

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。

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

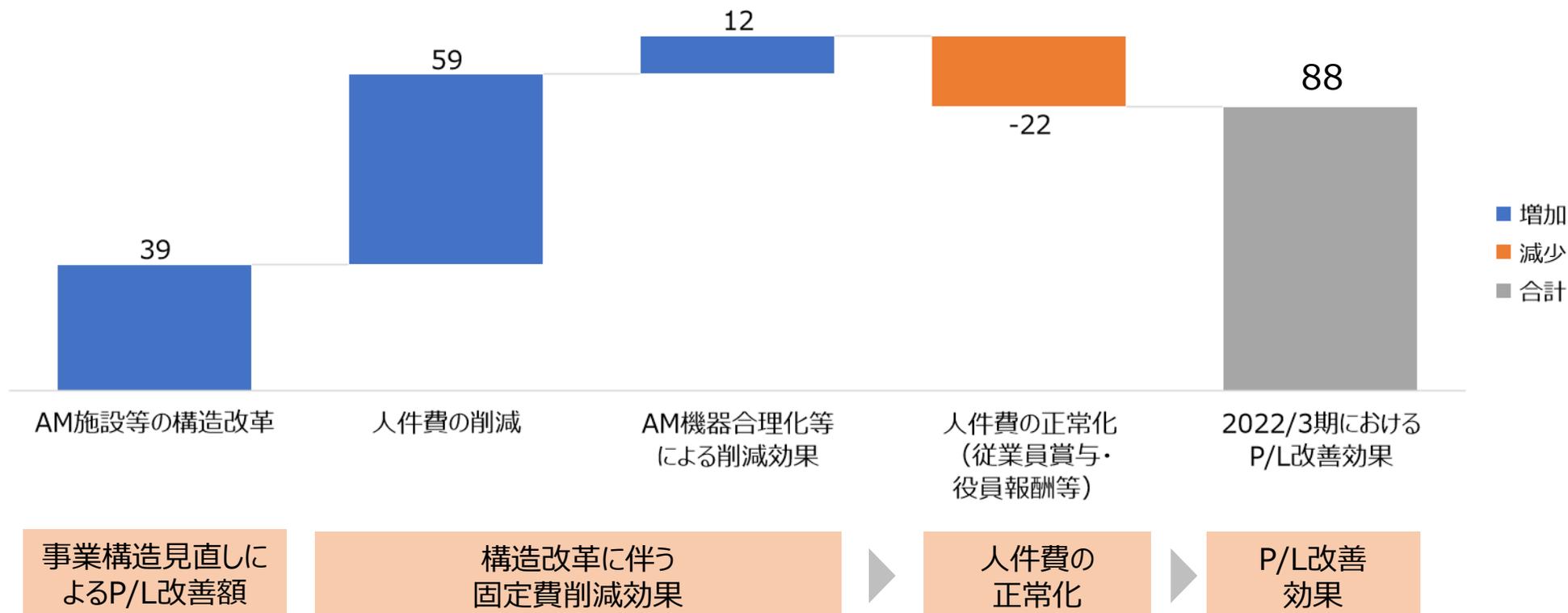
2022/3期 計画

- 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

| | | 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） |
| | ・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） |
| ③B/Sの見直し | ・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） |

■ 「構造改革」に伴う2022年3月期P/L改善効果

(単位：億円)



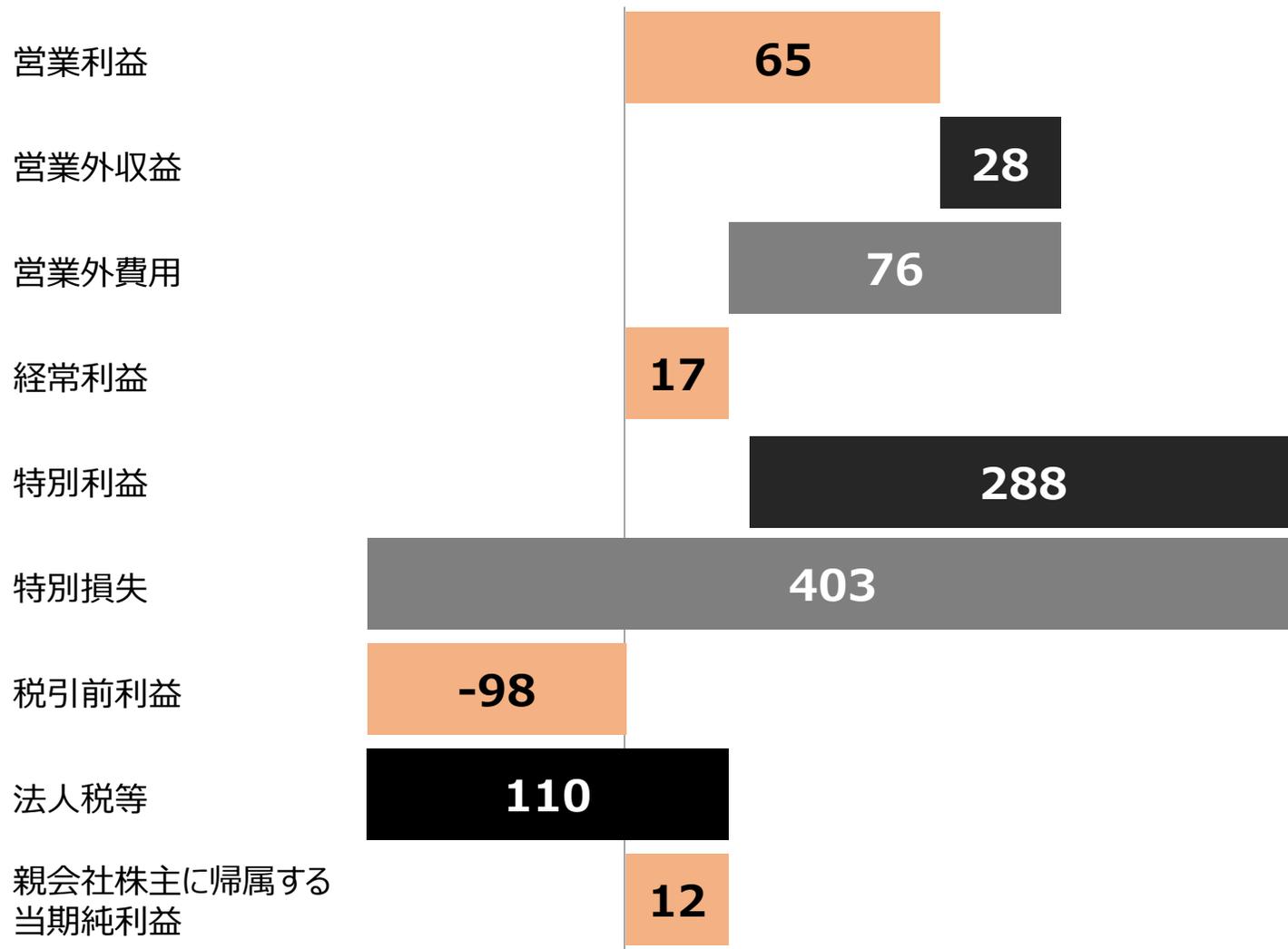
(参考) 「構造改革」の取り組み (セグメント別)

| | | 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 | | | ● | | |

段階利益（2021/3期実績）

（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 |

各種費用等

| (億円) | 2020/3 通期実績 | 2021/3 通期実績 | 2022/3 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 |
| 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 |
| 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 |
| 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 |
| 遊技機 | 15 | 12 | 30 |
| リゾート | 4 | 2 | 4 |
| その他/消去等 | 14 | 7 | 18 |

2021/3期実績

- 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

- AM施設運営グループ会社の譲渡に伴い減少

- AM施設運営グループ会社の譲渡に伴い減少

- コンシューマ分野における新作タイトルの投入減少

2022/3期計画

- 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

- 遊技機事業における新規事業関連の投資増加

- AM施設運営グループ会社の譲渡に伴い減少

- 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

※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。

連結貸借対照表 要約

| (億円) | 【 資産の部 】 | | | 【 負債・純資産の部 】 | | | | |
|------|---------------|--------------|--------------|--------------|------------------|--------------|--------------|-------------|
| | 科目 | 2020年3月期末 | 2021年3月期末 | 増減 | 科目 | 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 |
| | | | | | 株主資本 計 | 3,012 | 2,949 | -63 |
| | | | | | 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 |
| | 固定資産 計 | 1,892 | 1,453 | -439 | 純資産合計 | 2,968 | 2,912 | -56 |
| | 資産合計 | 4,582 | 4,215 | -367 | 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 |

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 |

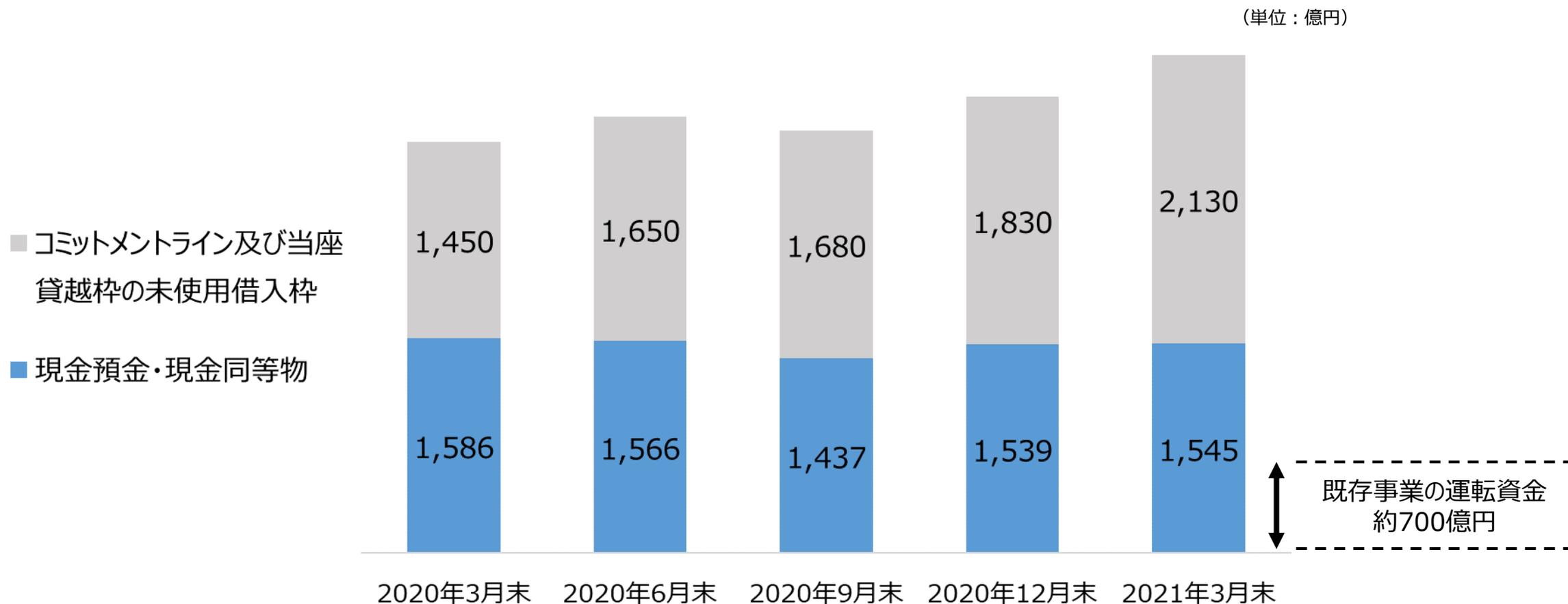
投資キャッシュフロー

| | |
|-----------|------|
| 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 |

2021年3月末の流動性として3,675億円を確保



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% |

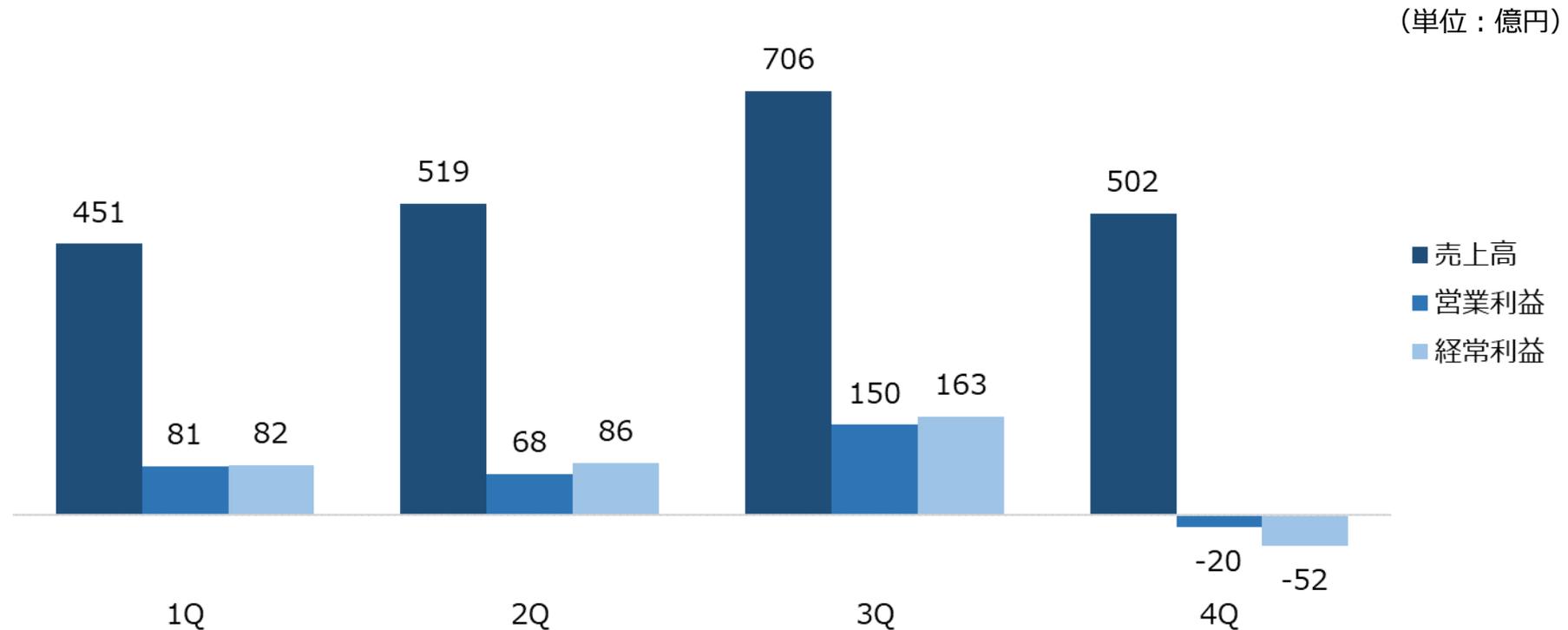
2021/3期 実績

- ◆ 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

- ・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）



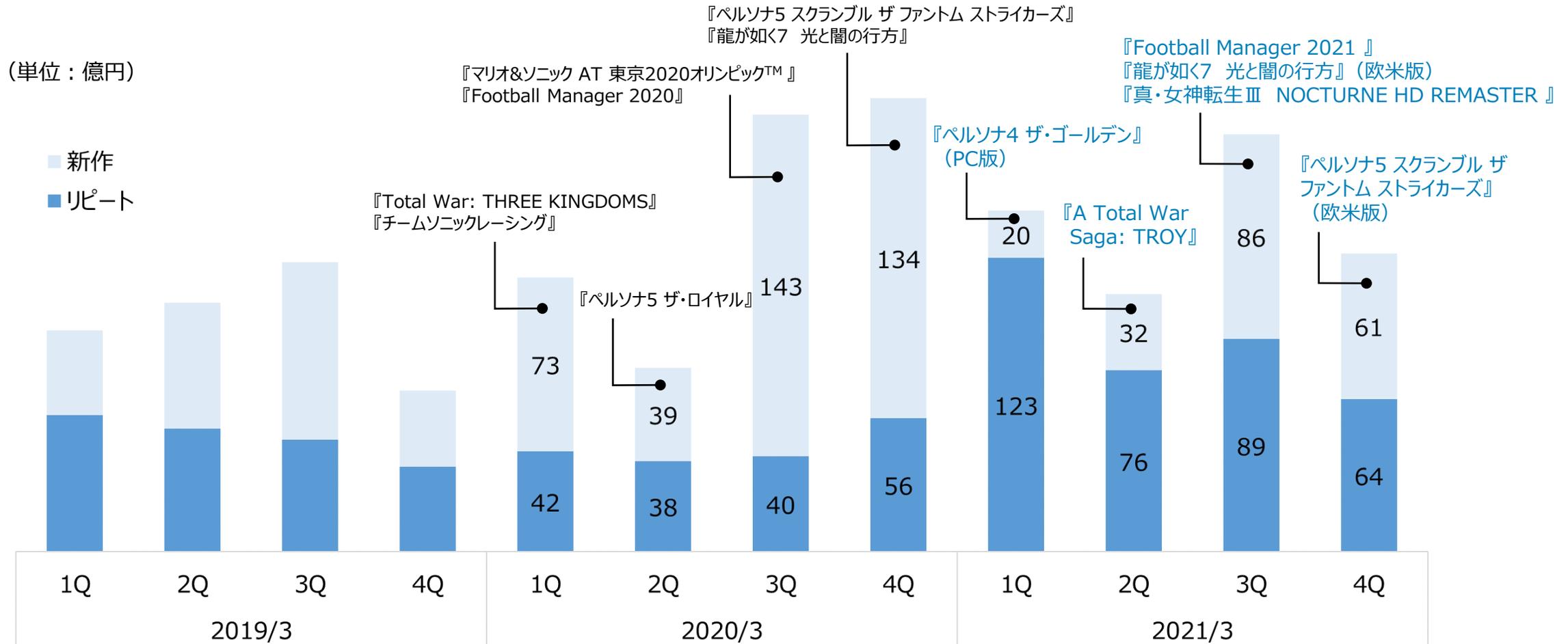
2021/3期 実績

| | |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| ◆ 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 |

コンシューマ分野（フルゲーム（ゲーム本編））の売上高推移

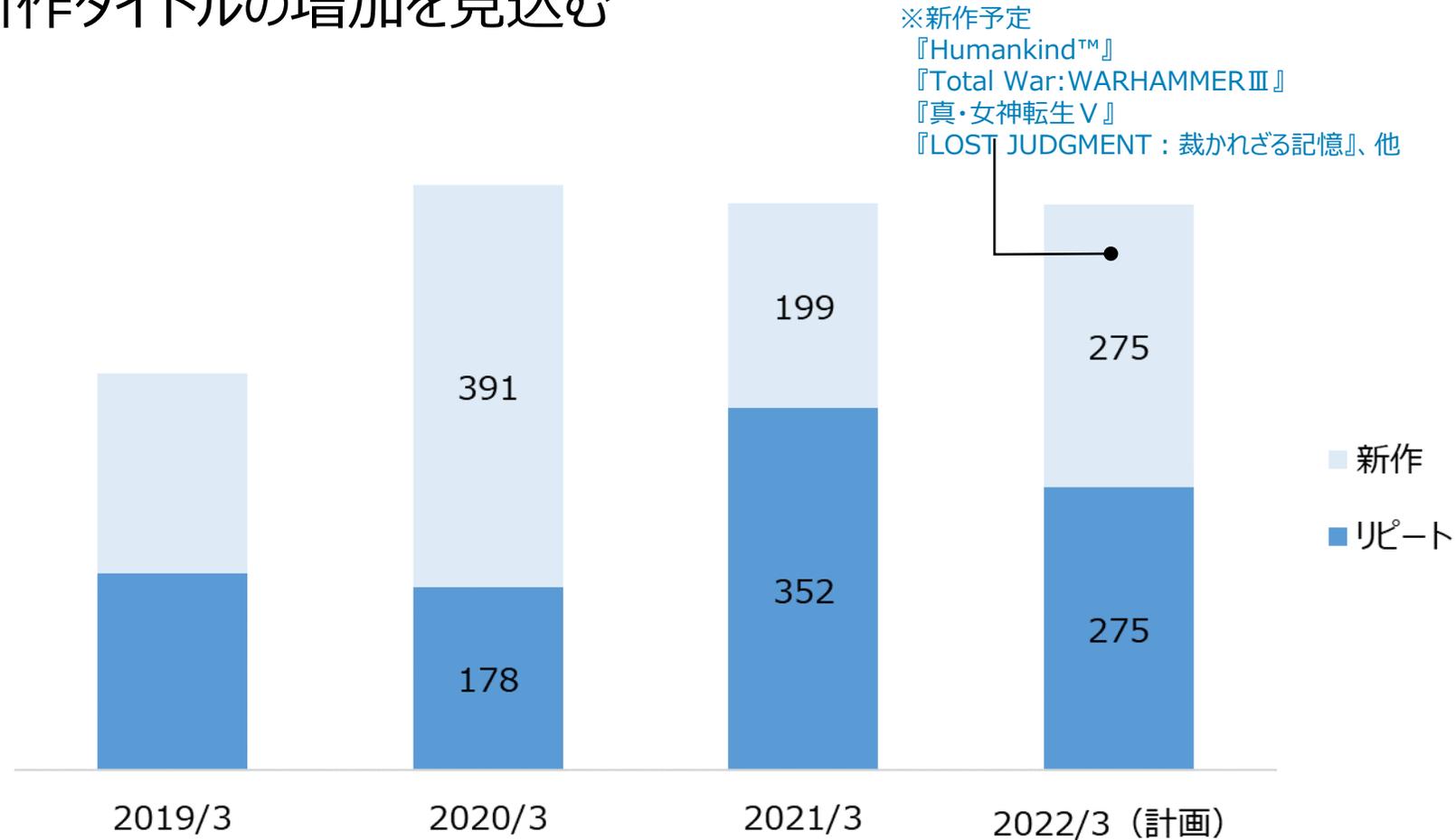


※リポート：「SONIC」シリーズ、「ペルソナ」シリーズ、「Total War」シリーズ、「Football Manager」シリーズ、「龍が如く」シリーズ等の前期以前リリースタイトル
 ※2019年3月期はセグメント変更前の参考値

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

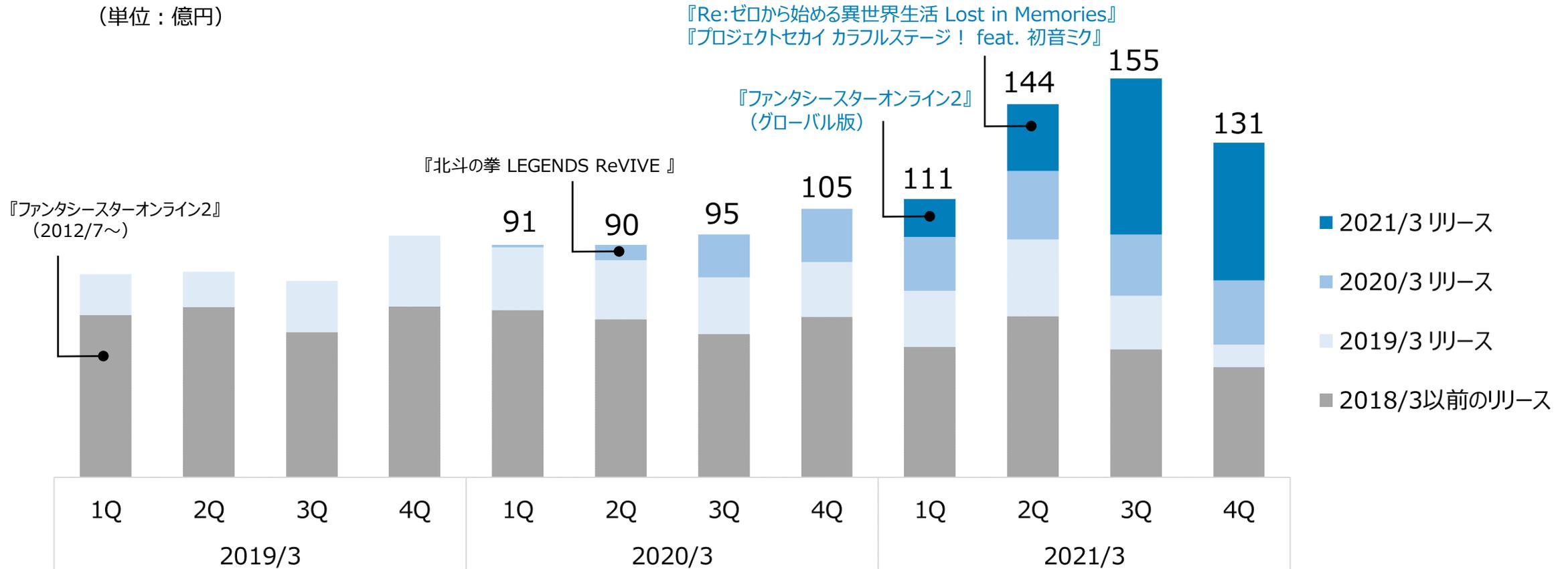
コンシューマ分野（フルゲームのIP別の販売本数）

【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 | 『Mario&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・ゴールドen』(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 |

2021/3期投入の新作2タイトルが好調に推移

（単位：億円）



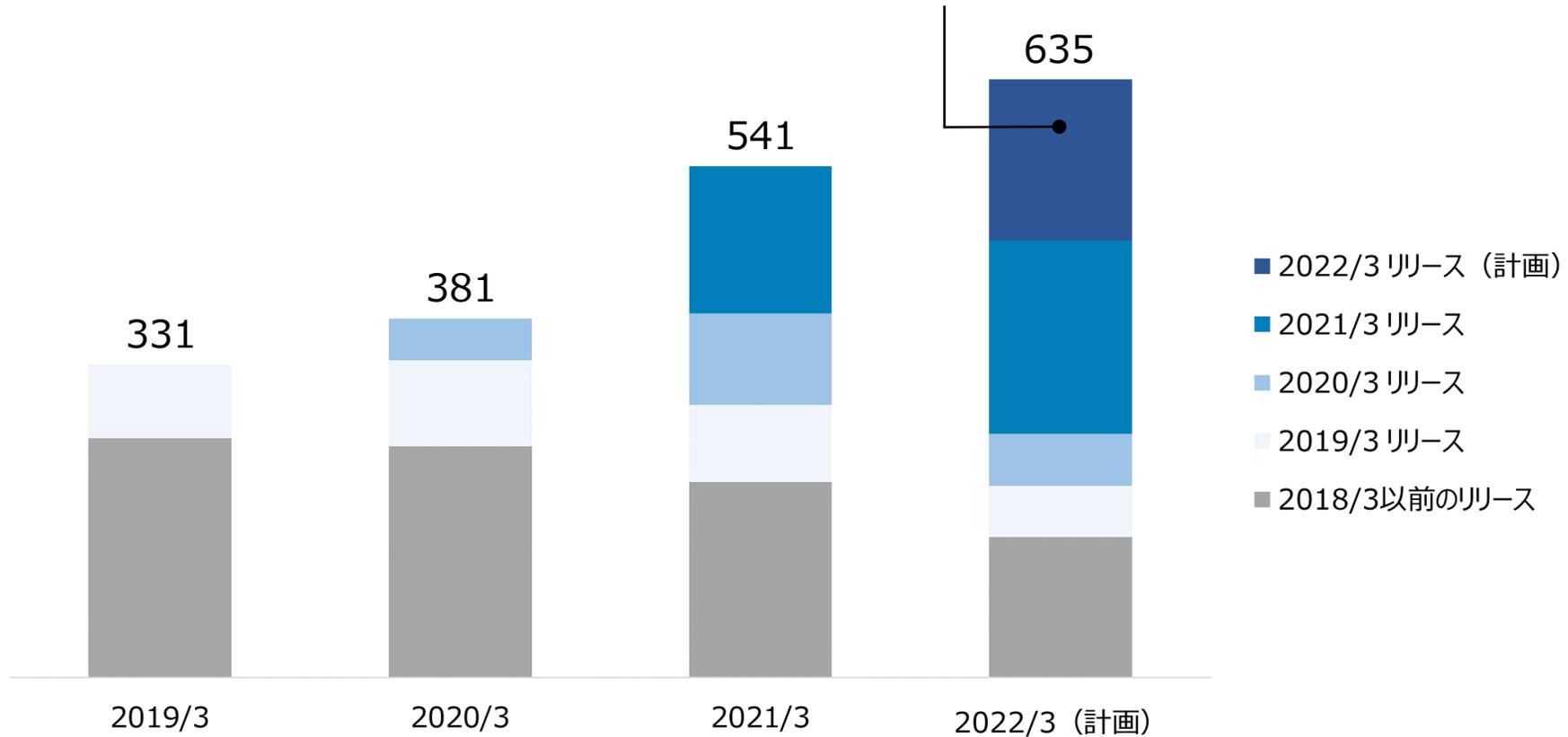
※2019年3月期はセグメント変更前の参考値

コンシューマ分野（F2Pの売上高推移）

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)

※新作予定
『ファンタースターオンライン2 ニュージェネシス』、他



※2019年3月期はセグメント変更前の参考値

コンシューマ分野（F2Pの好調タイトル）

【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

コンシューマ分野（主要新作タイトル）

【2021/3期 4Q新作タイトル】

(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.

【2022/3期～ 新作タイトル（予定）】

(フルゲーム)



『HUMANKIND™』

© Amplitude Studios 2020.
© SEGA.

(フルゲーム)



『Total War: WARHAMMER III』

© Games Workshop Limited 2021.
Published by SEGA.

(フルゲーム)



『真・女神転生 V』

©ATLUS. ©SEGA. All rights reserved.

(フルゲーム)



『LOST JUDGMENT : 裁かれざる記憶』

©SEGA

(F2P)



『ファンタジースターオンライン2
ニュージェネシス』

© SEGA

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。

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

エンタテインメントコンテンツ事業 (販売スケジュール)



～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
maimai 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
クター マジカルスマートノート

マウスできせかえ！
すみっぐらしパソコンプラス

チェインレンサー

| (億円) | 2020/3 通期実績 | 2021/3 通期実績 | 2022/3 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 | 5タイトル | 5タイトル | 9タイトル |
| 販売台数(台) | 123,336 | 35,273 | 101,000 |

| パチンコ | | | |
|---------|---------|--------|---------|
| タイトル数 | 7タイトル | 4タイトル | 5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

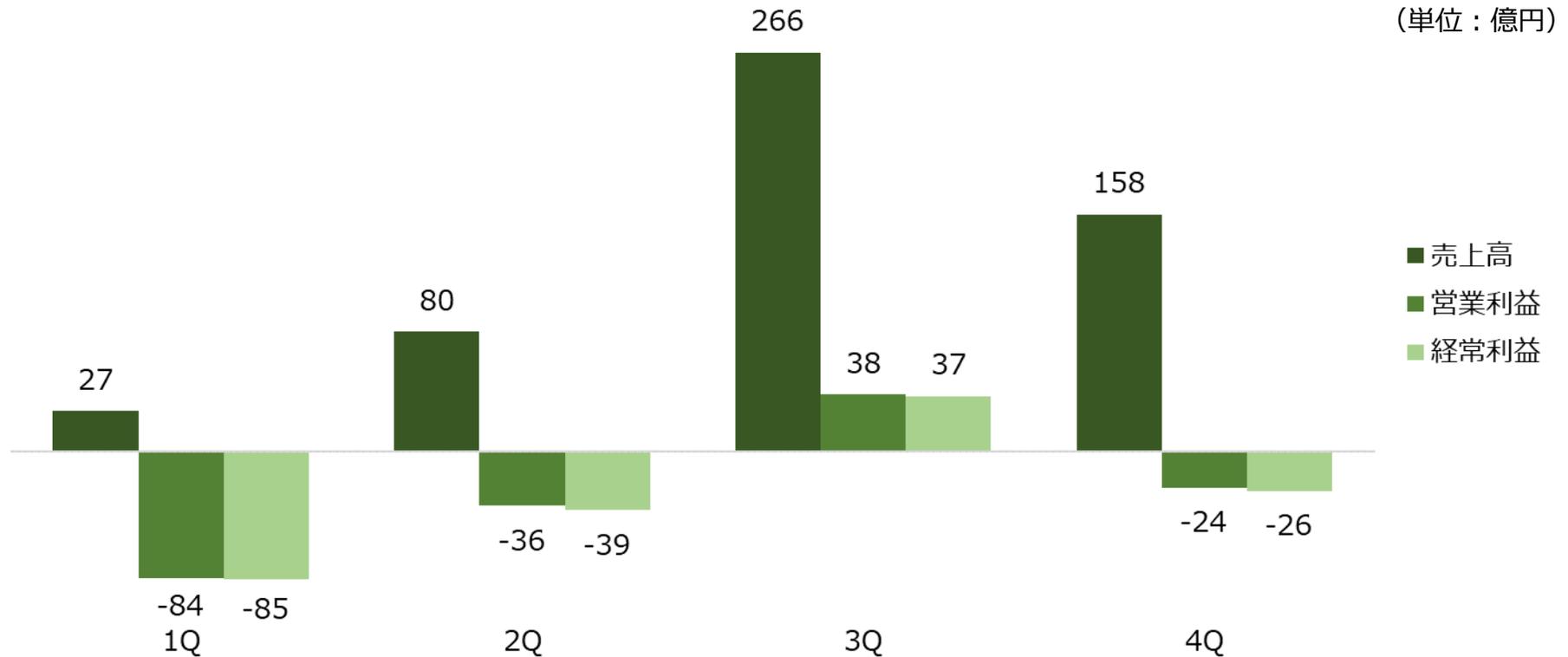
- ◆ 下期以降、営業活動を本格的に再開
- ◆ 旧規則機の撤去期限延長により、新規則機に対する需要が落ち込み、販売台数が前期比大幅減

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

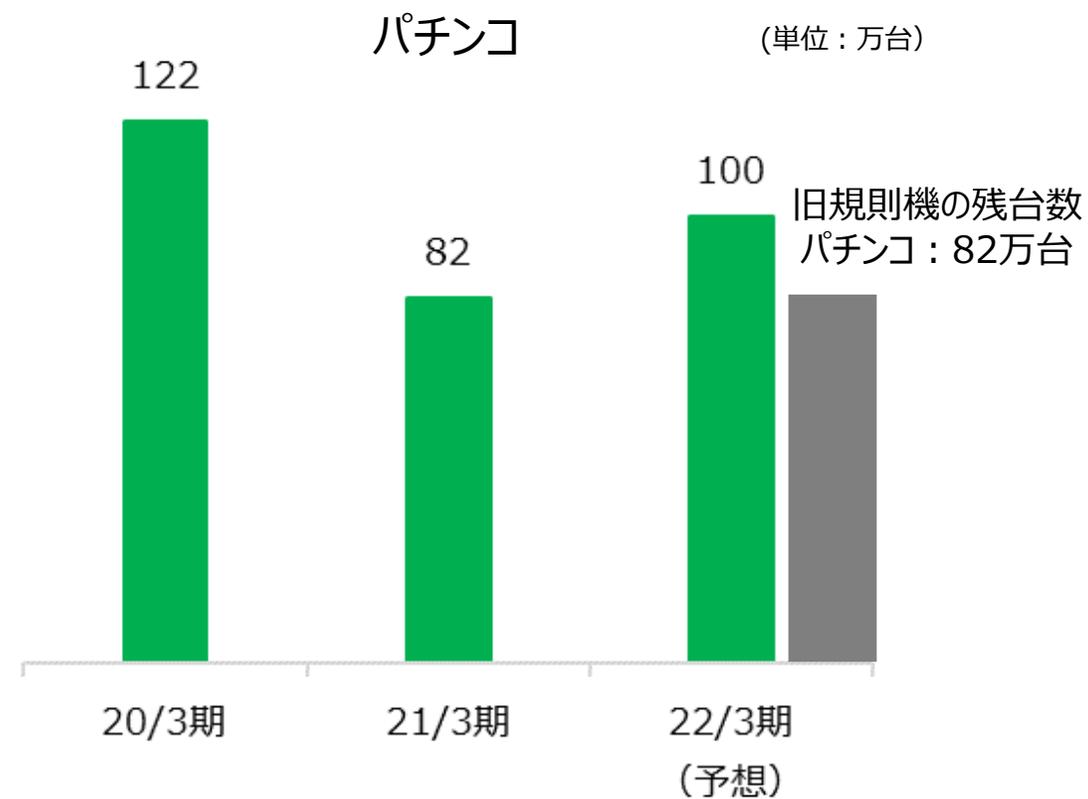
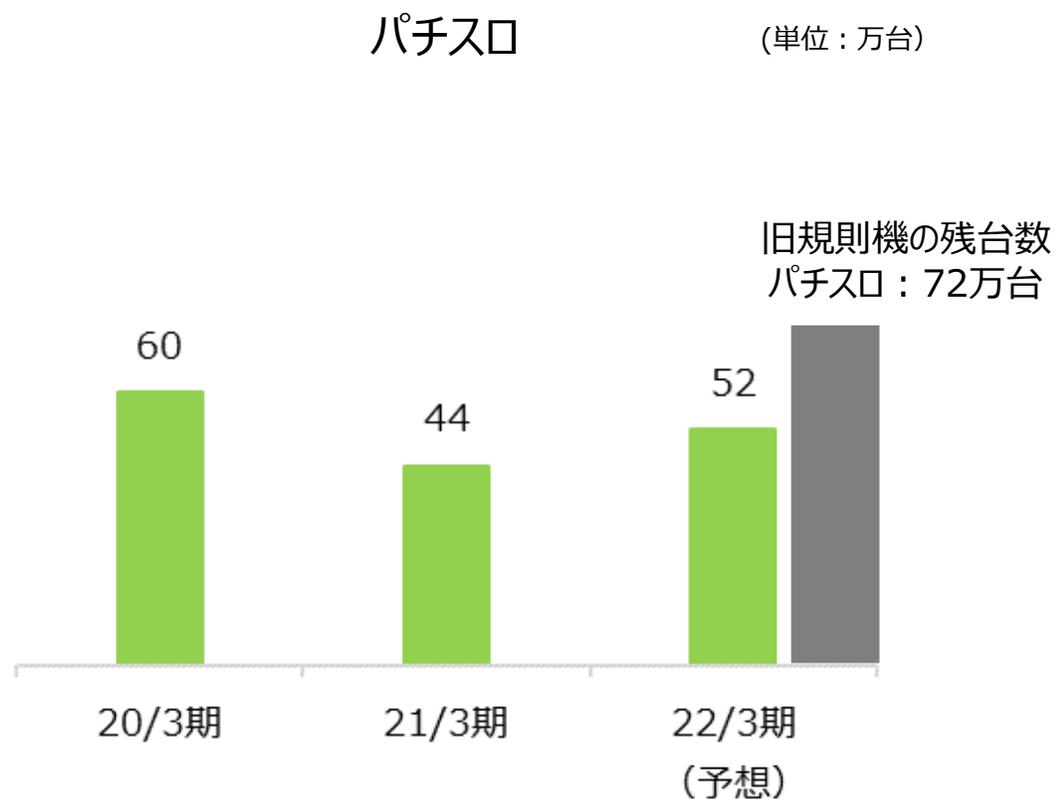
遊技機事業（2021/3期実績の四半期推移）

遊技機の販売活動再開に伴い下期は収益改善



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



※年間販売台数：自社推計

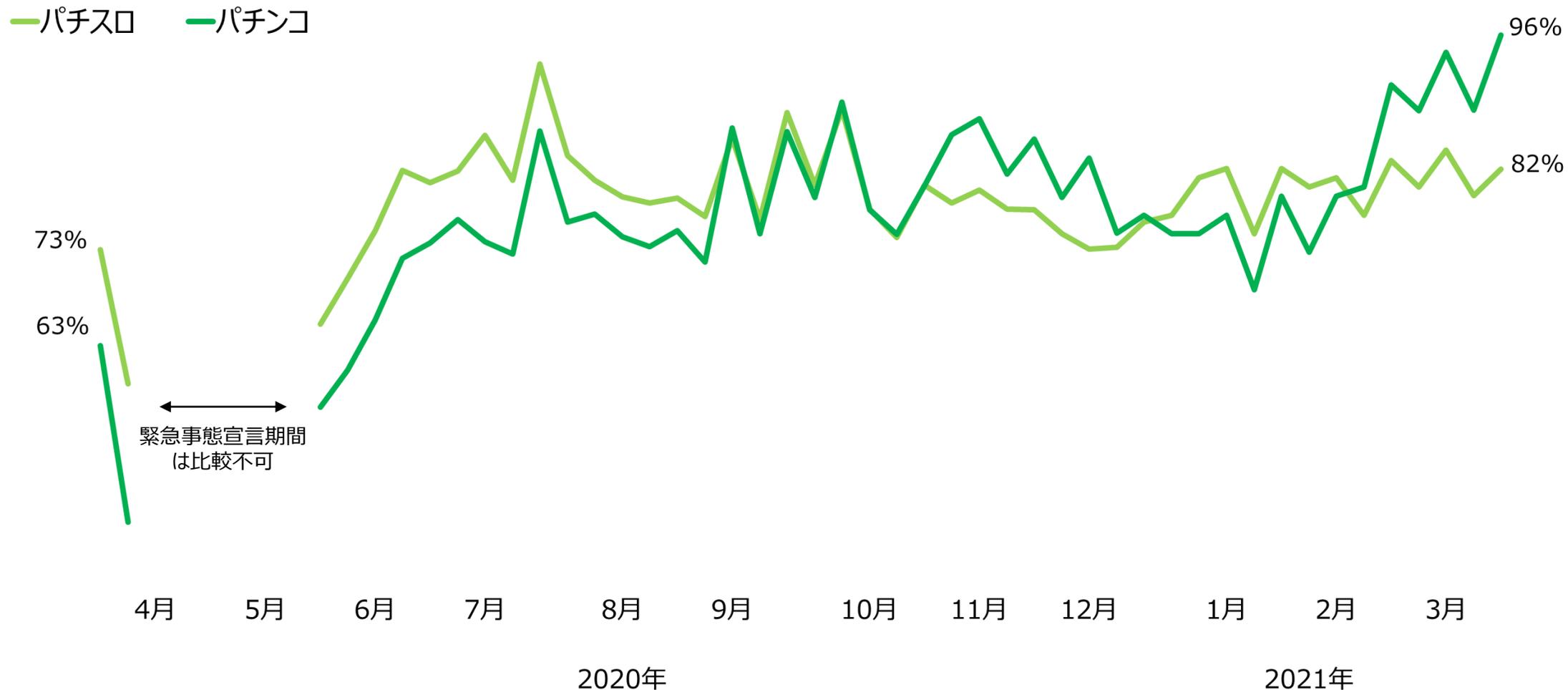
※旧規則期の残台数：2021/4/20時点の自社推計



| (21/3期の主な販売タイトル) | | 納品月 | 販売台数 |
|------------------|--------------------------------|-----|---------|
| パチスロ | パチスロ北斗の拳 宿命 | 3月 | 17,456台 |
| | パチスロ七つの大罪 | 11月 | 6,207台 |
| | パチスロ頭文字D | 1月 | 5,369台 |
| パチンコ | P真・北斗無双 第3章 | 12月 | 43,901台 |
| | P交響詩篇エウレカセブン HI-EVOLUTION ZERO | 8月 | 10,223台 |
| | P〈物語〉シリーズ セカンドシーズン | 2月 | 6,560台 |

| (22/3期の販売予定タイトル) | | 納品月 |
|------------------|------------------|-----|
| パチスロ | パチスロAngel Beats! | 4月 |
| | パチスロカメラ | 6月 |
| パチンコ | P甲鉄城のカバネリ | 4月 |
| | P北斗の拳8 救世主 | 5月 |
| | P超ハネ獣王 | 6月 |
| | P蒼天の拳 天刻 | 7月 |

■ 平均稼働率の前年同時期比



※ダイコク電機(株)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

| (億円) | 2020/3 | 2021/3 | 2022/3 |
|-------|--------|--------|--------|
| | 通期実績 | 通期実績 | 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%

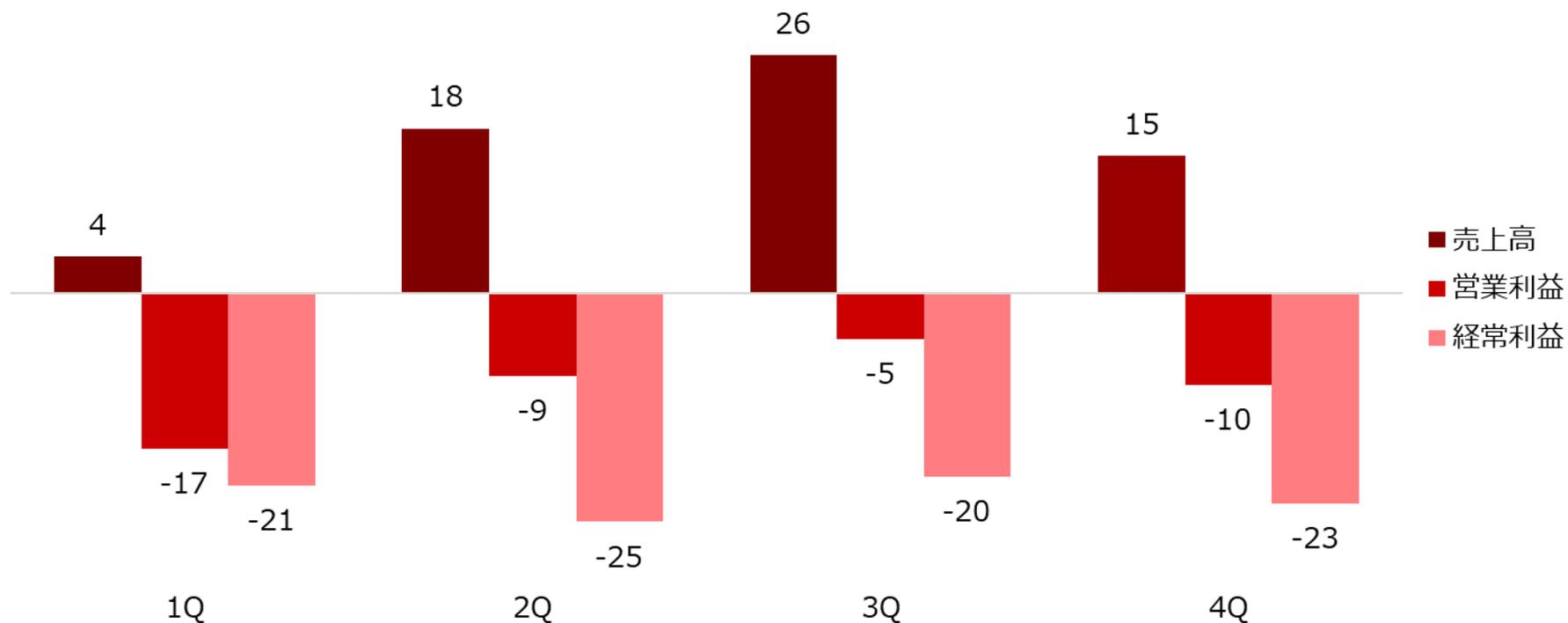
2022/3期 計画

- ◆ 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

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

(単位：億円)



| (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

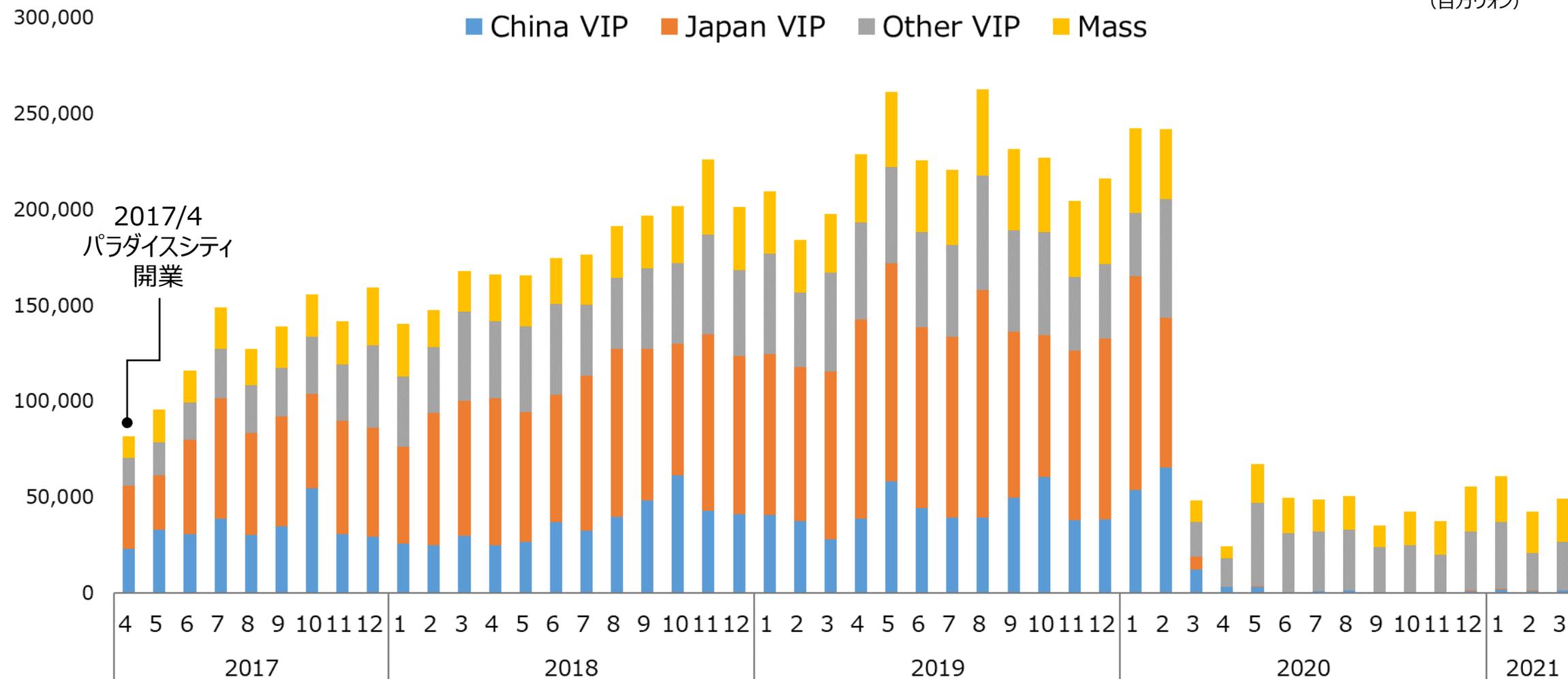
- ◆ 各国の渡航制限は2Qまで継続の見通し
- ◆ 施設稼働の回復により損失幅の縮小を見込む

※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カ月遅れで計上 ※現地会計基準

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

03

新・中期計画（2022/3期～2024/3期）

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 (ありたい道)
Be a Game Changer
～革新者たれ～

エンタテインメント
グローバルリーディング
コンテンツプロバイダー

遊技機
販売・稼働シェア
ナンバー1

リゾート
IR開業



サステナビリティ

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

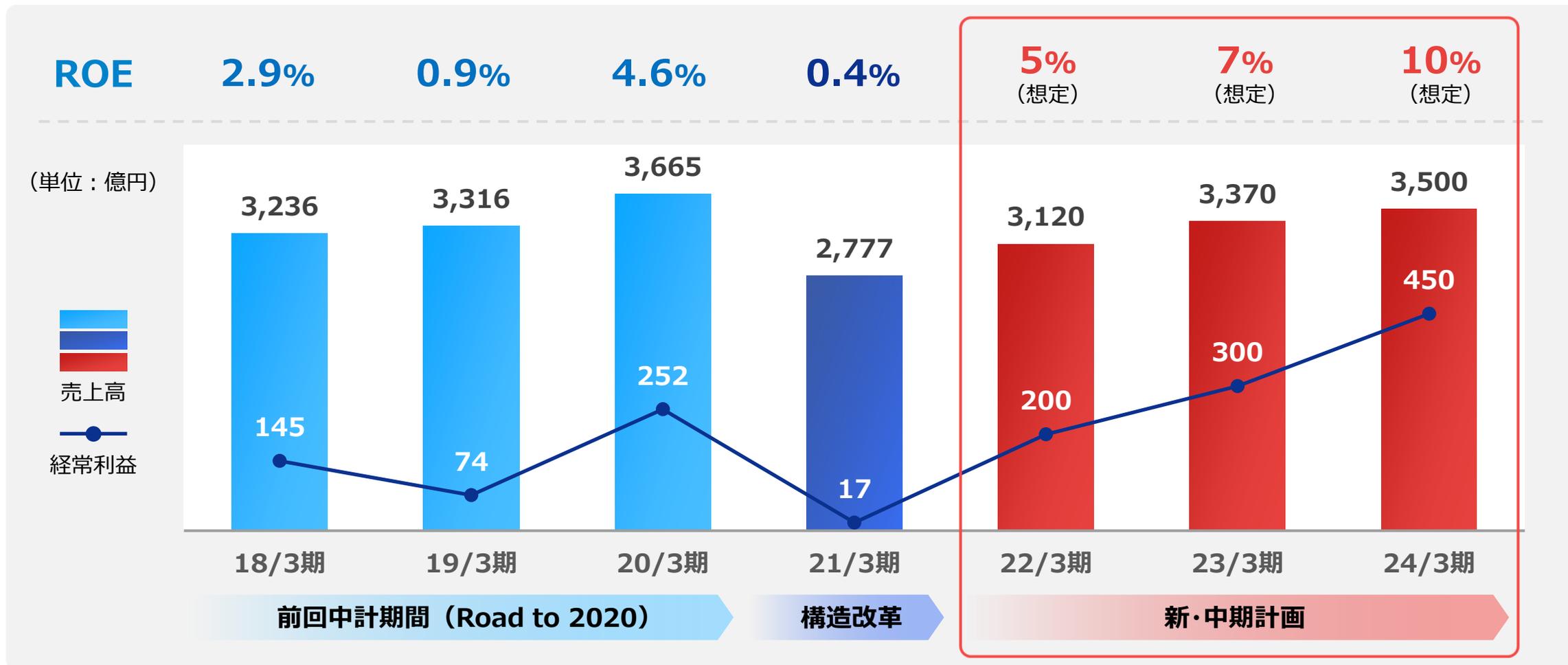
Strategy
重点戦略

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

資本効率重視の経営シフトによるROE向上



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% | |

成長投資

コンシューマ分野
IR事業

集中投資

- Super Game創出
- IR事業者認定

安定収益確保

遊技機事業
AM機器分野
映像・玩具分野

ヒットの創出
×
事業効率

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

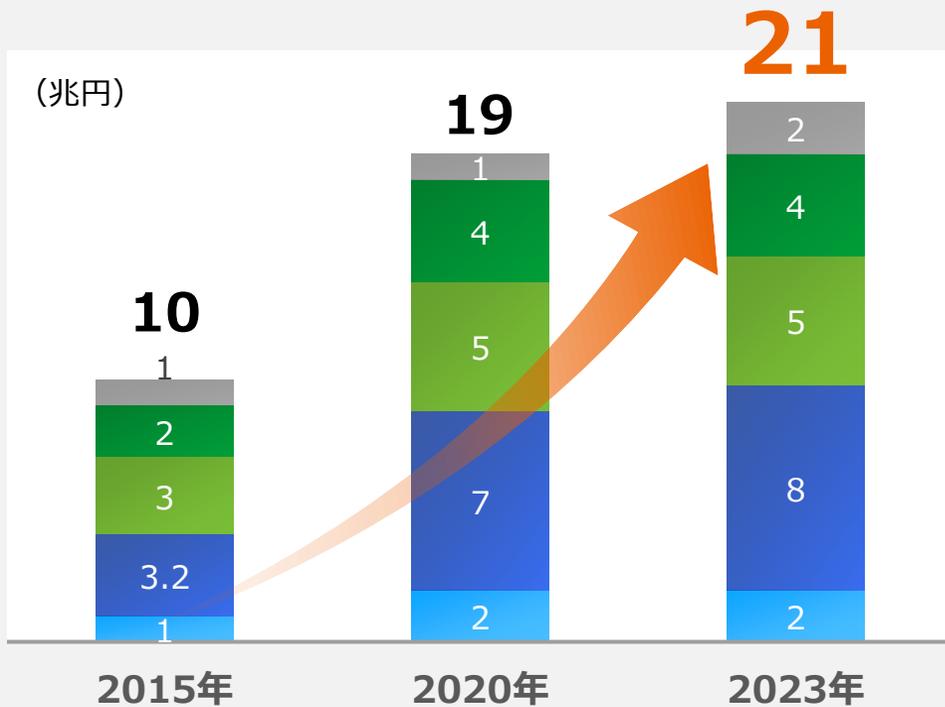
26/3期

Super Game創出

積極的な成長投資

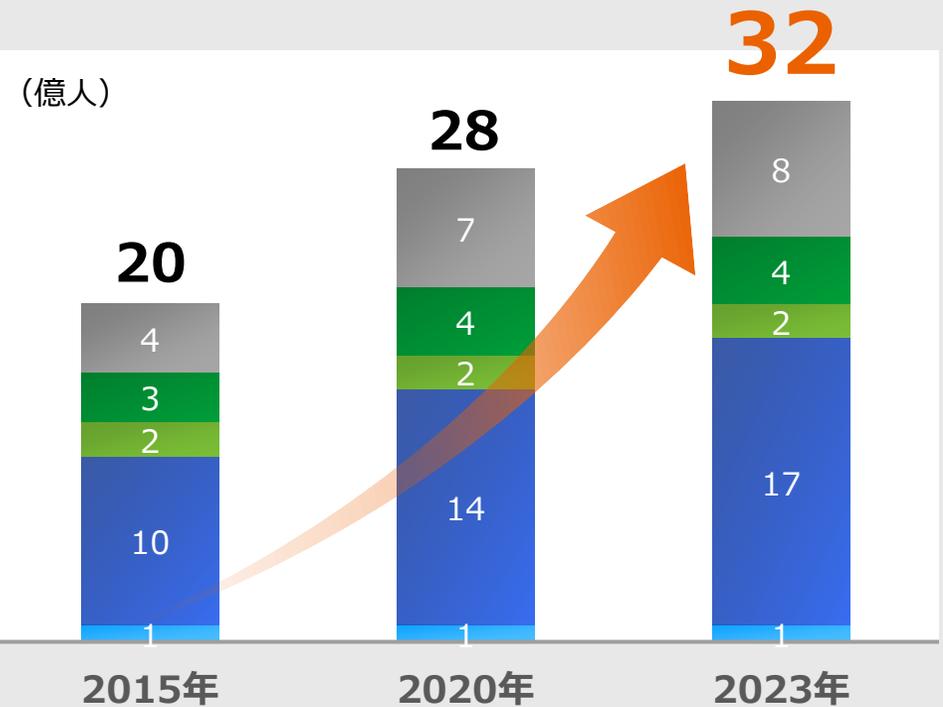
(5年で最大1,000億円規模の追加投資)

市場規模の推移 (予測)



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

世界のゲームプレイヤー人口 (予測)



※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

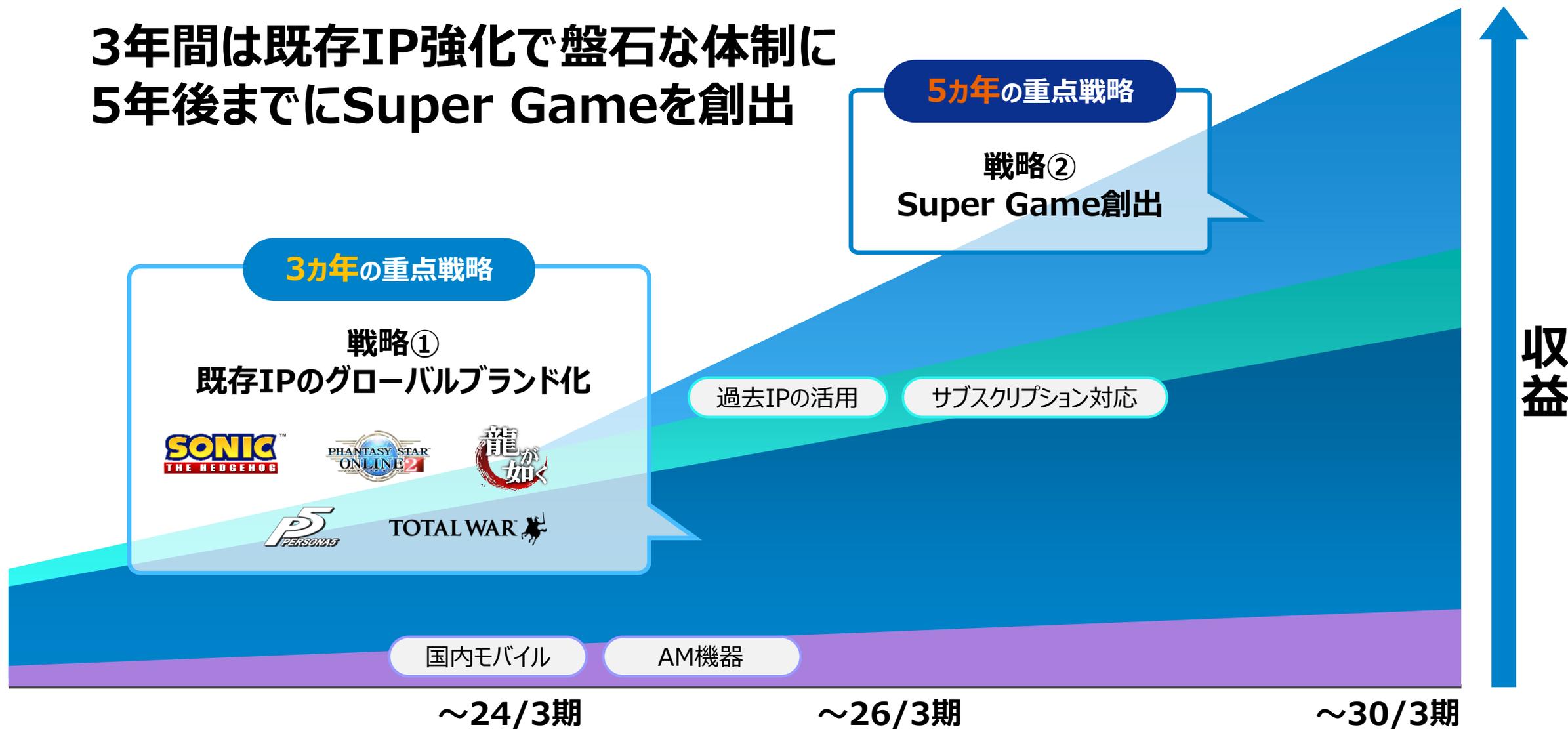
デバイス・地域の垣根がなくなり、ユーザーとの接点が増加



【重点戦略】



3年間には既存IP強化で盤石な体制に 5年後までにSuper Gameを創出



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

＜ブランド拡大のイメージ＞

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

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



©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）

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 \$

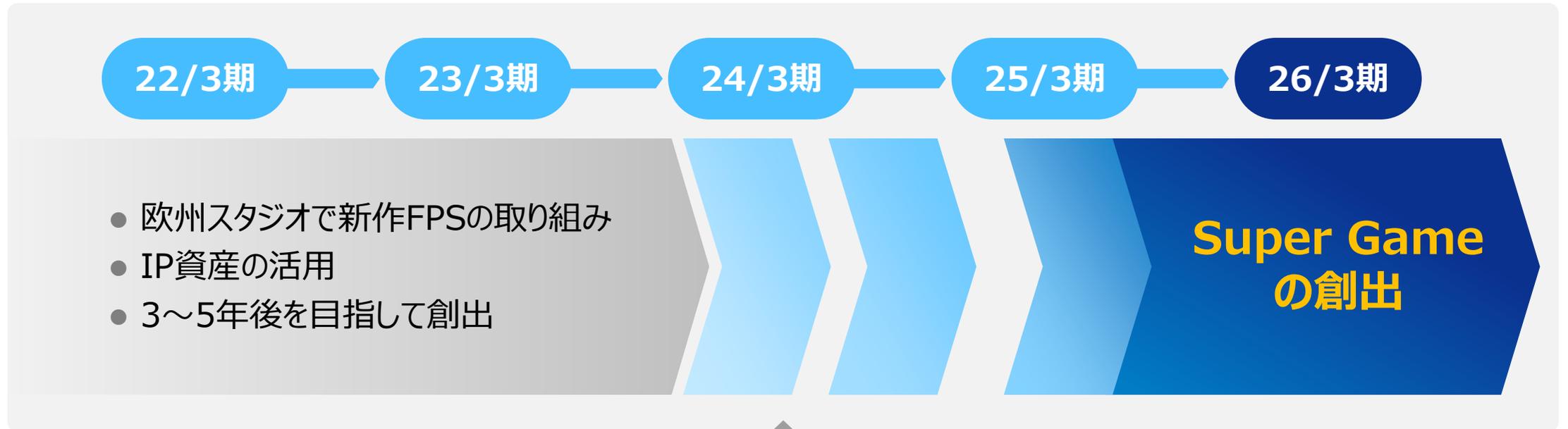
©SEGA

23/3期～

映画の続編、Netflixでのアニメ化



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

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 リブート

IPの世界観を維持しながら
新しいゲームに作り変える



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

24/3期

パチスロ・パチンコ
「合算稼働シェア」ナンバー1

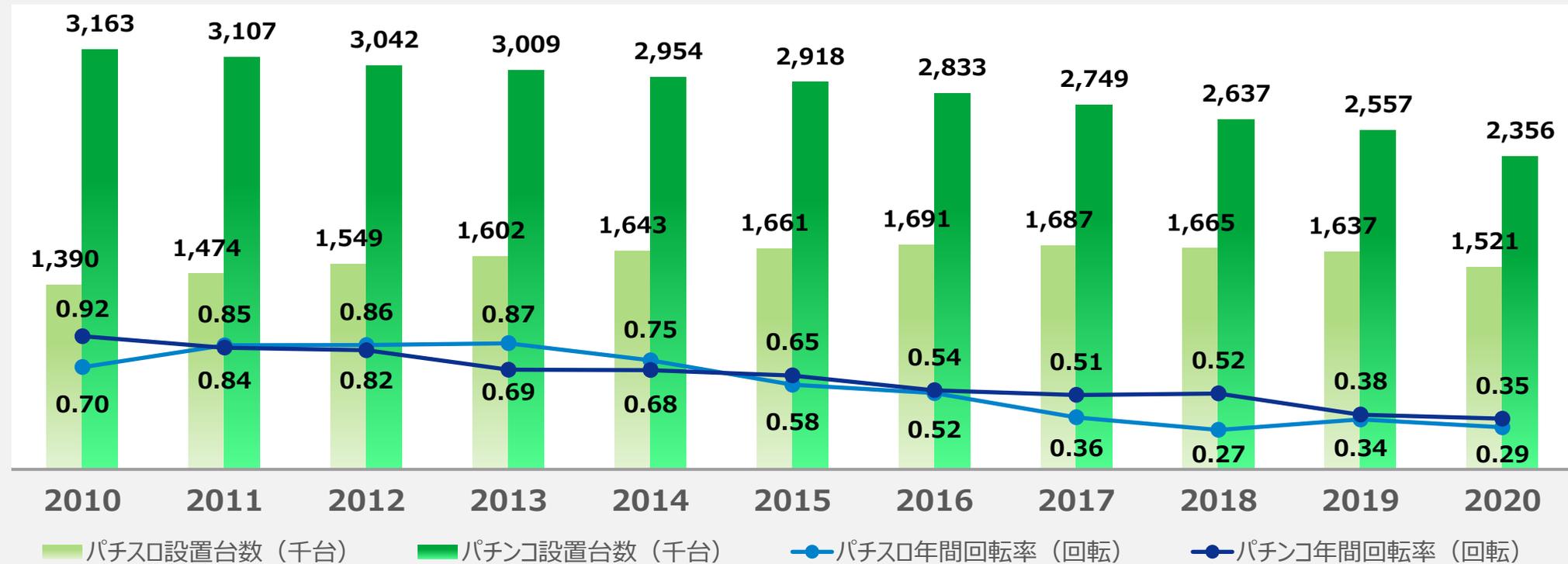
ヒットの創出

安定収益を維持

事業効率の向上

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

市場における設置台数および回転率の推移



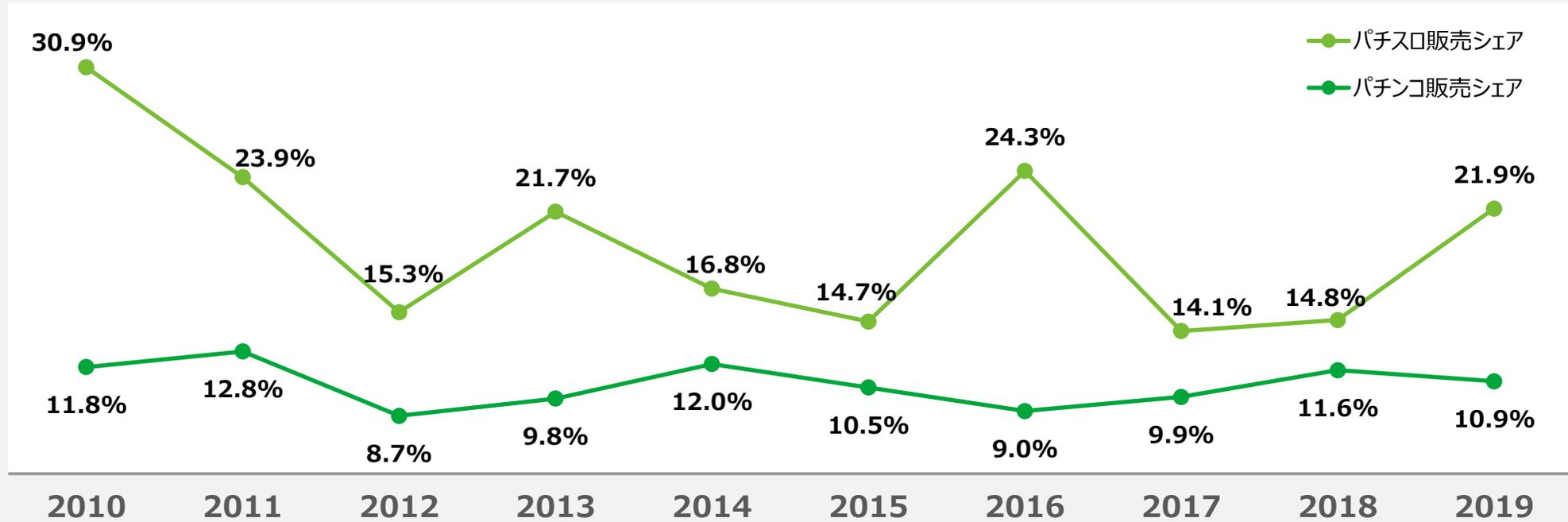
※年間回転率 = 年間販売台数/設置台数

出所：警察庁、矢野経済研究所（2020は自社推計）

パチスロ：直近は15%～20%前後で推移

パチンコ：10%前後で推移

販売シェアの推移（サミー）



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

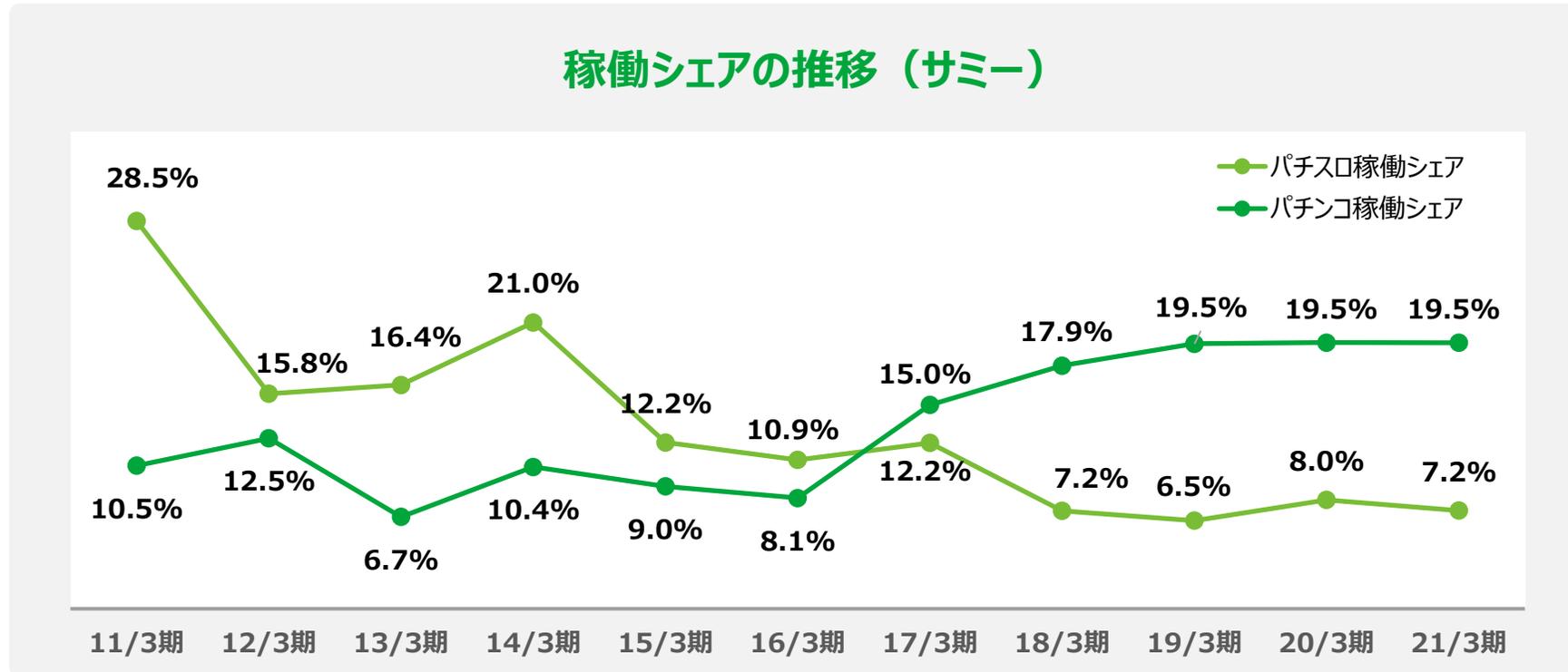
パチスロ：直近では10%を下回る
パチンコ：20%前後で推移

参考：稼働シェアの順位

| 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% |



※ダイコク電機(株)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

1

ラインナップの見直し

- ラインナップ編成の最適化
(シリーズ機中心)
- 新規IPの厳選・絞り込み
- 過去IPのリバイバル

2

ヒットの確率を高める

- ユーザー視点のモノづくり
- 属性別ユーザー分析の深化

3

メディア機能の強化

- デジタルメディアを活用したユーザーコミュニケーションの拡大

1

開発効率の 向上

- パチスロ・パチンコ間の画像共通化
- 映像制作の合理化
- スペック替え等の派生タイトルの拡大

2

原価の 削減

- パチスロ・パチンコ間の部材共通化の促進
 - 初回ロットの適正化による余剰在庫の抑制
- (中長期目標：余剰在庫ゼロ)

3

EC化の 推進

- パチンコについてもEC販売へ移行

➤ 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

リゾート事業

Resort Business

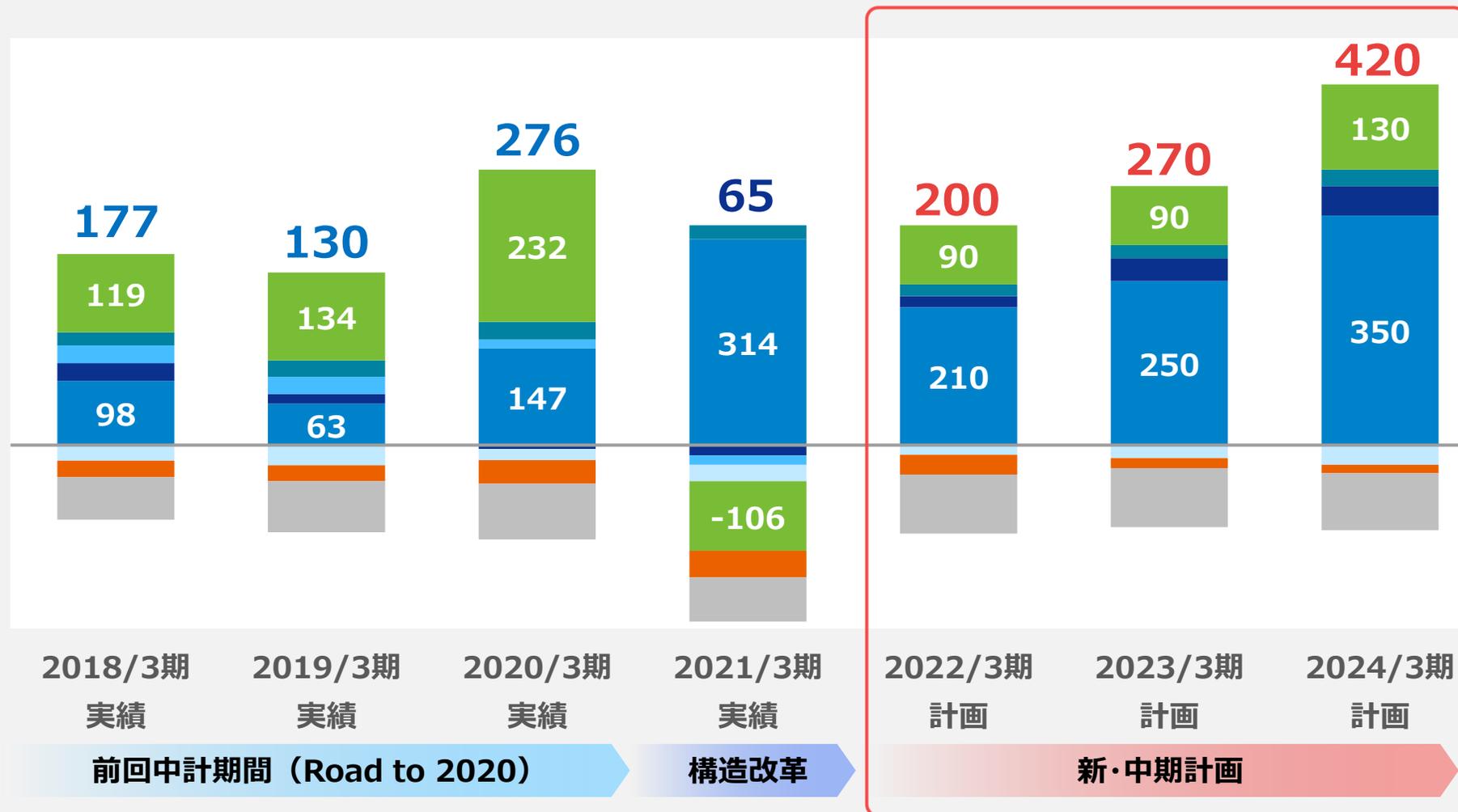
➤ 横浜IRへの参画を目指す

➤ 透明性の高いサステナブルなIRの実現

(参考) 新・中期計画 (3カ年) 営業利益の推移

(単位：億円)

- その他/消去
- リゾート
- 遊技機
- エンタメその他
- 映像・玩具分野
- AM施設分野
- AM機器分野
- コンシューマ分野



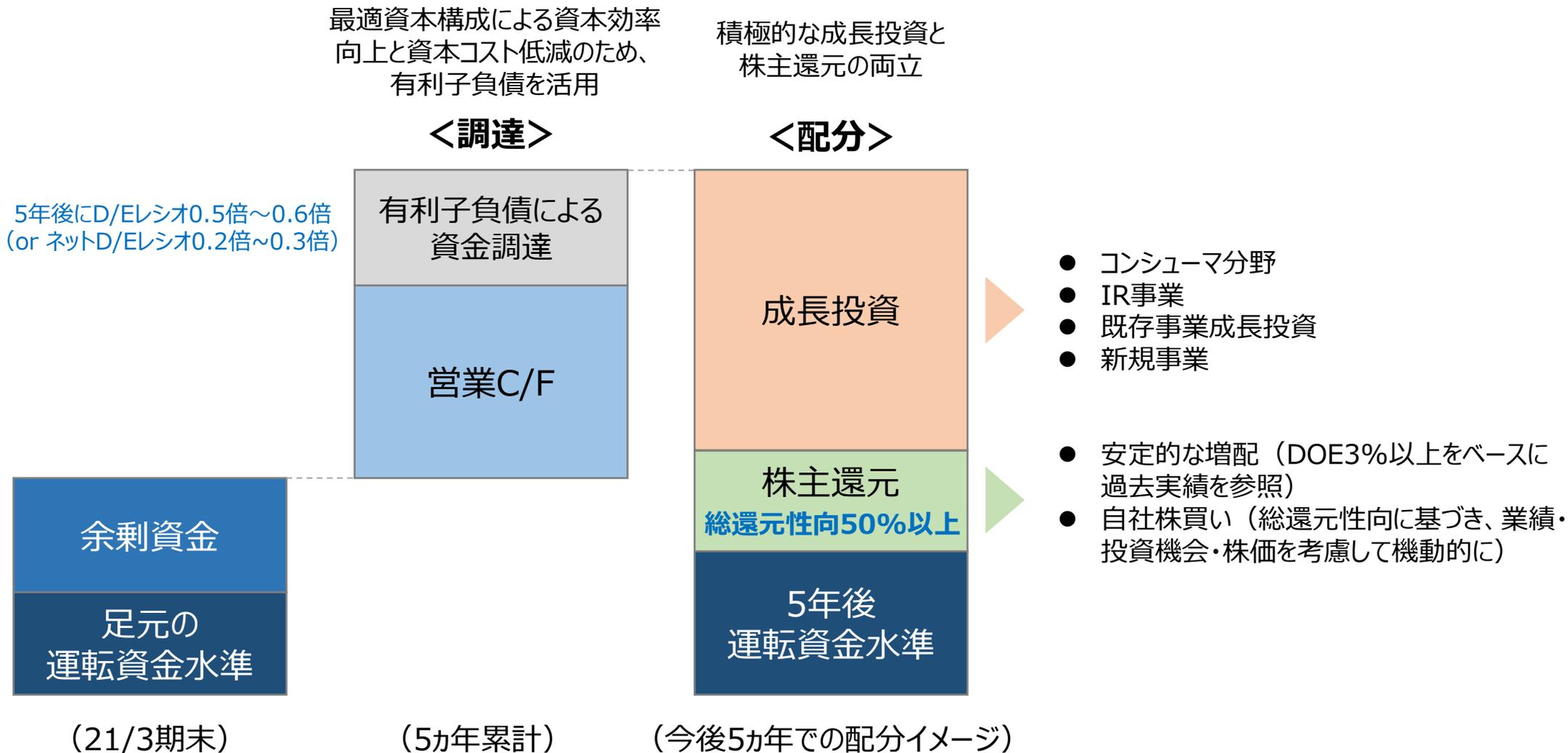
※2019年3月期以前はセグメント変更前の参考値

財務戦略、他

Financial Strategy and others

成長投資と株主還元の考え方（～26/3期）

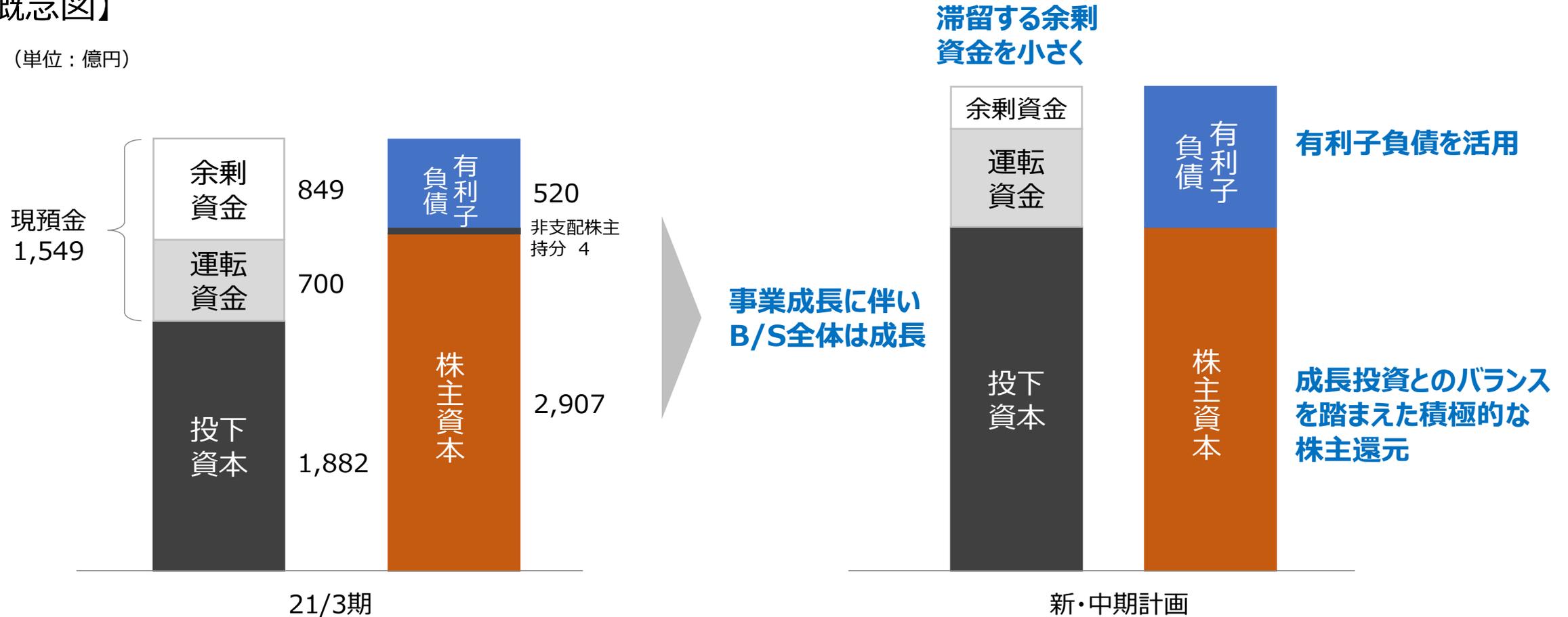
【概念図】



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)



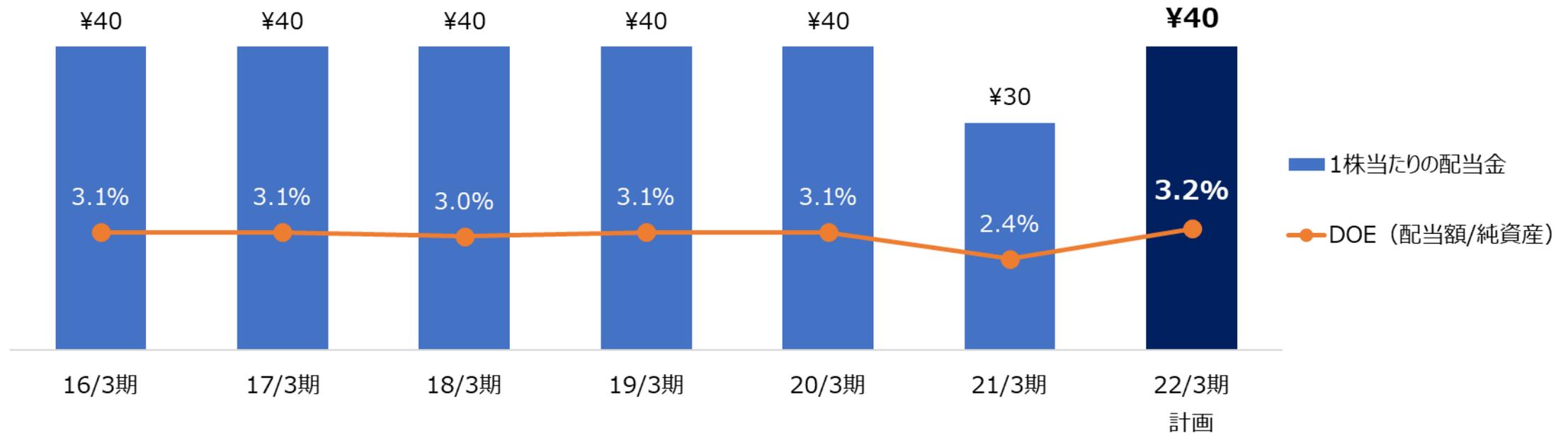
※投下資本 = 現預金を除く総資産 - 有利子負債以外の負債

※株主資本には、その他包括利益累計額を含む

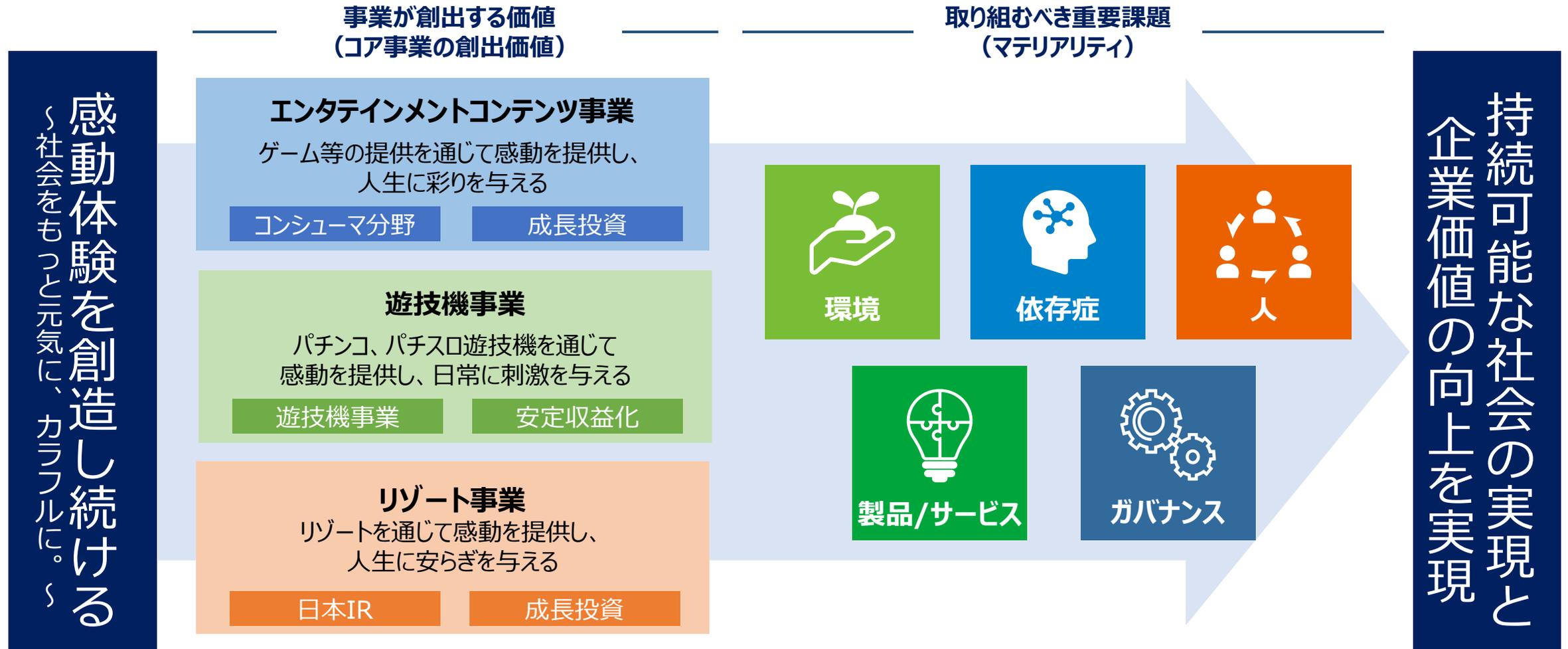
株主還元に関する基本方針

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



定量目標の設定とアクションプランの強化に取り組む



| | | | | | |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>取り組むべき 重要課題 (マテリアリティ)</p> |  <p>環境</p> |  <p>依存症</p> |  <p>人</p> |  <p>製品/サービス</p> |  <p>ガバナンス</p> |
| <p>取り組みの ポイント</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● 環境負荷の財務インパクトをスタディ中 | <ul style="list-style-type: none"> ● 依存症低減・予防 | <ul style="list-style-type: none"> ● 働きがいの向上 ● 多様性の向上 ● 不平等の排除 | <ul style="list-style-type: none"> ● 革新的製品の開発 ● 製品/サービス品質向上 ● 安心、安全な製品提供 | <ul style="list-style-type: none"> ● コーポレート・ガバナンス強化 |
| <p>対応項目 (例)</p> | <p>SCOPE3対応、TCFD対応、ダイバーシティ推進、改訂CGコード対応 etc.</p> | | | | |

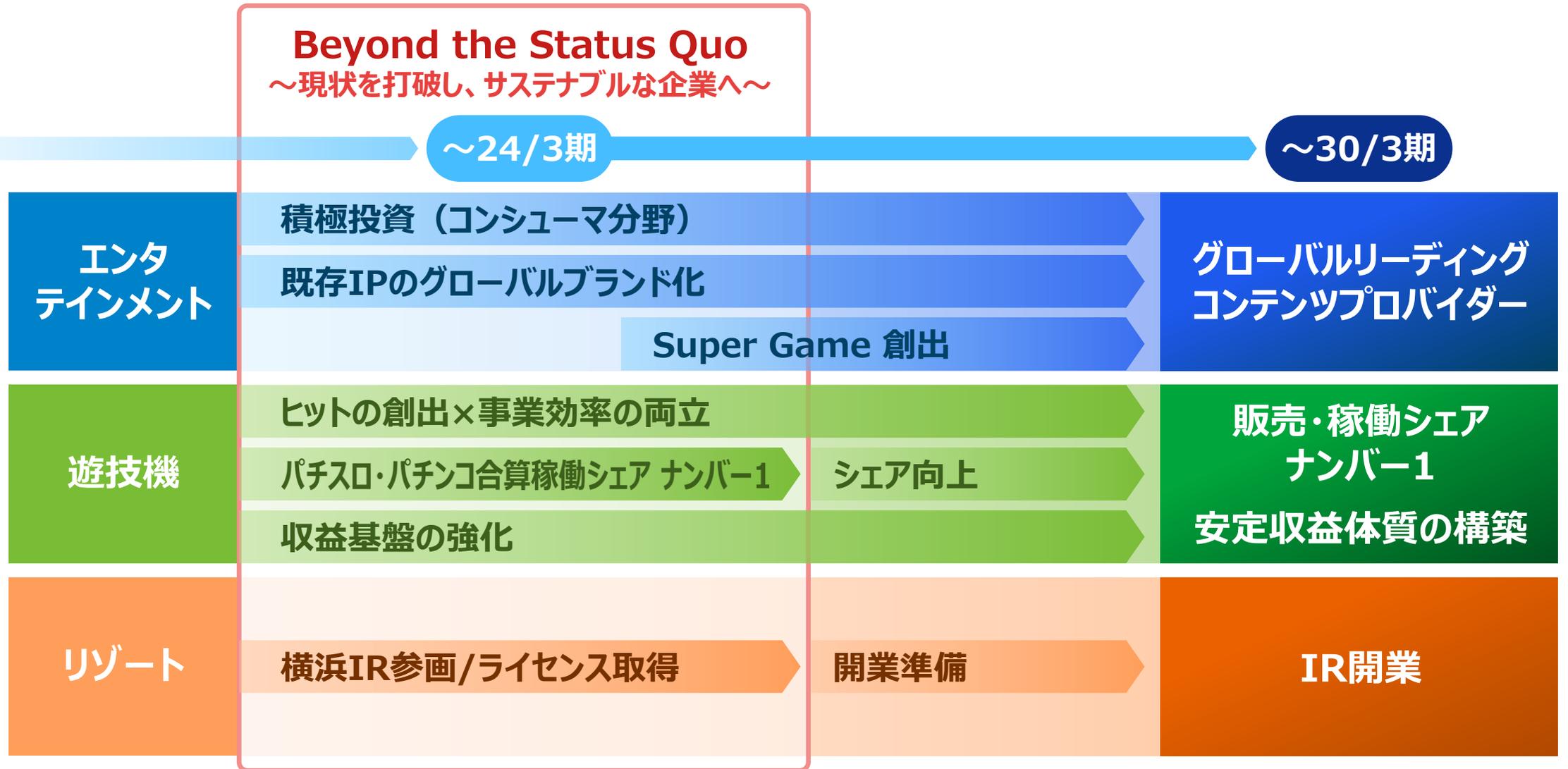
✓ 高い独立性・多様性を持った取締役会、監査役会の構成

【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





<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。