



セガサミーホールディングス
統合レポート 2019

Challenges

課

と

打ち手

Initiatives

題

セガサミーグループは、2018年3月期より中期経営戦略「Road to 2020」に取り組んできました。その2期目となる2019年3月期は、2期連続で当初掲げた目標を下回る結果に終わり、最終年度となる2020年3月期においても「営業利益率15%以上」「ROA5%以上」という経営目標に届かない業績予想となっています。

「統合レポート2019」では、セガサミーグループの「Road to 2020」を遂行する過程で浮上したセガサミーグループの「課題」とそれに対する「打ち手」をステークホルダーの皆様にお伝えすることを目的としています。

株主・投資家の皆様をはじめとしたステークホルダーの皆様の声に耳を傾け、洗い出した「課題」の克服に向けた「打ち手」を着実かつ迅速に遂行していきます。

受け継がれる企業文化

創造の遺伝子

ここから歴史に残る「尖った」
イノベーションが誕生していきました。

● 創業間もない頃のセガ本社



社は「創造は生命(いのち)」

SEGA

数々の「業界初」「世界初」

1960年、当時の社名サービス・ゲームス・ジャパンの頭文字をとった国産初のジュークボックス「セガ1000」を世に送り出しました。これが社名“SEGA”の由来です。1966年には、潜望鏡ゲーム「ベリスコープ」が世界的なヒットを記録。1970年代に到来したビデオゲームブームの追い風に乗れ、アーケードゲーム機器メーカーとしての地位を高めていきました。1980年代以降、体感ゲーム機「ハングオン」のほか、3DCG対戦格闘ゲーム「バーチャファイター」、現在もプリクラとして親しまれているプリントシール機「プリント倶楽部」、そして2000年代はキッズカードゲームなど「世界初」「業界初」を次々に世に送り出すことで、「尖ったセガ」のブランドが浸透していきました。



「セガ1000」
©SEGA



「UFO キャッチャー」
©SEGA



「プリント倶楽部」
©SEGA



「ドリームキャスト」
©SEGA

「尖ったセガ」であり続けた

1980年代、家庭用ゲーム機に参入したセガは、この市場においても「尖った存在」であり続けました。国産初のカラー液晶携帯ゲーム機や業界で初めて通信用モデムを標準搭載し、インターネットを活用した楽しみ方を提案した1998年発売の「ドリームキャスト」などはその象徴でした。このハードを最後に2001年、セガは家庭用ゲーム機から撤退しました。しかし、家庭用ゲーム機時代のIPは、「ファンタシースターオンライン」をはじめ、現在も貴重な経営資源としてセガの事業を支え続けています。

「創造は生命(いのち)」という社名に刻まれた革新の遺伝子を発揮し、エンタテインメントの地平を常に切り拓いてきたセガ。私たちは、世代を超えてこの遺伝子を受け継いでいきます。

小さなアパートの一室から
「積極進取」の歴史が始まりました。

② サミーの前身、株式会社さとみ



社は「積極進取」

Sammy

失敗を許容する企業文化

サミーは、1965年に現代表取締役会長グループCEOの里見治が、家業の豆腐店の社名を「さとみ」に変更し、ゲーム機の販売をスタートしたことから始まり、1975年には1部門であった娯楽機械製造・販売部門を発展拡大しサミー工業を設立しました。その後、「アレンジボール」の製造販売やゲーム機開発に本格参入するなど、失敗と成功を繰り返しながら独創的な製品を生み出してきました。この時代の経験が、現在の挑戦した結果としての失敗を許容する企業文化と社は「積極進取」の源流となりました。

「積極進取」は持続的成長の原動力

パチスロ遊技機市場に参入したのは1982年のことでした。ブランドで劣後するサミーは、大手に対抗していくために業界にはない新規性を追求した製品開発を実

践。そうした企業姿勢が結実したのがシングルボーナス集中役搭載「アラジン」でした。1995年にはパチンコ遊技機市場に参入し、その後も現在では当たり前となっている外部IPの活用や、液晶ディスプレイの搭載による演出など、常に時代の先端を歩み続けました。2003年に市場投入した「パチスロ北斗の拳」は先鋭的な遊技性と人気アニメとのタイアップ、液晶演出が大きな評価を獲得し、販売台数は62万台を超え、1タイトルの販売台数としては未だに更新されない歴史的ヒットとなりました。妥協することなく「攻め続ける」姿勢、そして徹底的にクオリティを追求する企業文化は、私たちの持続的成長の原動力として守り続けていくDNAです。



「アラジン」
©Sammy



「パチスロ北斗の拳」
©武論尊・原哲夫
©Sammy



「パチんごCR北斗の拳」
©武論尊・原哲夫/NSP1983, ©NSP 2007
版權許諾証SAE-307
©Sammy

絶え間ない変革

経営統合からこれまで

セガサミーグループは、2004年10月の経営統合以降、継続的な改革施策を講じてきました。

🔍 主な事業の歩み

2004

- ・セガサミーホールディングス設立

2005

- ・The Creative Assembly Ltd.の発行済全株式を取得し子会社化

2006

- ・Sports Interactive Ltd.の発行済全株式を取得し子会社化

2009

- ・マーザ・アニメーションプラネット（3DCG等の映像製作会社）を設立

2010

- ・サミーネットワークス、セガトイズ、トムス・エンタテインメントの完全子会社化

2012

- ・フェニックスリゾートを完全子会社化（国内リゾート事業）
- ・韓国Paradise Groupと合併会社（パラダイスセガサミー）を設立
- ・スマートフォン向けゲーム事業を分社化

2013

- ・アトラス（インデックスのゲーム事業等）を譲受
- ・セガサミークリエイション（カジノ機器の開発・製造・販売）を設立

2017

- ・米国ネバダ州におけるゲーミング機器製造・販売ライセンスを取得（セガサミークリエイション、Sega Sammy Creation USA Inc.）
- ・韓国初の統合型リゾート施設「PARADISE CITY」を開業



©PARADISE SEGASAMMY Co., Ltd.
All rights reserved.

2018

- ・本社を大崎に移転（全20社、約6,500名を大崎エリアに集約）



🔍 統合後の主なヒット作

2005

- ・業務用トレーディングカードゲーム「三国志大戦」シリーズ初登場



「三国志大戦」
©SEGA

- ・家庭用ゲーム「龍が如く」シリーズ初登場



「龍が如く」
©SEGA

2008

- ・当社パチンコ史上最大の販売となる「ばちんこCR北斗の拳」発売



「ばちんこCR北斗の拳」
©武論尊・原哲夫/NSP1983,
©NSP2007
著作権許諾証SAE-307
©Sammy

2009

- ・「パチスロ交響詩篇エウレカセブン」発売

2012

- ・PC向けオンラインRPG「ファンタシースターオンライン2」配信開始



「ファンタシースターオンライン2」
©SEGA

2013

- ・スマートフォン向けゲーム「ぶよぶよ!!クエスト」、「チェインクロニクル」配信開始

- ・「パチスロ北斗の拳 転生の章」「パチスロ化物語」発売



「ベルソナ5」
©ATLUS ©SEGA
All rights reserved.

2016

- ・家庭用ゲーム「ベルソナ5」発売
- ・PC向けゲーム「Total War™: Warhammer」発売

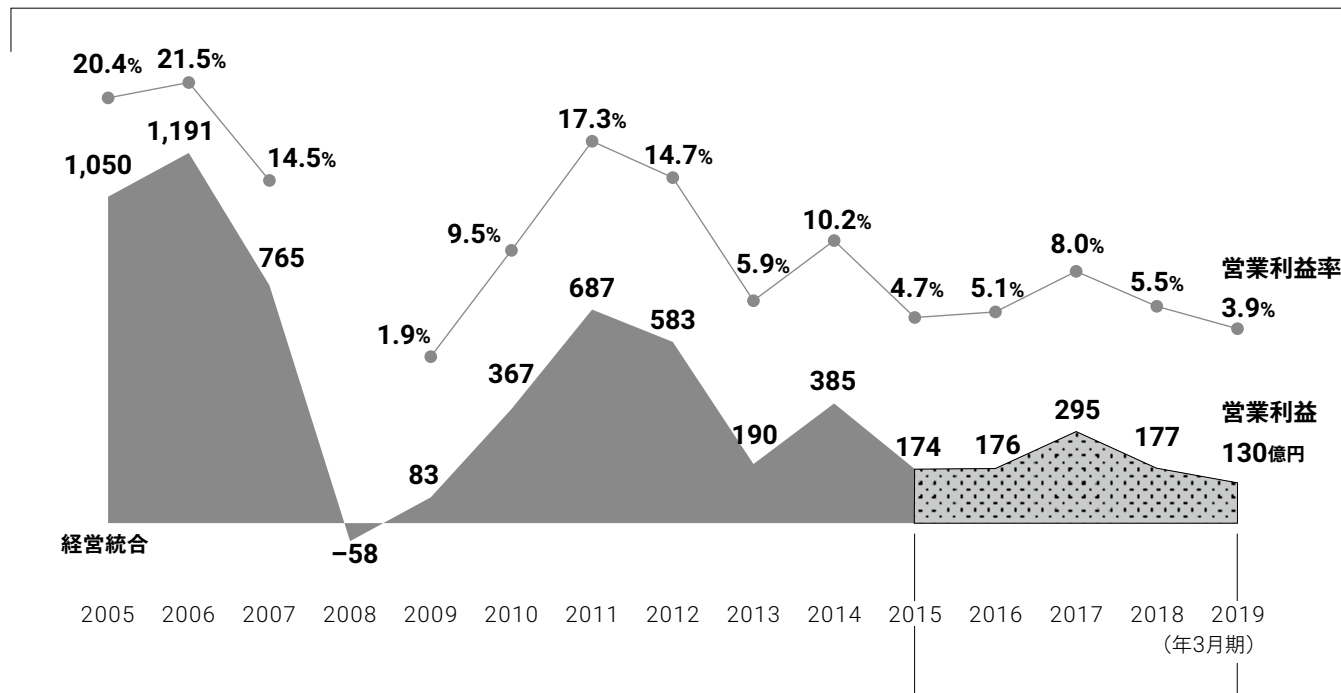
2017

- ・家庭用ゲーム「ソニックマニア」発売



「ソニックマニア」
©SEGA

＞ 経営統合以降の営業利益の推移



＞ 近年の取り組み

| 2015 コスト構造改革 | 2016 事業構造改革 | 2017 実行期 | 2018～ 成長期へ |
|--|---|--|---|
| 固定費60億円の削減 | 事業ポートフォリオの見直し | 各種施策の実施 | 各種施策の実施 |
| <p>中核事業の明確化</p> <ul style="list-style-type: none"> 3セグメントへの見直し <p>遊技機 エンタテインメントコンテンツ リゾート</p> <p>不採算・低採算事業の抜本的見直し</p> <ul style="list-style-type: none"> 不採算事業からの撤退 希望退職者の募集等 <p>事業ポートフォリオ運営の基礎構築</p> <ul style="list-style-type: none"> 事業の分社化 意思決定の迅速化 <p>人財配分の最適化</p> <ul style="list-style-type: none"> 人員の再配分 中核事業へのリソース集中 | <p>成長投資事業</p> <p>デジタルゲーム IR(統合型リゾート) その他新規領域</p> <ul style="list-style-type: none"> 成長事業への投資 売上の成長 <p>基盤事業</p> <p>遊技機 パッケージゲーム アミューズメント機器 アミューズメント施設 映像</p> <ul style="list-style-type: none"> 収益構造への変革 ファン顧客の拡大 <p>事業効率向上</p> <p>遊技機 エンタテインメントコンテンツ</p> <ul style="list-style-type: none"> 開発・生産リソースの集約及び効率化 ノンコア事業の整理 | <p>遊技機</p> <p>ZEEG</p> <p>パッケージゲーム</p> <ul style="list-style-type: none"> PCゲーム開発会社の買収 (Amplitude Studios SAS) 資産売却 (心斎橋) <p>アミューズメント施設</p> <p>リゾート</p> <ul style="list-style-type: none"> 事業譲渡 (ジョイボリス) 複合施設開発の中止 (釜山) | <p>2020年3月期セガサミーグループ ミッションピラミッド</p> <p>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。～</p> <p>Value (価値観・DNA) 「創造は生命 × 積極進取」</p> <p>Vision (ありたい姿) Be a Game Changer ～革新者たれ～</p> <p>Goal (目標) 2020数値目標: 営業利益率15%・ROA5%</p> <p>遊技機 エンタテインメントコンテンツ</p> <p>業界の革新者たれ ～新しいものはサミーから～</p> <p>Be a Game Changer ～革新者たれ～</p> <p>リゾート</p> <p>Be an Experiential Innovator ～感動体験の革新者たれ～</p> |

グループ戦略「Road to 2020」

進 捗

遊技機事業並びにエンタテインメントコンテンツ事業において、進捗が当初想定を下回っており、2018年3月期、2019年3月期ともに期初計画を下方修正する結果となりました。

2018年3月期 期初計画 → 実績

売上高 3,800億円 → 3,236億円

営業利益 200億円 → 177億円

未達要因 遊技機事業における規則改正の影響によりタイトル投入を延期、デジタルゲーム分野の新作タイトルの投入数が想定を下回る

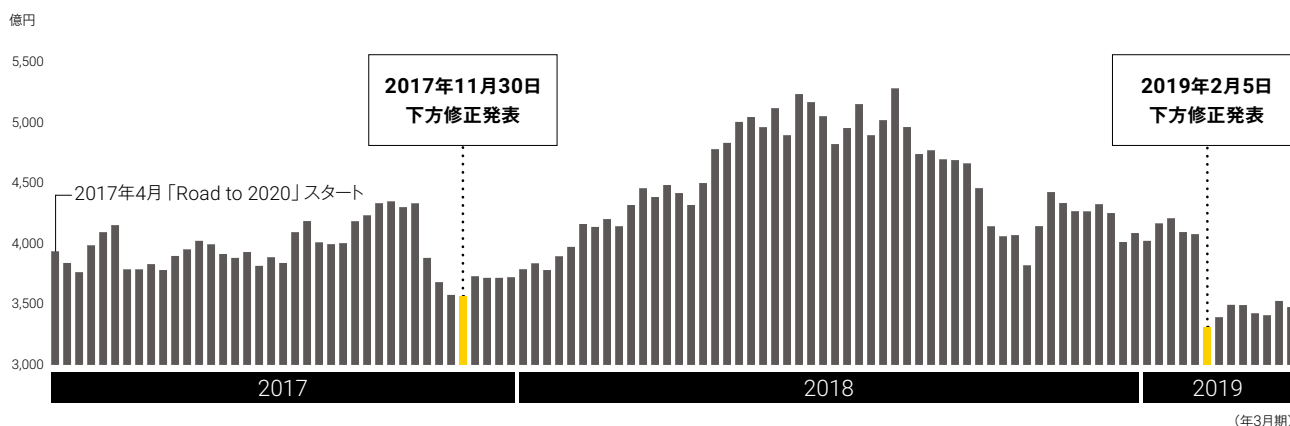
2019年3月期 期初計画 → 実績

売上高 3,900億円 → 3,316億円

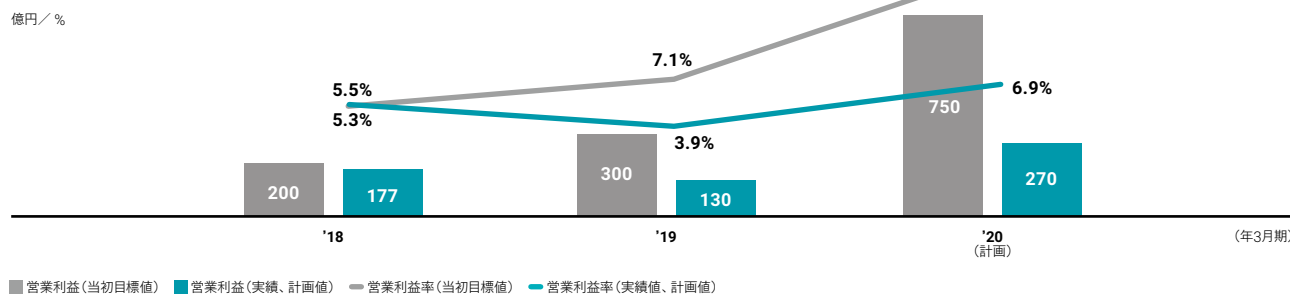
営業利益 210億円 → 130億円

未達要因 遊技機事業における規則改正による影響とエンタテインメントコンテンツ事業のデジタルゲーム分野におけるヒットタイトル不足

「Road to 2020」期間中における時価総額推移



「Road to 2020」進捗



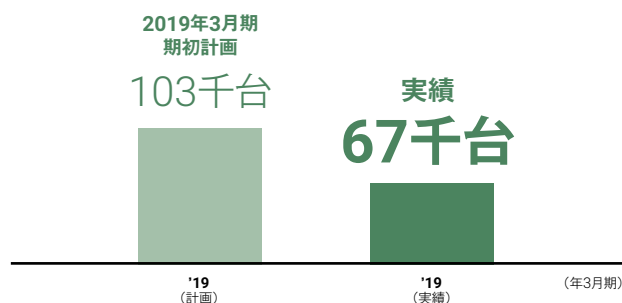
課題

と

打ち手

遊技機事業

パチスロ遊技機販売台数



課題

▶ 低水準に留まる適合率

2018年2月の規則改正に伴い、型式試験の適合率が著しく低下しており、当グループのパチスロ遊技機の販売台数が期初計画を大幅に下回る要因となりました。

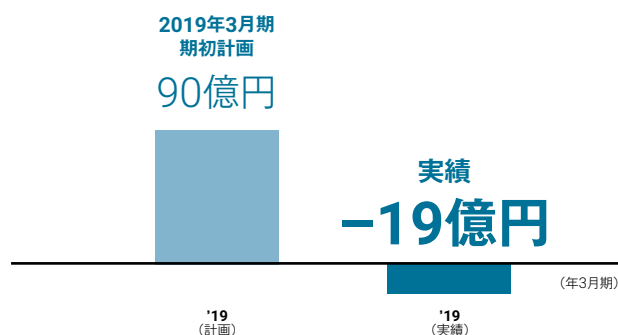
▶ 詳しくは P.43

- ▶ パチスロ・パチンコ遊技機ともに複数スペックの申請等による適合率の改善
- ▶ マーケットトレンドに合わせたパチスロ遊技機の開発（高純増、技術介入性、既存大型IPの活用）

打ち手

エンタテインメントコンテンツ事業

デジタルゲーム分野営業利益



課題

外部要因

- ▶ 上位タイトルの固定化
- ▶ IPタイトルの増加
- ▶ 国内市場の競争激化

内部要因

- ▶ 既存タイトルの減衰
- ▶ ヒットタイトルの不足
- ▶ 新作タイトルの遅延・開発中止

デジタルゲーム分野において、既存タイトルの減衰が想定以上のスピードで進行したほか、市場の競争激化に伴い、主力タイトルに代わるヒットタイトルの創出ができませんでした。

打ち手

▶ 詳しくは P.51

- ▶ 開発・運営タイトル数の適正化により収益改善を図る
- ▶ 海外パッケージ分野等、期待分野へのリソース再配分
- ▶ 既存タイトルの内製化

Our Color Palette

サミーとセガの経営統合により誕生したセガサミーグループは、パチンコ、パチスロ等の遊技機やデジタルゲーム・パッケージゲーム等のゲームコンテンツ、アミューズメント機器、アミューズメント施設、アニメーションや玩具、リゾート施設等、幅広い領域で「遊び」を提供する総合エンタテインメント企業です。



遊技機事業

業界をリードするパチスロ遊技機と、競争力向上に努めているパチンコ遊技機を両輪に展開しています。業界最大規模の開発体制を持ち、業界の活性化に資する斬新な遊技機の開発を通じ、社は「積極進取」の具現化を目指しています。



「パチスロディスクアップ」
©Sammy
第5弾ホワイトパネル



「はちんごCR真・北斗無双 第2章」
©武論尊・原哲夫 / NSP 1983
版権許諾証KOK-115
©2010-2013 コーエーテックモゲームス
©Sammy



エンタテインメントコンテンツ事業

デジタルゲーム、パッケージゲーム、アミューズメント機器、アミューズメント施設、映像・玩具など、幅広い領域で展開しています。



「WH0areYOU?」
Designed & © 2018 Worlds Apart Ltd.
All Rights Reserved.



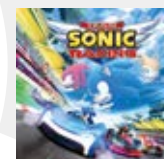
「龍が如く ONLINE」
©SEGA



池袋GIGO
©SEGA ENTERTAINMENT Co. Ltd.



「名探偵コナン 紺青の拳」
©2019 青山剛昌 / 名探偵コナン製作委員会



「チームソニックレーシング」
©SEGA

SEGASammy



リゾート事業

リゾート事業では、IR(統合型リゾート)施設や複合リゾート施設の運営を手掛けています。持分法適用会社の韓国初のIR(統合型リゾート)施設「PARADISE CITY」への人財の派遣のほか、様々な取り組みを通じ、ノウハウの蓄積やプレゼンスの向上を図り、国内IR(統合型リゾート)事業への参入を目指しています。日本有数の複合リゾート施設「フェニックス・シーガイア・リゾート」も運営しています。



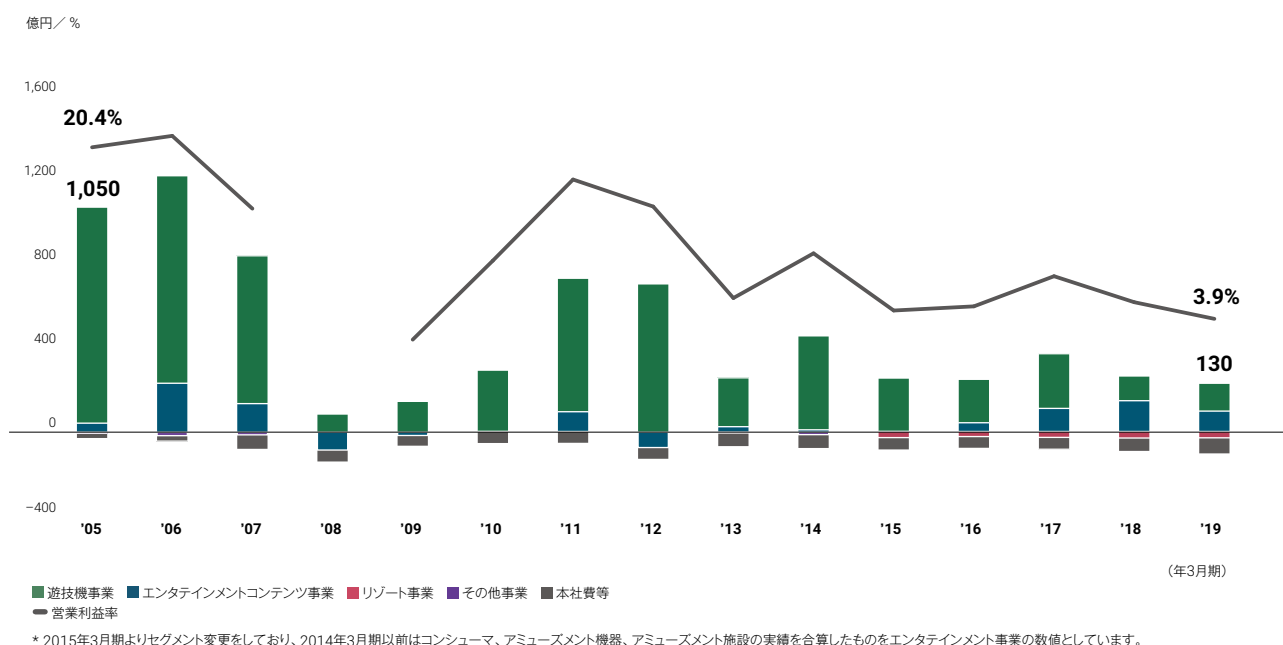
©PARADISE SEGASAMMY Co., Ltd. All rights reserved.



©フェニックスリゾート

統合以来のセグメント別営業利益

利益の柱だった遊技機事業が規制改正の影響を受け低調に推移する一方で、強化を進めてきたエンタテインメントコンテンツ事業の直近3カ年の営業利益が増加しています。



各事業のKPI

遊技機事業

パチスロ遊技機
販売台数シェア*

2017年
14.1%



2018年
14.8%

パチンコ遊技機
販売台数シェア*

2017年
9.9%



2018年
11.6%

エンタテインメントコンテンツ事業

デジタルゲーム
分野

2018年3月期
385億円
(年間売上高)



2019年3月期
408億円

パッケージゲーム
分野

2018年3月期
920万本
(リピート販売本数)



2019年3月期
1,935万本

アミューズメント施設
分野

2018年3月期
101.9%
(既存店売上高前年比)



2019年3月期
104.0%

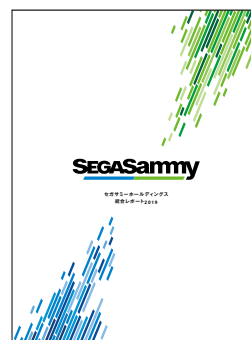
出所：矢野経済研究所

* 各年の7月～翌6月までの決算期を基準として矢野経済研究所が推計

HOW TO READ

セガサミーホールディングス 統合レポート2019の構成

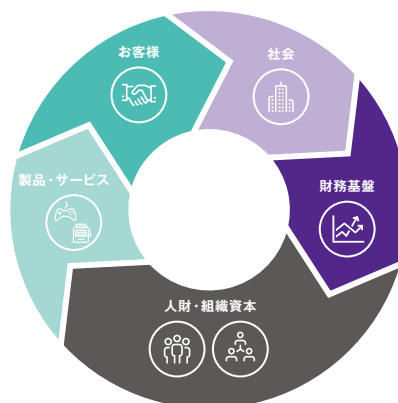
当グループが持続的に企業価値を向上していくためには、本業であるエンタテインメントを通じて社会に価値を提供し続ける必要があります。当グループでは、「エンタテインメント」の本質は「お客様の期待を良い意味で裏切り続けること、つまり期待以上の価値を提供し続けること」と定義し、「感動体験を創造し続ける」という言葉に落とし込んでいます。



本統合レポートでは、「感動体験」の創造を持続的な企業価値向上に繋げる「感動体験創造サイクル」を軸に、

- 1 目指す感動体験創造サイクル
- 2 好循環を生み出すために克服すべき内外の課題と課題解決に向けたロードマップ
- 3 製品・サービス／お客様、財務基盤の強化に向けた打ち手
- 4 好循環を持続していくためのESGに関する取り組み(社会／人財・組織資本)


という構成で統合的思考に基づく、持続的な企業価値創造ストーリーを整理しています。



ステークホルダーの皆様との対話を行う上での利便性を考慮し、特に重要な要素のみを集約した「対話のためのハンドブック2019」も発行しています。また、網羅的なESG関連情報はホームページの「社会への取り組み」(下記URL)で開示しています。



対話のための
ハンドブック2019

 <https://www.segasammy.co.jp/japanese/pr/commu/>

Introduction

| | |
|----------------------|-----|
| 受け継がれる企業文化 | P.2 |
| 絶え間ない変革 | P.4 |
| グループ戦略「Road to 2020」 | P.6 |
| Our Color Pallete | P.8 |

マネジメントメッセージ

| | |
|----------|------|
| CEOメッセージ | P.12 |
| COOメッセージ | P.14 |

感動体験創造サイクルを力強く回すために

| | |
|----------------------|------|
| 感動体験創造サイクル | P.22 |
| 目指す3つの強みの好循環 | P.24 |
| 企業価値向上に向けたロードマップ | P.26 |
| バリューチェーンで見るESGリスクと対応 | P.28 |
| メガトレンドと機会・リスク | P.30 |
| 主要事業のビジネスモデル | P.32 |
| IP戦略 | P.34 |
| CFOメッセージ | P.36 |

セグメント別事業戦略

| | |
|--------------------|------|
| 遊技機事業 | P.40 |
| 特集1:対談 | P.44 |
| エンタテインメントコンテンツ事業 | P.48 |
| 特集2:世界で創り、世界中へ届ける | P.52 |
| リゾート事業 | P.56 |
| 特集3:日本企業としての責任を持って | P.58 |

Outcome

| | |
|------------|------|
| 業績トレンド | P.60 |
| オペレーションデータ | P.62 |
| 株主価値 | P.63 |

感動体験創造サイクルを回し続けるために (ESG)

| | |
|------------------|------|
| ESG・SDGsの取り組みテーマ | P.64 |
| 非財務データ | P.74 |
| コーポレート・ガバナンス | P.76 |

財務情報

| | |
|-------------|------|
| 法定開示の補足 | P.88 |
| 会社概要 / 株式情報 | P.95 |



感動体験創造ストーリー



製品・サービス / お客様



財務基盤



社会

見直しに関する注意事項

この統合レポートに記載されている、セガサミーホールディングス株式会社及びグループ企業に関する業績見直し、計画、経営戦略、認識などの将来に関する記述は、当社が現時点で把握可能な情報に基づく将来に関する見直しであり、その性質上、正確であるという保証も将来その通りに実現するという保証もありません。従って、これらの情報に全面的に依拠されることはお控えいただきますようお願いいたします。実際の業績に影響を与える要因は、経済動向、需要動向、法規制、訴訟などがありますが、業績に影響を与える要因はこれらの事項に限定されるものではありません。

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。

CEO MESSAGE

▶ マネジメントメッセージ

CEOメッセージ

持続的な企業価値向上に向け、グループが一体となり、強い意志を持って取り組んでいきます。

里見 治

セガサミーホールディングス(株)
代表取締役会長グループCEO



GE

強い意志

真摯に課題を見つめるべき時だと考えています。

私がゲーム機販売事業を開始したのは1965年、日本の経済発展とともに人々が豊かになっていくなかでした。当時はまだ草創期にあったゲーム産業に学生時代に出会い、「この産業は間違いなく大きくなる」という確信を持ち、ゲーム機の販売事業に乗り出しました。1978年には納入先からの手形が不渡りとなり倒産に追い込まれるなど、これまで数多くの挫折も経験してきました。振り返ると、多くの人の支え、そして「強い情熱」があったからこそ、マイナスですら大きなバネとして、数多くの困難を乗り越えることができたように思います。

1980年代に入り、遊技機の開発・製造事業に参入してからはモノづくりに対して、常に情熱を込めて臨んできました。「アラジン」や「獣王」、「北斗の拳」等の遊技機のヒットはサミーが大きく成長するきっかけとなりましたが、いずれも私自身が試打し、「必ず売れる」と自分自身の確信が持てるまで徹底的に作り込みを行い、単なる偶然ではなく、「情熱がもたらした必然」だったとすら感じています。

2019年3月期のセガサミーグループは、2期連続で期初計画未達となりました。グループ役員・社員の一人ひとりが、人々に支持される感動体験の創造に情熱を持って取り組んでいるか、真摯に自己を顧みる必要があると感じています。

グループが長期持続的に発展していくために

IR(統合型リゾート)事業への参入に向けた準備を着々と進めていきます。

「Road to 2020」(2018年3月期~2020年3月期)では、「基盤事業」と位置付ける事業は、利益率の改善及び安定的な利益創出の実現に軸足を置く一方、これら基盤事業が生み出すキャッシュを、「成長事業」に優先的に投下する方針を掲げています。なかでも長期的な視座で育成しているのが、リゾート事業です。韓国 PARADISE GROUPとの合弁事業である韓国初のIR(統合型リゾート)「PARADISE CITY」には開発着手段階から運営まで直接関与し、そこで培ったノウハウを活かし、2025年頃の実現が期待される国内IR(統合型リゾート)事業への参入に繋げていくのが、当グループの長期的な成長シナリオです。

「PARADISE CITY」は、2018年9月に1-2期事業として開発を進めてきた施設が開業に漕ぎつきました。2019年

3月には、当グループのアミューズメント施設運営のノウハウを凝縮した、インドア型のテーマパークもオープンしています。当グループが主体的に関与している日本人顧客向けの集客施策も着実に成果を上げており、施設稼働への貢献だけでなく将来につながる取り組みができていますと実感しています。

その先に見据える国内IR(総合型リゾート)は、日本経済が観光立国を目指す上での切り札として期待されています。「特定複合観光施設区域整備法」の成立を受け、関連する政令及び省令等が整備された後、事業者や候補地の選定等のプロセスに移っていくことになります。

当グループはカジノのオペレーションに留まらず、幅広い領域で事業を展開していきたいと考えています。人財の育成や、ビジネスの調査・分析、ガバナンス・コンプライアンス体制、ギャンブル依存症対策、そして財務的な手当てなど、準備を多面的かつ先行的に進めています。参入が実現すれば、当グループの将来を担う大きな収益の柱になるものと確信しており、私自身も最も情熱を注いでおります。

課題の克服と目指す企業像に向けて

一人ひとりに語り掛けていきます。

こうした未来に向けた挑戦と併せ、足元の課題克服に向けた取り組みも全力で進めていかねばなりません。サミーは、「積極進取」を社是とし、常に新しい風を業界に吹き込んできました。セガも社は「創造は生命」を体現し、革新の歴史を刻んできました。今一度「原点」に帰り、私を突き動かしてきた情熱をグループの全役員・社員に伝え、両社の共通する革新のDNAを呼び覚ましていきます。こうした取り組みを通じて、セガサミーグループが真摯に情熱をもって課題と向き合い、またそれを克服し続ける「突破力」を養うことで、本当の意味で持続的な企業価値向上を実現できると考えています。

株主・投資家並びにすべてのステークホルダーの皆様におかれましては、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2019年8月

里見 治

セガサミーホールディングス(株)
代表取締役会長グループCEO

COO MESSAGE

＞ マネジメントメッセージ

COOメッセージ

長期的な視点のもと、
課題に対して真摯に向き合い、
企業価値向上を
実現していきます。

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COO



「必要とされる存在」であり続けるために

「王道」を歩み続けていきます。

2019年5月、世界保健機関(WHO)が、オンラインゲーム等への過度なめり込みにより、生活や健康に深刻な影響が出た状態を「ゲーム障害」(ゲーム依存症)と呼び、精神疾患に位置付けることを正式決定しました。パチンコ・パチスロ業界でも依存症が問題視されています。しかしエンタテインメントには、人々に日々の生きる活力を与える力があるという、私の信念には変わりはありません。

依存症の問題をはじめ、エンタテインメントが社会に与えるマイナスのインパクトには、真正面から向き合い、真摯な姿勢で対応を進めていかねばなりません。同時に、マイナスの側面である「負」の部分を上回る「正」としての「感動体験」、すなわちお客様の期待以上の価値を提供し続けていけば、Missionのサブタイ

トルである「社会をもっと元気に、カラフルに。」の実現が可能と考えており、私たちが社会に「必要とされる存在」として求められ続けていくことができると信じています。

こうした考え方は、「世間から後ろ指を指されるような振る舞いをせず、たとえ遠回りだとしても、長期的な利益を追求し、『王道』を歩いていく」という当グループの持続的な企業価値向上に向けた道筋であり、その道筋を確かな足取りで歩んでいくためには、「積極進取」「創造は生命」というサミーとセガそれぞれの社是に刻まれた、「挑戦の遺伝子」の真価を発揮していく必要があります。IR(統合型リゾート)事業への取り組みはまさに、グループが長期持続的な発展を実現していくための挑戦です。

未来のグループ像を具現化するために

日本企業としての責任と覚悟を持って取り組みます。

当グループが、国内IR(統合型リゾート)事業への挑戦を開始したのは10年以上前のことでした。日本有数の複合施設を運営するフェニックスリゾート(株)の株式取得を手始めに、いち早くカジノ施設の開発・運営ノウハウの蓄積を図る為、PARADISE SEGASAMMY Co., Ltd.の設立並びに同社への社員の派遣を進め、既存のカジノ施設の運営及び「PARADISE CITY」の開発に関与してきました。そして2017年には韓国初の本格的IR施設「PARADISE CITY」を開業し、2018年には、1-2期事業として開発を進めてきた各施設をオープンし、カジノとホテルだけでなく、ショッピングモールやスパ、エンタテインメント施設等を備えた、真のIR(統合型リゾート)施設となりました。オープン以来、多くのお客様から高い評価をいただいでい

ます。社員の派遣人数も2019年3月末現在、60名近くに増加していますが、近い将来100名体制に拡充する計画です。当グループは、日本におけるIRの事業化に向けた準備において、他の日本企業をリードしていると自負しています。

当グループは、カジノのオペレーションも含めた国内IR(統合型リゾート)全体の運営への参入の意志を表明しています。私が強調させていただきたいことは、世界の名だたるオペレータと同じ立場に立つことができる力を有する唯一の日本企業として、当グループは「責任と覚悟」を持って取り組んでいるということです。そうした覚悟を象徴しているのが、2017年の米国ネバダ州におけるゲーミング機器製造・販売ライセンスの取得です。当グループの清廉性を認めていただくために、財務・税務情報はもとより、調査対象

COOメッセージ

となる役員個人の資産もすべて開示しました。「ギャンブル依存症」対策にも積極的な取り組みを進めており、多くの企業が回復を目的とした事後的なアプローチであるのに対し、当グループでは世界初となる「予防」をコンセプトとした産学共同研究を京都大学とともに進めています。

今後の国内IR(統合型リポート)に向けたスケジュールとしては、地方自治体によるRequest For Proposal(公募・

選定)が始まり、事業者の選定が行われた後、整備区域が認定されるものと予想しています。118項目以上にわたるバリューチェーン分析を通じて特定した差別化要素等を、さらに磨き上げていき、確実にチャンスを掴んでいく考えです。

長期的なビジョンに基づくこうした取り組みを成功に導くためにも、短中期的に取り組むべき課題があります。既存事業の収益性の改善です。

「Road to 2020」の進捗

課題を真摯に捉え、対策を講じていきます。

当グループは、IR(統合型リポート)を「第三の柱」と位置付ける長期構想の実現に向けた2020年3月期までの道筋「Road to 2020」を2017年5月に公表しました。その2期目となった2019年3月期は、前期比2%の増収、26%の減益となりました。2018年3月期に続き、2019年3月期も期初計画に対して未達という結果になり、誠に遺憾ではございますが最終年度の2020年3月期の経営目標「連結営業利益率15%」「ROA5%」に届かない業績予想を発表いたしました。

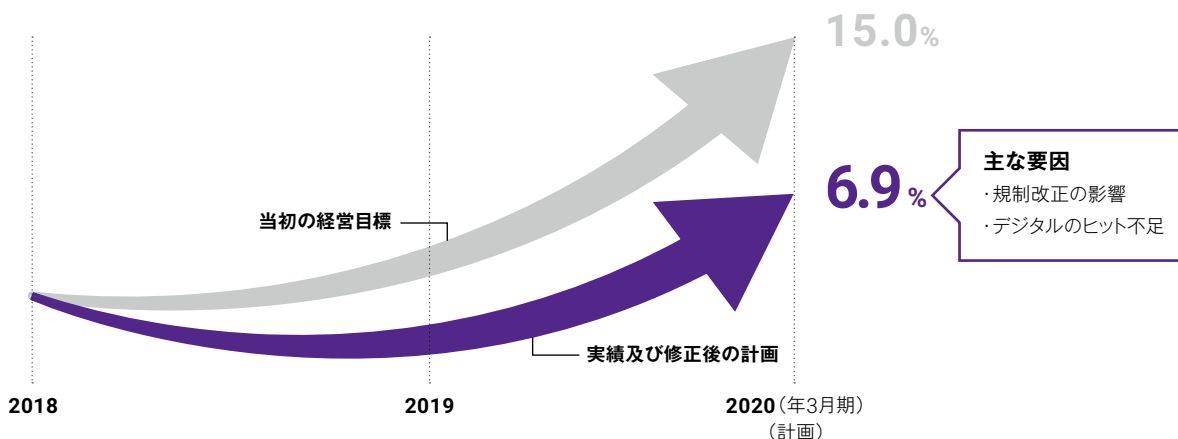
要因の一つは、遊技機事業における想定を超える環境変化です。2018年2月、規則改正が施行されました。遊技機市場では、規則に適合した機種のみが販売を許可されるため、規制内容をもとに実施される型式

試験への「適合率」が遊技機メーカーの販売台数に大きな影響を与えます。2019年3月期は、市場全体の適合率が低水準となり、販売タイトル数及び販売台数に大きな影響を与えました。

もう一つの大きな要因は、デジタルゲーム分野のヒット不足です。日本市場における競争激化とともに、現状の主力タイトルに代わるヒットタイトルの創出ができなかったほか、「ファンタースターオンライン2」をはじめとする当グループの主力タイトルも、運営長期化に伴いピーク時よりも減衰が進行しています。2019年3月期は、新作タイトルの投入遅延や開発中止等も重なり、営業損失をデジタルゲーム分野で計上しました。

一方、着実に成果に繋がっている取り組みもあります。

営業利益率の推移



遊技機事業の利益改善施策は着実に実を結んでいます。

遊技機事業では当初、リユース効果の拡大や開発効率の改善等による利益率の改善施策を実施し、2020年3月期に営業利益率を30%以上に飛躍させるロードマップを描いていました。既述の通り、規則改正により前提が崩れた状況ではあるものの、利益率の改善については着実に前進することができました。

利益率の改善に向けて掲げた重点方針の一つ、「リユース効果の拡大と部材共有化の促進」は、リユース部品の対象点数を大幅に拡大し、当初の目標を2019年3月期までに達成することができました。部材の共通化では、パチスロ遊技機はパチンコ遊技機ともに、当初想定していた目標値をすでに上回っています。このほか、原価指標を用いた管理の強化や、開発スケジュールの見直し、工数の内製化等による原価低減も計画通りに進捗しています。(株)ユニバーサルエンターテインメントと合併で設立した、(株)ジグによる「業界プラットフォームの構築」については、計画通り2019年3月期より部材の共同調達並びに、共通筐体の投入を開始しました。「開発効率の改善」においては、

規則改正に迅速に対応する必要が生じたことから、当初の計画には届かなかったものの、利益率改善に向けた施策は着実に進んでいます。

こうした様々なコスト改善施策によって、厳しい経営環境のなかでも営業利益率を向上することができました。新規則への移行の過渡期である現在の不透明な環境を乗り切った際に、利益を劇的に拡大する素地は整ったと考えています。

エンタテインメントコンテンツ事業においては、デジタルゲーム分野以外の収益性の改善が進展しています。2019年3月期のパッケージゲーム分野は、営業利益率が前期比3.6pts.向上し15%になるなど、収益性が大きく改善しています。その原動力は、主に海外における販売の拡大です。評価サイトのレーティングが販売に大きく影響する傾向があるこのマーケットで、「Metacritic」において獲得する点数が全体的に上昇傾向にあり、製品クオリティの向上が高い評価に繋がっています。また、PC向けゲーム配信プラットフォーム「Steam」での販売強化施策が、販売機会の長期化をもたらしリピート販売の拡大及び収益性の改善に大きく貢献しています。Creative Assembly Ltd.をはじめとする、過去に買収した欧米のスタジオが、グループ収益を下支えしてくれています。

加えて、アミューズメント施設分野は、5年連続で既存店売上高が前年を上回っています。2016年の風営法の改正が追い風となっているほか、プライズコーナーの拡充や、オペレーション強化による成果が着実に表れています。同業他社との比較で見ても、当社はトップクラスのオペレーション力を持っていると自負しています。アミューズメント機器分野は、「艦これアーケード」や「Fate/Grand Order Arcade」等、人気を博している外部IPの導入によって、お客様の裾野拡大に成功しています。かつては極めて不安定な経営状態だった映像／玩具分野も、構造改革が功を奏し安定的に利益を稼ぎ出す体質が定着しています。

「Road to 2020」の主な実行施策(遊技機事業)

- ▶ リユース効果の拡大
- ▶ 部材共有化の促進
- ▶ 原価低減
- ▶ 業界プラットフォームの構築
- ▶ 開発効率の改善
- ▶ 共通固定費の削減
- ▶ など

② 詳細はP.43: 今後の方針と2020年3月期の計画をご確認ください。

C00メッセージ

2020年3月期の課題

遊技機の適合率向上とユーザー支持を受ける遊技機の開発

「Road to 2020」の最終年度である2020年3月期は、増収増益を計画しています。

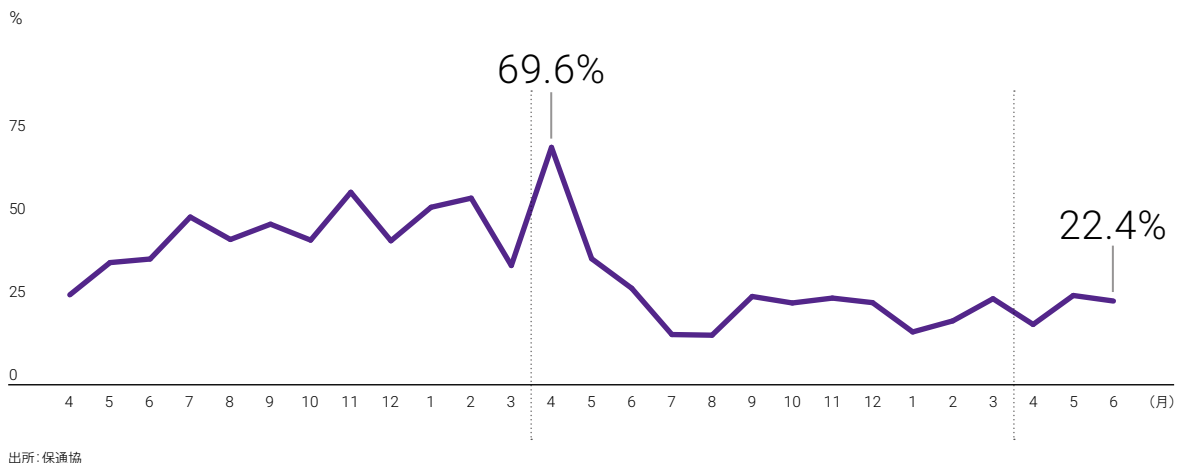
計画達成の一つのカギは、遊技機事業の販売台数です。現在市場に設置されている旧基準機は今後、順次撤去期限を迎えていくことから、新基準機への入替需要の増大が予想されます。特に約18.2万台のパチスロ旧基準機(5号機)の撤去期限が集中する、第3四半期に照準を合わせ、確実に需要を取り込んでいきたいと考えており、この時期に合わせた大型タイトルの販売は重要なカギとなります。計画通りに販売台数が伸びれば、これまでの収益改善施策の成果等によって、営業利益率を2019年3月期の13%から24%へと大きく改善できると見込んでいます。

こうした戦略の前提となるのは、「適合率の改善」です。特にパチスロ新基準機(6号機)の適合率は低水準で推移しており、短期的な不透明感は否めません。当グループでは、これまでの試験申請を通して、試験に関する知見も蓄積しつつありますが、今後は複数のスペックでの申請を行うなど、着実に適合率を高めていく考えです。

今回の規則改正では、射幸性が抑制された一方で、パチンコ遊技機では高継続機等、当グループが得意と

するスペックの開発が可能になりました。パチスロ遊技機に関しては、同時に自主規制の変更も実施され、遊技性の幅が大いに広がりました。2時間程度の短時間で楽しんでいただける機種の開発も可能になり、カラオケや映画など、ライバルとなる他のエンタテインメントとも、所要時間の面では対等な条件で勝負できるようになり、将来的なユーザーの裾野拡大の可能性が高まったと考えています。残念ながら当グループからはまだヒット作を送り出せていませんが、市場には、極めて高い稼働を記録した機種も登場しており、6号機はユーザーに確実に支持されていくものと考えています。サミーの5.9号機「パチスロディスクアップ」は、2018年6月の導入以降、常にホール稼働率ランキングの上位を維持し続け、累計で3万台以上のヒットを記録しています。遊技結果をユーザー自身の技量で変えられる高い技術介入性を搭載したことが、支持を得た理由であると考えています。射幸性に依存せず、パチスロ機の持つ潜在力を引き出したことでユーザーに新たな体験価値を提供できた「パチスロディスクアップ」は、私たちの一つの試金石とも言えます。

パチスロ遊技機の適合率の推移



慢心を捨て「作り込み」を徹底していかねばなりません。

全社共通の課題は「ヒットの不足」にあると感じています。当グループからまだ思うようなヒット作を送り出せていないため、ユーザーの支持を得られるよう、製品の作り込みを徹底する必要があると感じています。

遊技機事業においては、適合率の向上を目指すとはいえ「長期的な利益を優先し、王道を歩む」という経営哲学に従い、ユーザー支持を受けるようなタイトルを送り出せるまで、クオリティアップには、妥協せずに取り組みます。2019年3月期に投入した当社の6号機の評価が芳しくないことは、事実として真摯に受け止めなければなりません。5号機時代も試行錯誤の末、ヒット機種「パチスロ交響詩篇 エウレカセブン」を送り出したように、徹底的に「作り込み」を追求することで、ユーザーやホールの期待に応え、市場の活性化を牽引していきたいと考えています。

デジタルゲーム分野でヒットを創出できない背景にも「作り込み」の甘さがあります。開発・運営タイトルが増加するなかで、一つ一つのタイトルに対するジャンルの見定めをはじめとするマーケティング、長く遊び続けていただくための運営の仕組みを、特に初期段階で十分に仕込み切れていないという点で、「作り込み」が不足しているのです。パッケージ分野にも課題があります。各開発プロジェクトに利益責任を負わせ、採算性を高める仕組みが根付いてきたところに、デジタル配信の拡大という追い風が吹いている状況ですが、国内外の同業他社と比較しても、グローバルに通用するヒットを

生み出しているとは言い難い状況です。企画段階からのマーケットの見極めが甘く、市場性が乏しい領域に業界トップクラスの技術力を注いでおり、本来のポテンシャルを引き出せていないと感じています。「セガ」ブランドは、確かにグローバルに認知されています。しかしそれは、ブランド力ではなく過去のヒット作の遺産に過ぎません。これから世代が変わっていくなかでは、新たなヒット作を生み出さなければ、いずれ忘れ去られてしまうという危機感を抱き、ブランドに対する慢心を捨てていく必要があると考えています。



COOメッセージ

エンタテインメントコンテンツ事業の戦略

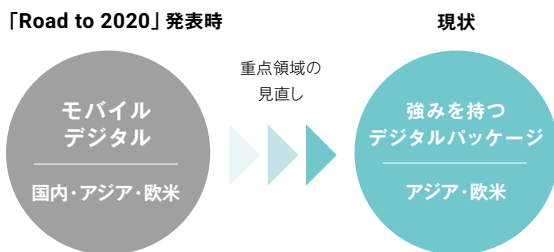
強い領域にリソースを集中していきます。

モノづくりの競争力に関する課題を克服するために、組織や戦略を大きく見直しました。

「Road to 2020」公表時は、デジタルゲーム分野のなかでも特に成長が期待された国内を中心とするモバイルゲームに、重点的に投資する基本方針を定めました。しかし成長鈍化に伴い競争が激化している現状を踏まえ、2020年3月期以降は、当グループの強みを活かすことができる領域に、リソースを集中していくポートフォリオ戦略に転換していきます。欧米やアジアを中心に力強い成長を持續している、パッケージゲームとPCダウンロードゲームに経営資源をシフトし、各国のスタジオとの連携も強化しながら、グローバルヒットタイトルの創出を目指します。一方、これまで注力していた国内のモバイルゲームはパッケージゲームよりも圧倒的に市場規模が大きいと見込み、引き続きテコ入れし、収益性の改善を図っていきます。

2019年1月に実施した組織再編は、その一環です。

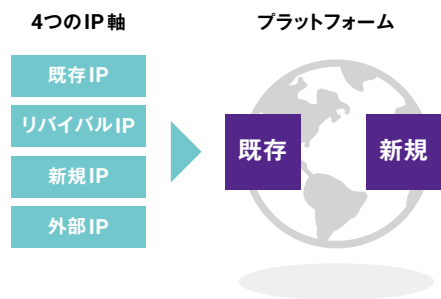
重点領域見直し



「デジタルゲーム」と「パッケージゲーム」のように、従来は各領域での事業展開スピードを追求するためにデバイスごとに分かれていた組織を統合し、人財や開発管理のノウハウ等の相互利用を促進しながら、「IP軸」での展開を強化していきます。各責任者は、それまでのタイトルごとではなく、IPごとに責任を持ち、全世界・全プラットフォームに視野を広げ、IP価値の最大化を図っていくこととなります。これに伴い、全グループ最善を主眼とする新たな管理会計も導入しました。

この体制のもと、「ソニック・ザ・ヘッジホッグ」等の既存IP、「サクラ大戦」などのリバイバルIP、「Fate/Grand Order Arcade」に代表される、近年、大きな収益を生み出している外部IP、そして新規IPの創出に向けた投資を着実にやっていく方針です。5Gのサービス開始を控え、様々なプレイヤーがクラウドゲームへの参入を表明しています。当グループは、新たな市場へのリーチが拡大する商機と捉えていきたいと思っております。

IP戦略



グループ経営の強化・効率化

株主様と同じ目線で経営にあたっていきます。

戦略を着実に推し進めるために、グループ経営の強化と効率化に向けた組織の見直しも実施しています。2018年のオフィス移転を機に実施した、グループ各社の本社機能の集約はその一つです。

これまで持株会社と事業会社ごとに分かれていた管理機能（経理、人事、財務、総務、法務、ITソリューション等）を集約し、意思決定プロセスの効率化と機能の重複解消を実現しました。ライセンスイン・アウトの

機能も統合し、IP軸戦略を後押ししていきます。また、リゾート事業本部を新設し、同本部のもと、既存の施設を統合的に管理していきます。

コーポレート・ガバナンスについても強化を進めていきます。内部監査・内部統制等の機能を持株会社に集約し、グループガバナンスを強化するとともに、役員報酬制度についても、透明性の確保及び企業価値向上

へのインセンティブを高める目的で、全般的な見直しを実施しました。固定報酬の透明性を高めるとともに、業績連動報酬も厳格に実績を評価する設計としました。譲渡制限付株式報酬制度の導入と合わせ、経営が株主の皆様と同じ目線で企業価値向上に取り組んでいくための見直しです。

社会的価値と経済的価値の両立に向けて

社会的要請への対応を機会に転じていきます。

「Road to 2020」で掲げた経営目標は、到達時期が遅れることとなりましたが、いずれは必ず達成すべき目標と捉えています。現在、検討を進めている次期中期経営計画についてですが、現時点で一つだけ確かなことは、今後の経営においては、これまで以上に経済的価値だけでなく、社会的価値も意識すべきことがあるということです。

当グループは、事業が社会に及ぼすインパクトの低減に向けた努力を、着実に進めています。サプライチェーン上の児童労働・強制労働の根絶に向けた取り

組みや、含有化学物質の管理徹底はその例です。遊技機事業のリユースはまさに、社会的価値と経済的価値の両立を実現している取り組みと言えます。一方現在は、ゲームが依存症として国際的に認定されるなど、これまで以上に、エンタテインメント企業としての責任が問われています。「社会に必要とされる存在」として求められ続けていくためには、短期的な利益を犠牲にする場面も出てくると考えています。一方、機会サイドに目を転じれば、超少子高齢化社会といった社会課題の解決に、本業を通じて貢献していくこともできます。今後の持続的発展に向けた道筋のなかに、SDGs（持続的開発目標）をはじめとする社会的要請への対応を成長機会として捉え、具体的な施策として組み込んでいきたいと考えています。

セガサミーグループは、これからも「王道」を歩み、「感動体験」を持続的に世の中に提供し続けていきます。そのためにも一人ひとりが課題を真摯に認識し、その解決に危機感を持って臨んでいきます。

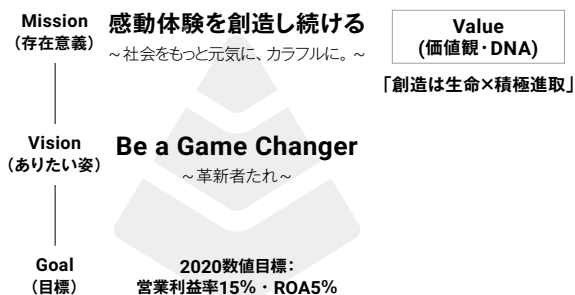
引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2019年8月

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COO

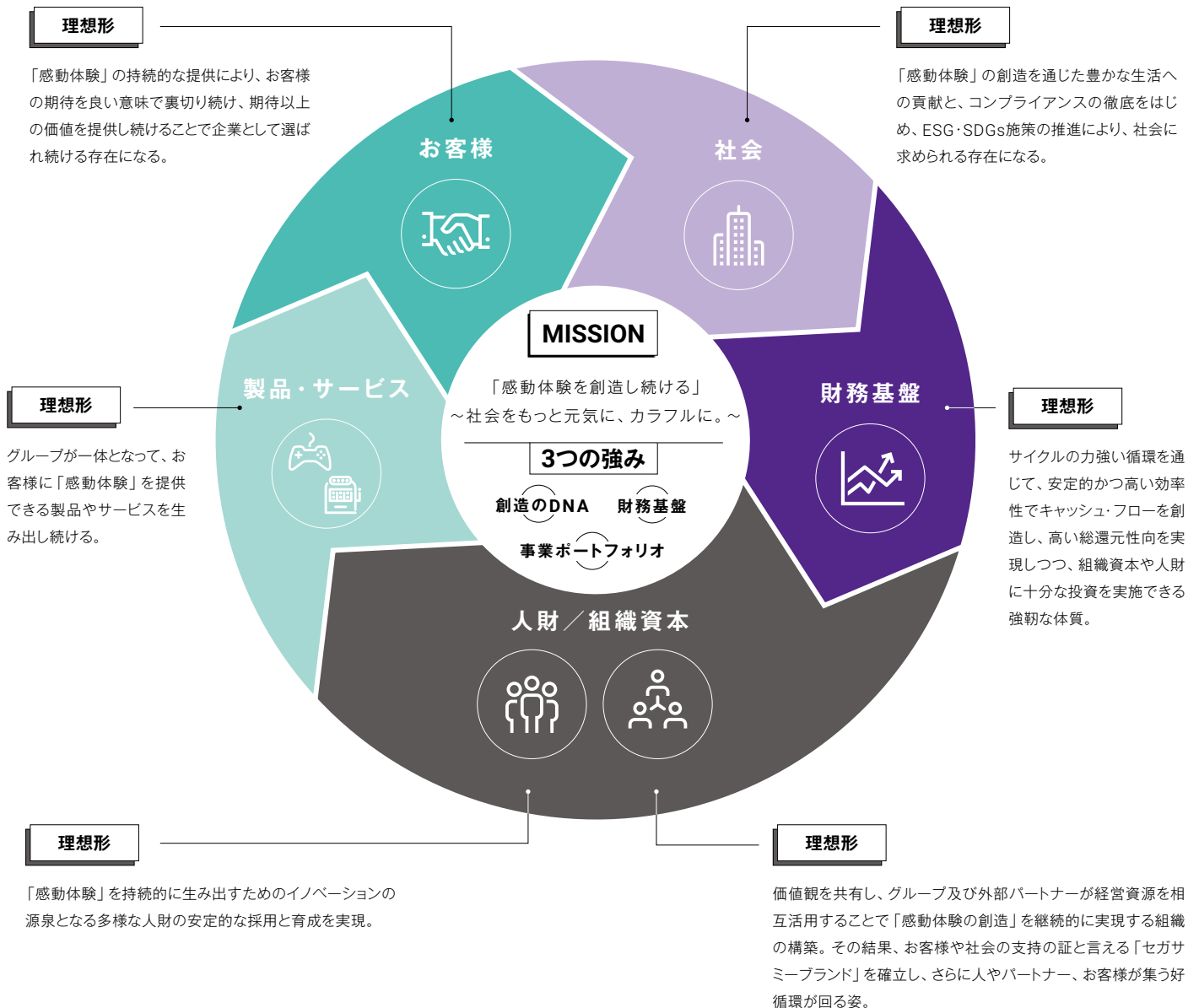
2020年3月期セガサミーグループ ミッションピラミッド



感動体験創造サイクル

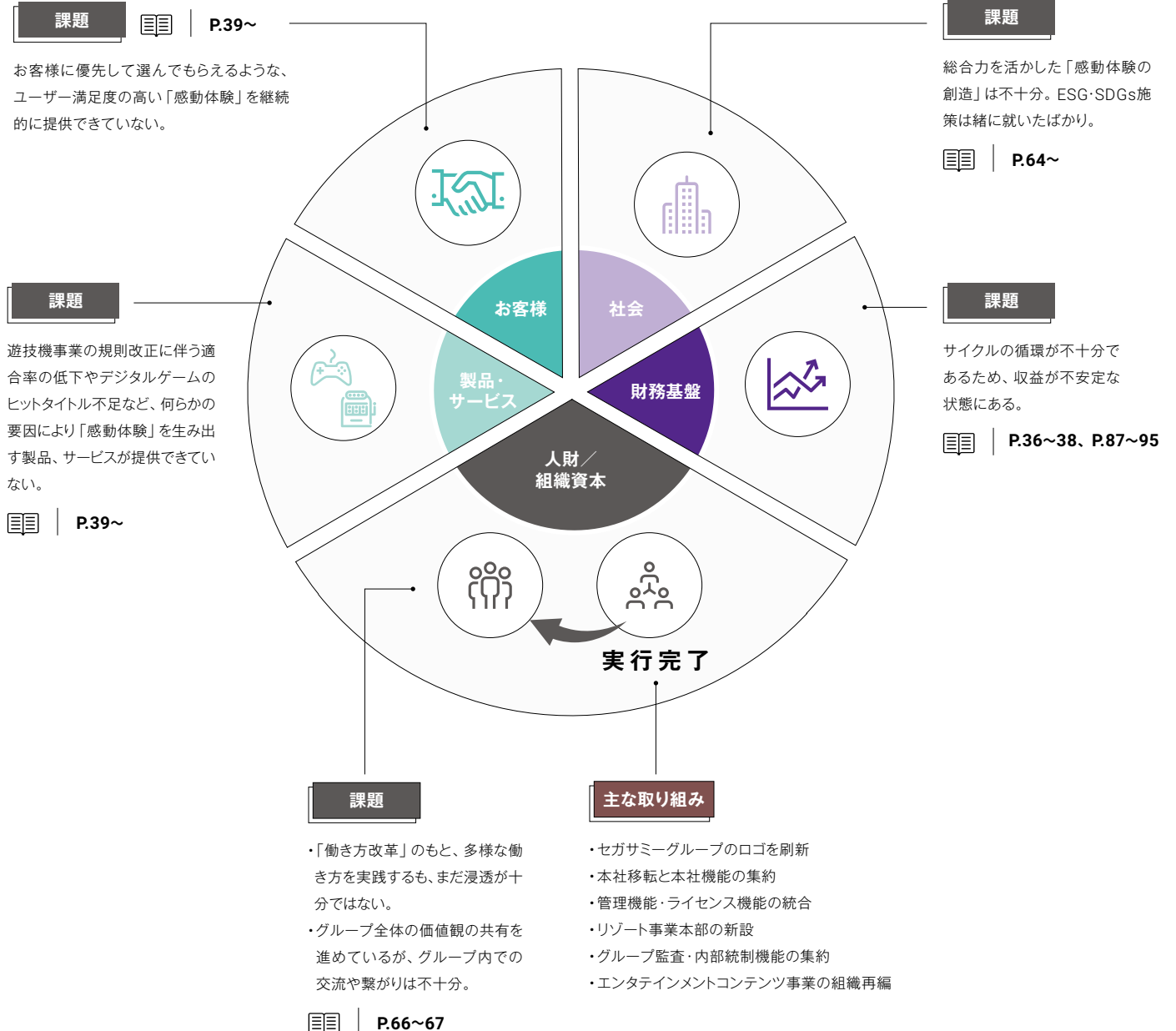
セガサミーグループは、「製品」や「サービス」ではなく、お客様の期待を超える価値 — 「感動体験」を創造し続けることで社会に貢献し、企業価値を高めていく「感動体験創造プロセス」の力強い循環を実現するために解決すべき様々な課題を認識しています。

実現を目指す「感動体験創造サイクル」



「見える資産（財務基盤・製品・サービス）」と
「見えざる資本（人財／組織資本・お客様・社会）」が
連鎖的に高め合うサイクル

力強い循環を実現するための課題



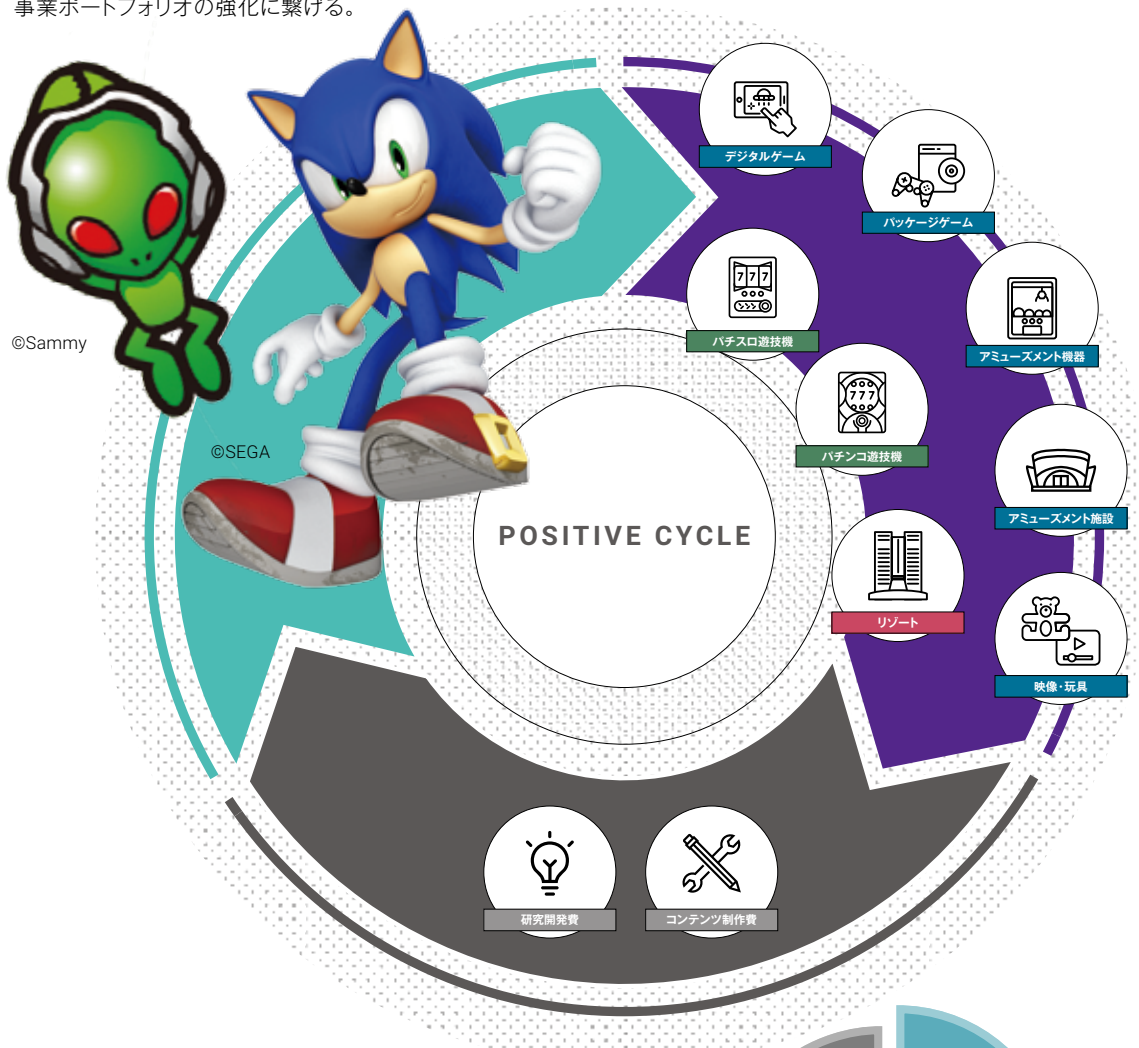
目指す3つの強みの好循環

セガサミーグループは、「創造のDNA」「財務基盤」「事業ポートフォリオ」という3つの強みの潜在力を解き放ち、それらが相乗的に高め合うサイクルを生み出すことで持続的な「感動体験の創造」を目指します。

CREATION

創造のDNA

「創造のDNA」を駆使し幅広い事業領域で、ほかにはない競争力がある「感動体験」を提供し、事業ポートフォリオの強化に繋げる。



DIVERSITY

事業ポートフォリオ

環境変化リスクを分散することにより、安定的な収益を創出し続け、財務基盤の安定性を維持する

FINANCIAL BASE

財務基盤

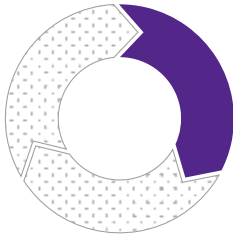
強固な財務基盤をもとに成長領域への安定的な投資を实行。「創造のDNA」の強化に繋げる。





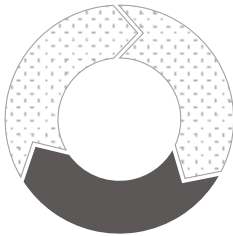
創造のDNA

社は「創造は生命(いのち)」のもと、世の中のない全く新しいものを追い求めてきたセガと、社は「積極進取」を貫き、常に未踏の領域に挑戦し続けてきたサミーの経営統合によって誕生したセガサミーグループ。それぞれの企業が育んできた創造性の潜在力の発揮と、それらの融合により新たな「創造のDNA」を生み出すことにより、持続的な「感動体験」を創造し続けます。



事業ポートフォリオ

当グループは、経営統合により構築した幅広いエンタテインメント領域にまたがるバランスが取れた事業ポートフォリオを構築しています。これは、ユーザーの「遊びの選択肢」が増え、エンタテインメント領域でユーザーの奪い合いが起こる環境下においても収益の安定性を支え、さらに一つのIPを複数の事業で有効活用することで、資産効率の向上に繋げることができる持続的企業価値向上の基盤であると考えています。



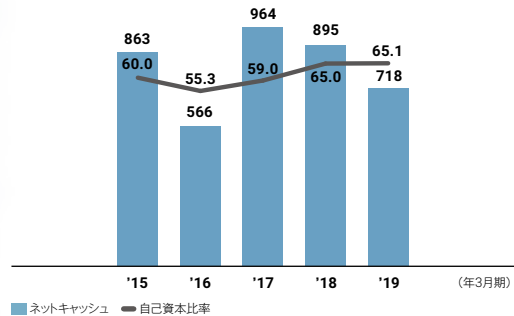
財務基盤

当グループの多くの事業は、ヒットを生み出すために継続的な開発投資が求められ、かつヒットの有無が収益に大きな影響を与えるいわゆる「ヒットビジネス」です。財務安定性や遊技機事業を中心とするキャッシュ創出力は、安定的な開発投資を支え、リゾート事業などへの長期的な視野に立った投資も可能にします。

安定的な開発投資を可能にする当グループの強固な財務基盤が競争優位になる

自己資本比率／ネットキャッシュ

億円／%



D/E レシオ (倍)

| 年 | '15 | '16 | '17 | '18 | '19 |
|-------------|------|------|------|------|------|
| D/E レシオ (倍) | 0.35 | 0.45 | 0.34 | 0.28 | 0.25 |

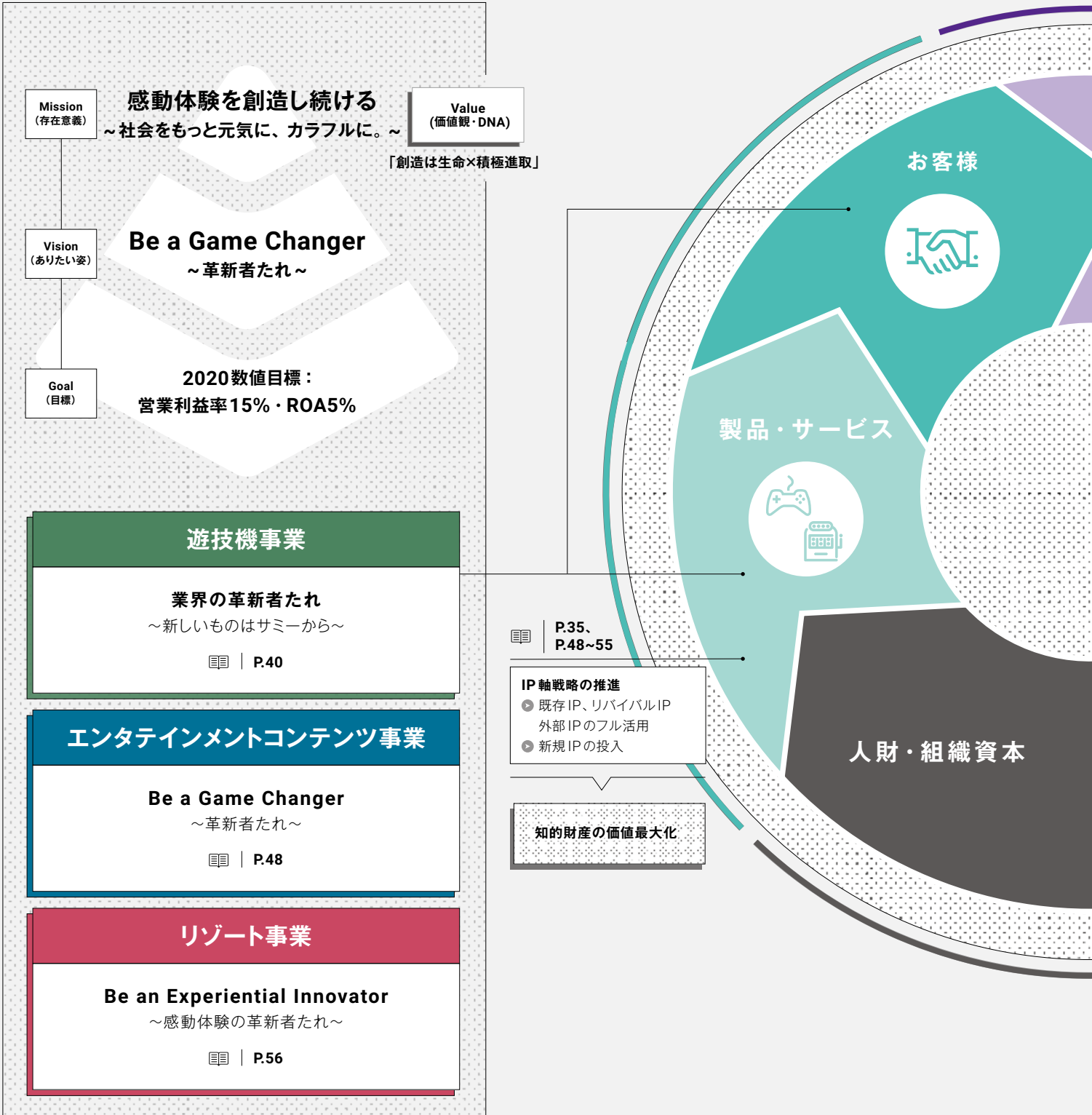
* ネットキャッシュ: 現預金(現金及び預金+現金同等物)-借入残高にて算出

* D/E レシオ: 有利子負債÷自己資本を小数点第3位で四捨五入して算出

企業価値向上に向けたロードマップ

当グループは、お客様、社会、そして株主の皆様のご期待を長期持続的に超え続けるために、各種施策を確実に遂行しています。

🔍 お客様の期待を超える



● 資本コスト低減と社会的価値と経済的価値の同時創造

- ESGリスク対応
- 各事業の取り組み(環境、社会)
- ガバナンスの強化

目録 | P.64~86

SDGsの重点課題

- 超少子高齢化
- 多様な働き方
- 依存症問題への対応
- その他環境、社会リスクへの対応など

リスクの低減と外部リソースの有効活用

目録 | P.36~38

- IR参入に向けた財務基盤の強化
資金調達柔軟性確保
- 安定配当

レバレッジコントロール
(自己資本比率50%~60%を維持)

目録 | P.67

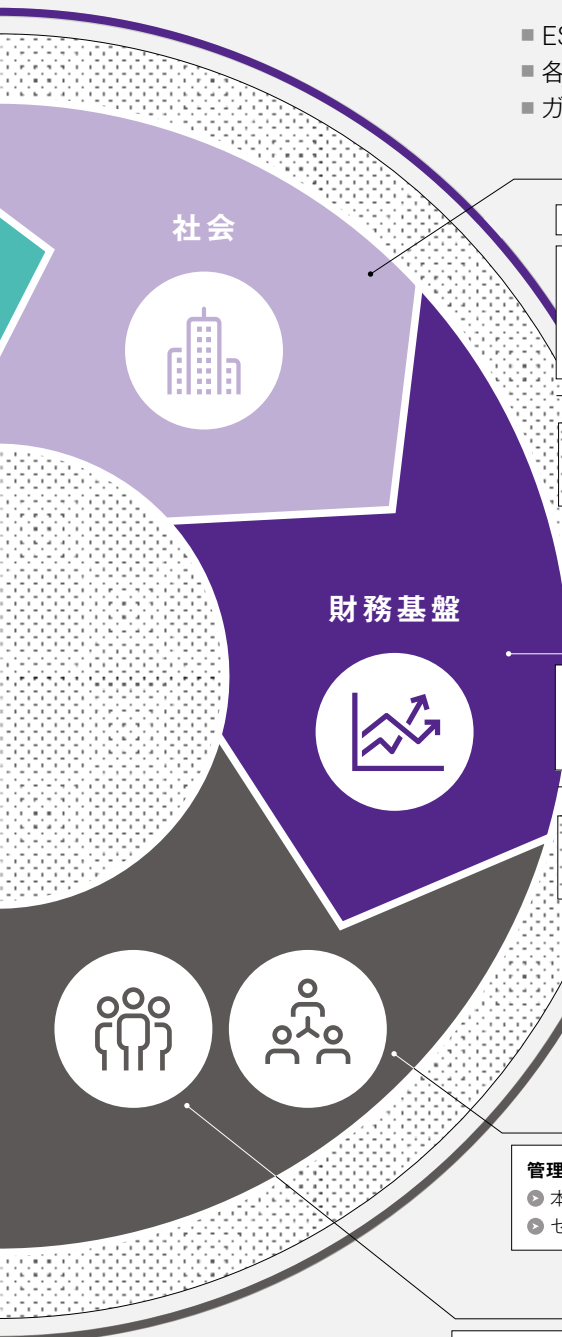
管理部門やライセンス部門の統合

- 本社機能集約
- セガ組織改編

目録 | P.66~67

- 多様な人財の確保
- 戦略領域への人財のシフト
- 働き方改革
- 人財育成(セガサマーカレッジの運用)

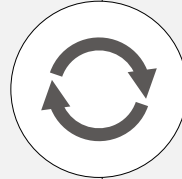
人員生産性の向上とイノベーション力の強化



株主の期待を超える

持続的企業価値の拡大

資本効率の向上



非財務資本の生産性及び持続性の確保

社会の期待を超える

すべてのステークホルダーの期待を超える

バリューチェーンで見るESGリスクと対応

当グループは、対面する市場やビジネスモデルによって異なる様々なESGリスクに対峙していることを認識し、対応を進めるとともに、SDGsへの貢献に向け重点テーマを定め取り組みを進めています。

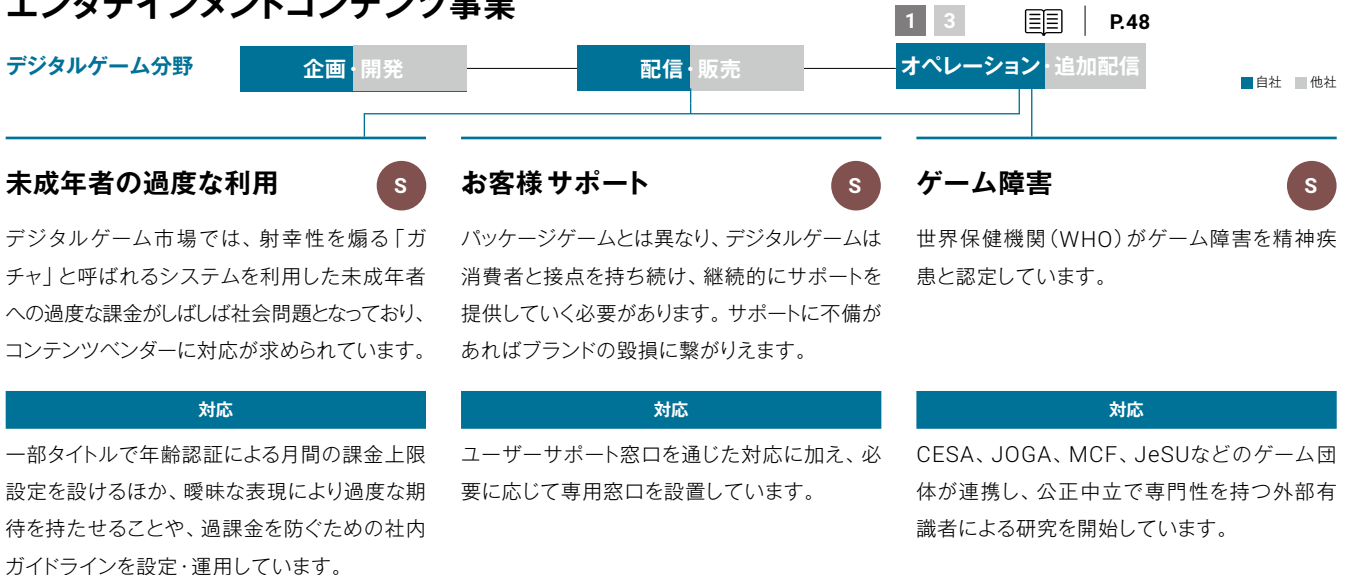
PACHISLOT & PACHINKO MACHINES

遊技機事業



ENTERTAINMENT CONTENTS

エンタテインメントコンテンツ事業



ESGリスク

- E 環境リスク
- S 社会リスク
- G ガバナンスリスク

SDGsへの貢献に向けた重点テーマ

- 1 超少子高齢化
- 2 多様な働き方
- 3 のめり込み問題への対応

目録 | P.66

アミューズメント
機器分野



調達に関するコンプライアンス



ファブレスモデルを採用しているアミューズメント機器分野において、優位な立場を利用した不公正な取引を行ったり、労働慣行に関する適用法への遵守を怠れば、法的な制裁を受けることになります。また、世界的環境規制強化の流れに適合していかなければ、商品の排除に繋がります。

対応

「サプライチェーン調達ガイドブック」やグループ行動規範に基づき、お取引先との公平・公正な関係構築に努めています。サプライヤーの多いアミューズメント機器分野においては「AM資材調達方針」を別途定めて、公正な取引を徹底しています。また、「セガ機器・製品化学物質基準」に基づき、すべてのサプライヤーに対する化学物質管理体制の構築と運用の要請、モニタリングを行っています。

アミューズメント
施設分野



青少年の指導・育成



未成年者の喫煙防止策や入場制限、飲食店併設店舗への未成年者の入店制限、飲酒防止策等の社会的なルールに則った対応は施設オペレータとしての社会責務となっています。

対応

未成年者の入場制限や喫煙に対する適切な対応手法を業務マニュアルに明記し、教育しています。未成年者が入店する際には、飲酒・喫煙防止策を徹底しています。

RESORT
リゾート事業

3 目録 | P.56

IR(統合型リゾート)



コンプライアンス違反



法令に違反し監督官庁から何らかの処分を受け、または訴訟等が提起された場合、当グループのブランドイメージに影響が及び、国内IR(統合型リゾート)事業への参入に影響を及ぼす可能性があります。

依存症対策



ギャンブル依存症対策に対する社会的要請への対応を疎かにすれば、世論の反発を招き、事業の継続性が脅かされる恐れがあります。

対応

「グループ・コンプライアンス連絡会議」のもと、法令・社会規範を遵守した健全な企業経営を展開するための社内体制構築を図っています。

対応

体系的なギャンブル依存症対策の構築に向け、京都大学と産学共同研究を進めています。

メガトレンドと機会・リスク

産業特性の異なる領域で事業活動を行っているため、経営環境も様々です。

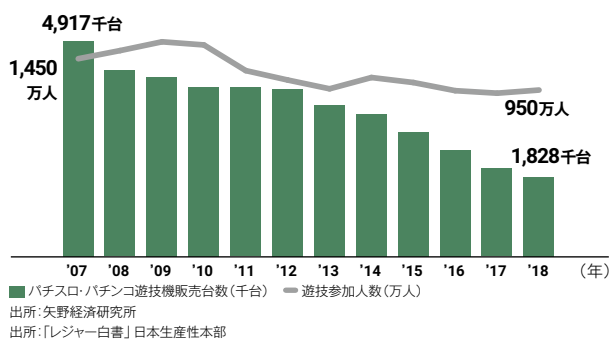
中長期的な視座で経営環境を捉え、企業価値拡大に向けた打ち手を打ち続けています。

メガトレンド



段階的な規制強化を受けて遊技人口の減少と販売台数の減少トレンドが続いています。2018年2月に施行された規則改正以降、遊技性の多様化によりユーザーの裾野拡大が期待される一方、新規に適合した機種が登場に遅れが生じています。市場活性化に向けて、幅広い層のユーザーに受け入れられる遊技機が登場が求められています。

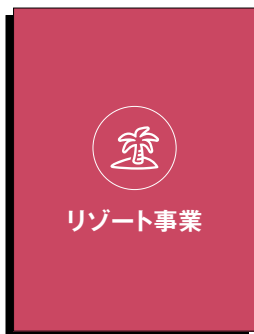
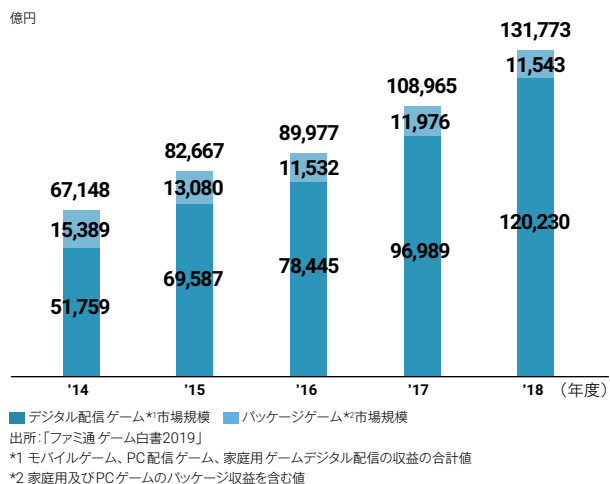
パチスロ・パチンコ遊技機販売台数及び遊技参加人数推移



デジタル配信ゲームの市場規模はオンライン配信の増加を背景に、市場規模の拡大傾向が見られております。

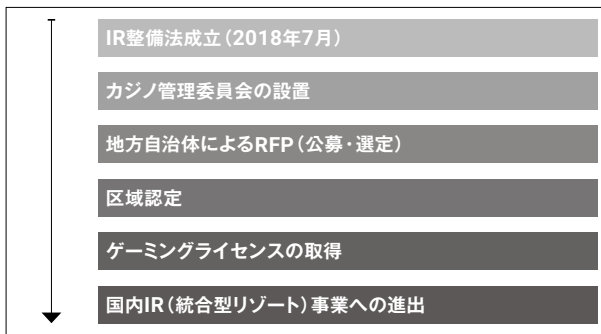
また、国内のモバイルゲーム市場は、競争が激化するとともに、特定のタイトルへの寡占化が進んでいます。アミューズメント施設市場は、規制の一部緩和に伴い、回復傾向を鮮明にしています。

パッケージゲーム/デジタル配信ゲーム市場規模推移



2018年7月、カジノを含むIR(統合型リゾート)整備法が成立し、政府が「観光立国」の切り札と位置付けるIR(統合型リゾート)開設に向けた動きが本格化しています。

今後は候補地と業者の選定が進められていくことになります。



➤ **機会**

■ **ユーザー層拡大の可能性**

自主規制の変更によって開発の幅が広がった新基準機はユーザー層の裾野を広げる可能性があります。

■ **入替需要の拡大**

新基準機の導入に伴い、旧規則機を設置期限に応じて段階的に撤去する必要があり、入替需要の拡大が見込まれます。

➤ **リスク**

■ **遊技人口の減少**

遊技人口の減少は、ホールの設備投資体力を低下させ、販売台数に影響を与えます。

■ **適合リスク**

直近の規則改正を受けて適合率が低水準に留まった場合、販売に大きく影響を与える恐れがあります。

- リユース推進
- 業界プラットフォームの構築
- 開発効率の改善
- BtoC施策
- 複数スペックの申請
- マーケットトレンドに合わせた遊技機の開発

目録 | P.40

➤ **機会**

■ **パッケージゲーム市場の拡大**

パッケージゲーム市場は、欧、米、アジア市場の伸長等に後押しされ、拡大しています。

■ **海外オンラインゲーム市場の成長可能性**

多様なゲーム配信プラットフォームの拡大により、海外市場を中心に大きな成長可能性を秘めています。

➤ **リスク**

■ **国内デジタルゲーム市場の競争激化**

成長鈍化による競争激化、上位タイトルの固定化等によって、想定した投資回収ができないリスクが高まっています。(デジタルゲーム分野)

パッケージ

- 開発スタジオの拡充
- 海外パブリッシング事業の拡大
- 次世代タイトルの開発等
- IP資産価値最大化

デジタル

- 既存タイトルの長期運営による収益維持
- デジタルゲーム分野における開発・運営タイトル数の適正化
- 重点領域の見直し

目録 | P.48

➤ **機会**

■ **国内IR(統合型リゾート)の産業化**

将来的にIR(統合型リゾート)が国内で実現し、当グループの参入が実現すれば、大きな収益源となる可能性があります。

➤ **リスク**

■ **国内IR(統合型リゾート)事業への参入リスク**

IR(統合型リゾート)の関連法制の遅れは、当グループの長期シナリオに大きな影響を与えます。また、事業者として選定されなければ投資が回収できない恐れがあります。

■ **依存症問題への対応リスク**

依存症問題などの社会問題に対する対応を怠れば、社会的批判等を受ける可能性や、持続的な産業育成ができなくなる可能性があります。

- IR(統合型リゾート)事業の成功に向けたノウハウの取得
- フェニックスリゾートの収益性改善
- 依存症対策に向けた取り組み

目録 | P.56

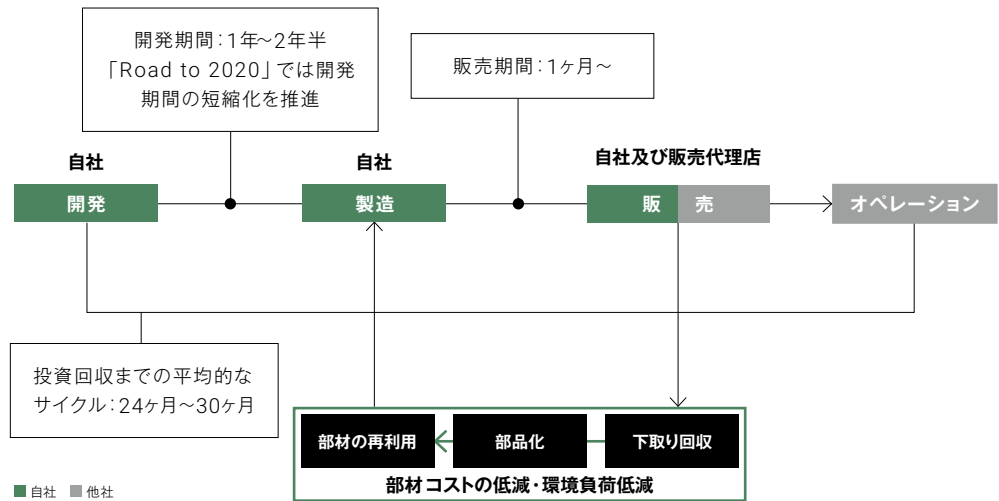
主要事業のビジネスモデル

セガサミーグループは、幅広いエンタテインメント領域で事業活動を行っており、ビジネスモデルも事業によって大きく異なります。事業環境の変化に対応するために、絶え間なくビジネスモデルの見直しを行っています。



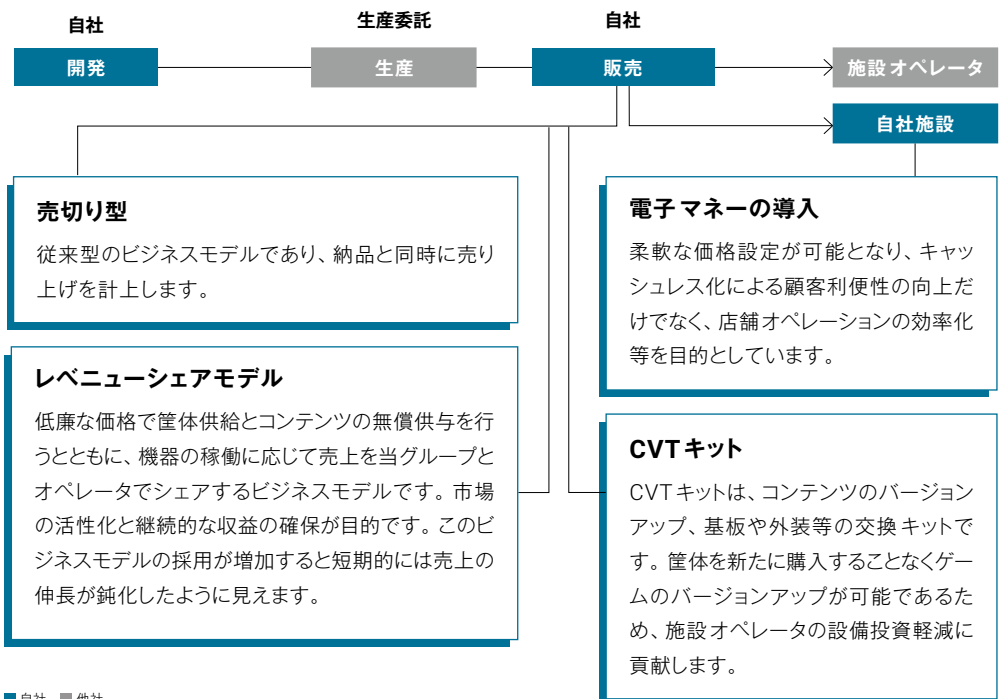
パチンコホールの新機種入れ替えや稼働率に製品サイクルや収益率が影響を受けやすく、電子部品の原価比率が高いのが特徴です。効率的な開発に取り組むとともに、部材のリユース等原価低減を進めています。

バリューチェーンで見る遊技機事業



アミューズメント機器分野は、企画・開発・設計に特化し、生産は協業会社に委託するファブレスモデルを採用しています。市場の活性化に向けて販売モデルの多様化に努めています。アミューズメント施設分野は設備投資型の事業モデルです。

サプライチェーンで見るアミューズメント機器・施設分野

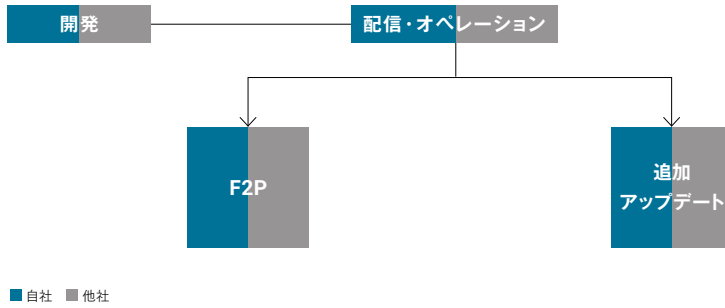




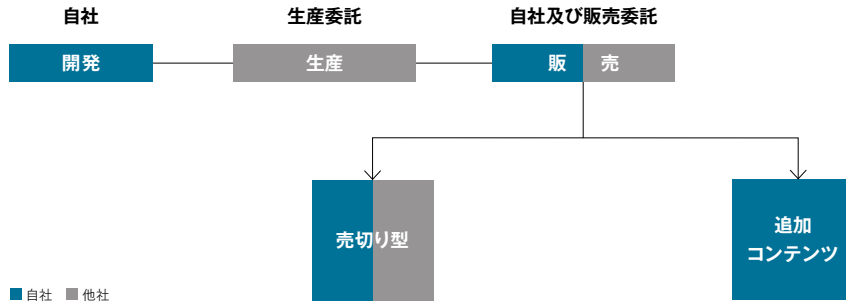
デジタルゲーム分野のビジネスモデルである基本プレイ無料(F2P*)は、リリース後、アプリのライフタイムの長期化に向けて継続的に投資を行いながら、初期投資(開発コスト、広告宣伝費)を回収していくモデルです。パッケージゲーム分野は、通常のゲームソフトとして店頭販売を行うほか、ダウンロード販売等のオンライン対応や追加コンテンツの配信等の増加により販売の長期化が進んでいます。

* Free-to-Play

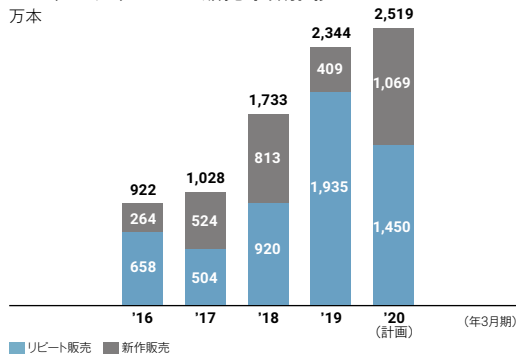
デジタルゲームのビジネスモデル



パッケージゲームのビジネスモデル



パッケージゲームの販売本数推移
万本



リピート販売が拡大

パッケージゲームは、デジタル配信が増加傾向にあります。Steam等のPC向けゲーム配信プラットフォームの拡大を背景に販売の長期化が進んでおり、デジタルゲーム同様に、販売後の追加コンテンツ等による収益の多様化も進展しています。近年はリピート販売の拡大が販売数の底上げと収益性の改善に寄与しています。

IP戦略

EXISTING IP



©SEGA.
Developed by The Creative Assembly, Ltd.

「Total War™」シリーズ

PC向けゲームとして欧米地域で人気を博しているIP、「三国志」をテーマとした「Total War™: THREE KINGDOMS」は、中国を始めとするアジア地域での支持も得て配信後1週間でダウンロード販売が100万本を突破



既存IP「ソニック」シリーズのIP強化

ゲーム開発を継続的に行う一方で、若年層へ向けたソニックの認知度拡大施策として2020年春にハリウッド実写／CG映画を公開予定



©SEGA



©けものフレンズプロジェクト2G
©SEGA



©けものフレンズプロジェクト2G
©SEGA



©SEGA

新規IPの創出

「JUDGE EYES: 死神の遺言」

龍が如くスタジオから、新たなジャンルに挑戦したIPを創出、海外に向けても展開を実施



©SEGA

「新サクラ大戦」

1996年に第1作「サクラ大戦」が発売され、ゲームにとどまらないメディアミックス展開が行われ、人気を博したIP、2005年に発売した前作から14年振りとなる完全新作を発売



©SEGA

「メガドライブミニ」

1988年に発売した家庭用ゲーム機「メガドライブ」を手のひらサイズで再現、全42の名作タイトルを収録し、海外向けには北米発売バージョンを再現した「Sega Genesis Mini」を発売

4つのIP戦略

当グループはIP資産を、既存IP、新規IP、リバイバルIP、外部IPの4つのカテゴリーに分類し、モバイル、PC、コンソールといったマルチデバイスかつ、グローバルでの展開を強化しています。IPのフル活用によって収益機会の拡大とIP価値の最大化を図り、企業価値の持続的拡大に繋がっていきます。

既存IPの伸張

外部IPの活用

「けものフレンズ」

(デジタルゲーム・アミューズメント機器での展開)
TVアニメで人気を博した外部IPを活用したゲームセンター向け機器、スマートフォン向けゲームタイトルを投入

リバイバルIPの活用

EXTERNAL IP

NEW IP

REVIVED IP

IPポートフォリオ



遊技機



デジタルゲーム



パッケージゲーム


















アミューズメント機器




































玩具等

買収IPの例

| IPタイトル | 初登場 | 多面展開 | 累計シリーズ数 | 累計販売本数／台数／ダウンロード数 (DL) |
|---|-------|---|---------|--|
| 「真・女神転生」シリーズ  | 1992年 |    —  | 30作品 | 約 1,740 万(本/DL*3) (パッケージ、デジタル合計) |
| 「ベルソナ」シリーズ  | 1996年 |    —  | 16作品 | 約 1,020 万(本/DL) (パッケージ、デジタル合計) |
| 「Total War™」シリーズ TOTAL WAR  | 2000年 | —   — — | — | 約 2,760 万(本/DL)以上 |
| 「Football Manager」シリーズ FOOTBALL MANAGER | 2004年 | —   — — | — | 約 2,000 万(本/DL)以上 |















自社開発IPの例

| IPタイトル | 初登場 | 多面展開 | 累計シリーズ数 | 累計販売本数／台数／ダウンロード数 (DL) |
|--|---------|---|---------|--|
| 「ソニック」シリーズ  | 1991年 |     | — | 約 9.2 億(本/DL*3) (パッケージ、デジタル合計) |
| 「ぶよぶよ」シリーズ  | 1991年*1 |     | — | 約 2,900 万(本/DL*3/ID) (パッケージ、デジタル、AM登録ID総数(IP取得後からの累計)) |
| 「サクラ大戦」シリーズ  | 1996年 |    — | — | 約 380 万(本) (パッケージ、デジタル合計) |
| 「龍が如く」シリーズ  | 2005年 |    —  | 101作品 | 約 1,200 万(本) (パッケージ合計) |
| 「アラジン」シリーズ ALADDIN | 1989年 |    —  | 14作品 | 約 57 万台 (パチスロ・パチンコ遊技機、アミューズメント機器合計) |
| 「獣王」シリーズ  | 2001年 |    —  | 17作品 | 約 50 万台 (パチスロ・パチンコ遊技機、アミューズメント機器合計) |
| 「ファンタシースター」シリーズ PHANTASY STAR ONLINE 2 | 1987年 | —   —  | — | 約 550 万ユーザー*2 |
| 「チェインクロニクル」シリーズ CHAIN CHRONICLES | 2013年 |    — — | 3作品 | 約 1,900 万(本/DL*3) (パッケージ、デジタル合計) |

*1 セガが権利を取得したのは1998年。累計販売本数は権利取得以降にセガから販売されたタイトルのみを集計 *2 ファンタシースターオンライン2における集計値

*3 Free-to-Playタイトルのダウンロード数を含む

外部IPの例

| IPタイトル | 初登場 | 多面展開 | 累計シリーズ数 | 累計販売本数／台数／ダウンロード数 (DL) |
|---|-------|---|---------|--|
| 「初音ミク×セガ プロジェクト」シリーズ  | 2009年 | —    | 61作品 | 約 610 万(本/DL) (パッケージ、デジタル合計) |
| 「北斗の拳」シリーズ  | 2002年 |     | 32作品 | 約 288 万台 (パチスロ・パチンコ遊技機合計) |
| 「蒼天の拳」シリーズ  | 2009年 |    —  | 12作品 | 約 47 万台 (パチスロ・パチンコ遊技機合計) |

CFO MESSA

> 感動体験創造サイクルを力強く回すために
CFOメッセージ



**長期ビジョンを確実に
実現していくための
経営戦略立案を、
財務的な見地で力強く
後押ししていきます。**

深澤 恒一

セガサミーホールディングス(株)
常務取締役グループCFO

長期ビジョンの実現に向けて

既存事業の強化は急務であると認識しています。

中期経営戦略「Road to 2020」スタートから、これまでの2ヶ年を振り返りますと、2018年2月の規則改正の施行という外的要因の影響を受けた、遊技機事業のパフォーマンスの低下と、当グループの成長の牽引役と位置付けて投資を実施してきたデジタルゲーム分野の不振が続きました。その結果、期初に公表した通期業績予想に対し、2期連続で未達という結果になり、

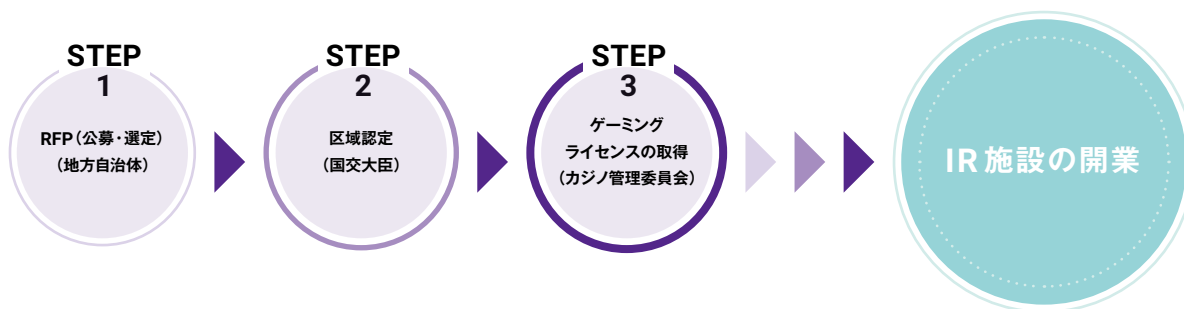
「Road to 2020」最終年度となる2020年3月期の業績予想についても、当初目指していた目標を下回る業績予想を公表しています。

このように既存事業が苦戦している間に、当グループが将来の成長の柱と位置付ける国内IR(統合型リゾート事業)への参入という大きなイベントが刻一刻と近づいています。参入を実現するためには、まず地方

自治体のRFP(公募・選定)を勝ち抜き、次に地方自治体とともに区域認定を受け、しかる後にカジノ管理委員会よりゲーミングライセンスを取得するという3つのハードルを越えていく必要があります。実際にIR開業するまでには、6年~7年が必要になる可能性があります、

すべてのステップを滞りなく進め、国内IR(統合型リゾート事業)への参入、そして成功という長期ビジョンを実現するためにも、当グループの既存事業の収益構造を、より大きく強固に成長させる必要があると考えています。

IR施設開業までのプロセス



投資に対するリターンを意識

事業の稼ぐ力を強化していきます。

2019年3月期は、本社移転の費用計上等もあり、ネットキャッシュは前期末比177億円減の718億円となりました。当グループは、これまでネットキャッシュポジションの維持拡大を優先課題としてきました。国内IR(統合型リゾート事業)への参入を表明している世界のカジノオペレータと、同じ立ち位置に立つ唯一の国内企業として、いかなる事業形態やファイナンス形態になろうとも対応できるよう、財務的な備えを整えておく必要があるためです。

一方、先にお話した通り、国内IR(統合型リゾート事業)への参入が視野に入ってきたこれからは、新規事業のみならず既存事業領域においても、「稼ぐ力」によ

り力点を移していく必要性を感じています。そのためには、既存事業の強化や新規事業等への投資に際し、資本コストをより強く意識していく必要があります。事業の特性や財務状況が異なる様々な事業でポートフォリオを形成していることも考慮し、例えば、ROIC(投下資本利益率)などの指標を活用するほか、キャッシュ・コンバージョン・サイクル等の管理指標を、現場の事業活動に落とし込んでいけば、既存事業のバランスシートを適正サイズにコントロールしながら、将来に向けたより積極的かつ効果的な投資が可能になり、結果的にROEの改善にも繋がるものと考えています。

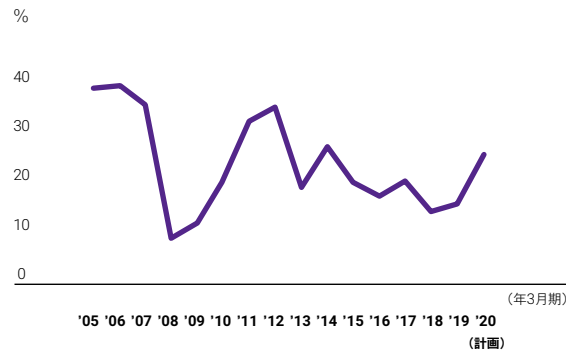
CFOメッセージ

こうした既存事業の「稼ぐ力」を強化するため、2020年3月期の経営戦略に関しても見直しを行いました。エンタテインメントコンテンツ事業のデジタルゲーム分野において開発・運営タイトル数の適正化を図り、欧米のパッケージゲームやPCゲーム等、我々が強みを持ち、市場成長が見込める分野への投資を進めること

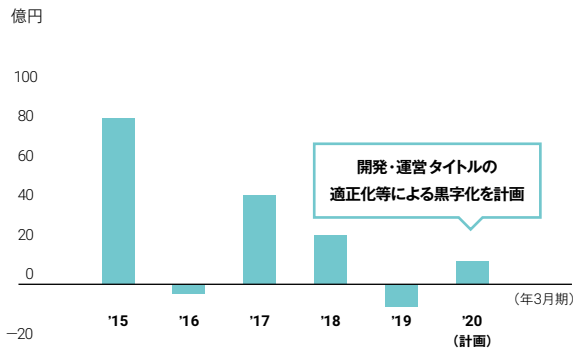
で、稼ぐ力の拡大を図っていきます。

遊技機事業は、規則改正による市場環境の変化があるものの、これまで取り組んできた利益改善施策の成果に加え、新基準機の適合取得とユーザーに支持される遊技機の投入を行い、収益拡大を図ります。

遊技機事業 営業利益率



デジタルゲーム分野 営業損益



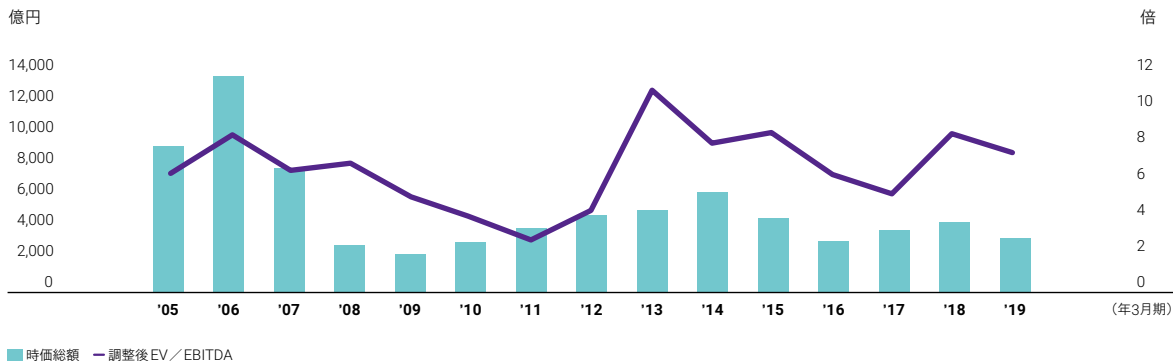
強い危機感を持って

15年間を財務的見地で分析し、課題の洗い出しを進めています。

2004年10月の経営統合から15年が経過しました。この15年で時価総額が約4分の1に減少しているという事実、CFOとして責任を感じています。現在、既存事業の収益性改善や、M&A後のPMI (Post-Merger Integration)、新たに挑戦した新規事業等、15年間の

様々な施策の財務的な見地での分析を進めています。私は強い危機感と問題意識を持ちながら、成長戦略と「コインの裏表」となる財務戦略を通じ、当グループの企業価値を持続的に向上させていく責務を果たしていく所存です。

時価総額と調整後EV / EBITDA*



■ 時価総額 ■ 調整後EV / EBITDA

* 各年3月末時点にて算出しています。

セグメント別事業戦略

Business Strategy by Segment

遊技機事業

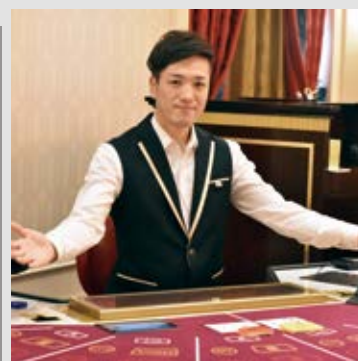
エンタテインメント
コンテンツ事業

リゾート事業

» P.40 »

» P.48 »

» P.56 »





遊技機事業

Pachislot and Pachinko Machines

遊技機事業は、「業界の革新者」として新たな取り組みを打ち出していくとともに、収益性の強化を通じて、安定的な利益の創出を目指します。

事業ポートフォリオ

パチスロ・パチンコ遊技機ともに、新機種の開発において型式試験の適合状況が製品サイクルに影響するほか、電子部品の原価比率が高いのが特徴です。効率的かつ質の高い開発に取り組むとともに、コストの効率化に向けて部材のリユースを進めています。

売上高構成比（2019年3月期）



パチスロ
遊技機事業

247 億円



「パチスロディスクアップ」
©Sammy

パチンコ
遊技機事業

599 億円



「ぱちんこCR真・北斗無双 第2章」
©武論尊・原哲夫/NSP 1983
版權許諾証KOK-115
©2010-2013 コーエーテックモゲームス
©Sammy

その他
(スマートフォン・PC向け
パチンコ・パチスロ
コンテンツ等)

168 億円

業界構造

規制変更や「遊びの多様化」等による遊技人口の減少を背景としたパチンコホールの財政状態の悪化を受け、遊技機市場は縮小トレンドが継続しているため、ユーザーの裾野拡大が求められています。

新規
参入企業

遊技機業界サミューシェア

市場販売台数(2018年)

パチスロ
45万台

パチスロ
遊技機シェア
14.8%

パチンコ
137万台

パチンコ
遊技機シェア
11.6%

出所：矢野経済研究所
「2019年度版 パチンコ関連メーカーの動向とマーケットシェア」

参入障壁になりうる要因

製造拠点の整備、販路の開拓、
演出力を中心とする開発力の蓄積

需要サイド①

パチンコホール

ユーザー数の減少を背景とする投資余力の低下により、投資を確実に回収できる機械(高稼働率)を厳しく選別しています。

パチンコホール店舗数

2005
15,165店舗

2018
10,060店舗

出所：警察庁

需要サイド②

ユーザー

射幸性の抑制や遊技性の変化によりユーザー数が減少し、パチンコホールの投資余力を低下させています。

遊技人口

2005
1,710万人

2018
950万人

出所：(公財)日本生産性本部
「レジャー白書2019」

代替品

娯楽の多様化

スマートフォン向けアプリを代表とした娯楽の多様化により若年層の遊技機離れが加速しています。



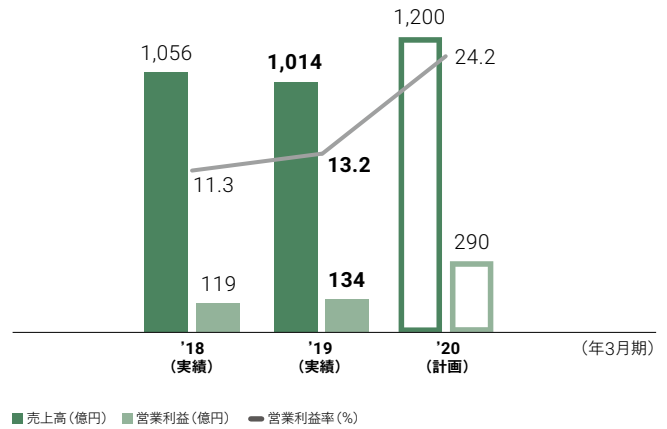
外的要因

型式試験のルールと業界の内規 (詳細は対話のためのハンドブックP.3)

新機種の開発・販売に関する規則の変更等が、遊技性と遊技機メーカーの開発スケジュールに影響を及ぼします。

2019年3月期の概況

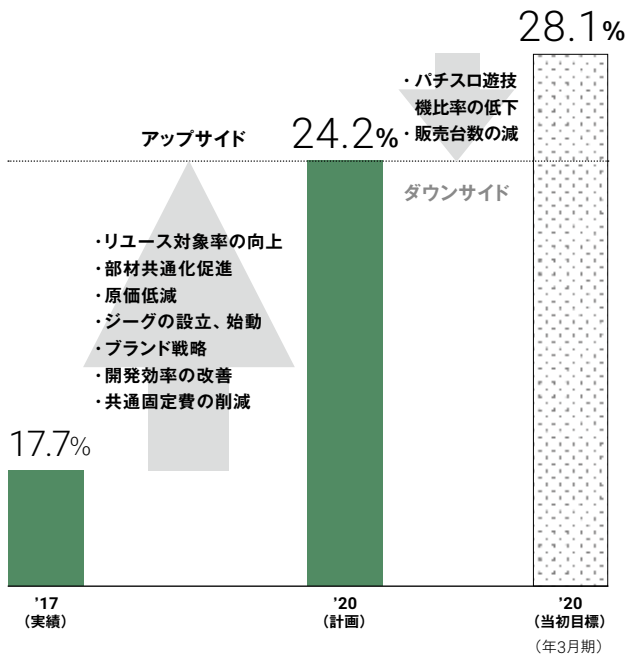
規則改正後のパチスロ遊技機の適合率が低水準に留まり、タイトル投入数が想定を下回ったことから、パチスロ遊技機販売台数が前期比21%減少しました。一方で、収益性改善施策への継続的な取り組みが功を奏し、営業利益は12.6%の増益となり、営業利益率は1.9ポイント改善し13.2%となりました。



Road to 2020の振り返り

想定を超える適合率の低下によるパチスロ遊技機の販売台数減が営業利益率の低下要因となりましたが、様々な利益改善施策を確実に遂行したことで、利益率の改善が着実に進みました。

Road to 2020の実効施策と成果



| 重点施策 | 成果 |
|------------|---|
| リユース対象率の向上 | ▶リユースを意識した製品設計 ▶リユース対象部品の拡大 |
| 部材共通化促進 | ▶共通部材比率のアップ (パチスロ遊技機 88%、パチンコ遊技機 52%) ▶パチスロ、パチンコ間の部材共通化 |
| 原価低減 | ▶原価指標を用いた管理強化 ▶デバッグ業務の内製化による費用削減、役物専用品の厳選 |
| ZEEGの設立、始動 | ▶プラットフォーム統一化に向け、2019年3月期よりジグ筐体の投入を開始 |
| ブランド戦略 | ▶サミーブランドへの一本化 |
| 開発効率の改善 | ▶開発期間の短縮(規則改正の影響を受け当初計画には届かず) ▶評価プロセスの強化、開発タイトル数の厳選 |
| 共通固定費の削減 | ▶固定費の大幅な削減 |

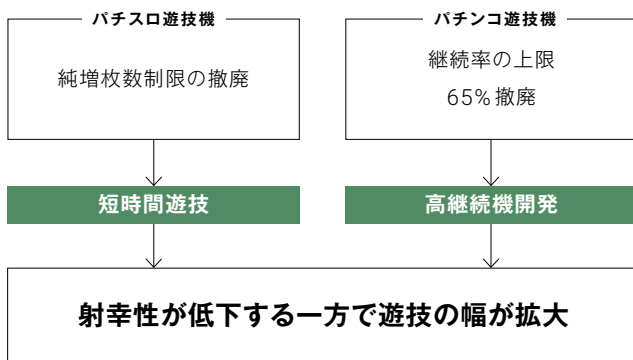
利益率の改善が着実に進行

2020年3月期の施策

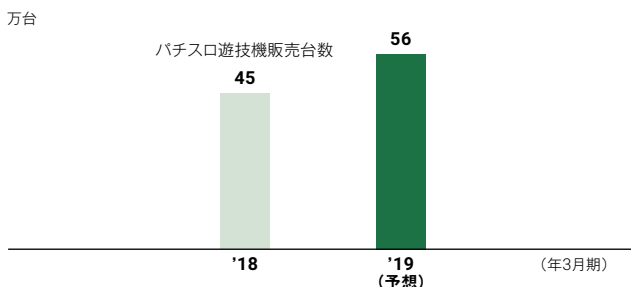
市場環境認識

パチスロ遊技機市場では、2019年の10~12月に旧基準機の撤去期限が集中することから、市場の拡大を見込んでいます。また、パチスロ6号機は短時間での遊技が可能になることから、新たな需要の掘り起こしが期待されています。パチンコ遊技機も、規則改正を受けて高継続機の開発が可能になる等、遊技性の幅が広がっています。

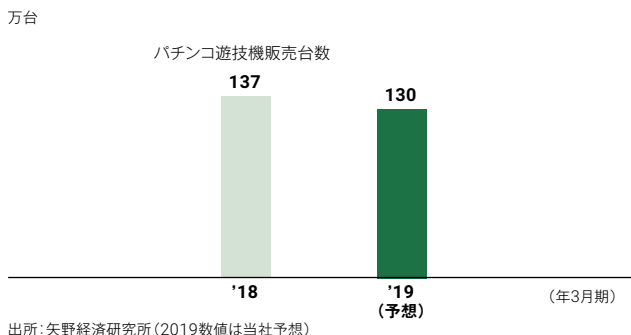
市場環境：自主規制の変更



パチスロ遊技機市場予想



パチンコ遊技機市場予想



強み

サミーは、累計約288万台の販売台数を誇る「北斗の拳」シリーズを筆頭に、ブランド力あるIP群を有しています。さらに業界トップクラスの開発人員を擁しており、複数の開発パイプラインを並行して進行させることが可能です。

サミーの強み (IP)

複数の実績あるシリーズを保有

| タイトル | タイトル数 | 累計販売台数* |
|---------|-------|---------|
| 北斗の拳 | 32 | 約288万台 |
| アラジン | 14 | 約56万台 |
| 獣王 | 15 | 約50万台 |
| 蒼天の拳 | 12 | 約47万台 |
| 北斗無双 | 4 | 約16万台 |
| エウレカセブン | 3 | 約13万台 |
| 化物語・偽物語 | 9 | 約12万台 |
| コードギアス | 3 | 約6万台 |

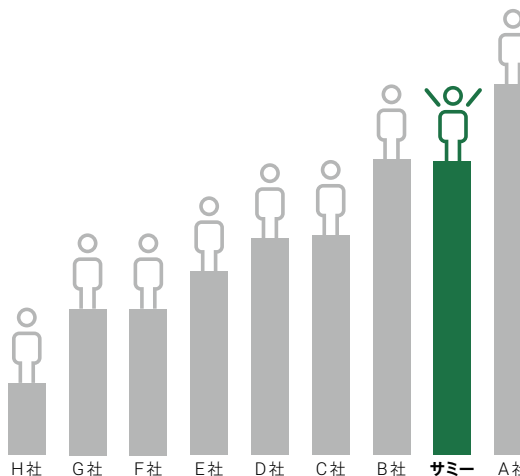
* スベック替えを含む

サミーの強み (開発力)

業界トップクラスの規模

開発人員 433名

(2019年3月末時点)



2020年3月期 通期計画



パチスロ遊技機

新基準機を中心に販売を実施
旧基準機撤去に伴う需要増による販売台数増を見込む



パチンコ遊技機

新基準機を中心に販売し、2019年3月期並みの販売台数を計画

今後の方針と2020年3月期の計画

パチスロ遊技機では、入替需要に伴う販売機会を確実に掴むため、適合率の改善に向け、複数スペックでの申請を進めています。また、ユニバーサルエンターテインメントとの合弁会社ジーク社製共通筐体を使用したタイトルの投入や、マーケットトレンドに合わせた高純増、技術介入等を取り入れた新作タイトルの開発を進めてまいります。パチンコ遊技機では、規則改正によりサミーが得意とする高継続機の開発が可能となったことを受け、新基準機を積極的に投入していきます。

2020年3月期は、パチスロ遊技機においては、旧基準機の撤去に伴う入替需要の拡大を想定し、前期比5万3,000台増の、12万台の販売を計画しています。パチンコ遊技機も、新基準機を中心とした販売により、前期比約4,000台増となる16万4,000台を計画しています。また、リユースを中心とした収益改善施策の効果により、利益率が大幅に改善する見込みです。

今後目指すもの

適合率の改善

パチスロ遊技機、パチンコ遊技機ともに複数スペックを申請

マーケットトレンドに合わせた
パチスロ遊技機の開発

▶ 高純増 ▶ 技術介入性 ▶ 既存大型IPの活用

ZEEGのビジネスモデル



販売台数の推移(台)

(年3月期)

| | 2018(実績) | 2019(実績) | 2020(計画) |
|---------|----------|----------|----------|
| パチスロ遊技機 | 85,401 | 67,140 | 120,000 |
| パチンコ遊技機 | 140,013 | 159,848 | 164,000 |
| 本体 | 97,655 | 91,858 | 78,600 |
| 盘面 | 42,358 | 67,990 | 85,400 |

対談

パチンコ・パチスロを
「身近な娯楽」に

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COO

規則改正やエンタテインメントの多様化を背景に、参加人口の減少傾向が続いているなか、遊技業界では「身近な娯楽」への回帰に向け、業界を挙げた取り組みが求められています。今後の業界について、日拓ホールディングス(株)代表取締役社長である西村拓郎氏と当社代表取締役社長グループCOOの里見治紀が議論しました。

PACHISLOT &
PACHINKO MACHINES

西村拓郎

日拓ホールディングス(株)
代表取締役社長



！ 日拓グループの概要

1965年に不動産開発事業者として創業。多角化を進め、現在では都心立地型商業不動産事業を収益の基盤とした「都心立地型大衆レジャー・サービス業」を標榜し、不動産開発、貸ビル業、パチンコホールやゲームセンターの経営を行っている。社名の「日拓」には、「日々新たに自己革新、自ら未来を切り拓く」という創業の精神が込められている。

▶ 過去の歴史に捉われず、 気軽に楽しめる娯楽へ

西村

パチンコは、戦後の混乱のなかで発展し、高度経済成長期に人々の身近な娯楽として世の中に広がっていきました。実は射幸性という要素は後からついてきて、それが長い間に定着して現在に至っています。過度な射幸性を抑制するためにこれまで何度も規則改正が行われており、極めて特殊な歴史を持つ産業だと言えます。新たな規則改正のたびに、遊技機メーカーは、ルール の範囲内で新たな遊技性を生み出し、遊技業界の活力維持に貢献していただいていたと思っています。

里見

西村社長と初めてお会いしたのは15年ほど前でしたが、この15年の間、規則改正によって市場環境が大きく変化してきました。射幸性を抑制して身近な娯楽を目指していくのか、それとも規則の範囲内で高い射幸性を追求していくのかについて、業界としての意思統一がまだできていないのが現状だと思います。

1990年代前半、今から20年以上前の全盛期には、パチンコ・パチスロのユーザー数は約3,000万人いたと言われていました。それが、現在では約1,000万人を下回るまでに減少しています。昔はエンタテインメントと言っても映画や旅行、パチンコなど選択肢が少なく限られていたのに対し、現在は多種多様なエンタテインメントが溢れていて、そのなかで可処分時間を奪い合う構図になっています。大衆娯楽を目指すとしても、ここまで市場が縮小し、またライバルが多いなかでは容易なことではありません。そうしたジレンマはありますが、「遊技」するという言葉が示す通り、あくまでも「遊び」を提供する場というのがパチンコ・パチスロの本質だと思いますので、それを逸脱すべきではないと考えています。

西村

そうですね。人間には、「もっと」という自然な欲求がありますので、少しずつ射幸性が高くなっていき、意図的ではなく自然に過剰になっていったように思います。正直申し上げると、業界全体が高い射幸性の遊技機を求めた時期もありましたが、それは紛れもなくバブルだったと思います。過去の再来を夢見るのではなく、現実を直視してお客様の理解を得ながら、気軽に楽しめる「身近な娯楽」に移行していくべきでしょうね。



遊びやすい遊技機の開発と市場環境の変化

里見

この15年、遊技業界には絶えず向かい風が吹いていましたが、2018年2月の規則改正とそれ以降の業界団体の内規変更は、市場活性化のチャンスになると考えています。この内規変更によって、射幸性は抑制されつつも、短時間で遊んでいただける遊技機を作ることができるようになりました。例えば、仕事帰りにちょっと立ち寄り遊んでいこうかという需要を再び生み出せるのではないかと期待しています。

西村

そうですね。事実、パチスロ新基準機(6号機)で大変稼働が良い機種が登場しており、お客様の期待を肌で感じています。実はパチンコホール全体での稼働状況としては、この1年ほど改善傾向が見られており、この傾向に加えて、各遊技機メーカーさんが現在進行形で開発を進めている新基準機が、これからも続々と投入されてくると思いますので、ここから1~2年先の見通しも明るいものになると私たちも大変期待しています。

遊技業界の未来について

里見

新基準機の今後への期待もありますが、より長期的な目線で考えると、「パチンコに行きたくない三大理由」が解消に向かう可能性があることにも期待しています。

1つ目は「タバコ」です。パチンコホール内での喫煙率は非常に高く、これが遊技を敬遠される理由の一つとなっていますが、2020年4月には、改正健康増進法が全面施行され、飲食店なども原則屋内禁煙になります。すべてのパチンコホールで、分煙室を設けて席では喫煙できないようになれば、非喫煙者がパチンコホールへ来店する可能性も出てくると思います。

2つ目は「音」です。パチンコ玉やメダル等が払い出される音や、遊技機本体の演出音が大きく、パチンコホールの騒音は遊技を敬遠する要因になっています。一部には耳栓をしてプレイするユーザーもいるほどです。この課題に対して、現在、封入式やメダルレスの遊技機のほか、プレイしている人にしか聞こえない指向性のスピーカーの開発が進んでおり、将来的に実用化され、普及すれば「音」の問題も解消することができると思います。



3つ目は、「大当たりを引くという体験をしにくくなったこと」です。現在の遊技環境では、使う金額が大きくても一度も当たりを引けないことも起こりえます。そうなれば、「明日も来よう」と思っていたくのは難しくなると思います。ユーザーの方々に、より多くの「大当たり体験」をしていただけるように、メーカーとしては全体の射幸性は抑制しながらも、より大当たりを引きやすく、ユーザーに支持されるような機械、場合によっては出玉率を高く設定した機械を開発したいと考えています。その一方で、パチンコホールさんには交換率等の手数料などで収益を確保していただく構図が実現できれば、より良い環境になると思いますし、ユーザーの方々やパチンコホールさんだけでなく、メーカーにとっても望ましい環境になると考えています。

映画やボウリング、カラオケなどの他のエンタテインメントの1時間当たりの利用料金は約1,000円前後です。パチンコもユーザーの平均値をとってみると大体そのあたりに落ち着きますが、ユーザーによって勝ち負けの差がかなり出ているので、すべてのユーザーがその単価に近づいていけば、よりカジュアルな遊びとなり、休眠ユーザーを取り戻すことができるほか、既存ユーザーの来店頻度も高められる可能性があると思っています。



西村

そうした流れになれば、本当に良いと思います。パチンコホールサイドとしても、里見社長が言われたポイントのうち、タバコの問題については、喫煙エリアの設置なども進めており、間もなく解決するものと思います。音に関しても、遊技機メーカーさんの協力があれば、今後実現が見えてくるものと考えています。3つ目の大当たり体験についても、新基準機の普及に加えて、規則やパチンコホールサイドのオペレーション強化が進めば実現できるものと考えています。

新たな遊技機の開発で市場の活性化に尽力されている遊技機メーカーさんに対して、私たちは「接客」でその実現を後押ししていきたいと思っています。私は、パチンコホールはどの業種よりも接客が難しい業種だと思っています。飲食店であれば、おいしい料理をご提供すれば、お客様はまたご来店いただけます。しかしパチンコホールは、必ずしも良い体験をしてもらえるお客様ばかりではありません。いわゆる負けたお客様にも、またご来店いただかなければ長く商売を続けていけないのです。そういった観点からも、またご来店をしたいと思えるような対応や接客の技術を磨くことに対しては特に腐心しています。

パチンコ、パチスロの遊技人口およびホール店舗数は、まだ減少トレンドから抜け出せずにはいますが、遊技人口に対してホール店舗数が適正値となり、射幸性が抑制された新基準機の普及が進めば、徐々に業界環境も安定していくのではないかと考えています。

◎ 依存症問題について

里見

業界を持続的に発展させていくためには、「のめり込み問題への対応」という課題にも向き合う必要があります。まず重要なことは漠然と「依存症」という言葉で括るのではなく、本当に生活に支障が出ている人が、どの程度の人数なのかを把握することだと思います。そのプロセスがなければ、予算や人をどの程度投じるべきかが定まりません。次のステップとしては、そうした方々をどうサポートしていくのかですが、重要なのは依存症になる前にいかに予防するかだと考えています。

西村

業界の持続性を支えるとても重要なテーマですので、我々も業界の取り組みに積極的に参加しています。のめり込み抑制のための「自己申告・家族申告プログラム」*1、*2を導入し、お客様自らが設定した上限回数以上の入店はお断りするなどの対応を行っているほか、店舗に「パチンコ・パチスロは適度に楽しむ遊びです」と注意喚起を促すポスターを貼っています。ホールの従業員には「安心パチンコ・パチスロアドバイザー」*3の講習会の受講を義務付けています。ただ、このような取り組みが、依存症の予防に繋がるかという点、現実にはそう簡単ではありません。パチンコホールと遊技機メーカーが連携して、本質的な課題解決にあたっていくべきだと思います。こうした取り組みをはじめ、業界全体の身近な娯楽としての復活を、引き続き里見社長をはじめ、セガサミーグループにはリードしていただきたいと思っています。

*1 自己申告プログラム:遊技者本人の申告により、遊技を制限したい場合に利用することができるプログラム(使用金額、遊技回数、遊技時間の3つの項目を選択し、指定した基準に達した場合、店舗スタッフが遊技の中止を促す)

*2 家族申告プログラム:遊技機の家族の申告により、遊技者本人の入店を制限することが出来るプログラム

*3 安心パチンコ・パチスロアドバイザー:パチンコホールにおいて、ギャンブル依存症問題への適切な案内やアドバイスを実施する担当者

里見

セガサミーグループは、「感動体験を創造し続ける」という存在意義を掲げていますが、遊技業界は、数多くの「感動体験」を提供することができる業界だと信じています。「社会に必要な存在」として認められる努力を怠れば、業界全体の将来が危うくなります。

遊技業界が抱える様々な問題は真摯に受け止め、同時に「身近な娯楽」として遊技業界の関係者の皆様と手を取り合って、取り組みを進めていきます。



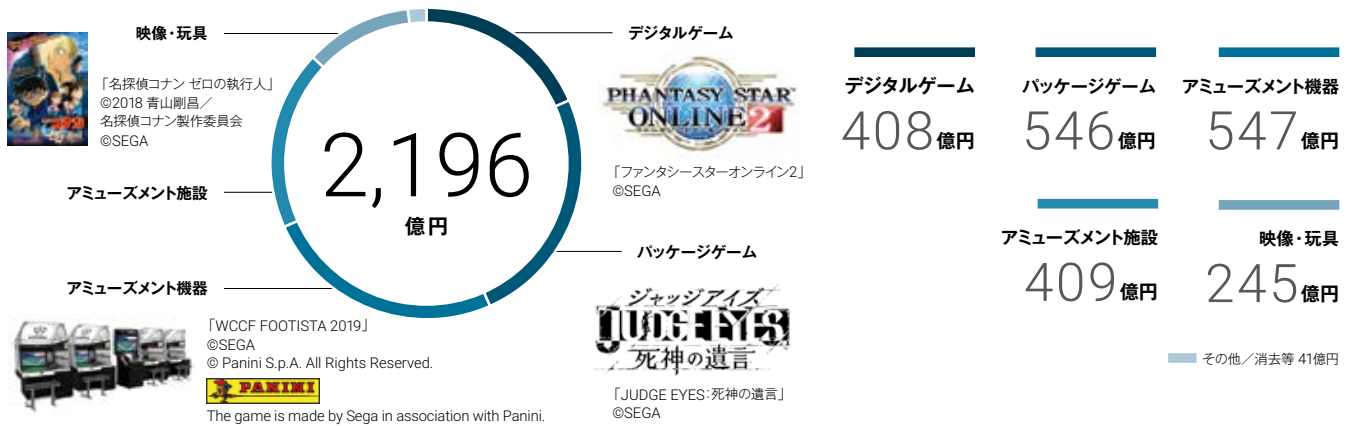
エンタテインメントコ

Entertainment Contents

エンタテインメントコンテンツ事業全体では、幅広い事業ポートフォリオや豊富なIP資産、グローバル事業基盤を駆使し、IP価値の最大化を通じた事業価値の拡大を追求していきます。

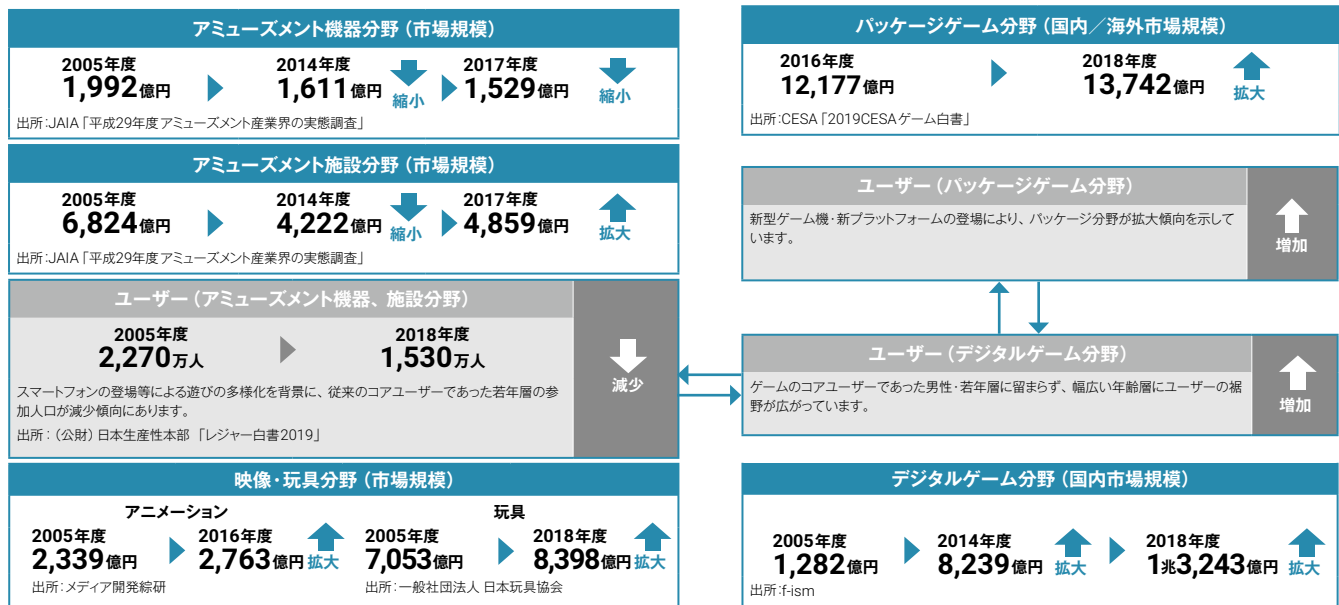
事業ポートフォリオ

売上高構成比(2019年3月期)



業界構造

様々なエンタテインメント領域で事業を展開するエンタテインメントコンテンツ事業は、領域ごとに異なる市場の成長性や競合状況の影響を受けます。また、デジタル技術の進化等を背景に、グローバルIT企業がサブスクリプション型ゲームサービスに参入を表明するなど、事業環境が変化しつつあります。



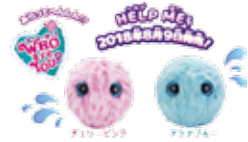
エンタテインメント事業

2019年3月期の概況

欧米を中心にパッケージゲーム分野のリピーター販売が好調に推移しました。また、5期連続で既存店売上高が前期を超えたアミューズメント施設分野、コナンの映画興行収入が過去最高を突破したほか、定番品の販売を進めた映像／玩具分野がそれぞれ堅調に推移しました。一方、デジタルゲーム分野において、サービスを開始した新作タイトルの売上が想定に届かず、既存運営タイトルも減衰が続いたため、複数タイトルの評価減を実施した結果、損失を計上しました。以上の結果、前期比5%の増収、33%の減益となりました。



「Fate/Grand Order Arcade」
©TYPE-MOON / FGO ARCADE PROJECT



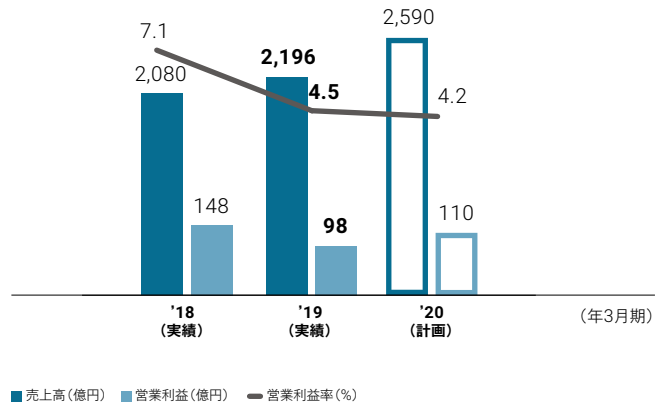
「WHOareYOU?」
Designed & © 2018 Worlds Apart Ltd. All Rights Reserved.



「龍が如く ONLINE」
©SEGA



「プロサッカークラブをつくろう! ロード・トゥ・ワールド」
©SEGA
All Rights Reserved By JFA
The use of images and names of the football players in this game is under license from FIFProCommercial Enterprises BV. FIFPro is a regist

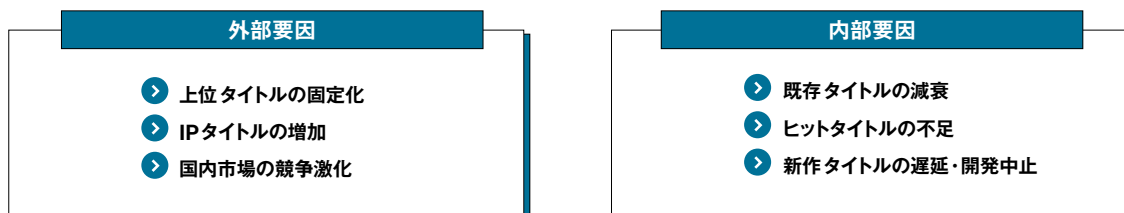


Road to 2020の振り返り

課題

デジタルゲーム分野のヒット不足により想定を下回る

エンタテインメントコンテンツ事業は、デジタルゲーム分野でのヒット不足を主因とし、事業全体の業績は当初想定を下回っています。2019年3月期は、デジタルゲーム分野において営業利益の減益要因となるタイトル評価減のほか、減損損失を76億円特別損失として計上しました。対応策として新作タイトルの絞り込みと運営タイトル数の適正化を進めています。



- ▶ 新作タイトルは、期初計画12タイトルに対して8タイトルに留まる
- ▶ 既存タイトルの減衰が想定を超えるスピードで進行

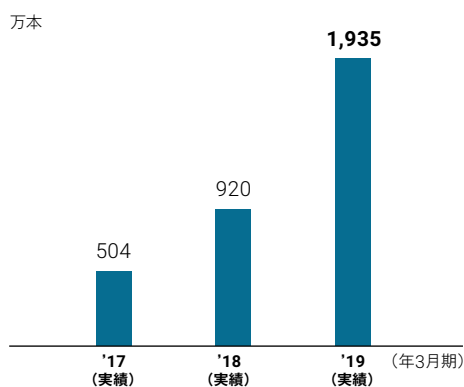
Road to 2020の振り返り

成長

パッケージゲーム分野において海外販売、リピーター販売が想定を上回る

エンタテインメントコンテンツ事業は想定を下回っているものの、パッケージ分野については、これまで取り組んできたクオリティの追求が奏功し、欧米を中心とする外部評価で高い評価を継続的に獲得しており、着実な成果を上げています。Steam等のPCゲームプラットフォームへの継続的な配信によりタイトルの販売長期化が進展し、利益の底上げが実現しています。

リピータータイトルの販売が堅調に推移



外部要因

- ▶ 欧、米、アジアの市場拡大
- ▶ プラットフォームの成長

内部要因

- ▶ 国内スタジオIPの海外販売が拡大
- ▶ 海外スタジオIPの安定的な利益創出
- ▶ 製品クオリティのアップ

重点領域の見直し

好調な海外市場のうち、自社の強みを活かせる領域にリソースを集中

「Road to 2020」発表時

| | | 国内 | アジア | 欧米 |
|--------|-------------|----|-----|----|
| 国内スタジオ | パッケージ | | | |
| | CS / PCデジタル | | | |
| | モバイルデジタル | ● | ● | ● |
| 欧米スタジオ | パッケージ | | | |
| | CS / PCデジタル | | | |
| | モバイルデジタル | | | |



2020年3月期以降

| | | 国内 | アジア | 欧米 |
|--------|-------------|----|-----|----|
| 国内スタジオ | パッケージ | | ● | ● |
| | CS / PCデジタル | | | |
| | モバイルデジタル | ● | ● | ● |
| 欧米スタジオ | パッケージ | | ● | ● |
| | デジタル | | | ● |
| | モバイルデジタル | | | |

2020年3月期の施策

2020年3月期 通期計画

▶ 開発・運営タイトル数の適正化により、デジタルゲーム分野における収益改善を見込む

▶ パッケージゲーム分野において、既存IP新作タイトルの投入による大幅増収を見込むものの、タイトル投入に伴う開発費等が発生

デジタルゲーム分野

新作タイトルを中心に、開発・運営タイトルの適正化を図り、収益性の改善を図ります。既存IPや外部IPを活用した新作タイトルを中心に投入する予定です。また、オンライン、パッケージなどの重点領域への経営資源の重点配分を進めていきます。

デジタルゲーム分野の改善策

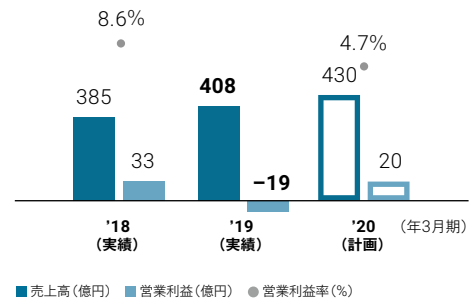
開発・運営タイトル数の規模を適正化

- ▶ 新作タイトル開発数の絞り込み
- ▶ 自社運営タイトル数の適正化
- ▶ 既存IPタイトルを中心に展開

リソース再配分の推進

- ▶ オンラインゲームやパッケージゲーム等、期待分野へのリソース投資
- ▶ 既存タイトルの内製化を推進

デジタルゲーム分野売上高／利益の推移



パッケージゲーム分野

「Total War™: THREE KINGDOMS」やオリンピック公式ライセンスタイトルをはじめとする大型新作タイトルの投入を予定し、新作の販売本数が2019年3月期実績の409万本から1,069万本と大幅に増加する見込みであることから、増収を見込んでいます。一方で、新作タイトル投入に伴う開発費及び、広告宣伝費が発生すること並びに、前期比でレポート販売本数の減少を見込んでいることから、減益の計画となっています。



「Mario & Sonic AT 東京2020オリンピック™」
TM IOC/TOKYO2020/USOC 36USC220506.
© 2019 IOC. All Rights Reserved.
© NINTENDO. © SEGA.

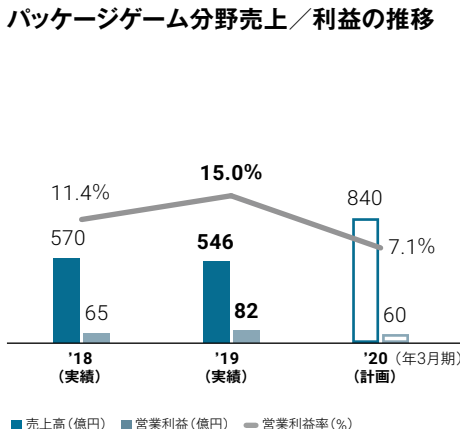
アミューズメント機器分野

「StarHorse」シリーズの新作「StarHorse4」の投入を予定しているほか、外部IPを活用したタイトル投入を計画しています。一方で、本社移転等に伴うランニングコスト等の増加を見込んでいます。



「けものフレンズ3 プラネットツアーズ」
©けものフレンズプロジェクト2G
©SEGA

パッケージゲーム分野売上／利益の推移



「Total War: THREE KINGDOMS」
© SEGA.
Developed by The Creative Assembly, Ltd.

アミューズメント施設分野

消費税増税の影響等を見込む一方で、引き続きプライズを中心に強化に取り組むほか、新規出店等を進めます。

映像・玩具分野

映像／玩具ともに定番製品等の販売に加え、新作タイトルの投入を複数予定しております。



「名探偵コナン 紺青の拳」が
興行収入91億円を突破
(2019年7月21日時点)

「名探偵コナン 紺青の拳」
©2019 青山剛昌/
名探偵コナン製作委員会

世界で創り、 世界へ届ける

エンタテインメントコンテンツ事業の
グローバル製販体制





エンタテインメントコンテンツ事業では、世界各国に開発スタジオとパブリッシング拠点を構え、それぞれの開発スタジオとパブリッシング拠点とが柔軟に連携することで、グローバルな視点でIP展開を実現する体制を構築しています。また、展開されるIPについては、長い歴史に基づくIP資産の活用や新規IP創出の取り組みに加えて、多様性のある開発力を有した世界中のゲームスタジオのM&Aを通じてラインナップの拡充に取り組んできました。各スタジオの特性やIPの特徴を最大限に活かし、成長する世界の市場へコンテンツを展開することで収益拡大を図っています。



実を結びつつある
長期的な視座に
立った投資

エンタテインメントコンテンツ事業では2005年以降、世界中の優れたIPや開発力を有する開発スタジオのM&Aを通じ、IPパイプラインの拡充を進めてきました。長期的な視点で進めてきたこうした投資が徐々に成果を出し、それぞれのIPが収益を支える柱となり始めています。世界中の開発スタジオで生み出された高品質なタイトルで構成されたラインナップが収益貢献し、2019年3月期のパッケージゲーム分野は、4期連続の営業増益を実現しました。その背景には、グローバルに向けた開発・販売体制があります。

● IP 拡大の歴史

| | | | |
|---|---|--|---|
| The Creative Assembly (イギリス)  2005 | Sports Interactive (イギリス)  2006 | Relic Entertainment (カナダ)  アトラス (日本) ATLUS 2013 | Demiurge Studios (アメリカ)  2015 |
|---|---|--|---|

取得した主要な開発スタジオ

□ The Creative Assembly Ltd.

イギリス・ノーサンプトンに拠点を構える約500名規模の開発スタジオであり、2005年の買収以降、主に正確な歴史描写と圧倒的なゲームクオリティを特徴としたPC向けのリアルタイムストラテジーゲームと「Total War™」シリーズを展開。シリーズ累計の販売実績は2,760万本以上にのびります。



「Total War: ROME II」
©SEGA
Developed by The Creative Assembly, Ltd.

□ Sports Interactive Ltd.

イギリス・ロンドンに拠点を構える約130名規模の開発スタジオです。膨大かつ正確な選手情報を誇るサッカークラブの経営シミュレーションゲーム「Football Manager」シリーズを展開。世界中の根強いファンに支えられ、累計販売本数は2,000万本以上に達しています。



「Football Manager 2019」
©Sports Interactive Limited 2018.
Published by SEGA.

その他のスタジオの展開IPとその特徴

| スタジオ | 主なIP |
|-------------------------|--------------------------------------|
| Relic Entertainment | 「Company of Heroes」「Dawn of War」シリーズ |
| Amplitude Studios | 「Endless Space」シリーズ他 |
| Demiurge Studios | 「Marvel Puzzle Quest」「SEGA Heroes」 |
| Creative Assembly Sofia | 「Total War Saga: Troy」 |



「Total War: THREE KINGDOMS」
© SEGA. Developed by The Creative Assembly, Ltd.



「Company of Heroes 2」
© SEGA. Developed by Relic Entertainment.

Amplitude Studios
(フランス)



2016

Creative Assembly Sofia
(ブルガリア)



2017

Two Point Studios
(イギリス)



2019 (年)

□ (株) アトラス

約300名規模の開発スタッフを抱え、独自の世界観を有する「ペルソナ」「真・女神転生」「世界樹の迷宮」シリーズなどを日本国内からグローバルに提供し続けています。「ペルソナ5」は国内、海外ともに大ヒットとなり、「ペルソナ」シリーズの累計販売本数は約1,020万本以上にのぼります。



「真・女神転生IV FINAL」
©ATLUS ©SEGA All rights reserved.

□ Two Point Studios Ltd.

イギリス・ファーンハムに拠点を構え、規模は20名と小規模ながらも、受賞実績もある複数の高評価タイトルに携わっていた経験豊富なメンバーを擁しており、独創的な世界観と遊びやすさを備えたシミュレーションゲームの開発を強みとしています。



「Two Point Hospital」
© Two Point Studios. Published by SEGA.

特徴

カナダ・バンクーバーを拠点に映画に匹敵するグラフィックや戦略性の高いゲーム性を備える高品質なゲームを多数手掛ける
フランス・パリを拠点にターンベースのストラテジーゲームを開発、特に4Xゲーム*と呼ばれるジャンルで高い評価を獲得している
アメリカ・ケンブリッジを拠点に主にモバイルゲームの開発、運営を手掛ける

ブルガリアを拠点に、英国Creative Assemblyのサテライトスタジオとして主に「Total War™」シリーズの開発を手掛ける

* explore (探検) ** expand (拡張) *** exploit (開発) **** exterminate (殲滅) といった4つの「X」を特徴としてプレイするゲーム

! M&Aの基本的方針

主にパッケージゲーム・デジタルゲームを手掛けるセガゲームスでは、事業の拡大を図るにあたり、様々な地域の多様なプラットフォームに対してIPを展開するために必要なラインナップの拡充に関して、M&Aの活用も有効な手段の一つとして捉えています。

2005年以降、海外を中心に、独自の存在感を放つ様々な題材の「ストラテジーゲーム」を開発するスタジオの買収を行ってきました。セガゲームスの海外拠点においては、近年、専門チームを設け、常時、世界中の様々な外部開発スタジオの情報収集を行い、対話を重ねています。主に以下の3つの観点を重視してM&Aターゲットを選定し、速やかに実行に移す体制を整えています。

- 1 今後成長し、フランチャイズ化の可能性を持ったIPを保有している
- 2 特定領域で高い競争力を発揮している
- 3 互いの企業文化の親和性が高く相乗効果を生み出すことができる

M&A実行後も、世界各地の販売拠点と連携し、マーケティング・販売・ライセンス・その他の事業開発等のパブリッシングサポートを行い、各IPの特性を捉えながら幅広いエリア・プラットフォームに展開していくことで、IP価値を高め、各IPが収益を構成する柱に成長するようサポートしています。また、開発スタジオの個性に合わせた、より良い開発環境を支えるサポートも行っています。

ENTERTAINMENT CONTENTS

セグメント別事業戦略
SPECIAL TOPIC 2

成長するグローバルマーケットへ 確実にコンテンツを届ける グローバル販売戦略

エンタテインメントコンテンツ事業は開発スタジオのM&Aを通して、世界各地でコンテンツを開発できる体制を築いてきました。

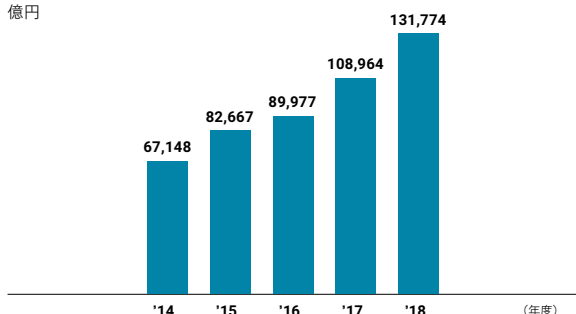
このコンテンツを世界中に確実に届けるため、パブリッシング拠点についても各地域に設置し、各地の開発スタジオとの連携を深めて展開地域の拡大を図っています。加えて、ダウンロード配信の普及により、かつては流通網がなく販売が難しかった地域へもコンテンツを届けることができるようになってきており、ダウンロード配信についても強化も図っています。これらの面を広げる(展開地域を拡大する)戦略により、近年パッケージセグメントは好調に推移しており、旧作の販売数量も伸びてきています。

新興市場はまだ展開地域拡大の余地を残しており、今後さらにグローバル販売戦略を推進していきます。

グローバル市場環境

中国市場の拡大に伴って13兆円規模へと成長したグローバルゲームマーケットは、新たなプラットフォームの登場や、通信環境の進歩に伴ってユーザーの裾野が広がり、今後も高い成長率を維持し、さらなる拡大が予想されています。

世界ゲームコンテンツ市場規模
億円



欧州から世界へ

2019年5月発売の「Total War™」シリーズ最新作「Total War™: THREE KINGDOMS」は三国志をテーマに据え、欧米地域だけでなく、中国をはじめとしたアジア地域のユーザーからも多くのご支持をいただき、シリーズ史上最速となる配信開始後1週間での100万本を達成しています。



「Total War™: THREE KINGDOMS」
©SEGA.
Developed by The Creative Assembly, Ltd.

欧州

主要IP

- 「Total War™」
- 「Football Manager」
- 「Endless Space」
- 「Two Point Hospital」



アジア

● 開発スタジオ
■ 販売エリア

日本

主要IP

- 「龍が如く」
- 「ファンタジースター」
- 「ぶよぶよ」
- 「ベルソナ」



グローバル製販体制の強みを活かせる 領域へリソース集中し、世界中に 「感動体験」を届けます

北米から世界へ

1991年の発売以来、世界中のユーザーに愛され、シリーズ累計販売本数は9.2億本を越える大人気シリーズ「ソニック・ザ・ヘッジホッグ」。現在は北米パブリッシング拠点にブランドマネジメントチームを設置し、IPをゲームだけでなく多面的に展開する体制を備えています。



「チームソニックレーシング」
©SEGA

北米

主要IP

「Company of Heroes」
「Dawn of War」
「Sonic The Hedgehog」

日本から世界へ

2016年発売の「ペルソナ5」は、アメリカ・ロサンゼルスで開催された「The Game Awards 2017」において「Best Role-Playing Game」を受賞し、全世界累計販売本数は270万本を超えています。



「ペルソナ5」
©ATLUS ©SEGA
All rights reserved.

2019年3月期については、モバイルを中心としたデジタルゲーム分野に関しては苦戦を強いられました。市場環境の鈍化と競争激化も背景にあります。複数タイトルで市場への投入遅延が発生し、ヒットを出せなかったことは、大きな課題であると感じています。一方で、パッケージゲーム分野では欧米開発スタジオによるPC向けゲームが堅調に推移し、業績を伸ばすことができました。



(株)セガゲームス代表取締役社長COO 松原 健二

2019年3月期を踏まえ、市場に停滞感の見える国内を中心としたモバイルについては、開発中・運営中のタイトルを見直し規模の適正化を進めるとともに、開発管理体制を整え収益性の改善を図ります。その一方で、引き続き市場の成長が期待される海外のパッケージゲーム・PCデジタルゲームについては、すでに大きな市場を形成している欧米や、伸長著しいアジアを中心にリソース強化を図り、グローバルに展開を進めています。

海外に独自のタイトルを開発できる開発スタジオとパブリッシング拠点を有するセガゲームスの製販体制は、日本の他のゲーム会社と比べても大変ユニークだと認識しております。単に海外に拠点を複数構えるというだけでなく、拠点の経営陣には一定の権限を持ってもらい、それを発揮できるように日本の本社が各地の開発スタジオとパブリッシング拠点をつなぐことで、この製販体制が機能しています。開発スタジオについては、M&A前からのオリジナルメンバーがリーダーシップを発揮し、自分のスタジオの持ち味を活かしたコンテンツ開発を行っています。パブリッシング拠点については、業界経験豊かな経営陣が担当地域の市場の動向を踏まえ、タイトル特性を捉えた販売計画を立てています。このユニークな製販体制の強みをより活かし、柔軟に拠点間の連携が図れるように、日本の本社と拠点間で大きな方向性を共有すると同時に、経営陣レベルで定期的に経営方針についてのコミュニケーションを重ねています。

2020年3月期についても、この製販体制を活かした取り組みが計画されております。2019年5月に英国スタジオCreative Assembly開発のシリーズ最新作「Total War™: THREE KINGDOMS」が多くのアジアのユーザーからもご支持をいただき、ヒットを記録しています。9月には、1988年に発売された家庭用ゲーム機「メガドライブ」を手のひらサイズで再現した「メガドライブ ミニ」が日本・北米・アジアで同時に発売されました。下期には英国のTwo Point Studiosのタイトル「Two Point Hospital」が発売時のPCに加えて家庭用ゲーム機へとマルチ展開されます。今後も拠点間の連携を深め個々のIP価値を高めるための仕込みを行うとともに、各IPタイトルを幅広いデバイス・地域・プラットフォームに展開し、これからの成果にしっかりと繋げていきます。



リゾート事業

Resort

中長期的なグループの柱とするべく、既存リゾート施設の収益力強化と並行し、IR(統合型リゾート)事業のノウハウを蓄積しています。

事業ポートフォリオ

1 日本有数の複合施設

「フェニックス・シーガイア・リゾート」

宮崎県の太平洋に面した南北約11km、約700haの広大な黒松林の中にある「シェラトン・グランデ・オーシャンリゾート」をはじめとする3つの宿泊施設や、最大5,000名収容可能な国際級のコンベンション施設、日本屈指の名門ゴルフコース「フェニックスカントリークラブ」やテニスクラブなどの恵まれた環境を活かした極上のリゾートステイを提供しています。施設の価値の継続的な向上を通じて、集客力の強化に努めつつ、リゾート施設の運営ノウハウの蓄積を進めています。



©フェニックスリゾート

2 ザ・ノースカントリーゴルフクラブ (北海道千歳市)

スポーツ振興と千歳市への地域貢献活動の一環として、「セガサミーカップゴルフーナメント」のほか、冬季はスノーアクティビティ施設「ノース・スノーランドin千歳」の運営を行っています。



3 韓国初のIR(統合型リゾート)施設 「PARADISE CITY」

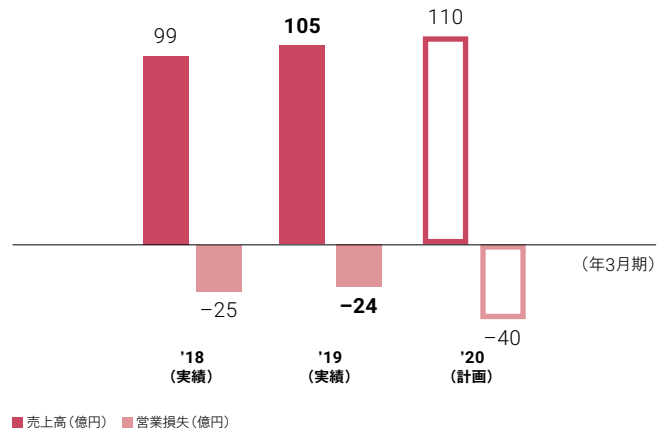
韓国 PARADISE GROUP との合併会社、PARADISE SEGASAMMY Co., Ltd. が運営する「PARADISE CITY」は、ホテル、カジノ、商業施設、コンベンションホール、クラブなどを備えた韓国初のIR(統合型リゾート)施設です。上質な空間とサービスの提供を通して、北東アジア随一のIR(統合型リゾート)施設を目指しているほか、日本におけるIR(統合型リゾート)事業への参入を見据え、開発・運営ノウハウの蓄積を進めています。



©PARADISE SEGASAMMY Co., Ltd.
All rights reserved.

2019年3月期の概況／2020年3月期の施策

リゾート事業においては、国内IR(統合型リゾート)事業参入に向けた費用が増加した一方で、「フェニックス・シーガイア・リゾート」において引き続き集客強化に取り組み、宿泊利用が堅調に伸びたことから、収益改善が進みました。その結果、売上高は105億円(前期比6.6%)の増収、営業損失は24億円(前期は営業損失25億円)となりました。海外においては、「PARADISE CITY」を通じて、引き続き、IR(統合型リゾート)の開発・運営ノウハウ取得に取り組みました。2020年3月期は国内IR(統合型リゾート)に向けた動きが活発化することから、費用増加を計画しています。



PARADISE CITYの第1期開発が完了、本格的な「アートテイメント」リゾートが完成

韓国初のIR(統合型リゾート)として、2017年4月に開業した「PARADISE CITY」は、芸術とエンタテインメントの融合である「アートテイメント」を、施設全体のコンセプトとしており、最高級の5つ星ホテル、コンベンションホール、カジノでご提供する上質な空間と日本流のおもてなしを取り入れたサービスで、韓国内外の多くのお客様から高い評価をいただいています。

2018年9月、第1期第2フェーズ開発施設として、デザイナーズホテル、プレミアムスパ、イベント型ショッピングモールほか、特にエンタテインメントに力を入れた数々の施設等をオープンしました。2019年3月の屋内型ファミリー向けエンタテインメント施設「ワンダーボックス」のオープンによって第1期工事が完了し、真の「アートテイメント」リゾートが完成しました。

当グループは第1期第2フェーズ開発施設のオープンにより、より多くのお客様にご来場いただいている「PARADISE CITY」の成長を確かなものとし、同時に同施設の運営への参画を通じ、国内IR(統合型リゾート)事業への参入に向けたノウハウの蓄積を着々と進めていきます。



©PARADISE SEGASAMMY Co., Ltd. All rights reserved.

日本企業としての責任を持って

国内IR(統合型リゾート)事業への参入に向けた

セガサミーグループの実力

当グループは、国内IR(統合型リゾート)事業への参入に向けて、事業者の選定を確実に受けるべく準備を進めています。

PARADISE CITY

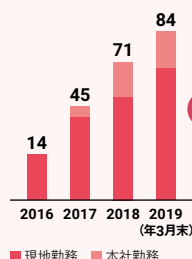


CAPABILITY

海外でIR(統合型リゾート)のノウハウを蓄積

韓国のカジノオペレータParadise Groupとの協業を開始した2012年より韓国のカジノ施設への人財の派遣を開始し、韓国最大のIR(統合型リゾート) PARADISE CITYの開業後はさらに派遣人数を拡大し、ディーラーから経営に至るまで、カジノを含むIR(統合型リゾート)の運営ノウハウの蓄積を進めています。将来、国内でIR(統合型リゾート)が開業される際に必要となる日本人スタッフの育成に関し、他の日本企業を圧倒的にリードしていると自負しています。

PARADISE CITY 人材派遣の推移



100人規模へ拡大を目指す

2012年5月

PARADISE GROUPとの合併会社「PARADISE SEGASAMMY CO., Ltd.」を設立

2012年3月

フェニックスリゾート(株)の全株式を取得

2012

2014年4月

PARADISE SEGASAMMY CO., Ltd. への当社従業員の派遣開始

2

CAPABILITY

国内有数のリゾート施設で施設運営ノウハウを蓄積

2012年、宮崎市の大型リゾート施設「フェニックス・シーガイア・リゾート」を運営するフェニックスリゾート(株)をグループ化しました。世界有数のホテルブランド「シェラトン」を冠した高級リゾートホテルをはじめとした複数の宿泊施設、最大5,000名収容可能な国際級のコンベンションセンターを有する同施設にて、MICE*需要の獲得に取り組むなど、IR(統合型リゾート)への参入に向けたノウハウの蓄積を進めています。

* Meeting(会議・研修・セミナー)、Incentive tour(報奨・招待旅行)、ConventionまたはConference(大会・学会・国際会議)、Exhibition(展示会)の頭文字をとった造語であり、ビジネスラベルの一形態を指す。

PHOENIX SEAGAIA



3

CAPABILITY

118項目以上にわたる バリューチェーン分析

IR(統合型リゾート)の運営を開始するためには、施設やカジノのオペレーションだけでなく、資金の管理やセキュリティの徹底など、様々な準備が必要です。当グループは、118項目以上のIR(統合型リゾート)事業に必要なタスクを洗い出し、分析を完了しています。セガサミーグループのリソースの活用によって特徴あるサービスを提供できる要素、通常のIR(統合型リゾート)に必要な要素、そしてパートナーや協力者の外部リソースが必要な部分を特定し、それぞれに必要な準備を進めています。

118項目以上にわたる検証を実施

| 開業前 | 開業後 |
|--|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> 事業計画 <input checked="" type="checkbox"/> フロア設計 <input checked="" type="checkbox"/> 業務設計 <input checked="" type="checkbox"/> 人員設計 <input checked="" type="checkbox"/> システム設計等 | <input checked="" type="checkbox"/> 集客 <input checked="" type="checkbox"/> 清算 <input checked="" type="checkbox"/> 入場 <input checked="" type="checkbox"/> 管理全般 <input checked="" type="checkbox"/> ゲーム提供等 |

国内IR(統合型リゾート)事業への参入

2014年11月
韓国初のIR施設
「PARADISE CITY」の着工

2017年12月
米国ネバダ州ゲーミング機器製造・
販売ライセンスを取得

2017年12月
京都大学との
依存症対策研究を開始

2017年4月
「PARADISE CITY」
オープン

2014

2017

2019

4

CAPABILITY

米国ネバダ州からの ライセンス取得と カジノ機器の販売

当社の完全子会社であるセガサミークリエイション(株)(以下、SSC)及びSSCの完全子会社であるSega Sammy Creation USA INC.が、2017年12月、米国ネバダ州におけるゲーミング機器製造・販売ライセンスを取得しました。通常は取得までに2年程度の期間を要するところ、異例の1年での取得となりました。世界で最も厳格なライセンス基準、適格性基準をクリアしたことで、国内IR(統合型リゾート)事業への参入を目指す当グループの適格性を証明することができました。

5

CAPABILITY

ギャンブル依存症に 関する共同研究の実施

国内IR(統合型リゾート)実施の際には、ギャンブル依存症への対応が必要不可欠となります。当グループは、京都大学と「ギャンブル依存症」の「予防」に関する共同研究を進めており、人が危険な賭けに至る前の兆候を明らかにすることを目的としています。

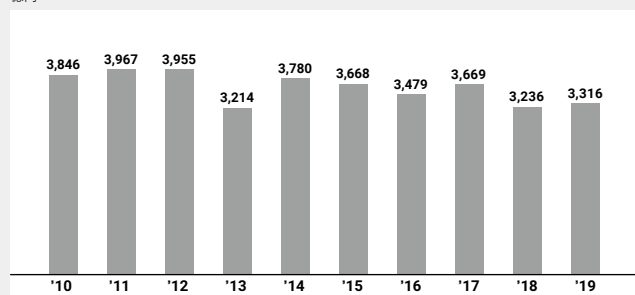
本研究は、ギャンブル依存症を発症するメカニズムの解明に寄与していくものと期待しており、日本においてギャンブル依存症の発症、進行及び再発防止の対策が講じられるように活用していきます。



業績トレンド

売上高*1

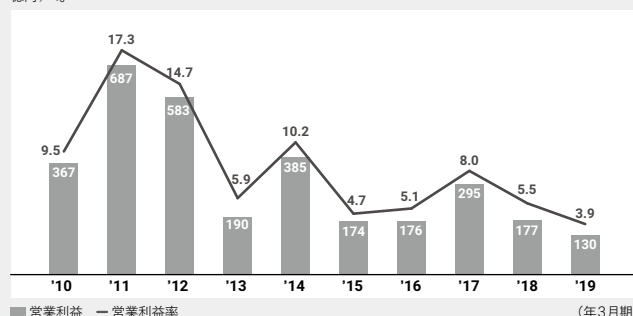
億円



(年3月期)

営業利益 / 営業利益率

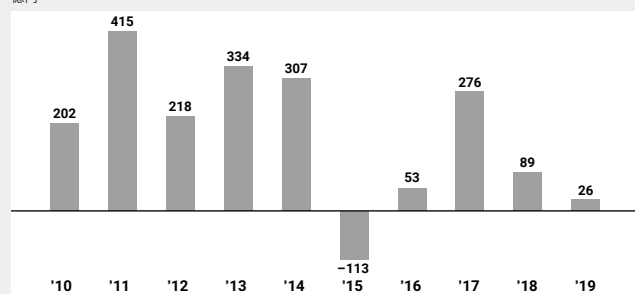
億円 / %



(年3月期)

親会社株主に帰属する当期純利益(損失)*2

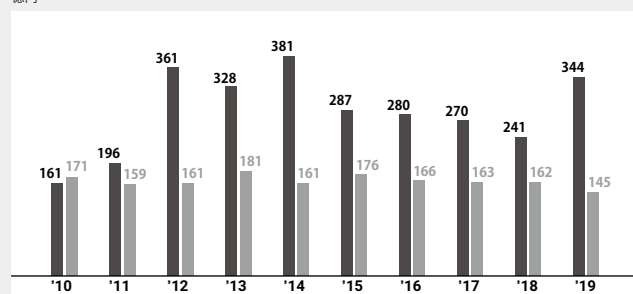
億円



(年3月期)

設備投資額 / 減価償却費*3

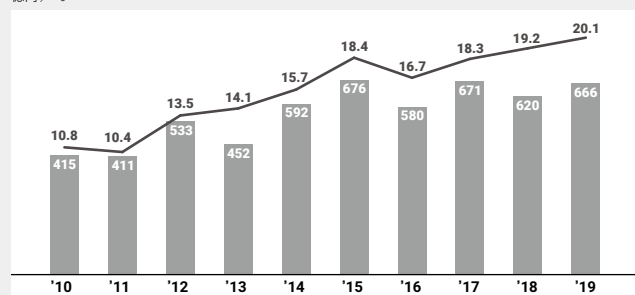
億円



(年3月期)

研究開発費・コンテンツ制作費*3 / 売上高研究開発費率

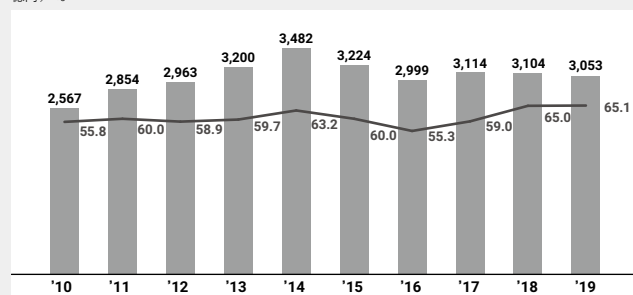
億円 / %



(年3月期)

純資産 / 自己資本比率

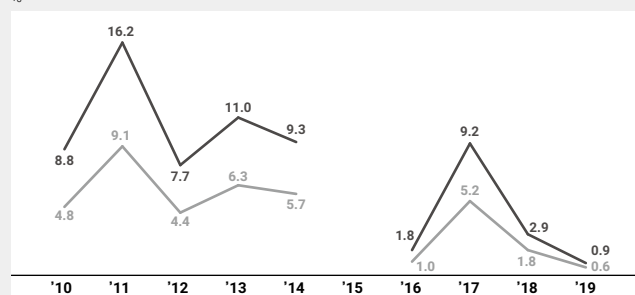
億円 / %



(年3月期末)

ROE / ROA*4

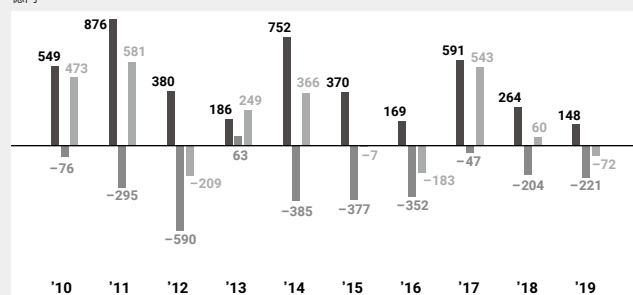
%



(年3月期)

キャッシュ・フロー

億円



(年3月期)

*1 2016年3月期より売上高の計上基準を①純額基準から総額基準、②出荷基準から納品基準へ変更したことにより、2015年3月期実績を遡及修正しています。

*2 「企業結合に関する会計基準」(企業会計基準委員会 平成25年9月13日 企業会計基準第21号)等を適用し、2016年3月期より、「当期純利益」を「親会社株主に帰属する当期純利益」としています。

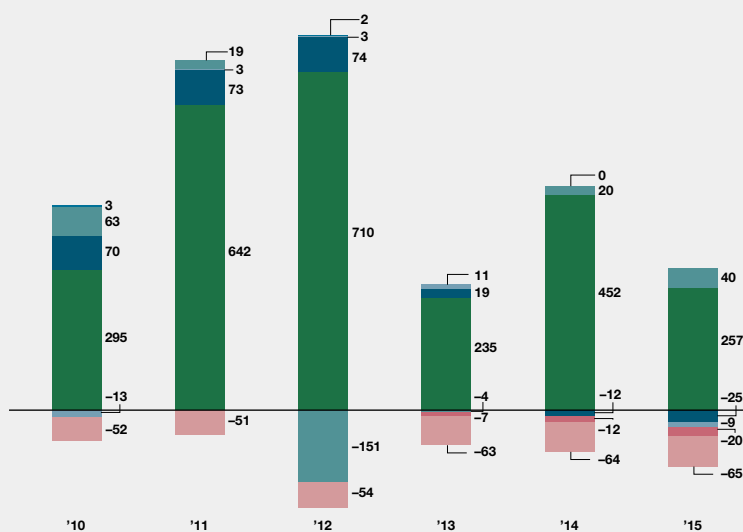
*3 2014年3月期より集計方法を変更し、2013年3月期まで減価償却費に含まれていたデジタルタイトルの償却費用を研究開発費・コンテンツ制作費に含めています。

*4 ROA = 親会社株主に帰属する当期純利益 / 総資産

*5 2015年のセグメント変更以降、調整額にはセグメント間取引消去と各報告セグメントに配分していない全社費用を含めています。

セグメント別営業利益(損失)

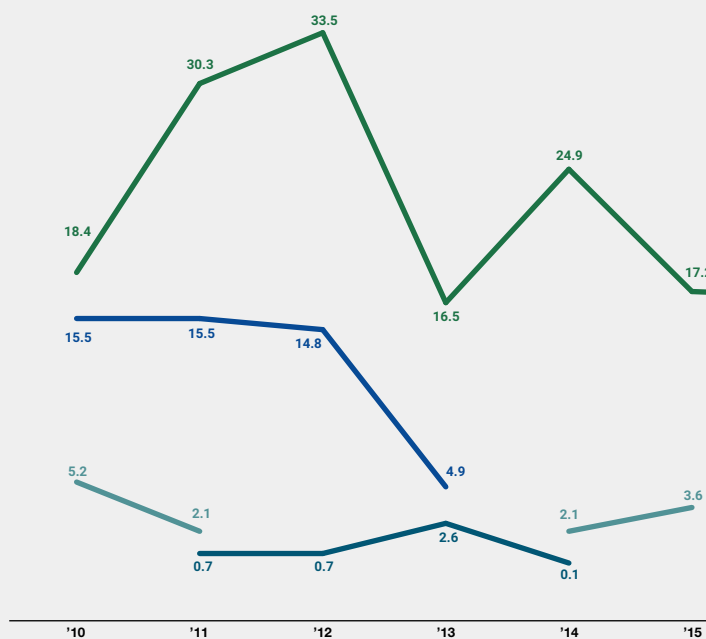
億円



■ 遊技機事業 ■ アミューズメント機器事業 ■ アミューズメント施設事業 ■ コンシューマ事業
 ■ その他事業 ■ 消去又は全社 ■ エンタテインメントコンテンツ事業 ■ リゾート事業 ■ 調整額*5

セグメント別営業利益率

%



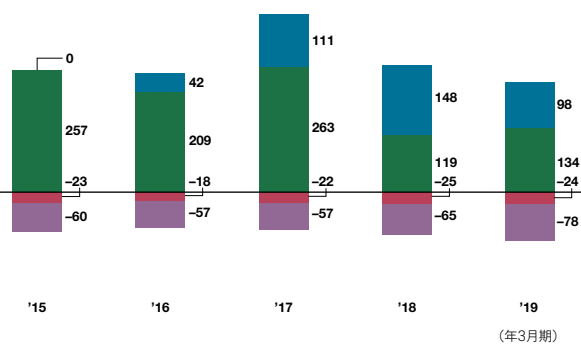
■ 遊技機事業 ■ アミューズメント機器事業(分野) ■ アミューズメント施設事業(分野) ■ コンシューマ事業
 ■ エンタテインメントコンテンツ事業

新セグメント

エンタテインメントコンテンツ事業の営業損益内訳

億円

| | '15 | '16 | '17 | '18 | '19 |
|--------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| デジタルゲーム分野 | 80 | -4 | 49 | 33 | -19 |
| パッケージゲーム分野 | -27 | 24 | 26 | 65 | 82 |
| アミューズメント機器分野 | -39 | -1 | 17 | 27 | 15 |
| アミューズメント施設分野 | 9 | 18 | 22 | 27 | 26 |
| 映像・玩具分野 | -17 | 6 | 12 | 20 | 25 |
| その他/消去等 | -6 | -1 | -15 | -24 | -31 |



(年3月期)

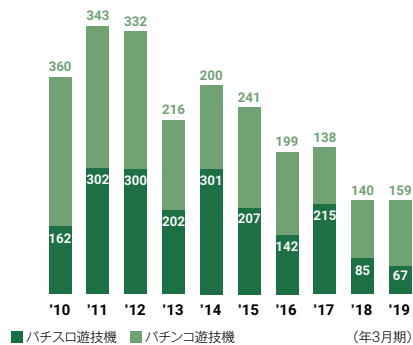
オペレーションデータ

遊技機事業



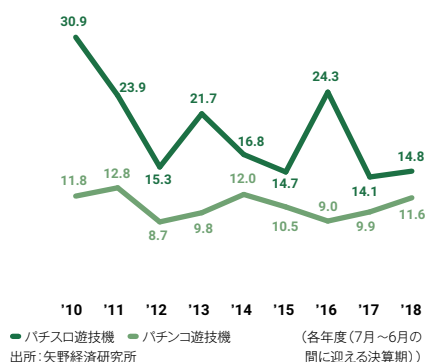
遊技機販売台数

千台



遊技機販売台数シェア

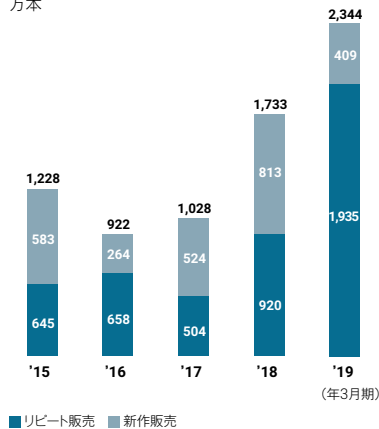
%



エンタテインメントコンテンツ事業

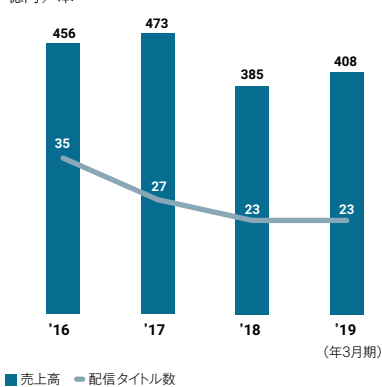
パッケージゲームの販売本数推移

万本



デジタルゲーム分野売上高／配信タイトル数

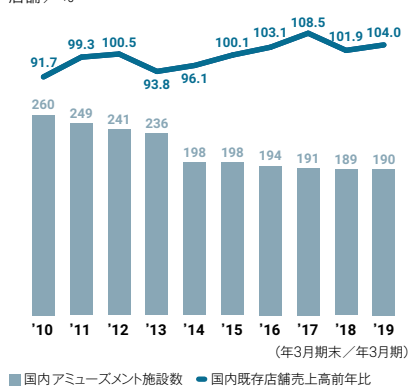
億円／本



国内アミューズメント施設数*

国内既存店舗売上高前年比**

店舗／%



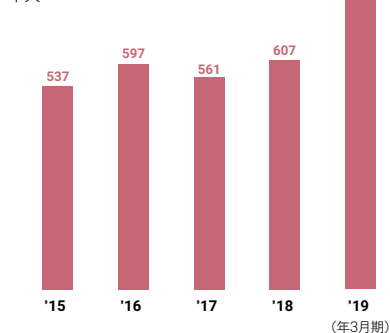
*1 (株)セガ エンタテインメントを設立し、グループ内の施設事業を統合したことから、2014年3月期より施設数の集計方法を変更しています。
*2 グループ内の施設事業を統合したことから、2014年3月期より既存店対象店舗を変更しています。

リゾート事業



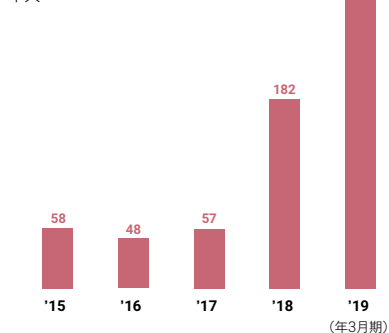
フェニックス・リゾート
施設利用者人数

千人



PARADISE CITY
カジノ施設利用者人数

千人



株主価値

安定的な株主還元の実施と成長戦略の確実な遂行による企業価値の向上により、株主の皆様のご期待にお応えしていきます。

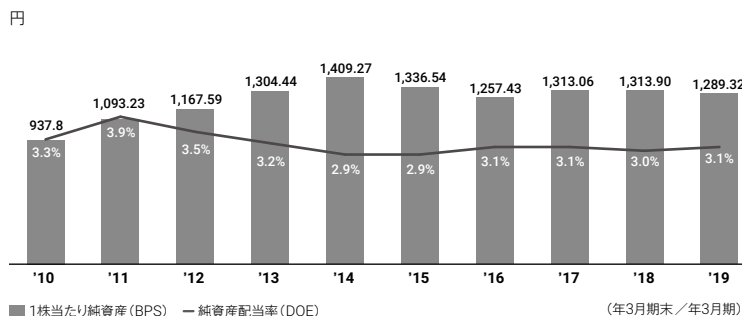
利益還元方針と実績・見通し

直接的な利益還元である配当を安定的に実施しつつ、自己株式の取得も選択肢としています。一方で、成長領域における競争を勝ち抜くための戦略投資及び将来のIR（統合型リゾート）事業を見据えた内部留保のバランスを注視しながら、株主価値の持続的向上に努めています。

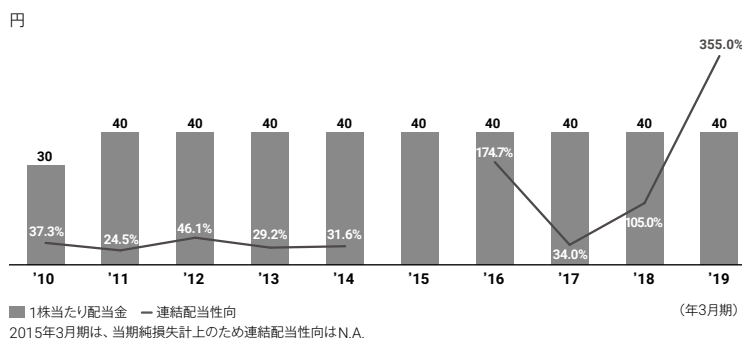
2019年3月期は、40円の年間配当を実施しました。これに伴い、純資産配当率（DOE）は3.1%となりました。

なお、次期の配当につきましても、中間配当20円、期末配当20円の計40円の年間配当を予定しています。また、2018年3月期より、株主優待制度を導入しています。

1株当たり純資産（BPS）／純資産配当率（DOE）



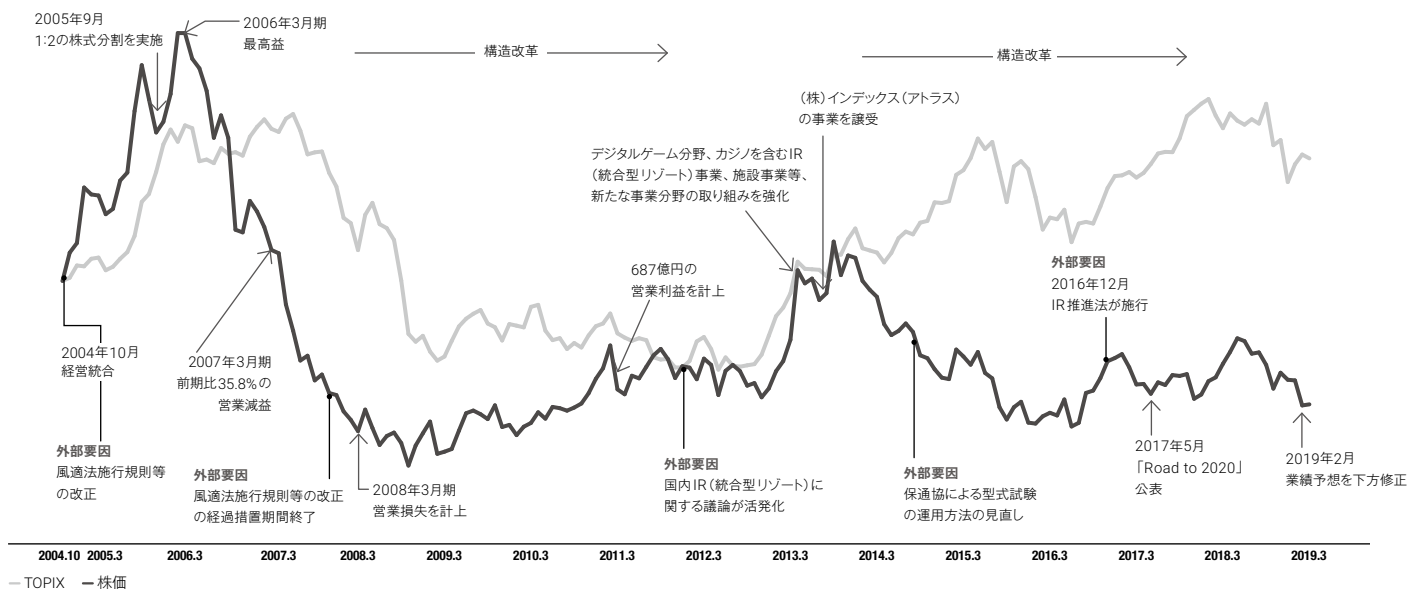
1株当たり配当金／連結配当性向



自己株式取得

| (年3月期) | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|--------|------|------|------|------|---------|-------|---------|------|---------|------|------|------|------|
| | — | — | — | — | 1,400万株 | 500万株 | 1,000万株 | — | 1,000万株 | — | — | — | — |

株価とTOPIX（東証株価指数）の比較 （経営統合時（2004年10月）を1とした相対比較、月足・終値ベース）



ESG・SDGsの取り組みテーマ

セガサミーグループは、ESG(環境、社会、ガバナンス)及びSDGs(持続可能な開発目標)の観点から重要課題を洗い出し、グループ全体への浸透と実践に努めています。グループミッションに掲げる「感動体験」を持続的に創造し、提供し続けることをテーマに、経済的価値と社会的価値の同時創出による企業価値向上を目指します。



人財・組織資本

働きがい・多様性の向上と不平等の排除

当グループは人財を企業の強みとしており、従業員の働き方改革や、働きやすい職場環境を目指すための本社移転、組織部門の統合を通して、働きがいに重点を置いているほか、多様性の向上などを重視しています。

関連するSDGs



製品・サービス

お客様

社会

依存症問題への対応

当グループは現状の事業体において、ゲームに没頭して健康に深刻な障害が出る「ゲーム障害」や、パチンコ・パチスロの「のめり込み問題」、IR(統合型リゾート)事業と関連性の深い「ギャンブル依存症」をはじめとした依存症問題の対応・予防に取り組む必要があると考えています。

関連するSDGs



製品・サービス

お客様

社会

環境負荷軽減・環境保全活動への対応

当グループは製造過程の環境負荷低減を重視した製品設計やリサイクル、リユースの取り組みを通して、より効率性を上げる取り組みのほか、環境保全や消費電力の削減などの取り組みを進めています。

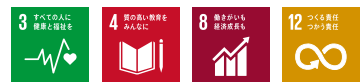
関連するSDGs



超少子高齢化社会への対応

当グループはエンタテインメントを通じて超少子高齢化社会へ対応するため、子どもの教育等の充実(楽しく学ぶ)、高齢者の心身の健康の充実(趣味・興味・交流の広がりや能力の維持・向上など)の2つの観点から企業価値の向上に向けた取り組みを行っています。

関連するSDGs



コーポレート・ガバナンス

● ガバナンスに関しては、P.76参照

当グループはコーポレート・ガバナンスやコンプライアンスなどを重視し、各種業務執行の監督強化や業務執行機能の強化を目的として制度設計及び機動的な経営を図っています。

関連するSDGs



SDGs (持続可能な開発目標) への貢献に向けて

セガサミーグループは、グループの成長のみならず、日本経済全体の活性化や世界の持続可能な成長に貢献するとともに、人類社会を持続させるための責務を含めた自らの責任を自覚し、グループならではのSDGsへの貢献に向けた取り組みを開始しました。

当グループのSDGsへの貢献に向けた取り組みは緒に就いたばかりですが、次期中期経営計画への反映なども含め、引き続き検討を進めていき、セガサミーグループが、「社会から信頼され、必要とされ、そして尊敬される企業グループであり続ける」ことを目指していきます。



2019年2月

➤ SDGs重点取り組みテーマの特定

当グループの取締役会において、SDGsに対するマネジメントポリシー等の方針の策定・改編及び、グループ主要企業によるSDGs推進PDCAサイクルの確立・運用を行うことを決議しました。CSR・SDGs推進に関する方針を改定・改称し、働きがい・多様性の向上と不平等の排除(関連するSDGs 5、8、10)、依存症問題への対応(関連するSDGs 12)、そして超少子高齢化社会への対応(関連するSDGs 3、4、8、12)を重点取り組みテーマとして決めました。これらに加え、環境負荷軽減に対する対応についても議論を進めています。

2019年4月

➤ SDGs推進室の設立

グループCSR推進室をCSR・SDGs推進室へ改称し、グループのCSR・SDGs活動の統括・管理・支援に取り組んでいます。さらに、SDGsに対する取り組みを強化するにあたり、CSR・SDGs推進室にグループ内の連携強化や、各部署の取り組みを支援する機能を拡充しています。

2019年5月

➤ 役員を対象としたSDGs研修

セガサミーホールディングス及びグループ各社の取締役、執行役員(約70名)に対して、SDGs研修を行いSDGsの知識習得と浸透を図りました。



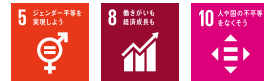
2019年7月

➤ 新たな行動計画の策定

各事業会社においてSDGs推進計画の策定に着手しています。既存事業の枠組みのなかで進めるもの、新規事業を立ち上げるもの、環境改善を主軸に置いたものなど多岐にわたるプロジェクトを精査した上で、PDCAサイクルを回しながらSDGsを推進していきます。

働きがい・多様性の向上と不平等の排除

関連するSDGs



！ 「働きがい・多様性の向上と不平等の排除」を設定した目的

エンタテインメント企業としてイノベーションを生み出す源泉は、様々な人財の多様な価値観や能力です。また、将来的に超少子高齢化が進展していくなか、介護を理由とした離職等による人財の流出を防ぐためにも、多様な働き方を受容する職場環境の整備が重要であると考えています。

長時間残業の削減

当グループは2013年から継続的に長時間残業削減に取り組んでいます。残業者と上長との面談や、月の残業時間に関する個人別のアラート発信などの施策実施により、月80時間を超えた残業者の割合は従業員全体の約1.0%まで減少しました。

また有給休暇の取得状況としては、グループ全体で69.5%と着実な改善が進んでいます。 [目録](#) | P.75

主な施策

- ・ 労務研修、コンプライアンス研修(意識の改善と定着)
- ・ 勤怠状況の管理、打刻の徹底(サービス残業や超過勤務者のチェック)
- ・ 月中での個人別アラート発信
- ・ 超過勤務者の人数、時間などを月次報告(役員会、本部長会議等で報告、実態共有)
- ・ 長時間労働者(残業者)と上長の面談
- ・ ノー残業デーやノー会議デーの設定と定着
- ・ 業務量の調整や会議の効率化、業務フロー見直し等

成果

- ・ 長時間残業対象者(月80時間超)人数の8~9割レベルでの削減を達成
- ・ 今後もさらなる改善に向けた取り組みを検討継続

ワークライフバランスの推進

本格導入を視野に2018年6月~11月まで、「フレックスタイム制度」や「テレワーク」の実施に向けて主要事業会社でのテスト運用を実施するなかで、従業員アンケート等を行い、各種制度化を実施しました。自宅等オフィス以外の場所で働くことを認める「在宅勤務制度」の導入や、一部の副業を認める「JOB+(ジョブプラス)制度」のほか、2019年2月よりLGBTの社員も働きやすい職場環境を整備するなど、多様性を尊重した取り組みを進めています。

本社移転に伴う管理機能の統合を実施

2018年にグループの本社機能の新オフィスへの集約を実施し、グループ会社間の物理的な距離による隔たりを解消するとともに、共用機能を持たせることで部門間の壁を極力取り払い、人財交流を促進し、事業連携やシナジーを創出する環境の整備を進めています。最先端のICTをすべての移転会社に対して導入し、さらなる生産性の向上を追求するほか、オフィス内に約400坪のコワーキングスペースを設置することで、スタートアップ企業や個人起業家等の事業を支援します。また、移転を機に、管理機能（経理、人事、財務、総務、法務、ITソリューション等）の集約や、ライセンス機能の統合等、意思決定プロセスの集約を進めるとともに、重複機能の解消を進めました。

「セガサミー そらもり保育園」開園 ～子どもを持つ従業員の“新しい働き方”～

「社員の仕事と育児の両立支援」を目的とした「セガサミー そらもり保育園」を2019年4月に開園しました。本社に隣接するビルに開園した企業内保育園であるため、社員は、子どもと一緒に通勤・退勤することができます。育児を抱える社員も能力を最大限発揮できるよう、今後も環境整備を進めていきます。



「東京レインボープライド2019」に協賛

当グループは、多くの個性が活躍できる社会の実現のためにダイバーシティを推進しています。その一環としてLGBTをはじめとするセクシャル・マイノリティの存在を社会に広め、「性」と「生」の多様性を祝福する「東京レインボープライド2019」に協賛しました。4月28日に行われたパレードにも社員家族40名が参加。すべての人が、より自分らしく誇りを持って、前向きに楽しく生きていくことができる社会の実現を目指します。

依存症問題への対応

関連するSDGs



！ 「依存症問題への対応」を設定した目的

WHOがオンラインゲームなどにのめり込み、生活や健康に深刻な影響が出た状態を「ゲーム障害」という精神疾患と位置付けるなど、依存症に対する社会的批判が高まっています。また、遊技機業界で対応が必要なのめり込み問題や、日本のIR事業を実施するにあたって「ギャンブル依存症対策」などの課題が挙がるなか、それぞれの対応を怠れば、規制の強化やブランドの毀損等によって事業の持続性が危ぶまれます。

パチンコ・パチスロ依存症(のめり込み)問題への対応

長年にわたり日本の大衆娯楽として親しまれてきたパチンコやパチスロですが、射幸性を伴うことから、過度な「のめり込み」が問題視されてきました。遊技業界では、2003年の「ばちんこ依存問題研究会」の発足を契機に「のめり込み」に関する議論に乗り出しました。2006年には、業界団体の支援によって「リカバリーサポート・ネットワーク(RSN)」が設立され、公的機関と連携を取りながら問題解決に向けた取り組みを進めており、啓蒙活動や電話相談等の幅広い取り組みを行っています。このほか業界では、使用金額に上限を設定する「自己申告プログラム」や、全国各店舗で依存症に関する相談に応じる「安心パチンコ・パチスロアドバイザー」の配置も進めています。2017年1月には、遊技産業14団体(総称:パチンコ・パチスロ産業21世紀会)が「パチンコ・パチスロ依存(のめりこみ)問題に対する声明」を発表し、業界横断的に「のめり込み」対策に取り組むことを表明しました。また、2017年11月には、RSNへの支援強化を柱とする依存症対策強化に向けた決議を行いました。当グループもこうした取り組みを主導し、業界の健全な発展に貢献していきます。



ゲーム障害に対する対応



2019年5月に開催された世界保健機関(WHO)年次総会において、オンラインゲームやテレビゲームの過度なプレイによって、日常生活が困難になる「ゲーム障害」が新たな精神疾患として認定されました。今後、世界的に依存症の予防対策や治療法の開発が進められていくものと思われます。国内ではゲーム関連4団体(CESA、JOGA、MCF、JeSU)による合同検討会を設けており、公正中立で専門性を持つ外部有識者による研究を始めています。

エンタテインメントコンテンツ事業では、高額課金に繋がるような「ガチャ」に関して、未成年者の過度なゲーム利用や課金の問題に配慮し、一部タイトルで年齢認証による月間の課金上限を設けるほか、業界団体「コンピュータエンターテインメント協会」が定めたガイドラインにのっとり社内ガイドラインを策定し、当たり確率の事前開示など過度な課金を防止するための対応を行っています。

ギャンブル依存症についての 産学共同研究を開始



日本国内においては、IR(統合型リゾート)の国内導入に向けた本格的な準備が進んでいます。IR(統合型リゾート)導入においては、外国人旅行者の増加による観光産業の活性化や地域経済への寄与など経済的なメリットが挙げられる一方で、ギャンブル依存症者の増加等の社会的課題の発生が懸念されています。

当グループは、京都大学とギャンブル依存症のプロセス研究を産学共同で進めています。本研究は、プレイヤーのプレイデータを収集、分析することにより、人が危険な賭けに至る前の兆候を明らかにすることで依存症の予防を目的として実施しています。本研究の成果は、ギャンブル依存症を発症するメカニズムの解明に寄与していくものと期待しており、日本においてギャンブル依存症の発症、進行及び再発防止の対策が講じられるように活用していきます。セガサミーでは、グループの強みである開発力を活かし、既存のカジノ運営では為し得なかったカジノ施設内での全プレイデータを収集する仕組みを鋭意開発しています。本研究成果と結びつけることにより、依存症の兆候が見られるプレイヤーを早期に発見し、深刻化を未然に防ぐ仕組みの確立を目指します。併せて施設利用時における自制・抑制を促す施設オペレーションを確立することにより、啓発、予防から医療機関等による治療との連携まで一貫した体系的なギャンブル依存症対策の構築を目指します。

環境負荷軽減・ 環境保全活動への対応

関連するSDGs



「環境負担低減、環境保全活動」を設定した目的

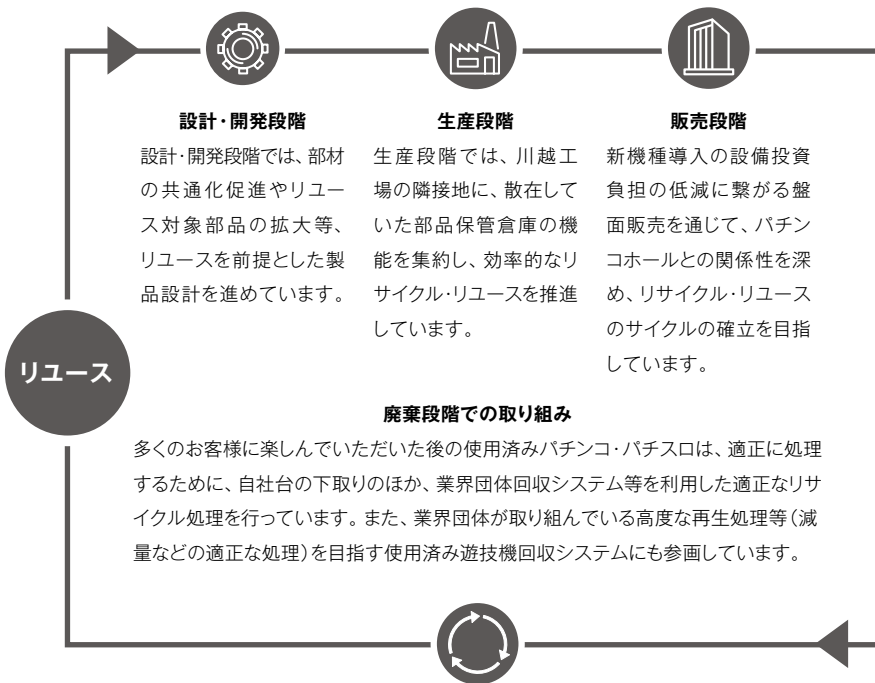
当グループ事業は遊技機事業、エンタテインメントコンテンツ事業のアミューズメント分野において製品を製造しています。製造段階での部材の使用や製造工程において、様々な天然資源を使用しています。また製造過程の環境負荷低減への配慮も求められます。さらに、製品のライフサイクルが比較的短いため、廃棄物の厳格な管理が必要です。対応を怠れば、社会的制裁や問題のほか、規制等によりビジネスの持続性が影響を受けることになります。

内製型ビジネス

遊技機事業における 環境負荷低減と収益性 向上の両立

遊技機事業では、開発段階から製造、販売に至るバリューチェーン全体の最適化を通じて、使用部材の削減に伴う環境負荷の低減に加え、収益性の向上も目指したリユース(部材の再利用)を促進しています。適用部材の範囲拡大や部材の共通化比率拡大を進めるとともに、他社との提携も含めて業界にも取り組みを広げ、業界全体の効率性向上をリードしています。

バリューチェーン全体でのリユース促進



サミー川越工場における環境配慮の状況

| | | (年3月期) | 2017 | 2018 | 2019 |
|---------------|-------------|--------|-----------|-----------|-------------------|
| 遊技機のリサイクル率の推移 | リサイクル率 | | 97.21% | 95.99% | 95.00% |
| 環境配慮素材の利用 | 木材使用量 | | 1,494t | 566t | 370t |
| | うちPEFC認証木材* | | 84t(5.6%) | 38t(6.8%) | 51t(13.8%) |

* PEFC認証木材: PEFC森林認証プログラム(Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes)による認証木材。

第三者機関より持続可能な森林管理の認証を受けた森林より適切に調達された木材。

※ 2014年3月期より接着された状態での部材の調達に切り替えました。部材の調達においては、環境負荷の少ない水系接着剤を100%使用しています。

製品の環境配慮設計

エンタテインメントコンテンツ事業では、省電力化への取り組みを継続しています。アミューズメント機器は、現行製品の部品を新製品へリユース可能な設計にし、廃棄物抑制に努めています。また、整備・点検手順をマニュアル化して店舗で共有し、製品の長寿命化に繋げています。アミューズメント施設における廃棄機器についてはセガ・ロジスティクスサービスで手分解し、100%リサイクルしています。同社では敷地内に産業廃棄物中間処理業者を招致し、処理コスト低減と不法投棄を防止するリサイクルシステムを全国展開し、「埋立ゼロ・単純焼却ゼロ」を達成しています。

廃プラスチック問題、 電力削減に向けた取り組み

海洋生態系の保全に向けて、プラスチックの使用を規制する世界的な動きが活発化するなか、セガ・エンタテインメントでは、ゲームセンターのプラスチック袋削減に向け、各店舗がそれぞれの地域・施設の基準に従って適切な分別を行い、産業廃棄物処理業者と契約を締結して処理することに努めています。また、製品梱包の簡易化によるごみ削減はメーカーの責任との認識に立ち、出荷時の袋を再利用するなど、最低限の梱包に留めています。施設照明のLED化を進めるとともに、改装店舗を中心に空調設備の入れ替えに取り組んでいます。また、電気供給会社を統一し、各店舗が最適な電気使用量になるように観察をしています。



池袋GiGO
©SEGA ENTERTAINMENT Co. Ltd.

環境に関する要請へ応える(TCFD*に対する取り組みを開始)

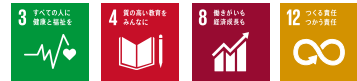
当グループは昨今の環境に関する企業の取り組み要請を受けて、気候変動リスクへの対応を始めるとともに、CO₂の排出量の開示やガバナンス体制の整備などを進めています。

エンタテインメント業界は直接的に気候変動のリスクに影響を受けない業界ですが、消費エネルギーの負担が増加することなどをリスクと考え、エネルギー排出量の把握や仕入れ段階からの環境への影響を分析し、個々の取り組みをプロジェクト化して対応方針を検討しています。

*TCFD:気候関連財務情報開示タスクフォース(The Task Force on Climate-related Financial Disclosures)

超少子高齢化社会への対応

関連するSDGs



！ 「超少子高齢化社会への対応」を設定した目的

超少子高齢化に伴う、現在の当事業におけるユーザーの減少が現実視されるなか、より幅広い年齢層へのアプローチは持続性を確保する上で重要な課題です。また、子どもの健全な発育や高齢者の健康寿命の長期化などにエンタテインメントを通じて貢献することで、社会課題の解決と新規ビジネスの同時実現も可能になると考えています。

小学生向け、ダーツ、プログラミング教室の実施

当グループでは、次世代育成支援の一環として、小学校での体験プログラムを実施しています。「ダーツ=スポーツ」という価値観を幅広い世代に伝えることに加え、将来のユーザー育成や従業員育成に繋がるような取り組みを実施しています。

また、セガ・エンタテインメントでは、文部科学省による小学生のプログラミング教育必修化にあたり、子どもたちに楽しく学んでもらえる「プログラミング・ワークショップ」を2016年から実施、2018年度はイベントを「セガラボ」としてショッピングセンターや公共施設などを中心に全国各地で行い1,500名以上の小学生と保護者の方に参加いただきました。



高齢者に優しいドライブシミュレーターの開発

2013年より新規事業の取り組みとして、ドライビングシミュレーターの開発・販売を開始し、2019年3月までに自動車教習所をはじめ、陸上自衛隊・物流会社など、累計260台を納品しました。教習所・陸上自衛隊においては、運転免許取得時の講習用として、物流会社などにおいては、社内での安全運転講習に本シミュレーターを使用し、ドライバーの危険予測能力向上のため、活用されています。

今後は、ソフトを活用した企業研修への取り組み、高齢者向けの小型ドライビングシミュレーターや免許センター向けの自動車運転シミュレーター開発にも展開していきます。



社会貢献

！ 「社会貢献」が重要である理由

当グループのビジネスは、社会に活力を与える側面だけではなく、負の側面もあります。そうした負の側面を上回る「感動体験」を提供することに加え、社会への利益還元を持続的に行っていくことが、事業の持続性や企業のブランド力強化にとって重要だと考えています。

「一般財団法人セガサミー文化芸術財団」を設立

感動体験を創造し続ける企業として社会に貢献していくためには、文化・芸術分野の発展は不可欠の要素と考え、様々な作品や提案を広く社会で共有し、継続的に育んでいくことが何よりも大切なことと考えています。セガサミーグループでは、当財団を通じ積極的に文化・芸術活動の発展に寄与し、豊かな社会の実現を目指した活動を行っていきます。



写真提供：愛知県芸術劇場
©Naoshi Hatori

七ヶ浜町 × セガサミーグループ 「地方共創」プロジェクト始動

当グループは、宮城県七ヶ浜町と地方創生に係る包括的連携協定を締結、2019年7月より七ヶ浜町へ人材を派遣し、地域創生、活性化に関わる各種事業の企画・推進に取り組んでいます。東日本大震災発生直後より、従業員ボランティアを七ヶ浜町に派遣し、当グループの製品、サービスなどを使用した地域イベントを開催するなど、被災地の方々が笑顔で、前向きに復興に取り組むための様々な復旧支援活動を行ってきました。日本の社会課題である地方創生に官民が一体となって取り組み、総合エンタテインメント企業の当グループだからこそできる、一歩踏み込んだ活動を七ヶ浜町と一緒にやっていきます。



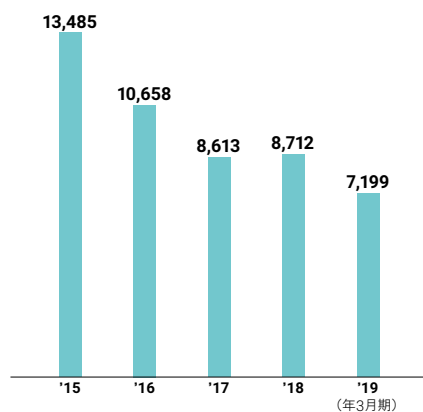
主な取り組みテーマ

- 町観光協会運営の自立に向けた支援
- 体験型観光産業の創出
- 新たなブランド品の開発
- 水産業・農業の魅力発信
- 移転元地における民間活力導入の可能性における調査・研究
- ITを活用した健康寿命延伸事業の企画開発
- シティプロモーション活動・町観光運営の自立に向けた支援

非財務データ

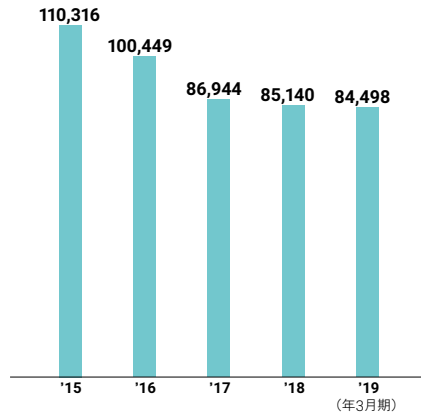
CO₂(スコープ1)

t-CO₂



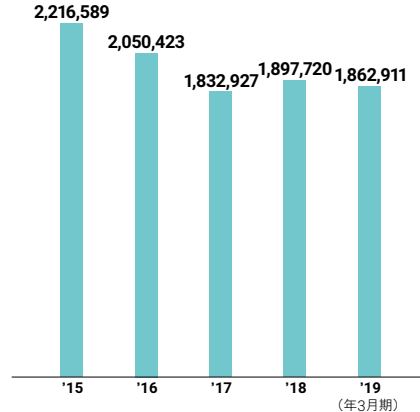
CO₂(スコープ2)

t-CO₂



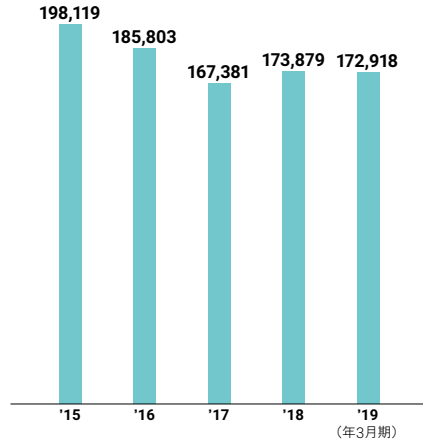
総エネルギー投入量

GJ



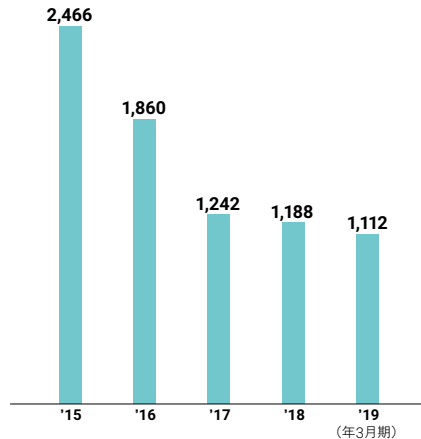
電力使用量

MWh



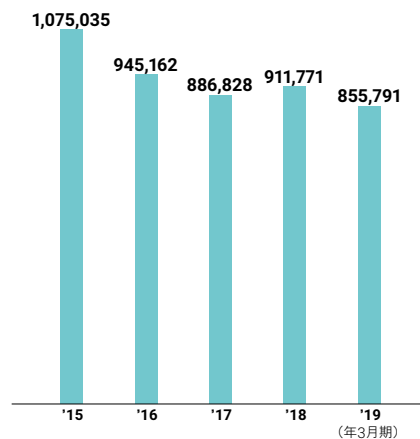
産業廃棄物排出量

t



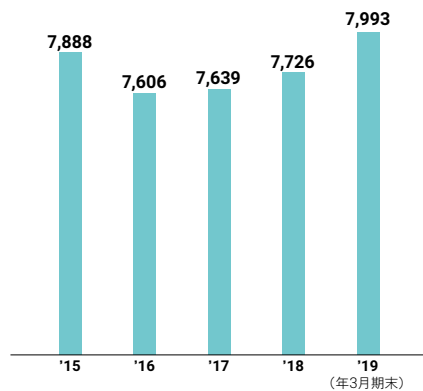
水使用量

m³



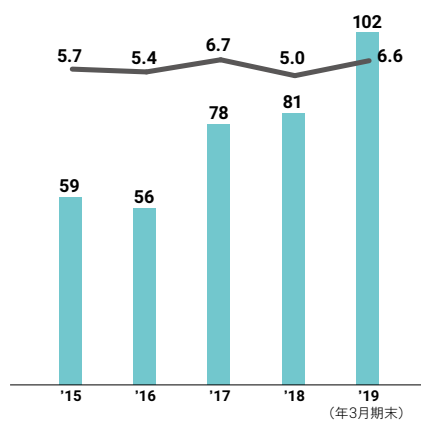
社員数

人



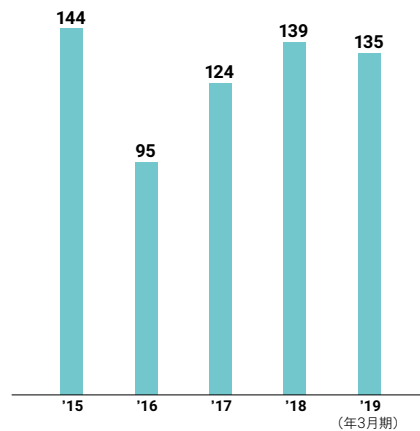
女性管理職者数 / 女性管理職比率

人 / %



新卒採用

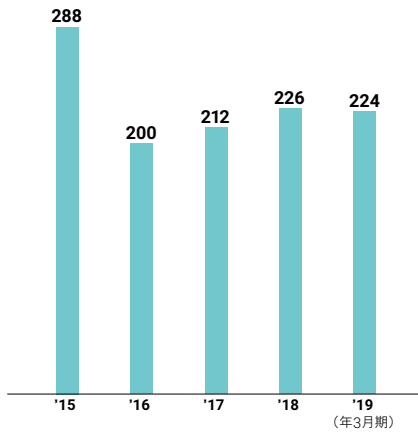
人



■ 女性管理職者数 ● 女性管理職比率

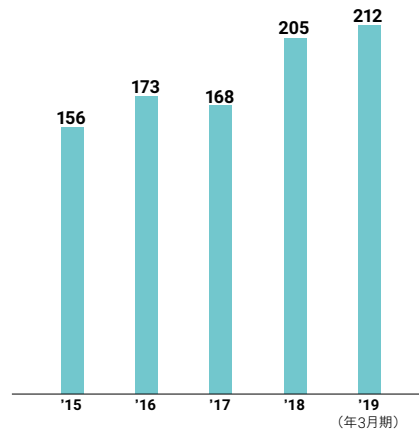
中途採用

人



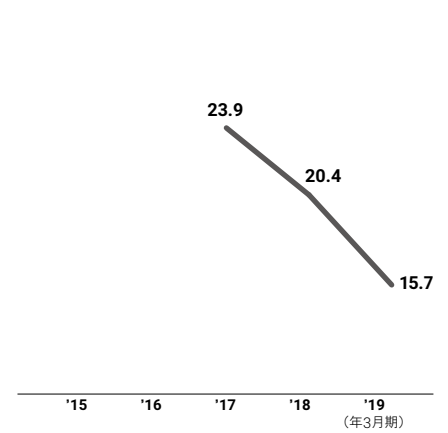
障がい者雇用者数

人



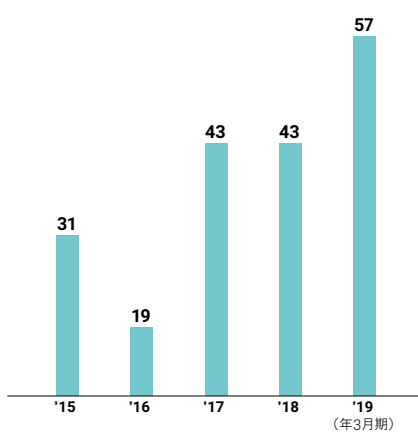
新入社員離職率

%



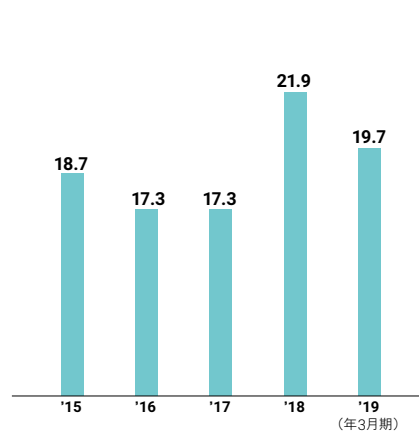
定年後再雇用者数

人



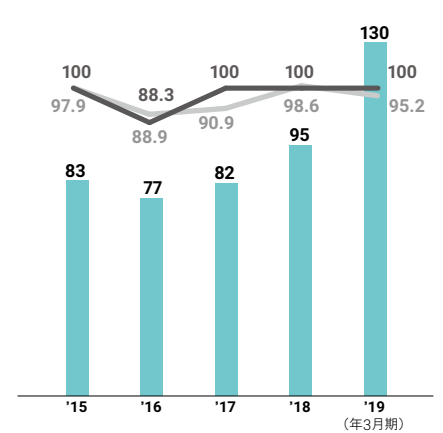
月平均時間外労働時間

時間



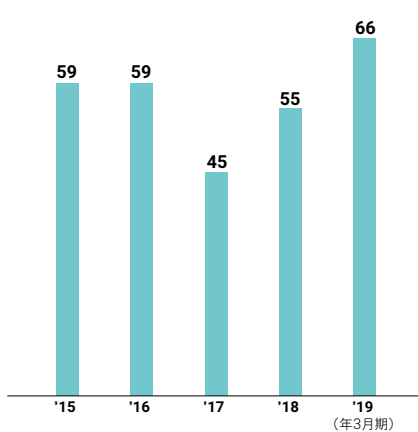
育児休暇取得者数 / 育児休暇復職率

人 / %



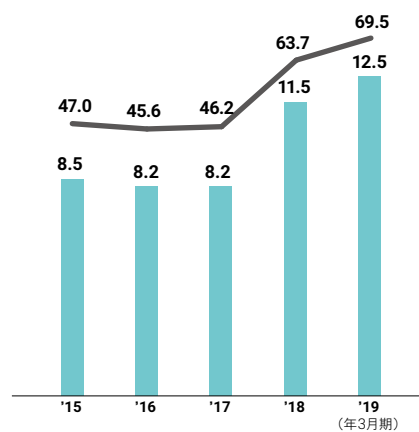
産休取得者数

人



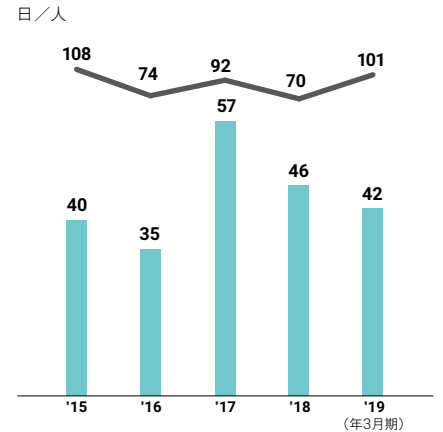
有給休暇取得日数 / 有給休暇取得率

人 / %



ボランティア休暇のべ取得日数 / ボランティア休暇のべ取得人数

日 / 人



体制の概要

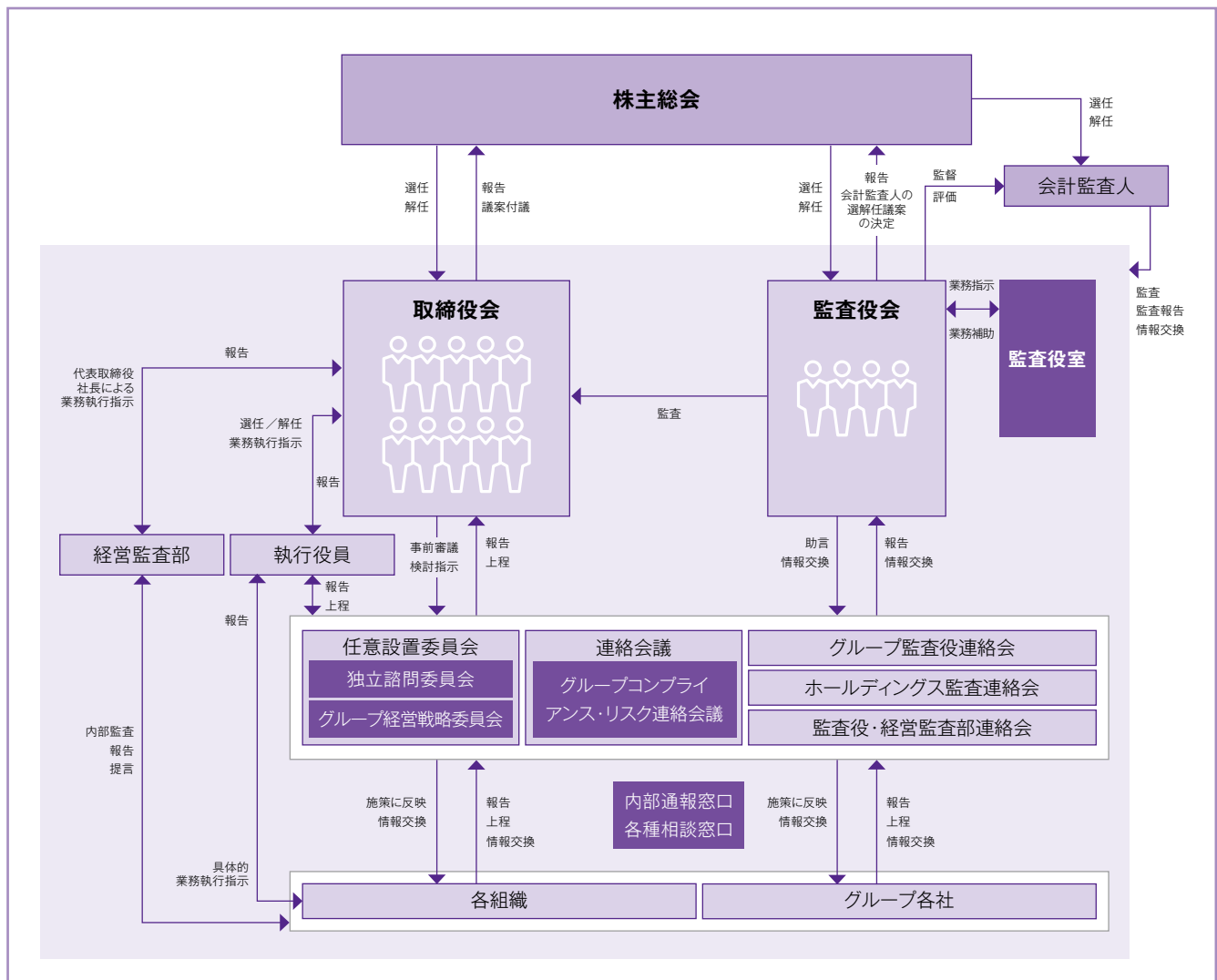
当社及び当グループは、激しく変化する経営環境のなかで、業界・市場動向・製品・商品・サービス等に関する知識や経験等に富んだ取締役が迅速かつ最適な経営判断を導き出すと考え、監査役設置会社形態を採用し、併せて、社外取締役の選任、執行役員制度と内部監査体制の強化等を行い、運営と管理の両面からコーポレート・ガバナンス体制を充実させています。

取締役会は、原則として毎月1度の定時取締役会並びに適宜開催する臨時取締役会において、現在10名の取締役に機動的経営を図っています。

監査役会は、原則として毎月1度の定時監査役会並びに適宜開催する臨時監査役会において、現在4名の監査役により議論を行い、具体的問題について十分に分析検討しています。

グループ間での情報共有、議論・検証、連携並びに当社取締役会への報告・上程等を目的として、「任意設置委員会」（「グループ経営戦略委員会」及び「独立諮問委員会」）「グループコンプライアンス・リスク連絡会議」「グループ監査役連絡会」「ホールディングス監査連絡会」「監査役・経営監査部連絡会」を設置しています。また、スピーディーな経営意思決定、業務執行の監督強化、業務執行機能の強化を目的として、執行役員制度を導入しています。

コーポレート・ガバナンス体制についての模式図（2019年6月30日現在）



コーポレート・ガバナンス

■ 社外役員 (社外取締役・社外監査役)

当社取締役10名のうち、4名は社外取締役であり、かつ3名が独立役員です。また、監査役4名のうち、2名は社外監査役かつ独立役員です。社外取締役、社外監査役ともに出席する各会議体において、各々の豊富な経験、高度の専門知識等に基づく指摘・助言を行っています。

選任方針

社外取締役については、社外取締役の持つ高い見識と幅広い経験に基づき、外部的視点から、当社及び当グループの企業価値をどのように高めるかを助言する機能に加え、取締役の業務執行に対する監督機能を期待し、経営者から選任しています。社外監査役は、監査体制の中立性・独立性の向上という、コーポレート・ガバナンス体制の実現において重要な役割を担っているものと理解し、中立的・客観的な視点から監査を行うことにより経営の健全性を確保することを期待し、様々な分野に関する豊富な知識、経験を有する者から選任しています。

独立性に関する考え方

社外取締役及び社外監査役の独立性については、東京証券取引所が定める独立性基準を基礎とし、同基準に記載された「主要な取引先」「多額の金銭」等の判断については、公表されている独立役員選任基準モデル等を参照して定めた基準により判断することとし、当該基準を充たした者は一般株主と利益相反が生ずる恐れがないと判断しています。当社は、東京証券取引所が定める独立性基準を充たす社外取締役・社外監査役全員を独立役員に選任する方針を採用しています。

社外取締役の選任理由

| 勝川 恒平 | メラニー・ブロック |
|---|---|
| 経営者 (金融機関) 長期にわたる金融機関での豊富な経験に基づく金融・財務に関する高い見識を当社の経営に反映するため。 | 経営者 (国際ビジネス) 当社初の女性かつ外国人取締役として多様な思考や価値観に基づき、国際的なビジネスリーダーとしての幅広い経験を当社の経営に反映するため。 |
| 夏野 剛 | 大西 洋 |
| 経営者 (ITビジネス等) 経営者としての豊富な経験と情報通信分野における高度な見識を当社の経営に反映するため。 | 経営者 (小売) 長年にわたる小売・百貨店業界での豊富な経験に基づく、有用な見識を当社の経営に反映するため。 |

社外監査役の選任理由

| 榎本 峰夫 | 大久保 和孝 |
|---------------------------------|----------------------------------|
| 弁護士としての豊富な経験と高い見識を当社の監査に反映するため。 | 公認会計士としての長年の監査業務経験を当社の監査に反映するため。 |

■ 独立諮問委員会

独立諮問委員会は、当社の独立社外取締役及び独立社外監査役的全員によって構成され、取締役会または、代表取締役の諮問に応じ、主に、①取締役会全体の実効性に関する分析・評価、②報酬決定プロセスへの関与、③取締役・監査役候補者に対する評価等について独立的な立場から意見具申します。また、取締役会監督のための情報交換を行う機関でもあります。

任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長 (議長) の属性

| | 委員会の名称 | 全委員 (名) | 常勤委員 (名) | 社内取締役 (名) | 社外取締役 (名) | 社外有識者 (名) | その他 (名) | 委員長 (議長) |
|------------------|---------|---------|----------|-----------|-----------|-----------|---------|----------|
| 指名委員会に相当する任意の委員会 | 独立諮問委員会 | 5 | 0 | 0 | 3 | 0 | 2 | なし |
| 報酬委員会に相当する任意の委員会 | 独立諮問委員会 | 5 | 0 | 0 | 3 | 0 | 2 | なし |

実効性評価

独立諮問委員会が、取締役会の規模、構成、運営方法、審議状況、支援体制、その他の取締役会がその役割・責務を実効的に果たす上で重要と考えられる事項について、取締役会全体の分析・評価を行います。2019年3月期は、各取締役にアンケートを実施し、その結果を受けて独立諮問委員会による評価を行い、当社取締役会の実効性は確保されているとの答申が、定時取締役会においてなされました。独立諮問委員会からは、重要案件については取締役会の事前に討議の場を設け

るなど、案件に関する議論を深める工夫がなされていることが評価された一方、「(a) 事前討議における指摘・意見に関するフィードバックの徹底、(b) すでに事前説明を受けている案件の取締役会での説明の簡素化と十分な審議時間の確保」といった効率の良い運営に向けた提言がありました。当社取締役会は、本実効性評価を踏まえて、当社取締役会の機能の改善を図り、取締役会の実効性のさらなる向上を図ってまいります。

2019年3月期の活動

| 取締役会 | 出席状況 | 主な活動状況 |
|-----------|----------------------------------|--|
| 取締役会の開催回数 | 13回 | |
| 社外取締役 | | |
| 夏野 剛 | 13回中13回出席 (うち定時取締役会12回中12回出席) | 当事業年度の取締役会に13回中13回(内定時取締役会12回中12回)出席し、主に経営的見識等から意見を述べるなど、取締役会の意思決定の妥当性・公正性を確保するための提言等を行っています。 |
| 勝川 恒平 | 13回中13回出席 (うち定時取締役会12回中12回出席) | 当事業年度の取締役会に13回中13回(内定時取締役会12回中12回)出席し、主に経営的見識等から意見を述べるなど、取締役会の意思決定の妥当性・公正性を確保するための提言等を行っています。 |
| 大西 洋 | 10回中9回出席 (うち定時取締役会10回中9回出席) | 就任後開催の取締役会に10回中9回(内定時取締役会10回中9回)出席し、主に経営的見識等から意見を述べるなど、取締役会の意思決定の妥当性・公正性を確保するための提言等を行っています。 |
| 社外取締役の出席率 | 97% | |
| 社外監査役 | | |
| 嘉指 富雄 | 13回中13回出席 (うち定時取締役会12回中12回出席) | 当事業年度の取締役会に13回中13回(内定時取締役会12回中12回)出席し、主に経営的見識等から意見を述べるなど、取締役会の意思決定の妥当性・公正性を確保するための提言等を行っています。また、当事業年度の監査役会に15回中15回出席し、監査結果についての意見交換、監査に関する重要事項の協議等を行っています。 |
| 榎本 峰夫 | 13回中13回出席 (うち定時取締役会12回中12回出席) | 当事業年度の取締役会に13回中13回(内定時取締役会12回中12回)出席し、主に弁護士としての専門的見地及び経営的見識等から意見を述べるなど、取締役会の意思決定の妥当性・公正性を確保するための提言等を行っています。また、当事業年度の監査役会に15回中14回出席し、監査結果についての意見交換、監査に関する重要事項の協議等を行っています。 |
| 社外監査役の出席率 | 100% | |

新任社外取締役メッセージ

グローバルな視点で

新たにセガサミーホールディングスの社外取締役に就任したメラニー・ブロックです。グローバルな視点に基づく提言を通じて、グループのビジネスの発展と企業価値向上に貢献していきたいと考えています。

私は1982年に初めて来日して以降の30年間、日本とオーストラリアの親善に努めるとともに、日本やオーストラリア、そしてアジアで事業を展開するオーストラリアや日本企業にコーポレート・ガバナンスに関するコンサルテーションを行ってきました。

日本社会は急速にグローバル化が進展しており、企業にはビジネスアプローチや考え方の多様化が求められるなど、ビジネス環境は大きく変化しています。

グローバルなエンタテインメント企業グループであるセガサミーグループは、足元と将来のビジネス環境やエンタテインメントのトレンドを明確に把握しており、変化する環境を追い風に変えることができる絶好のポジションにあります。そうした強固な足場の上に事業をより高度かつ幅広く成長させることができると信じています。

その実現のためには、考え方や価値観の多様性、イノベーションを生み出す源泉となる「多様性」をこれまで以上に重視していく必要があります。SDGsへの貢献に向けた全社的な取り組みはそのための一つの手段です。

今後、国内におけるIR(統合型リゾート)の実現に向けた取り組みが具体化するにつれ、コーポレート・ガバナンスやコンプライアンスの一層の強化にも取り組んでいかねばなりません。

私は、これまで培ってきたグローバルな観点に立ったビジネスの経験や海外のIR(統合型リゾート)に関与してきた経験等を活かし、セガサミーグループの企業価値向上に貢献していきたいと考えています。



メラニー・ブロック

コーポレート・ガバナンス

役員報酬

2019年3月期の取締役及び監査役の報酬の内容は以下の通りです。

| 役員区分 | 対象となる役員の員数(人) | 報酬等の総額(百万円) | 報酬等の種類別の総額(百万円) | | |
|------|---------------|-------------|-----------------|-----|-----------|
| | | | 基本報酬 | 賞与 | ストックオプション |
| 取締役 | 社内 | 5 | 483 | 155 | 13 |
| | 社外 | 4 | 44 | — | — |
| 監査役 | 社内 | 1 | 18 | — | — |
| | 社外 | 2 | 20 | — | — |

2019年3月期の連結報酬等の総額が1億円以上である者の報酬は以下の通りです。

| 氏名 | 役員区分 | 連結報酬等の総額(百万円) | 会社区分 | 連結報酬等の種類別の額(百万円) | | |
|-------|------|---------------|---------------|------------------|-----|-----------|
| | | | | 基本報酬 | 賞与 | ストックオプション |
| 里見 治 | 取締役 | 380 | 当社 | 276 | 100 | 4 |
| 里見 治紀 | 取締役 | 160 | 当社 | 105 | 36 | 4 |
| | | | サミー(株) | 9 | — | — |
| | | | (株)セガホールディングス | 3 | — | — |
| | | | (株)セガゲームス | 1 | — | — |
| | | | (株)サミーネットワークス | 1 | — | — |

役員報酬額の改訂

取締役の役員報酬について、透明性の確保及び当社グループの企業価値向上に向けた経営を行うインセンティブ強化のため、役員報酬制度の全般的な見直しを行いました。

同時に、譲渡制限付株式報酬制度を導入することで、取締役と株主の皆様との長期的利益を一致させ、より長期的な視点で企業価値向上に向けて実力を最大限に発揮することを促進していきます。

役員報酬制度について見直しを行った結果、役員報酬を、固定報酬と単年度業績連動報酬という構成にいたしました。

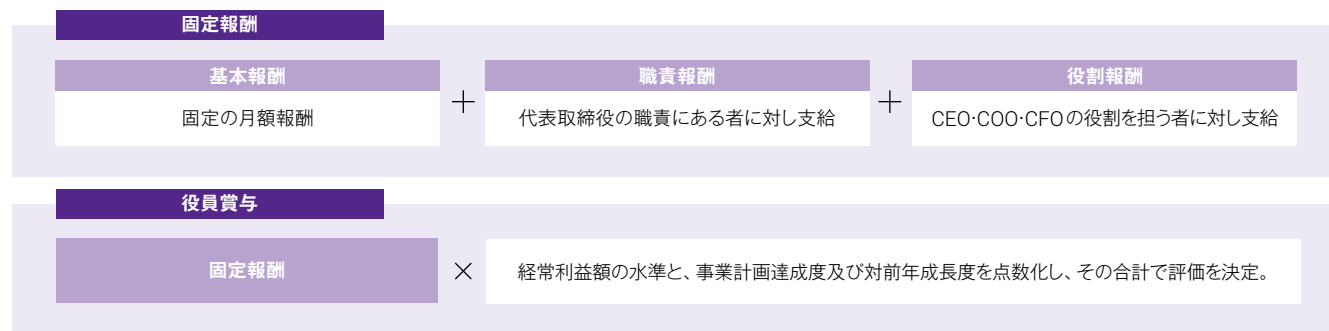
固定報酬につきましては、基本報酬・職責報酬・役割報酬の3つの要素ごとに金額を定めた報酬テーブルに従い、これらの各報酬の合計

額を月額固定報酬として支給することとしています。

単年度業績連動報酬は役員賞与という形をとっており、具体的には、経常利益額の水準と、事業計画達成度及び対前年成長度を点数化し、3つの要素の合計で評価を決定します。その上で、役員賞与月数を定めた賞与テーブルに従い、支給することとしています。

なお、親会社株主に帰属する当期純利益がマイナスとなる場合、役員賞与の支給は行わないものとします。

新役員報酬体型の概要



固定報酬(月額報酬、百万円)

| 基本報酬 | | 職責報酬 | | 役割報酬 | |
|------------------------------------|------|-------|-----|------|-----|
| 会長 | 15.0 | 代表取締役 | 3.0 | CEO | 5.0 |
| 社長 | 8.0 | | | COO | 3.0 |
| 副社長 | 4.5 | | | CFO | 1.0 |
| 専務 | 4.0 | | | | |
| 常務 | 3.5 | | | | |
| 取締役 | 3.0 | | | | |
| サミー(株)または(株)セガホールディングス代表取締役社長兼務の場合 | | 4.0 | | | |

※社外取締役は適用外とします。

※兼職の場合は上位の基本報酬を適用いたします。

※海外駐在の取締役には上記のほか、海外赴任手当を支給します。

役員賞与

固定報酬に対し、以下の基準により算出される賞与テーブルにおける係数を乗じ賞与額を決定

経常利益額

| 評価 | 経常利益額 |
|----|-------------|
| SS | 700億円以上 |
| S | 500~700億円未満 |
| A+ | 350~500億円未満 |
| A | 200~350億円未満 |
| B | 100~200億円未満 |
| C | 100億円未満 |
| D | 経常損失時 |

事業計画達成度及び対前年成長度

事業計画達成度

| 売上 | 経常利益 | 点数 |
|-----|------|----|
| 達成 | 達成 | 7 |
| 未達成 | 達成 | 5 |
| 達成 | 未達成 | 1 |
| 未達成 | 未達成 | 0 |

対前年成長度

| 売上 | 経常利益 | 点数 |
|-----|------|----|
| 達成 | 達成 | 3 |
| 未達成 | 達成 | 2 |
| 達成 | 未達成 | 1 |
| 未達成 | 未達成 | 0 |

事業計画達成度の点数と対前年成長度の点数の合算により評価を決定

| 点数 | 評価 |
|------|----|
| 9点以上 | 5 |
| 7~8点 | 4 |
| 5~6点 | 3 |
| 2~4点 | 2 |
| 1点以下 | 1 |

譲渡制限付株式報酬制度導入について

譲渡制限付株式報酬制度は、取締役が当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えると同時に、対象となる取締役と株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的としております。なお、今

後予定しております新たな中期計画の発表に合わせ、この譲渡制限付株式と同様の譲渡制限付株式を当社以外の当社グループ会社まで拡大することを予定しております。

コーポレート・ガバナンス

取締役・監査役候補者の指名

取締役・監査役候補者は、その人格、知見、能力、経験等を総合的に判断して決めることを基本方針としています。独立諮問委員会は、代表取締役社長から示された当該候補者の案を検討し、当該候補者に対しヒアリングを行い、その評価結果を代表取締役社長に対して意見として提出するものとしています。代表取締役社長は、その検討結果を参考として、上記方針に従い、取締役・監査役候補者を判断し、取締役会がこれを検討・承認するものとしています。独立諮問委員会が、取締役・監査役候補者を代表取締役社長に推薦した場合も同様としています。

政策保有株式

当社が純投資以外の目的で保有する株式(政策保有株式)は、当該株式を保有することで、業務提携、取引拡大等が可能になるものに限定し、かつ、当該株式を保有する結果、当社の企業価値を向上させ、株主の利益に繋がると考えられる場合において、その株式を保有することとしています。当該保有株式については、取締役会にお

取締役・監査役トレーニング

当社取締役及び監査役は、その就任の際に、社内でのオリエンテーションを行うとともに、上場会社の取締役・監査役として期待される役割・責務、関連法令及びコンプライアンスに関する知識習得を目的とする研修への参加機会を提供されており、就任後も、例えば取締役会終了後に弁護士や各分野の専門家等の外部講師による研修会を開催するなど、必要な知識の習得・研鑽の機会を継続的に提供しています。また、外部セミナーや勉強会等への参加支援等により自己研鑽を奨励しています。

いて定期的に経済合理性と将来の見通しを検証し、今後の保有の是非等について検討していくこととしています。当該株式保有に係る議決権行使については、当社と投資先双方の持続的成長と中・長期的な企業価値の向上に資するかどうかを基準に行っています。

関連当事者間の取引

当社では、役員及び役員が実質的に支配する法人との競業取引及び利益相反取引は、法令等の定めによるところにより、取締役会での決議を要することとしています。また、取引条件及び取引条件の

決定方針等については有価証券報告書で開示しています。当社役員、役員が実質的に支配する法人及び主要株主が当社の顧客として取引を行う場合、会社に不利益とならない体制を整えています。

内部統制

当社は、グループ内部統制プロジェクトを2006年3月期に立ち上げ、企業集団として金融商品取引法に定められた「財務報告に係る内部統制の評価及び監査」制度(いわゆる日本版SOX法)が求める内部統制システムの評価・報告の仕組みを整備し、また評価によって発見した不備の改善を進めてきました。この結果、財務報告の信頼性確保への取り組みが定着し、2019年3月期における当グループの財務

報告に係る内部統制は有効であると判断するに至りました。今後についても、財務報告の信頼性を継続的に確保するとともに、効率性の向上と健全性の確保も視野に入れ、内部統制システムの維持と構築に取り組んでいきます。

(詳しくは「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」をご参照ください)。

コンプライアンス

当グループは、「グループ行動規範」「グループ・マネジメントポリシー」に基づき、一人ひとりがコンプライアンスを意識し、適切な行動を可能とするために様々な取り組みを行っています。また、経営の内外に潜在する重要な損失リスクを洗い出し、対処すべき課題を明確化して、会社の事業遂行、経営資源の損失低減、再

コンプライアンス推進体制

当グループは、グループ全体での取り組みを一層強化するために2010年3月期に立ち上げた「グループ・コンプライアンス連絡会議」のもと、法令や社会規範に則って健全な企業経営を展開するための社内体制を構築しています。

また、2010年3月期に立ち上げた「コンプライアンス推進運動」を継続して実施し、業務の適正を確保するための「内部通報制度の全面改定の周知」など、グループ全体での取り組み及び展開を図っています。

グループ行動規範等の周知徹底

当グループでは、グループ全従業員がCSR憲章を理解し、その精神に基づいた行動を実践するための行動・業務指針を「グループ行動規範」「グループ・マネジメントポリシー」に示し、企業倫理・法令遵守を徹底しています。

株主・投資家との対話

当社は「IRポリシー」で定めた情報公開に関する方針に基づき、情報取扱責任者である財務経理本部管掌取締役のもと、専任部署である財務経理本部IR部が、金融商品取引法、その他法令及び東京証券取引所が定める「上場有価証券の発行者の会社情報の適時開示等に関する規則」に沿って、情報開示を行っています。また、法定開示、適時開示規則に該当しない任意開示情報についても、投資家の皆様の投資判断に大きな影響を与える情報については、積極的に情報開示を行っています。

機関投資家やアナリストの皆様には、本決算及び第2四半期決算において、決算説明会を開催し、当日の様子はインターネットでも配信しています。海外投資家に対しては、アジア、欧州、米国等で適宜ロードショーを実施しています。また証券会社が主催するカンファレンスに参加しています。

発防止に取り組んでいます。

「グループ行動規範」は、その浸透・定着が重要であることから、「グループミッション」や「グループCSR憲章」と合わせて掲載したCSRの手引きを配布しているほか、「グループ・マネジメントポリシー」を含めイントラネットにもすべての内容を掲示しています。

内部通報制度

グループ内での自浄機能を作用させ、法令違反や不正行為などを未然に防ぐため、内部通報に関する制度（内部通報制度）を制定しています。グループ各社及び社外の法律事務所に通報窓口を設置し、通報事項に関する調査、是正措置、再発防止の実施、通報者の保護制度を設け、社内イントラネット並びにポスター掲示により全社員に周知しています。また、2017年3月より海外にも内部通報制度を拡充しました。

通報制度の実績は、2016年3月期:9件、2017年3月期:16件、2018年3月期:19件、2019年3月期:24件です（国内のみ）。また2015年3月期年～2019年3月期の通報内容の内訳は、パワハラ等の疑い（38%）、ルール・法令違反の疑い（26%）、セクハラ等の疑い（11%）、雇用・就業関連（8%）、その他（17%）となりました。通報者の属性は、社員（53%）、アルバイト・派遣社員（16%）、退職者・家族・取引先（5%）、匿名のため不明等（26%）でした。

IRサイトでは個人投資家の皆様に当グループを分かりやすくご説明する情報を掲載するほか、各種IR制作物の充実等、事業活動をより深くご理解いただくための取り組みを継続的に進めています。

株主・投資家の皆様からいただいた貴重なご意見・ご要望を経営にフィードバックすることにより、経営の客観性の向上に努めています。



取締役

里見 治

代表取締役会長
グループCEO



1980年 サミー工業(株)(現サミー(株))代表取締役社長
2004年 (株)セガ(現(株)セガゲームス)代表取締役会長
(株)セガ(現(株)セガゲームス)代表取締役会長兼CEO
2007年 (株)セガ(現(株)セガゲームス)代表取締役社長CEO
2008年 同社代表取締役会長CEO
2012年 サミー(株)取締役会長
フェニックスリゾート(株)取締役会長
2013年 サミー(株)代表取締役会長CEO
2015年 (株)セガホールディングス代表取締役会長CEO
2016年 当社代表取締役会長兼社長CEO兼COO
2017年 当社代表取締役会長CEO
サミー(株)代表取締役会長(現任)
(株)セガホールディングス 取締役名誉会長(現任)
マーザ・アニメーションプラネット(株)取締役会長(現任)
2018年 当社代表取締役会長グループCEO(現任)
フェニックスリゾート(株)取締役相談役(現任)

里見 治紀

代表取締役社長
グループCOO



2004年 サミー(株)入社
2005年 (株)セガ(現(株)セガゲームス)入社
Sega of America, Inc. Director
2011年 (株)サミーネットワークス取締役
2012年 同社代表取締役社長CEO
当社取締役
(株)セガ(現(株)セガゲームス)取締役
(株)セガネットワークス(現(株)セガゲームス)
代表取締役社長CEO
2014年 サミー(株)取締役
(株)セガ(現(株)セガゲームス)代表取締役副社長
2015年 (株)セガホールディングス代表取締役副社長
(株)セガゲームス代表取締役社長CEO
サミー(株)代表取締役副社長
2016年 同社代表取締役社長COO
(株)サミーネットワークス代表取締役会長(現任)
当社常務取締役
2017年 当社代表取締役社長COO
サミー(株)代表取締役社長CEO(現任)
(株)セガホールディングス代表取締役会長CEO(現任)
(株)セガゲームス代表取締役会長CEO(現任)
2018年 当社代表取締役社長グループCOO(現任)
フェニックスリゾート(株)取締役会長(現任)

鶴見 尚也

専務取締役



1992年 (株)セガ・エンタープライゼス(現(株)セガゲームス)入社
2004年 (株)セガ(現(株)セガゲームス)執行役員
2005年 Sega Publishing Europe Ltd. CEO
2006年 (株)セガ(現(株)セガゲームス)上席執行役員
Sega Holdings U.S.A., Inc. CEO and President
Sega of America, Inc. Chairman
2008年 (株)セガ(現(株)セガゲームス)取締役
2009年 同社常務取締役
Sega Europe Ltd. Chairman
2012年 (株)セガ(現(株)セガゲームス)代表取締役社長COO
精工世嘉(上海)有限公司副董事長兼首席執行官
当社取締役
Sega Holdings Europe Ltd. CEO and President
2014年 当社代表取締役専務
(株)セガ(現(株)セガゲームス)取締役副会長
フェニックスリゾート(株)取締役副会長(現任)
PARADISE SEGASAMMY Co., Ltd.
Member of the Board of Directors
2015年 (株)セガホールディングス 取締役副会長
(株)セガ・ライブクリエイション
(現CAセガジョイポリス(株))代表取締役会長兼社長
セガサミーゴルフエンタテインメント(株)
取締役会長(現任)
2016年 当社専務取締役(現任)
2017年 CAセガジョイポリス(株)取締役会長(現任)
PARADISE SEGASAMMY Co., Ltd.
Senior Executive Vice President(現任)

社外取締役

夏野 剛*1

社外取締役



1997年 エヌ・ティ・ティ移動通信網(株)(現(株)NTTドコモ)
入社
2005年 同社執行役員 マルチメディアサービス部長
2008年 慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科特別招聘
教授(現任)
当社社外取締役(現任)
トランスコスモス(株)社外取締役(現任)
エヌ・ティ・ティレゾナント(株)取締役(現任)
2009年 (株)ディー・エル・イー社外取締役(現任)
グリー(株)社外取締役(現任)
2010年 (株)U-NEXT(現(株)USEN-NEXT HOLDINGS)
社外取締役(現任)
2016年 日本オラクル(株)社外取締役(現任)

2017年 (株)AWSホールディングス
(現(株)Ubicomホールディングス)
社外取締役(現任)
(株)ゼネテック取締役(現任)
(株)エコ配顧問(現任)
(株)海外需要開拓支援機構社外取締役(現任)
2018年 (株)ムービーウォーカー代表取締役会長(現任)
(株)ブックウォーカー取締役(現任)
(株)KADOKAWA取締役(現任)
2019年 (株)ドワンゴ代表取締役社長(現任)

勝川 恒平*1

社外取締役



1974年 (株)住友銀行(現(株)三井住友銀行)入行
2001年 同行執行役員 大阪第二法人営業本部長
2005年 同行常務執行役員 法人部門副責任役員
(東日本担当)
2007年 エヌ・アイ・エフSMBCベンチャーズ(株)
(現SMBCベンチャーキャピタル(株))
代表取締役副社長
2010年 SMBCベンチャーキャピタル(株)代表取締役社長
2014年 銀泉(株)代表取締役社長
京都大学イノベーションキャピタル(株)
社外取締役(現任)
2016年 当社社外取締役(現任)
銀泉(株)特別顧問(現任)
エレコム(株)社外取締役(現任)
2017年 DXアンテナ(株)取締役(現任)

深澤 恒一
常務取締役
グループCFO



2003年 サミー(株)入社
同社執行役員 社長室長
2004年 当社執行役員 社長室長
(株)セガ(現(株)セガゲームス)執行役員 会長・社長室長
2005年 同社取締役 会長・社長室長
2007年 セガサミーアセット・マネジメント(株)
(現 マーザ・アニメーションプラネット(株))
代表取締役社長
当社上席執行役員 政策・渉外担当
2008年 (株)セガ(現(株)セガゲームス)取締役 新規事業本部長
2009年 セガサミービジュアル・エンタテインメント(株)
(現 マーザ・アニメーションプラネット(株))
代表取締役社長
2014年 (株)セガイズ代表取締役専務
2015年 同社取締役
当社取締役
2016年 当社常務取締役兼CFO
2018年 当社常務取締役グループCFO(現任)

岡村 秀樹
常務取締役



1987年 (株)セガ・エンタープライゼス(現(株)セガゲームス)入社
同社取締役
1997年 同社取締役
2003年 (株)セガ(現(株)セガゲームス)専務執行役員
2004年 (株)トムス・エンタテインメント取締役
(株)セガ(現(株)セガゲームス)常務取締役
当社取締役
2007年 (株)セガ(現(株)セガゲームス)取締役
2008年 (株)トムス・エンタテインメント代表取締役社長
2014年 同社取締役副会長
(株)セガ(現(株)セガゲームス)代表取締役社長COO
当社取締役
2015年 (株)セガホールディングス代表取締役社長COO(現任)
(株)セガ・インタラクティブ取締役会長(現任)
(株)トムス・エンタテインメント代表取締役会長(現任)
(株)セガイズ代表取締役会長(現任)
マーザ・アニメーションプラネット(株)
代表取締役会長
(株)ターツライブ代表取締役会長(現任)
(株)セガ エンタテインメント取締役社長
2017年 当社常務取締役(現任)
(株)セガゲームス取締役(現任)
マーザ・アニメーションプラネット(株)
代表取締役社長(現任)
(株)セガ エンタテインメント取締役会長(現任)

吉澤 秀男
取締役



2001年 サミー(株)入社
2002年 同社執行役員 社長室副室長
2004年 同社取締役 管理本部長
同社取締役 コーポレート本部長兼社長室長
2007年 当社上席執行役員
2012年 フェニックスリゾート(株)取締役
2015年 タイヨーエレクトリック(株)代表取締役社長
2016年 (株)セガホールディングス取締役
同社取締役 コーポレート本部長
(株)セガ エンタテインメント取締役(現任)
Sega Amusements Taiwan Ltd. 監事(現任)
2017年 (株)セガホールディングス常務取締役
コーポレート本部長(現任)
(株)セガゲームス監査役(現任)
2018年 当社上席執行役員 法務本部長(現任)
2019年 当社取締役 法務本部長(現任)

大西 洋*1
社外取締役



1979年 (株)伊勢丹(現(株)三越伊勢丹)入社
2005年 同社執行役員 経営企画部総合企画担当
2009年 (株)伊勢丹(現(株)三越伊勢丹)
代表取締役社長執行役員
2010年 (株)三越伊勢丹ホールディングス取締役
2011年 (株)三越伊勢丹代表取締役社長執行
役員兼営業本部長
2012年 (株)三越伊勢丹ホールディングス
代表取締役社長執行役員
(株)三越伊勢丹代表取締役社長執行役員
2016年 日本百貨店協会会長
2017年 (株)三越伊勢丹ホールディングス取締役
2018年 当社社外取締役(現任)
日本空港ビルデング(株)取締役副社長(現任)
(株)羽田未来総合研究所代表取締役社長(現任)
(株)ストライプインターナショナル社外取締役(現任)

メラニー・ブロック*1
社外取締役



2003年 (株)AGENDA(現(株)Melanie Brock Advisory)
代表取締役(現任)
2010年 豪日交流基金理事会役員
豪日経済委員会理事会役員(現任)
在日オーストラリア・ニュージーランド商工会議所
(ANZCCJ)会頭
豪州食肉家畜生産者事業団(MLA)駐日代表
2012年 オーストラリアン・ビジネス・アジア(ABA)会長
2016年 在日オーストラリア・ニュージーランド商工会議所
(ANZCCJ)名誉会頭(現任)
2019年 当社社外取締役(現任)

*1 会社法第2条第15号に定める社外取締役

コーポレート・ガバナンス | 取締役、監査役及び執行役員 (2019年6月21日現在)

監査役



青木 茂
常勤監査役

2005年 (株)セガ(現(株)セガゲームス)入社
 上席参事
 同社執行役員 中国・アジア事業推進室長
 2006年 世嘉(中国) 網絡科技有限公司 董事長
 2008年 サミー(株) 執行役員 経営管理本部長
 同社執行役員 コーポレート本部長
 2009年 同社取締役 コーポレート本部長
 2011年 同社常務取締役 コーポレート本部長
 2012年 同社代表取締役社長 COO
 2013年 当社取締役
 2016年 サミー(株) 代表取締役副会長
 当社常勤監査役(現任)
 日本マルチメディアサービス(株)
 (現 ジェイエムエス・ユナイテッド(株))
 監査役(現任)
 2017年 セガサミービジネスサポート(株)
 監査役(現任)
 2018年 サミー(株) 監査役(現任)
 2019年 フェニックスリゾート(株) 監査役(現任)



阪上 行人
監査役

2003年 サミー(株) 入社 監査室長
 2004年 同社管理本部法務部長
 2006年 当社監査役室長
 2014年 当社監査役(現任)
 (株)セガ(現(株)セガゲームス)
 常勤監査役
 2015年 (株)セガ・インタラクティブ
 監査役(現任)
 (株)セガホールディングス
 常勤監査役(現任)
 (株)セガゲームス 監査役(現任)
 (株)トムス・エンタテインメント
 監査役
 (株)セガ エンタテインメント
 監査役(現任)
 マーザ・アニメーションプラネット(株)
 監査役



榎本 峰夫*2
社外監査役

1978年 弁護士登録
 2000年 榎本峰夫法律事務所
 (現榎本・松井法律事務所) 開設
 2004年 (株)サミーネットワークス 社外監査役
 (株)セガ(現(株)セガゲームス)
 社外監査役
 2005年 当社補欠監査役
 2006年 日本工営(株) 社外監査役
 2007年 当社社外監査役(現任)
 2014年 (株)シモジマ 社外監査役(現任)
 2015年 (株)セガホールディングス
 社外監査役(現任)
 (株)セガゲームス 監査役
 (株)セガ・インタラクティブ 監査役



大久保 和孝*2
社外監査役

1995年 センチュリー監査法人
 (現 EY 新日本有限責任監査法人) 入所
 公認会計士登録
 1999年 新日本インテグリティアシアランス(株)
 2003年 (現 EY 新日本サステナビリティ(株)) 取締役
 同社常務取締役
 2005年 新日本監査法人
 (現 EY 新日本有限責任監査法人)
 パートナー
 2012年 新日本有限責任監査法人
 (現 EY 新日本有限責任監査法人)
 シニアパートナー
 2016年 新日本有限責任監査法人
 (現 EY 新日本有限責任監査法人)
 経営専務理事
 2019年 当社社外監査役(現任)

*2 会社法第2条第16号に定める社外監査役

執行役員



高橋 真
上席執行役員



中原 徹
上席執行役員



大脇 洋一
上席執行役員



内海 州史
上席執行役員



石倉 博
執行役員



高橋 公一
執行役員



加藤 貴治
執行役員



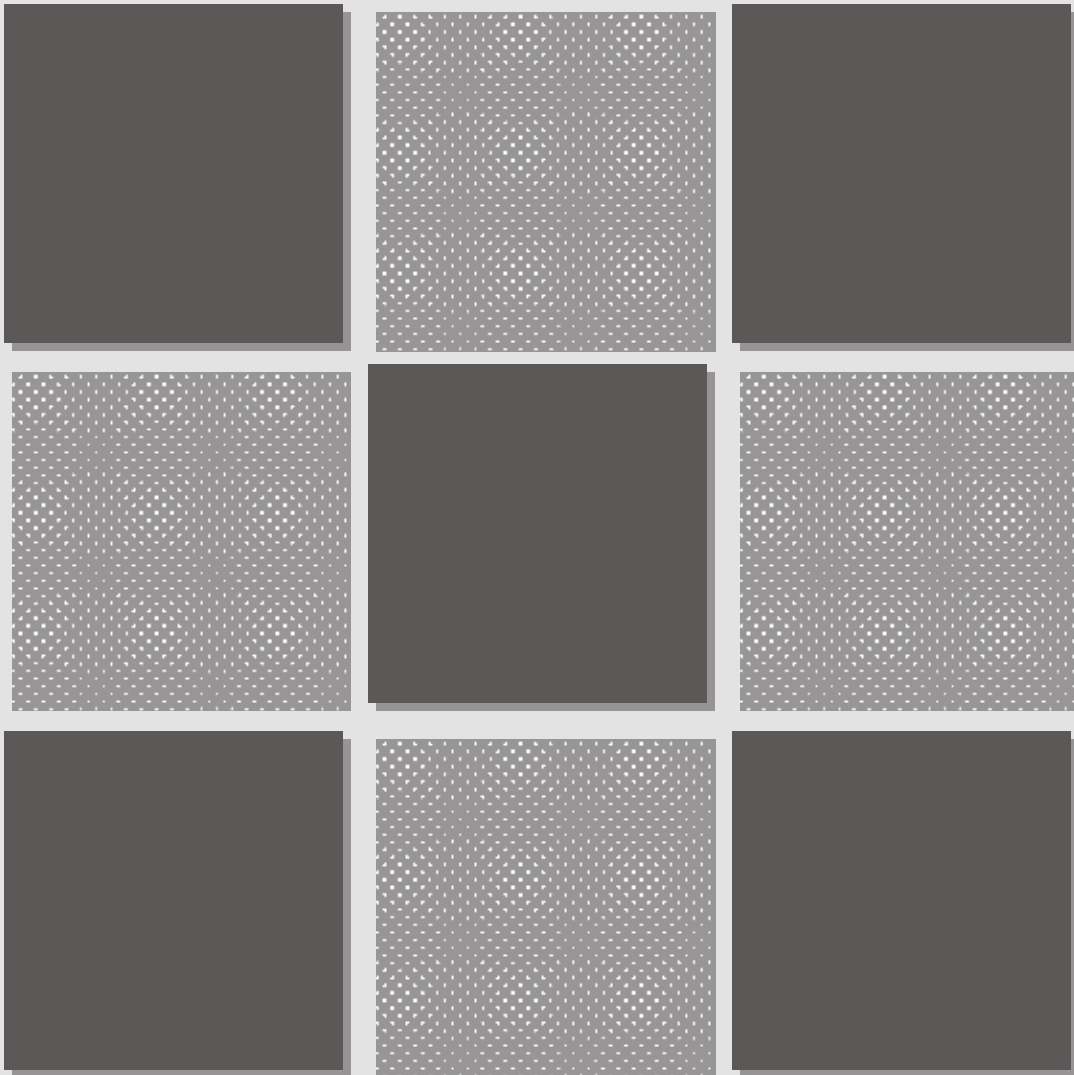
工藤 レイ
執行役員



大塚 博信
執行役員

財務情報

Financials



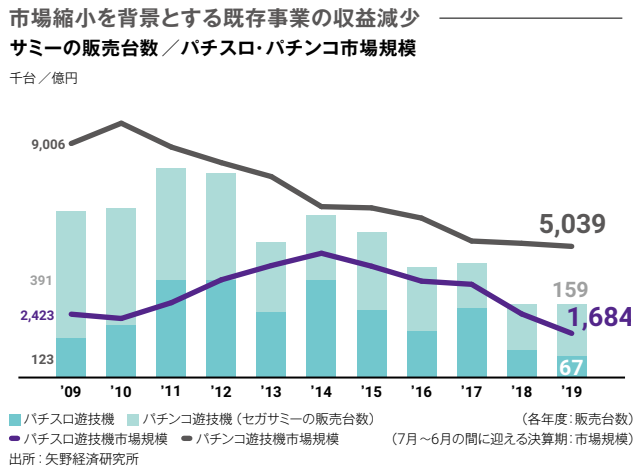
法定開示の補足

P/L (損益計算書)

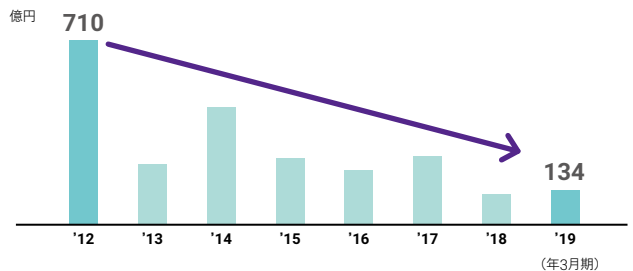
長期トレンド

売上高減少の主な要因は、規制強化による市場環境の大きな変化を背景とする遊技機事業の減収、及びセガの既存事業の構造改革（アミューズメント施設分野における店舗の閉鎖及び売却等）による事業規模縮小に伴う売上高減少等によります。利益面では、2015年3月期以降の構造改革によるエンタテインメントコンテンツ事業の収益性改善が寄与し、減益トレンドから脱却しましたが、規則改正による市場環境の変化を受けた遊技機事業と、競争が激化しているデジタルゲーム分野の減益等により、直近2期は減益となっています。

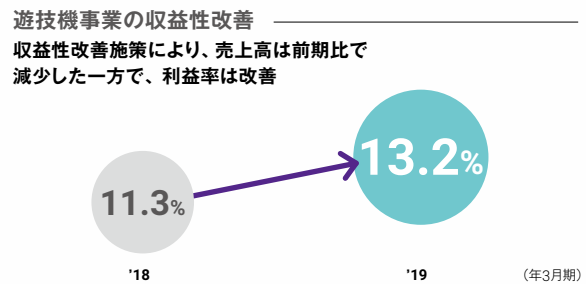
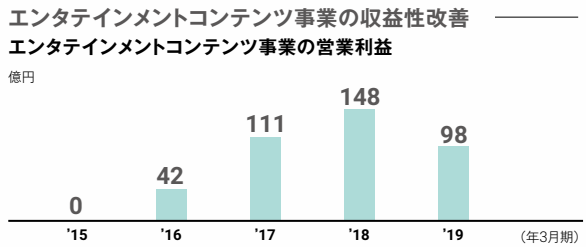
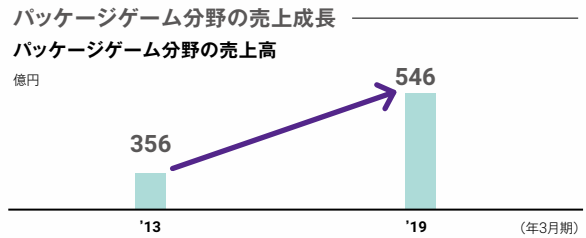
主な減益要因



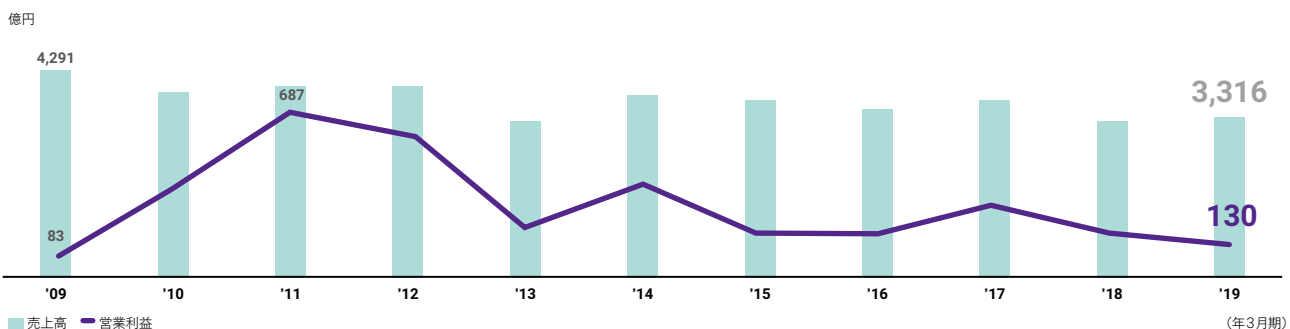
遊技機事業の営業利益



収益改善



売上高及び営業利益の長期トレンド



2018年3月期と2019年3月期の比較

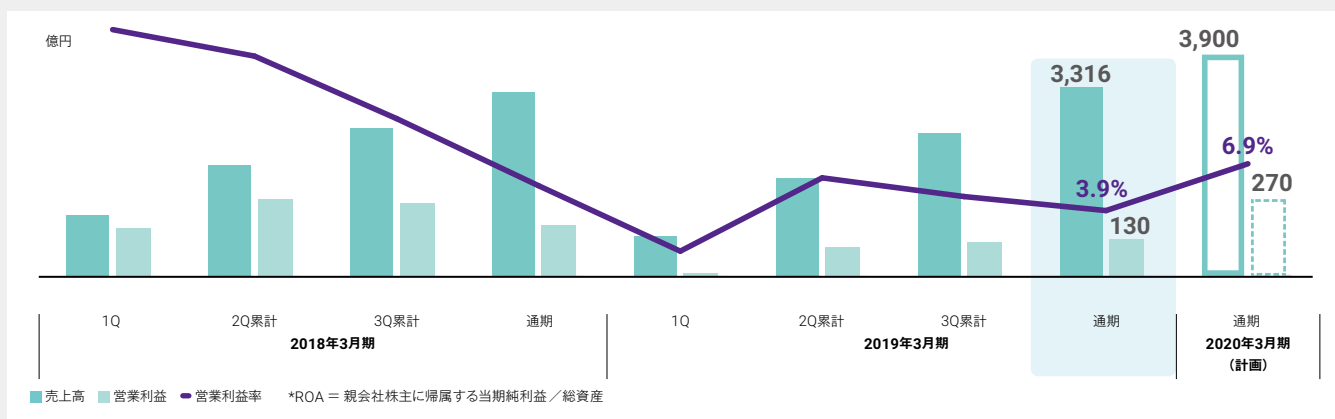
(2019年3月期)

売上高: **3,316** 億円

営業利益: **130** 億円

営業利益率: **3.9%**

ROA*: **0.6%**



要約連結財務諸表

| | 2018 | 2019 | 増減 |
|------------------|----------|-----------------|----------|
| 売上高 | 3,236 | 3,316 | +2% |
| 遊技機事業 | 1,056 | 1,014 | -4% |
| エンタテインメントコンテンツ事業 | 2,080 | 2,196 | +6% |
| リゾート事業 | 99 | 105 | +6% |
| 売上原価 | 2,029 | 2,111 | +4% |
| 売上総利益 | 1,207 | 1,204 | +0% |
| 販売費及び一般管理費 | 1,030 | 1,073 | +4% |
| 営業利益 | 177 | 130 | -27% |
| 遊技機事業 | 119 | 134 | +13% |
| エンタテインメントコンテンツ事業 | 148 | 98 | -34% |
| リゾート事業 | -25 | -24 | — |
| その他/消去等 | -65 | -78 | — |
| 営業利益率 | 5.5% | 3.9% | -1.6pts. |
| 営業外収益 | 32 | 21 | -34% |
| 営業外費用 | 64 | 77 | +20% |
| 経常利益 | 145 | 74 | -49% |
| 特別利益 | 9 | 82 | — |
| 特別損失 | 31 | 87 | — |
| 税金等調整前当期純利益 | 124 | 69 | -44% |
| 法人税等合計 | 30 | 42 | — |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 89 | 26 | -71% |
| 1株当たり配当(円) | 40 | 40 | — |
| 1株当たり当期純利益(円) | 38.10 | 11.27 | — |
| 1株当たり純資産(円) | 1,313.90 | 1,289.32 | — |

売上高(遊技機事業)

主に規則改正に伴う6号機の型式試験の適合率が低水準に推移し、販売台数が減少し、減収。

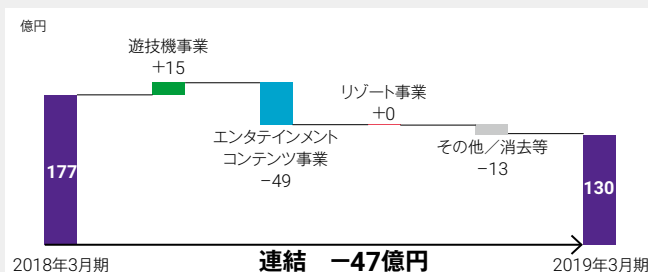
販売費及び一般管理費

研究開発費・コンテンツ制作費はデジタルゲームの新作タイトルの投入等により7%の増加、設備投資費は、本社移転に伴う費用の発生等により42%の増加。

営業利益

収益性改善施策が奏功した遊技機事業ならびに、リピート販売が好調に推移したパッケージゲーム分野が増益となる一方、複数タイトルの評価減を行ったデジタルゲームの損失計上が影響し、減益。

セグメント別の営業利益増減要因



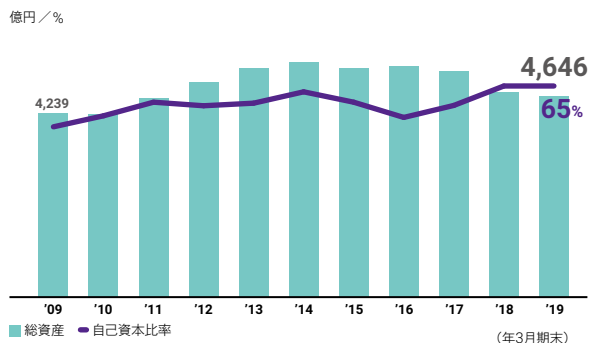
法定開示の補足

B/S (財政状態)

長期トレンド

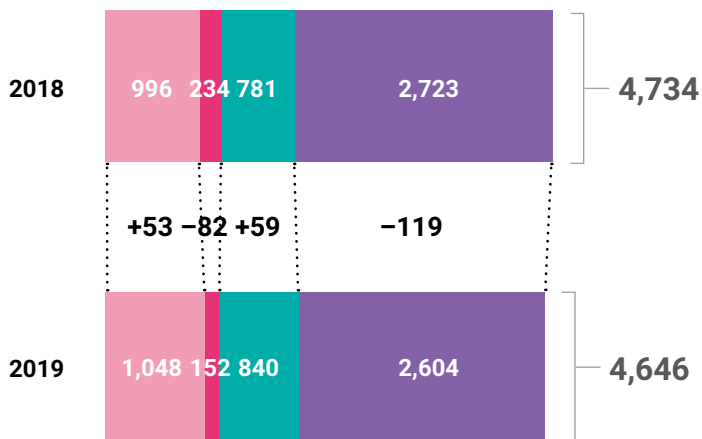
アミューズメント施設の事業規模縮小等や有価証券の評価減、売却等により減少していた総資産は、2011年3月期以降、エンタテインメントコンテンツ事業での買収に伴うのれんの増加、IR(統合型リゾート)事業への取り組み、成長分野への新たな投資に伴う投資有価証券の増加等により、総資産は増加傾向にありました。一方、近年は本社移転に伴う現金及び預金の減少、有価証券の減少、社債の償還等により減少傾向にあります。自己資本比率は、業態の特性上、ヒットの有無により収益が大きく変動するなかでも、成長分野への投資及び安定的な配当を実施するとともに、将来の国内IR(統合型リゾート)への参入をにらんだ財務健全性を確保するという方針に基づき、安定的に60%前後を維持しています。

総資産及び自己資本比率の推移

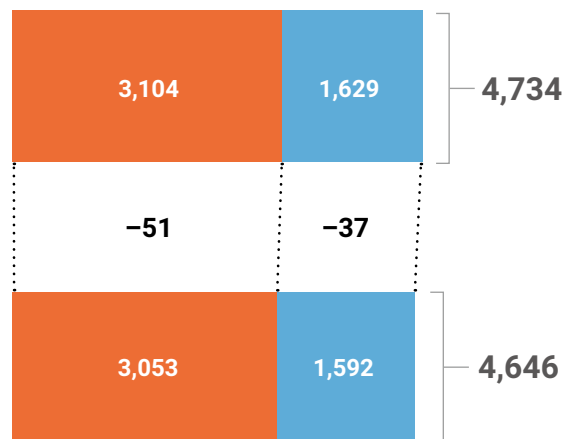


2018年3月期末と2019年3月期末の比較

資産の部 (億円)



負債・資本の部 (億円)



投資その他の資産

+53 億円

無形固定資産

-82 億円

有形固定資産

+59 億円

流動資産

-119 億円

純資産

-51 億円

負債合計

-37 億円

・保有する投資有価証券の時価評価や出資金の増加等により増加

・売上債権及び有価証券の減少等により減少

・売上債権及びたな卸資産の増加の一方、現金及び預金、有価証券が減少したことによる減少

・配当金の支払いにより株主資本が減少した一方、親会社株主に帰属する当期純利益を計上

・自己資本比率はほぼ横ばいの、65.1%

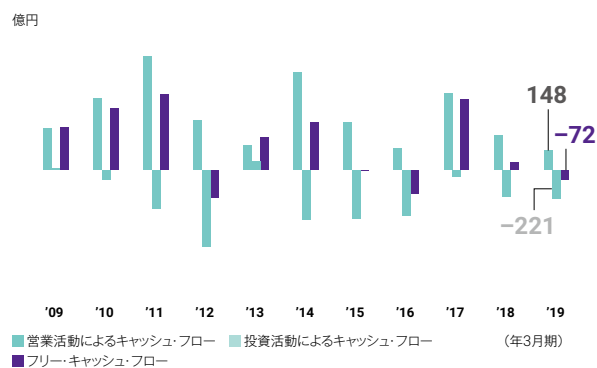
・社債及び借入金の減少により減少。長期借入金残高は前期末比17億円増の403億円

Cash Flows (キャッシュ・フロー)

長期トレンド

成長分野におけるM&Aや、生産体制の増強等の戦略投資により、一時期を除き投資活動によるキャッシュ・フローのキャッシュアウトが継続しています。2011年3月期頃以降は、上場子会社3社の完全子会社化等の組織体制変更に向けた投資に加え、IR(統合型リゾート)事業やデジタルゲーム分野等、成長領域への投資を積極的に実行しています。CMS(キャッシュ・マネジメント・システム)によりグループ内の資金の有効活用を図るとともに、借入、社債など多様な流動性補完を確保し、投資資金需要への機動的な対応を図っています。

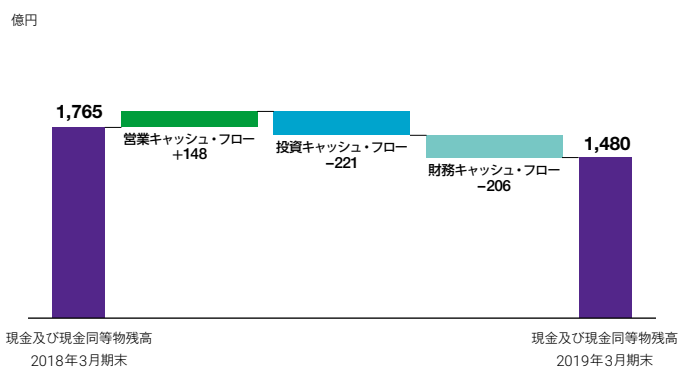
キャッシュ・フローの推移



2019年3月期のキャッシュ・フロー

2019年3月期末における現金及び現金同等物の残高は、前連結会計年度末に比べ285億1百万円減少し、1,480億64百万円となりました。

連結キャッシュ・フローの状況



キャッシュ・フローの内訳

| 項目 | 金額 (億円) |
|--------------------|---------|
| 営業キャッシュ・フロー | |
| 税金等調整前当期純利益 | +69 |
| 減価償却費 | +188 |
| 売上債権増減額 (-は増加) | -102 |
| 仕入債務増減額 (-は減少) | +30 |
| 投資キャッシュ・フロー | |
| 有形固定資産取得 | -182 |
| 無形固定資産取得 | -102 |
| 有形固定資産売却 | +103 |
| 財務キャッシュ・フロー | |
| 社債償還 | -100 |
| 配当金支払 | -93 |
| 長期借入による収入 | +149 |

営業活動によるキャッシュ・フロー

+148億円

売上債権が102億3百万円増加したほか、たな卸資産が100億4百万円増加した一方で、税金等調整前当期純利益を69億81百万円、減価償却費を188億19百万円及び減損損失を83億34百万円それぞれ計上したこと等により、148億76百万円の収入(2018年3月期は264億87百万円の収入)となりました。

投資活動によるキャッシュ・フロー

-221億円

有形固定資産の売却により103億42百万円の収入があった一方で、本社移転等に伴う有形固定資産の取得により182億35百万円、無形固定資産の取得により102億74百万円をそれぞれ支出したこと等により、221億13百万円の支出(2018年3月期は204億22百万円の支出)となりました。

財務活動によるキャッシュ・フロー

-206億円

長期借入れにより149億71百万円の収入があった一方で、長期借入金の返済により158億44百万円、社債の償還により100億円、配当金の支払により93億79百万円をそれぞれ支出したこと等により、206億68百万円の支出(2018年3月期は287億80百万円の支出)となりました。

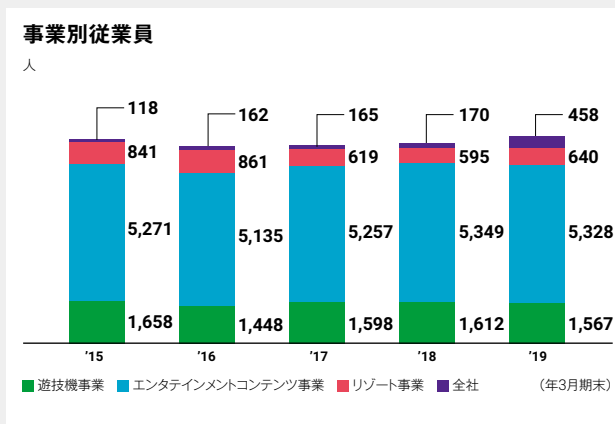
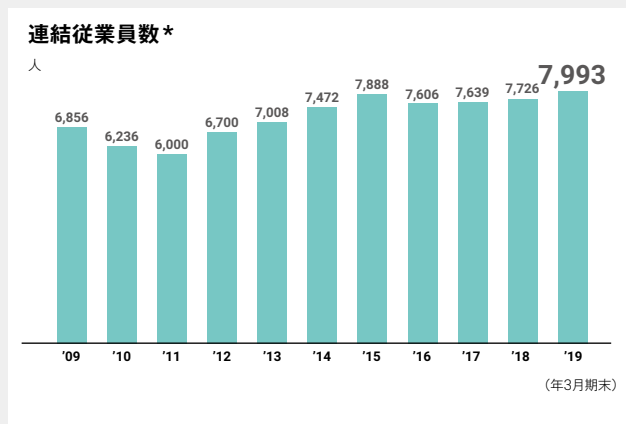
法定開示の補足

Non-Financial Assets (非財務資産)

人財

連結従業員数

当期末の連結従業員数は、主にエンタテインメントコンテンツ事業の国内、海外事業において開発人員が増加したことにより、前期末比267名増の7,993名となりました。「全社」の従業員数が288名増加した主な理由は、管理機能を中心とするグループ横断的な組織再編の実施に伴う受入出向者数の増加によるものです。



知財

研究開発費・コンテンツ制作費

2017年3月期から2019年3月期までの3ヶ年は、平均して売上高の18%超に相当する研究開発費・コンテンツ制作費を投じています。近年は特に、デジタルゲーム分野で中期的なラインナップ拡充に向けた投資を積極化しています。2019年3月期はデジタルゲーム分野における新作タイトル投入による費用発生や、コンテンツ制作に伴う仕掛品の評価減により、前期比7.4%増の666億円を投じました。

ご参考

製品・サービス別の研究開発費・コンテンツ制作費の認識基準

当グループは、競争力の源泉であるIPの創出・強化並びに継続的な収益獲得に向け、長期的な視座で研究開発費・コンテンツ制作費の安定的な投資に努めています。開発期間・ライフサイクルに基づき、費用計上の方法、タイミングは製品・サービスごとに異なります。

遊技機事業、アミューズメント機器分野のカジノ機器
発生ベースで費用に計上(外注加工費は検収時点で計上)

デジタルゲーム分野

開発期間中は無形固定資産に計上し、サービス開始月から定額償却。償却期間は基本的には24ヶ月償却(償却期間はタイトルにより異なり、ライフサイクルが長いタイトルは36ヶ月を超えることもある)

アミューズメント機器分野(カジノ機器除く)

開発期間中は仕掛品に計上し、発売後に販売台数に連動して費用に計上

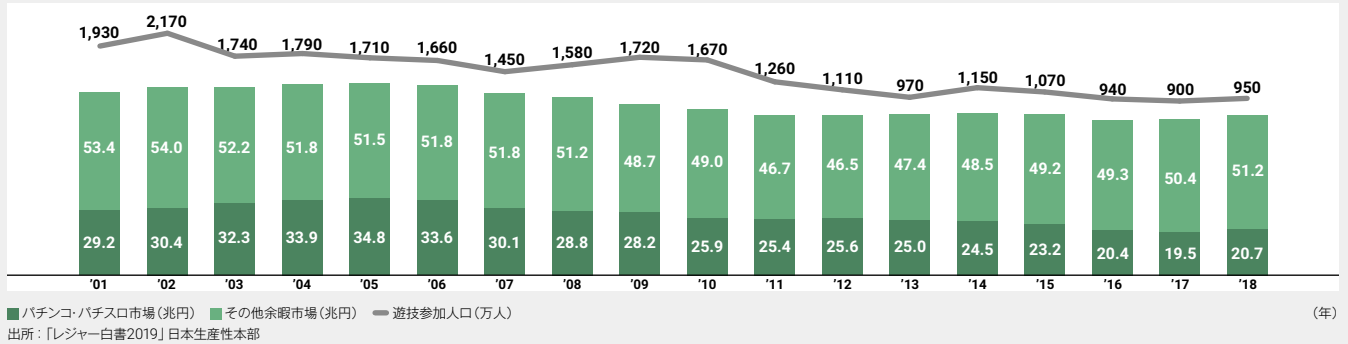
パッケージゲーム分野

開発期間中は仕掛品に計上し、発売後に費用計上するが、費用処理の仕方が異なる。

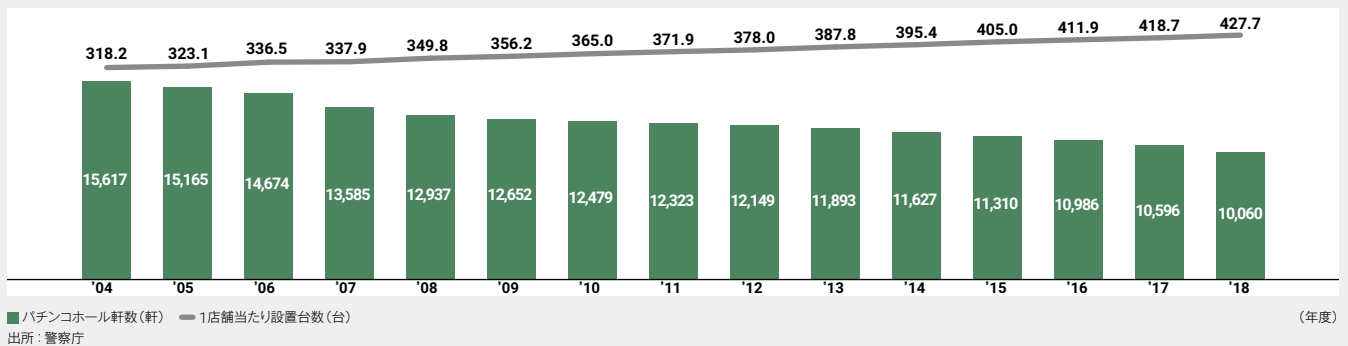
- ▶ 販売本数に連動して費用に計上する
- ▶ 販売本数に連動して費用の一部を計上し、残りを21ヶ月で償却するものもタイトルによって存在する。

基礎データ

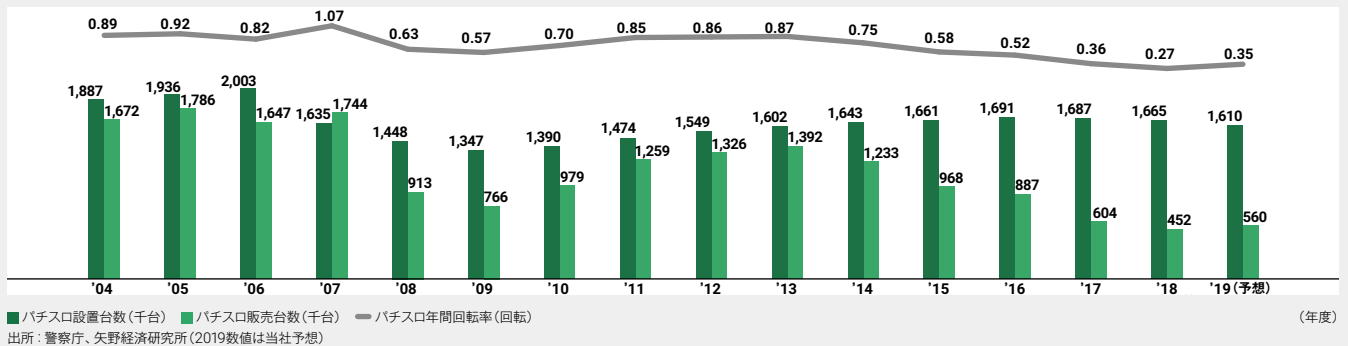
市場規模及び遊技参加人口推移



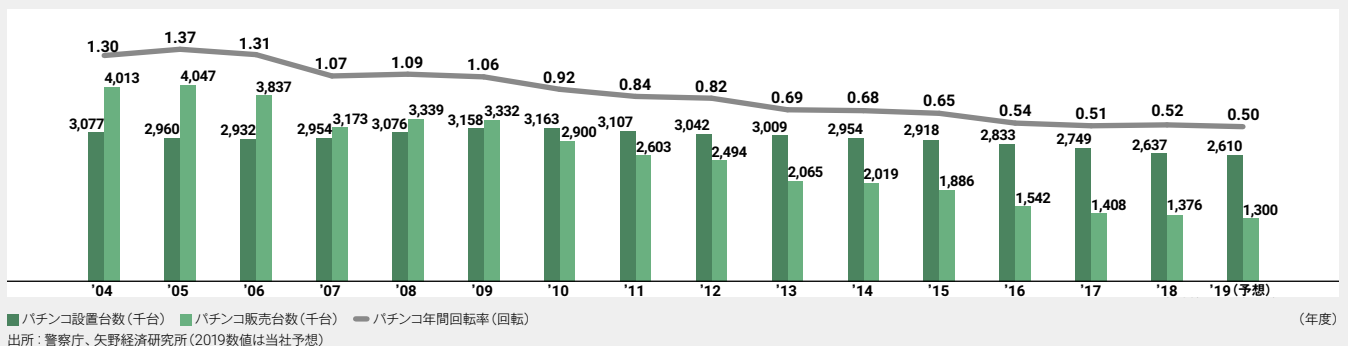
パチンコホール軒数と1店舗当たりの設置台数推移



パチスロ／設置台数、販売台数、年間回転率推移

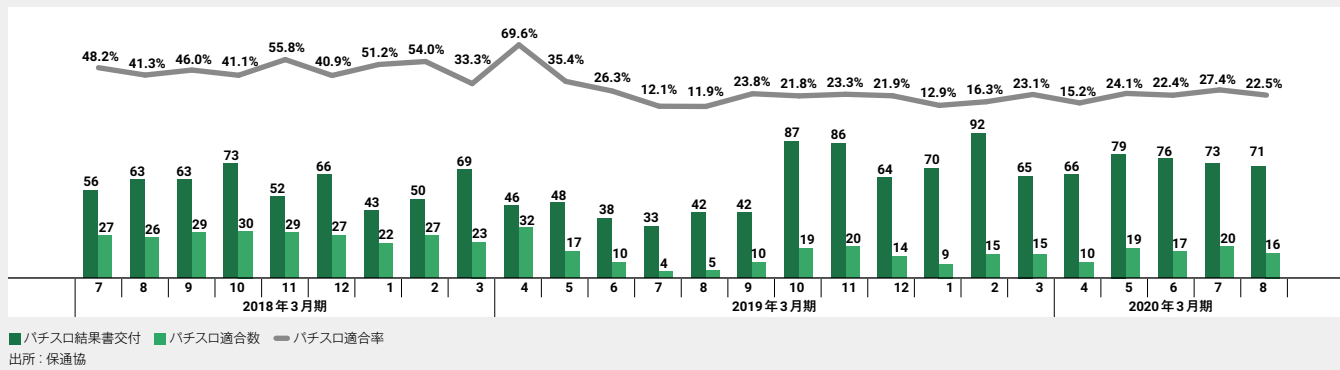


パチンコ／設置台数、販売台数、年間回転率推移

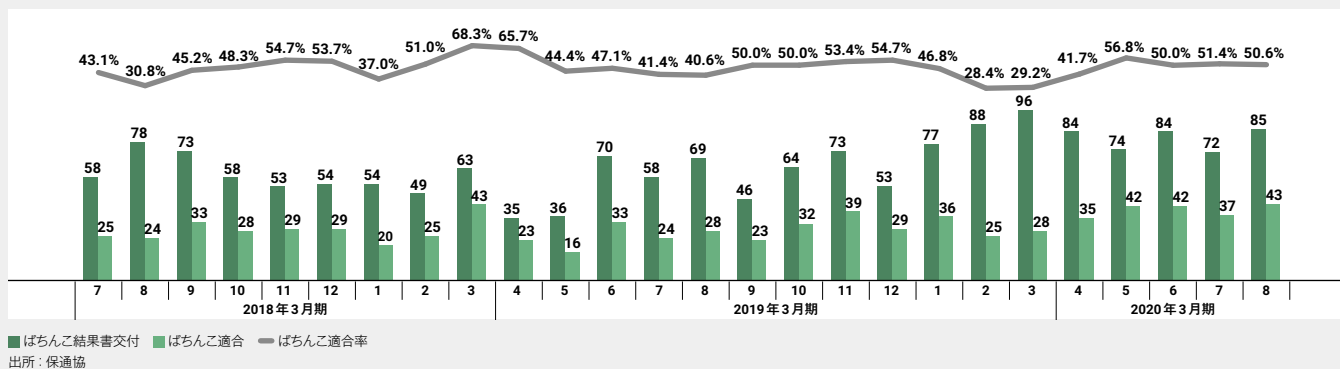


法定開示の補足

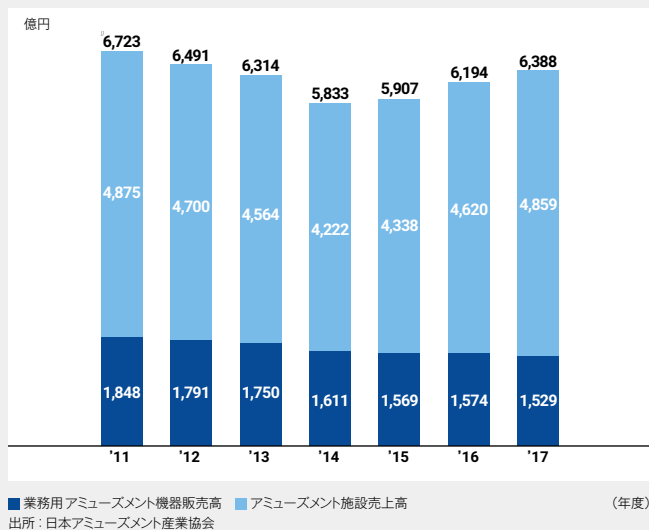
パチスロ型式試験結果データ



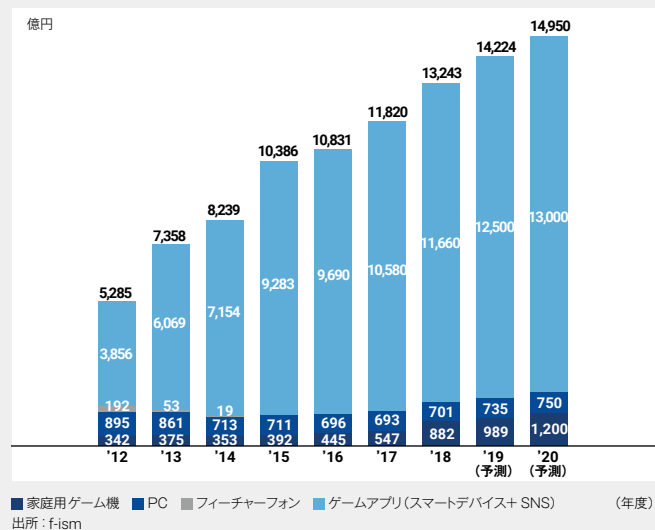
ぱちんこ型式試験結果データ



国内アミューズメント機器・アミューズメント施設売上高



国内オンラインゲームコンテンツ市場規模推移



会社概要 / 株式情報

会社概要

| | |
|------|--|
| 会社名 | セガサミーホールディングス株式会社 |
| 英文表記 | SEGA SAMMY HOLDINGS INC. |
| 所在地 | 〒141-0033 東京都品川区西品川一丁目1-1 住友不動産大崎ガーデンタワー |
| URL | https://www.segasammy.co.jp |
| 設立 | 2004年10月1日 |
| 資本金 | 299億円(2019年3月31日現在) |
| 事業内容 | 総合エンタテインメント企業グループの持株会社として、グループの経営管理及びそれに附帯する業務 |

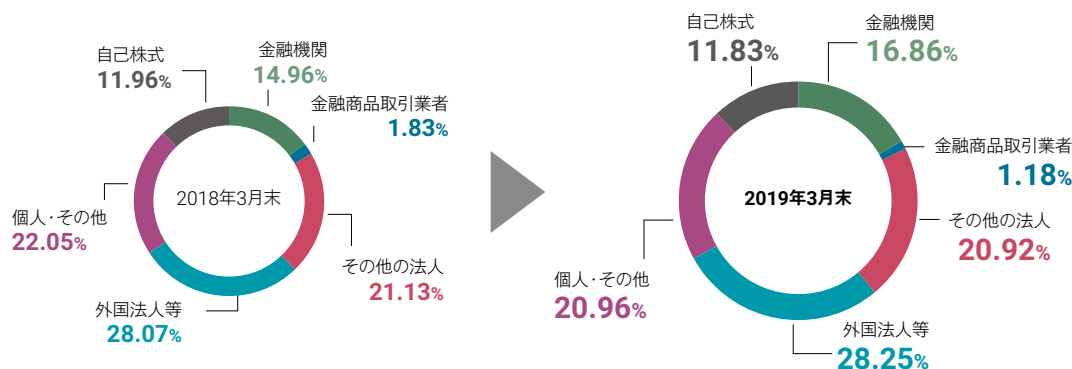
株式の状況(2019年3月31日現在)

| | |
|----------|--------------|
| 発行可能株式総数 | 800,000,000株 |
| 発行済株式総数 | 266,229,476株 |
| 株主数 | 77,599名 |

大株主の状況(2019年3月31日現在)

| 氏名又は名称 | 所有株式数(千株) | 発行済株式(自己株式を除く。)の総数に対する所有株式数の割合(%) |
|---|-----------|-----------------------------------|
| 株式会社HS Company | 35,308 | 15.04 |
| 有限会社エフエスシー | 13,562 | 5.77 |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口) | 11,474 | 4.88 |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口) | 10,244 | 4.36 |
| 里見治 | 7,796 | 3.32 |
| JP MORGAN CHASE BANK 385632 常任代理人株式会社みずほ銀行決済営業部 | 6,987 | 2.97 |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY505001 常任代理人株式会社みずほ銀行決済営業部 | 6,097 | 2.59 |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5) | 3,891 | 1.65 |
| ORBIS SICAV 常任代理人シティバンク、エヌ・エイ東京支店 | 3,744 | 1.59 |
| 里見治紀 | 3,229 | 1.37 |
| 計 | 102,337 | 43.59 |

所有者別分布





セガサミーホールディングス株式会社

〒141-0033 東京都品川区西品川一丁目1-1 住友不動産大崎ガーデンタワー

www.segasammy.co.jp