

ゲーミング事業 買収2社の再生プログラム

セガサミークリエイション株式会社
代表取締役会長グローバルCEO兼グローバルCFO

深澤 恒一

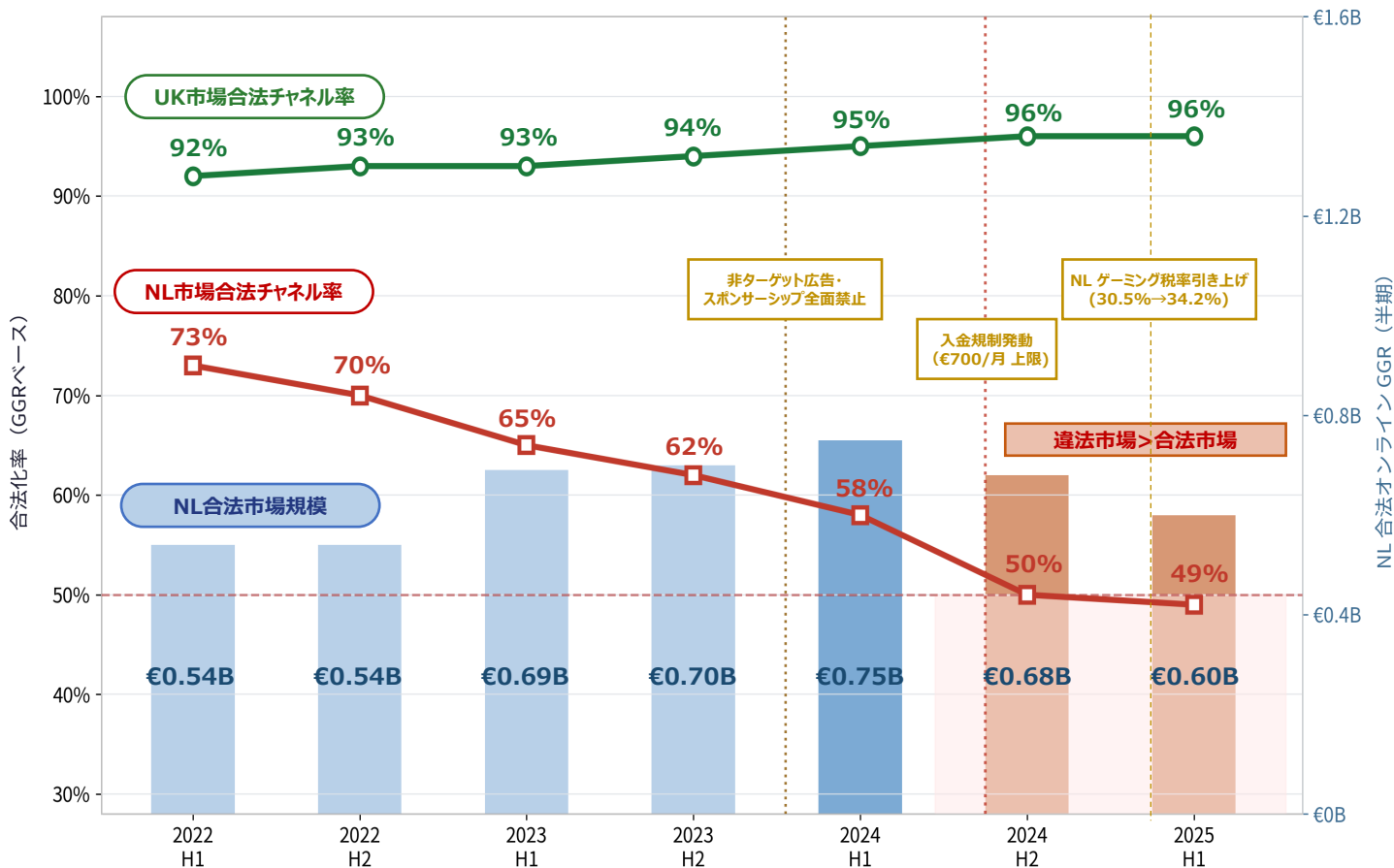
Stakelogic 減損について

Gaming Business

背景①) NL市場の縮小：違法市場へのユーザー流出

2025年、オランダ（NL）市場の違法GGRが合法GGRを初めて超過（合法化率49%）。同様の規制転換を経たUKが合法チャンネル92～96%を維持していることと比較すると、執行体制・予算が整わないまま進んだ強力な規制強化が、違法市場への流出を招いた背景にあると考えられる。

▼オランダ（NL）合法市場市場規模、UK vs NL 合法チャンネル率比較



UK vs NL 違法市場規制の比較		
項目	UK	NL
規制整備期間	18年（2005年～）	4年（2021年～）
執行人員	373名（UKGC） ※2024年3月末	125名（KSA） ※2023年末
合法化率（GGRベース）	92～96%（安定）	73%→49%（急落）
違法対策専用予算	£26M/3年 （2026年～政府専用拠出）	専用予算なし （全業務で共有予算）
執行手法	7段階の多層的な手法 ISP・決済遮断も可能	.nlドメイン制限のみ 「手続きが極めて薄い」（KSA自認）
GGR税率（今後）	21%→40%へ引き上げ （2026年4月）	30.5% →34.2%→37.8% （2026年1月よりさらに引き上げ）

出典：UKGC Annual Report 2023-24 | UKGC Financial Forecast 2026-27 | KSA Jaarverslag 2023 | UK Budget Nov 2025

NL 合法市場縮小のメカニズム

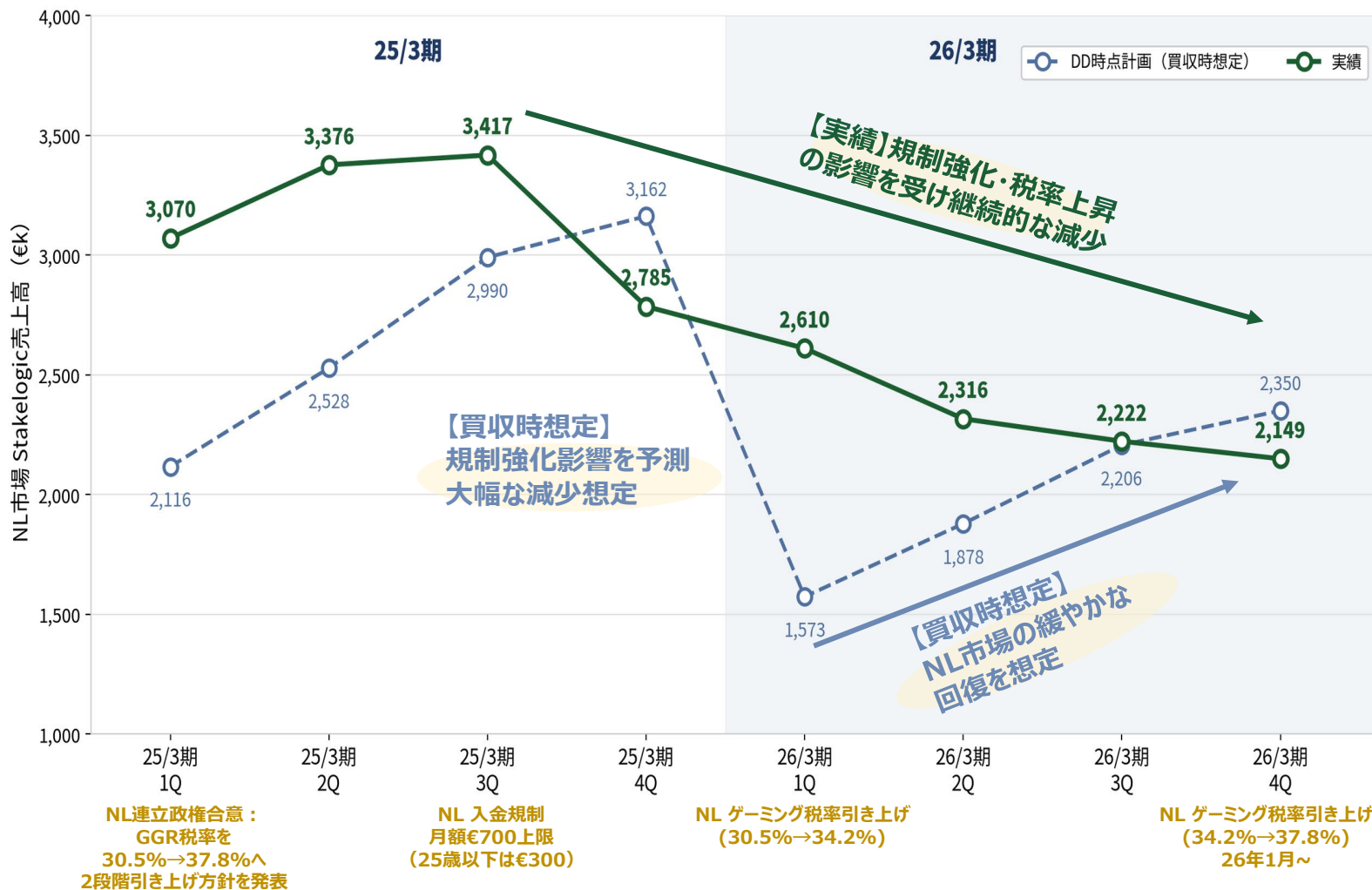
規制体制が未熟なまま規制強化が先行
専用予算ゼロ・ドメイン制限のみで違法市場への対策が不十分なまま、入金規制（月額€700）・GGR税率の連続引き上げを断行

強力な規制強化でユーザーが違法市場へ流出
合法サイトには入金上限・税負担あり。違法サイトは制限ゼロでユーザー還元を強化。KSAはブロック手段が実質なく流出を止められず

合法市場への流入が止まり縮小
NL市場合法化率は3年で73%→49%となり、違法GGR（€617M）が合法GGR（€600M）超過

背景①) NL市場の縮小：想定以上に長期化した市場悪化

NL市場の縮小については買収時DD時点でも一定想定していた。しかし「2025年頃から緩やかに回復する」というシナリオが外れ、想定外に市場縮小が継続。2026年以降も変わらず税率上昇など規制強化が続いており、市場復調の見込みが立っていない。



NL市場規制強化： Slots / Hybrid への影響

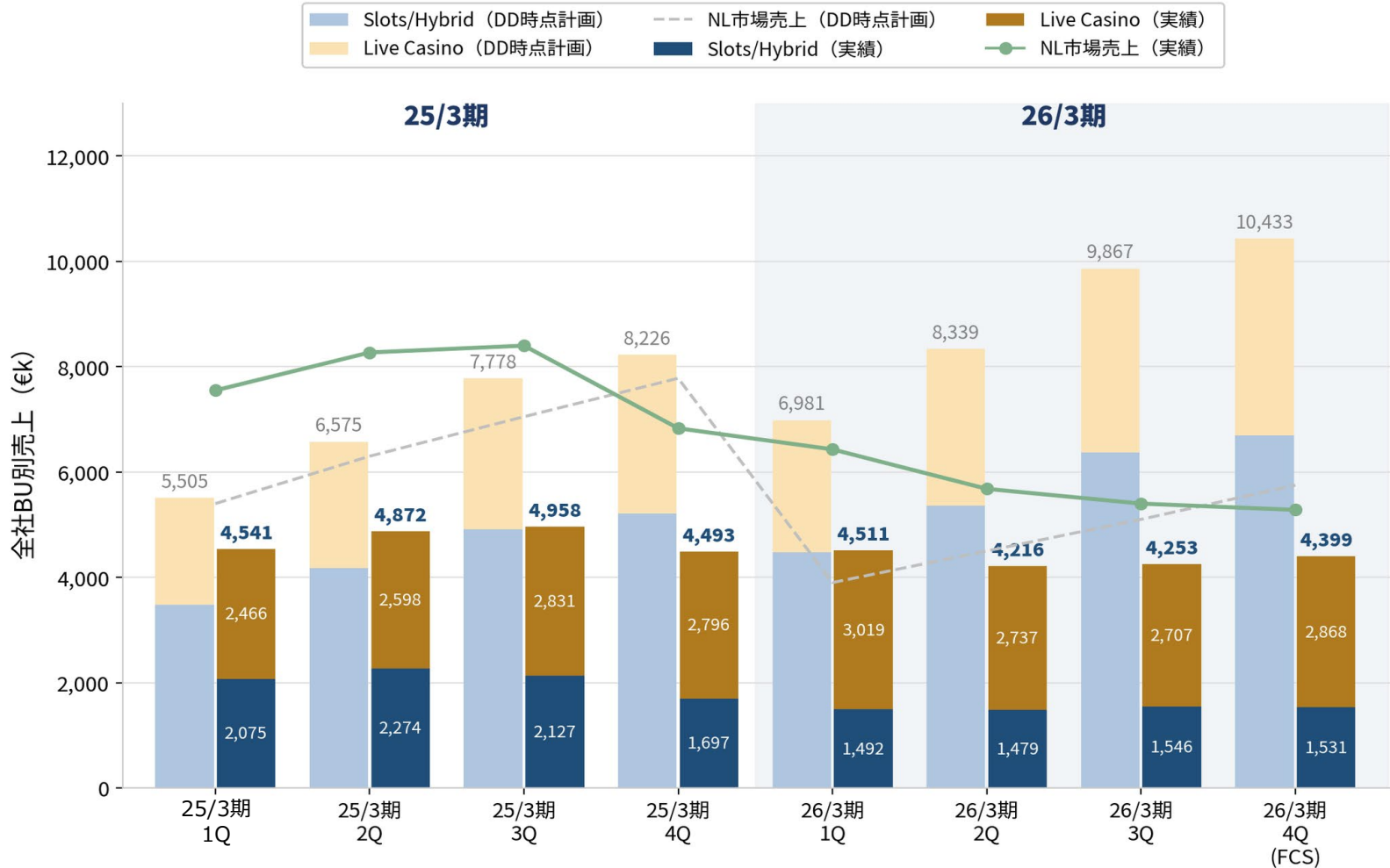
- GGR税率引き上げにより、オペレーターのNGRが圧迫され、ユーザーへのボーナス還元・マーケティング投資が急速に縮小。市場GGR全体が落ち込んだことに加え、StakelogicへのRev Share額も低下
- 入金規制 (月額€700上限) 導入でNL市場のVIP層が合法市場から流出。市場全体の高単価プレイヤーが消滅
- 売上構成比の高かったNL向けClassic Slotsのパフォーマンスが大幅に低下。SlotsのプレイヤーベースがなくなりHybridも連鎖的に縮小。NL市場でのSlots/Hybrid売上は計画比で約半減以下に

NL市場規制強化： Live Casino への影響

- Live事業はNL向けライブスタジオ (Stakelogic Live B.V.) とマルタのグローバルスタジオの2軸構造。NLのLive B.V.はNL市場のオペレーターを中心に顧客基盤を持っていた
- NLのGGR税率引き上げによりテーブル単位のP&Lがマイナス転落。オペレーターが順次テーブルを解約し始めた
- 規制緩和の動きがみられず、更なる税率上昇も見える中で、テーブル解約に歯止めがかからなくなり、26/3期Q3時点では大型顧客・主要オペレーターからもテーブル解約の打診が相次ぐ事態に。これがNLライブスタジオ閉鎖の決断につながった

背景①) 非NL市場での代替成長が未達：業績乖離の構造的要因

買収時点計画ではNL縮小分を国外市場（欧州他）でのSlots/Hybrid成長で補う前提だったが、競争力あるタイトルを生み出せず代替成長は未達
 ①NL市場縮小と②代替成長未達、この二重構造の課題が業績乖離の根本原因であり、事業再生プログラム策定の直接的な契機となった。



Slots / Hybrid : 非NL市場が計画を大幅未達

- 計画：全期間で右肩上がり
実績：全期間で低水準推移
- 量産型の開発方針（年60本超）により、タイトルの品質・差別化力が低く、NL以外の欧州主要市場でのシェア獲得が進まなかった
→これが後段「量→質への開発方針転換」の直接的な契機。
NL依存から脱却できなかった根本原因

Live : 現状は計画近似も更なる収益強化が必要

- 計画：全期間でなだらかに右肩上がり
実績：伸長せずとも安定収益を獲得
- オランダLiveの減少分をマルタLiveスタジオの新規顧客獲得・顧客単価増でカバーし、実績は計画に近い水準を維持
→更なるLive収益強化のための施策が必要であり、事業再生プログラムにて実行へ

背景②) Q3→本決算の評価損拡大の解説

Q3時点からStakelogicの事業見通しは変化していない。

J-GAAPにおいてターミナルバリューが算入されないことにより、9年DCFで評価した結果として全額減損となった

評価損の根本理由

理由① NL市場の想定以上の悪化

規制強化（入金規制・税率引き上げ）による合法市場縮小が事業計画の前提を大きく超えた。

買収時の想定： NL市場は一時的に縮小後、2025年頃から緩やかに回復

実際： 2025年を通じて縮小継続、2026年以降も復調の見込みが立たない状況に

理由② J-GAAP特有の減損アプローチ

J-GAAPの減損テストではターミナルバリューを算入しない。償却年数（Stakelogicの場合は9年）のキャッシュフローのみで評価するため、NL市場の回復が9年内に見込めない場合、回収不能と判定される。

→ 会計士との協議の結果、全額減損という判断に至った

Q3→本決算 評価損の変化

Q3決算（2026年2月）

見通しを下方修正

- ・NL市場悪化の影響を踏まえ、簡易的な試算に基づき見通しを引き下げ
- ・通期業績予想に減損150億円を概算値として織り込む

▼ 精査・会計士との協議 ▼

本決算（2026年5月）

全額減損を計上（確定）

- ・本決算にて減損テストを実施
- ・精査の結果、Stakelogic売上計画に対して監査法人がストレスを入れた結果、回収不能判定
- ・事業計画・将来見通し自体はQ3時点から変化なし

- ✓ Q3からの追加的な業績悪化・見通し変化が原因ではない
- ✓ SSC*としてはターミナルバリューはゼロではないとの認識
- ✓ IFRS適用なら同水準の減損は発生しなかった

J-GAAP vs IFRS 会計基準の比較

J-GAAP（今回適用）

9年DCF

Terminal Value 対象外

- ・ 9年のCFのみで評価
 - ・ ターミナルバリューを算入しない
- 回収見通しが立たない場合、全額減損

IFRS（参考）

5年DCF

+ Terminal Value

- ・ 5年CF + ターミナルバリューで評価
 - ・ 長期的な事業価値・回収を織り込む
- 全損には至らない水準

ゲーミング事業概要

Gaming Business

セガサミーによる国内初のIR実現を目指し、グループの総力を結集しグループ最大の挑戦を実行

<p>2013.06 セガサミー クリエイション(株) 設立</p>	<p>2014.04 PSSへの当社従業員の派遣開始 (のべ約70名) 日本IRに向けたプロジェクトの立ち上げ</p> <p>(No image)</p>	<p>2017.12 米国ネバダ ライセンス取得</p>	<p>2018.07 IR (統合型リゾート) 整備法 が成立</p> <p>2021.06 横浜市へRFP提出/受理</p>
<p>2012.05 PARADISE GROUPとの合併会社PARADISE SEGASAMMY Co., Ltd. (PSS) を設立</p>	<p>2017.04 PARADISE CITY開業 北東アジア最大級のIR施設開業</p>	<p>2020.01 刀 (かたな) 社と協業 京都吉兆とプロデュース契約締結</p>	<p>2021.09 横浜IR中止に伴い 日本IRビジネスから撤退、 海外オンライン ゲーミングビジネスへの 参入検討を開始</p>

B2Bオムニチャネルソリューションプロバイダーとしての地位確立に向け 26/3期にはGAN及びStakelogicの買収を完了

ゲーミング事業セグメント



ビジネスモデル

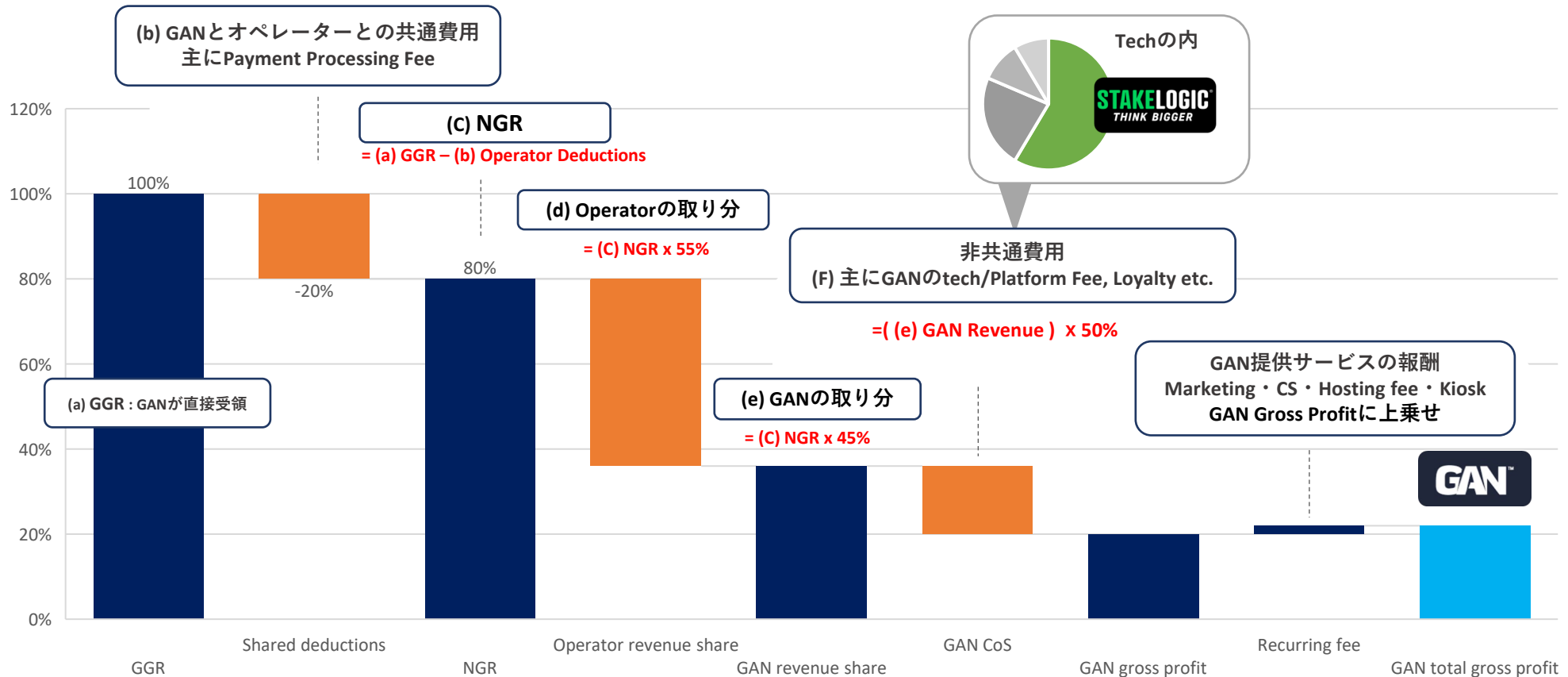
Gaming Business

Social Casinoとは、

実際のお金を賭けずに楽しむ“基本プレイ無料のカジノ”。

ユーザーは仮想コインでスロットやテーブルゲームをプレイし、収益はコイン購入などのアプリ内課金から生まれる。

リアルマネーを扱わないため基本的にはギャンブル規制の対象外となり、法整備前の州でも全米（ワシントン州除く）で展開できるとされている。

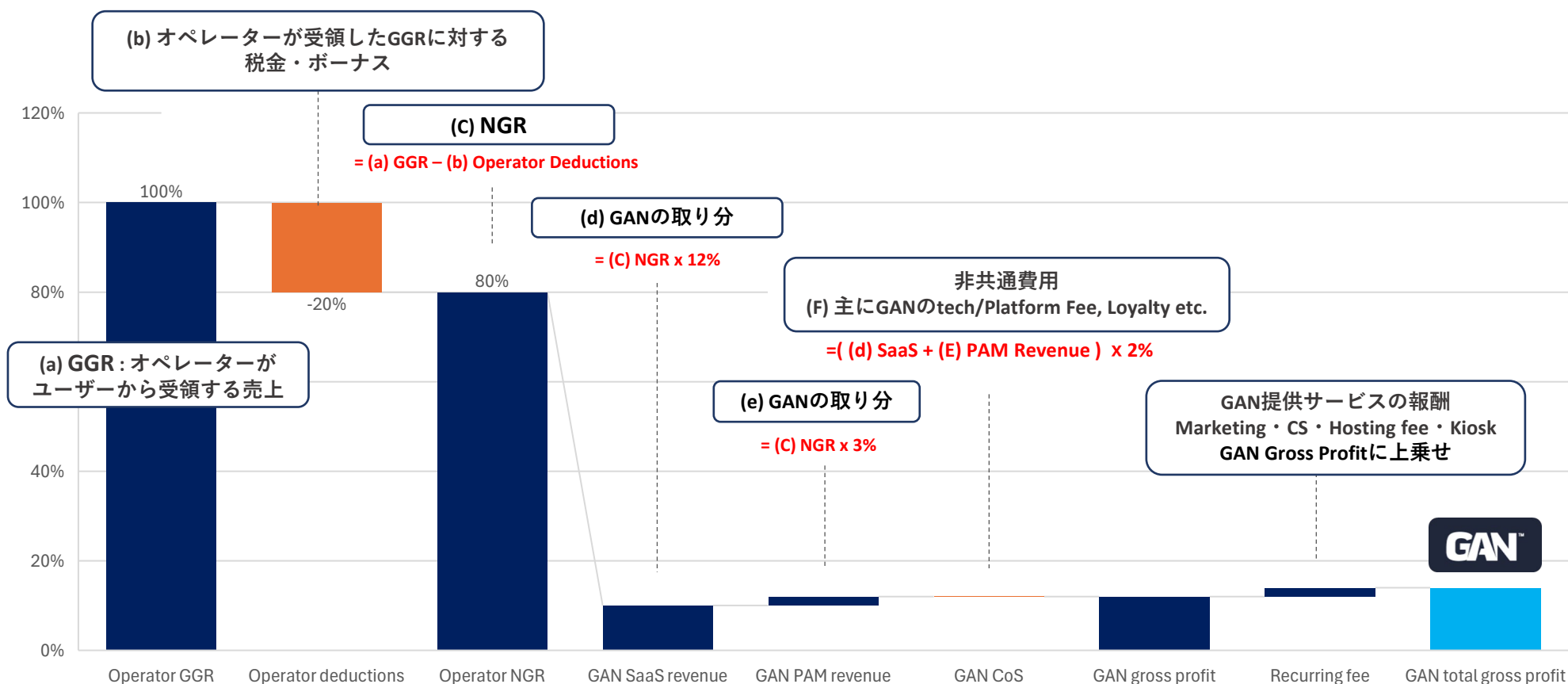


ビジネスモデル | Retail Sports Betting

Retail Sports Bettingとは、

カジノオペレーターがリアル施設内でスポーツ賭博を提供するビジネス。

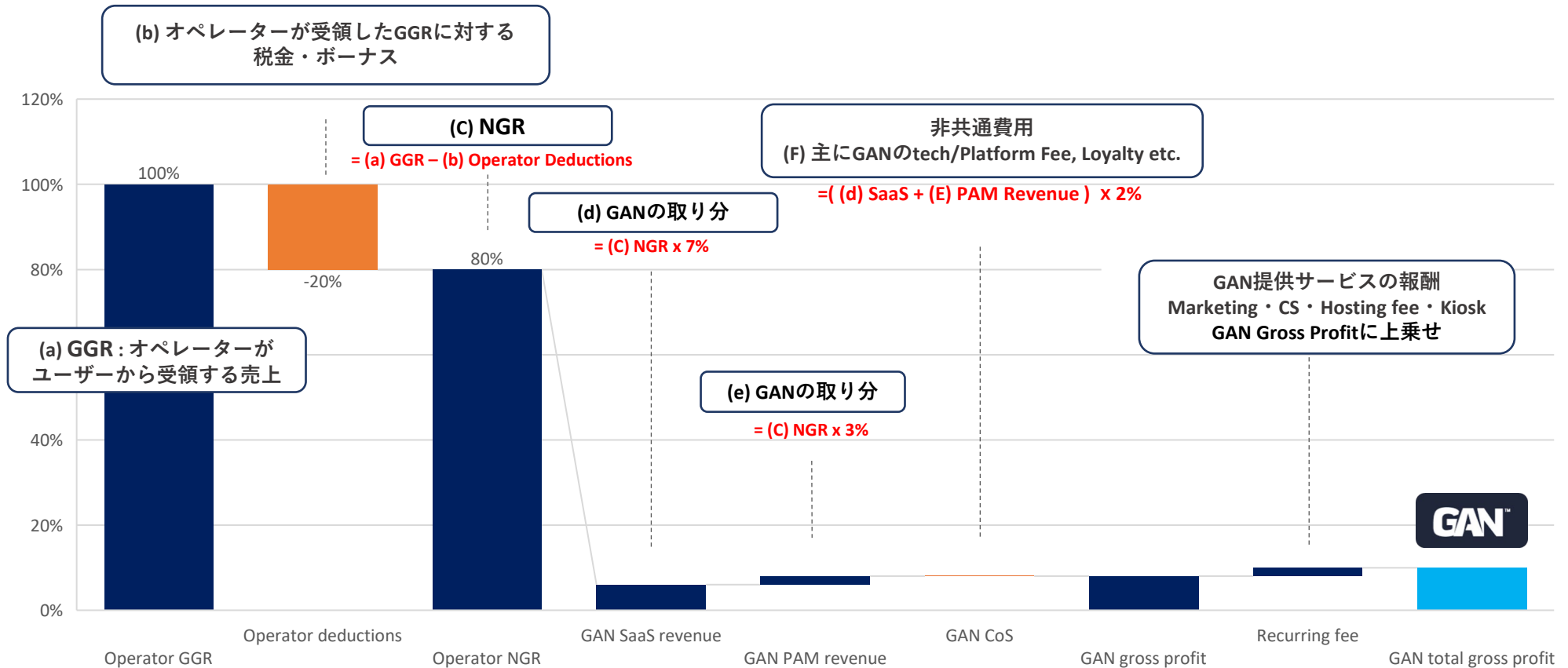
GANはそのシステム基盤（顧客管理・オッズ管理等）を提供するB2Bプロバイダーとして、オペレーターの取り分（NGR）に対して一定料率で収益を得るとともに、Marketingサービス、Customerサービスといった提供サービスの報酬を得る。



Online Sports Bettingとは、

オンラインで完結するスポーツベッティングプラットフォームの総称。

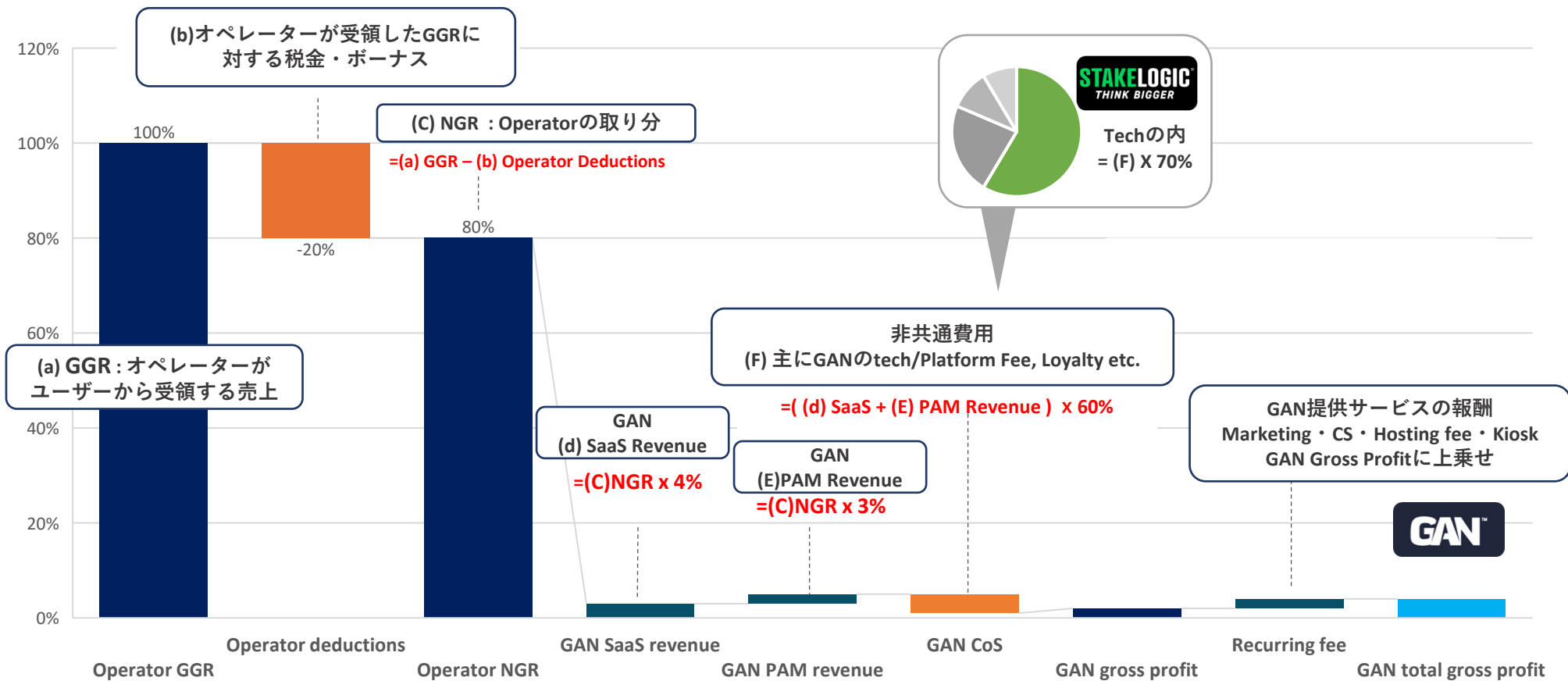
Retail Sports Bettingと同様にGGR・NGRベースの収益構造を持ちながら、オペレーターにGANはそのシステム基盤をB2Bで提供することで、オペレーター収益の一定割合と、提供サービスの報酬を受け取る。



Online Casinoとは、

デジタルギャンブルプラットフォームの総称。

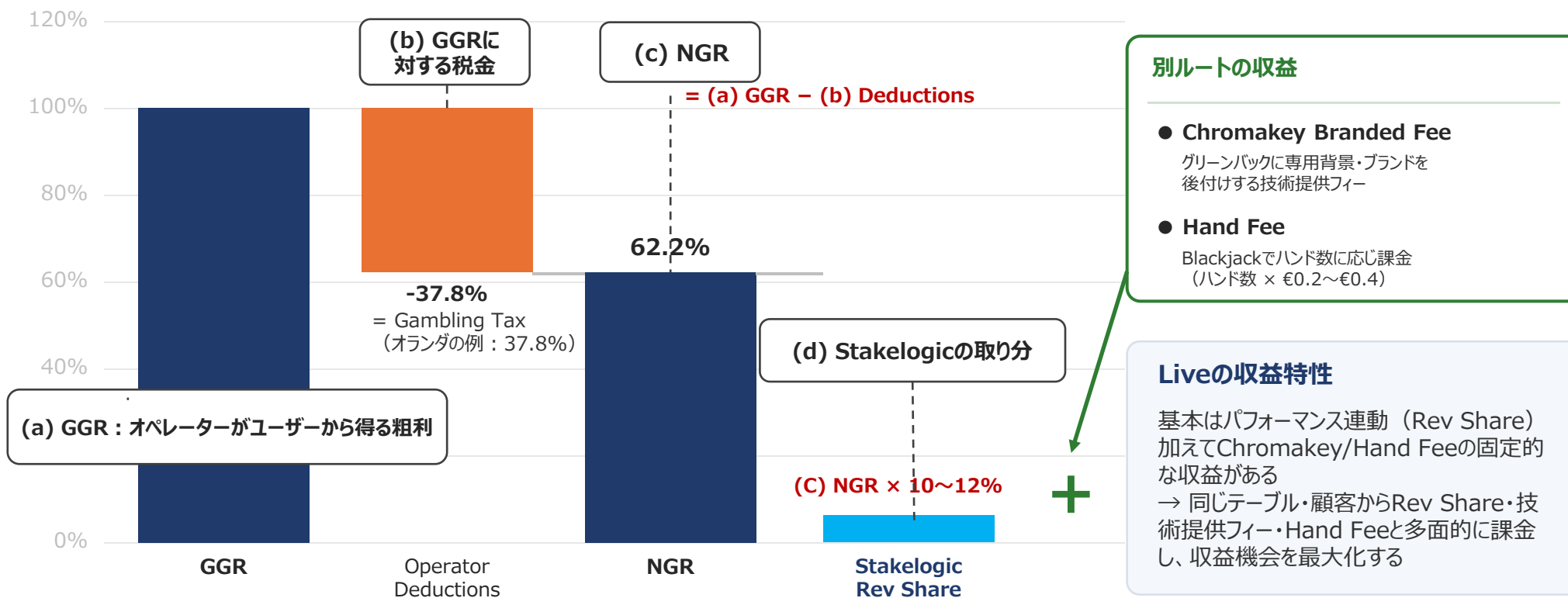
ユーザーの賭け額からプレイヤーへの払い戻しを差し引いた粗利（GGR）の一部がオペレーター収益、さらにその運営を支えるテクノロジー・ゲームコンテンツ提供者（GANのような会社）が収益を得るレイヤー構造のビジネス。



ビジネスモデル | Live Casino (Stakelogic)

Live Casinoとは、

スタジオからライブ配信するテーブルゲーム（Roulette / Blackjackなど）や Big Wheelなどのゲームショーコンテンツを指す。基本はオペレーターのパフォーマンスに連動するRevenue Shareだが、Chromakey技術提供やHand Feeといった別ルートの収益も持つ。



※ 各数値は理論値 (例) であり、実際は市場・顧客契約により異なる

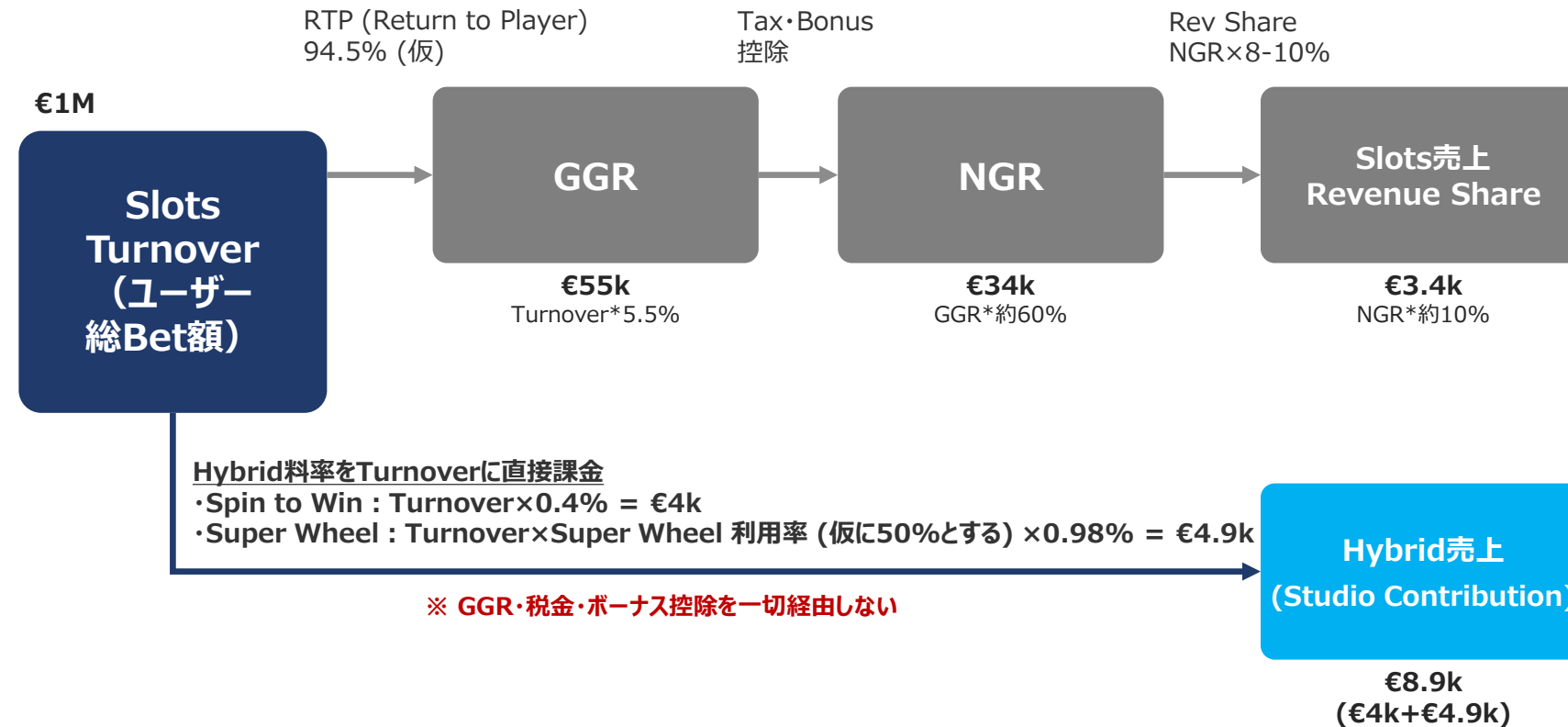
ビジネスモデル | Hybrid (Stakelogic)

Hybridとは、

ビデオスロットに付随する“Hybridゲーム”から生まれる収益。

Hybridゲームとは、オンラインスロットのプレイに付随する追加ベット機能であり、スロット本体とは別に賭けが発生し収益を生む。スロットとライブカジノを融合させた業界初の独自機能で、Stakelogicが他社に先駆けて開発・提供している。

Slotsと同じく、Turnover（総Bet額）を源泉とするが、Slots売上（Rev Share）とは独立し、Turnoverに直接料率を課金して収益化する。



Hybridの収益特性

- Slotsと運命共同体

同じSlotsのTurnover（総ベット額）が源泉
Slotsのパフォーマンスが上がればHybrid売上も連動して増加する仕組み

- 税率・規制に強い

GGR・税金・ボーナス控除を経由しないため、
昨今の税率引き上げの影響を直接的に受けにくい

- 高い収益性

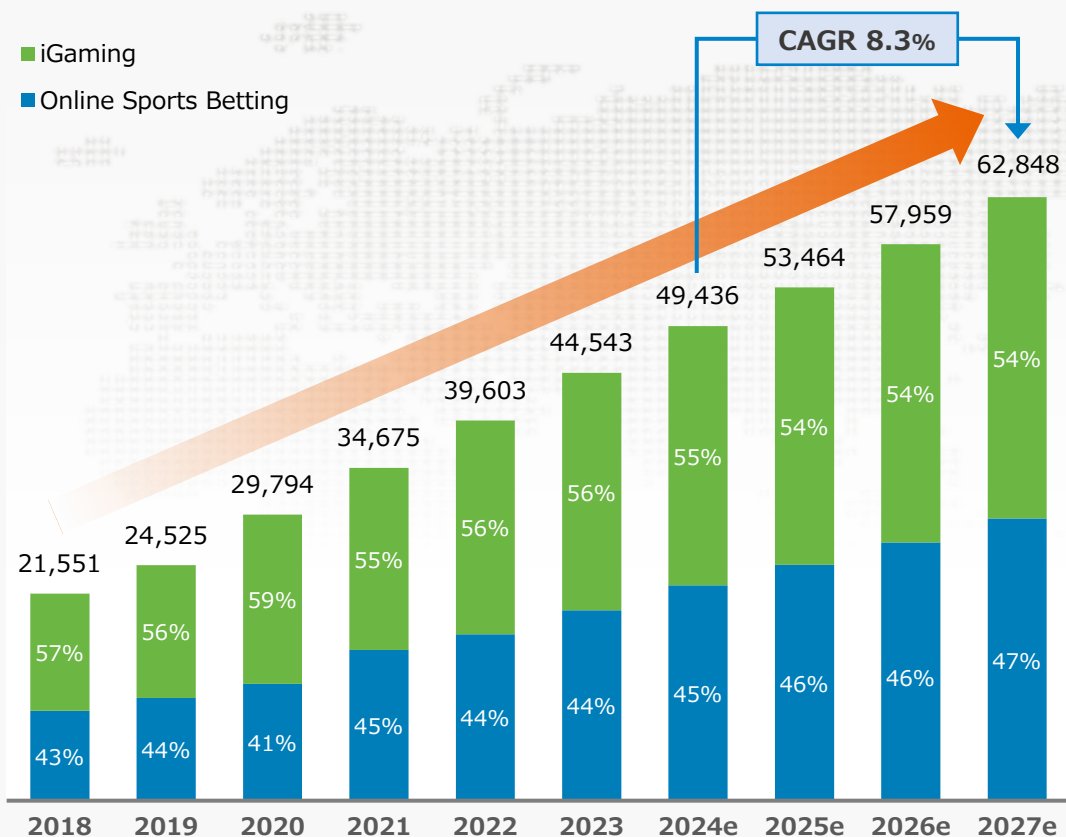
Turnover直課金のシンプルな構造で、
利益率が高い収益源。

市場展望／セガサミーの勝ち筋は？

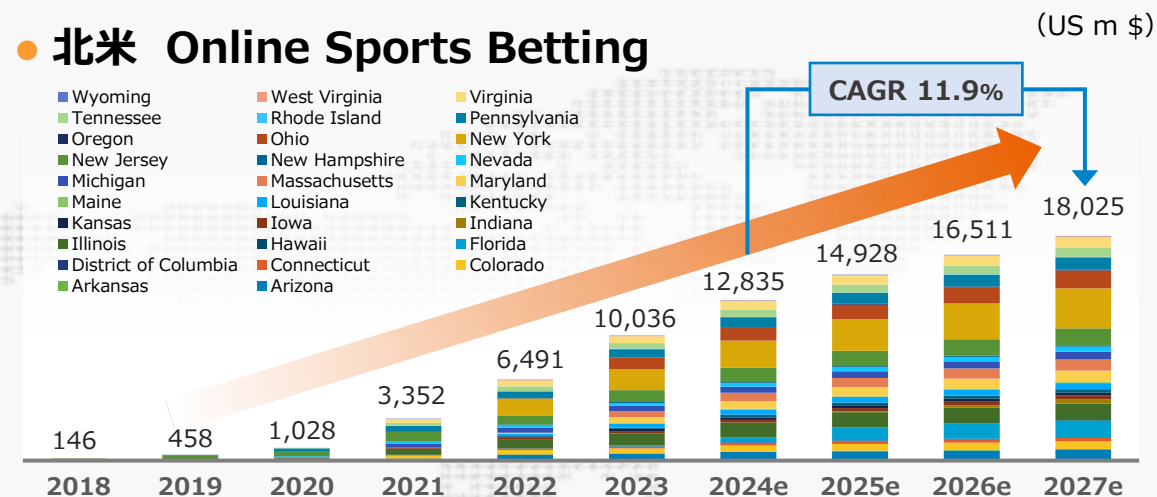
Gaming Business

オンラインゲーミングの合法化に伴い、Sports Betting、iGamingが急成長

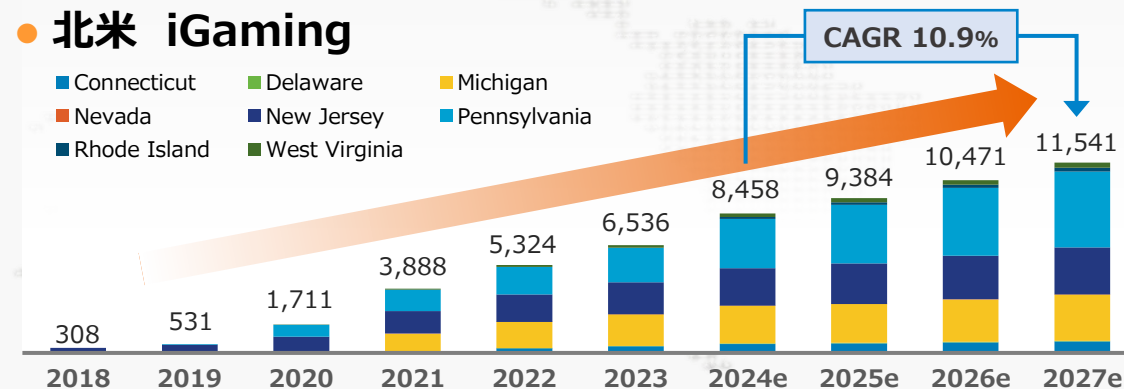
● 欧州 Online Sports Betting / iGaming



● 北米 Online Sports Betting

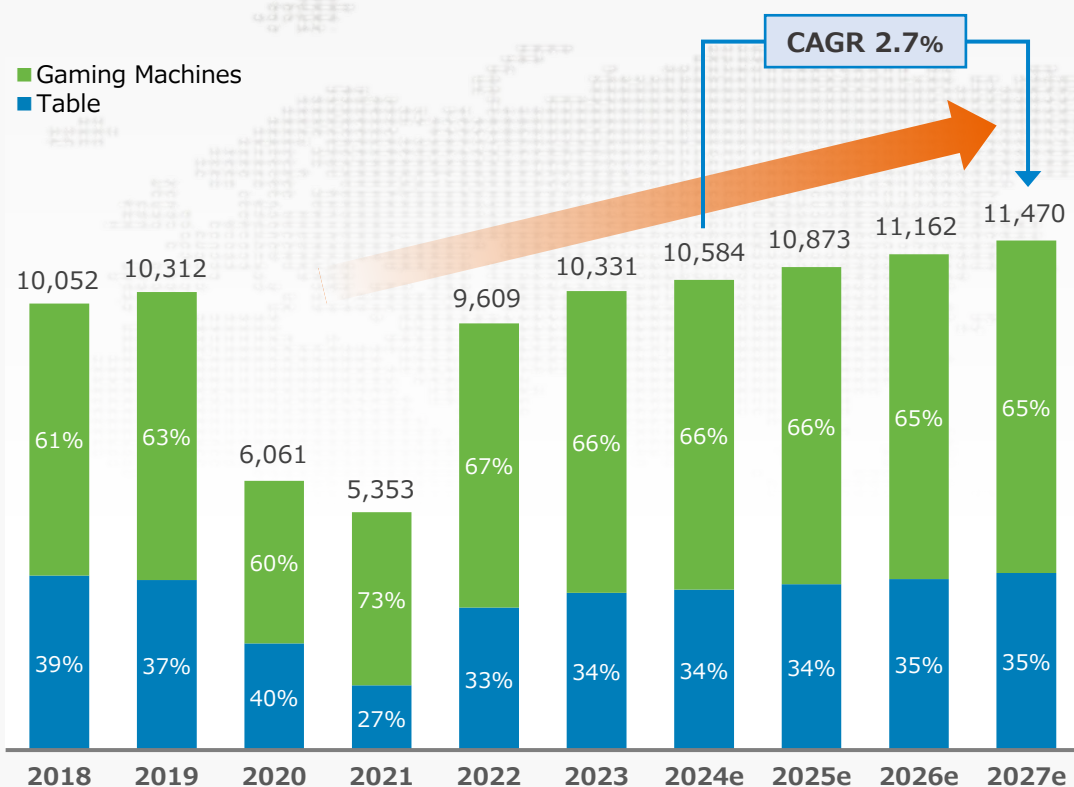


● 北米 iGaming

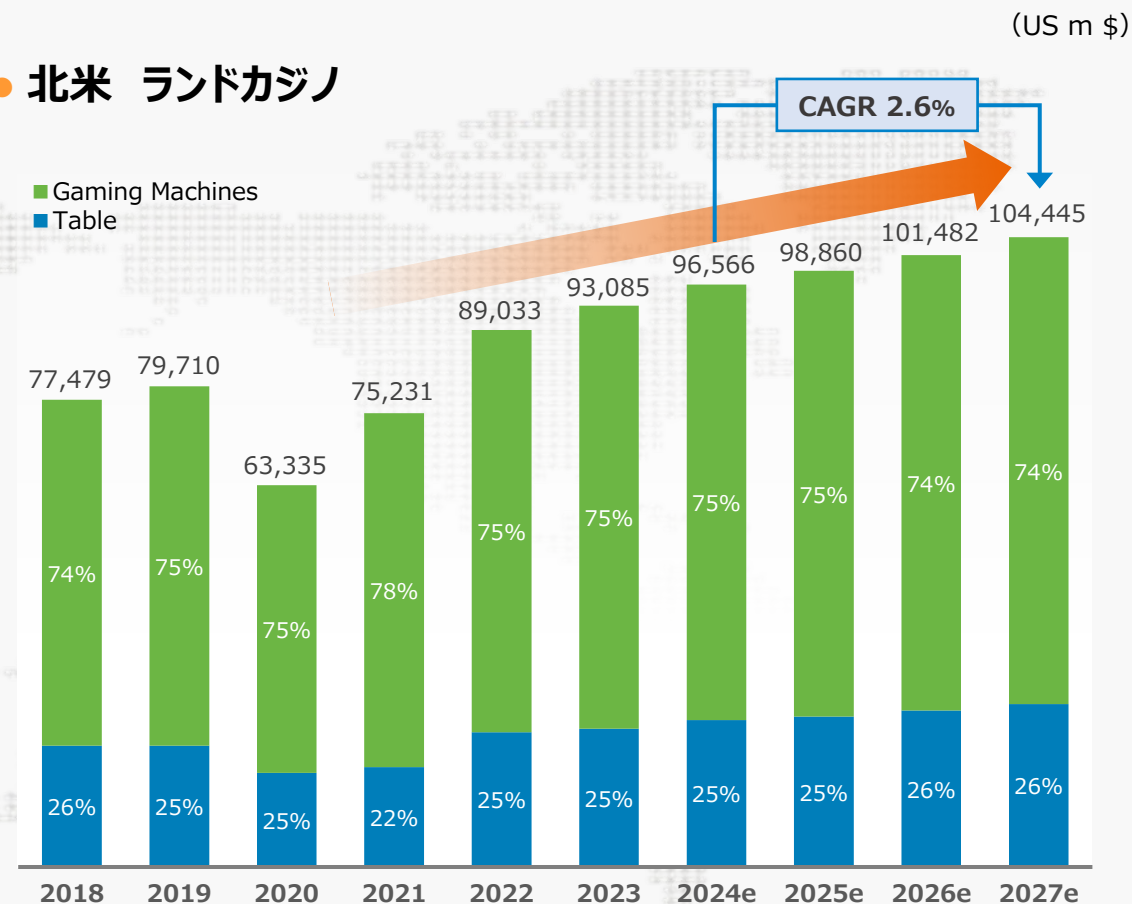


巨大なランドカジノ産業も、オンラインゲーミングが成長する中で安定成長が継続

● 欧州 ランドカジノ



● 北米 ランドカジノ



北米においては、運営の主体や規制・税制等が異なる2種類のカジノがある

コマーシャルカジノ

所有権	民間企業や法人
規制	州のゲーミング当局によって規制され、州法に従う
課税	収益に対する州および連邦の課税
ゲームの種類	スロット、テーブルゲーム、ポーカー 等
収益の使用	株主や所有者に分配
施設数	352*1
売上規模	53.0 billion (2021) *2

トライバルカジノ

主権を持つネイティブアメリカン部族
インディアン・ゲーミング規制法 (IGRA)
税金が免除 代わりに州政府との収益共有協定を結んでいることが多い
同様のゲーム種だが、ルーレット、クラップス等 テーブルゲームに一部制限あり (州との契約で認可)
部族政府の運営、経済発展、部族コミュニティの福祉に使用
523*1
39.0 billion (2021) *2

出典 : Exploring the Differences Between Tribal and Commercial Casinos (bristolassoc.com)

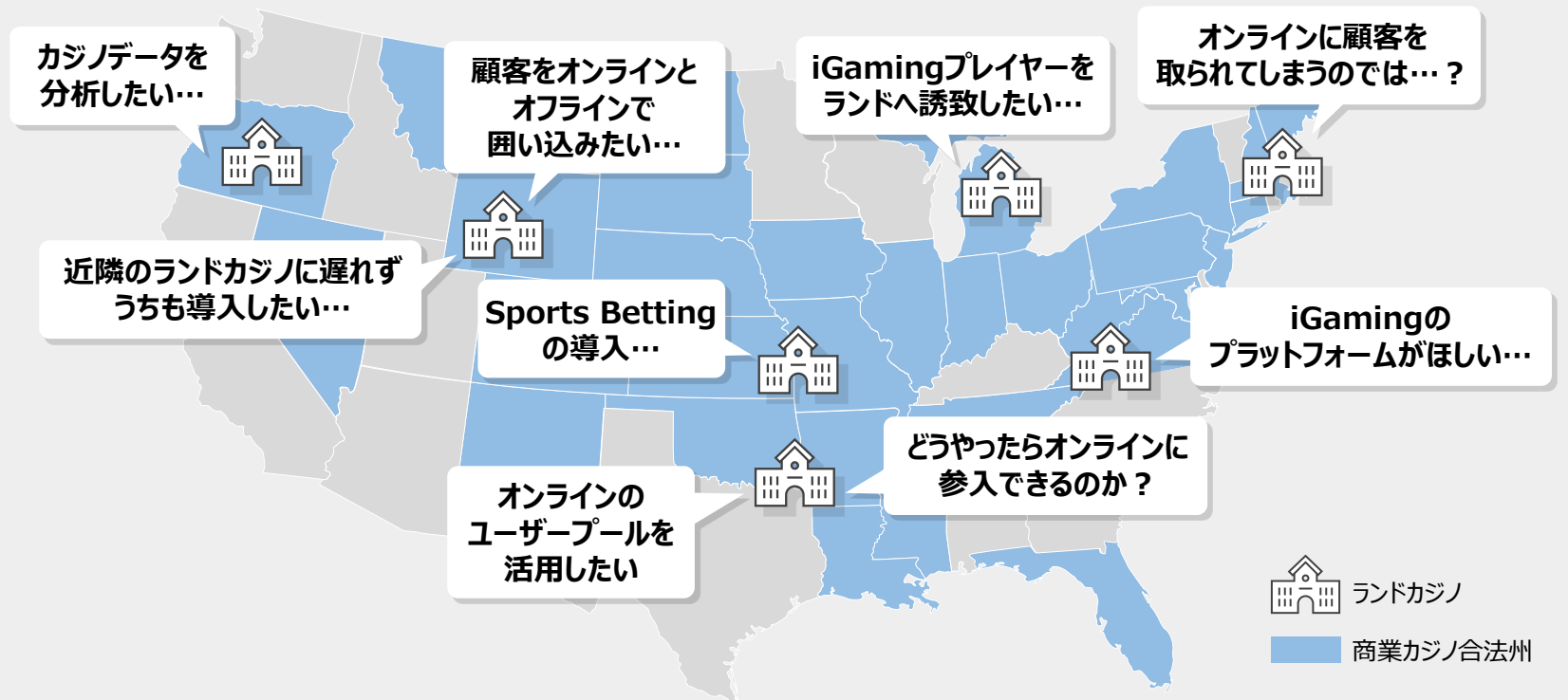
*1 AGA State of the Industry参照: Riverboat Casino, Racinosは除く *2 AGA State of the Industry参照

ランドカジノオペレーターの声・ニーズは、
“オンライン化に対応したいが出来ていない”、“オンラインに参入したが相乗効果が見えない”

ビジネス機会

セガサミークリエイションの顧客基盤

- 中堅カジノオペレーター
- 有力なトライバルカジノ

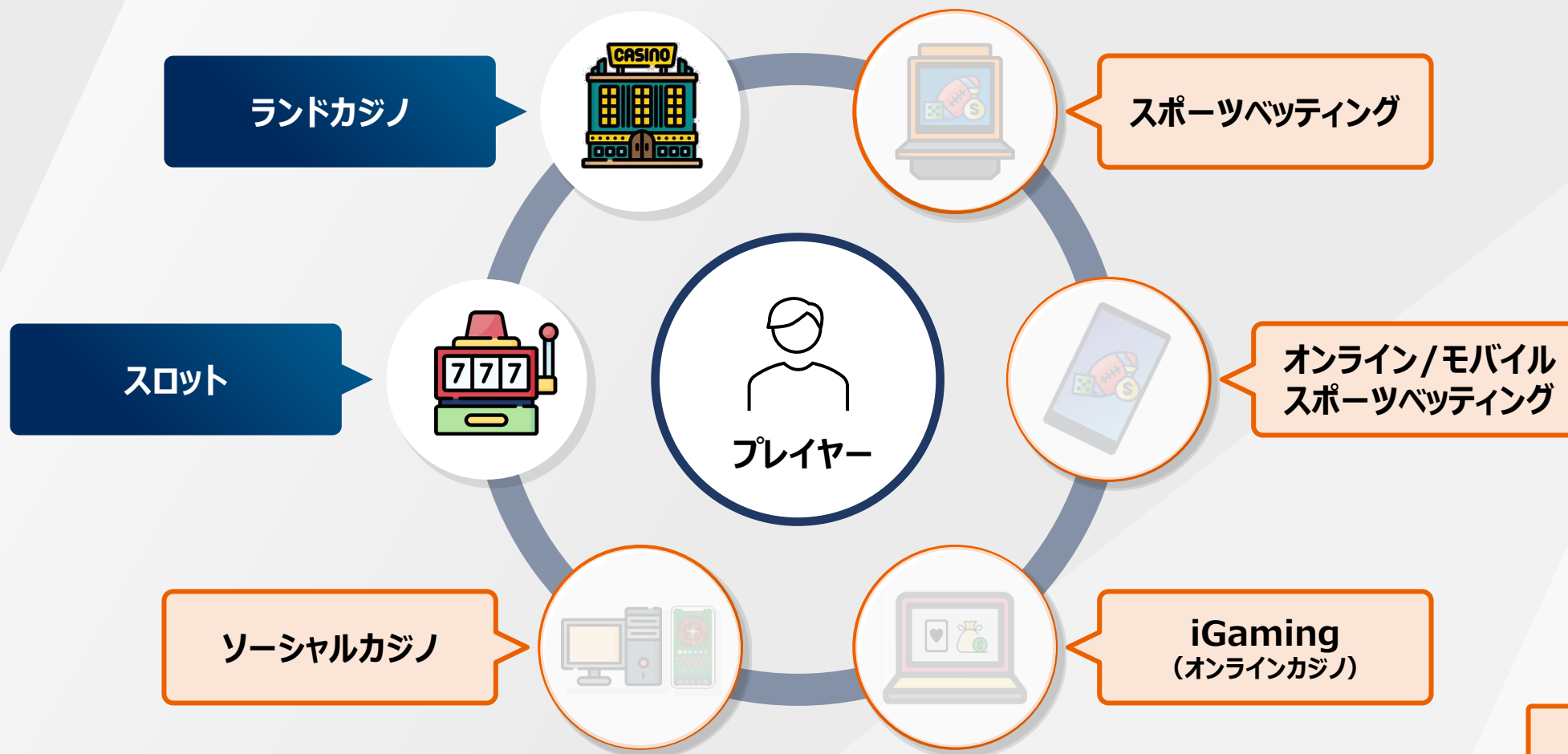


顧客の悩みに寄り添い、オンライン+オフラインをB2Bで支援

※イメージ

オムニチャネル構想



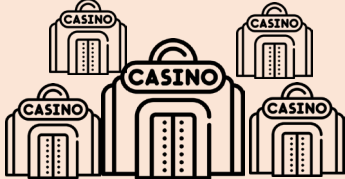


セガとサミーのノウハウ × ゲーミング領域で培ってきたケイパビリティ × ビジネス機会 → オムニチャネル戦略*



セガサミーが獲得
したい機能領域

*ゲーミング領域のあらゆるコンテンツをグローバル&統合的に連携させる戦略

オンライン市場の特徴

	顧客基盤	×	テックスタック
スポーツ因子の強いユーザーの囲い込み	FanDuel	Daily Fantasy Sports*で培った顧客基盤	Flutter FanDuelの親会社
	DraftKings	Daily Fantasy Sports*で培った顧客基盤	SBTech 2020年にDraft Kingsが買収
ランドカジノ会員の囲い込み	BetMGM	 ギャンブル因子の強いMGMリワード会員	Entain
	Caesars	 ギャンブル因子の強いCaesarsリワード会員	William Hill
	SEGA Sammy	 SSCのランドカジノ顧客が持つ、リワード会員	 

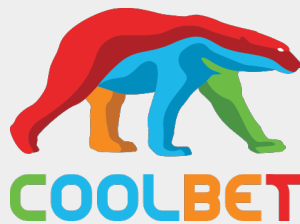
*Daily Fantasy Sports : 実際のスポーツ選手を使って仮想のチームを作り、選手の実際の試合での成績に基づいてポイントを競うオンラインシミュレーションゲーム。市場規模は2023年には約283.6億米ドルと評価されており、2027年には488.9億米ドルに達すると予測されている。

ケイパビリティの補完

買収により、オムニチャネル戦略に必要な
オンライン機能のケイパビリティを補完

プラットフォーム・プロバイダー

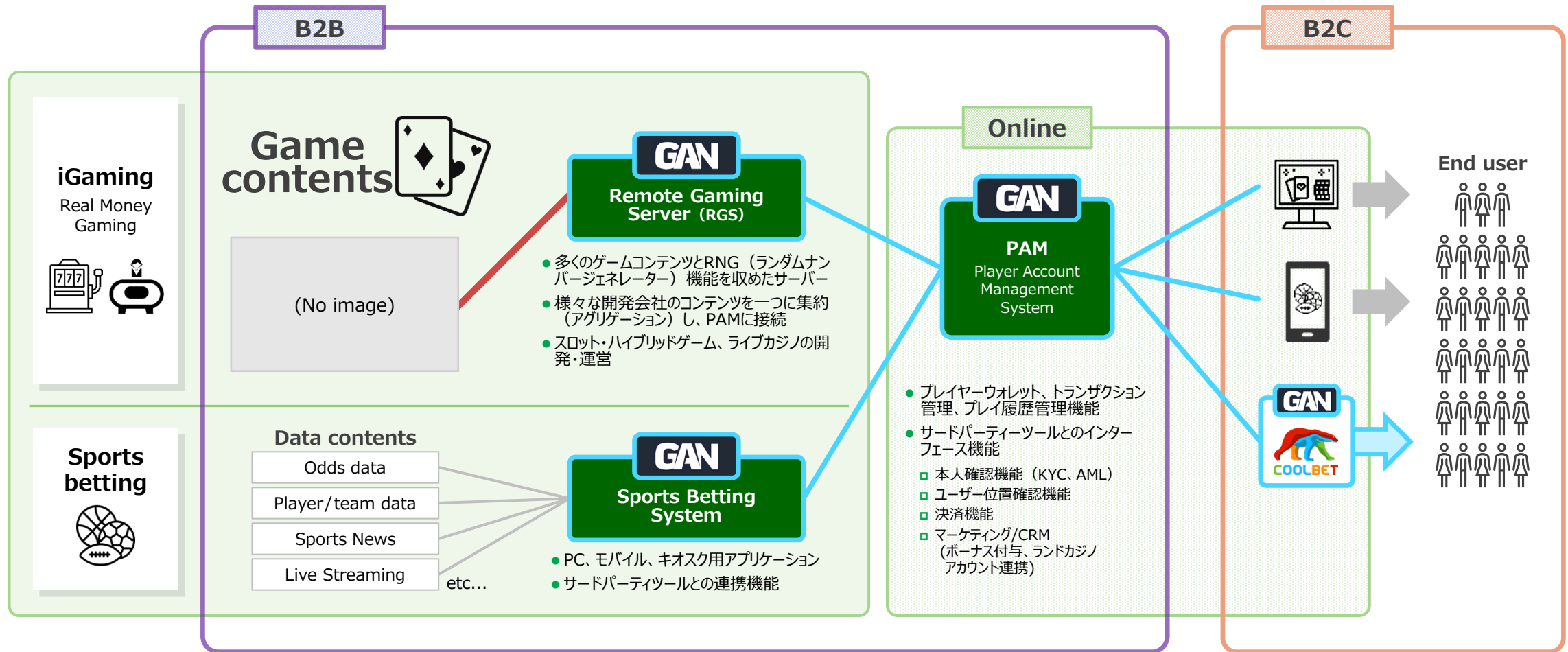
GANTM



コンテンツ・プロバイダー

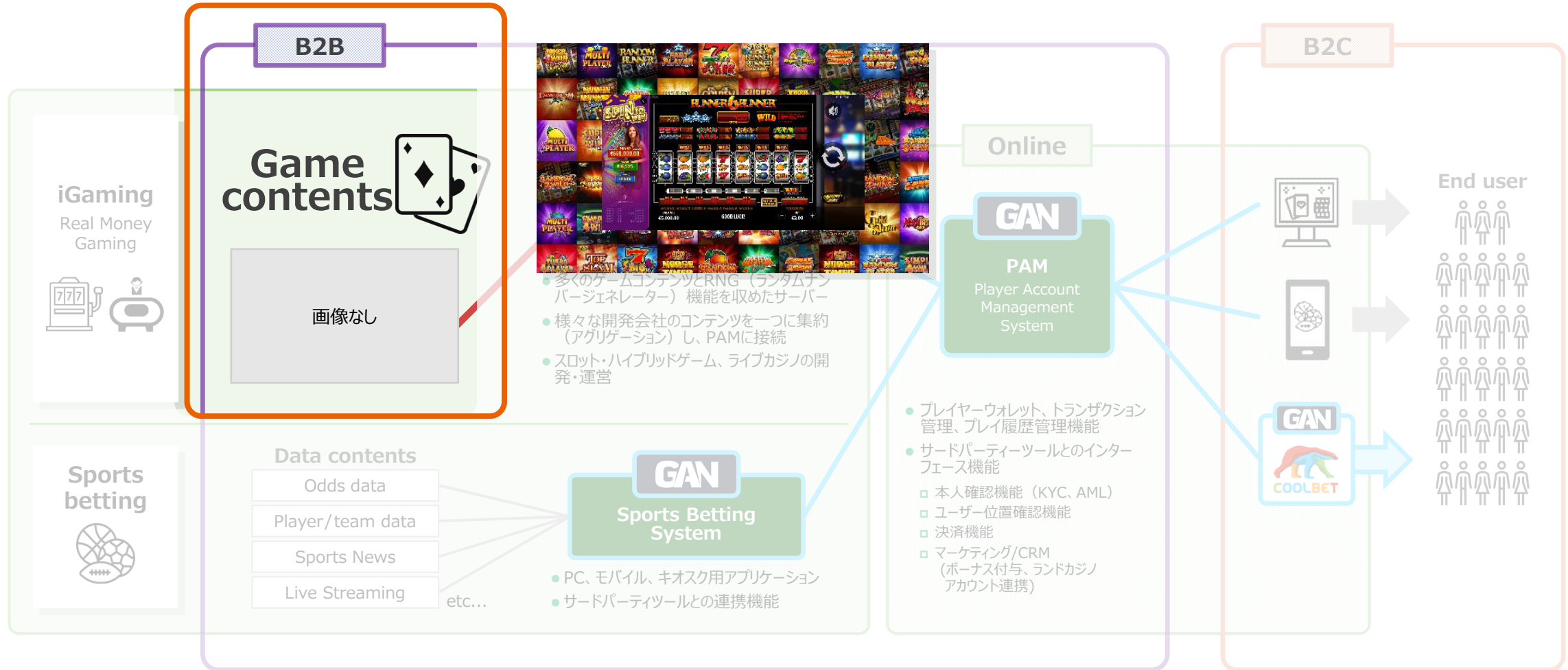
STAKELOGIC[®]
THINK BIGGER

- GAN™**
- B2B: iGamingのプラットフォーム、スポーツベッティングシステム/オンラインの顧客管理
 - B2C: iGaming、スポーツベッティングを提供

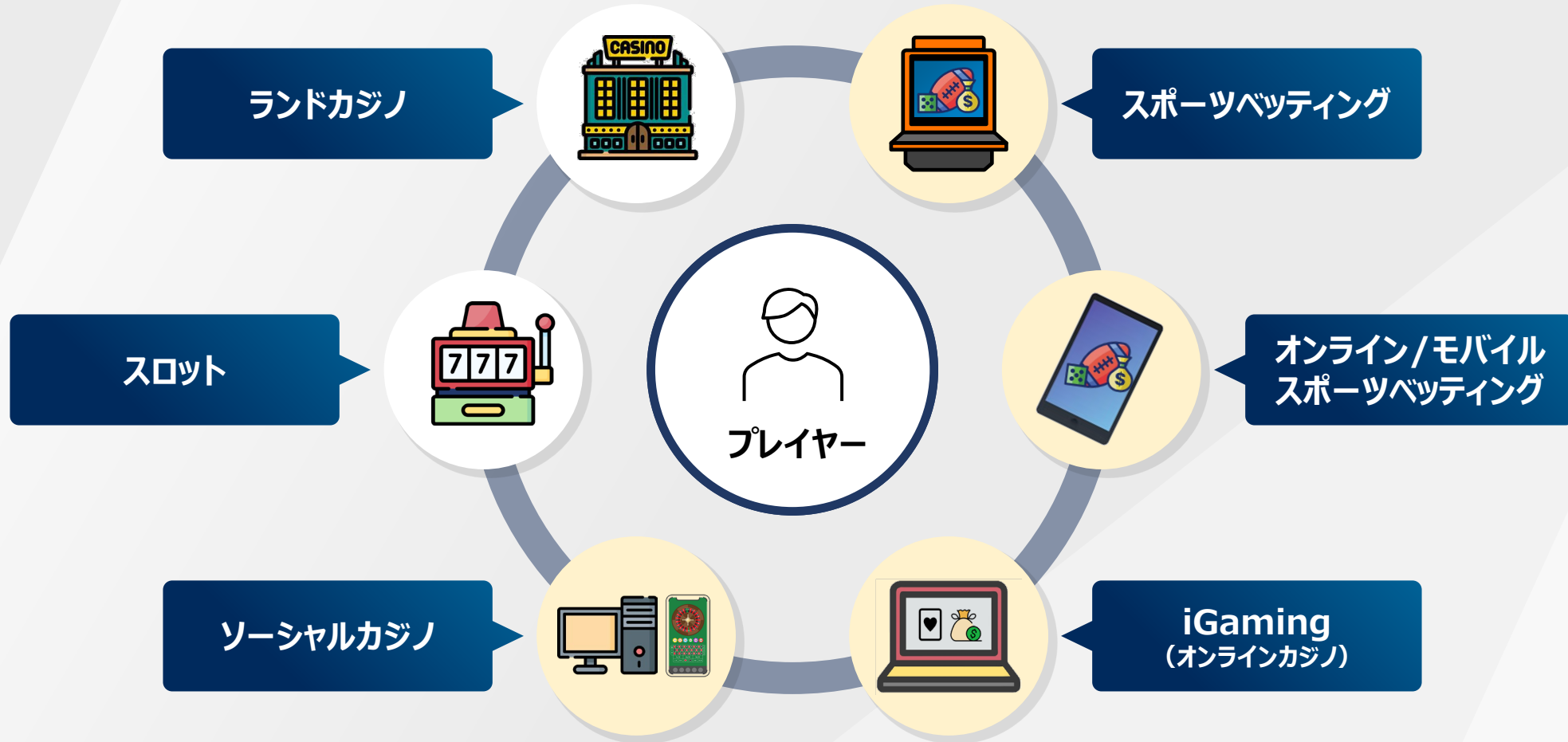


STAKELOGIC
THINK BIGGER

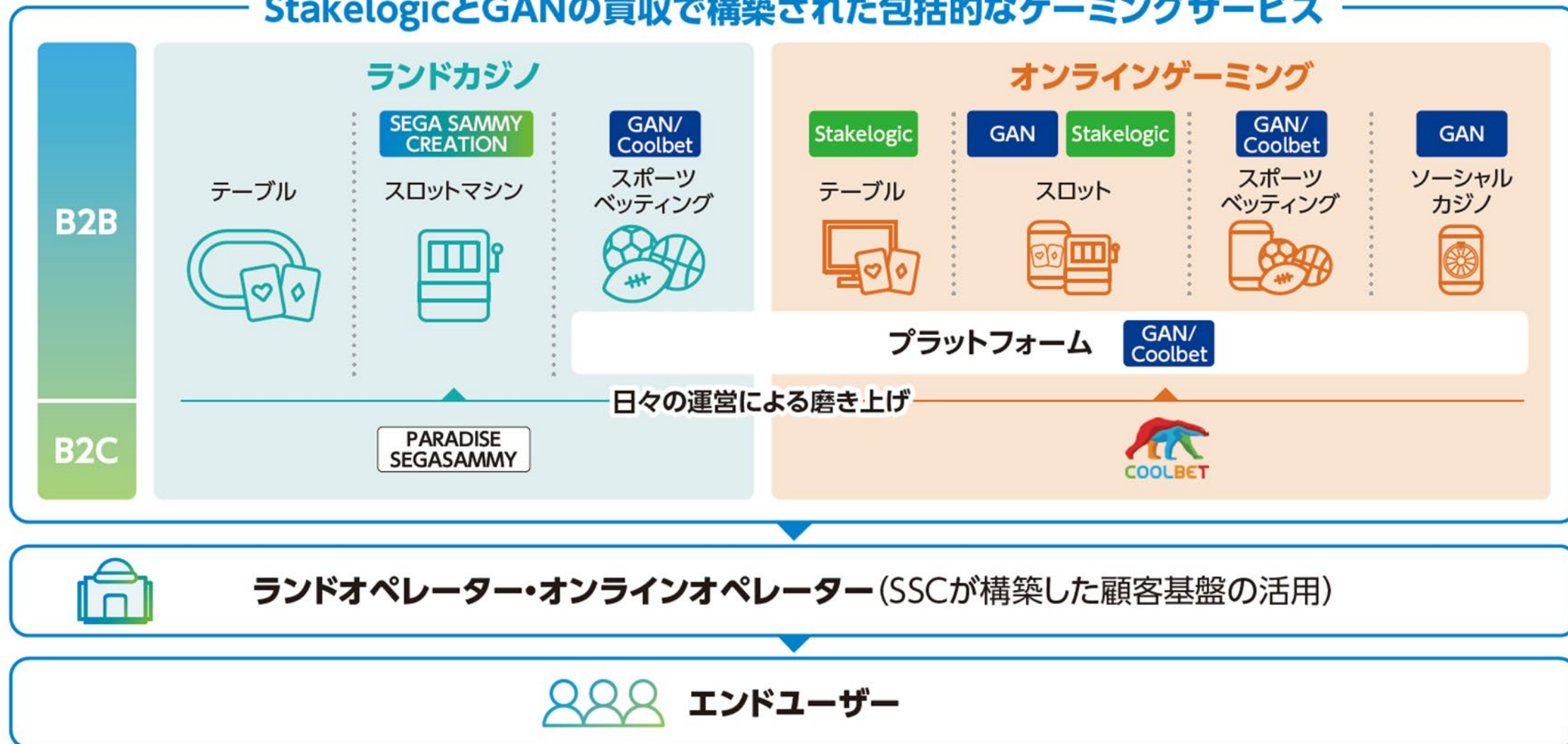
● B2B: iGamingのコンテンツ開発



新たにGANのテックとStakelogicのコンテンツを組み合わせたオムニチャンネル・ソリューションを提供



StakelogicとGANの買収で構築された包括的なゲーミングサービス



B2Bオムニチャネルソリューションプロバイダー

～中期計画

中長期

完了

STEP 1



**GAN、
Stakeologic買収**

- オンラインゲーミング市場で戦うための競争力の源泉として、B2Bプラットフォームを中心とする技術基盤、およびコンテンツを確保

現時点

STEP 2



**B2Bソリューションの
提供開始**

- SSCのチャンネルを通じて、ランド／オンラインオペレーターを中心に包括的なゲーミングサービスの提供を開始
- B2Bソリューションの企画開発を推進

STEP 3



ゲーミング事業確立

- 事業収益基盤を整備し、セガサミーグループの第三の柱を確立

サービス提供地域の
拡張を含めた、
更なるビジネスの
拡大へ

主要顧客

- 中堅カジノオペレーター
- 有力なライバルカジノ

Yaamava' Resort & Casino at San Manuel

Seminole Hard Rock Hotel and Casino

Penn Entertainment

Pechanga Resort Casino

Graton Resort & Casino

Station Casinos

買収から現在に至るターンアラウンドプロジェクト

Gaming Business

ターンアラウンド施策の財務影響概要

GAN

人件費削減	人員増減	削減総額
旧Executives	▲ 8人	\$9.7M~
シルバーバック	▲ 29人	
BG Staffs (V1解雇)	▲ 6人	
Staffs (自主退職含む)	▲ 23人	
TOTAL	▲ 66人	※B2C除く、2026年4月YoY 上記に追加で27名が27/3期解雇予定

STAKELOGIC®

人件費削減	人員増減	削減総額
NL ライブスタジオ	▲ 126人	€4.0M~ \$4.5M 参考レート EUR≒1.14
NL 本社/コーポレート	▲ 14人	
TOTAL	▲ 140人	※2026年4月YoY
NLオフィス整理		
NL本社/NLスタジオ関連コスト		€2.0M~ \$2.3M 参考レート EUR≒1.14

GAN 年間削減効果 合計 \$9.7M~

Stakelogic 年間削減効果 合計 €6.0M~

人件費削減 **\$14.2M** + 固定費削減 **\$2.3M** = 合計インパクト **\$16.5M**

参考レートEUR≒1.14

\$6.8M
参考レート
EUR≒1.14

GAN 事業再生プログラム

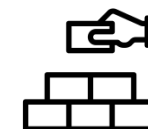
Gaming Business

GAN 事業再生プログラム全体像



V1からV2 プラットフォームへ移行

- ✓ 拡張性・保守性・新機能開発速度の向上
- ✓ SIM・スポーツブック両方の基盤を共通化



→旧技術から新技術への移行により、**高い拡張性・高速処理・優れたUI/UX**を実現。

組織・固定費の見直し



- ✓ 非効率領域の特定と整理
- ✓ 固定費構造を軽量化し利益創出の余地を確保



→買収後の複雑化した組織を整理し、**成長投資にリソースを集中できる体制へ再構築**。

ビジネス戦略の優先順位付け



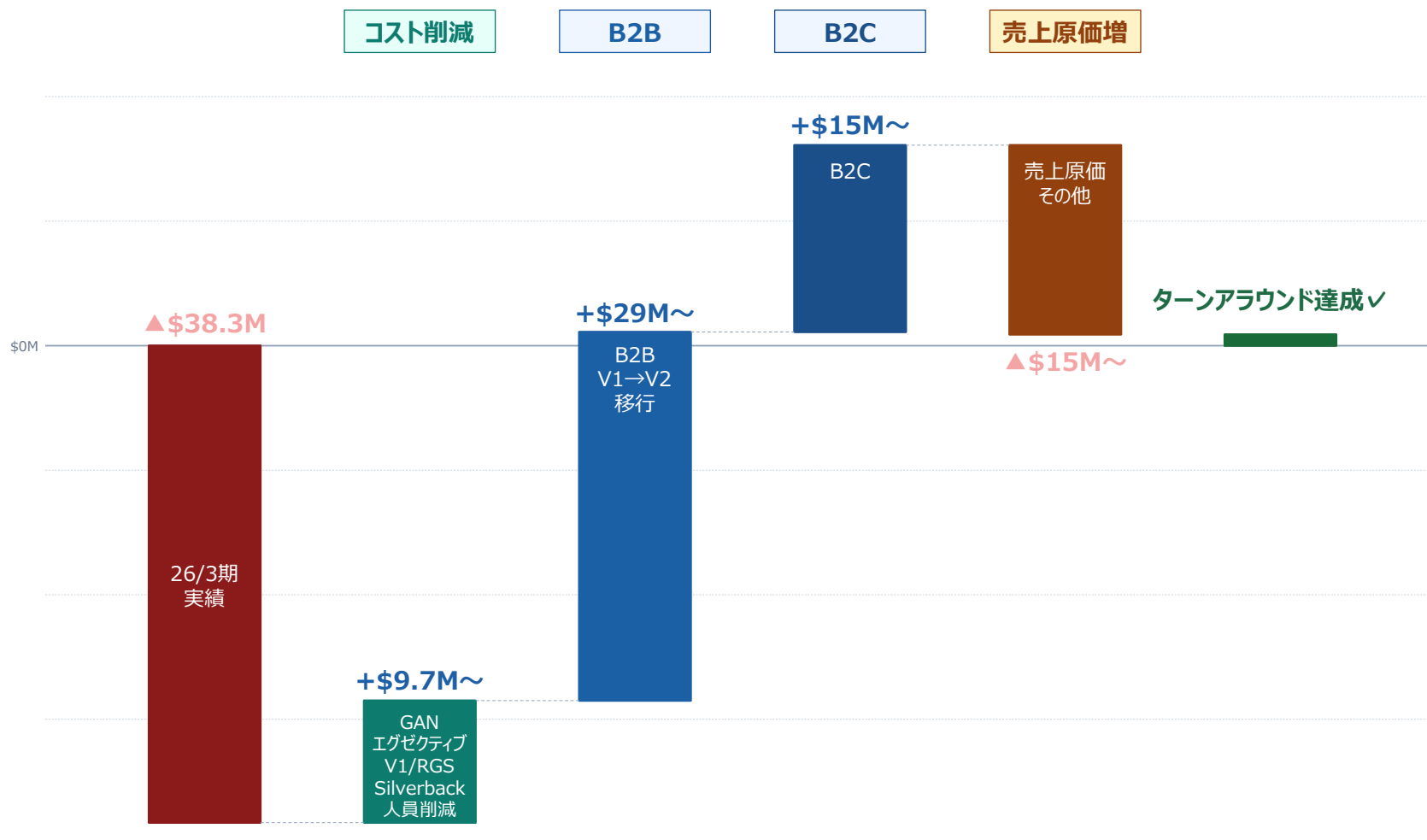
- ✓ 戦略的・主要顧客に集中
- ✓ 売上シェア + 最低保証額モデルの再設計



→限られたリソースを大型収益案件へ集中し、**真のパートナーシップ構築**を図る。

GAN ターンアラウンドプラン：目指す姿

各種施策の推進を通じて、ターンアラウンドを目指す



Adj. EBITDA +\$0.9M ✓

人員削減▲\$9.7M~
 B2B V2移行+\$29M~
 B2C+\$15M~
 売上原価▲\$15M~

26/3期 Adj. EBITDA ▲\$38.3M

- ① 人員削減 +\$9.7M~
- ② B2B (V2移行) +\$29M~
- ③ B2C +\$15M~
- ④ 売上原価増 ▲\$15M~

Adj. EBITDA 目標 +\$0.9M

赤字体質からの脱却と“成長可能な事業体”への再構築



買収後に顕在化した課題

- V1プラットフォーム中心の事業構造
- V1/V2プラットフォームの二重運営
- 高固定費体質
- 開発・運営リソース分散
- V2移行遅延
- ソーシャル戦略不明確
- 組織分断・意思決定遅延
- 不採算事業・顧客維持



実施した事業再生施策

- | | | |
|-------|--|---------------|
| 26/3期 | ■ 旧GANエグゼクティブを複数解雇 実施済 . . . | 削減
\$ 2.7M |
| | ■ B2Bセールス組織統合 実施済 | |
| | ■ Silverback クローズ 実施済 . . . | 削減
\$ 2.0M |
| | ■ V1プラットフォーム クローズ 進行中 | 削減
\$ 5.0M |
| 27/3期 | ■ UKオフィス 再編成 進行中 | |
| | ■ V1→V2プラットフォームへ移行 進行中 | |
| 28/3期 | ■ 不採算事業・顧客の整理 進行中 | |
| | ■ オムニチャネル戦略への集中 進行中 | |

組織改革・次世代のV2プラットフォーム移行・オンライン戦略を通じて、
持続的かつ拡張性の高いオムニチャネル・ゲーミングプラットフォーム企業へ

Station Casinos

特徴

- ラスベガスローカル市場の主要カジノ
- 観光客向けではなく地元顧客中心
- 複数の大型プロパティを運営
- リテールスポーツブック運営実績あり
- ネバダ州規制下での運営ノウハウあり

Station Casinosとの戦略 (Sports)

■ 将来の展望

**Station Casinosは…
全米初のモバイルスポーツベッティングを立ち上げた業界パイオニア！
モバイルスポーツベッティングアプリ「STN Sports」を展開。**

スポーツベッティングの重要オペレーター (Sports Offeringの理想的なショーケース施設)

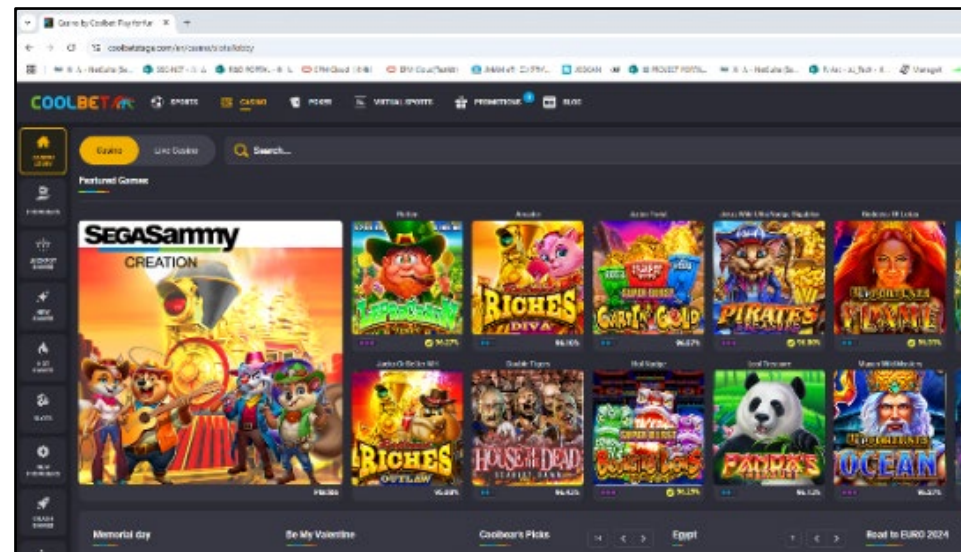
- └ スポーツベッティングを市場に展開するための戦略的パートナー
- └ ネバダ州においてNO.1のスポーツベッティングの確立を目指す (リテールからオンラインビジネス拡大)

 リテールスポーツブック	 オンライン / モバイルスポーツブック
カジノ内の専用窓口・端末	Web / スマートフォンアプリ
紙チケット発行・現金決済	KYC・本人確認・位置情報認証
キオスク端末が必要	マーケティング・CRM・プロモ施策
GLI 州規制への厳格対応	州ごとのオンラインライセンス取得
カウンタースタッフ連携	デジタル決済・e-wallet対応
Station ネバダ州で実運用中 ← SSCの強み	リテール実績があると州審査が通りやすい

旧世代V1から次世代V2プラットフォームへ

V1→V2への移行でUIとコンテンツを大幅改善

V2プラットフォーム 



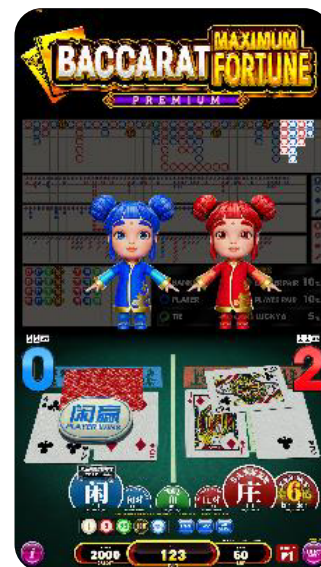
スポーツベッティング

STAKELOGIC
THINK BIGGER
↑
Stakelogic
ライブテーブル

UI/UX改善されたV2プラットフォームに
Stakelogic/SSCコンテンツ

SSCコンテンツ

移植候補のSSCタイトル



SUPER BURST™

BACCARAT MAXIMUM FORTUNE™
PREMIUM

ランドベースに設置している
SSCコンテンツをオンライン化

RAISE 'EM UP
LEPRECHAUN

RAISE 'EM UP
HOUSE OF THE DEAD
SCARLET DAWN

PENGUIN'S
TREASURE



V1からV2プラットフォームへ移行

提供価値の向上 + 開発コスト削減 + 収益モデルの安定化 + 新規顧客獲得のスピードアップ



V1プラットフォーム（移行前）

- ✗ 顧客満足度低下
- ✗ V1各クライアントごとにソースコードがある
- ✗ 運用・拡張性・規制対応を効率よく満たしにくい
- ✗ RSB*とOSB*が別運用
- ✗ サポート負荷が高い

Migration



V2プラットフォーム（移行後）

- ✓ 顧客満足度向上(UI/UX改善)
- ✓ V2各クライアントのソースコードを統一
- ✓ 大型顧客を獲得・維持できる
- ✓ 共通プラットフォーム運用により拡張性が上がる
- ✓ サポート工数削減

V2プラットフォーム移行のメリット

最新のテクノロジースタック

高速な機能リリース、優れたスケーラビリティ、安定性を実現し、プラットフォームの円滑な発展をサポート



迅速なアップデート展開

V1とは異なり、他サービスを停止することなくメンテナンス・アップデート可能。これにより、安定運用と迅速な機能改善を実現。



オンラインカジノの専門チーム

オンラインカジノの専門知識を持つチームが業界の洞察と革新的なアイデアを融合させ、シームレスなゲーム体験を提供。



新しく革新的なデザイン

新しいインターフェースがプレイヤーのエンゲージメントを維持し、最新の機能を取り入れて革新の余地を提供。



新機能の追加

- チャレンジ & マイルストーン
- 改良されたロイヤリティシステム等



強化されたマーケティング・プレイヤー管理ツール

セグメンテーション、サイト内メッセージング、CMS管理など、マーケティングツールと強力なプレイヤーアカウント管理ツールを搭載。



最新技術と新機能を搭載するプラットフォームと、
日々のオンライン運営の強化により、
現在よりプレイヤーのエンゲージメントを高めていく

固定費削減 + 成長戦略



組織・固定費の見直し

固定費削減で事業を軽量化 × 成長するビジネスモデル = 利益が出る事業体への転換



固定費・無駄の削減

非戦略領域の整理

↳ 何でもやる非効率な戦略から、**選択集中し効率的な戦略**

V1プラットフォーム運用コストの削減

↳ V2移行により**ビジネス成長の土台の構築**

高固定費構造を見直し利益創出体質へ転換

↳ 成長に**必要な機能に人材を集中**

重複組織 / 買収後の非効率整理

↳ 組織役割を**再定義し、スリム化と組織統合を実施**



成長するビジネスモデル



V2プラットフォーム基盤での**新機能・新顧客獲得**
Station Casinosでの成功を基に**他州へ展開**



ポートコンテンツ拡大
SSC大ヒットIP Railroad RICHES™を活用した高収益タイトル



オムニチャネル **B2B提案**
ランドベース+オンライン+SIM+スポーツブックの統合



売上シェア収益の増加
顧客NGR成長と収益連動でスケール

ターンアラウンドに向けた構造改革（内部組織）

GAN買収後、V1中心組織・重複エグゼクティブ構造、
分断された経営体制により、**意思決定遅延や高固定費体質が課題化**



GANによるCoolbet買収後、GANマネジメント層主導のPMIは十分に機能せず、
統合シナジーの創出や組織統合が進まなかった。また、V2プラットフォームへの移行推進も不十分で
あった結果、GAN・Coolbet間の組織分断、意思決定の遅延、固定費の肥大化が継続していた。

期待される成果

- 年間固定費削減
- 意思決定迅速化
- 責任明確化
- V2プラットフォーム集中
- 実行力改善



**SSCは組織再編およびエグゼクティブ統合を通じて年間約USD2.7M超の固定費削減を実施し、
V2プラットフォーム・ソーシャル中心の成長戦略へ経営資源を集中する体制へ移行**

ターンアラウンドに向けた構造改革（クライアント）

短期的な顧客数や収益よりも、
長期的なターンアラウンドと成長基盤構築を優先

GAN買収後のLegacy資産を整理
（事業関係を整理）

■ RGS（9社+）

■ V1 RMG（2社）

■ RSB（1社）

削減

\$ 5.0M

期待される成果

- V2プラットフォーム開発へ集中
- 開発リソースの分散解消
- 複雑な運用構造の簡素化
- コスト構造改善
- ターンアラウンドの足かせ除去

RGS=Remote Game Server（配信基盤）

RMG=Real Money Gaming

RSB=Retail Sportsbook

戦略的主要顧客との真のパートナーシップ構築へ



ビジネス戦略の優先順位付け

最重要顧客でのスポーツベッティング安定稼働 × SIM拡大

GAN Platform



オペレーター向けプラットフォーム実績
RGS / ウォレット / アカウント管理を含む
ターンキーソリューション
大手オペレーター統合経験

事業を支える基盤

Stakelogic Content



開発実装を充たす技術力
ライブスタジオ開発力
ライブオペレーションノウハウ

顧客を惹きつける商品力

SSC 顧客基盤



ランドベース大ヒットタイトル続出
コマーシャル・トライバルカジノのパイプライン
ネバダ、カリフォルニア、オクラホマ、フロリダ州 etc

販売チャネル / 顧客アクセス

スポーツベッティング



Station稼働・信頼獲得
ネバダ州リテール スポーツブック安定稼働

複数州でのライセンス取得推進
スポーツブックを全米で展開

Station以外のネバダ州カジノへ展開し、
リテール→オンライン実現



オンライン / モバイル スポーツベッティング

拡張性の向上、運用効率化・コスト削減、
および迅速な機能展開を実現した
V2プラットフォームを基盤に

ソーシャルカジノ



SSCの既存顧客ネットワーク活用し
戦略的主要顧客へのSIM展開

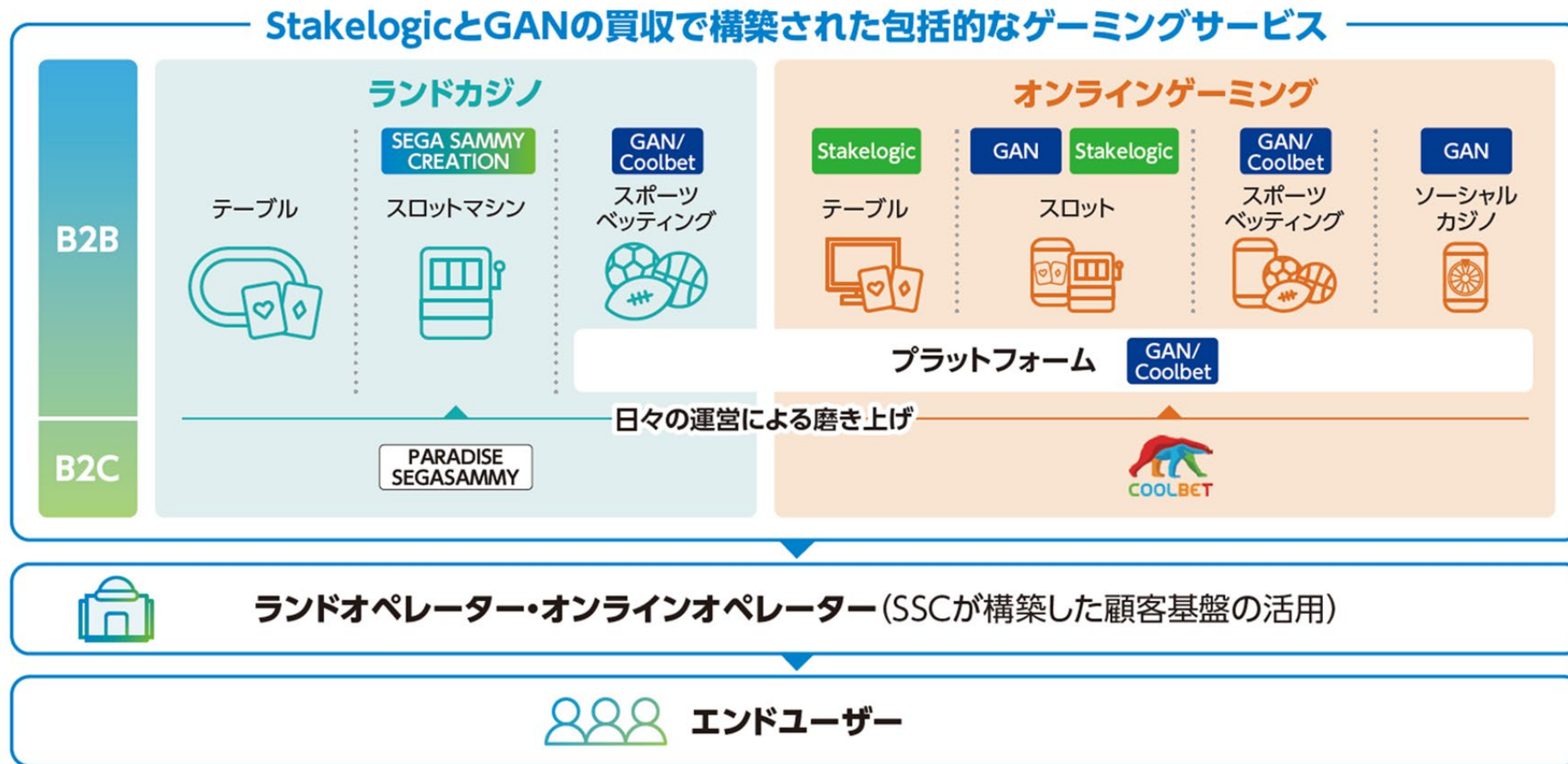
オムニチャネル顧客基盤を構築し、
導入オペレーター数の拡大

ランドベースコンテンツによる
顧客エンゲージメントの拡大



SSCの提供するオムニチャネルソリューション

業界の勝者は例外なくオムニチャネル化を実現。
**SSCはランドベース事業 × デジタルプラットフォーム × コンテンツ × ソーシャルを統合の上、
 真のパートナーシップをオペレーターと構築し、デジタル変革を実現する。**



Stakelogic 事業再生プログラム

Gaming Business

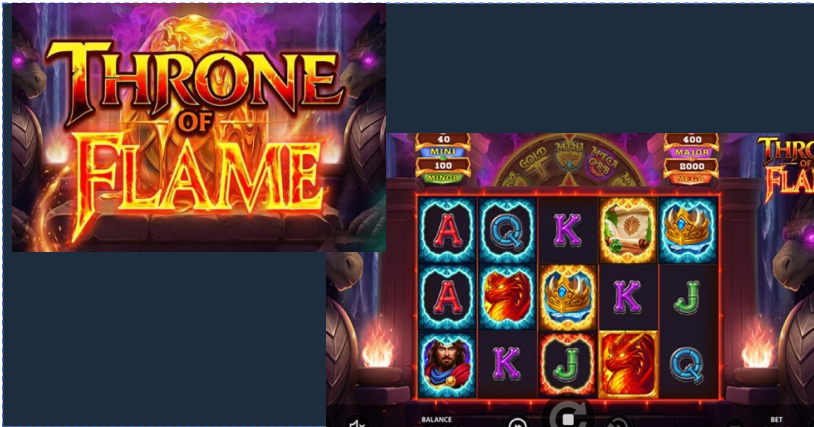
Stakelogic ビジネスモデル (商流・収益構造)

B2Bコンテンツプロバイダーとして、4つのプロダクトラインを通じてオペレーターに配信することで収益を得ている



Stakelogic 代表コンテンツ

Slots



Throne of Flame

2026年5月にリリースされた新作ビデオスロット
プレリリース期間のパフォーマンスはStakelogicの過去最高を記録

Hybrid

(No image)

Super Wheel Jackpot

業界初、スロット×ライブを融合したHybridゲームショー形式Progressive Jackpotを搭載。
Hybrid製品の中で最高の成長率を記録

Live Casino

(No image)

Superstake Roulette

Stakelogic独自のSuper Stake機能を搭載したライブルーレット
最大5,000倍のマルチプレイヤーで高いプレイヤーエンゲージメントを実現



Multi 6 Player

2022年リリースから根強い人気で未だに
オランダ市場におけるトップパフォーマンスタイトル



Railroad RICHES™ (仮)

現在開発中
GAN Social PFにてリリース予定



Spin To Win Jackpot

スピンホイール形式のProgressive Jackpotゲーム
グランドジャックポットは€550,000超

(No image)

Chromakey Branded Blackjack

独自Chromakey技術でオペレーター専用ブランドのLive卓を低コストで実現
月額固定フィーモデルによりテーブル収益を底上げ

Stakelogic 財務構造の概観

売上約€18Mに対し経常コスト約€29M。NL市場縮小により売上が大幅減少し、コスト構造が変化しないことから赤字幅が拡大

■ 売上構造 (26/3期実績)

€ 約18M



- Live Casino €10.9M (60%)
- Hybrid €3.5M (19%)
- Slots €3.1M (17%)
- Live Solution €0.7M (4%)

■ 売上構造上の課題

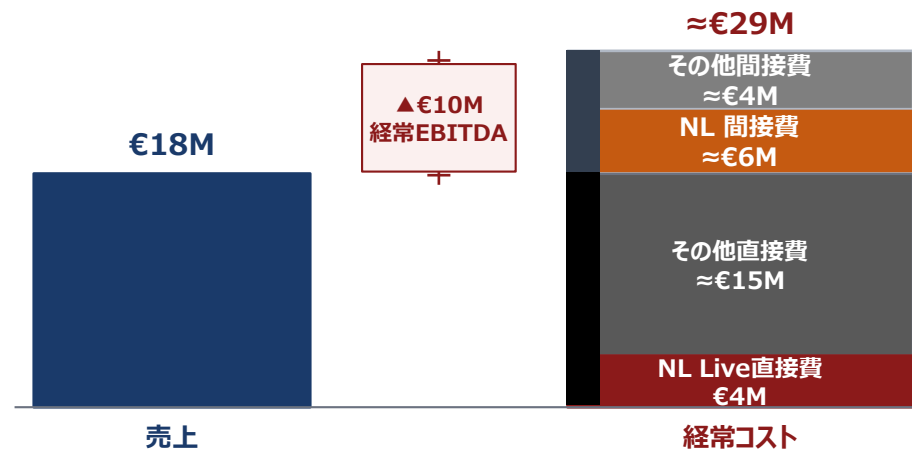
▶ Live Casino集中 (60%) とNL依存

NL市場縮小によるボリューム減少の反面、グローバル向けのマルチスタジオ売上は成長
27/3期初にかけてNL Live顧客からの解約が多く発生、26/3期水準の売上確保は不可

▶ Slots / Hybridの非NL成長が未達

NL市場規制でSlots売上が直撃、非NL市場での代替成長が実現できていない
Slotsのパフォーマンス減少 → Hybrid売上も同時に減少

■ コスト構造 (26/3期・経常ベース)



※ 26/3期は間接費内にM&A関連一時費用を一部含む

■ コスト構造上の課題

▶ NL関連コストが損失の主因

直接費€4M + 間接費€6M = NL関連コストが年間約€10M
売上€18Mに対し経常コストのうち相当割合をNLが占める構造

▶ 直接費・間接費共に主なコストは人件費

Stakelogicのコストの大半を占めるのがLive Studio, 開発, セールス/マーケティング、
コーポレート人員の人件費であり、売上連動の変動をほとんどしない

短期の赤字源除去（完了）と中長期の事業再設計を両輪で推進する事業再生プログラムを策定

1 短期再生：赤字源の除去

27/3期進行中

- ✓ NL Liveスタジオ閉鎖・全契約終了を完了（2026年3月）
- ✓ スタジオ閉鎖意思決定によりスタジオ人員126名を削減完了
NLオフィスはオフィスコスト削減計画を進行中

2 既存ビジネスの戦略転換・新収益源の構築

27/3期進行中

- ▶ パイプラインを厳選・大幅に削減、開発方針を「量」から「質」へ抜本的に転換
- ▶ SSC人気タイトルのソーシャルオンライン移植を実施
RRRを皮切りにGAN Socialへ年4～5本展開

3 新たな成長モデルの設計

27/3期～中期

- ▶ コンテンツではなくLiveソリューション自体を提供するビジネスモデルの展開強化
- ▶ 米国リアルマネーゲーミング (RMG) 合法市場展開：
SSC人気タイトルを主軸に米国RMG市場への本格参入を検討

最大のコスト源・収益見込の立たない領域を完全除去



スタジオ閉鎖・人員削減・拠点縮小の一体実行によりNLライブ事業の損失構造を解体
Maltaを中心とした筋肉質な事業体制への移行へ

「量」から「質」、そして事業シナジーへプロダクト戦略を抜本転換



非NL市場でシェアを取れなかった根本原因は、競争力ある差別化タイトルの欠如
これまでの開発方針を刷新し、新たなアイデアとクオリティを最重要視した開発方針へ
また、SSCの人気ランドカジノIPとGAN V2プラットフォーム基盤を組み合わせ、
Stakelogicのオンライン移植力を活かした新たな収益軸を構築する

Live新収益モデルの構築・新市場への進出/拡大

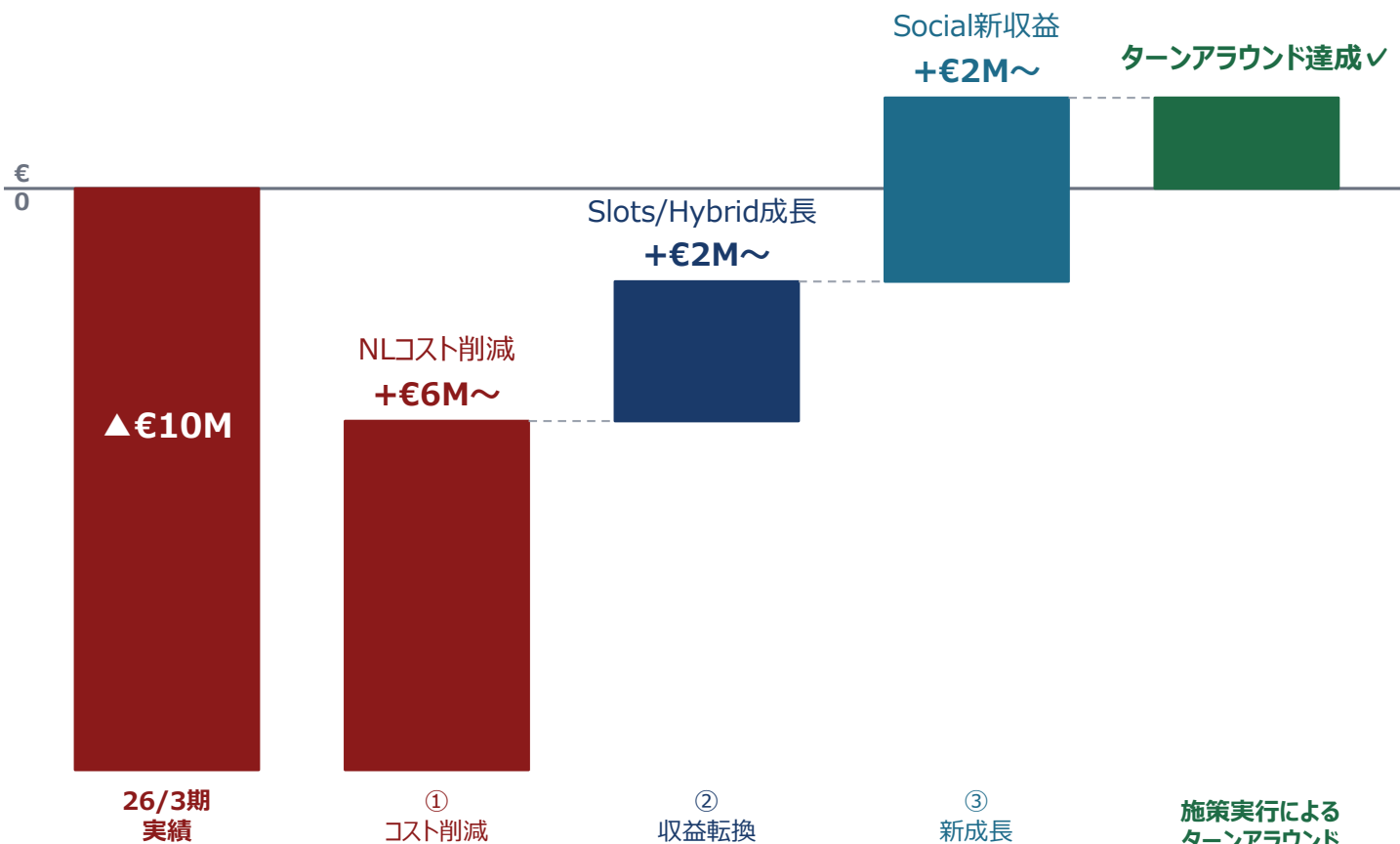


Stakelogicでスタジオ資産を持たずにランドカジノ側の人員・インフラを活用することで、
高い拡張性と収益性を両立
24/3期より米国ロードアイランドにてBally'sで稼働済み。さらなる顧客獲得を目指す

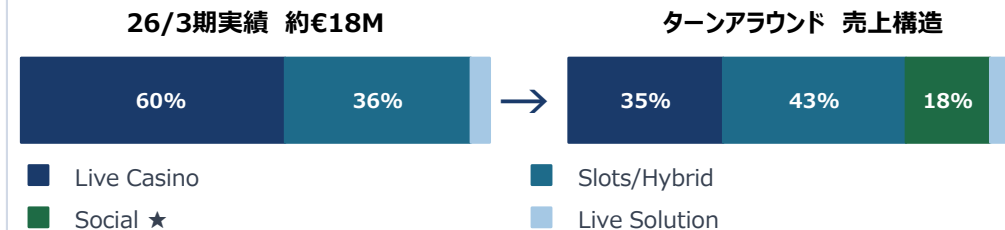
Stakelogic ターンアラウンドプラン：目指す姿

Stakelogicは事業再生プログラムにおける3つの柱となる施策を同時推進することで**ターンアラウンドを目指す**

Adj. EBITDA ブリッジ

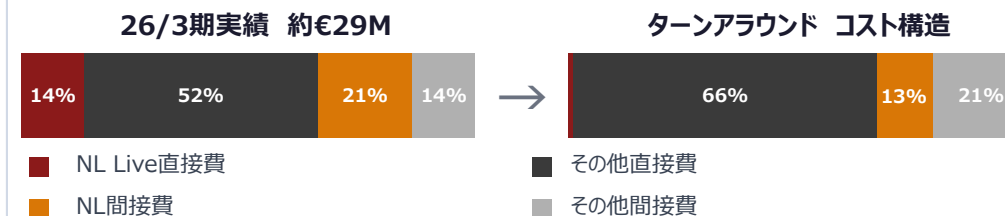


売上構造の変化



新収益軸のSocialが立ち上がり、Slots/Hybridも収益力が向上
Live売上への依存構造が解消

コスト構造の変化



NL関連コスト 約35% → 約13% へ圧縮。スケール可能な構造へ転換

Adj. EBITDA 黒字化 ✓

事業再生プログラムの3つの柱の施策によりコスト構造を軽量化、Slots/Hybrid・Socialで新たな収益を積み上げることで、本業の収益性が黒字に転換

Adj. EBITDA黒字化後、さらなる成長により Net Income も間もなく黒字化

NL構造改革（完了）：赤字源の除去

Live NL撤退（完了）・スタジオ人員削減 126名（完了）・HQ縮小（実施中）の一体実行。年間コスト改善 +€6M/年。

■ 3つの施策の一体的実行

1 Live NL 撤退

✓ 完了

- NLオペレーター向けLiveスタジオ・テーブルオペレーションを閉鎖
- NL顧客との全契約を2026年3月末までに終了
- Live NL売上：26/3期実績：€4M～ → 27/3期 Q1 <€500k（撤退前に実質消滅）

2 人員削減

✓ 完了

- Live NLのスタジオ人員を中心に126名以上を削減（RIF完了）
- 適用法令に基づき全員に退職パッケージ提供
- 人件費削減：年間 +€4M～ 相当の改善

3 HQコストの縮小・オフィス整理

実施中

- 広大なスペースが不要となった本社NLオフィスの整理を検討（進行中）
- 不動産・ファシリティコストを大幅削減

■ 財務インパクト

年間コスト改善効果

+ € 6M / 年

内訳

人件費・HR関連	≈ €4M
NL Live事業・HQ・オフィスコスト	≈ €2M

NL構造改革に伴う損失処理額

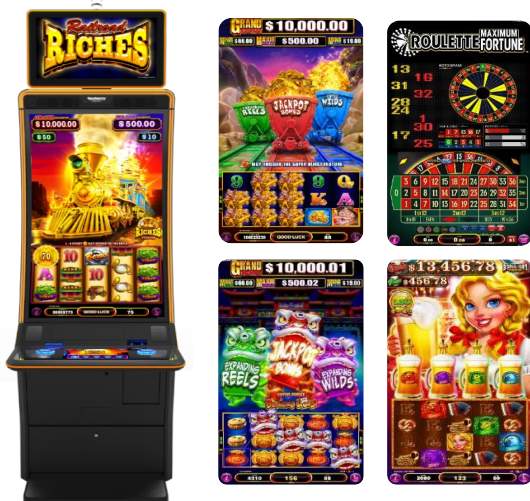
26/3期処理済 27/3期執行
€6.3M + €4.3M

オランダ拠点の撤退・減損に関連し、26/3期に€6.3Mを処理済み。
 27/3期は撤退に伴う残コスト約€4.3Mが発生見込み

SSC移植 × SIM展開：新たな安定収益源の構築（27/3期）

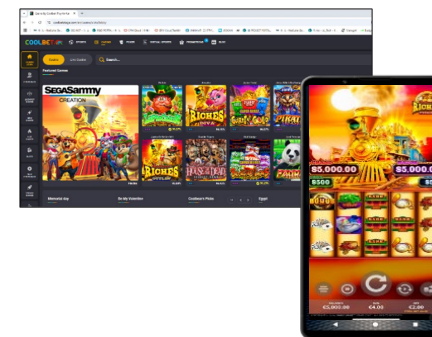
SSCの人気IPをGANソーシャルPFでオンライン展開。既存IPシナジーを活かした安定収益源を構築

SSCの強力なランドIP



Stakelogicによる
高品質なオンライン移植

GAN V2プラットフォーム



STAKELOGIC
THINK BIGGER

SEGA Sammy
CREATION



GAN

① SSCの強カランドIPをStakelogicがオンライン化

（年5～10タイトルを継続投入）

- 米国市場では「ランド由来の人気IP」が最も強く、認知優位を活かせる
- SSCの人気IP × Stakelogicの開発力による強力なシナジー

② GAN V2でソーシャル展開を強化

- 洗練された自社プラットフォーム（V2）でコンテンツ提供
- 強力なプロモーションサポートにより実質コスト0でトップフィーチャーコンテンツに

③ Stakelogicの安定した収益源に

- 稼働に応じてロイヤルティ収益が発生
- GAN B2Bビジネスの拡大と共に収益が積み上がる

④ グローバル展開の起点

この施策がStakelogicを次のステージへ導く

- 米国ソーシャル → 米国RMG → 欧州市場へロールアウト可能
- ランド販売×オンライン展開のシナジーでIP認知を強化

SSC タイトル移植ロードマップ

SSC人気タイトルのオンライン移植版をStakelogicが開発、GAN V2 Social PFへ順次移植。27/3期中に5本程度リリースを目標

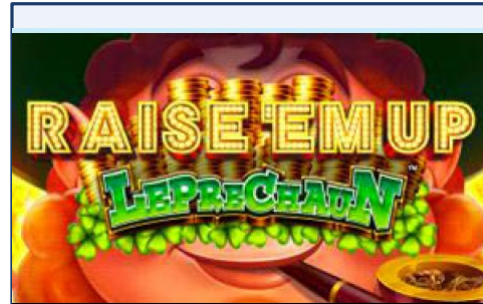
27/3期 移植予定タイトル一覧



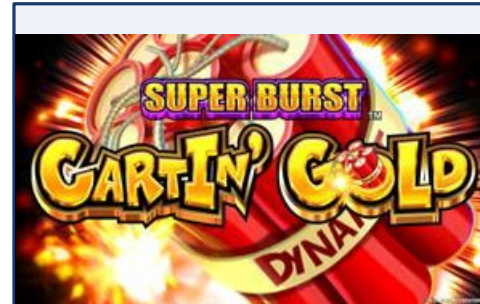
Railroad RICHES™
Tycoon
✓ 移植タイトル第一弾



Railroad RICHES™
Sheriff



RAISE'EM UP
LEPRECHAUN™



Super Burst™
Cartin' Gold™



CLIMBING WEALTH™
PENGUIN'S TREASURE™

28/3期以降 移植予定タイトル



Super Burst™
Bouncing Lions™



Super Burst Boosted™
Cartin' Gold™

収益モデル

各タイトルのリリース後、GAN V2上での稼働に応じてロイヤルティ収益が継続発生

年間5~10タイトルの継続投入を計画しており、タイトル数の増加とともに安定した収益基盤が積み上がる。

オンラインカジノ市場の現実と「負のスパイラル」

新作のチャンスはローンチ後わずか1~2週間。その機会を活かせなければ、タイトルは収益を生まずに消えていく

オンラインカジノ市場の現実

月 500本+

業界全体の月間新作スロットリリース数

大小100社以上のプロバイダーが新作を投入し続ける超競争環境

1~2週間

各カジノのトップに掲載される期間

カジノビーのトップ・プロモーション枠に掲載されプレイヤーに「発見される」チャンスは非常に限られた期間のみである

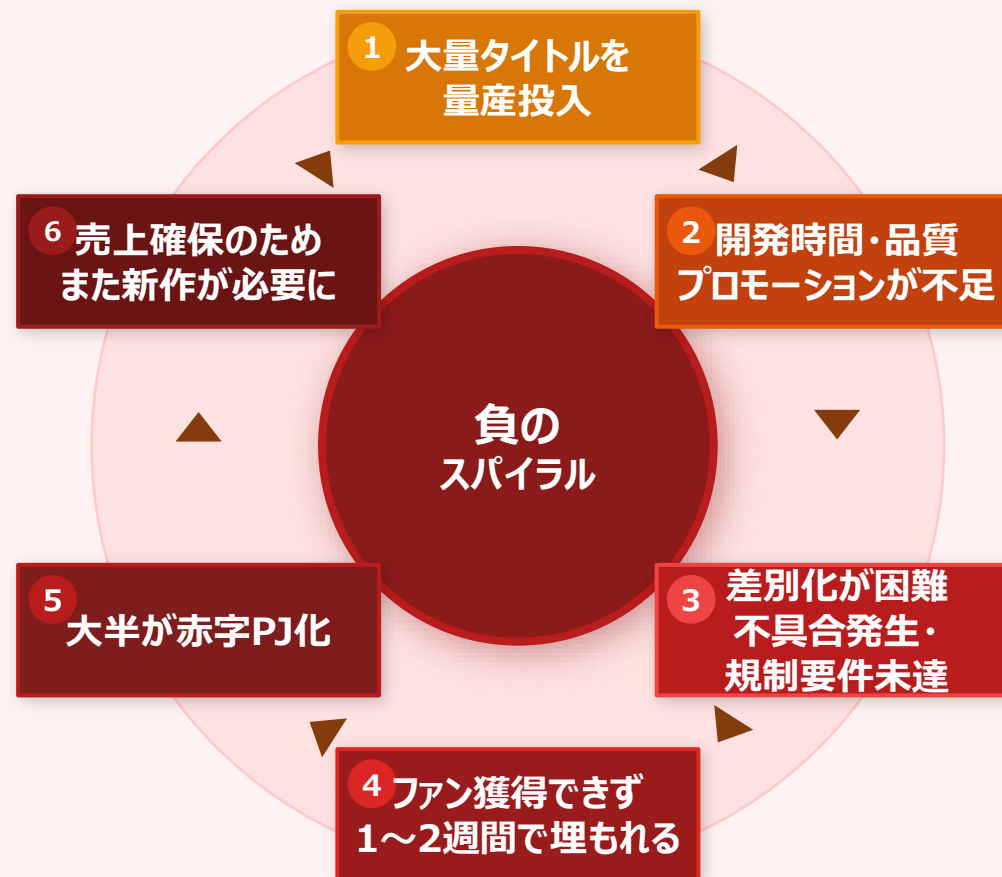
大多数が消える

ファン未獲得タイトルの末路

その短期間で固定プレイヤーを獲得できなければそれ以降の収益はほとんど生むことができなくなる

Stakelogic もこのスパイラルに陥っていた

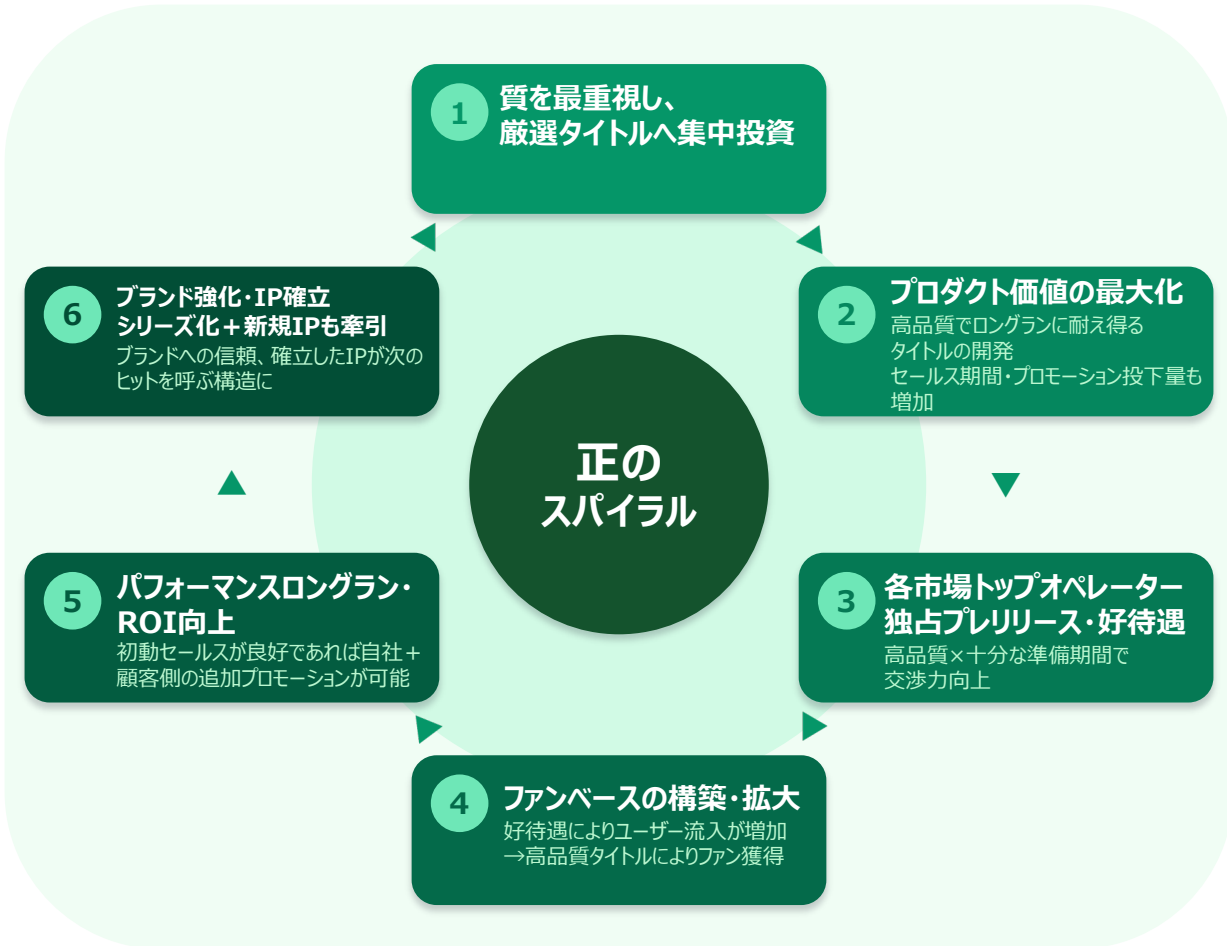
Stakelogicはこれまで年間 60 本以上を量産するも、1 本あたりの開発品質・差別化が不足し収益が積み上がらない構造に



正のスパイラルへの転換：量から質へ

量から質への転換で、厳選 → 高品質 → トップOPでの好待遇 → ファン定着 → ブランド確立 → 次のヒットという正のスパイラルへ

Stakelogicが目指す正のスパイラル



第1弾：Throne of Flame — 5/14プレリリース、Stakelogic史上最高の初動

8×

GGR

旧作平均比

4×

プレイヤー数

旧作平均比

初動14日間（5/14プレリリース）

過去にプレリリースを行ったタイトルと比べ、プレイヤー数・Bet額・GGRなどすべての指標でStakelogic史上No.1の結果
量産時代とはまったく異なるプレイヤー獲得力・収益性を示している

まだヒットとは言えないが、質転換が機能し始めた最初のシグナル

Live : Solution Provider モデルへの転換

ランドオペレーター向けにライブカジノの「技術・コンテンツ・配信ソリューション」を提供。CAPEX/OPEX不要でスケールできる高収益モデルを展開

投資負担ゼロでスケール

- ・ランドベースカジノサイドのスタジオ構築・運営コストはすべてランド側が負担
- ・StakelogicはCAPEX/OPEXなしでコンテンツを提供
- ・導入時のLicense Fee + 月額 Maintenance Fee/Rev-share が積み上がる収益構造

競合不在の独自ポジション

- ・Evolution・Pragmaticは自社スタジオ展開モデル → 参入メリットなし
- ・ブラック市場依存の競合はランドオペレーターに敬遠される
- ・Stakelogicはクリーンなランドオペレーター市場を独自開拓できる唯一のポジション

SSC機器販売とのシナジー

- ・ランドオペレーターとの接点を通じてSSC機器販売進出をアシストすることも可能
- ・コンテンツ・機器・ライブの三位一体でグループ収益を最大化

稼働実績と今後の展開

稼働中

Bally's (Rhode Island, USA)

- ・2023年10月～ 6テーブル稼働中
- ・今後：米国・欧州スタジオ追加を交渉中

交渉中

独・大型カジノオペレーター

- ・ドイツ本社スタジオ設立に向け交渉継続中
- ・27/3期計画には未計上（保守的計画）

探索中

新規案件（米国・欧州）

- ・米国トライバルカジノ複数社とコンタクト開始
- ・欧州ランドオペレーターと商談準備中
- ・中期的に2～3件の追加を目標

27/3期 Q1 売上計画 vs 売上実績

Q1全体は計画比+17%。LiveがSlots・Socialの下振れをカバーしている状況

BU	達成率	コメント
Slots	▲4%	3月までの新規タイトルのうち特に1月・2月リリースタイトルが苦戦 既存タイトル売上は計画並み
Hybrid	▲3%	Slotsと連動して計画比マイナスの状況
Live Casino	+24%	Maltaスタジオ売上が好調。1月・2月ローンチのUK・デンマーク市場大型オペレーターが早期寄与 NLスタジオ売上も想定より顧客契約を延長できたため、プラスに働いた
Social	▲49%	SSC移植タイトル未リリース
Live Solution	—	Bally's Maintenance Fee €60k/月が安定積み上がり
TOTAL	+17%	LiveがSlots・Socialの下振れをカバー

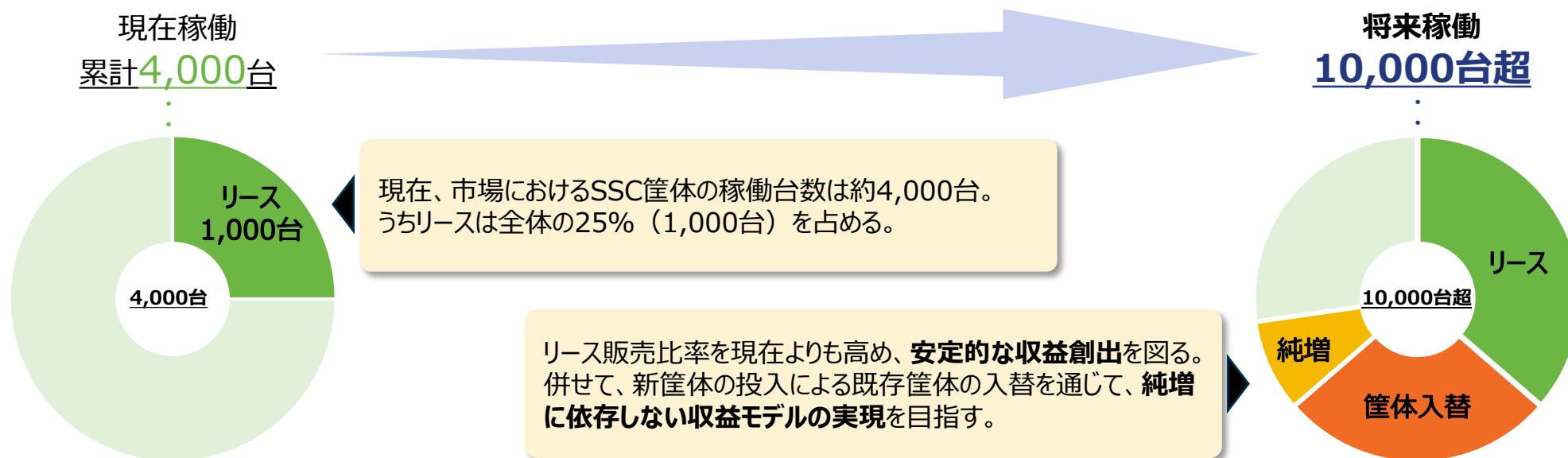
(Appendix)
機器販売事業

Gaming Business

機器販売事業：構造転換の推進

累計1万台規模への拡大によるビジネス構造の転換

■ 設置筐体の販売モデルイメージ



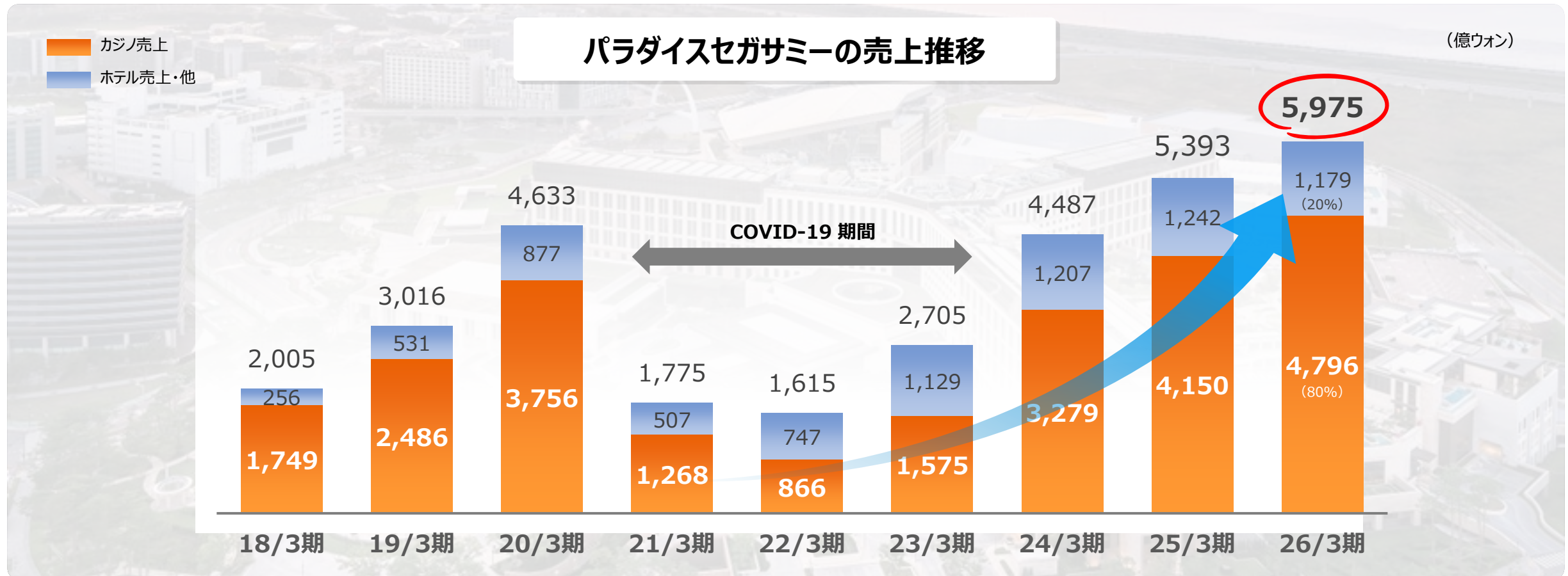
短期的： リース販売比率の向上による安定収益基盤の構築

将来的： 既存顧客の筐体を定期的に最新世代へ入れ替えていくリプレースサイクルの確立

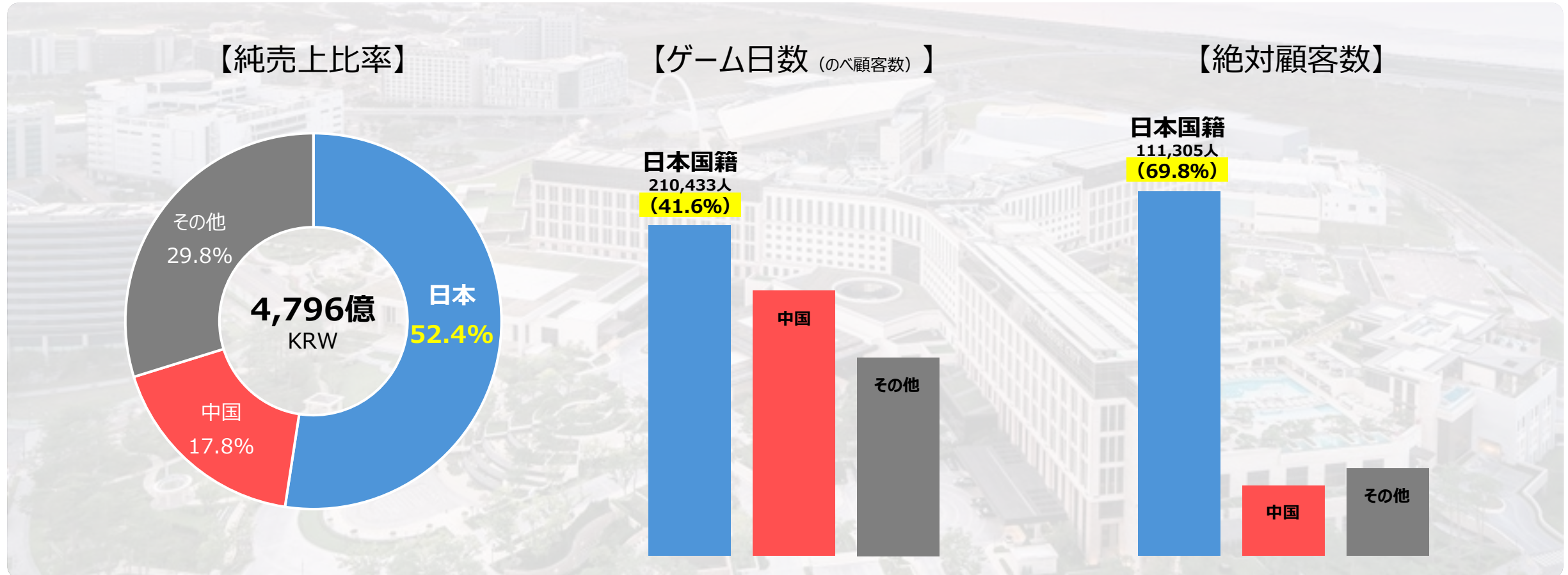
(Appendix)
パラダイスセガサミー

Gaming Business

26/3期は過去最高の売上となる5,975億ウォン（約597億円）を達成
カジノ売上が全体の80%を占める（カジノ面積は全体の5%未満）



過去最高業績達成の原動力は、 顧客数・売上ともに「日本人カジノ顧客」



カジノ運営を超え、仕組みから変革する “Casino Gaming Change”を実現する領域に進化



顧客を深く知る

**徹底的に顧客を科学する
デジタルマーケティング**

**世界中の
カジノオペレーターへ
DXソリューション**

世界中のオペレーターにこれまでにない DXソリューション を提供する



【免責事項】

本資料に記載されている市場予測や業績見通し、計画、戦略、その他の将来に関する記述は、本資料作成時点において当社が入手可能な情報および当社経営陣の判断に基づいて作成されたものであり、将来の業績を保証するものではありません。これらの記載されている内容には、経済情勢、業界動向、競合状況、為替レート、金利、原材料価格、法令・規則の変更・改廃、大規模な自然災害、感染症の流行、紛争、サイバーセキュリティに関するリスク等の様々な要因による影響を受けうる不確実性が伴うため、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。当社は、本資料の更新又は改定の義務を負いません。

また、本資料に含まれる当社以外の情報は、公開情報等から引用しておりますが、その正確性や完全性を保証するものではありません。

本資料は投資の勧誘・推奨を目的としたものではありません。投資に関する判断は、必ずご自身の責任と判断において行ってください。

万が一、本資料の情報の利用者がこれにより何らかの損害を被ったとしても当社および情報提供者は一切の責任を負いません。

いかなる目的においても、本資料の複製、転載や内容の改変等を行わないようお願い致します。本資料の全部又は一部を引用される場合は、必ず、引用元を明記するか、本資料へのリンクをしていただきますようお願いいたします。

【ゲーミング法令および規制に関わる、投資家・株主への注意事項】

当社は、株式公開会社としてネバダ州ゲーミング・コミッションに登録されており、当社の子会社として米国ネバダ州で事業を行う、セガサミークリエイション株式会社およびその完全子会社であるSega Sammy Creation, USA Inc.、GAN (UK) Limited, GAN Nevada, Inc.（以下、総称して「運営子会社」）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の製造・販売業者および情報サービス事業者としての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、運営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」）においてもサプライヤー、バンダー、データプロバイダーおよびゲーミング機器の製造・販売業者としての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およ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。