

CHANGE

アニュアルレポート 2015
セガサミーホールディングス



アニュアルレポート 2015

セガサミーホールディングス

若年層の遊びの多様化を背景とし、エンタテインメント業界は今、大きな構造変化に直面しています。そのような中、セガサミーグループは、利益成長軌道に回帰し、長期持続的に発展を遂げていくために、「中核事業の明確化」「不採算・低採算事業の抜本的見直し」「事業ポートフォリオ運営強化の基礎を構築」「人財配分の最適化」からなる構造改革を断行しました。



CHANGE

2016年3月期、当グループは、構造改革の一定の成果を得る見込みです。しかし、我々の変革はまだ道半ばです。将来のあるべきグループ像を明確に描き、そこに至るまでの戦略を立て、戦略に基づく施策を確実に実行していきます。セガサミーグループは、変革を続けます。

the **NUMBERS**

業績トレンドと当期業績のポイントを知る

業績ハイライト	6
---------------	---

the **MANAGEMENT TEAM**

経営陣の考えを把握する

セガサミーホールディングス、セガ、サミーの
マネジメントによるメッセージです。

CEOメッセージ	12
IR 事業管掌役員メッセージ	19
COOメッセージ (セガホールディングス・サミー)	20

the **GROUP**

Discussion on the Group's Past and Present

グループの過去と現在を知る

全社視点でビジネスモデルや経営資源の変化、
株主還元の実績をご説明します。

セガサミーグループとは	24
セガサミーグループのこれまで	26
「エンタテインメントバリュー」を 生み出すための経営資源	28
• 知財 (IP)	28
• 人財	30
• 財務基盤	34
株主価値	36

Discussion on the Group's Future

グループの将来戦略を理解する

グループのポジションや機会とリスク、
短・中・長期戦略をご説明します。

セガサミー鳥瞰図	40
リスクと機会	42
グループの短・中・長期成長戦略	44
特集「Be A Game Changer」～革新者たれ～ —新生セガグループの成長戦略	46

the **OPERATIONAL SEGMENTS**

Discussion on the Segments' Future

事業セグメントの過去、 現在、未来を知る

事業セグメント別の成長戦略を時間軸で整理して
ご説明します。

遊技機事業	52
エンタテインメントコンテンツ事業	58
リゾート事業	65
ESGデータ	66

GOVERNANCE

コーポレート・ガバナンス体制をチェックする

体制の概要と1年間の活動内容・報酬をご報告します。社外取締役のコメントも掲載しています。

社外取締役に聞く.....	68
コーポレート・ガバナンス体制.....	70
2015年3月期の主な活動と報酬.....	74
取締役、監査役及び執行役員.....	75

FINANCIALS

財務情報を入力する

長期トレンドと前期との比較に分けて経営成績の分析を行っています。

財政状態及び経営成績の分析.....	78
連結貸借対照表.....	86
連結損益及び包括利益計算書.....	88
連結株主資本等変動計算書.....	89
連結キャッシュ・フロー計算書.....	91
連結財務諸表注記.....	93
独立監査人の監査報告書.....	133

見直しに関する注意事項

このアンニュアル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うる要因は、経済動向、需要動向、法規制、訴訟などがありますが、業績に影響を与えう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。

「アンニュアルレポート2015」の編集方針

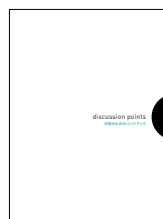
当社は株主・投資家の皆様との対話を通じて得た貴重なご意見を経営にフィードバックし、経営戦略の策定や経営判断に活かしています。「アンニュアルレポート2015」は、建設的な対話の土台となる情報をご提供するために、下記のような視点で拡充を図りました。

- 持株会社の視点によるグループ戦略と、各事業セグメントによる事業戦略に情報を整理
- 過去から現在、将来へと繋がる成長ストーリーの描写
- 戦略遂行に伴う重要な経営資源（知材（IP）、人財、財務基盤）の長期的変化を分析
- 産業構造やビジネスモデルを図解
- 財務リスクに加え、重要な社会・環境リスクも特定し戦略との関連性を明示

「アンニュアルレポート2015」では、当グループが身を置く様々な産業の構造や事業構造の特徴ごとに異なるリスクや機会をご説明しています。社会・環境リスクについては、事業ごとの重要性をイメージいただけるよう工夫を施しています。なお、当社「CSRレポート2015」並びに、ホームページの「社会への取り組み」では、充実したCSR関連情報をご提供しています。ご参照いただければ幸いです。

discussion points

はじめに当社アンニュアルレポートを手にとられる皆様に対する基礎情報の提供、及び機関投資家、アナリストの皆様への利便性向上のために、「アンニュアルレポート2015」の主要コンテンツをコンパクトな形態に集約した「discussion points」をご用意しました。ご活用いただければ幸いです。



関心事へのダイレクトアクセス

- 時系列データ **➔P.6**
- ビジネスモデル **➔P.25**
- 経営統合からこれまでの変化 **➔P.26**
- 経営資源 **➔P.28～**
- 株主還元 **➔P.36**
- マーケットポジション **➔P.40**
- リスクと機会 **➔P.42**
- グループ戦略 **➔P.44**
- 新生セガグループの戦略 **➔P.46**
- カジノ関連 **➔P.19**
- 事業戦略 **➔P.52～**
- ESGリスク **➔P.57, 64, 65**
- 社外取締役 **➔P.68**
- 役員報酬 **➔P.74**

業績ハイライト

3月31日に終了した会計年度

連結業績

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
売上高	¥553,240	¥528,238	¥458,977	¥429,194	¥384,679	¥396,732	¥395,502
売上総利益	229,011	203,079	120,403	119,092	138,867	166,055	161,663
販売費及び一般管理費	109,867	126,548	126,232	110,728	102,154	97,304	103,279
営業利益(損失)	119,144	76,530	(5,829)	8,363	36,712	68,750	58,384
EBITDA*2	140,999	104,578	39,782	35,007	53,887	84,699	74,542
当期純利益(損失)	66,221	43,456	(52,470)	(22,882)	20,269	41,510	21,820
設備投資額	37,650	59,271	50,422	26,610	16,164	19,686	36,141
減価償却費*3	21,854	28,048	45,611	26,644	17,175	15,949	16,158
研究開発費・コンテンツ制作費*3	36,337	52,106	65,384	59,676	41,502	41,104	53,348
営業活動によるキャッシュ・フロー	83,228	60,623	(25,878)	32,199	54,998	87,696	38,023
投資活動によるキャッシュ・フロー	(54,706)	(75,395)	(10,399)	936	(7,640)	(29,585)	(59,012)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(21,152)	(1,712)	(7,579)	(7,653)	(3,401)	(57,168)	914
フリー・キャッシュ・フロー*4	28,522	(14,772)	(36,277)	33,135	47,358	58,111	(20,989)
総資産	522,914	549,940	469,642	423,938	423,161	458,624	497,451
純資産(資本)*5	316,679	358,858	281,627	242,532	256,770	285,461	296,376
発行済株式数(株)	283,229,476	283,229,476	283,229,476	283,229,476	283,229,476	266,229,476	266,229,476
従業員数(人)	6,416	7,734	7,665	6,856	6,236	6,000	6,700
従業員1人当たり売上高	86.2	68.3	59.9	62.6	61.7	66.1	59.0

1株当たり情報	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
当期純利益(損失)	¥ 261.06	¥ 172.47	¥ (208.26)	¥ (90.83)	¥ 80.46	¥ 163.19	¥ 86.73
潜在株式調整後当期純利益	260.35	172.35	—	—	—	163.01	86.54
純資産(資本)*5	1,254.14	1,341.80	1,030.09	882.47	937.80	1,093.23	1,167.59
年間配当額	80.00	60.00	45.00	30.00	30.00	40.00	40.00

主要経営指標	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
売上総利益率	41.4	38.4	26.2	27.7	36.1	41.9	40.9
売上高販管費率	19.9	24.0	27.5	25.8	26.6	24.5	26.1
営業利益率	21.5	14.5	—	1.9	9.5	17.3	14.8
売上高研究開発費率	6.6	9.9	14.2	13.9	10.8	10.4	13.5
ROE	23.0	13.3	—	—	8.8	16.2	7.7
ROA*6	24.8	15.2	—	1.5	8.5	15.5	12.2
自己資本比率	60.6	61.5	55.3	52.4	55.8	60.0	58.9

*1 円価額の米ドル額への換算は単に便宜上行ったものであり、2015年3月31日現在の概算為替レートである119.89円 = 1米ドルにより計算しています。

*2 EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 2014年3月期以降は減価償却費にデジタルタイトルの償却費用を含めて算出しています。

*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 フリー・キャッシュ・フロー = 営業活動によるキャッシュ・フロー + 投資活動によるキャッシュ・フロー

*5 2007年3月期以降は2006年の会社法施行に伴い、それまでの「資本の部」に少数株主持分及び新株予約権を加えた純資産を表示しています。

*6 ROA = 経常利益 / 総資産

		百万円 (別途記載分を除く)		千米ドル*1	
2013	2014	2015	2015	2013	2014
¥321,407	¥378,011	¥354,921	\$2,960,389		
116,938	147,970	134,876	1,125,004		
97,865	109,437	117,267	978,125		
19,073	38,533	17,609	146,878		
37,254	58,276	39,356	327,999		
33,460	30,721	(11,258)	(93,907)		
32,871	38,182	28,780	240,060		
18,181	16,182	17,615	146,928		
45,294	59,219	67,622	564,035		
18,603	75,201	37,010	308,703		
6,396	(38,547)	(37,734)	(314,741)		
(1,116)	(11,512)	(15,058)	(125,599)		
24,999	36,654	(724)	(6,038)		
528,504	542,936	528,898	4,411,529		
320,034	348,270	322,673	2,691,412		
266,229,476	266,229,476	266,229,476			
7,008	7,472	7,888			
45.9	50.6	45.0	375		

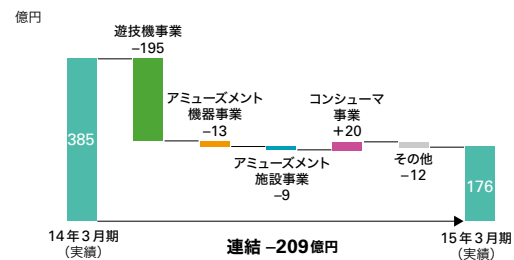
		円		米ドル*1	
2013	2014	2015	2015	2013	2014
¥ 137.14	¥ 126.42	¥ (46.22)	\$(0.38)		
136.85	125.39	—	—		
1,304.44	1,409.27	1,337.46	11.15		
40.00	40.00	40.00	0.33		

		%	
2013	2014	2015	2015
36.4	39.1	38.0	
30.4	29.0	33.0	
5.9	10.2	5.0	
14.1	15.7	19.1	
11.0	9.3	—	
4.1	7.6	3.2	
59.7	63.2	60.0	

営業利益

176 億円 (前期比-209億円、54%減)

セグメント別の営業利益増減要因



主なその他費用

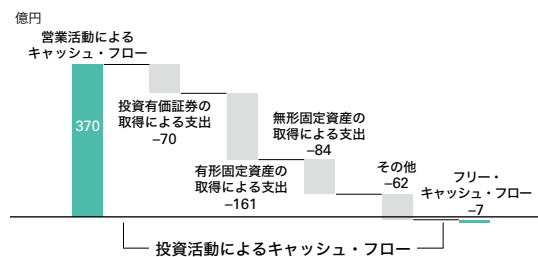
その他費用

減損損失	78億円
解体費用引当金繰入額	27億円
映画自主製作中止に伴う損失	18億円
早期割増退職金	18億円

フリー・キャッシュ・フロー

-7 億円

フリー・キャッシュ・フローの主な増減要因



業績ハイライト

3月31日に終了した会計年度

セグメント別業績

遊技機事業	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
売上高	¥265,631	¥211,539	¥145,582	¥161,691	¥160,376	¥212,060	¥212,189
営業利益	99,847	71,102	8,443	14,528	29,502	64,284	71,040
営業利益率 (%)	37.6	33.6	5.8	9.0	18.4	30.3	33.5
研究開発費・コンテンツ制作費*2	6,940	9,325	12,632	14,289	13,019	13,485	14,393
設備投資額	6,670	8,790	23,829	4,516	3,297	5,725	12,726
パチスロ遊技機販売台数 (台)	607,106	523,422	380,688	123,286	162,932	302,270	300,866
パチンコ遊技機販売台数 (台)	288,895	132,981	108,184	391,831	360,171	343,188	332,288
アミューズメント機器事業	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
売上高	¥71,512	¥75,454	¥71,061	¥61,926	¥45,117	¥47,237	¥49,929
営業利益 (損失)	12,176	11,682	7,152	6,890	7,094	7,317	7,415
営業利益率 (%)	17.0	15.5	10.1	11.1	15.7	15.5	14.9
研究開発費・コンテンツ制作費*2	10,002	12,527	13,695	11,450	7,841	9,195	9,374
アミューズメント施設事業	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
売上高	¥106,245	¥103,850	¥91,226	¥71,310	¥54,788	¥45,695	¥44,608
営業利益 (損失)	9,244	132	(9,807)	(7,520)	(1,338)	342	355
営業利益率 (%)	8.7	0.1	—	—	—	0.7	0.8
設備投資額	24,577	40,754	15,910	14,893	7,796	7,701	8,328
減価償却費*2	17,148	18,052	17,161	15,908	8,212	6,126	6,184
国内アミューズメント施設数*3 (店舗)	462	449	363	322	260	249	241
国内既存店舗売上高前年比*4 (%)	103.3	95.8	89.0	92.4	91.7	99.3	100.5
コンシューマ事業	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
売上高	¥90,352	¥119,593	¥141,790	¥131,361	¥121,575	¥88,896	¥85,688
営業利益 (損失)	1,977	1,749	(5,989)	(941)	6,332	1,969	(15,182)
営業利益率 (%)	2.2	1.5	—	—	5.2	2.2	—
研究開発費・コンテンツ制作費*2	17,823	26,583	37,129	32,875	19,644	18,150	29,316
家庭用ゲームソフト販売本数 (万本)	1,640	2,127	2,699	2,947	2,675	1,871	1,724

*1 円価額の米ドル額への換算は単に便宜上行ったものであり、2015年3月31日現在の概算為替レートである119.89円 = 1米ドルにより計算しています。

*2 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。

*3 株式会社セガ 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。

*4 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。

百万円 (別途記載分を除く)			千米ドル*1
2013	2014	2015	2015
¥142,281	¥181,834	¥149,160	\$1,244,140
23,534	45,292	25,796	215,169
16.5	24.9	17.3	
18,056	19,510	22,327	186,234
11,914	7,905	6,709	55,965
202,221	301,575	207,828	
216,860	200,225	242,847	

遊技機事業 業績変動要因

- パチスロ遊技機事業は、型式試験方法の運用が変更されたことに伴い、新規タイトルの投入数が減少したことから、販売台数が前期比31%減少
- パチンコ遊技機事業は、主力タイトルである「ぱちんこCR北斗の拳6」シリーズや「パチンコCR化物語」などの販売が堅調に推移したことから、販売台数が前期比21%増加

百万円 (別途記載分を除く)			千米ドル*1
2013	2014	2015	2015
¥39,134	¥38,604	¥39,641	\$330,651
1,902	(1,264)	(2,536)	(21,156)
4.9	—	—	
7,819	8,950	11,253	93,866

アミューズメント機器事業 業績変動要因

- 新規タイトルの販売不振並びに、一部の棚卸資産について簿価切下げを行ったこと等により、営業損失は25億円に拡大
- レベニューシェアタイトルによる配分収入を計上

百万円 (別途記載分を除く)			千米ドル*1
2013	2014	2015	2015
¥42,707	¥43,216	¥41,416	\$345,457
1,194	60	(946)	(7,897)
2.8	0.1	—	
7,923	7,729	6,534	54,503
4,671	4,725	5,232	43,643
236	198	198	
93.8	96.1	100.1	

アミューズメント施設事業 業績変動要因

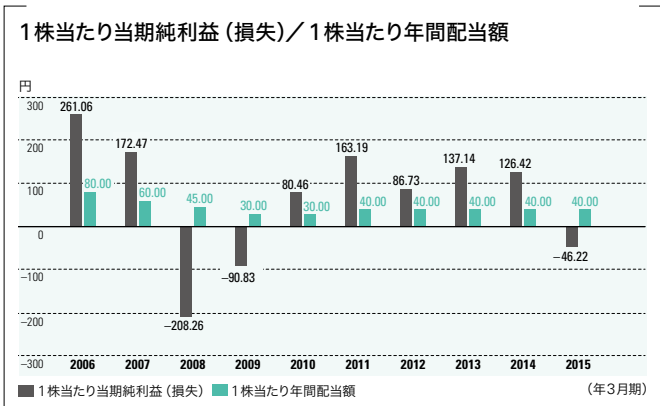
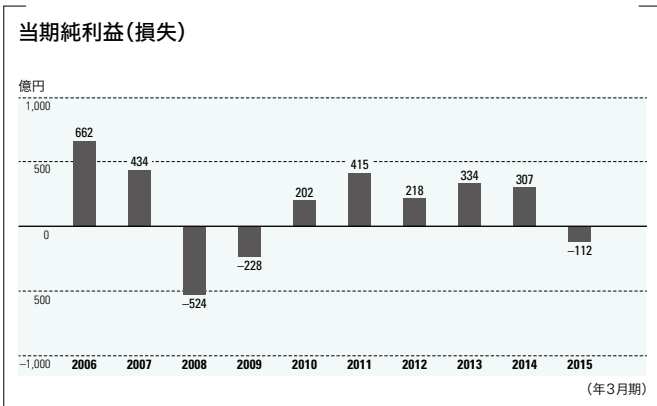
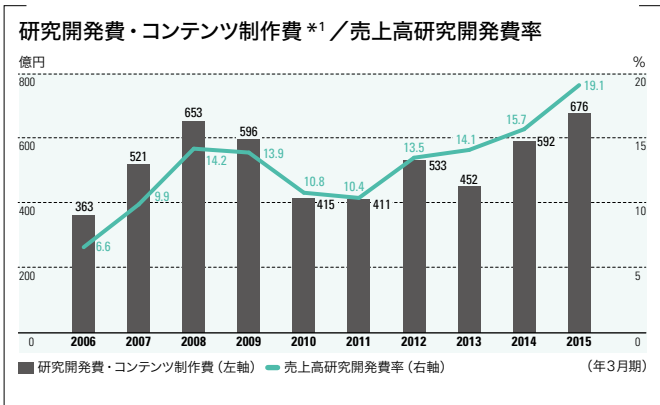
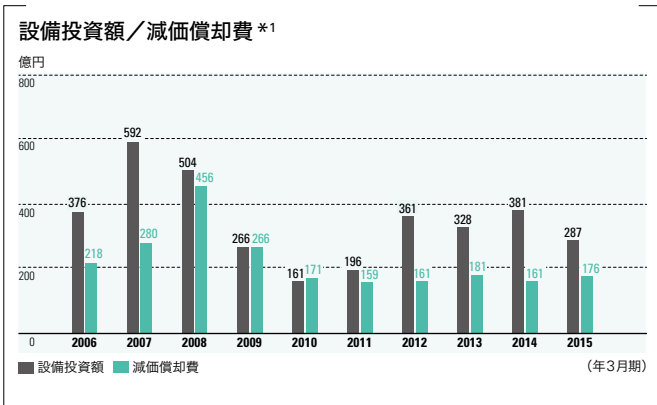
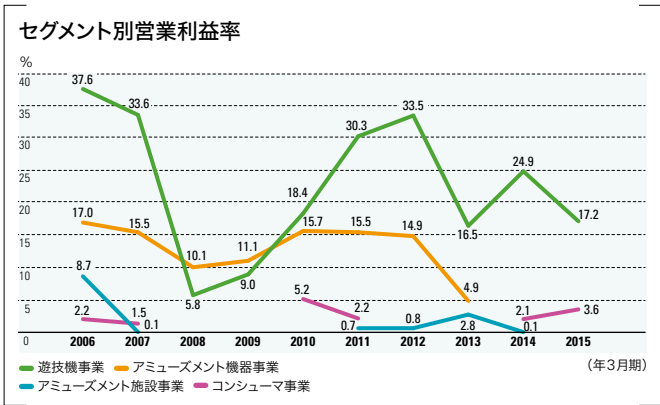
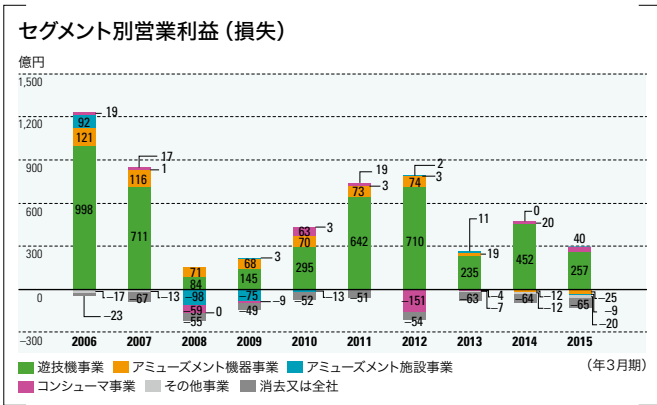
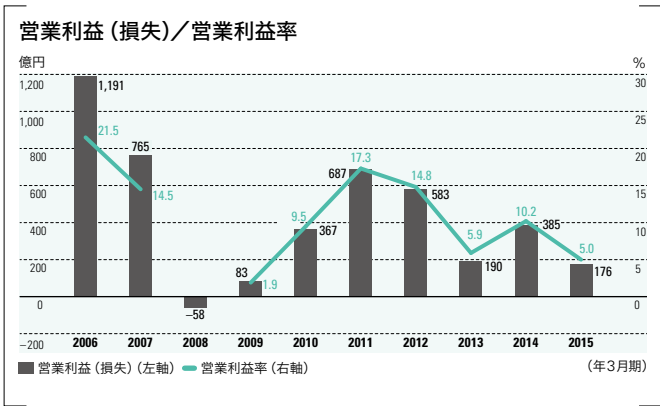
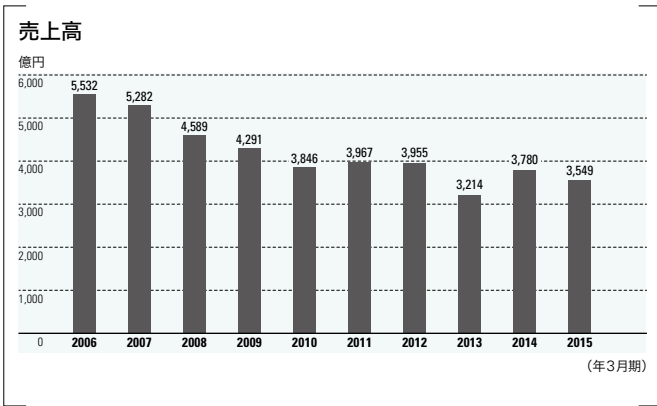
- 既存店売上高前年比が100.1%と3期ぶりに前年を上回る
- 消費税増税の影響を受け、前期比で減収、9億円の営業損失を計上

百万円 (別途記載分を除く)			千米ドル*1
2013	2014	2015	2015
¥83,874	¥99,841	¥111,025	\$926,058
(732)	2,089	4,033	33,646
—	2.1	3.6	
19,538	30,166	33,467	279,149
1,078	873	1,230	

コンシューマ事業 業績変動要因

- パッケージゲーム分野、玩具販売事業が低調に推移したものの、デジタルゲーム分野が堅調に推移したため、前期比で増収、大幅な営業増益
- デジタルゲーム分野は、主力タイトル以外の既存タイトルが収益貢献したことで12%の増収

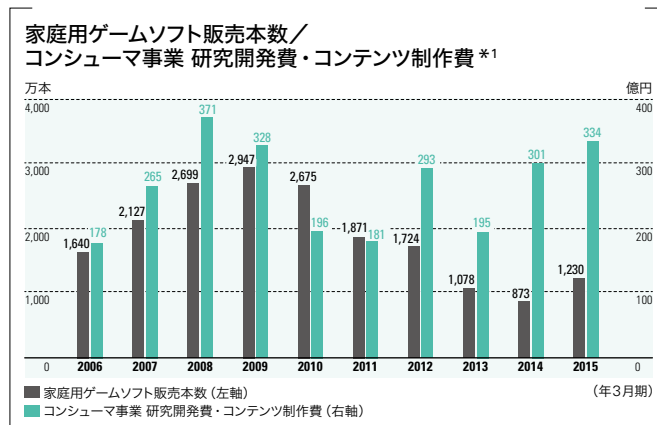
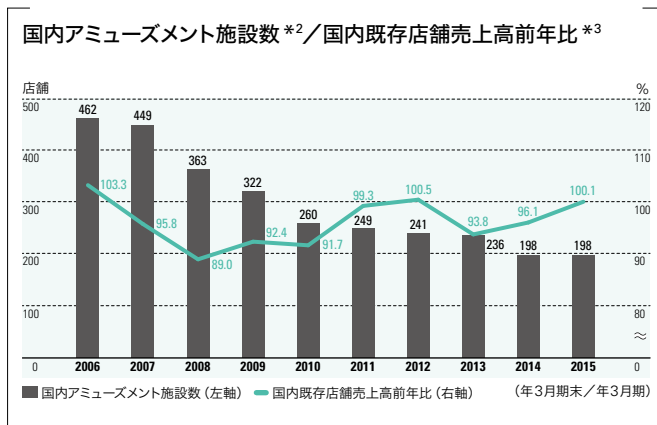
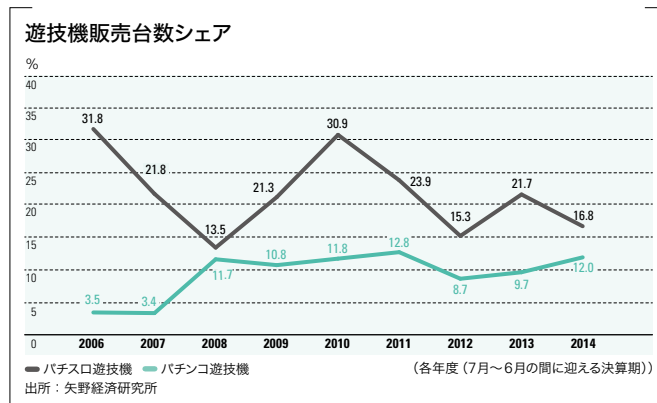
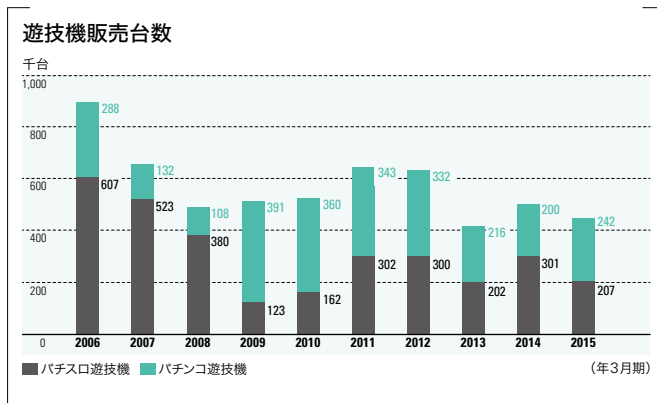
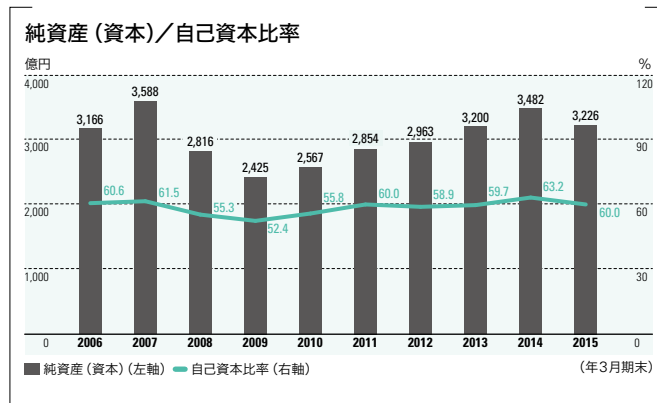
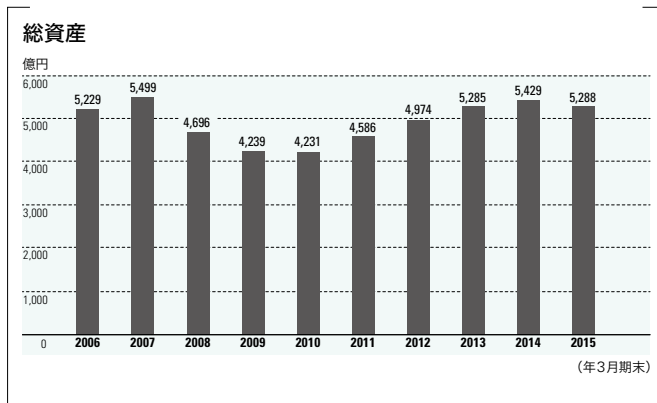
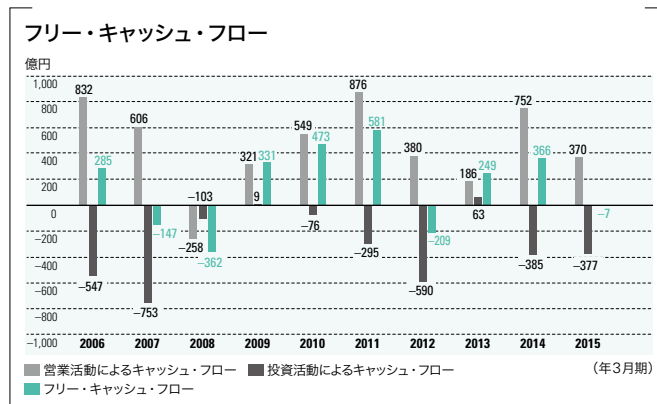
業績トレンド



*1 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。

*2 株式会社セガ 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。

*3 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。



A Message from the Chairman of the Board and CEO



セガサミーホールディングス株式会社
代表取締役会長兼社長

里見 治

セガサミーグループの将来を築き上げていくために、 不退転の決意で変革を完遂していきます。

2015年3月期の業績報告

2015年3月期のセガサミーホールディングスは、減収、営業減益となり、構造改革等による一時的な費用の計上により、最終損益は赤字に転落しました。連結売上高は前期比6%減の3,549億円、営業利益は54%減の176億円、当期純損失は112億円（前期は当期純利益307億円）となりました。期初計画についても3期連続で未達となり、すべてのセグメントが期初計画を下回るという不本意な結果となりました。ご期待いただいた株主・投資家の皆様には、深くお詫び申し上げます。成長軌道への回帰に向けた構造改革の内容を、後ほどご報告させていただきます。

連結売上高

遊技機事業の大幅な減収が、連結売上高減少の主な要因です。遊技機事業においては、複数の主力タイトルが堅調に推移したことにより、パチンコ遊技機事業は増収となりました。一方、パチスロ遊技機事業は、遊技機の型式試験を執り行う一般財団法人保安通信協会（保通協）による型式試験の運用方法が変更されたことに伴い、販売スケジュールの見直しによって新規タイトルの投入数が減少したことから前期の販売台数を下回り、減収となりました。その結果、遊技機事業の売上高は、前期比18%の減収となりました。アミューズメント機器事業は、前期比3%の増収となりました。アミューズメント施設事業は、既存店舗売上高は堅調に推移した一方、消費税増税の影響を受け、前期比4%の減収となりました。コンシューマ事業は、パッケージゲーム分野並びに玩具分野が低調となったものの、デジタルゲーム分野の伸長により前期比11%の増収となりました。

営業利益（損失）

遊技機事業は、前期比43%の減益となりました。アミューズメント機器事業は、新作タイトルの販売不振等により25億円の営業損失を計上しました。アミューズメント施設事業は、9億円の営業損失を計上しました。コンシューマ事業は、主にデジタルゲームの増収が寄与し、前期比100%の増益となりました。営業利益率は前期比5.2ポイント低下し5.0%となりました。

当期純利益

減損損失や解体費用引当金繰入額、映画自主製作中止に伴う損失、早期割増退職金などの特別損失を159億円計上しました。また、税制改正による影響や2015年3月期の業績及び今後の業績見通しを勘案し、繰延税金資産の回収可能性について慎重に検討した結果、繰延税金資産の一部を取崩して法人税等調整額に計上したため、112億円の当期純損失を計上しました。

研究開発費・コンテンツ制作費／設備投資額等

研究開発費・コンテンツ制作費は、遊技機事業における製品力強化や、コンシューマ事業におけるデジタルコンテンツ強化を目的として、前期比で14%増加しました。設備投資額は、前期の韓国釜山における土地取得の反動等により、前期比で25%減少しました。減価償却費は、遊技機事業における専用筐体化に伴う金型投資が増加したこと等を要因として、前期比で9%増加しました。広告宣伝費は、コンシューマ事業におけるデジタルコンテンツの強化等により、前期比で19%増加しました。

キャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは370億円の収入となり、投資活動によるキャッシュ・フローは377億円の支出となった結果、フリー・キャッシュ・フローは7億円のマイナスとなりました。

利益配当

2015年3月期の配当につきましては、1株当たり20円の間接配当に加え、期末配当として20円を実施し、年間では40円の配当を実施しました。

構造改革の背景

強い危機感を胸に改革に踏み出す

エンタテインメント業界は現在、大きな構造変化に直面しています。きっかけの一つは、2008年頃から急速に進展したスマートフォンの普及です。若年層の遊び方の多様化と、業界の垣根を越えた競争を誘発しています。

遊技機市場は、若年層の離散による遊技人口の減少という深刻な構造上の問題を抱えています。アミューズメント施設オペレーション市場は、8年にわたる市場規模の縮小トレンドに、2014年4月の消費税増税が追い打ちをかけており、従来型のゲームセンター市場の縮小は避けられない状況です。施設オペレータの経営状態の悪化を受け、かつて高収益を誇った当グループのアミューズメント機器事業までも、2期連続で営業損失に陥るに至りました。▶▶ Chart 01

当グループの既存事業は、もはやかつての成長性・収益性を望むことができないという現実を直視せねばなりません。遊技機事業が一定のキャッシュを生み出しているうちに、既存事業を立て直すとともに、デジタルゲーム分野を代表とする成長領域の収益拡大を加速することで、グループ全体の収益性低下を食い止めなければ、IR（統合型リゾート）事業をはじめとする持続的成長に向けた投資にも影響を及ぼしかねません。▶▶ Chart 02

こうした強い危機感を抱いた私は、2014年5月、自身を本部長とする構造改革本部を設置し、再び成長軌道に乗っていくための方策を検討してきました。そして同年10月に公表させていただいた具体的な方針に沿って、当期末までに各種施策を実行に移しました。

構造改革の概要

中核事業を明確化し、ポートフォリオ経営を強化

2015年3月期末までに実施した構造改革の内容と各施策の目的を以下にご説明します。

[施策1. 中核事業の明確化]

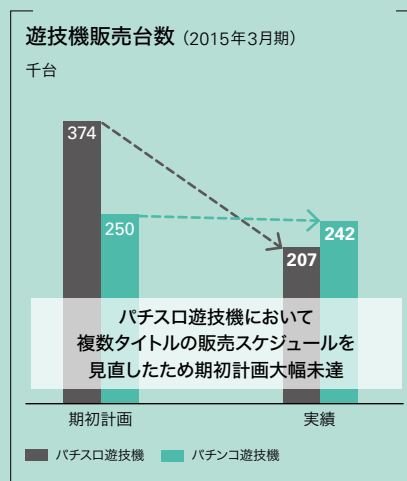
セガサミーグループは国内外約90のグループ企業で構成されていますが、その中には事業領域が重複している、或いは関連性があるにもかかわらず連携が不十分な事業会社・部門が存在していました。そのため、遊技機事業、エンタテインメントコンテンツ事業、リゾート事業の3事業を総合

エンタテインメント企業としての強みが発揮できる中核事業として明確化した上で、事業ドメインを整理・再編しました。全役員に当グループが向かうべき方向性を認識させることもこの再編の目的です。

厳しい経営環境と対峙し続けることが予想されるとはいえ、これからも遊技機事業を「グループ収益の柱」と位置付けていくことには変わりはありません。旧（株）セガの事業を中心に、提供するチャネルは異なるものの、優良な「エンタテインメントコンテンツ」が競争力の根幹にある事業群は一つに束ねました。早期での収益貢献を実現したいと思います。

▶▶ Chart 01 2015年3月期業績

億円	2014年3月期	2015年3月期	増減
売上高	3,780	3,549	-6%
遊技機事業	1,818	1,491	-18%
アミューズメント機器事業	386	396	+3%
アミューズメント施設事業	432	414	-4%
コンシューマ事業	998	1,110	+11%
その他	145	136	-6%
営業利益（損失）	385	176	-54%
遊技機事業	452	257	-43%
アミューズメント機器事業	(12)	(25)	—
アミューズメント施設事業	0	(9)	—
コンシューマ事業	20	40	+100%
その他	(12)	(20)	—
消去等	(64)	(65)	—
営業利益率	10.2%	5.0%	-5.2pt.
当期純利益（損失）	307	(112)	—



リゾート事業には、IR事業、同事業と関連性が高い旧(株)セガのエンタテインメントパーク分野(「東京ジョイポリス」「オービィ横浜」等)、フェニックスリゾート(株)を中心とするリゾート施設分野を加え、人財やノウハウを集約しました。国内におけるIR事業の本格化を見据え、中長期的な成長の柱にするべく育成を進めていきます。▶▶ Chart 03

[施策2. 不採算・低採算事業の抜本的見直し]

中核事業の明確化と並行して、恒常的に不採算となっていた事業のうち、戦略的な重要性が乏しい事業やサービスの撤退・縮小を実行しました。自主製作映画のプロジェクト中止はその一例です。アミューズメント機器分野では、収益の見通しが厳しいタイトルの開発を中止しました。パッケージゲーム分野においても、主に海外においてコーポレート機能を中心とする固定費の削減を実行しました。

一方、現時点では不採算ながらも継続事業としたものもあります。マーザ・アニメーションプラネット(株)が進めるCGアニメーション映像制作事業はその一つです。国内トップクラスを誇るCGアニメーション技術は、CGアニメーション映画への展開やグループ内での有効活用といった将来性が大いに見込めるためです。

[施策3. 事業ポートフォリオの運営強化の基礎を構築]

IP(知財)や開発人財、キャッシュ等の経営資源の最適かつ機動的な配分と、さらなる事業再編に向けた素地形成等、ポートフォリオ運営の強化に向けた基礎を構築しました。

セガサミーホールディングス(株)の直下に、中間持株会社として(株)セガホールディングスを設置しました。そして、一足先に分社化していたアミューズメント施設分野やデジタルゲーム分野に加え、旧(株)セガ本体のアミューズメント機器分野やパッケージゲーム分野も分社化した上で、

その傘下に置きました。また、セガサミーホールディングス(株)の直下にあった映像分野、玩具分野等の事業会社も(株)セガホールディングスの管理下に移しました。▶▶ Chart 03

戦略のグランドデザインと経営資源配分の調整は(株)セガホールディングスが担う一方、開発人財をはじめとする経営資源の付与を通じて、分社化した各事業会社が事業を自己完結できる体制となりました。大幅な権限移譲を通じて、意思決定の迅速化と経営責任の明確化を図ることがその目的です。2012年に分社化した(株)セガネットワークス(現(株)セガゲームス セガネットワークス カンパニー)や(株)セガエンタテインメントが、組織運営の効率性の飛躍的向上という形でこの組織体制によって期待できる効果を実証しています。

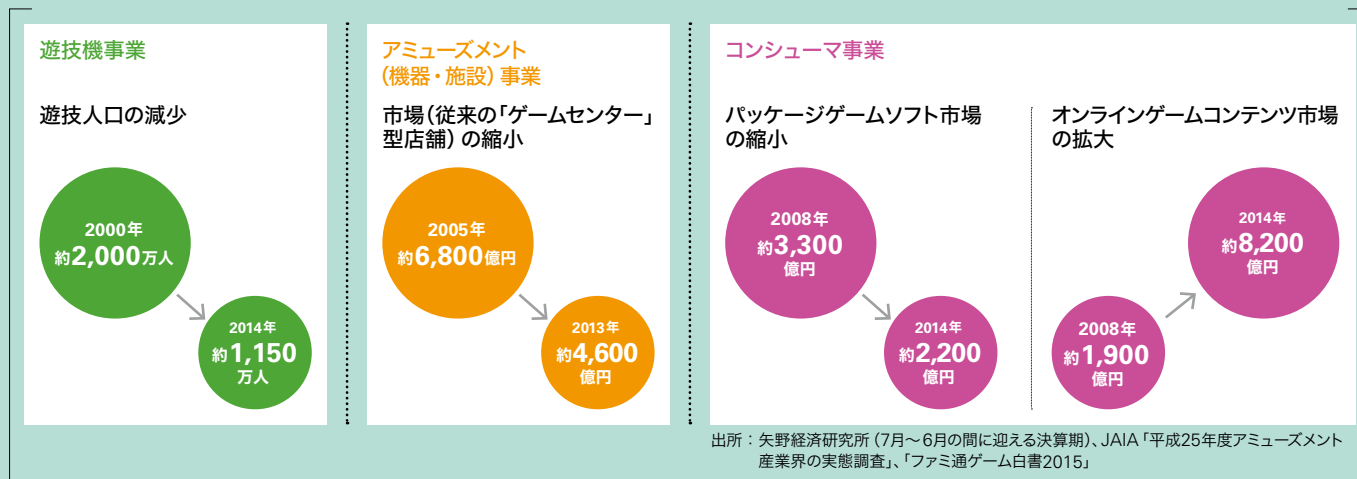
[施策4. 人財配分の最適化]

構造改革を通じた「形」の整備と並行して、人財配分の最適化も実施しています。

以前より進めてきたパッケージゲーム分野からデジタルゲーム分野への人財のシフトに留まらず、全グループ的視野で、より大規模に人財の異動を進めています。例えば、アミューズメント機器分野では、メカトロ技術の専門家の一部をカジノ機器の開発に、映像技術の知見を有する開発者は、デジタルゲーム分野等にシフトしています。それでもアミューズメント機器分野や玩具分野等では、市場規模に照らして人員が余剰であると判断したため、誠に残念ではありますが希望退職者の募集を含む人員数の適正化に取り組みました。旧国内セガグループの約120名を含め、セガサミーグループ全体での人員削減数は約300名となりました。

これらの取り組みにより、戦略分野への人財の重点配置や収益規模に見合った人員数への調整、年齢構成の若年化が進展しています。

▶▶ Chart 02 当グループが直面している大きな構造変化



2016年3月期の見通しと今後の改革の方向性

構造改革はまだ道半ば

2016年3月期の売上高は、当期比で15%の増収を見込んでいます。また、2015年3月期に構造改革に関連する費用として、約70億円を特別損失に計上したことを受け、2016年3月期は、エンタテインメントコンテンツ事業を中心に約60億円の固定費削減効果を見込み、営業利益は当期比で44%の増益を計画しています。

遊技機事業は増収・減益を計画しています。パチスロ遊技機はタイトル数の増加により販売台数が当期を上回る一方で、パチンコ遊技機は2015年3月期に販売した「ぱちんこCR北斗の拳6」シリーズの反動等により販売台数の減少を見込んでいます。利益面では、部材調達費の上昇や新規デバイス導入を主要因として減益を予想していますが、リユースを通じた原価改善に注力していきます。一方、エンタテインメントコンテンツ事業は、複数の主力タイトルを投入するデジタルゲーム分野が牽引役となり、

また構造改革の成果として、すべての既存事業で黒字化を見込むことから大幅な増収・増益を計画しています。▶▶Chart 05

一定の成果を得ることができるとはいえ、構造改革はまだ道半ばという認識です。したがって、構造改革本部は解散することなく、引き続き様々な施策を検討し、決定次第、実行に移していく考えです。特に、事業ポートフォリオ全体の収益力強化は、未だ基礎の構築に留まっており、継続的な利益成長に向けた事業入替や新規事業投資等は、大きな残存課題と捉えています。ポートフォリオ運営の強化に向け、事業の開始及び撤退基準の明確化を進めていきます。

次に、中長期的な成長の道筋に関する私の考えをご説明します。

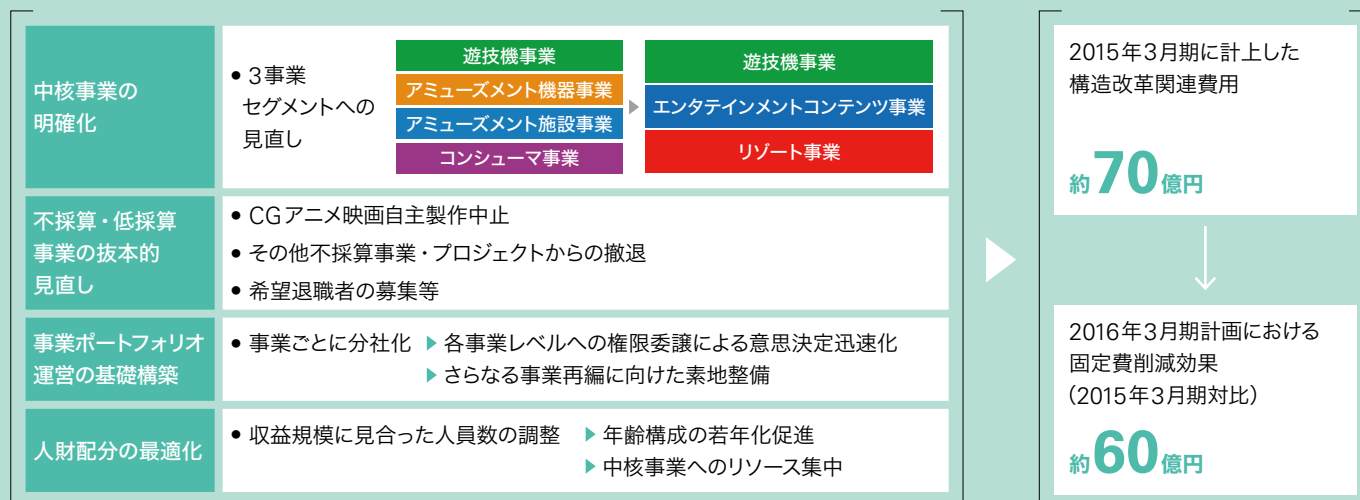
中・長期的な成長シナリオ

未来は過去の延長線上にはない

私は以前より中期的に経営統合直後の営業利益1,000億円への回帰を目指すという方針のもと、各事業の利益規模のイメージをお伝えしてきました。しかし、想定をはるかに超えた近年の市場環境の変化に鑑み、今後とも厳しい状況が継続するという前提を持った上で、各事業の基礎収益力を再評価して利益成長のシナリオも見直す必要があります。

従来、500億円規模と見込んでいた遊技機事業の中期的な利益水準は、遊技人口の漸減が継続することを前提とすれば、250億円から300億円程度と見積もらざるを得ません。最低でもその水準を堅持し、上乘せに向けて全力を投じていきます。パチスロ・パチンコ遊技機の双方でトップシェアを獲得するという、これまでの戦略目標を継続するとともに、ユーザーの裾野拡大に資する魅力的な機械の開発・提供に努め、業界の活性化に貢献していきます。

▶▶Chart 03 構造改革実施状況 (2015年3月期)



同事業を収益のベースとし、デジタルゲーム分野の利益規模を現在の100億円前後から、中期的に遊技機事業と肩を並べる200～300億円規模に拡大させていきたいと考えています。デジタルデバイスの高機能化に伴い、デジタルゲームコンテンツのハイエンド化がますます進展していく今後は、(株)セガゲームスがゲーム専門メーカーとして蓄積してきた強みを存分に発揮できる時代になっていくものと確信しています。また、海外市場展開についても2016年3月期より、一層の強化を進めています。ご期待いただければ幸いです。

さらに遊技機事業とデジタルゲーム分野を除いたその他の事業で、中期的に100億円程度の利益創出を目指します。これらの事業が下支えすることで、グループ全体で500億円から700億円の連結営業利益を安定的に創出する事業ポートフォリオを構築していく考えです。

その先に長期的な目線で見据える目標が、経営統合直後の営業利益1,000億円への回帰です。カギを握るのはリゾート事業におけるIR(統合型リゾート)です。▶▶ Chart 04

人口減少が確実視されている日本に事業の軸足を置く我々が、総合エンタテインメント企業グループとして持続的に発展していくためには、既存のビジネスの延長線上にはない全く新しい領域での挑戦が不可欠です。IR参入に向けた強い意志を持っているのはそのためです。国内におけるIRの法制化を睨み、韓国Paradise Groupとの合併会社PARADISE SEGASAMMY Co., Ltd. を中核に据え、IRに関するノウハウの蓄積を進めています。2017年には、PARADISE SEGASAMMY Co., Ltd. が事業主体となって開発を進めている韓国初の本格的な統合型リゾート「パラダイスシティ」の開業を予定しています。

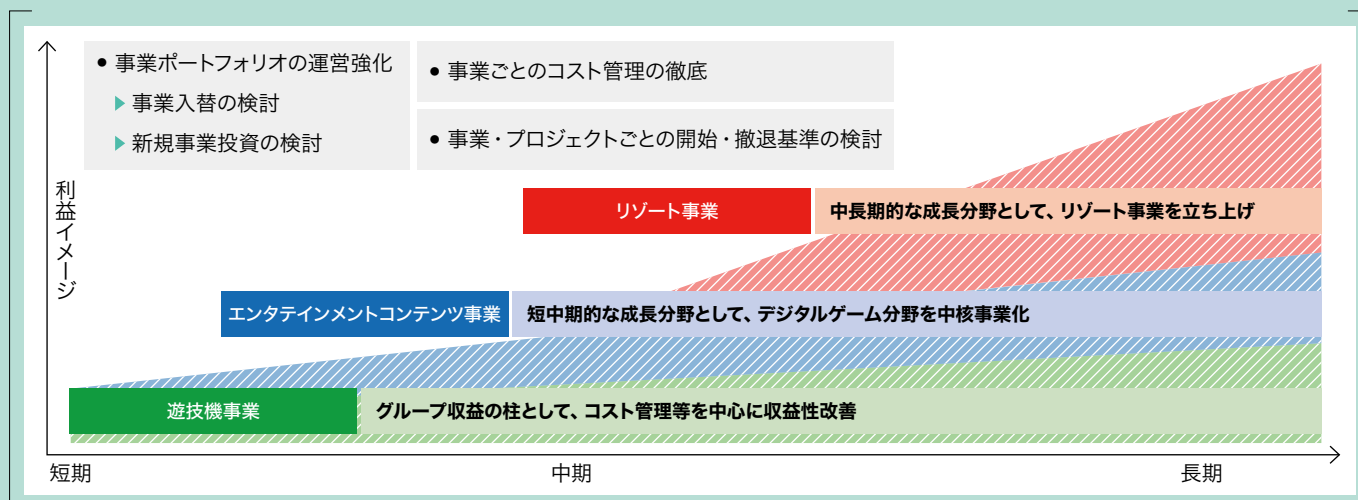
法制化前の取り組みではありますが、リスクは十分に体力の範囲内に抑制しているという認識です。仮に国内での事業化が実現しなかったとしても、投資した資産からは持分に応じた利益を取り込むことができます。人的な投資は国内IRを見据えた先行投資という意味合いもありますが、韓国・仁川の合併事業等、様々な人財活用の選択肢があります。

(遊技機事業の具体的戦略 ▶▶ P. 21)

(エンタテインメントコンテンツ事業の具体的戦略 ▶▶ P. 20)

(リゾート事業の具体的戦略 ▶▶ P. 19)

▶▶ Chart 04 今後の取り組み (2016年3月期～)



株主価値の持続的な向上に向けて

必ずセガサミーグループを変えていく

配当の安定的な実施と成長戦略を通じた利益の拡大の両面で企業価値の向上を実現していくことが当グループの株主価値に関する基本的考えです。

長期的な視座に立ち、持続的な発展を遂げていくための先行投資も進めており、特に国内IRへの参入が実現した場合は、大規模な投資が必要になります。厳選した優良案件への投資を機動的に意思決定できるよう、毎期の純利益による積み増しで、ネット・キャッシュ1,500～2,000億円程度の余資を準備していく方針です。

配当金については、毎期の税引後利益のうち、20～30%程度の配当性向を目標に、還元させていただく方針です。成長分野への投資とのバランスを考慮し、毎期、柔軟に判断していきます。

(当期の配当金及び次期見通し ▶▶ P.36「株主価値」)

成長戦略を通じた企業価値の向上に関しては、ここまでご説明してきた改革と挑戦を完遂することに尽きます。株主・投資家の皆様のご期待にお応えできるよう、不退転の決意を持って臨んでいく所存です。引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

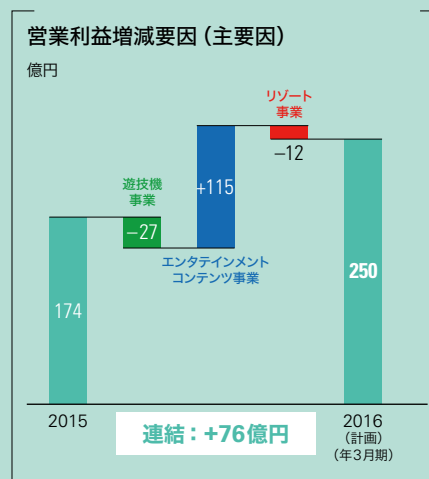
2015年8月

里見 浩

セガサミーホールディングス株式会社
代表取締役会長兼社長

▶▶ Chart 05 2016年3月期計画

億円	2015年3月期	2016年3月期(計画)	増減
売上高	3,668	4,200	+15%
遊技機事業	1,521	1,670	+10%
エンタテインメントコンテンツ事業	1,996	2,350	+18%
リゾート事業	149	180	+21%
営業利益	174	250	+44%
遊技機事業	257	230	-11%
エンタテインメントコンテンツ事業	0	115	—
リゾート事業	(23)	(35)	—
消去等	(60)	(60)	—
営業利益率	4.7%	6.0%	+1.3pt.
親会社株主に帰属する当期純利益	(113)	190	—



※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
※会計方針の変更に伴い、2015年3月期より遡及処理の内容を反映

A Message from Senior Managing Director



未来を見据えた挑戦を 続けていきます。

セガサミーホールディングス株式会社
代表取締役専務
鶴見 尚也

IR*に関連する事業を集約

当グループは、国内IR事業に参入する強い意志を持っています。当グループ内でIR事業に関連する経営資源を集約し、リゾート事業を中長期的な成長分野と位置付けたのは、そうした我々の想いの表れであるをご理解ください。

IR事業に参入する際に力強い一歩を踏み出すことができるよう、当グループのリソースを十分に活用して、IRの開発・運営ノウハウの蓄積を進めています。韓国Paradise Groupとの合併会社であるPARADISE SEGASAMMY Co., Ltd.が運営するParadise Casino Incheonには合併設立後に最初の常駐スタッフとして7名を派遣し、経営・マーケティング・IT・経理等の主要な業務に加え、カジノオペレータのビジネスフロー全体を習得させています。また、2016年3月期にはさらに複数の人財を追加派遣する予定です。PARADISE SEGASAMMY Co., Ltd.は、国際業務区域(IBC-1)に韓国初の本格的統合型リゾートとなる「パラダイスシティ」の開発も進めています。このプロジェクトを通

じ、企画・開発・建設に関する知見も獲得していく考えです。

*IR：統合型リゾート(Integrated Resort)

先行投資を言い訳にするつもりはない

リゾート事業は、国内IRに関連する各種調査費用も含め、当面は投資が先行することになりますが、当グループ事業の一翼を担うからには、いつまでも先行投資を言い訳にするつもりはありません。早期に黒字化を果たすことを最優先事項と認識し、既存のテーマパークやリゾート施設は、運営上の課題の一つひとつ改善しつつ、効果的な投資を通じて集客力を高めていく方針です。一方、集客力を高めるための様々な新しい挑戦は、将来のIRへの展開も視野に入れた取り組みでもあります。

一例をご紹介します。屋内型テーマパーク「東京ジョイポリス」や、大自然超体感ミュージアム「オービィ横浜」などのテーマパーク分野の運営は、旧(株)セガより分社化した(株)セガ・ライブクリエイションが担っています。その社名

「ライブ」という言葉には、デジタルコンテンツやアトラクション等の従来の要素に、音楽や演劇などのイベントを融合させ、全く新しいエンタテインメントを創造するという戦略的な意図を込めています。ライブエンタテインメントのプロデュース力を磨き上げていけば、将来の国内IRにも活用できると考えています。

また、アジアを中心とする海外市場への収益基盤の拡大も進めていきます。「東京ジョイポリス」等のライセンスビジネスを中心に、リスクを抑制しながら事業を展開していきます。運営ノウハウの提供を通じてライセンス先を成功に導き、当グループもライセンス料や機器販売収入を得ていくというWin-Winの関係を構築していきます。

現在、数多くの企業が国内IRへの参入を表明していますが、事業者選定の際に最も重要なポイントになると考えられるIRの開発・運営ノウハウの蓄積については、当グループが先行していると自負しています。将来の収益の柱を打ち立てるために、このリードをさらに拡げていきます。

リゾート事業の短・中・長期成長イメージ



「フェニックス・シーガイア・リゾート」

既存テーマパーク・リゾート施設の
運営力強化による黒字化



「オービィ横浜」



「東京ジョイポリス」



2017年
「パラダイスシティ」の
開業(計画)

20XX年
国内IRへの参入

A Message from the President of SEGA Holdings Co., Ltd.



感動体験を創造し続けることを使命とし、企業成長を実現します。

株式会社セガホールディングス
代表取締役社長 COO
岡村 秀樹

時代の変化に即応するために

セガグループの課題は「儲かる仕組み／体制」の構築、すなわちコンテンツビジネスの根幹にあるヒットの蓋然性を高めることです。今般の構造改革を通じて、コンテンツ・サービスの企画から開発、マーケティング、そしてパブリッシングに至る、それぞれの事業に最適化されたバリューチェーンへ再構築しました。これにより迅速な経営判断と効率的な組織運営を通じ、驚異的なスピードで進む時代の変化に即応しながら、優良なコンテンツやサービスを生み出す基盤が整ったと考えています。

また、「優れたエンタテインメントコンテンツづくり」という共通の目的のもと、多種多様なビジネスモデルを有する事業会社が結集したことで、事業間連携の活発化による補完・相乗効果の創出や、新たなビジネスの創造も期待しています。

企業成長実現に向けて

セガグループは、成長に向けた取り組みを始動しています。

デジタルゲーム分野では、既存タイトル中心であった前期とは対照的に、期初より「モンスターギ

ア」等、主力タイトルを続々と投入しています。また、「Noah Pass」という強力なマーケティング支援ツールも駆使しながら、業界屈指のデジタルゲームプロバイダとしての地位を一層高めていきます。

パッケージゲーム分野では、主力IPを中心に新作を投入するとともに、課題となっている北米事業の再編を進めることにより、収益性改善を図っていきます。

アミューズメント事業については、縮小傾向といわれている国内オペレーション市場は、2013年で約4,000億円の規模があり、きちんとヒットを生み出せば利益獲得が十分に可能な市場が存在しています。アミューズメント機器分野では、「艦これアーケード」やキッズカードゲームの先駆けとなった「甲虫王者ムシキング」の新作など、近年では最強のラインナップで臨みつつ、業界のリーディングカンパニーとして市場活性化を促すような各種施策に取り組んでいきます。

アミューズメント施設分野においては、既存店舗売上高前年比が100.1%と業界内でもトップクラスの水準を実現し、厳しい環境下でも収益を確保しています。加えて、異業態分野にも挑戦しており、以前から運営しているダイニング

ダーツバー「Bee」はその一例として、着実に売上高の伸長を実現しています。2015年4月開店した「三世代」をテーマとした「KidsBee」では飲食の要素も取り入れ、新しい施設運営形態にも確かな手応えを感じています。こうした異業態のビジネスモデルの磨き上げと水平展開により、収益基盤を拡大していきます。

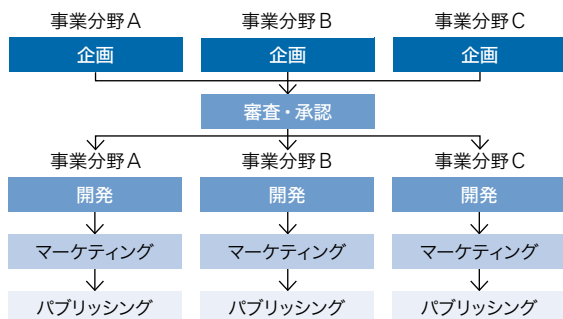
映像・玩具分野においては、アニメーション制作分野の頑健な収益基盤を軸に、投資フェーズにあるCGアニメーション制作、収益回復が求められる玩具分野各々のバランスを適切に保ち、収益拡大に努めていきます。

「感動体験を創造し続ける」

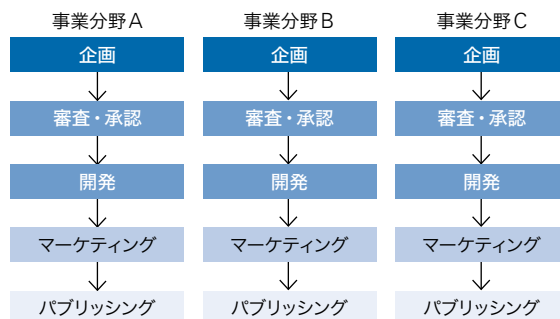
セガグループは、私たちが存在する使命（ミッション）として、「感動体験を創造し続ける」ことを掲げました。コンテンツやサービスそのものを単に創造するのではなく、その先にあるお客様の感動体験を創造することが重要であることをグループ社員全員で共有して事業に取り組んでいます。人々のライフスタイルに革新をもたらす存在（Game Changer）として、これからも新しいエンタテインメントを創造していきます。

各事業で最適化されたバリューチェーンを構築し、時代の変化に即応（イメージ）

従来



構造改革後



A Message from the President of Sammy Corporation



「グループの収益の柱」であり続けます。

サミー株式会社
代表取締役社長 COO
青木 茂

遊技機事業も改革の聖域ではない

遊技人口の長期漸減トレンドに歯止めがかかる兆しは未だ見えず、当期はパチスロ遊技機で顕在化した規制リスクへの慎重な対応を求められるなど、遊技機事業は不透明な経営環境が続いています。

その一方、顕著な成果もあります。パチンコ遊技機において、当社推計では2014年1月～12月の間で販売台数トップシェアを獲得することができました。これは営業と開発・生産が有機的に連携しながら推進してきた開発力の強化がようやく実を結んだものだと思っています。しかしながら、販売台数は決して満足できるものではありません。また、1期の実績だけでは真の実力とは言えず、これを継続しなければなりません。

現在の遊技機市場では、以前のように1タイトルで10万台以上を販売することが容易ではなくなっています。一方で、機械の高性能化や円安等の影響を受けて液晶パネルやロムなどの部材の原価上昇圧力が継続的に高まっており、

現在のマーケット環境下では製品価格への転嫁も難しい状況であるため、コスト改善を通じた収益構造の強化が喫緊の課題と考えています。その最も効果的な方策と位置付けているのが部材のリユースです。新設したリユース推進室を中心に、リユースを想定した開発・製造・販売に至るプロダクトサイクルを設計し、これまで以上に組織的かつ計画的に推し進めていく方針です。

また、最先端の部材を組み込んだ機械で差別化を図ると同時に、低コストで開発・製造し、気軽に楽しんでいただける機械も開発ラインナップに組み込むことで、メリハリのある製品ポートフォリオを組成し、トータルコストを低減していきます。

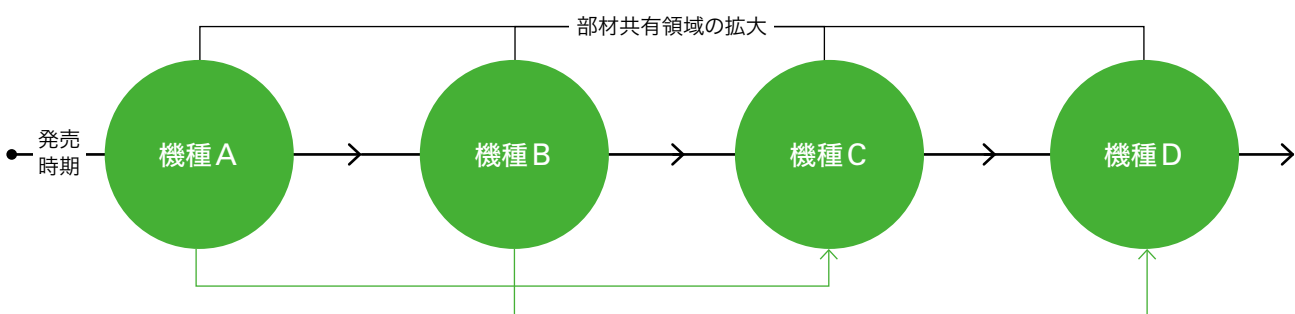
セガサミーグループが構造改革を進めている中で、遊技機事業のみが聖域であるはずはありません。これからも「グループの収益の柱」であり続けるために、当事業も改革を断行していく覚悟です。

勝利者の条件を磨き上げていく

遊技人口の減少を食い止めることは、当グループのみならず業界全体が長期的な視座のもとで地道に取り組んでいくべき課題です。当グループは、業界団体による自主規制等も前向きに受け止め、ユーザーの裾野拡大に資する魅力的な機械の開発を先導しています。

今後は、遊技機メーカーの優勝劣敗が一層鮮明化していき、生き残りをかけた激しい競争が予想されます。そこでは強力なIP・キラータイトル、遊技機の生命線とも言える高い稼働を実現できる開発ノウハウ、そうした魅力的な機械を低コストで生産できる体制、販売台数とリユース効果を最大化する優れた販売戦略が勝利者の条件となっていくと見ています。当グループは、そうした条件を具備していると自負しています。これらの優位性を最大限に発揮し、パチンコ・パチスロともにNo. 1となることでセガサミーグループの収益の柱であり続けたいと考えています。

リユースを想定したプロダクトサイクルを設計し、効果を最大化（イメージ）



リユースを念頭に置いた開発とリユースのサイクルを効果的に回すための販売戦略

We have

CHANGED

OUR PHILO

FOR INNO

Discussion
on the Group's
**PAST and
PRESENT**

our business structure continuously but

PHILOSOPHY OF INNOVATION

remains unchanged

セガサミーグループとは

セガサミーグループは、「業界初」「世界初」で数々の革新的なエンタテインメントを世に送り出してきた(株)セガ(現(株)セガゲームス)とサミー(株)の経営統合により誕生した総合エンタテインメント企業グループです。今も受け継ぐ「革新の遺伝子」をコアコンピタンスとし、幅広い領域で、新たなエンタテインメントを次々に生み出しています。

1975年の創業以来、業界最先端の遊技性を備えたパチスロ・パチンコ遊技機を生み出し、社是に掲げる「積極進取」を具現化してきました。

『積極進取』



『感動体験を創造し続けよう』

製品やサービスのその先にある、「世界中のお客様に感動を体験していただく」ことを使命とし、あらゆるエンタテインメントを提供していきます。

ビジネスモデル

セガサミーホールディングス(株)は持株会社として、エンタテインメント領域全般を俯瞰したグループ経営戦略の策定と、個々の事業戦略の遂行支援、キャッシュマネジメントを中心とする経営管理、財務資本、人的資本(人財)、知的資本(IP)等の経営資源の最適配分を担っています。

セガサミーグループにとっての重要な経営資源

知的資本(知財:IP)

(株)セガホールディングス、サミー(株)が長い歴史の中で蓄積してきたIP、外部から導入する有力IP及び、その活用に関するノウハウは、持続的成長の基盤となる経営資源です。

人的資本(人財)

新たなIPを生み出すのは「人財」であり、その価値を最大化するのにもまた「人財」です。当グループの3,000名を超える開発人財は、競争力の源泉です。

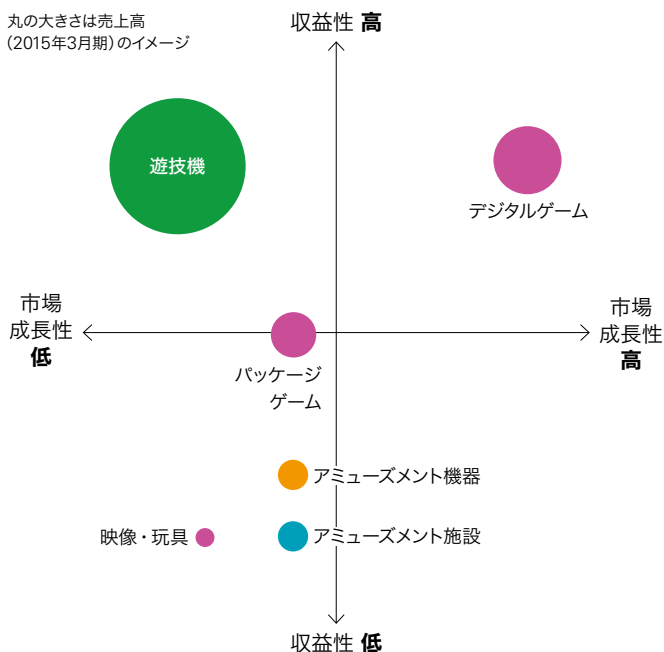
財務資本

ヒットビジネスであるエンタテインメント業界では、財務健全性や遊技機事業のキャッシュ創出力が、競争を勝ち抜いていくための大きな武器になります。

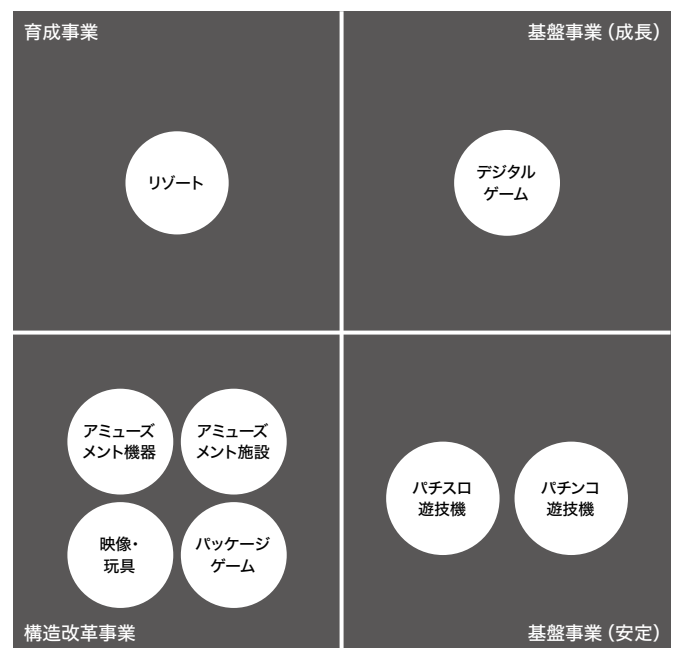


ポートフォリオマトリックス

丸の大きさは売上高(2015年3月期)のイメージ



戦略マトリックス



セガサミーグループのこれまで

2005
477
国内店舗数

アミューズメント機器事業 アミューズメント施設事業

店舗ポートフォリオの最適化
(店舗)

2015
198

アミューズメント機器事業では、施設オペレータの初期投資の軽減に資するビジネスモデルの展開強化により市場の活性化に努め、アミューズメント施設事業では収益性・将来性の低い店舗の閉鎖及び売却を継続的に進め、店舗ポートフォリオの最適化を進めています。

- 「風適法施行規則等の改正」の影響が顕在化
- アミューズメント施設事業の国内既存店舗売上高が前年割れ

2006
1,191

連結営業利益(損失)の推移
(億円)

- 過去最高益を記録
- パチスロ遊技機の人気販売
- キッズカードゲームが爆発的ヒット

2005
1,050

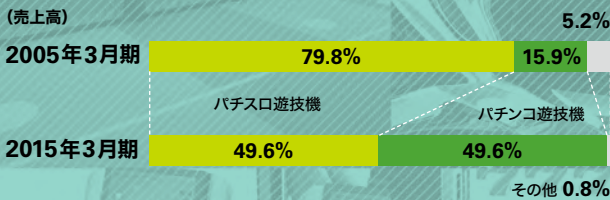
- 経営統合

2007
765

遊技機事業

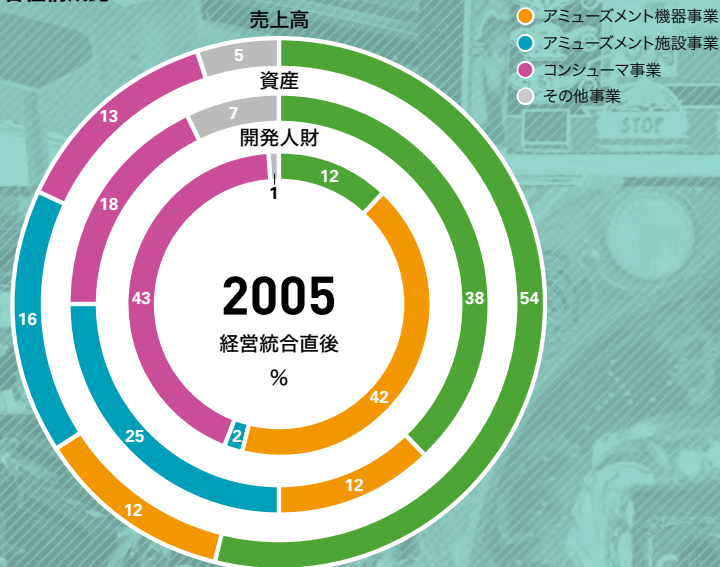
パチスロ遊技機偏重からバランスの取れたポートフォリオへ

(売上高)

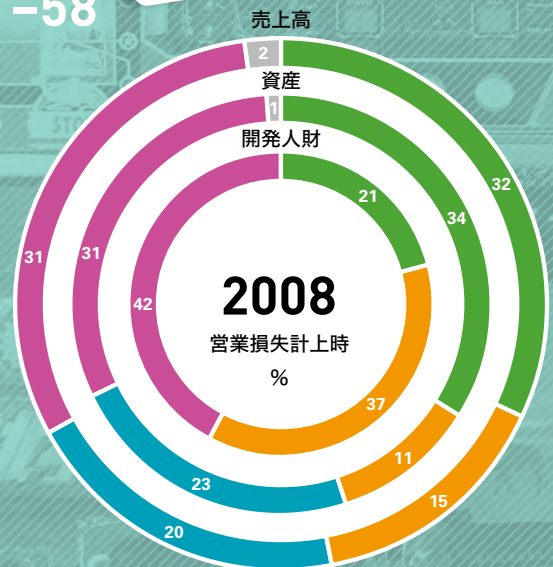


規則改正後のパチスロ遊技機とパチンコ遊技機の循環的な需要の変化に対応すべく、パチンコ遊技機の開発力の強化を通じて経営統合時のパチスロ遊技機中心から、バランスの取れた製品ポートフォリオの構築を進めています。

各種構成比



2008
-58



- パチンコ遊技機の販売台数が拡大

2009
83

- 経営統合以来初となる営業損失を計上

コンシューマ事業

2005
84

パッケージゲームソフトの
タイトル数 (SKUベース)

2015
50

オンラインゲームコンテンツ市場拡大の影響を受け、縮小を続けるパッケージゲーム分野では、欧米開発組織の合理化を断行するとともに、開発タイトル数の絞り込みを進め、投資効率の改善に努めています。

2011
687

- パチスロ遊技機のシェアが30%強に拡大
- アミューズメント施設事業が通期黒字化を達成

2012
583

2015
447

デジタルゲーム分野は、豊富な開発リソースとビジネスモデル構築の専門家集団の組み合わせにより、業界でのプレゼンスを着々と向上させています。

デジタルゲーム分野の成長
(売上高：億円)

2014
385

- 型式試験方法の運用変更等によりパチスロ遊技機の販売台数が大幅に減少

2010
367

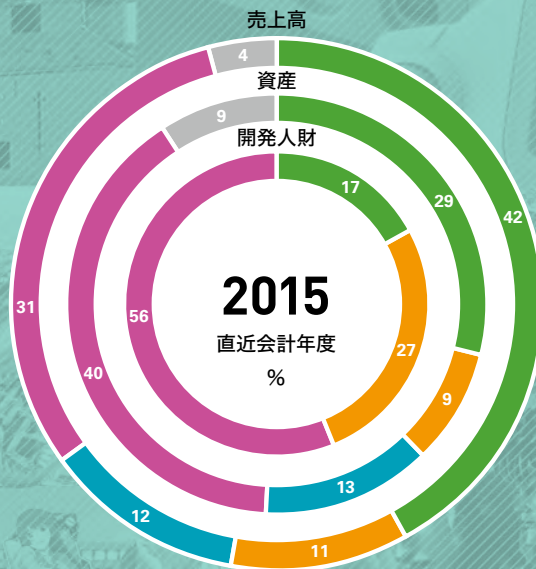
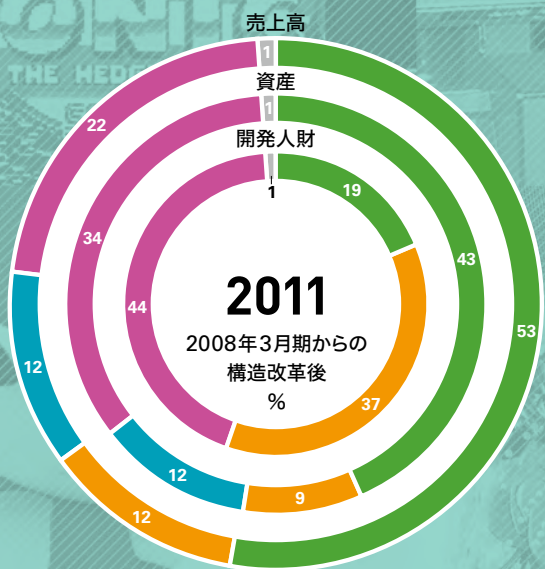
- 営業利益は回復トレンドへ
- コンシューマ事業が黒字化

2013
297

2013
190

- 遊技機の販売スケジュールの見直し等により減益

2015
176



「エンタテインメントバリュー」を生み出すための経営資源

知財 (IP)

(株)セガ(現(株)セガゲームス)、サミー(株)をはじめとする事業会社は、それぞれの長い歴史の中で自社開発や買収、外部導入等により様々なIPを創出・獲得してきました。それらIP群は、時代のニーズに応じた多面展開を通じて、長きにわたりエンタテインメントバリューを生み出し続ける当グループの貴重な経営資源です。

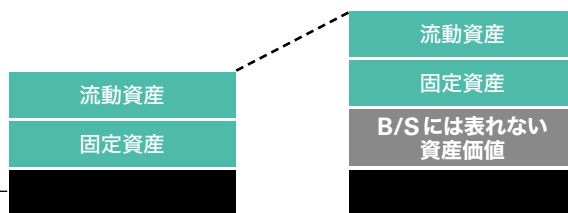


見えざる資産

エンタテインメント企業では、企業買収により取得したIPは、投資有価証券及びのれんに計上されますが、自社が創出したIPや外部導入IPは資産計上されません。従って、そうしたIP群は、財務諸表には表れない「見えざる資産」といえます。

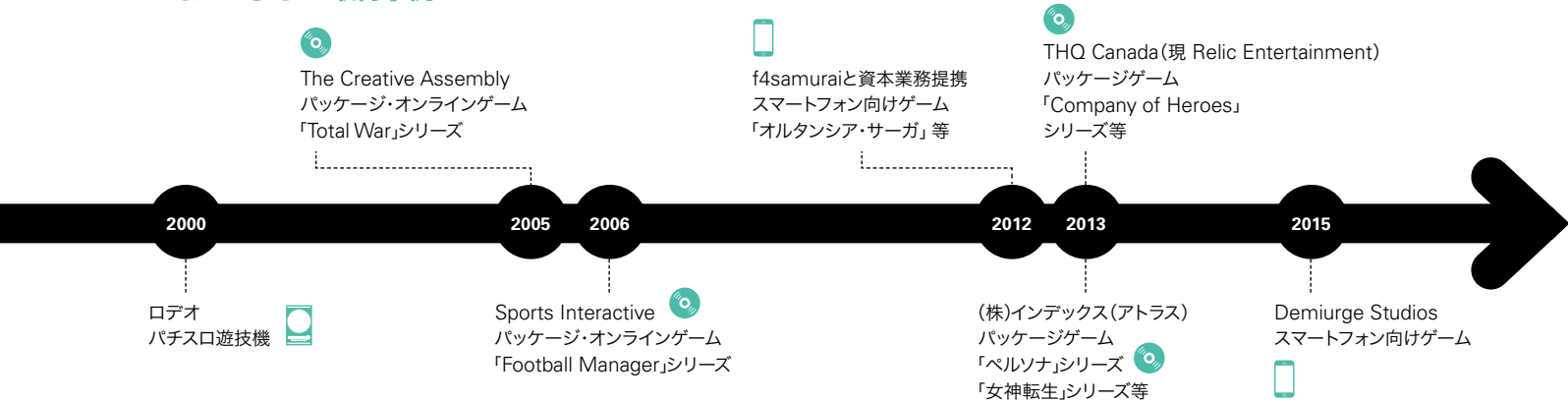
投資その他の資産
買収IPは計上。自社創出IP、導入IPは計上しない。

資産の部





M&AによるIP取得事例



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)
「女神転生」シリーズ	1987年		28作品	約 700 万本 (パッケージ総数)
「ペルソナ」シリーズ	1996年		10作品	約 620 万本 (パッケージ総数)
「世界樹の迷宮」シリーズ	2007年		5作品	約 120 万本 (パッケージ総数)

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 3億3,500 万 (本/DL) (パッケージ・デジタル合計)
「ぷよぷよ」シリーズ	1991年*		—	約 1,600 万 (本/DL) (パッケージ・デジタル合計)
「龍が如く」シリーズ	2005年		56作品	約 860 万 (本/DL) (パッケージ・デジタル、モバイル会員の合計)
「アラジン」シリーズ	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		13作品	約 45 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)

* (株)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(株)セガから販売されたタイトルのみを集計

「初音ミク×セガプロジェクト」シリーズ	2009年		36作品	約 450 万 (本/DL) (パッケージ・デジタル合計)
「北斗の拳」シリーズ	2002年		27作品	約 250 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)
「蒼天の拳」シリーズ	2009年		8作品	約 39 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)

人財

セガサミーグループは、明日のエンタテインメントを生み出すアイデアに満ちあふれ、創造性とチャレンジ精神に富む「人財」をグループの持続的な発展を支える最も重要な経営資源と位置付け、高いモチベーションの維持と能力を最大限に発揮できる環境の整備に努めています。

人財ポートフォリオの最適化

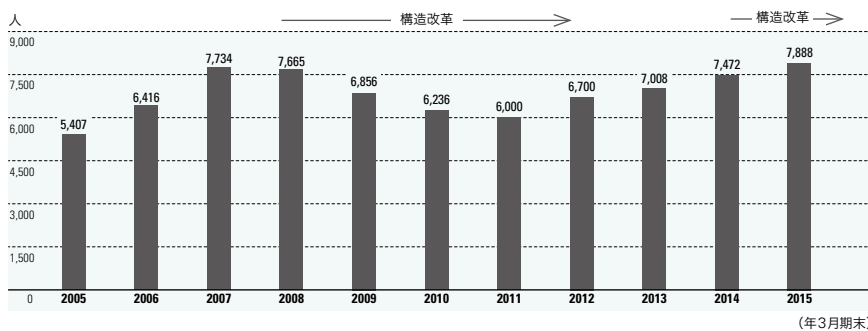
M&Aによる国内外連結子会社の増加等に伴い、連結従業員数は2007年3月期頃まで増加傾向を示していましたが、営業損失を記録した2008年3月期頃を境に減少に転じました。特に旧(株)セガの収益体質の改善に向けた事業構造改革に伴い、主に店舗ポートフォリオの見直しを進めていったアミューズメント施設事業の社員数が大幅に減少しています。現在では、アミューズメント施設事業の人員は適正化が進展しています。

2012年3月期より、主にフェニックスリゾート(株)、THQ Canada Inc.(現Relic Entertainment Inc.)の子会社化、(株)インデックスの事業譲受ほか、国内外デジタルゲーム分野の業容拡大に伴い、連結従業員数は増加傾向にあります。2015年3月期に構造改革の一環として、主にアミューズメント機器事業や玩具分野等を中心に希望退職を実施しました。

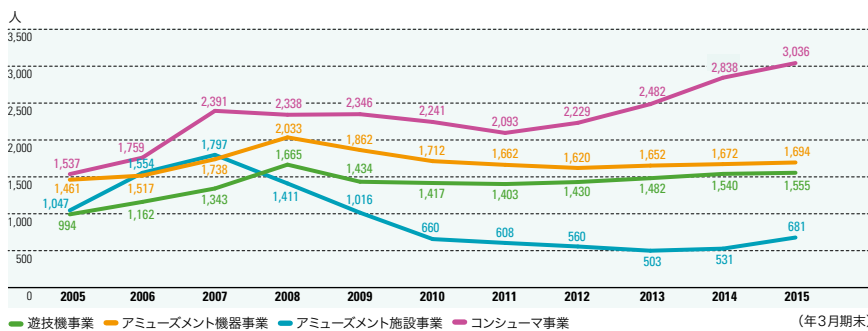
この結果、人財ポートフォリオの適正化や、平均年齢の若年化が進みました。

開発人財については、高い成長性・収益性が期待できる事業へのシフトにより、アミューズメント機器事業が減少する一方で、遊技機事業やコンシューマ事業が増加しています。コンシューマ事業については、近年、パッケージゲーム分野からデジタルゲーム分野への人財のシフトも実施しています。

連結従業員数



セグメント別従業員数



「龍が如くO 誓いの場所」
©SEGA

(株)セガゲームス

コンシューマ・オンライン・カンパニー 取締役 CCO

(株)セガ・インタラクティブ

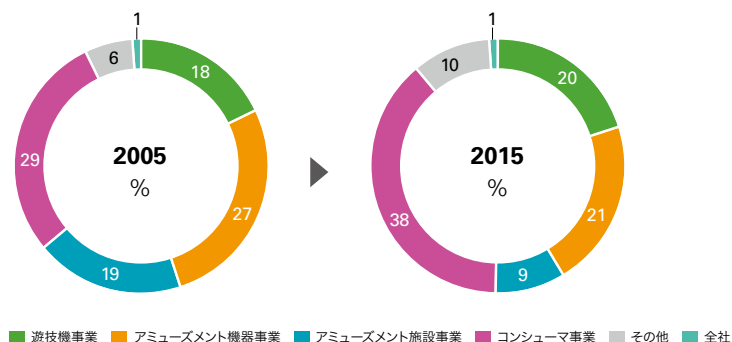
取締役 CCO

名越 稔洋

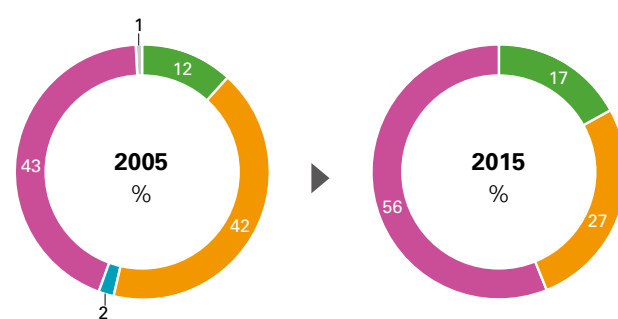
代表作：

- 「龍が如く」シリーズ
- 「スーパーモンキーボール」シリーズ
- 「デイトナUSA」シリーズ 等

セグメント別従業員構成比



セグメント別開発人財構成比



多様な人財の採用

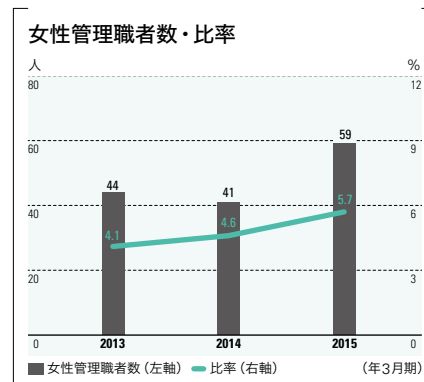
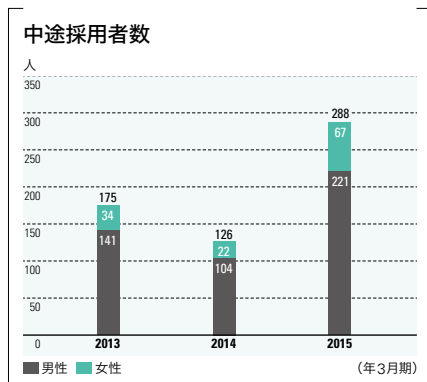
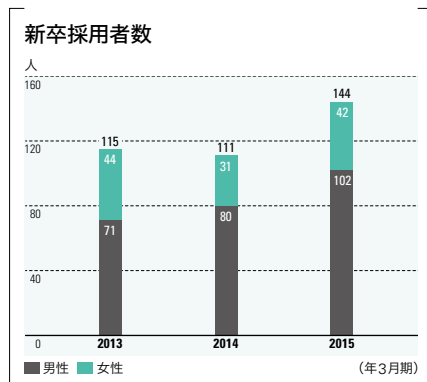
採用にあたっては、グループのミッションやビジョンに共感し、ともに新たなエンタテインメントを創造していく意欲にあふれた人財を求め、グループのポートフォリオ戦略に基づき、各事業会社がそれぞれの採用基準に照らし、性別・国籍の別なく職務と能力・適正に応じた多様性を意識した採用・配属を行っています。2015年3月期は、グループ全体で新卒144名（うち女性42名）、中途288名（うち女性67名）を採用しました。

人財育成と活用

セガグループでは、激しい事業環境の変化に柔軟かつ迅速に対応できる人財を育成するために、全社員共通の教育施策に加え、階層や職種、各部門の特性を反映した教育施策を組み合わせ、能力開発とキャリア開発を推進しています。社内公募制度をはじめ、社員一人ひとりが、能力を最大限に発揮し、挑戦を促す自立した企業風土づくりに努めています。

サミー（株）では、事業戦略の重点方針である

部門間連携の一層の強化に基づき、全社業務フローの把握により全社最適の見地で業務を遂行できる人財の育成に向けて、ジョブローテーションや多様なキャリア形成の支援に注力しています。階層や等級ごとに細分化した研修プログラムを整備し、能力開発の機会を提供しています。また、異動希望を申告できる自己申告制度を設け、専門性の確立に向けた最適配置にも取り組んでいます。



(株)セガゲームス

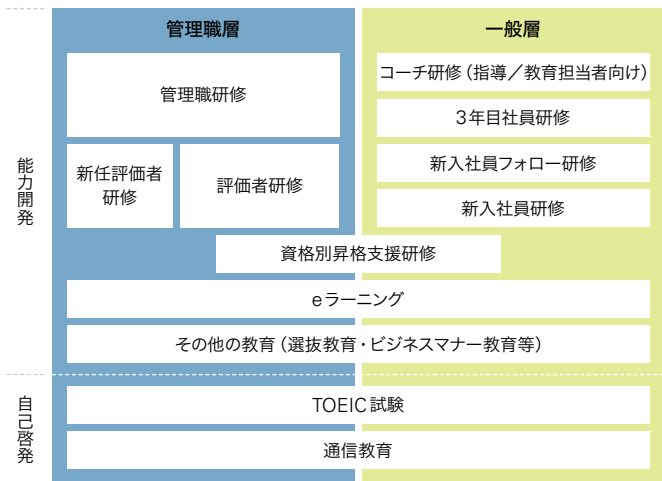
プロデューサー

酒井 智史

代表作：
「ファンタシースターオンライン」シリーズ
「ファンタシースターオンライン2」シリーズ
「ソニックアドベンチャー」等

人財

セガの教育体系



サミーの教育体系

階層	対象	研修内容	期間
新任管理職	新任管理職	新任管理職研修 (マネジメントスキル・労務管理・メンタルヘルス・評価)	4日
管理職候補	管理職候補	次世代リーダー育成研修 (業務遂行力、課題解決能力強化)	2日
リーダー	リーダー1年目～	キャリア研修 (自己の棚卸・強みの再確認) リーダーシップ啓発研修 (対人影響力強化)	1日 2日
中堅社員	中堅3年目～	キャリア研修 (自己の棚卸・強みの再確認) ロジカルシンキング研修 (課題解決、対人折衝力強化)	1日 2日
	中堅1年目	後輩指導力向上研修 (傾聴力強化、指導方法学習)	3日
新入社員	入社3年目	プレゼンテーション研修 (プレゼン技法、説得力強化)	3日
	入社1年後	新人フォロー研修	3日
	入社時	新入社員研修・バリューチェーン研修	5ヶ月

組織連携と人財の融合

グループシナジーの創出に向けて、事業会社・組織の枠を超えた人財の交流、異動等を推進しています。例えばエンタテインメントコンテンツ事業では、デジタルゲーム分野とパッケージゲーム分野、アミューズメント機器分野等の有機的な連携によって、異動や組織的な変更を伴わずに、機動的に開発リソースの相互活用が可能な体制を整えています。また、同事業では「エンタテインメントコンテンツの創造」という共通のテーマのもと、情報公開や人財交流等の組織連携によって、コンテンツや開発リソースの相互融通や新たなビジネスの創造に努めています。

人権の尊重

セガサミーグループでは、2014年に署名した「国連グローバル・コンパクト」で提唱されている「人権に関する原則」を基盤に置いた人財マネジメント (採用、配属、支援等) を行っています。また、社員に留まらずバリューチェーン全体で人権の尊重を行うことを目指しています。

健康管理と労働安全

定期健康診断や人間ドック受診補助、健康管理センターの設置等、社員の健康維持・増進を支援する体制を整えています。安全・衛生に関する各種情報を社員向けWEBサイトに掲載し、社

員への周知に努めています。労働時間削減、休暇の取得促進も体系的に実施しています。また、育児・介護休暇制度の整備に加え、スムーズな職場復帰に向けた情報共有にも努めています。

労働安全衛生にかかわる課題等を当社、(株)セガホールディングス、サミー(株)等の主要事業会社に加え、グループ全体で共有し、各種制度の継続的な見直しに繋げています。

また、社員の能力を最大限に発揮させるため、各社でワークライフバランスを推進しています。グループ主要9社の育児休業取得者数、育児休業取得後の復職率、男性社員の育児休業取得率は上昇傾向にあります。



(株)セガ・インタラクティブ

クリエイティブオフィサー
第一研究開発本部 本部長

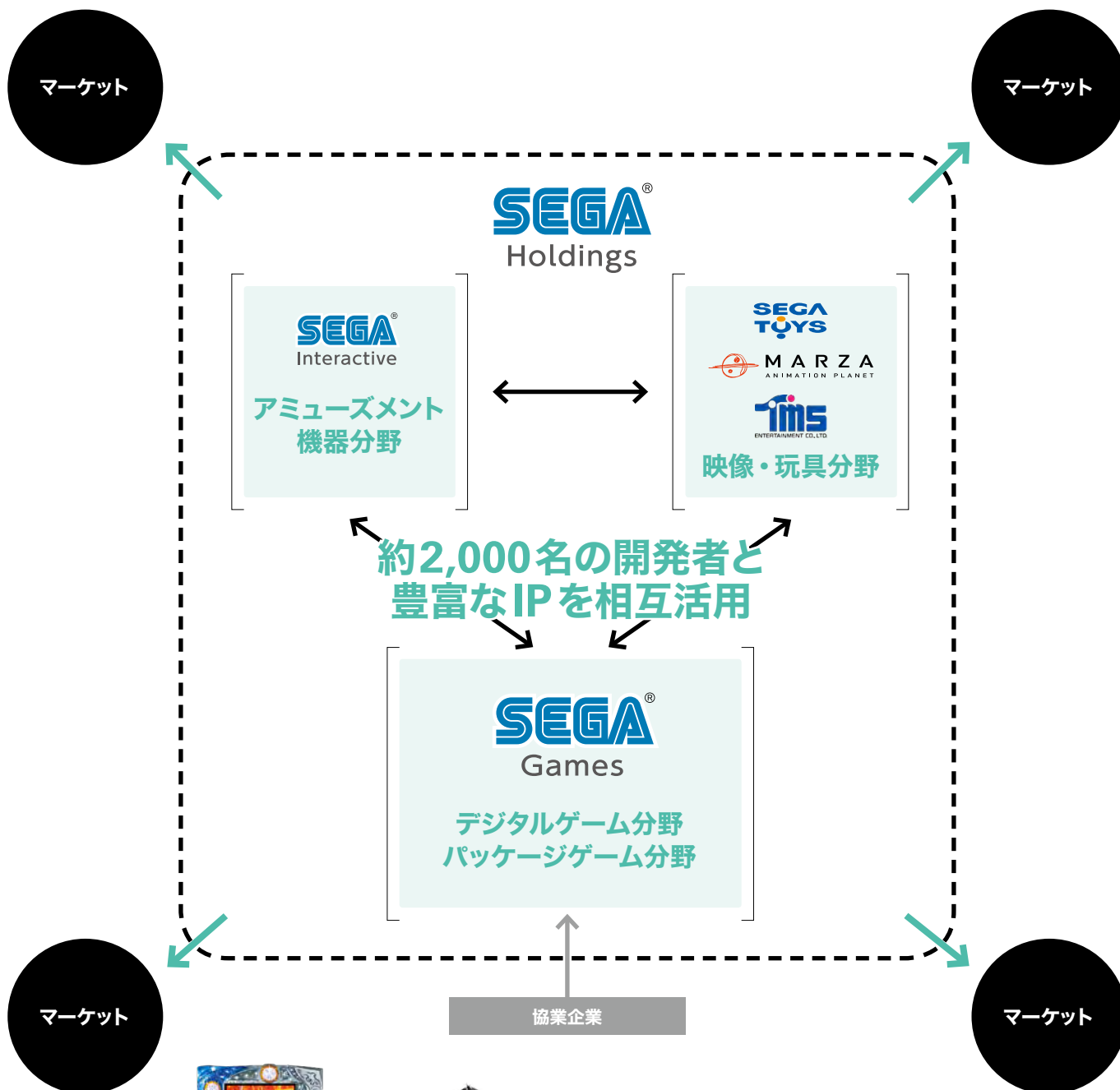
西山 泰弘

代表作：
「ワンダーランド ウォーズ」「チェインクロニクル」
「CODE OF JOKER」等



エンタテインメントコンテンツ事業の組織連携

業界最大規模の開発リソース(約2,000名の開発人材とIP)を組織的な変更や異動を伴うことなく相互活用することが可能であることが大きな強みです。



「ぱちんこCR北斗の拳6拳王」
©武論尊・原哲夫/NSP 1983.
©NSP 2007 著作権許諾証YDA-108
©Sammy



「パチスロ北斗の拳 強敵」
©武論尊・原哲夫/NSP 1983.
©NSP 2007 著作権許諾証YFC-12B ©Sammy



サミー(株)

取締役 研究開発本部長

星野 歩

代表作:

「北斗の拳」シリーズ

「アラジン」シリーズ

「獣王」シリーズ

財務基盤

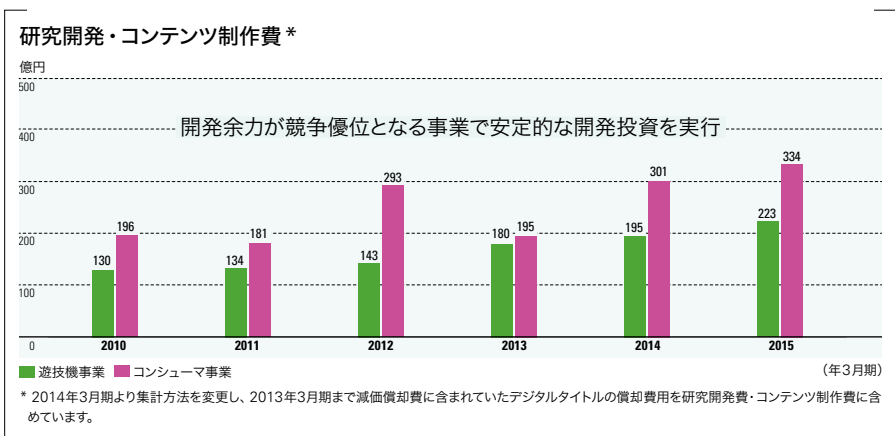
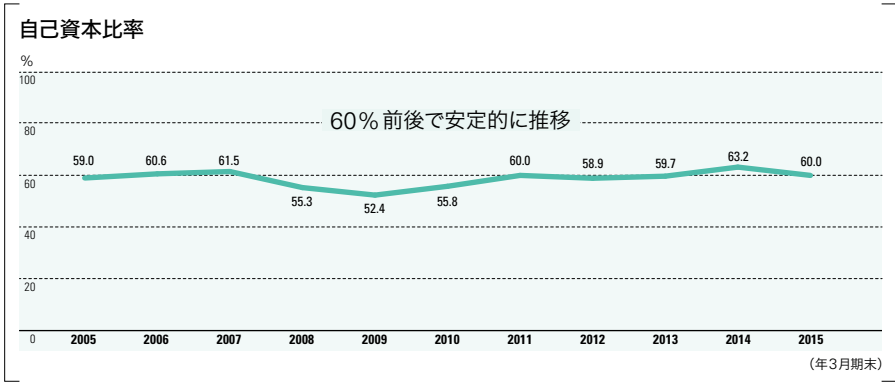
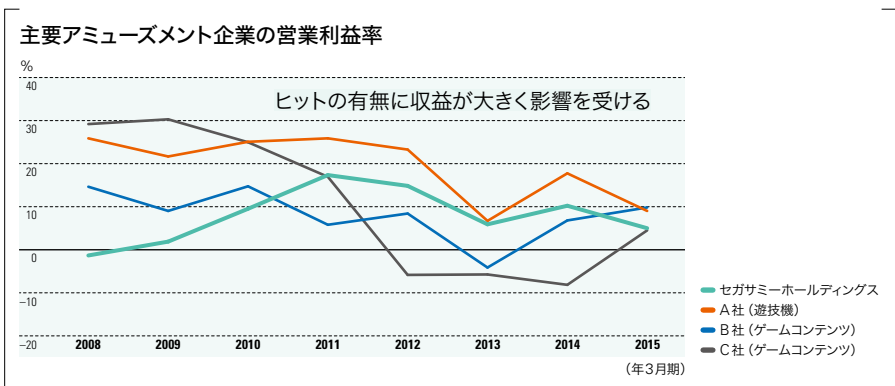
ヒットの有無が収益に大きく影響を与える「ヒットビジネス」を展開するセガサミーグループにとって、財務安定性及び遊技機事業のキャッシュ創出力は、開発や新たなビジネス創出に向けた継続的な投資を可能にする強みです。

投資の継続性を支える財務基盤

少子高齢化やスマートデバイスの普及を背景として、エンタテインメント業界では業界内はもとより業際を越えて、ユーザーの争奪戦が繰り広げられています。

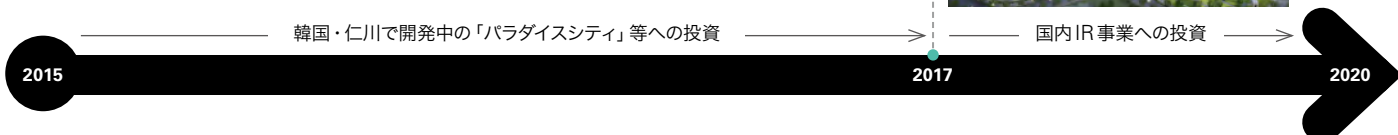
遊技人口の減少が続く遊技機市場では、投資回収の確度が高い機械にパチンコホールの需要が集中する傾向が強まっています。そこでは、最先端の部材を搭載した機械を継続的に提供できる開発力と、そのための開発投資余力がメーカーの優勝劣敗を左右します。熾烈な競争が繰り広げられているオンラインゲーム市場でも、幅広いジャンルのコンテンツを継続的かつスピーディーにリリースしていくためのIP、開発人財、そして資金力が勝敗を分けます。このほか、アミューズメント機器分野やアミューズメント施設分野でもヒット作を継続的に市場に提供できる企業体力がある企業のみが、残存者利益を獲得する事業環境に突入しています。

当グループは、パチスロ遊技機事業で高い市場プレゼンスを有しているとともに、パチンコ遊技機事業でも着実にブランド力の向上を実現しています。これら事業は、開発投資を行うためのキャッシュの源泉となります。また当社の自己資本比率は、安定的に60%前後で推移しており、これがヒットビジネスならではの開発リスクを吸収する企業体力に繋がっています。このように、収益性が高い遊技機事業を事業ポートフォリオに有している当グループは、専門が多いデジタルゲーム領域の競合企業の中で、大変ユニークな企業集団といえます。



IR事業への参入に向けた基盤

当グループは、統合型リゾート(IR)事業を将来の新たな収益の柱と位置付け、準備を進めています。ノウハウの蓄積に向けた先行投資に加え、同事業への参入の際には大規模な投資が必要になります。当グループの財務安定性は、将来を見据えた投資を実行していく上での基盤ともなります。



IR推進法が成立すると仮定した場合

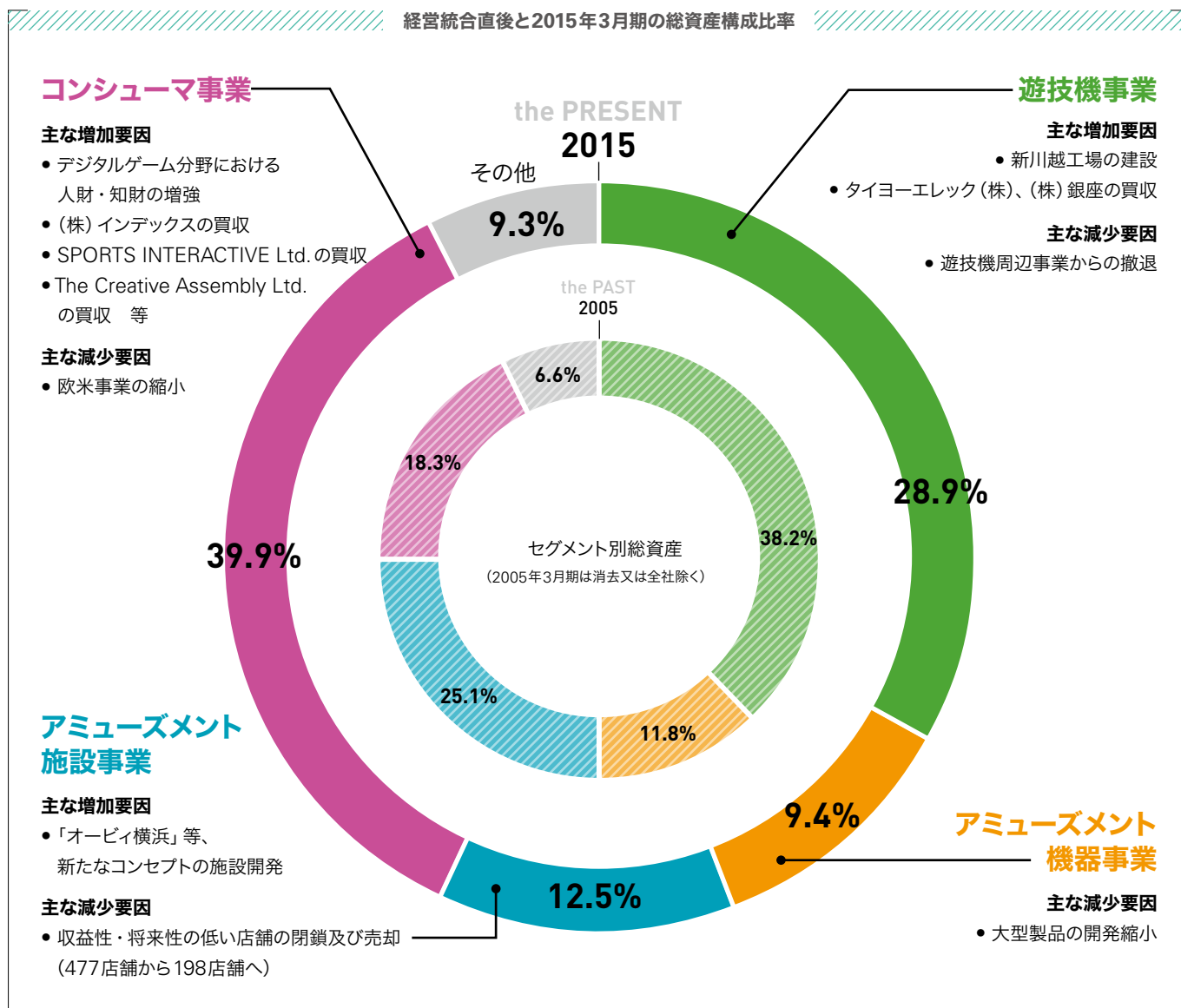


2年以内
IR実施法案可決
特定複合観光施設区域の制定



● 事業者の選定
投資の実行

経営統合直後と2015年3月期の総資産構成比率



人財 × 知財 × 財務基盤 = 株主価値

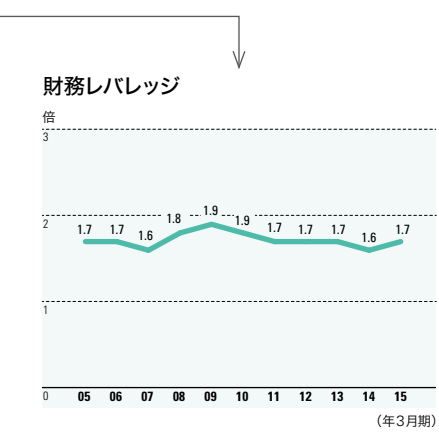
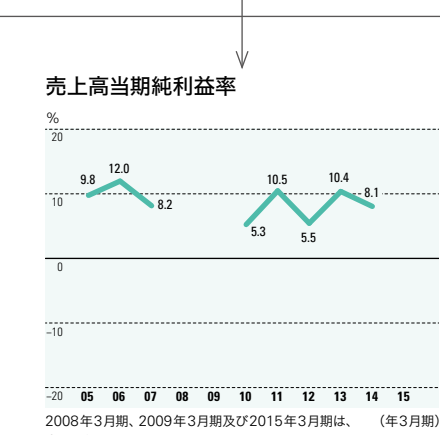
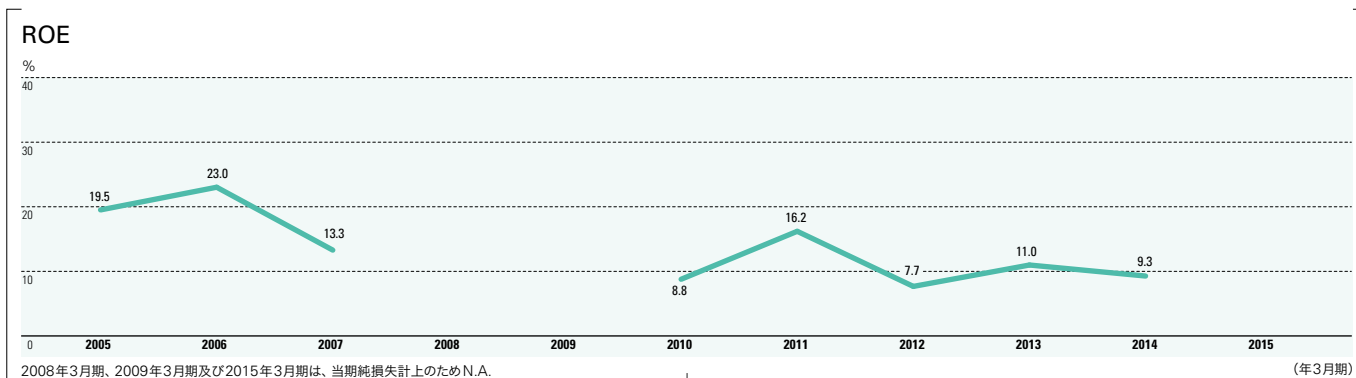
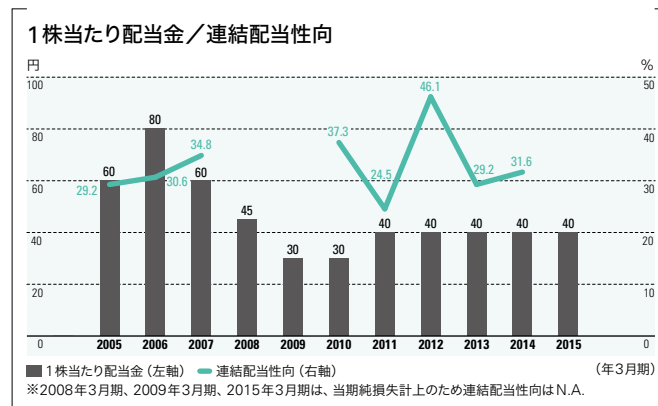
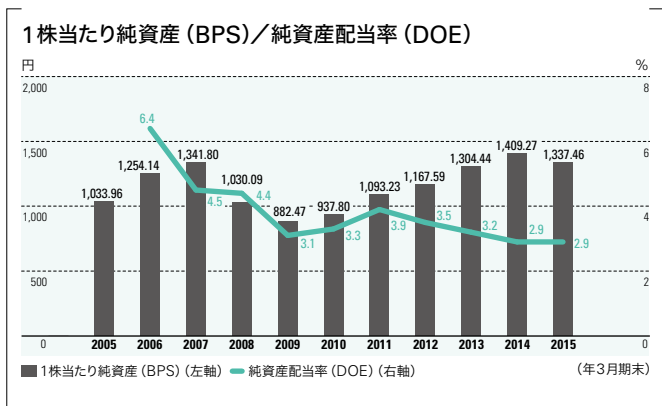
安定的な株主還元の実施と成長戦略の確実な遂行による企業価値の向上により、株主の皆様のご期待にお応えしていきます。

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、株価水準に応じて自己株式の取得も選択肢としています。その一方、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。

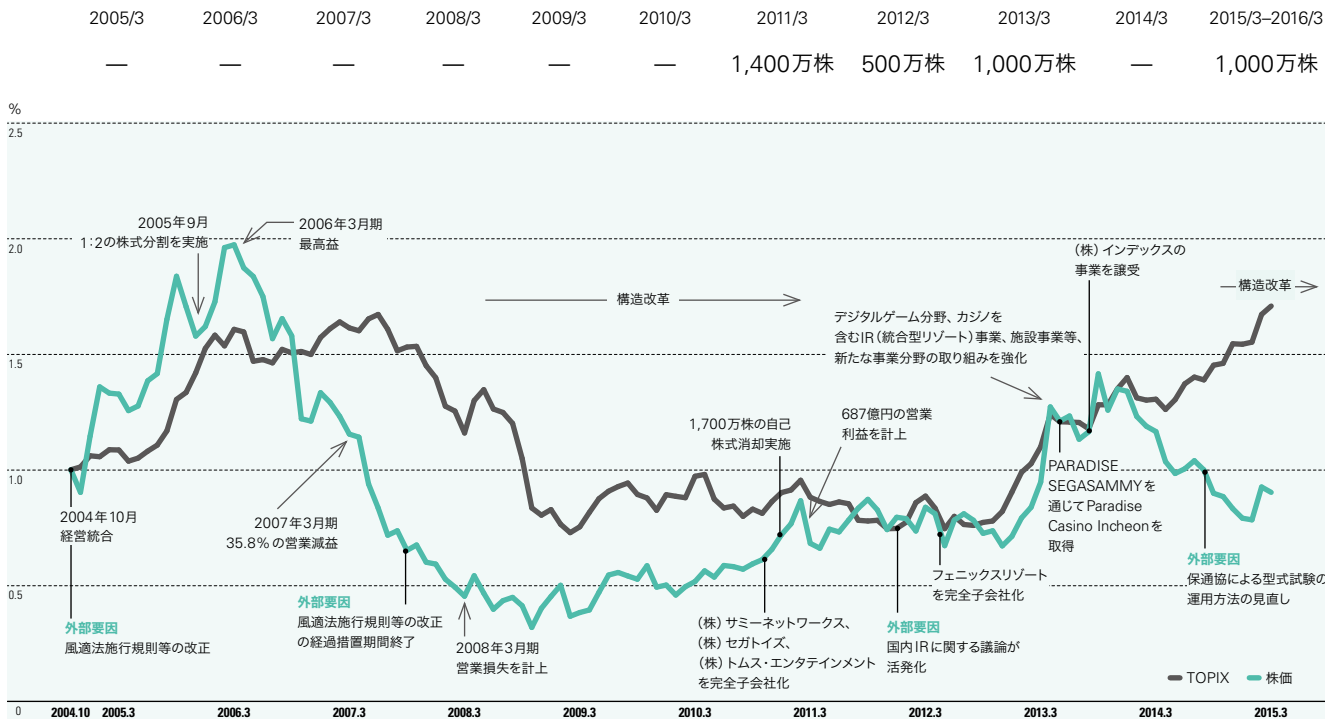
2015年3月期は、40円の年間配当を実施しました。これに伴い、純資産配当率は2.9%となりました。

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。

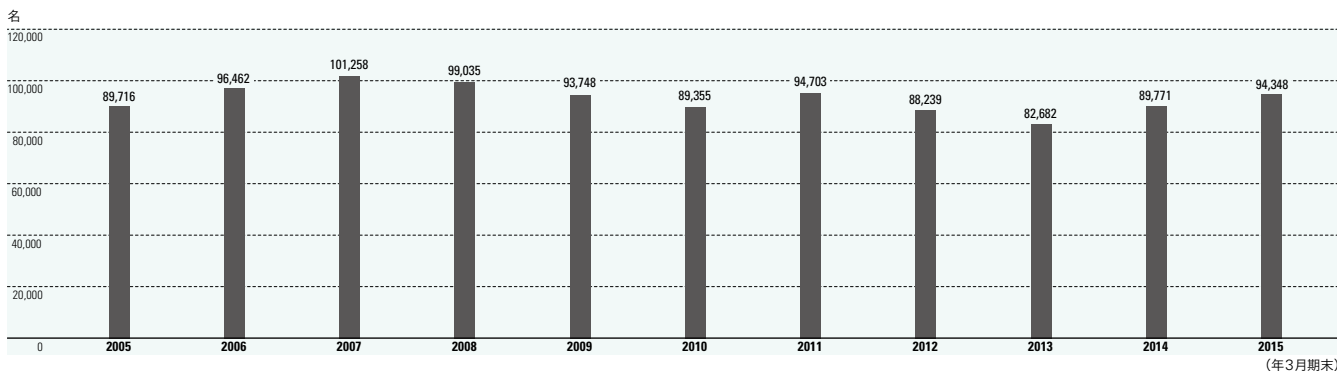


株価とTOPIX (東証株価指数) の比較 (経営統合時(2004年10月)を1とした相対比較、月足・終値ベース)

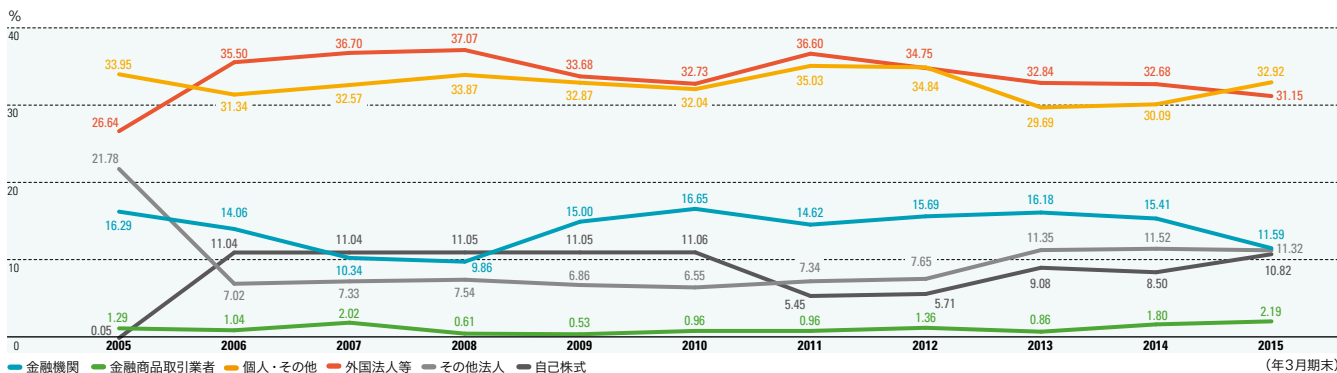
自己株式取得



株主数の推移



株主構成比 (株式所有割合)



We aim to be

a GAME
CHAMPION

MANAGER

in conventional markets

Discussion
on the Group's
FUTURE

セガサミー鳥瞰図

エンタテインメント業界地図

国内家庭用ゲーム市場規模
(ハード・ソフト)

3,685億円(2014年)

出所:「ファミ通ゲーム白書2015」

主な競合企業

- 任天堂
- バンダイナムコホールディングス
- カプコン
- スクウェア・エニックス・ホールディングス 等

国内オンラインゲーム
コンテンツ市場規模

8,239億円(2014年)

出所:「ファミ通ゲーム白書2015」

主な競合企業

- バンダイナムコホールディングス
- スクウェア・エニックス・ホールディングス
- カプコン • コロプラ • ガンホー
- サイバーエージェント 等

アミューズメント施設事業

市場規模

4,564億円(2013年)

出所: JAIA「平成25年度アミューズメント産業界の実態調査」

主な競合企業

- ラウンドワン
- バンダイナムコホールディングス
- スクウェア・エニックス・ホールディングス
- アドアーズ 等

コンシューマ事業

国内ゲーム市場規模

1兆1,924億円(2014年)

アミューズメント機器事業

市場規模

1,750億円(2013年)

出所: JAIA「平成25年度アミューズメント産業界の実態調査」

主な競合企業

- バンダイナムコホールディングス
- コナミ • カプコン • スクウェア・エニックス・ホールディングス 等

遊技機事業

市場規模

1兆693億円(2014年)

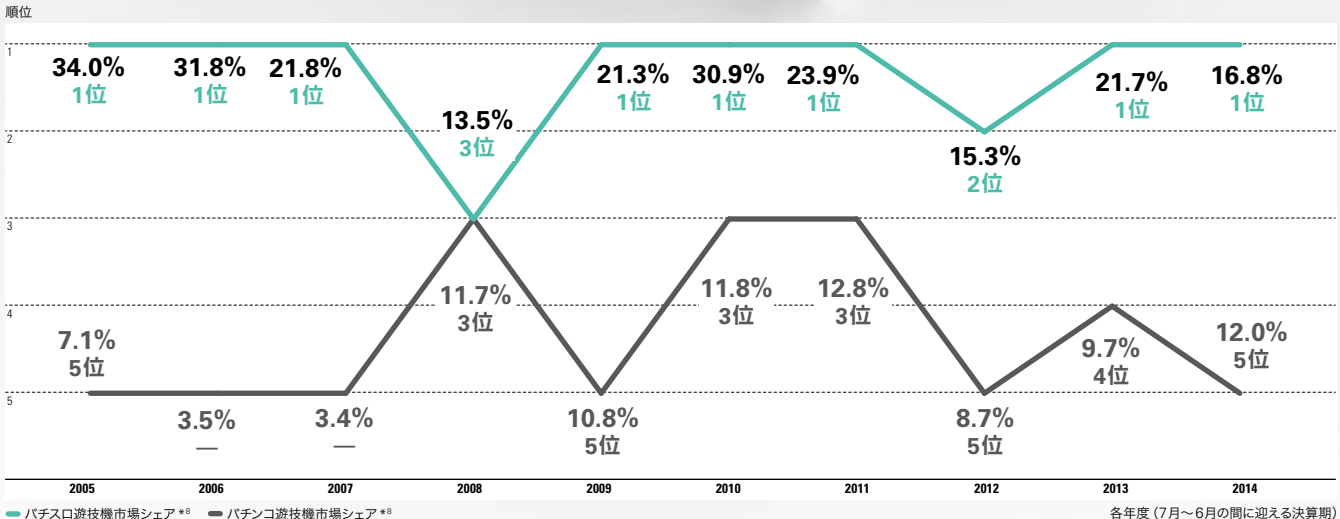
出所: 矢野経済研究所

主な競合企業

- SANKYO • フィールズ
- ユニバーサルエンターテインメント • 平和 等



遊技機市場におけるセガサミー



データで比較

億円		億円		%	
売上高*1		営業利益*1		営業利益率*1	
バンダイナムコホールディングス	5,654	バンダイナムコホールディングス	563	平和	21.6
任天堂	5,497	平和	428	カプコン	16.5
セガサミーホールディングス	3,549	任天堂	247	バンダイナムコホールディングス	10.0
コナミ	2,181	セガサミーホールディングス	176	スクウェア・エニックス・ホールディングス	9.8
平和	1,986	スクウェア・エニックス・ホールディングス	164	SANKYO	9.0
スクウェア・エニックス・ホールディングス	1,678	コナミ	144	コナミ	6.6
SANKYO	1,465	SANKYO	132	セガサミーホールディングス	5.0
カプコン	642	カプコン	105	任天堂	4.5
%		%		億円	
ROE*1		ROA*1,2		時価総額*5	
平和	17.2	バンダイナムコホールディングス	14.0	任天堂	25,039
バンダイナムコホールディングス	13.2	カプコン	11.0	バンダイナムコホールディングス	5,190
カプコン	9.8	平和	9.5	セガサミーホールディングス	4,669
スクウェア・エニックス・ホールディングス	7.0	スクウェア・エニックス・ホールディングス	7.9	SANKYO	3,830
コナミ*3	4.1	任天堂	5.3	コナミ	3,228
任天堂	3.7	コナミ*3	4.9	スクウェア・エニックス・ホールディングス	3,144
SANKYO	2.2	SANKYO	3.4	平和	2,354
セガサミーホールディングス*4	—	セガサミーホールディングス	3.2	カプコン	1,617
億円		万本		億円	
施設オペレーション売上高*1		家庭用ゲームソフト販売本数(グローバル)*1		アミューズメント機器販売高*1	
ラウンドワン	839	バンダイナムコホールディングス	2,168	バンダイナムコホールディングス	721
バンダイナムコホールディングス	555	スクウェア・エニックス・ホールディングス	1,796	セガサミーホールディングス	396
イオンファンタジー	466	カプコン	1,300	カプコン	75
セガサミーホールディングス	414	セガサミーホールディングス	1,230		
スクウェア・エニックス・ホールディングス*6	407	コーエーテックモホールディングス	704		
アドアーズ*7	151				
カプコン	92				
コーエーテックモホールディングス	15				

注：上記は、当グループの業界におけるポジションをイメージしていただくことを目的に、上場企業等、公表資料から情報が得られる企業のみを対象としています。実際には非上場企業など情報を開示していない企業もあるため、正確な「業界順位」ではないことをご理解ください。

*1 各社の直近本決算データ。出所：各社公表資料

*2 ROA＝経常利益／総資産

*3 米国会計基準のため、ROEは当社株主に帰属する当期純利益／株主資本、ROAは税引前当期純利益／総資産

*4 2015年3月期は当期純損失計上のため、ROEはN.A.

*5 出所：2015年3月31日の各証券取引所における終値をもとに当社算出

*6 アミューズメント施設とアミューズメント機器を含んだ「アミューズメント事業」

*7 アミューズメント施設運営事業

*8 出所：矢野経済研究所

リスクと機会

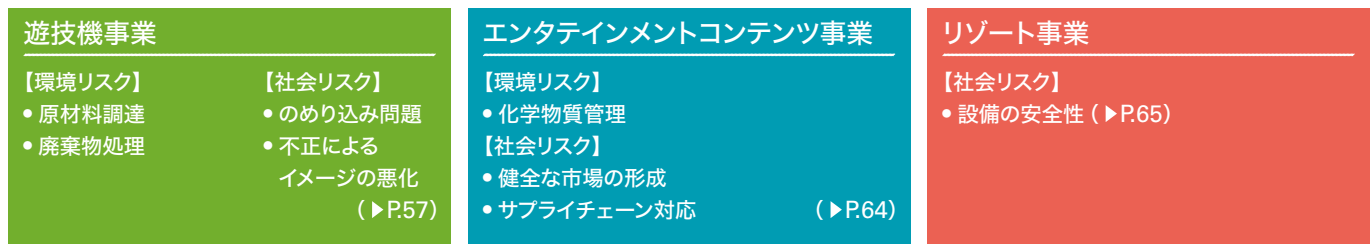
セガサミーグループは、広範なエンタテインメント領域で事業を展開しています。事業特性や競合環境、関連法制等が異なるため、リスクや機会は各事業領域で異なります。ここでは、当グループが事業構造改革及び、中長期戦略を推進する上で、特に重視するリスクと機会をご説明します。

短期・中期・長期で見た主要なリスク及び、商機と捉えている環境変化



■ 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

優先課題と位置付けるESGリスク



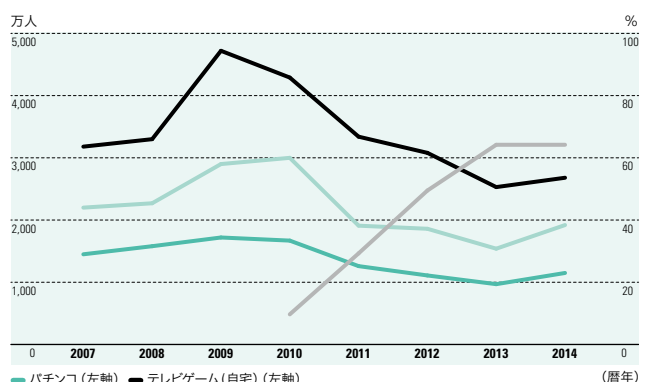
In Detail

1

既存エンタテインメントへの参加人数の減少

国民的娯楽として発展してきたパチンコ、テレビゲーム、ゲームセンターへの参加者は、2010年から減少傾向を辿っています。スマートフォンの普及を背景とする若年層の遊びの多様化がその要因と思われます。エンタテインメント業界では業際を越えたユーザーの争奪戦が繰り広げられています。

参加人口とスマートフォン世帯保有率



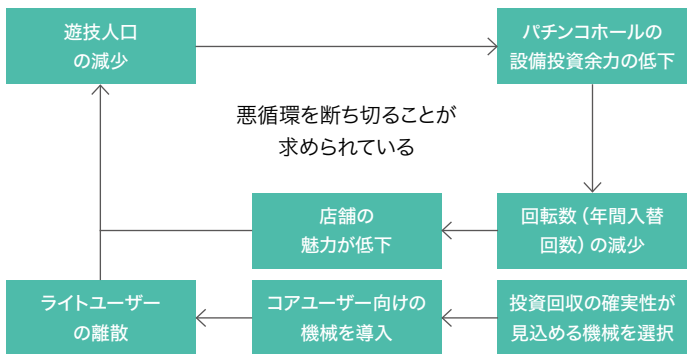
出所：パチンコ、テレビゲーム、ゲームセンターは(財)日本生産性本部「レジャー白書2015」
スマートフォン普及率は、総務省「通信利用動向調査」

In Detail

2

遊技人口の減少に伴う 遊技機市場の寡占化

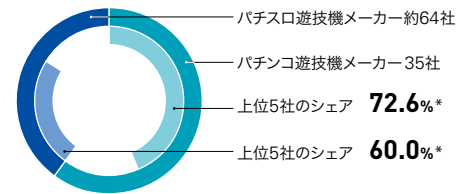
長期的な遊技人口の減少傾向がパチンコホールオペレータの投資余力の低下をもたらし、確実に投資を回収できるIP、機種を有する遊技機メーカーへの需要偏重が進んでいます。短期的な資金回収を企図した機械の導入がユーザーの離散をもたらした反省から、幅広いユーザーが楽しむことのできる新たな遊技性を備えた機械の開発が求められています。



遊技機市場規模の縮小



上位メーカーへの寡占化



出所：矢野経済研究所
* 2014年度(7月～6月の間に迎える決算期)

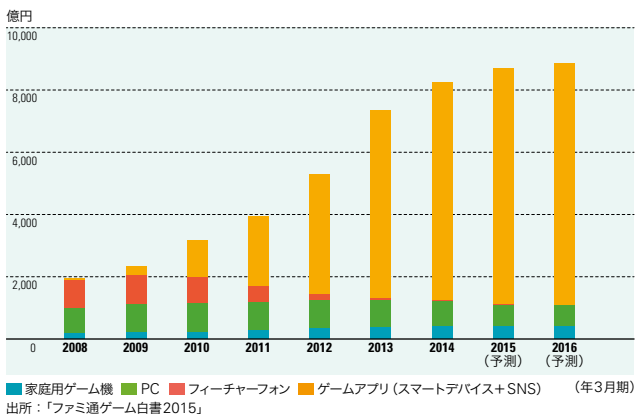
In Detail

3

デジタルゲームの成長鈍化と 予想されるハイエンド化

インターネットに接続できるオンラインゲームは、スマートフォン向けアプリを牽引役として、驚異的な成長を遂げてきました。特にスマートフォン向けの基本プレイ無料(free-to-play)のビジネスモデルは、参加のハードルを下げ、ユーザーのすそ野を広げてきました。成長が徐々に鈍化していくことが予想されている中で、スマートデバイスの高機能化を背景にゲームアプリのハイエンド化が進んでいき、高精細かつ、深い没入感を提供するアプリの開発能力が今後の競争を勝ち抜くカギになっていくものと予想されます。

国内オンラインゲームコンテンツ市場規模



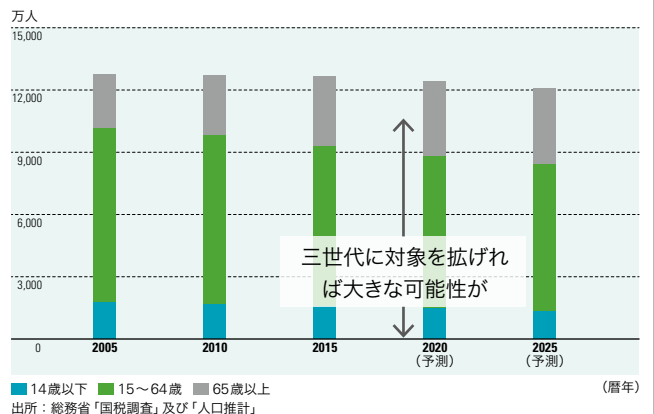
In Detail

4

「三世代」は大きな潜在市場

アミューズメント施設市場、アミューズメント機器市場はともに、参加人口の減少に歯止めがかからない状況が続いています。一方、そうした従来型マーケットの枠を超え、家族、さらには三世代にまで視点を広げれば、そこには大きな潜在マーケットが存在しています。

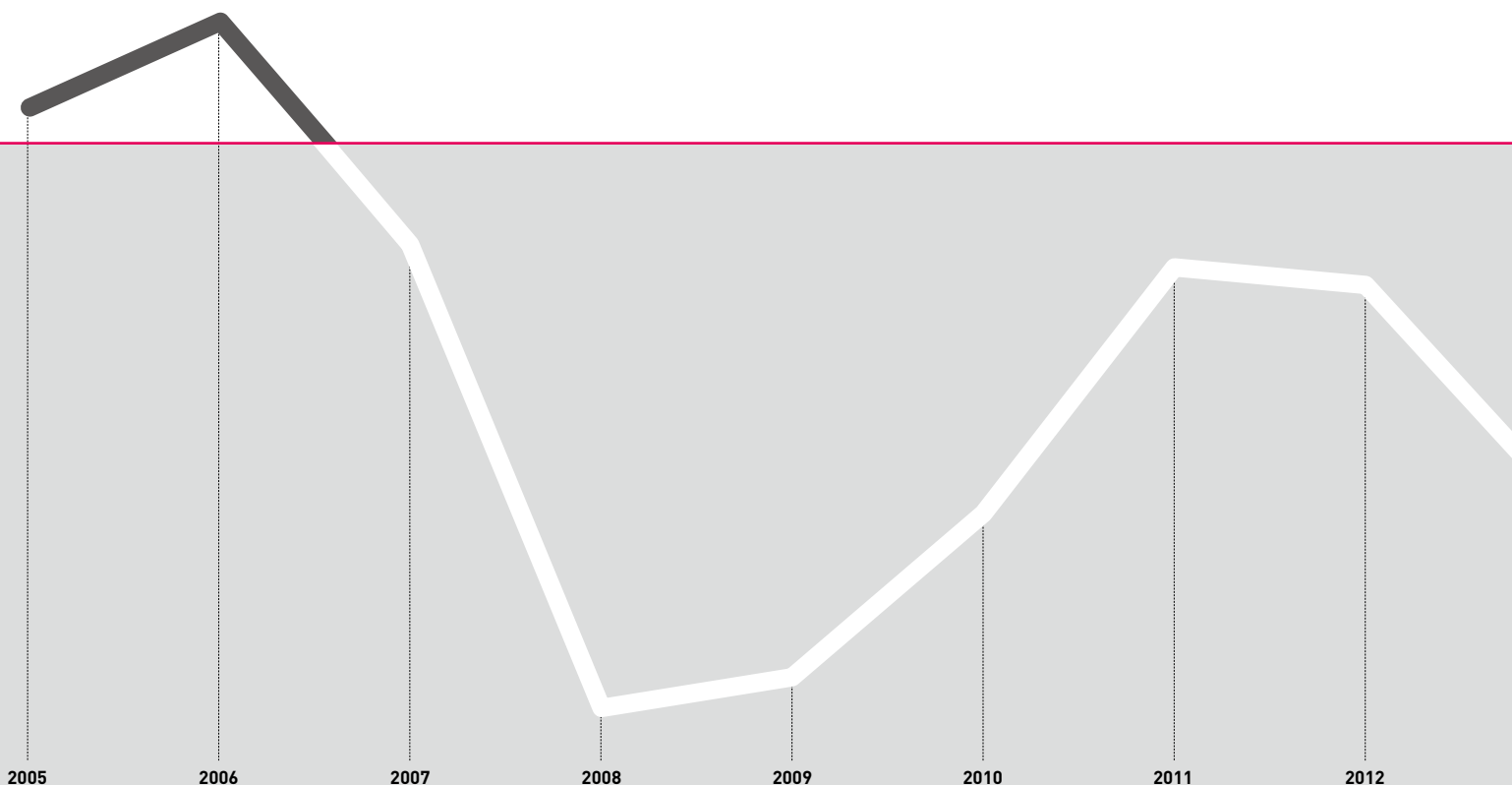
人口推計



グループの短・中・長期成長戦略

2015年3月期末までに実施したグループ構造改革を通じて強化した収益構造を基盤としつつ、改革を継続し成長軌道への回帰を実現していきます。さらに、新規投資や事業入替等を通じてポートフォリオの収益性を高め、中期的に500億円から700億円規模の営業利益の達成を目指します。長期的な成長の柱に育成していくIR（統合型リゾート）の事業化の先には、経営統合直後の1,000億円規模の利益水準への回帰を見据えています。

連結営業利益（損失）の推移

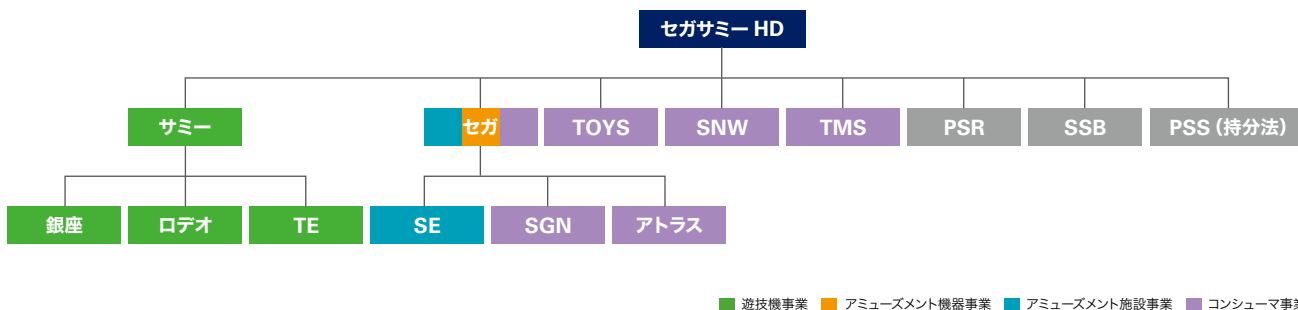


グループ再編

5事業セグメントから3事業セグメントに再編

意思決定の迅速化、重複する機能の効率化を進め、経営資源を適切に投入できる体制を構築し、事業環境の変化に対応しながら経営効率を高めていくために、3事業セグメントへの再編を実施しました。

主なグループ会社及び事業領域 (2015年3月31日まで)



今後の取り組み

事業ポートフォリオの運営強化

- ▶ 事業入替の検討
- ▶ 新規事業投資の検討

事業ごとのコスト管理の徹底

事業・プロジェクトごとの開始・撤退基準の検討

経営統合直後の
利益水準

1,000 億円

2016年3月期計画に
おける固定費削減効果

(2015年3月期対比)

約 60 億円

2013 2014 2015 2016 (計画)

リゾート事業

中長期的な成長分野として、
リゾートセグメントを立ち上げ

エンタテイン
メントコンテンツ
事業

短中期的な成長分野として、
デジタルゲーム分野を中核事業化

遊技機事業

グループ収益の柱として、
コスト管理等を中心に収益性改善

(各グループ会社の略称)

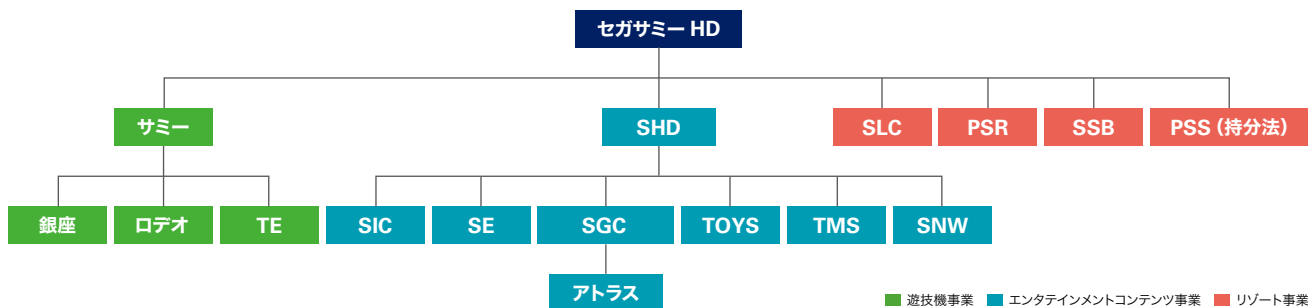
PSR: フェニックスリゾート
PSS: パラダイスセガサミー
(持分法適用会社)
SE: セガ エンタテインメント

SGN: セガネットワークス(現:セガゲームス)
SNW: サミーネットワークス
SSB: セガサミー釜山
TE: タイヨーエレクト

TMS: トムス・エンタテインメント
TOYS: セガトイズ
SLC: セガ・ライブクリエイション
(4/1付新設)

SIC: セガ・インタラクティブ(4/1付新設)
SGC: セガゲームス(4/1付社名変更)
SHD: セガホールディングス(4/1付新設)

主なグループ会社及び事業領域 (2015年4月1日以降)



BE A GAME CHANGER

～革新者たれ～

新生セガグループの 成長戦略

新生セガグループは、「感動体験の創造」と新たなビジネスモデルの構築を通じ、ゲーム、業界、世の中を変える「Game Changer」への変革と、持続的な収益成長を実現していきます。

新生セガグループ始動

—持続的、安定的な収益成長を目指す

エンタテインメントコンテンツ事業の中核事業と位置付けるデジタルゲーム分野を担う(株)セガゲームスは、スマートデバイス向けゲームを(株)セガゲームス セガネットワークス カンパニー(以下、セガネットワークス)が、PC及び家庭用ゲームを(株)セガゲームス コンシューマ・オンラインカンパニー(以下、コンシューマ・オンライン)が担当するカンパニー制を採用しています。資産の効率的活用をはじめとした企業規模のメリットを享受すると同時に、両カンパニーのCOOのもと、意思決定の迅速化という分社化のメリットを維持することがその目的です。

ゲームビジネスは、ヒットタイトルの有無により収益が大きく変動するヒットビジネスです。そうしたリスクを抱えたままでは、中長期的な戦略や投資計画を描きにくく、株主・投資家の皆様にご心配をおかけしかねません。私は、旧(株)セガネットワークスでも一貫して追求してきた複数のヒットタイトルの積み重ねによる持続的、安定的な収益成長を実現するビジネスモデルを(株)セガゲームスでも創り上げていきます。



(株)セガゲームス 代表取締役社長 CEO
里見 治紀

デジタルゲーム分野における競争優位

— 「ハイエンド化の時代」は「セガの時代」

セガネットワークスは、2012年7月に旧(株)セガのネットワーク事業の主要機能の会社分割により誕生して以来、デジタルゲーム分野の成長を牽引し続け、現在では売上、利益の両面でセガグループの稼ぎ頭になっています。

国内外のセガグループと協力会社の常時二桁以上のスタジオが開発及び運営ラインを並行して走らせ、業界トップクラスの厚みと多様なラインナップを構築しています。市場に投入するタイトルは、セガネットワークスのもとで集中管理されています。様々な業界で専門的なノウハウを蓄積してきた編成・運営・マーケティング、渉外、事業インフラ等の専門家集団が、最適なビジネスモデルの構築や効果的なマーケティングを追求しています。こうした潤沢な開発リソースとビジネスモデル構築の専門家集団のコンビネーションが、業界最高水準のヒット率を継続的に保持し、安定的な収益を創出する源泉です。

より長期的な視座で見ても、大きな強みになるものがあります。国内市場は、依然として緩やかに成長し続ける一方で、競争環境は変化しています。カジュアルゲームが中心であった黎明期の市場は、参入障壁が低く、様々なプレイヤーが参入する群雄割拠の様相を呈していました。その後、驚異的なスピードでスマートデバイスの性能が進化したことで、より高精度、より奥深い世界観へと、アプリのハイエンド化が進行しました。それに伴う開発・マーケティングコストの上昇に耐え得るプレイヤーは限られていることから、近年は上位企業への寡占化が顕著です。売上1位から3位にランクインするタイトルの月商規模が、2012年の5,000万円～1億円か

ら2015年には20億円以上に上昇しているというデータが物語る通り、売上ランキングの上位に位置する企業は市場の成長率を上回る成長を遂げているのです。現在のこうしたトレンドを見通し、我々は一貫してハイエンドの領域に力点を置いてきました。この潮流は、やがてコンソールゲームと同等のクオリティに行き着くと考えています。そこではコンソールゲームと同様に、大勢のスタッフが一定の期間をかけて行う開発が求められるでしょう。セガグループが長きにわたり蓄積してきた大規模開発のノウハウが、大きな強みになっていくものと確信しています。また、開発コストの上昇局面では、人件費が安く抑えられる地域で行うオフショア開発やゲームエンジンの共用など、蓄えてきたコスト効率化の知見も競争優位になっていくと考えています。

iOS版1位集団

コンスタントに約8タイトルが
トップ50にランクイン



「ぶよぶよ!! クエスト」
©SEGA

Android™版2位集団

コンスタントに6タイトルが
トップ50にランクイン



「戦の海賊」
©SEGA

業界トップクラスの ヒット率

すべてのタイトルの
編成権、運営権をセガネット
ワークスカンパニーの
ビジネスファンクションに集約

マーケットへ

約400名のビジネスモデル
構築の専門家集団

マーケティング、
タイトル運営、分析、
システムインフラ等

業界トップクラス
の開発リソース

約2,000名の開発人財

- ・デジタルゲーム
- ・アミューズメント機器
- ・パッケージゲーム
- ・オンラインゲーム



「アンジュ・ヴィエルジュ
～第2風紀委員
ガールズバトル～」
©SEGA / Ange Project



「チェインクロニクル
～絆の新大陸～」
©SEGA



「モンスターギア」
©SEGA



「オルタンシア・サーガ-蒼の騎士団-」
©SEGA / f4samurai

セガネットワークスの成長戦略

—グローバルトップ3に向けた本格展開を開始

セガネットワークスでは、「グローバルトップ3」を目標に掲げています。「中ヒット」を安定的に創出し続けていくことが実現のカギだと考えています。大ヒットは狙って生み出せるものではありませんが、ヒットを確実に積み重ねていけば、その可能性を高めることができます。「グローバルマーケットでトップ3」を目指す上では、海外市場の攻略も極めて重要になります。セガネットワークスにおける海外売上高の比率を2015年3月期の約10%から早期に50%まで引き上げていく方針です。

2016年3月期は、層が厚い既存タイトルからの収益貢献に加え、2015年3月期にリリースを見送り、徹底的に作り込んできた主カタイトルを含む約20本の新作を投入することにより、セガサミーグループのデジタルゲーム分野全体では前期比58%増の大幅な売上成長を見込んでいます。複数人でプレイする「マルチプレイ」や、操作性やUI*1がさらに進化していく、「アクション性」、そして「IP/世界観」といった我々が重視する3つの短期的な市場トレンドを詰め込んだ自信作を続々と投入しています。

2015年4月にリリースした正統派RPG*2「オルタンシア・サーガ-蒼の騎士団-」は、一日10万人を超えるユーザーが参加する史上最大規模のGvG*3タイトルに成長しています。5月にリリースした新時代ハンティングアクションRPG「モンスターギア」は、1ヶ月弱で200万ダウンロードを達成した後も計画を大幅に上回る伸びを続けています。また、8月にリリースした海洋冒険バトル「戦の海賊」も好調なスタートをきるなど、主カタイトルの本数が増加したことで、タイトルポートフォリオが着実に拡大しています。

*1 UI (User Interface) デバイスを利用する際の画面表示や操作感等
 *2 RPG ロールプレイングゲーム
 *3 GvG (Guild vs Guild) 多くのプレイヤーの集団が戦うゲームシステム

海外では欧米と、急速に成長を遂げているアジアがともに1兆円規模の市場を形成しています。とりわけ台湾・香港・マカオなどの中国語の繁体字圏は、

日本の文化と親和性が高いこともあり、大変有望な市場とらんでいます。

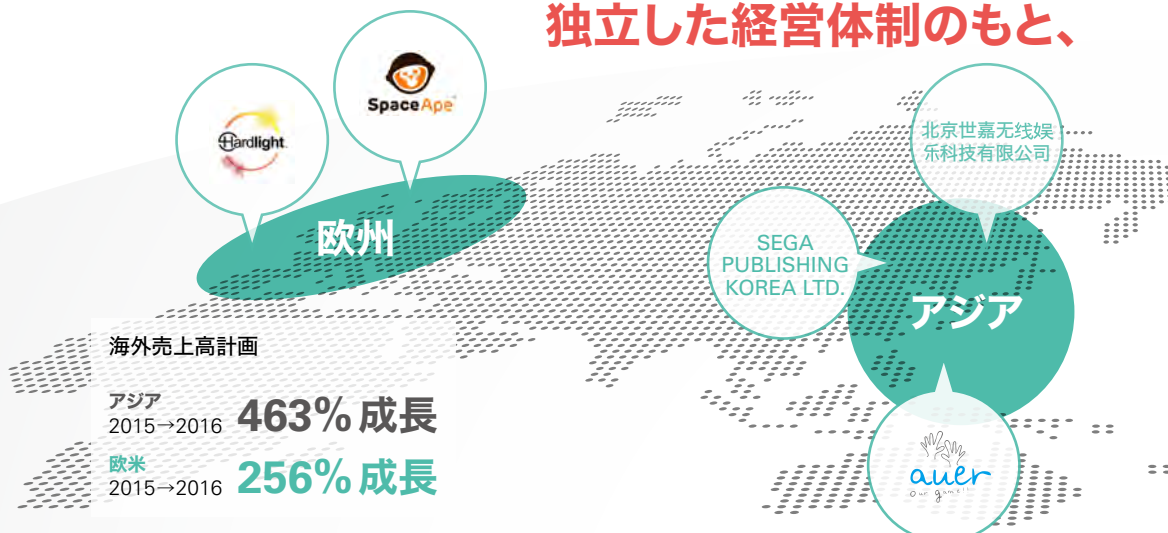
当社では、大きく欧米とアジアに分けて戦略を推進しています。日本と文化的な親和性が高いアジアは、比較的スムーズな国内タイトルの展開が可能である一方、欧米はカルチャライズが求められるなど、異なるアプローチが必要になるためです。地域ごとに最適な運営やビジネスモデルが異なるため、経営リソースの共有を図りつつ、各市場で独立した経営体制のもと、自律的に独自の戦略を推進していきます。2015年3月期は、この方針を実行に移すための準備を全力で推し進めてきました。

完全子会社化したDemiurge Studios, Inc. (米国、デミアージュ スタジオ社) は、売上ランキングで上位を保持している「Marvel Puzzle Quest」を代表作に有するスタジオです。大手企業での豊富な開発実績を持ち、F2Pのビジネスモデルにも精通したメンバーが集結したIgnited Artists, Inc. (米国 以下、イグナイツド アーティスト社)、には、設立時から参画しました。欧州でもSpace Ape Games (UK) Ltd. (英国 以下、スペースエイプゲームス社) を子会社に持つSpace Ape, Inc. の一部株式を取得しました。

アジアでは、台湾のAuer Media & Entertainment Corp. (アウルメディア エンタテインメント) と資本業務提携契約を締結しました。繁体字圏を中心に、従来のライセンスアウトや中国・韓国企業のタイトルの繁体字圏向けローカライズ、自社ブランドでの配信など、戦略の選択肢を上げました。

これら4スタジオを新たに加えた現地開発体制のもと、セガネットワークスの2016年3月期は、①現地スタジオが現地向けに開発・配信・運営、②日本から日本のアプリを海外へ配信・運営、③国内で制作したタイトルを現地スタジオでローカライズし配信・運営、④現地パートナー企業へライセンスアウトしてパブリッシング委託という4方向で一気にパイプラインを3倍に拡充していきます。これにより、欧米では前期比256%増、アジアでは同463%増と飛躍的な売上拡大を目指します。

セガネットワークス売上計画



アプリ間相互送客システム「Noah Pass」

—ゲームをコアとするエコシステムが切り拓く無限の可能性

アプリ間の相互送客により、マーケティング活動の効率化・コスト低減を支援する「Noah Pass」は、そのエコシステムを急速に拡大しています。

参加企業数は、2013年8月のサービス開始時の15社から2015年5月には100社へ、総ユーザー数は、約2,000万から約1億超へ、参加タイトル数は500タイトルに迫る勢いで伸びています。2015年5月時点のMAU*4は、前年比126%増の1,119万に伸びています。①無料であること、②戦略的な制約がなくオープンであること、③集客単価の低減、課金率・継続率の向上等、ヒットを増幅する上で極めて効果的であるといった特徴が、ゲームをコアとする経済圏の急速な拡大を支えています。

Noah Passには、例えば課金サービスやポータルサービスなど、ある業界や企業では持ち得ないファンクションを補完し合う「B to B Sharing」というコンセプトがあります。そのコンセプトのさらなる進化に向け、アプリ間相互送客に留まらない高付加価値サービスの提供を続々と開始しました。「Dashboard」はその一つです。

市場が規模の面で成熟期に近づくにつれて、効率的なマーケティングが難しくなっています。Dashboardは、Noah Passの膨大なトラフィックから導き出した分析結果や独自レポートと、(株)メタップスやデータセク

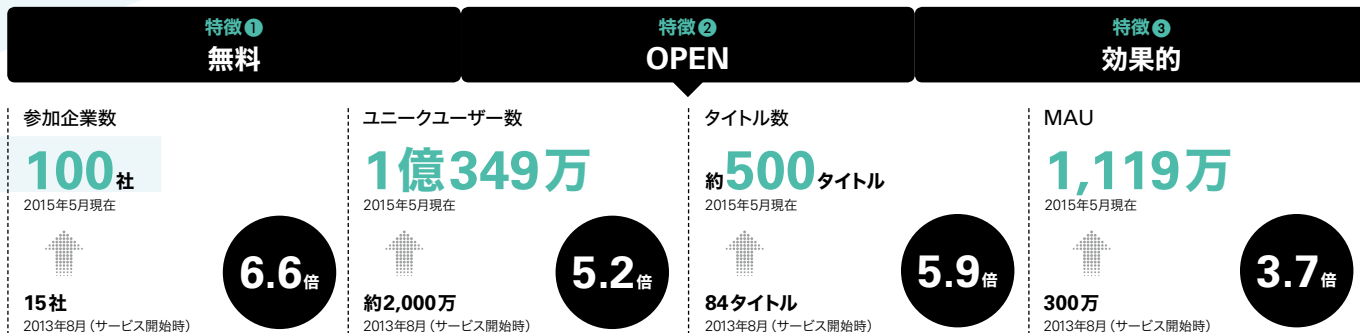
ション(株)といった提携先の分析データを組み合わせ、Noah Pass参加企業のマーケティングを強力に支援する新たな機能です。

様々な異業種との協業も加速しています。中でも(株)ディー・エヌ・エーのマンガ雑誌アプリ「マンガボックス」の「恋と嘘」との相互送客では、相互に20万件の送客を実現するなど、電子コミックとの連携の有効性を示すことができました。(株)講談社と共同で取り組んだプロジェクトである無料マンガアプリ「マガジnpocket」とNoah Passの連携も進めています。

Noah Passそのものの収益化に向けた一歩も踏み出しました。ゲーム業界以外のバナー広告、来店誘導型インセンティブ広告を配信するO2O(Online to Offline)の広告収益化モデルの導入です。試験的に実施した飲食業の来店誘導型インセンティブ広告では、1タイトルが数十万食の販売増に繋がるなど、大きな成功事例を残すことができました。こうしたオフライン側(実店舗)の確かな効果に加え、オンライン側(ゲームアプリ)のNoah Pass参加企業に広告収益を分配する仕組みも大きな特徴です。こうした共存共栄のエコシステムを守り続けることが、Noah Passの発展に繋がっていくものと考えています。

*4 MAU Monthly Active Users 1ヶ月に1回以上アプリを利用したユーザー

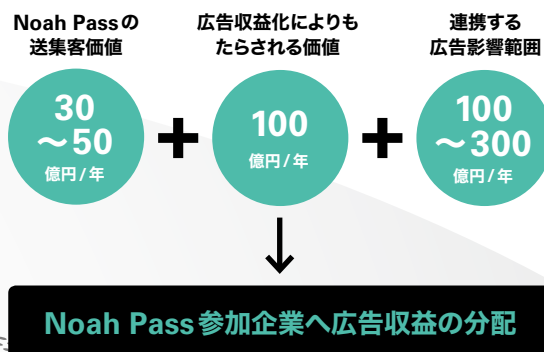
アプリ間送客を主軸としたマーケティング支援ツール



独立した戦略を推進



Noah Pass エコシステムの収益化



コンシューマ・オンラインの事業戦略

—海外大手パブリッシャーとの差別化推進

当社は自社の開発部隊はもちろん、国内では「ペルソナ」シリーズなどを開発する(株)アトラス、海外では「Total War」シリーズを開発する英国のCreative Assembly (クリエイティブ アセンブリー社) や、「Football Manager」シリーズを開発する英国のSports Interactive (スポーツインタラクティブ社)、「Company Of Heroes」を開発するカナダのRelic Entertainment (レリック エンタテインメント社) など強力な開発会社を擁しています。PCゲームは「Steam」に代表されるダウンロード型電子配信ビジネスが欧米で堅調に規模を伸ばしている中で、当社のタイトルは好調に推移しています。引き続き成長を目指します。国内では3年目を迎えるオンラインネットワークRPG「ファンタシースターオンライン2」が現在も順調に推移しており、登録ID数350万のPC版や、PS Vita版、スマートフォン版に加え、先日には新たにPlayStation®4版を発表するなど、クロスプラットフォーム展開も積極的に行っています。

パッケージゲームもチャンスがあると考えています。国内では厳しい環境が続いていますが、世界的にはPlayStation®4が歴代PlayStation史上最速で普及を続けており、当社を含め、日本でもこれから本格的にソフトが出そろってくるため、さらなる販売が期待できます。またアジアの繁体字圏では、コピー製品を買わないという倫理面・モラル面の意識変化があるなど、グローバルに視野を広げるとビジネスチャンスが到来しています。

ただし、1タイトル数百億円もかけるような莫大な初期費用を投じて海外大手パブリッシャーに伍していく考えはありません。適正な規模のコストコントロールを通じて、パッケージゲームとデジタル配信・ダウンロードコンテンツを組み合わせながら、確実に利益を創出できるビジネスモデルを構築していきます。また、先日発売した「龍が如く0 誓いの場所」の繁体

Be a Game Changer ~革新者たれ

—再びセガブランドに輝きを取り戻す

セガグループでは、意識改革にも乗り出しました。

1990年代までの旧(株)セガは、創業時から受け継いできた「創造は生命(いのち)」という社是のもと、まさに革新者であり続けました。しかし、2000年代の長い低迷の過程で、先人が築き上げてきた輝かしい歴史に対する誇りを失ってきた感があります。私は、新たな船出にあたり「今一度、誇りを取り戻し、次の歴史を我々の世代で作っていこう」というメッセージを全社員に発信しました。

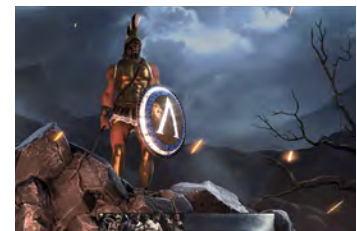
また、「創造は生命」を「新しい商品やサービスを作ること」と解釈する風潮が少なからずありました。時代の先端を行きながらも世の中に受け入れられなかったのは、そういった風潮が原因かもしれません。創造するのは、商品やサービスではなく、ファン「感動体験」であるという認識に変えるべく、「創造は生命」を最も大切にする価値観とし、我々の存在意義、使命となるミッションを「感動体験を創造し続けよう」に再定義するとともに、将来のありたい姿としてビジョンを「Be a Game Changer ~革新者たれ~」と決めました。



字版は好調な販売を記録しており、今後も同様に日本だけでなく日本のゲームの多言語化を進め、幅広い国に展開することを念頭に置いた計画を組み立て、投資効率を高めていきます。

一方、ゲームだけでなく、そこから生まれるIPの戦略的な育成に力を入れていきます。その一例

として、北米ではCartoon Networkにて2014年秋より「Sonic Boom」のアニメ放送を開始しました。非常に高い評価をいただいております。その高評価を受けて様々な企業との商品展開も開始しています。今後はこの分野でも成功事例を増やし、ビジネスチャンスを広げていきたいと考えています。



オンライン化を進める「Total War」
「Total War Arena」
© SEGA. SEGA and the SEGA logo are either registered trade marks or trade marks of SEGA Corporation.

これを新生セガの指針とし、「ミッションビデオ」を制作して浸透に努めてきた結果、徐々に社員が誇りを取り戻しつつあることを肌で感じています。

世界中で築き上げてきた「セガブランド」は損なわれ、残念ながら現在の我々には「知名度」しかありません。徹底的にクオリティを追求し、期待値を超え続けることで信頼・信用を回復し、再び「セガブランド」に輝きを取り戻したいと考えています。

ゲームのあり方や業界のルール、世の中を変えていく「Game Changer」に向けて、前進を始めた新生セガグループにぜひご期待ください。



ビデオを作成し社内啓蒙に努める

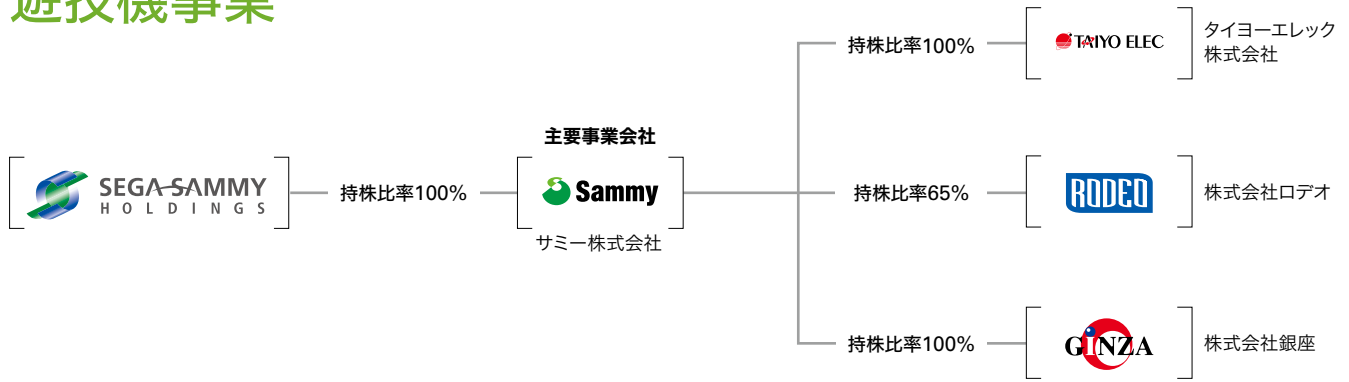
Discussion
on the Segments'
FUTURE

Structural

CHANGING

to further strengthen core businesses

遊技機事業



the PAST

- 1975** サミー工業株式会社設立
- 1989** シングルボーナス集中役搭載の
パチスロ遊技機「アラジン」発売
- 1998** 業界初のCT (チャレンジタイム)
機能搭載パチスロ遊技機
「ウルトラマン倶楽部3」発売
- 1999** 業界初の液晶を搭載したパチスロ
遊技機「ゲゲゲの鬼太郎」発売
- 2000** 株式会社ロデオ (旧：パークレスト
株式会社) を子会社化
- 2001** AT (アシストタイム) 機能搭載
パチスロ遊技機「パチスロ獣王」発売
- 2003** 販売台数記録を塗り替えたパチスロ
遊技機「パチスロ北斗の拳」発売
- 2007** タイヨーエレック株式会社を子会社化
- 2008** パチンコ遊技機
「ばちんこCR北斗の拳」発売
- 2009** 株式会社銀座を子会社化
- 2012** 川越工場、ロジスティクスセンター竣工



「パチスロ獣王」
©Sammy



「パチスロ北斗の拳」
©武論尊・原哲夫
©Sammy



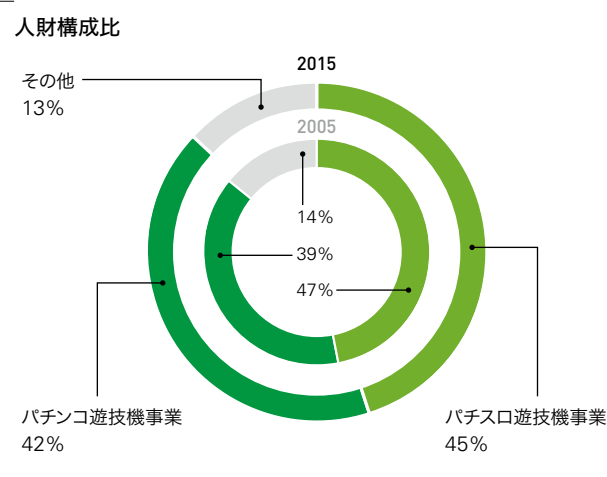
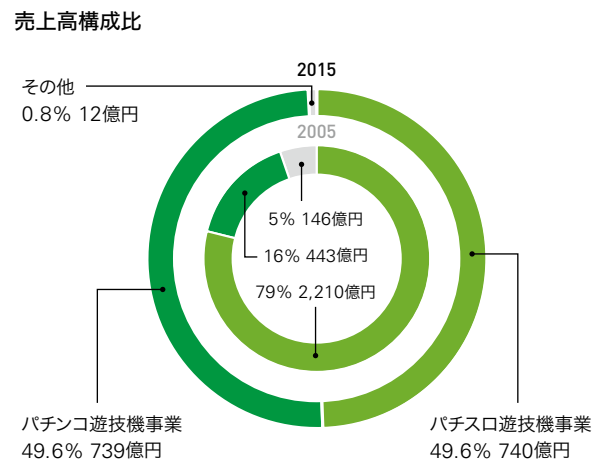
「ばちんこCR北斗の拳」
©武論尊・原哲夫/
NSP 1983, ©NSP
2007 著作権許諾証
SAE-307, ©Sammy



川越工場

the PRESENT

2005年3月期と2015年3月期の比較





「パチスロ蒼天の拳2」
©武論尊・原哲夫/NSP2001,
著作権許諾証YKU-127
©Sammy



「ぱちんこCR北斗の拳6拳王」
©武論尊・原哲夫/NSP 1983,
©NSP 2007 著作権許諾証YDA-108
©Sammy

2015年3月期の業績

売上高

1,491 億円 | **-18%**

営業利益

257 億円 | **-43%**

パチスロ遊技機販売台数

207 千台 | **-31%**

パチンコ遊技機販売台数

242 千台 | **+21%**

2015年3月期の概況

2015年3月期の売上高は、前期比18%減の1,491億円となりました。パチスロ遊技機の売上高は前期比34%減の740億円、パチンコ遊技機の売上高は、前期比16%増の739億円となりました。営業利益は、前期比43%減の257億円となりました。営業利益率は、リユース等による原価低減や利益率が高いパチンコ遊技機の盤面販売比率の増加などがあったものの、パチスロ遊技機の販売台数の減少により、前期比7.6ポイント低下し17.3%となりました。なお、研究開発費・コンテンツ制作費は、前期比14%増の223億円となり、売上高に対する比率は前期の10.7%に対して15.0%へと上昇しました。

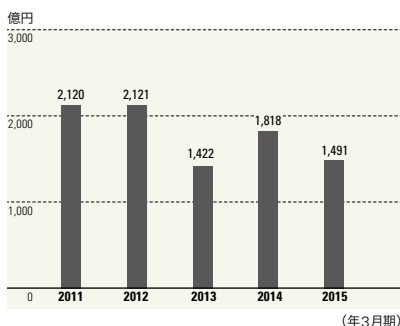
パチスロ遊技機では、サミーブランド「パチスロ蒼天の拳2」や「パチスロアラジンA II」など

を販売したものの、型式試験方法の運用が変更されたことに伴い、新規タイトルの投入数が前期比3タイトル減の6タイトルとなったため、販売台数は前期比31%減の20.7万台となりました。

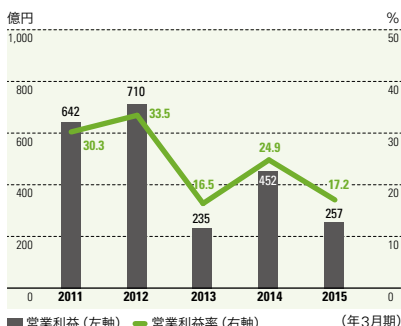
パチンコ遊技機では、販売タイトル数は前期比4タイトル増の14タイトルとなり、サミーブランド「ぱちんこCR北斗の拳6」シリーズや「パチンコCR化物語」などの販売が堅調に推移した結果、販売台数は前期比21%増の24.2万台となりました。利益率が高い盤面販売比率は、24.8ポイント上昇し72.9%になりました。

2014年のパチスロ遊技機の市場シェアは、前期比4.9ポイント減少し16.8%となりました。パチンコ遊技機の市場シェアは、前期比2.3ポイント上昇し、12.0%となりました。

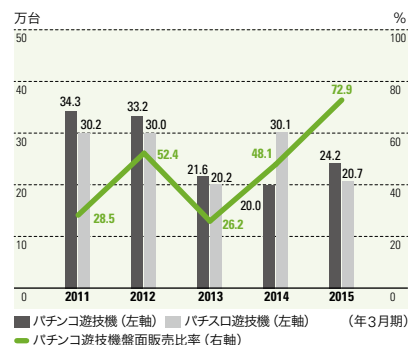
売上高



営業利益/営業利益率



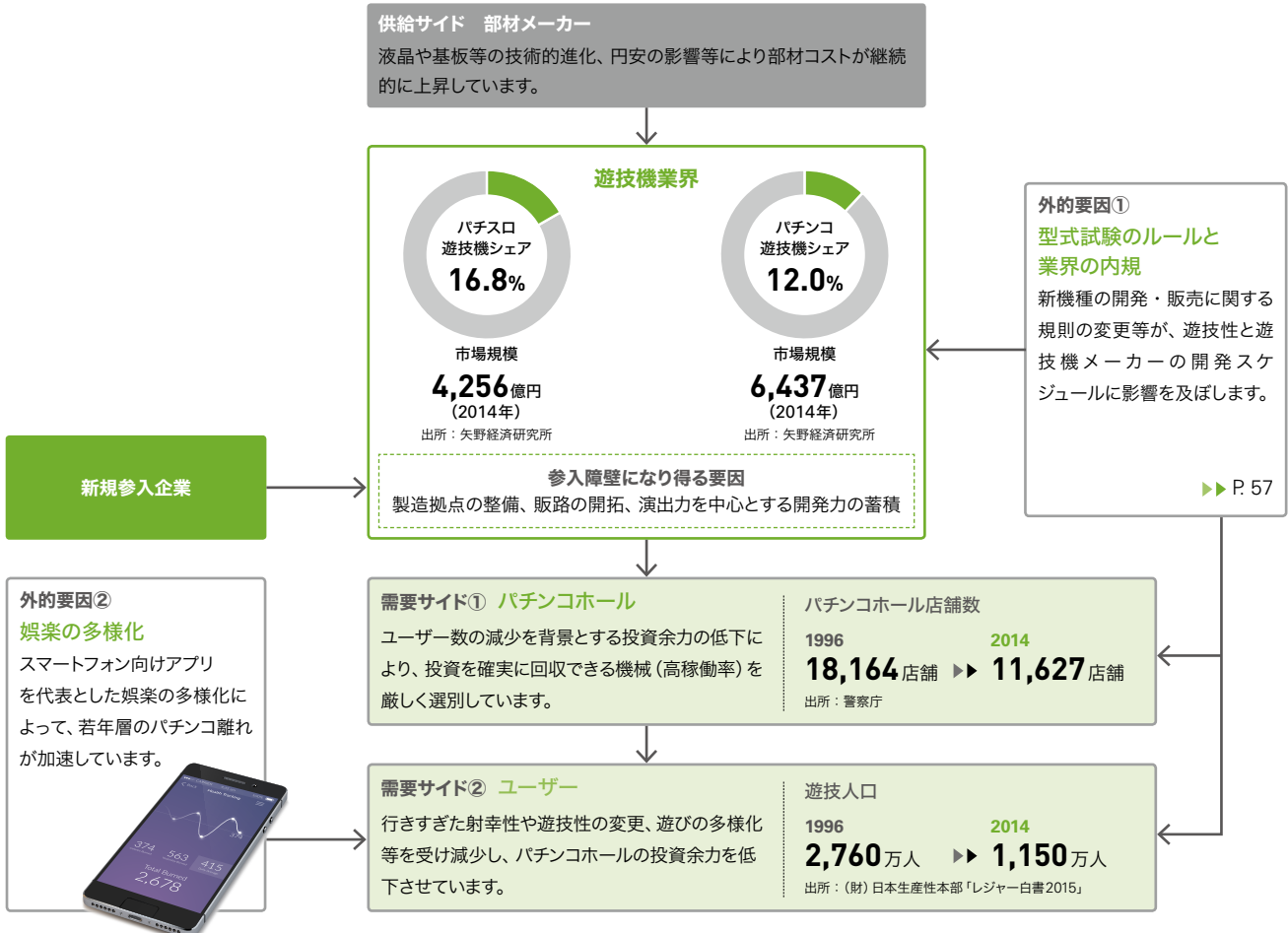
遊技機販売台数



遊技機事業

業界動向SNAP SHOT

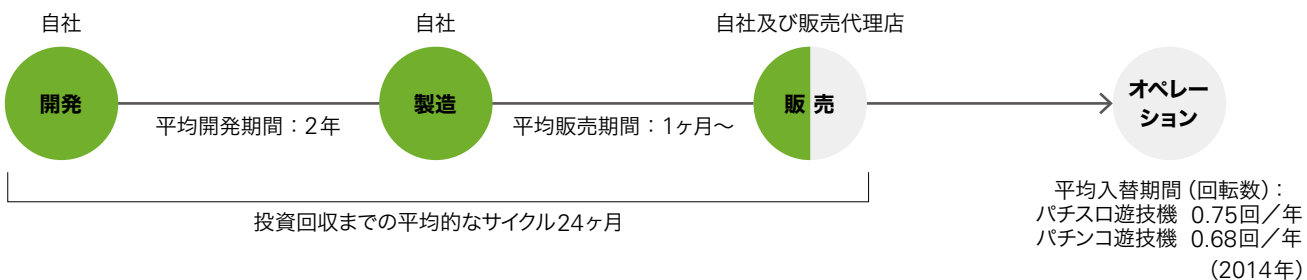
遊技機業界は規制の変更、パチンコホールの経営状態、ユーザーの嗜好、他のエンタテインメントの動向による影響を受けます。



遊技機事業のビジネスサイクル

開発には平均2年程度を要する一方、多くの新機種の受注・出荷は発売直後に集中し、需要はその後、漸減していきます。初期受注と導入後の稼働を見て、いかに受注を獲得するかが販売戦略のポイントとなります。パチンコホールオペレーターによる1年間の新機種への入替を示す回転数は、投資余力の低下により1回転以下が続いています。

サプライチェーンで見る遊技機事業

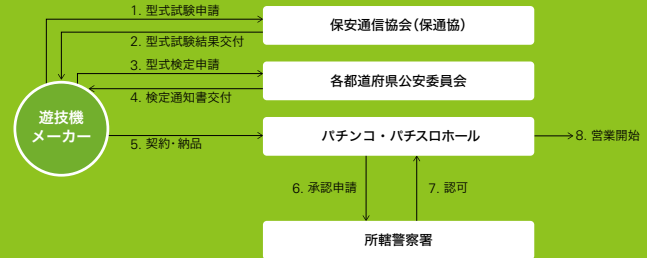


遊技機の市場環境

遊技機市場の規制プロセス

遊技機メーカーは、「風俗営業等の規制及び業務の適正化等に関する法律施行規則」（風適法施行規則）に基づく複数の許認可プロセスを経た後にはじめて、新機種の販売を行うことができます。許認可プロセスでは、材質・性能・遊技性などが現行規則で定める規格に適合しているかどうか審査されます。適合認定を取得できない場合は、販売計画に影響を与える可能性があります。また、規制の変更は、遊技性の変化をもたらす可能性があります。

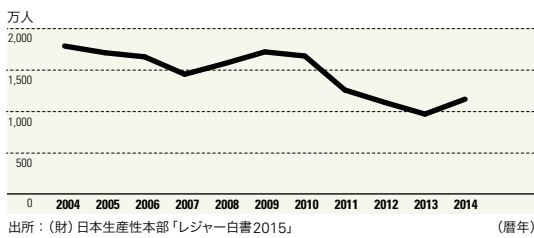
遊技機の許認可プロセス



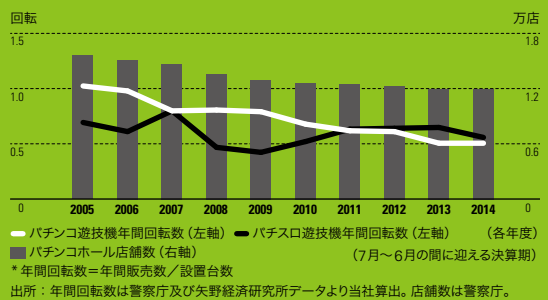
現在の市場環境

パチンコ・パチスロ市場では遊技人口の漸減傾向が継続しています。パチスロ遊技機の過度な射幸性の抑制に主眼が置かれた2004年7月の「風適法施行規則等の改正」では、遊技性の急速な変化に伴い、パチスロユーザーの離散が発生しました。一方のパチンコ遊技機は好調を維持したものの、高射幸性機種の設置拡大に伴いライトユーザーの減少が加速し、機械の高額化も進みました。これに伴う売上減と投資負担の増大により、パチンコホールの経営状態が悪化していきました。これが、機械の入替需要の低迷や確実に投資を回収できるメーカー、大型タイトルへの需要偏重、パチンコ遊技機とパチスロ遊技機の循環的な好不調といった現在の市場環境に繋がっています。

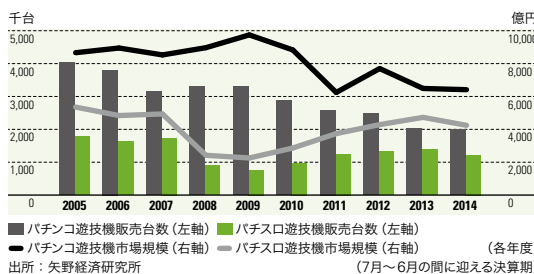
遊技参加人口の推移



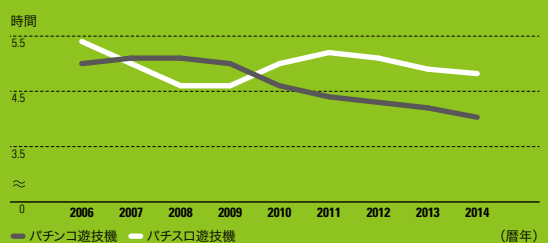
年間回転数*とパチンコホール店舗数



遊技機市場規模と販売台数



稼働時間*



遊技機事業



「デンジハネCR化物語」
©西尾維新/講談社・アニプレックス・シャフト ©Sammy



「ばちんこCR聖戦士ダンパイン」
©創通・サンライズ Project for Sammy

the FUTURE

事業戦略

遊技人口の減少という構造的課題を抱えるマーケットに身を置く遊技機事業は、パチスロ遊技機においては、トップシェアの継続的な獲得を目指し、シェア拡大余地が大きいパチンコ遊技機においても、トップシェアの獲得を目指すという基本戦略を推進しています。

研究開発費の増額と開発体制の強化を通じた商品力の強化によって、上位企業、安定的な稼働が期待できる機械に需要が集中し優勝劣敗が進む競争環境を勝ち抜いていきます。また、特に若年層の開拓に向けて、従来の枠組みに留まらない斬新な機械の創出にも取り組み、ユーザーの裾野拡大を図り、業界の活性化も先導していきます。

部材価格の上昇への対処については、これまで以上に組織的に部材のリユースを推進し、コスト競争力を高めていきます。リユースを主眼に置いて、開発から、製造、販売に至るすべてのビジネスフローを構築し、コスト改善効果の最大化を目指します。また、サミー(株)の工場を中核拠点とし、「マルチブランド戦略」を担うグループ会社の連携により、共同購買・リユースを通じたコスト改善にも力を注いでいきます。開発コストの抑制や開発期間の短期化に繋がる、低廉な機械の開発等による製品ポートフォリオの多様化を進め、総合的な原価改善にも取り組んでいきます。

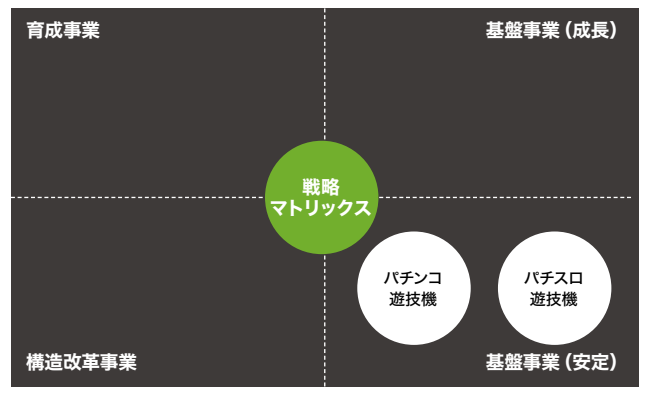
2016年3月期の見通し

2016年3月期は、オペレータの設備投資抑制姿勢と型式試験方式の見直しの影響等により、パチスロ遊技機、パチンコ遊技機ともに厳しい市場環境が予想されます。

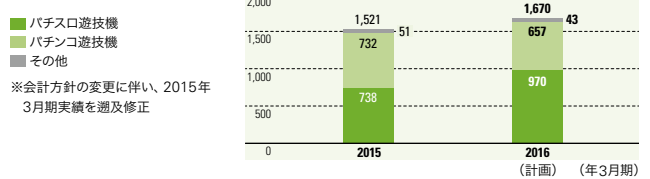
売上高は当期比9%の増収となる1,670億円を計画しています。パチスロ遊技機は、複数の主カタイトルを含む、通期9タイトルの投入により、当期比28%増の26.5万台の販売を計画しています。パチンコ遊技機では、通期で11タイトルの投入を予定していますが、当期主カタイトル「ばちんこCR北斗の拳6シリーズ」の反動等により、当期比9%減の22万台の販売を計画しています。

円安による部材調達コストの上昇や新規デバイスの投入により、利益率は一時的に低下する見込みです。営業利益は当期比11%減の230億円、営業利益率は同3.1ポイントの低下となる13.8%を見込んでいます。

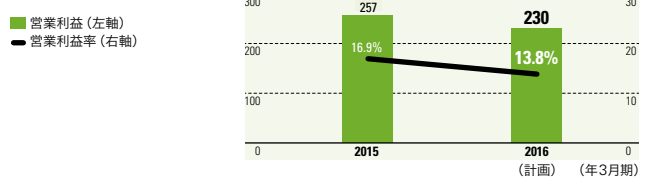
戦略マトリックス



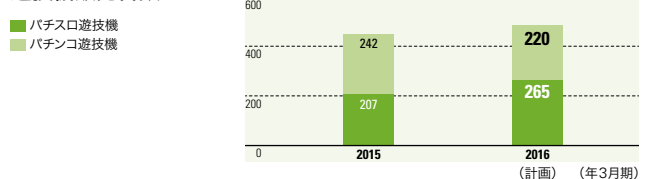
売上高

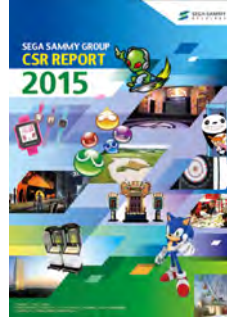


営業利益・営業利益率



遊技機販売台数





CSRレポート2015

詳細は「CSRレポート2015」をご参照ください。

バリューチェーンで見るESGリスクと対応

遊技機事業は、企業価値の毀損を未然に防止するために、開発から製造、販売に至る各ビジネスプロセスにおいてビジネスの停滞、対応コストの上昇、ブランド価値の毀損等に繋がり得るESG（環境・社会・ガバナンス）リスクへの慎重な目配りを行っています。



エンタテインメントコンテンツ事業

the PAST

	1960	1970	1980	1990	2000	2010~
デジタルゲーム/パッケージゲーム			<ul style="list-style-type: none"> ● 1983 8bit家庭用ゲーム機「SG1000」発売 ● 1988 16bit家庭用ゲーム機「メガドライブ」発売  <p>「メガドライブ」 ©SEGA</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 1991 「ソニック・ザ・ヘッジホッグ」シリーズ初登場 ● 1994 32bit家庭用ゲーム機「セガサターン」発売 ● 1998 インターネット接続機能を搭載した家庭用ゲーム機「ドリームキャスト」発売  <p>「ソニック・ザ・ヘッジホッグ」 ©SEGA</p>  <p>「ドリームキャスト」 ©SEGA</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 2000 家庭用ゲーム機初のネットワークRPG「ファンタシースターオンライン」発売 ● 2001 家庭用ゲーム機事業から撤退 ● 2005 家庭用ゲームソフト「龍が如く」初登場 ● 2007 家庭用ゲームソフト「マリオ&ソニック AT 北京オリンピック™」発売  <p>「ファンタシースターオンライン」 ©SEGA</p>  <p>「龍が如く」 ©SEGA</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 2012 (株)セガネットワークス設立(現(株)セガゲームスセガネットワークスカンパニー)
アミューズメント機器	<ul style="list-style-type: none"> ● 1960 国産初のジュークボックス「セガ1000」を開発 ● 1964 業務用アミューズメント機器の製造開始  <p>「セガ1000」 ©SEGA</p>		<ul style="list-style-type: none"> ● 1985 世界初の体感ゲーム「ハングオン」発売 「UFOキャッチャー」発売  <p>「UFOキャッチャー」 ©SEGA</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 1990 世界初の全方向360度回転する業務用ゲーム機「R360」登場 ● 1993 世界初の業務用3D-CG格闘ゲーム機「バーチャファイター」登場 ● 1995 セガ/アトラス「プリント倶楽部」登場 ● 1999 業務用ゲーム機「DERBY OWNERS CLUB」シリーズ初登場  <p>「プリント倶楽部」 ©SEGA/アトラス</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 2003 業界初キッズカードゲーム「甲虫王者ムシキング」登場 ● 2004 店舗間をネットワークで繋いだ技術基盤「ALL.Net」登場  <p>「甲虫王者ムシキング」 ©SEGA</p>	
アミューズメント施設	<ul style="list-style-type: none"> ● 1965 アミューズメント施設の運営開始 			<ul style="list-style-type: none"> ● 1996 屋内型テーマパーク「東京ジョイポリス」開業  <p>「東京ジョイポリス」</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 2002 ダーツバー 1号店「Bee Shibuya」オープン ● 2009 ライセンス契約に基づいた屋内型テーマパーク「SEGA REPUBLIC」をUAEに開業 	<ul style="list-style-type: none"> ● 2012 グループの施設運営事業を集約し、(株)セガエンタテインメントを設立 ● 2013 世界初“大自然超体感ミュージアム”「オービィ横浜」オープン  <p>「オービィ横浜」</p>

the PRESENT

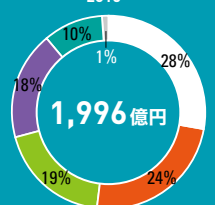
エンタテインメントコンテンツ事業は、デジタルゲーム分野、パッケージゲーム分野、アミューズメント機器分野、アミューズメント施設分野、映像・玩具分野で構成されます。旧(株)セガの事業とセガサミーホールディングス(株)傘下の事業のうち、「コンテンツ」というテーマで共通する事業の集約と分社化された新たな体制のもと、環境変化への即応と相乗効果の創出を目指していきます。



(株)セガホールディングス

売上高

2015

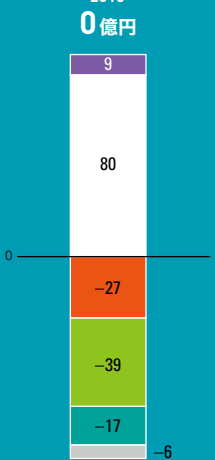


デジタルゲーム	551億円
パッケージゲーム	474億円
アミューズメント機器	393億円
アミューズメント施設	360億円
映像・玩具	199億円
その他・消去	19億円

※会計方針の変更に伴い、2015年3月期実績を適及修正

営業損益

2015



デジタルゲーム	9
パッケージゲーム	80
アミューズメント機器	-27
アミューズメント施設	-39
映像・玩具	-17
その他・消去	-6

デジタルゲーム分野

セガグループの豊富な開発資源とビジネスモデル構築の専門家集団のコンビネーションにより、急速にマーケットプレゼンスを高めています。マーケティング支援ツール「Noah Pass」による新たなビジネス機会の創出にも注力しています。



(株)セガゲームス



(株)アトラス



(株)インデックス



(株)サミーネットワークス

パッケージゲーム分野

世界のセガブランドを築き上げる基盤となった数々の有力IPと豊富な開発資源を有しています。開発タイトルの絞り込みによる投資効率の向上と、パッケージゲーム向けIPのデジタル転用による、収益機会の多様化を進めています。

アミューズメント機器分野

(株)セガの祖業として50年の歴史を有します。数々の業界初、世界初の製品を生み出し、現在でも業界のリーディングポジションを堅持しています。創業以来、一貫してファブレス（製造を協力企業に委託する業態）を採用してきました。



(株)セガ・インタラクティブ



(株)ダーツライブ



(株)セガ・ロジスティクスサービス



セガサミークリエイション(株)

アミューズメント施設分野

アミューズメント機器分野との連携により幅広いユーザー層に対応した機器、フォーマットを展開しています。近年は不採算店舗の閉鎖等により、規模から収益性に大きく戦略の舵を切るとともに、親子三世代をターゲットにした新たな店舗フォーマットの開発も進めています。



(株)セガ エンタテインメント

映像・玩具分野

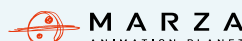
映像分野は豊富な映像資産を活かした事業を展開し、玩具分野は知育玩具や成人層をターゲットとした玩具等で独自の地位を築いています。



(株)セガトイズ



(株)トムスエンタテインメント

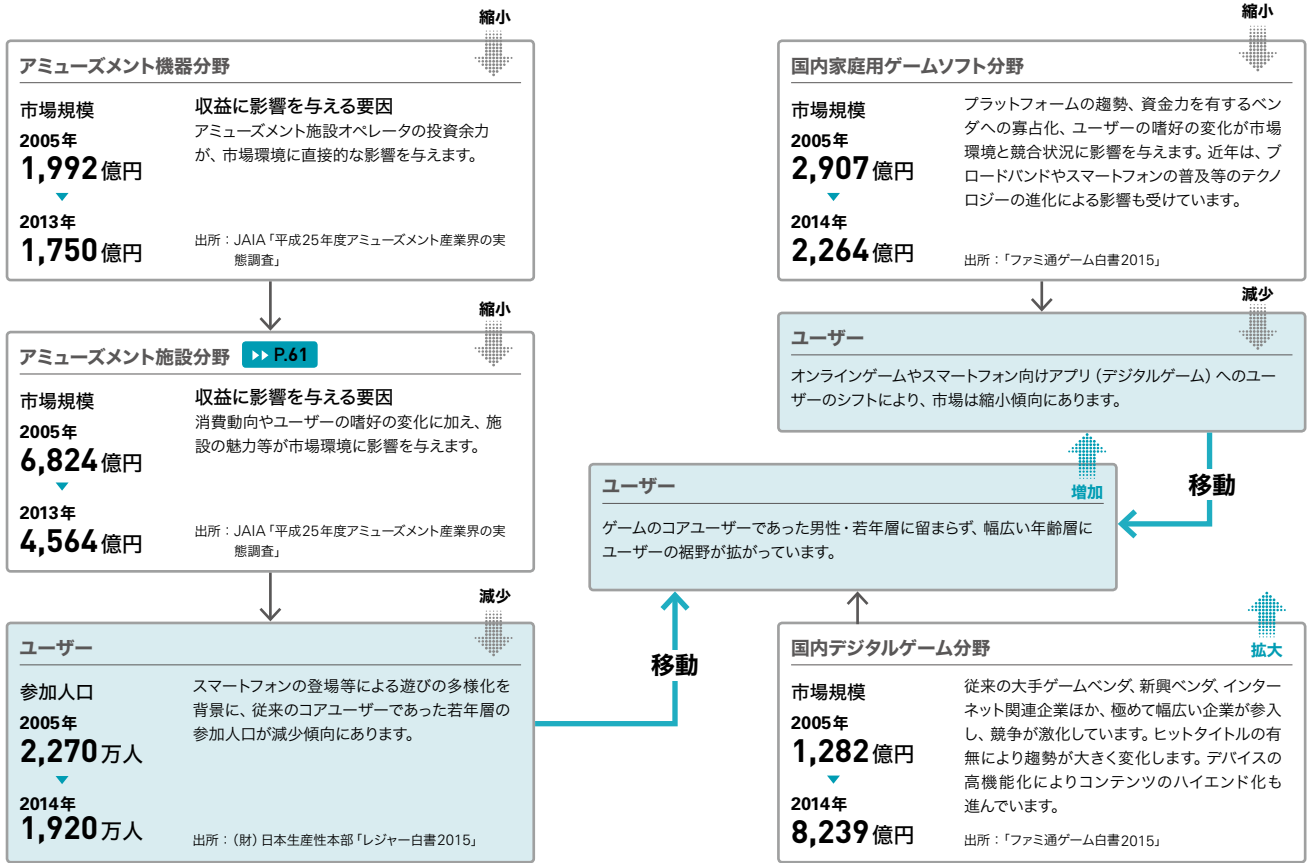


マーザ・アニメーションプラネット(株)

エンタテインメントコンテンツ事業

業界動向SNAP SHOT

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。またデジタルデバイスの進化は、エンタテインメント業界内に加え、実質的に異業種ともユーザーを奪い合う競合関係をもたらしています。



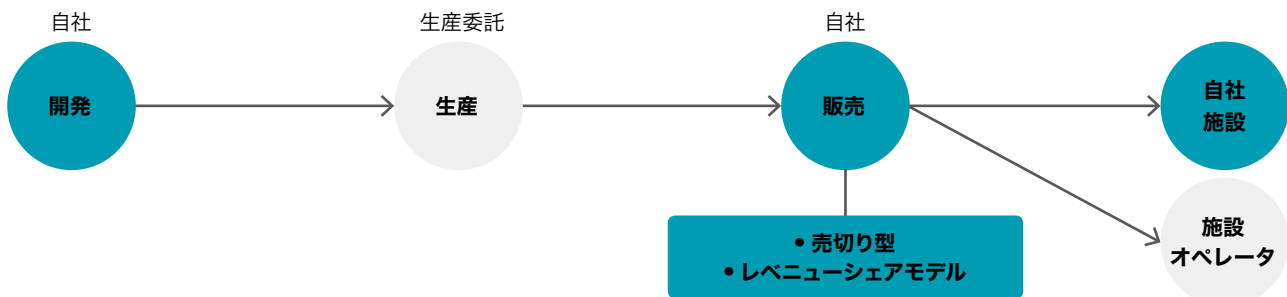
事業モデル① アミューズメント機器/施設分野

アミューズメント機器分野では、企画・開発を自社で行い、製造工場を持たずに生産は外部委託しています。近年では、施設オペレータの設備投資負担を軽減するために、「レベニューシェアモデル」や、基盤の交換・ダウンロード配信でコンテンツのバージョンアップを行う「CVTキット」の導入を進めています。レベニューシェアモデルは、売切り型とは異なり、投資回収期間が長期化する一方、収益の安定化をもたらします。



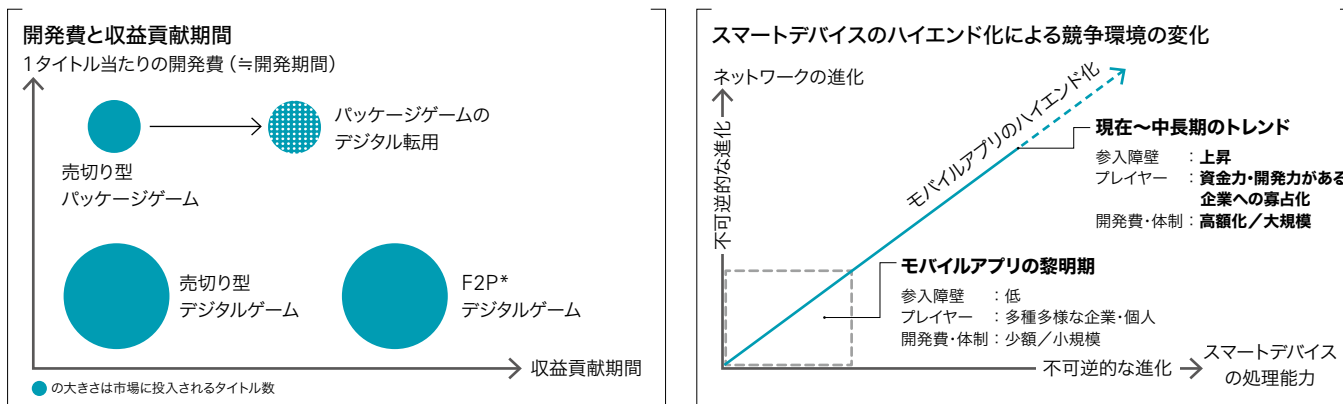
「WORLD CLUB Champion Football」シリーズ ©SEGA ©Panini S.p.A. All Rights Reserved **SEGA SAMMY** The game is made by Sega in association with Panini.

サプライチェーンで見るアミューズメント機器分野



事業モデル② デジタルゲーム・パッケージゲーム分野

売切り型のパッケージゲームと比較して、開発費用が少額で市場に提供されるタイトル数が多いデジタルゲームは、一般的に短期の開発期間で数多くのタイトルを提供し、ヒット率を高めることでプレゼンスを高めていくことが求められてきました。ハイエンド化の進展が予想される今後は、より長期の開発期間と一定の開発コストをかけた開発ノウハウを有する当グループが優位性を発揮できると考えています。



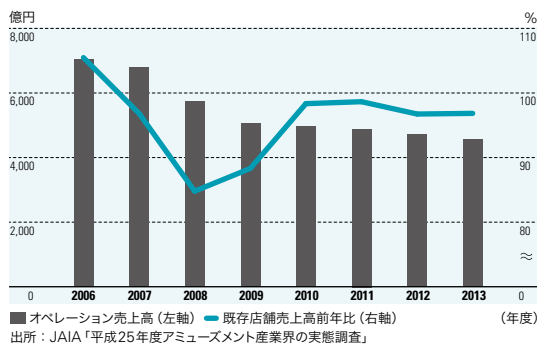
* F2P(free-to play) : 基本プレイ無料で提供し、アイテムの販売等により収益を継続的に得ていくビジネスモデル



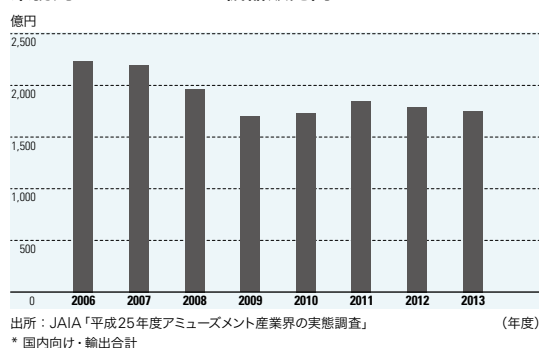
オンラインゲームコンテンツへのユーザーのシフト

1970年代から2000年代初頭にかけて、ゲームセンターを中心とするアミューズメント施設オペレーション市場は、若年層の支持を受けて安定的に成長してきました。個人消費の伸び悩みを背景に市場が飽和した2007年頃より、市場規模は長期縮小トレンドに入っています。2009年頃より、スマートフォンの普及が急速に進展し、様々なプレイヤーの参入によりゲームアプリマーケットが形成されていきました。同時期のアミューズメント施設市場は、緩やかに右肩下がりになっています。この対照的なトレンドは、若年層の娯楽がスマートフォンにシフトしていることを示唆しています。

アミューズメント施設オペレーション市場規模/
既存店舗売上高前年比



業務用アミューズメント機器販売高*



エンタテインメントコンテンツ事業



「Football Manager 2015」
 © Sports Interactive Limited 2014. Published by SEGA Publishing Europe Limited. Developed by Sports Interactive Limited. SEGA and SEGA logo are either registered trade marks or trade marks of SEGA Corporation. Football Manager, the Football Manager logo, Sports Interactive and the Sports Interactive logo are either registered trade marks or trade marks of Sports Interactive Limited. All rights reserved. All other company names, brand names and logos are property of their respective owners.



「Wonderland Wars」
 ©SEGA

the FUTURE

事業戦略

分社化によって構築した、それぞれの事業領域に最適化されたバリューチェーンを活かし、市場環境の変化に即応するとともに、IPの相互活用等により相乗効果の創出を目指していきます。

デジタルゲーム分野では、豊富な開発資源とビジネスモデル構築の専門家集団という強みを活かすことで、幅広いユーザーの嗜好に対応するラインナップを市場に投入し、業界トップクラスのヒット率を追求していきます。また、海外への展開も強めていきます。欧米とアジアを重点市場と位置付け、欧米は市場特性に合わせた独自の経営体制で臨み、アジアでは、日本のヒットタイトルの的確なローカライズにより開拓を進めていきます。マーケティング支援ツール「Noah Pass」による新たなビジネスモデルの開発にも注力していきます。

パッケージゲーム分野は、海外を中心に合理化を図りつつ、国内外でIPのデジタル転用を加速し、収益機会の拡大を目指します。

アミューズメント機器分野は、継続的な事業効率化により収益性の向上に努めながら、ファミリーを対象とした機器の開発に注力し、マーケットの拡大に努めていきます。

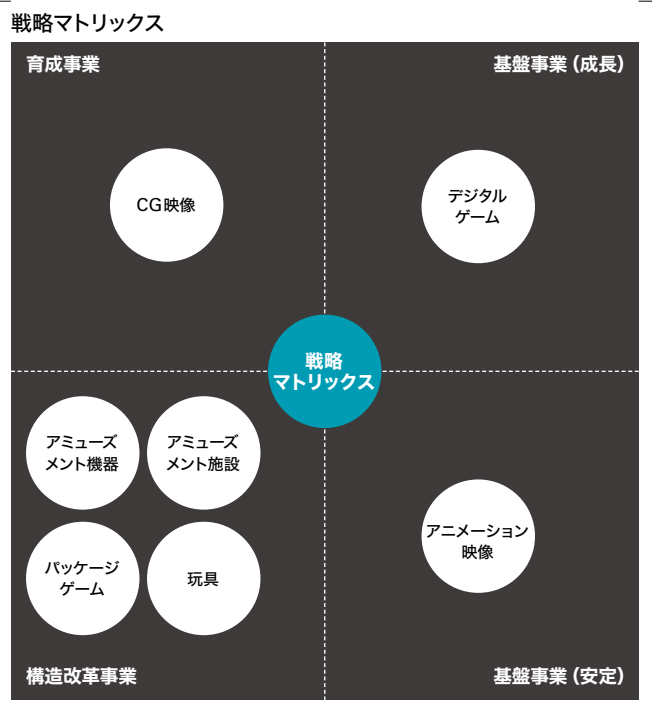
アミューズメント施設分野は、既存のゲームセンターは収益性に軸足を置き、スクラップ&ビルドと店舗運営の強化に取り組み、三世代をターゲットと捉えた業態や飲食併設型店舗など、異業態の開発を通じて、新たなマーケットの開拓を進めていきます。

映像・玩具分野は、合理化による収益性の改善を図るとともに、定番・主力製品による展開を強化していきます。

2016年3月期の見通し

デジタルゲーム分野の収益拡大とアミューズメント機器分野を中心とする合理化による収益性の改善を受け、売上高は当期比18%増の2,350億円、営業利益は当期の0億円から115億円への増益を計画しています。

デジタルゲーム分野は、国内では「ファンタシースターオンライン 2」「チェインクロニクル」「ぷよぷよ!!クエスト」等の既存ヒットタイトルの収益確保と、「オルタンシア・サーガ-蒼の騎士団-」「モンスターギア」等の



主力タイトルの投入により当期比58%の増収、44%の増益を見込んでいます。海外では、買収や提携により拡充した開発拠点を中心に、タイトル数を当期の3倍に拡大し、展開強化を本格化します。

パッケージゲーム分野は、売上高は当期比6%の減収となるものの、利益面では合理化効果により13億円の黒字への転換を計画しています。

アミューズメント機器分野は、「艦これアーケード」「新甲虫王者ムシキング」等の幅広いユーザー向け製品を複数投入し、当期比15%の増収を目指します。利益面では、当期実施した事業効率化による収益性の改善により、黒字化を見込みます。

アミューズメント施設分野は、売上高は当期比1%の増収を計画し、ゲームセンター以外の新業態店舗の展開強化に伴う設備投資及び減価償却費の増により、減益を見込んでいます。

映像・玩具分野は、売上高は当期比1%の増収、当期実施した合理化により黒字転換を見込みます。



定量計画

億円	2015*	2016(計画)	増減
売上高	1,996	2,350	+18%
デジタルゲーム	551	870	+58%
パッケージゲーム	474	445	-6%
アミューズメント機器	393	450	+15%
アミューズメント施設	360	365	+1%
映像・玩具	199	200	+1%
その他/消去等	19	20	—
営業利益(損失)	0	115	—
デジタルゲーム	80	115	+44%
パッケージゲーム	-27	13	—
アミューズメント機器	-39	0	—
アミューズメント施設	9	3	-57%
映像・玩具	-17	2	—
その他/消去等	-6	-18	—
営業利益率	—	4.9%	—

* 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。



アミューズメント機器事業のビジネスモデル

業界の活性化に向けて、様々なビジネスモデルの導入を進めています。

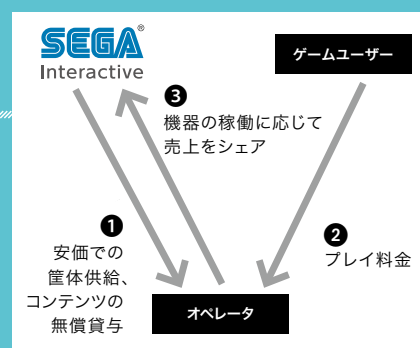
CVTキット

CVTキットは、筐体を新たに購入することなくゲームのバージョンアップが可能な、基板やソフト、外装等の交換キットです。2015年3月期も「WORLD CLUB Champion Football」や「StarHorse3 Season III CHASE THE WIND」等、主力タイトルのCVTキットの販売を行いました。



レベニューシェアモデル

低廉な価格での筐体供給とコンテンツの無償供与を行うとともに、(株)セガ インタラクティブのネットワークサービス「ALL.NET」のインフラ上で、機器の稼働に応じて売上(プレイヤーのプレイ料金)を(株)セガ インタラクティブとオペレータでシェアするビジネスモデルです。オペレータは少ない初期投資で機器の導入が可能になり、(株)セガ インタラクティブにとっても機器の販売で完結することなく、コンテンツの定期的なバージョンアップを通じた市場価値の維持によって、継続的な収益の確保が期待できます。



基本プレイ無料モデル

すべて無料で遊ぶことができ、アイテム等の購入やステージ途中のコンティニューで課金する仕組みを採用したモデルです。2014年3月期に導入を開始した「ぷよぷよ!!クエスト アーケード」は、業界初となる「基本プレイ無料」をビジネスモデル採用したタイトルです。幅広い層に親しまれるIPの活用により、女性や親子連れの集客を図ります。また、リアル店舗とデジタルゲーム分野間の相互送客も視野に入れていきます。



エンタテインメントコンテンツ事業

バリューチェーンで見るESGリスクと対応

幅広い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では、分野ごとに異なるビジネスモデルやユーザー層、業界ルールや社会の関心等を踏まえ、重要なESGリスクを抽出し、適切な対応を心掛けています。

事業範囲

- 企画・開発
- 製造
- 販売
- オペレーション

デジタルゲーム分野における社会リスクの例

- **未成年者の過度な利用**
 デジタルゲーム市場では、射幸性を煽る「ガチャ」と呼ばれるシステムを利用した未成年者への過度な課金がいざしばしば社会問題となっており、コンテンツベンダに対応が求められています。

対応 一部タイトルで年齢認証による月間の課金上限設定を設けるほか、曖昧な表現により過度な期待を持たせることや、過課金を防ぐための社内ガイドラインを設定・運用しています。

事業範囲

- 企画・開発
- 製造
- 販売
- オペレーション

デジタルゲーム分野における社会リスクの例

- **お客様サポート**
 パッケージゲームとは異なり、デジタルゲームは消費者と接点を持ち続け、継続的にサポートを提供していく必要があります。サポートに不備があればブランドの毀損に繋がります。

対応 通常は、ユーザーサポート窓口を通じてお客様に対応していますが、必要に応じて専用窓口を設置しています。2013年9月に発生したPC向けオンラインゲームの不具合についても、情報を直ちに公開し、不具合を修正するとともに、専用窓口を設けて対応を行いました。

事業範囲

- 企画・開発
- 製造
- 販売
- オペレーション

アミューズメント機器分野における社会・環境リスクの例

- **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 セガサミーグループにて「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して化学物質管理体制の構築と運用を要請するほか、体制の構築状況や運用状況を確認し、化学物質の適正管理に努めています。

事業範囲

- 企画・開発
- 製造
- 販売
- オペレーション

アミューズメント施設分野における社会リスクの例

- **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ー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。飲食店併設店舗では原則として未成年の入店を禁止し、未成年者が入店する際も飲酒防止策を徹底しています。

リゾート事業

リゾート事業の主要ポートフォリオ

リゾート施設

フェニックス・シーガイア・リゾート

所在地：宮崎県（宮崎市）

運営会社：フェニックスリゾート（株）

概要：「シェラトン・グランデ・オーシャンリゾート」等の宿泊施設や、最大5,000名収容可能な国際級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」等のスポーツ施設を保有するリゾート施設



テーマパーク

ジョイポリス

所在地：東京都（お台場）、
大阪府（梅田）

運営会社：（株）セガ・ライブクリエイション

概要：「デジタル」と「リアル」の融合を意味する「デジタリアル（DigiReal）」をコンセプトに掲げた、斬新かつ先進的なエンタテインメントを提供する国内最大級の屋内型テーマパーク



オービィ横浜

所在地：神奈川県（みなとみらい）

運営会社：（株）セガ・ライブクリエイション

概要：BBC EARTHの映像力とセガのエンタテインメント技術を融合し、自然界の様々なシーンを独自の手法で再現。大自然の神秘を全身に感じることが出来るまったく新しいミュージアム



海外IR施設

パラダイスカジノ仁川／パラダイスシティ

所在地：韓国（仁川市）

運営会社：PARADISE SEGASAMMY Co., Ltd.

概要：1967年に韓国初の外国人専用カジノとしてオープンした「パラダイスカジノ仁川」の運営及び2017年上期開業予定の韓国初の本格的統合型リゾート「パラダイスシティ」の開発



海外大型複合施設

施設名未定

所在地：韓国（釜山広域市）

運営会社：SEGASAMMY Busan Inc.

概要：韓国・釜山広域市における、ホテル、エンタテインメント、商業施設等からなる大型複合施設の開発・運営

定量計画

（年3月期）

	2015	2016（計画）	増減	
売上高（億円）	149	180	+21%	
営業損益（億円）	-23	-35	—	
フェニックス・シーガイア・リゾート	利用者数（千人） 客単価（円）	643 14,481	580 16,383	-10% +13%
東京ジョイポリス	利用者数（千人） 客単価（円）	614 3,426	622 3,413	+1% —
オービィ横浜	利用者数（千人） 客単価（円）	400 2,283	384 2,236	-4% -2%
パラダイスカジノ仁川	カジノ売上高（10億KRW） 利用客数（千人）	109 58	— —	— —

バリューチェーンで見るESGリスクと対応

事業範囲



テーマパーク分野における社会リスクの例

● 設備の安全性

人が乗ることのできる大型のアトラクションを設置している施設で、安全にかかわる事故が発生した場合、営業停止やブランドの毀損等に繋がるリスクがあります。



大型のアトラクションはもとより、すべてのアミューズメント機器に関して、自社で定める100項目からなるチェックリストに基づき、運営面、管理面から定期的に自主点検を実施しています。

ESG データ

(年3月期)	2013	2014	2015
人事・労務データ			
連結従業員数 (人)	7,008	7,472	7,418
平均年齢 (歳)	38.6	38.5	37.4
平均勤続年数 (年)	7.8	7.9	8.5
女性管理職者比率 (%)	4.1	4.6	5.7
新卒採用数 (人)	115	111	144
中途採用数 (人)	175	126	288
年次有給休暇取得率 (%)	44.0	45.3	47.0
労働災害発生件数 (件)	100	108	71
環境データ			
CO ₂ 総排出量 (t-CO ₂)	103,766	109,866	123,801
総エネルギー投入量 (GJ)	2,120,221	2,262,136	2,216,589
電力使用量 (MWh)	182,733	203,358	198,119
産業廃棄物排出量 (t)	3,234	2,575	2,466
水使用量 (m ³)	928,642	1,377,158	1,075,035

対象範囲

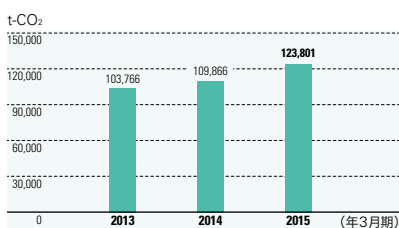
- 2013年3月期、2014年3月期 計9社 (タイヨーエレックを除く)、2015年3月期 計10社
 - セガサミーホールディングス、サミー、サミーネットワークス、タイヨーエレック、セガ、セガエンタテインメント、セガネットワークス、セガトイズ、トムス・エンタテインメント、フェニックスリゾート
- ※ これらのデータの連結の正規雇用人数に対するカバー率は約7割です。

サミー川越工場 (遊技機事業) における環境配慮の状況

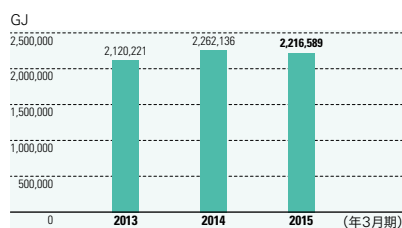
(年3月期)	2013	2014	2015
遊技機のリサイクル率 (%)	98.47	96.58	97.24
木材使用量 (t)	1,778	2,055	1,344
うち PEFC 認証木材 (t)	468 (26.3%)	134 (6.5%)	66 (4.9%)
接着剤使用量 (t)	0.36	—	—
うち水系接着剤 (t)	0.36 (100%)	—	—

※1 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。PEFC認証木材が使用できる製品の生産量が減少したことにより、使用量が減少しました。

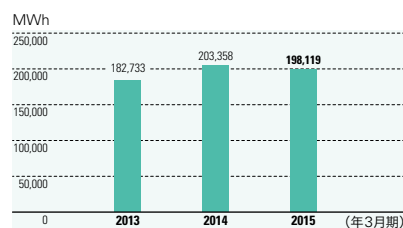
※2 2013年度より接着された状態での部材の調達に切り替えました。部材の調達においては、環境負荷の少ない水系接着剤を100%使用しています。

CO₂総排出量

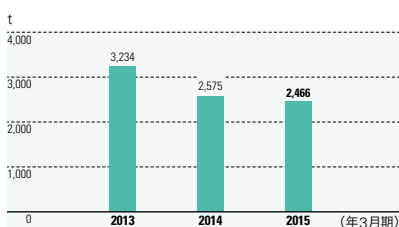
総エネルギー投入量



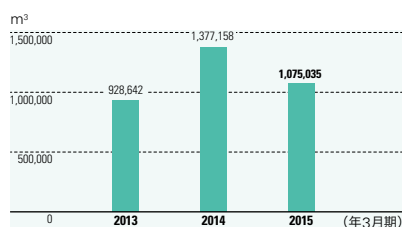
電力使用量



産業廃棄物排出量



水使用量



- 集計データの一部に床面積による推計値を含みます。
- CO₂総排出量の増加は、電力会社排出係数の影響が大きな要因です。
- 購入電力のCO₂排出係数：電気事業者ごとの排出係数(2014年3月期)を使用しています。

Discussion
on the Group's
GOVERNANCE

We have a strong will to

KEEP CHAN- GING

ourselves to raise enterprise value sustainably

I 社外取締役に関く

岩永取締役は、コーポレート・ガバナンスに関する考えや社外取締役としての自身の役割等を聞きました。



セガサミーホールディングス株式会社
社外取締役

岩永 裕二

ビルズベリー・ウィンスロップ・ショー・
ビットマン法律事務所 パートナー

Q1 社外取締役としての基本的なスタンスを聞かせてください。

すべてのステークホルダーの利益を考慮した意思決定を促しています。

機関決定が、正しいプロセスを踏んで行われているかという形式的な面をチェックするのはもちろんですが、株主を筆頭とするすべてのステークホルダーの利益を考慮に入れた上で決議がなされているかどうかをチェックすることも重要な責務だと考えています。特に後者は、社外取締役だからこそ、客観的な立場で判断できると考えています。

企業は株主、経営陣、従業員、取引先やお客様、そして社会といったそれぞれのステークホルダーと利益を分け合いますが、すべてのステークホルダーの利益を等しく満たすのは現実的ではありません。例えば、短期的なリターンを追求する株主と、長期持続的なリターンを求める株主では、双方の投資目的に同時に応えることは困難であるケースがほとんどです。私は、議案が上程されてきた際には、一部のステークホルダーの利益だけでなく、様々な人々の利害の対立が緩和されているかどうかを目配っています。あるステークホルダーの視点が欠落していると感じた場合には、その旨指摘した上でさらなる議論を促しています。

Q2 ご自身の専門性をどのように活かしていますか？

弁護士としての知見を活かした提言を行っています。

セガサミーホールディングス(株)では、夏野取締役と私の2名の社外取締役が選任されています。夏野取締役は、経営戦略やエンタテインメント業界に関して大変豊富な知見を有するため、その分野で専門的な意見を経営陣に投げかけています。一方の私は、弁護士という立場から、コーポレート・ガバナンス、リスクマネジメント、コンプライアンス、CSR(企業の社会的責任)を中心に自身の経験を活かして指摘しています。申し合わせているわけではありませんが、2名の社外取締役が、「攻め」と「守り」といったそれぞれの得意領域で役割分担が上手くできていると感じています。

セガサミーグループでは、定期的にグループ企業のオペレーションに関する内部監査を実施していますが、関連法制や社会的要請と照らし合わせながら、相当細かいチェックが実施されています。一方、セガサミーグループには、子会社90社、関連会社を含めると100社を超えるグループ企業があり、規模が大きな会社とは異なり、小規模の企業には必ずしも内部統制・コンプライアンスの専門組織が設置されているわけではありません。そうしたグループに占める収益規模が小さい企業であっても、内部統制に関わる問題が発生すれば、グループ全体の企業価値の毀損をもたらしかねません。そのため取締役会では、すべてのグループ会社への指導の適切な実施と、改善状況のモニタリング結果の定期的な報告を継続・強化するよう要請しています。

Q3 社会・環境への配慮に関する考えを聞かせてください。

エンタテインメントは社会に大きな価値を提供できます。

企業が持続的に企業価値を維持・向上していくためには、社会・環境課題への取り組みが不可欠であるという意見については、私は全く同感です。企業は社会に認められなければ、存続を許されません。

程度の差こそあれ、企業は事業活動を通じて社会や環境に負荷をかけています。そうした負荷を低減していくことは最低限必要なことですが、例えばコミュニティ活動などのいわゆるフィランソフィア活動も、社会的存在である企業として行うべきだと考えています。

また、本業でも社会に価値を提供していくことができます。エンタテインメントは、人々が明日の活力を得ることができる大きな力を持っていると思います。特にストレスが多い現代社会では、これまで以上にその役割は大きくなっていくのではないのでしょうか。セガサミーグループは、本業を通じて世の中に貢献しているという強い誇りを持つべきだと考えています。

Q4 是正が叫ばれている短期志向についての考えを聞かせてください。

長期ビジョンへの支持を得るためには重い説明責任が伴います。

企業経営における短期志向は、私がアメリカの外資系企業に勤務していた時から問題視されてきました。毎期の計画を達成することだけが評価の基準で、達成できないと解雇されるという世界であったため、長期的な視座に立った取り組みや投資はできないという不満が蔓延していました。当時はまだ長期的な経営が許容される風土があった日本でも、近年はこの問題が議論されているわけですが、企業の価値を1年程度で評価することは難しいと考えています。配当やキャピタルゲイン等の短期的な利益を求め株主の皆様にとっては、ご不満かもしれませんが、投資の成果を生み出すまでの期間を考慮すると、少なくとも2～3年程度は状況を見守っていただきたいという場面は当然あると思います。ただし、損失を出し続けることが許されるはずはありません。また、長期ビジョンを株主の皆様にご支持いただくためには、重い説明責任が必然的に伴うことも認識する必要があります。

長期戦略という点では、セガサミーグループは、IR（統合型リゾート）の事業化に向けた挑戦を進めています。まだ法的枠組みが整備されていない段階ではありますが、ルールが出来上がってから参入しようとしても厳しい戦いになるでしょう。将来の見通しが不鮮明だから何もしないという企業は、淘汰されるしかないと思います。そうした意味では、将来のあるべき姿に向けて「攻め」の経営を貫いている現在の姿勢は、支持したいと思います。存続にかかわるような大きなリスクを取っている訳ではなく、状況が変化した際には柔軟に対応できる戦略的オプションも用意しながら、慎重に進めていると評価しています。



コーポレート・ガバナンス体制

コーポレート・ガバナンス体制一覧表

形態	監査役設置会社
形態採用の理由	激しく変化する市場環境の中では、業界・市場動向・製品・商品・サービス等に関する知識や経験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いう考えに基づく
取締役の人数	9名
うち社外取締役の人数	2名
取締役の任期	1年
取締役へのインセンティブ付与	ストックオプション制度の導入
取締役報酬の個別開示	報酬総額が1億円以上の役員のみ開示
監査役的人数	4名
うち社外監査役の人数	3名
独立役員的人数	5名(社外取締役2名、社外監査役3名)
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人
監査契約期間	1年ごとの更新
執行役員制度の採用	有

基本的な考え方

当社及び当グループは、コーポレート・ガバナンスを企業行動の最も重要な基盤として位置付けています。当社は、企業経営の「効率性の向上」「健全性の確保」「透明性の向上」を「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」として掲げ、取締役候補者の選任、取締役報酬の決定、経営の監視、監査報酬の決定等、経営の重要な問題をこの方針に従い判断しています。

効率性の向上

迅速かつ適正な意思決定プロセスの確立及び企業経営の効率性を向上させることで企業価値の最大化を目指し、株主をはじめとするステークホルダーに対して、その利益の還元に努めていきます。

健全性の確保

激しく変化する事業環境の中、企業価値の最大化を図るため、当社を取り巻く様々なリスクを適切に認識・管理するとともに、法令を含む倫理・社会規範等及びその背後にある社会的価値やその変化を捉え、的確に対処する体制（コンプライアンス体制）を確立することで経営の健全性の確保を図っていきます。

透明性の向上

企業に対して情報開示の重要性が高まる中、当社は、株主をはじめとするステークホルダーに対して説明責任を果たすとともに、積極的なIR活動を行うことでディスクロージャーをさらに充実させ、経営の透明性の向上を図っていきます。

また、当社及び当グループは、CSR活動を当グループの持続的価値創造とステークホルダーの持続的発展の双方を実現するための行動として

捉え、企業市民として社会の広範な要請に応えるため、当グループのCSR活動に関し連絡・調整を行う機関としてグループCSR連絡会議を、また専門部署としてグループCSR推進室をそれぞれ設置しています。そして、CSR活動の基礎となる「グループ経営理念」「グループCSR憲章」「グループ行動規範」及び「グループ・マネジメントポリシー(方針)」を制定するとともに、個別の業務を直接規律する各種社内規程やマニュアル等を改定・整備し、ステークホルダーとの良好な関係を構築するため、グループ全体で自主的かつ積極的にCSR活動を展開しています。

運営・管理体制

当社及び当グループは、激しく変化する経営環境の中で、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、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9名の取締役に機動的経営を図っています。なお、各事業会社における一定の経営上の重要事項等については、当社の取締役会等の機関においても決議・報告を行っています。

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」「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」「監査役内部監査室連絡会」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。

社外役員（社外取締役・社外監査役）

当社取締役9名のうち、2名は社外取締役です。また、監査役4名のうち、3名は社外監査役です。社外取締役、社外監査役とも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。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、現任の社外役員全員を独立役員として指定しています。

選任方針

社外取締役ににつきましては、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、弁護士等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。

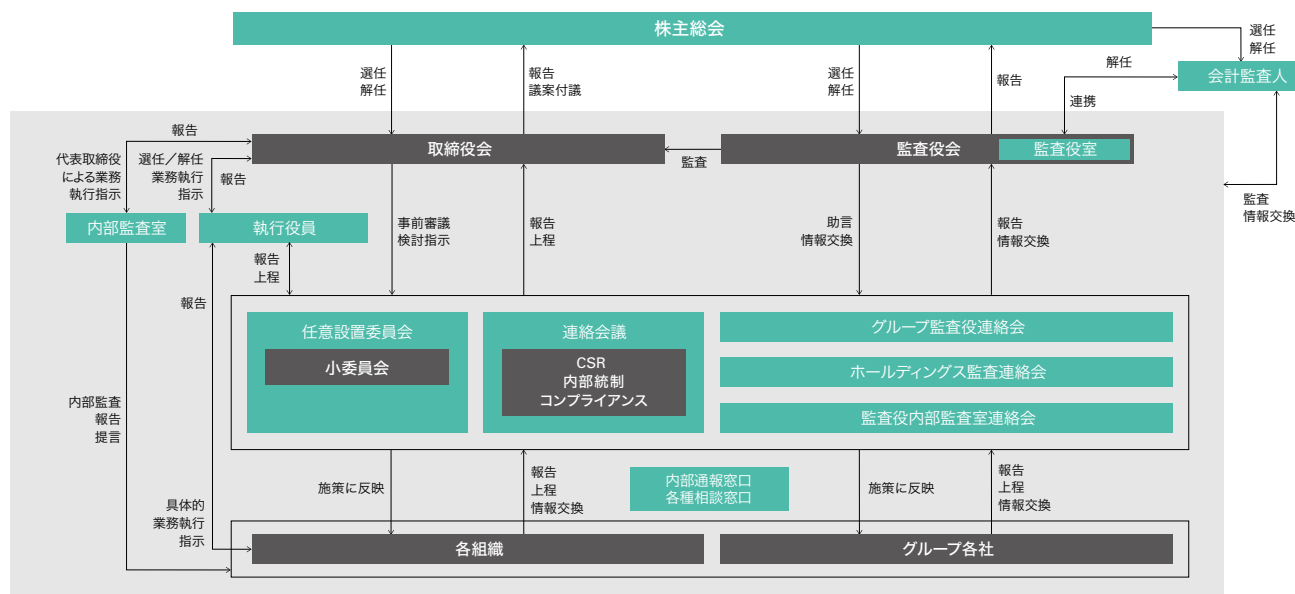
社外取締役	選任の理由
岩永 裕二	国際弁護士としての専門的見地並びにグローバル企業の経営に関する高い見識を当社の経営に反映するため。
夏野 剛	経営者としての豊富な経験と幅広い見識を当社の経営に反映するため。
社外監査役	選任の理由
嘉指 富雄	豊富な実務並びに監査役としての経験・知識を当社の監査に反映するため。
平川 壽男	豊富な実務並びに監査役としての経験・知識を当社の監査に反映するため。
榎本 峰夫	弁護士としての専門的見地並びに経営に関する高い見識を当社の監査に反映するため。

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、「主要な」「多額の」等については、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おそれがないと判断しています。当社は、上記開示加重要件非該当の社外取締役・社外監査役全員を独立役員に選任する方針を採用し、現任の社外役員全員を独立役員として指定しています。

コーポレート・ガバナンス体制についての模式図

2015年6月27日現在



サポート体制

社外取締役へのサポート体制につきましては、取締役会における議案等の内容を事前に充分検討できるよう、事務局による適正な情報伝達体制を構築しています。社外監査役へのサポート体制につきましては、監査役会に直属する組織として監査役室を設け、監査役室所属スタッフが監査役の指揮・命令のもと監査役の職務を補助しています。なお、監査役室所属スタッフの任命・異動・評価等に関する事項については、監査役会の事前の同意を必要とし、取締役からの独立性を確保しています。また、社外監査役が出席する会議体における議案等の内容を事前に充分検討できるよう、各会議体事務局、監査役室、内部監査担当部門及び内部統制担当部門等による適正な情報伝達体制を構築しています。

役員報酬

取締役の報酬等については、株主総会で決議された報酬限度額^{*1}の範囲内で、取締役会の決議により委任された代表取締役が、他の担当取締役と協議の上、個々の取締役の職責及び実績等を勘案し決定することとしています。また、企業価値の一層の増大を図るため、株主と株価を意識した経営を推進すること、また当社の業績向上に対する意欲や士気を高揚させることを目的として、職務執行の対価として、ストックオプションとして新株予約権を付与しています。

監査役の報酬等については、株主総会で決議された報酬限度額^{*2}の範囲内で、個々の監査役の職責に応じ、監査役の協議によって決定することとしています。

^{*1} 取締役の報酬限度額は、2012年6月開催の定時株主総会において1,000百万円と決議されています。

^{*2} 監査役の報酬限度額は、2004年6月開催のサミー株式会社定時株主総会及び株式会社セガ定時株主総会において50百万円と決議されています。

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ています。2015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っています。今後につきましても、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。

また、会社法に基づき、内部統制システムの整備に関する基本方針を決定し、その整備に努めています。

(詳しくは「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」

<http://www.segasammy.co.jp/japanese/pr/corp/pdf/governance/governance.pdf> をご参照ください。)

会計監査

当社は、会社法及び金融商品取引法に基づく会計監査を有限責任 あずさ監査法人に依頼しています。同監査法人及び同監査法人の業務執行社員と当社との間には特別な利害関係はありません。また、監査年数が7年を超える業務執行社員はいません。また、期末監査に限らず、決算期中の会計処理などについても会計監査的な観点からのアドバイスを適時受けています。

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、再発防止に取り組んでいます。

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。

「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、「グループ経営理念」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CSR憲章」の精神に則って、グループ内・社内での自浄機能を活用させ、また法令違反ないし不正行為等による不祥事の発生を防止するため、内部通報に関する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するとともに、通報事項に関する事実関係の調査、是正措置、再発防止策の実施、通報者の保護制度の整備を行っています。

内部通報は不正発見の第一の手段として重要性が高まっており、同制度の実効性の向上に取り組み、従業員にとって利用しやすく、信頼に足る制度として全面改定しています。

知的財産に関する基本方針

当グループは知的財産を、企業競争力を高めるための重要な要素、かつ企業経営を支える重要な経営資源と位置付け、グループ会社ごとに方針を掲げて取り組んでいます。

セガグループでは知的財産推進委員を置くほか、各プロジェクトの現場責任者や担当者を対象として広く知財意識の啓蒙・普及活動を行っています。これにより、第三者の知的財産権を侵害することがないように努めるとともに、自社の知的財産権を適切に管理し、事業の保護・拡大を図っています。また、セガブランドの維持・向上のために、模倣品対策等も実施しています。

サミー(株)では、研究開発のフェーズごとに技術調査等を実施し、徹底したリスクアセスメントを行っています。また、知財研修の開催や社内イントラネットにおける知的財産にかかわる様々な情報掲載により、社員の意識啓発に努めています。

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グループ代表室管掌取締役のもと、専任部署であるグループ代表室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

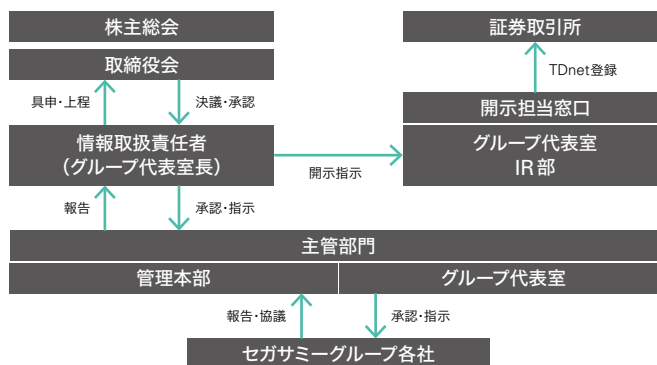
しない任意開示情報についても、投資家の皆様の投資判断に大きな影響を与える情報については、積極的に情報開示を行っています。

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代表取締役、IR担当者が参加しています。

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を行っています。

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。

適時開示に対する社内体制



2015年3月期の主な活動と報酬

取締役会	出席状況	主な意思決定
取締役会の開催回数	16回	2014年5月～ グループ構造改革を策定・実施
社外取締役		2014年8月 フェニックスリゾート(株)における中期投資計画を発表
岩永 裕二	16回中15回出席(うち定時取締役会12回中11回出席)	2014年11月 「パラダイスシティ」の着工
夏野 剛	16回中16回出席(うち定時取締役会12回中12回出席)	2015年2月 1,000万株の自己株式を取得 (取得金額200億円(上限))
社外取締役の出席率	96.9%	
社外監査役		
嘉指 富雄	16回中16回出席(うち定時取締役会12回中12回出席)	
平川 壽男	16回中16回出席(うち定時取締役会12回中12回出席)	
榎本 峰夫	16回中14回出席(うち定時取締役会12回中11回出席)	
社外監査役の出席率	95.8%	

役員報酬

2015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	7	543	413	125	5
	社外	2	32	32	—	—
監査役	社内	—	—	—	—	—
	社外	2	25	25	—	—

2015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	477	当社	276	50	1
			サミー(株)	—	150	—

2015年3月期の主なIR活動

決算説明会	2回
四半期決算説明会(電話会議)	2回
スモールミーティング	4回
個別ミーティング(国内投資家)	187回
個別ミーティング(海外投資家)	123回
海外ロードショー	5回(北米1回、アジア2回、欧州2回)
カンファレンス	6回
個人投資家イベント	1回

企業価値

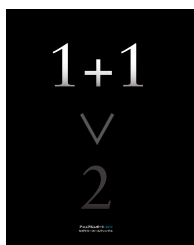
	2014年3月31日	2015年3月31日	変化率
セガサミー株(終値:円)	2,312	1,754	-24.1%
TOPIX(終値:ポイント)	1,202.89	1,543.11	+28.3%
配当総額	9,723百万円	9,690百万円	
配当性向	64.1%	130.9%	

主なIR受賞実績

2014年度日経アニュアルレポート

アワード 優秀賞受賞

(2015年2月)



「2014年インターネットIR表彰・

優秀賞」受賞

大和インベスター・リレーションズ

株式会社(2014年11月20日)



その他

当社は、「JPX日経インデックス400」

の構成銘柄に選定されています。

(2015年8月31日現在)

取締役、監査役及び執行役員

2015年6月17日現在

取締役



里見 治
代表取締役会長兼社長

1980年 サミー工業(株)(現サミー(株))代表取締役社長
2003年 (株)サミーネットワークス取締役会長
2004年 (株)セガ(現(株)セガゲームス)代表取締役会長
サミー(株)代表取締役会長CEO
(株)セガ代表取締役会長兼CEO
当社代表取締役会長兼社長(現任)
2005年 (株)セガトイズ取締役会長
(株)トムス・エンタテインメント取締役会長
2007年 (株)セガ代表取締役社長CEO兼COO
2008年 同社代表取締役会長CEO
2012年 フェニックスリゾート(株)社外取締役
サミー(株)取締役会長
フェニックスリゾート(株)取締役
同社取締役会長(現任)
(株)セガネットワークス(現(株)セガゲームス)取締役
2013年 サミー(株)代表取締役会長CEO(現任)
2015年 (株)セガホールディングス代表取締役会長CEO(現任)



鶴見 尚也
代表取締役専務

1992年 (株)セガ・エンタープライゼス(現(株)セガゲームス)
入社
2005年 Sega Publishing Europe Ltd. CEO
2006年 Sega Holdings U.S.A., Inc. CEO 兼 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)セガ代表取締役社長COO
Sega Holdings Europe Ltd. CEO 兼 President
当社取締役
2013年 (株)セガドリム(現(株)アトラス)代表取締役社長
(株)セガ取締役副会長
2014年 当社代表取締役専務 事業開発室、戦略企画室、
関連事業部管掌(現任)
フェニックスリゾート(株)取締役副会長(現任)
2015年 (株)セガホールディングス 取締役副会長(現任)
(株)セガ・ライブクリエイション 代表取締役会長兼社長
(現任)



深澤 恒一
取締役

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
2012年 サミー(株)取締役 社長室管掌
2014年 (株)セガトイズ代表取締役専務
2015年 同社取締役(現任)
当社取締役(現任)



里見 治紀
取締役

2004年 サミー(株)入社
2005年 (株)セガ(現(株)セガゲームス)入社
2009年 Sega of America, Inc.
Vice President of Digital Business
2011年 同社 Senior Vice President of Digital Business
(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(現任)
(株)セガ取締役
当社取締役(現任)
(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(現任)
(株)セガ代表取締役副社長
2015年 (株)セガホールディングス代表取締役副社長(現任)
(株)セガゲームス代表取締役社長CEO(現任)
Sega of America, Inc. Chairman(現任)
Sega Europe Ltd. Chairman(現任)



青木 茂
取締役

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)网络科技有限公司 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(現任)
2013年 当社取締役(現任)

取締役、監査役及び執行役員

取締役



岡村 秀樹
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
1997年 同社取締役 コンシューマ事業本部副本部長 兼サターン事業部長
2000年 同社取締役 ドリームキャスト事業部門担当
2002年 (株)デジキューブ代表取締役副社長
2003年 (株)セガ(現(株)セガゲームス)専務執行役員 コンシューマ事業本部長
2004年 (株)トムス・エンタテインメント取締役 (株)セガ常務取締役 コンシューマ事業本部長 当社取締役
2007年 (株)セガ取締役

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)セガ代表取締役社長COO 当社取締役(現任)
2015年 (株)セガホールディングス代表取締役社長COO(現任) (株)セガゲームス取締役会長(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)セガト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(現任) (株)インテックス代表取締役会長(現任) (株)ダーツライブ代表取締役会長(現任)



小口 久雄
取締役兼CCO (Chief Creative Officer)

1984年 (株)セガ・エンタープライゼス(現(株)セガゲームス) 入社
2003年 (株)セガ(現(株)セガゲームス)代表取締役社長
2004年 同社代表取締役社長兼最高執行責任者 当社取締役副会長
2005年 Sega Holdings Europe Ltd. CEO
2006年 Sega Holdings U.S.A., Inc. Chairman
2007年 (株)セガ代表取締役副社長
2008年 同社代表取締役、同社取締役、 サミー(株)取締役、(株)セガ取締役CCO、 当社取締役兼CCO(現任)、サミー(株)取締役CCO
2009年 サミー(株)専務取締役
2011年 同社代表取締役専務 (株)ディー・バイ・エル・クリエイション取締役(現任)
2012年 サミー(株)代表取締役副社長
2013年 セガサミークリエイション(株)代表取締役社長(現任)

社外取締役



岩永 裕二*1
社外取締役

1981年 弁護士登録
1984年 リリック・マクホース・アンド・チャールズ法律事務所(現ビルズベリー・ウィンスロップ・ショー・ビットマン法律事務所)パートナー(現任) カリフォルニア州弁護士登録
2003年 Manufacturers Bank 社外取締役
2005年 JMS North America Corporation 社外取締役(現任)
2006年 太陽誘電(株)社外取締役(現任)
2007年 当社社外取締役(現任)



夏野 剛*1
社外取締役

2005年 エヌ・ティ・ティ移動通信網(株) (現(株)NTTドコモ)執行役員 マルチメディアサービス部長
2008年 当社社外取締役(現任) ぴあ(株)取締役(現任) トランスコスモス(株)社外取締役(現任) SBIホールディングス(株)取締役 (株)ダウンゴ取締役(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 ビットワレット(株)(現 楽天Edy(株))社外取締役 (株)U-NEXT社外取締役(現任)
2011年 (株)CUUSOO SYSTEM社外取締役
2013年 慶應義塾大学 環境情報学部 客員教授 トレンダーズ(株)社外取締役 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)
2014年 (株)KADOKAWA・DWANGO取締役(現任)

監査役



嘉指 富雄 *2
常勤監査役

- 1990年 コスモ証券(株) 取締役
- 1996年 同社常務取締役
- 1999年 コスモ投信投資顧問(株) 常務取締役
- 2005年 (株) サミーネットワークス常勤監査役
- 2008年 当社補欠監査役
- 2009年 (株) サミーネットワークス監査役
(株) セガトイズ監査役
当社常勤監査役(現任)
- 2012年 (株) セガネットワークス(現(株) セガゲームス) 監査役
- 2015年 (株) セガ・ライブクリエイション監査役(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 (株) セガ(現(株) セガゲームス) 常勤監査役
当社監査役(現任)
- 2015年 (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) セガ・インタラクティブ監査役(現任)
(株) トムス・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(現任)



平川 壽男 *2
監査役

- 1994年 丸三証券(株) 取締役
- 1996年 同社常務取締役
- 2001年 丸三ファイナンス(株) 代表取締役社長
- 2004年 サミー(株) 常勤監査役(現任)
当社監査役(現任)
- 2005年 (株) トムス・エンタテインメント監査役
- 2015年 セガサミークリエイション(株) 監査役(現任)



榎本 峰夫 *2
監査役

- 1978年 弁護士登録
- 2000年 榎本峰夫法律事務所開設(現在)
- 2004年 (株) サミーネットワークス監査役
(株) セガ(現(株) セガゲームス) 監査役
- 2005年 当社補欠監査役
- 2006年 日本工営(株) 監査役(現任)
- 2007年 当社監査役(現任)
- 2014年 (株) シモジマ監査役(現任)
- 2015年 (株) セガホールディングス監査役(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

執行役員



中原 徹
上席執行役員



松永 裕文
上席執行役員



上田 晃一郎
執行役員



石倉 博
執行役員



菊地 誠一郎
執行役員



高橋 公一
執行役員



大脇 洋一
執行役員



秋庭 孝俊
執行役員

*1 会社法第2条第15号に定める社外取締役
*2 会社法第2条第16号に定める社外監査役

財政状態及び経営成績の分析

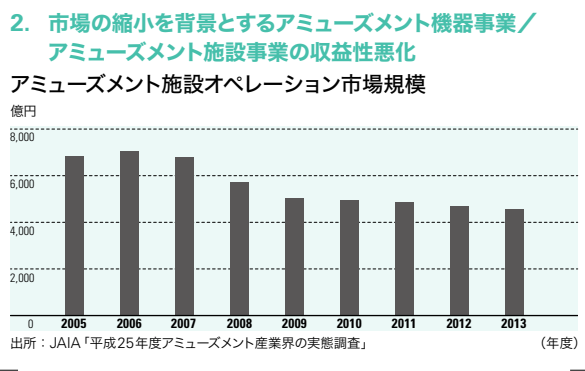
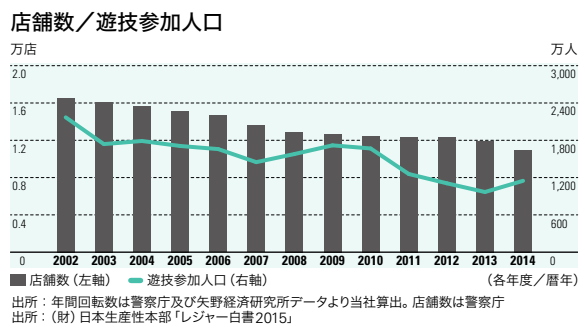
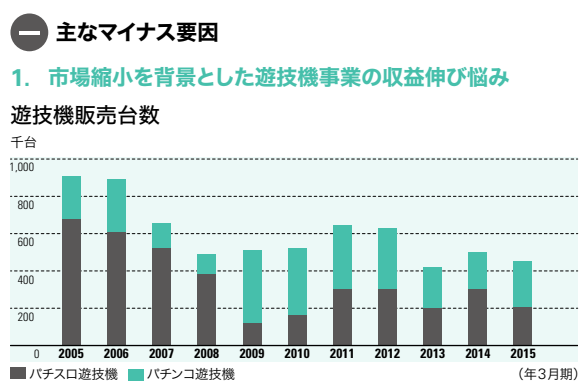
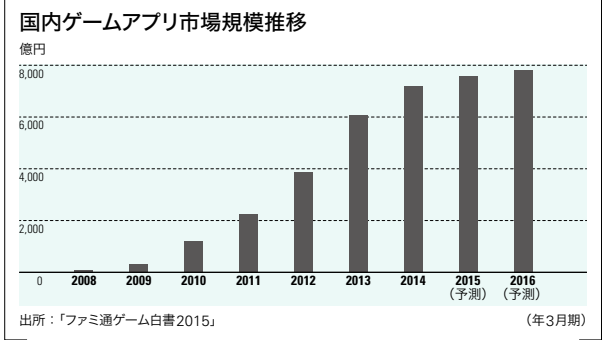
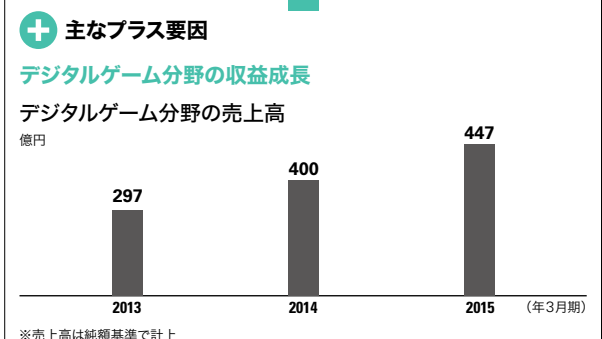
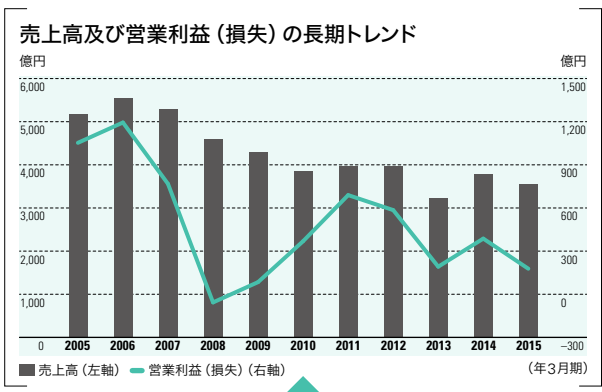
REVENUE AND EXPENSES

収支状況分析

長期トレンド

経営統合直後の売上高から近年の水準に減少してきた要因は、主に(1)風適法施行規則等の改正(以下、規則改正)の経過措置期間が終了した2007年秋頃より、売上高の大きな割合を占める遊技機事業を取り巻く市場環境が大きく変化したこと、(2)(株)セガ(現(株)セガゲームス)の収益力強化に向けた構造改革(アミューズメント施設事業における収益性・将来性の低い店舗の閉鎖及び売却や、パッケージゲームソフトの開発タイトル絞り込み等)に伴う売上高の減少などによります。利益面では、利益率が相対的に高い遊技機の販売台数減少や、アミューズメント施設事業の売上減少並びに、パッケージゲーム

ソフトの販売不振等により2008年3月期に営業損失を計上しましたが、構造改革の成果により2011年3月期にかけて利益が回復しました。近年は、アミューズメント施設事業やパッケージゲーム分野の事業規模の適正化、デジタルゲーム分野の収益成長の一方で、遊技機事業を取り巻く環境の悪化や、アミューズメント機器事業の収益性低下により利益水準が低下しています。これを受け、2015年3月期には、既存の各事業における課題に取り組むとともに遊技機事業、デジタルゲーム分野を中心としたエンタテインメントコンテンツ事業、リゾート事業を当グループの中核事業として位置付けました。



2014年3月期と2015年3月期の比較

2015年3月期の連結売上高は、前期比230億90百万円(6.1%)減の3,549億21百万円となりました。デジタルゲーム分野等の成長によりコンシューマ事業では前期比で11.2%増収であった一方で、遊技機事業においてはパチスロ遊技機の販売台数が大幅に減少して前期比で18.0%の減収となりました。

費用面では、売上原価が遊技機の販売台数の減少等により、前期比99億96百万円(4.3%)減の2,200億44百万円となりました。売上原価率は、主に遊技機事業における部材コストの上昇等により、前期比1.1ポイント悪化し62.0%となりました。

販売費及び一般管理費は、前期比78億30百万円(7.2%)増の1,172億67百万円となりました。デジタルゲームコンテンツの強化等に伴う広告宣伝費、研究開発費の増加や、遊技機事業におけるパチスロ遊技機の高品質化等により研究開発費が増加したことによります。

以上により営業利益は、前期比209億24百万円(54.3%)減の176億9百万円となりました。営業利益率は、前期比5.2ポイント低下し5.0%となりました。

当期は減損損失78億81百万円、解体費用引当金繰入額27億78百万円、映画自主製作中止に伴う損失18億26百万円、早期割増退職金18億68百万円など構造改革関連費用の約70億円を含む合計159億24百万円の特別損失を計上しました。

税制改正による影響や当期の業績及び今後の業績見通しを勘案し、繰延税金資産の回収可能性について慎重に検討した結果、繰延税金資産の一部を取崩して法人税等調整額に計上したため、112億58百万円の当期純損失(前期は当期純利益307億21百万円)を計上しました。

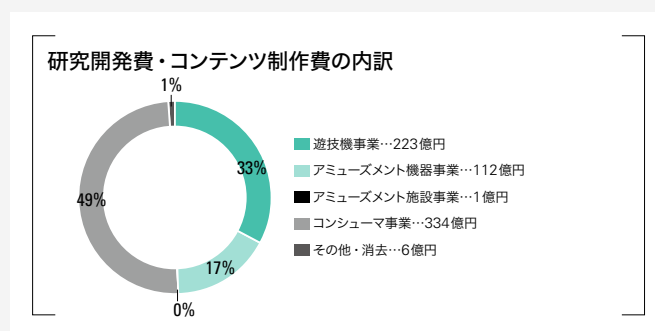
設備投資及び減価償却費*1

当期における設備投資の総額は、前期比94億2百万円(24.6%)減の287億80百万円となりました。主な内訳としては、遊技機事業における金型取得を中心とした設備投資67億9百万円、(株)セガエンタテインメン

ト等が運営するアミューズメント施設における設備投資65億34百万円などです。当期の減価償却費は、前期比14億33百万円増の176億15百万円となりました。

研究開発費・コンテンツ制作費*1

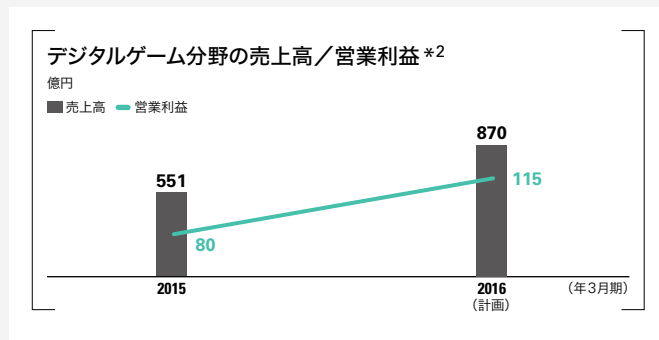
売上原価及び一般管理費に含まれる研究開発費・コンテンツ制作費は、前期比14.2%増の676億22百万円となりました。遊技機事業におけるシェア向上を目的とした高品質化や、コンシューマ事業におけるアトラスブランドの開発やデジタルコンテンツ強化を目的とする投資が主な増加の要因です。



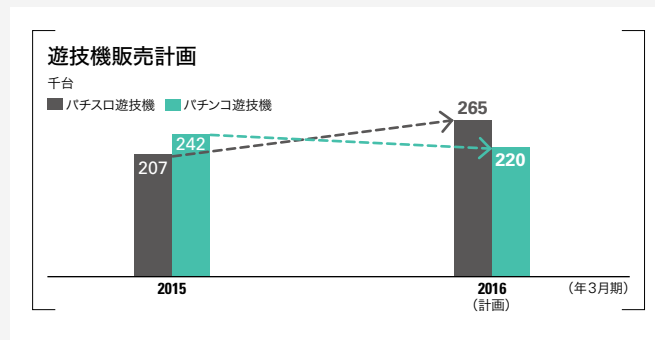
*1 2014年3月期より集計方法を変更し、2013年3月期まで減価償却費に含まれていたデジタルタイトルの償却費用を研究開発費・コンテンツ制作費に含んでいます。

2016年3月期の見通し

2016年3月期の売上高は、当期比15%増の4,200億円を計画しています。営業利益は、事業構造改革による収益性の向上により、当期比44%増の250億円を計画しています。親会社株主に帰属する当期純利益は、190億円を見込んでいます。



*2 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。



財政状態及び経営成績の分析

要約連結損益計算書

	2014	2015	前期比	2016(計画)
売上高	3,780	3,549	-231	4,200
売上原価	2,300	2,200	-100	—
売上総利益	1,479	1,348	-131	—
販売費及び一般管理費	1,094	1,172	78	—
営業利益	385	176	-209	250
営業外収益	48	28	-20	—
営業外費用	28	34	6	—
経常利益	405	169	-236	250
特別利益	157	10	-147	0
特別損失	87	159	72	10
税金等調整前当期純利益	475	20	-455	240
法人税等合計	162	123	-39	—
当期純利益(損失)	307	-112	-419	190

各種費用等

	2014	2015	増減	2016(計画)
研究開発費・コンテンツ制作費*1	592	676	84	694
設備投資額	381	287	-94	344
減価償却費*2	161	176	15	168
広告宣伝費*3	160	191	31	245

(注釈)

連結損益及び包括利益計算書でその他収益(費用)に区分されている勘定科目の一部を特別利益、特別損失として表示しております。

*1 2014年3月期以降、研究開発費にデジタルタイトルの償却費用を含む(2013年3月期までは減価償却費に含まれる)

*2 2014年3月期以降、減価償却費にデジタルタイトルの償却費用を含まない(2014年3月期以降、研究開発費・コンテンツ制作費を含む)

*3 2014年3月期以降、原価計上の広告宣伝費を含む(2013年3月期までは販管費のみ)

特別利益・特別損失

	2014	2015
特別利益		特別利益
投資有価証券売却益	119	固定資産売却益
固定資産売却益	35	関係会社株式売却益
その他	3	投資有価証券売却益
計	157	新株予約権戻入益
		取用補償金
特別損失		その他
関係会社清算損	66	計
減損損失	17	
その他	4	特別損失
合計	87	固定資産売却損
		減損損失
		投資有価証券評価損
		解体費用引当金繰入額
		映画自主製作中止に伴う損失
		早期割増退職金
		その他
		合計

【ご参考】

包括利益

	2014	2015
当期純利益(損失)	307	-112
少数株主利益	5	9
少数株主損益調整前当期純利益(損失)	313	-103
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	-105	9
繰延ヘッジ損益	0	0
土地再評価差額金	—	0
為替換算調整勘定	106	43
退職給付に係る調整額	—	-2
持分法適用会社に対する持分相当額	18	12
その他の包括利益合計	19	63
包括利益	333	-39

SEGMENTS

セグメント別分析

長期トレンド

経営統合直後、パチスロ遊技機に偏重した製品構成であった遊技機事業は、2004年7月の規則改正に端を発したパチスロ遊技機市場の停滞を背景に、2007年3月期から2008年3月期にかけて売上高が大幅に減少しました。パチンコ遊技機の製品力強化によるパチスロ・パチンコ遊技機のバランスが取れた製品ポートフォリオの構築により、遊技機事業の売上高は2008年3月期を底に回復したものの、近年は遊技機市場の縮小や開発スケジュールの遅延を受けて伸び悩み傾向を示しています。また、利益面では部材調達費の継続的な上昇などにより厳しい状況が続いています。

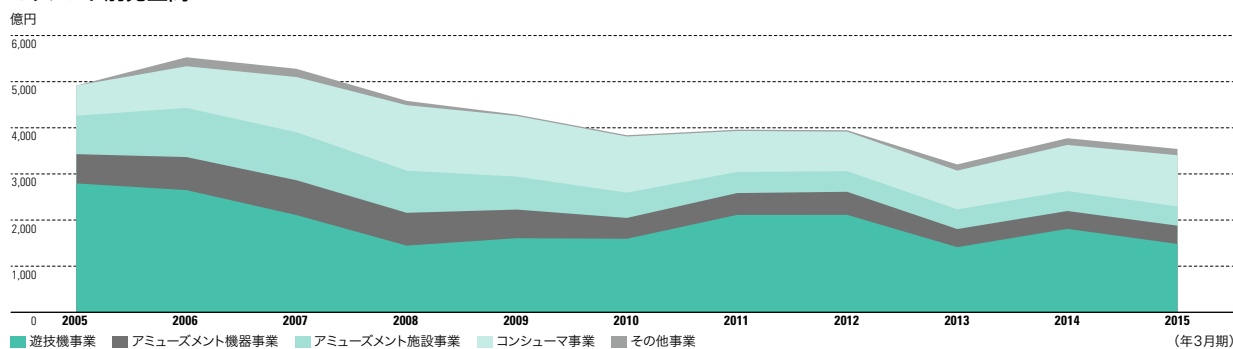
アミューズメント機器事業は、施設オペレーション市場の低迷が深刻化した2010年3月期頃より、一部大型・高額機器の開発・販売に関する慎重な対応に加え、プレイヤーの遊技に応じて施設オペレータと旧(株)セガで収益を分け合う「レベニューシェアモデル」の導入を進めたことで売上高が減少しています。遊技機事業に続く規模にあった利益も、新規タイトルの不振などにより2014年3月期より2期連続で営業損失を計上しています。

アミューズメント施設事業は、営業損失を計上した2008年3月期以降、収益性・将来性の低い店舗の閉店及び売却を加速的に進めていった結果、売上高はピーク時の半分以下に減少しており、利益水準も低位で推移しています。

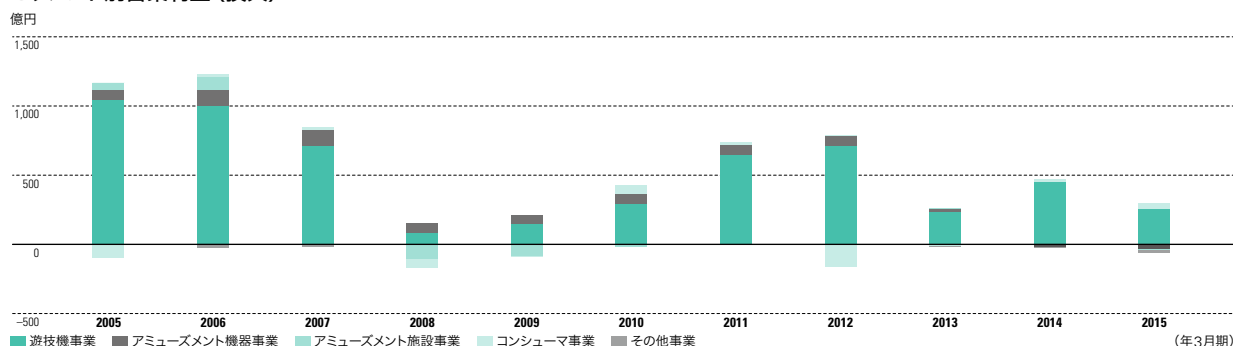
コンシューマ事業のパッケージゲーム分野では、営業損失を計上した2008年3月期頃から、販売タイトルの絞り込みや組織の合理化を柱とする事業構造改革等を実施し、収益構造の改革を進めてきました。一方、デジタルゲーム分野の収益が急速に伸長しており、2015年3月期にはゲームコンテンツ売上高のうち約50%を占めるまで拡大しています。

当グループは、遊技機事業に対する収益依存度が高く、売上高に占める比率では30%から50%台前半の間で推移し、営業利益面では恒常的に同事業が大半を占める状態にあります。そのため、遊技機の販売動向によって、収益が大きく変動するという課題があります。

セグメント別売上高



セグメント別営業利益(損失)



セグメント別分析

2014年3月期と2015年3月期の比較

遊技機事業

パチンコ遊技機は堅調な販売を記録した一方、パチスロ遊技機は、型式試験方法の運用の見直しに伴うタイトル数の減少により、販売台数が大きく減少しました。この結果、売上高は前期比326億74百万円(18.0%)減の1,491億60百万円となりました。営業利益は前期比194億96百万円(43.0%)減の257億96百万円となり、営業利益率は、前期比7.6ポイント低下し17.3%となりました。

アミューズメント機器事業

CVTキットやカード等の消耗品の販売、レベニューシェアタイトルの配分収入を計上した結果、売上高は前期比10億37百万円(2.7%)増の396億41百万円となりました。営業損益は、新規タイトルの販売不振に加え、一部の棚卸資産について簿価切下げを行ったことなどにより、25億36百万円(前期は営業損失12億64百万円)の営業損失を計上しました。

アミューズメント施設事業

既存店舗の運営力強化に努めた結果、国内既存店舗売上高は前期比100.1%と堅調に推移したものの、消費税引き上げの影響を受けた結果、売上高は前期比18億円(4.2%)減の414億16百万円となり、9億46百万円の営業損失(前期は60百万円の営業利益)を計上しました。

コンシューマ事業

パッケージゲーム分野、玩具事業が低調に推移した一方で、デジタルゲーム分野は主カテゴリー以外の既存タイトルが堅調に推移いたしました。この結果、売上高は、前期比111億84百万円(11.2%)増の1,110億25百万円となりました。営業利益は、前期の20億89百万円から、40億33百万円に増加しました。

2016年3月期の見通し

当グループは、グループ各社の担当事業領域を明確化するとともに、今後も事業の継続的な見直しを実施し、さらなる事業再編を進めるためにグループ内組織再編を2015年4月1日付で実施しました。これに伴い、2016年3月期より会計上のセグメントの区分を従来の4事業セグメントから、「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」に変更しました。また、2016年3月期より会計方針変更の影響を受けて売上高の表示を純額表示から総額表示に変更しました。

遊技機事業

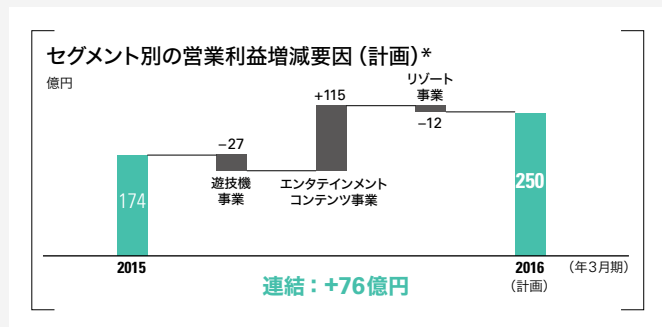
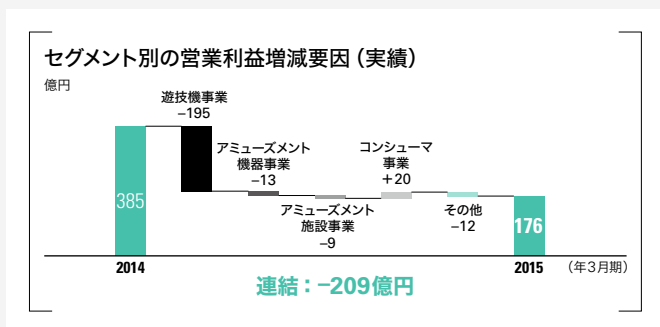
売上高は1,670億円、営業利益は11%減の230億円を計画しています。パチスロ遊技機分野は複数の主カテゴリーの投入により増収を見込み、パチンコ遊技機分野は、複数タイトルを投入するものの「ばちんこCR北斗の拳6」シリーズの反動により、当期比で販売台数が減少することから減収を見込んでいます。円安による部材調達コストへの影響や新規デバイスの投入等により利益率が一時的に低下するため、営業利益率は13.8%となる見込みです。

エンタテインメントコンテンツ事業

既存タイトルの収益確保と複数の新規タイトルを投入するデジタルゲーム分野が牽引し、売上高は2,350億円を計画しています。デジタルゲーム分野の利益成長に加え、パッケージゲーム分野、アミューズメント機器分野、映像・玩具分野の合理化による収益性改善により、営業利益は115億円と大幅な増益を見込んでいます。

リゾート事業

既存施設の運営力・集客力強化に取り組み、売上高は180億円を見込みます。既存施設の稼働率・利益率向上に向けた投資並びに、IR(統合型リゾート)への先行投資等により35億円の営業損失を見込んでいます(当期は23億円の営業損失)。



*2016年3月期からの会計方針の変更に伴い、2015年3月期より遡及処理の内容を反映

FINANCIAL POSITION

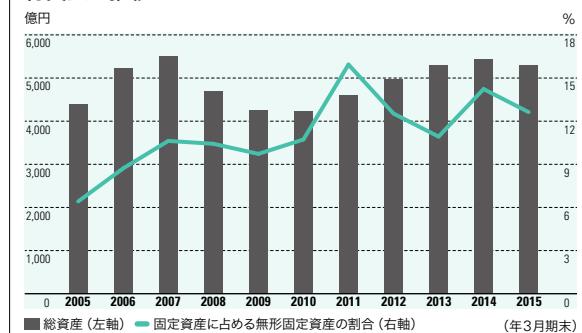
財政状態分析

長期トレンド

総資産は、2006年3月期から2007年3月期にかけて、有形固定資産の増加や新規連結子会社の増加に伴う各資産の増により増加しましたが、2008年3月期以降、有価証券の評価減、売却等により減少しました。近年は、アミューズメント施設の売却を進める一方で、遊技機事業の新工場建設、統合型リゾート施設事業への取り組み、デジタルゲーム分野での買収に伴うのれんの増加、保有株式の時価上昇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す。統合型リゾート施設に関してはバランスシートの過度な肥大化に留意した取り組みを進めています。

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中でも、成長分野への事業育成に向けた投資及び、安定的な配当を実施するために一定の内部留保を確保するという方針に基づき、安定的に60%前後で推移しています。

総資産の推移



2014年3月期と2015年3月期の比較

資産

当期末の総資産は、前期末比140億38百万円減少し、5,288億98百万円となりました。

当期末の流動資産は、前期末比202億15百万円減少し、2,982億60百万円となりました。これは主に、売上債権や有価証券の減少等によります。

当期末の固定資産は、前期末比61億76百万円増加し、2,306億37百万円となりました。これは主に、資本業務提携などにより保有株式が増加したことにより投資有価証券92億26百万円増加したこと等によります。

負債

流動負債は、前期末比43億43百万円減少し、867億26百万円となり、流動比率は343.9%となり、引き続き高水準の流動性を維持しています。

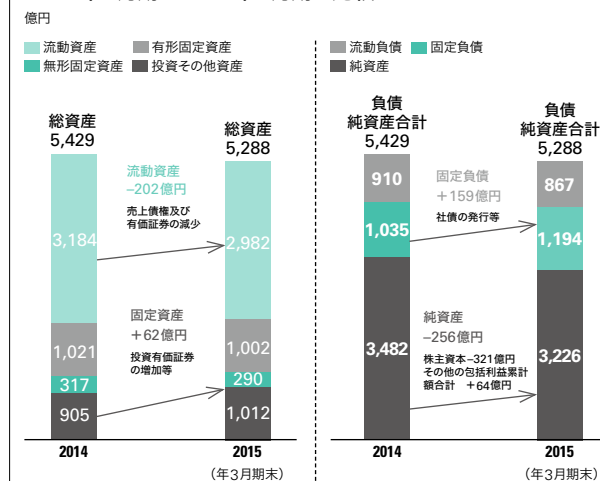
固定負債は、社債の発行等により前期末比159億2百万円増加し、1,194億98百万円となりました。

有利子負債は、前期末比157億29百万円増加し、1,117億33百万円となりました。引き続き手元流動性1,994億70百万円が有利子負債を超過した健全な状態にあります。

純資産

当期末の純資産は、前期末に比べ255億97百万円減少し、3,226億73百万円となりました。為替換算調整勘定やその他有価証券評価差額金が増加した一方で、当期純損失の計上や、自己株式の取得、配当金の支払いにより株主資本が減少しました。この結果、当期末の自己資本は前期末比257億49百万円減少し3,175億51百万円となり、自己資本比率は、前期末比3.2ポイント低下し、60.0%となりました。長期固定適合率は52.8%となりました。

2014年3月期と2015年3月期の比較



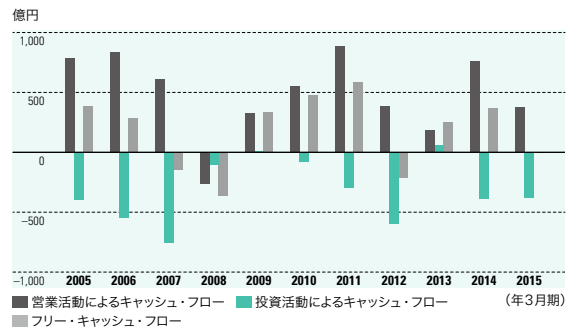
CASH FLOWS

キャッシュ・フロー分析

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と並行しながら、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きました。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



2014年3月期と2015年3月期の比較

営業活動によるキャッシュ・フロー

当期の営業活動によるキャッシュ・フローは、370億10百万円の収入（前期は752億1百万円の収入）となりました。これは主に、税金等調整前当期純利益20億82百万円及び減価償却費217億47百万円を計上したこと、売上債権が91億75百万円減少、棚卸資産が66億79百万円減少したこと等によります。

投資活動によるキャッシュ・フロー/フリー・キャッシュ・フロー

当期の投資活動によるキャッシュ・フローは、377億34百万円の支出（前期は385億47百万円の支出）となりました。これは主に、有価証券（投資有価証券含む）の取得により120億68百万円、有形固定資産の取得によ

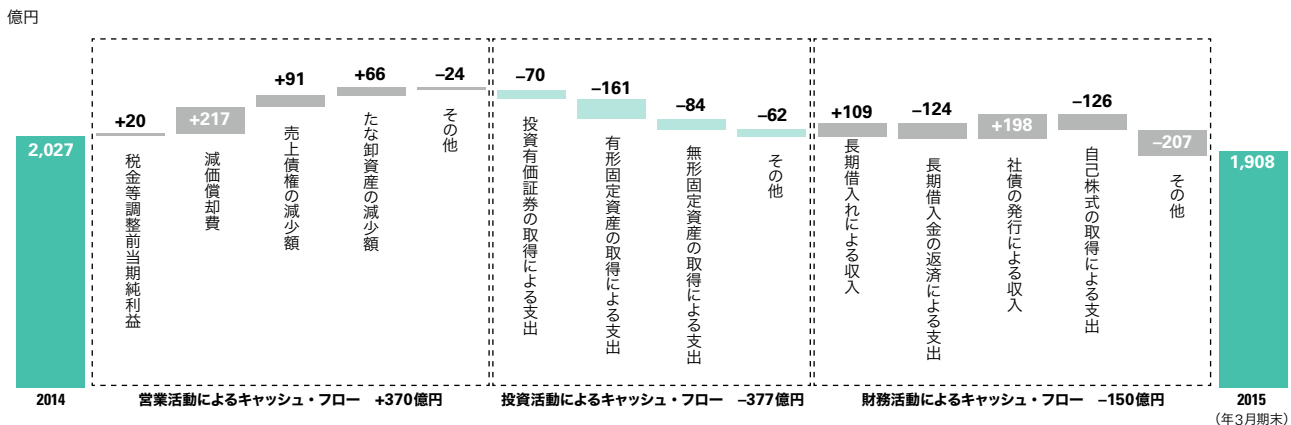
り161億15百万円、無形固定資産の取得により84億94百万円を支出したこと等によります。この結果、フリー・キャッシュ・フローは、7億24百万円のマイナス（前期は366億54百万円のプラス）となりました。

財務活動によるキャッシュ・フロー

当期の財務活動によるキャッシュ・フローは、150億58百万円の支出（前期は115億12百万円の支出）となりました。これは主に、社債の発行により198億44百万円を調達した一方で、長期借入金の返済に124億23百万円、配当金の支払い（少数株主への配当金を含む）により96億90百万円、自己株式の取得により126億1百万円を支出したこと等によります。

以上の結果、現金及び現金同等物の残高は、前期末に比べ119億4百万円減少し、1,908億37百万円となりました。

連結キャッシュ・フローの状況



2016年3月期の見通し

2016年3月期の営業活動によるキャッシュ・フローは、主に遊技機事業における販売台数の増加等により、当期に比べ収入が増加する見込みです。投資活動によるキャッシュ・フローは、金型購入などの経常的な設備

投資、リゾート事業における設備投資等により、当期に比べ支出が増加する見込みです。財務活動によるキャッシュ・フローは、社債の発行等により、当期に比べ収入が増加する見込みです。

HUMAN AND INTELLECTUAL CAPITALS

人財/IP

連結従業員数

2015年3月期の連結従業員数は以下の通りです。主にデジタルゲーム分野の強化に伴い、コンシューマ事業の人財が増加しています。なお当期にグループ構造改革の一環として行った人員の削減数は約300名となりました。



セグメント別従業員数

セグメント	2014	2015	増減
遊技機事業	1,540	1,555	+1.0%
アミューズメント機器事業	1,672	1,694	+1.3%
アミューズメント施設事業	531	681	+28.2%
コンシューマ事業	2,838	3,036	+7.0%
その他	772	804	+4.1%
全社 (持株会社)	119	118	-0.8%
合計	7,472	7,888	+5.6%

IP

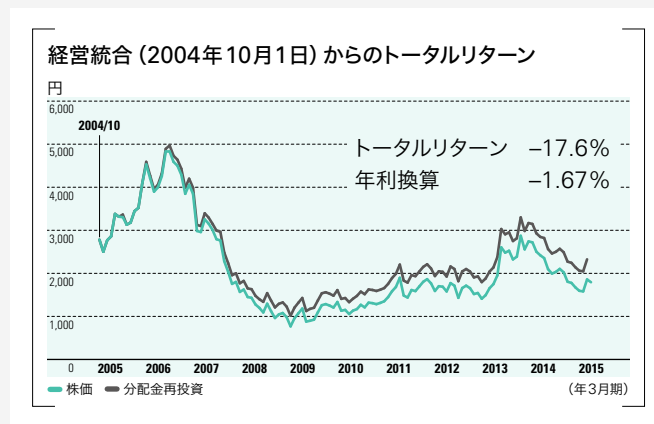
当期はM&A等を活用した大型の外部取得IPはありませんでした。

OUTCOME

株主価値

長期トレンド

当グループは、成長戦略を通じた利益の拡大による時価総額の増大と、毎期の税引後利益のうち、20～30%程度の配当性向を目標とした安定的な配当の実施の両面で、株主価値の向上を実現していく方針です。また、株価水準に応じて自己株式の取得も選択肢としていきます。この基本方針に基づき、直近5ヶ年では安定的に1株当たり40円の配当を実施するとともに、機動的に自己株式の取得を実施しています。2004年10月の経営統合時から2015年3月31日までのキャピタルゲインと配当金を合わせたトータルリターンは-17.6%となり、年利換算では単利で-1.67%となります。(同期間のTOPIXのトータルリターンは38.1%、2004年10月1日時点の10年国債の利率は1.48%)



2015年3月期の株主還元実績

当期は、税制改正による影響や当期の業績及び今後の業績見通しを勘案し、繰延税金資産の回収可能性について慎重に検討した結果、繰延税金資産の一部を取崩して法人税等調整額に計上したため、1株当たり当期純損失46.22円を計上しました(前期は126.42円の1株当たり当期純利益)。1株当たりの年間配当金は前期同様の40円をお支払いしました。この結果、連結純資産配当率は、前期と同様の2.9%となりました。また、2015年2月12日開催の取締役会にて、上限1,000万株(取得金額上限200億円)の自己株式取得を決議しました。(2015年4月16日に取得終了。取得株数:1,000万株 取得金額:約181億円)

連結貸借対照表

セガサミーホールディングス株式会社及び連結子会社
2015年3月期及び2014年3月期

	2015	2014	2015
		単位：百万円	単位：千米ドル（注記1）
資産の部			
流動資産			
現金及び預金	¥102,260	¥101,220	\$ 852,952
受取手形及び売掛金	39,239	48,108	327,298
貸倒引当金	(389)	(323)	(3,252)
有価証券	97,210	107,713	810,828
商品及び製品	6,518	6,130	54,371
仕掛品	12,277	13,610	102,409
原材料及び貯蔵品	9,967	16,189	83,136
未収還付法人税等	6,235	1,993	52,009
繰延税金資産	6,053	12,627	50,490
その他	18,887	11,203	157,539
流動資産合計	298,260	318,475	2,487,784
固定資産			
有形固定資産			
建物及び構築物（注記5（1））	104,191	103,561	869,056
減価償却累計額	(71,111)	(69,458)	(593,140)
建物及び構築物（純額）	33,079	34,103	275,916
機械装置及び運搬具	20,229	20,468	168,736
減価償却累計額	(13,033)	(11,427)	(108,710)
機械装置及び運搬具（純額）	7,196	9,041	60,025
アミューズメント施設機器	54,154	52,971	451,701
減価償却累計額	(44,287)	(43,534)	(369,404)
アミューズメント施設機器（純額）	9,866	9,436	82,297
土地（注記5（1）、（3））	39,822	39,029	332,160
建設仮勘定	1,782	2,239	14,866
その他	52,624	51,762	438,936
減価償却累計額	(44,099)	(43,450)	(367,829)
その他（純額）	8,525	8,311	71,106
有形固定資産合計	100,272	102,162	836,373
無形固定資産			
のれん	14,668	18,915	122,349
その他	14,402	12,879	120,132
無形固定資産合計	29,071	31,795	242,481
投資その他の資産			
投資有価証券（注記5（2））	70,051	60,825	584,300
長期貸付金	865	710	7,218
敷金及び保証金	14,081	13,342	117,450
繰延税金資産	656	875	5,477
その他	16,429	15,554	137,040
貸倒引当金	(790)	(805)	(6,597)
投資その他の資産合計	101,293	90,503	844,889
固定資産合計	230,637	224,461	1,923,745
資産合計	¥528,898	¥542,936	\$4,411,529

添付注記参照

	2015	2014	2015
		単位：百万円	単位：千米ドル(注記1)
負債の部			
流動負債			
支払手形及び買掛金	¥ 26,964	¥ 37,292	\$ 224,911
短期借入金(注記5(1)、(4))	13,842	12,918	115,459
1年内償還予定の社債	1,600	1,700	13,345
未払法人税等	3,240	6,288	27,032
未払費用	13,358	12,255	111,422
賞与引当金	4,339	3,868	36,195
役員賞与引当金	488	614	4,076
事業再編引当金	217	243	1,816
ポイント引当金	36	56	308
資産除去債務	133	325	1,114
繰延税金負債	11	5	94
その他	22,491	15,499	187,602
流動負債合計	86,726	91,069	723,379
固定負債			
社債	56,200	37,800	468,763
長期借入金	32,918	35,198	274,572
退職給付に係る負債	3,716	6,053	31,003
役員退職慰労引当金	121	146	1,012
繰延税金負債	4,274	4,294	35,651
再評価に係る繰延税金負債	739	745	6,171
資産除去債務	2,435	2,165	20,315
解体費用引当金	3,395	—	28,323
その他	15,696	17,192	130,923
固定負債合計	119,498	103,596	996,737
負債合計	206,224	194,666	1,720,116
純資産の部			
株主資本			
資本金	29,953	29,953	249,838
資本剰余金	119,282	119,312	994,933
利益剰余金	198,924	219,684	1,659,229
自己株式	(49,335)	(37,971)	(411,508)
株主資本合計	298,824	330,977	2,492,493
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金	17,794	16,804	148,424
繰延ヘッジ損益	10	0	87
土地再評価差額金(注記5(3))	(4,699)	(4,705)	(39,199)
為替換算調整勘定	3,414	(2,281)	28,477
退職給付に係る調整累計額	2,206	2,504	18,404
その他の包括利益累計額合計	18,726	12,322	156,194
新株予約権	832	1,078	6,945
少数株主持分	4,289	3,892	35,779
純資産合計	322,673	348,270	2,691,412
負債純資産合計	¥528,898	¥542,936	\$4,411,529

添付注記参照

連結損益及び包括利益計算書

セガサミーホールディングス株式会社及び連結子会社
2015年3月期及び2014年3月期

	2015	2014	2015
売上高	¥354,921	¥378,011	\$2,960,389
売上原価(注記6(1)、(2))	220,044	230,040	1,835,384
売上総利益	134,876	147,970	1,125,004
販売費及び一般管理費合計(注記6(2))	117,267	109,437	978,125
営業利益	17,609	38,533	146,878
その他収益(費用):			
受取利息	307	341	2,566
受取配当金	982	917	8,193
持分法による投資利益	26	—	221
投資事業組合運用益	311	1,623	2,599
為替差益	—	966	—
償却債権取立益	300	—	2,502
支払利息	(910)	(849)	(7,597)
持分法による投資損失	—	(257)	—
売上割引	(58)	(125)	(489)
支払手数料	(159)	(91)	(1,331)
投資事業組合運用損	(66)	(357)	(551)
店舗解約違約金	(2)	(18)	(17)
社債発行費	(155)	(64)	(1,298)
固定資産除却損	(585)	(400)	(4,884)
和解金	(418)	(2)	(3,487)
為替差損	(390)	—	(3,259)
固定資産売却益(注記6(3))	113	3,585	946
関係会社株式売却益	175	21	1,467
投資有価証券売却益	187	11,970	1,563
新株予約権戻入益	196	0	1,643
収用補償金	277	—	2,315
固定資産売却損(注記6(4))	(80)	(9)	(670)
減損損失(注記6(6))	(7,881)	(1,799)	(65,739)
投資有価証券評価損	(100)	(196)	(841)
関係会社清算損(注記6(5))	—	(6,601)	—
解体費用引当金繰入額	(2,778)	—	(23,175)
映画自主製作中止に伴う損失	(1,826)	—	(15,231)
早期割増退職金	(1,868)	—	(15,584)
その他-純額	(1,123)	358	(9,369)
小計	(15,527)	9,012	(129,511)
税金等調整前当期純利益	2,082	47,545	17,367
法人税、住民税及び事業税	5,483	8,131	45,739
法人税等調整額	6,901	8,098	57,562
法人税等合計	12,384	16,230	103,302
少数株主損益調整前当期純利益(損失)	(10,302)	31,315	(85,934)
少数株主利益	955	593	7,972
当期純利益(損失)	(11,258)	30,721	(93,907)
少数株主利益	955	593	7,972
少数株主損益調整前当期純利益(損失)	(10,302)	31,315	(85,934)
その他の包括利益(注記6(7))			
その他有価証券評価差額金	983	(10,580)	8,200
繰延ヘッジ損益	9	2	78
土地再評価差額金	5	—	48
為替換算調整勘定	4,337	10,692	36,182
退職給付に係る調整額	(238)	—	(1,989)
持分法適用会社に対する持分相当額	1,275	1,878	10,637
その他の包括利益合計	6,373	1,993	53,158
包括利益	(3,929)	33,308	(32,776)
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	(4,855)	32,460	(40,496)
少数株主に係る包括利益	¥ 925	¥ 847	\$ 7,720

添付注記参照

連結株主資本等変動計算書

セガサミーホールディングス株式会社及び連結子会社
2015年3月期及び2014年3月期

	2015	2014	2015
株主資本			
資本金			
当期首残高	¥ 29,953	¥ 29,953	\$ 249,838
会計方針の変更による累積的影響額			
会計方針の変更を反映した当期首残高	29,953	29,953	249,838
当期変動額			
当期変動額合計	—	—	—
当期末残高	29,953	29,953	249,838
資本剰余金			
当期首残高	119,312	119,335	995,185
会計方針の変更による累積的影響額			
会計方針の変更を反映した当期首残高	119,312	119,335	995,185
当期変動額			
自己株式の処分	(30)	(14)	(251)
連結範囲の変動	—	(8)	—
当期変動額合計	(30)	(23)	(251)
当期末残高	119,282	119,312	994,933
利益剰余金			
当期首残高	219,684	198,924	1,832,379
会計方針の変更による累積的影響額	711	—	5,932
会計方針の変更を反映した当期首残高	220,395	198,924	1,838,312
当期変動額			
剰余金の配当	(9,758)	(9,701)	(81,393)
当期純利益(損失)	(11,258)	30,721	(93,907)
連結範囲の変動	(231)	(260)	(1,930)
持分法の適用範囲の変動	(222)	—	(1,851)
当期変動額合計	(21,470)	20,759	(179,083)
当期末残高	198,924	219,684	1,659,229
自己株式			
当期首残高	(37,971)	(40,540)	(316,723)
会計方針の変更による累積的影響額			
会計方針の変更を反映した当期首残高	(37,971)	(40,540)	(316,723)
当期変動額			
自己株式の取得	(12,601)	(55)	(105,109)
自己株式の処分	1,237	2,623	10,325
当期変動額合計	(11,363)	2,568	(94,784)
当期末残高	(49,335)	(37,971)	(411,508)
株主資本合計			
当期首残高	330,977	307,673	2,760,679
会計方針の変更による累積的影響額	711	—	5,932
会計方針の変更を反映した当期首残高	331,689	307,673	2,766,612
当期変動額			
剰余金の配当	(9,758)	(9,701)	(81,393)
当期純利益(損失)	(11,258)	30,721	(93,907)
自己株式の取得	(12,601)	(55)	(105,109)
自己株式の処分	1,207	2,608	10,073
連結範囲の変動	(231)	(269)	(1,930)
持分法の適用範囲の変動	(222)	—	(1,851)
当期変動額合計	(32,864)	23,304	(274,119)
当期末残高	¥298,824	¥330,977	\$2,492,493

添付注記参照

連結株主資本等変動計算書

	2015	2014	2015
		単位：百万円	単位：千米ドル（注記1）
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金			
当期首残高	¥ 16,804	¥ 27,385	\$ 140,166
会計方針の変更による累積的影響額			
会計方針の変更を反映した当期首残高	16,804	27,385	140,166
当期変動額			
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	990	(10,581)	8,258
当期変動額合計	990	(10,581)	8,258
当期末残高	17,794	16,804	148,424
繰延ヘッジ損益			
当期首残高	0	—	7
会計方針の変更による累積的影響額			
会計方針の変更を反映した当期首残高	0	—	7
当期変動額			
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	9	0	80
当期変動額合計	9	0	80
当期末残高	10	0	87
土地再評価差額金			
当期首残高	(4,705)	(4,705)	(39,248)
会計方針の変更による累積的影響額			
会計方針の変更を反映した当期首残高	(4,705)	(4,705)	(39,248)
当期変動額			
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	5	—	48
当期変動額合計	5	—	48
当期末残高	(4,699)	(4,705)	(39,199)
為替換算調整勘定			
当期首残高	(2,281)	(14,601)	(19,030)
会計方針の変更による累積的影響額			
会計方針の変更を反映した当期首残高	(2,281)	(14,601)	(19,030)
当期変動額			
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	5,695	12,319	47,507
当期変動額合計	5,695	12,319	47,507
当期末残高	3,414	(2,281)	28,477
退職給付に係る調整累計額			
当期首残高	2,504	—	20,889
会計方針の変更による累積的影響額			
会計方針の変更を反映した当期首残高	2,504	—	20,889
当期変動額			
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	(297)	2,504	(2,484)
当期変動額合計	(297)	2,504	(2,484)
当期末残高	2,206	2,504	18,404
その他の包括利益累計額合計			
当期首残高	12,322	8,078	102,783
会計方針の変更による累積的影響額			
会計方針の変更を反映した当期首残高	12,322	8,078	102,783
当期変動額			
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	6,403	4,243	53,410
当期変動額合計	6,403	4,243	53,410
当期末残高	18,726	12,322	156,194
新株予約権			
当期首残高	1,078	1,146	8,991
会計方針の変更による累積的影響額			
会計方針の変更を反映した当期首残高	1,078	1,146	8,991
当期変動額			
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	(245)	(68)	(2,046)
当期変動額合計	(245)	(68)	(2,046)
当期末残高	832	1,078	6,945
少数株主持分			
当期首残高	3,892	3,136	32,463
会計方針の変更による累積的影響額			
会計方針の変更を反映した当期首残高	3,892	3,136	32,463
当期変動額			
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	397	756	3,316
当期変動額合計	397	756	3,316
当期末残高	4,289	3,892	35,779
純資産合計			
当期首残高	348,270	320,034	2,904,918
会計方針の変更による累積的影響額	711	—	5,932
会計方針の変更を反映した当期首残高	348,982	320,034	2,910,851
当期変動額			
剰余金の配当	(9,758)	(9,701)	(81,393)
当期純利益（損失）	(11,258)	30,721	(93,907)
自己株式の取得	(12,601)	(55)	(105,109)
自己株式の処分	1,207	2,608	10,073
連結範囲の変動	(231)	(269)	(1,930)
持分法の適用範囲の変動	(222)	—	(1,851)
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	6,555	4,931	54,680
当期変動額合計	26,308	28,235	(219,438)
当期末残高	¥322,673	¥348,270	\$2,691,412

添付注記参照

連結キャッシュ・フロー計算書

セガサミーホールディングス株式会社及び連結子会社
2015年3月期及び2014年3月期

	単位：百万円		単位：千米ドル(注記1)
	2015	2014	2015
営業活動によるキャッシュ・フロー			
税金等調整前当期純利益	¥ 2,082	¥ 47,545	\$ 17,367
減価償却費	21,747	19,743	181,394
減損損失	7,881	1,799	65,739
アミューズメント施設機器振替額	(4,270)	(3,287)	(35,618)
固定資産売却損益(益)	(33)	(3,576)	(275)
固定資産除却損	585	400	4,884
関係会社株式売却損益(益)	79	(21)	661
関係会社清算損益(益)	—	6,601	—
投資有価証券売却損益(益)	(187)	(11,941)	(1,563)
投資有価証券評価損益(益)	100	196	841
投資事業組合運用損益(益)	(245)	(1,266)	(2,048)
のれん償却額	3,625	2,997	30,236
貸倒引当金の増減額(減少)	(24)	(294)	(207)
役員賞与引当金の増減額(減少)	(126)	(48)	(1,053)
退職給付に係る負債の増減額(減少)	(1,179)	(398)	(9,841)
役員退職慰労引当金の増減額(減少)	(25)	8	(210)
賞与引当金の増減額(減少)	277	(78)	2,312
解体費用引当金の増減額(減少)	3,395	—	28,323
受取利息及び受取配当金	(1,289)	(1,258)	(10,759)
支払利息	910	849	7,597
為替差損益(益)	791	(1,318)	6,599
持分法による投資損益(益)	(26)	257	(221)
売上債権の増減額(増加)	9,175	16,517	76,534
たな卸資産の増減額(増加)	6,679	8,616	55,716
仕入債務の増減額(減少)	(10,077)	(13,384)	(84,055)
預り保証金の増減額(減少)	(131)	186	(1,098)
その他	8,690	3,260	72,486
小計	48,404	72,104	403,742
利息及び配当金の受取額	1,343	1,273	11,207
利息の支払額	(818)	(835)	(6,828)
法人税等の支払額	(13,946)	(5,818)	(116,324)
法人税等の還付額	2,026	8,477	16,906
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 37,010	¥ 75,201	\$ 308,703

添付注記参照

連結キャッシュ・フロー計算書

	2015	2014	2015
		単位：百万円	単位：千米ドル（注記1）
投資活動によるキャッシュ・フロー			
定期預金の預入による支出	¥ (2,704)	¥ (5,860)	\$ (22,555)
定期預金の払戻による収入	2,558	1,939	21,343
有価証券の取得による支出	(5,000)	—	(41,704)
信託受益権の取得による支出	(3,924)	(4,941)	(32,734)
信託受益権の売却による収入	4,888	6,195	40,775
有形固定資産の取得による支出	(16,115)	(27,123)	(134,416)
有形固定資産の売却による収入	489	3,461	4,084
無形固定資産の取得による支出	(8,494)	(6,870)	(70,854)
無形固定資産の売却による収入	—	1,895	—
投資有価証券の取得による支出	(7,068)	(4,768)	(58,955)
投資有価証券の売却による収入	289	16,199	2,416
投資有価証券の償還による収入	400	4,755	3,336
投資事業組合への出資による支出	(1,518)	(383)	(12,669)
投資事業組合からの分配による収入	128	978	1,069
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出（注記8(2)）	(637)	(398)	(5,318)
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出（注記8(3)）	(96)	—	(800)
関係会社株式の取得による支出	(1,039)	(7,846)	(8,670)
貸付けによる支出	(459)	(694)	(3,832)
貸付金の回収による収入	284	124	2,374
敷金の差入による支出	(1,245)	(1,421)	(10,386)
敷金の回収による収入	920	674	7,677
事業譲受による支出（注記8(4)）	—	(14,359)	—
その他	609	(104)	5,080
投資活動によるキャッシュ・フロー	(37,734)	(38,547)	(314,741)
財務活動によるキャッシュ・フロー			
長期借入れによる収入	10,900	2,488	90,916
長期借入金の返済による支出	(12,423)	(12,369)	(103,622)
社債の発行による収入	19,844	9,935	165,521
社債の償還による支出	(1,700)	(5,843)	(14,179)
ストックオプション行使による収入	1,078	2,031	8,995
配当金の支払額	(9,690)	(9,706)	(80,826)
少数株主への配当金の支払額	—	(17)	—
自己株式の取得による支出	(12,601)	(56)	(105,109)
その他（注記8(5)）	(10,465)	2,024	(87,294)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(15,058)	(11,512)	(125,599)
現金及び現金同等物に係る換算差額	2,100	3,357	17,518
現金及び現金同等物の増減額（減少）	(13,681)	28,499	(114,118)
現金及び現金同等物の期首残高	202,741	174,210	1,691,060
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	1,778	31	14,832
現金及び現金同等物の期末残高（注記8(1)）	¥190,837	¥202,741	\$1,591,773

添付注記参照

連結財務諸表注記

セガサミーホールディングス株式会社及び連結子会社
2015年3月期及び2014年3月期

注記 1

表示されている連結財務諸表の基礎

セガサミーホールディングス株式会社(当社)と連結子会社の連結財務諸表は、日本の金融商品取引法及び関連法規に従い、また、日本において一般に公正妥当と認められた会計基準(日本会計基準)に準拠しています。これらの基準においては、国際会計基準で要請される会計処理及び開示事項と異なる点があります。

海外連結子会社の会計処理は、その居住国で一般に公正妥当と認められた会計基準に準拠しております。なお、連結財務諸表では必要な調整がなされております。添付の連結財務諸表は、日本で一般に公正妥当と認められた会計基準に準拠して作成され、金融商品取引法の規定により財務省の所管財務局に提出されたものを組み替え、英語に翻訳したものです(追加記載事項が含まれています)。法定の日本語による連結財務諸表において記載されている、開示が強制されていない補足的情報については、添付の連結財務諸表においては記載されていないものもあります。

添付の連結財務諸表作成にあたっては、海外に馴染みのある形式にするために、日本国内で作成された連結財務諸表の組み替えを行っております。

また、2014年の連結財務諸表の数字は、2015年の表示方法にあわせて一部組み替えております。これらの変更は、前期の損益及び純資産に影響を与えません。

日本円から米国ドル価への換算を含めているのは、読者の便宜を図る目的であり、2015年3月31日現在の為替相場である米国ドル1ドルにつき日本円119.89円により換算しております(金額は単位以下の端数を切り捨てて表示しております)。この換算は、日本円で表示された金額がこのレート又は他のレートで、既に米国ドルに転換されている、または転換することが可能であった、もしくは将来転換できるということを示すものではありません。

注記 2

重要な会計方針

(1) 連結方針

連結財務諸表では、議決権の過半数を有するなど、実質的に支配している重要な子会社について連結しております。重要な連結グループ内の会社間取引高及び残高については消去しております。また、連結グループ内における取引の結果生じた重要な未実現利益については消去しております。連結子会社の数は、2015年は78社であります。

なお、JMSコミュニケーションズ株式会社他2社は新規設立により、Demiurge Studios, Inc.他3社は株式取得により、株式会社インデックスは新設分割により、SEGA PUBLISHING KOREA LTD.他5社は重要性が増したことから、当連結会計年度より連結子会社としております。

また、株式会社サミーデザインは株式売却により、Sega Australia Pty Ltd.他1社は会社清算により、当連結会計年度より連結の範囲から除外しております。

非連結子会社の数は、2015年は12社であります。

主な非連結子会社：Sega (Shanghai) Software Co.,Ltd.他

非連結子会社につきましては総資産、売上高、当期純損益のうち持分に見合う額及び利益剰余金等のうち持分に見合う額のそれぞれの合計額が連結会社の総資産、売上高、当期純損益及び利益剰余金等に比して、いずれも重要性が乏しいため連結の範囲から除外しております。

(2) 持分法の適用

財務及び営業又は事業の方針の決定に対して重要な影響を与える関連会社株式については、持分法を適用しております。持分法を適用している非連結子会社の数は2015年は0社であります。

SEGA PUBLISHING KOREA LTD.は重要性が増したことから、連結子会社としたため、当連結会計年度より持分法の適用の範囲から除外しております。

持分法を適用している関連会社の数は2015年は11社であります。

主な持分法を適用した関連会社：インターライフホールディングス株式会社、PARADISE SEGASAMMY Co., Ltd.、他9社

なお、株式会社ギャラクシーグラフィックスは新規設立により、株式会社プレイハートは株式取得により、株式会社サブライズレコード他2社は重要性が増したことから、持分法の適用の範囲に含めております。

また、株式会社CRI・ミドルウェアは株式の一部売却により、持分法の適用の範囲から除外しております。

持分法を適用しない非連結子会社及び関連会社の数は2015年は16社であります。

主な持分法を適用しない非連結子会社及び関連会社：株式会社キャラウェブ他

持分法を適用しない非連結子会社及び関連会社につきましては、当期純損益のうち持分に見合う額及び利益剰余金等のうち持分に見合う額のそれぞれの合計額が連結会社の当期純損益及び利益剰余金等に比して、いずれも重要性が乏しいため持分法を適用していません。

(3) 重要な資産の評価基準及び評価方法

a. 満期保有目的の債券：

償却原価法(定額法)を採用しております。

b. その他有価証券 時価のあるもの：

決算末日の市場価格等に基づく時価法(評価差額は、全部純資産直入法により処理し、売却原価は移動平均法により算定)を採用しております。

c. その他有価証券 時価のないもの：

移動平均法による原価法を採用しております。

なお、投資事業有限責任組合及びこれに類する組合への出資(金融商品取引法第2条第2項により有価証券とみなされるもの)については、組合契約に規定される決算報告日に応じて入手可能な決算書を基礎として持分相当額を純額で取り込む方法によっております。

連結財務諸表注記

d. デリバティブ：

時価法を採用しております。

e. たな卸資産：

主として総平均法による原価法（収益性の低下による簿価切下げの方法）を採用しております。

なお、仕掛品は個別法による原価法（収益性の低下による簿価切下げの方法）を採用しております。

(4) 重要な減価償却資産の減価償却の方法

a. 有形固定資産（リース資産を除く）：

主として定額法を採用しております。

なお、主な耐用年数は次のとおりであります。

建物及び構築物	2～50年
機械装置及び運搬具	2～16年
アミューズメント施設機器	2～5年

b. 無形固定資産（リース資産を除く）：

定額法を採用しております。

なお、自社利用のソフトウェアについては社内における利用可能期間（5年以内）に基づく定額法によっております。

c. リース資産：

所有権移転ファイナンス・リース取引に係るリース資産

自己所有の固定資産に適用する減価償却方法と同一の方法を採用しております。

所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産

リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とした定額法によっております。

(5) 重要な引当金の計上基準

a. 貸倒引当金：

期末債権の貸倒れによる損失に備えるため、以下の基準によっております。

一般債権

貸倒実績率法によっております。

貸倒懸念債権及び破産更生債権等

個別に債権の回収可能性を考慮した所要額を計上しております。

b. 賞与引当金：

従業員に対する賞与の支給に充てるため、支給見込額を計上しております。

c. 役員賞与引当金：

役員に対する賞与の支給に充てるため、支給見込額を計上しております。

d. 事業再編引当金：

事業再編に伴い将来発生すると見込まれる費用のうち、当連結会計年度の負担に属すると認められる額を計上しております。

e. 役員退職慰労引当金：

国内の連結子会社の一部は、役員の退職慰労金の支給に備えるため、内規に基づく期末要支給額を計上しております。

f. ポイント引当金：

ポイント制度に基づき顧客に付与したポイントの利用に備えるため、当連結会計年度末における将来利用見込額を計上しております。

g. 解体費用引当金：

老朽化した遊休建物解体に伴う支出に備えるため、将来発生すると見込まれる解体費用を計上しております。

(6) 退職給付に係る会計処理の方法

a. 退職給付見込額の期間帰属方法：

退職給付債務の算定にあたり、退職給付見込額を当連結会計年度末までの期間に帰属させる方法については、給付算定式基準によっております。

b. 数理計算上の差異及び過去勤務費用の費用処理方法：

過去勤務費用は、その発生時の従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（主として10年）による按分額を費用処理または発生時に一括費用処理することとしております。

数理計算上の差異は、各連結会計年度の発生時の従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（主として10年）による按分額をそれぞれ発生翌連結会計年度から定額法により費用処理または翌連結会計年度で一括費用処理することとしております。

（会計方針の変更）

「退職給付に関する会計基準」（企業会計基準委員会 2012年5月17日 企業会計基準第26号。以下「退職給付会計基準」という。）及び「退職給付に関する会計基準の適用指針」（企業会計基準委員会 2015年3月26日 企業会計基準適用指針第25号。以下「退職給付適用指針」という。）を、退職給付会計基準第35項本文及び退職給付適用指針第67項本文に掲げられた定めについて当連結会計年度より適用し、退職給付債務及び勤務費用の計算方法を見直し、退職給付見込額の期間帰属方法を期間定額基準から給付算定式基準へ変更、割引率の決定方法を割引率決定の基礎となる債券の期間について従業員の平均残存勤務期間に近似した年数とする方法から退職給付の支払見込期間及び支払見込期間ごとの金額を反映した単一の加重平均割引率を使用する方法へ変更いたしました。

退職給付会計基準等の適用については、退職給付会計基準第37項に定める経過的な取扱いに従って、当連結会計年度の期首において、退職給付債務及び勤務費用の計算方法の変更に伴う影響額を利益剰余金に加減しております。

この結果、当連結会計年度の期首の退職給付に係る負債が812百万円（6,779千ドル）、繰延税金資産が101百万円（5,932千ドル）減少し、利益剰余金が711百万円（846千ドル）増加しております。また、当連結会計年度の営業利益及び税金等調整前当期純利益への影響は軽微です。

なお、当連結会計年度の1株当たり純資産額、1株当たり当期純損失への影響は軽微です。潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、潜在株式は存在するものの1株当たり当期純損失であるため影響はありません。

(7) 重要なヘッジ会計の方法

a. ヘッジ会計の方法

繰延ヘッジ処理を採用しております。ただし、特例処理の要件を充たす金利スワップ取引については特例処理を採用しております。

また、当社及び一部の連結子会社において振当処理が認められる通貨スワップ及び為替予約については振当処理を採用しております。

b. ヘッジ手段とヘッジ対象

ヘッジ手段：通貨スワップ、金利スワップ、為替予約

ヘッジ対象：借入金の金利、外貨建金銭債権債務

c. ヘッジ方針

為替及び金利等の相場変動に伴うリスクの軽減等を目的としてデリバティブ取引を行っております。なお、原則として実需に基づくものを対象に行っており、投機目的のデリバティブ取引は行っておりません。

d. ヘッジの有効性評価の方法

ヘッジ対象の相場変動等の累計とヘッジ手段の相場変動等の累計とを比率分析する方法により有効性の評価を行っております。ただし、通貨スワップについては、ヘッジ手段の想定元本とヘッジ対象に関する重要な条件が同一であり、かつ、相場変動を相殺することができるため、また、金利スワップのうち特例処理を採用しているものについてはヘッジの有効性評価は省略しております。

(8) のれんの償却方法及び償却期間

のれんは、その効果の発現する期間を合理的に見積もれる場合にはその見積もり年数により、それ以外の場合には5年間の定額法により償却を行っております。

(9) 連結キャッシュ・フロー計算書における資金の範囲

連結キャッシュ・フロー計算書における資金（現金及び現金同等物）は、手許預金、要求払預金及び容易に換金可能であり、かつ、価値変動について僅少なりリスクしか負わない取得日から3ヶ月以内に償還期限の到来する短期投資からなっております。

(10) 消費税等の会計処理方法

消費税及び地方消費税の会計処理方法は税抜方式によっており、資産に係る控除対象外消費税及び地方消費税は主に当連結会計年度の費用として処理しております。

(11) 連結納税制度の適用

連結納税制度を適用しております。

注記 3

未適用の会計基準等

・「企業結合に関する会計基準」（企業会計基準委員会 2013年9月13日 企業会計基準第21号）

・「連結財務諸表に関する会計基準」（企業会計基準委員会 2013年9月13日 企業会計基準第22号）

・「事業分離等に関する会計基準」（企業会計基準委員会 2013年9月13日 企業会計基準第7号）

・「1株当たり当期純利益に関する会計基準」（企業会計基準委員会 2013年9月13日 企業会計基準第2号）

・「企業結合会計基準及び事業分離等会計基準に関する適用指針」（企業会計基準委員会 2013年9月13日 企業会計基準適用指針第10号）

・「1株当たり当期純利益に関する会計基準の適用指針」（企業会計基準委員会 2013年9月13日 企業会計基準適用指針第4号）

(1) 概要

本会計基準等は、①子会社株式の追加取得等において支配が継続している場合の子会社に対する親会社の持分変動の取扱い、②取得関連費用の取扱い、③当期純利益の表示及び少数株主持分から非支配株主持分への変更、④暫定的な会計処理の取扱いを中心に改正されたものです。

(2) 適用予定日

2016年3月期の期首より適用予定です。なお、暫定的な会計処理の取扱いについては、2016年3月期の期首以後実施される企業結合から適用する予定です。

(3) 当該会計基準等の適用による影響

影響額は、当連結財務諸表の作成時において評価中です。

・「連結財務諸表作成における在外子会社の会計処理に関する当面の取扱い」（実務対応報告第18号 2015年3月26日）

(1) 概要

2014年1月に改正された米国におけるのれんに関する会計基準への対応、2013年9月に改正された企業会計基準第22号「連結財務諸表に関する会計基準」への対応及び退職給付会計における数理計算上の差異の費用処理の明確化が行われております。

(2) 適用予定日

2016年3月期の期首より適用予定です。

(3) 当該会計基準等の適用による影響

影響額は、当連結財務諸表の作成時において評価中です。

注記 4

表示方法の変更

(連結損益及び包括利益計算書)

(1) 前連結会計年度においてその他費用の「その他－純額」に含めて表示しておりました「和解金」は重要性が増したため、当連結会計年度より区分掲記することといたしました。

この結果、前連結会計年度におけるその他費用の「その他－純額」に含めて表示しておりました2百万円(20千ドル)は、「和解金」に組み替えております。

(2) 前連結会計年度においてその他収益の「その他－純額」に含めて表示しておりました「新株予約権戻入益」は重要性が増したため、当連結会計年度より区分掲記することといたしました。

この結果、前連結会計年度におけるその他収益の「その他－純額」に含めて表示しておりました0百万円(3千ドル)は、「新株予約権戻入益」に組み替えております。

注記 5

連結貸借対照表関係

(1) 担保に供している資産

2015年3月31日に終了する連結会計年度

該当事項はありません。

2014年3月31日に終了する連結会計年度

		単位：百万円	
担保提供資産	2014	対応する債務	2014
建物及び構築物	¥212	短期借入金	¥350
土地	210		
合計	423	合計	350

(2) 非連結子会社及び関連会社に対するもの

	単位：百万円		単位：千ドル(注記1)
	2015	2014	2015
投資有価証券(株式)	¥17,795	¥17,780	\$148,434
投資有価証券(出資金)	288	155	2,408

(3) 土地再評価差額金

連結子会社である株式会社セガは「土地の再評価に関する法律」(1998年3月31日公布 法律第34号)及び「土地の再評価に関する法律の一部を改正する法律」(2001年3月31日公布 法律第19号)に基づき、事業用の土地の再評価を行い、当該評価差額金を土地再評価差額金として純資産の部に計上しております。

再評価の方法は、「土地の再評価に関する法律施行令」(1998年3月31日公布 政令第119号)第2条第3号に定める固定資産評価額に合理的な調整を行って算定する方法及び第5号に定める不動産鑑定士の鑑定評価によって算出しております。

再評価を行った年月日：2002年3月31日

(4) 当座貸越契約及びコミットメントライン契約

当社及び連結子会社においては、運転資金の効率的な調達を行うため取引銀行13行と当座貸越契約及びコミットメントライン契約を締結しております。

2015年3月31日及び2014年3月31日現在、これらの契約に基づく借入未実行残高等は次のとおりであります。

	単位：百万円		単位：千米ドル(注記1)	
	2015	2014	2015	
当座貸越限度額及びコミットメントライン契約の総額	¥70,925	¥71,425	\$591,583	
借入実行残高	500	500	4,170	
差引未実行残高	70,425	70,925	587,413	

注記 6

連結損益及び包括利益計算書関係

(1) たな卸資産の収益性の低下による簿価切下額

2015年3月31日及び2014年3月31日に終了する連結会計年度の連結損益及び包括利益計算書の売上原価に計上されている通常の販売目的で保有するたな卸資産の収益性の低下による簿価切下額は、それぞれ6,195百万円(51,680千米ドル)、3,885百万円であります。

(2) 研究開発費

2015年3月31日及び2014年3月31日に終了する連結会計年度の連結損益及び包括利益計算書に計上されている研究開発費は、それぞれ44,539百万円(371,503千米ドル)、40,070百万円であります。

(3) 固定資産売却益

	単位：百万円		単位：千米ドル(注記1)	
	2015	2014	2015	
建物及び構築物	¥ —	¥ 521	\$ —	
土地	109	2,299	915	
その他有形固定資産	3	12	30	
その他無形固定資産	—	751	—	
合計	113	3,585	946	

(4) 固定資産売却損

	単位：百万円		単位：千米ドル(注記1)	
	2015	2014	2015	
建物及び構築物	¥ —	¥ 4	\$ —	
土地	78	—	654	
その他有形固定資産	1	4	15	
合計	80	9	670	

(5) 関係会社清算損

2015年3月31日に終了する連結会計年度

該当事項はありません。

2014年3月31日に終了する連結会計年度

関係会社清算損は、主に英国及び米国子会社の清算に伴う為替換算調整勘定の取崩しにより発生した損失であります。

(6) 減損損失

2015年3月31日に終了する連結会計年度

当グループは、事業のセグメントを基礎とし、独立したキャッシュ・フローを個別に見積もることが可能な資産または資産グループについては個別にグルーピングしております。このうち、市場価格が著しく下落した、もしくは営業活動から生じるキャッシュ・フローが継続してマイナスとなる見込である資産または資産グループについて帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失としてその他費用に計上しております。

回収可能価額は、遊技機生産設備等については、主に不動産鑑定評価により、アミューズメント施設、事業用資産については、主に将来キャッシュ・フローが見込めないことから備忘価額により算出しております。なお、のれんについては、回収可能価額を使用価値により測定し、主な割引率は17.5%であります。

減損損失の内訳

用途	場所	種類	単位：百万円	単位：千米ドル(注記1)
遊技機生産設備等	愛知県 瀬戸市 他4件	建物及び構築物	¥ 228	\$ 1,907
		その他有形固定資産	1,328	11,082
		その他無形固定資産	32	268
		土地	33	279
アミューズメント施設	神奈川県 横浜市 他6件	建物及び構築物	2,859	23,853
		アミューズメント施設機器	691	5,771
		その他有形固定資産	92	770
		その他無形固定資産	68	570
事業用資産	東京都 渋谷区 他10件	建物及び構築物	338	2,822
		アミューズメント施設機器	563	4,703
		その他有形固定資産	417	3,478
		その他無形固定資産	74	623
その他	東京都港区	のれん	1,151	9,606
		合計	7,881	65,739

2014年3月31日に終了する連結会計年度

当グループは、事業のセグメントを基礎とし、独立したキャッシュ・フローを個別に見積もることが可能な資産または資産グループについては個別にグルーピングしております。このうち、市場価格が著しく下落した、もしくは営業活動から生じるキャッシュ・フローが継続してマイナスとなる見込である資産または資産グループについて帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失としてその他費用に計上しております。

回収可能価額は、事業用資産については、主に処分予定のため備忘価額により、アミューズメント施設については、使用価値により測定し、割引率は主に1.4%であります。

減損損失の内訳

用途	場所	種類	単位：百万円
事業用資産	東京都 渋谷区 他6件	建物及び構築物	¥ 51
		その他有形固定資産	91
		その他無形固定資産	175
		土地	1
アミューズメント施設	東京都 港区 他2件	建物及び構築物	543
		アミューズメント施設機器	799
		その他有形固定資産	118
		その他無形固定資産	17
		合計	1,799

(7) その他の包括利益に係る組替調整額及び税効果額

	2015	2014	2015
		単位：百万円	単位：千米ドル（注記1）
その他有価証券評価差額金			
当期発生額	¥ 650	¥ (4,845)	\$ 5,428
組替調整額	(187)	(11,713)	(1,563)
税効果調整前	463	(16,558)	3,865
税効果額	519	5,978	4,335
その他有価証券評価差額金	983	(10,580)	8,200
繰延ヘッジ損益			
当期発生額	14	3	119
組替調整額	—	—	—
税効果調整前	14	3	119
税効果額	(5)	(1)	(41)
繰延ヘッジ損益	9	2	78
土地再評価差額金			
税効果額	5	—	48
土地再評価差額金	5	—	48
為替換算調整勘定			
当期発生額	4,337	4,492	36,182
組替調整額	—	6,200	—
税効果調整前	4,337	10,692	36,182
税効果額	—	—	—
為替換算調整勘定	4,337	10,692	36,182
退職給付に係る調整額			
当期発生額	507	—	4,235
組替調整額	(220)	—	(1,839)
税効果調整前	287	—	2,396
税効果額	(525)	—	(4,385)
退職給付に係る調整額	(238)	—	(1,989)
持分法適用会社に対する持分相当額			
当期発生額	1,275	1,878	10,637
組替調整額	—	—	—
持分法適用会社に対する持分相当額	1,275	1,878	10,637
その他の包括利益合計	6,373	1,993	53,158

注記 7

連結株主資本等変動計算書関係

(1) 普通株式

2015年3月31日及び2014年3月31日をもって終了する連結会計年度における普通株式数の変動は、以下のとおりです。

	2015	2014
		単位：株
期首	266,229,476	266,229,476
増加	—	—
減少	—	—
期末	266,229,476	266,229,476

(2) 自己株式

2015年3月31日及び2014年3月31日をもって終了する連結会計年度における自己株式の変動は、以下のとおりです。

	2015	2014
期首	22,627,725	24,169,675
取締役会決議に基づく市場買付けによる増加	6,901,600	—
単元未満株式の買取りによる増加	9,905	21,851
ストックオプションの行使による減少	736,300	1,562,900
単元未満株式の買増請求による減少	1,141	901
期末	28,801,789	22,627,725

単位：株

(3) 新株予約権等に関する事項

2015年3月31日をもって終了する連結会計年度

会社名	内訳	連結会計年度末残高	
		単位：百万円	単位：千米ドル(注記1)
提出会社	ストック・オプションとしての新株予約権	¥832	\$6,945
合計		832	6,945

2014年3月31日をもって終了する連結会計年度

会社名	内訳	連結会計年度末残高
		単位：百万円
提出会社	ストック・オプションとしての新株予約権	¥1,078
合計		1,078

(4) 配当に関する事項

2015年3月31日をもって終了する連結会計年度

1. 配当金支払額

決議	株式の種類	配当金の総額 (単位：百万円)	1株当たり配当額 (単位：円)	基準日	効力発生日
2014年5月9日取締役会	普通株式	¥4,872	¥20	2014年3月31日	2014年5月28日
2014年10月31日取締役会	普通株式	4,886	20	2014年9月30日	2014年12月1日

決議	株式の種類	配当金の総額 (単位：千米ドル (注記1))	1株当たり配当額 (単位：米ドル (注記1))	基準日	効力発生日
2014年5月9日取締役会	普通株式	\$40,637	\$0.16	2014年3月31日	2014年5月28日
2014年10月31日取締役会	普通株式	40,755	0.16	2014年9月30日	2014年12月1日

2. 基準日が2015年3月31日をもって終了する連結会計年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌連結会計年度となるもの

決議	株式の種類	配当の原資	配当金の総額 (単位：百万円)	1株当たり配当額 (単位：円)	基準日	効力発生日
2015年5月11日取締役会	普通株式	利益剰余金	¥4,748	¥20	2015年3月31日	2015年5月27日

決議	株式の種類	配当の原資	配当金の総額 (単位：千米ドル (注記1))	1株当たり配当額 (単位：米ドル (注記1))	基準日	効力発生日
2015年5月11日取締役会	普通株式	利益剰余金	\$39,607	\$0.16	2015年3月31日	2015年5月27日

2014年3月31日をもって終了する連結会計年度

1. 配当金支払額

決議	株式の種類	配当金の総額 (単位：百万円)	1株当たり配当額 (単位：円)	基準日	効力発生日
2013年5月10日取締役会	普通株式	¥4,841	¥20	2013年3月31日	2013年5月28日
2013年11月1日取締役会	普通株式	4,860	20	2013年9月30日	2013年12月2日

2. 基準日が2014年3月31日をもって終了する連結会計年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌連結会計年度となるもの

決議	株式の種類	配当の原資	配当金の総額 (単位：百万円)	1株当たり配当額 (単位：円)	基準日	効力発生日
2014年5月9日取締役会	普通株式	利益剰余金	¥4,872	¥20	2014年3月31日	2014年5月28日

注記 8

連結キャッシュ・フロー計算書関係

(1) 2015年3月31日及び2014年3月31日現在の連結会計年度の現金及び現金同等物の期末残高と連結貸借対照表に記載されている科目と金額の関係

	2015	2014	2015
	単位：百万円	単位：百万円	単位：千米ドル(注記1)
現金及び預金勘定	¥102,260	¥101,220	\$ 852,952
有価証券	97,210	107,713	810,828
計	199,470	208,934	1,663,780
預入期間が3ヶ月を超える定期預金	(3,432)	(5,690)	(28,633)
取得日から償還日までの期間が3ヶ月を超える有価証券	(5,200)	(502)	(43,373)
現金及び現金同等物	190,837	202,741	1,591,773

(2) 株式の取得により新たに連結子会社となった会社の資産及び負債の主な内訳

2015年3月31日をもって終了する連結会計年度

Demiurge Studios, Inc.

	単位：百万円	単位：千米ドル(注記1)
流動資産	¥ 168	\$ 1,405
固定資産	70	591
のれん勘定	883	7,369
流動負債	(30)	(250)
為替換算調整勘定	(2)	(18)
株式の取得価額	1,090	9,097
現金及び現金同等物	(106)	(892)
未払金他	(498)	(4,158)
差引：取得による支出	(485)	(4,046)

連結財務諸表注記

(3) 株式の売却により連結子会社でなくなった会社の資産及び負債の主な内訳

2015年3月31日をもって終了する連結会計年度

株式会社サミーデザイン

	単位：百万円	単位：千米ドル（注記1）
流動資産	¥ 1,892	\$ 15,785
固定資産	529	4,413
流動負債	(1,572)	(13,114)
固定負債	(50)	(417)
株式売却損他	(319)	(2,663)
株式の売却価額	480	4,003
現金及び現金同等物	(576)	(4,804)
差引：売却による支出	(96)	(800)

(4) 事業譲受により連結子会社でなくなった会社の資産及び負債の主な内訳

2015年3月31日をもって終了する連結会計年度

株式会社インテックス

	単位：百万円
流動資産	¥ 2,028
固定資産	1,783
のれん勘定	11,040
流動負債	(492)
事業譲受による支出	14,359

(5) その他

2015年3月31日をもって終了する連結会計年度

その他には、自己株式取得のために拠出した20,000百万円（166,819千米ドル）のうち、当連結会計年度末において金銭として残る信託財産7,413百万円（61,838千米ドル）が含まれております。

注記9

リース取引関係

2015年3月31日及び2014年3月31日をもって終了する連結会計年度における、リース取引に関する会計基準適用初年度開始前の所有権移転外ファイナンス・リース取引

(1) リース物件の取得価額相当額、減価償却累計額相当額、減損損失累計額相当額及び期末残高相当額

2015年3月31日をもって終了する連結会計年度

	単位：百万円			
	取得価額相当額	減価償却累計額相当額	減損損失累計額相当額	期末残高相当額
建物	¥2,103	¥968	¥1,135	¥—
合計	2,103	968	1,135	—

	単位：千米ドル（注記1）			
	取得価額相当額	減価償却累計額相当額	減損損失累計額相当額	期末残高相当額
建物	\$17,548	\$8,079	\$9,469	\$—
合計	17,548	8,079	9,469	—

2014年3月31日をもって終了する連結会計年度

該当事項はありません

(2) 未経過リース料期末残高相当額及びリース資産減損勘定期末残高

未経過リース料期末残高相当額

	単位：百万円		単位：千米ドル（注記1）
	2015	2014	2015
1年内	¥ 151	¥—	\$ 1,263
1年超	1,224	—	10,209
合計	1,375	—	11,472

リース資産減損勘定期末残高

	単位：百万円		単位：千米ドル（注記1）
	2015	2014	2015
リース資産減損勘定期末残高	¥1,084	¥—	\$9,042

(3) 支払リース料、リース資産減損勘定の取崩額、減価償却費相当額及び支払利息相当額及び減損損失

	単位：百万円		単位：千米ドル（注記1）
	2015	2014	2015
支払リース料	¥ 151	¥—	\$1,263
リース資産減損勘定の取崩額	—	—	—
減価償却費相当額	124	—	1,042
支払利息相当額	30	—	255
減損損失	1,084	—	9,042

ファイナンス・リース取引

(1) リース資産の内容

主として、事務所関連設備（建物及び構築物、土地）及びアミューズメント施設事業における施設関連設備（建物及び構築物、アミューズメント施設機器）であります。

(2) リース資産の減価償却の方法

所有権移転ファイナンス・リース取引に係るリース資産

自己所有の固定資産に適用する減価償却方法と同一の方法を採用しております。

所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産

リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とした定額法によっております。

オペレーティング・リース取引

2015年3月31日及び2014年3月31日をもって終了する連結会計年度における、オペレーティング・リース取引のうち解約不能のものに係る未経過リース料

	単位：百万円		単位：千米ドル（注記1）
	2015	2014	2015
1年内	¥2,422	¥2,297	\$20,208
1年超	2,768	3,377	23,094
合計	5,191	5,675	43,303

注記 10

金融商品関係

1. 金融商品の状況に関する事項

(1) 金融商品に対する取組方針

当グループは、持株会社である当社にて中長期の資金流動性の確保など、グループ全体のセーフティネット機能を目的に取引金融機関との間でコミットメントラインを契約しております。また、各事業の事業資金については、グループ内資金の有効活用を目的としたキャッシュ・マネジメント・システムを運用しつつ、資金計画に照らして必要な分を銀行借入及び社債の発行により調達しております。資金運用については安全性の高い金融資産で運用しております。デリバティブは、後述するリスクを回避するために利用しており、投機的な取引は行わない方針であります。

(2) 金融商品の内容及びそのリスク

営業債権である受取手形及び売掛金は、顧客の信用リスクに晒されております。また、外貨建ての営業債権は為替の変動リスクに晒されておりますが、その一部については先物為替予約を利用してヘッジしております。有価証券及び投資有価証券は、主に満期保有目的の債券及び取引先企業との業務提携等に関連する株式であり、市場価格の変動リスクに晒されております。

営業債務である支払手形及び買掛金のうち、外貨建ての営業債務は為替の変動リスクに晒されておりますが、その一部については先物為替予約を利用してヘッジしております。借入金及び社債は、運転資金及び設備投資に必要な資金の調達を目的としたものであり、一部は変動金利であるため、金利変動リスクに晒されております。

デリバティブ取引は、外貨建ての営業債権債務及び外貨建ての借入金に係る為替の変動リスクに対するヘッジを目的とした先物為替予約取引及び通貨スワップ取引、並びに借入金に係る支払金利の変動リスクに対するヘッジを目的とした金利スワップ取引であります。なお、ヘッジ会計に関するヘッジ手段とヘッジ対象、ヘッジ方針、ヘッジの有効性の評価方法等については、前述の「注記 2-重要な会計方針の(7)重要なヘッジ会計の方法」に記載のとおりです。

(3) 金融商品に係るリスク管理体制

① 信用リスク（取引先の契約不履行等に係るリスク）の管理

営業債権については、各社の債権管理規程等に従い、主管部門が主要な取引先の状況を定期的にモニタリングし、取引相手ごとに期日及び残高を管理するとともに、財務状況等の悪化等による回収懸念の早期把握や軽減を図っております。

満期保有目的の債券は、資金運用管理規程に従い、格付の高い債券のみを対象としているため、信用リスクは僅少であります。

デリバティブ取引の取引相手は、原則として取引金融機関のみに限定しております。

2015年3月31日現在における最大信用リスク額は、信用リスクに晒される金融資産の連結貸借対照表価額により表わされています。

② 市場リスク（為替や金利等の変動リスク）の管理

一部の連結子会社は、外貨建ての営業債権債務及び貸付金、並びに輸出入等により確実に発生すると見込まれる外貨建営業債権債務（いわゆる予定取引）のうちその一部について、通貨別月別に把握された為替の変動リスクをヘッジするために、先物為替予約を利用してしております。また、変動金利による借入金の一部について、支払利息の変動リスクを抑制するために、金利スワップ取引を利用しており、外貨建ての借入金については、為替の変動リスクをヘッジするために、通貨スワップ取引を利用してしております。

有価証券及び投資有価証券については、定期的の時価や発行体（取引先企業）の財務状況等を把握し、各社取締役会等に報告されております。また、満期保有目的の債券以外のものについては、取引先企業との関係を勘案して保有状況を継続的に見直しております。

デリバティブ取引については、各社のデリバティブ管理規程に基づき、社内決裁を受けたくうで、主に財務部門または経理部門がその実行・管理を行っております。そのうえで適宜、各社の取締役会に状況報告が行われております。

③ 資金調達に係る流動性リスク

（支払期日に支払いを実行できなくなるリスク）の管理

営業債務及び借入金は、流動性リスクに晒されておりますが、当グループでは、事業会社ごとに適正資金残高を設定し、各社が常にこれを上回る資金残高を維持するように月次で資金計画を更新し、当社がグループ各社の資金繰の確認を行うことなどにより、流動性リスクを管理しております。

(4) 金融商品の時価等に関する事項についての補足説明

金融商品の時価には、市場価格に基づく価額のほか、市場価格がない場合には合理的に算定された価額が含まれております。当該価額の算定においては変動要因を織り込んでいるため、異なる前提条件等を採用することにより、当該価額が変動することもあります。また、「注記12-デリバティブ取引関係」におけるデリバティブ取引に関する契約額等については、その金額自体がデリバティブ取引に係る市場リスクを示すものではありません。

2. 金融商品の時価等に関する事項

2015年3月31日及び2014年3月31日現在の連結会計年度における連結貸借対照表計上額、時価及びこれらの差額については、次のとおりであります。なお、時価を把握することが極めて困難と認められるものは、(注2)に記載のとおりであり、次表には含めておりません。

2015年3月31日をもって終了する連結会計年度

	単位：百万円		
	連結貸借対照表計上額	時価	差額
(1) 現金及び預金	¥102,260	¥102,260	¥ —
(2) 受取手形及び売掛金	39,239	39,239	(0)
(3) 有価証券及び投資有価証券			
① 満期保有目的の債券	2,373	2,376	2
② その他有価証券(※1)	138,879	138,879	—
③ 関連会社株式	886	1,016	130
資産計	283,639	283,772	132
(1) 支払手形及び買掛金	26,964	26,964	—
(2) 短期借入金	13,842	13,842	—
(3) 長期借入金	32,918	32,837	81
(4) 1年内償還予定の社債	1,600	1,600	—
(5) 社債	56,200	55,854	345
負債計	131,525	131,098	426
デリバティブ取引(※2)			
① ヘッジ会計が適用されていないもの	(1)	(1)	—
② ヘッジ会計が適用されているもの	17	17	—
デリバティブ取引計	16	16	—

	単位：千米ドル(注記1)		
	連結貸借対照表計上額	時価	差額
(1) 現金及び預金	\$ 852,952	\$ 852,952	\$ —
(2) 受取手形及び売掛金	327,298	327,298	(0)
(3) 有価証券及び投資有価証券			
① 満期保有目的の債券	19,794	19,818	24
② その他有価証券(※1)	1,158,390	1,158,390	—
③ 関連会社株式	7,932	8,477	1,084
資産計	2,365,828	2,366,936	1,108
(1) 支払手形及び買掛金	224,911	224,911	—
(2) 短期借入金	115,459	115,459	—
(3) 長期借入金	274,572	273,893	678
(4) 1年内償還予定の社債	13,345	13,345	—
(5) 社債	468,763	465,883	2,879
負債計	1,097,052	1,093,493	3,558
デリバティブ取引(※2)			
① ヘッジ会計が適用されていないもの	(9)	(9)	—
② ヘッジ会計が適用されているもの	149	149	—
デリバティブ取引計	140	140	—

(※1) 組込デリバティブは、時価を合理的に区分して測定できないため、複合金融商品全体を時価評価し、投資有価証券に含めております。

(※2) デリバティブ取引によって生じた正味の債権・債務は純額で表示しております。

2014年3月31日をもって終了する連結会計年度

	単位：百万円		
	連結貸借対照表計上額	時価	差額
(1) 現金及び預金	¥101,220	¥101,220	¥ —
(2) 受取手形及び売掛金	48,108	48,092	(16)
(3) 有価証券及び投資有価証券			
① 満期保有目的の債券	2,061	2,048	(13)
② その他有価証券(※1)	144,820	144,820	—
③ 関連会社株式	832	707	(125)
資産計	297,043	296,888	(155)
(1) 支払手形及び買掛金	37,292	37,292	—
(2) 短期借入金	12,918	12,918	—
(3) 長期借入金	35,198	35,115	82
(4) 1年内償還予定の社債	1,700	1,700	—
(5) 社債	37,800	37,922	(122)
負債計	124,909	124,950	(40)
デリバティブ取引(※2)			
① ヘッジ会計が適用されていないもの	(0)	(0)	—
② ヘッジ会計が適用されているもの	3	3	—
デリバティブ取引計	3	3	—

(※1) 組込デリバティブは、時価を合理的に区分して測定できないため、複合金融商品全体を時価評価し、投資有価証券に含めております。

(※2) デリバティブ取引によって生じた正味の債権・債務は純額で表示しております。

(注1) 金融商品の時価の算定方法及び有価証券及びデリバティブ取引に関する事項
資産

(1) 現金及び預金、並びに(2) 受取手形及び売掛金

これらのうち、短期間(1年以内)で決済されるものは、時価が帳簿価額と近似していることから、当該帳簿価額によっております。また、受取手形及び売掛金のうち2015年3月31日未現在から決済日までの期間が1年を超えるものについては、債権ごとに債権額を決済日までの期間及び信用リスクを加味した利率により割り引いた現在価値によっております。

(3) 有価証券及び投資有価証券

これらの時価については、株式は取引所の価格によっており、債券は取引所の価格又は取引金融機関から提示された価格によっております。また、その他有価証券に含まれる譲渡性預金は、短期間(1年以内)で決済されるため、時価は帳簿価額と近似していることから、当該帳簿価額によっております。

なお、保有目的のこの有価証券に関する注記事項については、「注記 11-有価証券関係」に記載のとおりです。

負債

(1) 支払手形及び買掛金、(2) 短期借入金、並びに(4) 1年内償還予定の社債

これらのうち、短期間(1年以内)で決済されるものは、時価が帳簿価額と近似していることから、当該帳簿価額によっております。なお、短期借入金のうち、金利スワップの特例処理が適用されるものについては、当該金利スワップと一体として時価を算定しております。

(3) 長期借入金及び(5) 社債

これらの時価については、元利金の合計額を、新規に借入を行った場合に想定される利率で割り引いた現在価値により算定しております。なお、長期借入金のうち、金利スワップの特例処理及び金利通貨スワップの一体処理(特例処理、振当処理)が適用されるものについては、当該金利スワップ及び金利通貨スワップと一体として時価を算定しております。

デリバティブ取引

デリバティブに関する注記事項については、「注記 12-デリバティブ取引関係」に記載のとおりです。

(注2) 時価を把握することが極めて困難と認められる金融商品

区分	単位：百万円		
	2015	2014	2015
	連結貸借対照表 計上額	連結貸借対照表 計上額	連結貸借対照表 計上額
非上場株式等	¥ 3,542	¥ 1,504	\$ 29,546
投資事業有限責任組合等出資	4,382	2,217	36,554
非連結子会社株式	436	2,265	3,641
関連会社株式	16,472	14,682	137,400
関連会社出資金	288	155	2,408

上記については、市場価格がなく、かつ、将来キャッシュ・フローを見積ることなどができず、時価を把握することが極めて困難と認められるため、「(3) 有価証券及び投資有価証券」には含めておりません。

(注3) 金銭債権及び満期がある有価証券の償還予定額

2015年3月31日をもって終了する連結会計年度

	単位：百万円			
	1年以内	1年超5年以内	5年超10年以内	10年超
現金及び預金	¥102,260	¥ —	¥ —	¥ —
受取手形及び売掛金	39,229	9	—	—
有価証券及び投資有価証券				
満期保有目的の債券(社債)	100	1,500	650	100
その他有価証券のうち満期があるもの(譲渡性預金)	63,600	—	—	—
その他有価証券のうち満期があるもの(その他)(※)	20,099	—	200	1,800
合計	225,290	1,509	850	1,900

	単位：千米ドル(注記1)			
	1年以内	1年超5年以内	5年超10年以内	10年超
現金及び預金	\$ 852,952	\$ —	\$ —	\$ —
受取手形及び売掛金	327,215	83	—	—
有価証券及び投資有価証券				
満期保有目的の債券(社債)	834	12,511	5,421	834
その他有価証券のうち満期があるもの(譲渡性預金)	530,486	—	—	—
その他有価証券のうち満期があるもの(その他)(※)	167,653	—	1,668	15,013
合計	1,879,141	12,594	7,089	15,847

(※) 早期償還条項等が付された債券につきましては、早期償還条項等に該当せず、満期まで保有した場合における償還予定額を記載しております。

2014年3月31日をもって終了する連結会計年度

	単位：百万円			
	1年以内	1年超5年以内	5年超10年以内	10年超
現金及び預金	¥101,220	¥ —	¥ —	¥ —
受取手形及び売掛金	47,898	210	—	—
有価証券及び投資有価証券				
満期保有目的の債券(社債)	400	900	750	—
その他有価証券のうち満期があるもの(譲渡性預金)	88,900	—	—	—
その他有価証券のうち満期があるもの(その他)(※)	6,999	—	200	1,800
合計	245,417	1,110	950	1,800

(※) 早期償還条項等が付された債券につきましては、早期償還条項等に該当せず、満期まで保有した場合における償還予定額を記載しております。

(注4) 社債、長期借入金、リース債務及びその他有利子負債の連結決算日後の返済予定額

2015年3月31日をもって終了する連結会計年度

区分	単位：百万円					
	1年以内	1年超2年以内	2年超3年以内	3年超4年以内	4年超5年以内	5年超
短期借入金	¥13,842	¥ —	¥ —	¥ —	¥ —	¥ —
長期借入金	—	14,010	6,372	7,515	5,010	9
社債	1,600	14,200	19,500	10,000	12,500	—
リース債務	536	1,846	230	120	75	183
その他有利子負債 設備未払金	1,318	1,329	1,079	451	—	—

区分	単位：千米ドル(注記1)					
	1年以内	1年超2年以内	2年超3年以内	3年超4年以内	4年超5年以内	5年超
短期借入金	\$115,459	\$ —	\$ —	\$ —	\$ —	\$ —
長期借入金	—	116,858	53,154	62,685	41,795	78
社債	13,345	118,441	162,649	83,409	104,262	—
リース債務	4,478	15,402	1,922	1,004	627	1,528
その他有利子負債 設備未払金	11,000	11,086	9,005	3,767	—	—

2014年3月31日をもって終了する連結会計年度

区分	単位：百万円					
	1年以内	1年超2年以内	2年超3年以内	3年超4年以内	4年超5年以内	5年超
短期借入金	¥12,918	¥ —	¥ —	¥ —	¥ —	¥ —
長期借入金	—	13,331	13,999	6,361	1,504	1
社債	1,700	1,600	14,200	17,000	5,000	—
リース債務	818	390	1,633	39	13	4
その他有利子負債 設備未払金	1,307	1,318	1,329	1,079	451	—

注記 11

有価証券関係

1. 満期保有目的の債券

2015年3月31日をもって終了する連結会計年度

(1) 時価が連結貸借対照表計上額を超えるもの

区分	単位：百万円		
	連結貸借対照表計上額	連結決算日における時価	差額
① 国債・地方債等	¥ —	¥ —	¥ —
② 社債	1,554	1,566	11
③ その他	—	—	—
合計	1,554	1,566	11

区分	単位：千米ドル (注記1)		
	連結貸借対照表計上額	連結決算日における時価	差額
① 国債・地方債等	\$ —	\$ —	\$ —
② 社債	12,968	13,066	97
③ その他	—	—	—
合計	12,968	13,066	97

(2) 時価が連結貸借対照表計上額を超えないもの

区分	単位：百万円		
	連結貸借対照表計上額	連結決算日における時価	差額
① 国債・地方債等	¥ —	¥ —	¥ —
② 社債	818	809	(8)
③ その他	—	—	—
合計	818	809	(8)

区分	単位：千米ドル (注記1)		
	連結貸借対照表計上額	連結決算日における時価	差額
① 国債・地方債等	\$ —	\$ —	\$ —
② 社債	6,825	6,751	(73)
③ その他	—	—	—
合計	6,825	6,751	(73)

2014年3月31日をもって終了する連結会計年度

(1) 時価が連結貸借対照表計上額を超えるもの

区分	単位：百万円		
	連結貸借対照表計上額	連結決算日における時価	差額
① 国債・地方債等	¥ —	¥ —	¥ —
② 社債	803	807	4
③ その他	—	—	—
合計	803	807	4

(2) 時価が連結貸借対照表計上額を超えないもの

区分	単位：百万円		
	連結貸借対照表計上額	連結決算日における時価	差額
① 国債・地方債等	¥ —	¥ —	¥ —
② 社債	1,257	1,240	(17)
③ その他	—	—	—
合計	1,257	1,240	(17)

2. その他有価証券

2015年3月31日をもって終了する連結会計年度

(1) 連結貸借対照表計上額が取得原価を超えるもの

区分	単位：百万円		
	連結貸借対照表計上額	取得原価	差額
① 株式	¥36,328	¥10,605	¥25,722
② 債券	1,417	1,400	17
③ その他	3,417	3,400	17
合計	41,163	15,405	25,758

区分	単位：千米ドル(注記1)		
	連結貸借対照表計上額	取得原価	差額
① 株式	\$303,011	\$88,458	\$214,552
② 債券	11,826	11,677	148
③ その他	28,509	28,363	148
合計	343,346	128,498	214,847

(2) 連結貸借対照表計上額が取得原価を超えないもの

区分	単位：百万円		
	連結貸借対照表計上額	取得原価	差額
① 株式	¥ 7	¥ 8	¥(0)
② 債券	5,598	5,600	(1)
③ その他	92,110	92,110	—
合計	97,715	97,718	(2)

区分	単位：千米ドル(注記1)		
	連結貸借対照表計上額	取得原価	差額
① 株式	\$ 61	\$ 67	\$ (5)
② 債券	46,693	46,709	(15)
③ その他	768,289	768,289	—
合計	815,044	815,065	(21)

2014年3月31日をもって終了する連結会計年度

(1) 連結貸借対照表計上額が取得原価を超えるもの

区分	単位：百万円		
	連結貸借対照表計上額	取得原価	差額
① 株式	¥35,311	¥9,305	¥26,006
② 債券	—	—	—
③ その他	300	300	0
合計	35,612	9,605	26,006

(2) 連結貸借対照表計上額が取得原価を超えないもの

区分	単位：百万円		
	連結貸借対照表計上額	取得原価	差額
① 株式	¥ 85	¥ 100	¥ (15)
② 債券	1,811	2,000	(188)
③ その他	107,311	107,311	—
合計	109,208	109,412	(204)

3. 連結会計年度中に売却したその他有価証券

2015年3月31日をもって終了する連結会計年度

区分	単位：百万円		
	売却額	売却益の合計額	売却損の合計額
① 株式	¥289	¥187	¥—
② 債券	—	—	—
③ その他	—	—	—
合計	289	187	—

区分	単位：千米ドル(注記1)		
	売却額	売却益の合計額	売却損の合計額
① 株式	\$2,416	\$1,563	\$—
② 債券	—	—	—
③ その他	—	—	—
合計	2,416	1,563	—

2014年3月31日をもって終了する連結会計年度

区分	単位：百万円		
	売却額	売却益の合計額	売却損の合計額
① 株式	¥16,227	¥11,970	¥(29)
② 債券	—	—	—
③ その他	—	—	—
合計	16,227	11,970	(29)

4. 減損処理を行った有価証券

2015年3月31日をもって終了する連結会計年度

2015年3月31日をもって終了する連結会計年度において、その他有価証券で100百万円(841千米ドル)の減損処理を行っております。

2014年3月31日をもって終了する連結会計年度

2014年3月31日をもって終了する連結会計年度において、その他有価証券で196百万円の減損処理を行っております。

注記 12

デリバティブ取引関係

1. ヘッジ会計が適用されていないデリバティブ取引

(1) 通貨関連

2015年3月31日をもって終了する連結会計年度

種類	単位：百万円			
	契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
市場取引以外の取引				
為替予約取引				
売建				
米ドル	¥26	¥—	¥(1)	¥(1)
ユーロ	16	—	0	0
合計	43	—	(1)	(1)

種類	単位：千米ドル(注記1)			
	契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
市場取引以外の取引				
為替予約取引				
売建				
米ドル	\$224	\$—	\$(16)	\$(16)
ユーロ	136	—	6	6
合計	361	—	(9)	(9)

(注) 時価の算定方法 取引先金融機関から提示された価格等に基づき算定しております。

2014年3月31日をもって終了する連結会計年度

		単位：百万円			
種類		契約額等	契約額のうち1年超	時価	評価損益
市場取引以外の取引	為替予約取引				
	売建				
	米ドル	¥105	¥—	¥(0)	¥(0)
	ユーロ	31	—	(0)	(0)
合計		137	—	(0)	(0)

(注) 時価の算定方法 取引先金融機関から提示された価格等に基づき算定しております。

(2) 複合金融商品関連

組込デリバティブの時価を区分して測定できない複合金融商品は、複合金融商品全体を時価評価し、「注記 11-有価証券関係」の「2. その他有価証券」に含めて記載しております。

2. ヘッジ会計が適用されているデリバティブ取引

(1) 通貨関連

2015年3月31日をもって終了する連結会計年度

			単位：百万円		
ヘッジ会計の方法	デリバティブ取引の種類等	主なヘッジ対象	契約額等	契約額のうち1年超	時価
原則的処理方法	為替予約取引				
	買建 米ドル	買掛金	¥585	¥—	¥17
為替予約等の振当処理	為替予約取引				
	買建 米ドル	買掛金	82	—	(注) 2
単位：千米ドル (注1)					
ヘッジ会計の方法	デリバティブ取引の種類等	主なヘッジ対象	契約額等	契約額のうち1年超	時価
原則的処理方法	為替予約取引				
	買建 米ドル	買掛金	\$4,885	\$—	\$149
為替予約等の振当処理	為替予約取引				
	買建 米ドル	買掛金	687	—	(注) 2

(注) 1. 時価の算定方法 取引先金融機関から提示された価格等に基づき算定しております。

2. 為替予約等の振当処理によるものは、ヘッジ対象とされている外貨建買掛金と一体として処理されているため、その時価は、当該買掛金の時価に含めて記載しております。

2014年3月31日をもって終了する連結会計年度

			単位：百万円		
ヘッジ会計の方法	デリバティブ取引の種類等	主なヘッジ対象	契約額等	契約額のうち1年超	時価
原則的処理方法	為替予約取引				
	買建 米ドル	買掛金	¥438	¥—	¥3
為替予約等の振当処理	為替予約取引				
	買建 米ドル	買掛金	162	—	(注) 2

(注) 1. 時価の算定方法 取引先金融機関から提示された価格等に基づき算定しております。

2. 為替予約等の振当処理によるものは、ヘッジ対象とされている外貨建買掛金と一体として処理されているため、その時価は、当該買掛金の時価に含めて記載しております。

(2) 金利関連

2015年3月31日をもって終了する連結会計年度

			単位：百万円		
ヘッジ会計の方法	デリバティブ取引の種類等	主なヘッジ対象	契約額等	契約額のうち1年超	時価
金利スワップの特例処理	金利スワップ取引				
	支払固定・受取変動	長期借入金	¥ 5,730	¥2,778	(注)
金利通貨スワップの一体処理 (特例処理、振当処理)	金利通貨スワップ取引				
	支払固定・受取変動	長期借入金	5,988	5,988	(注)
合計			11,718	8,766	—

			単位：千米ドル(注記1)		
ヘッジ会計の方法	デリバティブ取引の種類等	主なヘッジ対象	契約額等	契約額のうち1年超	時価
金利スワップの特例処理	金利スワップ取引				
	支払固定・受取変動	長期借入金	\$47,793	\$23,171	(注)
金利通貨スワップの一体処理 (特例処理、振当処理)	金利通貨スワップ取引				
	支払固定・受取変動	長期借入金	49,952	49,952	(注)
合計			97,746	73,123	—

(注) 金利スワップの特例処理及び金利通貨スワップの一体処理によるものは、ヘッジ対象とされている長期借入金と一体として処理されているため、その時価は、当該長期借入金の時価に含めて記載しております。

2014年3月31日をもって終了する連結会計年度

			単位：百万円		
ヘッジ会計の方法	デリバティブ取引の種類等	主なヘッジ対象	契約額等	契約額のうち1年超	時価
金利スワップの特例処理	金利スワップ取引				
	支払固定・受取変動	長期借入金	¥ 5,730	¥3,700	(注)
金利通貨スワップの一体処理 (特例処理、振当処理)	金利通貨スワップ取引				
	支払固定・受取変動	長期借入金	5,988	5,988	(注)
合計			11,718	9,688	—

(注) 金利スワップの特例処理及び金利通貨スワップの一体処理によるものは、ヘッジ対象とされている長期借入金と一体として処理されているため、その時価は、当該長期借入金の時価に含めて記載しております。

注記 13

退職給付関係

採用している退職給付制度の概要

国内連結子会社は、退職金規程に基づく確定給付企業年金制度、退職一時金制度を採用しております。一部の国内連結子会社及び海外連結子会社は、確定拠出年金制度を採用しております。

なお、当社及び一部の連結子会社が有する退職一時金制度は、簡便法により退職給付に係る負債及び退職給付費用を計算しております。

確定給付制度

(1) 退職給付債務の期首残高と期末残高の調整表(簡便法を適用した制度を除く。)

	2015	2014	2015
	単位：百万円	単位：千米ドル(注記1)	単位：千米ドル(注記1)
退職給付債務の期首残高	¥19,777	¥18,515	\$164,966
会計方針の変更による累積的影響額	(812)	—	(6,779)
会計方針の変更を反映した退職給付債務の期首残高	18,965	18,515	158,187
勤務費用	1,618	1,636	13,503
利息費用	229	198	1,914
数理計算上の差異の発生額	(317)	167	(2,650)
退職給付の支払額	(802)	(606)	(6,692)
その他	30	(133)	257
退職給付債務の期末残高	19,724	19,777	164,521

(2) 年金資産の期首残高と期末残高の調整表

	2015	2014	2015
	単位：百万円	単位：千米ドル (注記1)	
年金資産の期首残高	¥14,328	¥10,848	\$119,513
期待運用収益	263	196	2,198
数理計算上の差異の発生額	185	1,549	1,544
事業主からの拠出額	2,326	2,260	19,404
退職給付の支払額	(467)	(527)	(3,902)
年金資産の期末残高	16,635	14,328	138,758

(3) 簡便法を適用した制度の、退職給付に係る負債の期首残高と期末残高の調整表

	2015	2014	2015
	単位：百万円	単位：千米ドル (注記1)	
退職給付に係る負債の期首残高	¥603	¥580	\$5,036
退職給付費用	123	111	1,033
退職給付の支払額	(76)	(88)	(641)
その他	(22)	—	(189)
退職給付に係る負債の期末残高	628	603	5,239

(4) 退職給付債務及び年金資産の期末残高と連結貸借対照表に計上された退職給付に係る負債及び退職給付に係る資産の調整表

	2015	2014	2015
	単位：百万円	単位：千米ドル (注記1)	
積立型制度の退職給付債務	¥ 19,724	¥ 19,777	\$ 164,521
年金資産	(16,635)	(14,328)	(138,758)
	3,088	5,449	25,763
非積立型制度の退職給付債務	628	603	5,239
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	3,716	6,053	31,003
退職給付に係る負債	3,716	6,053	31,003
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	3,716	6,053	31,003

(注) 簡便法を適用した制度を含んでおります。

(5) 退職給付費用及びその内訳項目の金額

	2015	2014	2015
	単位：百万円	単位：千米ドル (注記1)	
勤務費用	¥1,618	¥1,636	\$13,497
利息費用	229	198	1,914
期待運用収益	(263)	(196)	(2,198)
数理計算上の差異の費用処理額	(227)	401	(1,899)
過去勤務費用の費用処理額	45	—	375
簡便法で計算した退職給付費用	123	133	1,033
その他	41	0	346
確定給付制度に係る退職給付費用	1,567	2,173	13,071

(注) 当連結会計年度においては、上記退職給付費用以外に、早期割増退職金 1,868百万円 (15,584千米ドル) をその他費用として計上しております。

(6) 退職給付に係る調整額

退職給付に係る調整額に計上した項目（税効果控除前）の内訳は次のとおりであります。

	2015	2014	2015
数理計算上の差異	¥287	¥—	\$2,396
合計	287	—	2,396

(7) 退職給付に係る調整累計額

退職給付に係る調整累計額に計上した項目（税効果控除前）の内訳は次のとおりであります。

	2015	2014	2015
未認識数理計算上の差異	¥3,107	¥2,819	\$25,917
合計	3,107	2,819	25,917

(8) 年金資産に関する事項

① 年金資産の主な内訳

年金資産合計に対する主な分類ごとの比率は、次のとおりであります。

	2015	2014
債券	62%	59%
株式	21	21
現金及び預金	1	4
一般勘定	15	16
その他	0	0
合計	100	100

② 長期期待運用収益率の設定方法

年金資産の長期期待運用収益率を決定するため、現在及び予想される年金資産の配分と、年金資産を構成する多様な資産からの現在及び将来期待される長期の収益率を考慮しております。

(9) 数理計算上の計算基礎に関する事項

主要な数理計算上の計算基礎

	2015	2014
割引率	0.7~1.4%	0.5~1.4%
長期期待運用収益率	1.0~2.0%	1.0~2.0%

確定拠出制度

2015年3月31日及び2014年3月31日に終了する連結会計年度の連結子会社の確定拠出制度への要拠出額はそれぞれ300百万円（2,510千米ドル）、247百万円であります。

注記 14

ストック・オプション等関係

1. スtock・オプションの内容、規模及び変動状況

2015年3月31日をもって終了する連結会計年度

(1) スtock・オプションの内容

会社名	提出会社	提出会社	提出会社
決議年月日	2010年6月30日	2010年6月30日	2010年12月24日
付与対象者の区分及び人数 (名)	提出会社の取締役 4	提出会社の執行役員 3 提出会社の従業員 11 提出会社の子会社の取締役 8 提出会社の子会社の執行役員 22 提出会社の子会社の従業員 1,831	提出会社の子会社の取締役 12 提出会社の子会社の執行役員 6 提出会社の子会社の従業員 151
株式の種類及び付与数(株)	普通株式 172,000	普通株式 3,417,800	普通株式 464,000
付与日	2010年7月31日	2010年7月31日	2011年2月1日
権利確定条件	付与日(2010年7月31日)から権利確定日(2012年7月31日)まで継続して勤務していること。	付与日(2010年7月31日)から権利確定日(2012年7月31日)まで継続して勤務していること。	付与日(2011年2月1日)から権利確定日(2013年2月1日)まで継続して勤務していること。
対象勤務期間	2010年7月31日～2012年7月31日	2010年7月31日～2012年7月31日	2011年2月1日～2013年2月1日
権利行使期間	2012年8月1日～2014年7月31日	2012年8月1日～2014年7月31日	2013年2月2日～2015年2月1日

会社名	提出会社	提出会社	(株)バタフライ
決議年月日	2012年7月31日	2012年7月31日	2010年10月29日
付与対象者の区分及び人数 (名)	提出会社の取締役 5	提出会社の執行役員 6 提出会社の従業員 11 提出会社の子会社の取締役 27 提出会社の子会社の執行役員 17 提出会社の子会社の従業員 1,206	(株)バタフライの取締役 3 (株)バタフライの監査役 1 (株)バタフライの従業員 56
株式の種類及び付与数(株)	普通株式 250,000	普通株式 3,483,000	普通株式 49,000
付与日	2012年9月1日	2012年9月1日	2010年11月1日
権利確定条件	付与日(2012年9月1日)から権利確定日(2014年9月1日)まで継続して勤務していること。	付与日(2012年9月1日)から権利確定日(2014年9月1日)まで継続して勤務していること。	付与日(2010年11月1日)から権利確定日(2012年10月29日)まで継続して勤務していること。
対象勤務期間	2012年9月1日～2014年9月1日	2012年9月1日～2014年9月1日	2010年11月1日～2012年10月29日
権利行使期間	2014年9月2日～2016年9月1日	2014年9月2日～2016年9月1日	2012年10月30日～2020年10月28日

会社名	(株)バタフライ
決議年月日	2011年1月19日
付与対象者の区分及び人数 (名)	(株)バタフライの従業員 10
株式の種類及び付与数(株)	普通株式 1,000
付与日	2011年2月1日
権利確定条件	付与日(2011年2月1日)から権利確定日(2012年10月29日)まで継続して勤務していること。
対象勤務期間	2011年2月1日～2012年10月29日
権利行使期間	2012年10月30日～2020年10月28日

(2) ストック・オプションの規模及びその変動状況

① ストック・オプションの数

会社名	提出会社	提出会社	提出会社	提出会社	提出会社
決議年月日	2010年6月30日	2010年6月30日	2010年12月24日	2012年7月31日	2012年7月31日
権利確定前					
期首(株)	—	—	—	250,000	3,432,200
付与(株)	—	—	—	—	—
失効(株)	—	—	—	—	9,800
権利確定(株)	—	—	—	250,000	3,422,400
未確定残(株)	—	—	—	—	—
権利確定後					
期首(株)	47,900	979,400	233,900	—	—
権利確定(株)	—	—	—	250,000	3,422,400
権利行使(株)	44,100	649,600	7,500	—	35,100
失効(株)	3,800	329,800	226,400	—	32,500
未行使残(株)	—	—	—	250,000	3,354,800

会社名	(株) バタフライ	(株) バタフライ
決議年月日	2010年10月29日	2011年1月19日
権利確定前		
期首(株)	—	—
付与(株)	—	—
失効(株)	—	—
権利確定(株)	—	—
未確定残(株)	—	—
権利確定後		
期首(株)	34,100	300
権利確定(株)	—	—
権利行使(株)	—	—
失効(株)	2,400	100
未行使残(株)	31,700	200

② 単価情報

単位：円

会社名	提出会社	提出会社	提出会社	提出会社	提出会社
決議年月日	2010年6月30日	2010年6月30日	2010年12月24日	2012年7月31日	2012年7月31日
権利行使価格	¥1,312	¥1,312	¥1,753	¥1,686	¥1,686
行使時平均株価	1,978	2,010	2,145	—	1,763
付与日における 公正な評価単価	306	306	386	231	231

単位：円

会社名	(株) バタフライ	(株) バタフライ
決議年月日	2010年10月29日	2011年1月19日
権利行使価格	¥2,000	¥2,000
行使時平均株価	—	—
付与日における 公正な評価単価	—	—

単位：米ドル (注記1)

会社名	提出会社	提出会社	提出会社	提出会社	提出会社
決議年月日	2010年6月30日	2010年6月30日	2010年12月24日	2012年7月31日	2012年7月31日
権利行使価格	\$10.94	\$10.94	\$14.62	\$14.06	\$14.06
行使時平均株価	16.49	16.76	17.89	—	14.70
付与日における 公正な評価単価	2.55	2.55	3.21	1.92	1.92

単位：米ドル (注記1)

会社名	(株) バタフライ	(株) バタフライ
決議年月日	2010年10月29日	2011年1月19日
権利行使価格	\$16.68	\$16.68
行使時平均株価	—	—
付与日における 公正な評価単価	—	—

2014年3月31日をもって終了する連結会計年度

(1) ストック・オプションの内容

会社名	提出会社	提出会社	提出会社
決議年月日	2010年6月30日	2010年6月30日	2010年12月24日
付与対象者の区分及び人数 (名)	提出会社の取締役 4	提出会社の執行役員 3 提出会社の従業員 11 提出会社の子会社の取締役 8 提出会社の子会社の執行役員 22 提出会社の子会社の従業員 1,831	提出会社の子会社の取締役 12 提出会社の子会社の執行役員 6 提出会社の子会社の従業員 151
株式の種類及び付与数(株)	普通株式 172,000	普通株式 3,417,800	普通株式 464,000
付与日	2010年7月31日	2010年7月31日	2011年2月1日
権利確定条件	付与日(2010年7月31日)から権利確定日(2012年7月31日)まで継続して勤務していること。	付与日(2010年7月31日)から権利確定日(2012年7月31日)まで継続して勤務していること。	付与日(2011年2月1日)から権利確定日(2013年2月1日)まで継続して勤務していること。
対象勤務期間	2010年7月31日～2012年7月31日	2010年7月31日～2012年7月31日	2011年2月1日～2013年2月1日
権利行使期間	2012年8月1日～2014年7月31日	2012年8月1日～2014年7月31日	2013年2月2日～2015年2月1日

会社名	提出会社	提出会社	(株) バタフライ
決議年月日	2012年7月31日	2012年7月31日	2010年10月29日
付与対象者の区分及び人数 (名)	提出会社の取締役 5	提出会社の執行役員 6 提出会社の従業員 11 提出会社の子会社の取締役 27 提出会社の子会社の執行役員 17 提出会社の子会社の従業員 1,206	(株) バタフライの取締役 3 (株) バタフライの監査役 1 (株) バタフライの従業員 56
株式の種類及び付与数(株)	普通株式 250,000	普通株式 3,483,000	普通株式 49,000
付与日	2012年9月1日	2012年9月1日	2010年11月1日
権利確定条件	付与日(2012年9月1日)から権利確定日(2014年9月1日)まで継続して勤務していること。	付与日(2012年9月1日)から権利確定日(2014年9月1日)まで継続して勤務していること。	付与日(2010年11月1日)から権利確定日(2012年10月29日)まで継続して勤務していること。
対象勤務期間	2012年9月1日～2014年9月1日	2012年9月1日～2014年9月1日	2010年11月1日～2012年10月29日
権利行使期間	2014年9月2日～2016年9月1日	2014年9月2日～2016年9月1日	2012年10月30日～2020年10月28日

会社名	(株) バタフライ
決議年月日	2011年1月19日
付与対象者の区分及び人数 (名)	(株) バタフライの従業員 10
株式の種類及び付与数(株)	普通株式 1,000
付与日	2011年2月1日
権利確定条件	付与日(2011年2月1日)から権利確定日(2012年10月29日)まで継続して勤務していること。
対象勤務期間	2011年2月1日～2012年10月29日
権利行使期間	2012年10月30日～2020年10月28日

(2) ストック・オプションの規模及びその変動状況

① ストック・オプションの数

会社名	提出会社	提出会社	提出会社	提出会社	提出会社
決議年月日	2010年6月30日	2010年6月30日	2010年12月24日	2012年7月31日	2012年7月31日
権利確定前					
期首(株)	—	—	—	250,000	3,475,800
付与(株)	—	—	—	—	—
失効(株)	—	—	—	—	43,600
権利確定(株)	—	—	—	—	—
未確定残(株)	—	—	—	250,000	3,432,200
権利確定後					
期首(株)	132,900	2,308,800	383,600	—	—
権利確定(株)	—	—	—	—	—
権利行使(株)	85,000	1,328,400	149,500	—	—
失効(株)	—	1,000	200	—	—
未行使残(株)	47,900	979,400	233,900	—	—

会社名	(株) バタフライ	(株) バタフライ
決議年月日	2010年10月29日	2011年1月19日
権利確定前		
期首(株)	—	—
付与(株)	—	—
失効(株)	—	—
権利確定(株)	—	—
未確定残(株)	—	—
権利確定後		
期首(株)	39,800	800
権利確定(株)	—	—
権利行使(株)	—	—
失効(株)	5,700	500
未行使残(株)	34,100	300

② 単価情報

単位：円

会社名	提出会社	提出会社	提出会社	提出会社	提出会社
決議年月日	2010年6月30日	2010年6月30日	2010年12月24日	2012年7月31日	2012年7月31日
権利行使価格	¥1,312	¥1,312	¥1,753	¥1,686	¥1,686
行使時平均株価	2,749	2,483	2,546	—	—
付与日における 公正な評価単価	306	306	386	231	231

単位：円

会社名	(株) バタフライ	(株) バタフライ
決議年月日	2010年10月29日	2011年1月19日
権利行使価格	¥2,000	¥2,000
行使時平均株価	—	—
付与日における 公正な評価単価	—	—

2. ストック・オプションの公正な評価単価の見積方法

2015年3月31日をもって終了する連結会計年度
該当事項はありません。

2014年3月31日をもって終了する連結会計年度
該当事項はありません。

3. ストック・オプションの権利確定数の見積方法

将来の失効数の合理的な見積もりは困難であるため、実績の失効数のみ反映させる方法を採用しております。

注記 15

税効果会計関係

(1) 2015年3月31日及び2014年3月31日現在の連結会計年度の連結貸借対照表に計上されている繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳は以下のとおりです。

	2015	2014	2015
	単位：百万円	単位：千米ドル（注記1）	
繰延税金資産			
貸倒引当金損金繰入限度超過額	¥ 831	¥ 1,516	\$ 6,933
たな卸資産評価損損金不算入額	2,294	2,386	19,134
賞与引当金損金不算入額	1,586	1,571	13,230
退職給付に係る負債	1,718	2,863	14,333
減価償却限度超過額	12,300	12,852	102,596
投資有価証券評価損損金不算入額	485	466	4,050
減損損失	3,185	2,804	26,569
その他	20,597	22,171	171,805
繰越欠損金	74,405	77,838	620,614
繰延税金資産小計	118,623	124,471	989,438
評価性引当額	(106,232)	(105,070)	(886,081)
繰延税金負債との相殺	(5,681)	(5,898)	(47,388)
繰延税金資産合計	6,710	13,502	55,968
繰延税金負債			
その他有価証券評価差額金	(8,860)	(9,387)	(73,907)
その他	(1,846)	(1,556)	(15,399)
繰延税金負債小計	(10,706)	(10,944)	(89,306)
繰延税金資産との相殺	5,681	5,898	47,388
繰延税金負債合計	(5,025)	(5,045)	(41,917)
繰延税金資産の純額	1,684	8,457	14,050

(2) 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との間に重要な差異があるときの、当該差異の原因となった主要な項目別の内訳

	2015	2014
法定実効税率	35.6%	38.0%
(調整)		
評価性引当額の増減	(217.2)	(8.9)
交際費等永久に損金に算入されない項目	65.5	2.0
のれん償却額	49.3	2.1
連結子会社との税率差異	(1.8)	(1.3)
試験研究費の税額控除	(31.1)	—
税務上の繰越欠損金	528.1	(2.0)
連結修正による影響額	135.5	2.6
税率変更による期末繰延税金資産の減額修正	31.1	3.1
その他	(0.3)	(1.6)
税効果会計適用後の法人税等の負担率	594.8	34.1

(3) 法人税等の税率の変更による繰延税金資産及び繰延税金負債の金額の修正

「所得税法等の一部を改正する法律」（2015年法律第9号）が2015年3月31日に公布され、2015年4月1日以後に開始する連結会計年度より法人税率の引下げが行われることとなりました。

この税率変更に伴い、当連結会計年度末の繰延税金資産の純額が165百万円（1,377千米ドル）、法人税等調整額が648百万円（5,407千米ドル）、その他有価証券評価差額金が788百万円（6,579千米ドル）、土地再評価差額金が5百万円（48千米ドル）、退職給付に係る調整累計額が18百万円（157千米ドル）それぞれ増加しております。

注記 16

企業結合関係

(Demiurge Studios, Inc. の株式取得)

1. 企業結合の概要

(1) 被取得企業の名称及びその事業の内容

名称	事業の内容
Demiurge Studios, Inc.	モバイル、ソーシャル、家庭用ゲーム企画・開発

(2) 企業結合を行った主な理由

コンシューマ事業における欧米マーケット向けコンテンツ開発・提供力の強化を目的に、連結子会社である株式会社セガネットワークスが、Demiurge Studios, Inc. の発行済株式を取得いたしました。

(3) 企業結合日

2015年2月2日

(4) 企業結合の法的形式

現金を対価とする株式取得

(5) 結合後企業の名称

変更はありません。

(6) 取得した議決権比率

100%

(7) 取得企業を決定するに至った主な根拠

現金を対価としてDemiurge Studios, Inc. の発行済株式を取得したためであります。

2. 連結財務諸表に含まれる被取得企業の業績の期間

被取得企業の決算日は連結決算日と異なっておりますが、決算日の差異が3ヶ月を超えないため、当該子会社の財務諸表を基礎として連結財務諸表を作成しております。

2014年12月31日をみなし取得日としているため、当連結会計年度に被取得企業の業績は含まれておりません。

3. 被取得企業の取得原価及びその内訳

		単位：百万円	単位：千米ドル(注記1)
取得の対価	現金	¥ 591	\$4,934
	未払金他	472	3,944
取得に直接要した費用	アドバイザー費用等	26	218
取得原価合計		1,090	9,097

4. 発生したのれんの金額、発生原因、償却方法及び償却期間

(1) 発生したのれんのご金額

883百万円(7,369千米ドル)

なお、発生したのれんのご金額は、取得原価の配分が完了していないため暫定的に算定された金額であります。

(2) 発生原因

受け入れた資産及び引き受けた負債の額と取得原価との差額により発生しております。

(3) 償却の方法及び償却期間

投資効果の発現する期間を見積もり、合理的な期間で均等償却する予定であります。なお、投資効果の発現する期間については、現在算定中であります。

5. 企業結合日に受け入れた資産及び引き受けた負債の額並びにその主な内訳

(1) 資産の額

	単位：百万円	単位：千米ドル(注記1)
流動資産	¥168	\$1,405
固定資産	70	591
合計	239	1,997

(2) 負債の額

	単位：百万円	単位：千米ドル(注記1)
流動負債	¥30	\$250
固定負債	—	—
合計	30	250

6. 企業結合契約に規定される条件付取得対価の内容及び当該連結会計年度以降の会計処理方針

上記取得対価は、一定の役職員が平成28年2月2日及び平成29年2月2日のそれぞれの期日までに退職した場合等において取得対価(未払部分)の一部を減額する契約となっております。取得対価の減額が発生した場合には、取得価額を修正し、のれんのご金額及びのれんのご償却額を修正することとしております。

7. 企業結合が連結会計年度の開始の日に完了したと仮定した場合の当連結会計年度の連結損益計算書に及ぼす影響の概算額及びその算定方法

当該影響額に重要性が乏しいことから、記載を省略しております。なお、当該概算額の算定につきましては、監査証明を受けておりません。

注記 17

セグメント情報

1. 報告セグメントの概要

当グループの報告セグメントは、当グループの構成単位のうち分離された財務情報が入手可能であり、取締役会が経営資源の配分の決定や、業績を評価するために定期的に点検を行う対象となっているものであります。

各報告セグメントの事業内容は次のとおりであります。

事業区分	主要製品及び事業内容
遊技機事業	パチスロ遊技機及びパチンコ遊技機の開発・製造・販売、遊技場の店舗設計等
アミューズメント機器事業	アミューズメント施設用ゲーム機の開発・製造・販売
アミューズメント施設事業	アミューズメント施設の開発・運営・レンタル・保守業務
コンシューマ事業	ゲームソフトウェアの開発・販売、玩具等の開発・製造・販売、携帯電話等を通じたエンタテインメントコンテンツの企画販売、アニメーション映画の企画・制作・販売

当グループの事業については、グループの各事業会社を取り扱う製品・サービスについての事業展開・戦略を立案し、事業活動を行っております。

従って、当グループは各事業会社の関連する事業を基礎として集約した製品・サービス別セグメントから構成されており、「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」を報告セグメントとしております。

2. 報告セグメントごとの売上高、利益又は損失、資産その他の項目の金額の算定方法

報告されている事業セグメントの会計処理の方法は、「注記 2－重要な会計方針」における記載と概ね同一であります。

3. 報告セグメントごとの売上高、利益又は損失、資産その他の項目の金額に関する情報

2015年3月31日をもって終了する連結会計年度

単位：百万円

	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	計	その他(注)	合計
売上高							
外部顧客への売上高	¥149,160	¥39,641	¥41,416	¥111,025	¥341,243	¥13,677	¥354,921
セグメント間の内部売上高又は振替高	64	5,838	16	732	6,652	770	7,423
計	149,224	45,480	41,432	111,757	347,896	14,447	362,344
セグメント利益(又は損失)	25,796	(2,536)	(946)	4,033	26,347	(2,098)	24,249
セグメント資産	89,342	29,156	38,787	123,197	280,483	28,705	309,189
その他の項目							
減価償却費	6,363	1,953	5,232	7,097	20,646	592	21,239
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	6,709	3,528	6,534	10,107	26,879	1,814	28,694

単位：千米ドル(注記1)

	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	計	その他(注)	合計
売上高							
外部顧客への売上高	\$1,244,140	\$330,651	\$345,457	\$ 926,058	\$2,846,308	\$114,081	\$2,960,389
セグメント間の内部売上高又は振替高	540	48,702	133	6,112	55,489	6,427	61,916
計	1,244,681	379,354	345,590	932,171	2,901,797	120,508	3,022,306
セグメント利益(又は損失)	215,169	(21,156)	(7,897)	33,646	219,762	(17,502)	202,260
セグメント資産	745,205	243,190	323,523	1,027,588	2,339,507	239,433	2,578,940
その他の項目							
減価償却費	53,076	16,293	43,643	59,201	172,213	4,942	177,156
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	55,965	29,433	54,503	84,302	224,204	15,132	239,337

(注)「その他」の区分は報告セグメントに含まれていない事業セグメントであり、複合型リゾート施設事業、情報提供サービス業などを含んでおります。

2014年3月31日をもって終了する連結会計年度

	単位：百万円						
	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	計	その他(注)	合計
売上高							
外部顧客への売上高	¥181,834	¥38,604	¥43,216	¥ 99,841	¥363,498	¥14,513	¥378,011
セグメント間の内部売上高又は振替高	149	5,251	10	699	6,110	712	6,823
計	181,984	43,855	43,227	100,541	369,609	15,225	384,835
セグメント利益(又は損失)	45,292	(1,264)	60	2,089	46,178	(1,200)	44,978
セグメント資産	105,018	34,814	40,483	111,634	291,951	23,417	315,369
その他の項目							
減価償却費	5,887	1,970	4,725	6,248	18,832	529	19,362
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	7,905	2,037	7,729	8,389	26,061	12,052	38,114

(注)「その他」の区分は報告セグメントに含まれていない事業セグメントであり、複合型リゾート施設事業、情報提供サービス業などを含んでおります。

4. 報告セグメント合計額と連結財務諸表計上額との差額及び当該差額の主な内容(差異調整に関する事項)

	単位：百万円		単位：千米ドル(注記1)
	2015	2014	2015
売上高			
報告セグメント計	¥347,896	¥369,609	\$2,901,797
「その他」の区分の売上高	14,447	15,225	120,508
セグメント間取引消去	(7,423)	(6,823)	(61,916)
連結財務諸表の売上高	354,921	378,011	2,960,389

	単位：百万円		単位：千米ドル(注記1)
	2015	2014	2015
利益(又は損失)			
報告セグメント計	¥26,347	¥46,178	\$219,762
「その他」の区分の利益(又は損失)	(2,098)	(1,200)	(17,502)
セグメント間取引消去	5	120	43
全社費用(注)	(6,644)	(6,565)	(55,425)
連結財務諸表の営業利益	17,609	38,533	146,878

(注)全社費用は、主に提出会社におけるグループ管理に係る費用であります

	単位：百万円		単位：千米ドル(注記1)
	2015	2014	2015
資産			
報告セグメント計	¥280,483	¥291,951	\$2,339,507
「その他」の区分の資産	28,705	23,417	239,433
全社資産(注)	239,474	246,878	1,997,455
その他の調整額	(19,765)	(19,311)	(164,866)
連結財務諸表の資産合計	528,898	542,936	4,411,529

(注)全社資産は、主に提出会社の資産等であります。

	単位：百万円			
	報告セグメント計	その他	調整額	連結財務諸表計上額
その他の項目				2015
減価償却費	¥20,646	¥ 592	¥508	¥21,747
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	26,879	1,814	86	28,780

	単位：千米ドル(注記1)			
	報告セグメント計	その他	調整額	連結財務諸表計上額
その他の項目				2015
減価償却費	\$172,213	\$ 4,942	\$4,237	\$181,394
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	224,204	15,132	723	240,060

(注)調整額は、全社及びセグメント間取引消去であります。

単位：百万円

その他の項目	報告セグメント計	その他	調整額	連結財務諸表計上額
				2014
減価償却費	¥18,832	¥ 529	¥381	¥19,743
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	26,061	12,052	67	38,182

(注) 調整額は、全社及びセグメント間取引消去であります。

【関連情報】

2015年3月31日をもって終了する連結会計年度

1. 製品及びサービスごとの情報

セグメント情報に同様の情報を開示しているため、記載を省略しております。

2. 地域ごとの情報

(1) 売上高

単位：百万円				
日本	北米	ヨーロッパ	その他	合計
¥315,139	¥18,665	¥13,060	¥8,058	¥354,921

単位：千米ドル(注記1)				
日本	北米	ヨーロッパ	その他	合計
\$2,628,569	\$155,686	\$108,938	\$67,218	\$2,960,389

(注) 売上高は顧客の所在地を基礎とし、国又は地域に分類しております。

(2) 有形固定資産

単位：百万円			
日本	韓国	その他	合計
¥83,968	¥13,532	¥2,771	¥100,272

単位：千米ドル(注記1)			
日本	韓国	その他	合計
\$700,381	\$112,875	\$23,116	\$836,373

(注) 有形固定資産は顧客の所在地を基礎とし、国又は地域に分類しております。

3. 主要な顧客ごとの情報

外部顧客への売上高のうち、連結損益及び包括利益計算書の売上高の10%以上を占める相手先がないため、記載はありません。

2014年3月31日をもって終了する連結会計年度

1. 製品及びサービスごとの情報

セグメント情報に同様の情報を開示しているため、記載を省略しております。

2. 地域ごとの情報

(1) 売上高

単位：百万円				
日本	北米	ヨーロッパ	その他	合計
¥351,290	¥10,951	¥10,305	¥5,464	¥378,011

(2) 有形固定資産

単位：百万円			
日本	韓国	その他	合計
¥88,061	¥11,710	¥2,391	¥102,162

(注)有形固定資産は顧客の所在地を基礎とし、国又は地域に分類しております。

3. 主要な顧客ごとの情報

外部顧客への売上高のうち、連結損益及び包括利益計算書の売上高の10%以上を占める相手先がないため、記載はありません。

【報告セグメントごとの固定資産の減損損失に関する情報】

2015年3月31日をもって終了する連結会計年度

単位：百万円						
	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(注)	合計
減損損失	¥1,623	¥516	¥3,760	¥1,686	¥294	¥7,881

単位：千米ドル(注記1)

	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(注)	合計
減損損失	\$13,538	\$4,305	\$31,364	\$14,069	\$2,460	\$65,739

(注)「その他」の区分は報告セグメントに含まれていない事業セグメントであり、複合型リゾート施設事業、情報提供サービス業などを含んでおります。

2014年3月31日をもって終了する連結会計年度

単位：百万円						
	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(注)	合計
減損損失	¥12	¥1	¥1,478	¥222	¥86	¥1,799

(注)「その他」の区分は報告セグメントに含まれていない事業セグメントであり、複合型リゾート施設事業、情報提供サービス業などを含んでおります。

【報告セグメントごとののれんの償却額及び未償却残高に関する情報】

2015年3月31日をもって終了する連結会計年度

単位：百万円						
	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(注)	合計
当期償却額	¥212	¥46	¥—	¥3,337	¥28	¥3,625
当期末残高	—	142	—	14,261	264	14,668

単位：千米ドル(注記1)

	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(注)	合計
当期償却額	\$1,771	\$387	\$—	\$27,836	\$241	\$30,236
当期末残高	—	1,192	—	118,953	2,202	122,349

(注)「その他」の区分は報告セグメントに含まれていない事業セグメントであり、複合型リゾート施設事業、情報提供サービス業などを含んでおります。

2014年3月31日をもって終了する連結会計年度

単位：百万円						
	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(注)	合計
当期償却額	¥283	¥—	¥—	¥2,688	¥25	¥2,997
当期末残高	212	178	—	18,431	92	18,915

(注)「その他」の区分は報告セグメントに含まれていない事業セグメントであり、複合型リゾート施設事業、情報提供サービス業などを含んでおります。

【報告セグメントごとの負ののれん発生益に関する情報】

2015年3月31日をもって終了する連結会計年度

該当事項はありません。

2014年3月31日をもって終了する連結会計年度

該当事項はありません。

注記 18

関連当事者情報

1. 当社と重要な関連当事者との取引

2015年3月31日をもって終了する連結会計年度

			単位：百万円			
会社等の名称又は氏名	事業の内容又は職業	関連当事者との関係	取引の内容	取引金額	科目	期末残高
(有) エフエスシー ^{(注)1}	損害保険の代理	保険業務代行	保険料の支払 ^{(注)2}	¥8	前払費用	¥ 2
		業務委託	業務委託料の支払 ^{(注)2}	9	—	—
		不動産、設備の賃付	不動産賃貸料の収入 設備使用料の収入 ^{(注)2}	3	その他流動負債	0
			単位：千米ドル ^{(注)1}			
会社等の名称又は氏名	事業の内容又は職業	関連当事者との関係	取引の内容	取引金額	科目	期末残高
(有) エフエスシー ^{(注)1}	損害保険の代理	保険業務代行	保険料の支払 ^{(注)2}	\$72	前払費用	\$24
		業務委託	業務委託料の支払 ^{(注)2}	76	—	—
		不動産、設備の賃付	不動産賃貸料の収入 設備使用料の収入 ^{(注)2}	25	その他流動負債	4

(注) 1. 当社代表取締役会長兼社長である里見治が(有)エフエスシーの口数を53%直接保有しております。

2. 取引価格の算定は市場価格を勘案して一般的取引条件と同様に決定しております。

3. 取引金額は消費税等抜き金額で掲載しております。

2014年3月31日をもって終了する連結会計年度

			単位：百万円			
会社等の名称又は氏名	事業の内容又は職業	関連当事者との関係	取引の内容	取引金額	科目	期末残高
(有) エフエスシー ^{(注)1}	損害保険の代理	保険業務代行	保険料の支払 ^{(注)2}	¥ 8	前払費用	¥ 4
		業務委託	業務委託料の支払 ^{(注)2}	10	—	—

(注) 1. 当社代表取締役会長兼社長である里見治が(有)エフエスシーの口数を53%直接保有しております。

2. 取引価格の算定は市場価格を勘案して一般的取引条件と同様に決定しております。

3. 取引金額は消費税等抜き金額で掲載しております。

2. 当社の連結子会社と重要な関連当事者との取引

2015年3月31日をもって終了する連結会計年度

			単位：百万円			
会社等の名称又は氏名	事業の内容又は職業	関連当事者との関係	取引の内容	取引金額	科目	期末残高
(有) エフエスシー ^{(注)1}	損害保険の代理	保険業務代行	保険料の支払 ^{(注)2}	¥42	前払費用	¥24
			保険金入金	1	未払費用	0
		福利厚生施設の管理	福利厚生費の支払 ^{(注)2}	2	—	—
			単位：千米ドル ^{(注)1}			
会社等の名称又は氏名	事業の内容又は職業	関連当事者との関係	取引の内容	取引金額	科目	期末残高
(有) エフエスシー ^{(注)1}	損害保険の代理	保険業務代行	保険料の支払 ^{(注)2}	\$357	前払費用	\$200
			保険金入金	12	未払費用	0
		福利厚生施設の管理	福利厚生費の支払 ^{(注)2}	17	—	—

(注) 1. 当社代表取締役会長兼社長である里見治が(有)エフエスシーの口数を53%直接保有しております。

2. 取引価格の算定は市場価格を勘案して一般的取引条件と同様に決定しております。

3. 取引金額は消費税等抜き金額で掲載しております。

2014年3月31日をもって終了する連結会計年度

			単位：百万円			
会社等の名称又は氏名	事業の内容又は職業	関連当事者との関係	取引の内容	取引金額	科目	期末残高
(有)エフエスシー(注)1	損害保険の代理	保険業務代行	保険料の支払(注)2	¥41	前払費用	¥28
					未払費用	0
			保険金入金	0	—	—
		福利厚生施設の管理	福利厚生費の支払(注)2	2	—	—

(注) 1. 当社代表取締役会長兼社長である里見治が(有)エフエスシーの口数を53%直接保有しております。
 2. 取引価格は算定は市場価格を勘案して一般的取引条件と同様に決定しております。
 3. 取引金額は消費税等抜きの金額で掲載しております。

注記 19

1株当たり情報

1株当たり情報は下記のとおりです。

	単位：円		単位：米ドル(注記1)
	2015	2014	2015
1株当たり純資産額	¥1,337.46	¥1,409.27	\$11.15
1株当たり当期純利益(又は当期純損失)	(46.22)	126.42	(0.38)
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	—	125.39	—

(注) 1. 当連結会計年度の潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額については、潜在株式は存在するものの、1株当たり当期純損失金額であるため、記載しておりません。
 2. 1株当たり当期純利益金額(又は当期純損失)及び潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額

項目	2015	2014
1株当たり当期純利益(又は当期純損失)		
当期純利益(又は当期純損失)	(¥11,258)百万円 ((¥93,907)千米ドル)	¥30,721百万円
普通株主に帰属しない金額	¥一百万円 (\$一十千米ドル)	¥一百万円
普通株式に係る当期純利益(又は当期純損失)	(¥11,258)百万円 ((¥93,907)千米ドル)	¥30,721百万円
普通株式の期中平均株式数	243,611千株	243,017千株
潜在株式調整後1株当たり当期純利益		
当期純利益調整額	¥一百万円 (\$一十千米ドル)	¥一百万円
普通株式増加数	一千株	1,990千株
(うち新株予約権)	一千株	1,990千株

注記 20

後発事象

2015年3月31日をもって終了する連結会計年度

1. 連結子会社における会社分割・合併及び一部子会社の商号変更について

当社は「グループ構造改革本部」を設置し、中長期的な視点からグループ全体の収益構造を見直すべく検討を進めており、2015年1月30日及び2月12日開催の取締役会決議に基づき、2015年4月1日付で、グループ内組織再編と一部子会社の商号変更を実施いたしました。

(1) 会社分割・合併の目的

3事業グループへの再編施策の一環として、グループ各社の担当事業領域を明確にするとともに、今後もグループが保有する事業の継続的な見直しを行い、さらなる事業再編を進めるための施策としたグループ内組織再編を2015年4月1日付で実施いたしました。

(2) 会社分割の概要

① 企業結合の法的形式

株式会社セガを分割会社とし、新設分割設立会社（株式会社セガホールディングス、株式会社セガ・インタラクティブ、株式会社セガ・ライブクリエイション）を設立

② 新設分割設立会社の概要

名称	株式会社セガホールディングス	株式会社セガ・インタラクティブ	株式会社セガ・ライブクリエイション
事業内容	セガグループの経営管理及びそれに付帯する業務	アミューズメントゲーム機器の開発・製造・販売等	リゾート事業におけるエンタテインメント施設の企画・開発・運営
本店所在地	東京都品川区東品川1-39-9	東京都大田区羽田1-2-12	東京都品川区東品川1-39-9
資本金	100百万円(834千米ドル)	100百万円(834千米ドル)	100百万円(834千米ドル)
大株主及び持株比率	セガサミーホールディングス株式会社 100%	株式会社セガホールディングス100%	セガサミーホールディングス株式会社 100%

(3) 合併の概要

① 企業結合の法的形式

株式会社セガを吸収合併存続会社、株式会社セガネットワークスを吸収合併消滅会社とし、株式会社セガネットワークスは解散

② 合併当事会社の概要（2015年3月31日現在）

名称	株式会社セガ（存続会社）	株式会社セガネットワークス（消滅会社）
事業内容	アミューズメント機器の開発・製造・販売、ゲームソフトウェアの開発・販売	インターネットその他通信手段を利用した商品・サービスの企画、開発、設計、販売、配信、管理運営に関する事業
本店所在地	東京都大田区羽田1-2-12	東京都港区六本木1-6-1
資本金	100百万円(834千米ドル)	10百万円(83千米ドル)

※ 株式会社セガは2015年4月1日付で株式会社セガゲームスへ商号変更

(4) 実施した会計処理の概要

「企業結合に関する会計基準」（企業会計基準第21号 2013年9月13日）及び「企業結合会計基準及び事業分離等会計基準に関する適用指針」（企業会計基準適用指針第10号 2013年9月13日）に基づき、共通支配下の取引として会計処理を行っております。

2. セグメント区分の変更について

当グループの報告セグメントの区分は、当連結会計年度において「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」としておりましたが、2015年4月1日のグループ内組織再編に伴い、翌連結会計年度より「遊技機事業」、「エンタテインメントコンテンツ事業」及び「リゾート事業」に変更することとしました。

なお、変更後の報告セグメントの区分によった場合の当連結会計年度の報告セグメントごとの売上高及び利益又は損失の金額に関する情報は以下のとおりです。

						単位：百万円
	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	計	調整額 (注)1	連結財務諸表 計上額 (注)2
売上高						
外部顧客への売上高	¥152,657	¥187,289	¥14,974	¥354,921	¥ —	¥354,921
セグメント間の内部売上高又は振替高	589	1,047	80	1,716	(1,716)	—
計	153,246	188,337	15,054	356,637	(1,716)	354,921
セグメント利益 (又は損失)	25,932	25	(2,336)	23,621	(6,012)	17,609

						単位：千米ドル (注)1
	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	計	調整額 (注)1	連結財務諸表 計上額 (注)2
売上高						
外部顧客への売上高	\$1,273,310	\$1,562,176	\$124,902	\$2,960,389	\$ —	\$2,960,389
セグメント間の内部売上高又は振替高	4,912	8,739	667	14,319	(14,319)	—
計	1,278,223	1,570,915	125,570	2,974,709	(14,319)	2,960,389
セグメント利益 (又は損失)	216,304	210	(19,488)	197,026	(50,147)	146,878

(注) 1. セグメント利益又は損失の調整額 (6,012) 百万円 ((50,147) 千米ドル) には、セグメント間取引消去 41 百万円 (343 千米ドル) 及び報告セグメントに配分していない全社費用 (6,053) 百万円 ((50,490) 千米ドル) が含まれております。全社費用は、提出会社におけるグループ管理に係る費用であります。

2. セグメント利益 (又は損失) は、連結財務諸表の営業利益と調整を行っております。

3. 無担保社債の発行

当社は、以下の条件で普通社債を発行いたしました。

銘柄	セガサミーホールディングス株式会社 第4回無担保社債 (社債間限定同順位特約付)
発行総額	10,000百万円 (83,409千米ドル)
発行年月日	2015年6月15日
発行価額	各社債の金額100円につき金100円
利率	年0.567%
償還期限	2020年6月15日
償還の方法	満期一括償還
資金使途	借入金返済に充当

4. 関係会社株式の担保提供

当社は、2015年5月28日開催の取締役会において、当社の持分法適用関連会社である PARADISE SEGASAMMY Co., Ltd. の金融機関との借入契約について承認の決議をいたしました。同決議に基づき、PARADISE SEGASAMMY Co., Ltd. の金融機関からの借入金総額700,000百万ウォンに対し、当社が保有する全ての同社株式 (連結上計上されている関係会社株式15,234百万円 (127,068千米ドル)) を2015年6月15日に担保提供しております。

注記 21

補足情報

社債明細表

会社名	銘柄	発行年月日	当期首残高 (百万円)	当期末残高 (百万円)	当期末残高 千米ドル(注1)	利率(%)	担保	償還期限
セガサミー ホールディングス(株)	第1回無担保社債 (私募債)	2013年 3月29日	¥8,000	¥8,000	\$66,727	0.44	無担保	2018年 3月29日
	第2回無担保社債 (私募債)	2013年 3月29日	6,400	4,800 (1,600)	40,036 (13,345)	0.42	無担保	2018年 3月29日
	第1回無担保社債 (公募債)	2013年 7月25日	5,000	5,000	41,704	0.73	無担保	2018年 7月25日
	第2回無担保社債 (公募債)	2013年 7月25日	5,000	5,000	41,704	0.49	無担保	2016年 7月25日
	第3回無担保社債 (公募債)	2014年 6月17日	—	10,000	83,409	0.52	無担保	2019年 6月17日
	第3回無担保社債 (私募債)	2014年 9月26日	—	10,000	83,409	0.44	無担保	2019年 9月26日
(株)セガ	第13回無担保社債	2011年 6月30日	5,000	5,000	41,704	0.72	無担保	2016年 6月30日
	第14回無担保社債	2011年 12月20日	2,600	2,600	21,686	0.66	無担保	2016年 12月20日
	第15回無担保社債	2012年 6月29日	5,000	5,000	41,704	0.58	無担保	2017年 6月30日
	第16回無担保社債	2012年 9月28日	2,400	2,400	20,018	0.51	無担保	2017年 9月29日
(株)セガトイズ	第8回無担保社債	2010年 3月31日	100	—	—	0.74	無担保	2015年 3月31日
合計	—	—	39,500	57,800 (1,600)	482,108 (13,345)	—	—	—

(注) 1. 「当期末残高」欄の(内書)は、1年以内償還予定の金額であります。

2. 連結決算日後5年以内における1年ごとの償還予定額の総額

単位：百万円

1年以内	1年超2年以内	2年超3年以内	3年超4年以内	4年超5年以内
¥1,600	¥14,200	¥19,500	¥10,000	¥12,500

単位：千米ドル(注記1)

1年以内	1年超2年以内	2年超3年以内	3年超4年以内	4年超5年以内
\$13,345	\$118,441	\$162,649	\$83,409	\$104,262

借入金等明細表

区分	当期末首残高 (2014年4月1日) (百万円)	当期末残高 (2015年3月31日) (百万円)	当期末残高 (2015年3月31日) (千米ドル(注1))	平均利率(%)	返済期限
短期借入金	¥ 500	¥ 500	\$ 4,170	0.7	—
1年以内に返済予定の長期借入金	12,418	13,342	111,288	1.0	—
1年以内に返済予定のリース債務	818	536	4,478	(注) 2	—
長期借入金(1年以内に返済予定のものを除く)	35,198	32,918	274,572	0.9	2016年～2023年
リース債務(1年以内に返済予定のものを除く)	2,081	2,455	20,485	(注) 2	2016年～2024年
その他有利子負債					
設備未払金	1,307	1,318	11,000	—	—
設備未払金(1年以内に返済予定のものを除く)	4,179	2,860	23,858	—	2016年～2018年
合計	56,504	53,933	449,855	—	—

(注) 1. 「平均利率」については、借入金等の期末残高に対する加重平均利率を記載しております。

2. リース債務の平均利率については、主にリース料総額に含まれる利息相当額を控除する前の金額でリース債務を連結貸借対照表に計上しているため、記載しておりません。

3. 長期借入金、リース債務及びその他有利子負債(1年以内に返済予定のものを除く)の連結決算日後における返済予定額は以下のとおりであります。

単位：百万円

区分	1年超2年以内	2年超3年以内	3年超4年以内	4年超5年以内	5年超
長期借入金	¥14,010	¥6,372	¥7,515	¥5,010	¥ 9
リース債務	1,846	230	120	75	183
その他有利子負債 設備未払金	1,329	1,079	451	—	—

単位：千米ドル(注記1)

区分	1年超2年以内	2年超3年以内	3年超4年以内	4年超5年以内	5年超
長期借入金	\$116,858	\$53,154	\$62,685	\$41,795	\$ 78
リース債務	15,402	1,922	1,004	627	1,528
その他有利子負債 設備未払金	11,086	9,005	3,767	—	—



独立監査人の監査報告書

セガサミーホールディングス株式会社
取締役会 御中

当監査法人は、セガサミーホールディングス株式会社及びその連結子会社の連結財務諸表、すなわち、2015年3月31日及び2014年3月31日現在における連結貸借対照表並びに2015年3月31日をもって終了する2期間の連結会計年度に係る連結損益及び包括利益計算書、連結株主資本等変動計算書、連結キャッシュ・フロー計算書並びに重要な会計方針及びその他の説明情報について監査を行った。

連結財務諸表に対する経営者の責任

経営者の責任は、日本において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結財務諸表を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結財務諸表を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から連結財務諸表に対する意見を表明することにある。当監査法人は、日本において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に連結財務諸表に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、連結財務諸表の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による連結財務諸表の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。財務諸表監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、当監査法人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、連結財務諸表の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての連結財務諸表の表示を検討することが含まれる。

当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査意見

当監査法人は、上記の連結財務諸表が、日本において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、セガサミーホールディングス株式会社及び連結子会社の2015年3月31日及び2014年3月31日現在の財政状態並びに2015年3月31日をもって終了する2期間の連結会計年度の経営成績及びキャッシュ・フローの状況を全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

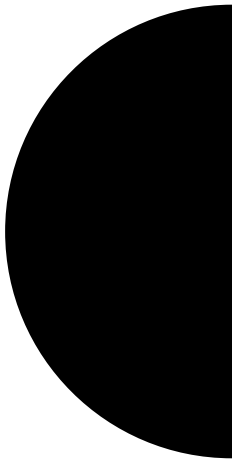
便宜的な換算

2015年3月31日現在及び同日をもって終了する連結会計年度の連結財務諸表は読者の便宜をはかることを目的に米ドルに換算されている。当監査法人の意見によれば、日本円で表記されている連結財務諸表は注記1に述べている基準にて換算されている。

KPMG AZSA LLC

日本, 東京
2015年7月30日

discussion points
対話のためのハンドブック



コミュニケーション・チャンネル

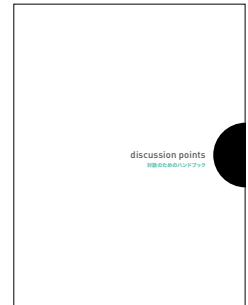
セガサミーグループでは、事業内容や経営戦略等への理解を深めていただけるよう、コミュニケーションツールの継続的な充実に取り組んでいます。

対話

「discussion points」の位置づけ

『「責任ある機関投資家の諸原則」(日本版スチュワードシップ・コード)』の策定や、「コーポレートガバナンス・コード」の策定などを受けて、中長期的な企業価値の向上に向けて株主・投資家の皆様と企業の建設的な対話が求められています。当グループもそれらの主旨に賛同し、株主・投資家の皆様への透明性が高い情報開示に努めるとともに、経営戦略をはじめとする当グループの現状を、深くご理解いただくために、これまで以上に積極的な対話に努めていきます。頂戴した貴重なご意見は、情報開示のさらなる充実のための参考とさせていただきますと同時に、経営陣へのフィードバックを通じ経営戦略や事業活動に反映していきます。

このハンドブックは、そうした対話の場での活用を想定し、「アニュアルレポート2015」の中で、対話の入り口となり得る情報に絞り込んだものです。ご活用いただければ幸いです。



機関投資家向け／中長期成長シナリオ

アニュアルレポート

セガサミーグループの成長ストーリーを多面的な角度からご説明するとともに、CSR関連情報を含む非財務情報のうち、特に重要な情報を事業活動と関連付けながらご案内している統合レポートです。



アニュアルレポート



オンラインアニュアルレポート

CSR

グループCSRレポート／CSRサイト(社会への取り組み)

当グループのCSR活動煮に関する情報を網羅的にご提供しています。各種ガイドライン等に照らして当グループのCSR活動をご確認される方はこちらをご覧ください。



グループCSRレポート



CSRサイト(社会への取り組み)

即時性



決算短信等



IRサイト

個人投資家向け



株主通信



個人投資家向けIRサイト(個人株主の皆様へ)

セガサミーグループの概要

セガサミーグループは、数々の「業界初」「世界初」のエンタテインメントを世界に送り出してきた(株)セガ(現(株)セガゲームス)とサミー(株)の経営統合により誕生した総合エンタテインメント企業グループです。



1975年の創業以来、業界最先端の遊技性を備えたパチスロ・パチンコ遊技機を生み出し、社是に掲げる「積極進取」を具現化してきました。



パチスロ遊技機
「アラジン」
©Sammy

パチスロ遊技機
「パチスロ北斗の拳」
©武論尊・原哲夫
©Sammy



設立 2004年10月1日
 資本金 299億円
 発行済株式の総数 266,229,476株
 株主数 94,348名
 従業員 7,888名(連結)
 (2015年3月31日現在)

グループ経営理念

私たちは、世界中のあらゆる人々に
 夢と感動溢れるエンタテインメントを提供し、
 豊かな社会の実現と文化の
 創造に貢献します。



製品やサービスのその先にある「世界中のお客様に感動を体験していただく」ことを使命とし、あらゆるエンタテインメントを提供してまいります。

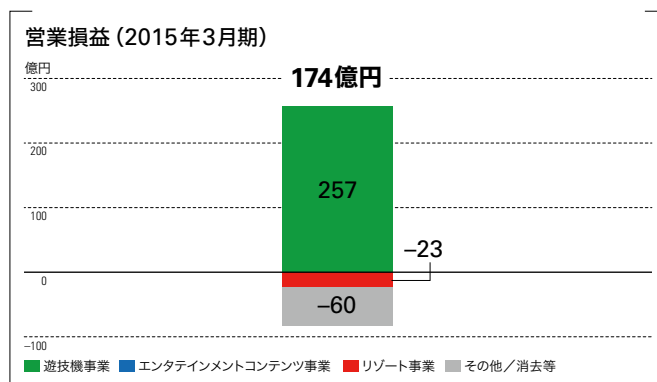
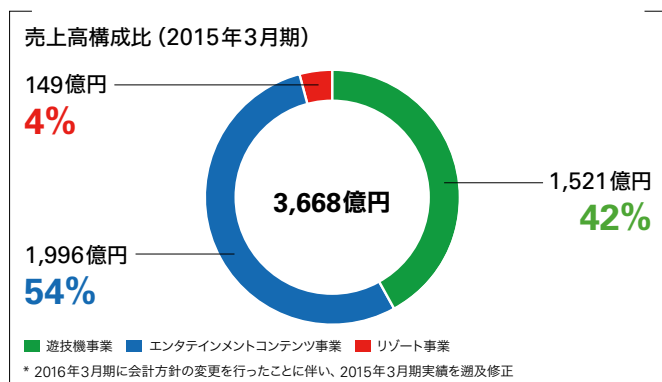


「UFOキャッチャー」
©SEGA

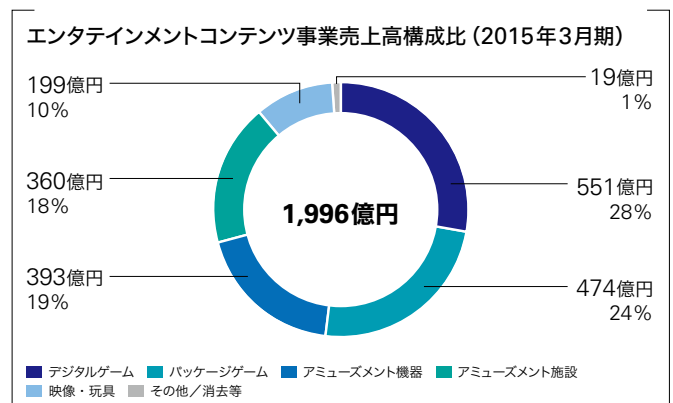
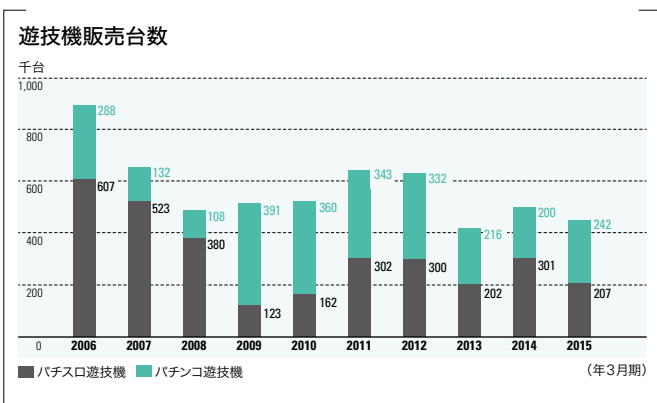
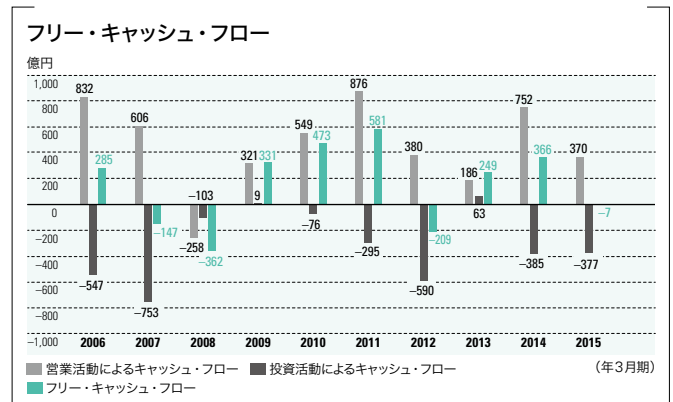
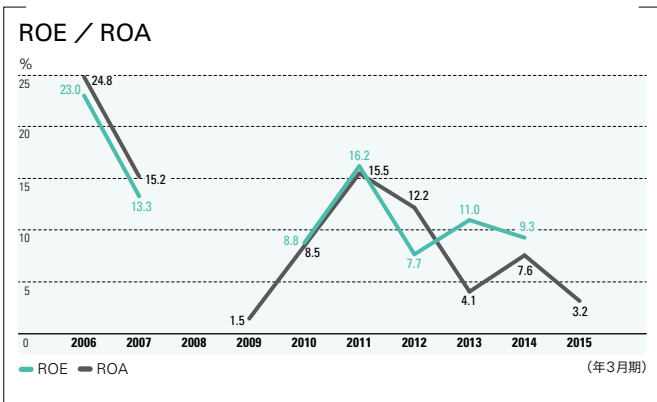
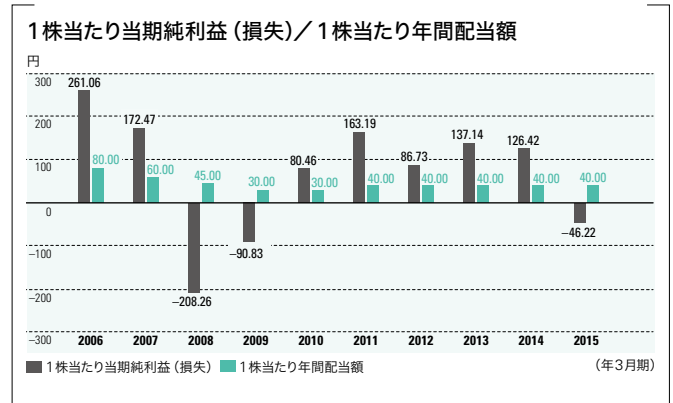
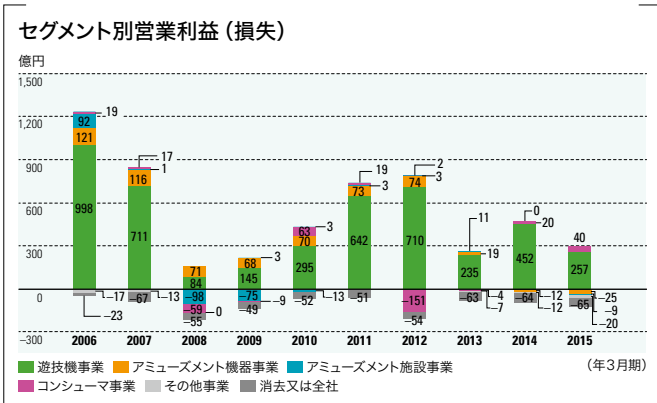
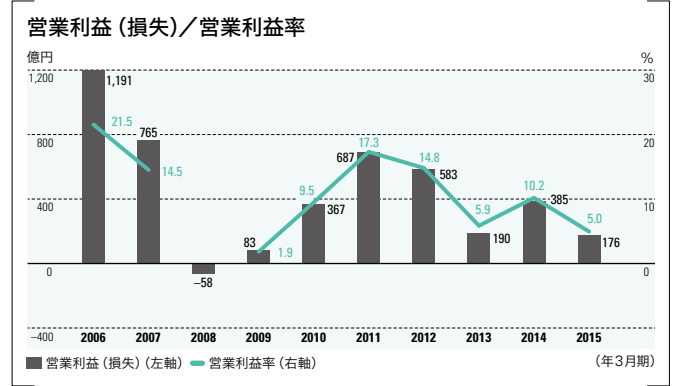
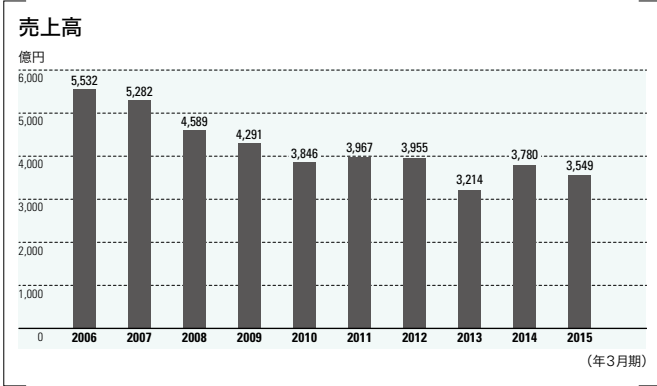
「ソニック・ザ・ヘッジホッグ」
©SEGA

事業推進体制

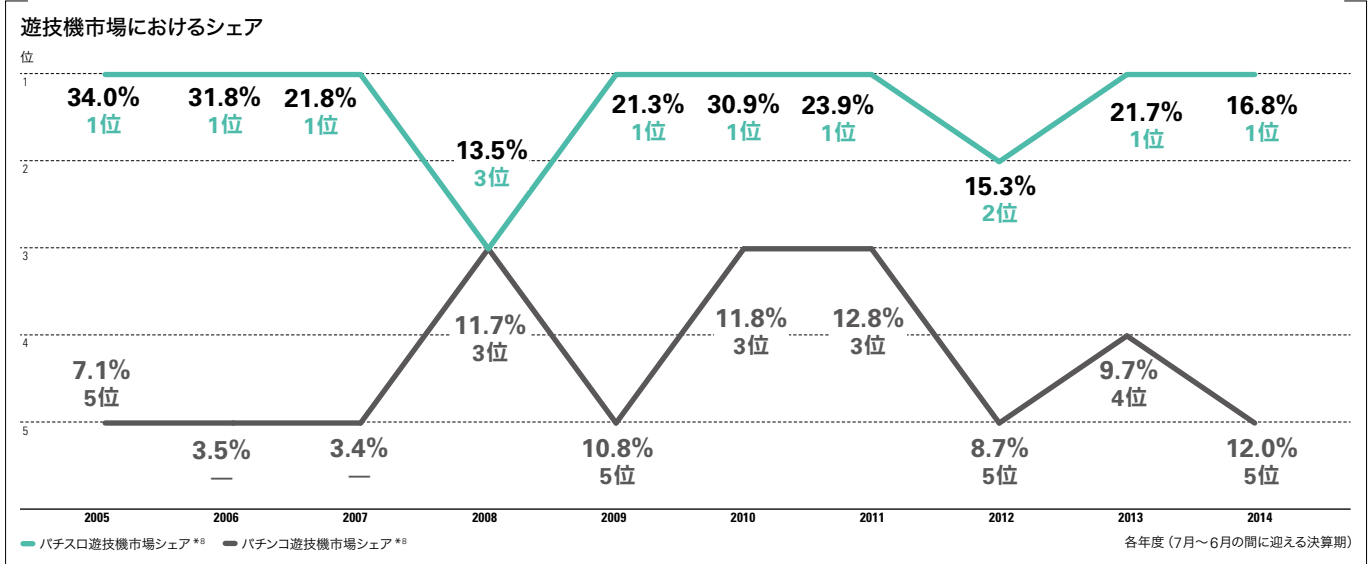
グループ構造改革の一環として、中核事業の明確化を目的とし2015年4月1日付で、それまでの4事業セグメントから3事業セグメントへの再編を実施しました。



数字で見る



データで比較する



	億円
売上高*1	
バンダイナムコホールディングス	5,654
任天堂	5,497
セガサミーホールディングス	3,549
コナミ	2,181
平和	1,986
スクウェア・エニックス・ホールディングス	1,678
SANKYO	1,465
カプコン	642

	%
ROE*1	
平和	17.2
バンダイナムコホールディングス	13.2
カプコン	9.8
スクウェア・エニックス・ホールディングス	7.0
コナミ*3	4.1
任天堂	3.7
SANKYO	2.2
セガサミーホールディングス*4	-

	億円
施設オペレーション売上高*1	
ラウンドワン	839
バンダイナムコホールディングス	555
イオンファンタジー	466
セガサミーホールディングス	414
スクウェア・エニックス・ホールディングス*6	407
アドアーズ*7	151
カプコン	92
コーエーテックモホールディングス	15

	億円
営業利益*1	
バンダイナムコホールディングス	563
平和	428
任天堂	247
セガサミーホールディングス	176
スクウェア・エニックス・ホールディングス	164
コナミ	144
SANKYO	132
カプコン	105

	%
ROA*1,2	
バンダイナムコホールディングス	14.0
カプコン	11.0
平和	9.5
スクウェア・エニックス・ホールディングス	7.9
任天堂	5.3
コナミ*3	4.9
SANKYO	3.4
セガサミーホールディングス	3.2

	万本
家庭用ゲームソフト販売本数(グローバル)*1	
バンダイナムコホールディングス	2,168
スクウェア・エニックス・ホールディングス	1,796
カプコン	1,300
セガサミーホールディングス	1,230
コーエーテックモホールディングス	704

	%
営業利益率*1	
平和	21.6
カプコン	16.5
バンダイナムコホールディングス	10.0
スクウェア・エニックス・ホールディングス	9.8
SANKYO	9.0
コナミ	6.6
セガサミーホールディングス	5.0
任天堂	4.5

	億円
時価総額*5	
任天堂	25,039
バンダイナムコホールディングス	5,190
セガサミーホールディングス	4,669
SANKYO	3,830
コナミ	3,228
スクウェア・エニックス・ホールディングス	3,144
平和	2,354
カプコン	1,617

	億円
アミューズメント機器販売高*1	
バンダイナムコホールディングス	721
セガサミーホールディングス	396
カプコン	75

注: 上記は、当グループの業界におけるポジションをイメージしていただくことを目的に、上場企業等、公表資料から情報が得られる企業のみを対象としています。実際には非上場企業など情報を開示していない企業もあるため、正確な「業界順位」ではないことをご理解ください。

*1 各社の直近本決算データ。出所: 各社公表資料

*2 ROA = 経常利益 / 総資産

*3 米国会計基準のため、ROEは当社株主に帰属する当期純利益 / 株主資本、ROAは税引前当期純利益 / 総資産

*4 2015年3月期は当期純損失計上のため、ROEはN.A.

*5 出所: 2015年3月31日の各証券取引所における終値をもとに当社算出

*6 アミューズメント施設とアミューズメント機器を含んだ「アミューズメント事業」

*7 アミューズメント施設運営事業

*8 出所: 矢野経済研究所

グループの短・中・長期戦略

2015年3月期末までに実施したグループ構造改革を通じて強化した収益構造を基盤としつつ、改革を継続し成長軌道への回帰を実現していきます。さらに、新規投資や事業入替等を通じてポートフォリオの収益性を高め、中期的に500億円から700億円規模の営業利益の達成を目指します。長期的な成長の柱に育成していくIR（統合型リゾート）の事業化の先には、経営統合直後の1,000億円規模の利益水準への回帰を見据えています。

今後の取り組み

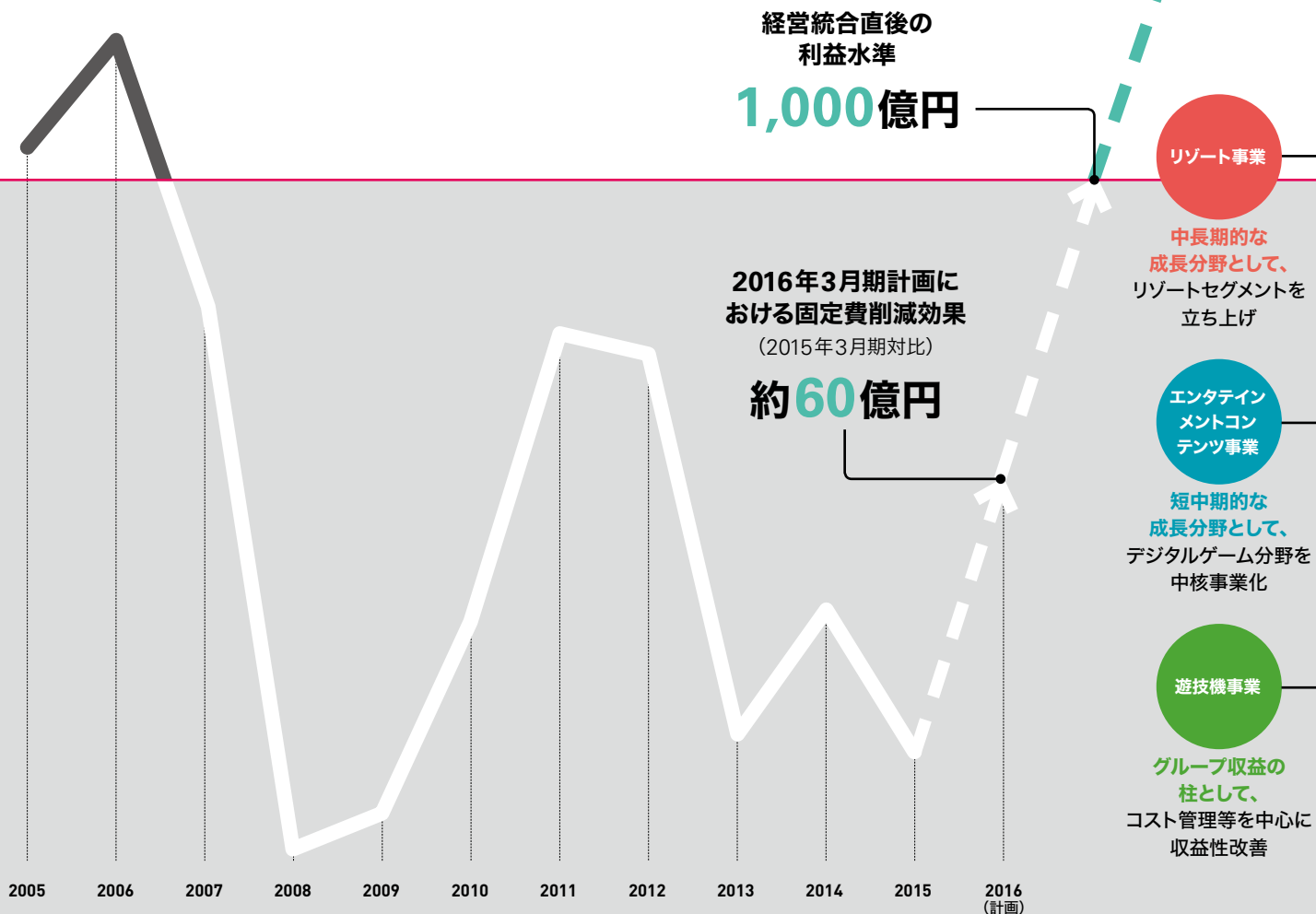
事業ポートフォリオの運営強化

- ▶ 事業入替の検討
- ▶ 新規事業投資の検討

事業ごとのコスト管理の徹底

事業・プロジェクトごとの開始・撤退基準の検討

連結営業利益（損失）の推移



SWOT分析と成長戦略

リゾート事業の事業戦略の方向性

- 国内IR参入に向けた先行投資
- 海外IR施設の開発・運営
- テーマパーク・リゾート施設の運営力強化

STRENGTHS

- 業界最大規模の約2,000名の開発人材(セガグループ)
- 業界トップクラスのヒット率(デジタルゲーム)
- マーケティング支援ツール「Noah Pass」(デジタルゲーム)
- 蓄積してきた豊富な有力IP群(パッケージゲーム・デジタルゲーム)
- 幅広いユーザー層をカバーする製品ラインナップ(AM機器)
- 業界トップレベルの効率的なオペレーション(AM施設)

WEAKNESSES

- 販売不振並びに収益力低下(パッケージゲーム)
- 大ヒットタイトルの不在(AM機器)
- 低い利益率、資本回転率(AM施設)
- 玩具分野における低い利益率

OPPORTUNITIES

- スマートデバイス向けコンテンツ市場の成長(デジタルゲーム)
- スマートフォンの高性能化に伴うゲームアプリのハイエンド化(デジタルゲーム)
- 親子三代、飲食を含む新たな施設へのマーケットの拡がり(AM機器・AM施設)

THREATS

- 施設オペレータの厳しい財政状態(AM機器)
- 娯楽の多様化(パッケージゲーム、AM機器、AM施設)
- 少子化によるユーザー数の減少(パッケージゲーム、AM機器、AM施設)
- デジタルゲーム市場における競争激化

事業戦略

デジタルゲーム

売上成長

- 業界トップクラスのヒット率の維持
- 欧米・アジア市場での売上拡大
- 異業種との協業を含むNoah Passのサービス拡充

コスト効率化

- リソースの共用やオフショア開発の活用等によるコスト競争力の発揮

パッケージゲーム

- デジタルゲームへの転用

- 投資効率の最大化(開発費・マーケティングコストの抑制とローカライジングによる他地域への展開)

アミューズメント機器

- 幅広いユーザー層の取り込みに向けた製品力強化

- 開発体制の合理化

アミューズメント施設

- 三世代をターゲットと捉えた業態、飲食併設型店舗等の、異業態の開発

- スクラップ&ビルドと店舗運営力の強化

映像・玩具

- 定番・主力商品の展開強化

- 合理化による収益力の改善

STRENGTHS

- 強固な開発体制を背景とした製品力
- パチスロ遊技機における高い市場シェア
- 高い生産能力

WEAKNESSES

- 規制の変化による収益の変動性
- 国内に限定した事業展開

OPPORTUNITIES

- パチンコ遊技機市場における成長余地

THREATS

- ユーザー数の減少
- パチンコホールでの財政状態

事業戦略

売上成長

- パチスロ遊技機でのトップシェアの継続的獲得
- シェア拡大余地が大きいパチンコ遊技機におけるトップシェアの獲得
- 従来の枠組みを越えた機械の開発による新たなユーザーの開拓

コスト効率化

- 組織的なリソースの推進による部材コストの改善
- グループ企業による部材共用化の拡大
- 低廉な機械の開発等による製品ポートフォリオの多様化
- 盤面販売の強化

遊技機市場の基礎情報

「パチンコ」「パチスロ」と関連市場規模

「パチンコ」は、今から1世紀近く遡る1920年頃に海外から輸入された「バガテル・ボード」が起源とされています。「ハンドル」を操作し、直径11mm程度の「パチンコ玉」と呼ばれる鋼球を、無数の釘が打たれた盤面に向けて機械的に弾き出し、特定の「役物」や「入賞口」に入ると規定の入賞球を獲得するという特徴を持つゲームです。盤面が「垂直」であることがピンボールと大きく異なる点です。

「パチスロ」のルーツは、終戦後に米国より持ち込まれたスロットマシンといわれています。1960年に回転するリールをプレイヤー自らストップボタンで止めるという一定の技術介入性を備えた機種が登場し、全国のパチンコホールに普及していきました。

パチンコホールによる「貸玉料」「貸メダル料」で構成されるパチンコ・パチスロ市場は、日本の余暇市場の約33.6%を占める24.5兆円*1、参加人口1,150万人*1という日本を代表する一大レジャー産業です。関連産業であるパチンコ・パチスロ遊技機販売市場の規模は約1兆693億円*2となっています。

*1 2014年
出所：(財)日本生産性本部「レジャー白書2015」
*2 2014年度(7月～6月の間に迎える決算期)
出所：矢野経済研究所

規制環境

遊技機メーカーは新機種の販売を行う際に、「風俗営業等の規制及び業務の適正化等に関する法律施行規則」(以下風適法施行規則)に基づく複数の許認可プロセスを経ることが義務付けられています。まず保安通信協会に型式試験申請を行い、材質・性能・遊技性などが風適法施行規則で定める規格に適合している旨の適合認定を取得します。その後、各都道府県公安委員会の検定取得を経て、パチンコホールに販売・納入します。パチンコホールも営業を開始する際には、所轄の警察署の認可を得る必要があります。

風適法施行規則や業界団体による内規は、業界の健全な発展を主眼とした改正・見直しが度々行われており、そのたびに遊技機市場に影響を与えてきました。

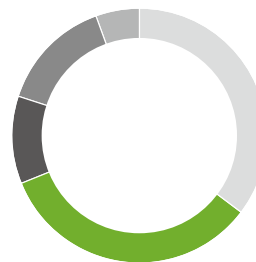


「パチスロ北斗の拳 強敵」
©武論尊・原哲夫/NSP 1983,
©NSP 2007 著作権許諾証YFC-128 ©Sammy



「ぱちんこCR北斗の拳6 拳王」
©武論尊・原哲夫/NSP 1983,
©NSP 2007 著作権許諾証YDA-108 ©Sammy

日本の余暇市場に占めるパチンコ・パチスロ市場の比率



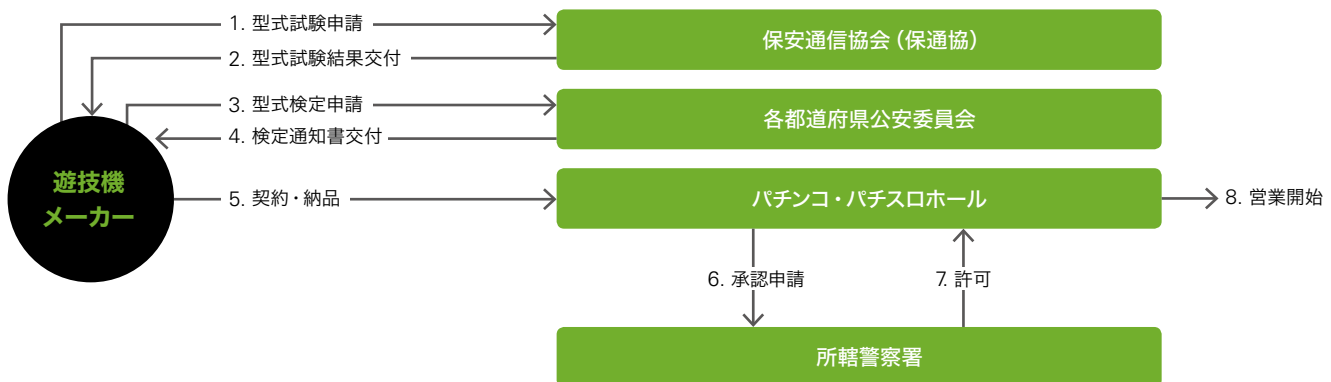
日本の余暇市場

72.9 兆円 (2014)

	%	兆円
ゲーム・公営競技・飲食等	35.3	25.7
パチンコ・パチスロ*3	33.6	24.5
趣味・創作	11.3	8.2
観光・行楽	14.4	10.5
スポーツ	5.4	3.9

出所：(財)日本生産性本部「レジャー白書2015」
*3 パチンコ・パチスロホールの貸玉料、貸メダル料の総額

遊技機の許認可プロセス



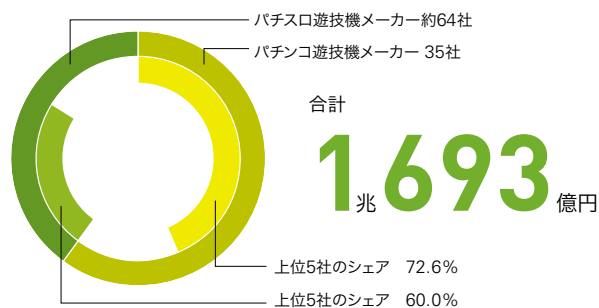
進行する上位タイトル・企業への寡占化

遊技機市場では、35社*5がパチンコ遊技機、約64社*6の企業がパチスロ遊技機の販売を行っています。2004年7月の「風適法施行規則等の改正」を背景とするユーザーの減少によりパチンコホールは厳しい経営環境に置かれているため、投資の確実な回収が期待できるタイトル・メーカーに需要が集中する傾向が顕著に見られ、その結果、近年は高稼働率の実績があるタイトルやブランド、開発力や潤沢な開発資金を有する企業による寡占化が進んでいます。

*5 出所：矢野経済研究所

*6 パチスロ遊技機のメーカー数に関しては、団体や企業が複数あるため、当社推定値となります。

遊技機市場規模と上位メーカー占有率*7



	億円
パチンコ遊技機	6,437
パチスロ遊技機	4,256

出所：矢野経済研究所

*7 2014年度（7月～6月の間に迎える決算期）

解説

遊技機市場を知るためのキーワード

パチンコ遊技機の「盤面」と「枠」

「枠」は、パチンコ玉の射出や払い出しを物理的に制御するパチンコ遊技機の筐体部分です。「盤面」は液晶画面や役物、無数の釘が配置され、演出や抽選等の遊技性、出玉をコントロールする制御基板・センサー等の電子部材が搭載されており、遊技性を決定付けます。「枠」は一定期間継続的に使用できるため、同一メーカーから新しい「盤面」を購入し、設置済の「枠」にはめ込むだけで新台の導入が可能です。本体（枠+盤面）よりも安価であるため、パチンコホールは設備投資負担を軽減でき、遊技機メーカーにとっては、「盤面」販売は本体販売よりも利益率が高く、また枠の設置による継続的な需要創出も期待できる販売モデルです。



「ぱちんこCR北斗の拳6拳王」
©武論尊・原哲夫/NSP 1983,
©NSP 2007 著作権許諾証
YDA-108
©Sammy

盤面を枠にはめ込むだけで
新台の導入が可能



「ぱちんこCR聖戦士ダンパイン」
©創通・サンライズ
Project for Sammy

市場環境分析上の重要指標

$$\text{年間回転数} = \frac{\text{年間遊技機販売台数}}{\text{遊技機設置台数}}$$

パチンコホールによる
1年間の新機種への
入替回数。設備投資
意欲を示す

設備投資余力 大

年間回転数

設備投資余力 小

上昇



下落

$$\text{稼働時間} = \text{営業時間中に遊技機が稼働している時間}$$

遊技機に対するユーザーからの支持を端的に示す指標

セガサミーグループの各事業を取り巻く市場環境

遊技機市場

長期トレンド

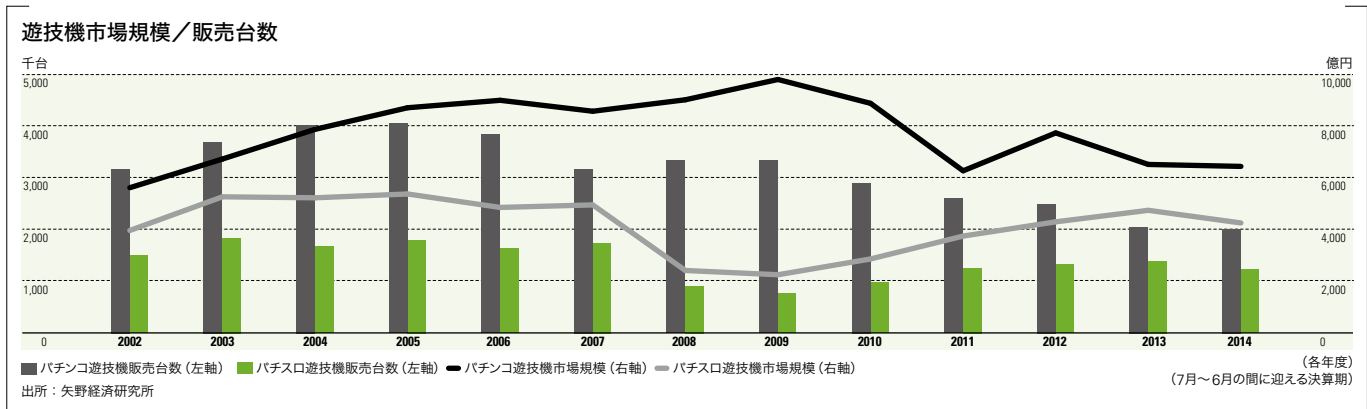
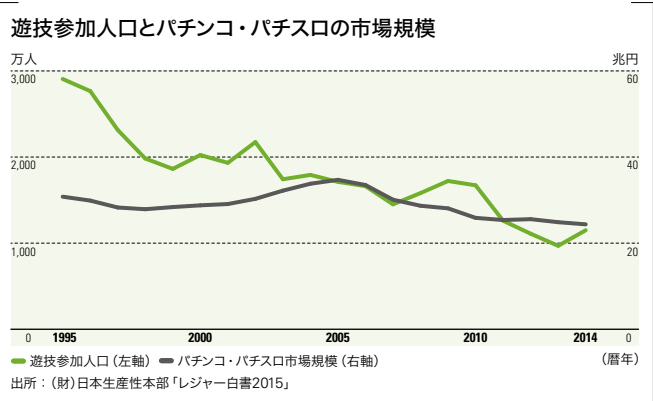
遊技人口は、遊技性の複雑化や、高射幸性機種を設置拡大によるライトユーザーの離散等により1995年頃をピークに減少傾向を辿っています。その影響を受け、パチンコ・パチスロ市場規模*1も長期漸減トレンドを描いています。

遊技機の販売台数は、パチンコホールによるユーザー獲得のための旺盛な新機種への入替需要に支えられ、2005年頃まで堅調を維持してきました。その後、販売台数が減少トレンド入りしてからも、しばらくはハイテク化や有力IPにかかる著作権料の上昇などによる機械単価の上昇等により、市場規模の拡大が続ききました。

2004年7月に施行された「風適法施行規則等の改正」の経過措置期間*2が、2007年秋に終了して以降、ユーザーの減少やパチンコホール経営状況の悪化がさらに深刻化し、遊技機市場も大きな影響を受けていくことになりました。

*1 パチンコホールの貸玉料、貸メダル料の総額

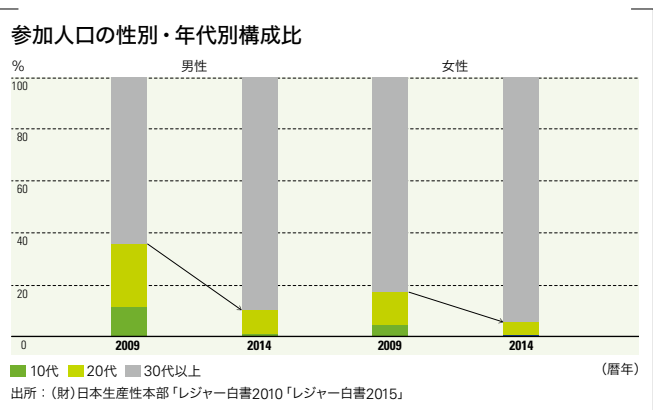
*2 2004年7月に施行された規則改正において、急速な市場環境の変化の緩和やパチンコホールの設備投資負担に配慮して設けられた旧基準機から新基準機への入替に関する3年間の経過措置期間



「遊び」の多様化により進行する若年層のパチンコ・パチスロ離れ

2004年7月の規則改正では、過度な射幸性の抑制に主眼が置かれ、パチスロ遊技機の遊技性の幅が狭まりました。2007年秋に経過措置期間が終了し、新規則に準拠する機種への入替が進むに従い、遊技性の変化を背景に、主にパチスロのコアユーザーの離散が加速しました。

遊技機人口の減少は2009年以降、さらに加速していきました。とりわけ若年層のパチンコ・パチスロ離れが著しく進んでおり、2009年から2014年にかけて10代男性の参加率は11.4%から1.1%へ、20代男性も24.5%から9.2%へと大きな減少を記録しています。同時期にスマートデバイスの急速な普及とゲームアプリ市場の拡大等による「遊び」の多様化が進んだことが一つの要因と考えられます。また、早期に投資回収が見込める「MAXタイプ」と呼ばれる高射幸性タイプのパチンコ遊技機を設置拡大によるライトユーザーの離散も一要因といわれています。



パチンコホールの淘汰と投資余力の低下

店舗数も長期的に減少の一途を辿っていますが、2007年秋以降は、資金力に劣る小規模ホールの淘汰と店舗の大規模化といったそれまでの要因から、経営状態の悪化へと要因が変化していきました。

パチンコホールは、遊技参加人口の減少に歯止めがかからず投資余力が低下する一方で、機械の高額化が進んでいくなか、年間回転数^{*3}の低下が示す通り、新機種への入替回数を減少させていきました。これが遊技機市場規模の減少に直接的な影響を与えることになりました。また、限られた投資資金の確実な回収を企図し、優れた稼働時間^{*4}が期待できる機種を選別的に導入していった結果、遊技機市場では、上位企業と下位企業の二極化が徐々に進行していくことになりました（P7をご参照ください）。

^{*3} 年間回転数＝年間販売台数／設置台数
^{*4} 営業時間中に遊技機が稼働している時間

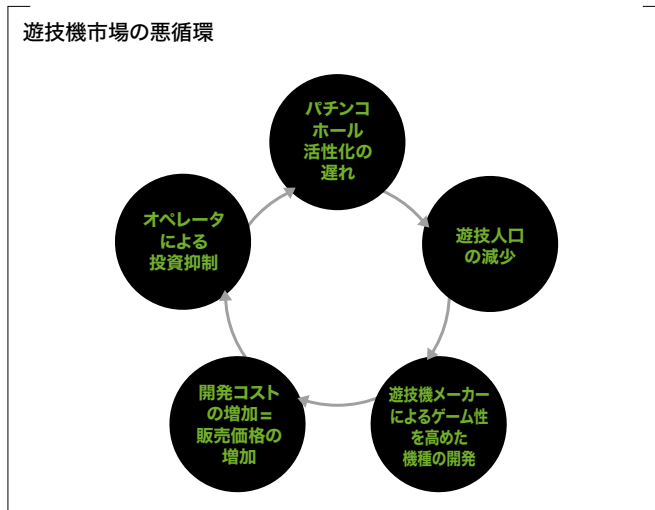
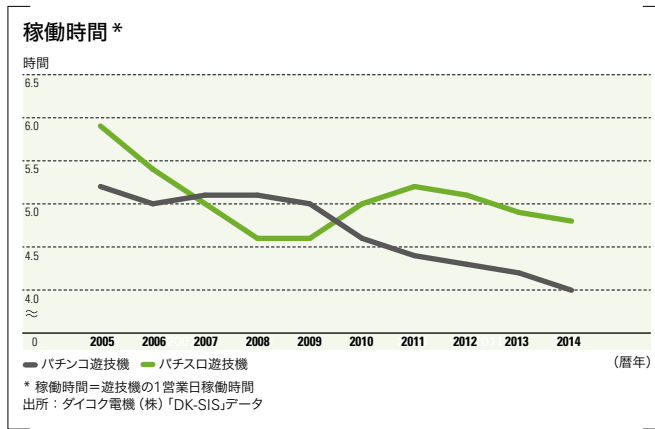
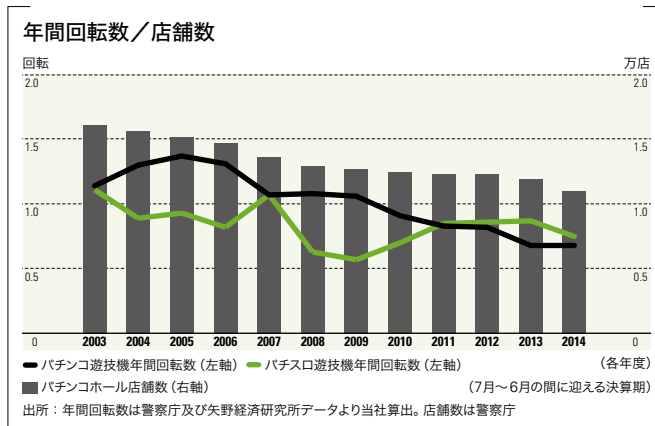
悪循環をいかに断ち切るかが課題

ユーザーの裾野拡大に向けて、パチンコホールは、貸玉料金を大きく引き下げた営業手法を導入し、遊技機メーカーも低射幸性機種の開発・市場投入を推進しました。しかし、低貸玉営業は、パチンコホールにとって稼働時間の向上に一定の効果はあったものの、1台当たり売上高の低下をもたらし、その結果、パチンコホールの経営状態がさらに悪化することになりました。投資抑制が店舗活性化の遅れを招き、資金の早期回収のために高射幸性機種を導入した結果、ユーザーの離散がさらに進むという悪循環をいかに断ち切るかが業界の課題になっています。

足元の状況－新たな規制の見直し

遊技機の型式試験を執り行う一般財団法人保安通信協会（保通協）は、2014年9月16日以降の申請分より、パチスロ遊技機における型式試験の運用方法を変更しました。これに伴う適合認定機種数の急減により、市場で販売される新規タイトル数が一時的に大きく減少するなど、市場では新たな環境変化が起こっています。

様々なエンタテインメントとのユーザーの争奪戦と、規制や内規の見直しに伴う環境変化に直面している遊技機業界にとっては、従来の遊技機の枠を越えた新たな遊技性の創造による幅広いユーザーの開拓が一層、求められています。



エンタテインメントコンテンツ市場

ゲームコンテンツ市場

2014年のパッケージゲームとオンラインゲーム*1を合わせたゲームコンテンツ市場は、前年比6.1%増加し、約6兆7,148億円*2となりました。地域別には、アジア(日本・中国・韓国)は前年比3.0%増、米国は同9.6%増、欧州は同5.5%の増加となり、中国ではPCオンラインゲームが、日本・韓国ではモバイルアプリが牽引するアジアは世界最大のマーケットに成長しています。

*1 モバイルアプリ、PC配信ゲーム、家庭用ゲーム配信の合計値
*2 出所：「ファミ通ゲーム白書2015」

オンラインゲーム市場

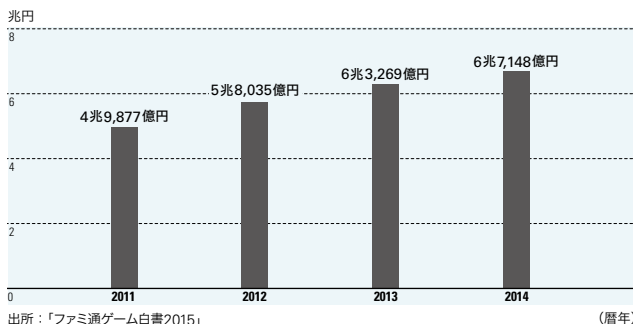
パッケージゲームの減少トレンドが継続する一方、オンラインゲームコンテンツはゲームコンテンツ市場の約77%を占める5兆1,759億円規模にまで拡大しています。スマートフォンやタブレット等のデジタルデバイスの普及を背景に、ゲームソフト流通のデジタル配信へのシフトが世界的な潮流となっています。欧米と日本、アジアが大きな市場を形成しており、アジアの中でも繁体字圏が急速に成長しています。

2014年における据え置き型・携帯型などの家庭用ゲーム機向け、PC向け、スマートデバイス向けゲームアプリ等、ネットワークに接続できるオンラインゲームコンテンツの国内市場規模は、前年比12.0%増の8,239億円*3に拡大しました。うちスマートデバイス向け、SNS向けデジタルゲームコンテンツは、前年比17.9%増の7,154億円*3と市場の約87%を占める規模に成長しています。複数人で楽しむ「マルチプレイ」や、操作性やUI*4のさらなる進化による「アクション性」の向上、そして「IP/世界観」といった3つが短期的なトレンドとして捉えられます。

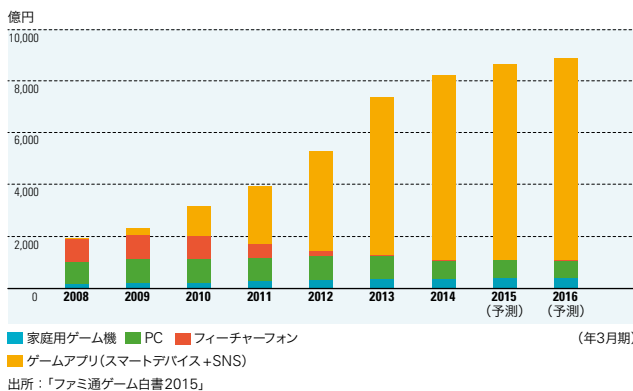
驚異的なスピードでスマートデバイスの性能が進化したことで、より高精細、より奥深い世界観へと、アプリのハイエンド化が進行していき、それに伴う開発・マーケティングコストの上昇を背景に、近年は上位企業への寡占化が顕著に進んでいます。市場全体では成長率は鈍化傾向を示しているものの、上位企業は市場全体を上回る率で成長しています。当グループではハイエンド化は、やがて「コンソールゲーム」と同水準に行き着くものと予想しており、そこでは大規模開発のノウハウを有しているか否かが競争を左右する要因になっていくものと予想しています。

*3 出所：「ファミ通ゲーム白書2015」
*4 ユーザーインターフェース

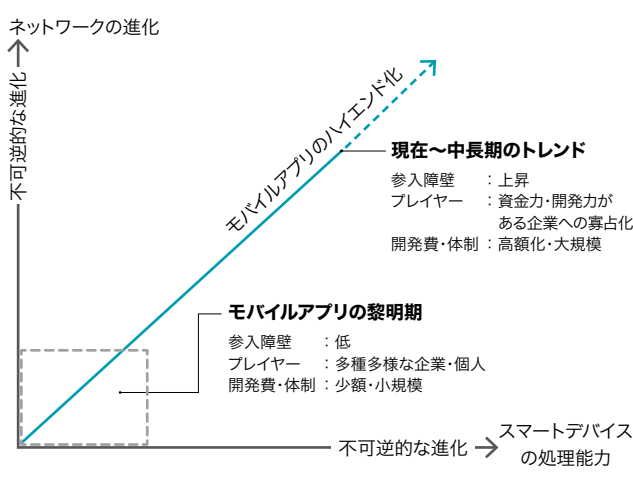
世界のゲームコンテンツ市場の推定規模



国内オンラインゲームコンテンツ市場規模推移



スマートデバイスのハイエンド化による競争環境の変化



パッケージゲーム市場

一部の大型タイトルへの人気集中を背景とする大手パブリッシャーによる寡占化というトレンドが継続しています。一方、デジタル配信やコンテンツの少額決済、実況動画等のソーシャルゲームの要素、クラウドゲーミングサービスなどを備えた新世代機種が好調な売れ行きを記録している海外市場を中心に、市場に復調の兆しが見られます。また、繁体字圏（台湾、香港、マカオ）では、コピー製品を購入しないという倫理観の変化があり、市場の大きな可能性が期待されています。

アミューズメント市場

(業務用アミューズメント機器・施設オペレーション)

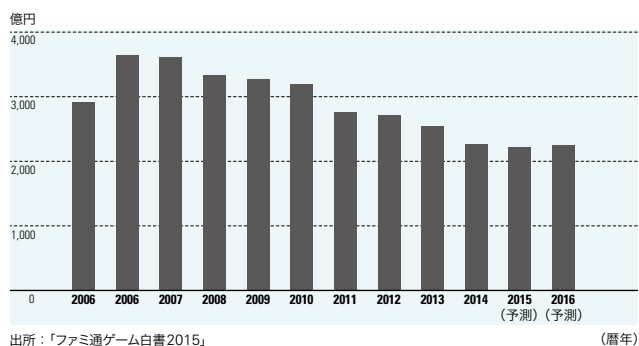
余暇活動の多様化により厳しい環境が続く

施設オペレーション市場は2007年度から2013年度までの7年間で市場規模は約33%減少し、既存店売上高も2007年以降、前年割れを続けています。オペレータ各社による不採算店舗の閉鎖やオペレーションの効率化の結果、1店舗当たりの売上高や1台当たりの売上が微増になるなど、市場規模の適正化が進んでいますが、ショッピングセンターやボウリング場は売上を維持しているものの、従来型のゲームセンター型店舗は大きく売上が減少しています。背景にあるのは、スマートフォンの普及等による余暇活動の多様化です。また2014年以降は消費税増税がオペレータの収益性を圧迫しています。

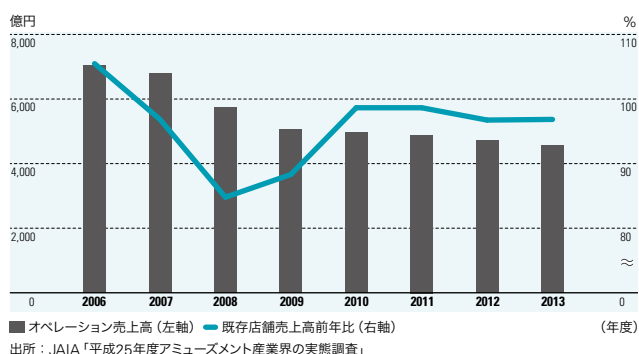
こうしたアミューズメント施設市場の縮小を受け、業務用アミューズメント機器市場も縮小トレンドが継続しています。機器メーカーはキャッシュ・フローに制約があるオペレータの初期投資負担を軽減しつつ、新製品の導入を促進し、店舗の活性化に繋げるための製品や「レベニューシェアモデル」等、オペレータの初期投資負担を低減するビジネスモデルの導入を進めています。また、基本プレイ無料モデルの採用により、これまでゲームセンターに足を運ぶことがなかったファミリー層や女性の集客を通じたユーザーの裾野拡大を図る動きもあります。

文中の市場データはすべてJAIA「平成25年度アミューズメント産業界の実態調査」

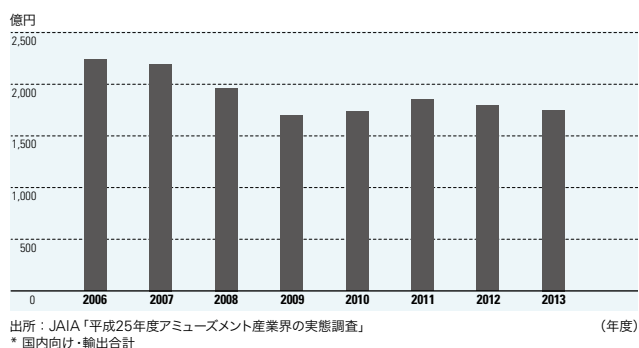
国内パッケージゲーム市場規模推移



アミューズメント施設オペレーション市場規模/既存店舗売上高前年比



業務用アミューズメント機器販売高*



役員報酬／社外取締役／株主価値

役員報酬

2015年3月期の取締役並びに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(名)	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	7	543	413	125	5
	社外	2	32	32	—	—
監査役	社内	—	—	—	—	—
	社外	2	25	25	—	—

2015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	477	当社	276	50	1
			サミー(株)	—	150	—

社外取締役



岩永 裕二
社外取締役

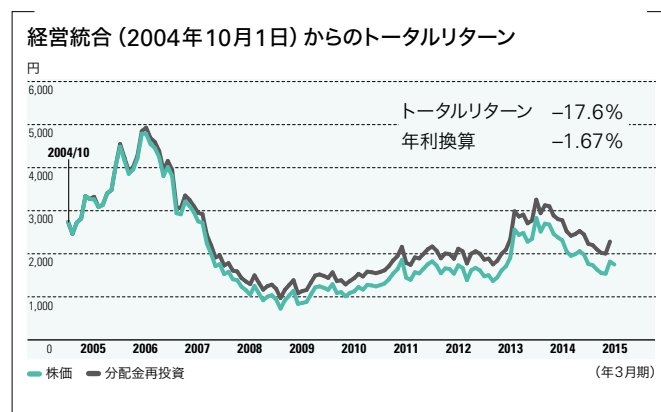
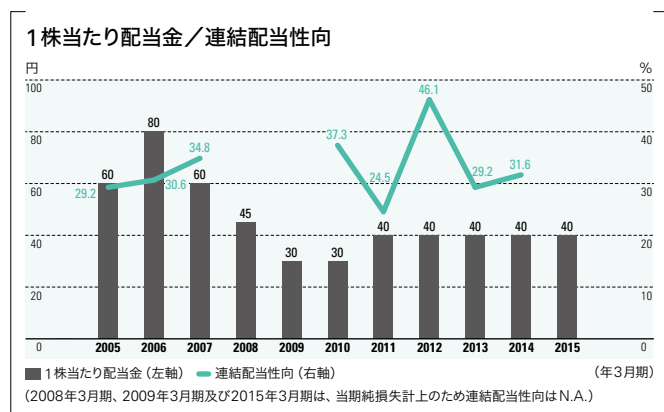
1981年 弁護士登録
 1984年 リリック・マクホース・アンド・チャールズ法律事務所(現ピルズベリー・ウィンズロップ・ショー・ピットマン法律事務所)パートナー(現任)
 カリフォルニア州弁護士登録
 2003年 Manufacturers Bank 社外取締役
 2005年 JMS North America Corporation 社外取締役(現任)
 2006年 太陽誘電(株)社外取締役(現任)
 2007年 当社社外取締役(現任)



夏野 剛
社外取締役

2005年 エヌ・ティ・ティ移動通信網(株)(現(株)NTTドコモ)執行役員
 マルチメディアサービス部長
 2008年 当社社外取締役(現任)
 びあ(株)取締役(現任)
 トランスコスモス(株)社外取締役(現任)
 SBIホールディングス(株)社外取締役(株)ドワンゴ取締役(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 ビットワレット(株)(現 楽天Edy(株))社外取締役(株)U-NEXT社外取締役(現任)
 2011年 (株)CUUSOO SYSTEM社外取締役
 2013年 慶應義塾大学 環境情報学部 客員教授
 トレンダーズ(株)社外取締役
 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)
 2014年 (株)KADOKAWA・DWANGO取締役(現任)

株主価値



市場データ

パチンコホール店舗数

暦年	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
パチンコ遊技機設置店	11,800	11,722	11,576	11,392	11,178	10,873	10,605
パチスロ専門店	1,137	930	903	931	971	1,020	1,022
合計	12,937	12,652	12,479	12,323	12,149	11,893	11,627

出所：警察庁
パチンコ遊技機、パチスロ遊技機、アレンジボール等併設店はパチンコ遊技機設置店に含む

パチスロ遊技機及びパチンコ遊技機販売台数・設置台数・市場規模

暦年/年度*	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
パチスロ遊技機							
販売台数(台)	913,094	766,094	979,794	1,259,924	1,326,029	1,390,566	1,235,628
設置台数(台)	1,448,773	1,347,176	1,390,492	1,474,838	1,549,319	1,602,148	1,643,290
市場規模(百万円)	247,860	225,869	286,700	375,054	429,974	474,342	425,625
パチンコ遊技機							
販売台数(台)	3,339,146	3,332,984	2,900,286	2,603,760	2,494,695	2,065,202	2,016,078
設置台数(台)	3,076,421	3,158,799	3,163,650	3,107,688	3,042,476	3,009,314	2,954,285
市場規模(百万円)	921,338	985,227	886,914	825,714	772,951	651,241	643,768

出所：設置台数は警察庁。販売台数及び市場規模は矢野経済研究所
* 設置台数は暦年。販売台数及び市場規模は各年度(7月～6月の間に迎える決算期)

アミューズメント関連市場

年度	2008	2009	2010	2011	2012	2013
アミューズメント機器売上高(百万円)	196,164	169,632	173,167	184,781	179,147	175,048
アミューズメント施設オペレーション売上高(百万円)	573,104	504,271	495,767	487,500	469,950	456,354
アミューズメント施設数(店)*	21,688	19,213	18,638	18,114	16,991	16,069
既存店売上高前年比(%)	89.7	88.2	97.3	96.8	95.3	96.5

出所：JAIA「平成25年度アミューズメント産業界の実態調査」
* アミューズメント施設数は風営8号対象と8号非対象の合算

国内家庭用ゲーム市場規模推移

暦年	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015(予測)	2016(予測)
ハード	2,505.4	2,164.9	1,755.9	1,797.4	1,779.8	1,553.1	1,421.5	1,252.4	1,409.5
ソフト	3,324.3	3,264.1	3,181.7	2,746.4	2,712.1	2,536.6	2,264.0	2,218.7	2,239.1
合計	5,829.7	5,429.0	4,937.6	4,543.8	4,491.9	4,089.7	3,685.5	3,471.1	3,648.6

出所：「ファミ通ゲーム白書2015」

国内オンラインコンテンツ市場規模推移

暦年	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
家庭用ゲーム機	172	202	218	285	342	375	353
PC	820	920	922	887	895	861	713
フィーチャーフォン	890	920	854	512	192	53	19
スマートデバイス+SNS	55	290	1,187	2,249	3,856	6,069	7,154
合計	1,937	2,332	3,181	3,933	5,285	7,358	8,239

出所：「ファミ通ゲーム白書2015」



セガサミーホールディングス株式会社
〒105-0021 東京都港区東新橋一丁目9番2号
www.segasammy.co.jp

Printed in Japan