

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。

© SEGASAMMY HOLDINGS INC. All Rights Reserved.

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> <ul style="list-style-type: none"> ■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> <ul style="list-style-type: none"> ■グローバルヒットタイトルの創出 <遊技機事業> <ul style="list-style-type: none"> ■リユース推進 ■開発効率の改善 	<全社> <ul style="list-style-type: none"> ■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> <ul style="list-style-type: none"> ■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> <ul style="list-style-type: none"> ■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> <ul style="list-style-type: none"> ■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> <ul style="list-style-type: none"> ■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

-3-

スピーカー：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 里見治紀

本日はご参加いただきありがとうございます。

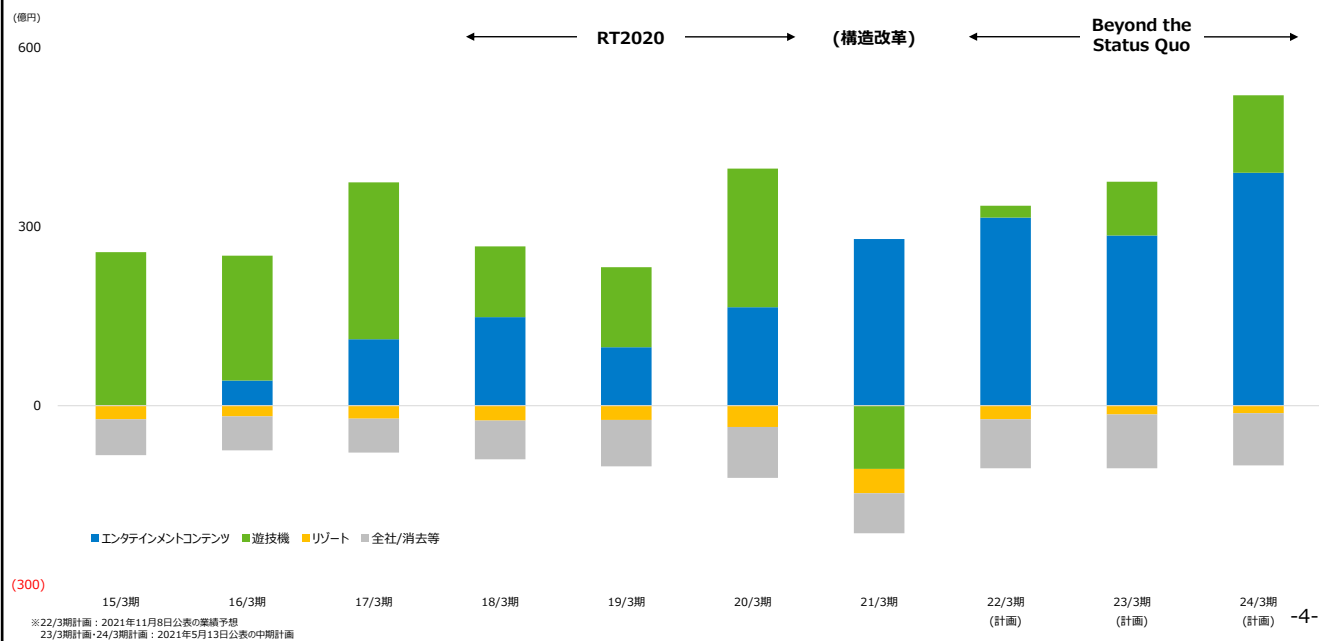
前回の中期計画「Road to 2020」を経て、セガサミーグループは大きく変化しました。

また、昨年のコロナ禍において急速に構造改革に着手し、一部厳しい判断も行いましたが、結果、より筋肉質な強い企業グループに生まれ変わったと思います。

新しい中期計画では「Beyond the Status Quo ～現状を打破し、サステナブルな企業へ～」をテーマに、さまざまな経営施策を実行し、飛躍的な成長の基礎を構築したいと考えております。

営業利益推移（15/3期～24/3期）

SEGA Sammy



営業利益の推移をご覧ください。

15/3期時点では利益を出せていなかったエンタテインメントコンテンツ事業が、持続的に成長しています。

遊技機事業については、直近では規則改正、部材不足等の影響を受けましたが、今後は規則緩和等もあり回復していけると考えております。

新・中期計画では、世界的に市場が伸びている、このエンタテインメントコンテンツ事業におけるコンシューマ分野に大きく投資を行い、成長を促進していきます。

ここからは、セガ社長の杉野から、コンシューマ分野の成長戦略について説明させていただきます。

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

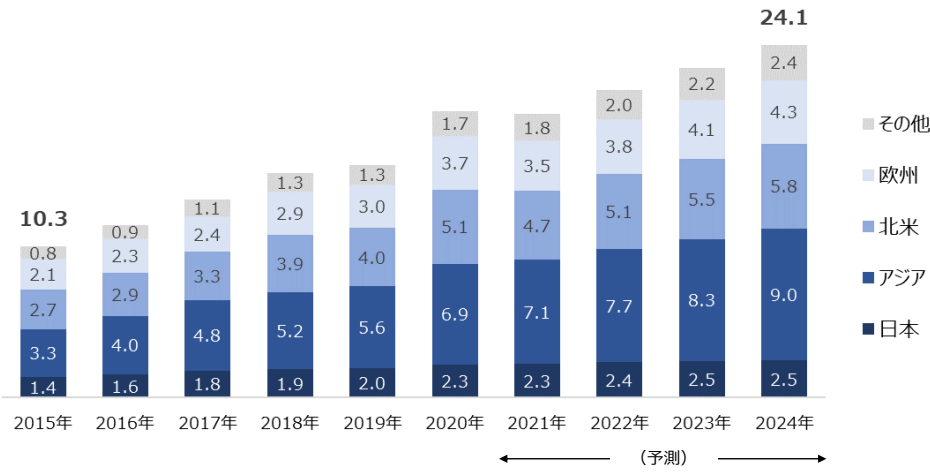
スピーカー：(株)セガ 代表取締役社長COO 杉野行雄

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）

まず、外部環境についてお話をいたします。

グローバルでのコンシューマ市場の成長は継続しており、コロナ禍を受けての巣ごもり需要の強い後押しもあり、足元では市場規模は20兆円産業にまで到達しています。

そして、2024年から2025年には24兆、25兆というマーケットになることが想定されています。

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



-8-

そうした市場を目がけ、任天堂、ソニー、Microsoftといった既存のプラットフォーム者たちに加えて、昨今では、急速にデバイスや地域の垣根がなくなったこともあり、既にここに記載してあるような10以上のプラットフォームが市場参入含めて、すでに存在しています。

セガとしても、それぞれのプラットフォームと日々、いろいろな意見・交渉を交わしているところです。

また、課金モデルという観点からもかなり変化してきています。

売切モデル、ダウンロードコンテンツ販売、F2P、最近はP2Eと言われるモデルも出てきたりしていますが、加えて、サブスクリプション、シーズンパス、バトルパスといった定額モデルもかなり多種多様に出てきております。

ゲームはグローバル30億人へリーチする巨大産業に

(GAFAM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

-9-

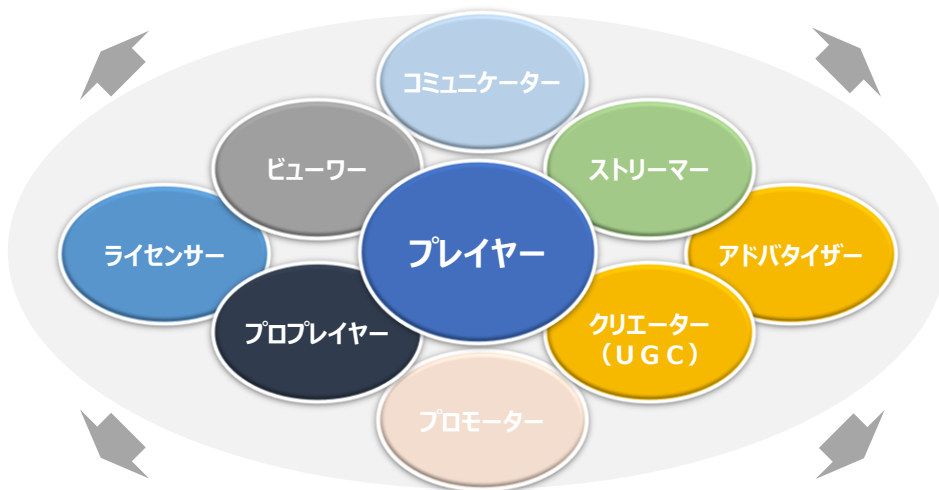
こうした背景から、市場拡大が進み、ゲーム産業は現在、グローバルで30億人にリーチしようという規模になってきています。

GAFAM等（※FacebookはMetaと社名を変更）、巨大資本を伴ったメガプラットフォーマーの本格参入により、ビジネスインフラを含めた非常に多額の資金がゲーム産業に投下されてきております。

ゲームのコンテンツそのものもそうですが、それ以外のクラウドのインフラや、その隣接事業となるサブスクリプションビジネスなどの取り組みも進展してきており、グローバル規模で、お客様がゲームにアクセスするハードルが非常に下がってきていると感じています。

「ホビーゲーマー」という言葉はセガが造語として使っている言葉ですが、例えば、リビングでゲーム機を置いてTVでゲームをやるような人たちというよりは、もう少しカジュアルなイメージで、昔はゲームをプレイしていたけれども、ここに来て、コロナ禍での巣ごもり生活の中で、スマートフォンやタブレット、またPCなどでちょっとしたゲームを趣味としてやり始めたという人たちが、グローバル規模でかなり分厚い層になって来ているのではないかと思います。

ゲームへの関与が多様化し、エコシステムが拡張



-10-

その中で、ゲーム産業を取り巻く、エコシステムも拡張してきています。

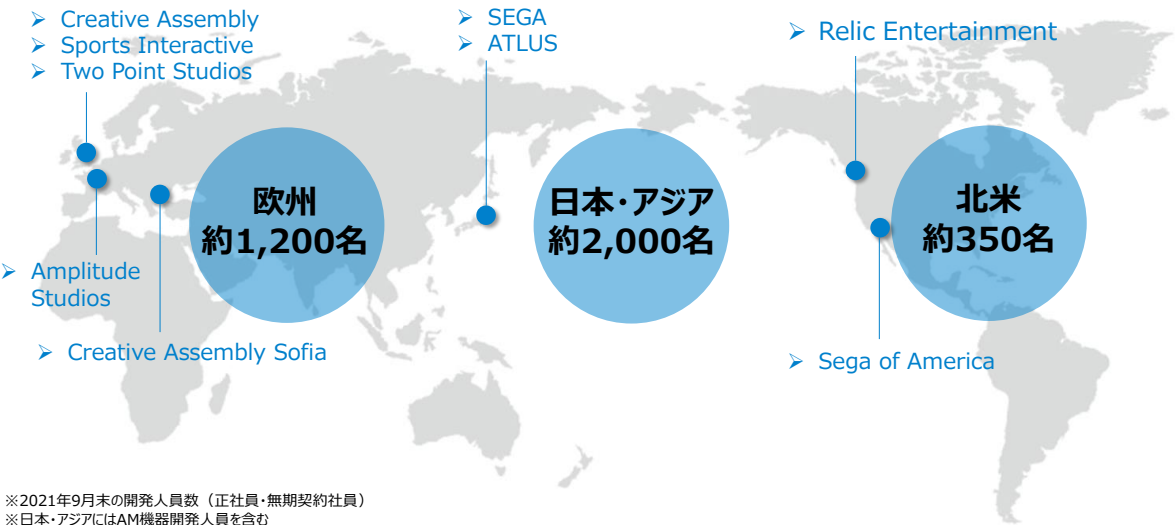
ゲームへの関与という点では、ゲームをプレイする人だけではなく、昨今はプレイするよりもゲームプレイを動画で見ているほうが楽しいといった人たちが、自分で実況してみたり、ゲーム内のキャラクターを自分で作ってみたりといった、ゲームのエコシステムの中でも、いろいろなパターンでゲームを楽しみ、関与している人たちが増えてきているためです。

われわれは、そういう人たちが全世界合計で30億人ぐらいはいるのではないかと想定しておりますが、やはりこういうスケールする世界をしっかりと意識しながらコンテンツを創っていくというのが大事だと、日々、社内でも議論しています。

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



-12-

ここからは内部環境というところで、セガの強みについて説明します。

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していると自負しております。

R&Dの人員としては正社員だけでも、欧州で約1,200名、日本・アジアで約2,000名、北米では約350名という体制になっています。

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 ENDLESS Legend 	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	 HUMANKIND	TWO POINT CAMPUS 

※2021年9月末の開発人員数（正社員・無期契約社員）

-13-

海外スタジオについてご紹介をします。

2005年からM&Aを重ねて拡張をして来た歴史があります。

2005年にM&AしたCreative Assemblyは、当時は60人ぐらいの会社でしたが現在では660名の人員を抱える規模にまで成長しています。主要なIPとしてはTotal Warシリーズがあり、今期は『Total War: WARHAMMER III』を発売予定です。

2006年には同じく英国のSports InteractiveをM&Aしました。ここはサッカーをマネジメントするゲームであるFootball Managerシリーズを主要IPとしており、今期も『Football Manager 2022』を発売しました。

2013年にはカナダのRelic EntertainmentをM&Aしました。主要IPとしては、最近久しぶりに続編を発表したCompany of Heroesシリーズがあります。同シリーズの最新作は、非常に好調な立ち上がりです。また、Microsoft社の大型IPである『Age of Empires IV』の受託開発も手掛けております。

2016年にはフランスのAmplitudeをM&Aしました。今期は新規IPとなる『HUMANKIND™』を発売しましたが、4Xといわれる分野のタイトル開発が得意です。

2019年にはイギリスのTwo Point StudiosをM&Aしました。数十名程度の小規模なスタジオですが、収益率は非常に高いことが特徴です。病院の経営シミュレーションをテーマにした『Two Point Hospital』が一番売れているIPであり、今後は、大学を舞台にしたシミュレーションゲーム『Two Point Campus』も発売予定です。

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



IP群については、かなり厚くなってきていると思います。

海外スタジオのM&Aについて、先ほど、説明しましたが、国内では2013年にアトラスがセガグループに仲間入りしました。

既にグローバルIPになっている、ペルソナシリーズ、真・女神転生シリーズ等の有力IPを保有しております。

また、ソニックの映画がグローバルでヒットしたことでソニックを含めたセガが持つ過去IPの価値が見直され、足下で、問い合わせや、協業のお話を沢山いただいています。

資料には、過去IPとしての主な例を記載していますが、こうしたIPについても展開アプローチを考えながら順次活用していきたいと思っています。



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



©2021 Amplitude Studios SAS. Published by SEGA.

-15-

海外タイトルについては先ほど少し触れましたが、日頃あまりお話しする機会がなかったので画像をお見せしながら、少し紹介したいと思います。

こちらは『HUMANKIND™』というタイトルで、非常に評価も高く、賞も幾つかいただきました。



- 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.

『Total War: WARHAMMERⅢ』です。

来年2月にシリーズ3部作の第3弾として発売予定です。

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.

-17-

『Company of Heroes 3』です。

来年発売予定ですが、Steam 上でウィッシュリストといわれる、「このゲームに興味がある人がマークしているもの」があるのですが、セガの歴代タイトルの中でもトップクラスの数字を出していて、非常に良い感触を得ています。



© Games Workshop Limited 2021.
Published by SEGA.

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

動画をご覧ください

-18-

そして、既に、各スタジオがグローバルレベルで様々な他社企業との協業を開始しております。

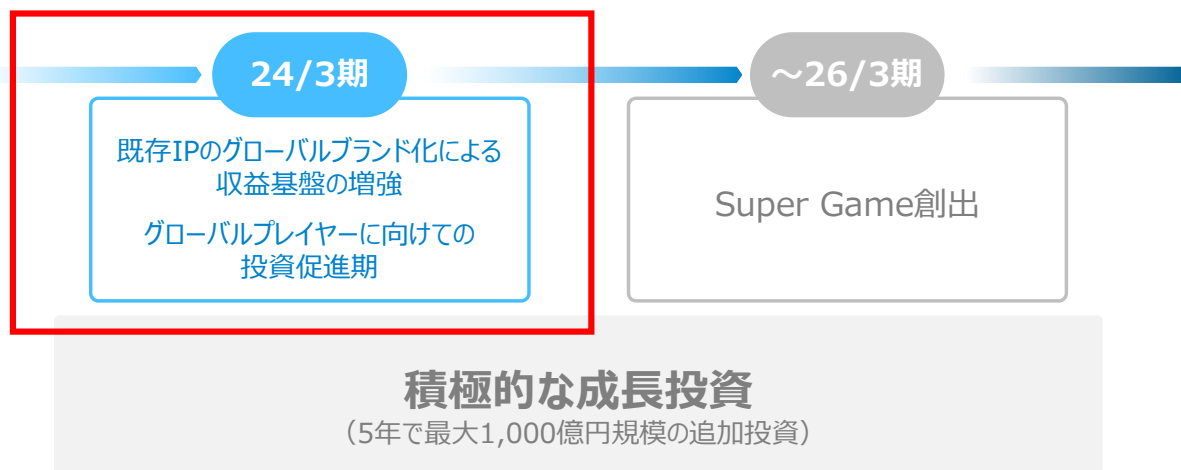
その一つの例として、中国のNetEase社とスマートフォン向けにグローバルで展開予定の『Total War Battles: WARHAMMER』を紹介します。

非常にクオリティ高いものに仕上がっていると思います。

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



-20-

それでは、ここからは中期計画の進捗状況を説明します。

まず、「グローバルリーディングコンテンツプロバイダーへ」という点について、長期ではSuper Gameといった話もさせていただいていますが、まず、前段としてこの3カ年は既存のIPをしっかりと収益の上がるものにしていくことを重視しています。

その中で、Super Gameも含め、積極的な成長投資として、5年で最大1,000億円規模の追加投資を考えております。

【重点戦略】



戦略のポートフォリオについては、本日は、左上の「3か年の重点戦略」について説明したいと思います。

既存の主要IPについてはベンチマークとして年間売上200億円規模を目標の目安として、それぞれ成長させていきたいと考えております。

「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

-22-

具体的には、「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」を戦術の柱とし、展開を図り、成長をさせていきます。

IPによって、戦術は若干変わってくると思いますが、核となる戦術はこの3つの柱を軸に進めて行きます。

ソニック、龍が如く、Total Warは後ほど詳しくご説明します。

それ以外として、Phantasy Star Online 2は、グローバル展開も始まりましたが、例えば、ゲームの中で音楽ライブを開催したり、若干メタバース的な要素もいろいろ試しながら、更に世界中の多くのお客様にリーチしていきたいと思っています。

また、ペルソナについても、メディアミックス展開を進めており、アニメやライブといった要素も非常に好評ですので、様々なタッチポイントを作り、ユーザーコミュニティを進化させて行くことで、収益アップに繋がってきたいと思っています。

04

IP成長戦略



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

-25-

IP成長戦略という点について、具体的な例を挙げて説明します。

まず、龍が如くIPについてですが、タッチポイントの拡大においては、グローバル、マルチプラットフォーム、それからマルチ言語展開を段階的に進めることでタッチポイントを増やしてきました。

次に、プロダクトライフサイクルの長期化においては、デジタル販売の強化という観点からSteam等のPC版をリリースしたり、サブスクビジネスにも対応しています。

また、同じエンジンを使いつつも、スピンオフやモチーフの変更も行うことで、時代劇の世界観を取り込んだ、『龍が如く 維新!』や、木村拓哉さん主演のJUDGMENTシリーズを出したりということをしてきております。

そして、ユーザーエンゲージメントについては、デジタルマーケティングを強化しています。

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)

LOST JUDGMENT

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

-26-

シリーズのPC向け対応を19年3月期から行ったことで、お客様へのリーチが拡がり、現在までのところグローバルで約280万本とかなり良い販売実績を出せていると思います。

『LOST JUDGMENT：裁かれざる記憶』については、前作では海外版は国内版に遅れて発売しましたが、今作はグローバルで同時発売したことにより、欧米地域での販売の初速は前作比+76%となりました。

戦略展開イメージ



SEGA Sammy

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 プロダクトライフサイクルの長期化	IP 資産の活用（リマスター/リメイク）	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

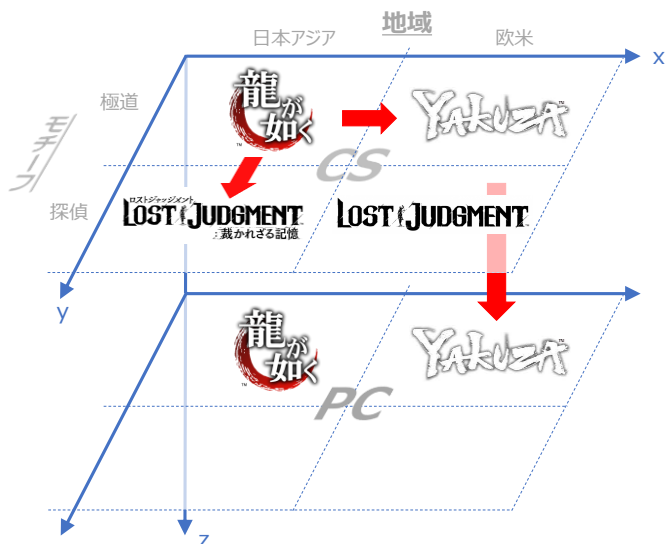
-27-

戦略展開イメージとして、横軸が展開プラットフォーム、縦軸がタイトル、そして、右側にエリアを記載しております。

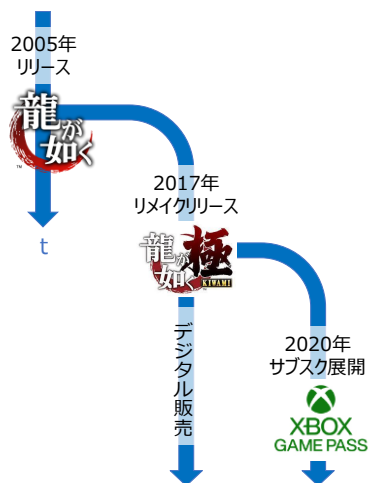
段階的に、エリアをまず増やし、その後にプラットフォームを増やして、このマトリックス表が埋まって来ているのが分かると思います。

そして、それぞれの領域で、きちんと高収益を上げられているところがポイントだと思います。

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



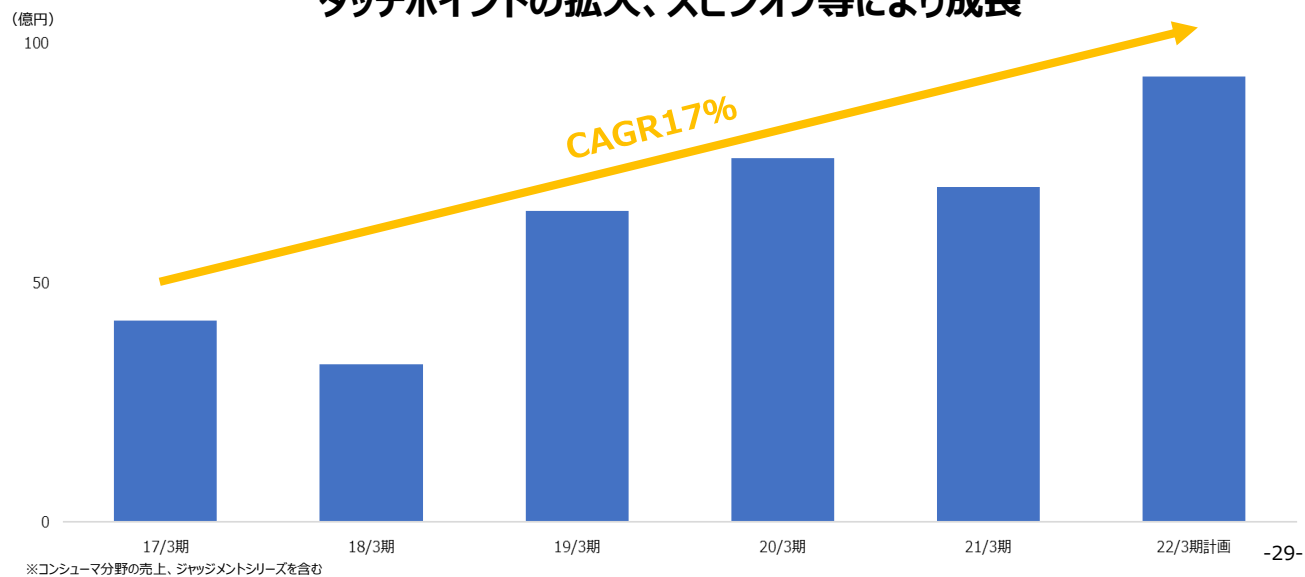
-28-

さらに、こちらの資料では、Y軸にモチーフ、X軸に地域、Z軸にプラットフォームという表現をしています、PCのプラットフォームにも展開することによって、タッチポイントがかなり増えて来たと思います。

そして、「極」というリメイクシリーズをリリースすることで、過去作の歴史を振り返ることが可能になり、さらに多くのユーザーにリーチし、加えて、それらをデジタル販売することで、この巣ごもり需要の後押しも含めて、販売数字がかなり伸びたと思っています。

さらには、サブスクでXbox Game Passでリリースしたり、同じエンジンをベースに『LOST JUDGMENT：裁かれざる記憶』といったタイトルに横展開していることで、IPとしての太さを出すことが出来ていると思います。

タッチポイントの拡大、スピンオフ等により成長



IPとしてどれぐらい成長しているのかというと、17年3月期から22年3月期までではCAGRで17%の伸びとなっております。



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

-31-

Total Warは、同じようにタッチポイントの拡大としては、グローバル展開、マルチプラットフォーム、マルチ言語ということで、WARHAMMERを使って、特に米国市場を意識して訴求したり、THREE KINGDOMSでは三国志の世界観を以て、アジア市場への訴求を行いました。

また、中国のパートナーと組むことでアジア市場のさらなる攻略を行いたいと考えております。

プロダクトライフサイクルの観点からは、リマスター対応を行ったり、ユーザーとコミュニケーションしながら追加DLCをリリースしたり、サブスクへの対応なども進めております。

ユーザーエンゲージメントの強化という観点からは、目下、各スタジオがお客様とのコミュニケーションの場を構築しておりますので、その中で、今後、CRMの強化を行ってまいります。

三国志モチーフでアジア市場拡大

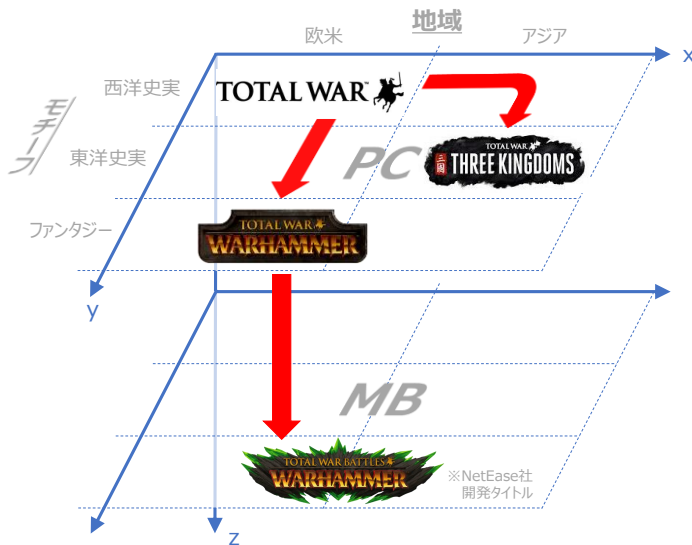


アジア地域での販売本数
前作比+167%*

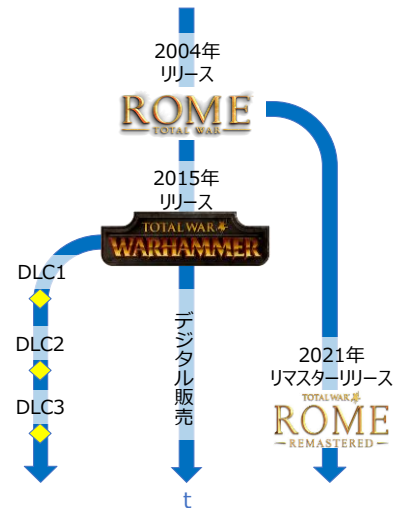
*前作比 = 『Total War: WARHAMMER II』との比較

具体的な成果としては、『Total War: THREE KINGDOMS』では、三国志のモチーフでの展開を進めたことで、アジア地域の販売本数が前作比でプラス167%となりました。

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



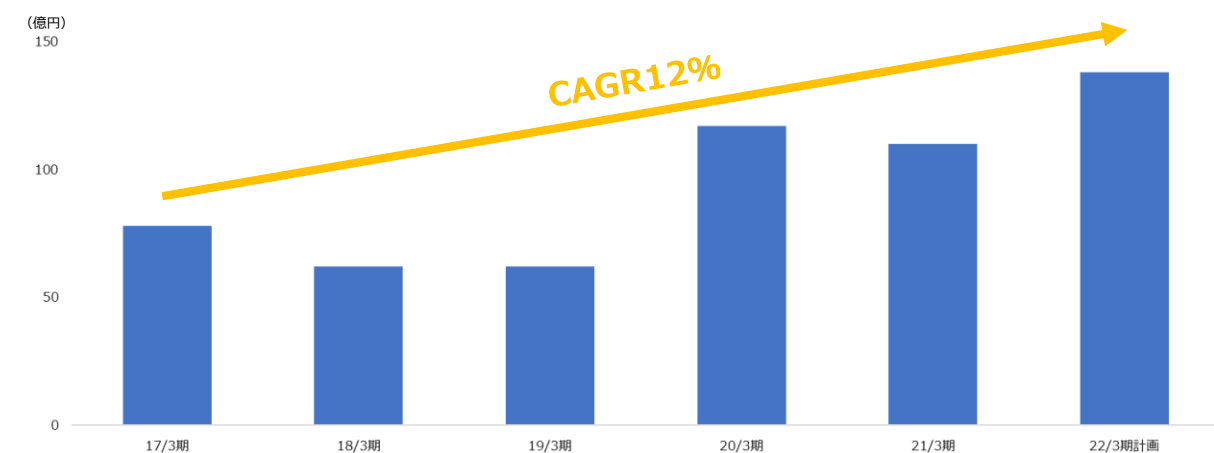
-33-

龍が如く同様の形でご説明すると、Total Warも、Y軸にモチーフ、X軸に地域、縦軸には先ほどはPCでしたが、このタイトルの場合は、ベースがPCで今度はモバイルへの展開という形です。

モバイルは、今後は、グローバル展開を行うためにパートナーと組んで進めることも多くなると思います。

ここにあるように、Total Warではモチーフを変えたり、DLCを継続的に行うことが出来ているため、どのタイトルも継続してプレイヤー数やアクティブ数を追いかけておりますが、Total Warとしてはプレイヤー数が減らず、次のタイトルやDLCに繋ぐことが出来ており、良いKPIが出ていると思っています。

モチーフ展開、リマスター等により成長

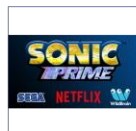


-34-

新作が出る年と出ない年で高低がありますが、CAGRとしては12%となっています。



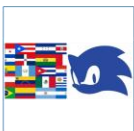
ソニック30周年コラボの例（2021年）



Netflix Sonic Prime Animation Announcement



Film2 Jakks Pacific Toy Line Announcement



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, FSG)



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



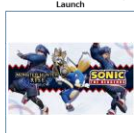
Twitter Takeover



Fall Guys x Sonic



Judgement 2 x Sonic Collab



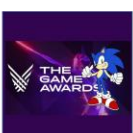
MONSTER HUNTER RISE x SONIC Collab



Macy's Day Parade



Steve Aoki x SONIC Virtual Concert



The Game Awards x Project R



'SONIC THE HEDGEHOG 2' Trailer Launch

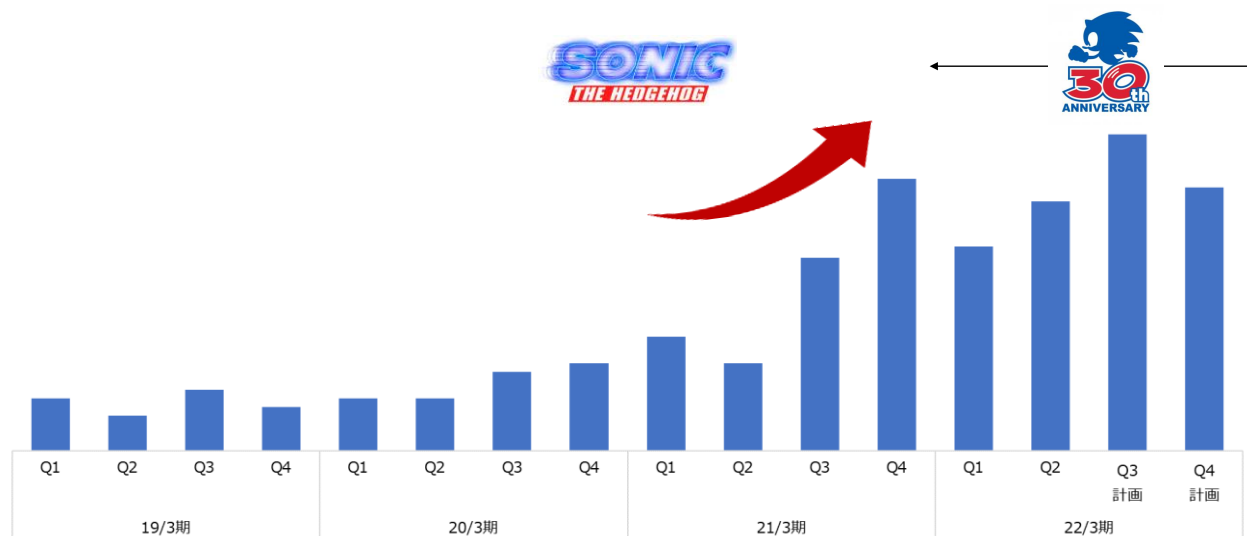


'SONIC FRONTIERS' Announcement

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

ソニックは2021年が30周年にあたり、様々なコラボやライブ等を含めたイベントを行ったことで、IP認知が更に拡大できたと思います。

映画公開以降、ビジネスオファー急増



-37-

ソニック映画のグローバルでの公開・大ヒット以降、いろいろなグローバルのお客様からお声掛けいただき、右肩上がりでライセンス収入が伸びてきています。

これをまだまだ伸ばしていきたいと考えています。

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

-38-

そして、2021年から2022年にかけては、大規模なメディアミックスを展開していく予定です。

12/10に、映画『Sonic the Hedgehog 2（邦題：ソニック・ザ・ムービー/ソニックVSナックルズ）』の予告編の発表がありましたが、想定していた以上に評判が高く、共同製作者のパラマウントも我々も非常に喜んでいるところです。

そして、Netflixでは『SONIC PRIME』が来年に始まります。

12/10には、加えてゲームの完全新作となる『SONIC FRONTIERS』を発表しましたが、こちらも期待が非常に高まっていると感じています。



©SEGA

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

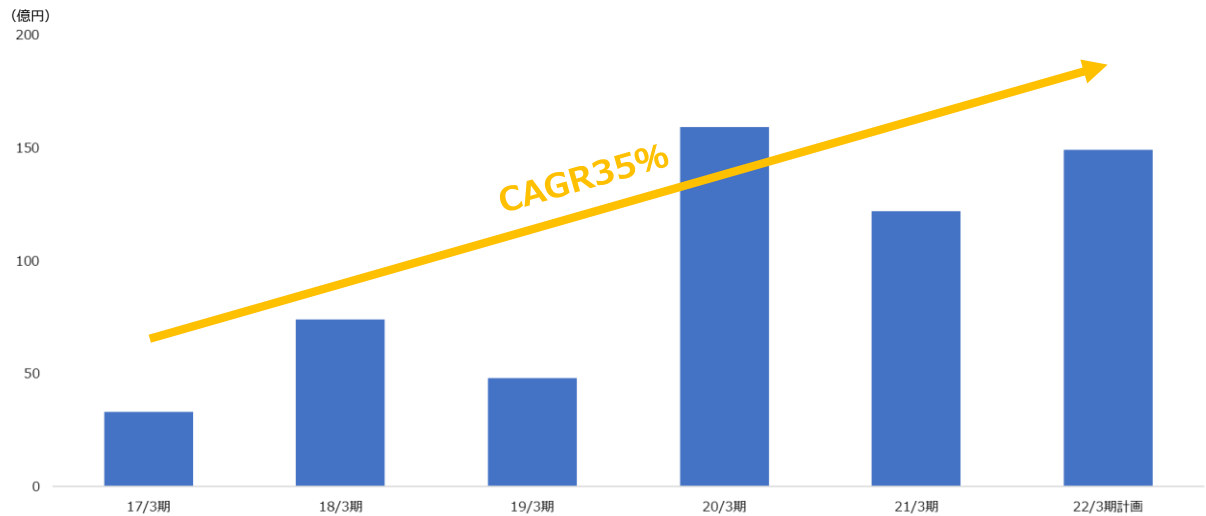
動画をご覧ください

-39-

『SONIC FRONTIERS』についてはまだご覧になっていない方もいらっしゃると思うので、動画で紹介します。

来年のクリスマスシーズンに、マルチプラットフォーム全世界同時発売を目指しています。

メディアミックス戦略強化等により成長

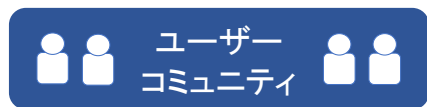


-40-

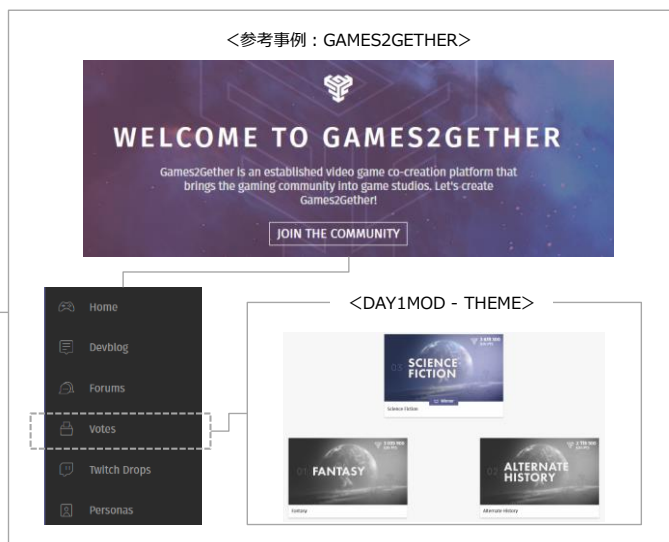
17年3月期から22年3月期まででは、CAGR35%の伸びとなっています。

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



-41-

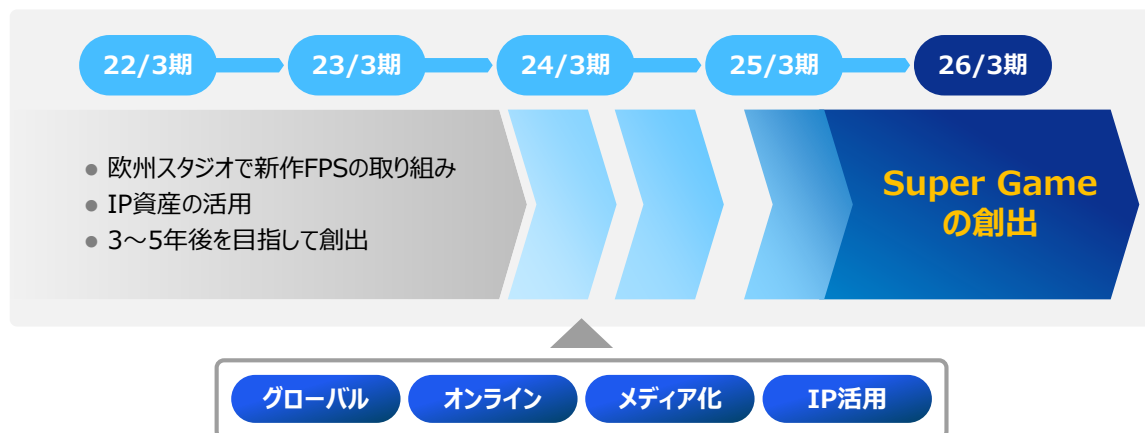
最後に、これから力を入れていくテーマとしては、ユーザーとのエンゲージメントを挙げたいと思います。

既にフランス、カナダの開発スタジオでは、この資料に記載をしているGAMES2GETHERというサービスを始めています。

これはスタジオとお客様が、βテストのようなものをクローズドで行い、意見を交換しながら一緒にゲームを作っていくような仕組みです。

これが、非常に機能してきていることもあり、今後、どこまでグローバルで他のスタジオ含めて、実装できるかまだ分らないですが、積極的に進めて行きたいと考えております。

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

-42-

勿論、Super Gameについても5年後のリリースに向けて、今いろいろと準備をしています。

Super Gameのキーワードは、グローバル、オンライン、メディア化、IPといったところをいろいろやりながら、5年後の世界にマッチするようなゲームにしていきたいと考えております。

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

-43-

また先般、「Microsoft社と戦略的提携の検討を開始」というリリースを発信しましたが、他社の技術、進んでいるもの、優れているものがあればどんどん採り入れてやっていこうという方針の下で、Microsoft社からもセガの戦略について興味を持っていただき、ぜひ一緒にやりたいということで今、具体的な話し合いを進めているところです。

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



『HUMANKIND™』

©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.

続いて、今期の振り返りとなります。

上期には『ソニックカラーズ アルティメット』、『LOST JUDGMENT : 裁かれざる記憶』、『HUMANKIND™』をリリースし、下期には、『たべごろ！スーパーモンキーボール 1&2リメイク』、『真・女神転生 V』、『Football Manager 2022』、『Total War: WARHAMMER Ⅲ』といったタイトルがリリースされます。

いずれもマーケティングが非常に上手くいっていますし、先日リリースされた『真・女神転生 V』も良いセールス状況だと思います。

■ 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

F2Pについては、まさに明日（12/15）、『PSO2 ニュージェネシス』において初めての大型アップデートを行います。

また、直近では『プロジェクトセカイ カラフルステージ！ feat. 初音ミク』のグローバル版をリリースしました。

加えて、『シン・クロニクル』という完全新作を、『チェインクロニクル』の続編的なタイトルとして来春にリリースすることを予定しています。

発表済みタイトル（2022年以降発売予定）

SEGA Sammy



『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）

-47-

来期以降については、先ほどご紹介した『SONIC FRONTIERS』、『Company of Heroes 3』、アトラスの久しぶりの完全新作RPG『PROJECT Re FANTASY』、まだビジュアルも発表していませんが『龍が如く8（仮称）』、欧州スタジオが開発中の大型FPSタイトル等、来期以降も大型タイトルを多数、まだ発表していないものも含めて準備しているところです。

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

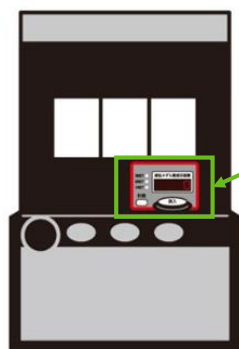
© SEGA SAMMY HOLDINGS INC. All Rights Reserved.

**スピーカー：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 里見 治紀**

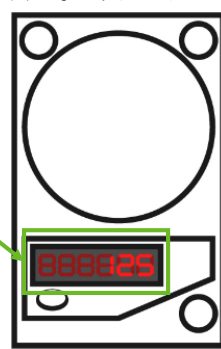
- メダル・玉の物理的な払出が発生しない
- 遊技データ等を組合で収集可能に

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

-49-

スマートパチンコ、スマートパチスロについてご説明いたします。

まず何が違うかというと、分かりやすいのは、メダルや玉の物理的な払出がないということです。そして、この遊技データがオンラインでつながって、パチンコ・パチスロそれぞれの組合で収集が可能になると。つまり、例えば不正なチップを付けられ、不正な出玉が払い出されるゴト行為等が組合でデータとして分かると。このような点はデジタル化をしていくことが認められました。

大きな見た目の変化はありませんが、下のトレイにおける物理的な払出が無くなるなど、性能・機能的には大きな変化があります。

導入メリット（視点別）

SEGA Sammy

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

-50-

導入のメリットとしては、まずメーカー目線で言いますと、今、これを普及させるために規制緩和をパチンコ・パチスロともに勝ち取っています。現時点で詳細はお伝えできませんが、我々としては非常にポジティブに、今ユーザーがためている不満に対して、この規制であれば応えていけるというのが、スマートパチスロでは作れるかなと考えております。そして、パチスロではホッパーが無くなるなど、部品点数についても減ることでもあります。

ユーザー目線では、先ほど述べた規制緩和によって、より面白いものを作ることができる点や、感染症対策についても、メダル・玉に触れる必要が無くなります。

余談ですが、このメダルを入れるという作業がなくなることで、最低5%程度、遊技ゲーム数が増えます。そのため、ホール様にとっては、メダルを入れている時間が稼働に変わるメリットもございます。

ホール様目線としては、オペレーション負担の軽減です。出玉を運んだり、計数したりの必要が無くなります。また、パチンコホールは非常にうるさいと言われていますが、音についても玉同士の接触音等が軽減されることで、機械から出す音も小さくすることが可能となります。加えて、先ほど述べたゴト行為についても、他店から玉やメダルを持ち込むことはできないですし、デジタルでもゴト対策が可能となります。

そして、一番大きな点だと思いますが、新規出店におけるイニシャルコストが下がります。なぜかという、島設備、またメダルや玉洗浄の設備も不要となります。島設備が不要となるため、坪当たりの置ける台数も増えます。従業員数についても少なく済むため、将来スマートスロット・パチンコ専門店のようなものが登場した際には、劇的に変わるチャンスがあるかなと。

また、遊技データが取れることを活かし、依存症対策にも役立てていきたいと考えております。

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

-51-

有利区間ゲーム数上限がスマートパチスロについては撤廃される点から、多様なゲーム設計が可能となります。そして、ゲーム数上限に伴うユーザーデメリットが解消されます。

各メーカーは既に型式試験への申請を開始



-52-

続いて、導入スケジュールについてです。

スマートパチスロに関しては既に申請可能ですが、先ほど述べたさらなる規制緩和を導入した機種は年明け以降の申請になってくると考えております。そのため、市場投入については夏頃を目指したいなど。その後にスマートパチンコが出てくると思います。

現行機種については、引き続き、後何年か併存していくと思います。

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 ■ ホール負担軽減
- 部品点数削減 ■ 感染症対策
- 環境向上 ■ 依存対策
- 犯罪撲滅 ■ 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

-53-

既存概念にとらわれない、あらゆる可能性が出てくるだろうと考えております。

先ほど述べたように、島設備が無くなることによりホールレイアウトが自由になっていきます。そのため、先ほど述べた坪効率が上がるという意味で、繁華街の路面店のようなものが減っておりますが、置ける台数が増えてコストも下がれば、そういったところの家賃も払えるという店舗が出てくる可能性もあります。また、今は設備が非常に重たく空中店舗のパチンコホールはほとんどありませんが、こういったことも繁華街であればできる可能性もあります。

キャッシュレスも将来的にはできる可能性があります。また、ソフトダウンロードについてはまだまだ時間はかかると思いますが、すべての台がオンラインに繋がった際、例えばアーケードでできているような、朝起きたらバージョンがアップされているようなことや、演出が加わったり、スペックが変わったりということも技術的にはできますので、これは規制を含めて検討していきたいと思います。加えて、運用の電子化や遊技機間通信も可能性としてはあります。

色々なメリットが、スマートパチスロ・パチンコが普及していくときには起きていきます。これが実現されることで、今まで本当に過去5～6年ずっと規制が厳しくなるという中で暗い状況にあった業界の、やっとトンネルの先が見えてきました。

これが普及すれば、ホールにとっても、ユーザーにとっても、そしてメーカーにとってもプラスになる世界が見えてきました。2023年頃に機種がそろってきて、スマートパチスロ・パチンコ専門店の第1号店のような、もし開いたら劇的に業界が変わるな、というようなものが、業界内に広がることを期待している状況です。

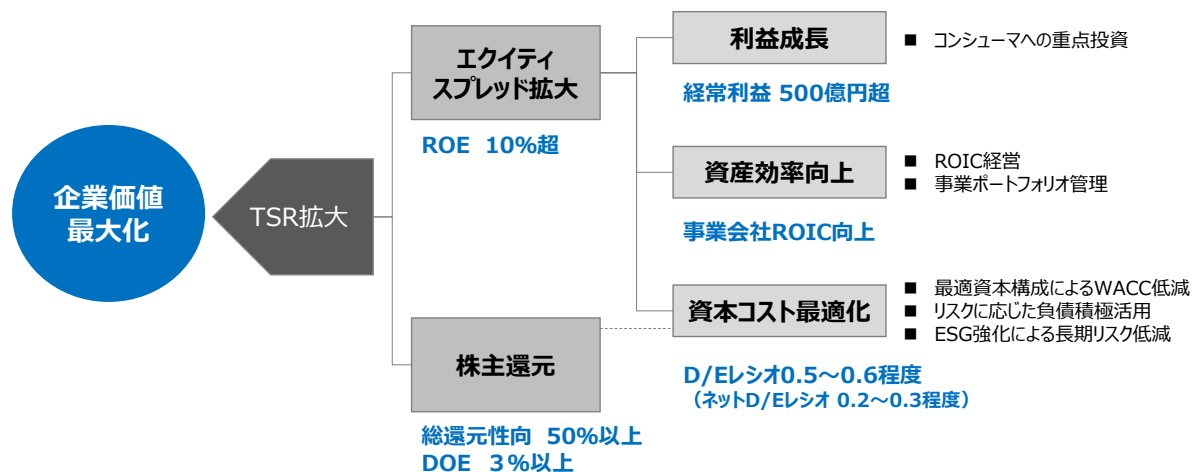
財務戦略

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

スピーカー：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 深澤 恒一

資本効率重視の経営へ



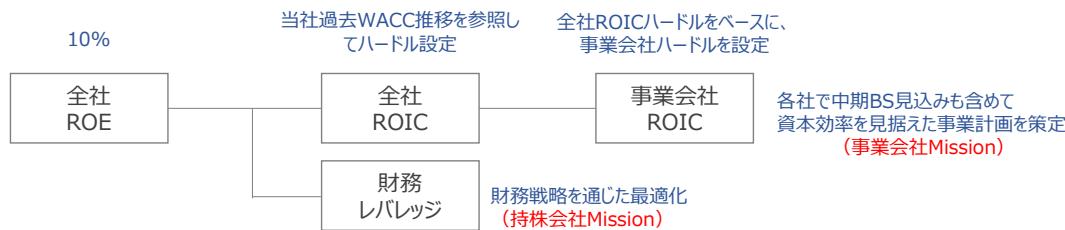
-55-

それでは、私から財務戦略のパッケージについてご説明します。ROICを導入しました、ということだけこれまでお伝えしてきましたが、本日は具体的にどのようなことを行っているのかということに軸足を置いてお話ししたいと思います。

上段はエクイティスプレッド拡大、ROE10%超を目指すという話ですが、これは左から右へドリルダウンをしたのではなく、右から左へドリルアップをしました。一番右側に3つボックスがありますが、起点は一番下の資本コストの最適化、資本コストというよりもどちらかというと最適資本構成をどのように構成するかということを最初に検討しました。

これまでもCEOの里見から、横浜でのIR参入に向けて余剰に資金を抱えていたが、ここを開放していくという話は繰り返ししておりました。積み上がったキャッシュ保有コストについて、キャッシュディスカウントがかかっている状況であり、今まではどちらかというと投資を抑制していたのを、将来の成長に振り向けていきたい。ここから始まって、この最適資本構成については、D/Eレシオを0.5倍から0.6倍ぐらいまで持つのが一番効率的であり、かつリスクバッファも吸収できるだろうということで、ここを起点にしています。一方で、事業会社の資本効率に関して、投資をしてもリターンがなければ意味がなく、キャッシュを稼ぐ力を強めようという観点から、今回事業会社に対してROICを導入したということです。

ROICハードルおよび運用に関する基本的考え方



	全社（SSHD連結）ROIC	事業会社ROIC										
分母	B/S調達サイド（投資家目線での投資効率を測定） <div><table><tr><td>非事業用資産</td><td rowspan="2">有利子負債</td></tr><tr><td>正味運転資本</td></tr><tr><td>固定資産</td><td>株主資本</td></tr></table></div>	非事業用資産	有利子負債	正味運転資本	固定資産	株主資本	B/S運用サイド（企業目線で事業投資の効率を図る） <div><table><tr><td>非事業用資産</td><td rowspan="2">有利子負債</td></tr><tr><td>正味運転資本</td></tr><tr><td>固定資産</td><td>株主資本</td></tr></table></div>	非事業用資産	有利子負債	正味運転資本	固定資産	株主資本
非事業用資産	有利子負債											
正味運転資本												
固定資産	株主資本											
非事業用資産	有利子負債											
正味運転資本												
固定資産	株主資本											
分子	当期純利益＋支払利息	税引後調整経常利益* <div><p>* 親会社への経営指導料などグループ政策に基づく費用や訴訟和解費用など事業投資の結果によらない費用の影響は除外</p><p>* 事業会社ROIC計算上の税率は簡便的に一律30%で適用</p></div>										

-56-

ROE10%を超えていくことについて、上段のツリー真ん中に全社ROICとありますが、これはオールグループの連結ROICです。ここは21年3月期までの、さかのぼって過去5年間の平均WACCを参照レートにして目標設定しており、7.2~7.3%程度のレンジにあります。

先ほど申し上げた最適資本構成を構成していく上で、レバレッジをある程度活用していき、D/Eレシオを0.5倍から0.6倍の水準に高めるという前提で、財務レバレッジは1.25倍から1.3倍程度のレンジになります。

事業会社のROICハードルレートについては、会社によって事業特性も異なるほか、セガのコンシューマについては当面、積極投資を行っていきますので、どちらかというとROICがどんどん上がるというよりは、インベストキャピタルがどんどん積み上がるという状況になりますが、平均的には事業会社のROICが13%から14%程度以上とならないと、全体でROE10%にはならない点は、もう皆さんお気づきのことだと思います。

ここ最近マーケットのリスクプレミアムが若干上がってしまっているため、WACCが上昇傾向にありますけれども、いずれにしても、このフォーミュラはそのような目線で考えております。

下段の表について、左側は一般的な話なので割愛します。一番厄介なのは、右側の事業会社ROICですけれども、ここは、いわゆる投下資本そのものに対してのリターンという、左側のパターンで導入してもなかなか事業会社は運用ができないので、バランスシート上では運用サイドのアプローチを取っています。

今、セガの海外グループ会社も含めて、グローバルでCMS（キャッシュ・マネジメント・システム）をつないでおり、事業会社側での余剰キャッシュは一元で集約しているため、このCMSの部分は抜いた形での正味運転資本と固定資産を分母に見ながら、全社で主要経営指標と位置付けている各社の経常利益をベースとした、税引後調整経常利益を分子にしております。ハードルレートとしては先ほど申し上げたとおり各社の平均で言うと13%ですが、会社ごとに見ると事業特性等を勘案してでっこみひっこみがあるという状況でつくり上げています。

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

Day 0	Day 1	Day 1.5	
<p><Case Session> 財務とROIC指標構造の理解</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><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>	
Day 2	Day 3	Day 4	Day 5
<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><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><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><CFO Session> 残課題セッション</p>

-57-

いきなり事業会社にROICを導入しますよ、と言ってもなかなかついてこれないということもあり、対話を通じていかに定着させるかということが重要になってきます。まず対象会社は、セガ、サミー、セガトイズ、トムス・エンタテインメント、それからダーツライブの5社としています。

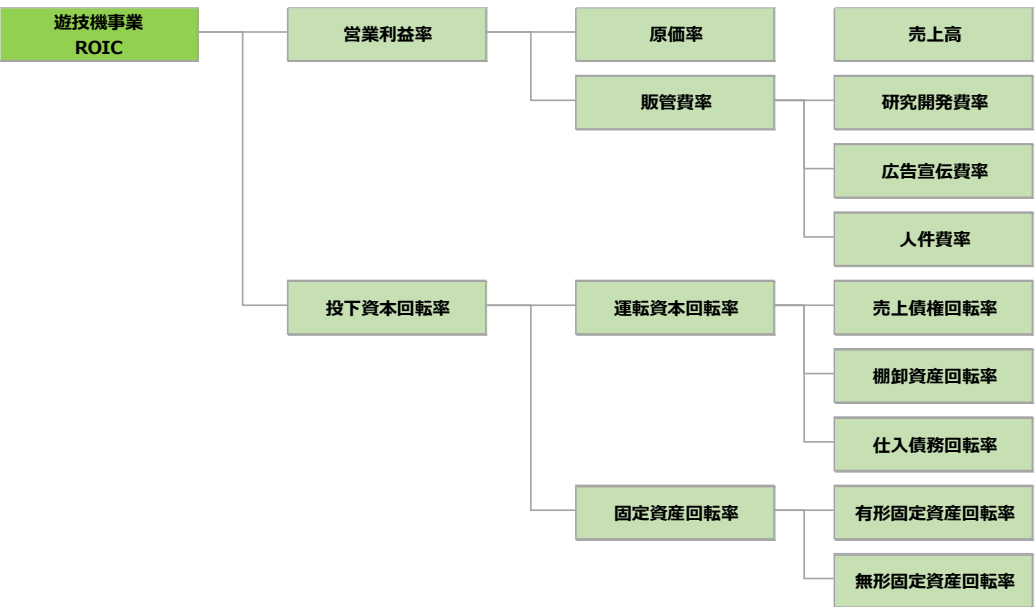
各社とも、ここにあるように、導入部分で計7回のセッションを実施いたしました。上段のDay 0から1.5までは、何のためにROICを導入するのか、一言で言うとキャッシュを稼ぐ力を強化しますよということですが、それだけ言われてもどうすれば良いのか分からないということなので、どちらかというマネジメントの目線を共通化・標準化することを目的としたセッションとして実施しました。

次に、それぞれの事業会社にこのようにやってくださいと言っても、そんな勝手に言われてもできませんよと、これは当たり前の話なので、事業特性や社内環境、もちろん外部環境も含めてですけれども、それぞれの事情によって、ROICを改善していこうとするときにどのようなアプローチをするのが良いのか。先ほど申し上げた運用サイドのアプローチではありますが、具体的にブレイクダウンするときに、現場の人たちがついてくれるものを作らないと、作ったものの管理できないという話に当然なるので、各社経営陣とスタッフ部門の人が社内協議をした上で、Day 2ではラフに施策と実行プランニングをしていただきました。

そこから、私と事業会社トップの社長を含め、このKPIが本当に運用できるのか、なぜこれを選択したのか、効果の優先度は本当に高いのか等、こういったセッションを繰り返しながら、Day 3、Day 4でチューニングをし、最終的に残課題が何かということも共通の認識をした上で、今期をスタートしたということでございます。

既に1回目のモニタリングミーティングは行いましたが、継続的に半期に1度のペースで、その後どうなった、何か改定する必要があるかないか、という議論を各社としっかりと対話をし、チューニングするところ、あるいは捨てるところは捨てて入れ替えるということを行いながら、各事業会社のROICハードルレートを達成していきたいということで、スタートラインに立ったというイメージです。

ROICツリー（遊技機事業）



これは、サミーの遊技機事業についてのROICツリーです。

当たり前ですが、NOPATを上げるか、投下資本を下げることによりROICは上がっていきますが、先ほどお話ししたとおり、事業投資は積極的に行っていく方針であり、特にセガの場合は積極的に成長投資を行うわけですから、投下資本を縮小することでROICを上げるというのは本末転倒の話であり、これは中々難易度が高い話をしています。

どんどん投資を行いながらNOPATを上げるということなので、当然そこにはタイムラグが生じますが、大きな投資をしながらも、さらに大きなリターンを取り、キャッシュを稼いでいきます。

ROIC改善施策の例（遊技機事業）



改善する キートドライバー	設定するKPI	アクションプラン
売上高	稼働シェア	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
	利益構成比率	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	リードタイムの短縮 部材の共通性向上
	リユース対象率	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
	売上高 直材費率	部材の共通性向上 設計時の費用対効果追求
	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
研究開発費率	研究開発費	
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

-59-

これが、サミーの現場で検討いただいた、このようなKPIでROICの向上を図っていくということで、今、実際にこれを用いて管理してもらっているわけなのですが、一番上はNOPATを上げる話であり、原価率のところではNOPATを上げる他、主には投下資本を下げるような効果のものも多く挙げています。リユース対象率は、費用項目でいうとマージンを上げる話になりますので、NOPATを上げる効果もあるという形で、実際に具体的な管理ができるようになります。

日常業務でそこを気にすることができるKPIを設定しているという形で、本日、参考事例としてサミーの遊技機事業を挙げましたが、先ほど申し上げた5社ではこういった形で今、導入をしているということでございます。

以上となります。ありがとうございました。



<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、セガサミークリエー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。