

セガサミーマネジメントミーティング 2025

主な質問（要旨）

2025 年 6 月 18 日

セガサミーホールディングス株式会社

経営企画本部 IR・SR 部

■開催日時：2025 年 6 月 18 日（水）15：00～18:00

■回答者：【セガサミーグループの取り組み】

里見 治紀（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）

【エンタテインメントコンテンツ事業中期計画 進捗状況】

内海 州史（株式会社セガ 代表取締役社長執行役員 COO）

【遊技機事業 中期計画 進捗状況】

星野 歩（サミー株式会社 代表取締役社長執行役員 COO）

【ゲーミング事業の成長戦略】

深澤 恒一（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）

※この資料は決算説明会の質疑応答を抜粋し、要約したものです。ご理解いただきやすいように一部加筆・修正をしています。

【セガサミーグループの取り組み】

Q. 遊技機事業のバリュエーションについて、規制等の制約がある中で、どのような施策や考え方で PER を高めていくのか。

A. 遊技機事業は規制の影響を強く受けるため、将来の見通しが立てにくく、バリュエーションを高めることが難しい側面がある。一方で、当社においてはこの事業の強力なキャッシュフローが成長投資や持続的な株主還元を実施する源泉であり、グループとしての成長戦略を実行する上で重要な役割を担っている。今後は、ヒット作の創出や新筐体の展開などを通じて、さらなる利益貢献を図っていく。

Q. 直近の M&A に関する現時点での評価や手応え、今後の M&A 戦略や注力分野や規模感について教えてほしい。

A. GAN と Stakelogic に関しては買収成立直後という事もあり、後のゲーミング事業のセッションで具体的な戦略とともに説明するが、Rovio については、広告単価の高騰を受け一時的に広告投資を抑えていたため売上が減少傾向となったが、今後は既存タイトルの大型アップデートや映画化、セガ開発の『ソニックランブル』へのグローバルマーケティング支援、新作タイトル開発等を通じて、Rovio の強みをグループ全体の成長に活かす取り組みを着実に進めている。

今後の M&A については 800 億円の戦略投資枠を設けており、成長戦略への適合や投資基準等の諸条件が見合う案件があれば実行していく。

Q. ヒットタイトルが出た後にどのように利益を安定的に積み上げていくのか、目指している収益構造や成長戦略について教えてほしい。

A. 利益率の高いピート販売やライセンスビジネス、安定収益としての F2P の 3 つが収益基盤として下支えしている。新作のボラティリティを吸収できるミルフイユのような収益構造を構築すべく取り組んでいる。

Q. IP 戦略やトランスメディア戦略において、映画とゲーム、サミーとの連携など、事業を超えた協力体制やシナジー創出にどのように取り組んでいるのか教えてほしい。

A. 例えば、サミーとセガが協力することで、単独では獲得が難しいライセンスの獲得も実現できており、その他にも、映像・アニメ・グッズ・ゲームなど幅広い分野で協業が進んでいる。例えば、「東京リベンジャーズ」ではサミーが遊技機、セガがマーチャンドアイジングを一部担当するなどシナジーが生まれている。今後もグループ内のアセット活用し、ゲーム・映像・マーチャンドアイジングを同時に仕掛けることで、新たなファンの獲得やマーケティング効率の向上に繋げていきたい。

【エンタテインメントコンテンツ事業中期計画 進捗状況】

Q. 「30 億人リーチ」という目標に対して現状はどの段階にあり、その進捗をいかに評価し、達成可能性をどのように考えているか。

A. 例えば、今後、進捗の指標として SNS などを通じたインプレッション数（どれだけ多くの人に情報が届いたか）を KPI として重視していくことを考えている。セガのメディアとしての発信力を生かしてインフルエンサーやクリエイターの方々と協力し、より多くの人にリーチできるよう取り組みたいと考えている。特に、SNS での情報の広がり重要と考えており、セガの発信した情報の広がりを数値で追うことを検討して行きたい。

Q. 主要 IP について、個々の販売本数で見ると同業他社に見劣りしている部分があるが、開発・マーケティング等、どのような領域を強化して伸ばして行くことを考えているのか。

A. 現状は、個別実績では他社よりも見劣りしているのは事実であるが、セガの各 IP としては年々成長を実現できている。例えば、龍が如くは、かつては 100 万本を超えがターゲットであったが、現在はライフタイムで 200 万本以上売ることが当たり前になってきている。次のステージに移るためには、やはり開発力の強化が最も重要であると考えている。開発力を上げつつ、ユーザーに広く受け入れられる作品を作って行く必要がある。当然、編成的な観点からは投資のメリハリをつけながら取り組んで行く。個人的に『ペルソナ 4 リバイバル』や『STRANGER THAN HEAVEN』等には期待しているので、皆さんも楽しみにしてほしい。

Q. セガが提供する「感動体験」について、実際にどれくらいの人々が体験したのか、その深さや総量をどのように把握しているのか、また、そのデータやフィードバックは現場でどのように活用されているのか教えてほしい。

A. 例えばセガでは、ブランドバリューを社内における KPI（重要業績評価指数）の一つとし、ブランド価値やファンのエンゲージメントを測定し、まずは社内の KPI として取り入れる取り組みをスタートしている。

Q. リピートタイトルの長期的な売上拡大について、いかにして実現しようとしているのか。

A. IP の強みを活かし、トランスメディア戦略と柔軟な価格戦略を組み合わせることで長期的な売上拡大を目指している。例えば、ソニック映画公開時には関連タイトルのデジタル販売が大きく伸びることが狙っている為、一部タイトルの価格を下げて新規ユーザーの獲得を狙う一方で、他のタイトルは価格を維持するといったように、タイトルごとに最適な価格設定を行っている。また、映画やイベント、インフルエンサーとの連携など、様々なメディア展開と連動しながら、売上を最大化すべく価格やプロモーションを調整している。

Q. 開発リソースの配分について、スタジオ別、ゲームジャンルやサービス形態別でどのような方針があるのか教えてください。

A. 国内スタジオについては引き続き積極的に開発投資を行い、さらなる強化を図っていく。欧州スタジオについては構造改革で規模を縮小したが、必要なリソースを確保しながら成長に向けて取り組んでいく。また、フルゲームに加えて、GaaSについても将来の成長に欠かせないビジネスであると考えているため、適切なバランスでリソース配分していきたいと考えている。

Q. 海外でのパブリッシング機能について、特にマーケティング、流通、価格戦略の面ではどのように強化していくのか、それによる営業利益率の改善に対する考え方を教えてください。

A. 足下でデジタル販売の体制強化を進めている。加えて、今後はさらに対応言語を増やしていくことで南米や中国などの市場へのリーチをより拡大していくことを狙っている。その結果として、販売ボリュームの拡大と共に、収益性の改善につながって行くと考えている。

Q. 海外スタジオでの開発にも積極的だが、どのようにリスク管理やモニタリングをしているのか教えてください。

A. 全体に占める海外スタジオ開発作品の割合は以前より減少しているが、欧州スタジオはファンが多い強力な IP を保有しており、中長期的には大きく貢献してくれることを期待している。パブリッシングチームと連携を強化することで情報共有・管理・牽制を強化している他、国内スタジオ同様に、開発途中段階でのテストを厳格化することで、開発進捗や品質を正確に把握できるような仕組みを強化している。

Q. Rovio について、『Sonic Rumble』（ソニックランブル）の取り組みや新タイトルに対する手応えはどうか。

A. 『Sonic Rumble』（ソニックランブル）は複数の国でソフトローンチを行い、目標としている指標に達しつつある段階。セガとしては本格的なグローバルモバイルタイトルの展開は初めてであるため想定より時間がかかっているものの、ノウハウを持つ Rovio の知見を得ることで、成果が出始めていると認識している。『Sonic Blitz』（ソニックブリッツ）については一部地域でソフトローンチを実施しているが、初期段階でのフィードバックは良好であるため期待している。

Q. グローバル向けの GaaS モデルでは広く浅く課金してもらう設計が必要であると認識しているが、どのように取り組んでいるのか。

A. Rovio のノウハウを生かすべく、各国でソフトローンチでのテストを繰り返し、そこで出てくる各指標を見ながらバランスを調整している。

Q. 現在トランスメディア戦略を進めているが、元々トランスメディア要素を取り込んで進めていた「サクラ大戦」のような過去 IP をどのように活性化していくのか。

A. 私自身、サクラ大戦 2 のプロデューサーを務めていた事もあり、「サクラ大戦」は今振り返ればトランスメディア展開であったと思っている。現時点で具体的な計画はないが、「サクラ大戦」は重要なレガシー IP のひとつと位置付けており、タイミングやパートナー等のコンディションが整った際には、再活性化も検討したい。

【遊技機事業 中期計画 進捗状況】

Q. 足元軟調の背景として、投入したタイトルとユーザーニーズとの隔たりを挙げていたが、ニーズの反映、シェア拡大を狙う上で取り組んでいることを教えてほしい。

A. 足元では同業他社において高射幸帯のヒット機種が登場していたこともあり、サミーにおいてもコンテンツと射幸帯の組み合わせについて見直しをかけている。加えて、市場分析やマーケティング手法についても新たな切り口で取り組んでいるほか、人員の配置についても見直しを行うことで、ユーザーニーズに応えられる製品を投入できると考えている。

Q. 市場においては射幸性の高いタイトルの販売が好調と認識しているが、一方で一部のユーザーの疲弊も見受けられる。この状況を踏まえ、足元のユーザーニーズについてどう考えているか。

A. 足元では射幸性の高いタイトルが好調に推移しているが、決して良い状況とは考えていない。メーカー組合においても同様の議論が交わされており、多種多様な製品開発を推進できるような環境形成に取り組むべく各種検討を進めており、実際に動き出している。その中でサミーとしても、得意とする中射幸帯の製品も継続供給していきたい。

Q. 今後、パチスロ新筐体が業界スタンダードとなっていくのか。同業他社での活用が進むことを期待しているか。

A. 本筐体の採用に関して、複数の同業他社から興味を持っていただいております。ZEEG では既に 1 社との契約が決定している。タイトル交換時のホール負担の軽減だけでなく輸送時の CO2 削減等、様々なメリットをもたらすことから、多数のメーカーに導入いただきたいと考えている。

Q. アニメーション IP といった版権の獲得戦略について教えてほしい。

A. 版権の獲得について、足元では業界全体で取り合いになっていると認識している。サミーにおいても良い版権を獲得すべく、版権元と関係構築に努めているほか、アニメーションの製作委員会への出資を通じた優先交渉権の取得を行っている。まだ未発表のコンテンツも含め、積極的な版権獲得を進めており、期待していただきたい。

Q. パチスロ新筐体、また『e 東京リベンジャーズ』の評価を教えてほしい。

A. パチスロ新筐体のホールからの評価は高いものと認識しており、関係者からも今後業界の標準となるように広めてほしいというお声をいただいた。また、詳細な台数は差し控えるが、ラッキートリガー 3.0 プラス基準であるスマートパチンコ『e 東京リベンジャーズ』についても想定を上回る受注をいただいている。

Q. 適合取得が想定よりも遅れているということだが、これは業界全体の問題か、もしくはサミー単体の問題か。

A. 業界全体で適合率が低水準で推移しており、メーカー組合でも課題認識はもっており行政とも相談を行っている。サミーにおいては、適合取得を目的とした安易なスペックダウンは行わず、妥協しない開発を通じてユーザーが求める製品を、適切なタイミングで投入できるように努めていきたい。

【ゲーミング事業の成長戦略】

Q. GAN と Stakelogic の買収による今期計画及び中期計画に対する業績影響は？

A. 現在は買収完了に伴い PMI（統合プロセス）を進めている段階。買収に伴うのれん償却等も発生するが、現時点ではまだ具体的な数字をお示しすることが出来ない。PMI を進める過程で今後の事業計画も精査しているので、精査が済み次第、アップデートした将来予想等をお伝えしたい。

Q. ゲーミング事業が業績貢献し始めるのはいつ頃か？

A. ゲーミング事業は参入障壁が高い一方で、成功すれば遊技機事業以上の利益率や安定したリカーリング収益（継続収入）が期待できる分野である。ただし、短期間で大きな利益貢献が見込めるものではなく、償却負担もあるため、本格的な収益貢献には時間が掛かると想定している。長期的には、2030 年頃には遊技機事業と並ぶ主力事業にしたいと考えている。

Q. 2 社買収完了後の PMI の進捗状況について、事前の想定よりも良かった点や悪かった点があれば教えてほしい。

A. ライセンス当局の承認待ちによりクロージングまで時間が掛かったが、その間に開発、セールス、コーポレートなどの各ユニットでワーキンググループを立ち上げて事前準備が出来たため、統合はかなり順調に進んでいる。また、ワーキンググループを通じて、Coolbet（GAN のグループ会社である Vincent Group Ltd.が運営）や、Stakelogic の高い開発力も確認できた点は良かった。一方で、コーポレート部門には課題もあるため、買収完了後すぐに当グループの関連部門のメンバーを派遣し、現地メンバーと協力して体制強化に取り組んでいる。既に一部体制の変更を実施するなど、統合効果の発揮に向けてスピード感をもって改善に取り組んでいる。

以上