

2024年3月期
決算プレゼンテーション

2024/5/10

免責事項 | 本資料における市場予測や業績見通し等の内容は、現時点で入手可能な情報に基づき、
経営者が判断したものです。従いまして、これらの内容はリスクや不確実性を含んでおり、
将来における実際の業績は、様々な影響によって大きく異なる結果となりうることを、予めご承知おきください。

© SEGA SAMMY HOLDINGS INC. All Rights Reserved.

スピーカー：セガサミーホールディングス株式会社 取締役 専務執行役員グループCFO 深澤 恒一

01

2024年3月期実績

決算ハイライト



(億円)	2022/3期 通期実績	2023/3期 通期実績	2024/3期 通期実績
売上高	3,209	3,896	4,678
エンタテインメントコンテンツ	2,359	2,828	3,180
遊技機	758	942	1,359
リゾート	86	115	123
その他/消去等	6	11	16
営業利益	320	467	568
エンタテインメントコンテンツ	339	387	289
遊技機	93	200	412
リゾート	-25	-11	-9
その他/消去等	-87	-109	-124
営業外収益	59	49	68
営業外費用	46	22	39
経常利益	333	494	597
エンタテインメントコンテンツ	368	411	307
遊技機	102	207	418
リゾート	-67	-32	0
その他/消去等	-70	-92	-128
経常利益率	10.4%	12.7%	12.8%
特別利益	52	0	13
特別損失	6	24	192
税金等調整前当期純利益	379	470	418
法人税等	9	11	88
親会社株主に帰属する当期純利益	370	459	330
ROE	12.7%	14.7%	9.6%
EPS (円)	158.85	208.07	150.75

2024/3期 実績

- **遊技機と国内・アジアCS*、リゾートがけん引し、経常増益**
 - 遊技機事業、国内・アジアCS、リゾート事業堅調により経常利益は増益
- **欧州構造改革実施に伴う損失計上や税金費用の増加**
 - 欧州構造改革に伴う損失計上及び前期繰越欠損金による課税所得の減少等により、低水準であった税金費用等が増加し、親会社株主に帰属する当期純利益は減益
- **期末配当の増額及び自己株式の取得を決定**

※P.4参照

※2025/3期計画はp.23より記載

*CS = コンシューマ分野

-3-

24/3期は、遊技機事業、そしてコンシューマ分野における主に国内・アジア地域の販売が好調に推移し、また Rovio Entertainment社を連結したことから、前期比で大幅な増収となりました。また、その結果として、営業利益・経常利益も、前期から大幅に増加しております。

一方、コンシューマ分野におきましては、欧州スタジオを中心とする経営環境の悪化に伴い、構造改革を実施いたしました。それに伴い、192億の特別損失を計上いたしました。

その結果、親会社株主に帰属する当期純利益は前期比で減益となりましたが、今後の収益性改善、あるいは事業の拡大に向けた道筋を整えることができたと考えております。

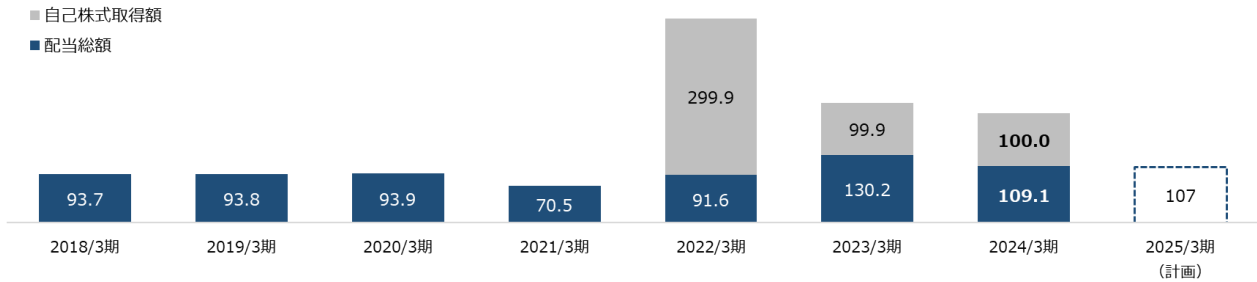
なお、構造改革の実施に伴う損失を計上しながらも、主にコンシューマ分野におけるフルゲームの販売が好調に推移したことから、2月9日に発表した業績予想を大きく上回る着地となりました。

EPSにつきましては、自己株式の取得を進めた一方で、当期純利益が減少したことに伴い、減少いたしました。

株主還元_ 2024/3期実績と2025/3期計画



【株主還元額の推移】



	2018/3期	2019/3期	2020/3期	2021/3期	2022/3期	2023/3期	2024/3期	2025/3期 (計画)
株主還元額	93.7億円	93.8億円	93.9億円	70.5億円	391.5億円*1	230.2億円*2	209.1億円*3	約107億円
1株当たり配当*4	中間：20円 期末：20円	中間：20円 期末：20円	中間：20円 期末：20円	中間：10円 期末：20円	中間：20円 期末：20円	中間：20円 期末：39円	中間：23円 期末：27円	中間：25円 期末：25円
DOE*5	3.0%	3.1%	3.1%	2.4%	3.1%	4.2%	3.3%	3%以上
総還元性向*6	105%	355%	68%	553%	106%	50%	63.3%	50%以上

*1 買付期間は、2021/11/9～2022/4/19

*2 買付期間は、2023/5/1～2023/12/22

*3 買付期間は、2024/5/13～2025/3/31 予定

*4 2025/3期の期初の配当予想はDOE3%相当をベースとして設定

*5 DOE (株主資本配当率) = 配当額 / 純資産

*6 総還元性向 = (配当総額 + 自己株式取得総額) / 当期純利益

-4-

株主還元の推移です。

当社は、DOE3%以上、あるいは総還元性向50%以上の高い方を基準として、配当またはバイバックを通じて還元することとしております。

この方針に従いまして、24/3期につきましては、通期で50円の配当を実施いたします。

また、24/3期に、コンシューマ分野において欧州の構造改革を実施することで、今後の収益性改善に向けた道筋を整えたというふうに考えております。後ほど里見より新中期計画についてご説明いたしますが、さらなる成長および企業価値向上に向けた取り組みを進める上で、この中期計画を前提とした今後の事業成長と、足元の株価水準を対比しまして、100億円のバイバックを行うことを併せて決定いたしました。

結果として、24/3期の株主還元の総額としては約209億円となり、総還元性向は63.3%となります。

25/3期の配当予想は、従来と変わらずDOE3%の基準で算出する事から、暫定的に50円としております。ご参考までに、後程ご説明する25年3月期の計画を基準として、総還元性向50%で算出した場合の株主還元額は195億となります。ただ、業績についてはボラティリティがあるため、予想としてはDOE基準で表現しているということでご理解いただければと思います。

(参考) 株主還元_還元額・手法の決定プロセス



株主還元方針
2024/3期還元額について

当社は、DOE（株主資本配当率）3%以上または総還元性向50%以上のうち、還元額が高い方を株主還元の基準とし、配当または自己株式の取得を通して還元することとしております。この方針に沿って、2024年3月期は通期で50円（中間23円、期末27円）の配当を実施し、加えて、100億円を上限に自己株式の取得を行う事といたしました。この結果、2024年3月期の株主還元額は約209億円（内訳：配当約109億円、自己株式の取得 100億円*）となり、総還元性向は約63.3%となりました。

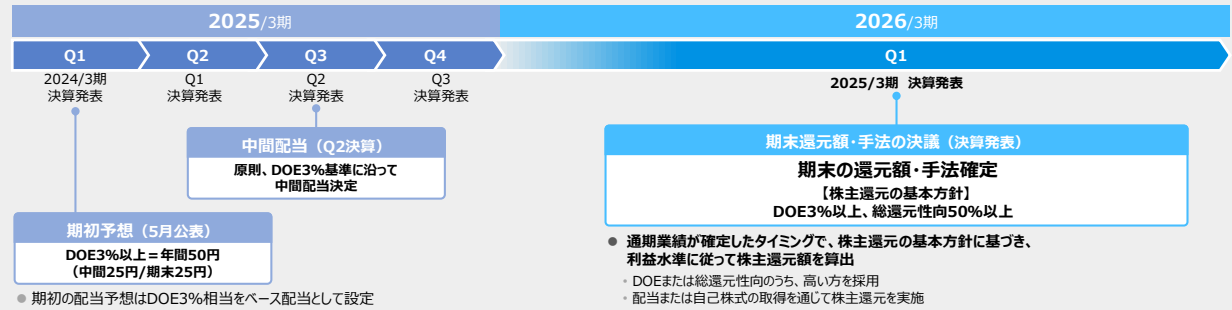
*上限

2025/3期
配当予想について

期初の配当予想は暫定的にDOE 3%の基準で算出する事から、2025年3月期の配当予想は、通期で50円（中間25円、期末25円）としており、これによる株主還元額は約107億円程度となる見込みです。なお、ご参考までに、総還元性向50%で算出した場合、本日公表の2025年3月期業績予想上の親会社株主に帰属する当期純利益は390億円であることから、この場合の還元額は約195億円となります。

※実際の株主還元の額及び還元手法は、業績の進捗等によって変動する可能性があります。

【還元額・手法の決定プロセス】



-5-

再掲ですが、当社の株主還元の方針及び決定プロセスについてです。

トピックス コンシューマ分野における構造改革について



2024年3月期のPL影響額は**計244億円**（売上原価/66億円 特別損失/178億円）

欧州地域における事業環境の急速な変化による収益性の悪化から、環境変化への早急な適応と収益改善を図るため実施

1	中期ラインナップの見直し	● タイトル資産価値再評価 ● 『HYENAS』含む一部タイトル中止	約66億円（売上原価） 約92億円（特別損失）
2	固定費最適化・投資効率改善	● 人員削減、オフィス削減による固定費削減 ● Relic Entertainmentの譲渡	約40億円（特別損失） 約44億円（特別損失）
3	開発/販売体制・管理体制見直し	● “Chief Revenue Officer”設置 ● 開発プロセス強化（客観性ある品質・市場性評価） ● 欧州地域経営体制の見直し	

-6-

欧州構造改革の振り返りです。

構造改革に伴うPL影響額は、合計で244億円となりました。内訳としては、売上原価で66億円、特別損失で178億円です。

記載している各項目の実行により、主だった経営上の課題への対応を行いました。

フェニックスリゾートの全株式をFortress Investment Groupに譲渡

- **譲渡の背景**

2012年のフェニックスリゾート完全子会社化以来、両社で緊密な連携のもと企業価値向上に取り組み、2023/3期、2024/3期は2期連続でグループ参画以来最大の売上高更新、営業利益の黒字化を達成。
さらなる企業価値向上に向けた施策として、ホテル・リゾート事業において豊富な経験、知識を有するFortress社を戦略的パートナーとして迎え、フェニックスリゾートの運営を主導してもらうことを決定

- **今後の見通し**

フェニックスリゾートが発行する種類株式を取得し、20%の議決権を保有
Fortress社との戦略的パートナーシップ契約に基づき、引き続きフェニックスリゾートのさらなる企業価値向上を支援

- **業績への影響**

2025年3月期に株式譲渡益約85億円を特別利益として計上予定

-7-

本日発表しました通り、当社グループ会社であるフェニックスリゾート株式会社をFortress Investment Groupに譲渡することを決定いたしました。

フェニックスリゾートは当社の連結子会社から外れますが、フェニックスリゾートが発行する種類株式を改めて、議決権ベースで20%程度保有した上で、Fortress社と戦略的パートナーシップを締結し、引き続きフェニックスリゾートの企業価値向上、また地元関係者のご理解をいただけるような関係をきちんと維持してまいりたいと思います。

この譲渡に伴いまして、25/3期には、株式譲渡益85億円を特別利益として計上予定です。

段階利益（2024/3期 実績）



(単位：億円)

営業利益	568		営業外損益、特別損益の内訳
営業外収益		68	営業外収益68
営業外費用		39	持分法による投資利益20
経常利益	597		受取利息19
特別利益		13	投資事業組合運用益14
特別損失		192	営業外費用39
税引前利益	418		支払手数料12
法人税等		86	投資事業組合運用損9
親会社株主に帰属する 当期純利益	330		支払利息7
			為替差損4
			特別利益13
			特別損失192
			事業再編損178
			法人税等86

各種費用等

■エンタテインメントコンテンツ

(億円)	2022/3期 通期実績	2023/3期 通期実績	2024/3期 通期実績
研究開発費・コンテンツ制作費	544	660	831
広告宣伝費	142	207	316
減価償却費	37	38	44
設備投資	73	59	56

- 研究開発費・コンテンツ制作費が増加
 - ・ Rovio による費用の取り込み
 - ・ 評価減による損失の計上
- 広告宣伝費が増加
 - ・ Rovioによる費用の取り込み

■遊技機

(億円)	2022/3期 通期実績	2023/3期 通期実績	2024/3期 通期実績
研究開発費・コンテンツ制作費	144	144	151
広告宣伝費	16	17	30
減価償却費	27	27	26
設備投資	41	42	43

- 研究開発費・コンテンツ制作費が増加
 - ・ 周辺ビジネスでの評価減による損失の計上
- 広告宣伝費が増加
 - ・ 主カイトルのプロモーションを実施

*事業別の研究開発費・コンテンツ制作費の認識基準

・エンタテインメントコンテンツ事業（CS・フルゲーム）：開発中は棚卸資産、または無形固定資産として資産計上され、発売後に費用化。初月25%、以降、残額を23か月で定額償却（償却期間は計24か月）。
・エンタテインメントコンテンツ事業（CS・F2P）：配信開始月より24か月間または36か月で定額償却。
・エンタテインメントコンテンツ事業（AM）：開発中は棚卸資産として資産計上し、発売後に費用化。発売当初2か月は15%ずつ、以降10か月で7%ずつ定額償却（償却期間は計12か月）。
・遊技機事業：資産計上せずに、発生ベース（外注加工費は検収時点）で費用計上
※CS・フルゲームは、プロダクトライフサイクルの長期化により、従来に比べて長期での販売を見込めることから、2024年3月期発売の新作より償却ルールを上記に見直し、
2023年3月期までの発売タイトルは、発売当初3か月で40%、15%、5%ずつ、以降21か月で2%の定額償却。

各種費用です。

エンタテインメントコンテンツ事業におきましては、9月よりRovio社を連結に含んだことと、棚卸資産の評価減を行ったことに伴い、研究開発費・コンテンツ制作費は増加いたしました。また、広告宣伝費につきましても、Rovio社の連結に伴いまして、増加しております。

遊技機事業におきましては、周辺ビジネスにおいて評価減を約9億円計上したことに伴い、研究開発費・コンテンツ制作費は増加いたしました。また、高いパフォーマンスであった『スマスロ北斗の拳』を中心にプロモーションを積極的に行ったことから、広告宣伝費についても増加しております。

連結貸借対照表 要約



【 資産の部 】				【 負債・純資産の部 】			
科目	2023年3月期末	2024年3月期末	増減	科目	2023年3月期末	2024年3月期末	増減
現金・預金	1,795	2,117	+322	支払手形・買掛金	305	260	-45
受取手形・売掛金・契約資産	533	542	+9	短期借入金	170	225	+55
有価証券	-	80	+80	その他	728	869	+141
棚卸資産	894	817	-77	流動負債 計	1,203	1,354	+151
その他	316	394	+78	社債	100	100	-
流動資産 計	3,538	3,950	+412	長期借入金	250	1,245	+995
有形固定資産	604	600	-4	その他	148	262	+114
無形固定資産	132	922	+790	固定負債 計	498	1,607	+1,109
内、のれん	25	302	+277	負債合計	1,702	2,962	+1,260
内、商標権	0	475	+475	株主資本 計	3,267	3,332	+65
投資有価証券	395	498	+103	その他の包括利益累計額合計	40	236	+196
その他	346	569	+223	新株予約権	4	7	+3
固定資産 計	1,477	2,589	+1,112	非支配株主持分	0	0	+0
資産合計	5,015	6,539	+1,524	純資産合計	3,313	3,577	+264
				負債及び純資産合計	5,015	6,539	+1,524

主な増減要因

	2023年3月期末	2024年3月期末	増減		
現金預金・現金同等物等	1,795	2,198	+403	(資産)	Rovio社を連結の範囲に含めたことにより、有価証券及びのれん・商標権が増加
有利子負債	520	1,570	+1,050	(負債)	Rovio社の買収に関連し、長期借入金が増加
ネットキャッシュ	1,275	628	-647	(純資産)	配当金の支払いや自己株式の取得があった一方で、親会社株主に帰属する当期純利益を計上したこと等により株主資本が増加。加えて、為替換算調整勘定が増加。
自己資本比率	66.0%	54.6%	-11.4p		

-10-

バランスシートです。

資産につきましては、前期末比で1,524億円増加いたしました。これはRovio社の連結に伴い、有価証券、のれん・商標権といった無形固定資産の増加が中心となります。

負債につきましては、前期末比で1,260億円増加いたしました。こちらも同様にRovio社の買収に伴い、長期借入金が増加したことが主な要因です。

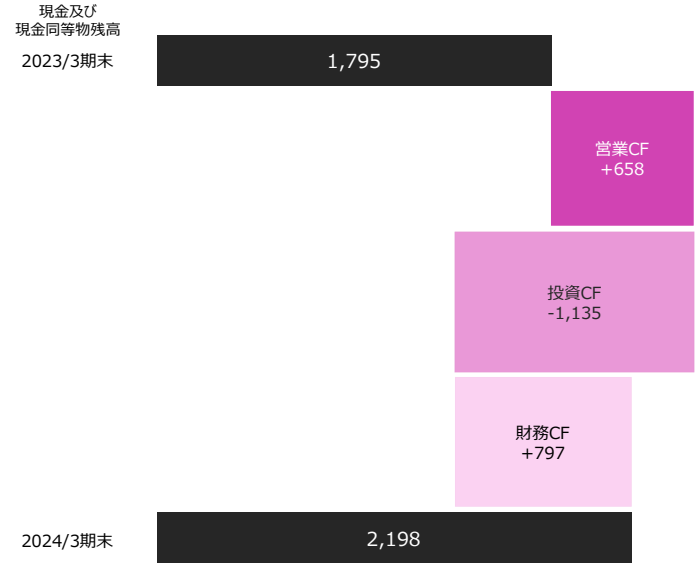
純資産につきましては、前期末比で264億円増加いたしました。これは当期純利益を計上したことに加え、為替換算調整勘定が増加したこと等によります。

なお、主にRovio社の買収に関連して長期借入金が増加したことに伴い、自己資本比率は前期末から11.4ポイント減少し、54.6%となりました。また、ネットキャッシュにつきましても同様の理由から647億円減少し、628億円となりました。

連結キャッシュフロー



(単位：億円)



営業キャッシュフロー

税金等調整前当期純利益	+418
減価償却費	+135
法人税等の支払	-125
その他	+230

投資キャッシュフロー

子会社株式の取得	-817
出資金の払込	-129
その他	-189

財務キャッシュフロー

長期借入れによる収入	+1,220
長期借入金の返済	-170
自己株式の取得	-100
配当金の支払	-136
その他	-17

-11-

連結キャッシュフローです。

営業キャッシュフローはプラス658億円となった一方、投資キャッシュフローはRovio社の買収に伴いマイナス1,135億円となりました。その結果、フリーキャッシュフローはマイナス476億円となりました。

また、財務キャッシュフローはRovio社の買収に伴う借入の実施等に伴い、プラス797億円となりました。

総合キャッシュフローはプラス403億円となる見込みです。

02

セグメント別の実績

(億円)	2022/3期 通期実績	2023/3期 通期実績	2024/3期 通期実績
売上高	2,359	2,828	3,180
コンシューマ	1,583	1,879	2,226
AM機器	497	649	612
映像・玩具	256	293	335
その他/消去等	23	7	7
営業利益	339	387	289
コンシューマ	293	328	247
AM機器	25	29	29
映像・玩具	30	45	40
その他/消去等	-9	-15	-27
営業外収益	33	28	35
営業外費用	5	4	16
経常利益	368	411	307
経常利益率	15.6%	14.5%	9.7%

2024/3期 実績

- 国内・アジアCS*の堅調やRovioのグループ入りにより増収
- 主に欧州CSの低調に伴い減益

【コンシューマ】

- ・国内スタジオによるフルゲーム新作や、前期発売タイトルのリピーターが堅調
- ・2023年9月よりRovioの業績取り込み
- ・欧州地域が低調に推移し早急に構造改革を実施

*CS=コンシューマ分野

セグメント別の詳細を説明いたします。まず、エンタテインメントコンテンツ事業についてです。

24/3期は、前期比で増収減益となりました。増収要因につきましては、コンシューマ分野におきまして、主に国内・アジア地域における販売好調、そしてRovio社の連結が主たる要因です。減益要因につきましては、主に欧州コンシューマ事業が低調に推移したこと、それに伴い構造改革を実施したことによります。

一方で、新作タイトル『龍が如く8』や『ペルソナ3 リロード』が、シリーズ最速で100万本の販売を突破し、また定番タイトルである『Football Manager 2024』や、『ユニコーンオーバーロード』なども、高いユーザー評価を背景に販売が好調に推移するなど、数多くの新作がヒットいたしました。

また、リピーターや既存のF2Pタイトルも底堅く推移するなど、業績に貢献いたしました。

(参考) コンシューマ分野/フルゲーム 2024/3期の主な新作タイトル **SEGA**Sammy



©SEGA

『龍が如く8』(2024/1/26)

- ・ メタスコア **89**点
- ・ 発売1週間で世界累計販売本数が100万本*を突破

*セガ調べ。販売本数はパッケージ版出荷本数、ダウンロード版および展開する全プラットフォームにおける販売数の合計



©ATLUS. © SEGA.

『ペルソナ3 リロード』(2024/2/2)

- ・ メタスコア **87**点
- ・ アトラスタイトル史上最速の発売一週間で全世界累計販売本数が100万本*突破

*全世界のパッケージ版の出荷数/ダウンロード版の販売数の合計

※タイトル名称右の () 内は発売日

※メタスコアは5月9日時点

-14-

(参考) コンシューマ分野/フルゲーム 2024/3期の主な新作タイトル **SEGA**Sammy



©ATLUS. © SEGA.

『ユニコーンオーバーロード』(2024/3/8)

- ・ メタスコア **87**点
- ・ 全世界累計販売本数*が**50万本**突破

* 全世界のパッケージ版の出荷数／ダウンロード版の販売数の合計



©Sports Interactive Limited 2023. Published by SEGA Publishing Europe Limited.

『Football Manager 2024』(2023/11/7)

- ・ メタスコア **84**点
- ・ 世界累計プレイヤー数 **900万人***

* セガ調べ。プレイヤー数はパッケージ版、ダウンロード版および展開する全プラットフォーム、各種サブスクリプションサービスでプレイするユーザー数の総計。

※タイトル名称右の () 内は発売日

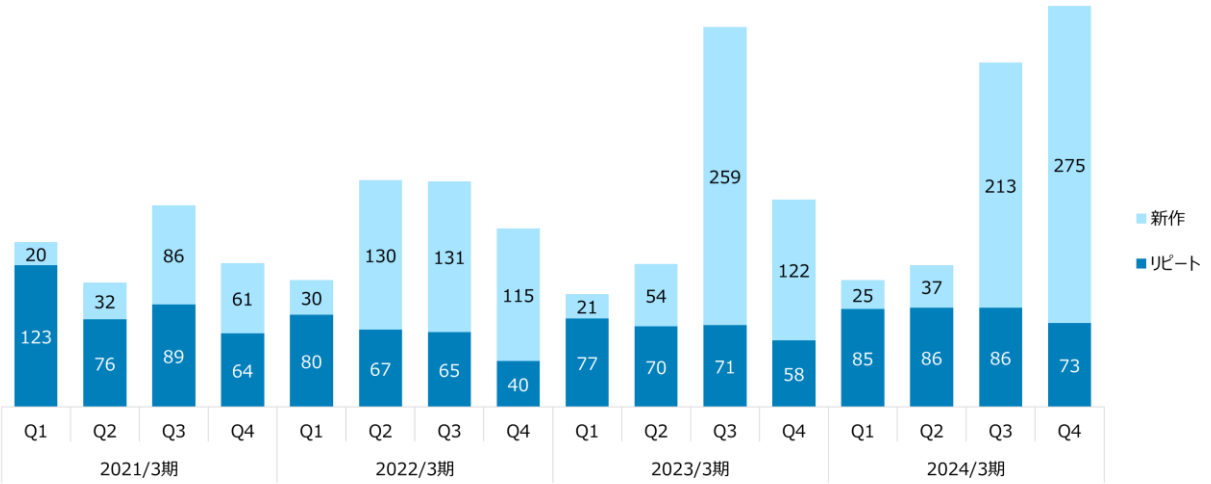
※メタスコアは5月9日時点

-15-

コンシューマ分野/フルゲーム 売上高推移



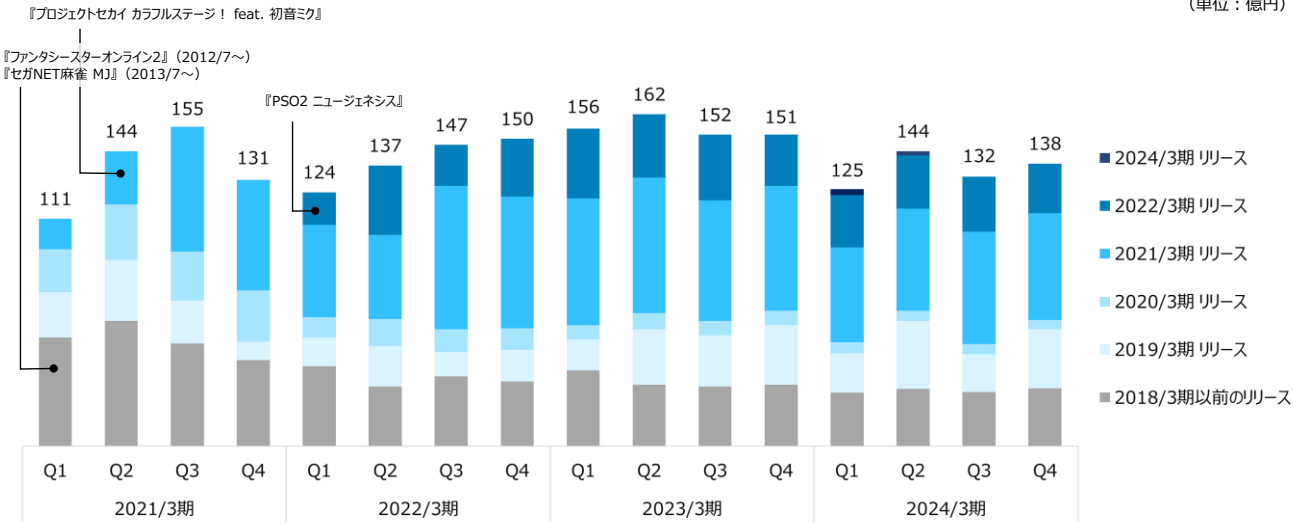
(単位：億円)



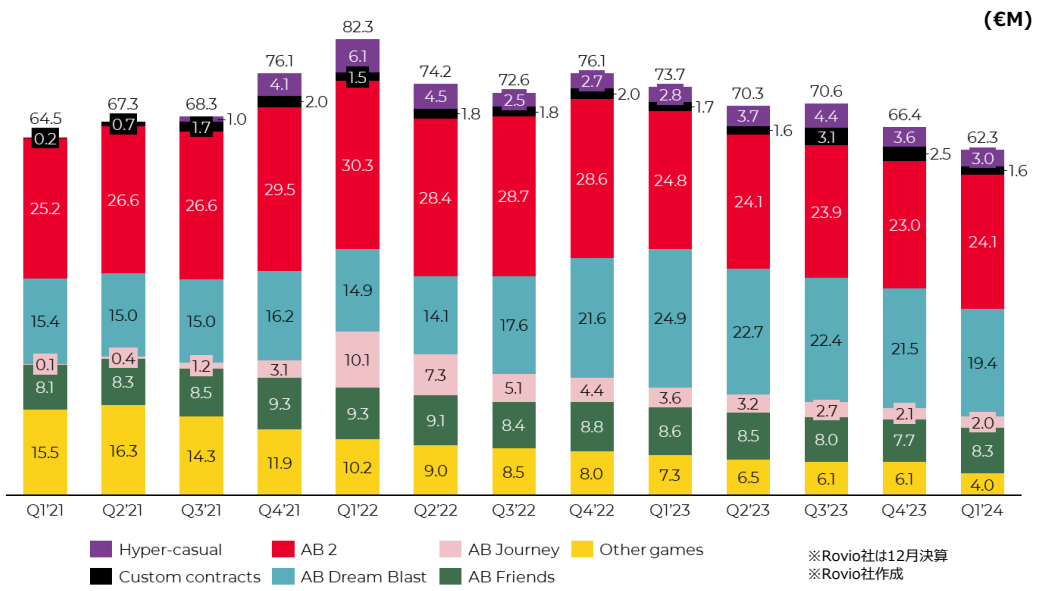
コンシューマ分野/F2P 売上高推移



(単位：億円)



(参考) Rovio社のタイトル別売上



遊技機事業

(億円)	2022/3期 通期実績	2023/3期 通期実績	2024/3期 通期実績
売上高	758	942	1,359
パチスロ	306	410	887
パチンコ	371	442	355
その他/消去等	81	90	117
営業利益	93	200	412
営業外収益	10	8	8
営業外費用	1	2	2
経常利益	102	207	418
経常利益率	13.5%	22.0%	30.8%
パチスロ			
タイトル数	10タイトル	8タイトル	7タイトル
販売台数(台)	77,870	94,966	180,090
パチンコ			
タイトル数	5タイトル	5タイトル	4タイトル
販売台数(台)	97,027	103,556	88,236
うち本体販売	56,728	52,152	25,419
うち盤面販売	40,299	51,404	62,817

※新シリーズを1タイトルとしてカウント
(前期以前に導入開始したタイトル・スバック替え等は含まない)

2024/3期 実績

➤ 前期比で大幅増収増益

- パチスロ機中心に販売好調
- 一部タイトルの導入時期を来期にスライド
- 主な販売タイトル：
『スマスロ北斗の拳』、『P北斗の拳 暴凶星』等

次に、遊技機事業です。

『スマスロ北斗の拳』を中心に、パチスロ機の販売が好調に推移したことから、大幅な増収増益となりました。

『スマスロ北斗の拳』につきましては、高い稼働率を背景に追加販売が進んだほか、複数の新作タイトルも堅調に推移いたしました。結果、パチスロの販売台数は約18万台となり、前期比で大幅に増加いたしました。

一方、パチンコ機につきましては販売台数約8.8万台と、前期比で減少する結果となりましたが、こちらは販売スケジュールを見直した結果、一部タイトルの販売時期を戦略的に25/3期に変更したことが要因です。24/3期に発売した『P北斗の拳 暴凶星』などの各タイトルの販売は概ね堅調に推移しております。

➤ パチスロ・パチンコともにユーザーに支持される製品を投入



《スマスロ北斗の拳》

©武論尊・原哲夫/コナミックス 1983,
©COAMIX 2007 著作権証YRA-114
©Sammy



《P北斗の拳 暴凶星》

©武論尊・原哲夫/コナミックス 1983,
©COAMIX 2007 著作権証YBO-314
©Sammy

《スマスロ北斗の拳》

- ・ 導入月：2023年4月
- ・ 累計導入台数：8.4万台（2024年3月末時点）
※上記台数の内、約0.5万台は2023/3期中に先行納品
- ・ 稼働貢献週*：57週（貢献中）

《P北斗の拳 暴凶星》

- ・ 導入月：2023年5月
- ・ 累計導入台数：1.8万台（2024年3月末時点）
- ・ 稼働貢献週*：52週（貢献中）

*稼働貢献週：毎週の市場平均稼働に対し、各機種の間稼働が上回っているかを判断する指標。自社推計。

-20-

リゾート事業



(億円)	2022/3期 通期実績	2023/3期 通期実績	2024/3期 通期実績
売上高	86	115	123
営業利益	-25	-11	-9
営業外収益	0	1	10
営業外費用	41	21	0
経常利益	-67	-32	0
経常利益率	-	-	0.2%
<フェニックスリゾート>			
施設利用者人数(千人)	760	946	898
宿泊3施設	308	394	360
ゴルフ2施設	94	103	102
その他施設	358	449	436

2024/3期 実績

➤ 経常利益段階での黒字化を達成

- フェニックスリゾート：
 - ・ 客室単価の最適化を図るとともに団体客の回復が進み、2期連続の営業利益黒字化
- パラダイスセガサミー：
 - ・ カジノ売上、ホテル施設稼働が高水準を維持したことから、持分法取込において利益貢献

最後に、リゾート事業です。

国内のフェニックス・シーガイア・リゾートにおいて、団体客が想定以上の回復を見せ、2期連続の黒字を達成いたしました。

韓国のパラダイスシティにつきましても、日本人VIPを中心に好調に推移したことから、24/3期の持分法取込額は9億円となり、リゾート事業の黒字化に貢献いたしました。

(参考) リゾート事業/パラダイスセガサミー

(億円)	2022/3期 通期実績	2023/3期 通期実績	2024/3期 通期実績
売上高	1,615	2,705	4,487
カジノ	866	1,575	3,279
ホテル	677	959	1,003
その他	70	170	204
売上原価	1,782	2,341	3,531
カジノ	637	1,004	1,934
ホテル	819	942	1,121
その他	324	394	476
売上総利益	-167	364	955
販売費及び一般管理費	254	279	392
営業利益	-422	85	563
EBITDA	149	653	1,037
純利益	-879	-339	280
カジノ来場者数 (千人)	99	151	297
出所：パラダイス社発表資料より作成			
セガサミー持分法取込額 (億円)	-41	-18	9

※パラダイスセガサミーは当社持分法適用関連会社
※パラダイスセガサミーは12月決算のため当社へは3カ月遅れで計上
※現地会計基準

2024/3期 実績

- 営業利益、EBITDAは開業以来最高を記録
- 持分法取込において利益貢献
 - ・ カジノ売上は日本人VIP客を中心に回復が進む
 - ・ ホテル売上は韓国国内における滞在型旅行需要を取り込み、高い宿泊単価・稼働を継続

03

2025年3月期計画

➤ セグメント変更

■ 「ゲーミング事業」をセグメント化

- ・ 今後も拡大が見込まれる北米のオンラインゲーミング市場へ参入し、第3の事業の柱としての確立を目指す
- ・ 「ゲーミング事業」には下記を含む
オンラインゲーミング、スロットマシンの開発・製造・販売、パラダイスセガサミーの施設運営事業等

■ エンタテインメントコンテンツ事業におけるサブセグメントの再編成

- ・ 株式会社セガ フェイブの設立に伴い、「アミューズメント機器分野」と「玩具分野」を統一し「AM&TOY」に変更
- ・ 成長分野である「映像分野」を単独サブセグメントに変更

※ (株)セガ フェイブ設立に関して : https://www.segafave.co.jp/news/240401_1

次に、25/3期の計画についてご説明いたします。

まず、セグメント変更についてです。リゾート事業に代わり、第3の事業の柱としての確立を目指すゲーミング事業を、25年3月期より新たにセグメント化いたします。ゲーミング事業におきましては、オンラインゲーミング事業に加え、従来のスロットマシン事業、そして韓国のパラダイスセガサミーの事業等を含んでおります。

2点目は、サブセグメントの再編についてです。セガ フェイブの設立に伴い、アミューズメント機器分野と玩具分野を統一して「AM&TOY」に変更することに加え、映像・玩具分野に含まれておりました、映像分野を新たに成長分野と位置づけ、単独のサブセグメントに変更いたします。

➤ 経営指標の変更

■ 経常利益から「調整後EBITDA」に変更

- 変更の背景：グローバル企業と比較しやすく、かつ本来の事業収益力を適切に測る指標であるため

項目	内訳
調整後EBITDA	経常利益 + 支払利息 + 減価償却費 ± 調整項目 *
* 調整項目	+ 事業上の特別利益 △ 事業上の特別損失（減損、タイトル評価減等） △ 非支配株主に帰属する当期純利益 + M&Aに伴うのれん/商標権等の償却費

■ ROEを指標とすることは継続

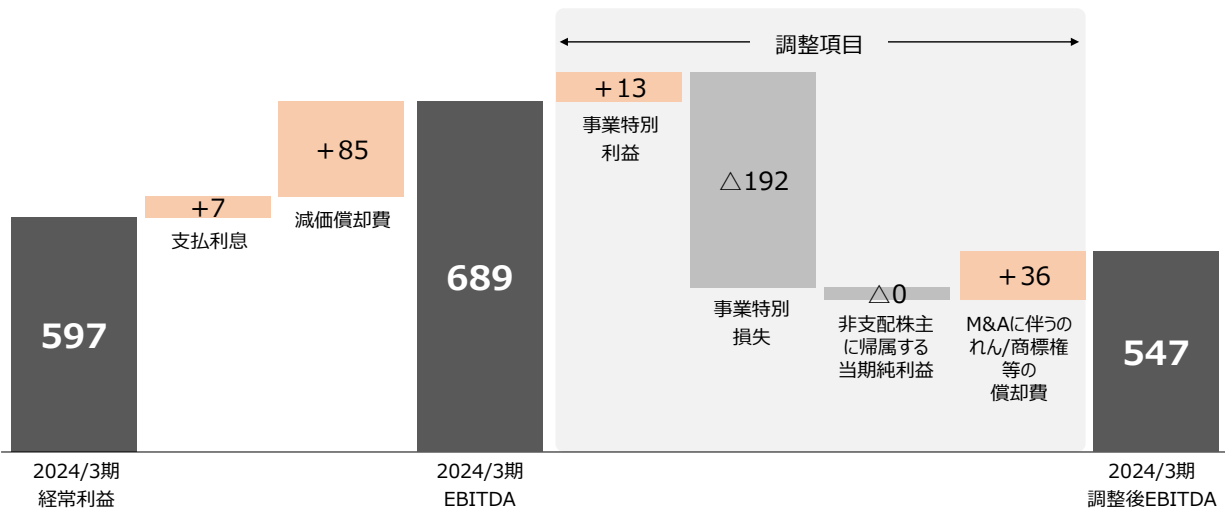
重視する経営指標についてです。

従来は経常利益を中心に見てまいりましたが、今後は調整後EBITDAに変更いたします。これは、当社事業のグローバル化が進んでいることに伴い、グローバル企業と比較しやすく、かつこちらに記載している調整項目をしっかりとあてがうことで、本来の事業収益力を適切に測る指標と判断したためです。

なお、ROEを指標とすることは継続してまいります。

【2024/3期実績の調整項目内訳】

(単位：億円)



ご参考までに、24/3期実績の調整後EBITDAにおける、調整項目の内訳につきましても記載しております。

2025/3期 計画（全社）



(億円)	2024/3期 通期実績※	2025/3期 通期計画
売上高	4,678	4,450
営業利益	568	450
営業外収益	68	60
営業外費用	39	30
経常利益	597	480
エンタテインメントコンテンツ	308	400
遊技機	419	235
ゲーミング	-4	-15
その他/消去等	-126	-140
調整後EBITDA	547	620
エンタテインメントコンテンツ	220	500
遊技機	445	265
ゲーミング	-4	-15
その他/消去等	-113	-130
特別利益	13	85
特別損失	192	5
税金等調整前当期純利益	418	560
法人税等	86	170
親会社株主に帰属する当期純利益	330	390
ROE	9.6%	-
EPS（円）	150.75	180.54

※2024/3期遡及実績は概算値（未監査）

2025/3期 計画

- 遊技機の反動減及び、フェニックスリゾートの譲渡により前期比で減収
- エンタメ*増益により調整後EBITDAは前期比で増加
 - ・ エンタメ*：フルゲームを中心に前期比で増収増益を見込む（CS*）
 - ・ 遊技機：パチスロの反動減により、前期比で減収減益を見込む
- フェニックスリゾート譲渡に伴う特別利益の計上を見込む

2025/3期期初計画における為替レート

- ・ 1USD：137円
- ・ 1ポンド：190円
- ・ 1ユーロ：161円

*エンタメ＝エンタテインメントコンテンツ事業、CS＝コンシューマ分野

-27-

25/3期の計画です。

主に遊技機事業の反動減に加え、フェニックスリゾートの譲渡に伴い、前期比で減収を見込んでおります。

一方、24/3期は特別損失が多く発生しておりましたが、その反動等により、税前利益、当期純利益につきましては増益、また調整後EBITDAにつきましても増加を見込んでおります。

なお、現段階で合理的な税率を算出することが困難であることから、例年通り、計画上の税率は簡便的に30%としております。

なお、本頁に掲載している24/3期実績につきましては、先程のセグメント変更に対応した遡及実績を掲載しております。

2025/3期 計画（セグメント別）



	(億円)	2024/3期 通期実績※	2025/3期 通期計画
エンタメ	売上高	3,187	3,350
	コンシューマ	2,240	2,350
	映像	229	235
	AM&TOY	718	765
	営業利益	289	380
	コンシューマ	219	275
	映像	45	45
	AM&TOY	23	60
	経常利益	308	400
	調整後EBITDA	220	500
	フルゲーム	881	930
	新作	550	533
	リピート	330	396
	F2P	539	569
遊技機	フルゲーム販売本数（万本）	2,789	2,967
	新作	923	919
	リピート	1,866	2,048
	売上高	1,332	1,050
	営業利益	416	230
	経常利益	419	235
	調整後EBITDA	445	265
	パチスロ販売台数（台）	180,090	107,000
	パチンコ販売台数（台）	88,236	115,000

※2024/3期通及実績は概算値（未監査）

2025/3期 計画

【エンタメ*】

➤ コンシューマ分野の伸長により、前期比で増収増益を見込む

- ・ リピートの販売が2021/3期以来の高水準（CS*）
- ・ 新規グローバルモバイルタイトルによりF2Pが伸長（CS）
- ・ プライズ商品の販売増によるAM&TOYの前期比増収増益を見込む（AM）

【遊技機】

➤ 主にパチスロの反動減により、前期比で減収減益を見込む

- ・ パチスロ：前期販売好調な『スマスロ北斗の拳』の反動減を見込む
- ・ パチンコ：当グループスマートパチンコ第1弾となる『e北斗の拳 10』の投入等により、前期比で販売台数が増加

*エンタメ＝エンタテインメントコンテンツ事業、CS＝コンシューマ分野

-28-

セグメント別の25/3期計画です。

エンタテインメントコンテンツ事業におきましては、主にコンシューマ分野、AM&TOY分野において好調を見込むことから、前期比で増収増益を見込んでおります。

遊技機事業におきましては、前期好調であった『スマスロ北斗の拳』の反動減に伴い、減収減益を見込んでおります。

25/3期見通しにつきましては、当期純利益の増加を計画していることから、EPSの上昇を見込んでおりますが、本日発表いたしましたバイバックの取得状況や、実際の業績推移等により変動する可能性があります。

エンタテインメントコンテンツ事業 サブセグメント別



2024/3期 実績

コンシューマ	フルゲーム	- 国内スタジオによる新作、リピート販売が堅調 - 欧州での構造改革による評価減に伴う損失を計上
	F2P	既存タイトルが想定通りに推移
	その他	- Rovio業績の取り込み - サブスクリプションサービスのライセンス収入を計上 - IPライセンスによる収入等を計上
AM機器		UFOキャッチャー® シリーズやブライス商品を中心に販売
映像・玩具	映像	- 映画『名探偵コナン 黒鉄の魚影』の配分収入を計上 - 映像制作や配信等に伴うライセンス等の収入を計上
	玩具	- 年間を通して販売軟調 - 期末に在庫評価減による損失を計上

2025/3期 計画

コンシューマ	フルゲーム	- 主力IPであるソニックシリーズ新作を発売 - アトラスブランドの新規IP作品を発売 2024/3期の好調タイトルが準新作としてリピート販売へ
	F2P	既存タイトルの運営強化
	その他	- サブスクリプションサービスのライセンス収入を計上 - IPライセンスによる収入等を計上
映像		- Q1に名探偵コナン、アンパンマン新作映画を公開 - 映像制作・配分収入のほか、配信等に伴うライセンス収入を計上
AM & TOY	AM	- UFOキャッチャー® シリーズやブライス商品を中心に販売 『UFO CATCHER TRIPLE TWIN Compact』を発売
	TOY	新製品および定番製品等を販売

ご参考までに、エンタテインメントコンテンツ事業における、サブセグメント別の24/3期振り返りと25/3期の計画概要となります。

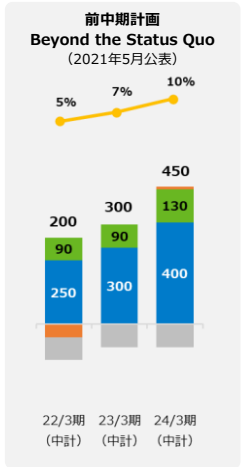
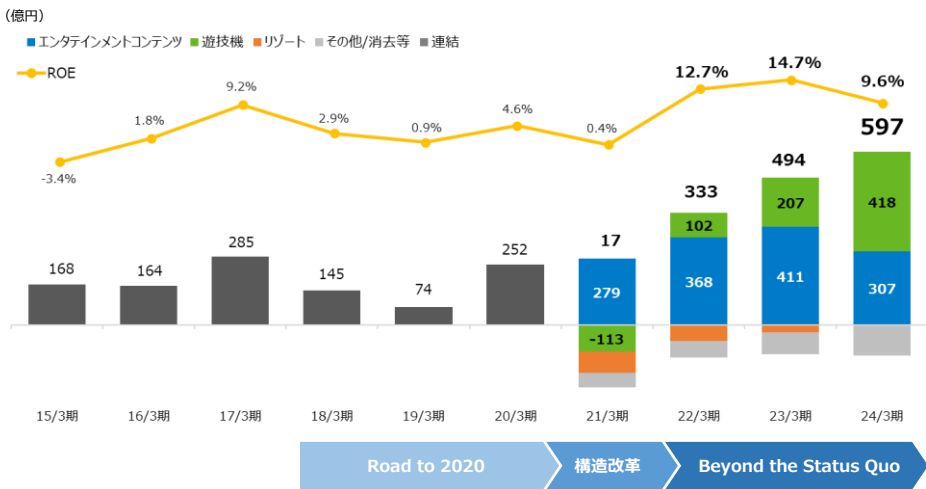
04

新・中期計画（2025/3期～2027/3期）

-30-

スピーカー：セガサミーホールディングス株式会社 代表取締役社長グループCEO 里見 治紀

エンタメ*成長と遊技機回復により、前中計期間は経常利益が大幅に増加



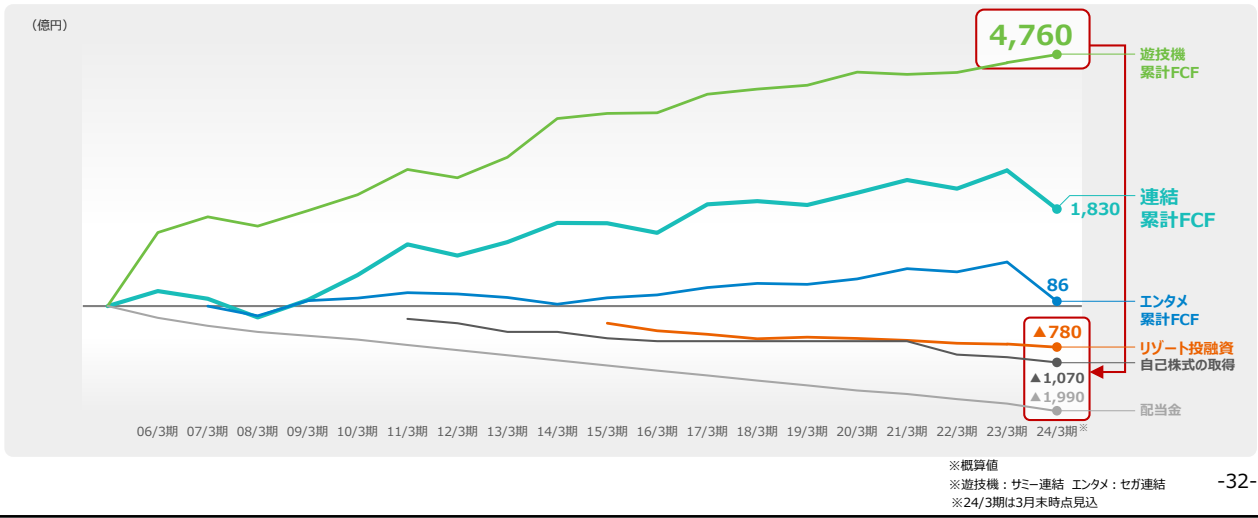
*エンタメ＝エンタテインメントコンテンツ事業

まず24/3期の振り返りを行いたいと思います。

「Beyond the Status Quo」、現状打破と銘打った前中期計画は、利益面において計画を大きく超過して達成できました。

また、24/3期は売上高が4,600億を超えました。これは2010年に4,000億円を下回って以来、久しぶりのことであり、まさに現状を打破して、成長軌道にもう一度乗っていることを、示せた年だったと思います。

遊技機のCF創出力がグループを支え、成長投資と株主還元の源泉
 コンシューマ分野とゲーミングセグメントへの投資を通じて成長を目指す



こちらはグループが発足してから生み出してきたキャッシュです。

ご覧のとおり、配当をはじめとする株主の皆様への還元の源泉は、遊技機事業が稼いできました。累計金額は4,760億円です。

エンタテインメントコンテンツ事業は、キャッシュを稼ぎながら同時に投資し続けてきたことから、累計で86億円となっています。

リゾート事業に関しては、フェニックスリゾート売却前のデータですが、マイナス780億円です。ただし、足元ではパラダイスシティが好調であり、回収期に入ってきています。

グラフの最も下には、配当金および過去に実施してきた自己株式取得の累計がご覧いただけます。

エンタテインメント
コンテンツ事業

- 着実な利益成長を実現
- 日本管轄IPが好調
- 欧州での課題に早急に対応

遊技機事業

- 3期連続の増益を達成
- パチスロが牽引する形で合算稼働シェア上昇
- パチンコのヒット創出が課題

成長投資

- M&Aにより事業ポートフォリオの増強が進行
Rovio（2023年9月）、GAN（今期中予定）など

-33-

前中期計画の成果と課題です。

エンタテインメントコンテンツ事業は、欧州では苦戦しましたが、早期に構造改革を行い、着実に利益成長できる体制が整いました。日本スタジオ発のIPは、グローバル展開等により、引き続き好調です。

遊技機事業はパチスロが牽引する形で、合算稼働シェアが大幅に上昇し、3期連続で増益を達成しました。

成長投資に関しては、26/3期までに2,500億円を投資するとしていた中で、昨年9月にRovioがグループに入りました。次いでGANに関しても、同社株主総会の承認は得られており、ライセンスのクリアランスが済めば、グループに入ることになります。新規事業を含めて積極投資をしてきました。

サステナビリティの取り組み



マテリアリティ	主な取り組み		目標
人	マルチカルチャー 女性活躍 中核人材育成 職場環境整備		・マルチカルチャー人材比率 約900名（約21%以上） ・女性管理職比率 約8%以上（約80名以上） ・教育投資額 累計40億円以上 ・エンゲージメントスコア 58以上／レーティングA以上 （いずれも2031/3期または2030年に向けた目標）
製品／サービス	・品質向上と安心・安全のさらなる推進		・グローバルリーディングコンテンツプロバイダー （エンタテインメントコンテンツ事業） ・「稼働・設置・販売」シェア三冠王 （遊技機事業）
環境	Scope1,2	・削減施策の検討・実施	・グループ全体で約50%～の削減（2030年） ・グループ全体カーボンニュートラル（2050年）
	Scope3	・サプライヤーエンゲージメント強化 ・取引先選定基準の検討 ・削減目標設定対象会社の拡大・時期の検討	・GHG排出量22.5%以上の削減
	TCFD対応	・戦略のアップデート ・開示対象会社の拡大・時期の検討	
依存症	・各業界団体と連携した依存症やゲーム障害への対応・予防に関する取り組み ・依存症研究への継続的な取り組み		・依存症に関する法令・規則・自主規則等の遵守 ・業界の健全な発展に貢献 ・依存症に関する産学共同研究の実施
ガバナンス	・継続して透明性の高い経営を実現し、中長期的な企業価値向上に資するコーポレート・ガバナンス体制を維持		

-34-

サステナビリティの取り組みについてです。
以前特定した5つのマテリアリティに変更はありませんが、「人」に関して若干補足します。

サステナビリティの取り組み（人財投資）

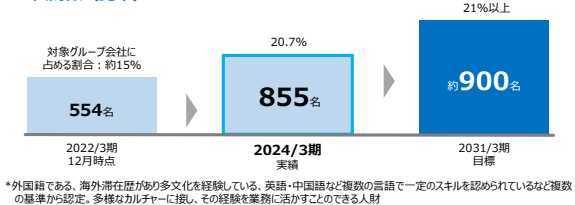


■ 人財における4つの重要指標

【対象会社】
①②③：セガサミーホールディングス、セガ（国内）、サミー
④：国内主要グループ会社

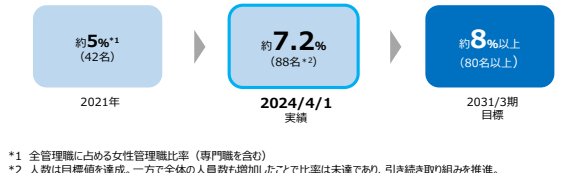
① マルチカルチャー* 人財の育成

● 人材数（比率）



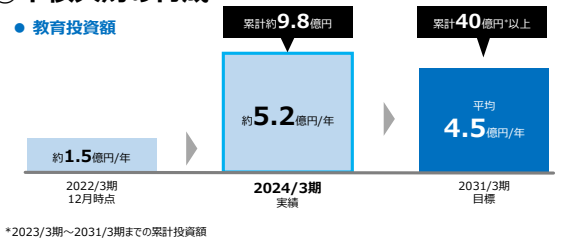
② 女性活躍

● 女性管理職数（比率）



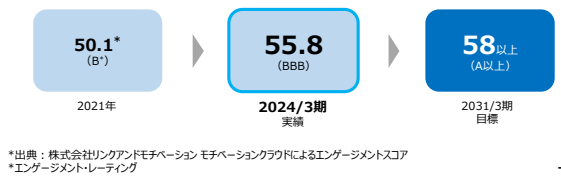
③ 中核人材の育成

● 教育投資額



④ 職場環境整備

● エンゲージメントスコア



こちらは国内の主要3社における人財投資に関するデータです。

マルチカルチャー人材を900人目指すとしており、24/3期には855人となりました。グローバルでは海外で2,000名以上の社員がおり、そういった方々は既にマルチカルチャーとも言えるのではないかと、ということで、こういった指標が適切なのか、検討しています。

女性管理職の比率も、海外拠点のほうが圧倒的に高いので、日本国内だけの数字を出すべきか、日本とグローバルと分けて出すべきか、こちらも検討しています。現在のところは、8%の目標に対して、7.2%の進捗です。

中核人材の投資においては、6年ほど前からグループ内の教育施策「セガサミーカレッジ」を設立するなどして投資が進んでいます。

また、エンゲージメントスコアも順調に上がってきています。

ESGに関する外部評価・レーティング等



MSCI ESGレーティング



CDP



- Climate Change : B
- Water : C

THE USE BY SEGA SAMMY HOLDINGS INC. OF ANY MSCI ESG RESEARCH LLC OR ITS AFFILIATES ("MSCI") DATA, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT, RECOMMENDATION, OR PROMOTION OF SEGA SAMMY HOLDINGS INC. BY MSCI. MSCI SERVICES AND DATA ARE THE PROPERTY OF MSCI OR ITS INFORMATION PROVIDERS, AND ARE PROVIDED "AS-IS" AND WITHOUT WARRANTY. MSCI NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI.

主なESG指数への採用状況



2023 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

2023 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index



Morningstar, Inc., and/or one of its affiliated companies (individually and collectively, "Morningstar") has authorized Sega Sammy Holdings Inc. to use of the Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Logo ("Logo") to reflect the fact that, for the designated ranking year, Sega Sammy Holdings Inc. ranks in the top quartile of companies comprising the Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index SM ("Index") on the issue of gender diversity in the workplace. Morningstar is making the Logo available for use by Sega Sammy Holdings Inc. solely for informational purposes. Sega Sammy Holdings Inc. use of the Logo should not be construed as an endorsement by Morningstar of Sega Sammy Holdings Inc. or as a recommendation, offer or solicitation to purchase, sell or underwrite any security associated with Sega Sammy Holdings Inc. The Index is designed to reflect gender diversity in the workplace in Japan, but Morningstar does not guarantee the accuracy, completeness or timeliness of the Index or any data included in it. Morningstar makes no express or implied warranties regarding the Index or the Logo, and expressly disclaim all warranties of merchantability or fitness for a particular purpose or use with respect to the Index, any data included in it or the Logo. Without limiting any of the foregoing, in no event shall Morningstar or any of its third party content providers have any liability for any damages (whether direct or indirect), arising from any party's use or reliance on the Index or the Logo, even if Morningstar is notified of the possibility of such damages. The Morningstar name, Index name and the Logo are the trademarks or services marks of Morningstar, Inc. Past performance is no guarantee of future results.

ESGレーティングです。

MSCIのレーティングが最高レーティングのAAAとなりました。

W E L C O
M E T O T
H E N E X
T L E V E L

“WELCOME TO THE NEXT LEVEL”

1989年、セガは家庭用ゲーム機として他社に先駆けて16ビットCPUを搭載したメガドライブを発売。北米ではGenesis（ジェネシス）という名前で発売され、“WELCOME TO THE NEXT LEVEL”は、Genesisのプロモーションで採用されたフレーズ。

メガドライブ（Genesis）は、一時期は北米シェアでナンバー1になるなど、セガハード史上最も普及したマシン。

そして、新・中期計画のスローガンとして掲げるのは「WELCOME TO THE NEXT LEVEL!」です。

現在40代後半で、子どものころに米国に住んでいたことがある方は聞いたことがあると思います。これは、セガが家庭用ゲーム機『メガドライブ』、アメリカでの名称は『Genesis』を発売した際にプロモーションで活用したフレーズです。

ここに込めた思いは、前中期計画で現状を打破した我々が、次のレベルに上がっていく、というメッセージです。



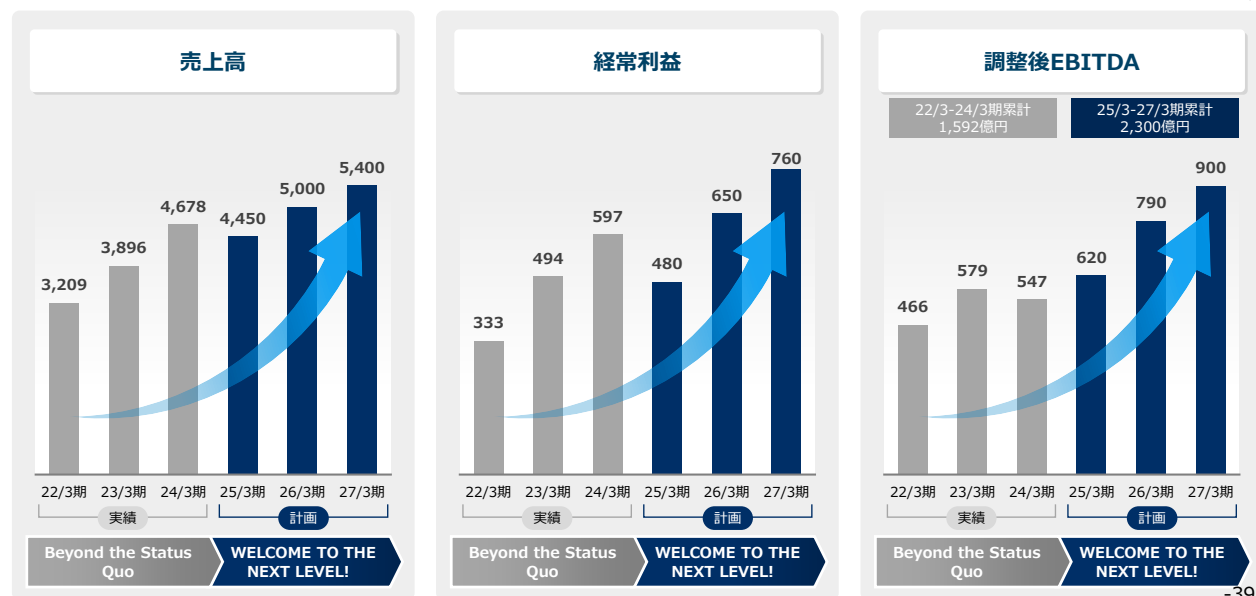
新・中期計画のGoal、Strategy、事業別の定量目標です。

連結では3カ年の累計調整後EBITDA 2,300億円超、3カ年平均のROE 10%超を目指す、というものです。

主要指標の推移_連結

SEGA Sammy

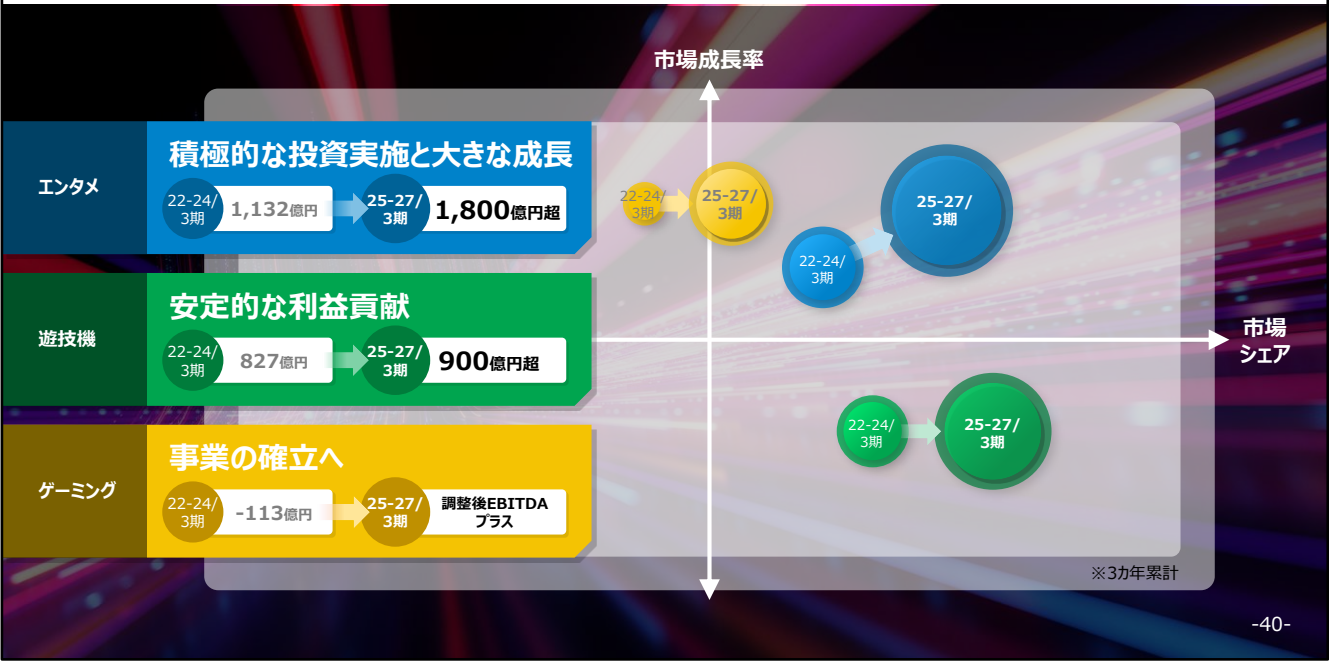
(単位：億円)



-39-

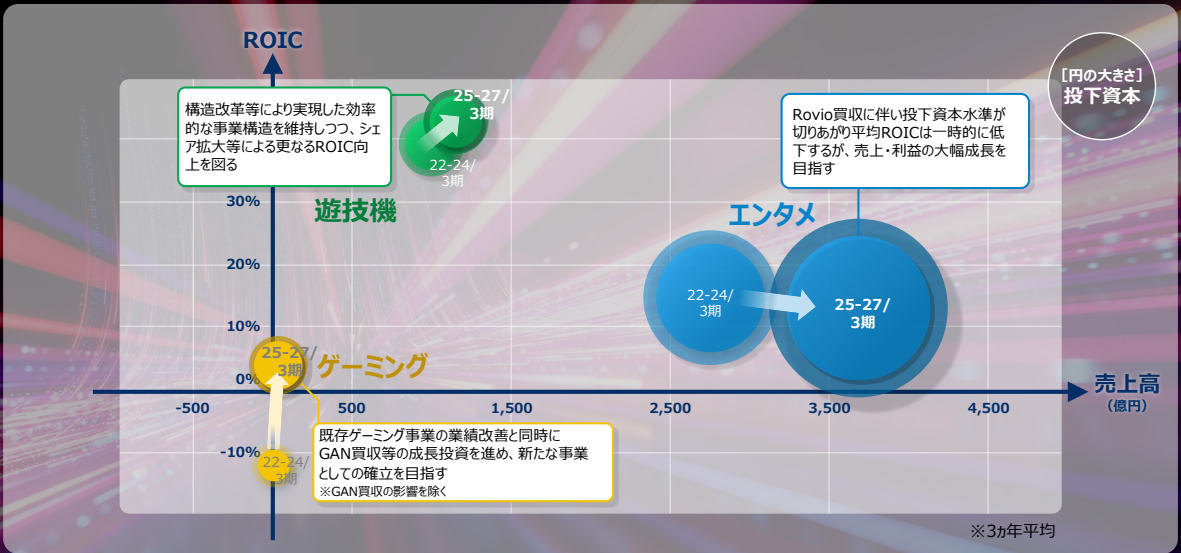
中期計画期間中の主要指標の推移です。

初年度である今期については減収減益ですが、調整後EBITDAは前中期計画最終年度比で初年度から成長する計画です。そして、売上も2年目には5,000億円を超え、調整後EBITDAは最終年度には900億円を目指そうというものです。



事業ポートフォリオについてです。

成長の源泉、ドライバーは、エンタテインメントコンテンツ事業です。ゲーミング事業は成長、及び黒字化を目指します。そして遊技機事業については、基盤事業、バリュー事業として、シェア拡大を図っていきます。



遊技機事業のROICは圧倒的に高い状態にあります。シェア拡大等により、さらなるROIC向上を図ります。ゲーミング事業は、ROICがプラスになることを目指します。エンタテインメントコンテンツ事業に関しては、ROICがRovio社の買収に伴い一時的に低下しますが、売上・利益の成長を目指し、全体の成長ドライバーになっていく計画です。

エンタテインメントコンテンツ事業 コンシューマ分野

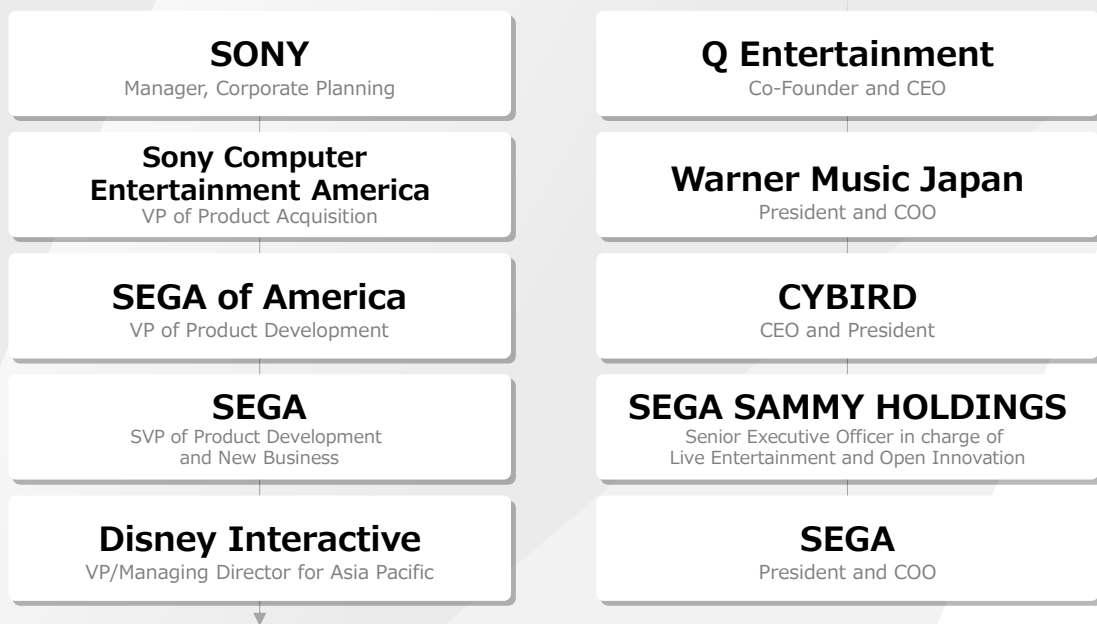
Entertainment Contents Business

(株) セガ
代表取締役 社長執行役員COO 内海 州史

-42-

スピーカー：株式会社セガ 代表取締役 社長執行役員COO 内海 州史

はじめに – これまでのキャリアとSEGA



-43-

4/1よりセガの社長に就任した内海です。まずは、簡単に自己紹介をさせていただくとともに、今後、セガの社長として、私が何を成し遂げたいのかについてご説明いたします。

私の経歴ですが、大学を卒業後、新卒でソニーに入社し経営企画部に配属され、当時水面下で進めていたプレイステーションビジネス全体の事業計画策定や、米国赴任後には、プレイステーション米国ビジネスの立ち上げ・推進に携わりました。

その後、セガに移ることとなり、今度はプレイステーションのライバルである「ドリームキャスト」ビジネスの立ち上げに携わることになります。ディズニー・インタラクティブでは、アジア・ジャパンの代表を務めるとともに、当時、新規IPとしてゲームにディズニーのIPを持ち込み、世界的に大ヒットした「キングダムハーツ」のディズニー側のプロデューサーを務めました。

音楽業界においては、ワーナーミュージック・ジャパンの社長を務め、ゲーム以外のエンタテインメントコンテンツの経営にも携わることになります。

また、キューエンタテインメントというゲーム開発会社を起業し、その後10年間に渡って経営をし、売却をした経験や、モバイルコンテンツ企業のサイバードのターンアラウンドにも携わった経験もございます。

振り返れば、長期にわたり、様々な企業でエンタテインメントビジネスに携わってきました。



こうしたエンタテインメントビジネスにおける長いキャリアに基づき、業界自体を冷静に俯瞰できる客観的な視点を持ち合わせていると考えておりますが、改めてセガを冷静に見た際に、非常に価値が高い魅力的な財産が多くあると感じます。

そして数年前に、久しぶりにセガに戻り、コンシューマゲームビジネスの経営に再び携わってきた過程で、そのセガの価値を発揮するための戦略を打ち出し実行してきました。グローバルビジネスにより重きを置き、まずは、Pillar（主力IP）の拡大に投資を集中させてきました。ただ、ここまでは、まだ改革の序章に過ぎないと考えております。

セガには、まだまだ十分に活用されていない潜在的な財産が多くあります。セガはかつて、世界的に強力なブランド力を誇っていた時代があり、そのブランドの認知や、非常にポジティブなコンテキストがあります。これらはバランスシートには載らない、非常に大きな財産であると思います。

この財産を生かし、セガのブランド価値を今一度高めていくために、どのように事業を展開していくのかについて、本日、ご説明いたします。

敢えてここではゲーマーという言葉を使いますが、セガとはゲーム産業の創世期から常にゲーマーに寄り添い、面白いことにチャレンジをしてきた会社であると思います。さらに、昨今は市場環境面でも大きなチャンスが到来しています。時代の変化とともに、ゲーム産業自体が世界のエンタテインメント文化の中心となり、ゲーム産業自体のステータスが飛躍的に上がってきているように感じております。

SEGAブランドの源泉 – 豊富なIP

SEGA Sammy



©SEGA ©ATLUS. © SEGA. ©Games Workshop Limited 2021. Published by SEGA. ©Creative Assembly 2023. Published by SEGA. ©Sports Interactive Limited 2023. Published by SEGA. ©Two Point Studios 2020. Published by SEGA.

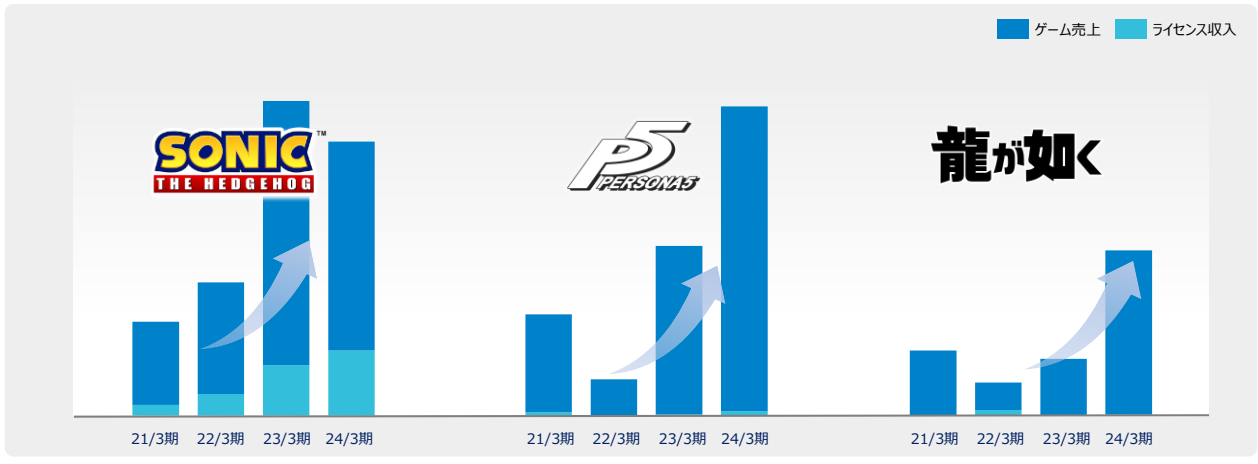
-45-

こうした環境下において、セガがこれまでに提供してきたプロダクト、すなわちIP群には、既に高いポテンシャルがあると考えています。これらのIPをいかにして料理し展開をしていくのか、というのが、まずは、戦略上対峙すべき大きなテーマとなります。

前・中期計画期間においては、こうした数々のIPの中から、特にポテンシャルが高いIPについて、グローバルブランドに成長させるべく集中的に投資してきました。具体的には、マルチプラットフォーム展開、世界同時発売を戦略の中心として推し進めてきました。

かつては、まずは日本・アジア市場のコンソール市場向けにタイトルを発売し、その後順次、販売地域・プラットフォームを拡大しておりました。現在は欧米他の市場やPC市場等にもグローバル・マルチプラットフォームで同時に発売することができるようになったことで、従前と比較し、大きく販売を伸ばすことができました。

前中期計画期間においては、主要Pillarが順調に成長
ブランドを支える収益基盤を確立



-46-

その中でも、特に、グローバル市場で大きな成長を実現できているのが「ソニック」です。次いで「ペルソナ」、「龍が如く」も、収益の柱として成長してきております。

世界中のゲーマーを惹きつけるコンテンツを生み出す優れた開発力を保有

世界に誇るゲーム開発力

タイトル	Meta Score	User Score
	73	8.0
	89	8.6
	87	8.5
	87	8.4

※5/8時点

開発を支える仕組み

グローバルインラインプロセス：

- 市場性を踏まえて、開発とパブリッシングがグローバルメンバーで健全に議論を出来る仕組みを確立

評価プロセスの強化（コンテンツラボ）：

- 社外のテスト機関だけではなく、社内にも客観的に途中成果物をテスト＆評価出来るチームを設置
- 日本スタジオ、欧州スタジオ共に、マイルストーン毎に開発中のゲームを評価し、フィードバックをする仕組みを構築

データ利活用：

- ユーザーフィードバックや活動データのコンテンツ開発への活用 等

また、セガには優れた開発力があります。

例えば、直近で発売したタイトルは、90点に迫るメタスコア*を獲得しています。こうした高い開発力を支えるための仕組み作りにも取り組んでおります。

例えば、タイトル評価のプロセスにおいては、スタジオサイドだけではなく、パブリッシングサイドの視点も入れて、相互に牽制を効かせるべく、両者のグローバルメンバー間で健全な議論を交わす場を整えております。開発途中でもあっても、マーケットのポテンシャルが低ければ、プロジェクトの中止を判断する場合があります。こうしたタイトルの審査の仕組みを、近年強化しております。

また、開発期間中のタイトルを客観的に評価することが非常に重要であると認識しており、社外のテスト機関を活用するだけでなく、「コンテンツラボ」という社内テストチームを設置し、日・欧の両スタジオにおいて、開発プロセスのマイルストーン毎に多面的なテスト・評価を実施し、開発サイドに客観的なインプットを行う仕組みを構築しております。

競争力強化の裏付けとしてこうした品質を担保するための仕組み構築が重要であると考えております。開発力をさらに向上させていくために、こうしたインフラ整備も含めた投資をしっかりと行い、結果として、プロダクトに対する高い評価を得ることが、長期的にはユーザーの皆様の信頼につながり、セガのブランド価値を向上させていくと考えています。

*海外のレビュー収集サイト「Metacritic」の公表するエンタテインメントコンテンツに対する評価

SEGAブランドを武器に、グローバルプレイヤーとの接点を強化
プロダクトのポテンシャルを最大化する為のビジネス力を保有



-48-

また、グローバルプレイヤーとの協業も進めています。

セガが保有するブランド力は、こうしたプレイヤーとの関係強化の前提としても大きく貢献をしています。

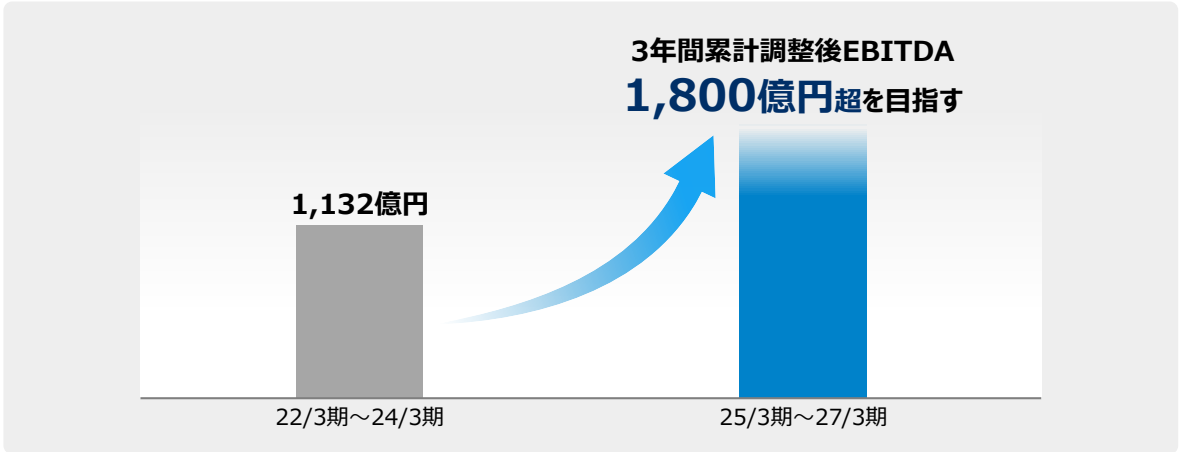
ソニー、任天堂、マイクロソフトといったプラットフォームerはもちろんのこと、ゲームビジネスへの参入を推し進める、例えばApple、Google、Amazon、Meta、NETFLIXといったプレイヤーとの関係性の強化も図っています。

その結果として、新作発売時のプロモーション等においての連携だけでなく、各種サブスクリプションサービスにも多数のタイトルを提供できるなど、当社タイトルの面の拡大を実現することができております。

具体的には、現在Amazon Luna、Amazon Kids+などに合計16タイトル、Apple Arcadeに関しては7タイトル、Netflix Gamesでも7タイトル、Metaにも1タイトル配信しています。

強力なIP、優れた開発力、グローバルなビジネスの展開力。これらの強みを生かして、新・中期計画では、セガのポテンシャルをさらに掘り起こしていきます。

順調に成果を出しつつある既存戦略をより進化させるべく、
強みを磨き、SEGAの持つポテンシャルを顕在化



-49-

新・中期計画では、過去3か年の累計で調整後EBITDAを1,800億円レベルにまで一気に引き上げる計画を立てております。

1 主要Pillarの更なる拡大

- Transmedia
- グローバルGaaS(Rovio他)

2 開発力・商品力強化に向けた投資

- Pillar
- Legacy IP (中長期取組)
- Super Game (中長期取組)
- 映像IP

3 欧州事業の再成長

-50-

新・中期計画における主な注力ポイントは3つです。

1点目は、Pillarのさらなる拡大を図ることです。ゲーム以外にも、映像、ライセンスによるマーチャンダイズの展開といったTransmedia戦略を強化していくことで、効果的に各Pillarのファンを獲得していきます。加えて、Pillarをコンソール・PCのみならず、モバイルを中心としたGaaS*としてもグローバルに展開していくことで、更なる成長を図ることを目指しております。

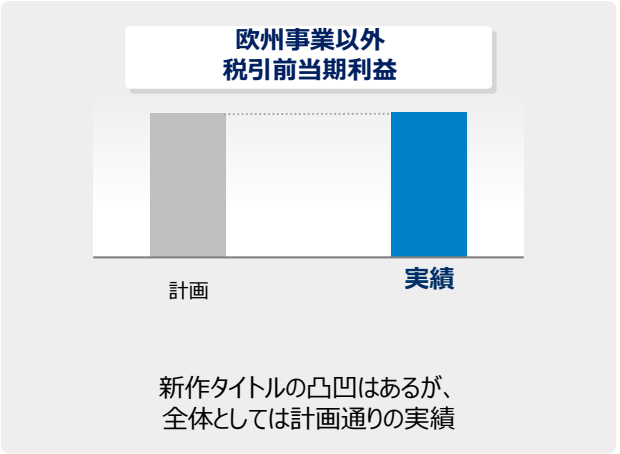
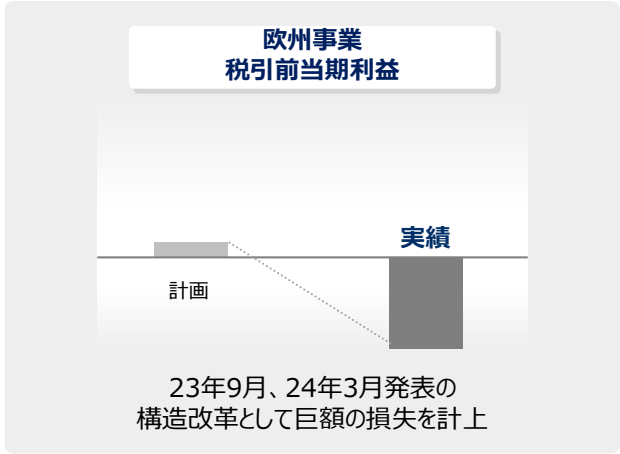
2点目は、収益の源泉である開発力・商品力強化に向けて積極的に投資していくことです。主力Pillarはもちろんですが、Legacy IPや映像IPへの投資も行っていくます。また、長期的な成長の柱と期待しているSuper Gameに対しても、適切な資源配分バランスを意識しながら投資を進めていきます。

3点目は、欧州事業の再成長です。

収益力改善を目的とした構造改革については、前期中に概ねの目途をつけることができました。現地マネジメントや組織体制の変更、開発審査プロセスの見直しや、ガバナンスの強化、そして大規模な人員削減を含む固定費の削減を実施しました。これらの施策につき、前期中にほぼ完了させ、欧州事業再成長への道筋をつけることができたと考えております。欧州事業については、今後は、「Football Manager」や「Total War」に投資をフォーカスし、主力Pillarとしてさらに成長させていきます。

*GaaS Game as a Serviceの略

欧州事業は、前期中に構造改革に概ねの目途
一方で、欧州事業以外は、計画通りの実績



-51-

前期は欧州事業において大きな損失計上をする結果となりましたが、欧州事業以外につきましては、ほぼ計画通りの業績となっております。

Transmediaと地域拡大によりプロダクト価値を最大化



-52-

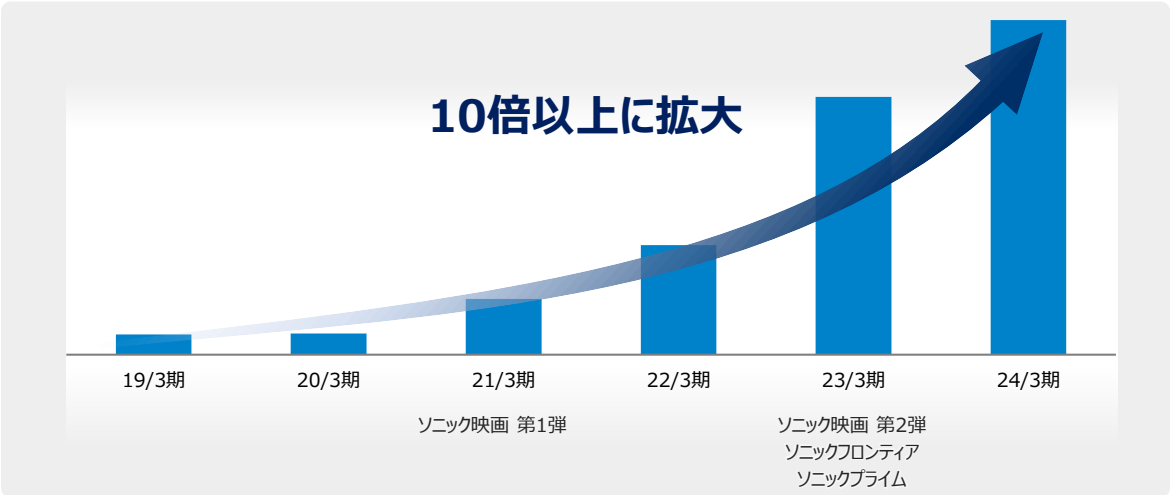
Pillarの更なる拡大に向けたアプローチについて、もう少し踏み込んでご説明をいたします。

1点目は、コンソール、及びPCゲーム以外の領域にもPillar IPを展開するTransmedia戦略を進めていきます。モバイル、映像、ライセンス、マーチャндаイズなどの領域にも戦略的にIPを多面展開していくことで、IPとしてのリーチの拡大、ファンエンゲージメントを高めていきます。

2点目は、展開地域の拡大です。日本・アジア、欧米といった既存の主要展開地域に加え、これまで積極的には展開できてこなかった地域に対しても、事業展開を加速させていきます。

3点目は、現在の主力Pillarに次ぐIPの育成・強化です。Legacy IPへの投資はその一つとなります。

ゲームと映画を中心としたTransmedia展開を戦略的に行うことで、
ソニックIPのライセンス収入は飛躍的に拡大



-53-

Transmedia戦略を掲げる背景として、ソニックIPにおける大きな成功について説明します。

ソニックIPのライセンス収入は、19/3期から24/3期にかけて10倍以上の規模にまで拡大しました。そしてその成長過程において、様々なビジネス領域における多くのビジネスパートナーと良好な関係を構築することができました。

ソニックIPで培った成功例とビジネス基盤をベースとして、今後は他のIPについても、戦略的にTransmedia展開を進めていきます。Transmedia戦略の肝は、パートナー企業との連携により、しっかりと収益を稼ぎながらもIP価値の最大化も同時に実現していく点にあります。

**“FEARLESS : Year of Shadow”のテーマを掲げ
年末の新作映画・ゲームに向けたTransmedia展開を推進**

“Shadow”をテーマに
コミュニティに一体感を醸成



©SEGA

各取組を戦略的に相互に作用させることで
年末に向けて大きな追い風を吹かせる

Game

コンソール/PCタイトル
『ソニック × シャドウ
ジェネレーションズ』
2024年秋ローンチ予定

映画

ソニック映画第3弾
2024年12月20日公開予定

Game

新作ソニックモバイルタイトル
SONIC RUMBLE
今冬ローンチ予定

映像配信

オリジナルTVシリーズ
『Knuckles』
2024年4月26日
Paramount+ にて配信開始

-54-

今期のソニックIPのTransmedia戦略について説明いたします。

今期のソニックのテーマは、“FEARLESS Year of Shadow”です。これは、ソニックのライバルで人気キャラクターのシャドウをテーマとして戦略的に各施策を展開して行きます。秋にはシャドウをフィーチャーした、フルゲームの新作タイトルを発売するとともに、年末にはソニック映画の第3弾が公開されます。当然、そのタイミングに合わせて、パートナー企業の協力を得て、マーチャндаイズの展開も進めていきます。

また、今冬には、ソニックIPの新作モバイルゲームタイトル『ソニックランブル』のローンチも控えております。

また既に、今年4月には、TVシリーズ「Knuckles」の配信も開始し、好評を博しております。

こうした多面的なTransmedia展開を戦略的に進めることにより、大きな塊としてIPをファンに訴求し、ファンベースの拡大を図って行きます。



ソニックIP新作 グローバル×モバイル
『ソニックランブル』

- 映画等で拡大した世界中のソニックファンベースに対して、カジュアル×モバイルでのリーチを狙うタイトル
- グローバル×モバイル領域に強力なノウハウを持つ Rovioとの共同推進プロジェクト
- 今冬ローンチ予定(5月下旬に北米でクローズドβテスト実施)



『ペルソナ5: The Phantom X』

[Persona5: The Phantom X] ©[2024] Perfect World Adapted from Persona5 ©SEGA ©ATLUS

- 中国版 4月12日 ローンチ
繁体字圏、韓国版4月18日ローンチ
- 想定通りの滑り出し
- 今後、日本・グローバルでの展開も視野

-55-

より広い顧客層へのリーチという点では、グローバルGaaS*でのIPの展開は非常に重要であると考えております。特に、『ソニックランブル』については、映画で広げた世界中のファンベースに強力にリーチできる絶好のチャンスであると考えています。

また、このプロジェクトは、グローバルモバイルタイトルビジネスにおいて豊富な経験と知見を持つRovioと協業で推進しており、グローバルGaaSタイトルとしての成功を実現すべく期待をしています。

また、ペルソナPillarにおいてのグローバルGaaSタイトルである『ペルソナ 5 : The Phantom X』についても、4月12日に中国でサービスを開始し、まずは想定どおりの滑り出しとなっています。

*GaaS Game as a Serviceの略



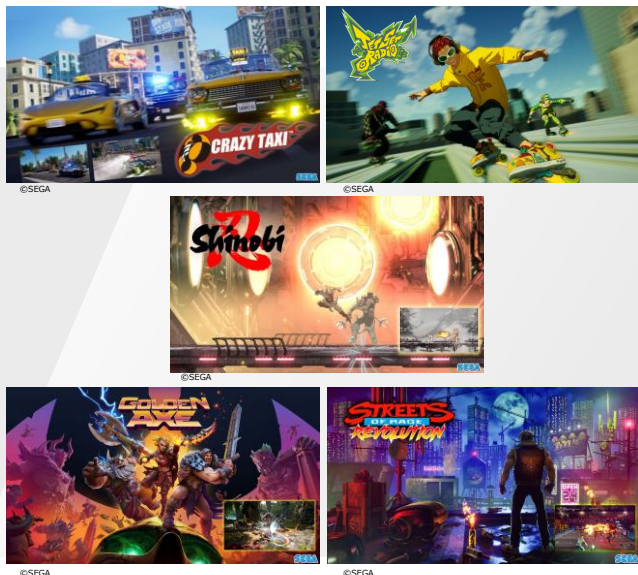
©ATLUS. © SEGA.

- 大ヒットタイトル ペルソナ3、4、5*を手掛けた
橋野 桂×副島 成記らによる大型完全新作RPG
*「ペルソナ5」シリーズはスピンオフ作品等含め1,000万本を突破
- 2024年10月11日に
マルチプラットフォーム×世界同時発売
- 発売に向けて、大規模な
グローバルプロモーション展開を推進

-56-

コンソール・PC領域においては、『メタファー：リファンタジオ』は、ペルソナ3、4、5を手がけたアトラスを代表するクリエイターの橋野桂、副島成記が率いるチームの手掛ける今期の期待作です。

「ペルソナ5」シリーズについては、スピンオフ作品も含めて、累計販売本数1,000万本を突破しています。最高のチームが手掛ける8年ぶりとなる完全新作RPGにご期待ください。



- The Game Awards 2023で5タイトルを発表し、大きな反響を呼ぶ
- 特にCrazy TaxiとJet Set Radioは、全アナウンスタイトル（53件）の内、「最もメディアに取り上げられたタイトルTop10」にランクイン

-57-

Legacy IPについては、昨年12月にThe Game Awardsで5タイトルを発表しました。

過去作における世界観や原体験に敬意を払いつつも、今の時代にマッチした新しいプレイ体験を提供すべく、鋭意開発にあたっています。

発表後のファンの皆さまからの反響も大きく、期待をしていただきたいと思います。

グローバル市場において、アニメ等のJ-IPの存在感が高まりつつある
今後は、TMSが手掛ける、有力J-IPアニメのTransmedia展開も視野

有力 J-IP

- 『名探偵コナン』等の
著名IP制作を手掛けるとともに
戦略的に主要権利の獲得も進める



その他、TMSが制作に携わっている主なJ-IP
は、『範馬刃牙』『アンデッドアンラック』など

Transmedia

- Transmediaにより、
グローバル2次展開を加速させ
IP価値向上 + 収益拡大

ゲーム、映像、マーチャンダイジングなど
SEGAが持つグローバル展開のケイパビリティを
積極的に活用して行く

-58-

また、アニメーションを中心としたJ-IPのTransmedia展開も検討しています。

大手アニメーション制作スタジオであるトムス・エンタテインメントでは、大人気IP『名探偵コナン』、直近ではNetflixで大ヒットした『範馬刃牙』のアニメーション制作を手がけています。

こうしたIP作品については、アニメーションの制作だけではなく、主要な権利の獲得も進めております。J-IPがグローバルで存在感を増す中、今後、こうしたIPのグローバルレベルでのTransmedia展開を加速させていくことで、IPの価値向上、収益拡大を図って行くことも検討しております。

- 長期的な成長の柱の構築に向けたチャレンジとして意思を持って推進
- 途中成果物の厳格なチェックと、適正な投資水準のバランスを見ながら、鋭意開発中
- 本格的な収益への貢献は2028/3期以降を想定

Super Gameについては、マーケットの状況、自社の強み、ポートフォリオの視点を踏まえて開発を進めております。将来のセガの長期的成長の柱の構築に向けた大きなチャレンジとなるプロジェクトです。

現時点で申し上げられることは少ないですが、24/3期まではしっかりと足場を固めるべく研究開発を進めてきたため、資産計上をせずに四半期ごとに費用計上しておりましたが、今後は、本開発期間に入ることによって資産計上を進めていくことになります。また、本格的な利益貢献は、今回の中期計画の先である28/3期以降を予定しております。



-60-
-60-

最後に、冒頭に申し上げた通り、私は、セガには多くの財産があると確信しております。こうした潜在的な財産を活かし、事業を成長させ、そのブランド価値を向上させていくことこそが、社長としての私のミッションであると考えています。

世界に誇るセガのブランドを創り上げていく。
セガの新たな成長ストーリーに、ぜひご期待ください。

遊技機事業

Pachislot and Pachinko Machines Business

サミー(株)

代表取締役 社長執行役員COO 星野 歩

-61-

スピーカー：サミー株式会社 代表取締役 社長執行役員COO 星野 歩



1995年4月	サミー株式会社 入社
2006年10月	執行役員 クリエイティブオフィサー
2014年4月	上席執行役員 研究開発本部長
2014年6月	取締役 研究開発本部長
2016年4月	代表取締役常務 研究開発統括本部長 兼技術開発本部長 兼開発推進本部長
2022年4月	代表取締役専務COO 研究開発統括本部管掌 兼渉外本部長
2024年4月	代表取締役 社長執行役員COO 渉外本部長（現任）
2021年6月	日本遊技機工業組合 副理事長（現任）

4月よりサミーの社長に就任しました、星野です。

中期計画についてご説明差し上げる前に、まず私から簡単な自己紹介をさせていただければと思います。

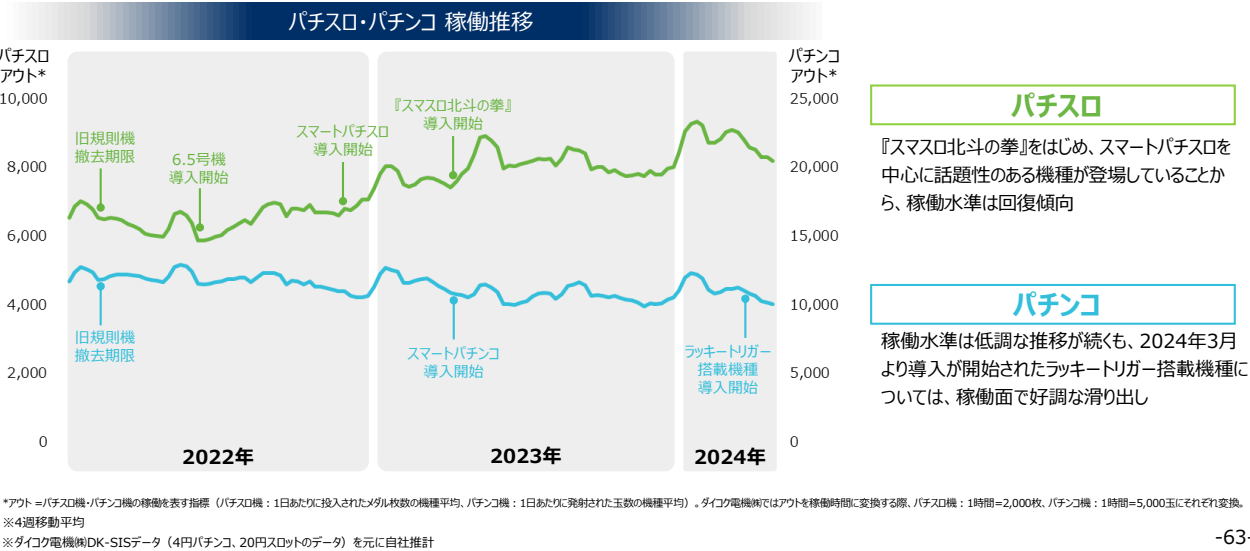
私は1995年にサミーに新入社員として入社して以来、約30年にわたり、開発畑を歩んでまいりました。

その間、ご存知の方もいらっしゃるかもしれませんが、レバー事件のどん底や、前人未到の62万台を販売した『パチスロ北斗の拳』の大ヒット、その他にも度重なる規則改正への対応等、様々な出来事を経験し、課題に対応することで、セガサミーグループの発展に微力ながら貢献してまいりました。

現在は、メーカー組合である日工組において副理事長を務めており、業界全体の活性化にも寄与すべく、取り組んでおります。

市場環境：稼働推移

足元ではパチンコ軟調も、スマートパチスロの牽引によりパチスロ好調



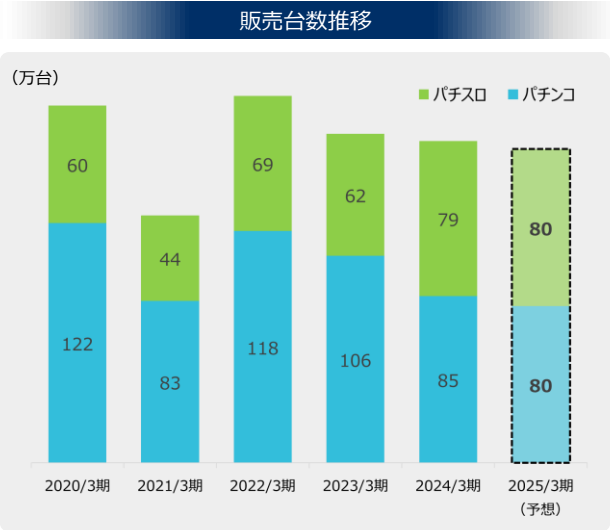
まず、足元の市場環境ですが、パチスロが牽引する形で概ね良好な環境が継続していると認識しております。

パチスロについては、当グループの『スマスロ北斗の拳』をはじめ、複数のヒット機種が登場していることから、稼働水準は回復傾向にあります。

パチンコについては、パチスロほど話題性のあるヒット機種がそれほど多く登場しておらず、稼働水準は低調な推移を続けております。

一方、今年3月より導入が開始されたラッキートリガー機能を搭載した機種については好調な滑り出しとなっており、今後のパチンコ市場の盛り上がりには寄与することが期待されます。

2025/3期の販売台数は2024/3期比で概ね横ばいを想定



※自社推計
※規制見直しによる好影響等の変動要素は予想上未考慮

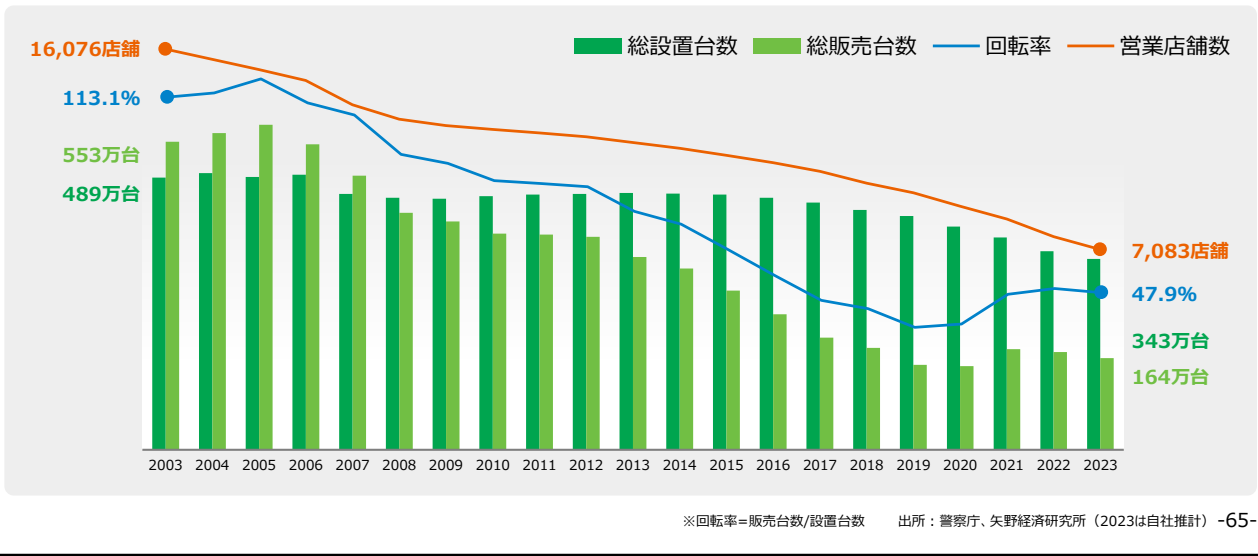
- **2024/3期**
- パチスロ：スマートパチスロを中心に販売好調
 - パチンコ：ヒット機種が少なく、好調なパチスロに需要が移行したことから販売軟調
- **2025/3期（予想）**
- パチスロ、パチンコともに2024/3期と同様のトレンドが継続すると想定

続きまして、市場全体の販売台数についてです。

前期については、先ほど申し上げたとおり、複数のヒット機種が登場したことから、パチスロは増加いたしました。一方、パチンコについてはヒット機種が少なく、ホールの需要がパチスロに移行したことから、減少いたしました。

25/3期の販売台数につきましては、前期のトレンドが継続し、前期比で概ね横ばいとなることを想定しております。

直近は回転率の上昇が見受けられるが、市場は縮小傾向が続く



短期的には回復の兆しがあるものの、市場は長期的には縮小傾向が続いております。

その中で、業界ならびに当社が長年に渡って共存共栄できる環境の構築が、対処すべき大きな課題であると考えております。

パチスロ・パチンコ
「合算稼働シェア」No.1

累計調整後EBITDA
900億円超
(2025/3期～2027/3期)



戦略

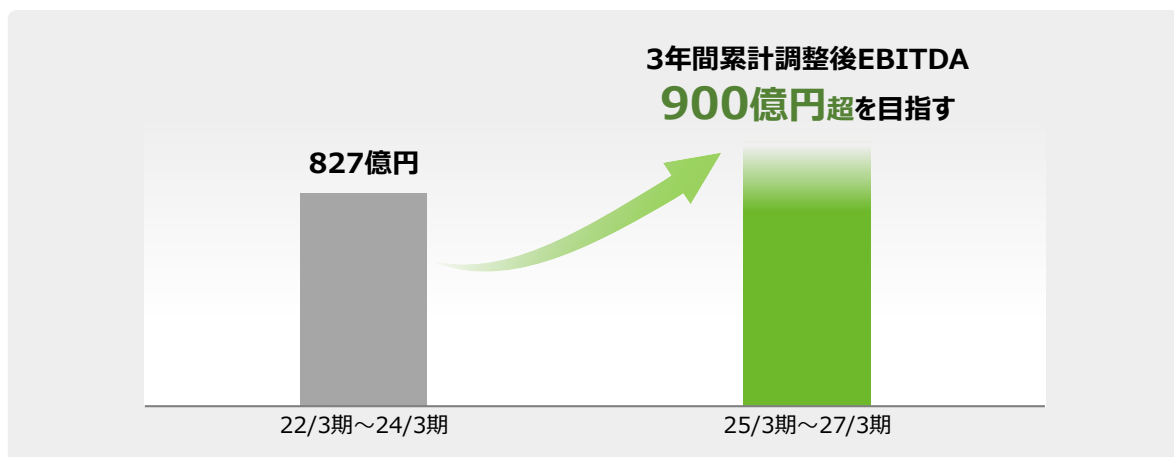
収益基盤の
強化/安定化

遊技機業界の
活性化

-66-

今期より開始する新中期計画では、その課題を解決すべく、収益基盤の強化/安定化、ならびに遊技機業界の活性化を戦略として設定し、定量的な目標としては、前中期計画に引き続き、パチスロ・パチンコ合算稼働シェアNo.1、そして3ヶ年での累計調整後EBITDA900億円以上の達成を目指します。

調整後EBITDAについて
3期連続での利益増を達成した前中計を上回る水準を目指す



-67-

累計調整後EBITDAにつきまして、前中期計画期間は3か年連続での増益を達成し、827億円となりました。

新中期計画期間においては、それをさらに上回る900億円の達成を目指します。

1 パチスロ・パチンコ シェア拡大

- スパックレンジの拡大
(パチスロ)
- 人気IPの新規活用による
新たな主カシリーズの創出

2 プラットフォーム戦略 の推進

- グループ全体で
プラットフォーム化を推進
 - 筐体開発、製造 (ZEEG)
 - EC販売
 - パチスロ・パチンコ オンラインゲーム 等

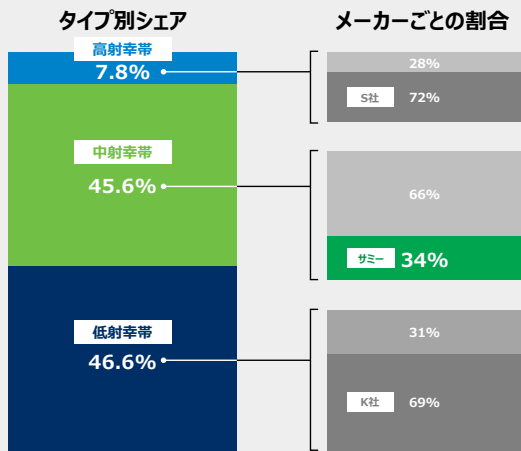
-68-

まず、戦略の1つ目である収益基盤の強化/安定化についてです。

長期的に縮小傾向にある環境下においても、しっかりと利益を創出していける基盤を整える必要があります。前中期計画期間には、開発費低減に向けた取り組みをはじめ、固定費水準の低下に資する各種施策を実行し、効率的な体制を整備してまいりました。

新中期計画期間においても、この体制を基盤としながら、シェア拡大、ならびにプラットフォーム戦略の推進を通じて、収益基盤のさらなる強化/安定化を目指します。

パチスロ 射幸帯別稼働シェア



パチスロにおいては
スペックレンジの拡大により
更なるシェア拡大を目指す

- 当社は『スマスロ北斗の拳』等が含まれる中射幸帯において高いシェアを有する
- 現状シェアを獲得できていない高・低射幸帯に属する機種種の投入を図る

*2024/4/15～4/21週の稼働データを元に算出 ※ダイコク電機(株)DK-SISデータ（4円パチンコ、20円スロットのデータ）を元に自社推計

-69-

まず、シェア拡大に向け、パチスロにおきましては、スペックレンジの拡大に取り組んでまいります。

こちらは、パチスロにおける射幸帯別の稼働シェアを示しておりますが、当社は現在中射幸帯においては高い稼働シェアを有しております。

今後は、低射幸帯や高射幸帯への製品投入を強化していくことでシェアをさらに高め、販売台数を伸ばしていければと考えております。

『ユニバーサルカーニバル×サミーフェスティバル2024』 主な発表タイトル

(2024年3月開催)



「東京リベンジャーズ」
(パチスロ・パチンコ)



「リコリス・リコイル」
(パチスロ)



「痛いのは嫌なので防御力に
極振りしたいと思います。」
(パチスロ)

人気IPの新規活用による 新たな収益源の創出を目指す

- 既存の主力シリーズ機では
安定的に収益を確保
- 人気IPの積極的な新規活用を通じ、
新たな主力シリーズの創出を図る

©和久井健 / 講談社 ©和久井健・講談社 / アニメ「東京リベンジャーズ」製作委員会 ©Sammy
©Spider Lily / アニプレックス・ABCアニメーション・BS11 ©Sammy
©2020 夕雲楼・狼印 / KADOKAWA / 防弾の製作委員会 ©Sammy

-70-

続いて、人気IPの新規活用についてです。こちらは、パチスロ・パチンコともに取り組んでまいります。

先日、ユニバーサルエンターテインメント社との合同で行いました、大型イベントの開催に合わせまして、「東京リベンジャーズ」など、人気IPを新規活用した複数タイトルの開発を行っていることについて、発表いたしました。

『パチスロ甲鉄城のカバネリ』が直近のIP活用の成功事例として挙げられますが、こういったIPの積極的な新規活用を通じ、「北斗の拳」等の既存主力シリーズ機に加え、新たな収益源の創出を目指してまいります。

グループ全体で
プラットフォーム化を推進

EC



Sammy



Sammy Networks

筐体開発・製造

ZEEG

パチスロ・パチンコ オンラインゲーム



Sammy Networks

プラットフォーム化による
安定収益の創出を目指す

- 既にEC販売や筐体開発・製造等において多数の同業他社取り扱い実績を有する
- 取り扱い件数を増加させ、安定的な収益源の確保に努める

-71-

そして、プラットフォーム戦略の推進についてです。

当社におきましては、EC販売への移行、またパチスロ筐体の開発・製造を、ユニバーサルエンターテインメント社との合併会社において行うことで、事業効率化を進めてまいりました。

現在、多数の同業他社にもそれらのサービスを活用いただいております。今後も取扱件数・メーカー数を増加させることで、同業他社の利便性向上に寄与しつつ、当社におきましても遊技機の開発・販売に加わる安定的な収益源としていければと考えております。

1 コスト構造の変革

- メーカー・ホール双方の
コスト低減に向けた
パチスロ新筐体の開発

2 ユーザー数の増加

- 新規ユーザー獲得・
スリープユーザー復帰など、
ホール活性化に向けた
プロモーションの実施

-72-

戦略の2つ目である遊技機業界の活性化についてご説明いたします。

市場が縮小することは、当然、当社の収益低下につながります。その状況を打破するためにも、遊技機業界の活性化に資するアクションが、当社のようなメーカーからも必要であると考えており、コスト構造の変革、ならびにユーザー数の増加に取り組んでまいります。

コスト構造の変革につきましては、詳細は現時点では控えさせていただきますが、業界活性化に寄与すべく、現在メーカー・ホール双方のコスト低減に向けたパチスロ新筐体の開発を進めております。



《スマスロ北斗の拳》

© 武蔵野・原前夫 / コアミックス 1983.
© COAMIX 2007 著作権保証 YRA-114
© Sammy

TVCM

屋外広告

新聞・ラジオ

インフルエンサー
起用動画

SNS広告

各種イベント

広範囲のプロモーション 施策により ユーザー数の増加を目指す

- 『スマスロ北斗の拳』では
各種プロモーションの実施を通じて
新規ユーザーが6万人増加、
スリープユーザー51万人が復帰*
- 引き続き効果的なプロモーションの
検証・実施を通じ、業界活性化を図る

※(株)ADKマーケティング・ソリューションズ調べ

-73-

また、ユーザー数増加に向けた取り組みも、業界活性化に向けて重要であると考えております。

施策の一例として、プロモーションの実施が挙げられます。昨年の『スマスロ北斗の拳』では、TVCMをはじめとした各種プロモーションを通じて、新規ユーザーが6万人、スリープユーザーが51万人復帰したというデータもございます。

今後も、効果的なプロモーションの実施を通じて、当社製品の稼働を高めるだけでなく、ホールに足を運んでくれるユーザー数の増加にも繋げ、業界活性化に貢献できればと考えております。



《e北斗の拳10》

©武論尊・原哲夫／コアミックス 1983,
©COAMIX 2007 著作権証YSS-324
©Sammy

2025/3期 主な導入予定タイトル

e北斗の拳10

- 当社スマートパチンコ第1弾
- 2024年夏導入予定
- 稼働支援に向けた各種プロモーションを実施予定



《スマスロ交響詩篇エウレカセブン4
HI-EVOLUTION》
(2024年5月導入)

©2017-2021 BONES/Project EUREKA MOVIE
©Bandai Namco Sevens Inc.
©Sammy



《スマスロ真・北斗無双》
(2024年7月導入)

©武論尊・原哲夫／コアミックス1983 著作権証KOT-324
©2010-2013 コーエーテクモゲームス
©Sammy

-74-

最後に、25/3期導入予定タイトルのうち、発表済みの主なタイトルをご紹介します。

まず、当社初のスマートパチンコとなる『e北斗の拳10』を今年の夏に導入予定です。足元で好評のラッキートリガー機能を搭載しており、TVCMといった各種プロモーションについても予定していることから、パチンコ市場の盛り上げの一助となれればと考えております。

また、パチスロにおいても、当社主力シリーズである「交響詩篇エウレカセブン」、「北斗無双」IPを活用したスマートパチスロ機等を発表しております。

その他タイトルを含め、ヒットを目指し、今期についても計画を上回る実績をあげられればと考えております。

また、本日ご紹介した各種中期計画施策の実行等を通じ、中長期にわたり、セガサミーグループ全体の企業価値向上に寄与してまいります。

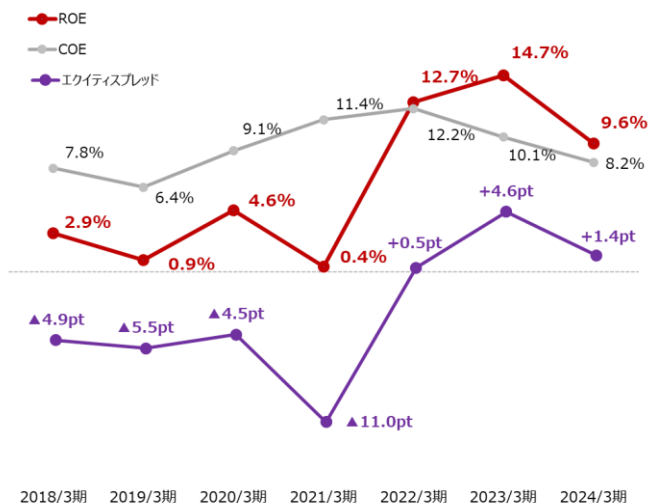
財務戦略

Investment Strategy

-75-

スピーカー：セガサミーホールディングス株式会社 取締役 専務執行役員グループCFO 深澤 恒一

【ROE・COE・エクイティスプレッド 推移】



各事業の利益成長に伴い、直近のエクイティスプレッドはポジティブに推移

※ROE：自己資本当期純利益率
 ※COE：株主資本コスト（出所：Bloomberg）
 ※エクイティスプレッド：ROE-COE

-76-

エクイティスプレッドの推移です。

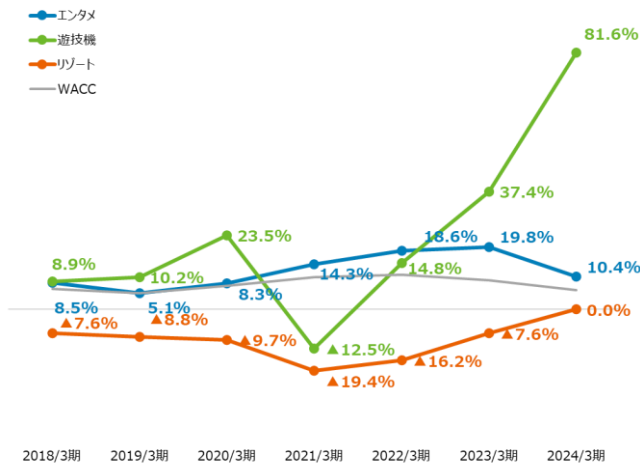
24/3期のROEはヨーロッパの構造改革もあったため、10%を割って9.6%となりました。

COEについては8.2%であったことから、エクイティスプレッドについてはプラス1.4ポイントと、前中期計画期間中全てにおいて、エクイティスプレッドはポジティブとなりました。

事業別ROIC_2024/3期実績



【事業別ROIC推移】



- ・エンタテインメントコンテンツ事業
Rovio買収による投下資本増加により、ROICは低下
- ・遊技機事業
パチスロ好調により、ROICが急激に伸長
- ・リゾート事業
各施設稼働向上の影響を受け、ROICが改善

※事業別ROIC：事業別調整後利益/事業別投下資本 -77-

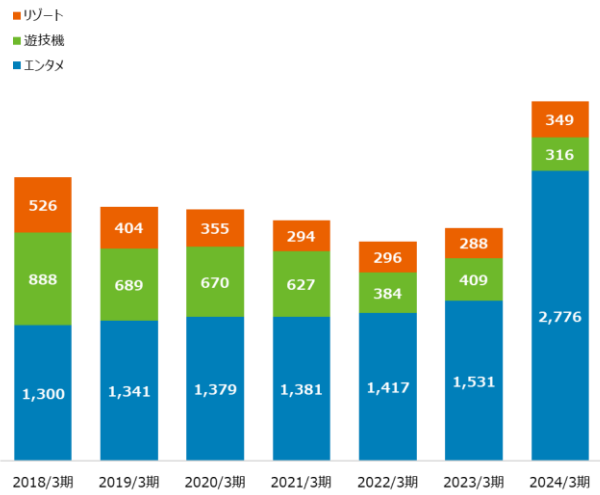
事業別のROICの推移です。

事業利益の伸びによって、特に遊技機事業のROICが飛躍的に上昇しました。エンタテインメントコンテンツ事業のROICについては、前期比で低下しました。これはRovioの買収に伴い、分母の投下資本が増加した影響です。

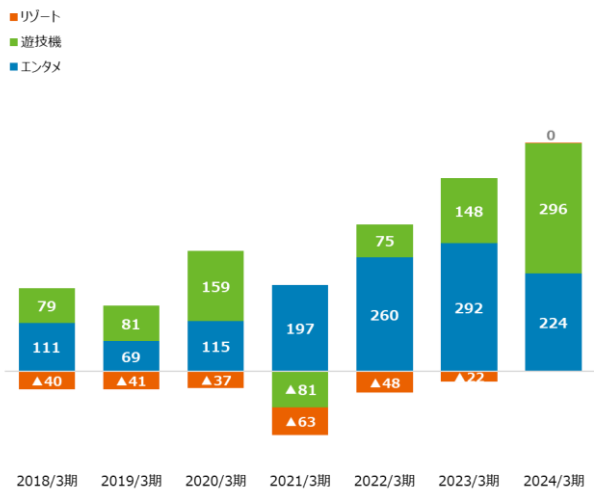
事業別投下資本・調整後利益_2024/3期実績



【事業別投下資本推移】



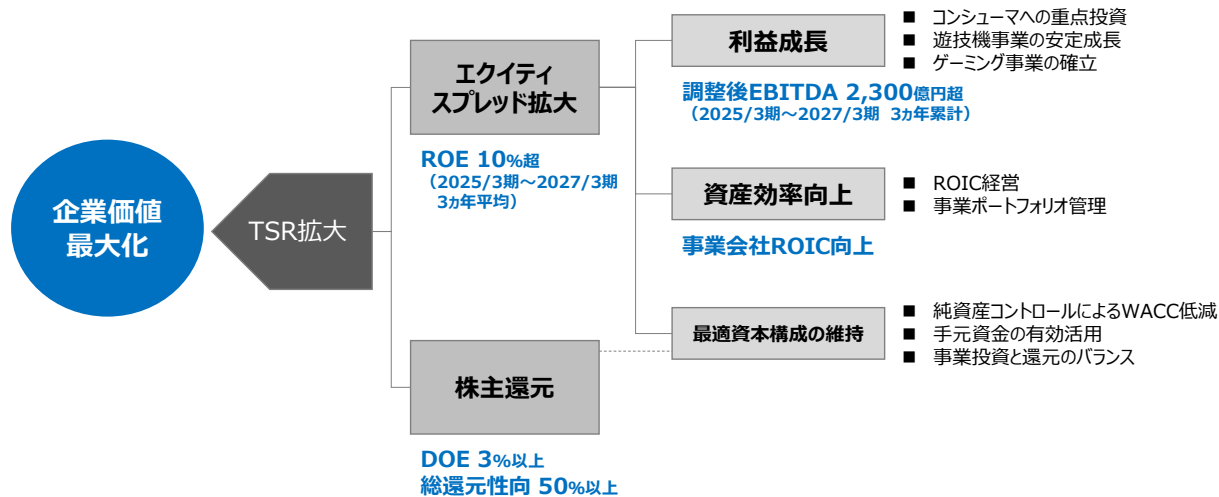
【事業別調整後利益推移】



※事業別投下資本：各事業期末投下資本(総資産-有利子負債を除く流動負債)-CMS預け金
※事業別調整後利益：税引後・利払前・経常利益 (各事業の税率は簡便的に30%に設定)

こちらは参考となります。

■ 資本効率重視の経営



-79-

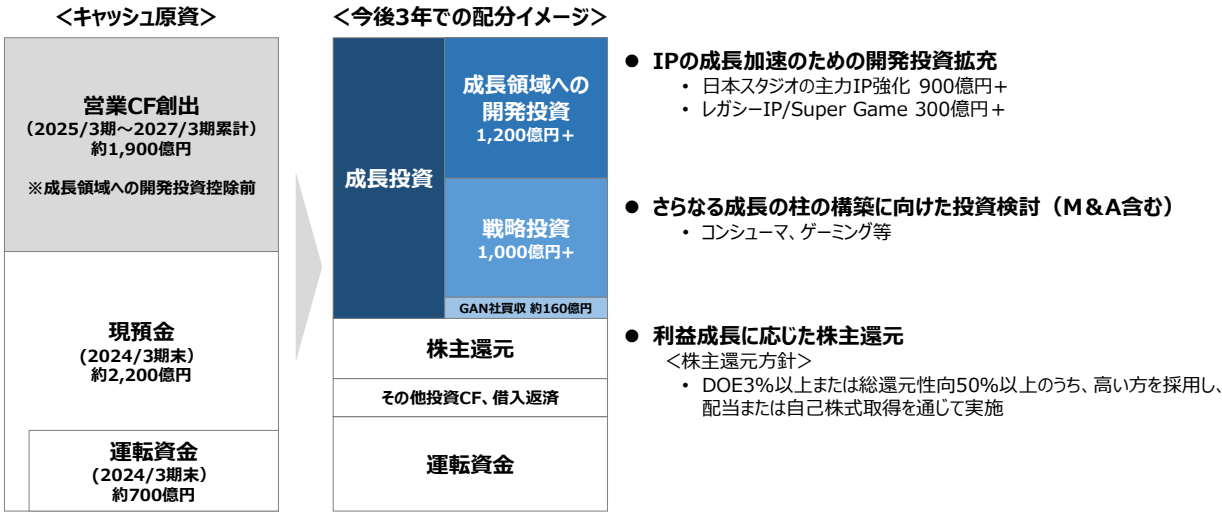
新・中期計画における新しい財務戦略パッケージです。

フレームとしては従前からあまり変わっていませんが、利益成長のところでは、経常利益に代わり、調整後EBITDAで累計2,300億円を目指してまいります。その上で、エクイティスプレッドを上げていくのは従前からですが、このエクイティスプレッド拡大と適切な株主還元を通じて、TSRの拡大と、企業価値の最大化を目指します。

また、Rovioの買収に伴いデットの活用が進んだことから、資本構成の最適化が図られましたが、どちらかというとこれはWACCが引き下がったことによります。

新・中期計画においても、成長投資と株主還元、この二つをバランスさせながら、最適な資本構成を維持してまいります。

【キャピタルアロケーションの方針】



-80-

新・中期計画におけるキャピタルアロケーションの考え方です。

左側がスタート時点の現預金となり、うち約700億円が運転資金です。これを除いた資本と、新・中期計画期間中の3か年で稼ぐ営業キャッシュフローを、右側のように分配していく考えとなります。

今回、M&Aだけでなく、Transmedia戦略も含め有機的に、しっかりと投資をしていくというのが右側の一番上に1,200億円以上と記載している領域となります。これは、左側における1,900億円との両建てになっております。前回までは、1,000億円、1,500億円という、どちらかというとM&A等の、外への投資イメージが強いフレームでしたが、稼いだ営業キャッシュフローのうち1,200億円については、コンシューマ分野の成長領域を中心に再投資していくことです。

運転資金についても、業容拡大に伴い100億円程度は増加すると考えておりますが、これと株主還元とを合わせて引いた残りの1,000億円程度は、さらなる成長に向けた投資待機資金に充てられると考えております。



スピーカー：セガサミーホールディングス株式会社 代表取締役社長グループCEO 里見 治紀

最後に私から、質問も出ると思いますので先にお答えします。まずは1点目として、フェニックス・シーガイア・リゾート（以下、シーガイア）の売却につきましては、会長も私もこれを売りたい、グループアウトしたいとは思っていなかったのですが、ご提案をいただいた中で、取締役会においてしっかりと議論した結果であります。

現状、2期連続でシーガイアは黒字化しており、前々期に創業以来、実質初めて黒字化を達成した際には、従業員にはボーナスもしっかりと支払われています。当社が引き受けた12年前は、ボーナスも出でらず、社員の給料も一律10%カットという状況でした。それをまずは給料を全部戻し、業容拡大を行い、利益がしっかり出せる体質になったら社員に還元していくことを約束しておりましたので、しっかりとボーナスも出すといった上で黒字化も達成し、本当にリゾートとして再生が終わったというタイミングでありました。

買収してから今まで100億円以上の投資を行い、回収期のフェーズに入っているタイミングでしたが、新規提案をいただいた企業からは、さらに投資していく用意があるのだと、バリューアップをしていくのだというコミットメントと、また、従業員の雇用も引き続きしっかり守っていくという強いコミットメントもいただきました。

であれば、当社以上にこのリゾートに投資をコミットしてくれるオーナーに引き継いだ方が、このリゾートの価値をさらに上げてくれるのではないかと、ということで、以前のように、ホテル運営・ゴルフ運営のノウハウがないといったところを心配していましたが、そういったところはまさに彼らが得意とする分野なのだというお話もいただけたので、このタイミングでの事業譲渡となりました。

なお、当社は戦略的パートナーシップを結んでおりますので、引き続きシーガイアを支援してまいります。

2点目ですが、現状の株価に関して、私を含め、経営陣は全くもって納得しているわけではございません。期初に約束した中期計画をしっかりと達成したのに、前期の計画、前々期の計画もしっかりと達成したのに、なぜここまで評価されないのかという点については大変不服です。ただ、評価されない理由も分かります。

二つ大きな理由があり、一つは歴史的なヒットを生んだ『スマスロ北斗の拳』の反動が今期はあるのではないかということと、もう一つは、セガが好調であると聞いていたのに、急にヨーロッパでは赤字となり、特損も計上することとなり、数字は達成したものの、中身としては当初約束していた、セガが伸びて達成するということではなかったという2点で、株主様からの信頼が大きく損なわれたのかと思っております。

ただし、結果的には、約束した「Beyond the Status Quo」、現状打破ができた3か年でしたので、次の3か年は「WELCOME TO THE NEXT LEVEL!」ということで、我々は次のレベルに行くのだという強い意志を持った計画にしております。

では、NEXT LEVELとはどの辺なのかと言いますと、当社の社内目標としては、過去最高売上の5,500億円を超えていければ、と考えております。過去最高売上である5,500億円の当時は、遊技機事業で2,600億円以上、アミューズメント施設事業で1,000億円以上の売上を稼いでおりました。現状の計画では、遊技機事業の売上は当時の半分、アミューズメント施設事業の売上はゼロですので、ポートフォリオを入れ替えての5,500億円を目指すということであります。

また、過去最高の利益としては、当時約1,200億円出していましたので、そこにはもう少しかかりますが、新・中期計画3年目の調整後 EBITDA900億円については、社内としては1,000億円を目指す思いでやっております。

時価総額についても、先ほども株価には納得していないと言いましたが、1兆円を通過点としながら、過去最高を出すのであれば1.4兆円程度いかないといけないと思っております。実際、私が経営に関わってから積極的に投資を行い、買収もしてきましたが、実際は、事業や資産を売却してきた数のほうが圧倒的に多いです。それだけ、当社は事業ポートフォリオの入れ替えを行ってきましたが、今後も最適なバランスをとっていきます。

先ほど見ていただいたとおり、遊技機事業が収益の源泉となり、そこで稼いだお金を株主に還元するとともに、成長事業であるエンタテインメント事業、そしてゲーミング事業に投じていくということであります。

ゲーミング事業については、日本ではスポーツベッティングに関してネガティブな報道が続いていますが、アメリカでは全く反対の意見も多く出ています。アメリカでは50州のうち既に30州では合法化されているものの、カリフォルニアは違法であったこと、そのカリフォルニアで違法業者と付き合いってしまったことからこのような問題になったということです。本来、合法的な業者ときちんとベッティングを楽しんでいれば、無理な賭け方はできずに止められてしまいます。だからこそ、カリフォルニアも早く合法化すべきだという意見も、アメリカではかなり出ています。こういった多面的な見方も、皆さんにも持っていただきたいと思っております。

そういった中で、当社としては、遊技機事業を基盤のバリュー事業とし、エンタテインメントコンテンツ事業とゲーミング事業をグロース事業として成長させていく中で、当社は、今の株価でいうと完全なバリュー銘柄ですが、そうではなく、当社はグロース銘柄でもあるのだという強い意志をこの新・中期計画では示しております。

だからこそ、自信をもってバイバックも100億円行うのだ、ということありますので、ぜひご期待いただきたいと思えます。



<https://www.segasammy.co.jp/ja/ir/>

ゲーミング法令及び規制に関わる、投資家・株主への注意事項

当社は、株式公開会社としてネバダ州ゲーミング・コミッションに登録されており、当社の子会社として米国ネバダ州で事業を行う、セガサミークリエーション株式会社及びその完全子会社であるSega Sammy Creation, USA Inc.（以下、総称して「運営子会社」）の2社の株式を直接的又は間接的に保有することについて適格であると認定されております。

運営子会社は、ネバダ州においてゲーミング機器を製造・販売するライセンスを受けております。ネバダ州法の規制により、当社の株主もネバダ州ゲーミング当局が定める規則の適用対象となります。

当該規制の内容については、<https://www.segasammy.co.jp/ja/ir/stock/regulation/>をご覧ください。
また、両子会社はネバダ州以外の複数の国や州、地域（以下「その他地域」といいます）においてもゲーミング機器を製造・販売するライセンスを受けており、当社の株主はその他地域の法令及び各ゲーミング当局が定める規則等に基づき、ネバダ州と同様又は類似の規制の適用対象となることがあります。

グループの製品・サービスについては、下記Webサイトをご覧ください

<https://www.segasammy.co.jp/ja/corp/group/>

（セガサミーグループ会社一覧）

- 本資料に記載されている会社名及び製品名等は、該当する各社の商標または登録商標です。

セガサミーのLINE公式アカウント（LINE ID：@segasammy_ir）友だち募集中です。

友だち登録用URL <https://lin.ee/PREWG5L>