

## セガサミーマネジメントミーティング 2026

### 主な質問（要旨）

2026年6月30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：2026年6月15日（月）15:00～17:50

■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）

【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）

【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）

※この資料はマネジメントミーティング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。  
※セグメントの掲載順は、当日の発表順に基づいています。

【セガサミーグループの取り組み】

**Q. 次期中期計画におけるキャッシュアロケーションの方向性と、各事業の成長戦略および最終的に目指す売上・利益について教えてほしい。**

A. 大型 M&A は当面見合わせ、株主還元の拡充の可能性も含め議論中である。エンタテインメントコンテンツ事業は、トランスメディア展開のさらなる強化と、「売り方改革」で新作販売を強力に推し進め、リピート販売の拡大も行っていく。遊技機事業は、継続して 200 億～300 億円の営業利益を確保し、大きなヒットが出ればさらなる利益拡大も狙っていきたい。ゲーミング事業は、スロットマシンのグローバル展開や大阪 IR での販売シェア獲得を目指すほか、北米でのオンラインカジノ領域において B2B 展開を開始し、赤字改善を図る。

**Q. 減損発生を受けて、今後の M&A の意思決定プロセス等に変更点はあるか。**

A. 減損の発生は深刻に受け止め、大型 M&A は当面見合わせるが、既存事業を補完する案件は今後も検討していく。また、M&A 実行における社内の基準自体は変更していないが、社外取締役を交えた買収前後の議論をより深めていくことで、意思決定プロセス自体をさらに強化していく方針である。

**Q. 現行の中期計画におけるグループ経営の成果と課題、およびコングロマリットディスカウント解消に向けた今後の考えについて教えてほしい。**

A. まず買収 2 社の減損も踏まえ、M&A については大きな課題があると認識している。ただ、過去のアトラス買収の成功例のように、目先の評価にとらわれず長期的視点で事業価値を引き出していきたい。コングロマリットディスカウントは各事業が「勝ち組」となり利益を出せば自然と解消されると考えており、今後ゲーム業界内での競争力と存在感をさらに高めることで、企業価値の抜本的向上を目指す。

**Q. 各セグメントで現在設定されている目標について教えてほしい。**

A. エンタテインメントコンテンツ事業は、「世界を代表する存在」への飛躍を目指し、知名度に見合う世界的規模の売上・利益の実現を図る。遊技機事業は、稼働・設置・販売のすべてで業界トップとなる「三冠王」の達成を目指す。ゲーミング事業は、将来的にはサミーと同等の売上と高い利益率を達成し、グループの真の「第3の柱」へと成長させていく方針である。

**Q. 将来の大きなポテンシャルを見据えた投資カルチャーが現在もあるのかどうかと、M&A 等において数値化できない価値を里見社長がどのように評価・判断しているかを教えてほしい。**

A. 当社には目先の事業評価に加えて「人」を信じて投資するカルチャーが根付いており、「心理的安全性による生産性向上が業績に直結する」との考えから人を大切にす経営を徹底している。かつて『龍が如く』の危機において、クリエイター個人へ投資したことで大成功したように、個人の挑戦を支援し結果として若手が育ち新規 IP 創出や強力な採用力に結びついているため、今後もこの方針は大切にしたい。

**【遊技機事業 中期計画 進捗状況】**

**Q. 社内テスト等の取り組みを以前から実施していた中で、パチスロの販売タイトルの稼働が大きく改善されている。その主因をどのように分析しているか。**

A. 稼働改善の要因は、長年取り組んでいる社内試射システムである「パーラーサミー」のブラッシュアップと考える。特に、稼働予測の精度が高い社員の評価を重視する仕組みに見直したことが、結果として稼働向上につながっていると認識している。

**Q. 若年層のパチスロへの参加率の改善の背景には、アニメ活用に加え、ショート動画の影響もあると考えているが、ショート動画の影響度と、今後の活用方針について教えてほしい。**

A. ショート動画に限らず SNS 等の影響力は非常に大きいと認識している。当社でも若年層にも届くメディアを活用し、タッチポイントを広げることで、稼働の底上げに繋がるプロモーションを実施している。徐々に成果は出始めているが、業界全体の活性化につなげるには継続的な取り組みが必要と考える。

**Q. パチスロは「北斗の拳」中心の展開との見方もあるが、今後、「北斗の拳」以外で大型ヒットタイトルを創出する方針や取り組みがあれば教えてほしい。**

A. 「北斗の拳」中心の販売ではあるが、「北斗の拳」に依存しない開発を進めている。足元では「甲鉄城のカバネリ」がヒットしており、9月導入予定の「スマスロ リコリス・リコイル」も好調な受注状況である。今後は「北斗の拳」に加え、複数の主力 IP でヒットタイトルを創出できる体制を構築していく。

**Q. 追加的な規制見直しの可能性も含め、今後の規制動向について現状の見解を教えてほしい。**

A. 6月にパチンコ及びパチスロで一定の緩和が認められた。射幸性を過度に引き上げるものではなく、遊技性の向上や運用面の改善といった内容であり、行政とは良好な関係を維持している。また、パチスロの高射幸機の増加については、4月に業界団体での自主規制を設け、現状以上に射幸が高まらないように抑制する施策を実施している。

**Q. 今後、規制の見直し等があった場合、26/3期上期のように許認可取得に時間を要するリスクが再び発生すると認識しておくべきか。今回の経験を踏まえ、対応力は向上していると考えてよいか。**

A. 当社はパチンコ・パチスロ合計で年間 300 本を超える申請実績によって、豊富なデータとノウハウを蓄積しており、

今後、規則や内規・自主規制が見直された場合でも迅速に対応できる技術力があると自負している。仮に、今後規制変更等があった場合も当社の適合状況が著しく悪化する可能性は低いと考える。

**Q. 競合他社が価格引き上げを見直す動きもある中、今後価格面での抑止力が強まる可能性はあるか。中期的に営業利益 200～250 億円の水準を安定的に維持できる体制にあるか。**

A. 競合他社の価格戦略は把握しているが、当社としては単純な値下げは行わず、分離筐体の普及・浸透や部品点数削減によるコスト低減を通じて、当社の利益を確保しつつホールの投資負担の軽減を図り、その先にいるユーザーへの還元を通して業界活性化を実現していきたい。

**【ゲーミング事業の成長戦略】**

**Q. GAN プラットフォームの V2 へのシステム移行が収益改善の鍵ということだが、これは「客数の増加」と「客単価の向上」のどちらによるものなのか。**

A. その両方によるものである。V2 移行により UI/UX が劇的に改善し、ユーザーの定着率が向上する。また、スポーツベッティングにおけるベットビルダー（複数の結果を組み合わせる賭け方）のような多彩なメニューを、機動的にアップデートして提供できるようになり、オペレーターの GGR\*が向上する。当社の収益はオペレーターの GGR に連動するため、それが V2 への移行を最優先としている最大の理由である。

\*GGR=Gross Gaming Revenue（総ゲーム収益）の略で、カジノやオンラインギャンブルにおける収益を指す。具体的には、顧客が賭けた総額から支払われた賞金を差し引いた金額のこと。

**Q. ゲーミング事業のブレークイーブン達成に向けて、オペレーターの GGR 拡大と、バリューチェーンにおける自社の取り分増加のどちらの効果が先に現れるのか。**

A. 現在は、テイクレート（取り分）の引き上げ交渉よりも、有力なオペレーターと組み、V2 プラットフォームへの移行や自社 IP 供給による顧客の GGR 拡大を最優先としている。顧客の売上が増えれば、自社の収益も連動して増加するためである。テイクレートの引き上げは、強力なタイトルが充実した将来の段階で交渉していく方針としている。

**Q. 北米の大手カジノ事業者が、競合他社ではなく当社をオンラインカジノ関連ソリューションのパートナーとして選ぶ動機は何か。**

A. 当社の主要顧客である地域密着型のトライバルカジノは、自ら強固な顧客基盤を有しており、その既存顧客に対してオンラインカジノの展開を進めたいというニーズを持っている。そのため、オンライン大手を競合として警戒し、大手以外のパートナーを求める傾向がある。当社は、顧客基盤を既に持つオペレーターに対し B2B でオムニチャネルソリューションを提供する立場を明確にしており、その点が当社がパートナーとして評価される理由の一つである。当社としても、激しい顧客獲得競争を回避しつつ、持続的な収益拡大を図るモデルとなっている。

**Q. 日本人顧客のカジノに対する高い潜在需要を示す韓国パラダイスシティでの実績を踏まえ、将来の大阪 IR（カジノ）開業は当社にとってどのような事業機会をもたらすと考えているか。**

A. 大阪 IR における設置台数は、北米の大型カジノに匹敵する規模になる見込みであり、スロットマシンや ETG\*等を有する当社にとっても絶好の販売機会になると考えている。また、韓国（パラダイスシティ）への影響については、日本人の一般客（マス層）の一部影響は想定されるものの VIP 層への影響は大きくないと見ており、韓国カジノ市場自体も成長しているため、全体の売上は維持・拡大できると考えている。

\*ETG=Electronic Table Game の略で、電子化されたテーブルゲーム機のこと。

**Q. システム提供によって取得できるユーザーデータを、将来的に AI を用いてどのように活用していくかについて教えてください。**

A. 業界では既に AI 活用が進んでおり、具体的には、瞬時のオッズ計算やパーソナライズされた機動的なプロモーション等に活用されている。当社においてもオンラインカジノ領域において活用しているが、今後はオンラインに留まらず、リアルのカジノテーブルを電子化（韓国にて現在稼働中）し、実店舗でもオンラインと同様のデータドリブンなユーザー分析やプロモーションを行い、収益拡大に繋げていく方針である。

**【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. 「売る力」の強化によって、主力 IP タイトルの初年度およびライフタイムでの販売本数はどの程度押し上げられると見込んでいるか。**

A. 社内目標は設定しているものの、取り組みは始まったばかりであり、具体的な数値の開示は現時点では差し控える。ただし、今期主力新作の初期プロモーションとその定量的な結果については、一定の手ごたえを感じており、従来作を超えるインパクトを狙っている。さらに、新作のプロモーションによる過去作との相乗効果も発揮させ、過去作の販売アップにも繋げていきたい。

**Q. セガは、何をもって主力 IP タイトルと位置付けているかその定義を教えてください。開発費が高騰し、採算ラインも引き上がる中で、その目安を知りたい。**

A. 主力 IP タイトルの定義のイメージとしては、販売本数はライフタイムで 500 万本超を一つの目安としている。将来的には 1,000 万本規模も狙っていくが、まずは新作とリピート販売を連動させながら販売を積み上げ、確実に実績を作っていくことが重要だと考えている。

**Q. リピート販売の拡大に向けて、具体的に、どのように取り組んでいくのか。今回説明がされた、シリーズ新作のプロモーション展開等は、リピート販売拡大の起点になると考えてよいか。**

A. リピート販売の多くはデジタル販売が占めているが、デジタル商材は、セールなどのプライシングの運営に加えて、話題化をきっかけに販売が伸びることは認識しているため、新作のプロモーションや映像化をはじめとするトランスメディアなどと話題性を連動させることで、リピート販売の拡大を図っていく。先日発表した『STRANGER THAN HEAVEN』や『ペルソナ 4 リバイバル』についても話題作りを意識して取り組んでおり、まずは、初期段階として定量的にも手ごたえを感じている。

**Q. リピート販売拡大に向けて、ダウンロードコンテンツ（DLC）など追加コンテンツの提供方法を見直す考えはあるか。**

A. 追加コンテンツの活用については、本編の売上への影響を見極めながら、複数のトライアルを進めている。例えば、欧州の開発スタジオ Creative Assembly では DLC を活用したビジネスモデルを長年手掛けていることから知見があり、日本の開発部門ともノウハウの共有を行っている。

**Q. 「Fandom（ファンダム）」は概念にとどまるのか、それとも、今後、定量的に把握・管理していくものなのか。「Fandom」形成にあたってファンと直接つながる仕組みを用意する考えはあるか。**

A. ファンとの接点はゲーム、グッズ、SNS など多様であり、取得可能なデータを IP ごとに把握し、KPI として管理することが、将来的には理想である。エンゲージメントを深めるファン層や広がりを生むファン層など、それぞれのファン層の役割

や規模を捉えながら、「Fandom」の形成・拡大につなげていく。具体的にはゲーム領域での既存 ID 活用など、まずは一部で取り組みを進めている。

**Q. トランスメディア戦略において、グループ会社であるセガ フェイブおよびトムス・エンタテインメントをどのように位置付けていくのか。**

A. セガ フェイブは、「ソニック&フレンズ」のグッズ開発・展開など、前向きに取り組んでいる。トムス・エンタテインメントは、コアとなる原作アニメの制作に加えて、グループシナジー創出の観点から、アニメ領域の高い知見と制作力を生かし、将来的なセガ IP の映像制作の可能性についても、協議を始めている。

**Q. ゲームの発売タイミングについて、トランスメディア展開に合わせてゲームを投入することを優先するのか、ゲームの完成度を優先するのか、どのような方針なのか。**

A. 作品の完成度とトランスメディア展開のタイミングの双方を考慮して決定している。大型タイトルについては、品質を担保するために十分な開発期間を確保する一方、映画公開や周年などのタイミングに合わせることで効果が期待できる施策については、それらも踏まえて検討している。各 IP でロードマップを策定し、ゲームに加えアニメや商品化などの施策を見ながら決定している。

**Q. サブスクリプションサービスへの発売同日での対応について、効果と販売本数への影響をどのように考えているか。**

A. 対応することで新作タイトルの認知拡大や話題化につながる一方で、販売本数への影響も慎重に見極める必要があると考えている。過去事例におけるメリット・デメリットを踏まえ、タイトルごとの状況に応じて個別に判断している。

**Q. コンシューマ分野の固定費について、収益構造改善に向けた固定費の削減や構造的な見直しの可能性はあるか。**

A. 開発以外の本社・共通費については抑制を進めている。また、これまで高水準だったプロジェクト化前の基礎研究等についても見直しを進めており、固定費の適正化に取り組んでいる。

**Q. 27/3 期 Q4 にフルゲーム新作タイトルの発売が集中しているが、発売時期の調整を行うことはできないのか。**

A. 開発スケジュールの変動や市場環境変化の結果、一部タイトルの発売時期が近接しているが、タイトル間のカニバリゼーションは限定的と考えており、今期については、他社の超大型タイトルとの競合も考慮したうえで現在の発売計画としている。

**Q. AI の進化は、ゲーム開発現場にどのような影響を与えているか。開発コスト低減や期間短縮は見込めるか。**

A. AI の活用については、消費者の皆様のご意見や権利面等での課題もあるため、現在は、主にゲーム開発の効率化を目的に開発補助として活用しており、各タイトルの特性に応じて慎重に検討していく。一方で、データ分析などを中心にマーケティングなどの領域では、効率性や効果を高めるための活用を検討・推進している。

以上

#### 【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., 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・販売業者及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、ベンダー、データプロバイダー及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。