコシステムが拡張



02

セガの強み

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有



※2021年9月末の開発人員数（正社員・無期契約社員）
※日本・アジアにはAM機器開発人員を含む

海外スタジオM & Aの歴史

| | 2005年 | 2006年 | 2013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 | フランス | イギリス |
| 開発人員数 | 約660名 | 約180名 | 約280名 | 約130名 | 約30名 |
| 主要IP | TOTAL WAR™ | FOOTBALL MANAGER™ | COMPANY OF HEROES™ | ENDLESS SPACE 2 | TWO POINT HOSPITAL™ |
| 直近の 新作タイトル (予定) | | FOOTBALL MANAGER 2022 | 『Age of Empires IV』 ※Microsoftパブリッシュ | | TWO POINT CAMPUS™ |

※2021年9月末の開発人員数（正社員・無期契約社員）

豊富なIP群 (主要IP例)

欧州管轄スタジオ



日本管轄スタジオ



過去IP ※主な例





HUMANKIND™

- 開発：Amplitude Studios
- 発売：2021年8月
- ジャンル：ストラテジー





- 開発 : Creative Assembly
- 発売 : 2022年2月
- ジャンル : リアルタイムストラテジー



© Games Workshop Limited 2021.
Published by SEGA.

COMPANY OF HEROES 3

- 開発：Relic Entertainment
- 発売：2022年
- ジャンル：リアルタイムストラテジー



©SEGA. Developed by Relic Entertainment.



© Games Workshop Limited 2021.
Published by SEGA.

<https://www.totalwarbattles.com/warhammer/>

動画をご覧ください

03

中期計画（～24/3期）

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

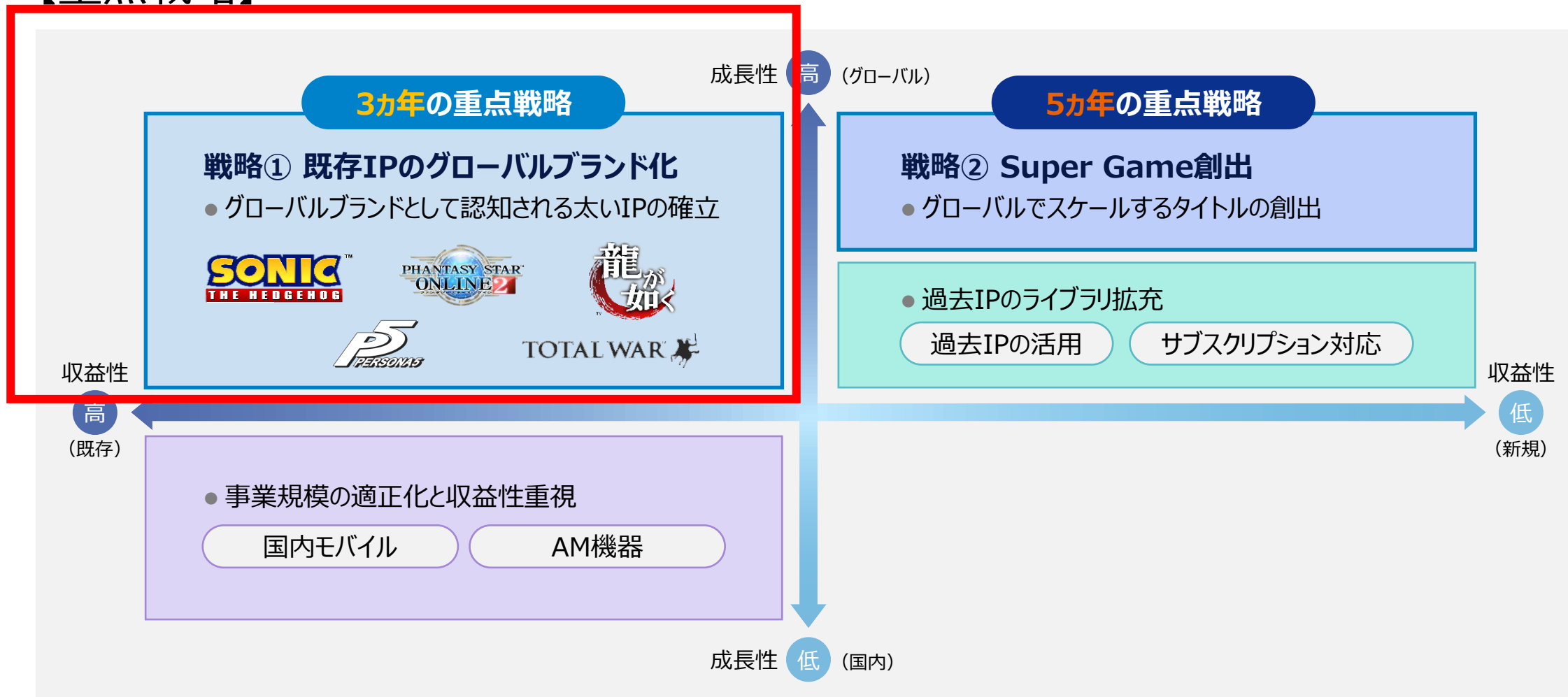
~26/3期

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)

【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



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

04

IP成長戦略

龍が如く

TM

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

- グローバル同時発売/マルチプラットフォーム対応
⇒『LOST JUDGMENT : 裁かれざる記憶』(9月発売)

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

- スピンオフ/モチーフ変更
⇒『龍が如く 見参!』、『龍が如く 維新!』、ジャッジメントシリーズ等
- リメイク/リマスター対応 ⇒『龍が如く 極』
- サブスクリプション (Xbox Game Pass) 対応

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

- デジタルマーケティング強化

マルチプラットフォーム対応
(PC対応) (19/3期～)



PC向け販売本数
280万本

グローバル同時発売 (22/3期)



欧米地域の初速販売本数
前作比 + 76%*

*前作比 = 『JUDGE EYES : 死神の遺言』との比較

戦略展開イメージ



17/3期以前

18/3期

19/3期

20/3期

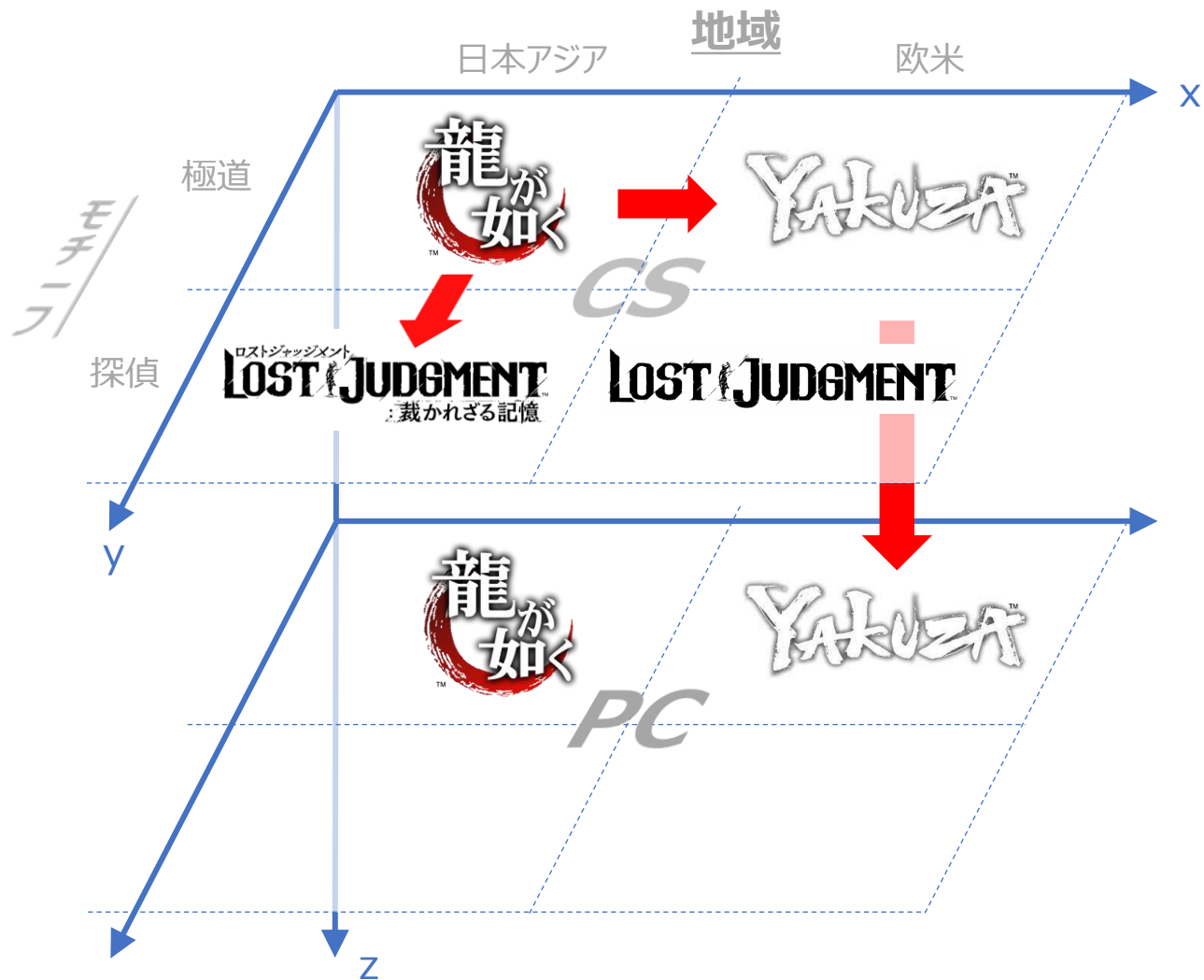
21/3期

22/3期

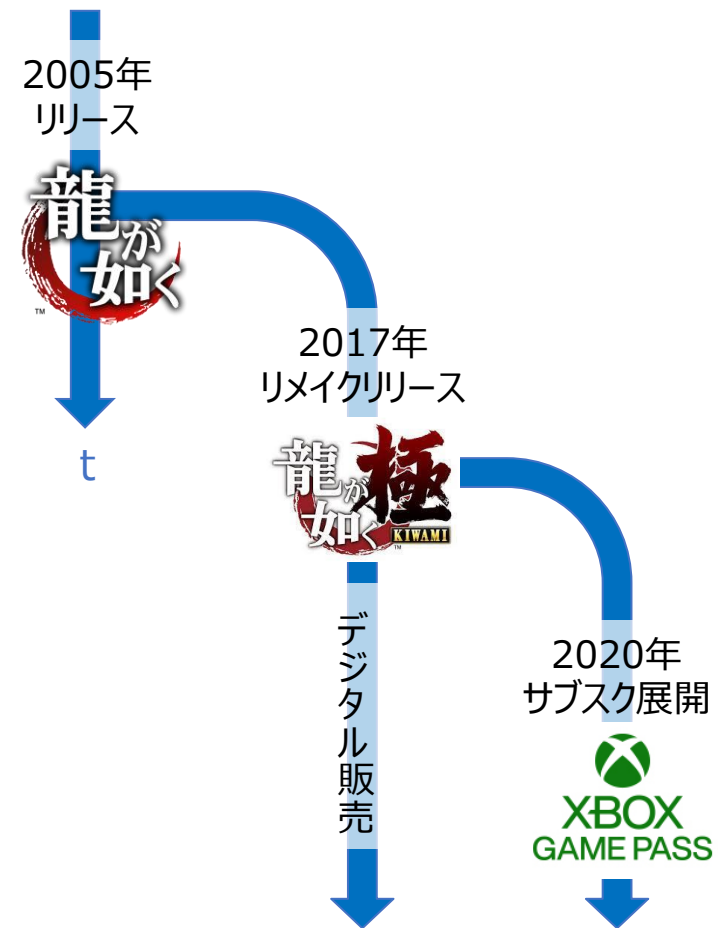
| | タイトル名 | オリジナル 発売時期 | 施策①タッチポイントの拡大 | | | | | | | | | |
|--|-------|-------------------------|---------------|-----|----------|----------|----------------|-------|---------------|-----|----|---|
| | | | マルチPF (記載は一例) | | | | | | グローバル展開/マルチ言語 | | | |
| | | | コンソール | | | | | PC | 日本 | アジア | 欧米 | |
| | | | PS4 | PS5 | Xbox One | Xbox S/X | Xbox Game Pass | Steam | | | | |
| 施策② IP資産の活用 (リマスター/リメイク) プロダクトライフサイクルの長期化 | リメイク | 龍が如く 極 | 06/3期 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| | リメイク | 龍が如く 極 2 | 07/3期 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| | リマスタ | 龍が如く 3 | 09/3期 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| | リマスタ | 龍が如く 4 伝説を継ぐもの | 10/3期 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| | リマスタ | 龍が如く 5 夢、叶えし者 | 13/3期 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| | | 龍が如く 0 誓いの場所 | 15/3期 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| | | 龍が如く 6 命の詩。 | 17/3期 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| | リマスタ | JUDGE EYES : 死神の遺言 | 19/3期 | ✓ | ✓ | | ✓ | | | ✓ | ✓ | ✓ |
| | | 龍が如く 7 光と闇の行方 | 20/3期 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| | | LOST JUDGMENT : 裁かれざる記憶 | 22/3期 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | ✓ | ✓ | ✓ |

※PS5はPS4との互換を含む、Xbox S/XはXbox Game Passとの互換を含む

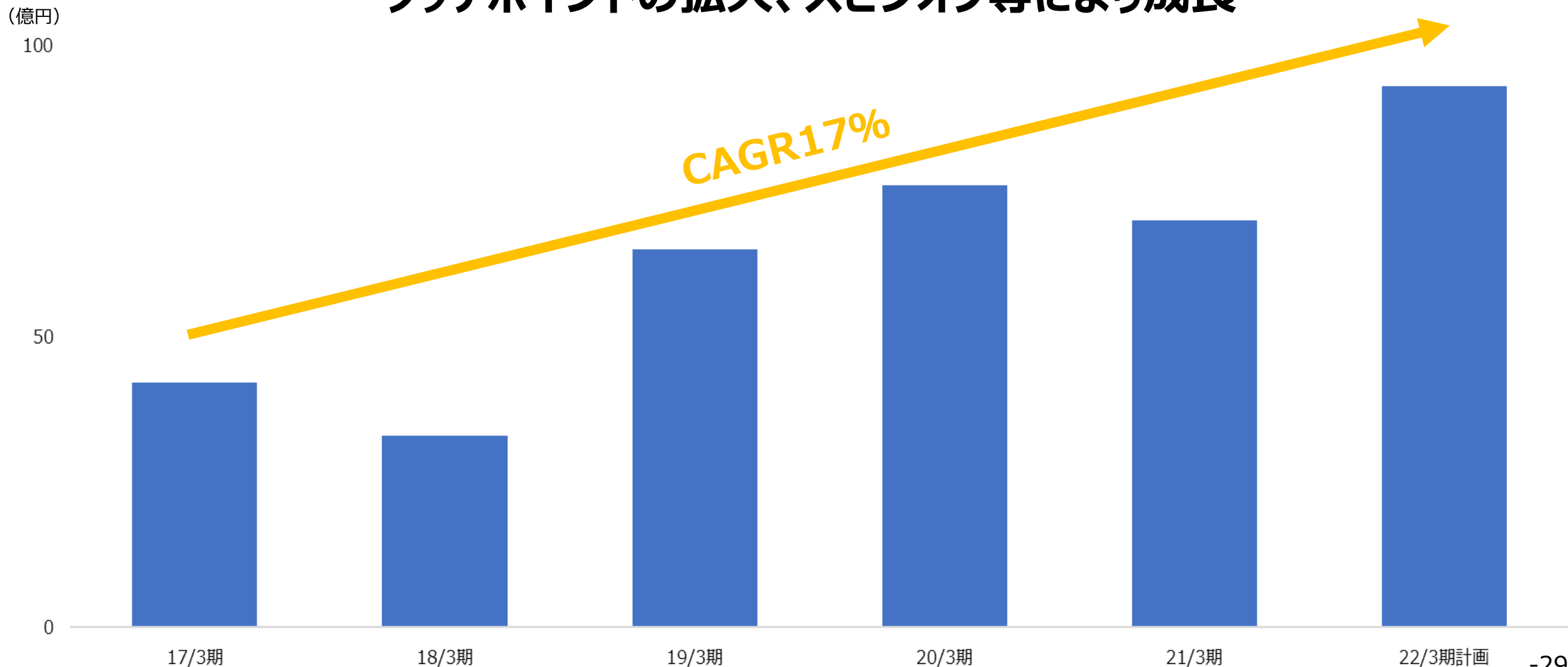
タッチポイントの拡大



プロダクトライフサイクルの長期化



タッチポイントの拡大、スピンオフ等により成長



※コンシューマ分野の売上、ジャッジメントシリーズを含む

TOTAL WAR™



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

- モチーフ変更で展開エリア拡大
THREE KINGDOMS ⇒ アジア
- モバイル展開
⇒ NetEase社へIPライセンスアウト

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

- リマスター対応
- DLCコンテンツ
- サブスクリプション (Xbox Game Pass) 対応

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

- CRM強化

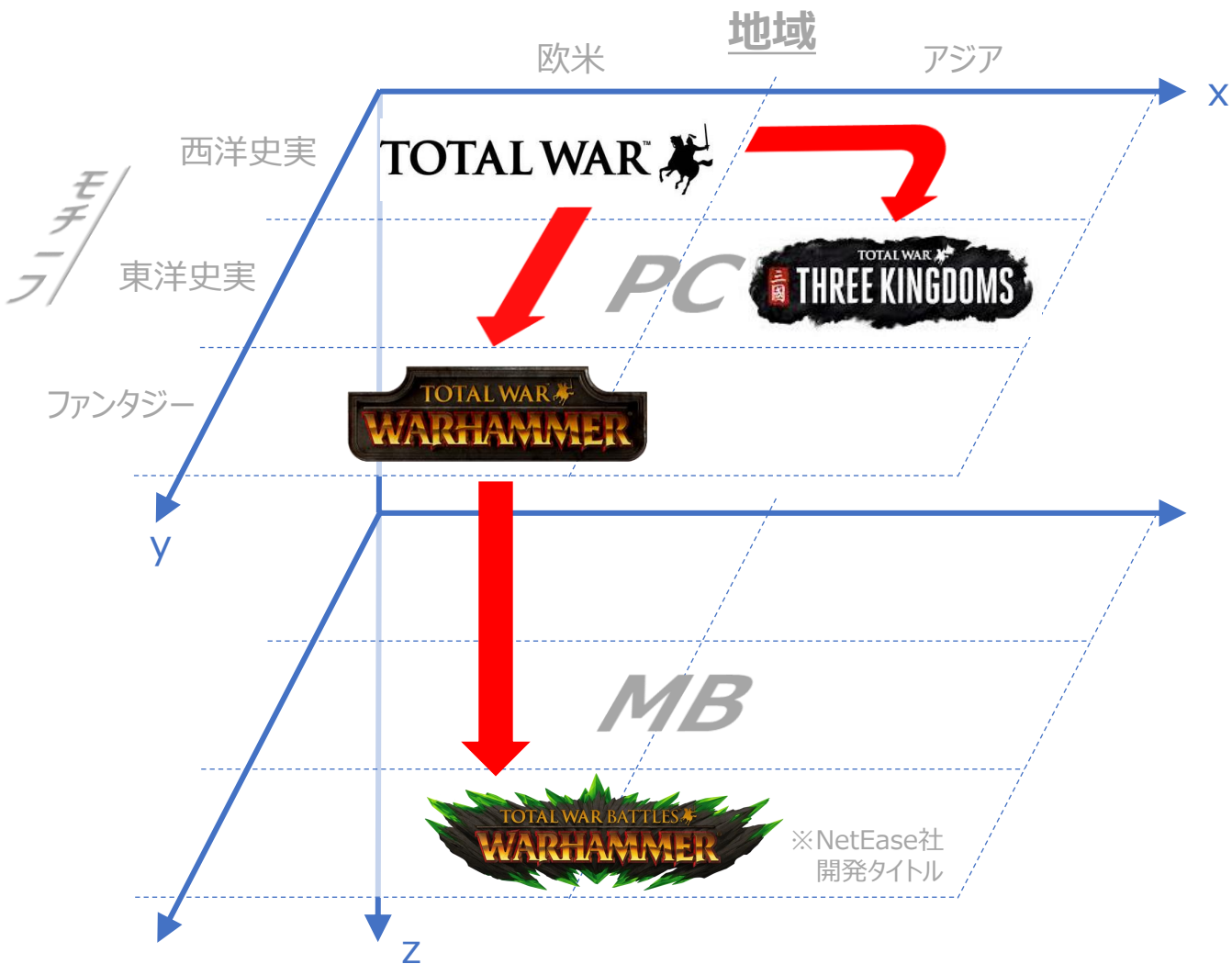
三国志モチーフでアジア市場拡大



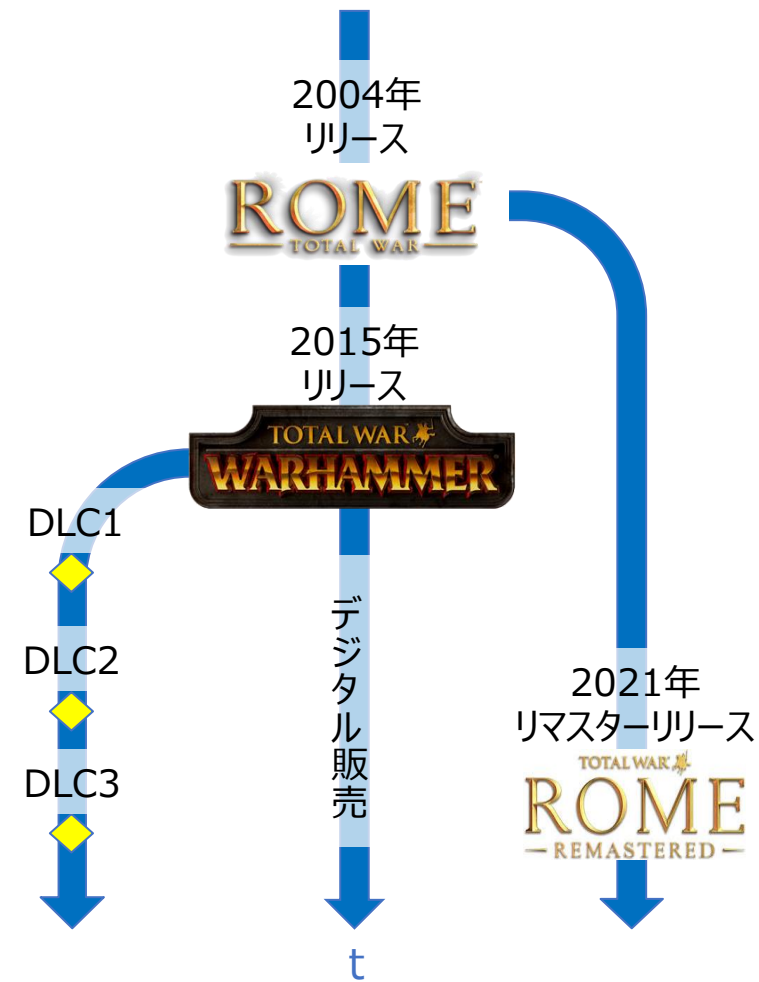
アジア地域での販売本数
前作比 + 167%*

*前作比 = 『Total War: WARHAMMER II』との比較

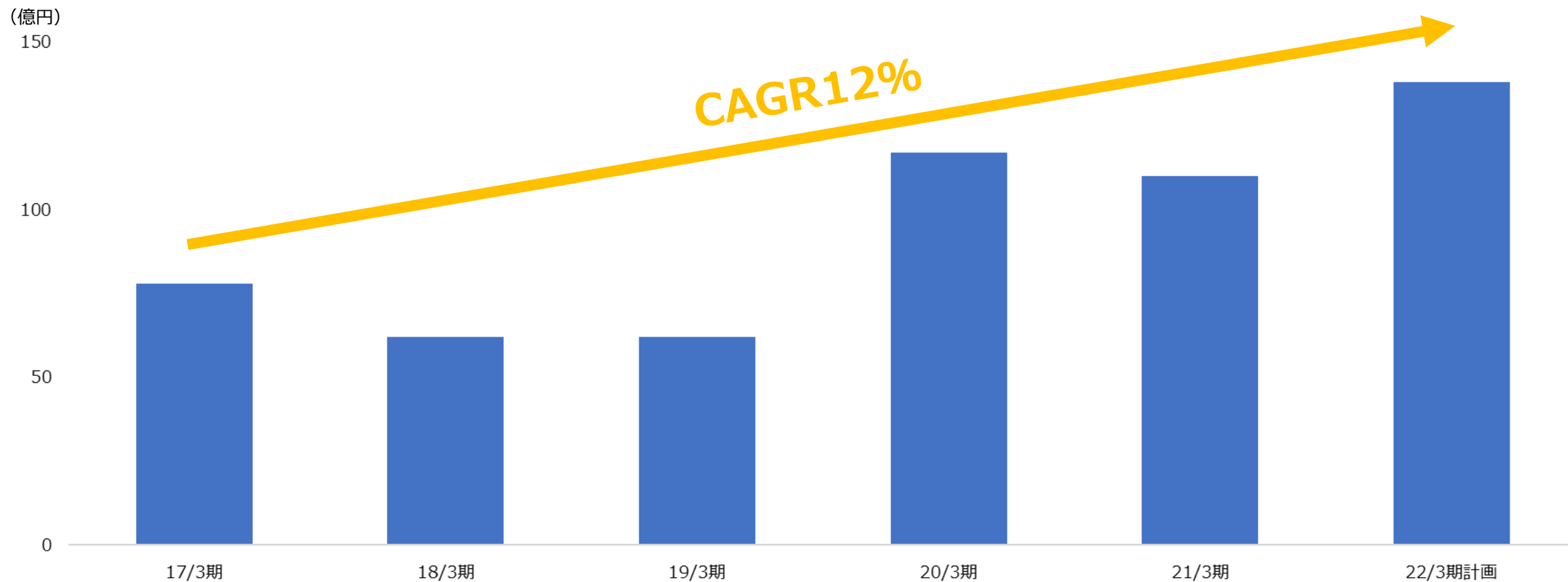
タッチポイントの拡大



プロダクトライフサイクルの長期化



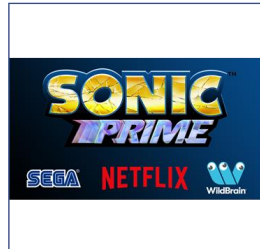
モチーフ展開、リマスター等により成長



SONIC™

THE HEDGEHOG

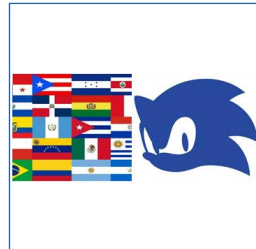
ソニック30周年コラボの例 (2021年)



Netflix Sonic Prime Animation Announce



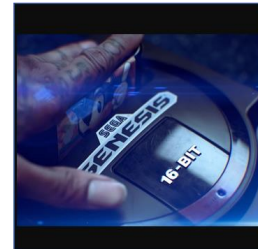
Film2 Jakks Pacific Toy Line Announce



Sonic Social LatAm Spanish Launch



Danone Mobile Partnership



30th 'Fan Anthem' Video



30th Anniversary Website



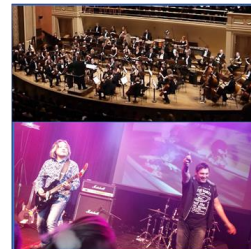
Sonic Central Video



Bricktown x Sonic Collab



Tokyo Olympics Launch w/ Sonic Costume



Sonic Symphony



Minecraft x Sonic DLC



Mobile 30th Content (Dash/Forces/TSR)



Rings Celebrity Video Series



Stray Rats Fashion Collab



Two Point Hospital X Sonic (Sonic Integration)



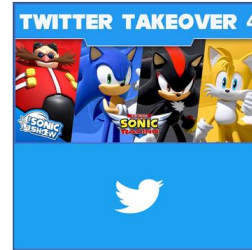
Sonic Colors: Rise of the Wisps Launch



Phantasy Star Online Content



"Sonic Colors Ultimate" Launch



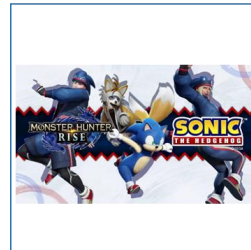
Twitter Takeover



Fall Guys x Sonic



Judgement 2 x Sonic Collab



MONSTER HUNTER RISE x SONIC Collab



Macy's Day Parade



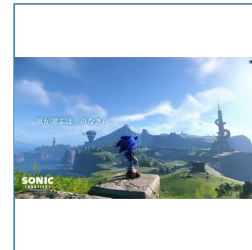
Steve Aoki x SONIC Virtual Concert



The Game Awards x Project R



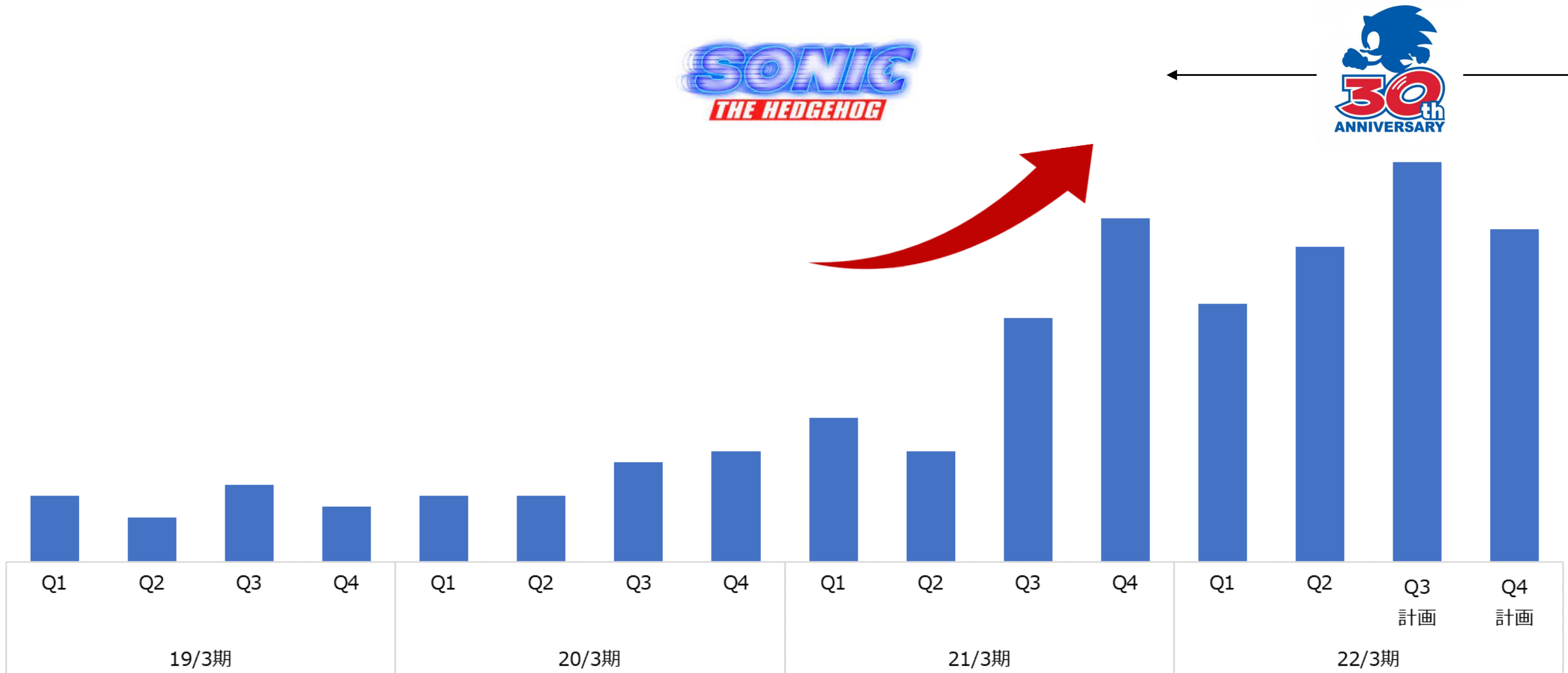
"SONIC THE HEDGEHOG 2" Trailer Launch



"SONIC FRONTIERS" Announce

<https://sonic.sega.jp/30th/>

映画公開以降、ビジネスオファー急増



2021年

2022年



© PARAMOUNT PICTURES AND SEGA OF AMERICA, INC.

4月8日 全米公開予定

https://youtu.be/eMV_Im9VEmY



©SEGA

『SONIC FRONTIERS』
新作タイトル発売予定

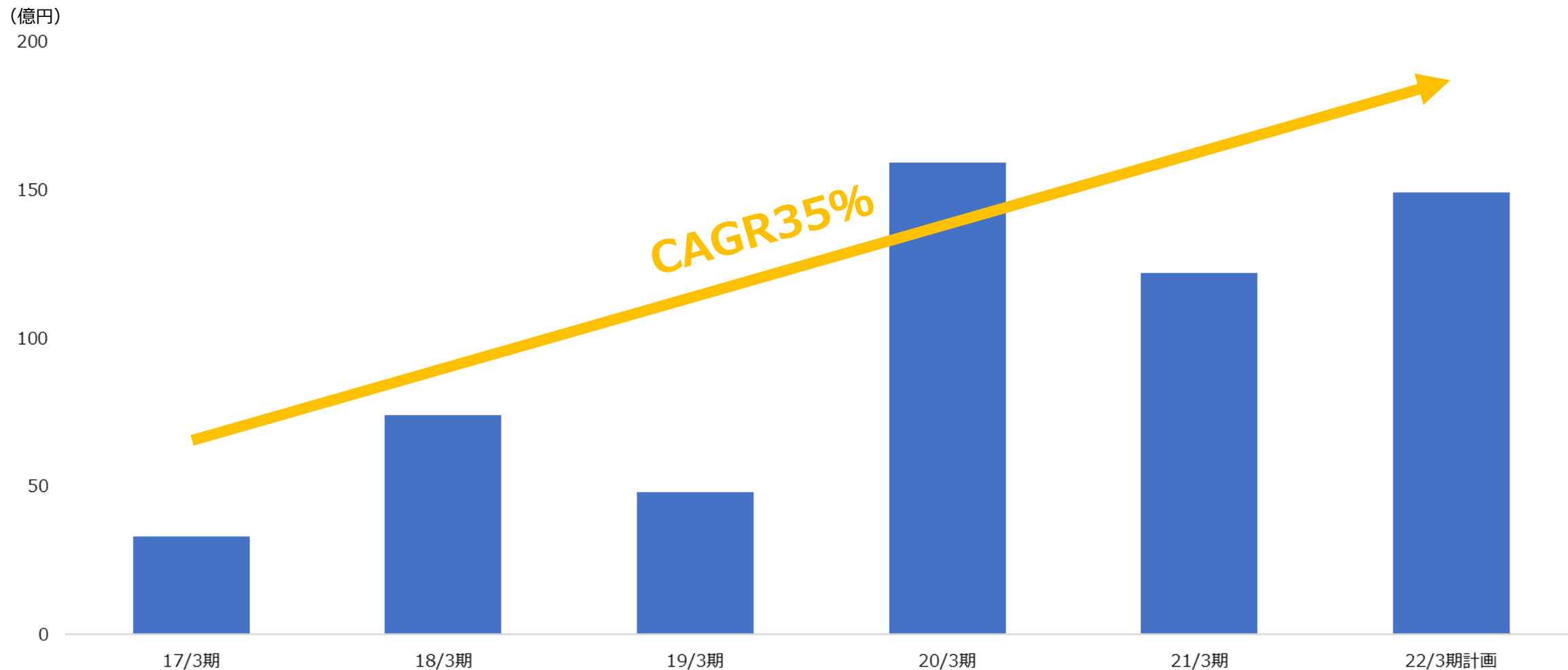


©SEGA

<https://youtu.be/aSZ28-qX8u4>

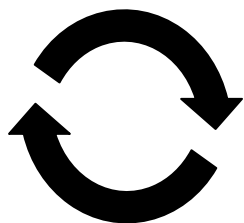
動画をご覧ください

メディアミックス戦略強化等により成長



ユーザーエンゲージメントの強化

ユーザーの声を取り入れゲームを共同開発



コミュニケーション・
サービス改善

<参考事例 : GAMES2GETHER>

WELCOME TO GAMES2GETHER

Games2Gether is an established video game co-creation platform that brings the gaming community into game studios. Let's create Games2Gether!

JOIN THE COMMUNITY

<DAY1MOD - THEME>

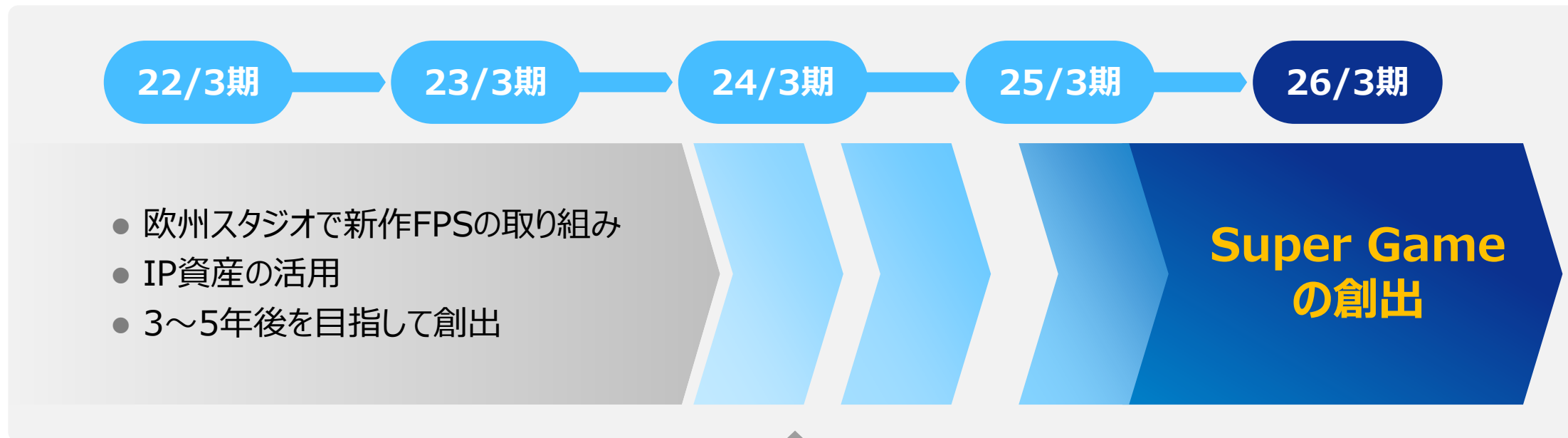
- Home
- Devblog
- Forums
- Votes
- Twitch Drops
- Personas

03 SCIENCE FICTION
3,678,300 votes

01 FANTASY
3,035,900 votes

02 ALTERNATE HISTORY
2,718,500 votes

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

Super Game創出に向け マイクロソフト社と戦略的提携の検討開始

(主な検討内容)

クラウドプラットフォーム
Microsoft Azureにおいて
マイクロソフト社の技術を
活用したタイトル開発

マイクロソフト社保有の
ソリューションを活用した
次世代開発環境の構築

05

来期以降に向けて

■ 22/3期 主な新作タイトル (フルゲーム)



『ソニックカラーズ アルティメット』

©SEGA



『LOST JUDGMENT : 裁かれざる記憶』

©SEGA



『HUMAN KIND™』

©2021 Amplitude Studios SAS. Published by SEGA.



『たべごろ！ スーパーモンキーボール 1&2リメイク』

©SEGA



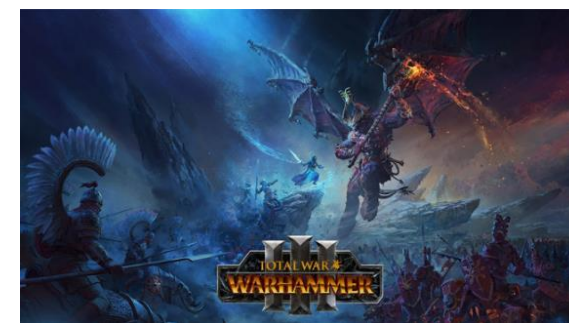
『真・女神転生V』

©ATLUS ©SEGA All rights reserved.



『Football Manager 2022』

© Sports Interactive Limited 2021.
Published by SEGA Publishing Europe Limited.



『Total War: WARHAMMERⅢ』

© Games Workshop Limited 2021.
Published by SEGA.

■ 22/3期 主な新作タイトル (F2P)



『PSO2 ニュージェネシス』

©SEGA



『プロジェクトセカイ カラフルステージ! feat. 初音ミク』
(グローバル版)

© SEGA/© CP/© CFM



『シン・クロニクル』
(2022年春予定)

©SEGA

発表済みタイトル（2022年以降発売予定）



『SONIC FRONTIERS』（2022年予定）

©SEGA



『PROJECT Re FANTASY』

©ATLUS ©SEGA All rights reserved.

COMPANY OF HEROES 3

『Company of Heroes 3』

©SEGA. Developed by Relic Entertainment.

龍が如く8（仮称）

遊技機事業

スマートパチスロ・パチンコの概要

里見 治紀

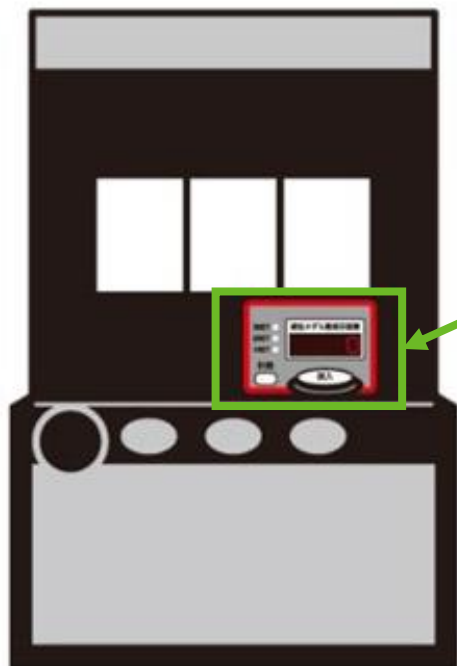
セガサミーホールディングス(株) 代表取締役社長 グループCEO

サミー(株) 代表取締役社長CEO

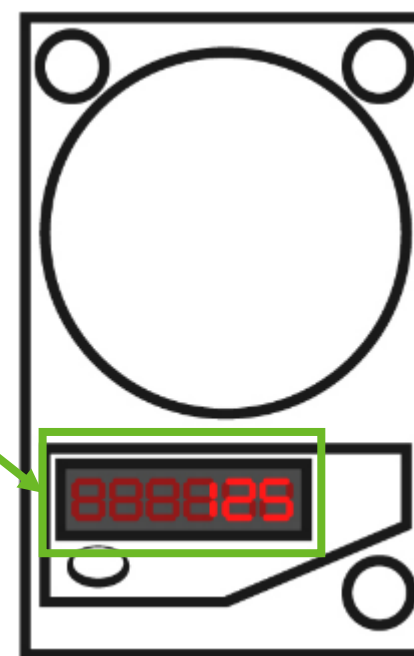
- メダル・玉の物理的な払出が発生しない
- 遊技データ等を組合で収集可能に

既存のパチスロ・パチンコ機と比較して、外見上の大きな変化は無い

スマートパチスロ (イメージ)



スマートパチンコ (イメージ)



持ちメダル・玉数は
デジタルで表示

メーカー

■ ゲーム性の向上

⇒規制緩和により、多様なゲーム設計が可能に

■ 部品点数削減

⇒払出に関する部品等が不要に

ユーザー

■ ユーザー不満の解消

⇒規制緩和により、ユーザーデメリットが解消

■ 感染症対策

⇒メダル・玉に直接触れないため、衛生面向上

ホール

■ 負担軽減

⇒オペレーションの簡素化

■ 犯罪撲滅

⇒メダル・玉の持込ゴト等の防止

■ 環境向上

⇒メダル・玉の接触音による騒音軽減

■ 新規出店ハードルの低下

⇒イニシャルコストの低減

その他

■ 依存対策

⇒遊技データ等を組合で
集計可能に

スマートパチスロのみを対象に、有利区間ゲーム数の上限撤廃が決定

①ゲーム性の向上

多様なゲーム設計が可能となる

②不満の解消

ゲーム数上限に伴うユーザーデメリットが解消される

各メーカーは既に型式試験への申請を開始

申請受付開始

市場投入開始

スマートパチスロ

2021/10月～
(前頁規制緩和の適用開始)

スマートパチンコ

申請中

2022年 夏以降

現行機種

併存 (新規申請も可能)

既存の概念にとらわれない、あらゆる可能性を検討していく

短中期

- ゲーム性の向上
- 部品点数削減
- 環境向上
- 犯罪撲滅
- ホール負担軽減
- 感染症対策
- 依存対策
- 新規出店ハードル低下

長期の可能性

ホールレイアウトの多様化

キャッシュレス

ソフトダウンロード

運用の電子化

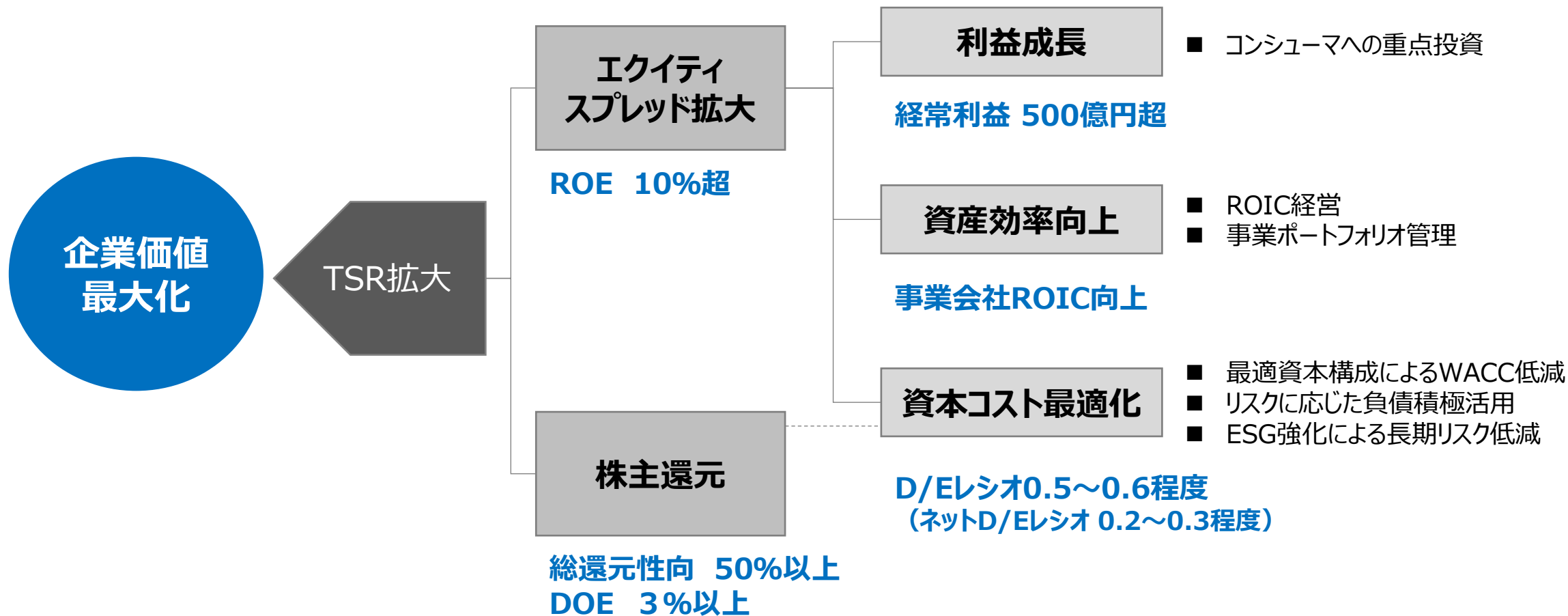
遊技機間通信

財務戦略

深澤 恒一

セガサミーホールディングス(株) 取締役 専務執行役員 グループCFO

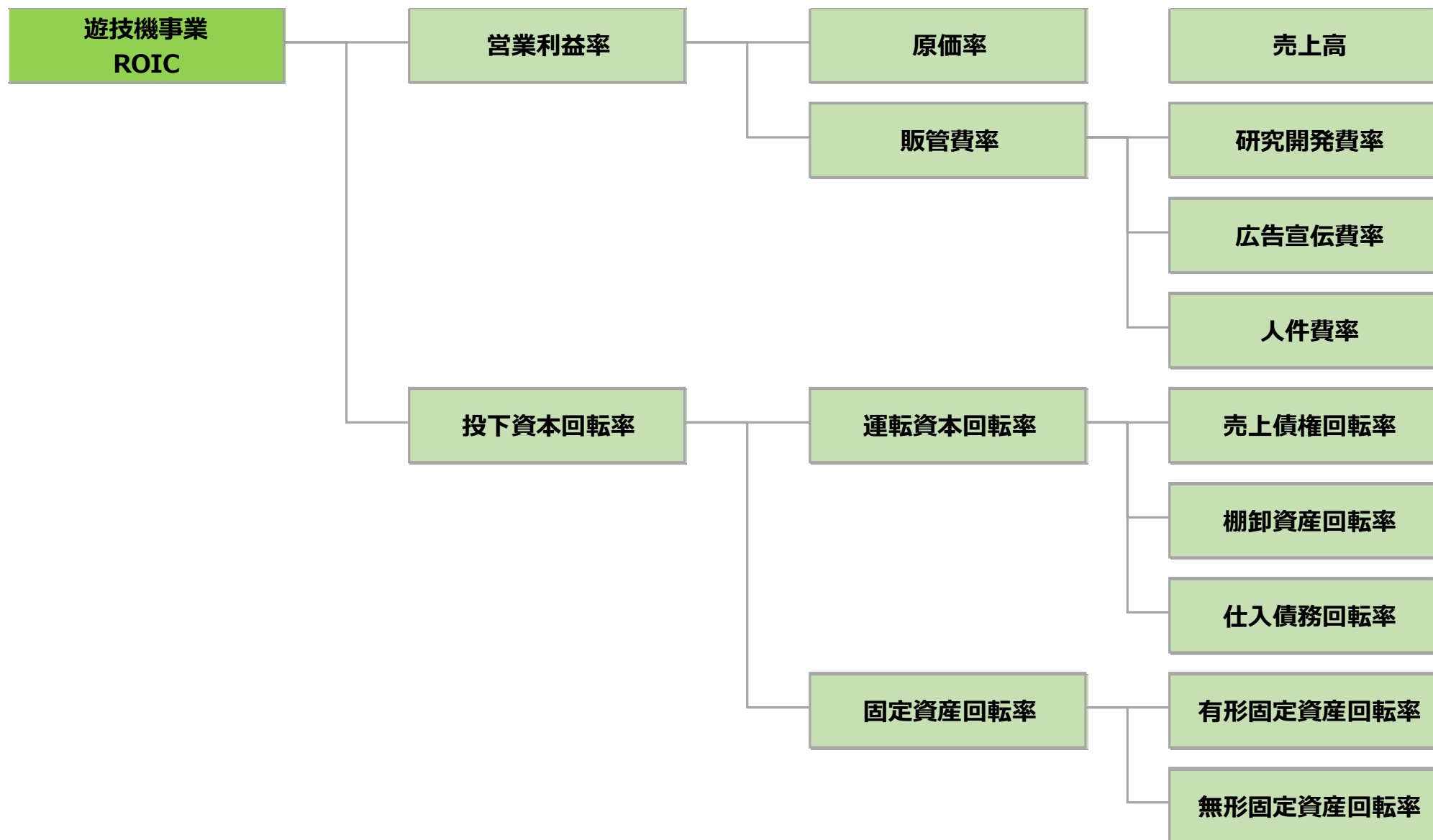
資本効率重視の経営へ



2021年3月期下期から全7回のROIC経営導入セッションを実施

| | | | |
|---|---|--|--|
| <p>Day 0</p> <p><Case Session> 財務とROIC指標構造の理解</p> | <p>Day 1</p> <p><Dialog Session> ROIC導入の意義 運用ルール・目標に関する対話</p> | <p>Day 1.5</p> <p><Dialog Session> ROIC導入の意義 運用ルール・目標に関する対話</p> <p>※事業部門責任者向け</p> | |
| <p>Day 2</p> <p><Output Session> ROIC改善に向けた 施策と実行プランニング</p> <p>各社経営陣が社内協議のうえ設定</p> | <p>Day 3</p> <p><CFO Session> 中期戦略に基づく ROIC改善施策についての対話①</p> <p>効果の優先度と測定実行度の協議</p> | <p>Day 4</p> <p><CFO Session> 中期戦略に基づく ROIC改善施策についての対話②</p> <p>各社社内協議で再設定されたKPI</p> | <p>Day 5</p> <p><CFO Session> 残課題セッション</p> |

ROICツリー (遊技機事業)



ROIC改善施策の例（遊技機事業）

| 改善する キードライバー | 設定するKPI | アクションプラン |
|-----------------|------------------------------|--|
| 売上高 | 稼働シェア 利益構成比率 | 最適タイトルバランスの追求 戦略的・統合的なデジタルメディア活用による話題醸成・ファン化促進 新規事業の推進 新たなシードの継続的探求 |
| 原価率 | 余剰ロス率 リユース対象率 売上高 直材費率 | リードタイムの短縮 部材の共通性向上 部材の共通性向上 開発（設計）・生産（製造・リユース工程）間の連携強化 部材の共通性向上 設計時の費用対効果追求 |
| 研究開発費率 | 研究開発費 | 1タイトルあたり開発費の抑制（カット数削減、画像共通化・流用率UP） タイトル数の適正化、派生機・低コストタイトルの投入 |
| 販売費率 | 台あたり販売費 | EC販売への完全移行、効率的活用 |



<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。

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。